

# Organisation ist eine Ressource

## Einführung in die harmonische Organisation<sup>©</sup>

Prof. Dr. Ulrich Anders, Cologne Business School

Version 1.0.1 · 31. August 2016

Die Organisation eines Unternehmens ist eine große Herausforderung und hat eine signifikante Anzahl an Aspekten. Viele der klassischen Organisations-Lehrbücher befassen sich jedoch in der Regel schwerpunktmäßig nur mit der Aufbauorganisation von Unternehmen und damit, wie man Abläufe in Unternehmen abbilden oder grundsätzlich gestalten kann.

Mit der Betrachtung der Aufbau- und Ablauforganisation ist die zentrale Herausforderung des Themas »Organisation« aber bei weitem nicht erfasst. Im Gegenteil, weniger wichtig als die verschiedenen Möglichkeiten, ein Unternehmen organisatorisch zu zerteilen, ist die Frage, wie man die Zusammenarbeit zwischen den Teilen erreicht, unabhängig davon, wie die Teile geschnitten sind.

Jedes Unternehmen hat einen Zweck. Dieser besteht — allgemein gesprochen — darin, Ressourcen in wertschaffenden Kundennutzen zu verwandeln.<sup>1</sup> Die Organisation eines Unternehmens muss daher drei Ziele erreichen:

1. das Zusammenwirken aller Ressourcen des Unternehmens auf einen gemeinsamen Unternehmenszweck hin ausrichten,
2. das Zusammenwirken dieser Ressourcen verlustfreie und effizient machen,
3. sicherstellen, dass das Unternehmen auch in Zukunft noch Ressourcen in wertvollen Kundennutzen verwandeln kann.

Das Hauptaugenmerk des Managements muss darauf liegen, dass das Unternehmen jetzt und zukünftig Kundennutzen erzeugt und konkurrenzfähig ist. Dazu stehen dem Management eine Reihe an Ressourcen zur Verfügung, wie z.B. Arbeitskraft, Innovationsfähigkeit, Wissen, Kapital, Infrastruktur und Organisation.<sup>2</sup> Ja, Organisation ist eine Ressource, aber eben nur, wenn sie funktioniert und die Kräfte bündelt. Ein Management, das gezwungen ist, einen Großteil seiner Arbeitskraft, mit der Lösung organisatorischer Probleme zu verbringen, hat zu wenig Zeit für seine eigentliche Hauptaufgabe und verschwendet eine der wichtigsten Ressourcen. Ideal ist daher eine Organisation, die sich selbst auf den Zweck des Unternehmens ausrichtet, die lernt und die sich je nach Notwendigkeit verändert und anpasst.

## 1 Moderne Arbeitsformen für Zusammenarbeit

Vor diesem Hintergrund ist nachvollziehbar, dass besonders Bücher, die sich mit der Organisation und den Möglichkeiten der Zusammenarbeit befassen — und damit über die Betrachtung der Aufbau- und Ablauforganisation weit hinaus gehen — viel Aufmerksamkeit erhalten. Zu diesen Büchern

---

<sup>1</sup>Vgl. z.B. Malik (2013).

<sup>2</sup>Vgl. Anders (2015a): »Die Hauptkomponenten von Unternehmen«.

gehören solche, die sich mit aktuellen und drängenden Fragen zu lernenden, selbstgemanagten<sup>3</sup> oder evolutorischen Organisationen<sup>4</sup> auseinandersetzen.

Auch dieser Artikel weist auf moderne, zeitgemäße Arbeitsformen hin. Es betrachtet diese Arbeitsformen allerdings nicht als Alternativen zu den heutigen Arbeitsformen, sondern er leitet die absolute Notwendigkeit für moderne Arbeitsformen aus einem übergeordneten Konzept ab. Dieses Konzept heißt harmonische Organisation. Es wurde von dem Autor dieses Artikels über viele Jahre entwickelt.

