

VW-Skandal und andere Desaster:

Was mit Deutschlands Ingenieuren los ist

Der VW-Skandal, die Desaster um den Flughafen Berlin und die Elbphilharmonie in Hamburg haben es bundesweit für jeden sichtbar gemacht: Mit der deutschen Ingenieurskunst stimmt etwas nicht. Dabei sind die hier genannten Projekte nur die Spitze eines Eisberges. Was sich diesbezüglich hinter den Mauern großer Unternehmen abspielt, ist mindestens genauso erschreckend: Da werden seit Jahren Fehlleistungskosten in Millionenhöhe produziert, Innovationen verschlafen und hochqualifizierte, erfahrende Fachleute reihenweise aufs Abstellgleis verschoben.¹⁾

Wenn wir dieser Entwicklung nicht entschieden entgegenzutreten, riskieren wir den international immer noch hoch gehandelten Ruf deutscher Ingenieurskunst. Wir beschädigen den Wert der Marke „Made in Germany“. Letzten Endes stellen wir damit die Basis unserer Exporterfolge und unser aller Wohlstand in Frage. Die Suche nach den Ursachen ist daher eine Frage hoher nationaler Bedeutung und darf niemanden kalt lassen:

Perfekt geht anders

So manch einer hat die Ursache bereits gefunden, ohne sich mit den Details der realen Abläufe in solchen Projekten zu belasten: Ausgerechnet der Perfektionismus der Ingenieure soll danach Schuld sein an der extrem unperfekten Abwicklung dieser Projekte. Eine sehr kühne These, die jedoch zwei entscheidende Haken hat:

Zum einen lässt der überall stetig gewachsene Termin- und Kostendruck heute gar keine Spielräume mehr für Perfektionismus. Zum anderen taugt diese These nur wenig, um die Trickereien im VW-Skandal zu erklären.²⁾ Diesbezüglich kann man den Ingenieuren nur vorwerfen, Aufträge selbst dann auszuführen, wenn sie moralisch verwerflich und ökologisch schädlich sind. Darüber hinaus sind die Ursachen aber wohl eher im Umfeld der Ingenieurarbeit zu suchen:

• Ursachen:

Fremdbestimmt ...

Das hat sich in den letzten Jahren in vielen großen Unternehmen tatsächlich erheblich verändert. Sehr viel stärker als der gestiegene Zeit- und Kostendruck hat die zunehmende Ausrichtung der Unternehmen an den Erwartungen der Finanzmärkte die Ingenieurarbeit verändert. Zur Absicherung der geforderten Ergebniszahlen sind im Laufe der Jahre eine Fülle weiterer Kennzahlen erfunden worden, die auch die Ingenieurarbeit zunehmend bestimmt haben. Je mehr die Erfüllung dieser Kennzahlen zum vorrangigen Entscheidungskriterium aufstieg, um so deutlicher wurde, dass sich die kurzfristigen Gewinnerwartungen der Finanzmärkte nicht immer vereinbaren lassen mit dem was technisch möglich ist. Entscheidend ist wie ein Unternehmen in solchen Konfliktsituationen reagiert:³⁾

Wenn die Erfüllung der Kennzahlen den Vorrang erhält und die Einwände erfahrener Ingenieure beiseite geschoben werden, werden die Katastrophen nicht vermieden, sondern nur auf einen späteren Termin verschoben, an dem sie um so dramatischer ausfallen:⁴⁾

¹⁾ Näheres im Artikel: Beispielsweise Siemens: „Komplexität beherrschen muss Kernkompetenz bleiben“

²⁾ Abgesehen davon ist Perfektionismus ein wichtiger Bestandteil deutscher Berufsethik, den es zu unserer aller Freude auch in anderen Berufen gibt: bei Köchen, Friseuren, in medizinischen und sozialen Berufen. Das dabei hier und da einmal übers Ziel hinausgeschossen wird, ist ein Tatbestand, der jedoch nicht als Erklärung für Schlampereien taugt. Im Gegenteil der Hang zum Perfektionismus ist eine der Grundlagen der internationalen Hochachtung deutscher Wertarbeit.

³⁾ Das gilt natürlich auch für Projekte mit unrealistischen Preis- und Terminvorstellungen der Politik u.a. .

⁴⁾ Für eine Korrektur der Fehler ist es dann zu spät. Da werden nur noch Schuldige gesucht, diejenigen ihrer Position enthoben, die sich nicht rechtzeitig genug auf die nächste Stufe ihrer Karriereleiter retten konnten, und am Ende an den Fehlentscheidungen nicht beteiligtes Personal im großen Stil entlassen.

... Verantwortung(s)-los

Die Ingenieure haben sich damit „die Butter vom Brot nehmen“ lassen. Ihnen ist die Eigenverantwortung entzogen und durch ein Netz zentral verfügbarer firmeneigener Kennzahlen ersetzt worden. Für selbständig denkende Mitarbeiter mit hoher Bereitschaft in ihrem Arbeitsbereich Eigenverantwortung zu übernehmen ist das ein Desaster. Nur weil sie sich weigern, technisch nicht realisierbare Vorgaben bedenkenlos abzunicken, werden sie vom Knowhowträger zum Bedenkenträger abgestempelt und geschäftlich ins Abseits gestellt. Die Unternehmen selbst zerstören damit die im internationalen Vergleich wertvollste Kernkompetenz ihrer besten Mitarbeiter.

• Hintergründe:

Schwächen der Kennzahlen

Kennzahlen zeichnen immer nur ein unvollständiges, **begrenzt realistisches** Abbild der Wirklichkeit. Kreative Köpfe finden deshalb immer einen Weg, die ihnen vorgegebenen Kennzahlen als erreicht darzustellen, auch wenn die Wirklichkeit ganz anders aussieht.

