



# Arbeit 4.0 – alles bleibt anders

Die Chancen von Industrie 4.0 liegen auf der Hand: Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit, Ressourceneffizienz, Wegfall monotoner Arbeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, altersgerechte Arbeitsplätze und andere sind auf der Habenseite zu verbuchen.

**Arbeitsmarkt:** Industrie 4.0 als Chance für mehr Beschäftigung

→ SEITE 18

**Studie:** Industrie 4.0 – Qualifizierung 2025

→ SEITE 20

**Parallelstrukturen:** Schlank und agil in Arbeit 4.0 einsteigen

→ SEITE 22

**Best Practice:** Mit ganzheitlicher Unternehmensführung zu I 4.0

→ SEITE 24

**Weitere Themen:** Führung 4.0, Strategieentwicklung, Change, Changemanagement, Entwicklung

→ SEITE 26 – 34

**ARBEIT 4.0**   
Alles bleibt anders.

Der Maschinenbau



Foto: sdeoret / Fotolia

→ Als ein Hauptrisiko wird der mögliche Verlust von Arbeitsplätzen gesehen. Aktuell sind unterschiedliche Prognosen im Umlauf: Während die einen für Deutschland Hunderttausende neue Jobs prognostizieren, rechnen andere mit großen Arbeitsplatzverlusten.

Allerdings ist diese Diskussion eher müßig, da man aus der Geschichte lernen kann, dass solche Umbrüche weder aufzuhalten sind noch (auf Dauer) zu einer geringeren Beschäftigung führen. Deutschland hat die dritthöchste Roboterdichte und dennoch 2015 einen neuen Beschäftigungsrekord aufgestellt.

Bedenklich ist aus der Sicht des VDMA, dass ein vermuteter Wegfall der Arbeitsplätze teilweise mit der sowohl alten als auch neuen Forderung nach einem Grundeinkommen für alle verknüpft wird (siehe Seite 14).

#### „Industrie 4.0 – Qualifizierung 2025“

Die strategisch veränderte Rolle der Qualifizierung wird weitläufig unterschätzt. Dies ist eines der Ergebnisse der im Mai 2016 veröffentlichten VDMA-Studie „Industrie 4.0 – Qualifizierung 2025“.

Es gilt, neben konkreten Weiterbildungen wie etwa in der IT „die generelle

Offenheit und Akzeptanz bei den Mitarbeitern auf allen Ebenen auch gegenüber radikal-visionären Veränderungen“ (Zitat eines Teilnehmers der Studie) zu fördern (siehe Seite 16).

In der digitalen Welt ist die Aktualisierungsrate – wie zum Beispiel bei Apps – weitaus höher als in der herkömmlich mechanisch-elektrischen Welt mit digitalen Komponenten. Industrie 4.0 ist aber mehr als nur die Digitalisierung bestehender Produkte. Sie bedeutet im Kern Vernetzung, sowohl digital als auch analog. Die wahrscheinlichen Umbrüche verlangen von den klassischen Unter- →



Industrie 4.0 bedeutet im Kern Vernetzung – sowohl digital als auch analog. Die Umbrüche verlangen eine Öffnung der Unternehmen.

nehmen eine Öffnung in einem Grade, der neu ist. Ein erprobter und sicher auch richtiger Weg ist es, zu Beginn mit parallelen Think-Tanks, Kooperationen oder Firmenneugründungen zu arbeiten. Doch langfristig wird sich das ganze Unternehmen ändern müssen. „Die Kunden wollen das überall haben“, formulierte es ein Vorstandsmitglied einer deutschen Geschäftsbank für das eigene Unternehmen. Die digitale Welt, wie sie die jungen Start-ups mit ihrer Kultur verkörpern, muss in Einklang gebracht oder doch jedenfalls verbunden werden mit Unternehmen, die 50, 100 oder 200 Jahre alt sind.

### Neue Anforderungen an Führung

Wie sich diese Tatsache auf die Anforderungen an die Führung auswirken wird, ist noch offen. In der Diskussion weitgehend einig ist man sich, dass das Thema Führung insgesamt zentral ist und dass ohne eine unterstützende, dialogorientierte Führung und die Einbeziehung des Know-hows der Mitarbeiter allenfalls suboptimale Ergebnisse erzielbar sind.

Auch gilt es, die Führungskräfte selbst von dem Wandel zu überzeugen (siehe dazu Seite 20 und Seite 22).

### Agilität zunehmend wichtig

Wenn Produktionsprozesse stabil sind, muss die Organisation nicht agil sein. Deshalb sind klassische Hierarchien in stabilen Kontexten in Ordnung. Je instabiler, desto anpassungsfähiger muss das Unternehmen sein. Industrie 4.0 ist möglicherweise ein Paradigmenwechsel, der einen

Quantensprung in Sachen Agilität erfordert. Zu diesem Ergebnis kommt der zentrale Arbeitskreis (ZAK) Personal im VDMA (siehe Seite 18 und Seite 28).

Interessanterweise ist Agilität keineswegs ein Gegensatz zu Langfristigkeit und Kontinuität. Im Gegenteil: Schnelle Wechsel von Mitarbeitern und Führungskräften verhindern den Aufbau von Vertrauen, der für eine echte Agilität zentral ist. Absicherungen, Konkurrenzdenken und Herrschaftswissen sind Erscheinungen, die der Agilität widersprechen. Übrigens gilt dies ebenso für ein Bonussystem, das auf Zielvereinba-

rung beruht. Denn tendenziell wird das Unternehmen damit unflexibler. Auch ist es ein Missverständnis, mit dem mobilen oder dem Großraumbüro Agilität zu generieren. Vielmehr geht es um flexiblere Möglichkeiten der Zusammenarbeit.

