



Foto: © Elnur Amkishiyeu - stock.adobe.com

# Muda-Jobs greifen um sich

Wer arbeitet denn noch eigentlich?

von Prof. Dr. Constantin May und Prof. Dr. Andreas Syska

Prof. Dr. Constantin May und Prof. Dr. Andreas Syska machen sich Gedanken über Deutschland, in diesem Beitrag über die Arbeitswelt. Beide Professoren sind sowohl mit der Hochschulwelt als auch mit der Wirtschaft eng verbunden. Sie halten engen Kontakt zu Unternehmen unterschiedlichster Größe und Branchen. So erfahren sie von beiden Seiten "wo der Schuh drückt". Prof. May und Prof. Syska lassen in diesem Dialog die Leser an ihren Erfahrungen und Gedanken zu unterschiedlichen Themen teilhaben.

Viele stellen sich heute die Frage: „Wer arbeitet denn eigentlich noch, wenn angeblich bald künstliche Intelligenz Einzug hält und Roboter unsere Arbeit tun?“ Die Meinungen dazu gehen auseinander und erst die Zukunft wird zeigen, wer recht behalten wird. Aktuell jedoch viel wichtiger finden wir die Frage: „Wer arbeitet denn noch eigentlich – also im eigentlichen Sinne?“, die wir in diesem Beitrag aufgreifen.

**Prof. Syska:** In Industrie, Dienstleistung und öffentlicher Verwaltung finden wir immer mehr Tätigkeiten, wie analysieren, konzipieren, auditieren, koordinieren, evaluieren, orchestrieren, administrieren, priorisieren, kontrollieren, verifizieren. Ich frage mich: Wer arbeitet hierzulande eigentlich wirklich, also wertschöpfend?

**Prof. May:** Ja, das frage ich mich auch! Aber vielleicht sollten wir erst mal klären,

was wertschöpfende Tätigkeiten sind: Für mich sind es solche Tätigkeiten, bei denen etwas erschaffen wird. Im Japanischen gibt es dafür den Begriff "Monozukuri". Das ist etwas vereinfacht das Herstellen von Gütern, ob analog oder digital. Und insbesondere bei dem von Ihnen gerade erwähnten "Auditieren" wird nichts erschaffen. Trotzdem greift es immer weiter um sich und es gibt kaum noch einen Bereich in Unternehmen und Orga-

nisationen, für die es keine ISO-Norm gibt, die dann natürlich auch auditiert werden sollte: Umweltmanagementsystem, Ökobilanzierung, Innovationsmanagement usw. Bald wird man keinen Kaffee mehr kochen dürfen, ohne den Prozess vorher erfolgreich auditiert zu haben. Wie konnten wir uns nur so weit von der tatsächlichen Wertschöpfung entfernen?

**Prof. Syska:** Ich sehe drei Gründe: Miserable Prozesse, Spezialisierung und Bürokratie. Beginnen wir mit den miserablen Prozessen: Dort wo Dinge nicht reibungslos funktionieren, also verschwundensbehaftet sind, steigt der Aufwand an Kontrolle, Koordination, Reporting, Besprechungen, Sitzungen, Abstimmungen etc. Das ist selbst erzeugter Bullshit. Zum Beispiel hat mir ein Flughafenmitarbeiter erzählt, dass sich die organisatorischen Probleme, wie Verspätungen oder Verlust von Gepäckstücken häufen. Die Folge: Fluggäste werden immer ungehaltener und lassen es Menschen wie ihn spüren, die doch gerade engagiert daran arbeiten, ein Problem zu lösen. Er sagte: „Wir haben immer mehr Meetings, immer mehr Reporting, immer mehr Consulting. Das Dreieck des Grauens. Aber nichts wird besser“.

**Prof. May:** Beim Wort Bullshit kommt mir der Gedanke, Bullshit-Jobs und Muda-Jobs zu unterscheiden. Bullshit-Jobs sind für mich komplett sinnbefreite Beschäftigungen, bei denen sich die Job-Inhaber dessen auch bewusst sind. Der Weg in den Burnout ist in dieser Situation klar gezeichnet. Muda-Jobs erscheinen dem Job-Inhaber durchaus sinnvoll – denken Sie an die vielen selbstbewussten Qualitätsmanagementbeauftragten – aber die Arbeitsinhalte sind im Grunde Verschwendung oder anders ausgedrückt "für die Katz". Bleiben wir heute aber zunächst mal bei den Muda-Jobs.

