

Industrie 4.0 – Ja, aber mit welcher Organisation?

Gesellschaft und Wirtschaft befinden sich in einem riesigen Transformationsprozess. Hinter den Schlagworten Industrie 4.0, Arbeiten 4.0 oder Digitalisierung stecken fundamentale Umwälzungen in den Unternehmen und Organisationen. Das betrifft schon lange nicht mehr nur die IT-Welt, sondern praktisch alle Wirtschaftsbereiche – Finanzen, Handel, Gesundheit und Soziales.

In diesem Fokus-Themenspecial werden die Auswirkungen der Digitalisierung im Bereich Industrie 4.0 ausführlich diskutiert. Wie sollen sich Unternehmen für die neue, schöne, digitalisierte Welt jedoch am besten organisieren? Funktionieren die klassischen, tayloristischen Modelle mit starren Hierarchien und zentralen Top-Down-Entscheidungsmodellen noch? Können Organisationen damit auf die immer schneller ändernden Bedürfnisse der Kunden und Veränderungen in der Gesellschaft angemessen reagieren?

Bestehende Organisationsformen sind zu starr

Die Antwort ist kurz und eindeutig: Nein. Dezentrale Organisationsstrukturen wie das Spotify-Modell weisen hier den Weg. Unternehmen sind in kleinen, autonomen Zellen oder Teams organisiert, die in direktem Kundenkontakt stehen und die gestellten Aufgaben und Projekte selbstständig lösen. Teams sind dabei funktionsübergreifend zusammengestellt und organisieren sich komplett selbst. Was bedeutet das jedoch für ein Unternehmen, für das Unternehmensmodell, für die Organisation seiner Teams und schliesslich für die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Welchen Einfluss hat dies auf die Führung, die Karriereplanung oder die Salärmodelle?

Das sind die zentralen Fragen, welche Organisationen beantworten müssen, bevor sie eine Transformation in die digitale Welt in Angriff nehmen:

Agile Teams

Will ich als Unternehmen schnell auf Bedürfnisse des Marktes reagieren können, benötige ich selbst-organisierte Teams, die in direktem Kundenkontakt mit dem

Kunden die gestellten Aufgaben effizient lösen. Solche Teams müssen daher alle Fach- und Entscheidungskompetenz in sich vereinen um die geeignetste Lösung zu entwickeln. Dabei sind sie natürlich weiterhin den wirtschaftlichen Zielsetzungen wie Profitabilität und Effizienz ausgesetzt. Aktuelle Studien zeigen, dass solche selbst-organisierten, funktionsübergreifend zusammengesetzte Teams sehr effizient sind. Ein hoher Selbstorganisationsgrad verlangt nach einer offenen und transparenten Kommunikationskultur. Diese setzt u.a. eine hohe Team-Psychologische-Sicherheit (TPS) voraus: Transparenz, Offenheit, eine offene Fehlerkultur und gegenseitige Akzeptanz sind zentrale Werte. Das Team als Ganzes ist für den Erfolg verantwortlich. Beispiele von bekannten und in der Praxis bewährten agilen Vorgehensmodelle sind Scrum und Kanban.

Agile Organisation

Auf organisatorischer Ebene bringt die konsequente Umsetzung der neuen Organisation weitere Herausforderungen: Wie behalte ich die Übersicht und die Kontrolle über die vielen autonomen Zellen in meinem Unternehmen? Wie stelle ich die Ausrichtung an der Unternehmensstrategie sicher? Wie sieht das Karriere- und Gehaltsmodell aus, wenn das ganze Team verantwortlich ist? Welche Kompetenzen müssen Mitarbeiter in agilen Organisationen mitbringen? Was ist die Rolle des HR, wenn z.B. neue Mitarbeiterinnen durch die Teams angestellt werden? Was ist die Rolle des Managements? Es zeigt sich, dass grundsätzlich ein Wechsel weg von einer Command-and-Control-Führung hin zu einer unterstützenden Führung (servant-leadership) stattfindet. Neue Organisationsformen wie

Soziokratie, Holokratie und Hybrid-Ansätze zeigen mögliche Wege auf.

