



**BOSCH**  
Technik fürs Leben



# Change Management für Industrie 4.0

## Mitarbeiterereinbindung als Erfolgsfaktor für Digitalisierungsprojekte

Ein Whitepaper von Bosch Connected Industry



Management  
Summary

# Inhalt

<b>1. Management Summary</b>	<b>3</b>
<b>2. Was bedeutet Digitalisierung im Produktionsumfeld?</b>	<b>4</b>
<b>3. Digitalisierung – wie man es nicht macht</b>	<b>6</b>
3.1 Die optimale IIoT-Lösung –und keiner nutzt sie ...	6
3.2 „Weiche“, aber nicht zu unter-schätzende Faktoren	8
<b>4. Change Management für Industrie 4.0, oder: mit der Belegschaft zur effizienteren Veränderung</b>	<b>9</b>
<b>5. Wie geht Change Management(wenn nichts mehr geht)?</b>	<b>11</b>
<b>6. Change Management in Zahlen</b>	<b>13</b>
<b>7. Was Change Management bewirken kann: Prozessoptimierungs-Sprint im Werk Juárez</b>	<b>15</b>
<b>8. Der goldene Weg zum optimalen Change</b>	<b>17</b>
<b>9. Externe Change Beraterinnen und Berater als Enabler</b>	<b>19</b>

# 1.

## Management Summary

Industrie 4.0 geht mit großen Veränderungen einher – insbesondere für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die neue Technik häufig ein nicht zu unterschätzender Umbruch. Studien zeigen, dass zwei von drei Veränderungsprojekten nicht das gewünschte Ziel erreichen. Sie scheitern. Das gilt auch für Digitalisierungsprojekte. Im Umfeld von Fertigungswerken und der Einführung von Industrie 4.0 zeigt sich dieses Scheitern auf unterschiedliche Arten. Es beginnt damit, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter implementierte Technologien nur schlecht oder gar nicht nutzen, sodass der erwartete positive Effekt verloren geht. Und es endet in bereichsübergreifenden Digitalisierungslösungen, deren Nutzen völlig an den Bedürfnissen und Begebenheiten der individuellen Werke vorbeigehen und deshalb von den Belegschaften nicht angenommen werden.

Digitalisierung ist nicht einfach mit der technischen Implementierung einer neuen Industrie-4.0-Lösung erledigt. Sie ist ein Prozess, der auch von den Wertstrommitarbeiterinnen und -mitarbeitern vorangetrieben und gelebt werden muss – und allem voran deren spezifisches Domänenwissen über aktuelle Abläufe und Prozesse braucht. Dafür ist es elementar, dass die Beteiligten den Mehrwert verstehen und ihm im besten Fall positiv, mindestens aber angstfrei gegenüberstehen. Sie müssen sich für die tägliche Arbeit mit dem System gut gerüstet fühlen. Zahlreiche Führungskräfte mit Personal- und Fertigungsverantwortung unterschätzen, wie wichtig eine frühe Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Shopfloor für die Einführung und Nutzung der optimalen Digitalisierungslösung ist. Oftmals stehen vor allem die Technik selbst und Kennzahlen, wie etwa der Return-on-Invest (kurz: ROI), im Zentrum des Projekts. Obwohl die Kooperation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei Implementierungen einen alles entscheidenden Einfluss auf die Kennzahlen hat, wird der „weiche“ Faktor Mensch leicht übersehen.

Change Management für Industrie 4.0 hat das Ziel, die Akzeptanz und vor allen Dingen die wirtschaftliche Nutzung der Digitalisierungslösung sicherzustellen. Dazu gehört, die Stakeholder vor, während und nach der Projektphase miteinzubinden und so für einen optimalen Projektverlauf und nachhaltige Erfolge zu sorgen. Natürlich sind die zu erwartenden Investitionen und Ressourcenbedarfe zunächst höher. Ziel des vorliegenden Whitepapers ist, zu verdeutlichen, dass sich diese Mehrkosten aber allemal lohnen. Das zeigt sich nicht nur an Erfahrungswerten aus Digitalisierungsprojekten, sondern auch anhand von konkreten Zahlen: Wie Studien belegen, ist von einem doppelt so hohen ROI und einer um bis zu 50 Prozent höheren Erfolgchance in der Umsetzung des Digitalisierungsprojekts auszugehen.

# Über Bosch Connected Industry

Bosch Connected Industry bietet Software und Services für Industrie 4.0 in einem umfassenden Portfolio unter dem Namen NEXEED. Aus dem Bedarf der eigenen Bosch Werke und Lager heraus entstanden, optimiert NEXEED Fertigungs- und Logistikprozesse hinsichtlich Transparenz, Agilität, Kosten, Qualität und Zeit und unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihren Aufgaben. Mit NEXEED ermöglicht Bosch Connected Industry die Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette. An Standorten in Deutschland, Ungarn und China entwickeln Mitarbeitende das Portfolio kontinuierlich weiter. Neben dem interoperablen Nexeed Industrial Application System für die vernetzte Fertigung erhalten Kunden auch Einzellösungen für konkrete Anwendungsfälle, Retrofit-Lösungen für Bestandsanlagen sowie vielfältige Dienstleistungen wie Beratung, technischen Support, Qualifizierung der Mitarbeitenden und Begleitung bei der Implementierung.

Weitere Informationen unter: [www.bosch-connected-industry.com](http://www.bosch-connected-industry.com)

Robert Bosch Manufacturing Solutions GmbH

Postfach 30 02 20  
70442 Stuttgart  
Deutschland  
+49 (711) 811 10 900

Industry4.0.bci@de.bosch.com  
[www.bosch-connected-industry.com](http://www.bosch-connected-industry.com)

© Robert Bosch Manufacturing Solutions GmbH  
November 2021

Bosch und die Bildmarke sind registrierte Markenzeichen der Robert Bosch GmbH, Deutschland. Bei dieser Unterlage handelt es sich um eine Prinzipdarstellung und keine Bedienungsanleitung. Einzelne Abweichungen in Darstellungen gegenüber der Bedienungsanleitung können bestehen. Der sachgemäße Einsatz des Systems ist der Bedienungsanleitung zu entnehmen.