

# Hype 4.0

Karl Kreuser



**E**s reicht scheinbar aus, sein Sujet mit dem Zusatz »4.0« zu versehen, um sich dann innovativ zu wähen. Doch wer von 4.0 spricht, sollte auch erläutern können, was »1.0« bis »3.0« in ihrem Wesen ausgemacht hat und muss besonders auch den Paradigmenwechsel eindeutig benennen, der ein 4.0 rechtfertigt, anstatt einer Version »3.1«.

Gerne wird im Zusammenhang mit 4.0 die schöne neue Welt suggeriert: Hierarchien lösen sich in der Demokratisierung der Arbeitswelt auf, alle können über alles mitbestimmen. So sollen Spaß, Arbeitsfreude und Verantwortungsübernahme wachsen, was sich dann direkt auf höhere Leistung und bessere Ergebnisse auswirkt. Im Ideal laufen die Mitarbeitenden mit wehenden Fahnen und brennenden Fackeln durch die Firma und gehen abends weinend auseinander. Erstaunlicherweise sind es oft Dritte, die Demokratieversuche in Unternehmen beobachten und dann verallgemeinern und verherrlichen. Angehörige solcher Unternehmen sehen das bedeutend realistischer und kennen neben den Vorzügen auch die Grenzen der unternehmerischen Demokratisierung. Unter dem Strich braucht jedes Unternehmen Festlegungen auf

Rahmenbedingungen oder Vorgehensweisen. Lediglich die Art und Weise, wie diese Zustände kommen, hat sich geändert. Und eines noch: es gibt keinen linearen Zusammenhang zwischen Spaß und hervorragenden Ergebnissen.

*Die Bezeichnung 4.0 hat zwei Wurzeln: Ein Projekt der High-Tech-Strategie der Bundesregierung, das seit 2011 unter dem Stichwort »Industrie 4.0« die industrielle Fertigung unter Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnik optimieren will. Der zweite Ursprung liegt in einer 2015 gestarteten Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Unter »Arbeit 4.0« wird dort die Zukunft der Arbeit diskutiert.*

Lässt man Idealisierung und Bangemachen beiseite und trifft dann nicht nur auf modische Schlagworte, sondern auf einen anstehenden Paradigmenwechsel, kann man zu Recht von einer Version 4.0 sprechen. Dabei ist nicht nur das wichtig, was sich grundlegend ändert, sondern auch die Frage nach dem, was gleich bleibt. Bedeutend wird ferner, die Anforderungen der Welt 4.0 nicht mit Mitteln aus 3.0 zu bearbeiten, gleichzeitig aber auch nicht dem Irrtum zu verfallen, »agile Verfahren«, »Scrum« oder

»BarCamp« seien Allheilmittel. Es gilt, der Vernunft zu folgen und nicht der Mode. Wenn Verantwortliche sich fragen, zu welchen Zukunftsthemen sie Workshops veranstalten sollen, ist das schon mal gut. Gleichzeitig muss aber auch die in der Welt 3.0 bewährte Form des Workshops grundsätzlich nach der Eignung für das aktuelle Thema 4.0 hinterfragt werden.

Wenn es dabei Paradigmenwechsel gibt, dann auch bei den Personalmanagern und Personalentwicklern, die zukünftige Mitarbeitende und Führungskräfte auswählen und in ihren Kompetenzen entwickeln. 4.0 mag bei einer App beginnen, muss sich jedoch dann durch die gesamte Struktur eines Unternehmens konsequent fortsetzen. Neben aller Technologie gilt es, ein tiefgehendes Verständnis für Chancen und Notwendigkeiten zu entwickeln. Ohne Idealisierung und ohne Schreckgespenster.

*Eine erweiterte Fassung dieses Beitrags finden Sie auf der Website der SdM [www.mediationaktuell.de/zeitschrift](http://www.mediationaktuell.de/zeitschrift).*



**Dr. Karl Kreuser**

Konfliktforscher und geschäftsführender Gesellschafter von SOKRATEam. Coach, Mediator, Experte für systemische Strukturaufstellung sowie Kompetenzdiagnostik und -Entwicklung (KODE®); promovierte mit dem Thema »Strategisches Kompetenzmanagement unter Diversity-Aspekten« zum Doktor der Philosophie.  
E-Mail: [karl.kreuser@sokrateam.de](mailto:karl.kreuser@sokrateam.de)