

# Die Mär von der perfekten Organisation

Lean Management – der vergebliche Kampf gegen die Komplexität / Von Stefan Kühl

*Die Reduktion von Komplexität ist einer der wesentlichen Gründe für den Siegeszug der Lean-Konzepte. Die neue Managementtheorie, kritisiert der Bielefelder Soziologe Stefan Kühl, könnten dieses Versprechen aber nicht einlösen. Komplexität werde nicht reduziert, sondern bestenfalls verlagert – auf die Mitarbeiter oder, im Fall des Outsourcings, auf die Abteilungen, die für die Außenkontakte des Unternehmens zuständig sind. Unternehmen müßten dem Drang widerstehen, Produktionsabläufe „mager“ durchzuorganisieren. Dies bedeute, Unberechenbarkeit positiv anzusehen und als Innovationspotential zu verstehen, Organisationen nicht zu perfektionieren, sondern fehlerfreundlich zu gestalten.*

Die Versprechungen der japanischen Konzeption des Lean Managements sind verlockend: Mit wesentlich weniger Aufwand, Zeit, Kosten und Arbeit könne die Produktivität verdoppelt und die Qualität verbessert werden. Die stark arbeitsteilige Massenfabrikation tayloristischen Zuschnitts werde abgelöst durch eine humanere und effektivere Form der Produktion, die alle Funktionen vom Topmanagement über die Arbeiter bis zu den Zulieferern und Kunden zu einem integrierten Ganzen verschmelze. So jedenfalls versichern die drei Mitarbeiter des MIT International Motor Vehicle Program, James P. Womack, Daniel T. Jones und Daniel Roos, deren Bestseller über die Unterschiede zwischen der japanischen, amerikanischen und europäischen Automobilindustrie die Lean-Örie ausgelöst hatte.

Während die Erörterung von Lean Management und Lean Production die Diskussion um neue Produktions- und Organisationskonzepte beherrscht, Managementberatungsunternehmen ihre Beratungskonzepte auf „schlank“ trimmen und deutsche Manager anfangen, nach intensivem Studium der MIT-Studie ihre Unternehmen abzumagern, hört man erste Warnrufe. Die Verschlankeung des Produktionsprozesses führt offenbar nicht – wie erhofft – zu einer Verminderung der Komplexität in Unternehmen, sondern steigert die Komplexität der internen und externen Beziehungen. Statt im Sinne der Lean Production vergeblich zu versuchen, die Komplexität im Unternehmen zu reduzieren, kommt es darauf an, Organisationsprozesse zu ermöglichen, die sich durch ihre hohe Komplexität den technischen Veränderungen und der sich stetig steigernden Marktdynamik anpassen können.

Das schlänke Unternehmen versucht die Quadratur des Kreises. Es strebt danach, die Vorzüge traditioneller Handwerksbetriebe mit den Vorteilen der Massenproduktion zu verbinden (Krafcik 1988). Während die Handwerksbetriebe ihre Produkte nach genau definierten, individuellen Kun-

denwünschen überwiegend in Gruppenarbeit herstellen, strebt man in der Massenproduktion eine starke Segmentierung des Arbeitsprozesses an. Die Produkte werden von Experten geplant und von häufig niedrig qualifizierten Montagearbeitern am Fließband unter Zuhilfenahme von Spezialmaschinen montiert (vergleiche Groth/Kammel 1992: 148).

Die Zulieferer sollen in einer möglichst dauerhaften Beziehung zum Endhersteller stehen. Sie sind in einer pyramidenförmigen Struktur angeordnet. Der Endhersteller unterhält unmittelbare Beziehungen nur zu einem Drittel bis einem Achtel der Zulieferer (Daum/Piepel 1992: 43). Diese privilegierten Zulieferer, die aufgrund früher bewiesener Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit ausgewählt wurden, bauen Einzelteile bereits zu kompletten Systemkomponenten zusammen. Die Systemkomponenten werden dann just-in-time dem Endhersteller angeliefert und dort montiert.

## Mehr Flexibilität bei höherer Qualität

Ähnlich wie die Systemlieferanten sollen auch der Vertrieb und der Verkauf in den Wertschöpfungsprozess integriert werden. Die Verkäufer betreiben „door to door sales“, das heißt, sie besuchen regelmäßig die Haushalte in ihren Einzugsbereichen. Kunden werden als Langzeitinvestition betrachtet, die es gilt, intensiv zu betreuen und durch besondere Serviceleistungen langfristig an das Unternehmen zu binden.

