



■ INNOVATIONSFÄHIGKEIT

# „Entlasten Sie doch mal Ihre Ingenieure!“

**Wenn Fachkräfte fehlen, richten Unternehmen ihren Blick meist nach draußen. Spätestens wenn auch die pfiffigste Rekrutierungsidee nicht weiterhilft, ist jedoch der Blick nach innen sinnvoll. Eines wird nämlich oft übersehen: Die Entlastung Hochqualifizierter durch eine bessere Arbeitsorganisation.**

Virulent wurde das Thema im Maschinen- und Anlagenbau zunächst in der letzten Boomphase: Oft stemmten zu wenige Fachkräfte eine nie da gewesene Auftragslage. Nun, in der Krise, zeigt sich, dass das Thema ein Dauerbrenner bleibt: Gerade in nächster Zeit müssen wohl noch weniger Hochqualifizierte die Innovationserfolge der Zukunft sicherstellen.

### Zeitfresser identifizieren

Prozessoptimierung ist seit Jahren ein Thema in der Produktion, aber vergleichsweise noch selten dort, wo Hochqualifizierte und Ingenieure Innovationsarbeit machen. Doch wenn draußen nichts zu holen ist oder die Auftragslage nicht mehr Personal hergibt, steckt auch in den Entwicklungsabteilungen Potenzial, die Fachkräfte zu entlasten, indem ihre Arbeit besser organisiert wird.

Viele Prozesse sind in Zeiten des Erfolgs und schnellen Wachstums naturwüchsig entstanden. Es lohnt sich, hier genauer hinzuschauen und gemeinsam mit den Betroffenen Zeitfresser und ungünstige Arbeitsteilungen zu identifizieren. Ziel ist dabei nicht, mit weniger Ingenieuren mehr zu leisten. Vielmehr geht es darum, dass die Innovationsgaranten genügend Zeit für ihre eigentliche Aufgabe haben. Innovation geht nicht nebenbei, Innovation ist Kernaufgabe.

### Mehr Zeit für Kernaufgaben

Das ISF München hat in führenden Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus über 60 Fachkräfte und Ingenieure gefragt, welchen Anteil ihrer Arbeitszeit sie für ihre Kernaufgaben zur Verfügung haben. Das Ergebnis ist ernüchternd: 25 Prozent der Arbeitszeit und -kraft fließen im Schnitt in Arbeiten jenseits der Kernaufgaben.

Dahinter verbergen sich im Wesentlichen drei Zeitfresser: Neben klassisch administrativen Aufgaben (Reiseplanung, Ablage, Kopieren) und zu häufigen, zu langen und gefühlt unproduktiven Meetings ist der dritte und zentrale Zeitfresser die Dateneinpflege. Controlling und Projektmanagement brauchen Daten, SAP & Co. wollen gefüttert werden. Die Aufwände, die hier entstehen, sind oft erschreckend hoch. Statt sinnvolle Transparenz zu schaffen, sind die Systeme allzu oft zu gefräßigen Datenkraken mutiert. Hier tut Entrümpeln not: Sind wirklich alle Kennzahlen sinnvoll? Welche der vielen Reports, die es seit Jahren gibt, werden überhaupt noch gebraucht? Was davon ist Ingenieurarbeit? Was kann anders oder woanders passieren?

Fachkräfte in den innovationsrelevanten Abteilungen brauchen mehr Zeit für ihre Kernaufgabe: Innovation. Ein Entwickler, für den Entwicklung zum Nebenschauplatz zu werden droht, ist heute überlastet, morgen demotiviert – und übermorgen von der Konkurrenz abgeworben. Es lohnt sich also, die Arbeits-

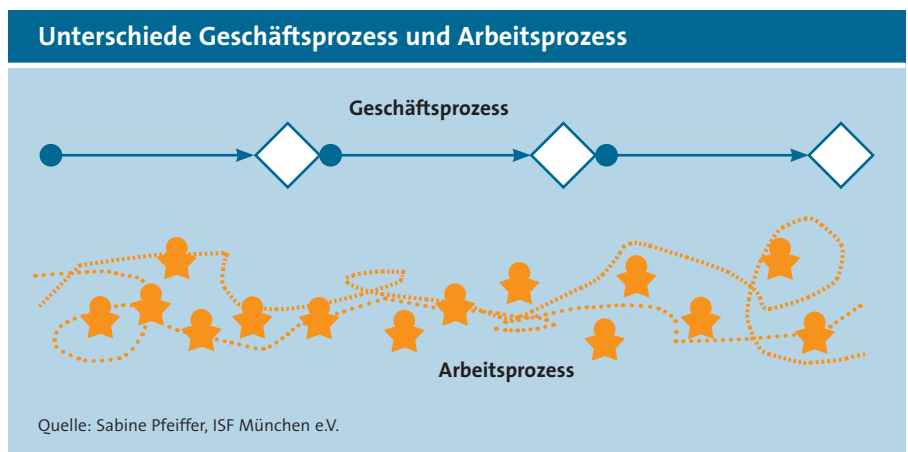
aufwände für Innovationsarbeit genauer anzuschauen. Wichtig ist dabei, den Blick auf die Arbeit und nicht nur auf den Geschäftsprozess zu richten.

