

# DIE INDUSTRIE IM TRANSFORMATIONSPROZESS

13. Arbeitswissenschaftliches Forum der Verbände von M+E MITTE



06.06.2024  
Alte Lokhalle Mainz

# Unternehmen müssen handeln

## Transformation erfordert neues Denken in den Betrieben

Welche Möglichkeiten haben Unternehmen in Deutschland, wenn sich Energie und Arbeit verteuert, wenn Vorschriften immer mehr werden und traditionelle Industriezweige wegbrechen? Und was heißt das für die Belegschaft? Beim Arbeitswissenschaftlichen Forum in Mainz haben sich Referenten und Teilnehmer über diese Fragen ausgetauscht. Klar ist, dass Unternehmen nur dann bestehen, wenn sie aus eigener Kraft immer effizienter werden. Dafür stellten die Unternehmensvertreter Best-Practice-Beispiele vor – moderiert von Dr. Frank Lennings vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaft aus Düsseldorf.

### Die Problemlage

Die wirtschaftspolitische Lage ist angespannt. Die Unternehmen sind unter Druck, in Teilen zeichnet sich eine Deindustrialisierung ab. Die Ampel-Koalition hat das Problem zwar erkannt und versucht, mit Begriffen wie Doppel-Wumms, Zeitenwende oder Turnaround ein Bild des Handelns zu vermitteln. Doch faktisch folgt dem Reden nur wenig Tun. Ein Wachstumschancengesetz bleibt hinter seinen Möglichkeiten zurück. Immer neue Sozialbelastungen lassen Arbeitskosten ansteigen, eine Entlastung der Unternehmen bleibt aus.

### Die Aufgabe

Die Unternehmen im Land brauchen angesichts der sich ändernden Rahmenbedingungen mittel- und langfristig neue Ideen und neue Produkte. Auch verlangt die neue Klimapolitik nach einer veränderten Technik in den Unternehmen mit effizienteren Produktionen und sinkendem Energieverbrauch. Wenn Unternehmen zukunftsfähig bleiben wollen, müssen sie investieren. Die Beispiele reichen von einer schrittweisen Modernisierung und Anpassung einzelner Produkte und Maschinen über ein geändertes Produktportfolio bis hin zum Bau einer neuen Produktionseinrichtung an einem Alternativstandort. Immer mit dem Ziel, die Effizienz zu erhöhen, die Kosten zu senken und Kundenanforderungen noch besser zu bedienen. Damit die Investitions-



*Die Besucher des AW Forums erhielten viele neue Impulse.*

bereitschaft am deutschen Standort gegeben ist, braucht es Vertrauen in eine verlässliche Wirtschaftspolitik.

### Der Engpass

Neben dem Wettbewerbsdruck und dem technischen Wandel gewinnen Fach- und Arbeitskräftemangel zunehmend an Brisanz. Viele Fachkräfte der Baby-Boomer-Generation gehen zeitnah in den Ruhestand. Um sie zu ersetzen, müssen wir das noch bestehende Potenzial heben. Die Konzepte dafür heißen: Insgesamt mehr arbeiten, Rückkehr aus Teil- in Vollzeit und eine längere Lebensarbeitszeit. Und um Spitzen bedienen zu können muss die Arbeitszeit flexibler werden. Dazu braucht es eine Zuwanderungsstrategie und eine entsprechende Willkommenskultur im Land.

### Die Beschäftigten

Im Transformationsprozess wird es immer wichtiger, die Beschäftigten mitzunehmen. Auf der einen Seite durch umfassende Kommunikationsmaßnahmen, auf der anderen Seite durch fortlaufende Qualifizierung für neue Technik. Transformation funktioniert nur gemeinsam. Menschen spielen dabei

eine zentrale Rolle. Sie eignen sich das nötige Fachwissen an, erarbeiten sich neue technische Fertigkeiten und lernen im Zweifelsfall auch eine neue Sprache, wenn sich ein Unternehmen international neu ausrichtet. Auf diesem Weg müssen die Unternehmen ihre Beschäftigten intensiv begleiten. Und ihnen zeigen, dass sie ein wesentlicher Faktor für das Gelingen der Transformation sind.

### Die Unsicherheit

Trotz allem bleibt die Unsicherheit, wie es am Standort weitergeht. Auch hier ist Kommunikation ein zentraler Faktor. Austausch mit den Kunden über künftige Bedarfe, Gespräche mit Partnern am Markt, mit denen Kooperationen möglich sind, Kommunikation mit den Beschäftigten sind Erfolgsfaktoren.