Die Produktionsorganisation – die eigentliche Lean Production – hat zwei unmittelbare Ziele: hohe Flexibilität der Fabrikation und Maximierung der Qualität. Durch gesteigerte Flexibilität soll die Produktion auch bei niedrigen Losgrößen effizient sein. So sollen die Montagearbeiter die Einstellung, Umstellung, Wartung und Reparatur der Maschinen selbst vornehmen können. Ein Höchstmaß an Qualität im Sinne von Total Quality Management soll durch einen permanenten Problemlösungs- und Mängelbeseitigungsprozess (Kaizen) erzielt werden. Ein vorsteuernder, permanenter produkt- und produktionsbezogener Qualitätssicherungsprozess soll nicht nur jegliche Nacharbeit überflüssig machen, sondern auch ein Produkt ermöglichen, das weitgehend der Null-Fehler-Vorgabe entspricht.

Neben dem erhöhten Flexibilisierungs- und Qualitätspotential wird durch Lean Production eine umfassende arbeitsorganisatorische Rationalisierung angestrebt. Vorher ausgelagerte Bereiche wie Qualitätssicherung, Nacharbeit, Maschinenreparatur und Instandhaltung werden in den eigentlichen Produktionsprozess zurückverlagert. Von den Arbeitnehmern verlangt dies eine zunehmend breitere Qualifikation. Im Mittelpunkt von Lean Production stehen Arbeitsteams, die von starken Leistungspersönlichkeiten geführt werden. Der Teamführer steuert die Arbeiten innerhalb der Gruppe und vertritt diese gegenüber dem Konzern.

Alle diese Aspekte sind, im einzelnen betrachtet, nicht besonders originell. Teamarbeit, Kompetenzerweiterung der Mitarbeiter, Strukturierung der Zulieferer in Netzwerke, systematische Beseitigung von Fehlerursachen, ständige Verbesserung von Produkten und Produktionsprozeß, Kundenorientierung aller Unternehmensteile sind sicherlich nicht originär japanischer Herkunft. Viele Aspekte wurden schon vor über einem Jahrzehnt, zum Beispiel im Rahmen des Bundesprogrammes „Humanisierung des Arbeitslebens“ oder der schwedischen Gruppenarbeitskonzeptionen debattiert und implementiert (vergleiche Warnecke/Hülser 1992: 14).

Was macht also Lean Management als Konzeption in Deutschland wenigstens im Managementdiskurs so erfolgreich? Weshalb dominiert hierzulande Lean Production die betriebliche Diskussion um Rationalisierung und Umstrukturierung? Drei Gründe scheinen auf den ersten Blick nahe liegend.

Erstens unterscheidet sich Lean Management von anderen Managementstrategien durch seine Integration von verschiedenen Rationalisierungsansätzen. In der Gesamtkonzeption handelt es sich bei Lean Management um einen elementaren Wandel aller Komponenten der Produktion, um eine grundlegende Restrukturierung von Forschung und Entwicklung, von Fremd- und Eigenfertigung sowie von Produktionsplanung und -organisation (vergleiche Schumann et al. 1992: 15). Nachdem die isolierten Reparaturversuche an den immer offensichtlicher werdenden Mängeln der tayloristischen Produktionsweise mehr oder minder gescheitert sind, ermöglicht die Umfassendheit des japanischen Lean-Ansatzes dem europäischen und nordamerikanischen Management, sich mit einer neuen, geschlossenen Konzeption von dem klassischen tayloristisch-fordistischen Produktionsmodell zu verabschieden. Zweitens

lebt die Popularität des Lean-Modells sehr stark von dem „Mythos Japan“ (Jürgens 1993). Der japanische Triumph in vielen Industriezweigen wird mit einem – wenigstens in Grenzen kopierbaren – Managementsystem erklärt. Die japanische „Bedrohung“ wird für das Management so greifbar und verarbeitbar. Dabei wird jedoch allzu häufig übersehen, daß ebenso besondere Rahmenbedingungen einen wichtigen Anteil am japanischen Erfolg haben. Durch hohe Arbeitszeiten, niedrige Kapitalkosten, geringe Steuern und Abgaben, die Einbindung in große Unternehmensnetzwerke und der Staatsinterventionismus durch das „Superministerium“ Miti unterscheiden sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Japan maßgeblich von denen in Westeuropa oder den Vereinigten Staaten. Erst die Verknüpfung von diesen Verhältnissen mit einer auf sie abgestimmten Organisations- und Rationalisierungsstrategie kann den Erfolg der japanischen Wirtschaftsexpansion befriedigend erklären.

