

„Unternehmen müssen komplett umdenken“

Gespräch mit HfWU-Professor Thomas Ginter über Industrie 4.0, den Wandel in der Arbeitswelt und über Organisationsdesign – Tag der BWL am 17. Oktober

Die Digitalisierung und die neuen Möglichkeiten der Vernetzung erfordern von den Unternehmen ein Umdenken bis hinein in ihre Organisation, sagt Professor Dr. Thomas Ginter, Dekan für Betriebswirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt. Dort gibt es ab kommendem Sommersemester einen neuen Masterstudiengang zu diesem Thema.

VON HENRIK SAUER

NÜRTINGEN. Organisationsdesign heißt der neue dreisemestrige Studiengang, der in dieser Form in Deutschland einmalig sei, so Ginter. Die Hochschule hat außerdem ihren Tag der Betriebswirtschaftslehre am Montag, 17. Oktober, in der Nürtinger Stadthalle K3N unter dieses Motto gestellt. Namhafte Praktiker werden aus ihrer Sicht einen Überblick geben über die aktuellen Entwicklungen in der Industrie.

Herr Ginter, viele Menschen sorgen sich vor dem Hintergrund von Industrie 4.0 um die Zukunft ihres Arbeitsplatzes. Wird bald alles nur noch von Robotern erledigt?

Ich glaube tatsächlich, dass wir in der Produktion in Zukunft weniger Menschen haben werden. Das sehen wir heute schon beispielsweise im Karosseriebau der großen Autohersteller, wo fast keine Menschen mehr unterwegs sind. Was aber gleichzeitig passieren wird: Wissensarbeit wird immer wichtiger werden. Bei SEW-Eurodrive in Bruchsal zum Beispiel existieren bereits Fertigungsbereiche, in denen einzelne Arbeiter die Produktion ähnlich wie ein Dirigent aussteuern. Um die Menschen auf diese Art der Arbeit vorzubereiten ist natürlich in besonderer Weise unser Bildungssystem gefordert. So müssen wir es schaffen junge Menschen mit dem richtigen Wissen, aber auch den richtigen Methoden auszustatten, damit diese sich in der Arbeitswelt von morgen behaupten können. Das tut man meines Erachtens bisher leider nur sehr halbherzig, da muss noch sehr viel verändert und investiert werden, um den Standort Deutschland langfristig zu sichern.

Wie müssen sich die Unternehmen für Industrie 4.0 aufstellen?

Industrie 4.0 steht nicht nur für eine technologische Neujustierung der Produktionsprozesse, sondern vor allem auch für eine damit verbundene Neugestaltung der gesamten Arbeitsorganisation eines Unternehmens. Ein weit verbreiteter Denkfehler ist in diesem Zusammenhang, dass viele Unternehmen heute das Thema Industrie 4.0 auf die Produktion beschränken. So wird aktuell bei vielen Kongressen und Veranstaltungen hauptsächlich darüber diskutiert, was Industrie 4.0 für Auswirkungen auf die Arbeit



Thomas Ginter: Die Mitarbeiter müssen sich am Arbeitsplatz entfalten können.

Foto: rik

in der Produktion haben wird. Demgegenüber wird nur sehr wenig darüber gesprochen, was Industrie 4.0 für die Leute in der Entwicklung, in der Konstruktion, im Vertrieb, im Marketing, im Controlling, im Personalmanagement bedeutet. Denn nicht nur die Maschinen und Fertigungsprozesse werden zukünftig mehr und mehr vernetzt werden, sondern auch sämtliche andere Funktionsbereiche in Unternehmen.

Können Sie ein Beispiel machen?

Nehmen wir beispielsweise die Entwicklung. Wir müssen uns in diesem Zusammenhang fragen, wie neue Technologien, Methoden uns helfen können die Entwicklungszeiten drastisch zu verkürzen sowie Veränderungen im Markt schneller zu adaptieren. Hierbei spielt vor allem auch die zukünftige Gestaltung der Arbeitsplätze eine große Rolle. Und hier können wir sehr viel von den Leuten im Silicon Valley lernen. All die tollen Arbeitsräume mit Rutschen, Erfrischungsbars und Chill-Out-Bereichen sind nicht nur verrückte Spielereien, nein, ganz im Gegenteil. Der Kontext bestimmt das Sein! Diese Arbeitsräume machen etwas mit den Menschen, haben Einfluss auf das Denken und Handeln. Eine zentrale Aufgabe des Managements wird es daher zukünftig sein, einen Rahmen zu gestalten, in dem die Leute sich entfalten können.

Google zum Beispiel ist aufgebaut wie ein Campus, da gibt es unterschiedliche Fakultäten, die alle autonom agieren und gleichzeitig mit allen anderen vernetzt sind. Man trifft sich, tauscht sich aus, arbeitet zusammen.

Heißt das, die Unternehmen müssen komplett umdenken?

Ja das heißt es. Das ganze Thema Digitalisierung und Vernetzung erfordert ein ganz neues Organisieren von Unternehmen. Die Digitalisierung hat dazu geführt, dass die Marktgeschehnisse immer schneller werden. Jeder hat ein Smartphone in der Tasche, jeder ist erreichbar. Das hat zur Folge, dass Unternehmen heute neu darüber nachdenken müssen, wie sie mit dieser Schnelligkeit und Dynamik umzugehen gedenken. Klar ist, dass für viele Unternehmen die bisher eingesetzten Managementmethoden und Organisationsmodelle heute nicht mehr funktionieren.

An der HfWU gibt es zu diesem Thema ab kommendem Frühjahr einen neuen Masterstudiengang Organisationsdesign. Was muss man sich darunter vorstellen?

