

Die ideale Organisation

Prof. Dr. Ulrich Anders, Cologne Business School

Version 1.0.1 · 19. März 2016

»Die ideale Organisation gibt es nicht.« Hört man diese Aussage von Wissenschaftlern, ist nachvollziehbar, dass ihre Überlegungen und Untersuchungen zu Organisationen ständig weiterentwickelt werden. Hört man diese Aussage von Unternehmensberatern, vermutet man, dass sie auch die nächste Re-Organisation noch empfehlen und begleiten wollen. Hört man diese Aussage auf den Chefetagen von Unternehmen, kann man davon ausgehen, dass sich das Management des Unternehmens mit den Unzulänglichkeiten der aktuellen Organisation nicht auseinandersetzen will oder die Erwartungen an eine Re-Organisation niedrig ansetzt.

Wenn es also darum geht, dass es die ideale Organisation nicht gibt, sind sich alle einig. Dabei wird übersehen, wie gefährlich diese Aussage eigentlich ist. Klar, es wird grundsätzlich nie gelingen, eine ideale Situation herzustellen. Man kann daher immer nur versuchen, möglichst nah an einen Idealzustand heranzukommen. Das gilt natürlich auch für die Organisation eines Unternehmens. Die ideale Organisation wird man also nie erreichen.

Aber warum ist die Aussage jetzt gefährlich? Sie ist gefährlich, weil sie bequem ist. Mit der lapidaren Bemerkung, die ideale Organisation gibt es nicht, kann man sich das Problem, ein Unternehmen so ideal wie möglich zu organisieren, vom Hals schaffen.

Aber hört man nicht ständig von Re-Organisationen oder erlebt diese selbst? Wie kann man da behaupten, Unternehmen wollten sich nicht ideal organisieren? Wieso sollte sich das Management überhaupt die Suche nach einer idealen Organisation vom Hals schaffen wollen? Und warum ist es so gefährlich, nicht nach einer idealen Organisation zu streben?

Spätestens jetzt muss man die Frage nach der idealen Organisation stellen. Wann ist eine Organisation eigentlich ideal?

Der Zweck eines Unternehmens besteht darin, Ressourcen in wertschaffenden Kundennutzen zu verwandeln.

Jedes Unternehmen hat einen Zweck. Dieser besteht — allgemein gesprochen — darin, Ressourcen in wertschaffenden Kundennutzen zu verwandeln. Die Organisation eines Unternehmens muss demzufolge die Verfolgung des Unternehmenszwecks gewährleisten. Eine Organisation ist daher dann ideal, wenn Sie drei Ziele erreicht: (1) das Zusammenwirken aller Ressourcen des Unternehmens auf einen gemeinsamen Unternehmenszweck hin auszurichten, (2) das Zusammenwirken dieser Ressourcen verlustfreie und effizient zu machen, (3) sicherzustellen, dass das Unternehmen auch in Zukunft noch Ressourcen in wertvollen Kundennutzen verwandeln kann.

Ideale Organisation = Ausrichtung auf Zweck + verlustfreies Zusammenwirken aller Ressourcen + Zukunftsfähigkeit

Bereits jetzt erkennt man, wie unbequem das Streben nach einer idealen Organisation ist, denn es rüttelt an den Grundfesten des Unternehmens und des Managements. Das Streben nach einer idealen

Organisation stellt kritische Fragen: Ist der Unternehmenszweck eindeutig und allen transparent oder liegt er doch im Unklaren? Verfolgen alle die gleichen Ziele oder gibt es viele partikuläre und sogar entgegengesetzte Interessen? Wirken die Ressourcen wirklich zusammen oder ist die Zusammenarbeit eher unzureichend, d.h. behindert man sich gegenseitig und werden Ressourcen damit und darüber hinaus verschwendet? Wird an der Sicherung der Zukunft des Unternehmens hinreichend und nachvollziehbar gearbeitet oder regiert hier das Prinzip Hoffnung?

Jede Unternehmensführung sollte diese kritischen Fragen positiv beantworten können. Die Realität sieht jedoch ganz anders aus: Machtkämpfe, Politik, Ressourcenverschwendung, Anreizsysteme, die zu Fehlsteuerung führen, Streit in der Organisation, unklare Zuständigkeiten, starre Hierarchien, unerfüllbare Zielvorgaben, mangelnde Verantwortungen, Intransparenz, Unklarheit über die Ziele, geringe Investition in die Zukunft, Bereichsegoismus, Wissensmonopole usw.

Solange ein Unternehmen aber trotz all dieser Defizite erfolgreich ist und wertschaffenden Kundennutzen erzeugt, kann man diese noch entschuldigen oder als die üblichen Unzulänglichkeiten jedes Unternehmens abtun. Richtig gefährlich wird es jedoch, wenn die mangelnde Organisation nicht nur den Erfolg des Unternehmens schmälert, sondern sogar seinen Fortbestand gefährdet.

In jüngster Zeit haben wir eine Reihe solcher Ereignisse in Unternehmen gesehen, die zu großer negativer Aufmerksamkeit und vielen Gerichtsprozessen geführt haben. Jeder kennt diese Fälle aus der Presse und der öffentlichen Berichterstattung.