Drittens bietet Lean Management die Legitimation für jahrelang versäumte Kostenreduzierungen in europäischen und amerikanischen Unternehmen. Unter dem Deckmantel einer neuen und erfolgversprechenden Managementstrategie läßt sich Kostensenkung sowohl organisationsintern als auch gegenüber der Öffentlichkeit besser durchsetzen. Daß bei Rationalisierungen Organisationsreformen oft nur eine zweitrangige Rolle spielen, wird in der Zwischenzeit nicht nur von den betroffenen Mitarbeitern und Lieferanten beklagt: Der Reformdruck, der von der Wirtschaftskrise ausgehen könnte, droht sich in reinen Einsparungsprogrammen zu verlieren.

So wichtig diese Gründe auch im einzelnen für die Erklärung des Erfolges von Lean Management sind, die Faszination für dieses Managementkonzept scheint tiefer zu liegen. Es kommt einem in Unternehmen weitverbreiteten Bedürfnis der Komplexitätsreduzierung entgegen. Schlanke Produktion ist scheinbar die naheliegende Antwort auf eine von Michael Roever, Direktor bei McKinsey Deutschland, festgestellte „tödliche Gefahr“ für Unternehmen (Roever 1991): „Überkomplexität“.

Unter den Begrifflichkeiten „Komplexitätstreiber“ und „Überkomplexität“ hat sich in den vergangenen Jahren unter dem Management ein Schreckgespenst ausgebildet. Organisationsberater empfehlen, diesen organisatorisch-strukturellen Ungeheuer möglichst schnell den Garaus zu machen. Die Angriffspunkte scheinen erkannt: zu komplexe Produktionsabläufe, zu große Produktvielfalt, zu lange Wertschöpfungsketten und zu starke Zentralisierung. Den Unternehmen wird empfohlen, sich durch Simplifizierungskampagnen wenigstens von den prominentesten „Komplexitätstreibern“ – der hochgradig arbeitsteiligen Organisation, der zu großen Produktpalette und der überzogenen Automatisierung – freizumachen. Häufig die gleichen Manager und Wissenschaftler, die vor einigen Jahren noch die Ausweitung des Leistungsangebotes zur Gewinnung von Synergieeffekten und als Absicherung gegen Marktturbulenzen gepredigt haben (vergleiche Warnecke 1992: 105 f.), fordern jetzt, die überkomplexen und schwerfälligen Unternehmen auf Figuren trimmen.

Lean Management scheint die verlockendste Fitneßmethode zu sein; zielt sie doch in vielen Bereichen auf eine Reduzierung der Komplexität im Unternehmen und in den Organisations-Umweltbeziehungen. In ihrer Gesamtstrategie strebt sie einen systematischen Abbau von Absicherungsmaßnahmen (Puffern) bei gleichzeitigem Einsatz robuster, einfacher Lösungen mit hoher Prozentsicherheit an. Perfektionistisch in ihrer Grundkonzeption, visiert Lean Management – übrigens genauso wie Bürokratie auch – die Vorwegfürsorge für alle denkbaren Fälle an. Eine Verringerung der Teilevielfalt und die Auslagerung von

Produktionsschritten soll die organisationsinterne Komplexität reduzieren. Unter dem Schlagwort Outsourcing werden ehemals interne Betriebsfunktionen an externe Dienstleister und Zulieferer abgegeben. Es wird weniger selber gemacht, mehr eingekauft. Dadurch sollen Komplexitätsprobleme wie ständiger Technologiewandel, Personalknappheit und Qualifizierung nach außen abgegeben werden. Das Unternehmen konzentriert sich auf das Kerngeschäft, wo es den höchsten Return on investment erwartet. Das eigentliche Produkt wird in Modulbauweise zusammengebaut werden. Die Module werden von Systemlieferanten vorgefertigt und just-in-time angeliefert.

