

Taylor hat für die Steigerung der Ergebnisse menschlicher Arbeit Prozesse und Kennzahlen eingeführt, die Grundlage vieler heutiger [Management](#)-Praktiken. Er nannte es Scientific Management. Die Gesamtheit seiner Lehren wird Taylorismus genannt.

### **Inhalte [Verbergen](#)**

[Taylorismus und die Entstehung von Prozessen](#)

[Die 4 Schlüsselprinzipien des Taylorismus](#)

[Kritik und Probleme des Scientific Management](#)

[Deming und Taylor](#)

[Die Taylor Wanne](#)

[Taylorismus versus Informations-Zeitalter](#)

[Taylorismus im Kontext](#)

[Fragen und Antworten zu Taylorismus](#)

## **Taylorismus und die Entstehung von Prozessen**

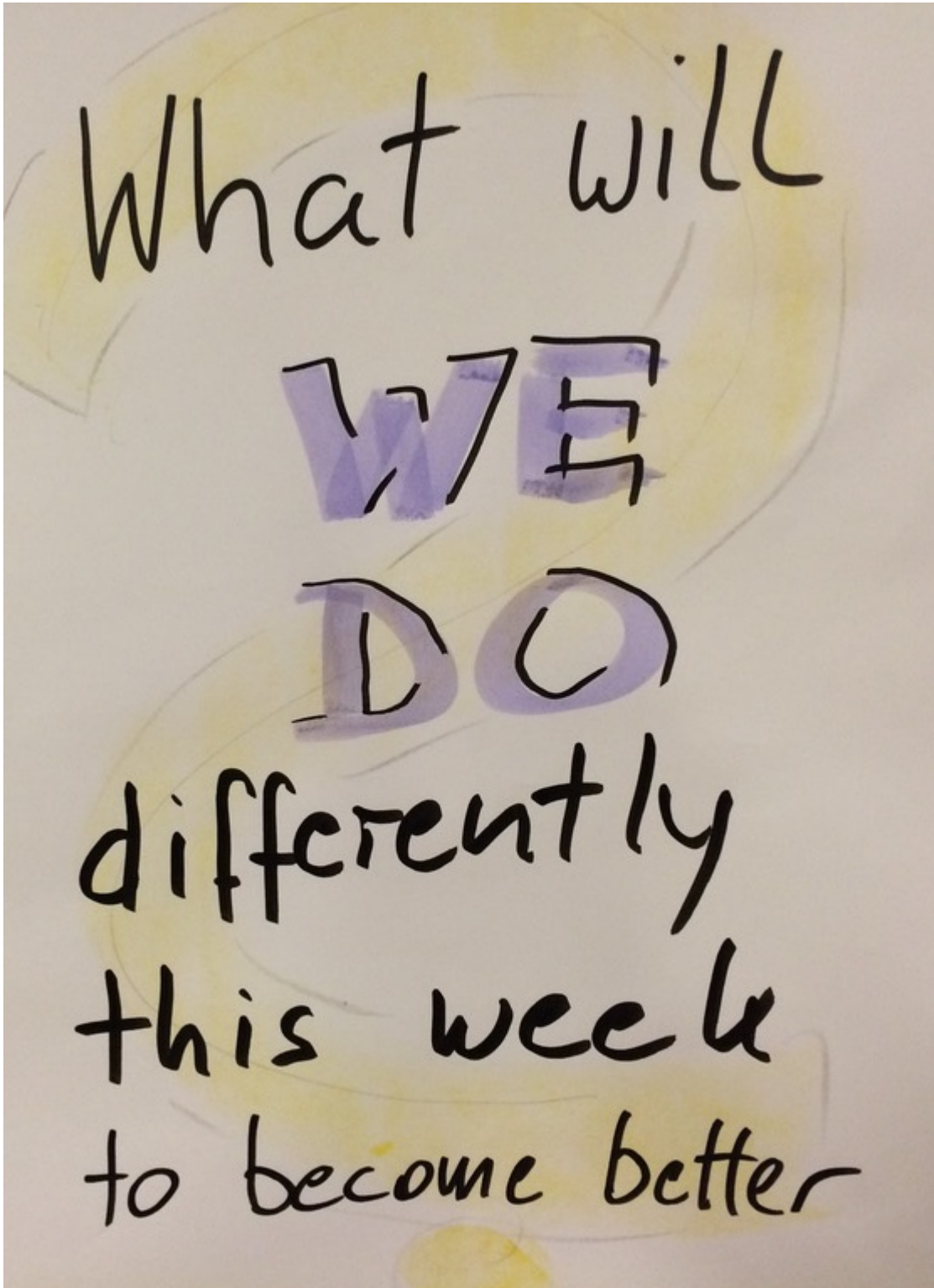
Taylor entwickelte als Maschinenbau-Ingenieur Theorien, wie ein Unternehmen funktionieren sollte. Er war als Vorarbeiter frustriert darüber, dass die Arbeiter seiner Meinung nach nicht so viel schafften, wie sie schaffen könnten. Um ihre Leistung zu messen und die Ergebnisse zu bewerten, führte er Kennzahlen ein. Diese entwickelten sich zu einem kompletten System des Geschäftsprozessmanagements. Die damit einhergehende Prozessoptimierung trug dazu bei, den Wandel zur Massenproduktion voranzutreiben, der in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts stattfand. Ihre Schwerpunkte lagen auf Analyse und Verbesserung. Es war der Versuch, wissenschaftliche Methoden so zu replizieren, dass sie auf Organisationen angewendet werden konnten. Er fasste seine Erkenntnisse unter dem Begriff „Scientific Management“ zusammen und der Taylorismus war geboren.

