

## Die unerwartete Renaissance des Taylorismus

Totgesagte leben länger! Der Taylorismus hält in vielen Unternehmen wieder Einzug und die Vorsätze einer guten und verantwortungsvollen Mitarbeiterführung verblassen. Auf den ersten Blick ist das verblüffend, haben wir doch spätestens seit den 80er-Jahren gelernt, dass der Taylorismus mit seiner Zerlegung von Aufgaben in kleinste Arbeitsschritte, mit seiner starren Trennung von Kopf- und Handarbeit und mit der Aufspaltung (White/Blue Collar) den Herausforderungen einer komplexeren Wirtschaft und einer in großen Teilen besser ausgebildeten Belegschaft und Gesellschaft nicht mehr entspricht.

Lange Zeit hinweg herrschte Einigkeit darüber, dass es den „einen besten Weg“ nicht gibt und dass Lean Management mit dem Menschenbild des engagierten, kreativen Mitarbeiters, der selbstständig Probleme löst und am Unternehmenserfolg eifrig mitwirkt, sowohl Führungskräften als auch den Mitarbeitern am ehesten gerecht wird.

Freuten wir uns nicht, dass die persönliche Flexibilität (nicht die von oben diktierte, ständig erwartete Verfügbarkeit) größer wurde und die Leistungsbereitschaft zunahm, je mehr Entscheidungsfreiheit und Verantwortung den Mitarbeitern übertragen wurde? Und heute, 30 Jahre später? Der gute alte Frederick Taylor erlebt fröhliche Urständ. Und das nicht etwa nur in den gewerblichen Bereichen der Zulieferbetriebe der Automobilindustrie, wo er immer gegenwärtig blieb, sondern auch in innovativen Branchen.

Nach der Direktive „Teile die Arbeit in möglichst kleine Portionen, dann wird diese so einfach, dass jeder angelegte Arbeiter die Aufgabe problemlos erledigen kann“, war der Taylorismus als Organisationsprinzip bereits vor mehr als einem Jahrhundert erfolgreich. Damals war ein solches Vorgehen einsichtig und modern und führte zu einer unglaublichen Steigerung der Produktivität. Doch seitdem haben sich die wirtschaftlichen Bedingungen verändert und das Menschenbild hat sich stark gewandelt.

### Warum nimmt die Arbeitsteilung heute wieder zu?

Statt sich an das Fließprinzip zu halten und auf das Engagement und die Kompetenz der Mitarbeiter zu vertrauen, wird versucht, durch immer detailliertere Vorgaben ein

vermeintliches Fehlerrisiko zu minimieren. Die Folgen sind zu Recht frustrierte Mitarbeiter, denen jegliche Entscheidungsfreiheit genommen wird.

Ein typischer Kommentar dazu: „Es gibt strenge Vorgaben, an die ich mich halten muss ... das wird immer enger, es geht nur noch um Standardisieren. Die Werkzeuge werden vorgegeben, sogar die Interpretation des Regelwerkes wird mehr und mehr standardisiert. Vor zwei Jahren konnte ich eine Auswertung so gestalten, wie es zweckmäßig war, heute bekomme ich ein vorgegebenes Muster zum Ausfüllen ...“<sup>1</sup>

Ein größerer Unterschied zu Lean Management und Kaizen ist schwer vorstellbar; galt doch in den meisten erfolgreichen Firmen: „Schaffe motivierte Teams, die ständig nach einem besseren Weg suchen“.

Der **erste Grund** für den Neo-Taylorismus – dieses Mal vor allem in der Administration und bei Dienstleistungen - ist banal: Senkung der Kosten; eine Begründung die für alles herhalten muss. Für einen Manageristen ist klar, dass die Gehälter für einfache, wenig verantwortungsvolle und reglementierte Arbeiten niedrig sein müssen, weil sie keine hohe Qualifikation verlangen und die Mitarbeiter leicht austauschbar sind. Dazu passt auch die Bemerkung eines Betriebsrats in der Zulieferindustrie: „*Job-Rotation gibt's bei uns schon lange nicht mehr, das ist zu teuer.*“

Der **zweite Grund** ist die widersprüchlich erscheinende Angst vor Verantwortung einerseits und der Drang zur Kontrolle andererseits. Je kleiner der vom Management vorgegebene Aufgabenumfang, desto leichter wird es, die so vermehrten Schnittstellen zu kontrollieren und ein Mikromanagement zu rechtfertigen. Hierarchische funktionale Organisationen laden dazu ein. Ein deformiertes Ziele-Herunterbrechen-Modell bzw. eine degenerierte Anwendung des MBO-Prinzip verlangen eine mechanistische Zuordnung von Leistungsbeiträgen, von oben nach unten und von unten nach oben, auch noch kleinklein. Das hängt vor allem mit der Entlohnung zusammen, mit der weniger der Teamerfolg belohnt werden soll als der Beitrag des jeweiligen Mitarbeiters.

<sup>1</sup> vgl. Kotthoff, H., Wagner, A. (2008): Die Leistungsträger – Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur, Berlin, S. 112.