Um die Grundidee des neuen Masterstudiengangs zu skizzieren kann man auf eine Analogie zurückgreifen: Die Straßenkreuzung. Vor 200 Jahren war es so, dass Straßenkreuzungen Orte der Begegnung

waren, man begegnete sich, tauschte sich aus und ist dann weiter seines Weges gegangen. Als dann im Zuge der steigenden Mobilität vor circa 100 Jahren der Verkehr langsam dynamischer wurde, nutzte man einen Schutzmännchen, um diesen zu regeln. So waren auch zu dieser Zeit Unternehmen organisiert: Es gab einen Boss, der alle Entscheidungen traf und wie ein Schutzmännchen das alleinige Sagen hatte.

Im Zuge der Industrialisierung und der weiteren Dynamisierung des Verkehrs ersetzte man den Schutzmännchen durch Ampelsysteme. Diese Idee war fraglos genial. Ampeln arbeiten 24 Stunden, werden nie krank, brauchen keinen Urlaub und so weiter. Entsprechend wurden in den letzten 50 Jahren auch Unternehmen mit Hilfe von Kennzahlen durch „Ampelsysteme“ angesteuert.

„Wir können es uns nicht mehr leisten, dass die Mitarbeiter aufhören zu denken.“

Thomas Ginter

Irgendwann erkannte man jedoch, dass die Ampel einen entscheidenden Nachteil hat: Die Leute hören auf zu denken. Es gibt ja tatsächlich Unfälle, da überfährt jemand einen Fußgänger, und wenn man fragt, warum er das getan hat, bekommt man doch tatsächlich die Antwort: ich hatte grün. Übertragen auf Unternehmen bedeutet dies, dass wir uns es heute nicht mehr leisten können, wenn unsere Mitarbeiter aufhören zu denken oder strikt nach Kennzahlen agieren.

Und die Lösung aus diesem Dilemma: Der Kreisverkehr. Mit einem Kreisverkehr schafft man einen Rahmen, in dem die Verkehrsteilnehmer sich selbst steuern und organisieren. Jeder muss mitdenken, jeder muss Entscheidungen treffen, jeder muss sich an Veränderungen anpassen. Auf Unternehmen übertragen bedeutet dies, dass das Management zukünftig primär die Aufgabe haben wird, einen Rahmen zu schaffen, in dem die Mitarbeiter selbstorganisiert möglichst schnell und flexibel auf Veränderungen im Markt reagieren können. Genau das ist die Grundidee des neuen Masterstudiengangs Organisationsdesign.

Generierungen von Studenten haben, um bei Ihrer Analogie zu bleiben, noch die Ampel gelehrt bekommen. Muss man das jetzt alles vergessen?

Die Ausbildung der Studierenden, die bei uns oder an anderen Hochschulen den Bachelor in Betriebswirtschaftslehre machen, ist funktionsbezogen. Sie lernen also etwas über Marketing, über Controlling, Produktion, Unternehmensführung und so weiter. Dieses Wissen ist immer noch hoch relevant. Was jetzt dazu kommt, ist ein neues Management-Verständnis: Wie hängen diese

Funktionen miteinander zusammen und wie können sie mit neuen Technologien und Methoden noch besser miteinander verknüpft werden. Dabei geht es vor allem darum Arbeitsabläufe schneller und flexibler zu gestalten. Und es geht letztlich auch um die Schaffung eines Orientierungsrahmens, um den Mitarbeitern die Marschrichtung vorzugeben.

Wie schnell müssen Unternehmen reagieren, um den Anschluss nicht zu verpassen?

Wenn wir den technologischen Entwicklungsprozess der letzten Jahre anschauen, dann wird uns bewusst, wie schnell heute fundamentale Veränderungen stattfinden. Das Smartphone wurde vor ziemlich genau zehn Jahren eingeführt, und hat unsere Welt radikal verändert. Diese Welle der radikalen Veränderung schwappt jetzt über auf die Industrie. Meine Prognose ist, dass die Veränderungen dort genau so gravierend und so schnell sein werden, wie im privaten Bereich. Wenn die Unternehmen das verschlafen setzen sie ihre Existenz aufs Spiel.

Wie weit ist diese Einsicht in der Industrie angekommen?

Ich habe viele enge Kontakte mit Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, und da ist das Thema sehr präsent. Viele Manager haben bereits erkannt, dass die alte Art und Weise, ein Unternehmen zu führen, nicht mehr richtig funktioniert. Gleichzeitig herrscht noch große Unsicherheit darüber, wie das „Neue“ auszusehen hat. So befinden wir uns aktuell in einer Übergangsphase. Was am Ende dieses Wandels stehen wird, das weiß heute, glaube ich, keiner so genau. So können wir keine Patentrezepte anbieten. Was wir jedoch für die Unternehmen tun können, ist, sie auf ihrem Weg methodisch und konzeptionell zu begleiten.

■ Der Tag der BWL am Montag, 17. Oktober, von 13 bis 17.30 Uhr im Nürtinger K3N hat das Thema „Organisationsdesign 4.0“. Der Eintritt zum Tag der BWL ist frei, eine Anmeldung ist nicht erforderlich.

Zur Person

Professor Dr. Thomas Ginter

Thomas Ginter ist seit fünf Jahren Professor an der Nürtinger Hochschule für Wirtschaft und Umwelt. Er ist dort Studiendekan für Betriebswirtschaft und wird auch den neuen Masterstudiengang Organisationsdesign leiten. Der 52-jährige lehrte zuvor an den Hochschulen in Sigmaringen und Rosenheim. Davon war er Marketingleiter beim Augsburger Industrieroboter-Hersteller Kuka. Der gebürtige Freiburger ist auch Geschäftsführer des Instituts für wertezentriertes Management an der HfWU.