**Prof. Syska:** Also gut, Muda-Jobs.

**Prof. May:** Und wieso trägt Spezialisierung zu solchen Jobs bei?

**Prof. Syska:** Zunehmende Spezialisierung und Arbeitsteilung führt dazu, dass immer mehr delegiert und outgesourced wird. Dazu braucht es wieder Personen, welche die Schnittstellen koordinieren. Um ein Beispiel zu nennen: Die Mitglieder der ehemals stolzen Berufsgruppe der technischen Planer von Industrieunternehmen sind zu Lastenheftautoren degeneriert. Diese Lastenheftautoren schreiben nichts anderes als eine Wunschliste – Einkauf und die Rechtsabteilung packen noch ihre Einkaufs- und ihre Haftungsbedingungen hinzu, die von Stabsabteilungen in vermutlich aufwändigen Sitzungen konzipiert(!) wurden. Und so erhält der Dienstleister vom Besteller ein umfangreiches Paket, dessen Inhalt man mit einem Satz zusammenfassen kann: „Mach Du das mal!“. Und selbstverständlich können sie sich bei dem Schreiben dieser Wunschliste von externen Dienstleistern unterstützen lassen.

**Prof. May:** Also sehen wir hier quasi das "Delegieren der Vorbereitung des Delegierens"?

**Prof. Syska:** Ja, so ist es. Und das eigentliche Nachdenken über technische Lösungen überlässt man dem externen Dienstleister. Und da ihm der Kunde die ganze Komplexität vor die Füße geworfen hat, muss er selbst externe Hilfe suchen. Wenn man solche Prozessketten analysiert, braucht es lange, bis man den Prozessschritt findet, in dem es um die eigentliche Arbeit, der Arbeit an der Sache geht – Monozukuri.

**Prof. May:** Diese Lastenheftautoren finden sich überall, wo Outsourcing geschieht. Sie geben die Wünsche der Fachabteilungen nach draußen an Dienstleister weiter. Anschließend reichen sie die von außen erhaltenen Informationen, z.B. dass die

Wünsche nicht erfüllbar seien, nach innen weiter. Ändern können sie hieran nichts („Was kann ich dafür, dass der Dienstleister das nicht gemacht hat?“). Informationsweitergabe, ohne dass dabei irgendein Nutzen entsteht. Viele Menschen sitzen nur noch an Schnittstellen und leiten Informationen von A nach B, ohne an ihnen irgendetwas zu veredeln. Wer braucht eine solche Arbeit eigentlich? Sind Technische Planer also Opfer der Spezialisierung geworden?

**Prof. Syska:** Im Gegenteil! Solche Tätigkeiten sind nämlich ungemein beliebt: man darf sich bedeutend fühlen, muss aber keine Entscheidungen treffen und braucht auch für nichts Verantwortung zu übernehmen. So lässt sich das Berufsleben natürlich aushalten: Auf einem trockenen Plätzchen, umwölkt vom subjektiv empfundenen Gefühl der eigenen Unverzichtbarkeit. Gleichzeitig entfernen wir uns immer mehr vom Kunden. Eine Reihe meiner Studenten hat das Berufsziel "Marketing". Wenn ich sie frage, was sie darunter verstehen, erhalte ich Antworten, in denen die Vokabeln Marktanalysen und Konzeption von Kampagnen vorkommen. Dass Marketing etwas damit zu tun hat, mit Kunden direkt zu sprechen, passt nicht zu deren Vorstellungen und kommt ihnen teilweise auch absurd vor.

**Prof. May:** Dafür werden dann ja eigene Start-Ups gegründet, die ganz agil die Kundenwünsche herausfinden und befriedigen sollen. Die Kultur in den "alten" Unternehmen bleibt bei einer solchen Vorgehensweise häufig unverändert – trotz diverser Changemanager – und der Fokus liegt auf der Selbstverwaltung und dem Ausfüllen aller notwendigen Formulare. Außerdem herrscht Vollkaskomentalität – jedes Risiko soll ausgeschlossen werden. Beispielsweise hat sich die Zahl der Bauvorschriften seit dem Jahr 1990 von 5.000 auf 20.000 vervierfacht. Die Vorgaben zum Lärm- und Brandschutz, zur Energieeinsparverordnung

und Barrierefreiheit widersprechen sich teilweise gegenseitig und machen jedes Gewerk zur Wissenschaft.

**Prof. Syska:** Womit wir beim dritten Grund wären, der Bürokratie.

**Prof. May:** Zu der noch die ganze Compliance-Welle und Genderthematik dazu kommt. Ich glaube aber nicht, dass das Ausfüllen oder Umgestalten von Formblättern die notwendige innere Haltung ersetzen kann, um Qualität zu erzeugen und verantwortungsvoll zu wirtschaften. Stattdessen entstehen Zertifizierungsindustrien, die von denen zu finanzieren sind, die Werte erzeugen. Ich kann beispielsweise Dienstleister buchen, die mir dabei helfen, einen effizienten Weg durch den Dschungel der Compliance-Anforderungen zu finden. Allerdings hat man nicht den Eindruck, dass die Auditierungs- und Zertifizierungsmaschinerie und die damit verbundene Notwendigkeit, bestimmte Dinge zu dokumentieren, wirklich zu Verbesserungen führt.