## **Die 4 Schlüsselprinzipien des Taylorismus**

**Der Taylorismus lässt sich in vier Hauptpunkten zusammenfassen:**

1. Vorgehen zur Erledigung von Arbeiten soll durch eine strukturierte Analyse der Aufgaben definiert werden
2. Mitarbeiter sollen für Arbeiten spezifisch ausgewählt und geschult werden
3. Arbeiten sollen durch konkrete Anweisungen geklärt und kontrolliert werden
4. Aufgabe des Managements sei es, die Arbeiten zu evaluieren und optimierte Vorgehensweisen für die Mitarbeiter vorzuschlagen

Einige Analysen konnten durch Zeitmessung erfolgen, wie lange ein Arbeiter für eine Aufgabe benötigt, andere durch das Wiegen von Rohmaterialien. Für die Prozessanalyse musste Taylor sowohl die Feinheiten der Prozesszusammensetzung als auch die Details der physischen Handlungen, die zur Ausführung des Prozesses erforderlich sind, betrachten.



Kontinuierliche Verbesserung immer im Blick

Die Elemente der Prozessverbesserung, für die Taylor eintrat, waren in Bezug auf die Verarbeitung von Materialien erfolgreich; er änderte die Art und Weise des Stahlschnitts und patentierte diesen Prozess. Dennoch kämpfte Taylor zeitleben darum, den gleichen Erfolg auch bei der Verbesserung der Effizienz von Arbeitern zu erzielen. Während seine Jünger an dieser Front mehr Erfolg hatten, zeigte sich hier ein wesentlicher Grund, warum das Scientific Management im Laufe der Zeit an Anhängern verlor.

## **Kritik und Probleme des Scientific Management**

Durch die starke Fokussierung auf Effizienz und [Output](#) von Arbeitern wurden Taylors Methoden von Kritikern als Reduktion des Arbeiters auf eine Maschine gesehen. Sogar der italienische Marxist Antonio Gramsci kommentierte in seinen Gefängnis-Notizen, dass der Taylorismus die Unterordnung der Arbeiter vorantreibt und revolutionäre Tendenzen hervorrufen könnte.

Dass diese Methoden nicht sehr menschenorientiert waren und schon gar nicht unserem heutigen Bild entsprechen, liegt auf der Hand. Taylor forderte für bestimmte Tätigkeiten sogar „dumme, phlegmatische“ Arbeiter, was dazu führte, dass sich bis heute vermehrt um das Wohlergehen der Arbeiter gesorgt wird.

