

## **Zentralisierung vs. Dezentralisierung:**

### **Patentlösung gefunden?**

Welche Organisationsform für ein Unternehmen die richtige ist, hängt von vielen Faktoren ab, unter denen die Anforderungen des Marktes nur eine ist. Da letztendlich der ökonomische Erfolg jedoch entscheidend ist, ist ein Unternehmen gut beraten sich für eine Struktur zu entscheiden, in der die Bedürfnisse des Kunden optimal erfüllt werden können. Insofern sollte die Entscheidung ob und wo zentral oder dezentral organisiert wird, immer eine ökonomische sein. Weiter sind Strukturen in Unternehmen dazu da, Mitarbeiter zu befähigen, die an sie gestellten Aufgaben effizient zu lösen. Wie das aussehen kann, hängt von der individuellen Kultur eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter ab.

Die Wirtschaftskrise bringt in vielen Unternehmen eine Tendenz zu zunehmender Zentralisierung und Kontrolle mit sich. Vor dem Hintergrund zusammenbrechender Märkte wird der Aktionsradius vorerst wieder überschaubarer, da der Zeitdruck zur Erledigung von Aufträgen mangels Aufträgen weicht. Das finanzielle Überleben des Gesamtunternehmens steht im Vordergrund und muss ggf. gegen die Interessen einzelner Divisionen durchgesetzt werden. Auf der anderen Seite haben jedoch die Unternehmen eine gute Überlebenschance, die in der Krise sich am Markt mit smarten Produkten präsentieren können und die Anforderungen der Kunden zu deren Zufriedenheit erfüllen.

Nachdem in der letzten Wirtschaftskrise Anfang des Jahrtausends viele Unternehmen auf Effizienz und Prozessoptimierung zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit gesetzt haben, werden in diesem Abschwung vermutlich die Unternehmen die Nase vorn haben, die mit innovativen Ideen neue Märkte erobern und Marktnischen besetzen können. Aus diesem Grund kann Dezentralität die bessere Organisationsform sein, um sich am Markt zu behaupten, denn nur wer nah am Kunden ist, kann Produkte und Dienstleistungen vielfältiger Art entwickeln, die auch gefragt sind. Um dezentral erfolgreich zu agieren, bedarf es jedoch mehr als eines Vorstandsbeschlusses. Es können Regeln und Erfolgsfaktoren formuliert werden, die zum Gelingen des unternehmerischen Vorhabens beitragen:

## **Funktionierende Dezentralität setzt eine intelligent aufgestellte Zentrale voraus.**

Das Headquarter muss folgende zentrale Aufgaben übernehmen:

- Die Kultur des Unternehmens zu hüten,
- verbindliche, Sinn stiftende Regeln zu setzen und deren Verletzung zu sanktionieren,
- Überblick über die Entwicklung einzelner Geschäftsfelder,
- Entwicklung der Gesamtstrategie,
- Sammelstelle für das Wissen des Unternehmens darstellen,
- Top Management,
- Top Nachwuchs,
- Kriterien Personalpolitik
- Vergütungsrichtlinien
- Finanzen
- PR
- Compliance
- Ansprechpartner, Moderator und Interface für die Divisionen

### 1. Dezentralität schafft Konflikte

Entscheidungslogiken bedürfen oft der Perspektive des Entscheiders, um den Sinn der Entscheidung für andere nachvollziehbar zu machen. In einem dezentral aufgestellten Unternehmen kommt es zwangsläufig – sowohl auf der zentralen wie auch auf den dezentralen - Plattformen zu Entscheidungen, die sich aus anderer Sicht nicht erschließen. Das schafft Konflikte, die wiederum Energie kosten. Oft haben dezentrale Einheiten den Eindruck, dass nicht sachbezogen entschieden wird sondern die Macht des Entscheiders das ausschlaggebende Kriterium ist. In vielen konservativen Organisationen gibt es wenig Erfahrung im produktiven Umgang mit Konflikten. Insofern ist der Wille, sich auf die Anstrengung einer konstruktiven Konfliktlösung einzulassen, eine Erfolgsbedingung für dezentrale Strukturen.

## 2. Dezentralität verhindert keine Schattenorganisationen

Auch in dezentral aufgestellten Unternehmen kommt es bedingt durch die schnelle Entwicklung von Märkten zu Schattenorganisationen. Die Strukturen eines Unternehmens können sich nicht so schnell verändern wie es die Anforderungen des Marktes verlangen. Um dennoch erfolgreich agieren zu können, bilden sich Prozesse und Strukturen unterhalb der zentralen Wahrnehmungsebene aus. Die Frage, wie Unternehmen auf Dauer damit umgehen, benötigt innovative Herangehensweisen. Nachdem hierarchisch-strukturierte Organisationen das Bild in den letzten 200 Jahren beherrschten, muss nun die Frage gestellt werden: Wer steuert sinnvoll? Der Mensch oder die Struktur? Kann überhaupt eine Struktur entwickelt werden, die sich parallel dynamisch zu den Anforderungen des Marktes verhalten kann? Oder ist es letztendlich nur der Mensch selbst, der sinnvoll flexibel reagieren kann?

### **Erfolgsfaktoren für dezentrale Unternehmen:**

#### **Die Kultur:**

Die Kultur muss Sinn für das gemeinsame Tun stiften und Begründungen für ihre Anforderungen und ihr Handeln liefern. Sie muss geprägt sein von Unternehmensakteuren, die Verantwortung tragen wollen und können, die das ökonomische Prinzip bejahen und die sehr zuverlässig ihren Job machen.

