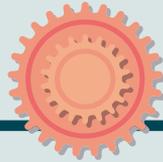


# Industrie 5.0

## mehr als nur Effizienz



Immer öfter ist von Industrie 5.0 die Rede. Man kann dabei beobachten, dass hier die gleichen Fehler wie beim Thema Industrie 4.0 gemacht werden. Es wird wieder nur einseitig auf Effizienz geschaut. Dabei geht es um etwas anderes: den Faktor Mensch.

Falls Sie erst in den vergangenen Wochen auf das Thema Industrie 5.0 aufmerksam geworden sind, so haben Sie die eigentliche Geburt dieses Begriffs um knapp zwei Jahre verpasst. Es war auch nicht irgendein Industrieverband oder ein Unternehmen, das diesen Begriff geprägt hat, sondern es war die Europäische Union. Ziel ist es, den Effizienzwahn in Teilen der Wirtschaft zu überwinden. Das ist dringend nötig, um mit den großen Herausforderungen wie etwa der Klimakrise zurechtzukommen.

### Darum geht es bei Industrie 5.0

Der Begriff meint die Einbindung menschlicher Stärken und Schwächen im Veränderungsprozess. Diese Aspekte wurden bei Industrie 4.0 fast vollständig vergessen. Industrie 5.0 soll als Korrektiv folgende Aspekte hervorheben:

- **Mensch-Zentrierung:** Vielfalt und die Befähigung diverser Teams mit unterschiedlichen Charakteren fördern Kreativität, wodurch neue – teils auch disruptive –, aber mindestens innovative Ideen entstehen. So kann eine Wirtschaft veränderungsfähig sein, womit sie ihre Existenz sichert.

- **Nachhaltigkeit:** Hier geht es um viel mehr als um ökologische Aspekte. Bei der Nachhaltigkeit werden Strategien und Prozesse so entwickelt, dass Ökologie, Ökonomie und soziale Aspekte gleichberechtigt Einfluss und Relevanz finden.

- **Resilienz:** Der Umgang mit Ungewissheit und Unbekanntem, der in der Fähigkeit mündet, Dinge auszuprobieren, die man ursprünglich für unmöglich hielt. Hier gehen auch Dinge schief, aber daraus lernt man. Das ist nötig, damit eine Organisation besser wird.

### Die immer gleichen Fehler

Aber was machen die üblichen Vertreterinnen und Vertreter aus Lobbyverbänden und Unternehmen? Sie konstruieren auch hier wieder die alte Leier der Steigerung von Effizienz und Produktivität. Im Gegensatz zu Industrie 4.0 soll das natürlich nicht mehr die Automatisierung allein machen, sondern es soll in Kollaboration mit dem Menschen geschehen. In Werbefilmen werden dann gerne Videos von Menschen mit Exoskeletten gezeigt.

Doch das greift zu kurz und ist ein Trugschluss. Bei Industrie 5.0 geht es eben nicht um Effizienzsteigerungen, sondern es ist ein zutiefst menschliches Konstrukt. Sogenannte „weiche Faktoren“ treten in den Fokus, welche vielen Managerinnen und Managern suspekt sind.

### Effizient ist nicht gleich effektiv

Industrie 5.0 stellt notwendige Eigenschaften in den Vordergrund, die für eine wirksame Transformation in volatilen Zeiten unabdingbar sind. Diese lassen sich nicht ständig in Kennzahlen messen und es werden Fehler

passieren, weil der Ausgang von Experimenten und Annahmen nicht immer vorhersehbar ist. Wer eine solche Fehlerkultur und den dabei entstehenden Verlust an Effizienz zulässt, kann die notwendige Transformation erst überhaupt umsetzen. Und das ist effektiv.

«



### Zur Person

**MARIO BUCHINGER** ist (Ökonomie-) Physiker, Musiker und Autor. Der Lean- und Kaizen-Spezialist war zehn Jahre als Angestellter und Führungskraft bei Daimler und Bosch tätig, bevor er 2014 das Unternehmen Buchinger|Kuduz gründete, das auf Strategie-, Prozess- und Klima-Transformation spezialisiert ist. Zu den Kunden zählen neben Industrieunternehmen u. a. auch Banken und öffentliche Behörden.