

Innovationsmanagement: Kann Organizational Slack zur Innovation führen?

Rajnish Tiwari

(Rajnish.Tiwari@uni-hamburg.de)

<http://www.rrz.uni-hamburg.de/RRZ/R.Tiwari/>

Mai 2003

Universität Hamburg

Fachbereich Sozialwissenschaften

© 2003 Rajnish Tiwari

This Paper may not be copied or reproduced, whether in part or in full, by any means whatsoever without written permission of the author. The author may be contacted at the address mentioned above for authorization purpose.

While quoting this paper reference should be made in the following form:

Tiwari, Rajnish (2003): "*Innovationsmanagement: Kann Organizational Slack zur Innovation führen*", Mai 2003, Seminarpaper, Universität Hamburg, online abrufbar: <http://www.rrz.uni-hamburg.de/RRZ/R.Tiwari/papers/org-slack.pdf>, am: >> aktuelles Datum <<.

INHALTSVERZEICHNIS

TABELLENVERZEICHNIS.....	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	III
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	III
1 EINLEITUNG	1
2 DAS KONZEPT DES ORGANIZATIONAL SLACK	3
2.1 CHARAKTERISIERUNG DES BEGRIFFS:	3
2.2 ENTSTEHUNG UND AUFBAU VON ORGANIZATIONAL SLACK	4
2.3 ARTEN VON ORGANIZATIONAL SLACK	5
2.4 FUNKTIONEN DES ORGANIZATIONAL SLACK	5
3 ANSÄTZE ZU ORGANIZATIONAL SLACK UND INNOVATION	7
3.1 ANSATZ VON BOURGEOIS.....	7
3.2 ANSATZ VON FUCHS-WEGENER/WELGE.....	7
3.3 ANSATZ VON THOM	8
3.4 ZUSAMMENFASSUNG DER ARGUMENTE.....	9
4 KRITIK AN ORGANIZATIONAL SLACK.....	10
5 INNOVATION DURCH DIE TECHNOLOGIE DER TORHEIT	11
6 KRITISCHE BEWERTUNG	12
7 SCHLUSSBETRACHTUNG.....	14
LITERATURVERZEICHNIS.....	IV

TABELLENVERZEICHNIS

<i>Tabelle 1:</i>	<i>Anpassungsfähigkeiten und benötigter Slack</i>	<i>8</i>
<i>Tabelle 2:</i>	<i>Optimaler Slack in den Phasen betrieblicher Innovationsprozesse.....</i>	<i>9</i>

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<i>Abbildung 1:</i>	<i>Optimaler Organizational Slack.....</i>	<i>14</i>
---------------------	--	-----------

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

<i>bzgl.</i>	<i>bezüglich</i>
<i>d.h.</i>	<i>das heißt</i>
<i>F&E</i>	<i>Forschung & Entwicklung</i>
<i>ggf.</i>	<i>gegebenenfalls</i>
<i>i.d.R.</i>	<i>in der Regel</i>
<i>u.a.</i>	<i>unter anderem</i>
<i>u.ä.</i>	<i>und ähnliches</i>
<i>z.B.</i>	<i>zum Beispiel</i>
<i>z.T.</i>	<i>zum Teil</i>

1 Einleitung

Die moderne betriebswirtschaftliche Umgebung, in der Unternehmen heute zu operieren haben, ist ein kompliziertes Gebilde, das gekennzeichnet ist durch einen intensiven Wettbewerb um teilweise gesättigte Märkte in den wichtigen Industrieländern. Der zunehmende Trend der Globalisierung verstärkt die Intensität dieses Wettbewerbs noch mehr und erhöht die Komplexität der zu berücksichtigenden Umweltbedingungen.

In dieser Situation sind die Unternehmen konfrontiert mit der Herausforderung, ihre Kosten zu senken, was im verstärkten Maße zur Rationalisierung und gar zu Verlagerung von Arbeitsplätzen ins billigere Ausland führt. Auf der anderen Seite sehen sich die Unternehmen gezwungen, sich von der Konkurrenz zu differenzieren bezüglich der Produktqualität, -sortiment und Service. Es sollen immer bessere, leistungsstärkere Produkte¹ angeboten werden. Somit stehen Unternehmen unter einem enormen Innovationsdruck.

Diese ziemlich paradoxen Anforderungen – *immer bessere Produkte zu immer niedrigeren Preisen* – stellen Unternehmen vor große Schwierigkeiten, denn Innovationsbemühungen setzen F&E-Aktivitäten voraus, deren Ausgang und wirtschaftlicher Erfolg unsicher ist. Für diese F&E-Aktivitäten werden Ressourcen gebraucht, die über das zur Erhaltung jetzigen Produktionsniveaus notwendige Maß hinaus gehen. Dieses Übermaß an (eingesetzten) Ressourcen wird generell als Organizational Slack² bezeichnet.

Diese Arbeit untersucht den Zusammenhang zwischen dem Organizational Slack in einer Unternehmung und der Innovationsfähigkeit dieser Unternehmung. Die Frage: ob Slack die Innovation fördert und so zur Gewinnung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen dient oder ob er eher zur Laxheit im Unternehmen führt, wodurch gerade die Innovationsfähigkeit des Unternehmens eher geschwächt wird, ist der Gegenstand dieser Untersuchung.

