

Dezentrale Bereiche steuern

Kompetenzverlagerungen werden erst durch Standardisierungen möglich

STEFAN KÜHL

BERLIN. Wenn man den Vorstellungen der Management-Vordenker Glauben schenken mag, dann soll durch die Kompetenzverlagerung in dezentrale Einheiten die gesamte Organisation flexibler ausgerichtet werden. Statt Flexibilität durch spezielle Funktionsbereiche wie die Arbeitsvorbereitung, die Entwicklungsabteilung oder das Topmanagement zu sichern, soll die Flexibilität durch sich selbststeuernde, dezentrale Einheiten gewährleistet werden.

So sollen Innovationen schneller in die Praxis umgesetzt, Kundenaufträge flexibler bearbeitet und Qualitätsprobleme kreativer gelöst werden. Aber geht diese Rechnung auf? Wird mit der Verlagerung der Flexibilität in dezentrale Einheiten wirklich die gesamte Organisation flexibler?

Die Erzeugung von Flexibilität durch die Verlagerung von Kompetenzen in dezentrale Einheiten ist für die Unternehmensspitze problematisch: Sie verbaut sich durch die Dezentralisierung die direkten Zugriffsmöglichkeiten auf die verschiedenen nachgelagerten Einheiten im Unternehmen. Die Vorgesetzten können nicht mehr ohne weiteres in die einzelnen teilautonomen Bereiche hineinsteuern, in denen die Flexibilität dezentral erzeugt werden soll.

Das Problem des Organisierens ist jedoch nicht nur die

Erzeugung von Flexibilität und Innovation, sondern auch die Produktion von Zusammenhang, Einheit und Kohärenz. Um zu gewährleisten, daß durch eine weitgehende Flexibilisierung das Unternehmen nicht als Ganzes unsteuerbar wird, müssen sich die Unternehmen die Erzeugung von Flexibilisierung in Form von Kompetenzverlagerungen „nach unten“ durch Standardisierungen und Stabilisierungen in anderen Bereichen förmlich erkaufen (vergleiche Blau 1970).

Beziehungen reglementieren

Wenn die internen Prozesse der dezentralen Einheiten dem direkten Zugriff entzogen sind, gibt es nur noch wenige Mechanismen, mit denen standardisiert, stabilisiert und verfestigt werden kann? Der Bereich, der sich besonders für Verfestigungen anbietet, ist die Beziehungsebene zwischen dem dezentralen Bereich und dem Vorgesetzten.

Damit die flexiblen dezentralen Einheiten steuerbar bleiben, müssen die Vorgesetzten die Beziehungen zu den dezentralen Einheiten relativ stark reglementieren und stark strukturieren. Dies geschieht in Form von genauen Vorgaben über Qualität, Preis, Leistungen der dezentralen Einheiten, mit Zielvereinbarungen. Der Nachteil eines Managements durch Zielvereinbarung ist, daß durch dieses das

zentrale Management Flexibilität einbüßt. Das zentrale Management kann die mit den dezentralen Einheiten diskutierten Zielvereinbarungen nämlich im vereinbarten Zeitraum nicht einfach ändern.

Das Management erkaufte sich zur Zeit die Flexibilisierung durch die Kompetenzverlagerung in dezentrale Einheiten, durch die Aufgabe seiner ursprünglichen Flexibilisierungsmöglichkeiten – des hierarchischen Eingriffes in die Arbeit der Mitarbeiter. Es ist jetzt für die vorgesetzten Einheiten nicht mehr so einfach möglich, von oben die vorrangige Bearbeitung eines bestimmten Auftrages durchzusetzen, eine bestimmte Person in einer dezentralen Einheit zu entlassen oder die Beziehung von dezentralen Einheiten durch hierarchische Anweisungen zu regulieren.

Dieser Prozeß wird zum Beispiel bei Auftragsbearbeitung in der Gruppenarbeit deutlich: Früher war es einer Vorgesetzten möglich, direkt in die Planung für die Auftragsbearbeitung eines Fertigungsbereiches einzugreifen. Falls in einem Bereich der Firma problematische Engpässe deutlich wurden, wies die Führungskraft einen anderen Bereich einfach an, kurzfristig den Nachbarbereich in der Bearbeitung des Auftrages zu unterstützen.

Hier lag ein erhebliches Flexibilitätspotential in der traditionellen Organisationsform. Die-

ses Flexibilitätspotential geht mit der Einführung der Gruppenarbeit weitgehend verloren. Vorgelagerte Einheiten sind darauf angewiesen, die Beziehungen zu den einzelnen Gruppen genau zu definieren. Kennziffern, Rechte und Pflichten werden genau festgelegt. Dies bietet dem Vorgesetzten und den Gruppen die Sicherheit, daß die Aufträge auch bearbeitet werden können. Aber die Flexibilität, die die einzelnen Gruppen erhalten haben, verhindert es, daß der Vorgesetzte von oben kurzfristig Umdisponierungen in der Arbeit der Gruppe anordnen kann. Die Schaffung von Flexibilität in einem Bereich wurde durch Vernichtung von Flexibilität in einem anderen Bereich erkaufte.

Unternehmen stecken in einem Dilemma

Unternehmen stecken in einem Dilemma: Flexibilität in den unteren, dezentralen Einheiten wird durch Standardisierung und Verfestigungen in anderen Bereichen des Unternehmens erkaufte. Flexibilität ist nicht etwas, das sich in Unternehmen beliebig steigern läßt, sondern muß vielfach gegen Starrheit in anderen Teilen des Unternehmens eingetauscht werden.

Literatur: Blau, P.M. (1970): A Formal Theory of Differentiation in Organizations. In: American Sociological Review, Jg. 35, S. 201-218

Stefan Kühl ist Unternehmensberater bei dem Beratungsunternehmen GITA in Berlin

Blick durch die Wirtschaft, 29. 8. 1997