Die „Vereinzelung“ von Leistungen ist der Versuch, gerecht sein zu wollen, aber ein untauglicher, wenn Aufwand und Nutzen bedacht werden.

Der **dritte Grund** – das wird häufig übersehen – liegt in der Arbeitsweise eines ERP-Programms, vor allem des allgegenwärtigen von SAP. Die vom Programm vorgeschriebenen Raster erfordern ein ständiges Einpflegen von Daten. Eine lückenlose Vorgabe standardisierter Prozesse ist die unausweichliche Begleiterscheinung. Die Anforderung vor allem an börsennotierte Unternehmen, jederzeit die aktuellen Kosten und Margen nennen zu können – gewissermaßen der Zwang zur laufenden Abrechnung, erfüllt das SAP-Programm vorbildlich, macht jedoch das Ganze unflexibel; nicht zuletzt weil der Mensch zum technischen Hilfsdiener gemacht wird.

Der **vierte Grund** ist die Kurzfristigkeit im Denken und Handeln. Die Zeit, sich eingehend mit einer Sache auseinander zu setzen, sich mit ihr vertraut zu machen, sich in einer Abteilung einzuleben und sich mit grundlegenden Verbesserungen zu beschäftigen, fehlt. Vielmehr geht es darum, rasch Aufgaben abzuwickeln, ohne sich über die Kurzfristperspektive hinaus Gedanken zu machen. Aktionismus vor Vision.

Ein **fünfter Grund** – auch dieser muss genannt werden – liegt anders: Nicht alle – auch Hochschulabsolventen – sind befähigt und willig, mitzudenken und eigenverantwortlich zu handeln. Die Zahl derer, die sich dem entziehen, nimmt zu. Ihnen kommt diese Standardisierungsrichtung sogar entgegen. So brauchen sie keine eigenen Prozesse mehr zu entwickeln, sie können auf Vorgefertigtes zugreifen und damit ein mögliches Versagen oder Scheitern dem „System“ zuschieben.

### Unerwünschte Spalt- und Folgewirkungen

Wie sehr diese Ent-Humanisierung des Arbeitsprozesses dem Managerismus entspricht, zeigt auch ein Blick in die Stellenanzeigen: Den vielen eng formulierten Stellenbeschreibungen stehen die wenigen gestaltenden, planenden und koordinierenden Funktionen im Unternehmen gegenüber, die sehr gut bezahlt werden. Da die einen planen und die anderen arbeiten, fließen Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Praxis unzureichend zurück.

So sehr von Zeit zu Zeit von einer lernenden Organisation die Rede ist und „Close the Loop“ beschworen wird, so

wenig konsequent wird danach verfahren. Und dann läuft eine Bürokratie auch noch bei denen auf, die ganz unten in der Meinungshierarchie stehen. Der Jammer lautet dann: „Wir kontrollieren uns tot... jede Unterschrift wird noch mal abgezeichnet... Wir haben internes, wir haben externes Controlling, Kontrolle in allen Bereichen.“<sup>2</sup>

### Offensichtliche Lehren

1. Zwar ist ein gewisses Maß an Standardisierung unverzichtbar, doch ein Zuviel transportiert unmissverständlich die Botschaft an die Belegschaft: Jeder ist austauschbar, weil die Prozesse fein gegliedert sind.
2. Es wird von der unternehmerischen Aufgabe abgelenkt, da sich alles um die effektive Erledigung von Kundenaufträgen, Entwicklungsaufgaben und Rationalisierungsaufgaben dreht.
3. Menschen sind, und das wird gerade in einem manageristisch geführten Unternehmen häufig vergessen, nicht einfach austauschbar. Wenn sie sich nicht engagierten und unklare Vorgaben nach gesundem Menschenverstand entschärften, liefe so manches einfach schlecht.

Über Erfolg und Misserfolg in einem globalen Wettbewerb entscheiden Aufgeschlossenheit, Engagement, Flexibilität, Schnelligkeit in der Umsetzung und die Orientierung an der Wertschöpfung; alles Fähigkeiten, die in vielen deutschen Unternehmen im hohen Maß vorhanden waren und im Ausland in den letzten Jahren als Wettbewerbsvorteil Anerkennung fanden. Mit der Wiedereinführung tayloristischer Prinzipien und der Verbreitung des Bildes vom arbeitsscheuen Mitarbeiter wird ein falscher Weg beschritten, der weder dem einzelnen Mitarbeiter noch einer Gesellschaft gerecht wird, die der Aufklärung, der Mündigkeit, der Selbstverantwortung und letztlich der sozialen Marktwirtschaft zugewandt ist. Engagierte und gut ausgebildete Mitarbeiter sind nur dann eine wahre Kraftquelle, wenn deren Fähigkeiten erkannt werden und sie ermuntert werden diese auszuschöpfen. Das Wiedererstarken der tayloristischen Doktrin aus kurzfristig finanziellen Motiven ist fehl am Platze.

<sup>2</sup> Ebda. S. 113