### Die Resonanz

Die mehr als 150 Teilnehmer des AW Forums nehmen viele Anregungen und Botschaften mit, die auch in den Pausen diskutiert werden. Eine wichtige Erkenntnis: Nicht jedes Unternehmen muss jedes Problem eigenständig lösen. Manchmal gibt es für die eigenen Herausforderungen Best-Practice-Beispiele, die einen Weg aufzeigen.



Zuwanderung ist ein Faktor, um die Arbeitskräftelücke zu schließen. Das alleine wird jedoch nicht ausreichen.

# Arbeitskraft wird zum Engpassfaktor

## Unternehmen brauchen neue Beschäftigungs-Modelle

Es sind viele Themen, die den Unternehmen in der Transformation unter den Nägeln brennen. Neben der Frage, ob der Standort Deutschland an sich noch attraktiv ist, müssen sie auch Wege finden, wie sie überhaupt ausreichend Arbeitskräfte für ihr Unternehmen finden. Dabei sollten neben jüngeren Beschäftigten auch die älteren Menschen im Fokus stehen, sagt Kristian Schalter, Abteilungsleiter Strategie und Zukunft der Arbeit bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA).

### Die Situation

Deutschland erlebt bereits jetzt einen Fach- und Arbeitskräftemangel. Dieser wird sich massiv verschärfen, wenn in den kommenden Jahren die Baby-Boomer in Rente gehen. Statt der aktuell rund 43 Millionen Erwerbstätigen werden bis 2025 sieben Millionen Menschen weniger für Arbeit zur Verfügung stehen. Um diese Lücke zu schließen, werden alle zur Verfügung stehenden Möglichkeiten genutzt werden müssen. Von der Digitalisierung und Automatisierung über die Zuwanderung bis zum Heben des schlummernden Arbeitskräftepotenzials.

### Technisches Potenzial

Digitalisierung, Automatisierung und Künstliche Intelligenz sind wichtige Faktoren, um im Engpassbereich Arbeit Lücken zu schließen, sagt Schalter. Er rät der Poli-

tik, hier Rahmenbedingung zu schaffen, damit Deutschland im internationalen Wettbewerb nicht auf der Strecke bleibt. Gerade auf die Künstliche Intelligenz setzen die Unternehmen Hoffnungen. Gleichzeitig hat die Erfahrung gezeigt, dass die Digitalisierung nicht automatisch Produktivitätsfortschritte bringt. Deshalb kann dies nur einer von mehreren Faktoren sein.

### Zuwanderung

Experten sind sich einig, dass Deutschland seine Fachkräftelücke nicht aus eigener Kraft schließen kann. Ohne Zuwanderung kann und wird es nicht gehen. 400.000 Arbeitskräfte pro Jahr müssten zu uns kommen, um die Lücke zu schließen, schätzt die Bundesagentur für Arbeit. Doch auch hier warnt Schalter vor zu großem Optimismus. Es fehlt nicht nur eine konsistente Zuwanderungsstrategie mit umfassenden digitalen Systemen bis in die Botschaften der Zuwanderungsländer, Deutschland hat als Zuwanderungsland auch keine so große Sogwirkung wie beispielsweise die großen englischsprachigen Märkte.

### Arbeitskräftepotenzial

Die Unternehmen werden deshalb nicht umhin kommen, sich für Arbeitskräfte attraktiv zu machen. Dabei müssen sie sich auch mit der Erwartung einiger Beschäftigten auseinander-

setzen, dass diese weniger arbeiten wollen. Flexibilität kann hier ein Faktor sein. In diesem Spannungsfeld ist es wichtig, auch ältere Beschäftigte zu motivieren, länger im Unternehmen zu bleiben. Eine wichtige Rolle spielt dabei auch die Politik, die Arbeit wieder attraktiver machen muss. Dazu gehört mehr netto vom brutto insbesondere für den Mittelstand. Auch brauchen Teilzeitkräfte, die wieder Vollzeit arbeiten wollen, die nötige Flankierung – unter anderem bessere Kinderbetreuung. Die in den Medien häufig hochgespielte Diskussion um eine Vier-Tage-Woche ist in diesem Zusammenhang ein völlig falsches Signal.