## 2 Die harmonische Organisation

Wie bereits festgestellt, besteht der Zweck jedes Unternehmens darin, Ressourcen in wertschaffenden Kundennutzen zu transformieren. Dabei besteht jedes Unternehmen aus vier Gruppen, die in der Regel alle mit unterschiedlichen Interessen ausgestattet sind:

1. das Unternehmen als Ganzes,
2. einzelne Teile des Unternehmens (rechtlich selbständige Einheiten, Divisionen, Bereiche, Abteilungen, Projekte, ...),
3. die Entscheider und
4. die Mitarbeiter.

Unterschiedliche Interessen führen in der Regel zu Interessenkonflikten und gegenläufigem Verhalten. Als Konsequenz behindern sich die vier Gruppen im Unternehmen oft gegenseitig.

Beispiele für Interessenkonflikte gibt es viele. Fast regelmäßig existieren Interessenkonflikte zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen: Umsatz versus Risiko, Vertrieb versus Produktentwicklung, zentrale Bereiche versus dezentrale Einheiten, Nachfrage nach IT-Unterstützung versus Leistung von internen IT-Abteilungen, Funktionen versus Divisionen.

Es gibt aber auch Interessenkonflikte zwischen dem Unternehmen als Ganzes und seinen Entscheidern. Unternehmen müssen sich weiterentwickeln und verändern. Entscheider, die davon aber nicht profitieren, bewahren lieber den Status-quo und ihre derzeitige Machtposition. Unternehmen müssen als Ganzes etwas wagen, Entscheider haben bei schlechten Entscheidungen aber persönlich viel mehr zu verlieren als bei guten Entscheidungen zu gewinnen.

Weiterhin gibt es Interessenkonflikte zwischen Managern und ihren Mitarbeitern. Dazu gehören, Mitarbeiter nicht an andere Bereich abgeben zu wollen oder Mitarbeiter nicht entscheiden zu lassen, Mitarbeiter übermäßig zu kontrollieren oder zu beurteilen, sich eine Fähigkeit zur Weiterentwicklung der Persönlichkeit einzubilden und vieles mehr.

Mit Interessenkonflikten wird ein Unternehmen als Ganzes behäbig und starr, Entscheidungen brauchen lange, Kräfte werden nicht gebündelt und wertvolle Ressourcen des Unternehmens, einschließlich des Potentials der Ressource »Mensch«, bleiben ungenutzt oder werden verschwendet.

## 3 Ressourcenverschwendung

Ressourcenverschwendung, welcher Art auch immer, kann sich heute kein Unternehmen mehr leisten. Im Gegenteil, jedes Unternehmen benötigt alle Ressourcen, um die aktuellen Herausforderungen zu meistern. Dazu gehören: die konstant zunehmende Komplexität zu beherrschen, mit der Vernetzung

---

<sup>3</sup>Z.B. Senge (2010).

<sup>4</sup>Z.B. Laloux (2012).

von allem mit allem klarzukommen, die Zukunft des Unternehmens zu sichern, neue Märkte mit neuen Produkten zu erschließen, auf die veränderten Wertvorstellungen und Statussymbole der Gesellschaft richtig zu reagieren und im Einklang mit der Situation auf den Arbeitsmärkten zu sein.

Um also alle Ressourcen effizient zu nutzen, ist es die Aufgabe einer harmonischen Organisation, die Interessen der vier Unternehmensgruppen in die größtmögliche Übereinstimmung zu bringen.

Eine Organisation ist also eine harmonische Organisation, wenn alle ihre Einheiten, Entscheider und Mitarbeiter zusammenarbeiten, um dem Zweck des Unternehmens zu dienen und seine Ziele zu erreichen. Harmonie ist dabei kein romantischer Selbstzweck, sondern das Mittel um zu beurteilen, ob die Ressourcen eines Unternehmens effizient zusammenwirken, vollständig genutzt und nicht verschwendet werden.

