

Unternehmensführung

Dezentralisierung als Innovationsbremse

Wenn die Unternehmensspitze das Steuerungsrecht abgetreten hat / Grundlegendes Dilemma

STEFAN KÜHL

BERLIN. Die Devise ist klar und erscheint auf den ersten Blick logisch: Unternehmen sind mehr und mehr darauf angewiesen, innovativ und flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren. Dazu ist es notwendig, möglichst viele Entscheidungs- und Handlungskompetenzen „nach unten“ zu verlagern.

Statt wie in der klassischen Unternehmensform die Verantwortung für Innovation und Flexibilität an der Spitze der Organisation zu monopolisieren, müssen Unternehmen deswegen zunehmend eine Vielzahl kleiner, markt-naher Entscheidungszentren bilden. Diese dezentralen Einheiten in Form von teilautonomen Arbeitsgruppen, Fertigungssegmenten oder Profitcenter müssen berechtigt sein, selbständig Kontakt zu Kunden aufzunehmen, neue Marktzugänge herzustellen, interne Prozesse zu verändern und die Beziehungen zu anderen Unternehmenseinheiten selbständig zu gestalten.

In den meisten Unternehmen würde dieses Dezentralisierungs-postulat vermutlich unterschrieben werden, und die meisten empirischen Untersuchungen deuten darauf hin, daß auf alle Fälle ein Aspekt dieser Annahme richtig

ist: Arbeitsgruppen, Fertigungssegmente, Profitcenter und andere Formen dezentraler Entscheidungszentren steigern den „Aus-schuß“ an Innovationen und Veränderungen. In dem Moment, in dem statt von einer zentralen Instanz Innovation und Marktanpassungen von verschiedenen Einheiten gefordert wird, ist es wahrscheinlich, daß verschiedenste Varianten der Problembearbeitung erprobt werden.

Aber was passiert mit den Innovationen, die dezentral entwickelt wurden? Sicher: Eine neue, flexiblere Form der Maschinenbelegung, die nur die Arbeit in einer Fertigungsgruppe betrifft, kann dort problemlos eingeführt werden. Auch die Erschließung eines neuen, vielversprechenden Marktes durch ein Profitcenter kann problemlos angegangen werden, wenn dies einzig und allein mit den Mitteln des Profitcenters geschieht und keine anderen Teile des Unternehmens betroffen sind.

Aber diese Unabhängigkeit dezentraler Entscheidungseinheiten von anderen Unternehmenseinheiten ist nicht der Regelfall, sondern die Ausnahme. Meist sind andere Teile der Unternehmen von der Innovation betroffen, müssen Ressourcen für die Innovation von außerhalb der Einheiten mobilisiert werden oder liegt es nahe, die

Innovationen in andere Bereiche des Unternehmens auszudehnen.

Und genau bei diesen Prozessen der Abstimmung über Innovationen und der Ausdehnung von Innovationen über die einzelnen Einheiten hinaus behindern die dezentralen Entscheidungsstrukturen ganz erheblich.

Wenn früher die Unternehmensspitze eine Innovation als sinnvoll erachtete, konnte diese über hierarchische Anweisungen kurzfristig Ressourcen für diese Innovation mobilisieren.

Vorgelagerte und nachgelagerte Einheiten mußten dann eine Zeitlang kürzertreten und wurden zur Kooperation mit der für die Innovation zuständigen Einheit gezwungen. Diese Möglichkeiten hat die Unternehmensspitze nicht mehr, weil sie zur Steigerung der Innovationen genau dieses Steuerungsrecht größtenteils an die dezentralen Unternehmenseinheiten abgetreten hat.

Ferner konnte die Unternehmensspitze, wenn sie von einer Innovation überzeugt gewesen ist, die Einheiten hierarchisch anweisen, diese einzuführen. Eine sinnvolle Innovation verbreitete sich so schnell im gesamten Unternehmen. Aber auch diese Möglichkeit hat das dezentrale Unternehmen nicht mehr. Mit dem Ziel, durch eine entschiedene Dezentralisie-

rung die Anzahl der Innovationen zu erhöhen, beraubte sich das Unternehmen gleichzeitig der Möglichkeit, Innovationen schnell im ganzen Unternehmen einzuführen (vergleiche Bosetzky 1978).

Das grundlegende Dilemma des Unternehmens mit Innovationen ist, daß Organisationen zur Schaffung von mehr Innovationen Verantwortung nach unten delegieren müssen, dadurch jedoch die breite Durchsetzbarkeit von Innovationen behindern.

Wenn in einer Organisationseinheit eine Innovation entsteht, die auch für andere Organisationseinheiten relevant sein kann, stehen der Zentrale nur noch wenig Mittel und Wege zur Verfügung, diese Innovationen zu verbreiten. Unternehmen, die innovativ sein wollen, sind in einer Zwickmühle: Wollen sie die Anzahl der Innovationen erhöhen, müssen sie eine eher dezentrale Organisationsform wählen. Wollen sie Innovationen unternehmensweit umsetzen, bräuchten sie eher die vertrauten Instrumente einer hierarchischen, zentralistischen Steuerung.

Literatur: Bosetzky, H. (1978): Innovation: Risiken und Chancen von organisatorischen Änderungen. In: Zeitschrift für Organisation, H. 4, 1978, S. 219-227.
Dr. Stefan Kühl ist Berater bei der Unternehmensberatung GITTA in Berlin.

Blick durch die Wirtschaft, 14. 8. 1997