

Einsteiger, die die Welt nicht braucht

Von Lars Vollmer. Foto: Dorota Sliwonik

Eigentlich war er stolz gewesen – stolz auf den neuen Job, das eigene Büro, stolz auf das gute Gehalt. Aber heute empfindet er das eher als Schmerzensgeld für die undankbare Rolle: Informationen von Werkern einholen und aufbereiten, für die Chefetage. Damit sie dort ihre Entscheidungen treffen können. Und die darf er dann wieder vermitteln. Einmal rauf und wieder runter. So hat er er sich seinen Berufseinstieg nicht vorgestellt.

Ach, wenn er selbst Chef wäre, denkt er, er würde es anders anfangen. Er würde die an den Tisch holen, die sich auskennen. Und gemeinsam würden sie die Verantwortung tragen. Keine Mittelsmänner mehr. Weg mit Befehl und Gehorsam. Abschaffen, das Ganze... Das Telefon klingelt und bringt ihn unbarmherzig auf den Boden der Tatsachen zurück. Er wird sich wieder durch einen Berg ungeordneter Zahlen, Daten und Fakten wühlen müssen und sie interpretieren. Irgendwie.

Wir kennen diesen Arbeitsalltag nur zu gut – ein Alltag, der mit seinen Weisungsbefugnissen und Verantwortungsbereichen, mit seinen Mittelsmännern und -frauen zwischen den

Entscheidern „da oben“ und den Machern „da unten“ noch jedem Einsteiger unbarmherzig die Ideale abtrainiert hat.

Doch woher kommt diese Trennung eigentlich? Und macht sie am Ende Sinn? Sollen wir uns damit arrangieren? Sollen wir dem Berufseinsteiger mit auf den Weg geben, sich für die eine oder andere Seite zu entscheiden – und sich entsprechend zu qualifizieren?

Eingebrockt hat uns die Suppe ein gewisser Frederick Winslow Taylor.

Eingebrockt hat uns die Suppe ein gewisser Frederick W. Taylor. Er hat zur Blütezeit der industriellen Revolution die Arbeitswelt neu organisiert – und dabei ein Fundament geschaffen, auf dem heute noch viele Unternehmen aufbauen. Sein Ziel: Die Effizienz der Arbeit zu erhöhen. Dafür hat er vor allem eines getan: Er hat eine Trennung geschaffen zwischen „Denken“ und „Handeln“ – zwischen „oben“ und „unten“. Ein paar Leute in der Fabrik waren „oben“, die Denker. Sie planten, führten Messungen durch, wiesen an und kontrollierten. Und Tausende waren „unten“ – flei-



Lars Vollmer: IFA-Absolvent, Unternehmer und Fürsprecher sinngetriebener Freigeister.

ßige Arbeitsbienen an der Werkbank. Sie arbeiteten nach möglichst genauen Regeln, nach Standards und Zeitvorgaben.

Jede Arbeitsbiene fliegt ihren eigenen besten Weg. Immer wieder. Im Einkauf. Im Verkauf. Im Controlling.

Und noch etwas haben wir ihm zu verdanken: Die funktionale Teilung in den Unternehmen. Jede Arbeitsbiene fliegt ihren eigenen besten Weg. Immer wieder. Im Einkauf. Im Verkauf. Im Controlling. Und was es sonst noch für Schubladen gibt im Business. Erst wenn der Kopf nicht mehr nötig ist, der Mensch also quasi als Maschine arbeitet, kann sich Effizienz richtig entfalten – so die Vision des Taylorismus.

Und nun ist die Wirtschaft durchzogen mit normierten Handlungsmustern. Doch nicht nur das. Auch die Management-Praktiken zogen mit und entwickelten entsprechend normierte Denkmuster. Denkmuster, mit denen der Laden „geschmissen“ wurde. Und so kunterbunt die Unternehmenswelt auch heute ist, die Managementpraktiken sind in nahezu allen

Unternehmen tupfengleich: überall dieselben Managementsysteme, dieselben Prozesse, dieselben Rituale, dieselben Strukturen. Und im übrigen: auch überall dieselben Sorgen aus denselben Gründen.

