

3 11

# Arbeitswissenschaft auf dem Prüfstand: Reflexionen aus dem Unternehmensalltag

**GEORG STAWOWY & KATHARINA HÖLZLE**

**Hölzle:** Herr Stawowy, woher kommt Ihr Interesse an der Arbeitswissenschaft?

**Stawowy:** Ich hatte Spaß an dem Thema während meiner Zeit an der Universität. Ich habe als Hiwi am Institut für Arbeitswissenschaft an der RWTH Aachen bei Prof. Luczak gearbeitet, bin danach Assistent geworden, wollte promovieren und hatte als Promotionsthema die Fragestellung, inwieweit die Technik eines Arbeitssystems den Reifegrad von Gruppenarbeit determinieren kann. Ich hatte bereits ein Exposé, aber irgendwie war ich nicht „on fire“. Ich war nicht überzeugt, weil ich nicht glaubte, dass es diese Beziehung wirklich gibt – und sie relevant ist. Ich bin dann in die Industrie gewechselt. Aber ich fand das Thema Arbeitswissenschaft immer klasse, und als ich dann bei Lapp wieder mit Herrn Prof. Bauer in Kontakt gekommen bin, habe ich gedacht: Ach, das ist ja nett, dass das doch ein gewisser roter Faden bei mir in der Vita ist, und habe das immer mit sehr viel Spaß und Freude verfolgt. Und jetzt habe ich über 25 Jahre betriebliche Praxis und frage mich: „Wo stehen wir eigentlich in der Arbeitswissenschaft?“

Wir sehen „The Great Resignation“, die ganzen psycho-mentalenen Belastungen, wir reden uns über Generation Z in Rage. Ich würde eher sagen: „Man beklagt, dass die Leistungsbereitschaft nicht mehr so da ist.“ Und dann denke ich, wie viele Jahre arbeitswissenschaftliche Forschung gibt es schon und was haben wir denn nicht schon alles wissenschaftlich und intellektuell erarbeitet?! Aber wo stehen wir eigentlich? Und Entschuldigung, wenn ich das so sage – aber ist es nicht ein eher ernüchternder Kassensturz, den man diesbezüglich machen muss? Übrigens, beim Thema Führung geht es mir genauso. Man muss nur in die Lehrbücher aus den Fünfzigerjahren reinschauen. Eigentlich ist da schon ganz vieles dagewesen, erst recht in den Achtzigern und Neunzigern. Und wie viele Hunderttausende Coaches gibt es? Was ist jetzt so schwierig daran, gute Führung zu leben?

**Hölzle:** Was ist denn hier Ihre Hypothese? Warum sehen wir weder das Thema Führung noch das Thema Arbeitswissenschaft ausreichend in der Praxis ankommen?

**Stawowy:** Ich würde sagen, es sind zwei Dinge. Erstens, was heutzutage nicht mehr gut funktioniert, ist, das Thema Arbeit entkoppelt zu sehen: Wenn ich über Mikroergonomie spreche und mir Arbeit am Band bei Bürkert arbeitswissenschaftlich anschau, dann denke ich über Arbeitsstrukturierung und Ergonomie nach. Diese Mitarbeitenden gehen aus der Tür, gehen nach Hause, machen irgendwas anderes, sind glückliche Menschen. Auf der anderen Seite steht das ganze Thema Wissensarbeit und psycho-mentale Belastung. Da kann ich die beiden Bereiche schwieriger trennen, diese Grenzen verschwimmen, das merken wir auch in den Arbeitsformen. Wenn heute die ganzen psycho-mental Belastungen zu beklagen sind, wissen wir, dass das stark mit dem Thema digitale Kommunikation korreliert. Dazu gehört dann schon, was ich auch im Privaten abends noch auf dem Handy mache. Das wäre also eine erste Annahme, dass Arbeitswissenschaft nicht mehr isoliert betrachten kann, was zwischen 8:00 und 16:00 Uhr passiert, sondern Arbeit muss in einem größeren Kontext gesehen werden.