Zu diesem Zwecke werden hier verschiedene Ansätze zum Organizational Slack und dessen Einfluss auf die Innovation analysiert und auch einige empirische Untersuchungen vorgestellt.

Diese Arbeit kommt zum Schluss, dass ein gewisses (Mindest-)Maß an Slack in der Tat innovationsfördernd, zu viel Slack aber innovationsfeindlich sein kann. Es scheint ein inverses U-förmiges Verhältnis zwischen Slack und Innovation zu geben.

¹ Bei den Produkten handelt es sich sowohl um diejenigen des industriellen Sektors als auch des Dienstleistungssektors, d.h. um Güter und Services.

² Eine genauere Begriffsabgrenzung folgt im 2. Kapitel (Seite 3 f.).

Die Größe und die Werkkultur einzelner Organisation spielen dabei aber auch eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Diese Arbeit ist in sieben Kapiteln aufgeteilt. Zunächst wird im 2. Kapitel der Begriff des Organizational Slack charakterisiert. Weiterhin werden die Entstehung und die Funktionen des Organizational Slack erläutert. Im 3. Kapitel werden einige wichtige Ansätze zum Verhältnis zwischen Organizational Slack und Innovation vorgestellt. Im 4. Kapitel werden die Contraargumente erläutert, die keinen positiven Zusammenhang zwischen Organizational Slack und Innovation unterstellen. Im darauf folgenden 5. Kapitel wird ein Ansatz von March zur Innovation vorgestellt. Anschließend im nächsten Kapitel wird u.a. seine Erkenntnisse zugrundelegend geprüft, ob Organizational Slack zur Innovation führen kann. Dabei werden die Pro- und Contraargumente verglichen. Das letzte Kapitel enthält eine Schlussbetrachtung.

2 Das Konzept des Organizational Slack

Das Konzept des Organizational Slack hat seinen Ursprung in den relativ neueren Strömungen im Bereich Organisationsforschung in angelsächsischer Literatur (Weidermann, 1984, S.18). Den Begriff verwendeten laut Weidermann erstmals Cyert und March im Rahmen ihrer Untersuchungen zum Verhalten von Unternehmungen in ihren sozioökonomischen Umwelten ein (Weidermann, 1984, S..23).

Mit Slacks werden grundsätzlich Ressourcenverbräuche oder -verwendungen gemeint, deren Effektivität und/oder Effizienz in Frage steht (Weidermann, 1984, S.13). Organizational Slack ist aber kein bloßes Synonym für überflüssige Ressourcenverbräuche. Er beschäftigt sich einerseits mit Formen und Ursachen von nicht notwendigen Ressourcenverbräuchen, andererseits aber auch mit denen von *notwendigen* Ressourceneinsätzen, die über das effiziente, zur Leistungserstellung und –Verwertung erforderliche Maß hinausgehen (Weidermann, 1984, S.14).

Nohria/Gulati definieren Organizational Slack als einen Pool von Ressourcen, der im Überschuss ist zu den Mindestnotwendigen, die vorhanden sein müssten, um eine gegebene Menge an Output zu produzieren (Nohria/Gulati, 1996, S.1246). Überkapazitäten an Personal, Leerkapazitäten an Maschinen, ungenutzte Chancen zu Markterweiterungen oder Absatz- bzw. Umsatzsteigerungen stellen alle Organizational Slack dar. Daher wird dieser Begriff im Zusammenhang mit der Forderung nach einer differenzierender Analyse von Kostensenkungs- und/oder Rationalisierungspotentiale verwendet.

2.1 Charakterisierung des Begriffs:

Da Organizational Slack sowohl verhaltenswissenschaftliche als auch ökonomische Implikationen hat, wird der Begriff z.T. auch uneinheitlich verwendet. Hier werden 2 Ansätze von Definitionen kurz dargestellt:

- i) **Anreiz/Beitrags-Theoretischer Ansatz:** ausgehend von diesem Ansatz werden alle (Anreiz-)Zahlungen bzw. Ressourcenzuweisungen an Organisationsmitglieder als Slack betrachtet, wenn sie das zur Aufrechterhaltung von Anreiz/Beitrags-Gleichgewichten notwendige Maß überschreiten, z.B. Dividendenzahlungen an Anteilseigner, die höher sind als die Verzinsung alternativer Kapitalanlagen oder Gehälter, die höher sind als zur Sicherung der Beitragsleistung nötig wäre (Weidermann, 1984, S.14).

Cyert und March definieren Slack folgend:

„...difference between total resources and total necessary payments is what we have called organizational slack. Slack consists in payments to members of the coalition in excess of what is required to maintain the organization” (Cyert/March, 1963, S.36)

- ii) **Ansatz des mikroökonomischen Gleichgewichts:** Bei einer gegebenen zu bewältigenden Leistungsmenge steht Organizational Slack für die Summe aller über das effiziente, zur bloßen Leistungserstellung und – Verwertung erforderliche Maß hinausgehenden Ressourcenverbräuche (Weidermann, 1984, S.15). Nach dieser Definition sind auch die für die Aufrechterhaltung von Anreiz/Beitrags-Gleichgewichten *notwendigen* Ressourcenverwendungen als Slack zu verstehen, denn sie dienen nicht unmittelbar dem Leistungserstellungs- und –Verwertungsprozess. Reservekapazitäten und Leerkosten werden ebenfalls als Slack betrachtet. Ausgehend von dieser Definition muss ein Unternehmen bewusst Slack anlegen, um auf eventuelle Abweichungen in der zu bewältigenden Leistungsmenge reagieren zu können, insbesondere wenn Variationen der Arbeitsbelastung zu erwarten oder schlecht-strukturierte, nicht planbare Aufgaben zu lösen sind (Weidermann, 1984, S.15)

