

# Die »gute« Organisation – aber was ist gut?



Zu Beginn eines jeden Jahreswechsels nimmt man sich viele »gute Vorsätze« vor. Sie geraten dann aber oftmals im Laufe des Jahres zusehends in Vergessenheit. Wohl auch weil ihre Umsetzung sich als nicht ganz einfach erweist. Solche »guten Vorsätze« existieren aber nicht nur auf der individuellen Ebene, sondern sind vielleicht auch auf der organisationalen Ebene anzutreffen. Meist erfolgt dies zu Beginn des neuen Geschäftsjahres und weniger zu Beginn eines neuen Kalenderjahres. Nichtsdestoweniger möchte die zfo zu Beginn des Jahres 2022 in ihrem Schwerpunkt einmal der Frage nachgehen, was denn eigentlich eine »gute« Organisation ausmacht.

Mit einem solchen Thema begibt man sich natürlich auf erhebliches Glatteis, da sich die Frage, was denn »gut« ist, nicht (einfach) beantworten lässt. Bereits Platon diskutierte leidenschaftlich die Frage nach dem Guten – ohne sie allerdings abschließend eindeutig zu beantworten. Dies liegt letztlich auch an der Tatsache, dass dem Guten auch immer eine ethische Komponente innewohnt. Und damit verlässt das Gute natürlich schnell die organisationale Ebene und muss letztlich auf individueller Ebene diskutiert werden. Somit wird es schwierig zu bestimmen, was »gut« ist, denn die individuelle Sicht auf die (Organisations-)Dinge ist oftmals uneinheitlich und meist noch nicht einmal im Zeitablauf konstant. Konsistenz und Konkordanz sind nicht bzw. nur eingeschränkt gegeben.

Es sind in der Regel die handelnden (machtvollen) Akteure einer Organisation, die festlegen, was für eine (bzw. ihre) Organisation gut oder eben nicht gut ist. Allerdings sind sie nicht vollkommen frei von externen Zwängen, denn im Rahmen einer »guten« Corporate Governance wird immer wieder gefordert, die machtvollen Akteuren zugewiesenen Leitungskompetenzen mit hinreichenden institutionalisierten Kontroll- und Interessenvertretungskompetenzen zu beschränken. Nur so lässt sich verhindern, dass existente Machtpotenziale nur für wenige Akteure das »Gute« sicherstellen.

Auch gesellschaftliche Erwartungen an ein Unternehmen sind nicht ohne Einfluss auf die Frage, was denn eine »gute« Organisation ausmacht – spätestens, wenn sich diese Erwartungen in Nachfragemacht niederschlagen. Man denke hier beispielsweise nur an das Thema Corporate Social Responsibility (CSR). Ob man es sich hier so einfach machen kann, wie seinerzeit Milton Freeman (»There is one and only one social responsibility of business to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud«), kann zumindest in Zweifel gezogen werden.

Ein weiterer Aspekt kommt mit dem Blick auf multinational agierende Unternehmen hinzu: Was gut ist, ist oftmals auch eine Frage des kulturellen Kontextes. Man denke hier nur an das Spannungsfeld von »Gastgeschenken« und Compliance-Anforderungen, die nicht in allen Regionen dieser Welt gleich beurteilt werden. Eine multinational tätige Organisation muss es insofern schaffen, das »Gute« nicht nur intraregional, sondern auch interregional umzusetzen. Ein sicherlich nicht immer ganz einfaches Unterfangen.

Nach diesen einführenden Gedanken in das aktuelle Schwerpunktthema möchte es die zfo aber nicht versäumen, Ihnen, verehrte Leserin und verehrter Leser, zu wünschen, dass es Ihnen gelingen möge, Ihre »guten« Vorsätze für das Jahr 2022 auch umzusetzen.

Gerhard Schewe