

Taylorismus - Aufstieg und Fall einer genialen Idee

Der Ursprung des Taylorismus

Die besonderen Merkmale dynamikrobuster Unternehmen lassen sich am leichtesten verstehen, wenn sie als organisatorische Reaktion auf Veränderungen in der Marktumgebung betrachtet werden. Aus dieser Perspektive erschließt sich auch, warum die Benutzung tayloristischer Theorie bis heute so weit verbreitet ist und so oft in gefährliche Denkfallen führt.

Der aus einer Quäkerfamilie stammende amerikanische Ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856-1915) gilt als Begründer der modernen Arbeitswissenschaft und als Schöpfer eines der erfolgreichsten Konzepte industrieller Fertigung, des so genannten Taylorismus.

Zu Taylors Zeiten war der vorherrschende Organisationstyp für Produktionsunternehmen die Manufaktur: Eine Zusammenfassung qualifizierter Handwerker mit jeweils eigenen Methoden und Werkzeugen. Ein Organisationstyp mit hoher Komplexität und relativ niedriger Produktivität, aber gut angepasst an lokal begrenzte Märkte, die den Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität abverlangten. Fertigung kleiner Serien und Orientierung am Kunden waren für die Manufaktur kein Problem.

Ende des 19. Jahrhunderts wandelte sich der lokal dynamische Binnenmarkt der USA. Durch billige Transportwege entstanden große träge Märkte, die fast beliebig aufnahmefähig für billige Massengüter waren. Für diese neuen Märkte war die Manufaktur unnötig komplex.

Die Branchen der Konsum- und Investitionsgüterindustrie in den USA versuchten, die Chancen der neuen Märkte zu nutzen, was jedoch kaum gelang. Taylors Hauptwerk „Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“ war eine Reaktion auf diese Situation. Die bis dahin fast nur technischen Anstrengungen wurden erweitert um den wissenschaftlich fundierten Produktionsfaktor „Organisation“. Der Taylorismus entstand.

Das tayloristische Kernprinzip des „best practice“ gilt bis heute als modern und ist immer noch weit verbreitet. Es reduzierte die überflüssig gewordene Komplexität der Manufaktur auf ein Niveau, das den trägen Massenmärkten angemessen war. So stieg die Produktivität innerhalb zweier Generationen auf das hundertfache.

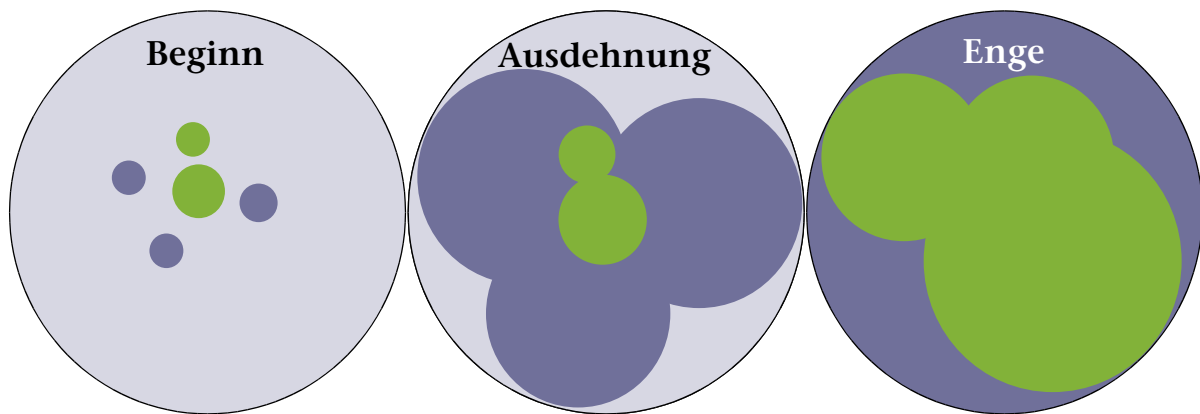
Die Folgen der Globalisierung

Bis in die 90er Jahre des 20. Jahrhunderts waren tayloristische Prinzipien der Organisation unschlagbar effizient. Dies änderte sich als die Märkte globaler wurden.

Märkte globalisieren sich durch Wachstum in der Fläche. Ist ein Markt schließlich global, ist seine Ausbreitung zu Ende. Es wird eng. Globale Märkte sind eng, weil sie ihren Ausdehnungsraum so weitgehend ausgeschöpft haben, dass sich die Marktteilnehmer nicht mehr ausweichen können.

Mit der Globalisierung von bisher lokalen Märkten wird meist die Vorstellung von wachsender Weite verbunden. Internationale Logistik über große Entfernungen, Mehrsprachigkeit oder weltweit vernetzte EDV sind typische Themen.