Zunächst kann man den Niedergang von großen, einst erfolgreichen Unternehmen an sich betrachten, in denen eine ungeeignete Organisation die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens verhindert hat.

Noch viel schlimmer aber ist, wenn eine mangelnde Organisation dazu führt, dass Unternehmen Marktmanipulationen, illegale Geschäfte oder Betrug durchführen oder signifikante Verluste aufgrund unverhältnismäßig hoher eingegangener Risiken erleiden. In den seltensten Fällen sind diese Aktivitäten auf einzelne korrupte oder gierige Mitarbeiter zurückzuführen. Vielmehr ergeben sich diese Fälle, wie man aus ihrer großen Zahl ablesen kann, systemisch als Resultat von falschen Anreizen, unerfüllbaren Zielen, unverhältnismäßigen Managementvorgaben, fehlenden Kontrollen oder aus nicht vorhandener gegenseitiger Loyalität.

Marktmanipulationen, illegale Geschäfte, Betrug, unverhältnis hohe Risiken von Unternehmen ergeben sich in der Regel *systemisch* als Ergebnis einer mangelnden Organisation.

Trotz all dieser Ereignisse gibt es viele Gründe, warum man sich im Management dennoch nicht dem Streben nach einer idealen Organisation verschreibt.

Erstens, weder die zentrale Wichtigkeit einer guten Organisation für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens, noch die Ursächlichkeit einer schlechten Organisation für die vorgenannten Ereignisse wurde erkannt. Das Management verfolgt daher andere Aufgaben und überlässt das Thema Organisation anderen Stellen im Unternehmen. In der Regel sind dies dann Abteilungen ohne großen Hebel, wie z.B. die Organisationsabteilungen von Unternehmen.

Zweitens, man verwechselt das Streben nach einer idealen Organisation mit einer Re-Organisation. An eine Re-Organisation knüpft man aus Erfahrung von vorneherein nur eine niedrige Erwartungen. Diese Einschätzung ist in der Regel richtig, denn im Gegensatz zum Streben nach einer idealen Organisation drehen sich Re-Organisationen fast alle nur um die folgenden beiden Fragen: "zentrale versus dezentrale Organisation" und "funktionale versus divisionale Organisation". Nach einer Re-Organisation ist die häufige betriebliche Unordnung nicht gelichtet, sondern nur anders unordentlich. Die Kernprobleme einer schlechten Organisation, wie gegenläufige Interessen, Bereichsegoismen, Verantwortungsaufspaltung, falsche Anreize oder Illoyalität werden von einer Re-Organisation in der Regel nicht berührt.

Drittens, die Umsetzung jeder organisatorischen Veränderung ist mit sehr viel Aufwand verbunden: mit Ressourcenaufwand und mit emotionalem Aufwand. Es ist nachvollziehbar, dass dieser vom Management gescheut wird. Kurzfristig kosten Re-Organisationen erst einmal Zeit und Geld, einen möglichen Ertrag erbringen sie aber im besten Fall nur mittelfristig. Außerdem kostet jede Umstrukturierung das Unternehmen Kraft und Energie, die der Konzentration auf das Unternehmensziel verloren geht. Außerdem erzeugen Umstrukturierungen auch einen hohen emotionalen Aufwand sowohl im Management, als auch bei den Mitarbeitern. Der emotionale Aufwand entsteht beim Management in der Regel durch negative Presse oder in Hinsicht auf Verhandlungen mit dem Betriebsrat. Dieser stimmt Umstrukturierungen in der Regel nicht ohne langfristig bindende signifikante Zugeständnisse seitens des Managements zu, selbst wenn Umstrukturierungen wesentliche Verbesserungen auch für die Mitarbeiter des Unternehmens versprechen. Emotionaler Aufwand entsteht auch bei den Mitarbeitern. In der Regel mögen diese nämlich keine Re-Organisationen, denn diese erzeugen immer hohe Unsicherheit. Der hohe Aufwand, der also zunächst für organisatorische Veränderungsprozesse anfällt, erstickt den Wunsch nach Veränderungen daher gern im Keim.

Viertens, das Streben nach einer idealen Organisation geht viel weiter als eine Re-Organisation und stellt fundamentale Fragen in Hinsicht auf die wirkliche Eignung der Organisation für das Unternehmen in jeder Dimension. Diese Fragen machen auch vor der eigenen Rolle, Bezahlung und Verantwortungsaufteilung des Managements nicht halt und können unliebsame Antworten hervorbringen. Es liegt nicht in der Natur des Menschen, Prozesse zu initiieren, die die eigene Existenz gefährden.

Kommen wir also zurück zur anfänglichen Aussage, die ideale Organisation gibt es nicht. Diese Aussage ist sicher richtig. Sich auf ihr auszuruhen und nichts zu tun, ist gefährlich und kann sogar zum Niedergang des Unternehmens führen. Deshalb ist es die Pflicht des Managements nach der idealen Organisation zu streben, denn nur sie ist das grundsätzlich zur Verfügung stehende Mittel, um den Zweck eines Unternehmens zu gewährleisten und seinen nachhaltigen Erfolg zu sichern.