

Traumtänzer

Manager hegen einen alten Traum: Die für die Leistungserbringung notwendigen Kompetenzen sollten nicht in unübersichtliche und verschieden große Funktionsbereiche aufgeteilt werden. Vielmehr seien weitgehend autonome und an eigenen Renditezielen orientierte Segmente zu bilden. Gelänge dies, so jedenfalls der Traum, funktioniere ein Unternehmen reibungslos und konfliktfrei.

Diesen Traum einer modularen Organisation träumen Top-Manager immer dann, wenn sie vor der überbordenden Komplexität ihres Unternehmens zu kapitulieren drohen. Kapitulation, weil der Eindruck entsteht, die interne Ausrichtung aller Einheiten sei nur noch unter extrem hohen Koordinationskosten zu erreichen. Durch die konsequente Ausrichtung an den Marktbedingungen sollen die einzelnen Segmente als marktähnliche Dienstleister organisiert werden. Die sensible Hand des Marktes soll die Koordination der Unternehmensbereiche untereinander besser und zeitsparender lösen als die eiserne Faust des Top-Managers. Soweit die Hoffnung.

Inzwischen setzt sich jedoch die Erkenntnis durch, dass die modulare Unternehmung alles andere als ein neuer Königsweg ist: Durch die Segmentierung droht eine Balkanisierung des Unternehmens, weil die mächtigen, vermeintlich nur am Markt orientierten Segmentleiter eigene kleine, sich bekämpfende Fürstentümer aufbauen können. Große Kunden werden nicht mehr aus einer Hand, sondern von unterschiedlichen Segmenten gleichzeitig betreut. Die Ausrichtung der Segmentleiter an Profit- und Renditezielen führt dazu, dass kurzfristiges Denken überhand gewinnt, denn gegenwärtig wird das Management an kurzfristigen Erfolgen gemessen.

Letztlich steht das Management mit der Entscheidung zwischen einer Segment- oder einer Funktionalorganisation vor der Wahl zwischen zwei Übeln. Welcher Weg ist also der bessere?

Die heftige Debatte zwischen Managern, Beratern und Wissenschaftlern über die Organisationsform ist interessant, weil wir sie auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene kennen. Diese jedoch hatte einen eindeutigen Sieger. Glaubt man der Soziologie, gab es die Entwicklung von einer segmentierten zu einer funktional differenzierten Gesellschaft: Früher bildete jedes kleine Dorf eine abgeschlossene Einheit, quasi ein eigenes Profitcenter.

Ein Dorfoberster entschied über alle religiösen, politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Fragen. In der modernen, funktional differenzierten Gesellschaft funktionierte Recht, Wirtschaft, Politik und Religion nach eigenen Logiken und es fehlte eine zentrale Steuerungsinstanz. Aus Sicht der Soziologie hat sich diese Gesellschaftsform durchgesetzt, da sie effektiver mit Komplexitätsanforderungen umgeht.

An diesem Punkt aber beginnt die Verwirrung, denn genau diese Argumentation führen Berater als Grund für

»Eine reibungslose und konfliktfreie Organisation ist eine Illusion.«



Dr. Stefan Kühl, Organisationsberater, Dozent und Buchautor, stefankuehl@metaplan.com

eine segmentierte Organisation an. Sicher ist es naiv zu glauben, Organisationen und Gesellschaften seien austauschbar, aber die Schlussfolgerung „Segmentierten Organisationen wohnt ein besseres Komplexitätsmanagement inne“ ist voreilig.

Fazit: Eine reibungslose und konfliktfreie Organisation, in der alle Einheiten an einem übergreifenden Renditeziel ausgerichtet sind, ist eine Illusion. Mit der Ausbildung jeder Form von Arbeitsteilung bilden sich lokale Einheiten mit eigenen Optimierungszielen heraus. Diese Ziele erscheinen den Mitgliedern einer

Einheit viel wichtiger als die vom Top-Management so heftig gepriesenen übergeordneten Ziele einer Gesamtorganisation. Die Frage des Managements, ob die segmentierte oder funktionale Organisation entscheidende Vorteile bietet, ist letztlich die Frage, welche Form von Konflikten und Reibungen zwischen den Einheiten in einem Unternehmen favorisiert wird. ■