Hier ist aber ein anderer Aspekt wichtig. Er kann auch im Biologie-Labor beobachtet werden. Wenn eine wachsende Population von verschiedenen Mikroben den Nährboden einer Petri-Schale schließlich ganz bedeckt, wird es eng. Die Lebensbedingungen verändern sich. Plötzlich sind die giftigen den schnell wachsenden Pilzen überlegen. Sie erobern neuen Lebensraum, weil es eng ist. Die anderen werden gehemmt oder sterben ab.



Die Enge verändert die Lebensbedingungen. Im „globalen Käfig“ ist kreative Wendigkeit, also Dynamik, wichtiger als Größe und minimale Kosten. Jetzt stammt der Marktdruck von sehr flexiblen Unternehmen, die ihre Konkurrenten ständig mit überraschenden Ideen belästigen, selbst aber gegen Überraschungen robust sind. Dieser Marktdruck, oft auch irreführend als Preis-, Termin-, oder Kundendruck bezeichnet, fällt nicht vom Himmel. Er wird stets von Wettbewerbern erzeugt, denen irgendetwas leichter fällt als den unter Druck gesetzten Unternehmen. Nur ein Kundenwunsch, der anderswo erfüllt wird, setzt alle anderen Unternehmen unter Druck, ihr Leistungsangebot anzupassen.

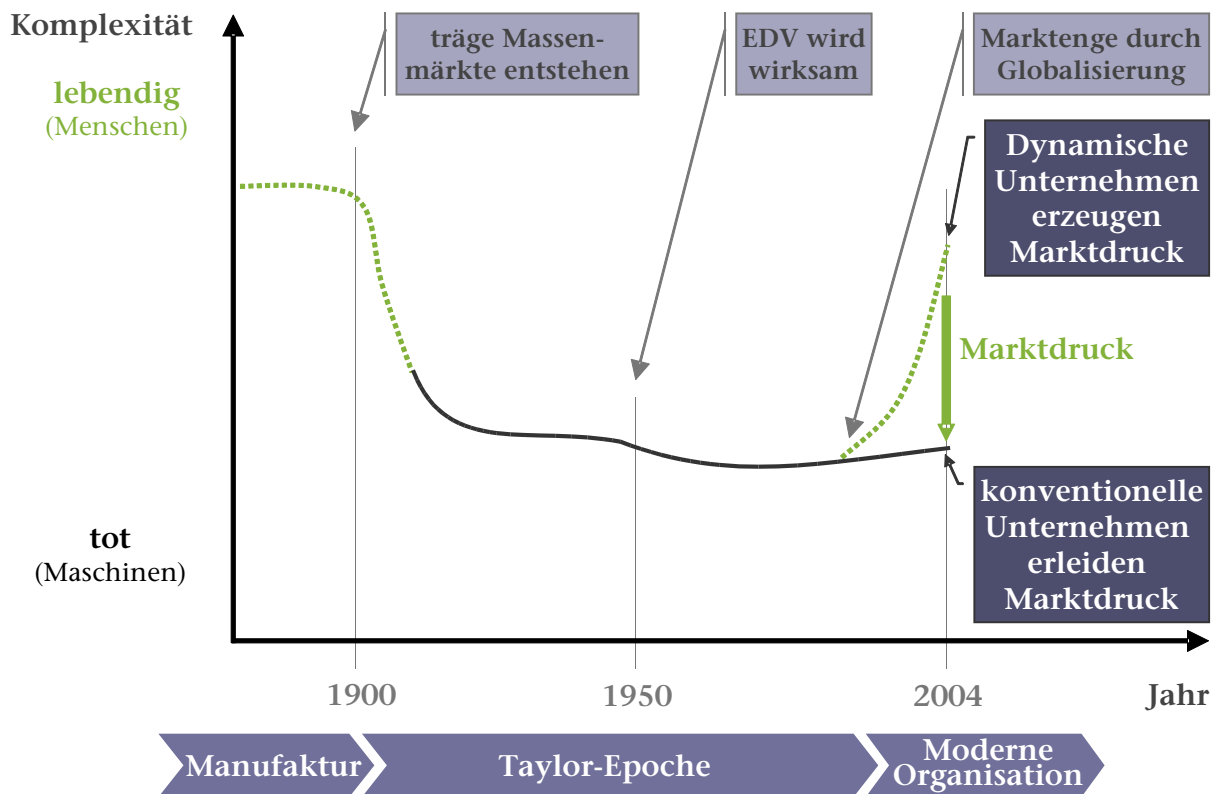
Marktdruck ist ein sicherer Hinweis, dass es Konkurrenten gibt, die schon besser funktionieren. Unternehmen mit konventioneller Organisation können sich in dieser Umgebung nur mit großer Mühe halten. Langfristig geraten sie in Existenz bedrohende Bedrängnis.

Die Taylor-Wanne

Die Manufaktur zu Taylors Zeiten bewegte sich in relativ engen Märkten mit hoher Kundenorientierung. Zu dieser Zeit resultierte die Enge aus prohibitiv hohen Logistikkosten. Dies änderte sich – vor allem durch den Bau von Eisenbahnen – gegen Ende des 19. Jahrhunderts. Nun war die Manufaktur unnötig komplex für die rasch entstehenden Massenmärkte. Die Reduktion organisatorischer Komplexität konnte daher beeindruckende Produktivitätsfortschritte hervorbringen.