Auch das häufig anzutreffende „viele verschiedene Projekte gleichzeitig auf die Schiene Setzen“ kann im Ergebnis das Gegenteil von Agilität bewirken, nämlich eine Lähmung in der Umsetzung. Das ist wie auf einer Autobahn: Zu viele Autos ergeben einen Stau.

Selbst in einem Drei-Schicht-System, in dem es wenig Spielraum für freie Entscheidungen gibt, kann es agile Elemente geben, zum Beispiel wenn die Teams ihre Schichten und Arbeitszeit gemäß den Auftragschwankungen selbst organisieren.

### Agilität in klassischen Hierarchien

Ein Unternehmen kann auch mit klassischen Hierarchien agil sein. Auch das ist ein Ergebnis des ZAK Personal. Das gilt aber nur, wenn der oberste Chef es vorlebt: Vertrauen haben, selbst nicht alles am besten wissen, das volle Potenzial der Mitarbeiter herauskitzeln, Verantwort-

„Agilität ist keineswegs ein Gegensatz zu Langfristigkeit und Kontinuität.“

A. Veerkamp-Walz  
VDMA

## STECKBRIEF



**Andrea  
Veerkamp-Walz**

#### Zuständigkeit im VDMA:

alle Fragen des Personalmanagements, unter anderem: Employer Branding/ Mitarbeiterbindung, Personalentwicklung, Unternehmenskultur, Führung, Gesundheitsmanagement, KVP/ Change, Arbeitszeit, Entgelt, Coaching; seit 1990 im VDMA

#### Ausbildung/Studium:

Bankkauffrau, Diplom-Kaufmann, Nürnberg 1990; ausgebildeter Coach/ Teamcoach

tung delegieren und vieles andere mehr (siehe Seite 20).

#### Veränderungen begleiten

Die zwei Anwendungsfälle von Industrie 4.0 – Automatisierung im eigenen Unternehmen und Geschäftsmodelle für die Kunden – verlangen jeweils etwas andere Strategien und Maßnahmen. In

beiden Fällen aber verlangen sie vom Mitarbeiter Veränderungs- und Einsatzbereitschaft. Denn ohne die Mitarbeiter wird es nicht gehen.

Wenn die Beschäftigten in diese Prozesse mit einbezogen werden, ist davon auszugehen, dass der Wandel besser gelingt, als wenn nur einzelne Köpfe damit beschäftigt sind und der Rest vielleicht mauert. Durch die Beteiligung wird der Prozess möglicherweise zwar langsamer, aber dafür qualitativ verbessert.

Die wichtigsten Säulen von Change-management sind im Mittelstand durchaus bekannt:

- Ein Gefühl von Dringlichkeit entwickeln (das „Weg von“ sollte klar sein)
- Führungskoalitionen bilden (80 Prozent der Führungskräfte sollten hinter der Veränderung stehen)
- Vision/Strategie entwickeln (das „Hin zu“ sollte klar sein); die Vision sollte emotional ansprechen
- Erste Schritte definieren; klären, was dies für die Mitarbeiter bedeutet; umsetzen
- Vision des Wandels kommunizieren; Präsenz der Geschäftsleitung zu dem Thema nach der Verkündung

Dennoch wird diesen Säulen in der Umsetzung zu wenig Beachtung geschenkt. Eine Befragung von Führungskräften und Unternehmensberatern im Rahmen einer Masterarbeit kommt zu dem Ergebnis, dass den Verantwortlichen die

Erfolgsfaktoren von Change-Projekten durchaus bekannt sind, die Umsetzung entsprechender Maßnahmen jedoch unzureichend erfolgt. Als Gründe hierfür werden die spärliche Bereitstellung von Ressourcen, ein zu starker Fokus auf das Tagesgeschäft (Change läuft „nebenher“) sowie eine mangelnde „Change-Ausbildung“ der (mittleren) Führungsebenen genannt (siehe Seite 28).

#### Völlig neue Rollen

Ein Artikel wagt den Blick über den Tellerrand des in der Wirtschaft Gewohnten und befasst sich mit dem Thema Übergänge. Ohne Zweifel wird Industrie 4.0 für viele Mitarbeiter ein Übergang in völlig neue Rollen sein (siehe Seite 26).

Die Prognos AG schließlich hat die Bedingungen für den Erfolg von I 40 in eine knackige Formel zur Veränderung gepackt (siehe Seite 24). Alles in allem lässt sich feststellen: Industrie 4.0 ist eine große Chance hin zu mehr Wettbewerbsfähigkeit durch Kollaboration und Vernetzung. ■

#### KONTAKT

**Andrea Veerkamp-Walz**  
VDMA Betriebswirtschaft  
Telefon +49 69 6603-1488  
andrea.veerkamp-walz@vdma.org

#### LINK

[www.vdma.org/management](http://www.vdma.org/management)



Industrie 4.0 ist eine große Chance hin zu mehr Wettbewerbsfähigkeit durch Kollaboration und Vernetzung.