**Kristian Schalter** ist Abteilungsleiter Strategie und Zukunft der Arbeit bei der BDA.



Die Samson-Baustelle in Offenbach. Noch in diesem Jahr soll hier die Elektronikfertigung einziehen.

## Innovation und Resilienz

### Der Frankfurter Ventilhersteller Samson verlegt sein Werk und modernisiert gleichzeitig die Produktion

Nach über 100 Jahren am Traditionsstandort in Frankfurt war es für Samson Zeit für einen Neustart. Bau und Umzug in die neue Produktion in Offenbach am Main sind ein Mammutprojekt, sagt Sven Donner, der bei Samson für das Projekt MainChange zuständig ist.

#### Die Historie

Samson ist 1907 gegründet worden und hat seinen Sitz seit 1916 in Frankfurt am Main. 2000 Beschäftigte der weltweit 4500 Mitarbeiter sind am Stammsitz tätig. Die Produktion bei dem Ventilhersteller ist organisch gewachsen, die Prozesse sind durch die langen Transportwege nicht mehr zeitgemäß. „Teilweise haben wir Fertigungswege über mehrere Etagen und viele Kilometer – das ist nicht effizient“, sagt Sven Donner.

#### Das Projekt

MainChange steht bei Samson für die Transformation vom Familienbetrieb zu einem globalen Industrieunternehmen. Kernpunkt ist die Verlegung der Produktion von Frankfurt nach Offenbach – mit einer kompletten Modernisierung der Abläufe und Anlagen. Der Neubau ermöglicht es, die Produktionsinfrastruktur neu aufzusetzen.

#### Die Innovation

Mit dem Neubau geht auch ein Konzept



**Sven Donner** ist Direktor Werksinfrastruktur und Leiter MainChange bei der Samson AG.

weitgehender energetischer Selbstversorgung einher. Über eine PV-Anlage können bis zu 8,5 Megawatt Strom erzeugt werden, die zum größten Teil im Werk verbraucht werden. Auch bei Wärme, Gas und Wasser sind hohe Einsparungen möglich. Und die Reduzierung der Transportwege bringt auch eine erhebliche Verringerung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes mit sich.

#### Der Zeitplan

Im März 2021 hat Samson das neue Grundstück gekauft, das wegen der Altlasten im Boden aufwändig saniert werden musste. Im Juni 2023 war Spatenstich für den Neubau. Jetzt geht es

Schlag auf Schlag. Noch in diesem Jahr soll die Elektronikfertigung in Betrieb gehen, die weiteren Bereiche folgen bis Ende 2026.

#### Die Mitarbeiter

Bei einem Change-Prozess dieser Größe ist es von entscheidender Bedeutung, die Mitarbeiter mitzunehmen. „Es ist normal, dass es bei den Mitarbeitern eine gewisse Unsicherheit gibt“, sagt Donner. „Bei vielen ändert sich nicht nur der Arbeitsort, sondern auch das direkte Umfeld mit neuen Maschinen und Tätigkeiten“, sagt er. Deshalb setzt die Führung seit Beginn des Projekts auf große Transparenz. Mit Workshops und Informationsveranstaltungen werden die Beschäftigten über den Fortgang auf dem Laufenden gehalten. Und über eine Live-Webcam können sie sich informieren, wie der Baufortschritt vorangeht. „Wichtig ist auch, dass wir die Schwierigkeiten kommunizieren, die auf uns zukommen, und wie wir sie angehen wollen“.

#### Die Zukunft

Bei Samson stehen mit einem umfassenden Digitalisierungsprojekt und der Einführung von KI weitere Modernisierungen an. „Diese sind erst ab 2027 vorgesehen. Große Innovationen brauchen Zeit und gute Vorbereitung, deshalb gehen wir hier Schritt für Schritt vor“, sagt Donner. Bei allem Schwung gehe es auch darum, die Organisation nicht zu überfordern und den Spagat zwischen Innovation und Resilienz zu schaffen.

# Von der Bremse zum Roboter

## Continental geht in Rheinböllen einen ganz neuen Weg

Um den Standort fit für die Zukunft zu machen, muss das Continental-Werk im Hunsrück sein Portfolio neu erfinden. Ein extremer Kraftakt, der nur gemeinsam mit der Mannschaft möglich ist, sagt Werkleiter Stephan Nachtmann.

