

## Warum Kapazitätsreserven bei schlanken Organisationen überlebensnotwendig sind!

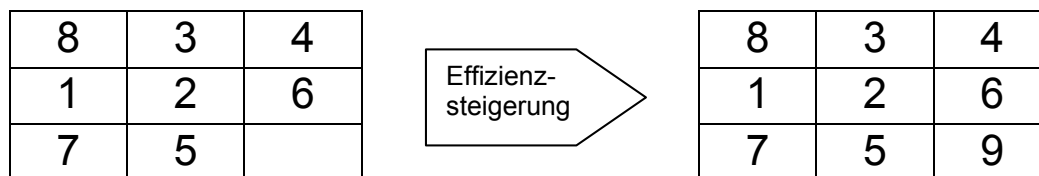
Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

### Grenzen der Rationalisierung

Ohne Zweifel verlangt die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit eine permanente Suche nach Kosteneinsparungsmöglichkeiten. Seit Jahren gehören deshalb regelmäßige Verschlankeungs- und Kosteneinsparungsprogramme zum Alltag in Unternehmen. Dies führt allerdings zunehmend dazu, dass inzwischen die letzten Kapazitätsreserven abgebaut sind und die Mitarbeiter gerade noch mit Mühe das Tagesgeschäft bewältigen. Da bleiben kaum mehr Reserven für die Befassung mit Zukunfts- und Veränderungsthemen oder gar deren Umsetzung. Auch die indirekt produktiven Sozialkontakte haben heute kaum mehr Platz im Arbeitsprozess.

### Lähmung durch Übereffizienz

In der Tat sind exzessive Effizienzsteigerungen zwar kurzfristige erfolgreich, langfristig allerdings kontraproduktiv - das Unternehmen ist auf dem besten Weg seine Zukunft zu verspielen. Der Amerikaner Tom DeMarco\* vergleicht die Situation mit dem bekannten Geduldsspiel, bei dem acht bewegliche Steine in einem Rahmen stecken und solange verschoben werden müssen, bis eine bestimmte Reihenfolge entritt. Dazu braucht es aber ein leeres Feld. Aus Sicht des Leanmanagers eine Produktivitätsreserve von 11,1%, die mit einem zusätzlichen Stein ausgeschöpft wird. Diese Effizienzsteigerung hätte allerdings den Preis, dass die Beweglichkeit der Steine verloren geht und damit die Veränderungsfähigkeit.



### Extreme Effizienz trägt den Kern der Unproduktivität in sich

Die Analogie DeMarcos beschreibt treffend viele Unternehmen. Sie sind so gestreamlined, dass sie nur noch geradeaus fahren können - das aber mit höchster Effizienz. Verschlimmert wird die Situation oftmals auch noch dadurch, dass die Prozesse gar nicht wirklich optimiert wurden, sondern einfach der Leidensdruck der Mitarbeiter als Vorgriff auf die zu erwartenden Ergebnisse erhöht wird.

Die Gefahr in der Effizienz besteht darin, dass alle Dinge, für die keine rasche Lösung definiert ist, einfach liegen bleiben. Das beginnt bei zeiterfordernden Kundenwünschen oder Kundenbeschwerden bis zum Ausbleiben notwendiger Wartungsarbeiten. Kaum zu Denken an die Befassung mit internen Verbesserungen oder Zeit für Weiterbildung. Damit steigt das Fehlerrisiko immens und die Produktivität wird stark beeinträchtigt. Da kaum Zeit für die Beseitigung von Ineffizienzen, Prozessoptimierung oder gar für Veränderungsmaßnahmen bleibt, führt die vermeintliche Effizienz mittelfristig zu Unproduktivitäten.

\*) DeMarco, Tom: Spielräume - Projektmanagement jenseits von Burnout, Stress und Effizienzwahn, Carl Hanser Verlag 2001

## Symptomatisch: Effizienz gefährdet interne Projekte

Die Situation schlägt sich dann auch bei Veränderungsprojekten entsprechend nieder. Interne Projekte können nur mit Mühe besetzt werden. Teammitglieder fehlen immer wieder bei Sitzungen und/oder haben ihre Hausaufgaben nicht gemacht. In den Meetings gibt es dann entsprechend viele Diskussionen um Arbeitsbelastung und Zeitdruck, die die Stimmung im Projekt zusätzlich belasten. Natürlich leiden dann die Ergebnisse darunter - und dies führt dann meist zum sanften Einschlafen des Projektes.

## Kritisch: Effizienz beeinträchtigt Reaktionsfähigkeit

Im Zuge der Effizienzsicherung werden auch jene Ressourcen eingespart, die für eine Korrektur von Fehlentwicklungen erforderlich wären. Meist bemerkt der Vertrieb als erstes die Probleme aufgrund von Kundenreaktionen. Allerdings finden die Verkäufer keine Ansprechpersonen, die sich die Zeit nehmen bzw. haben, um sich darum zu kümmern. Das ändert sich erst, wenn auf breiter Front die Abweichung vom Kurs erkannt wird. Dann setzt - meist viel zu spät - hektische Betriebsamkeit im Management ein und das nächste Effizienzsteigerungsprogramm wird angekündigt.

## Zukunftssicherung bedeutet Freiräume einplanen und managen

Ohne Zweifel erfordern Innovationen, Optimierungen, Veränderungen etc. entsprechende Freiräume. Klar ist auch: Wer schon im Tagesgeschäft mit 100% fährt, denkt nicht über die Zukunft nach.

Die Vergangenheit hat andererseits gezeigt, dass das Bestehen von Freiräumen nicht automatisch zu Optimierungen führt. Früher waren die Zeitpuffer und Produktivitätsreserven so groß, dass sie in erheblichem Ausmaß unproduktiv vergeudet wurden. Heute sind die Personaldecken vielerorts äußerst knapp bemessen. Eine zusätzliche Kapazität wird dann erfahrungsgemäß vom Tagesgeschäft aufgesogen und dient als willkommene Entlastung.

Sollen Freiräume effektiv genutzt werden, müssen sie von den Führungskräften konsequent gemanagt werden. Haben in der Unternehmenskultur Verbesserungen und Veränderungsprojekte einen hohen Stellenwert, dann können Organisationseinheiten mit einer gewissen personellen Überkapazität ausgestattet werden. Ist dies nicht der Fall, müssten die Mitarbeiter zur Sicherung der Funktionalität in einer eigenen Organisationseinheit zusammengeführt werden.

## Veränderungskultur schaffen: Veränderung als Normalfall

Das Management der Freiräume trägt auch dem Umstand Rechnung, dass Veränderungen heute in der Praxis nicht mehr die Ausnahme sondern den Normalfall darstellen. Es ist der beste Weg, um im Unternehmen eine Veränderungskultur einzuführen und der verbreiteten Veränderungsmüdigkeit entgegenzuwirken.

Dies bedeutet ein Verabschieden von der Vorstellung, dass es Zeiten der Konsolidierung bzw. Stabilität und Zeiten der Veränderung gibt. In den letzten Jahren ist Veränderung ein permanenter Prozess geworden, in dem eine Veränderungswelle die nächste ablöst. Dies den Mitarbeitern zu vermitteln und entsprechende Einstellungsänderungen zu bewirken ist heute eine vorrangige Aufgabe der Führungskräfte.

Götzens/R8/4-06