Null-Fehler-Vorgaben für die Zulieferer und Mitarbeiter und ein auferlegter ständiger Verbesserungsprozeß sollen die Logistik und den Produktionsprozeß vervollkommen. Die Verantwortung für die Perfektionierung wird dabei nicht mehr wie im Taylorismus aus der unmittelbaren Fertigung ausgelagert, sondern im Gegenteil unter Beteiligung aller Mitarbeiter und Zulieferer in den Produktionsprozeß integriert. Das „Kaizen“ der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ist dabei ein hochstandardisierter und formalisierter Prozeß. Verbesserungen können nur im Rahmen von klar vorgegebenen Wegen initiiert werden. Unternehmensintern werden Informationswege verkürzt, Abläufe vereinfacht und jedem Mitarbeiter klare Zielvorgaben an die Hand gegeben. Die Anzahl der Hierarchieebenen wird reduziert, ohne jedoch auf das Organisationsprinzip der Hierarchie zu verzichten. Lediglich die Befehls- und Anweisungsketten werden vereinfacht. Auch die Teamarbeit wird in dieses hierarchische Organisationskonzept eingebunden. Im Gegensatz zu Deutschland, wo Gruppenarbeit Zeitsouveränität, Handlungsspielräume und Teilautonomie bedeutet, ist diese im japanischen Lean-Konzept stark strukturiert. Die Arbeitsgruppe ist in Japan, wie der Berliner Sozialwissenschaftler Ulrich Jürgens (1993) feststellt, Träger der Betriebssozialisation und der Qualifikation. Das Verhalten in der Gruppe ist ausschlaggebend für Lohnerhöhung und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten. Sie entscheidet auch über Sanktionen gegen Gruppenmitglieder.

Auf Automatisierung wird in der Lean Production nicht verzichtet. Im Produktionsprozeß wird jedoch die Automatisierung der einfachen, nicht der komplizierten Arbeitsgänge angestrebt. Aufgrund dieser Selbstbegrenzung in Sachen Automatisierung können die benötigten Maschinen in Eigenherstellung produziert werden und müssen nicht von externen Herstellern bezogen werden. Mit dieser Strategie wird versucht, die Komplexität in den Bereichen vollautomatisierter Fertigung zu reduzieren. Die Komplexitätsreduktion in den verschiedenen Bereichen der Arbeitsorganisation hat notgedrungen Auswirkungen auf den Arbeitsalltag. Der „geisttötende Streß“ des Taylorismus wird nicht, wie die MIT-Autoren feststellen, abgelöst durch die „kreative Spannung“ zur Lösung komplexer Probleme (Womack/Jones/ Roos 1991: 106). In verschiedenen Studien wurde festgestellt, daß der japanische Arbeitsalltag hochrepetitiv und hochstandardisiert ist und sehr viel Druck und Disziplin aufgewendet werden muß (Lecher 1992; Schumann et al. 1992; Jürgens 1993).

Lean Management ist zweifellos eine Kampfansage an die Komplexität in Unternehmen. Angesichts der Tatsache, daß Lean Management vielerorts als Unternehmenskonzeption für das 21. Jahrhundert verkauft wird, muß man sich erstens fragen, ob das Ziel der Komplexitätsreduktion erreicht wird, und zweitens, ob es überhaupt anstrebsam ist. Die bisher in der Managementliteratur und empirischen Studien benannten Probleme deuten erste Antworten an, beharren jedoch darauf, daß Lean Management eine vielversprechende und grundsätzlich richtige Entwicklung anzeigt.

Die simplifizierende Gegenüberstellung des Lean Management als dringend benötigte Vereinfachungsstrategie und des Taylorismus als überholte, komplexitätstreibende Produktionsweise erscheint schon auf den ersten Blick fragwürdig. Ziele doch Taylor mit seinem Konzept des wissenschaftlichen Managements auf eine Ver-

einfachung der industriellen Fertigung. Die wissenschaftliche Planung und genaue Durchkalkulation jedes Arbeitsplatzes sollte die Komplexität der Produktion senken, nicht steigern. Auch wenn die Gesamtorganisation mit ihren verschiedenen Arbeitsstationen auf den ersten Blick hochkomplex erschien, so waren doch diese Arbeitspositionen und deren Verbindungen untereinander genau definiert.