### Die Historie

Continental in Rheinböllen steht für Bremsen. Das ist schon seit Jahrzehnten so. Es ist die DNA des Werkes. Zu der Wahrheit gehört aber auch, dass sich die Automobilindustrie in einer Transformation befindet. Die Herausforderung: In einer globalisierten Welt, muss der Standort weiterhin wettbewerbsfähig bleiben. Dieses gelingt nur mit neuen Ansätzen und neuen Technologien. Und natürlich Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die den Wandel aktiv mitgestalten.

### Das Projekt

Um den Standort zukunftsfähig zu gestalten, muss ein neues Produkt her. „Wandel und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen, zeichnen den Standort seit jeher aus“, sagt Nachtmann. Auch Öfen wurden schon in Rheinböllen gegossen. Produktwechsel gehören zur Entwicklung dazu. Continental wandelt sich im Hunsrück vom Hersteller von Bremsen zu einem Roboterspezialisten. 2019 fällt der Startschuss für das Projekt „Autonome Mobile Roboter“.

### Das Ziel

Neben Bremsen werden Roboter als zweite Produktlinie etabliert. Im ersten Schritt der Transformation ist noch geplant, sowohl Bremsen als auch Roboter parallel am Standort zu produzieren. Der Bau eines neuen Hochregallagers und eines Logistikzentrums 2020 war noch ein Schritt in diese Richtung. „Aus der kleinen Transformation ist letztlich eine große Transformation geworden“, sagt Werkleiter Nachtmann. Das Volumen der Bremsen werde nach und nach zurückgehen, der Fokus liege künftig vor allem auf dem neuen Produkt Autonome Mobile Roboter.

### Die Hoffnung

Roboter sind ein Wachstumsbereich. Nicht nur in der Industrie wird es angesichts eines



Mit autonomen Robotern will Continental sich neue Märkte eröffnen.

steigenden Automatisierungsgrades immer mehr Roboter geben, einige Anwendungsbereiche sind kaum erschlossen. „Die Zahl der Roboter in unserem täglichen Leben wird in vielen Bereichen zunehmen. Wir sehen hier noch großes Potenzial“, sagt Nachtmann. Im Portfolio ist unter anderem ein Roboter, der in Gewächshäusern zur Pflanzen-

pflege oder zur Ernte eingesetzt werden kann.

### Die Herausforderung

Die Umstellung ist mit großen Veränderungen verbunden. Die Anzahl der Beschäftigten in der Bremsenproduktion geht weiter zurück. Zudem verändern sich die benötigten Qualifikationen. Statt rein mechanischer Fähigkeiten ist auch elektrisches Know-how gefragt. Die Anforderungen im neuen Produktsegment sind vielschichtig. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden durch gezielte Qualifizierung nicht nur in den produzierenden, sondern auch in den Zentralfunktionen unterstützt.

### Die Teamleistung

Mit einer umfassenden Personal- und Qualifizierungsplanung sowie der Organisationsentwicklung sind viele Bereiche bei Continental eingebunden. Wichtig dabei ist die begleitende Kommunikation. Die Einschnitte und Veränderungen mussten immer wieder erklärt werden – sowohl im als auch außerhalb des Werks. Und vermittelt werden, dass schmerzliche Schritte letztlich besser sind als eine Werkschließung.



**Stephan Nachtmann** ist seit 2018 Leiter des Continental-Standortes in Rheinböllen im Hunsrück.

# Impressionen







Bei Planungs- und Genehmigungsverfahren wünscht der Gewerkschaftler Ralf Reinstädler gemeinsames Vorgehen.

## Gemeinsam mehr erreichen

### Gewerkschaftler Ralf Reinstädler sieht übereinstimmende Interessen bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern

Die industrielle Transformation, Investitionen am Standort und der Weiterbestand der Unternehmen vor Ort liegen im Interesse der Arbeitgeber ebenso wie der Arbeitnehmer. Das sollten beide Seiten stärker gemeinsam betonen, sagt Ralf Reinstädler, Vorstandsmitglied der IG Metall in Frankfurt.

#### Gemeinsamkeiten betonen

Für die IG Metall ist es klar, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer angesichts der Herausforderungen der Transformation in einem Boot sitzen. Um so mehr gelte es, gegenüber der Politik geschlossen aufzutreten. Um den Strukturwandel zu bewältigen, sind Investitionen notwendig, und dafür muss die Politik passende Rahmenbedingungen schaffen. Hier könnten Arbeitgeber und Arbeitnehmer gegenüber der Bundesregierung gemeinsam auftreten und so mehr Wirksamkeit erzielen.