Diese Arbeit verwendet die beiden Ansätze, da ein Innovationsprozess nicht nur durch mikroökonomische Faktoren beeinflusst wird. Motivation und interne Machtstrukturen u.a. spielen eine ebenso wichtige Rolle. Nichtsdestotrotz lehnt sie sich stärker an die betriebswirtschaftliche Aspekte an, da die Innovation nicht nur um Innovationswillen allein angestrebt wird, sondern sie muss auch unter wirtschaftlichen Kriterien Bestand haben. Genauso muss Organizational Slack langfristig wirtschaftlich vorteilhaft sein und nicht nur Leerkosten verursachen.

2.2 Entstehung und Aufbau von Organizational Slack

Die Unternehmung ist eine Koalition von Individuen, die durchaus an Verfolgung unterschiedlicher Ziele interessiert sein können. Die Mitglieder der Unternehmung organisieren sich in Subkoalitionen, die sich zu relativ mächtigen Machtzentren entwickeln (z.B. unterschiedliche Abteilungen). Jede Subkoalition verfügt über ein spezifisches Zielsystem, das ihre Ressourcen- und Anreizforderungen beeinflusst (Weidermann, 1984, S.24)

Bei einem gegebenen Bestand an Ressourcen und Forderungen liegt der Grund für die suboptimale Verteilung – und damit für die Ansammlung von Slack – in den Un-

zugänglichkeiten des Allokationsprozesses. Es gibt Koalitionsmitglieder, die in der Lage sind, Überschussressourcen frühzeitig zu erkennen und/oder ihre Forderungen sehr schnell und begründet vorzulegen. Damit bekommen sie einen höheren Anteil von Überschussressourcen zugewiesen und können Slack ansammeln. Wichtige Gründe für Entstehung von Slack in einer Organisation können so zusammengefasst werden:

- i) Durch Verhandlungsprozesse zwischen Machzentren
- ii) Fehlallokationen aufgrund veralteter Organisationsstrukturen
- iii) Beeinträchtigung der Optimalität durch persönliche Präferenzen, Erwartungen und Motivation der Entscheidungsträger

Die Manager neigen oft dazu, künftige Kosten zu überschätzen und künftige Einnahmen zu unterschätzen, damit sie am Ende einen relativ angenehmen Spielraum haben und bei den Anteilseignern keine großen Enttäuschungen auslösen bzw. keine zu großen Erwartungen erwecken. (Nohria/Gulati, 1996, S.1252). Dieses Verhalten führt zum Aufbau von Organizational Slack. Managergeführte Unternehmen weisen daher i.d.R. mehr Slack auf als die Eigentümergeführten. Das Ausmaß an vorhandenem Slack hängt maßgeblich aber auch vom vorangegangenen Erfolg der Unternehmung ab (Weidermann, 1984, S.83).

2.3 Arten von Organizational Slack

Organizational Slack kann in verschiedenen Formen auftauchen. Dabei wird zwischen „easy to recover“ und „difficult to recover“ Slacks, also zwischen leicht und schwer abbaubaren Slacks unterschieden. Es wird auch zwischen den im Leistungserstellungsprozess integrierten „absorbed“ Slacks und den im Leistungserstellungsprozess nicht integrierten „unabsorbed“ Slacks unterschieden. Die „easy to recover“ und „unabsorbed“ Slacks werden als „short term“ Slacks, die anderen als „long term“ Slacks bezeichnet (Nohria/Gulati, 1996, S. 1247 f.). Weiterhin wird den „short term“ Slacks unterstellt, dass sie, wenn gewollt, maximal innerhalb eines Jahres abgebaut werden können. Diese Arbeit legt zur Untersuchung von Verhältnis zwischen Organizational Slack und Innovation diese „short term“ Organizational Slacks zugrunde, da die „unabsorbed“ Slacks ehe nicht im Leistungserstellungsprozess integriert sind und nur die absorbierten, „easy to recover“ Slacks zu Innovationszwecken kurzfristig mobilisiert werden können.

2.4 Funktionen des Organizational Slack

Stabilisierung des Systems: Organizational Slack erleichtert es den Unternehmen, sich den veränderten Umweltbedingungen anzupassen. Der Aufbau von Slack

bremst die Anhebung der Erfolgsansprüche des Topmanagements oder der Anteilhaber in der Aufschwung-Periode. Andererseits lassen sich bisher unwirtschaftlich verwendete Ressourcen bei einer Verschlechterung der Umweltbedingungen in den Leistungserstellungsprozess zurückführen und damit das Erfolgsniveau zunächst aufrechterhalten.

Daher sieht Bourgeois Organizational Slack in der Funktionen eines Polsters („cushion“), das z.B. ein in Schwierigkeit geratenen Unternehmen vor dem Zusammenbruch bewahrt und somit das System stabilisiert (Bourgeois, 1981, S.30).

