



Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg

Industriekultur: Beyond Storytelling und Mindset?

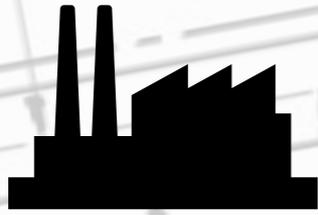
Prof. Dr. Sabine Pfeiffer – Impuls bei den Tagen der Industriekultur
am 8. September in Leipzig



*Ein fiktiver aber empiriebasierter
Erwerbslebenslauf eines Fachar-
beiters und späterem Ingenieur
durch unsere Industriekultur...*

1983 (17 Jahre)

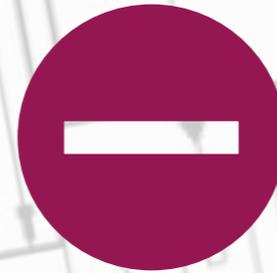
(59 Jahre) 2025



KMU: Breites Produktspektrum: Automobilzulieferer TIER-0, Sondermaschinenbau, Luftfahrtzulieferer TIER-0;

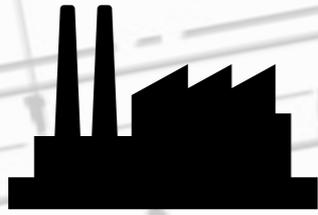


Lernt viele verschiedene Abteilungen, Verfahren und Geschäftsmodelle in einem kleinen Familienbetrieb kennen. Selbst als Azubi Kontakt mit dem Engineering.



CNC-Programmierung noch nicht im Berufsbild, wird in der Berufsschule nicht vermittelt, ist aber im Betrieb angekommen. Praktische Ausbildung bereitet darauf nur unsystematisch vor.

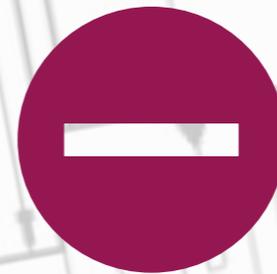
1983 - 17 Jahre: Start Ausbildung als Werkzeugmacher / Abendschule für CNC



KMU: Breites Produktspektrum: Automobilzulieferer TIER-0, Sondermaschinenbau, Luftfahrtzulieferer TIER-0;



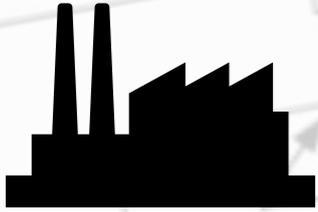
Im Versuch: jeden Tag andere Herausforderungen, breites Spektrum der FA-Kompetenzen; herstellereinspezifische CNC- und 3D-Meßmaschinenkenntnisse werden on the Job gelernt.



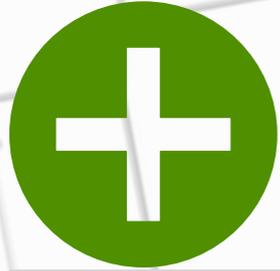
Erlebt wie erfahrener Geselle gegen seinen Einspruch technisch Unsinniges machen muss, weil von der Uni kommender Jungingenieur das so will. Klare Erfahrung: Weißkittel sticht Blaukittel.

1986 - 20 Jahre: Übernahme im Ausbildungsberuf

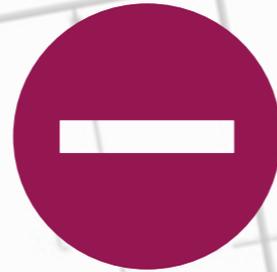
nachliffe



Automobil OEM. Gut bezahlte Schichtarbeit in der Montage.



Produzentenstolz, lebendigere aber auch formaler organisierte Mitbestimmungskultur. Lean Management ermöglicht zwar Job Rotation und Beteiligung an KVP, aber...