## **4 Harmonie**

Das Konzept der Harmonie ist dabei wesentlich. Harmonie bedeutet ein schön klingendes Zusammenschwingen, ein passendes Zusammenwirken in Hinsicht auf ein gemeinsames Ziel.

Harmonie im Unternehmen zu erreichen, ist harte Arbeit, denn man kann Harmonie weder verordnen noch direkt erzeugen. Harmonie stellt sich ein oder nicht. Sie ergibt sich in der Regel, wenn es gelungen ist, Interessenkompatibilität herzustellen. Gleichgerichtete Interessen führen zu Harmonie, Interessenkonflikte zu Disharmonie. Interessenkompatibilität zu erzeugen ist nicht trivial. Dazu muss man eine Reihe von Mechanismen und Prozessen entwerfen und einführen, die die Interessen der unterschiedlichen Gruppen in die gleiche Richtung ausrichten und damit das Zusammenwirken aller Ressourcen auch tatsächlich befördern. Gleichzeitig bedeutet dies aber auch, dass man alle Maßnahmen und Änderungen durchführt, um Disharmonien zu unterbinden.

## **5 Radikal statt harmlos**

Was als Konzept einer harmonischen Organisation so harmlos daherkommt, ist in Wirklichkeit ziemlich radikal. Disharmonie bedeutet, dass nicht alle Interessen innerhalb eines Unternehmens gleichgerichtet sind. Im Fall von widerstreitenden Interessen wird zwangsläufig immer auch ein Teil der Ressourcen des Unternehmens dazu verwendet, die Interessen der einen gegen die Interessen der anderen durchzusetzen. Diese Ressourcen dienen also nicht dem Zweck des Unternehmens, sondern partikulären Interessen. Nicht-harmonische Organisationen sind also nie effizient in Hinsicht auf ihren Ressourceneinsatz.

Hat sich diese Erkenntnis erst einmal durchgesetzt, müsste eigentlich jeder Entscheider, der effizienten Ressourceneinsatz für seine Unternehmen möchte, nach einer harmonischen Organisation streben. Der einzige Grund dies nicht zu tun besteht darin, dass dies nicht oder nur teilweise im Interesse dieses Entscheiders ist.

Will man also wirklich zur Beförderung des Unternehmenszwecks eine harmonische Organisation erreichen, muss man mit dem, was man in heutigen Organisationen vorfindet, extrem kritisch sein und Bereitschaft haben, Dinge teilweise radikal zu verändern. Alle Vorgehensweise und Mechanismen gehören auf den Prüfstand. Erzeugen sie gleichgerichtete Interessen zwischen den Gruppen oder führen sie zu Interessenkonflikten? Sind sie der Harmonie zu- oder abträglich? Was Interessenkompatibilität schafft, darf bleiben, was Interessenkonflikte manifestiert oder schürt, müsste abgeschafft oder verändert werden.

## 6 Keine Missverständnisse

Um eventuellen Missverständnissen vorzubeugen, soll hier explizit gesagt werden, dass die harmonische Organisation natürlich nicht bedeutet, dass sich die Mitarbeiter eines Unternehmens jetzt alle »liebhaben«. Im Gegenteil, das Ringen um die günstigste Lösung, das Treffen der bestmöglichen Entscheidung, die Suche nach der erfolgsversprechenden Idee, all das kann durchaus so harmonisch oder nicht harmonisch stattfinden, wie es die Sache erfordert. Harmonie bezieht sich nicht auf die zwischenmenschlichen Prozesse im Einzelnen.