Innovationsförderung: Organizational Slack wird von vielen als innovationsfördernd betrachtet. Aufbau von Slack ist verbunden mit der Verminderung von Ressourcenknappheit, d.h. die Forderungen der Abteilungen werden weniger streng hinterfragt, da sie untereinander weniger in Ressourcenkonflikt geraten. In dieser Situation kann Slack in vielen Bereichen für innovative Experimente verwendet werden, für die sonst keine Mittel gebilligt werden würden. Solche Innovationen betreffen beispielsweise technologische Verbesserungen von Produktionsverfahren. Sie werden z.T. betrieben, da sie zur Verwirklichung von Bereichs- oder Abteilungszielen beitragen, z.B. fachliches Ansehen oder Abteilungsprestige. Sie verbessern aber auch die Wirtschaftlichkeit und die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Unternehmung. In wie weit Organizational Slack diese Funktion wahrnimmt, wird in den nächsten Kapiteln untersucht.

3 Ansätze zu Organizational Slack und Innovation

Im folgenden werden einige Ansätze kurz vorgestellt, die sich besonders mit dem Zusammenhang zwischen Organizational Slack und Innovation befassen.

3.1 Ansatz von Bourgeois

Bourgeois vertritt die Ansicht, dass der Aufbau und Aufrechterhaltung von Organizational Slack wünschenswert sei, weil dadurch ein Spielraum für strategische Entscheidungen und deren Durchführung geschaffen werde (Bourgeois, 1981, S.30).

Bourgeois sieht Organizational Slack als "Facilitator of creative Behavior", dessen Vorhandensein „die Durchführung eines 'mutigeren' Wettbewerbsverhaltens oder neuartiger strategischer Aktionen“ ermöglicht (Bourgeois, 1984, S.35 f.) So können Unternehmen mit neuen Strategien, Produkten und Technologien experimentieren. Slack ermöglicht dadurch ein kreatives, innovatives Verhalten in der Unternehmung. Bourgeois warnt aber vor zu großen Slacks, denn der Zusammenhang zwischen Erfolg und Organizational Slack sei ertragsgesetzlich (S-förmig). Ist der Slack zu groß, sind negative Effekte zu erwarten.

3.2 Ansatz von Fuchs-Wegener/Welge

Fuchs-Wegener/Welge betrachten Organizational Slack als eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung von Anpassungsprozessen in einer Organisation. Die wesentliche Funktion des Organizational Slack sei, das ökonomische Potential für Innovationen bereitzustellen, die sonst mit zu engen Strukturen nicht hätten initiiert werden können.

Organizational Slack fördert neben kurzfristig zur Anpassung an veränderten Umweltbedingungen notwendige Innovationen auch rein wachstumsorientierte Neuerungen (Fuchs-Wegener/Welge, 1974, S.78). Somit gewährleistet Organizational Slack der Unternehmung eine strategische Anpassungsfähigkeit.

Fuchs-Wegener/Welge differenzieren zwischen verschiedenen Slack Situationen. Eine Unternehmung, die nur an der Erhaltung ihres stationären Gleichgewichts interessiert sei, benötige keinen Slack. Sollte operative Anpassungsfähigkeit gewährleistet werden, so müssten Kapazitätsreserven im Produktionsbereich vorhanden sein. Werden hingegen strategische Anpassungsfähigkeit angestrebt, so sei Organizational Slack in allen Bereichen einer Unternehmung (Produktion, Management, F&E, Marketing usw.) erforderlich. Im F&E Bereich sei Slack besonders notwendig, wenn nicht nur produktbezogene F&E betrieben werde, sondern auch neue Organisati-

onskonzepte entwickelt werden sollten. Im folgenden wird anhand einer Tabelle gezeigt, in welchen Organisationsformen, wie viel Slack „empfehlenswert“ sei.

Organisationsform	Bereich	Slack
Funktional	Management	+
	F&E	+
	Produktion	+
	Marketing	+
Divisional	Management	+++
	F&E	+
	Produktion	+++
	Marketing	+++
Matrix	Management	+++
	F&E	+++
	Produktion	+++
	Marketing	+++

*Tabelle 1: Anpassungsfähigkeiten und benötigter Slack*³

(Quelle: Weidemann, 1984, S.110)

3.3 Ansatz von Thom

Aufbauend auf dem Ansatz von Fuchs-Wegener/Welge untersucht Thom die Wirkungen von Organisationsstrukturen auf die Innovationsfähigkeit und Flexibilität einer Unternehmung. Organizational Slack besteht nach Thom, wenn die „organisatorische Struktur einer Unternehmung über das hinausgeht, was zur Verwirklichung der *derzeitigen* Ziele und Strategien notwendig ist“ (Weidemann, 1984, S.111). Die zunächst entstehenden Leerkosten, würden sich aber zu Nutzkosten entwickeln, wenn die Unternehmung in einer dynamischen Umwelt agiere und die Chancen zur Ausweitung der Ertragspotentiale nutzen wolle. Zu beachten sei, dass nicht alle Slacks sondern nur solche zu Nutzkosten würden, die an den entscheidenden Stellen im Innovationsprozess auftreten.

Um eine effiziente Allokation der Ressourcen zu ermöglichen, teilt Thom den Innovationsprozess in 3 Hauptphasen ein. In der **Phase der Ideengenerierung** ist Slack insbesondere in den Bereichen F&E, Marketing und Management innovationsfördernd. In der **Phase der Ideenakzeptierung** ist Slack besonders im Management-

³ Das Maß an Slack (mit „+“ gezeigt) ist leider qualitativ und weder Fuchs-Wegener/Welge noch Weidemann gehen darauf näher ein, was darunter quantitativ zu verstehen ist.