Und die zweite Frage, die ich mir stelle, ist, dass Praktiker immer noch mit der Arbeitswissenschaft und ihren Methoden fremdeln. Ich denke da an diverse arbeitswissenschaftliche Erhebungsbogen, VERA zum Beispiel. Vor drei Jahren haben wir überlegt, an einem arbeitswissenschaftlichen Forschungsprojekt zur Digitalisierung mitzuwirken. Allerdings sollte das mit einer Befragung starten. Als betrieblicher Praktiker gehen bei mir gleich die Lämpchen an, denn ich habe 400 Leute hier im Werk. Mit wie vielen Leuten wollen Sie wie viele Stunden sprechen, um welchen Erkenntnisgewinn zu generieren?

Daher glaube ich, dass Praktiker sehr zögerlich sind – ob zu Recht oder nicht zu Recht sei mal dahingestellt –, Arbeitswissenschaft als Gestaltungselement ernst zu nehmen. Vorhin das Beispiel Arbeitsstrukturierung: Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment, das versteht jeder wunderbar. In meiner Praxis habe ich oft gesehen, dass man Job Rotation bewusst einsetzt, um eine Belastungsreduktion hinzubekommen. Aber selbst da darf man zweifeln, denn noch heute gibt es Beispiele, bei denen Mitarbeitende den ganzen Tag anspruchsvolle visuelle Kontrollen durchführen, wie ich das bei Freudenberg in der Dichtungsproduktion erlebt habe. Und dass Job Enrichment oder Job Enlargement eingesetzt wird – abgesehen von der intuitiven Aufgabenerweiterung im Sinne von „Das musst du dann noch mitmachen“ – habe ich in der Praxis nicht oft gesehen. Ich habe das MTO-Konzept mit dem „Primat der Aufgabe“ von Strohm und Ulich als schlüssiges Konzept noch gut in Erinnerung. In der betrieblichen Praxis reden wir dann häufig nur über Organigramme, aber dass wir mal runtergehen auf Rollen, auf Aufgaben, auf Tätigkeiten, um dann auf Ebene von Tätigkeiten zu diskutieren: Das habe ich praktisch nicht erlebt.

**Hölzle:** Können wir das der Arbeitswissenschaft zuschreiben? Oder liegt das an der Praxis? Wer ist schuld?

**Stawowy:** Ich bedaure, dass ich in der Praxis wenig Menschen gefunden habe, die sich mit der Arbeitswissenschaft auseinandergesetzt haben und sie als ernsthafte praktische Hilfestellung genutzt haben, statt nur als wissenschaftliche Disziplin.

**Hölzle:** Was könnte die Arbeitswissenschaft tun, damit sie ernster genommen oder präsenter wird?

**Stawowy:** Ein Punkt wäre – und jetzt kenne ich die Ausbildungs-Curricula an den Unis nicht mehr ...

**Hölzle:** Da hat sich seit 20 Jahren wenig geändert, leider ...

**Stawowy:** Also, in der Ausbildung von Ingenieuren muss von Anfang an stärker für das Thema sensibilisiert werden. Wenn gilt, dass es mehr als nur Konstruieren bedarf, um Ingenieur zu sein, dann muss ich auch sagen, es braucht einen höheren Professionalisierungsgrad in Themen der Arbeitsgestaltung, der über den gesunden Menschenverstand hinausgeht. Hier mal schnell ein Organigramm malen oder schnell ein Arbeitssystem festlegen, reicht nicht. Es braucht eine Grundsensitivität, dass die Dinge zusammenhängen. Ich kann mich nicht nachher über Krankenstand oder psychisch-mentale Belastungen beschweren, wenn ich nicht vorher diese Themen seriös angehe.

Die andere Frage ist aber auch: Wie gut ist die Arbeitswissenschaft darin, ihre Erkenntnisse in die Praxis zu bringen? Wer macht das überhaupt? Lassen Sie mich ein Beispiel nennen: Wir wollen aktuell einige organisatorische Veränderungen anstreben. Und grundsätzlich würde ich dazu gerne einen externen Berater einbinden, der uns dabei hilft. Es ist ein Leichtes, Berater zu finden, die den „Change-Prozess“ begleiten wollen. Aber ich suche zunächst erst mal einen, der „Organisational Design“ macht.