Die Folge dieser Normierung: Ein ziemlich genaues Bild vom Mitarbeiter, der in die jeweilige Norm passt. Für jede Fachrichtung gab es die „richtige“ Ausbildung und den „richtigen“ Einsatzzweck. Nach und nach auch den „richtigen“ Auswahlprozess und den „richtigen“ Einarbeitungsprozess. Die Universitäten richten sich danach und haben diesen Bedarf befriedigt. Stellenanzeigen spiegeln das genaue Bild des gewünschten Mitarbeiters wieder. Normierte Bewerbungsverfahren beurteilen und sieben aus, was nicht passt. Und diese Denke setzt sich überall fort. Exakte Stellenbeschreibungen und Verantwortungen. Ein Einarbeitungsprogramm macht den Mitarbeiter fit für „seine Stelle“. Und für seinen weiteren Berufsweg gibt es ein standardisiertes Talentmanagement.

So haben wir das Werk des Herrn Taylor fleißig fortgeführt. Wir sieben aus, was nicht in die Norm passt. Alles zum Wohle

der Effizienz. Und einige Jahrzehnte hat es uns auch großen Erfolg und den Menschen Arbeit und Wohlstand gebracht.

Und jetzt? Ist, was damals gut war, auch heute richtig? Leise wurde das bereits in den 1980er Jahren hinterfragt. Mit der Empowerment-Ära kam ein neues Bild auf: Querdenker waren plötzlich gefragt. Unternehmen warben damit, auch sogenannten „Seiteneinsteigern“ eine Chance zu geben. Jedenfalls auf dem Papier. Denn allein das Wort verrät schon, wie es um die tatsächlichen Motive der Unternehmen bestellt war. Nennt man so jemanden, den man unbedingt in seinem Team haben will? In einigen wenigen Exotenfirmen oder auch in kleineren Innovationsabteilungen von ansonsten eher traditionell arbeitenden Unternehmen wurde es zwar Wirklichkeit. Aber in den allermeisten Unternehmen stand es nur in den Karrierebroschüren. Hier legte man sogar noch eine Schippe drauf: Standardisierte Assessments wurden eingeführt, um Mitarbeiter auszuwählen oder weiter zu qualifizieren. Denn noch immer stand die Effizienz an erster Stelle. Und so blieben die Stimmen, die ein anderes Bild von der Arbeit proklamierten, leise. Aber sie blieben.

Irgendwie muss doch die Masse zu bewegen sein. Ist sie aber nicht.

Die Wirtschaft veränderte sich weiter. Und schließlich erhärtete sich in den letzten zwei Jahrzehnten ein Verdacht: Effizienz war für den Standort Deutschland gar nicht mehr das Non plus Ultra. Viel wichtiger wurde das Thema Innovationskraft und -geschwindigkeit. Und so stießen sie folgerichtig die „gute alte“ Effizienz vom Siegtreppchen.

Doch jetzt hakt es allorten. Irgendwie will das mit den alten Herangehensweisen nicht so recht klappen. Waren für eine effiziente Produktion Standardisierung und einheitliche Mitarbeiter entscheidend, die reibungslos funktionierten, so stört die Homogenität jetzt augenscheinlich. „Wieso läuft's nicht“, fragt sich denn auch die Chefetage. Dann werden neue Anreizsysteme entwickelt oder eine Lawine von Führungskräfte-seminaren ausgelöst. Scheinbares Motto: „Wenn die alten Methoden heute

nicht mehr so gut funktionieren, müssen wir mehr davon machen und sie noch konsequenter anwenden.“ Irgendwie muss doch die Masse zu bewegen sein. Ist sie aber nicht.

Wen wundert's? Mit dem bestehenden Arbeitsbild plötzlich andere Ergebnisse erzielen zu wollen, ist ja so, als würde man einem Löwen im Zoo ein Bild von einer Antilope in der Savanne zeigen und sich dann wundern, warum sein Jagdinstinkt nicht geweckt wird.