Wir haben es in bürokratischen und tayloristischen Organisationen mit dem Paradox zu tun, daß zwar die Managementstrategie auf eine Komplexitätsreduzierung zielt, das Resultat jedoch eine hochkomplexe Form des Produzierens ist. Die Reduzierung des Arbeitsumfanges jedes Mitarbeiters führt zu geringer Motivation und großer Toleranz gegenüber Fertigungsfehlern – und damit zu erhöhter Komplexität. Der Versuch, die Komplexität der vor- und nachgelagerten Produktionsschritte durch Eigenfertigung zu reduzieren, resultiert in der Notwendigkeit, immer umfassendere Abläufe in ihrer Gesamtheit zu beherrschen. Die Vereinfachungsstrategie der Unterteilung in Funktionsbereiche führt zu zunehmendem Abstimmungsbedarf zwischen den funktional ausdifferenzierten Abteilungen. Die als Komplexitätsreduzierung gedachte Trennung von Fertigung und Entwicklung endete in hochkomplexen und langsamen Innovationsprozessen.

## Mehr statt weniger Komplexität

Angesichts dieses Widerspruches zwischen Zielsetzung und Ergebnis ist es notwendig, die so populäre, simplifizierende Verdammung des Taylorismus als Komplexitätstreiber zu differenzieren und die Erfahrungen auf das neue Managementkonzept der Lean Production zu übertragen. Lean Management – genauso wie der Taylorismus als Vereinfachungsstrategie konzipiert – droht die gleiche „teufliche“ Entwicklung zu nehmen: Komplexitätsvereinfachung, die letztlich nichts anderes als verdeckte Komplexitätssteigerung ist. Schon die ersten empirischen Erfahrungen mit Lean Management in Europa sollten die Alarmglocken in den auf Simplifizierung und Vereinfachung setzenden Unternehmen läuten lassen.

Die Auslagerung von Produktionsbereichen verspricht nur auf den ersten Blick eine Vereinfachung der Organisationsstruktur. Outsourcing-Strategien enden häufig nicht in einer Komplexitätsreduzierung, sondern nur in einer Komplexitätsverlagerung. Die Komplexität verschiebt sich von den rein organisationsinternen Bereichen zu den Abteilungen, die für die Umweltbeziehungen zuständig sind. Erich Frese, Betriebswirt an der Universität Köln, stellt fest, daß Outsourcing zu einem erheblich erhöhten Koordinierungsbedarf zwischen der Organisation und den Zulieferfirmen führt: Je konsequenter das Prinzip der Ausgliederung betrieben wird, desto höher werden die Anforderungen an das Schnittstellenmanagement zum externen Markt (vergleiche Deutsch 1992: 51). Man plagt sich jetzt nicht mehr mit den hauseigenen Informatikern herum, sondern mit den teuer von außen eingekauften.

Lean-Konzepte sehen vor, die Beziehungen zwischen Unternehmen und Lieferanten fragil zu organisieren, also Fertigungsteile erst ganz kurz vor der Montage anzuliefern. Zwar können so Lagerhaltungskosten verringert oder wenigstens auf die Zulieferer abgeschoben werden, die gesamte

Logistik wird dadurch jedoch extrem störungsanfällig. Das Ausbleiben oder die Fehlerhaftigkeit eines Materialeils kann die gesamte Produktion lahmlegen. Just-in-time-Konzepte müssen deswegen von intensiven Wartungs- und Qualitätssicherungsanstrengungen und veränderten Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen begleitet sein. Aller Logik der Komplexitätsvereinfachung zum Trotz resultieren jedoch beide Möglichkeiten – das häufige Auftreten von Störungen oder die Intensivierung der Beziehungen zu den Zulieferern – in eine Komplexitätssteigerung und nicht in eine -reduzierung.

Die Logik des „fragile lean“ wird auch organisationsintern angewandt. Im Produktionsprozeß sind keine Reserven für Störfälle vorgesehen, gleich welcher Ursache sie sein mögen. Jeder Fließbandarbeiter kann beziehungsweise gar soll das Band stoppen, wenn ihm ein Fehler im Produkt auffällt. Genauso wie bei der fragilen Organisationierung der Abnehmer-Zuliefer-Beziehungen ist auch hier der Prozeß riskant und damit extrem komplex.