Das harmonische Zusammenwirken bezieht sich auf die Ressourcen des Unternehmens sowie auf das Unternehmen als Ganzes und in seinen Teilen. Intrigen, Machtkämpfe und Politik sollen in der harmonischen Organisation keinen Platz finden. Die Verfolgung von Partikularinteressen, Streit zwischen verschiedenen Bereichen, Bereichsegoismus, eine mangelnde Kooperation zwischen Linie und Projekt, eine intransparente Informationspolitik, mangelnde Zusammenarbeit zwischen zentralen und dezentralen Funktionen und viele ähnliche Situationen werden in der harmonischen Organisation vermieden. Gleiches gilt für starre Strukturen, unsinnige Hierarchien, fehlende Kommunikation oder unrealistische Ziele. Harmonie erreicht man durch Klarheit und Transparenz, gemeinsame Ziele und Offenheit. Harmonie erreicht man durch Fairness und Loyalität. Harmonie erreicht man durch Kompetenz, Ehrlichkeit und die notwendige Anpassungsfähigkeit.

Dabei ist klar, dass die harmonische Organisation ein Idealkonzept ist. An ihr kann man sich ausrichten. Ihre Ideen kann man für das eigene Unternehmen übernehmen. Dabei muss man nicht das ganze Konzept übernehmen. Die Ideen der harmonischen Organisation kann man auch in Teilen einführen.

## 7 Ordnung und Re-Organisation

Viele Unternehmen sind organisch oder anorganisch gewachsen. Gleiches gilt für ihre Organisation mit dem Ergebnis, dass die Organisation als Ganzes nicht mehr geordnet ist: überlappende oder fehlende Verantwortung, ähnliche Bereich in unterschiedlichen Unternehmensteilen, unklare Zuständigkeiten, mangelnde Ownership, Vermischung von Funktionen sind nur einige Beispiele. Re-Organisation werden aber gern vermieden, da das Top-Management entweder der Meinung ist, eine ideale Organisation gäbe es nicht, den Aufwand scheut oder die möglichen negativen Auswirkungen auf die Belegschaft vermeiden möchte.<sup>5</sup>

Um aus einer Organisation eine harmonische Organisation zu machen, muss man sie ordnen. Anders kann es nie gelingen, Harmonie zu erzeugen. Jeder muss seine Aufgabe und Verantwortung kennen und beides sollte eindeutig sein. Ordnen bedeutet aber nicht notwendigerweise die Durchführung einer großangelegten Re-Organisation. Kennt man das Zielbild einer harmonischen Organisation, kann man mit jeder ohnehin anstehenden organisatorischen Änderung einen Schritt näher an eine harmonische Organisation herankommen. So nähert man sich dem Thema harmonische Organisation in Iterationen.

## 8 Organisation ist eine Ressource

Aus zahllosen Berichten kennt man die Fälle, in denen einst erfolgreiche und marktdominierende Unternehmen untergegangen sind. War das Management nicht weitsichtig genug? Hat sich das Unternehmen zu lange untätig in seinem Erfolg geault? Oder kann man nicht vielmehr mit einiger

---

<sup>5</sup>Vgl. Anders (201): »Die ideale Organisation«.

Sicherheit davon ausgehen, dass die Organisation so ungünstig aufgesetzt war, dass sie Innovation und einen schnellen Wandel verhindert hat.

Die Art der Organisation entscheidet in der Regel über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens. Die Zeiten, in denen inspirierte Leader allein für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens verantwortlich zeichnen, sind längst vorbei. Zu umfänglich, zu komplex, zu weiterreichend und zu verzahnt sind mittlerweile alle Märkte, Kunden, Produkte und Prozesse, als dass noch eine Truppe von ganz wenigen in all diesen Bereichen kompetente Entscheidungen treffen könnte. Moderne Manager sind eher Impulsgeber und Ermöglicher.

Vor diesem Hintergrund wird die Organisation des Unternehmens zentral. Hat die Organisation alle Bereiche des Unternehmens auf dessen Zweck hin ausgerichtet. Oder verfolgen einzelne Bereiche teilweise gegenläufige Partikularinteressen? Wurden dementsprechend die Ressourcen des Unternehmens effizient eingesetzt? Dienten die Ressourcen der notwendigen Zukunftssicherung und Innovationskraft des Unternehmens? Hat das Unternehmen mit Hilfe seiner Ressourcen neue Produkte eingeführt oder Märkte erobert oder wurden die Ressourcen in der Verfolgung endloser Interessenkonflikte sinnlos verschwendet?