Bei aller Kritik war eine Errungenschaft von Taylor, dass er Prozesse und den Blick für Verbesserungen in das Management brachte. Werkzeuge, die auf ihn zurück gehen, bestimmen noch heute auf breiter Ebene Management-Techniken, wie:

- Prozessanalyse
- Prozessabbildung
- Prozessoptimierung
- Standardisierung von Best Practices
- Vermeidung von [Verschwendung](#)
- Maßnahmen zur Effizienzsteigerung
- Massenproduktion
- Wissenstransfer
- Dokumentation von Prozessen

Der Taylorismus ist in Unternehmen noch immer lebendig. Der geringere Arbeitsaufwand in der Massenproduktion hat dazu geführt, dass die Kernwerte des Taylorismus in modernen Systemen immer mehr in den Mittelpunkt rückten.

Taylor hätte sich die Formen der Automatisierung, die uns heute zur Verfügung stehen,

nicht vorstellen können, doch dieses Automatisierungspotenzial hat seinen klassischen Ansätzen wohl neues Leben eingehaucht.

Auch wenn Taylor viele Grundlagen für heutiges Management gelegt hat, sein Menschenbild passt nicht zur heutigen Zeit und hat auch schon damals grosse Kritik erhalten.

## Deming und Taylor

Wie Taylor glaubte auch [Deming](#), dass wissenschaftliche Methoden die Antwort auf eine Verbesserung der Abläufe in Organisationen seien. Wo Taylor einen tiefen Einblick und die Prozessverbesserung auf Basis von Effizienzsteigerungen im Blick hatte, konzentrierte sich [Deming](#) auf die Entwicklung einer Theorie für das ganze Unternehmen. Sein Maß für die Qualität bei der Bestimmung, welche Veränderungen positiv sind, war ein anderes. Er initiierte kontinuierliche Verbesserung, nicht einfach die Optimierung eines einzelnen Prozesses, sodass es sich auf das gesamte Unternehmen bezog, inklusive der Geschäftsziele.

Das Werkzeug, für das Deming am bekanntesten ist, heißt PDSA oder der Deming-Zyklus. Dabei geht es um die Durchführung von Experimenten im eigenen Unternehmen.

