

Das Dilemma mit den Puffern

Über den Nutzen und den Schaden von organisatorischen Reserven

STEFAN KÜHL

BERLIN. Sehr häufig bilden Unternehmen überschüssige Personalreserven, die nicht dem eigentlichen Arbeitszweck dienen und häufig aktuell nicht von der Organisation nachgefragt werden.

Zum Beispiel: Ein Unternehmen beschäftigt Produktentwickler auch in Zeiten, wo keine Produktinnovation auf der Tagesordnung ansteht. Ein Produktionsbetrieb bezahlt Präzisionsschweißer, die komplizierte Fehlerquellen beseitigen können, auch wenn deren Qualifikationen nur selten nachgefragt werden. Ein Unternehmen beschäftigt zwei Abteilungen, die an ähnlichen Produkten arbeiten, auch wenn zur Entwicklung vielleicht nur eine Abteilung notwendig gewesen wäre.

Genau diese Personalpolster sollten im Rahmen der Verschlan-
kung von Unternehmen massiv verringert werden. Personalpuffer eines Unternehmens wurden als unnötiger Kostentreiber, als Verschwendung gebrandmarkt. Auf vielfältige Art wurde versucht, den organisatorischen Überhang zu reduzieren. Mit vielgepriesenen Wunderpillen wie der Gemeinkostenwertanalyse wurden die scheinbar überflüssigen Puffer ausgemacht und behandelt. Mit Einstellungs-

stopp und Cost-cutting wurde dem Unternehmen eine „radikale Hungerkur“ verordnet. Wenn alles nicht half, wurden im Rahmen von Outsourcing-Strategien ganze, als zu personallastig angesehene Unternehmensteile „amputiert“.

Viele Unternehmen, die konsequent auf Lean Management setzten, haben sich mit dem Abbau von organisatorischen Personalpolstern erhebliche neue Probleme eingehandelt: Die Organisation wurde anfälliger für Fehler, es ging Sicherheit verloren, für Extremsituationen standen keine Reserven mehr zur Verfügung.

Am problematischsten war wohl, daß mit dem Abbau von Puffern und Reserven auch eine bestimmte Form von Wandlungsfähigkeit der Organisationen eingeschränkt wurde. Mit den Puffern ging ein Überschuß von Zeit und Ressourcen verloren, der sonst für Experimente hätte verwendet werden können.

Was in der Diskussion über Lean Management ausgeblendet wurde, ist, daß der organisatorische Puffer wichtige Funktionen erfüllt. Er ist für Organisationen wichtig, weil sie helfen, Konflikte zu vermeiden. Umfangreiche Zwischenlager verhinderten, daß Konflikte zwischen dem Produktionsbereich und dem Vertrieb aufkommen. Große finanzielle Ressourcen verringern das Risiko, daß gleichzeitig aufre-

tende Ansprüche von verschiedenen Abteilungen nicht erfüllt werden können. Die Rücklagen konnten dafür eingesetzt werden, den Konflikt zu mildern.

Nach einer sicherlich teilweise übertriebenen Phase von Verschlan-
kung und organisatorischer Magersucht erleben die Puffer eine gewisse Renaissance. Eine einseitige Betonung ihres Nutzens, wie es teilweise neuerdings wieder zu beobachten ist, würde jedoch dazu führen, ein grundlegendes Organisationsdilemma nicht ernst zu nehmen.

Es handelt sich bei der Diskussion um den Umfang der organisatorischen Reserven nicht vorrangig um eine zeitabhängige Modeauseinandersetzung, sondern um ein grundsätzliches Dilemma.

Organisatorischer Schlendrian

Dieses Dilemma ist, daß der bewußte Einbau von Reserven letztlich eine Aufforderung 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 setzen auf eine schlampige Gestaltung

von Arbeits- und Entscheidungsprozessen, um dadurch über die guten Möglichkeiten zu verfügen, mit zukünftigen Problemen zurechtzukommen (Cyert/March 1963).

Diese organisatorische Selbstbehinderung durch Schlampigkeit und Schlendrian kann dazu führen, daß die Reserven zur Abfederung von Konflikten und zur Entwicklung von Innovationen genutzt werden, es muß aber nicht. Die Produktion von Reserven, so Niklas Luhmann, ist, als ob man zur Schaffung von Innovation das Unternehmensgebäude mit langen Fluren, geräumigen und langsamen Liften und wenigen Toiletten baut – hoffend, daß die Mitarbeiter die so entstehenden Kontaktmöglichkeiten für kreative Prozesse nutzen.

Es ist möglich, daß die Kalkulation aufgeht. Es kann aber genauso gut sein, daß die Mitarbeiter entnervt gegen die Liftwände trommeln, sich abends nicht mehr auf die langen Flure trauen und das Benutzen der Toiletten zum alpträumartigen Erlebnis wird.

Literatur: Cyert, R. M.; J. G. March (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, N.J.

Dr. Stefan Kühl ist Unternehmensberater bei dem Beratungsunternehmen GITTA in Berlin

Blick durch die Wirtschaft, 3. 9. 1997