Betrachtet man die Wichtigkeit von Organisation für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens, ist es erstaunlich, dass die Organisation eines Unternehmens häufig in einer Organisationsabteilung verwaltet wird und nicht selten auf das Verfassen von Organigrammen und das Abbilden von Organisationsprozessen reduziert wird. Ab und zu findet dann darüber hinaus mit Hilfe eines Beratungsunternehmens noch eine Reorganisation statt.

Das Gegenteil sollte der Fall sein. Die Organisation eines Unternehmens sollte eine der zentralen Aufgaben des Top-Managements sein. Denn auch Organisation ist eine Ressource. Jede andere Ressource im Unternehmen erfährt mittlerweile ein professionelles Ressourcenmanagement: die Finanzmittel, Human Resources, die IT, Produktionsmittel, Rohstoffe, Lieferanten usw. Nur die Ressource Organisation, die Super-Ressource, die erst das effiziente Zusammenwirken aller anderen Ressourcen ermöglicht, führt nicht selten ein Stiefmütterchendasein.

## 9 Herausforderungen

Eine der größten Herausforderungen in der Arbeitswelt ist Komplexität — und die Komplexität nimmt ständig zu. Kaum noch ein Entscheider auf den obersten Führungsetagen kann alle notwendigen Informationen für eine Entscheidung im Detail verarbeiten. Ebenso schwer lässt sich die Konsequenz einer Entscheidung in allen Ausprägungen überblicken. Wird dies dennoch versucht, kostet dies viel Zeit und Entscheidungen brauchen dementsprechend lange.<sup>6</sup>

Gelingt es hingegen Entscheidungen in viele Teilentscheidungen zu zerlegen, bei denen man davon ausgehen kann, dass sie alle in die gleiche Richtung wirken, ist Komplexität viel einfacher zu managen.

Ein zweiter Punkt kommt hinzu. Es gelingt nie, die Komplexität der Umgebung zu beherrschen, wenn die eigene Organisation ungeordnet ist. Eine harmonische Organisation ist also nicht nur eine effizientere Organisation, sondern gleichzeitig auch ein Mittel zur Beherrschung von Komplexität.

---

<sup>6</sup>Anders, Ulrich (2015b): »Komplexität im Unternehmensumfeld«.

## 10 Gerne arbeiten

Wir sollten gerne arbeiten wollen, denn wir verbringen einen Großteil unseres Lebens mit Arbeit. Leider bietet Arbeit für viele Menschen nicht selten wenig Anlass zur Freude. Dass eine solche Situation häufiger existiert, als man wünschen würde, manifestiert sich nur allzu prächtig in dem bekannten Ausspruch: »TGIF — Thank God, It's Friday.« Dieser Ausspruch spiegelt nicht wider, dass man eine kurze Erholungspause vom anstrengenden Berufsalltag benötigt, sondern er gibt der Freude darüber Ausdruck, dem schwer erträglichen Berufsleben wenigsten für zwei Tage entfliehen zu können.

Die Effekte werden in der Breite überall offenbar: weniger Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Produkten, häufigere Jobwechsel bei sich bietenden Gelegenheiten, weniger Engagement über die Sache hinaus, weniger emotionaler Einsatz, immer mehr innere Kündigungen. Fast alle Umfragen sprechen hier die gleiche Sprache.<sup>7</sup>

Dass eine solche Einstellung sicher nicht zum Vorteil eines Unternehmens ist, ist offensichtlich. Wäre es stattdessen nicht vielmehr wünschenswert, wenn die Mitarbeiter »TGIM — That's Good, It's Monday«, denken würden? Wenn sie also am Montag mit Freude an ihren Arbeitsplatz zurückkehren und ihren Aufgaben mit Begeisterung entgegenblicken?