*...führt auch zu engmaschig vorgeschriebenen Abläufen und engem Tätigkeitsspektrum. Job Rotation nur zu anderen Bandarbeitsplätzen,
Nutzt interne Weiterbildung:
a) Programmierung Industrierobotik (wird nie dort eingesetzt);
b) Technikerschule (alle machen gleich klar: Aufstiege auf entsprechende Positionen sind rar (Meisterstau).*

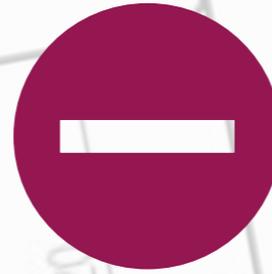
1988 - 22 Jahre: Wechsel zu OEM / Nebenbei Technikerschule



Wechsel zu innovativem Werkzeugmaschinenhersteller

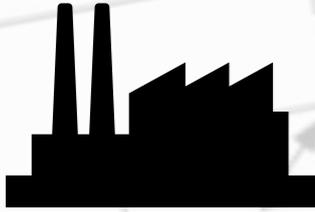


Breites Spektrum an Fähigkeiten gefragt. Viel Neues on the Job zu lernen. Enge Zusammenarbeit in Arbeitsvorbereitung und QM mit FuE und Produktion. Immer mehr Verantwortung, nah an der Innovation. Schulungen in SPS und CAD-System; DGQ-Schein 1 und 2.



Gegen japanischen Wettbewerb wird es immer schwieriger. Neue Innovationen werden nicht angegangen, Weiterbildung wird gekürzt wegen Kosten. Eigentümer übergibt an Geschäftsführer mit BWL-Hintergrund. Versteht das Technische kaum. Innovationsberg, den Ingenieure in der Schublade haben, wird nicht genutzt. Aber: Viel Geld für Berater, der Innovationsmethoden schult, um mehr Ideen zu entwickeln...

1990 - 24 Jahre: Wechsel zu KMU, nebenbei Abendschule Fachabitur



*Pleite des Unternehmens.
Aufkauf durch japanischen Konzern.
FuE wandert zunehmend nach Japan;
viele Jobs gehen verloren.
Nimmt „goldenen Handschlag“ an und
startet Studium.*

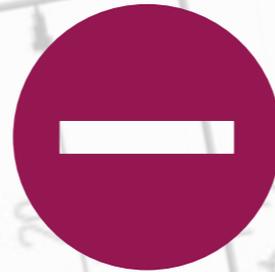
1994 - 28 Jahre: Start Maschinenbau-Studium FH



FH am Wohnort



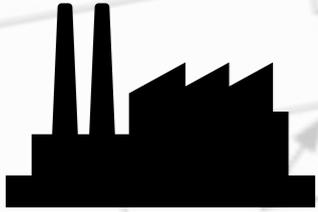
Viel Praxisnähe durch Praxissemester. Jobt nebenbei in reinem IT-Unternehmen mit Maschinenbau-Bezug (CAM-Hersteller), lernt andere Betriebssysteme kennen, vertieft praktische Kenntnisse in C++ und in HTML.



Viel Praxisferne (bspw. IT-basiertes findet kaum statt, Altes (z.B. veraltete DIN Normen) werden vermittelt); viele Profs lange raus aus der Praxis. Hört immer wieder vom „Schweinezyklus“ - dem Auf und Ab des Arbeitsmarktes für Ingenieure. Belegt daher so viele der wenigen IT-Sachen wie möglich, weil da die Zukunft zu liegen scheint.

1994 - 1998 Maschinenbau-Studium

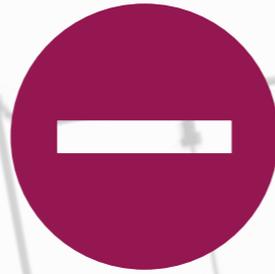




Wechsel zu Hidden Champion Werkzeugmaschinen-KMU

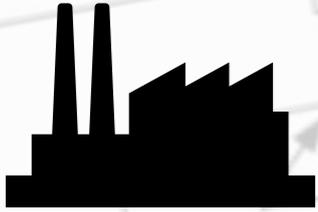


Unternehmen verbindet alte Maschinenbauerfahrung mit neuen innovativen Ansätzen: schicke Kantine, moderne Büros. Weltweit tätig. Erst im Bereich Kundens Schulung, dann Inhouse-Support, dann zunehmend in FuE-Projekten. Inhaltlich enge Zusammenarbeit von Engineering und Facharbeit.

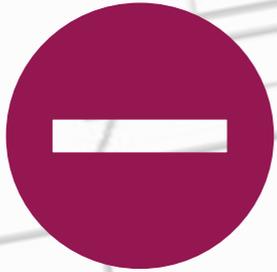


Zweiklassengesellschaft: Uni- vs. FH-Ingenieure, Wirtschaftsingenieure leiten über Projektmanagement faktisch „echte“ Entwickler, „Engineering by Powerpoint“ sticht fachliche Argumente, weil Vorgesetzte selbst immer weniger aus der Technik kommen. Stage Gate wird eingeführt - top-down durch Consultant. Passt nicht, weil keine Serienproduktion. Gate-Meetings werden zum „Schauspiel“. Projekte zu Wissens- und Innovationsmanagement fressen mit endlosen Meetings immer mehr Zeit.

1998 - 32 Jahre: Als Dipl.-Ing. Wechsel zu Hidden Champion



Großer TIER-0 in der Automobilindustrie in FuE



Weit weg vom Shopfloor (oft verlagert). Projektmanagement ist überbürokratisch, KPI als eigentliches Führungsinstrument. Alle FK ohne technischen Background. Großteil der FuE-Aufgaben in global verteilten Projekten: Hohe Abstimmungsaufwände. Eigener Anteil an echter Entwicklung: verschwindend gering; PM nimmt Überhand, Agilität scheint die Lösung.

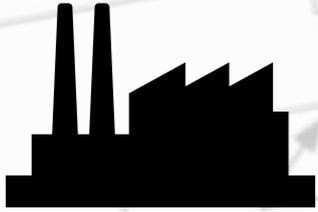
In FuE echte Verbindung von IT und Maschinenbaukenntnissen.



Er setzt Weiterbildung zum ScrumMaster durch. Erlebt wie die Idee pervertiert: durch Beratungsunternehmen Top-down eingeführt. Scrum vom Management als reines Beschleunigungstool missverstanden. Klassisches PM bleibt weiterhin lebendig = Spagat der Beschäftigten. Innovation wird nicht gesehen als Technik und ges. Problemlösung, sondern nur noch als Markt.

2002 - 36 Jahre: Wechsel in Automobilindustrie

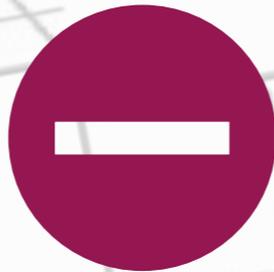




Großer TIER-0 in der Automobilindustrie in FuE



Freut sich über die neue Führungsaufgabe. Tolle, erfahrene Mannschaft; alles qualifizierte Facharbeiter. Erste Aufgabe ist der Neuanlauf eines neuen und innovativen Produkts, für das er vorher auch in FuE mit verantwortlich war.



Nach gutem Start top-down-Einführung von GPS. Massenhaft Workshops; Mehrwert bleibt opak. Währenddessen Standortwettbewerb mit einem osteuropäischen Standort. Muss immer mehr Kostenscheere ansetzen, auch wo er um negative Konsequenzen für Qualität weiß. Gute Leute gehen. Trotz allem verliert der Standort. Nun soll er die Produktionslinie am neuen Standort mit neuer Technik neu aufbauen; solange wird hier noch weiterproduziert (in Dreischicht um für Übergangszeit Lager zu füllen). Ist nun für beide Standorte zuständig, pendelt wöchentlich.

2004 - 36 Jahre: Leitung Produktion



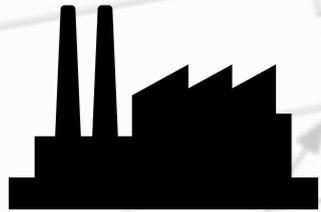


*Burnout, Scheidung... Reha... Kein
Zurück ins Unternehmen wegen
Finanzkrise ist dort nichts zu kriegen,
Abfindung, Arbeitssuchend...
Freiberuflich...*



2006 - 40 Jahre: Burnout - nach einem Jahr arbeitssuchend - dann freiberuflich...

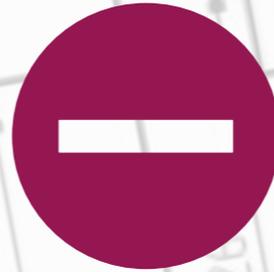




OEM Automobilindustrie Engineering

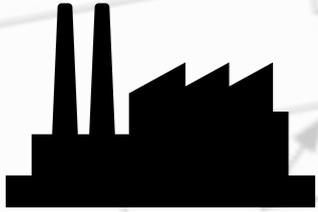


Wg Scrumerfahrung zuständig für Innovationsprojekte. Mit den Plattformen E-Mob und Industrie 4.0 beginnen Diskussionen, mit der Industrie und Produktion auch bei Politik und Gesellschaft wieder eine Rolle spielen. Projekte zu Wasserstoffantrieb, autonomer Parkhausbeparkung und Leichtbaurobotik. Die Arbeit ist wieder lebendig und interessant.



Es geht nicht um gesellschaftlich Gewolltes und technisch Machbares. Es geht um Storytelling von Beratern und den cool klingenden Abteilungen wie Innovation-Hub. Wann immer er drängt (z.B. weil der Konzern Elektromobilität verschläft), wann immer er bremst (weil Pläne mit gewährten Zeit- und Personalressourcen unrealistisch sind) erntet er die Diagnose des „falschen Mindsets“. Schicke Veranstaltungen statt echte Strategien. Diese wechseln ständig, und dürfen nicht kritisiert werden.

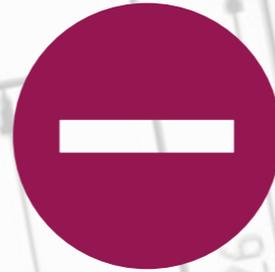
2011 - 45 Jahre: Wieder in die Automobilindustrie



OEM Automobilindustrie Produktionsleitung



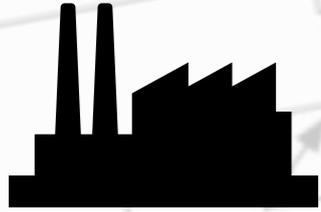
Hätte längst verlagert werden können, weil Standardprodukte aus Kunststoff. Aus unternehmerischer Verantwortung und in Aushandlung mit dem BR aber noch da. Alle fühlen sich als Familie. Tolle Mannschaft, Entwicklung und Produktion eng zusammen. Keine fancy Produkte, aber ständige inkrementelle Innovation. Er fühlt sich endlich angekommen, bis...



...das Unternehmen das Werk für Investitionen in Elektromobilität opfert. Alle Mitarbeiter sollen eine Perspektive kriegen, dafür aber fehlen Ressourcen und Prozesse. Am Ende kümmern er und ein BR sich um die Perspektive von allen 600 Mitarbeitern. Ein mehrjähriger und emotional sehr mitnehmender Vollzeitjob, der ihn fast wieder ins Burnout bringt. Danach will er nur noch: in Ruhe entwickeln dürfen.

2019 - 53 Jahre: Übernimmt Produktionsleitung





OEM Automobilindustrie Engineering

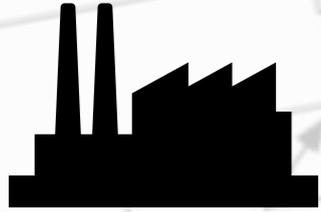


Ihn reizt das Interdisziplinäre, das Zusammenspiel von IT, Elektronik und Mechanik. Außerdem: klares Zukunftsthema, weil sowohl im Verbrenner wie im Elektrofahrzeug nötig und auch für andere Themen der Energiewende. Nebenbei nutzt er ein größeres Weiterbildungsangebot des OEM, bei dem man sich in KI und Machine Learning weiterbilden kann.



Wieder alte Probleme wie Pseudo-Scrum, Storytelling, Mindsetvorwürfe, Outsourcing etc. Damit hat er gelernt umzugehen. Dann: Teams im Engineering werden in Alt oder Neu eingeteilt. Alt heißt Verbrenner, Auslaufmodell, schleichender Personalabbau, keine Messe-/Kongressbesuche mehr. Neu: Elektromobilität. Sein Team wird in „alt“ einsortiert, obwohl das keinen Sinn macht. Wenn er sich beschwert, wird er als beleidigte Diva gesehen. Dysfunktionalität führt zu Qualitätsproblemen und Rückrufen, geblamed wird er.

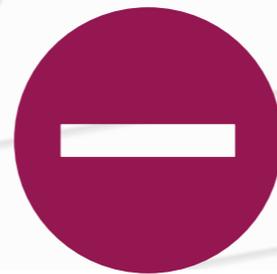
2022 - 56 Jahre: Übernimmt Leitung Entwicklungsteam Leistungselektronik



OEM Automobilindustrie Engineering

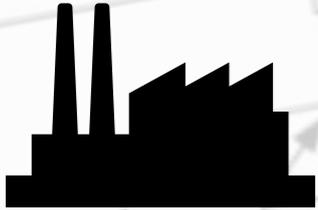


Start-up- statt Industriekultur; selbst der Kicker darf nicht fehlen, weit weg von jedem Fertigungsstandort. Aus Produktion oder Engineering kommt hier außer ihm niemand.



Alle machen Pairprogramming, es gibt keine definierten Prozesse. Als er Optimierungen vorschlägt, stößt er auf Granit. Er ist beteiligt an einem Projekt, bei dem mit ML die Bilddaten zum Erkennen von zu großen Einschlüssen im Guß und damit von Ausschuss als Lerndaten genutzt werden. Die anderen freuen sich, dass der Algorithmus in jedem 2. Fall richtig liegt. Als er versucht zu erklären, dass das desaströs schlecht ist für ein Teil in einem Auto und nicht verstanden wird, weiß er: auch hier bin ich falsch.

2024 - 58 Jahre: Start im KI-Team



OEM Automobilindustrie Engineering



*Der Absatz schwächelt - vor allem bei den E-Autos.
Das Unternehmen verkündet drastische Einschnitte
und großen Personalabbau.*



*Er bemüht sich sofort darum, als einer
der ersten mit Abfindung in den frühen
Ruhestand zu gehen. In der Rente will
er sich in einem Repair-Shop enga-
gieren. Und im September will er zu
einer Tagung zu Industriekultur in
Leipzig fahren...*

2025 - 59 Jahre: Goldener Handschlag



Gelebte Industriekultur bedeutet:

Nicht wie die Lemminge in die selbe Richtung rennen, sondern
eigenständige Innovationswege gehen.

Gelebte Industriekultur bedeutet:

Schnelligkeit ist nicht alles – sustainable pace des Agilen schützt nicht nur Beschäftigte sondern sichert auch Innovationsfähigkeit.





Gelebte Industriekultur bedeutet:

Andere Meinung als Innovationsimpuls wertschätzen statt
als „falsches Mindset“ abwerten.



Gelebte Industriekultur
bedeutet:

Integrative Zusammenarbeit von Engineering- und Facharbeitsebene.

Gelebte Industriekultur bedeutet:



Nicht nur Storytelling, Power Point und KPIs, sondern
echte konkrete lebendige (stoffliche & digitale) Arbeit.

A person wearing a VR headset is shown in a factory setting, with their hands raised as if interacting with a virtual environment. The background is blurred, showing industrial structures and lighting. A semi-transparent blue box is overlaid on the image, containing white text.

Gelebte Industriekultur ist
nicht Gegensatz...

...sondern Enabler einer nach-
haltigen digitalen Transformation.

Zum Nachlesen: www.sabine-pfeiffer.de