**Prof. Syska:** Der Staat ist also schuld? Das wäre mir zu einfach. Denn der Staat ist das Spiegelbild der Gesellschaft. Und diese Gesellschaft legt immer weniger Wert darauf, Haltungen wie Eigenverantwortung, Fairness und Anstand selbst zu entwickeln und diese zu pflegen. Stattdessen fordert sie lautstark, wie der jeweils andere sich zu verhalten hat. Es ist der Ruf nach Regeln und die bequeme Erwartung, dass andere für deren Einhaltung zu sorgen haben – Erzieher, Lehrer, Polizei, Prüfungsgesellschaften. Und diesen Ruf nach Bevormundung hört der Staat nur zu gerne.

**Prof. May:** Oh ja, aber es wäre meines Erachtens schon die Aufgabe der Regierung, Unternehmertum intensiver zu fördern und Kräfte zu unterstützen, die in der Zukunft zu mehr Wettbewerbsfähigkeit und Wohlstand beitragen könnten. Es fehlen die Anreize für junge Menschen, die Vollkasko-

mentalität zu überwinden, Unternehmen zu gründen und Innovationen hervorzubringen. Da läuft was falsch!

**Prof. Syska:** Und wie! Aber dafür bräuchte es die richtigen Studenten. Die Studentenzahlen steigen hierzulande am stärksten nicht etwa in MINT-Fächern, wie sich dies für eine innovative Industrienation gehört, sondern in Verwaltungsstudiengängen. Die haben nämlich Zukunft. Ich frage mich, wie Unternehmen, die der Wirtschaftlichkeit verpflichtet sind, so etwas dulden können? Nein, diese Muda-Jobs sind zu eliminieren. Haben Sie Ideen?

**Prof. May:** Ich fürchte, das Problem ist zu komplex, als dass einfache Ansätze helfen könnten. Jedoch habe ich einige Ideen, die eine Entwicklungsrichtung aufzeigen können. Ich orientiere mich an den von Ihnen genannten drei Ursachen für Muda-Jobs: Miserable Prozesse, Spezialisierung und Bürokratie.

Miserable Prozesse wären nach meiner Einschätzung noch am einfachsten zu beseitigen. Hilfreiche Ansätze, wie z.B. Lean Management sind bekannt und haben sich bewährt. Keine Verschwendung und 100 Prozent Kundennutzen würden einen großen Teil der Muda-Jobs überflüssig machen. Und vielleicht beginnt ja sogar die öffentliche Verwaltung irgendwann mit einem solchen Prozess.

Spezialisierung lässt sich am einfachsten überwinden, in dem mehr funktionsübergreifendes Wissen vermittelt wird, um an den Schnittstellen wertschöpfend agieren zu können. Jeder sollte das, was er delegiert, auch selbst machen können. Hier wären geeignete Studienkonzepte und Weiterbildungsangebote gefragt. Eine genauere Kosten-/Nutzenbetrachtung von Outsourcing unter Einbeziehung der Kosten für die damit verbundenen Muda-Jobs würde vielleicht auch helfen.

Zur letzten Ursache, der Bürokratie. Diese abzubauen und gleichzeitig Risikobereitschaft und Unternehmertum zu fördern sehe ich als schwierigste Herausforderung. Zunächst wäre der Gesetzgeber gefragt mit einer Entbürokratisierungsinitiative...

**Prof. Syska:** ...bitte ohne eine entsprechende Behörde, die das regeln soll.

**Prof. May:** Ein Entbürokratisierungsministerium wäre doch ein wundervolles Paradoxon! Im Grunde bin ich da aber ziemlich ratlos. Vielleicht wäre eine 5S-Aktion in den ganzen Gesetzen und Vorschriften ein Ansatz (im Sinne von "Sortiere aus", "Systematisiere", "Säubere" usw.).

**Prof. Syska:** Eine 5S-Aktion hinsichtlich Gesetzen und Verordnungen ist eine sehr gute Idee. Vielleicht noch in Kombination mit einem Mindesthaltbarkeitsdatum. D.h.: wenn ein Gesetz oder eine Verordnung nach einer gewissen Zeit nicht ausdrücklich neu bestätigt wird ist es/sie nicht mehr gültig.

**Prof. May:** Guter Gedanke! Wie man schließlich Eigenverantwortung, Fairness und Anstand in der Gesellschaft besser verankern kann, da bin ich überfragt. Vielleicht haben ja unsere Leser dazu Ideen? Kommen Sie doch zur OPEXCON am 12. und 13. Mai in Herrieden. Dort haben Sie, gemeinsam mit uns und weiteren Yokoten-Autoren, in einer Diskussionsrunde die Gelegenheit, gemeinsam das Thema Muda-Jobs und mögliche Lösungen zu diskutieren. ■

## Die Autoren

**Prof. Dr. Constantin May**  
Akademischer Direktor, CETPM  
Hochschule Ansbach  
constantin.may@cetpm.com



**Prof. Dr. Andreas Syska**  
Produktionswirtschaft, Kostenrechnung, Unternehmensplanung und -kontrolle, Hochschule Niederrhein  
andreas.syska@hs-niederrhein.de