### Innovationsarbeit konkret entlasten

Prozessoptimierung ist das Thema der letzten Jahre. Im Fokus steht jedoch allzu oft nur die Produktion, viel seltener und unsystematisch die Ingenieurarbeit in der Entwicklung. Und meist sind dabei die Geschäftsprozesse im Blick, nicht immer im selben Maße die eigentlichen Arbeitsprozesse. Und das ist nicht das Gleiche.

Geschäftsprozesse sind grob gesagt kaufmännische Abbildungen. Sie sind sequenzielle und lineare Abstraktionen der realen Wertströme im Unternehmen. Und weil sie abstrakt sind, sind sie wunderbar plan- und berechenbar. Ein Arbeitsprozess ist etwas anderes – gerade im Maschinen- und Anlagenbau: Stoffliches wird bewegt, Verschleiß und Toleranzen kommen ins Spiel, Lieferanten und Produktionstechnik können einen im Stich lassen. Das ist schwer planbar.

Reale Arbeitsprozesse sind oft viel chaotischer und vor allem interaktiver, als der Geschäftsprozess sie gerne hätte. Das gilt erst recht für die Entwicklungsabteilungen: Einen Innovationsprozess, der in Gänze planbar wäre, kann es nicht geben.



Geschäftsprozesse sind sequenzielle und lineare Abstraktionen der realen Wertströme. Arbeitsprozesse sind oft viel chaotischer und interaktiver – das gilt besonders in Entwicklungsabteilungen.



Foto: Christoph Ruhland / aboutpixel

Zeitfresser Administration: Hoch qualifizierte Kräfte sind häufig mit klassisch administrativen Aufgaben beschäftigt und können sich ihrer Kernaufgabe zu wenig widmen.

Und bei der für den Maschinenbau typischen stark kundenorientierten Entwicklung kommen noch die sich verändernden Kundenwünsche mit dazu.

Geschäftsprozess und Arbeitsprozess sind also nicht das Gleiche – und sie greifen auch nicht immer ineinander. Manchmal stören sie sich sogar wechselseitig – dann wird es zu einer zusätzlichen Aufgabe der Fachkräfte, die Passung zwischen beiden Ebenen wiederherzustellen.

Sollen Fachkräfte entlastet werden, dann hilft nur der Blick auf die Arbeitsebene. Und auch hier lohnt es sich, gemeinsam hinzuschauen: Welche Zeitfres-

ser gibt es? Was ist unnötige Zusatzarbeit? Was kann delegiert werden? Ziel ist es, dass der Ingenieur in der Entwicklung oder die Technikerin im Versuch wieder hauptsächlich zu ihrer Kernaufgabe kommen: der Innovation. Dafür ist übrigens kein großes Reorganisationsprojekt und keine teure Unternehmensberatung nötig: Die Fachkräfte wissen selbst am besten, wo sie Entlastung brauchen. Unternehmen benötigen nur die Möglichkeit und den Rahmen (einen Raum, einen Tag), um gemeinsam mit ihren Fachkräften die Entlastungsbedarfe zu identifizieren und Ideen zu entwickeln.

### Auch eine Frage von Arbeitsinhalten

Es ist wichtig, jetzt mit der Entlastung der Ingenieure zu beginnen. Denn viele Fachkräfte arbeiten oft schon seit Jahren ohne Pause und am Limit. Wenn die Innovationsfachkräfte nur noch reagieren statt proagieren, wenn sie keinen Freiraum mehr haben zum Quer-, Nach- und Vorausdenken – dann ist zweierlei gefährdet: Die Motivation und damit Bindung der Fachkräfte und die Innovationskraft des Unternehmens.

Wenn es nicht mehr gelingt, über den eigenen Tellerrand zu schauen und in die Zukunft zu spinnen, dann lebt man von der Substanz. In dieser dynamischen Wirtschaftswelt zu bestehen, heißt nicht nur, Schritt für Schritt zu optimieren – das ist Tagesgeschäft. Es geht um Ideen für die Kunden und um die Märkte von morgen. Diese generieren nicht nur Marketingabteilungen, sondern entstehen in den Köpfen der Fachkräfte. Sicher ist: Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau hat sich in den letzten Jahren vor allem durch seine Innovationskraft weltweit wettbewerbsfähig gezeigt. Dieser Erfolg lebt von engagierten, kompetenten und innovativen Fachkräften und Ingenieuren. Und deren Output ist durch Fachkräftemangel und eine daraus noch zunehmende Arbeitsverdichtung gefährdet.

Wenn hoch qualifizierte Fachkräfte dauerhaft nur noch reagieren können, wenn sie zu lange am Limit arbeiten und nicht mehr zur Innovation kommen – dann werden sie sich spätestens nach der Krise einen anderen Job suchen. Arbeitgeber binden ihre Hochqualifizierten am besten über eine hoch qualifizierte Tätigkeit – das ist den meisten sogar wesentlich wichtiger als monetäre Anreize. Fachkräfte sind motiviert und innovativ, wenn sie ihre Fähigkeiten und Talente in ihre Arbeit einbringen können. Wenn dafür zu wenig Raum bleibt, dann hat man auch auf der Bindungsseite Probleme – vor allem in Zeiten von Fachkräftemangel.

#### Autorinnen:

**Dr. Sabine Pfeiffer, Petra Schütt, Daniela Wühr**

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V., München (ISF München)