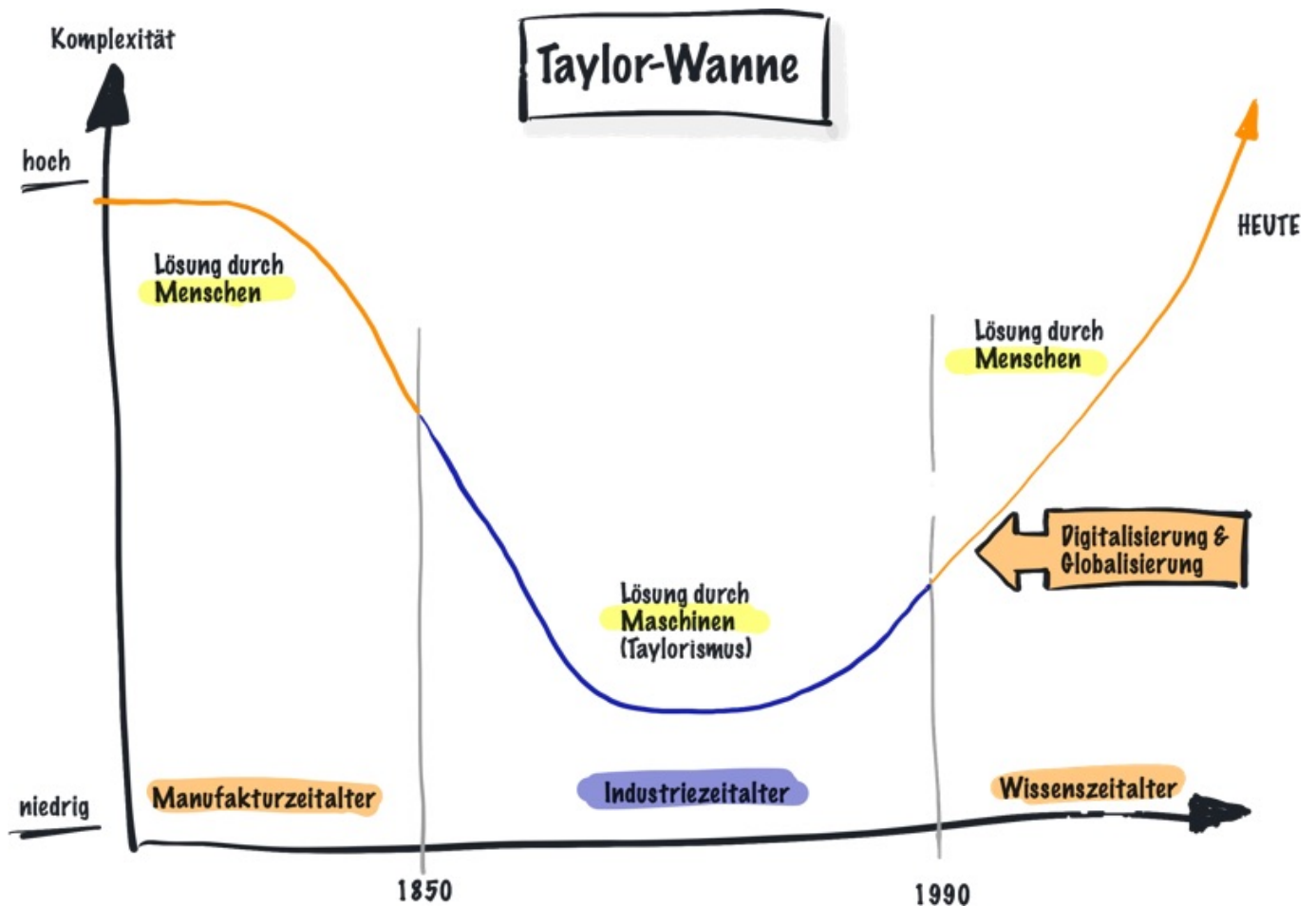
### **PDSA, oder der Deming-Zyklus, funktioniert in etwa so:**

- Planen: Messen Sie die aktuellen Prozesse und erkennen Sie ein Problem oder Verbesserungspotenzial. Entscheiden Sie, was Sie tun werden, um den Prozess zu verbessern. Sagen Sie voraus, wie die Ergebnisse aussehen sollten.
- Durchführen: Implementieren Sie die Änderungen in einer kontrollierten Pilotstudie. Messen Sie alle Variablen, um zu verstehen, was sich im Prozess geändert hat.
- Studieren: Analysieren Sie die Änderungen anhand Ihres Qualitätskonzepts. Arbeiten Sie heraus, wo die Grenzen der Nützlichkeit der Pilotstudie liegen.
- Handeln: Implementieren Sie die Änderungen in den restlichen relevanten Abläufen auf kontrollierte Weise. Oder lassen Sie es bleiben, wenn Sie festgestellt haben, dass die Ergebnisse nicht mit Ihrem Qualitätsbegriff übereinstimmen.

## Die Taylor Wanne

Die Ansätze von Taylor haben uns dahin gebracht, wo wir heute noch in vielen Unternehmen stehen. Sie haben Sicherheit, Kontrolle und ein Stück weit Stabilität erzeugt. Letztendlich haben sie den Übergang vom Manufaktur-Zeitalter in das Industrialisierungs-Zeitalter gestaltet.

Nun sind wir bereits mitten im Informations-Zeitalter angekommen und erfahren an vielen Stellen, dass die Methoden, die Taylor mitgestaltet hat, nicht mehr tragen. Um dies zu visualisieren, hilft die Taylor-Wanne. Sie zeigt die Dynamik des Umfeldes über die Zeit auf:



Taylorismus in der Taylor-Wanne: das Manufakturzeitalter und das Wissenszeitalter lassen sich durch Taylors-Methoden nicht bewältigen

Vereinfacht dargestellt sehen wir eine hohe Dynamik im Manufaktur-Zeitalter, die sich in der Phase der Industrialisierung legt und in den letzten Jahrzehnten wieder auf lange nicht gesehene Werte steigert.