#### Defizite benennen

Bei den Rahmenbedingungen rund um die Transformation gibt es auch aus Sicht der Gewerkschaft große Defizite. Hier könnten die Spitzenverbände der Wirtschaft gemeinsam mit der Gewerkschaft geschlossener auftreten. Erstes wichtiges Thema wäre hier die mangelnde Planungssicherheit. Hier

gibt es für Unternehmen keine Verlässlichkeit mehr. Zusagen sind nicht mehr verbindlich, Förderprogramme werden ohne Vorankündigung beendet. Gleichzeitig werden Regeln immer weiter verschärft, wodurch Investitionen langwieriger und teurer werden. Er hält es für sinnvoll, zum Beispiel beim Thema Bürokratieabbau den Fokus weniger auf Themen wie das Lieferkettengesetz und vielmehr auf Planungs- und Genehmigungsverfahren zu legen.



**Ralf Reinstädler** ist seit Oktober 2023 geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall und unter anderem für die Bildungsarbeit zuständig.

#### Sichere Rahmenbedingungen

Die Industrie braucht wettbewerbsfähige Rahmenbedingungen. Dazu gehören eine moderne Infrastruktur, bezahlbare Energie und Versorgungssicherheit. Auf all das können sich Unternehmen aktuell nicht verlassen. Es ist offen, wie die Wassertoffversorgung gesichert wird, der Netzausbau kommt nicht voran, Bauprojekte stocken. Hier wünscht sich Reinstädler gemeinsame Initiativen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Unter anderem für einen Brückenstrompreis, der die energieintensive Industrie in Zukunft entlastet.

#### Staatsinvestitionen ermöglichen

Die Transformation ist mit hohen Investitionen verbunden, die weit über die Normalität hinausgehen. Die Sparpolitik sieht die Gewerkschaft als Bremse für die Konjunktur. Deshalb gelte es, sich angesichts der Schuldenbremse gemeinsam für staatliche Finanzierungsregeln einzusetzen, die den Wandel nicht abwürgen, sondern vorantreiben.

#### Beschäftigte einbeziehen

Erfolgreiche Transformationsprojekte sind laut Reinstädler auch geglückt, weil die Beschäftigten sich mit einbringen konnten. Er wünscht sich deshalb gerade bei Zukunftsentscheidungen in den Unternehmen eine stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter. Aus seiner Sicht kann ein solcher Ansatz viele bereichernde Impulse geben.

# Der Weg in die Wasserstoff-Zukunft

## Bosch-Werk in Homburg setzt auf die neue Technik



*Aktuell gibt es noch zu wenig Möglichkeiten, Wasserstoff-Autos zu tanken. Hier ist die Politik gefragt.*

Das Homburger Bosch-Werk setzt auf Wasserstoff. Zur Demonstration ist dort ein kompletter Wasserstoff-Kreislauf aufgebaut. Obwohl der Markt noch sehr klein ist, baut Bosch in dem Werk bereits Komponenten für Wasserstoff-Mobilität und qualifiziert die Mitarbeiter in der Zukunftstechnik. Doch Werkleiter Oliver Frei sieht auch die Politik in der Pflicht

### Das Projekt

Wasserstoff nicht nur als Idee, sondern auch praktisch in der Umsetzung einzusetzen, das ist das Ziel des Bosch-Werks in Homburg. Ein kompletter Wasserstoff-Kreislauf ist dort entstanden. Von der Erzeugung mit Photovoltaik-Anlagen, der Umwandlung in Elektrolyseuren bis zur Verwendung in Brennstoffzellen, Wasserstofffahrzeugen sowie in der Produktion ist der Prozess abgebildet. Das Ziel: Wasserstoff-Produkte als neuen Zweig im Werk zu etablieren. Aktuell arbeiten 4500 Beschäftigte im Homburger Werk, der Großteil in der Diesel-Technik. An sechs Produktionslinien entstehen bereits Erzeugnisse im Wasserstoff-Bereich, darunter Teile für stationäre und mobile Brennstoffzellen sowie Komponenten für Wasserstoff-Tanksysteme. Als Leitwerk für Nachhaltige Produktion ist das Homburger Werk an der Entwicklung von Standards beteiligt.

