

Industrie 4.0

Flexibilität und Unternehmenskultur

Auch in einer durchgängig digitalisierten Geschäftswelt wird der arbeitende Mensch weiterhin im Mittelpunkt stehen. Erst durch seine Arbeitskraft entstehen aus der Vernetzung echte Potenziale für ein Unternehmen.

Von Richard Müller

Über, wie sich die Arbeitsplätze in der sogenannten «Industrie 4.0» entwickeln werden, herrscht keine Einigkeit. Sicher ist, dass sich die Schweizer Arbeitswelt in einem tief greifenden Wandel befindet. Die vierte industrielle Revolution verlangt nicht nur eine durchgängige Vernetzung und Digitalisierung der in- und externen Wertschöpfungsprozesse, sondern auch Unternehmenskulturen, die sowohl die Anpassungsfähigkeit an den Markt und eine hohe Produktivität garantieren als auch den in den Produktionsstätten tätigen Menschen Sicherheit und Entwicklungsmöglichkeiten gewährleisten. Aus dieser Perspektive interessieren die Einflüsse der flexiblen Organisationsgestaltungskonzepte auf die Unternehmenskultur und daraus abzuleitende personalpolitische Anpassungsmassnahmen.

Zerreisst die Flexibilisierung die Unternehmenskultur?

Starke Unternehmenskulturen lassen sich durch drei Kriterien unterscheiden. Erstens zeichnen sie sich dadurch aus, dass deutlich vermittelt wird, was im täglichen Handeln erwünscht ist und was nicht. Diese sogenannte Prägnanz zeigt, wie klar und stimmig Orientierungsmuster und Werthaltungen in einer Organisation ineinanderfliessen und welchem Verhalten gefolgt werden soll. Durch unternehmensübergreifende Kooperationen und virtuelle Netzwerke entstehen durchlässige Gebilde mit ständig wechselnden Trennlinien zwischen Lieferant, Unternehmen und Kunden. Diese beinahe konturlosen Konstrukte erschweren den Zusammenhalt der Werte, Standards und Symbolsysteme einer Unternehmenskultur und führen in vielen Fällen zu Unklarheiten, welchen Werten (denen des Lieferanten, des Kunden oder denen der



In der Industrie 4.0 müssen Mitarbeitende funktional in hohem Masse anpassungsfähig sein.

eigenen Firma) gefolgt werden soll. Anstelle verpflichtender Normen und Werte findet sich vielmehr ein Netz von nur lose verknüpften und häufig veränderten Handlungsmustern.

Das zweite Unterscheidungskriterium von starken Kulturen stellt das Ausmass dar, in welchem Mitarbeitende die Kultur teilen. In starken Kulturen wird das Handeln vieler Mitarbeitender von den gemeinsam geteilten Orientierungsmustern und Werten geleitet. Zeit- und ortsungebundene Arbeitsmöglichkeiten führen dazu, dass Mitarbeitende sich selten begegnen und wenig gegenseitiger Austausch stattfindet. Dies kann unterschiedliche Vorstel-

lungen über Normen und Werte wie auch eine Vielzahl von Handlungs- und Orientierungsmustern hervorbringen. Weiter führt nach Hirsch-Kreinsen (2014) die Digitalisierung zunehmend zur Polarisierung in die anspruchsvollen, interessanten Jobs und die nicht automatisierbaren, schlecht bezahlten Jobs. Polarisierend daher, weil es nur noch Fachkräfte am «oberen» und am «unteren» Ende der Hierarchie gibt. Diese Arbeitssituation führt zu ausgeprägten Subkulturen unter der Arbeiterschaft.

Das dritte Kriterium gibt darüber Auskunft, wie tief die kulturellen Muster in einer Unternehmung verankert sind. In



einer starken Kultur ist kulturkonformes Verhalten ein selbstverständlicher Bestandteil des täglichen Handelns. Unternehmenskultur entsteht, wenn Lösungen von wiederkehrenden Situationen immer wieder zumindest ähnlich funktionieren. Daraus wachsen über eine längere Zeit hinweg Stabilität und Vertrautheit im betrieblichen Umgang. Die Flexibilität der Industrie 4.0 fordert eine ständige Anpassung an neue und schnell wechselnde Gegebenheiten. Dies verringert Routine sowie Vertrautheit und erschwert das Erreichen der für eine starke Kultur notwendigen Verankerungstiefe.

Starke Unternehmenskulturen haben Einfluss auf die Handlungsfähigkeit, die Identität und die Motivation sowie auf die Koordination der Arbeiterschaft. Was ist zu tun, damit die Unternehmenskultur unter dem Druck der Industrie 4.0 nicht zusammenbricht?

Arbeit nur noch für Akrobaten?

In einer flexiblen Geschäftswelt müssen Arbeitskräfte befähigt werden, unter Wahrung der Interessenvertretung gegenüber sich (Gesundheitsschutz) und der Organisation (Produktivität), mit der Fremd- bzw. der Eigenkontrolle selbstbeherrscht umzugehen. Mitarbeitende müssen die Fähigkeit erwerben, sich anzupassen, indem sie Selbstverantwortung und Selbstentwicklung an den Tag legen. Vonseiten der Unternehmung muss eine genügende Balance zwischen den Entscheidungs- und Kontrollfreiräumen der Mitarbeitenden und den formalisierten, vereinheitlichten Bestimmungen der Unternehmung gegeben sein. Diese Partizipation bei Entscheidungen und Entscheidungsfolgen ist nicht nur motivierend, sondern auch in emotionaler Hinsicht von Bedeutung.