Bereich wichtig. In der Phase der Ideenrealisierung ist Slack besonders in den Produktions- und Marketingbereichen wünschenswert (Thom, 1980, S.207).

Slack (als Flexibilitätsvoraussetzung)	Phase der Ideengenerierung	Phase der Ideenakzeptierung	Phase der Ideenrealisierung
Management-Bereich	3-4	5	3
F&E-Bereich	5	3	3-4
Produktionsbereich	1	2	2-3
Marketingbereich	2	2	3-4

Tabelle 2: Optimaler Slack in den Phasen betrieblicher Innovationsprozesse

(Quelle: Thom, 1980, S.208)

3.4 Zusammenfassung der Argumente

Hier werden die Argumente zusammengefasst, die einen positiven Zusammenhang zwischen Organizational Slack und Innovationsfähigkeit einer Unternehmung unterstellen.

Erst im Organizational Slack können F&E-Projekte unternommen werden können, deren Kosten hoch, Erfolgspotential groß aber Ausgang unsicher sind. Slack schafft **Experimenträume** für neue Produktlinien, Marketingstrategien und andere Organisationsstrukturen. Die Stabilität des Systems in einem Organizational Slack veranlasst Mitglieder zu mutigeren Experimente, die weniger Angst vor Misserfolg haben müssen.

Organizational Slack ermöglicht der Unternehmung eine schnelle **Reaktionsfähigkeit**, falls eine Chance-Innovation gelingt.

In Organizational Slack nimmt die Intensität latenter Zielkonflikte ab und macht eine **Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen** (Subkoalitionen) eher wahrscheinlicher.

Wenn das (Top-)Management nicht gerade um kurzfristige Existenzsicherung der Unternehmung kümmern muss, hat es mehr Zeit, sich **langfristigen Strategien zur Entwicklung der Unternehmung** zu widmen. Wenn sich das (Top-)Management um die Innovationsprozesse kümmert und ein Innovationsfreundliches Klima schafft, ist die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Innovationen größer.

4 Kritik an Organizational Slack

Nachdem die verschiedenen Ansätze zum Zusammenhang zwischen Organizational Slack und Innovation vorgestellt worden sind, ist es sinnvoll, sich mit den von Kritikern geführten Argumenten gegen Organizational Slack zu befassen.

Verschwendung von Ressourcen: Kritiker wie Leibenstein⁴ und Williamson⁵ sehen Organizational Slack als Verschwendung von Ressourcen durch Inkompetenz und Eigennützigkeit des Managements. Das Management verfolgt eigene Ziele (z.B. *Prestige, Einkommensmaximierung, Macht*) und vernachlässigt dadurch die Interessen der Organisation.

Lockerung von Kontrollmechanismen: Organizational Slack führt zur Laxheit bei Kontrollen, wodurch leicht in wirtschaftlich zweifelhafte Projekte investiert wird. Es werden Prestige-Projekte betrieben, deren Ausgang zu unsicher ist bzw. deren Wertschöpfungspotential selbst bei einem Erfolg nicht hoch genug ist.

Wenn Organizational Slack existiert, werden Projekte mächtiger Abteilungen selten abgelehnt, nur damit Konflikte vermieden werden, selbst wenn am Ende kein Erfolg zu erwarten ist.

Vernachlässigung richtiger Projekte: Einerseits werden unrentable Projekte selektiert, andererseits besteht die Gefahr, dass „falsche“ Projekte gestoppt werden. D.h. es kommt vor, dass viel versprechende und wirtschaftlich sinnvolle Projekte oft vernachlässigt oder gar gestoppt werden, nur weil man keine Lust mehr hat, es langweilig findet oder auf ein schwieriges Problem gestoßen ist (Nohria/Gulati, 1996, S.1249).

Ansprüche an den F&E-Bereich sind im Slack nicht so stringent. Es kann oft zu Verletzungen von Terminen und Qualitätsansprüchen kommen. Im Allgemeinen setzt sich eine gewisse Laxheit in der Unternehmung durch, da alles gut und „sicher“ läuft. In diesem Zusammenhang wird auch oft erwähnt, dass kleine Unternehmungen in der Regel „produktiver“ und „innovativer“ sind als Großkonzerne, da sie i.d.R. kaum über Organizational Slack verfügen. Organisationsstrukturen in Großunternehmen sind oft von bürokratischen Strukturen geprägt und Subkoalitionen verfolgen eigene Ziele in relativer „Sicherheit“.

Mit diesen Argumenten wird von Kritikern jeder positiver Zusammenhang zwischen Organizational Slack und Innovationsfähigkeit der Unternehmung bestritten.

⁴ Siehe dazu Leibenstein, H. (1969): Organizational or frictional equilibria, X-efficiency and the rate of innovation, in Quarterly Journal of Economics, 83: S.600-623.

⁵ Siehe dazu Williamson, O.E. (1964): The economics of discretionary behavior: Managerial objectives in a theory of the firm, S.237-252.