### Die Beschäftigten

Für die Wasserstoff-Technik werden die Beschäftigten auf vielen Ebenen qualifiziert. Dabei setzt Bosch auf die Weiterbildung der Mannschaft. An und ungelernete Mitarbeiter erhalten digitale Grundkenntnisse, die Fachkräfte werden weitergebildet. So besteht eine Kooperation mit der Akademie der Saarländischen Wirtschaft, über die Mechatroniker zu Fachwirten Industrie 4.0 qualifiziert werden. Wasserstoff-Antriebe sind auch ein Garant für Beschäftigung. Für Wasserstoff-Autos werden sieben mal mehr



**Oliver Frei** leitet das Bosch-Werk in Homburg und ist Sprecher der „Wasserstoffrunde Südwest“.

Mitarbeiter benötigt als für E-Autos und nur etwas weniger als beim Verbrenner.

### Die Herausforderung

Obwohl es noch keine wirkliche Wasserstoffwirtschaft gibt, arbeitet bereits ein nennenswerter Teil der Belegschaft an Produkten für Wasserstoff-Fahrzeuge. Wasserstoff wird neben der Antriebstechnik auch in vielen anderen Produkten eine wichtige Rolle spielen. „Ich bin überzeugt, dass die Wasserstofftechnik der deutschen Industrie große Chancen bietet“, sagt der kaufmännische Werkleiter Oliver Frei. Wichtig auf diesem Weg sind eine umfangreiche Infrastruktur und die Verfügbarkeit von Wasserstoff. „Ohne ausreichend Tankstellen und vor allem bezahlbaren Wasserstoff wird es keine Wasserstoff-Mobilität geben“, sagt Frei. Die Politik muss deshalb von der Planungsphase ins Tun kommen. Und sich auch nicht nur auf grünen Wasserstoff fokussieren, sondern in der Übergangsphase auch konventionellen Wasserstoff zulassen. „Schließlich werden auch E-Autos nicht nur mit grünem Strom betankt“, sagt Frei.

### Das Fazit

Die Wasserstoff-Wirtschaft bietet Unternehmen Chancen für neue Geschäftsmodelle. Dafür brauchen sie die Flankierung der Politik, in deren Händen es nun liegt, ein umfassendes Wasserstoff-Ökosystem zu bauen..

# Beschäftigte mitnehmen

## Teilhabe: Zentraler Faktor beim Umbau zum Technologiekonzern

Der Landmaschinenhersteller John Deere hat sich in den vergangenen Jahren zum Technologiekonzern gewandelt. Daten spielen dabei eine zentrale Rolle. Den Wandel schafft nur, wer auch die Beschäftigten einbezieht, sagt Jim Kamara, der bei John Deere die Fertigung Rohbau und die Betriebsautomation verantwortet.

### Die Lage

John Deere ist einer der größten Landmaschinenhersteller weltweit. Innovation gehört zu den Grundwerten des Unternehmens. In den vergangenen Jahren hat sich John Deere vom Maschinenbauer zum Technologieunternehmen gewandelt, in dem digitale Technik und Daten eine zentrale Rolle spielen. Bei dieser Transformation ist das Unternehmen stark auf die Expertise der Werker und ihre Mitarbeit angewiesen. „Transformation funktioniert nur, wenn auch bei den Beschäftigten ein entsprechendes Mindset vorhanden ist“, sagt der Manager.

### Die Historie

John Deere ist historisch ein klassischer Maschinenbau-Konzern. Vor etwas über 100 Jahren ist das Unternehmen in die



**Jim Kamara** ist Manager für Fertigung Rohbau und Betriebsautomation bei John Deere in Zweibrücken.



*Die Landmaschinen von John Deere sind längst mit moderner Technik ausgestattet.*

Traktoren-Herstellung eingestiegen, 1927 verkauft John Deere seinen ersten Mähdräher. Auch in Deutschland ist die Geschichte des Werkes bedeutend. Über den von John Deere übernommenen Traktoren-Hersteller Lanz kann das Unternehmen in Mannheim auf eine über 100jährige Geschichte blicken.