Die meisten Menschen wollen etwas sinnvolles tun, etwas bewegen oder zu etwas beitragen.<sup>8</sup> Hat man die Intelligenz, die Kraft, das Wissen, die Kreativität und die Erfahrung der Menschen im Unternehmen im vollen Umfang genutzt und gebündelt? Oder liegt all dies unter einem starren Management mit langsamen Entscheidungen brach zugunsten von Bürokratie, ineffizienten Aktivitäten oder Grabenkämpfen mit benachbarten Abteilungen?

Moderne Arbeitsformen in zeitgemäßen flexiblen Strukturen können ermöglichen, die Ressource »Mensch« in beidseitigem Interesse bestmöglich zu nutzen: mit weitgehender Selbstbestimmung, flacher Hierarchie, Gemeinsamkeit, Vertrauen, Klarheit, Ordnung und Nachvollziehbarkeit. Wer Arbeit auf diese Weise organisiert, kann einigermaßen sicher sein, dass Mitarbeiter im Interesse des Unternehmens agieren. Das ist ein Kern der harmonischen Organisation.

## 11 Beitrag zu einer besseren Arbeitswelt

Wenn es dem Konzept der harmonischen Organisation gelingt, dazu beizutragen, dass Unternehmen ihre Organisation als eine wesentliche Ressource weit über die reine Aufbauorganisation hinaus begreifen und sie sich mit dem Zusammenwirken der Ressourcen ernsthaft und intensiv auseinandersetzen, ist bereits viel gewonnen.

Vielleicht regt das Konzept der harmonischen Organisation ja auch dazu an, über heute verwendete Strukturen, Mechanismen und Vorgehensweisen in Unternehmen kritisch nachzudenken. Einiges von dem, was heute Status-quo ist, ist nicht notwendigerweise vernünftig. Dennoch haben sich solche Verfahren irgendwann einmal in Unternehmen eingeschlichen und prägen das Bild, wie Unternehmen heute gemanagt werden. Warum sie noch verwendet werden — und insbesondere dann, wenn sie nicht zur Harmonie beitragen — kann keiner wirklich sagen.

Eine harmonische Organisation ist nicht nur ein schöner Gedanke mit einem viel größeren gemeinschaftlichen Erlebnis, sondern sie löst auch viele Interessenkonflikte und Abteilungsstreitigkeiten im Unternehmen auf. Das fühlt sich nicht nur für alle viel besser an, sondern es ist auch noch betriebs-

---

<sup>7</sup>Vgl. z.B. Gallup Studie (2014).

<sup>8</sup>Vgl. Frankl (1985) oder Pink (2011).

wirtschaftlich absolut sinnvoll. Eine harmonische Organisation führt eben zu einer viel effizienteren Ressourcennutzung und der Freisetzung von vorhandenen kreativen Kräften, Ideen und Innovationen.

## 12 Referenzen

- Anders, Ulrich (2015a): »Die Hauptkomponenten von Unternehmen«.  
<http://management-sparring.com/pdf/Die-Hauptkomponenten-von-Unternehmen.pdf>
- Anders, Ulrich (2015b): »Komplexität im Unternehmensumfeld«  
<http://management-sparring.com/pdf/Komplexitaet-im-Unternehmensumfeld.pdf>
- Anders, Ulrich (2016): »Die ideale Organisation«.  
<http://management-sparring.com/pdf/Die-ideale-Organisation.pdf>
- Frankl, Viktor E. (1985): »Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn«
- Frese, Erich (2015): »Grundlagen der Organisation: Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung«
- Gallup Studie (2014): »Engagement Index«.
- Laloux, Frederic (2014): »Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness«
- Malik, Fredmund (2013): »Unternehmenspolitik und Corporate Governance: Wie Organisationen sich selbst organisieren«
- Pink, Daniel H. (2011): »Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us«
- Pfläging, Niels (2014): »Organisation für Komplexität: Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht«
- Schreyögg, Georg (2015): »Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung«
- Senge, Peter M. (2010): »The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization«
- Vahs, Dietmar (2015): »Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch«