



Innovationen durch Fettpolster

Autor: Dr. Stefan Kühl, Dozent für Organisationssoziologie an der Universität München und Berater der Firma Metaplan in Quickborn, Paris und Princeton. Autor mehrerer Managementbücher, u.a. „Wenn die Affen den Zoo regieren“, „Das Regenmacher-Phänomen“ und „Sisyphos im Management“.

Die Wandlungsfähigkeit einer Organisation ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Doch wie schlank darf eine Organisation sein, um für Herausforderungen gewappnet zu sein?

Die ersten PR-Agenturen raten Unternehmen dazu, das Wort Lean Management nicht mehr in den Mund zu nehmen. Die Zeiten, in denen den wackeren Kämpfern und Kämpferinnen für verschlankte Unternehmen, Verwaltungen und Krankenhäusern die weitgehend ungeteilte Zustimmung entgegenschlug, sind vorbei. Scheinbar konnten die Promotoren von „schlanken“ Unternehmen, Behörden und Serviceeinrichtungen nur einige Jahre davon profitieren, dass die Brandmarkung von Material- und Personalreserven als unnötige Kostentreiber populär war.

In den neunziger Jahren wurden Puffer, Reserven und Fettpolster in erster Linie als Ausdruck von Ineffizienz begriffen. Alle Aufwändungen von Ressourcen und Anstrengungen für Aktivitäten, die sich nicht unmittelbar für den Arbeitsprozess nutzen ließen, wurden als reine Verschwendung gebrandmarkt. Der Leitsatz des japanischen Autoherstellers Toyota „Handelt zielgerichtet, praktisch und vermeidet Unnötiges“ wurde zum Credo vieler Manager, die respektvoll auf den Erfolg der japanischen Industrie schauten. Es war populär, im Rahmen dieser Verschlangungs-ideologie mit Einstellungsstopp und Cost-Cutting den Unternehmen radikale „Hungerkuren“ zu verordnen.

Anfällig für Fehler

In der Zwischenzeit weht jedoch den Verfechtern für eine Verschlangung in Unternehmen und dem Abbau von Puffern und Reserven ein scharfer Wind ins Gesicht. Viele Unternehmen, die konsequent auf Lean Management und Verschlangung gesetzt hatten, stellen fest, dass sie sich mit dem radikalen Abau von organisatorischen Fettpolstern ganz erhebliche Probleme eingehandelt haben: Die Organisation wird anfälliger für Fehler. Für Überlastungssituationen stehen keine Reserven mehr zur Verfügung. Konflikte und Störungen können nicht mehr abgefedert werden und Flexibilität geht verloren. Statt der erhofften Komplexitätsreduzierung durch Verschlangung kann es vielmehr zu einer Komplexitätssteigerung durch Überlastung,

Stress und Konflikte kommen. Jede kleine Störung aufgrund von Lkw-Streiks in Frankreich, maschinellen Problemen der Lieferanten oder Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit einer bestimmten Maßnahme des Managements schlägt im Unternehmen voll durch.

Wichtiger Lerneffekt

Ein wichtiger Lerneffekt der Lean-Management-Debatte war, dass Puffer – der „Slack“ in Organisationen – keineswegs immer eine Verschwendung von Ressourcen darstellen muss, sondern wichtige organisatorische Funktionen erfüllt. Eine Einsicht übrigens, die die Organisationsforscher Richard Cyert und James March schon Anfang der sechziger Jahre hatten. Die kleinen organisatorischen Fettpolster dienen zwar nicht dem eigentlichen Arbeitszweck und werden in der konkreten Situation von dem Unternehmen nicht nachgefragt, sie können aber trotzdem für zukünftige Anforderungen eine wesentliche Ressource darstellen.

So helfen die Puffer und Ressourcen Konflikte zu vermeiden, weil sie Organisationen davon entlasten, alle Ziele in einer Organisation auf einen Nenner zu bringen. Konflikte werden dadurch gedämpft, dass die Organisation überschüssige Ressourcen zur Verfügung stellt, so dass unterschiedliche, auch entgegengesetzte Bedürfnisse befriedigt werden können. Umfangreiche Zwischenlager verhindern, dass Konflikte zwischen dem Produktionsbereich und dem Vertrieb aufkommen. Große finanzielle Ressourcen verringern das Risiko, dass gleichzeitig auftretende Ansprüche von verschiedenen Abteilungen nicht erfüllt werden können.

Ein weiterer Grund, Ressourcen und Polster aufzubauen ist zu verhindern, dass Fehler nicht direkt in die Organisation durchschlagen. Für einige Unternehmen mag es sinnvoll sein, dass man bei einem kleinen Fehler an einem Produkt per „Reißleine“ gleich das ganze Fließband so lange lahm legt, bis dieser Fehler behoben ist. Für viele Unternehmen kommt es jedoch darauf an, das eigene Produktionssystem über Puffer so zu gestalten, dass man eine bestimmte Anzahl von Fehlern im System ertragen kann. Bestimmte Organisationen müssen verhindern, dass jeder Fall einer Situation zwischen geregelten Situationen gleich zum Zwischenfall wird. Durch Puffer und Reserven lose gekoppelte Unternehmen sind im wahrsten Sinne des Wortes toleranter gegenüber Fehlern.

Aber besonders unter Innovationsgesichtspunkten können Fettpolster eine zentrale Funktion in Organisationen erfüllen: Ein Unternehmen, das sich perfekt einer bestimmten Marktsituation angepasst hat und ihre ganze Organisation auf die effiziente Bedienung dieser Marktnischen ausrichtet, kann ein grundlegendes Problem bekommen, wenn sich die Marktsituation ändert. Es sind keine überschüssigen Ressourcen mehr vorhanden, mit dem es sich auf neue Situationen effektiv einstellen kann. Die Organisation ist zwar aufgrund des Abbaus von Ressourcen, Puffern und Fettpolstern an die Marktsituation angepasst, aber eben nicht mehr anpassungsfähig.

Spielraum schaffen

Das heißt: Gerade in Situationen, in denen eine hohe Flexibilität von Organisationen gefragt ist, ist es notwendig, kurzfristig personelle, finanzielle, materielle und Intellektuelle Ressourcen mobilisieren zu können. Sie können den nötigen Spielraum zur Erprobung von Neuem schaffen. Sie können die entscheidende Reserve für Innovation und Wandel darstellen. Fettpolster stellen in Organisationen einen Überschuss von Zeit und Ressourcen zur Verfügung, der dafür genutzt werden kann Neues auszuprobieren. Organisationen schaffen sich Reserven, in denen bewusst Verschwendung herrscht. Man hofft, dass die Zeit von den freigestellten Mitarbeitern für etwas Sinnvolles genutzt wird.

Es ist verständlich, dass nach einer vermutlich übertriebenen Phase von organisatorischer Magersucht, Puffer eine gewisse Renaissance erleben. Es ist wie bei einer Radikaldiät mit leichten Tendenzen zur Magersucht, nach der man in der Regel die Vorteile gewisser Fettpolster wieder entdeckt. Unternehmen, die mit einer „radikalen Hungerkur“ Freiraum für Experimente eingebüßt haben, bauen wieder Fettpolster auf, um Reserven zur Verfügung zu haben. Unternehmen, denen unter dem Stichwort Konzentration auf das Kerngeschäft ganze Unternehmensteile amputiert wurden, stellen fest, dass sie dabei auch attraktive und für ihr Kerngeschäft zentrale Unternehmensteile eingebüßt haben und kaufen – teilweise genau in den Feldern, wo sie vorher Unternehmensteile abgestoßen haben – wieder ein.

Aber die starke Betonung des Nutzens von Puffern und Ressourcen in Form von Konflikt-dämpfung, Fehlerfreundlichkeit, Vorbereitung auf Überlast und Förderung von Innovation darf jedoch nicht davon ablenken, dass man es bei den Puffern und Fettpolstern mit einem organisatorischen Dilemma zu tun hat. Dieses Dilemma ist, dass der bewusste Einbau von Reserven in letzter Konsequenz eine Anforderung zur organisatorischen Selbstbehinderung ist. Unternehmen entwickeln einen gewissen organisatorischen Schlendrian, hoffend, dass sie dadurch eine Reserve für den Fall haben, dass plötzlich neue Anforderungen an sie herangetragen werden. Organisationen legen sich Fettpolster zu, lassen Redundanzen in ihren Prozessen zu, alles in der Hoffnung, dass die Mitarbeiter diese Ressourcen für Innovationen, Flexibilität und Wandel nutzen. Anders ausgedrückt: Organisationen setzen auf eine schlampige Gestaltung von Arbeits- und Entscheidungsprozessen, um dadurch über die guten Möglichkeiten zu verfügen, mit zukünftigen Problemen zurechtzukommen.

Die Produktion von Reserven und das Zulassen von Fehlern stellt sich so dar, als wenn man Kaffee- und Teepausen einrichtet, nur damit sich die Mitarbeiter informell, ohne Zwang und Ziel treffen, in der Hoffnung, dass die Mitarbeiter diese Chancen dazu nutzen, innovativ zu sein. Es ist, als ob man zur Schaffung von Innovationen und zur Ermöglichung von Wandel, Unternehmensgebäude mit langen Fluren, geräumigen, fehleranfälligen und langsamen Liften und nur wenigen, häufig verstopften Toiletten ausstattet – hoffend, dass die Mitarbeiter die so entstehenden Kontaktmöglichkeiten für kreative Prozesse nutzen.

Organisatorische Selbstbehinderung durch Schlampigkeit und Schlendrian kann dazu führen, dass die Reserven zur Entwicklung von Innovation genutzt werden, es muss aber nicht. Organisationen sind eben nicht in der Lage zu verfügen, wofür die Fettpolster, die Puffer und Reserven genutzt werden können. Es ist möglich, dass die Kaffeepausen, die langen Flure, geräumigen und langsamen Lifte und wenigen Toiletten dazu führen, dass die Mitarbeiter Kreativität entwickeln, es kann aber auch dazu führen, dass die Mitarbeiter von Kaffeepause zu Kaffeepause eilen, entnervt gegen die Liftwände trommeln, sich abends nicht mehr auf die langen Flure trauen und das Benutzen der Toiletten zum alptraumartigen Erlebnis wird. ■



Kein Freiraum für Experimente: Mitarbeiter im Stress. Foto: Mauritius