Personal Agility

Was bedeutet dies schliesslich für die einzelne Mitarbeiterin in der agilen Organisation? Diese Modelle sind sehr stark auf Partizipation ausgelegt. Teammitglieder werden aus ihren «Komfortzonen» herausgeholt (ihren zugewiesenen Abteilungen und Rollen) und sollen sich nun täglich aktiv im Team einbringen und gemeinsam nach Lösungen suchen. Auf der persönlichen Ebene braucht es daher Mut, Offenheit und – das ist entscheidend – die Sicherheit, seine Meinung äussern zu dürfen, d.h. auch Fehler eingestehen zu können, ohne Gefahr zu laufen, dafür kritisiert zu werden. Allfällige Konflikte müssen konstruktiv angegangen werden. Nur so lassen sich effiziente Teams aufbauen. Hier müssen die Organisationen die notwendigen Voraussetzungen bieten.

Kulturwechsel

Der Autor forscht seit vielen Jahren zum Thema Agilität. In dem von ihm mitgegründeten Swiss Agile Research Network (www.swissagileresearchnetwork.ch) wird das agile Vorgehen systematisch untersucht. Seine eigenen Studien und andere zeigen, dass der Weg zu einer agilen Organisation sehr langwierig ist, und gut vorbereitet sein muss. Bei einer agilen Transformation findet ein eigentlicher Kulturwechsel von einer Command-and-Control-Kultur hin zu einer kollaborativen Kultur statt. Dies hat Auswirkungen auf alle Ebenen einer Organisation. Eine Transformation kann daher durchaus fünf Jahre oder länger dauern.

Prof. Martin Kropp, martin.kropp@fhnw.ch

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz

CAS Agile Organisation

Der CAS Agile Organisation behandelt Themen der agilen Organisation auf allen Ebenen und zeigt den Weg zu einer agilen Organisation mittels einer agilen Transformation wie zum Beispiel Lean-Change-Management. Der CAS wird an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW in enger Kooperation mit agilist.ch und dem Swiss Agile Research Network (SARN) durchgeführt. Agilität wird nicht nur vermittelt, sondern vorgelebt; oder wie es ein Teilnehmer des CAS formuliert:

«It definitely was life changing... and that was only the beginning! 🙌...»
(Zitat eines TN auf Twitter, am 13.12.2019)

Am 21.2.2020 findet der öffentliche Abschlusskonvent des aktuellen CAS Agile Organisation mit den Präsentationen der spannenden Projektarbeiten unserer Studierenden statt. Die Anmeldung ist noch offen, die Plätze sind begrenzt.

- Nächster Infoabend: 22. Januar 2020
- Nächste Kursdurchführung: 11. September 2020

www.fhnw.ch/cas-agile-organisation

ANGST+PFISTER GROUP BRANDREPORT

Ein Innovationschampion gegen den Fachkräftemangel

Die Schweizer Wirtschaft leidet unter Fachkräftemangel.

Florence A. Zufferey, Talent Acquisition Manager der Angst + Pfister Group, erklärt die möglichen Folgen und spricht über Lösungsansätze.

Florence A. Zufferey, wie bekommen Sie den Fachkräftemangel zu spüren?

Wir stehen in einem starken Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern, wenn es um die Rekrutierung von technischen Mitarbeitenden geht. In der Schweiz, besonders im Raum Zürich, ist die Konkurrenz gross.

Woher kommt, Ihrer Meinung nach, der Fachkräftemangel?

Aus meiner Sicht sind es zwei Gründe: Zum einen sind MINT-Fächer immer noch eine klassische Männerdomäne; durch den tiefen Frauenanteil in diesen Fächern verknappt sich das «Angebot» an

Arbeitnehmerinnen. Zum anderen haben sich die Stellenprofile im schweizerischen Maschinenbausektor weg von der reinen Produktion hin zu Entwicklungstätigkeiten bewegt. Entsprechend ist die Nachfrage nach Ingenieurinnen stark gewachsen, obwohl das Angebot in Relation dazu gleich gross bleibt. Das muss zu einem Mangel führen.

Welche Schwierigkeiten kommen bei länger bestehendem Fachkräftemangel auf die Wirtschaft zu?