Wer hat denn überhaupt diese Kompetenz? Und da wird es dann dünn. Ich suche einen Berater, der mit mir die „Kärnerarbeit“ macht, der RACI-Matrizen, Funktionsbeschreibung usw. macht, der vielleicht eine Governance aufbaut und dafür gute Templates hat. So jemanden zu finden, ist eher schwierig. Vielleicht, weil da kein Geld dahinter hängt, im Vergleich zur Begleitung eines drei Jahre langen Change-Prozesses. Change ist eher „cool“, das wollen eher alle machen.

**Hölzle:** Das finde ich jetzt ganz spannend. Und zwar reflektiere ich das mal mit einer Erfahrung, die ich immer wieder mache, gerade in Bezug auf unser MTO-Modell. Wenn ich mit einem Unternehmen spreche, dann heißt es gerne: Wir brauchen eine neue Technologie. Im Moment jagen wir alle KI durchs Dorf und dann irgendwas anderes. Für neue Technologie, eine neue Produktionsstätte oder die neue Maschine – da spielt Geld keine Rolle. Und wenn ich dann sage: Leute, ihr müsst aber Mensch und Organisation mitdenken, dann wird vielleicht noch gesagt: „Okay, Organisationsveränderung, na klar, wenn wir KI einführen, neue Prozesse, ok, das sehe ich ... Mensch, ja ..., ja, gut.“ Der Mensch bekommt dann so ein Weiterbildungskonzept? Ich habe immer das Gefühl, für die Technik, und das ist gerade bei den Ingenieuren eingängig, ist immer Geld da. Aber diese beiden anderen Dimensionen, die kriegen eigentlich relativ wenig Geld. Was sagen Sie?

**Stawowy:** Würde ich zustimmen. Eine weitere These ist: Wenn ich im Produktionsumfeld bin, was ja nicht unser alleiniger Fokus ist, habe ich natürlich auch noch mal eine andere Zielgruppe, mit der ich spreche. Vielleicht haben wir da auch ein Vermittlungsthema. Ich habe immer einen großen Respekt davor gehabt, mit gewerblichen Mitarbeitern zu sprechen und zu arbeiten.

Können die sich in gleicher Weise artikulieren und einbringen in die Gestaltung eines Arbeitssystems? Bei Freudenberg habe ich viel gemacht zum Thema Risk Assessment und Gefährdungsbeurteilung unter Einbindung aller Mitarbeitenden auf dem Shopfloor. Und dann ist man leicht in seiner akademischen Welt. Ein gewerblicher Mitarbeitender redet anders und man braucht auch einen anderen Zugang, um das Thema Arbeitssicherheit zu vermitteln.

Das habe ich zum Beispiel schon in Japan gesehen, wo ein Unternehmen ein kleines Labor hat und da lässt man dann ein Gewicht auf den Sicherheitsschuh fallen und dann kapiert man, was ein solcher Sicherheitsschuh aushalten kann und was nicht. Und manchmal denke ich, wir haben vielleicht auch einfach ein Vermittlungsproblem. Wir müssen gezielt in die richtige Vermittlung von Wissen in partizipativen Ansätzen investieren.

Grundsätzlich wollen alle partizipativ vorgehen und möglichst viele Menschen einbinden. Und dann wird es aber anstrengend. Und dann? Dann ist es verführerisch, die Abkürzung zu nehmen und zu sagen: „Du, Thomas, mach dir mal keine Sorgen, wir installieren das nächste Woche. Das wird richtig, richtig gut!“ Bei jedem SAP- oder MES-Projekt wollen alle Führungskräfte die Mitarbeitenden bestmöglich vorbereiten und einbinden.

Aber das ist sehr anspruchsvoll. Insbesondere Maschinenbediener dann einzubinden, die außer an einer S7-Oberfläche nie an anderen Oberflächen gearbeitet haben, das kostet viel Nerven, und da fehlt uns oftmals das Stehvermögen, der Glaube, die Bereitschaft, die nächste Meile zu gehen.