### Das Projekt

Im Rahmen der Transformation werden in dem Werk zunehmend digitale Prozesse benötigt, um weiter wettbewerbsfähig zu arbeiten. Für die gut 1000 Mitarbeiter im Zweibrücker Werk heißt das, dass sie neue Technik lernen müssen. Die Neuerungen umfassen unter anderem die Unterstützung der Fertigungsprozesse durch Datenanalyse, Prozesskontrolle im Rahmen des „Internet of Things“ und eine zunehmende Automatisierung.

### Der Nutzen

Die digitalen Prozesse sparen Material

und Zeit. So hat allein die Einführung einer digitalen Gesamtbaukarte das Papiervolumen erheblich reduziert. Statt auf 70.000 Blatt Papier finden sich die Anweisungen nun in digitaler Form. Eine automatische Erkennung der richtigen Abstandslehren durch KI vermeidet Fehler und die Automatisierung im Biegezentrum bringt hohen Effizienzgewinn. So bleibt der Standort im Konzern wettbewerbsfähig.

### Das Fazit

Dadurch, dass die Mitarbeiter schon bei der Planung einbezogen sind, werden sie Teil des Projekts. Sie erhalten durch einen stetigen Kommunikationsfluss alle wichtigen Informationen. Und ihre Hinweise und Bedenken fließen in das Projekt mit ein. So entsteht ein neues Mindset in der Organisation, der die Beschäftigten zu einem Teil des Transformationsprozesses macht statt sie dem Prozess auszuliefern. Eine Grundbedingung für das Gelingen.

# Zukunft mit vielen Chancen

## Unternehmen können von neuen Modellen profitieren



*Mithilfe intelligenter Systeme können die Produktivität gesteigert werden und neue Geschäftsmodelle entstehen.*

Es wird zu viel darüber gesprochen, was nicht funktioniert – und zu wenig über die Chancen, die unsere Zeit bietet. Davon ist Stephan Mallmann, Geschäftsführer der Akademie ProTransform, überzeugt.

### Das Idee

Die Zukunft wird nicht besser oder schlechter sein als die Gegenwart – nur anders. Und von den Veränderungen, die anstehen, können unsere Unternehmen profitieren. Sie sollten bereits jetzt anfangen, sich auf diese Veränderungen einzustellen. Denn die Zukunft bietet viele Chancen. Dabei spielen Trends wie Green Economy, Transformation oder New Work eine wichtige Rolle.

### Green Economy

Nachhaltige Wirtschaft bringt für die Unternehmen neue Geschäftsfelder mit sich. Dafür müssen sie Innovationen vorantreiben und Geschäftsmodelle entwickeln. Bereits jetzt zeigen Unternehmen wie Patagonia oder Ikea wie Betriebe Nachhaltigkeits-Trends nutzen können. Wichtig ist es, mit offenen Augen durch die Welt zu gehen. Viele Projekte sind bereits entwickelt. Unternehmen müssen deshalb nicht bei null anfangen, sie können von den Erfahrungen anderer profitieren.

### Transformation.

Transformation bedeutet nicht nur, dass Autos künftig statt mit Benzin mit Strom angetrieben werden. Die Transformation, die wir aktuell beobachten umfasst – vor allem über die Digitalisierung und über den Einsatz künstlicher Intelligenz – weit mehr Bereiche. Unternehmen, die sich jetzt darauf einstellen, denken weniger in Produkten und vielmehr in Dienstleistung.



**Stephan Mallmann** ist Geschäftsführer der Beratung ProTransform. Das Institut berät Unternehmen zu Innovationen.

Wer heute eine Maschine herstellt wird künftig vielleicht vor allem Maschinenleistung in einem Abonnement verkaufen. Und über den Einsatz von Sensorik bekommt das Unternehmen Zugriff auf wichtige Produktionsdaten, die wiederum Basis eines neuen Geschäftsfeldes sein können, das Mehrwert generiert. Für die Unternehmen geht es also darum, Technik intelligent so einzusetzen, dass daraus neue Geschäftsmodelle werden.

### New Work

Beschäftigung anders verstehen – das heißt auch, Arbeitsmodelle stärker an den Bedürfnissen der Mitarbeiter auszurichten. Arbeit ist aktuell zu starr definiert, dabei haben die Menschen je nach Lebensabschnitt unterschiedlichen Bedarf an Arbeits- und Freizeit. Dazu gehört auch die Diskussion rund um eine Vier-Tage-Woche, mit der Unternehmen attraktiver werden können. Wobei die Wochenarbeitszeit nicht zwingend weniger werden muss. Arbeit wird dann nur anders verteilt. Die Vier-Tage-Woche wird nicht in allen Abteilungen sinnvoll sein, aber durch den Einsatz Künstlicher Intelligenz und steigender Produktivität können in einigen Bereichen Freiräume entstehen. Auch würde ein echter Bürokratieabbau hier helfen.