5 Innovation durch die Technologie der Torheit

Um die Innovationsförderung durch Organizational Slack beurteilen zu können, ist es von Vorteil, vorher zu prüfen, wie Innovation gefördert werden kann. Neben den allgemein bekannten und anerkannten innovationsfördernden Maßnahmen legt sich diese Arbeit einen Ansatz von March zugrunde, der für Innovation sehr ungewöhnliche Instrumente vorschlägt. March analysiert in seinem 1971 erschienen Aufsatz „Die Technologie der Torheit“ das traditionelle Verständnis vom rationalen Wahlverhalten, das seiner Ansicht nach charakterisiert ist durch:

- i) Präexistenz von Zielen
- ii) Notwendigkeit der Konsistenz, und
- iii) Primat der Rationalität, unter Vernachlässigung der Intuition sowie Tradition und Glaube.

Dieses traditionelle Verständnis nimmt aber nach March nur unzureichend wahr, dass sich Ziele im Laufe der Zeit auch ändern und dass man Ziele auch laufend neu entdeckt (March, 1971, S.288).

Um neue, gute Ziele zu finden (sprich: innovativ zu sein) schlägt March vor, dass die Dogmas präexistenter Ziele und der Konsistenz außer Kraft gesetzt werden. March sieht in **Imitation** eine Möglichkeit neue, interessante Ziele zu entdecken. Das andere Instrument von March lautet **Zwang**. Im Gegensatz zu vielen anderen Kollegen sieht March Zwang hilfreich für Stimulierung der Individualität. Durch Zwang, z.B. Verträge, Friste, Termine lassen sich Menschen zur Leistung motivieren. **Rationalisierung** dient zur Integration von neu entdeckten Zielen in die bestehende Wertestruktur.

March plädiert für eine **Verspieltheit**, die eine **zeitweilige Lockerung von Regeln** bedeutet und **Raum für Experimente** schafft. Wichtig ist, dass diese Verspieltheit nur eine temporäre Außerkraftsetzung von Regelungen ist und nicht mit Zügellosigkeit oder gar mit Antithese der Intelligenz zu verwechselt wird. Zwar garantiert diese Verspieltheit nicht zwingend Erfolg und kann auch Gefahren verbergen, dennoch gilt:

„Ein striktes Beharren auf Zweck, Konsistenz und Rationalität schränkt unsere Fähigkeit ein, neue Zwecke zu finden“ (March, 1971, S.291).

Spiel erlaubt, manchmal unintelligent, irrational oder gar töricht zu handeln, oder Dinge zu tun, für die es keine guten Gründe gibt. Wenn die grundlegende Bindung an die Notwendigkeit der Intelligenz nicht verletzt wird, kann es zu einem sehr innovationsfreundlichen Klima in der Unternehmung führen.

6 Kritische Bewertung

Bevor man zu einem Urteil zur Innovationsförderung durch Organizational Slack kommen kann, ist es notwendig die kritischen Argumente mit denen zu vergleichen, die für einen positiven Zusammenhang plädieren.

Trotz seiner Schattenseiten muss dem Organizational Slack anerkannt werden, dass er zwar keine hinreichende Voraussetzung oder gar eine Garantie für Innovation in einer Unternehmung darstellt, aber erst Organizational Slack ermöglicht „**high risk / high profit**“ **Projekte**, die in dem modernen Wettbewerbsszenario für den Aufbau und Erhaltung strategischer Wettbewerbsvorteilen von geradezu überlebenskritischer Bedeutung sind. Slack schafft Experimenträume für neue Produktlinien, Marketingstrategien und andere Organisationsstrukturen.

Selbst in Kleinunternehmen, die den Ruf haben besonders innovativ zu sein, kommt man nicht ohne gewissen Organizational Slack aus.

Innovation passiert natürlich auch, und besonders dann, wenn Unternehmen unter Innovationsdruck stehen, z.B. ihre Produktlinie zu erweitern, Produktqualität zu verbessern, um überhaupt überlebensfähig zu sein und wenn kein Organizational Slack zur Verfügung steht. Das ist aber ein sehr begrenztes Mittel, das **problemorientierte Innovation** ermöglicht. Die Wahrscheinlichkeit **nichtproblemorientierte Innovation** – mit strategischer Auslegung um Erschließung von künftigen Märkten, z.B. durch Antizipation künftiger Markttrends und -Nachfrage – ohne Slack erfolgreich zu betreiben, ist geringer.

Ein passendes Beispiel dazu ist die pharmazeutische Industrie. Zwar gibt es viele kleine Biotech Unternehmen, die innovativ sind und erfolgreich gute Medikamente entwickeln. Aber sie sind immer noch angewiesen auf große Pharma-Unternehmen. Ein Medikament erfolgreich an den Markt zu bringen kostet ca. 25 Million Euro und i.d.R. 12-15 Jahre Zeit, bevor das Medikament verschiedene Tests durchgelaufen hat und eine Zulassung erhält. Die F&E-Abteilung von Bayer beschäftigt weltweit rund 10000 Mitarbeiter, mit dem „anspruchsvollen“ Ziel, jedes Jahr 2 neue Medikamente an den Markt zu bringen ⁶. Viele Biotech Unternehmen müssen aber ihre halbentwickelte Produkte an die Großpharma verkaufen oder auslizenzieren, denn ihnen fehlen die notwendigen finanziellen Mitteln zur Weiterentwicklung von Medikamenten bis in die Endphase, deren Ausgang unsicher ist ⁷.

⁶ Aussage von Dr. David Ebsworth, Leiter des Geschäftsbereich Pharma der Bayer AG in einer Pressekonferenz am 20.06.2000 in Wuppertal.