Die knappe Personalbesetzung in Lean-Organisationen soll die Organisation verschlanken und Komplexität reduzieren. Will jedoch die Organisation nicht Gefahr laufen in bestimmten kritischen Situationen unter Arbeitskräftemangel zu leiden, muß die Flexibilität über erhöhte Anforderungen an die Arbeiter wieder gesichert werden. Komplexität wird damit nicht reduziert, sondern versteckt. Komplexitätsbearbeitung wird auf die Mitarbeiter abgewälzt, deren Tätigkeiten sich verdichten und in Überlastungssituationen auch verlängern können. Daß Überstunden und Überlastung letztlich zu erhöhter Fehlerhäufigkeit und erhöhtem Risiko in der Produktion führen, läßt sich schon in tayloristischen Organisationen beobachten.

Daß gerade in Lean-Organisationen hohe Komplexität entsteht – diese also im wahrsten Sinne Komplexitätstreiber sind –, wird in der Diskussion über die Probleme des Lean Managements übersehen. Dort werden die Probleme darauf reduziert, daß das Ziel zwar Vereinfachung sei, der Weg dorthin aber leider kompliziert und es ferner den Mitarbeitern noch an den nötigen Kompetenzen fehlen würde.

Das Versagen einer Organisationsstrategie mit Persönlichkeitsmängeln der Manager und Mitarbeiter zu erklären ist nicht nur intellektuell unbefriedigend, sondern verstellt dem zur Veränderung bereiten Management auch den Blick auf strukturelle Probleme neuer Organisationskonzepte. Bei der Analyse von Lean-Konzepten muß man deswegen über die personalisierten Problemverortungen hinausgreifen. Ich schlage vor, in der Analyse von Abmagerungskonzepten bei der unbegründeten Hoffnung von Unternehmen anzusetzen, daß man mit einer Strategie der Komplexitätsvereinfachung wirklich Komplexität vereinfachen kann.

Sowohl aus der Entwicklung des Taylorismus als auch des Lean Managements kann man lernen, daß angesichts einer zunehmend komplexer werdenden Umwelt alle Versuche der Komplexitätsreduzierung letztlich vergeblich sind: Jede Reduzierung der Komplexität führt wiederum zu neuer, gesteigerter Komplexität. Der Bielefelder Systemtheoretiker Dirk Baecker beschreibt das Paradox: „Jede Vereinfachung steigert Komplexität, und zwar eine Komplexität, die nicht irgendwo anfällt, sondern genau da, wo vereinfacht wurde... Das Einfache ist nicht der Gegenbegriff zum Komplexen,

sondern ein Moment der zur Steigerung der Komplexität beitragenden Komplexitätsbewältigung“ (Baecker 1992: 56).

In dieser zu der traditionellen Denkweise querliegenden Herangehensweise wird Komplexität nicht als Problem, sondern als Lösung betrachtet: „Komplexität ist die Lösung derjenigen Probleme, die aus Vereinfachungen entstehen, die nicht funktionieren.“ (Baecker 1992: 56) Erst durch den Doppelprozeß der Komplexitätsreduzierung und -steigerung ist ein Unternehmen in der Lage, sich gleichzeitig seiner Umwelt anzupassen und sich von ihr abzugrenzen. Anders ausgedrückt: Durch den Doppelprozeß erhält das Unternehmen seinen Unterschied zur komplexen Umwelt und verhindert, daß es aufgrund zu starker organisationsinterner Simplifizierungen den Selektionsbedingungen hochkomplexer Umweltbedingungen zum Opfer fällt.

Mit Hilfe der Aufhebung der klassischen Gegensätzlichkeit von Vereinfachung und Verkomplizierung läßt sich zeigen, daß Lean Management auf grundsätzlich fragwürdigen Prämissen beruht. Der Abbau von Zeitpuffern als Rationalisierungsstrategie führt zu erhöhter Störanfälligkeit. Das Kaizen als kontinuierliches Verbesserungskonzept resultiert in den Verlust jeder Flexibilität. Die Perfektionierung des Produktionsablaufes führt wiederum zu gesteigerter Komplexität.

Die Gefahr des Paradoxes, daß Maßnahmen der Komplexitätsreduzierung nur zu Komplexitätssteigerung führen, besteht nicht in dem Paradox, sondern in dem Unwillen oder der Unfähigkeit, dieses wahrzunehmen. Der momentane Run auf die Simplifizierungs- und Vereinfachungsstrategien im Management birgt Risiken – ja sogar „tödliche Gefahren“: Die steigende Komplexität wird nicht wahrgenommen, da man ja eigentlich mit einer Reduzierung gerechnet hatte. Die Komplexität, die aus Vereinfachungsstrategien entsteht, kann von der Organisation nicht mehr beherrscht werden. Die gewaltsamen Vereinfachungen widersprechen den Eigengesetzlichkeiten des Systems. Das System „wehrt sich“ und entwickelt eine Komplexität, die vom Management nicht mehr zu kontrollieren ist (Baecker 1992: 61).