Sollte der Fachkräftemangel anhalten, sehe ich zwei Risiken: Entweder werden multinationale Firmen ihre

Entwicklungsabteilungen in Länder verschieben, wo es genügend Fachkräfte gibt oder kleinere Unternehmen, die nicht auf das Ausland ausweichen können, werden sich neu erfinden oder gar schliessen müssen.

Wie lässt sich das Problem lösen?

Eine langfristige Lösung ist sicher, den Frauenanteil in den MINT-Fächern zu erhöhen und somit das im Moment noch brachliegende Potential der Frauen zu nutzen. Das kann auf dem ersten oder zweiten Bildungsweg beziehungsweise auch mit entsprechenden beruflichen Weiterbildungen umgesetzt werden. Diese Massnahme muss natürlich nach dem Studium in Form von familienfreundlichen Anstellungs- und Karriere-möglichkeiten fortgesetzt werden. Sonst verlieren wir diese Fachkräfte wieder. Mit einer solchen Massnahme bekämpft man meiner Meinung nach nicht nur die Symptome des Problems, sondern setzt wirklich bei der Ursache an. Eine andere Lösung liegt sicher im Bereich der Zuwanderung. Gerade die Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte sollte für Schweizer Arbeitgeber einfacher werden.

Wie macht sich Angst + Pfister als Arbeitgeber attraktiv?

Wir setzen bei beiden erwähnten Lösungsansätzen an. Wir investieren viel in die Weiterbildung unserer Mitarbeiterinnen, sei es in fachlichen oder sozialen Kompetenzen. Wir beteiligen uns zusätzlich auch am PiBS-Programm der ZHAW, um jungen Ingenieurinnen von Beginn an einen Praxisbezug zu bieten und sie im besten Fall nach ihrem Abschluss bei uns weiterbeschäftigen zu können. Schliesslich sind wir als Firma auch in der Schweiz viel internationaler und diverser geworden und freuen uns, Kolleginnen aus dem Ausland zu rekrutieren.

ANGST+PFISTER GROUP Globaler Entwicklungspartner für Hochleistungskomponenten

«Angst+Pfister - Ein Innovatives Unternehmen». So lautet das Motto der in Zürich ansässigen Angst+Pfister Group, Lösungs- und Entwicklungspartner für Industriekomponenten mit Fokus auf die Kernkompetenzen Engineering, Produktion sowie Supply-Chain-Management. Angst+Pfister wurde 1920 gegründet und hat sich von einer kleinen Schweizer Firma zu einem globalen Unternehmen mit ca. 1200 Mitarbeitenden entwickelt, das mittlerweile mit neun internationalen Tochtergesellschaften in Europa und Asien vertreten ist. Angst+Pfister verfügt über ein breites Sortiment in seinen Produktbereichen Dichtungstechnik (APSOseal), Schwingungstechnik (APSOvib), Kunststofftechnik (APSOplast), Fluidtechnik (APSOfluid), Antriebstechnik (APSOdrive) sowie Sensorik. Als führender Entwickler, Hersteller und Lieferant von technischen Komponenten betreut das Unternehmen B2B-Kunden aus diversen Industriebranchen in über 50 Ländern. Zu Beginn war die Unternehmung ausschliesslich im Handelsgeschäft im Vertrieb von Standard-Komponenten tätig. Dank einer Rückwärtsintegration in den Produktions- und Entwicklungsbereich mit eigenen R&D Departements hat sich Angst+Pfister als technischer Lösungspartner etabliert, der seinen Kunden massgeschneiderte Produkte und Entwicklungslösungen bietet. Das Unternehmen zeichnet sich durch weitreichende Material- und Produktkenntnisse sowie starke Kompetenzen im Bereich high-performance Komponenten aus. Im Kern besonders ist, dass sich Angst+Pfister seine Ursprungsidee, mit der vor 100 Jahren alles begann, immer bewahrt hat: hohes technisches Know-how und Prozesseffizienz kombiniert mit den traditionellen Werten eines soliden Schweizer Unternehmens.

Angst+Pfister AG
Thurgauerstrasse 66, 8052 Zürich
www.angst-pfister.com
T+41 44 306 61 11

