

Die vierte Art der Verschwendung

Gewichtiger als Mura, Muri und Muda

Mura, Muri und Muda – bekanntermaßen sind das nicht die Cousins von Tick, Trick und Track, sondern die drei großen Sorten operativer Verschwendung. Die drei Ms sind Zeit- und Geldschleudern weil sie das Gegenteil wertschöpfender Aktivitäten repräsentieren und jede Organisation ist gut beraten, diese Verschwendungsquellen zu reduzieren. Spätestens seit den 1980er Jahren ist »Verschwendologie« zur Wissenschaft erhoben worden und wird wirksam verfolgt. Soweit so gut.

von Prof. Dr. Lars Vollmer

Managementfolklore im sozialen System

Es gibt allerdings noch eine vierte Sorte der Verschwendung, die aus Japan seinerzeit nicht übermittelte wurde. Ich gehe davon aus, dass es sie damals auch noch gar nicht gab und dass sie bei den Lean-Pionieren keinerlei Probleme verursacht hat. Mittlerweile ist sie aber zur gewichtigsten und verlustreichsten Form der Verschwendung herangewachsen: Die Managementfolklore.

Darunter verstehe ich nun kein Märchen über die Entstehung von Management, sondern vielmehr alle Tätigkeiten in einem Unternehmen, die lediglich dazu dienen, die formale Struktur einer Organisation aufrechtzuerhalten. Die vierte Art der Verschwendung begehen Menschen, wenn sie nicht arbeiten, sondern Arbeit spielen. Das tun sie in Produktionshallen und gleichermaßen in den Büroetagen der Unternehmen. Und sie tun das nicht gerne, bewusst oder absichtlich. Sie haben es sich vielmehr so eingehandelt und nun können sie nicht mehr anders.

Was hier noch recht unverständlich klingt, leuchtet mit einem Ausflug in die Systemtheorie schnell ein. Jedes soziale

System – und auch Unternehmen zählen in diese Kategorie – besteht demnach streng genommen nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikation. Natürlich ist die Anwesenheit von Menschen die Voraussetzung für Kommunikation. Setzen Sie aber Menschen in einen Raum und verhindern jegliche Kommunikation, dann haben Sie nur einen Haufen Biomasse und kein soziales System. Und schon gar kein Unternehmen.

Wenn Sie nun dieser Prämisse folgen und davon ausgehen, dass Unternehmen aus Kommunikation bestehen, dann bedeutet das für jeden Mitarbeiter – egal ob Führungskraft, Teammitglied oder Reinigungskraft –, dass er in der Art an der Kommunikation teilnehmen muss, dass die Strukturen der Organisation erhalten bleiben. Tut er das nicht, muss er früher oder später mit Konsequenzen rechnen. Autsch.

Nichts als Theater

Aber welche Form der Kommunikation fördert die Strukturen der Unternehmen denn nun? Und was hat das mit Verschwendung zu tun? Natürlich wissen Sie, dass Unternehmen durch formale Strukturen geprägt sind. Rein formal

wimmelt es im Unternehmen von Policies, Hierarchien, Prozesshandbüchern oder Reportingwegen inklusive dotted lines. Der Punkt ist: Wenn Sie in der formellen Struktur Ihres Unternehmens mitspielen, dann ist Ihre Rolle nicht in erster Linie dem Kunden, sondern dem Erhalt der Machtstrukturen verpflichtet. Ihr Verhalten entspricht dem, was von Ihnen erwartet wird, nicht dem, was Probleme löst. Sie arbeiten nicht wirklich, sondern Sie spielen Arbeit.

Beispiele gefälligst? Gerne: Meetings, Mitarbeitergespräche, Reporting, Workshops zur Kulturentwicklung, Budgetverhandlungen, Assessments ... you name it. Weil es aber für den Kunden keinerlei Nutzen stiftet, wenn Machtstrukturen manifestiert werden, ist jede Tätigkeit, die diesem Ziel dient, nichts weiter als Verschwendung. Ja, in den Produktionshallen und noch viel mehr in den Büros der Chefs und anderen wichtigen Mitarbeitern findet häufig lediglich Arbeits-Theater statt. Soll heißen: Die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter sehen zwar wahnsinnig busy aus, leisten aber keine Wertschöpfung, sie lösen keine Kundenprobleme. In manchen Unternehmen wird dadurch bis zu 50 % der Arbeitszeit verschwendet.

Jetzt könnten Sie natürlich sagen, dass all diese Beispiele sehr wohl notwendige Tätigkeiten sind. Und da gebe ich Ihnen Recht – natürlich sind sie das. Aber eben nur deshalb, weil die derzeitige Organisationsform der Unternehmen es so verlangt.