**Hölzle:** Was würden Sie sich da denn konkret wünschen von der Arbeitswissenschaft? Oder wo sehen Sie da die Zukunft?

**Stawowy:** Ich spring mal kurz noch auf ein anderes Thema. Ich würde gerne über Leistungsbereitschaft sprechen. Wo sind die Menschen, die akzeptieren, dass Arbeiten in einem Unternehmen heißt, ich stehe mit „Marktbegleitern“ im Wettbewerb? Ich bin auch als Mitarbeiter im Wettbewerb und ich habe Spaß daran, Leistung zu bringen. Dazu diese ganze Generation-Z-Diskussion, obwohl es meines Erachtens gar nicht nur um die Generation Z geht: Es geht gesellschaftlich gesehen darum, dass ich mich frage: Sind wir hier in unserer Erben- und Wohlstandsgeneration überhaupt noch bereit, Leistung zu bringen, diese Extra-Meile zu gehen?

Wenn ich jetzt zurück in der Zeit gehe – ich fand das ursprüngliche New-Work-Konzept von Frithjof Bergmann immer ganz erfrischend. Wenn ich das richtig in Erinnerung habe, hat er doch gesagt: Du brauchst einen Brot-und-Butter-Job, da muss Geld bei rumspringen, und dann benötigt man das „Calling“, also dass du irgendwas tust, wo du wirklich eine Zufriedenheit und eine Sinnstiftung hast. Und dann wird es irgendwie sowas geben wie die dezentrale Produktion dessen, was du täglich brauchst. Das hat er übrigens gesagt, bevor es 3D-Drucker gab! Also ich fand das sehr visionär. Wenn ich aber mit Leuten spreche, gerade zwischen 20 und 40, dann ist der Anspruch, alles unter einen Hut zu bekommen: „Ich möchte in einer Tätigkeit sein, die ganz viel Geld gibt und die Purpose hat.“

Und dann sitzen Geschäftsführer da und überlegen sich krampfhaft eine überhöhte Purpose-Botschaft in der Hoffnung, dass die Leute dann sagen: „Cool, da gehe ich morgens gerne hin!“ Die Anspruchshaltung ist meines Erachtens oftmals unrealistisch hoch und natürlich muss Führung diese Erwartungshaltung bestmöglich erfüllen, aber es braucht auch ein wenig mehr Demut für das, was Arbeit wirklich bieten kann.

Ich strenge mich an, ich versuche, die Dinge übereinander zu bekommen. Aber man ist ja in ständigen Widersprüchen. Zum Beispiel: Ich habe jetzt eine tolle promovierte Ingenieurin aus Stuttgart eingestellt und die will nicht nach Ingelfingen. „Klar“, sage ich ihr, „bleib in Stuttgart“, und am nächsten Tag sage ich auf der Betriebsversammlung: „Eigentlich möchte ich, dass alle wieder mehr in Präsenz arbeiten.“ Es ist ein Balanceakt.

Ich kenne nicht die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse zu mobilem Arbeiten. Aus einer Studie des IAO habe ich aber beispielsweise entnommen, dass zum Beispiel der Grad der Informiertheit mit zunehmender mobiler Arbeit abnimmt. Welche Auswirkungen hat dies auf die psychomentele Belastung und Beanspruchung? In diesem Themengebiet sehe ich noch eine große Aufgabe für die Arbeitswissenschaft. Psychomentele Belastungen nehme ich sehr ernst. Ich sehe ständig, dass Leute an der Grenze sind, aber auf der anderen Seite will ich, dass sie Leistung bringen. Ich finde das eine ganz schwierige Gratwanderung. Überhaupt finde ich es sehr anspruchsvoll, was Unternehmen inzwischen leisten müssen. Wenn man sich jetzt die ganzen Zustände in der Gesellschaft anguckt, die von hoher Aggression und Anstandslosigkeit geprägt sind, dann sage ich, Unternehmen übernehmen inzwischen eine hohe soziale Verantwortung. Denn im Unternehmen funktionieren Sanktionen, und wenn man sich mal danebenbenimmt, ist man in letzter Konsequenz draußen. Man kann sich auch nicht einfach auf Social Media im Ton oder Inhalt vergreifen. Unternehmen wächst gerade eine pädagogische und soziale Verantwortung und damit eine zusätzliche Aufgabe zu. Das hat sich in den letzten Jahren deutlich verschärft. Arbeitswissenschaft könnte hier vielleicht auch einen Beitrag leisten, inwiefern in der betrieblichen Ausbildung auch das auf die Agenda muss, was früher als das „Kleine 1x1“ selbstverständlich war.