### Manufaktur-Zeitalter:

Viele lokale Handwerker produzierten vorrangig individuelle Produkte. Der Einzelne war sehr wichtig für die Produktion. Die Konkurrenz war gering. Jedes Dorf hatte seine „Spezialisten“ und jeder hat auf seine Weise das produziert, wozu er in der Lage war. Es war die Zeit von kreativen Menschen (auch wenn das vielleicht damals so nicht wahrgenommen wurde).

### **Industrialisierung:**

Die Zeit der Massenproduktion. Hierarchische Strukturen in Unternehmen, Maschinen und Prozesse reduzierten die Rolle des Individuums. Es konnten Mengen produziert werden, die Märkte wurden weniger lokal (von global möchte ich hier noch nicht sprechen). Die Dynamik bei den Produktvarianten verschwand. Es ging um günstige und effiziente Produktion. Standardisierung war Programm und damit Vergleichbarkeit und Messbarkeit.

### **Informations-Zeitalter:**

Durch die immer wachsende Reichweite von Unternehmen entstand wahre [Globalisierung](#). Die [Digitalisierung](#) ermöglichte die Verfügbarkeit von Informationen. Die Vernetzung explodiert. Die Dynamik nimmt rasant zu. Die Kunden werden mündiger und verlangen genau passende Produkte, Trends entwickeln sich innerhalb von Tagen.

### **Taylorismus versus Informations-Zeitalter**

Viele der heutigen Unternehmen sind hierarchisch organisiert, durch Prozesse gemanaged und vor allem die Mitarbeiter in tayloristischen Methoden geschult, mit Fokus auf Effizienz und Masse. Diese Systeme sind nicht schnell genug, um auf die rasanten Veränderungen des heutigen Marktes zu reagieren. Hierarchische Entscheidungen sind langsam, Prozesse lassen sich nicht von heute auf morgen anpassen und vor allem tendieren Menschen dazu, an dem, was sie über Jahrzehnte als „richtig“ eingetrichtert bekommen haben, festzuhalten.

Es braucht neue Ansätze, um heute noch erfolgreich zu sein. In den letzten Jahrzehnten entstanden deshalb agile Arbeitswelten, die dem Lean-Gedanken folgen. Gleichzeitig ist die [Veränderung](#) hin zu neuen Arbeitskulturen und dem notwendigen Mindset langsam, langsamer als die Veränderung unserer Welt.

## **Weiterführende Artikel**





[OKR Methode](#)



[Warum scheitern Unternehmen?](#)



[Komplexität](#)

---

**Taylorismus im Kontext**

Benötigte Zeit: 6 Minuten.

Phasen der Zeitalter

### 1. **Manufakturzeitalter**

Das Manufakturzeitalter ist geprägt durch individuelle, handwerkliche Tätigkeiten. Menschliche Lösungen standen im Vordergrund.

### 2. **Industriezeitalter**

Im Industriezeitalter steht Massenprodukten, Standardisierung und Prozessoptimierung im Fokus. Der Mensch als Individuum rückt in die zweite Reihe.

### 3. **Wissenszeitalter**

Durch Globalisierung und Digitalisierung steigt verfügbares Wissen. Standardisierte Angebote finden weniger Akzeptanz. Schnelle, individuelle Lösungsansätze müssen generiert werden. Der Mensch ist wieder die wichtigste Komponente.

## **Fragen und Antworten zu Taylorismus**

### **Was ist Taylorismus?**

Der Taylorismus, oft auch als Scientific Management bezeichnet, war die erste Managementtheorie, die sich speziell auf die Analyse und Optimierung von Arbeitsabläufen konzentrierte. Damit ist Taylor der Urvater des Geschäftsprozessmanagements.

Wie hilfreich war dieser Beitrag?

Klicke auf die Sterne um zu bewerten!

Bewertung Abschicken

Durchschnittliche Bewertung 4.8 / 5. Anzahl Bewertungen: 13

Bisher keine Bewertungen! Sei der Erste, der diesen Beitrag bewertet.

[Xing](#)

[LinkedIn](#)

[Twitter](#)

[Facebook](#)

[WhatsApp](#)

[Email](#)



[Print](#)