Nach Spath (2013) werden die Aufgaben traditioneller Produktions- und Wissensarbeitender weiter zusammenwachsen, wodurch z.B. Produktionsarbeitende vermehrt Aufgaben für die Produktentwicklung übernehmen. Für diese Aufgabenübernahme müssen Mitarbeitende höherwertig qualifiziert werden. Die von der Industrie 4.0 geforderte Leistungs-, Kooperations-, Lern- und Innovationsbereitschaft verlangt eine hohe funktionale

Anpassungsfähigkeit bei den Mitarbeitenden. Investitionen in die Weiterbildung erhöhen die nötige Flexibilität. Die Entwicklung der Mitarbeitenden muss in die strategische Führung und ins Qualitätsmanagement der Firma sowie in die Nachfolgeplanung eingebettet sein. Hierbei sind neben den durch betriebliche Veränderungen notwendig gewordenen Neuanpassungen der Handlungsrepertoires auch die unterschiedlichen Interessen (z.B. die individuelle Karrierelenkung) und Lebenssituationen der Mitarbeitenden zu beachten. Die strategische Einbettung der Personalentwicklung bietet der Arbeiterschaft Klarheit sowie Orientierung und verbessert die Koordination der Unternehmung.

Wann immer Menschen einer neuen Situation gegenüberstehen, müssen sie damit rechnen, dass ihre bisherigen Annahmen, Fähigkeiten oder Verhaltensweisen in dieser Situation nichts nützen. In diesem Moment sinkt die subjektiv empfundene Handlungskompetenz, und die Angst steigt. Mitarbeitende müssen ihren Umgang mit Ungewissheit und Unsicherheit an die veränderten Anforderungen angleichen können. Dies erfordert die Anpassung der bisherigen Sichtweisen oder den Einsatz neuer, ungewohnter Strategien an neue Gegebenheiten. Ein partizipativer und unterstützender Führungsstil, der geprägt ist durch transparente Kommunikation, fördert die Handlungsfähigkeit der Arbeiterschaft und somit eine positive Unternehmenskultur.

Identität und Loyalität

Damit Identität und Loyalität auch in flexiblen Arbeitssystemen mit durchlässigen Grenzen bestehen bleiben, ist darauf zu achten, dass die Flexibilisierungsmassnahmen das zielgerichtete Handeln der Mitarbeitenden fördern und mit den übergeordneten Strategien und den individuellen Jahreszielen in Verbindung stehen. Verlangt werden Konzepte, welche die Strukturen möglichst klar definieren, und Führungspersonen, die es verstehen, gemeinsam mit Mitarbeitenden Ziele zu vereinbaren, die im Einklang mit der betrieblichen Notwendigkeit und der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und ausserberuflichen Aktivitäten der Arbeiterschaft stehen.

Im Zusammenhang mit der Industrie 4.0 spielen häufig Anpassungen des Arbeitsvolumens über die Arbeitszeit eine wichtige Rolle. Diese bedeuten in der Regel auch monetäre Auswirkungen für die Angestellten. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Massnahmen wie z.B. Herabsetzung des Beschäftigungsgrades in eine klare Beziehung zur solidarischen Arbeitsplatzhaltung gebracht werden. Durch diese Vergemeinschaftung sinkt die Unsicherheit der Mitarbeitenden, und die Selbstbeherrschung steigt. Wird als Anpassungsinstrument die Entlassung von Angestellten gewählt, ist darauf zu achten, dass die zum Entscheid gewählten Kriterien nachvollziehbar und transparent vermittelt werden.

Es ergibt sich eine positive Beziehung zwischen einer starken Unternehmenskultur, der Anpassungsfähigkeit und dem Unternehmenserfolg. Beachtet man dabei die Interessen der Unternehmung und die in ihr tätigen Menschen, so stehen Ansprüche an die beidseitige Flexibilität nicht zwingend in Konkurrenz zueinander. Wichtig ist, dass es der Unternehmung gelingt, ein Regelwerk aufzustellen, das eine genügende Funktionalität im Sinne der Unternehmensziele sicherstellt wie auch den Mitarbeitenden die Möglichkeit garantiert, ihren Wünschen nach Veränderung und stabiler Sicherheit, Formalisierung und Eigenverantwortung nachzukommen.

Literatur

Hirsch-Kreinsen, H., Ittermann, P., & Niehaus, J. (2015). Digitalisierung industrieller Arbeit: Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen (1. Auflage). Baden-Baden: Nomos-Verlag.
Spath, D. (Hrsg.), Oliver Ganschar, Stefan Gerlach, Moritz Hämmerle, Tobias Krause, Sebastian Schlund (2013). Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0. Verlag: Fraunhofer Verlag
Schreyögg, G. (1999). Grundlagen moderner Organisationsgestaltung mit Fallstudien. 3. Auflage. Graber Verlag

Empfohlene Literatur

Zölch, M., Oertig, M., & Calabrò, V. (Hrsg.) (2017). Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Bern: Haupt.



Autor

Richard Müller studierte Ökonomie und Internationales Management. Er ist seit mehreren Jahren Dozent für Betriebswirtschaft und Personalmanagement an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Neben seiner Lehrtätigkeit ist er Studienleiter in verschiedenen HR-Weiterbildungen.