Mehr und mehr Unternehmen verstehen deshalb, dass wir ein grundlegend neues Arbeitsbild brauchen. Weg von der Standardisierung. Prominente Beispiele sind Google, dm Drogeriemarkt oder das Unternehmen W.L. Gore, das Gore-Tex-Materialien herstellt. Was haben diese Unternehmen gemeinsam? Richtig. Sie sind in ihrem Marktsegment die unangefochtene Nummer eins. Und warum? Sie haben nicht nur Produkt- und Geschäftsmodell-Innovation betrieben, sondern vor allem auch im Bereich Organisation und Führung für echte Neuerung gesorgt. Hier geht es auf einmal um Passung, um bewusste, echte Diversifikation. Motivierung wird schlicht weglassen, denn sie ist schädlich.

Sinnetriebene Freigeister werden auf den alten Kähen leider nicht gebraucht.

Nun kann man als Einsteiger auf den „alten Kähen“ natürlich noch anheuern. Sie werben schließlich mit einem goldenen Image und verlockenden Bonusprogrammen. Doch es knirscht überall und ein Loch nach dem anderen wird notdürftig gestopft. Und sinnetriebene Freigeister werden hier leider nicht gebraucht.

Man will den Einsteigern zurufen: „Besser ihr übernehmt selbst Verantwortung! Sucht euch die Unternehmen, die dem Taylorismus den Rücken zugewandt haben, die schon heute beginnen, auf die Praktiken des alten Managements zu verzichten und nicht nur kosmetische Änderungen vornehmen.“ Denn jene, die am alten Management festhalten, sind die Unternehmen, die die Welt (bald) nicht (mehr) braucht.

*Lars Vollmer hat 2000 am Institut für Fabrikanlagen und Logistik promoviert.
2013 titelte die BILD-Zeitung: „Lars Vollmer ist Hannovers ungewöhnlichster Unternehmer.
Bei diesem Chef verdienen Sie, was Sie wollen!“ – Die Mitarbeiter des Beratungsunternehmens
Vollmer & Scheffczyk GmbH, dessen Gründer und Managing Partner er ist,
legen in Abstimmung mit Kollegen ihr Gehalt selbst fest.
Vollmer ist Managementspeaker, Advisor und Gründer der Plattform „intrinsify.me
Als Dozent lehrt er unter anderem an der Leibniz Universität Hannover; im Sommersemester 2014
bietet er dort erstmals ein neues Vorlesungsformat an,
eine sogenannte Denkwerkstatt mit dem Titel „Denken und Handeln in Komplexität“.
Im April erscheint sein Buch „Wrong Turn –
Warum Führungskräfte in komplexen Situationen versagen“ bei orell füssli.*

Unsere Leidenschaft: Bessere Fabriken.

Was zeichnet eine Fabrik aus, die besser ist als die der Wettbewerber?
Eine Fabrik, in der Produkte schneller und in besserer Qualität erzeugt werden. Eine Fabrik, die Ressourcen effizient einsetzt und damit Kosten senkt. Eine Fabrik, in die die Mitarbeiter jeden Tag gern zur Arbeit gehen.

Eine solche Fabrik ist ganz nach unserem Geschmack. Wir planen und optimieren Fabriken für unsere Kunden. Dabei stehen wir für ein Ziel:

Wir wollen Ihre Fabrik besser machen.

GREAN. Bessere Fabriken planen und betreiben.



Mein erster Tag am PZH

Nicht nur Wissenschaftliche Mitarbeiter arbeiten am PZH. Einige starten noch jünger und auf anderen Wegen. Vier Einstiege.

Fotos: Patrice Kunte



Jan Marvin Jovers, 18, kommt aus Gehrden und hat am Matthias-Claudius-Gymnasium 2013 Abitur gemacht. Eher zufällig stieß er auf die Möglichkeit, ein Freiwilliges Wissenschaftliches Jahr zu absolvieren. Seit September arbeitet er als FWJler am Institut für Fertigungstechnik und Werkzeugmaschinen.