#### **Das Menschenbild:**

Vorstand und Führungskräfte müssen in der Lage sein, Mitarbeitern zu vertrauen und sehen können, wenn nicht nur ein Weg zum wirtschaftlichen Erfolg führt. Das setzt ein positives Menschenbild voraus, innerhalb dessen dem anderen etwas zugetraut wird. Die Führungsebene muss unternehmerische Verantwortung und damit ein Kerngeschäft an die Mitarbeiter übergeben wollen, das mit Erfolg und Misserfolg, Macht und Prestige verbunden ist. Mit dem Vertrauen in den Mitarbeiter korrespondiert, die Grenzen der eigenen Fähigkeiten zu erkennen und zu akzeptieren. Gerade für hochrangige Führungskräfte verbirgt sich hier eine große Herausforderung, denn sie sind in ihre Position gekommen auf Grund ihres Selbstvertrauens und ihrer Leistungen und sollen nun erkennen, dass das, worauf sich ihr Erfolg bisher aufbaute, auf Grund der veränderten

Marktlage und der damit einhergehenden steigenden Komplexität nur noch beding-  
erfolgversprechend ist

### **Der Mitarbeiter –Typus:**

Um dezentral erfolgreich zu sein, benötigt ein Unternehmen Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen wollen und die Werte unternehmerisch umsetzen können. Dieser Anspruch ist leichter formuliert als umgesetzt, denn unternehmenskulturelle Werte sind interpretierbar. Sie stoßen auf Erwartungen und Vor-Erfahrungen der Mitarbeiter und können zu anderen Verhaltensweisen und Entscheidungen führen als vom Vorstand beabsichtigt.

Mitarbeiter haben ein unterschiedlich stark ausgeprägtes Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung durch Führungskräfte. Das und auch die unterschiedlich ausgeprägten Fähigkeiten des einzelnen in größeren (Unternehmens-) Kontexten zu denken und zu agieren, kann dezentral organisierte Prozesse an Grenzen bringen. Die Unternehmensleitung muss im Blick haben, ob ihre Mitarbeiter von den übertragenen Verantwortlichkeiten unter- oder überfordert werden.

### **Führung und Führungsverständnis:**

Die zukünftige Herausforderung (nicht nur) für dezentrale Unternehmen besteht darin, Orientierung und Identität in einem zunehmend diffuseren Umfeld zu stiften. Dazu gehören eine klare, transparente und auch kommunizierte Basisstruktur, ein interkulturelles Verständnis, das bei der Zusammenarbeit die grobe rechtliche Grundlage des jeweils anderen Landes im Blick hat, offene Informationsflüsse, die Lernen und Verbesserung im Unternehmen fördern und Regelwerke für Notfälle, die ganz klar Verantwortlichkeiten festlegen. Vor dem Hintergrund einer zunehmend turbulenteren Marktlage muss Führung informelle Strukturen zulassen, deren Akteure kultur- und wertebasiert intelligente Prozesse stiften. Die Basis dazu liefern die Kultur und das Kulturverständnis der Führung des Unternehmens. Beides wirkt sich auch auf eine zunehmend wichtigere ethische Positionierung eines Unternehmens am Markt aus.

In dezentralen Unternehmen benötigen Führungskräfte in den Divisionen die Fähigkeit, auch im Sinne des gesamten Unternehmens zu denken und zu handeln. Sie sind

gezwungen, stetig die Anforderungen ihres Arbeitsbereiches mit den Erfordernissen des Gesamt-Unternehmens in Einklang zu bringen und den Kollegen und Kolleginnen zu vermitteln. An die Führungskraft als Person werden enorme Ansprüche gestellt. In Entscheidungsprozessen ist sie stets gezwungen, sachliche, kulturelle, ethische und politische, gesamt-unternehmerische und dezentrale und persönliche und Gruppeninteressen gegeneinander abzuwägen. Dabei läuft gerade die mittlere Führungsebene Gefahr, zwischen zu vielen Ansprüchen zerrieben zu werden.

### **Die goldene Regel:**

Letztendlich sollte Kompetenz immer der entscheidende Faktor sein, anhand dessen festgelegt wird, ob und wo in einem Unternehmen zentral oder dezentral entschieden wird. Sowie die Entscheidung für zentrale oder dezentrale Prozesse letztendlich eine ökonomische ist, lässt sich am ökonomischen Erfolg festmachen, an welcher Stelle im Unternehmen kompetent – und damit erfolgreich - entschieden wird. Die Auseinandersetzung mit der Frage nach vorhandener Kompetenz im Sinne des Gesamtunternehmens hilft in Zweifelsfällen, die Diskussion zu versachlichen.

02.06.2009

#### **Christina Wieda**

Project Manager  
Programm Unternehmenskultur in der Globalisierung

#### **Bertelsmann Stiftung**

Carl-Bertelsmann-Straße 256 | 33311 Gütersloh | Germany  
Telefon: +49 5241 81-81532 | Fax: +49 5241 81-681532  
E-Mail: [christina.wieda@bertelsmann-stiftung.de](mailto:christina.wieda@bertelsmann-stiftung.de) | [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de) | [www.bertelsmann-stiftung.de/amp](http://www.bertelsmann-stiftung.de/amp)