Aus den gleichen Gründen eignen sich Kennzahlen auch nicht um **komplexe Prozesse**, wie zum Beispiel Industrieanlagen, Off-shore-Windparks, Flughäfen, umweltfreundliche Städteplanung und Infrastrukturmassnahmen sicher zu steuern.

Zu dem entstehen solche Zahlen immer aus einem Vergleich mit ähnlichen bereits bekannten Vorgängen. Für **neue Prozesse oder Innovationen** gibt es deswegen keine verlässlichen Kennzahlen. Ob sie langfristig sinnvoll sind, kann nur auf der Basis von Fachkenntnissen und Geschäftserfahrung beurteilt werden. Wer darüber jedoch nicht verfügt oder sich im Zweifelsfall lieber an den kurzfristigen, meistens hochgesteckten Kennzahl-erwartungen orientiert, wird sich zunächst vor allem an den Investitionskosten stossen, die mit der Einführung neuer Prozesse verbunden sind. In der Folge unterbleiben manche Innovationen selbst dort, wo sie längerfristig gedacht sinnvoll und notwendig wären.

Die Folgen dieser Kennzahlenmängel sind Fehlleistungen bei Großprojekten, Rückzüge aus Geschäften mit komplexen Anlagen¹⁾ und zunehmende Innovationsschwächen. Das alles lässt sich heute bereits an vielen Stellen beobachten.

„Produktion“ für Finanzmärkte

Fairerweise muss gesagt werden, dass auch das Management von den kurzfristig gesteckten Kennzahlen internationaler Finanzanalysten und Aktionäre fremdbestimmt ist. Gelegentlich drängt sich da der Eindruck auf, diese Unternehmen dienen mehr dem Zweck hohe Gewinne und Aktienkurse für die Finanzmärkte zu produzieren, als Produkte und Dienstleistungen für ihre Kunden.

Wohlstand gefährdet

Ich behaupte nicht, dass die Kennzahlenerfüllung in den finanzgebundenen Unternehmen heute stets das vorrangige Kriterium ist für unternehmerische Entscheidungen und persönliche Karrieren. Als langjähriger Betriebsratsvorsitzender des großen Ingenieurstandortes eines Weltkonzerns mit guten Kontakten in viele andere Großunternehmen beobachte ich den Trend dorthin jedoch schon seit über einem Jahrzehnt - mit zunehmender Tendenz.

Je länger wir diesem Trend tatenlos zuschauen, um so mehr belastet das eigenständige (Mit-)Denken und die Bereitschaft zur Eigenverantwortung unserer besten Mitarbeitern. Das blockiert die Kernkompetenzen deutscher Ingenieurskunst. Das beeinträchtigt den Kern unserer Leistungsfähigkeit und unsere Standortvorteile nachhaltig. Niemand kann sich das leisten, schon gleich gar nicht angesichts der zunehmenden Konkurrenz aus den Schwellenländern.

• **Konsequenzen:**

Gemeinsam gegensteuern

Angesichts der Bedeutung der Wertarbeit deutscher Ingenieure und Techniker für unseren Wohlstand bedarf es nationaler Anstrengung, um wirtschaftliche Entscheidungen wieder vorrangig an den technischen Möglichkeiten und Realitäten statt an den Wünschen der Finanzmärkte zu orientieren.⁵⁾

Es ist daher an der Zeit, dass

- das **Management** unternehmerische Entscheidungen mit den **Fachkenntnissen** und Geschäftserfahrungen der darüber verfügenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Einklang bringt und ihnen im Zweifelsfall den Vorrang vor der Erfüllung zentraler Kennzahlen einräumt,⁶⁾
- sich der fachlich hochqualifizierte Teil der Mitarbeiter großer Unternehmen - **Ingenieure**, Projekt- und Gruppenleiter - neuartige Formen innerbetrieblicher **Interessenvertretung** schafft mit der auch der Fachkompetenz in unternehmerischen und gesellschaftspolitischen Entscheidungen ausreichend Gewicht verschafft werden kann,
- die **Finanzmärkte** ihre Erwartungen an Rendite und Aktienkurse an wirtschaftlicher **Realität und Machbarkeit** orientieren - statt umgekehrt; ihre Erwartungen dementsprechend also etwas bescheidener ausfallen,
- die **Politik Regeln** schafft nach denen die Banken sich auf die **gesellschaftlich sinnvollen** und notwendigen Geschäfte konzentrieren; also Spekulationen an Finanzmärkten ähnlich regeln, wie das beispielsweise für Wettbüros längst üblich ist und
- die **Medien** der Diskussion all dieser Fragen genügend **öffentlichen Raum** verschaffen.

Das wird nicht einfach, ist aber im Interesse des Erhalt unseres Wohlstands dringend notwendig. „Gemeinsam werden wir das schaffen“.

Erlangen im November 2015

Klaus Hannemann

⁵⁾ Siehe dazu auch die Aussagen der VW-Ingenieure nach denen die Abgasmessungen nur deshalb manipuliert wurden, weil „die Vorgaben des Vorstands nicht realisierbar waren“.

⁶⁾ Fehlende Fachkenntnis und Geschäftserfahrung verführt all zu leicht dazu, die eigene Karriere zum zentralen Bezugspunkt des eigenen Handelns zu machen. Die Aufwertung von Fachkenntnis und Geschäftserfahrung würde den Fokus des Managements wieder mehr auf ihre eigentlichen Aufgabe lenken.