⁷ Nur 20% aller Medikamentenentwicklungsversuche schaffen es bis zur Zulassung.

Eine Untersuchung der Innovationsfähigkeit kleiner Unternehmen zeigt, dass sie zwar innovativer sein können als viele Großunternehmen, der Erfolg ist aber eher auf die offene Werkkultur, persönlichen Kontakt und das Zusammengehörigkeitsgefühl unter Mitarbeitern sowie auf flexible Arbeitspraktiken zurückzuführen. Diese Studie kommt zum Schluss, dass diese Firmen innovativ waren, ohne dass sie zwingend auf Organizational Slack verfügten. Aber die Firmen gaben an, dass sie ohne Vorhandensein von Slack gewisse Restriktionen erlebten, weil sie sich keine Fehler erlauben konnten und dass sie in der Boomperiode innovativer sein konnten, wenn Slack-Ressourcen zur Verfügung ständen (Menger, 2001, S.1 ff.)⁸.

Das zeigt, dass Organizational Slack alleine zwar nicht ausreichend aber durchaus innovationsfördernd sein kann.

Ansatz von March

Anhand des im 5. Kapitel vorgestellten Ansatzes von March kann geprüft werden, ob Organizational Slack Innovationsfähigkeit steigern kann. Sein Ansatz gewinnt verstärkt an Bedeutung. Ein Beleg dafür ist, dass viele Unternehmen bewusst „Innovationsmanager“ einstellen, die als **Sturkopf, Sonderlinge oder Störer** gelten, in der Hoffnung, dass diese besonders innovationsanstoßend sein können⁹.

Es ist leichter in der Unternehmung ein Klima der Verspieltheit einzuführen, wenn die Unternehmung über gewissen Organizational Slack verfügt. Manchmal spielerisch/irrational handeln zu können, ist ein Luxus, den nicht jede Unternehmung sich leisten kann.

March sieht auch Imitation, Zwang und Rationalisierung als innovationsfördernd an. In einer Situation von Organizational Slack ist es eher leichter, **Imitationen** zu probieren, denn es gibt mehr Mittel und mehr Ressourcen/Personen, von denen imitiert werden kann. **Rationalisierung** bedeutet bei March die Integration von neu entdeckten Zielen in die bestehende Wertestruktur. Auch das fällt leichter mit Slack. Lediglich **Zwang** ist schwer durchzusetzen in einer Unternehmung geprägt von Organizational Slack.

Diese schwere Unvereinbarkeit eines der innovationsfördernden Instrumente deutet darauf hin, dass Organizational Slack auch innovationsfeindlich wirken kann, wenn die Disziplin nach gibt.

⁸ Die Studie ist unter der Adresse http://www.jbam.org/Articles/article3_3.htm abrufbar.

⁹ Siehe „*Hinterm Horizont geht's weiter: Innovationsmanager sollen als kreative Schaltstelle in der Firma fungieren und ständig neue Ideen entwickeln*“ in der Süddeutschen Zeitung vom 10./11. Mai 2003, Nr. 107, Seite V1/19.

7 Schlussbetrachtung

Betrachtet man die beiden Standpunkte, für und gegen einen positiven Zusammenhang zwischen Organizational Slack und Innovation, so wird deutlich, dass es einen Mittelpunkt geben muss, der die wichtigen Erkenntnisse beider Ansätze enthält.

Beide Ansätze stimmen in gewissen Bereichen. Daher ist eine Integration der beiden Meinungsschulen umso notwendiger. Bei einer genauen Betrachtung des Organizational Slack wird ersichtlich, dass Slack bis zu einem gewissen Maße innovationsfördernd, ab einem bestimmten Punkt aber innovationsfeindlich wirken kann. Daher sehen Nohria/Gulati eine inverse, U-förmige Beziehung zwischen Innovation und Organizational Slack. Nohria und Gulati unternahmen eine empirische Untersuchung zu diesem Thema. Sie untersuchten 22 Auslandsvertretungen 2 großer multinationalen Unternehmen und interviewten über 250 Abteilungsleiter aus u.a. den produktions-, Marketing-, F&E- und Finanzbereichen. Sie versuchten Organizational Slack möglichst gut zu messen¹⁰ und dessen Wirkungen zu analysieren. Sie erwiesen im Prozess, dass es in der Tat ein solches Verhältnis (invers U-förmig) besteht (Nohria/Gulati, 1996, S.1245 ff.)¹¹.