Wenn ich den Belegschaften heutiger Unternehmen also vorwerfe, ihre Arbeitszeit mit Theater zu verschwenden, dann nicht deshalb, weil ich sie für faul halte. Nein, sie verausgaben sich nahezu dabei, ihre Rolle im Unternehmen auszufüllen und sie gut zu spielen. Nur tun sie das keinesfalls freiwillig. Sie wollen sehr wohl wertschöpfend arbeiten. Und damit ihre eigentlich Arbeit nicht komplett auf der Strecke bleibt, versuchen sie dann irgendwo auf der Hinterbühne – in der nach dem ganzen Theater verbleibenden Zeit – wertschöpfend zu sein: also das zu erledigen, was der Kunde so braucht. Ganz schön anstrengend!

In der Zwickmühle

Aber das ist nicht alles. Abgesehen davon, dass diese Doppelbelastung zermürbend ist, kann die Theaterspielerei auch zu einer großen Zwickmühle werden – nämlich dann, wenn sich die inneren und äußeren Referenzen, also die Verhaltensanforderungen der Organisation und die der Kunden, widersprechen. Wenn

das Kundenproblem etwa eine schnelle Entscheidung erfordert, die nötigen Schritte im Unternehmen aber beispielsweise erst noch mehrere Hierarchiestufen durchlaufen müssen, um letztlich vom Chef absegnet zu werden. Kennen Sie das?

Dass dann keiner mehr weiß, was er tun soll, ist wohl klar: Kundenproblem lösen oder die Organisation zufriedenstellen? Entscheiden Sie sich gegen die interne Referenz, müssen Sie über kurz oder lang Konsequenzen fürchten. Will aber keiner. Also passen sie sich an die Anforderungen der Unternehmensstruktur an. Und der Kunde? Ja, der bleibt auf seinem Problem sitzen. Schön blöd.

Jetzt mögen Sie denken: So hat es bisher doch super funktioniert, warum also was ändern? Theoretisch liegen Sie da richtig

– aber erstens erschöpft das Theaterspiel die Menschen und macht sie krank. Und zweitens sind diese formellen Strukturen, die die Menschen mit ihrem Verhalten aufrecht erhalten, absolut unfähig, mit der heutigen Dynamik der Wirtschaft umzugehen. Sie sind zu sklerotisch und viel zu langsam, um mit den sich ständig ändernden Anforderungen der Unternehmensumwelt und der Kunden adäquat umzugehen.

Die Menschen in Unternehmen wären also gut beraten, die Managementfolklore aufzugeben. Wenn sie nämlich nicht bald anfangen, zurück an die Arbeit zu gehen, tatsächlich Kundenprobleme zu lösen und flexibler zu werden, und stattdessen lieber durch ihr Theater die alten Strukturen aufrecht erhalten, lässt sich eines nicht vermeiden: Die Unternehmen gehen früher. ■

Buchtipp

Erscheint am 23. Februar 2016:

Vollmer, Lars: Zurück an die Arbeit, Verlag Linde International, ISBN 978-3-7093-0612-3

Es wird viel zu wenig gearbeitet!

Stattdessen verbringen Mitarbeiter und ihre Chefs in den meisten Unternehmen mehr als die Hälfte ihrer Zeit mit Tätigkeiten, die zwar wie Arbeit aussehen, aber keine Arbeit sind: Meetings, Jahresgesprächen, Budgetverhandlungen, Reports, Genehmigungsprozeduren, PowerPoint-Präsentationen, Unternehmensleitbildern, Organigrammen und so vielem mehr – reinem Business-Theater, das keine Wertschöpfung erzeugt, nicht dem Kunden dient und damit nur eines ist: Verschwendung!

Management-Vordenker Lars Vollmer analysiert, was in den Unternehmen falsch läuft und warum. Er deckt auf, wie Unternehmen mit im Kern hundert Jahre alten Prinzipien und Methoden arbeiten, obwohl sie in den Märkten des 21. Jahrhunderts operieren. Er zeigt, wie wir alle wieder zurückfinden zu erfolgreicher, echter Arbeit, die Freude macht, Sinn ergibt und sich nachhaltig für alle lohnt.

Ein provokantes und enorm hilfreiches Buch für alle Mitarbeiter und Führungskräfte, die arbeiten wollen, anstatt Arbeit zu spielen.



Der Autor

Lars Vollmer, promovierter Ingenieur und Honorarprofessor der Leibniz Universität Hannover, ist Unternehmer und Begründer von intrinsify.me, dem größten offenen Thinktank für die neue Arbeitswelt und moderne Unternehmensführung im deutschsprachigen Raum. Er lehrt an mehreren Universitäten und Instituten und ist gefragter Redner auf internationalen Kongressen und Unternehmensveranstaltungen. Er spielt Jazzpiano, trinkt gerne Weltklasse-Kaffee und lebt in Barcelona.

www.larsvollmer.com