

## 14.09.2017 Selbsthemmung im Entwicklungsablauf

### **Parkinsons Gesetz:**

Was tun Unternehmen, wenn in der Entwicklung neuer Produkte irgendwo eine Kleinigkeit schief läuft? Sie fügen in den Entwicklungsablauf eine Maßnahme ein, die sicherstellt, dass dieser Fehler nicht mehr vorkommen kann. Als Folge tritt ein neuer Fehler auf, der wiederum mit einer neuen organisatorischen Maßnahme bekämpft wird. Diese Art der prophylaktischen Fehlerbekämpfung geht in der Regel einher mit neuen Arbeitsplätzen, neuen Teams mit kontrollierenden Aufgaben, neuen Arbeitskreisen, einer Zerstückelung (Taylorisierung) der Abläufe, einer möglichst exakten Messung des Entwicklungsfortschritts an jeder Stelle, und einem ausführlichen Berichtswesen.

Den Automatismus beim Aufblähen von Organisationen beschreibt Cyril Northcote Parkinson (nicht der Mediziner) in seinem lesenswerten Büchlein von 1958 mit dem Titel: „Parkinsons Gesetz“. In Wirklichkeit handelt es sich nicht um ein einzelnes Gesetz, sondern um eine Sammlung von Gesetzmäßigkeiten, gewonnen aus der Beobachtung bestehender oder bereits untergegangener Organisationen. Ein Beispiel handelt von der jährlichen Zuwachsrate von organisatorischen Einrichtungen. Nach Parkinson liegt sie zwischen 5,7 und 6,65 Prozent, ungeachtet der Schwankungen der Arbeitsmenge.

Je älter ein Unternehmen und je komplexer das Entwicklungsobjekt, desto unüberschaubarer wird der organisatorische Überbau. Deutsche Autounternehmen existieren schon sehr lange, und Automobile sind die komplexesten technischen Gebilde überhaupt. Kein Wunder, dass die Folgen von Parkinsons Gesetzmäßigkeiten bei ihnen besonders stark ausgeprägt sind.

### **Selbsthemmung:**

In der Technik gibt es den Begriff der Selbsthemmung. Von Selbsthemmung spricht man, wenn die Reibung höher ist als die antreibende Kraft. Einige Beispiele:

- Schrauben und Muttern: Allein die Reibung hindert Schraubverbindungen daran, sich selbständig zu lösen. Wenn man der Reibung alleine nicht vertraut, verwendet man zusätzliche Elemente, z.B. Kunststoffeinlagen, Sprengringe oder Sicherungen.
- Getriebe: Getriebe mit hoher Übersetzung sind meistens selbsthemmend, das heißt, sie bleiben an Ort und Stelle stehen, wenn die antreibende Kraft wegfällt. Sie bewegen sich nicht rückwärts. Typisch dafür sind Schneckengetriebe mit flacher Steigung. Eine niedrige Eingangskraft erzeugt eine hohe Ausgangskraft. In entgegengesetzter Richtung erzeugt eine beliebig hohe Kraft am Ausgang keine Kraft am Eingang. Es bleibt alles im Getriebe stecken.

Getriebe mit hoher Übersetzung finden sich z.B. in Uhrwerken. Mechanische Uhrwerke haben viele, viele Zahnräder. Rasend schnell bewegt sich die Unruh, die Zeiger hingegen kriechen in Zeitlupe. Niemand wird auf die Idee kommen, an den Zeigern zu drehen, um die Unruh zu bewegen.

Die vielen Zahnräder eines Uhrwerks entsprechen den vielen Beteiligten in einer Organisation. Je mehr organisatorische Stellen in einen Ablauf involviert sind, desto weniger kommt „hinten“ raus. Da kann der Druck von oben noch so groß sein, der meiste Input versandet in den notwendigen Übertragungs- und Abstimmungsverlusten, also in Reibungsverlusten.

Einer der Gründe für das inflationäre Anwachsen des organisatorischen Wasserkopfes ist die Scheu der Führungskräfte vor Verantwortung. Sie wollen ihre Entscheidungen durch Fachleute und Experten wasserdicht abgesichert haben, damit sie bei einem Fehlschlag den Fehler und damit die Verant-

wortung bequem auf diese abschieben können. Ein Wunder, dass dabei überhaupt noch etwas Zählbares zustande kommt. Kein Wunder dagegen, dass es oftmals an Langeweile nicht zu überbieten ist. Kompromisse allenthalben. Ein bisschen größer, ein bisschen mehr Leistung, ein bisschen mehr Beinfreiheit auf der Rücksitzbank, mehr Elektronik-Schnickschnack – das ist das traurige Resultat jahrelanger Abstimmrunden und Entwicklungsarbeiten.

### **Spaß bei der Arbeit?**

Gibt es denn gar keine Gegenbeispiele mehr? Fragen wir einfach mal Albert Biermann. Der Ingenieur Albert Biermann war über 30 Jahre bei BMW tätig, zuletzt als Entwicklungsleiter der M-Modelle. Nach seinem altersbedingten Ausscheiden bei BMW übernahm er bei Hyundai den Job als „Executive Vice President, Head of Vehicle Test & High Performance Development“. Die Entwicklung der M-Modelle bei BMW ist im Verhältnis zum Gesamtunternehmen ein relativ kleiner Laden mit flacher Hierarchie und kurzen Entscheidungswegen – dachte man bisher. Die Aussagen von Albert Biermann in ams 26/2016 sprechen eine andere Sprache:

**„Die Kultur, wie ich sie kannte, mit unendlich vielen Besprechungen und Abstimmungsrunden, in denen jeder noch mal erklärt, warum etwas nicht geht: Das gibt es im Hyundai-Konzern nicht. Statt mit Controllern verbringe ich heute meine Zeit vorwiegend mit meinen Ingenieuren, kann mich viel mehr auf das Auto konzentrieren als früher. Es ist erfrischend anders.“ . . . „In Deutschland bist du als Techniker doch nur noch der Depp, dem jeden Tag von irgendwelchen Schlaumeiern die kleinsten Fehler auf den Tisch gelegt werden, und der ständig gefragt wird, warum das alles nicht noch schneller und kostengünstiger geht. Bei uns schauen wir intensiver zum Kunden und nach vorn und reden gemeinsam darüber, wie wir noch besser werden können.“**

Hoppla! Wenn das in den deutschen Vorstandsetagen keinen Aufruhr verursacht, dann ist Hopfen und Malz verloren. Bei diesem Interview spürt man aus jeder Silbe, wieviel Spaß einem „Rentner“ die Arbeit machen kann, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Traurig genug, dass man dazu anscheinend fast um den halben Erdball bis nach Südkorea gehen muss. Hyundai existiert noch nicht lange genug, (seit 1967) um dieselben verkrusteten Strukturen zu etablieren wie die Deutschen. Langjährige Tradition, auf die hier einige so stolz sind, kann sich unversehens als Nachteil erweisen.

### **Stimmt das Ergebnis?**

Entscheidend ist, .... Diesen Satz haben wir jetzt oft genug gehört, aber er stimmt. Der Output von BMW ist bekannt. Ein echtes BMW-M-Fahrzeug ist z.B. der M2, nicht wenige behaupten das einzige echte M-Fahrzeug. Die Frucht der Biermann'schen Bemühungen, den Hyundai i30N, werden wir in Kürze erleben. Man darf gespannt sein.

### **Jacob Jacobson**