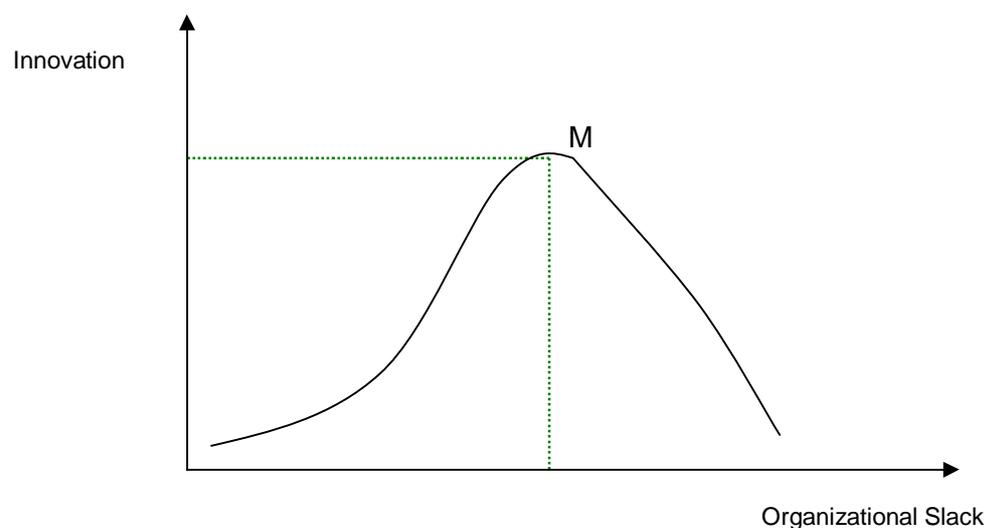


Abbildung 1: Optimaler Organizational Slack

(In Anlehnung an Nohria/Gulati, 1996)

Kuitunen kam auch zu einem ähnlichen Ergebnis in seiner Untersuchung in einer finnischen Unternehmung (siehe Kuitunen, 1993, S.187 ff.). Anhand von diesen Überlegungen kann gesagt werden, dass die Korrelation zwischen Innovation und

¹⁰ Zum Messen von Organizational Slack wurden verschiedene Methoden benutzt, z.B. wurden Manager gefragt, um wie viel Prozent würde deren Leistungserstellung zurückgehen, wenn deren Kapazitäten um x% reduziert werden würden.

¹¹ Die Studie ist unter der Adresse: <http://www.jstor.org> abrufbar. Stand: 06.05.2003

Organizational Slack bis zu einem gewissen Punkt M (*siehe Abbildung 1*) positiv, ab dort negativ ist. Slack führt in den Anfangsphasen zu mehr Innovation. Zuviel Slack führt aber ab einem gewissen Punkt zu abnehmenden Erträgen. Am Ende kann man mit viel Slack genau soviel Innovation betreiben kann, wie mit Null-Slack.

Nohria/Gulati fassen es sehr aussagekräftig zusammen:

“Too little slack is inimical to innovation because it discourages any kind of experimentation whose success is uncertain. Equally too much slack is inimical to innovation because it breeds complacency and a lack of discipline that makes it possible that more bad projects will be pursued than good. [...] Thus the right question to ask is not whether slack is uniformly good or bad for innovation, but rather, What amount of slack is optimal?” (Nohria/Gulati, 1996, S.1260).

Zusammenfassend kann gesagt werden, Organizational Slack *kann* durchaus zur Innovation führen – ein Mindestmaß ist sogar sehr hilfreich – aber er führt *nicht zwingend* zur Innovation. Organizational Slack muss gemanagt werden, es muss Kontroll-Mechanismen geben, um die „richtigen“ Projekte zu wählen und sie dann „richtig“ zu verwalten. Gleichzeitig muss die Werkkultur in der Unternehmung innovationsfreundlich sein, d.h. Abbau von unnötigen, innovationshemmenden bürokratischen Strukturen ist notwendig zur Motivierung der Mitarbeiter und Schaffung von Experimentalfreundliche Organisationsstrukturen. Das sind ziemlich paradoxe Anforderungen, aber gerade darin besteht ein großes Erfolgspotential.

Wenn eine Unternehmung diese Aufgabe meistern kann, ist sie auf dem richtigen Weg, mit seinen innovativen Produkten/Services und den damit verbundenen strategischen Wettbewerbsvorteilen sich vor der globalen Konkurrenz zu behaupten und eine erfolgreiche langfristige Existenz zu sichern.

LITERATURVERZEICHNIS

Bourgeois (1981): *On the Measurement of Organizational Slack*, in: AMR, 6/1981, No.1, S.29-39, zitiert in Weidemann, 1984.

Cyert, R.M. / March J.G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, New Jersey, zitiert in Weidemann, 1984.

Fuchs-Wegener, G. / Welge, M.K. (1974): *Kriterien für die Beurteilung und Auswahl von Organisationskonzepten*, in: ZO, 43/1974, zitiert in Weidemann, 1984.

Kuitunen, K. (1993): *Innovative Behavior and Organizational Slack of a Firm – A Case Study on the Development of Production Technology in a Finnish Clothing Firm*, 1993, Helsinki.

March, J.G. (1971): *Die Technologie der Torheit*, übersetzt reproduziert in March, J.G. (Hrsg.): *Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven*, 1990, Wiesbaden.

Menger, R.A. (2001): *Innovation and Strategic Competitiveness: The Role of Firm Infrastructure* in The Journal of Behavioral and Applied Management, Ausgabe: Summer/Fall 2001, Vol. 3(1), S. 26. Im Internet abrufbar unter der Adresse: http://www.jbam.org/Articles/article3_3.htm, Stand: 02.04.2003.

Nohria, N. / Gulati R. (1996): *Is Slack Good or Bad for Innovation?* In The Academy of Management Journal, Volume 39, Issue 5 (Oktober 1996), S. 1245-1264. Im Internet aufrufbar unter: <http://www.jstor.org>, Stand: 06.05.2003.

Thom, N. (1980): *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Auflage, Königstein*, zitiert in Weidemann, 1984.

Weidemann, P.H. (1984): *Das Management des Organizational Slack*, 1984, Wiesbaden.