**Hölzle:** Ich glaube, wir brauchen eine Neudefinition des Begriffes der Arbeit. Hintergrund ist, dass Arbeit bei vielen Menschen, egal ob jung oder alt, und wo immer sie herkommen, sehr negativ belegt ist. Deswegen stresst sie Arbeit und es stresst sie das Gefühl beim Gedanken: „Ich muss zur Arbeit gehen“. Ich sehe im Moment auch, dass die Unternehmen damit allein gelassen werden. Die Medien, die Politik und damit die Gesellschaft ziehen sich daraus zurück. Es gilt, diesen Arbeitsbegriff neu zu prägen, nämlich dass Arbeit etwas ist, ohne das wir als Menschen nicht können, sie setzt positive Impulse.

**Stawowy:** Ich möchte ergänzen: Was viele bei uns bemängeln, ist Leistungsgerechtigkeit. Meine These ist: Arbeit in Unternehmen ist heute so, dass viele wenig Feedback bekommen über ihre Arbeit. Damit meine ich nicht das persönliche Feedback, sondern dass sie selbst sehen, was sie mit ihrer Arbeit bewirken. Und weil viele ihren Beitrag nicht sehen, wissen sie gar nicht: Wenn ich jetzt hier reinhaue, mache ich irgendwie einen Unterschied oder nicht? Am Band bei Taylor habe ich das gesehen und einen Akkord gehabt. Also, man

kann das alles schlimm finden, aber ich würde mal sagen: Dieser Regelkreis „Leistung lohnt sich“ hat funktioniert.

Die Frage ist: Lohnt sich Leistung im Unternehmen? Ich weiß nicht, ob sich das über die Jahre wirklich verschlechtert hat, aber das thematisieren die Leistungsträger bei uns jetzt immer stärker. Die sagen: „Ich mache das alles gerne, aber ich bin nicht mehr bereit, das unendlich zu machen.“ Da spielt ganz häufig noch etwas anderes mit, finde ich. In meiner Erfahrung im Mittelstand stelle ich häufig fest, dass Prozesse manchmal unzureichend geklärt oder eingeführt sind. Organisationen leben dann davon, dass sie ganz viele Gutmütige haben, die die Unzulänglichkeiten kompensieren. Diese Gutmütigkeit hat Grenzen, und immer mehr Menschen rebellieren jetzt unter einer wahrscheinlich zunehmenden Arbeitslast und sagen: „Entlaste mich davon, ich habe sonst keine Lust mehr.“ Und die anderen, die in den Prozessen einfach nur ihren „Nine to Five“-Job machen, die sagen: „Ich weiß gar nicht, wo das Problem ist, irgendwie klappt's ja.“

Wenn ich so an damals am Lehrstuhl denke, dann haben wir viel zu Entgeltsystemen gemacht. Wir haben Maslows Bedürfnispyramide und McGregors Motivationstheorie adressiert. Aber was ich aus der Praxis als ernstzunehmendes Problem sehe, ist Leistungsgerechtigkeit herzustellen, damit Arbeit auch Spaß macht.

**Hölzle:** Das ist ja genau der Punkt. Und was machen Sie diesbezüglich?

**Stawowy:** Ich versuche zunächst einmal, überhaupt das Thema Performance – was ist ein schönes deutsches Wort? Leistung? – überhaupt transparent zu machen, jetzt erstmal nicht auf individueller Ebene, sondern ich versuche, Rückmeldung zu geben über das, was erreicht wird in einem Prozess und was nicht erreicht wird, und versuche das zu verstärken. Ich glaube, dass, wenn jemand im Lager arbeitet, nicht Liefertreue 98,2 Prozent entscheidend ist, sondern dass man darüber sprechen und transparent machen muss, was das bedeutet. Ich versuche, in meiner Organisation dies einfach stärker zu vermitteln und daher mehr zu investieren, um diesen Regelkreis hinzubekommen oder zu zeigen, wozu Arbeit führt und was gute Leistung ist. Das ist konzeptionell ja nichts Besonderes, aber es mangelt doch in der Praxis häufig daran. Eine Anstrengung kann zu einer guten Leistung führen, und deswegen lohnt es sich auch morgen wieder, sich anzustrengen. Also das ist das eine. Das zweite ist, ich versuche erstmalig in meinem Leben als Führungskraft, bewusst Projekte zu streichen.

