

## Die Zukunft hat schon begonnen

**Kaum ein Thema ist derzeit so präsent wie Industrie 4.0, die Auswirkungen auf die Unternehmen werden intensiv diskutiert. Genauso wie alle Veränderungen seit Anbeginn der Industriegesellschaft wird diese Weiterentwicklung auch die Personalarbeit betreffen – das reicht von der Aus- und Weiterbildung über die Arbeitsorganisation bis zu rechtlichen Aspekten.**

**Industrie 4.0 ist die** digitale Vernetzung aller an der Wertschöpfungskette beteiligten Schnittstellen zur Schaffung eines intelligenten Systems, dessen Teilnehmer Informationen austauschen sowie mögliche Handlungsanleitungen generieren können. Damit geht unter anderem auch eine Informatisierung der Produktion und Logistik in der Maschine-zu-Maschine-Kommunikation einher. Dabei wird die reale mit der virtuellen Welt verbunden, das heißt neben der Vernetzung von War-

tung und Fertigung werden auch Lieferprozesse über das Internet gesteuert.

Unternehmen befinden sich grundsätzlich immer in ihrer Organisationsstruktur in einem ständigen Veränderungs- und Optimierungsprozess. Bereits in den vergangenen Jahrzehnten hat sich der Automatisierungsgrad in der Fertigung so stark erhöht, dass die Zahl „produzierender Mitarbeiter“ regelmäßig sinkt. Das heißt, die Unternehmen haben bereits eine ständige Weiterentwicklung ihrer Prozesse vorgenommen, um auf bestehende Veränderungen am Markt zu reagieren. Dies ist nicht erst eine Folge von Industrie 4.0.

Aufgrund der rasanten Technologieentwicklungen im Zeitalter der Digitalisierung werden sich diese Veränderungsprozesse in den kommenden Generationen viel rasanter und durchdringender entwickeln als bisher. Nachdem – Gott sei Dank – immer noch der Mensch im Mittelpunkt von allem steht, ist von entscheidender Bedeutung, dass sich die gesamte Personalarbeit mit den möglichen Veränderungen auseinandersetzt und lernt, damit umzugehen.

Beschaffung/Recruiting: Anforderungsprofile werden sich verändern – sowohl in fachlicher Hinsicht, die immer mehr in die Bereiche IT, Organisation, Komplexität und Service gehen, als auch in Richtung Zusammenarbeit, Belastbarkeit beziehungsweise die Fähigkeit, übergreifend zu denken und zu agieren. Mitarbeiter mit diesen Fähigkeiten zu finden und zu gewinnen, wird eine große Herausforderung für die Personalarbeit sein,

gerade in der heutigen Zeit des sowieso bestehenden Fachkräftemangels.

Aus- und Weiterbildung: Die Inhalte der Ausbildungsberufe werden sich verändern und neue Berufsbilder entstehen. Die Hochschulen reagieren heute schon in neuen Studiengängen mit starken Tendenzen in Richtung IT oder Automatisierung. Aber auch die Förderung von interdisziplinärer und interkultureller Zusammenarbeit wird weiter verstärkt werden müssen. Dies alles zu regeln und die heutigen Mitarbeiter auf die sich verändernde Arbeitswelt anzupassen beziehungsweise mit der künftigen vertraut zu machen, ist ein weiteres großes Arbeitsfeld für die Personalarbeit.

### Neue Arbeitszeitmodelle

Arbeitsorganisation: Große Veränderungen wird es unter anderem hinsichtlich der Arbeitszeit und des Arbeitsplatzes geben. Maschinen, automatisierte Produktionen, Roboter können/sollen 24 Stunden an 7 Tagen in der Woche laufen – wo auch immer in der Welt. Wie wird die menschliche Arbeitsleistung darauf angepasst? Muss das vor Ort passieren oder kann man per Fernwartung beziehungsweise vom Home Office aus darauf Einfluss nehmen? Wie wird das gesteuert, organisiert und arbeitsvertraglich geregelt?

Arbeitsrecht/Vergütung: Eng verbunden mit den letzten Ausführungen sind auch diese Aspekte. Es wird neue Arbeitszeitmodelle geben müssen. Vergütungsstrukturen werden sich ändern – sowohl aufgrund neuer und anderer Qualifikationen sowie Anforderungen als auch wegen arbeitszeitlicher Aspekte.

Mitarbeiterführung: Viele Mitarbeiter sind künftig nicht mehr so „nah“ an der Firma oder bei ihren Vorgesetzten. Sie besitzen mehr Freiräume, werden stärker eigenverantwortlich agieren und selbstständiger sein. Wie führt man diese Mitarbeiter, wie erkennt man deren Probleme und kann helfen? Es bedarf einer Weiterentwicklung der Führungskultur und des Umgangs mit diesen Mitarbeitern.

Grundsätzlich lässt sich das, was in Zukunft auf uns zukommt, nicht auf ein Schlagwort wie Industrie 4.0 reduzieren. Aufgrund der gesamten Entwicklungen im Bereich der Kommunikations- Informationstechnik, Elektronik und Automatisierung wird die Globalisierung alle unsere Lebensbereiche immer mehr betreffen. Damit werden auch alle wirtschaftlichen Bereiche immer internationaler, übergreifender, komplexer. Sich hierauf einzustellen, ist das Gebot der Stunde für die Unternehmen – vor allem auch hinsichtlich der Personalpolitik. ■

### Personal & Karriere



#### Die Beratungsgruppe

wirth + partner informiert in Quality Engineering regelmäßig über Personal und Karriere, [www.wirth-partner.com](http://www.wirth-partner.com)

Der Autoren:

Ivonne Pechmann und Udo Wirth