# Teilnehmerstimmen

„Praxisorientiert, informativ, sehr gute Möglichkeit zum Netzwerken.“

**Maren Schwarzkopf, Tucker Stanley Engineered Fastening**

„Ein top-aktuelles Tagungsmotto, welches mit einer sehr guten Bandbreite von Rednern und Vorträgen beleuchtet wurde. Ich habe viele neue Impulse bekommen.“

**Matthias Möller, Bosch Rexroth**

„Eine gelungene Veranstaltung mit interessanten Vorträgen und einem guten Austausch – mit Impulsen, die man in die Praxis mitnehmen kann!“

**Kerstin Schiebelhut, Schaeffler**

„Die Vielfalt der Ideen und Perspektiven, die auf dem AW-Forum immer zusammenkommen, ist inspirierend und bereichernd, weiter so!“

**Christian Hewener, Nedschroef**

„Viele neue Impulse für die Prozessoptimierung auch für uns als KMU.“

**Holm Schlicke, MATO**

„Eine Veranstaltung die durch den gelungenen Spannungsbogen vom strategischen Ansatz zur operativen Umsetzung unzählige Denkanstöße vermittelt und zu „noch mehr Mut“ bei der Bewältigung der Transformation beigetragen hat.“

**Theodor Neurohr, KSB**

„Das Zusammenspiel zwischen Input durch die Referenten und dem Austausch mit den Kollegen und Kolleginnen hat auch diesmal zu einem sehr spannenden und aktuellen Thema wieder sehr viel Spaß gemacht und den eigenen Horizont erweitert.“

**Michael Jung, Hydac**

„Die Automobilindustrie befindet sich im Hinblick auf eine zukünftige CO<sub>2</sub>-neutrale Mobilität in einem gigantischen Transformationsprozess. Das Arbeitswissenschaftliche Forum 2024 in Mainz konnte mir mit vielen hilfreichen Best-Practice-Beispielen wertvolle Impulse liefern, um die eigene betriebliche Realität optimieren und fit für die Zukunft machen zu können.“

**Thomas Hoffmann, SVolt**

„Auch Standorte in Deutschland können die Transformation schaffen: Mit kreativen Ansätzen und Ideenreichtum gab es aus dem AW-Forum heraus tolle Best-Practice-Lösungen aus der Gemeinschaft der Mitgliedsunternehmen.“

**Marco Ruschel, Puresm**

- Vor über 25 Jahren hat die Arbeitsgemeinschaft M+E MITTE bestehend aus den Verbänden Hessenmetall/Frankfurt, PfalzMetall/Neustadt an der Weinstraße, vem/Koblenz und ME Saar/Saarbrücken mit dem ersten AW-Forum eine Tradition begründet.
- Das AW-Forum wird seither von den Verbandsingenieuren der Tarifträgerverbände ge- und veranstaltet.
- Schwerpunkte waren und sind immer die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen mit den vorrangigen Themen Entgelt, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation.
- Die Vorträge der Fachtagungsreihe beleuchten sowohl die aktuelle Entwicklung in Wissenschaft und Forschung sowie die betriebliche Praxis in unseren Mitgliedsunternehmen.
- Zentraler Erfolgsfaktor ist die Veranstaltung in Präsenzform. Sie gewährleistet, dass sich die Teilnehmer zu den jeweiligen Themen auch untereinander austauschen können.

## Weitere Informationen zu der Veranstaltung erhalten Sie von den Verbänden

### ME Saar

Wolfgang Kohler – Yvonne Di Pasquale  
0681 9 54 34-37  
dipasquale@mesaar.de

### HESSENMETALL

Nikolaus Schade – Annette Behrens  
069 9 58 08-181  
abehrens@hessenmetall.de

### PfalzMetall

Ralf Mertel – Tatjana Lardy  
06321 852-244  
tatjana.lardy@pfalzmetall.de

### vem.die arbeitgeber

Stephan Wüst – Jasmin Vogt  
0261 40 406-47  
vogt@vem.diearbeitgeber.de