**Hölzle:** Sehr gut.

**Stawowy:** Wir haben alle Projekte aufgelistet, mit dem Ziel, Last rauszunehmen. Das fordern insbesondere die Leistungsträger, die sagen: „Wenn zu viel Last drauf ist, dann ist das Verschwendung.“ Das haben wir auch alle im Lean Management gelernt. Was wären noch weitere Ansätze? Etwa individuelle Förderung von Leistungsträgern. Ich habe zum Beispiel die Diskussion im Talent-Management geführt, ob die Organisation wissen darf, wer Talent ist oder nicht. Warum sollte ich das verheimlichen? Vor Kurzem habe ich mit einem ehemaligen Kollegen eine Diskussion gehabt und er stellte folgende These auf: Leistungsträger und Talente kommen häufig aus einem Elternhaus, wo

das vorgelebt worden ist. Da war der Vater vielleicht Leitender Angestellter, die Mutter vielleicht Ärztin. Diese These ist politisch vielleicht nicht so opportun. Aber ich denke, das ist sehr ernst zu nehmen und vielleicht auch eine Hypothese, die durch die Arbeitswissenschaft überprüft werden kann (oder bereits ist?).

Grundsätzlich würde ich sagen, wenn ein Mitarbeitender nicht sieht, dass sich Leistung lohnt, dann funktioniert das alles auch mit Arbeitswissenschaft und Arbeitsgestaltung nicht. Das ist eine Grundvoraussetzung, dass ich morgens reingehe und sage: „Was geht heute?“

**Hölzle:** Da sind wir wieder bei Thema Anerkennung, auf Augenhöhe! Gleichzeitig ist es unsere Aufgabe, Ihre und meine, als Rollenmodelle und dann das Narrativ zu prägen. Übrigens, ich muss jetzt mal nachfragen: Ich habe von Ihnen ein Zitat gefunden, und zwar haben Sie gesagt: „Like we are the biggest rockband on earth“. Woher kam das denn, bitte schön?

**Stawowy:** Ja, das Zitat war etwas aus dem Kontext gerissen. Wir haben eine dreitägige Veranstaltung in München gehabt, da haben wir mit zehn E-Gitarren etc. alle gemeinsam Musik gemacht. Aber es war natürlich auch metaphorisch gemeint. Ich war damals vier Wochen in der Organisation und in dem Unfreezing. Also, es ging darum, überhaupt zu sagen: „Leute, wir haben eine Kraft, gemeinsam was zu schaffen und die müssen wir jetzt nutzen, um Bürkert anders zu gestalten.“ So war das nur zu sehen. Das war ein Insider Gag, weil alle mitgemacht haben und 250 Leute gesagt haben, dass das so richtig sei.

Diese Strategy-Ambassador-Tagung war der Auftakt. Ich hatte damals vier Wochen Zeit – nicht drei Jahre –, um 250 Menschen aus der Organisation, die eine Teamverantwortung haben, egal ob das in der Montage in USA ist oder ob das im Controlling ist, die Strategie zu erläutern. Und das war klasse. Wir haben vorher strukturiert: Was sind so Durchbruch-Ziele, die wir in den nächsten fünf Jahren erreichen wollen, und haben dann im Nachgang Strategie-Teams aufgesetzt, die das jetzt erarbeitet haben, wie wir diese erreichen können. Und jetzt im Mai findet die Follow-up-Tagung statt, wo wir das Ganze kommunizieren und den offiziellen Kick-off machen.

Und da werden wir noch mal über Rock ,n' Roll sprechen müssen. Denn wir wollen ja keinen langsamen Walzer!

**Hölzle:** Vielen Dank für dieses spannende Gespräch!