Spätestens seit den 90er Jahren verlangt die globalisierte Umgebung den Unternehmen wieder neue Tugenden wie Wendigkeit, Veränderungsrobustheit oder Innovationskraft ab. Es wird erforderlich, die Komplexität der Organisation wieder auf das Niveau der Manufaktur anzuheben.

Die nachfolgende Grafik illustriert die Absenkung und den Wiederanstieg der organisatorischen Komplexität als Reaktion auf Veränderungen in der Komplexität der Marktumgebung:



Bis 1900 dominiert die Manufaktur. Dann entstehen neue Märkte für Massenprodukte. Die Komplexität der Märkte sinkt. Der Taylorismus senkt die Komplexität der Wertschöpfung und passt sie dadurch der neuen Situation an. Die Produktivität steigt um das Hundertfache.

Die Globalisierung steigert die Komplexität wieder. Unternehmen, die tayloristisch bleiben, kommen unter Marktdruck, den die neuen dynamikrobusten Unternehmen erzeugen.

Kollaps der Steuerung

Tayloristische Organisation nutzt die Trennung von wertschöpfender und nicht wertschöpfender Arbeit zur Reduktion von Komplexität. Diese „Befreiung“ der Wertschöpfung steigert die Produktivität. Allerdings verlieren die Wertschöpfungsprozesse ihren eigenen Marktkontakt und werden blind für den ökonomischen Sinn der eigenen Tätigkeit. Sie brauchen die Ermahnung zur Kundenorientierung und als „Blindenhund“ eine zentrale operative Steuerung.

Das war in der Manufaktur noch anders. Der Meister hatte häufig direkten Kontakt zu seinen Kunden. Er vereinbarte die Details des Auftrags und erhielt Rückmeldungen bei Auslieferung und auch später über den laufenden Gebrauch des Produktes. Daher konnte er stets selbst beobachten, wovon die Kundenzufriedenheit abhing und welche neuen Ideen die Attraktivität seines Angebotes steigern könnten.

Die zentrale Steuerung tayloristischer Systeme besteht aus dem Management und den zugeordneten indirekten Bereichen wie Verwaltung, Lagerung, Transport und Kontrolle. Solange die Marktumgebung konventionell bleibt, ist der zusätzliche Aufwand für diese zentrale Steuerung viel kleiner als die dadurch erzielbare Steigerung des Gewinns.

In dynamischer Marktumgebung ändert sich diese Situation: Je beweglicher der Markt, desto größer wird der Aufwand für konventionelle Steuerung. Im weitläufigen und dünn besiedelten Terrain starrer Märkte kommt der Blindenhund noch gut voran. Im dichten Gedränge moderner Märkte ist jedoch ständig „rush-hour“.

Die Beweglichkeit der Märkte ist inzwischen so groß, dass jede konventionelle Steuerung überlastet wird und entsprechend anschwillt. Im Grenzfall wird die gesamte Wertschöpfung bereits intern verbraucht. Die Steuerung wird zum lebensbedrohenden Parasiten. In dynamischer Marktumgebung verwenden auch die besten konventionellen Organisationen bis zu 80% ihrer Arbeitszeit für wertverbrauchende Tätigkeiten.

Die Taylor-Reserve

Diese für überlastete Taylor-Unternehmen typische Verschwendung durch internen Wertverbrauch wird in Japan als „Muda“ bezeichnet. Umgekehrt kann diese Verschwendung als Reserve, als Taylor-Reserve betrachtet werden.

Die konventionelle Rasenmäher-Methode zur Senkung der indirekten Kosten löst das Problem nicht auf Dauer. Irgendwann ist der Rasen zu kurz, um weiter gemäht werden zu können. Die Kosten jedoch sind immer noch um Größenordnungen zu hoch.

Auch die übliche Aufrüstung konventioneller Zentralsteuerung durch EDV-Systeme kann das Problem nicht lösen. EDV-Systeme können nur Daten bereitstellen, nicht die benötigte Information erzeugen.

Nur Organisationsformen, die ohne zentrale Steuerung auskommen, sind den modernen Märkten gewachsen. In solchen Unternehmen erhalten die wertschöpfenden Bereiche ihren eigenen Marktkontakt zurück und entwickeln die Fähigkeit, ohne den Zeit raubenden Umweg über zentrale Planungsinstanzen auf überraschende Veränderungen zu reagieren. (Selbstorganisation)

Das Management der neuen Organisation ist aufwendiger als das tayloristische. Die Taylor-Reserve, die es freisetzt, macht dies bei weitem wieder wett. Trotz höheren Aufwands ist moderne wertbasierte Organisation heute die billigere Alternative.