Die japanischen Lean-Konzepte sollten vom europäischen Management unter diesem Gesichtspunkt quergedacht werden. Dort, wo die Komplexität gering ist, ähneln die japanischen Unternehmen am ehesten den europäischen und amerikanischen. Eine reduzierte Komplexität findet sich in den japanischen Lean-Unternehmen gerade dort, wo sie sich nicht grundsätzlich von tayloristischen Wirtschaftsorganisationen unterscheiden: Aller Enthierarchisierungsrhetorik zum Trotz dominiert Hierarchie in japanischen Unternehmen den gesamten Produktionsprozeß.

## Abhängigkeit statt Partnerschaft

Im Werksbereich gibt es, wie Ulrich Jürgen (1993) herausgestellt hat, viele Vorgesetztenebenen mit einer äußerst geringen Leitungsspanne. Der Zusammenhalt in den Fabriken wird wesentlich durch die untere Vorgesetztenebene gewährleistet. Eine klare hierarchische Strukturierung findet sich auch in den Teams. Das Innovationspotential der Produktionsmitarbeiter wird lediglich für die Perfektionierung des Produktionsablaufes eingesetzt. Produktions- und Produktinnovation sind ganz wie im Taylorismus voneinander getrennt. Auch die Ein-

bindung der Zulieferer entspricht eher der eines einseitigen Abhängigkeitsverhältnisses als der einer Partnerschaft. Komplexität ist also nur dort vereinfacht, wo die japanischen Unternehmen unflexibel, geistlos und starr sind.

Dort, wo in japanischen Unternehmen auf vereinfachte, komplexitätsreduzierende Prozesse gesetzt wurde, schleicht sich die Komplexität in einer versteckten und gesteigerten Form durch die Hintertür wieder hinein. Während in Japan deswegen bereits über Post-Lean-Konzepte nachgedacht wird, ist in Europa vielerorts das Management noch damit beschäftigt, diese Produktionsweise in ihrer Eigenkomplexität zu begreifen.

Anstatt die japanischen Fertigungskonzepte mit all ihren Stärken und Schwächen zu kopieren, müßte das deutsche Management die Flexibilität, die es von den Mitarbeitern neuerdings fordert, selbst in der Entwicklung neuer Managementkonzepte zeigen. Dabei kann genau dort die Stärke liegen, wo die japanischen Unternehmen noch zu stark auf einfache, klare Strukturen gesetzt haben. Die Zulieferer sollten nicht ausgepreßt werden, sondern die Beziehung zu ihnen partnerschaftlich – und damit komplex – organisiert werden. Dabei könnte auf die in Deutschland bestehenden Traditionen aufgebaut werden und die gleichwertigen Arbeitsbedingungen bei Zulieferbetrieben und Endhersteller als Chance und nicht als Nachteil begriffen werden.

Die Reduzierung der Hierarchieebenen ist nur der erste Schritt in Richtung Enthierarchisierung. Wichtiger als die Auflösung von Hierarchiestufen ist die Überweisung von Verantwortung, Macht und Einfluß in den unmittelbaren Produktionsbereichen. Die Teams müßten interdisziplinär zusammengesetzt werden. Anstatt des engen japanischen Korsetts für die Arbeitsgruppen müßten sie über höchstmögliche Autonomie, Zeit- und Organisationssouveränität und Handlungsspielräume verfügen.

Produkt- und Produktionsinnovation, im japanischen Unternehmen streng getrennt, müßten zusammengeführt werden. Das kann nur durch eine weitgehende Dezentralisierung erreicht werden. Nur wenn die Verantwortung des Arbeitnehmers den gesamten Wertschöpfungsbereich eines Produktes umschließt, wird er über die Verbesserung des Fertigungsprozesses (Produktionsinnovation) hinaus Motivationen für die Entwicklung und Einführung neuer Produkte haben.