Freiwillig wissenschaftlich schleifen

Mein erster Tag: 9. September 2013; FWJler am PZH

„Während der Einführungswoche für die FWJler an der Medizinischen Hochschule war ich krank, deshalb war mein Einstieg direkt hier am PZH. Ich war ziemlich aufgeregt, vor allem, als ich dann noch im Stau stand und dachte, ich komme gleich am ersten Tag zu spät, obwohl ich so früh gestartet bin. Aber es hat dann doch geklappt, und ich war um fünf vor acht hier. Im Institut für Fertigungstechnik und Werkzeugmaschinen habe ich Thomas Krawczyk und Dirk Preisung getroffen, zwei Wissenschaftliche Mitarbeiter, die ich aus dem Bewerbungsgespräch noch nicht kannte. Thomas hat mir erklärt, was meine Aufgabe hier ist. Dass es um Schleifscheiben geht, das wusste ich schon. Viel mehr aber nicht. Ich habe eine kleine Führung von ihm bekommen, die Leute kennengelernt, die Kaffeemaschine – als wichtigen Treffpunkt!, - meinen eigenen kleinen Raum, in dem ich jetzt arbeite und noch zwei Maschinen, eine Sinterpresse und eine 5-Achs-Schleifmaschine..

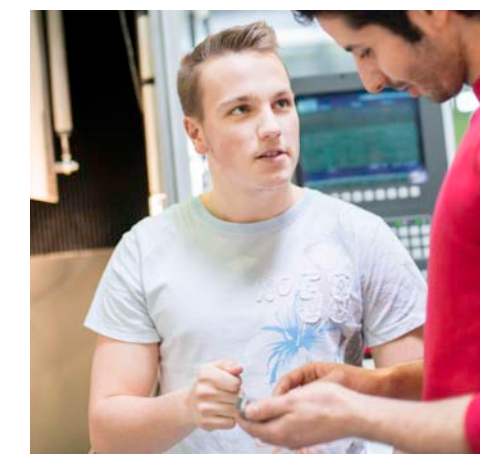
Dann wurde mir von Dirk gezeigt, wie die Mischverhältnisse bei Schleifscheiben sind und ich durfte zum ersten Mal Probenkörper zusammenmischen. Da geht es dann um Schleifkorn, Bindung und Porosität. Meine Aufgabe ist es, die Mischverhältnisse der Probenkörper und die Parameter der Sinterpresse für die jeweilige Aufgabe der Schleifscheiben zu optimieren.

Das macht total Spaß! Muss ich ehrlich sagen. Als ich hier angefangen habe, da habe ich Schleifscheiben als nicht so besonders interessant empfunden. Das lag wohl an der Unwissenheit, das hat sich aber geändert. Ich bin total begeistert, was alles möglich ist und was man damit alles machen kann. Ich habe

mittlerweile auch Produktionstechnik als Studiengang gewählt – ich musste mich zwischen Konstruktions- und Produktionstechnik entscheiden –, allerdings im Dualen Studium bei Continental.

Dass ich FWJler geworden bin, ist eigentlich Zufall. Ich wollte ins Ausland gehen, für ein Jahr, aber dafür habe ich mich dann doch zu jung gefühlt. Also habe ich „freiwilliges ... Jahr“ bei google gesucht und da erst entdeckt, dass es auch ein freiwilliges wissenschaftliches Jahr gibt. Da habe ich mich gleich beworben. Und die ersten Eindrücke, dass alle hier sehr nett und kooperativ sind und dass man vom ersten Tag an sehr viel lernt, das hat sich bis heute bestätigt. Es ist wirklich das Beste, was ich hätte machen können.“

Jan Marvin Jovers



Lagebesprechung: FWJler Jan Marvin Jovers und Student Abdelhamid Bouabid schleifen Zahnradflanken.

Stichwort: Freiwilliges Wissenschaftliches Jahr (FWJ)

Die Medizinische Hochschule Hannover (MHH) bietet gemeinsam mit ihren Partnern, unter anderem der Leibniz Universität Hannover, seit 2011 ein Freiwilliges Wissenschaftliches Jahr (FWJ) für Abiturienten an. Ein Jahr lang begleiten die Schulabgänger ein Forschungsprojekt, von Biomedizin über Chemie und Physik bis hin zu den Ingenieurwissen-

schaften. Das Institut für Fertigungstechnik und Werkzeugmaschinen beschäftigt bereits im zweiten Jahr FWJler; im September 2013 haben drei Abiturienten ihre Arbeit dort begonnen. Die FWJler werden mit bis zu 400 Euro Taschengeld pro Monat entlohnt und haben die Möglichkeit, neben ihrem Forschungseinsatz übergreifende Seminare zu besuchen.