

Organisationale Rationalität und Innovation

**Ein Vergleich des deutschen und des
us-amerikanischen Unternehmenstyps**

1. Einleitung

Wie legitimiert organisationale Rationalität die Art und Weise, wie Innovation im amerikanischen und deutschen Unternehmen betrieben wird?

Gliederung

- Einleitung
- Rationalität der „*flexiblen Netzwerkorganisation*“ amerikanischen Typs
- Rationalität der „*formal rationalisierten Expertenorganisation*“ deutschen Typs
- Innovation im amerikanischen Unternehmen am Beispiel der Ford Motor Company
- Innovation im deutschen Unternehmen am Beispiel der Bayer AG
- Lernpotenziale

2. Rationalität der „flexiblen Netzwerkorganisation“ I

- *Wohlverstandener Eigennutz*
(Orientierung an Nützlichkeit, Glück und Vorteil)
- *Common Sense des Alltags*
(Gesunder Menschenverstand, Fähigkeit und Bereitschaft zur Bewältigung gewöhnlicher Angelegenheiten)

Rationalität der „flexiblen Netzwerkorganisation“ II

Inhalt:

- Hands-On-Wissen
- Best-Practice-Methoden
- Hier und Jetzt der Alltagswirklichkeit – Anwendung auf Neues durch Generalisierung
- Konkurrenz im Wettbewerb und Anwendbarkeit in der Praxis

Nachteile:

- Kurzfristige Erfolgsorientierung
- Problembearbeitung separat
- Fehlendes systemisches Denken

3. Rationalität der „*formal-rationalisierten Expertenorganisation*“ I

- Orientierung an letztgültigen Prinzipien
- Kulturelle Gegensätze:
 - z.B. formale Rationalität versus materiale Werte
 - z.B. systemische Eigenlogiken versus traditionale Lebenswelt
- Überwindung der Gegensätze durch neue institutionelle Arrangements?

Rationalität der „*formal-rationalisierten Expertenorganisation*“ II

Merkmale:

- Kognitive Rationalität – Wissenschaftlichkeit
- Zweckrationalität – Expertenautorität
- Sinnhafte Einheit – lebensweltliche Tradition
- Wertrationalität – soziale Gerechtigkeit, Sicherheit, Nachhaltigkeit usw.

Problem:

- Einige der materialen Wertvorstellungen sind nur schwach durch Trägerinstitutionen vertreten.

4. Innovation bei der *Ford Motor Company*

- Anpassung an äußere Situation (Lernen von Fall zu Fall)
- Bezug zu konkreten Problemen
- Marketing-/Design- oder controlling-geleitete Innovation
- Innovation ist immer ein soziales Lernen
(substanzielle Lernprozesse im Meeting)
- Orientierung an der Konkurrenz im Wettbewerb
und an praktischer Relevanz

5. Innovation bei der *Bayer-AG*

- Theoriegeleitetes Lernen
- Dominanz der Fach-Experten, Spezialisierung (prov. Chemiker, Ingenieure, Informatiker, Chemikanten, Techniker)
- Methodisch kontrolliertes Lernen (Büro, Labor, Messwarte)
- Orientierung an letztgültigen Prinzipien (z.B. Vorgaben, Regelwerke, Wissenschaftlichkeit Sicherheit, Umweltfreundlichkeit, soziale Gerechtigkeit)

Lernpotenziale

Amerika:

- Längerfristige Erfolgsorientierung
- Bessere Kenntnis von Handlungsstrukturen und Systemzusammenhängen
- Problembearbeitung im Zusammenhang statt separat

Deutschland:

- Expertenautorität abbauen, mehr Alltagsverstand, mehr Verantwortungsbereitschaft
- Mehr Verhandlungs- und Kompromissbereitschaft, mehr wohlverstandener Eigennutz
- Prinzipien relativieren, Nützlichkeit und Machbarkeit in den Vordergrund stellen