Grundlage einer solchen Vorgehensweise muß es jedoch sein, daß Komplexität als Herausforderung und nicht als tödliche Gefahr begriffen wird. Aufgrund der sich rapide wandelnden Marktbedingungen und der technischen Umwälzungen kann ein Unternehmen nicht die Hoffnung haben, daß seine Umweltbedingungen einfach, klar strukturiert und dauerhaft sein werden, denen es gelingt, sich durch organisationsinterne Komplexität auf diese Umweltbedingungen einzustellen.

Gefragt sind dabei weniger die „Helden des Chaos“ oder die „Meister der Komplexität“, sondern offene und flexible Organisationsstrukturen, die möglichst wenig Reaktionen vorausbestimmen. Das heißt für Unternehmen, dem Drang zu widerstehen, Produktionsabläufe mager durchzuorganisieren. Es bedeutet, Unberechenbarkeit als positiv anzusehen und als Innovationspotential zu verstehen, Organisationen nicht zu perfektionieren, sondern fehlerfreundlich zu gestalten.

In der betriebswirtschaftlichen und organisationssoziologischen Diskussion gibt es vielversprechende Ansätze. Man erkennt, daß Organisationen über ein hohes Potential an Selbstorganisationsfähigkeit verfügen, daß man Organisationen wie hochkomplexe Organismen strukturieren kann; daß Chaos Innovation und Selbststrukturierung bedeutet; daß die neuen Organisationstypen hohe Flexibilität und Wandlungsfähigkeit nur durch offene, komplexe, interne und externe Beziehungsgeflechte erreichen können. Wie diese Strategien im Detail aussehen können, wird in einigen deutschen Unternehmen (Mettler-Toledo, Ploenzke, HP Böblingen) erfolgreich gezeigt. Mit Verschlankeungs- oder Vereinfachungsstrategien hat dies nur wenig zu tun. Angesagt ist, sich neuen komplexen Umweltbedingungen zu stellen und von der Hoffnung auf niedrigkomplexe, schlanke Strukturen endgültig Abschied zu nehmen.

Blick durch die Wirtschaft, 29. Dezember 1993

## Literaturverzeichnis

- Baecker, D. (1992): Fehldiagnose „Überkomplexität“. Komplexität ist die Lösung, nicht das Problem. In: *Management*, Nr. 4/1992, S. 55–62.
- Daum, M.; U. Piepel (1992): Lean Production – Philosophie und Realität. In: *Management Zeitschrift*, Nr. 1/1992, S. 40–47.
- Deutsch, C. (1992): Magersüchtig. Viele Schlankheitsprogramme gehen zu weit. In: *Wirtschaftswoche*, Nr. 37/1992, S. 50–54.
- Groth, U.; A. Kammel (1992): Lean Production – Schlagwort ohne inhaltliche Präzision. In: *FB/IE*, Jg. 41, S. 148–149.
- Groth, U.; A. Kammel (1993): 13 Stolpersteine vor dem schlanken Unternehmen. In: *Harvard Business Manager*, Nr. 1/1993, S. 115–122.

- Jürgens, U. (1993): Mythos und Realität von Lean Production in Japan. Eine kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der MIT-Studie. In: *Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering*, Nr. 1/1993, S. 18–23.
- Krafcik, J. F. (1988): Triumph of the Lean Production System. In: *Sloan Management Review*, Nr. 3/1988, S. 41–52.
- Lecher, W. (1992): Schlanke Produktion – dichte Arbeit. In: *Die Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte*, Jg. 39, S. 699–705.
- Reiss, M. (1992): Mit Blut, Schweiß und Tränen zur schlanken Organisation. In: *Harvardmanager*, Nr. 2/1992, S. 57–62.
- Roeber, M. (1991): Tödliche Gefahr. In: *Managermagazin*, 10/1991, S. 218–232.
- Schumann, M. et al. (1992): Neue Arbeitseinsatzkonzepte im deutschen Automobilbau – Hat lean production eine Chance? Unveröff. Ms.
- Warnecke, H.-J. (1992): Die Fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur. Berlin et al.: Springer.
- Warnecke, H.-J.; M. Hüser (1992): Lean Production – eine kritische Würdigung. In: *Angewandte Arbeitswissenschaft*, Nr. 131/1992, S. 1–26.
- Womack, J. P.; D. T. Jones; D. Ross (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, Frankfurt a. M.; New York: Campus.