
Vorwort

Was Industrie 4.0 für Führungskräfte bedeutet: Vom agilen Sprinten zur beidhändigen Führung

Vorwort von Dr. Eberhard Veit

Vor vielen Jahren, ich war damals als Vorstandsvorsitzender bei Festo tätig, konnte ich beobachten, mit welcher Geschwindigkeit die Auswirkungen der Digitalisierung im privaten Alltag von Menschen akzeptiert wurden. Ich traf damals auf Konsumenten, die voller Begeisterung neueste Technologien und Services in Empfang nahmen. Zugleich war es regelrecht frustrierend zu beobachten, wie sehr die Industrie zögerte, die neu verfügbaren digitalen Technologien anzunehmen. Ich fragte mich damals immer wieder: „Jeder von uns hat Smartphones. Firmen wie eBay und Amazon bringen völlig neue Geschäftsmodelle hervor. Aber warum hält dieser Wandel nicht Einzug in die Industrie?“ In der Konsequenz habe ich damals meinen Führungsstil grundlegend verändert und von da an etwas praktiziert, was wir heute „Beidhändige Führung“ oder „Ambidextrous Leadership“ nennen. Ich habe neben der evolutionären Weiterentwicklung des Kerngeschäfts systematisch Raum für das zukünftige digitale Geschäft geschaffen.

Heute ist es erfolgsentscheidend und von zentraler Bedeutung für Organisationen in der Privatwirtschaft wie im öffentlichen Sektor, dass sie die neuen Technologien akzeptieren und annehmen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. In Deutschland sorgt die von der Bundesregierung initiierte Plattform Industrie 4.0 für den engen Austausch zwischen Regierung und Industrievertretern, mit dem Ziel, die globale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen wie auch der europäischen Industrie zu stärken. Im Rahmen meiner Aufgabe in Deutschlands Aufsichtsgremium für die Industrie 4.0 befürworte und unterstütze ich neben einer „evolutionären Revolution“ auf Technologieseite auch aktiv den radikalen Wandel der Führung in Organisationen. Dieser Wandel muss bereits im Aufsichtsrat und im Vorstand beginnen und bis in die gesamte Organisation hineinreichen. Ich habe dabei eine klare Vision von Führung, die erforderlich ist, um erfolgreich durch die digitale Transformation zu navigieren.

Um Menschen zu motivieren, eine digitale Kultur wirklich vollumfänglich anzunehmen und um die Erwartungen der Kunden für die Zukunft auch zu erfüllen, muss ich als Vorsitzender der Industrie 4.0-Initiative den vier C's der Transformation auch selbst folgen: „Culture, Content, taking a Chance, starting the Change.“ Es geht um eine neue Kultur, um die Vermittlung der richtigen Inhalte, um Mut und Risikobereitschaft und darum, den Wandel aktiv zu gestalten. Dabei ist es nicht nur das Management, das Teil einer gewagten, langfristigen Vision der Digitalisierung sein muss, sondern die gesamte Organisation. Jeder Einzelne muss sich deshalb mit beidhändiger Führung auseinandersetzen, damit wir das heutige Geschäft erfolgreich vorantreiben und dabei gleichzeitig weit in die Zukunft blicken können.

Die gesamte Firma einbinden

Meine Formel für den digitalen Wandel lautet „**SPRINT**“:

- **S**pirit/Speed (Spirit und Geschwindigkeit)
- **P**articipation (Beteiligung)
- **R**ely (Sich verlassen können)
- **I**nspiration (Inspiration)
- **N**eed (Notwendigkeit)
- **T**rust (Vertrauen)

Das Digitale wird zwangsläufig das gesamte Unternehmen durchdringen. Es wird die Art und Weise, wie ein Unternehmen funktioniert, auf sämtlichen Ebenen verändern. CEOs müssen deshalb die gesamte Organisation unter einem Banner der Dringlichkeit zusammenhalten. Sie müssen den Geist (**S**pirit) verkörpern und die Geschwindigkeit (**S**peed), die der Wandel benötigt, auch selbst vorleben. CEOs müssen eine Kultur der offenen Kommunikation und der aktiven Beteiligung (**P**articipation) schaffen und die gesamte Firma ermutigen, im Einklang zu agieren und zu lernen, sich auf neue digitale Systeme auch zu einzulassen (**R**ely). Der CEO hat die Aufgabe, die Menschen in der gesamten Organisation dazu zu inspirieren (**I**nspiration), ihr Denken und Handeln auf neue digitale Prozesse und Methoden auszurichten, zu verstehen, wie die neuen Werkzeuge verwendet werden und die Notwendigkeit (**N**eed) für die Transformation zu erkennen. Schließlich setzt der Prozess des Wandels das Vertrauen (**T**rust) der Menschen in die neuen Technologien und Vorgehensweisen voraus.

Auf Basis dieser Prinzipien konnte ich bei Festo durch den digitalen Transformationsprozess führen. Er stellt die Grundlage meiner Empfehlungen für die Industrie 4.0 dar. Die Empfehlungen bauen weiterhin auf fünf Schlüsselementen auf, die ich unter dem Begriff „**AGILE**“, meiner zweiten Formel, zusammenfasse:

- **Architecture-based** (Architekturbasiert)
- **General Business Models** (Geschäftsmodelle)
- **Innovation** (Innovation)
- **Learning** (Lernen)
- **Education** (Ausbildung)

Architektur: Flexible, Architektur-basierte Produkte und Komponenten arbeiten kollaborativ und vernetzt zusammen und sind intuitiv integrierbar.

Geschäftsmodelle: Neue Wege Geld zu verdienen resultieren aus neuen Wegen die Produktion zu organisieren sowie aus unternehmensübergreifenden Netzwerken und einer effektiveren Zusammenarbeit.

Innovation: Europäische Firmen müssen bessere und innovativere Produkte und Services herstellen, da sie im Allgemeinen deutlich teurer entwickeln und produzieren: Wir können und müssen um mindestens so viel besser sein, wie wir teurer sind.

Lernen: Wir benötigen eine Einstellung des lebenslangen Lernens und die Bereitschaft, uns kontinuierlich neue Fähigkeiten anzueignen.

Ausbildung: Wir brauchen ein klares Commitment, in das Wissen der Menschen zu investieren und ihre Fähigkeiten durch modernste Trainingsprogramme zu entwickeln und sie kontinuierlich weiter zu qualifizieren.

Talente einstellen und fördern

Wenn wir fit für die Digitalisierung werden wollen, müssen wir dann völlig neue Kompetenzen und Menschen an Bord holen? Ich glaube nein. Ich empfehle eine Mischung aus neuen Talenten und erfahrenen langjährigen Mitarbeitern. Denn der Erfolg wird maßgeblich auf dem Training und der Ausbildung der Menschen beruhen. Ich betone absichtlich, dass der technologische Wandel allein nicht ausreichen wird, um die Industrie zu transformieren. Es sind die Menschen in den Organisationen, die kontinuierlich trainiert und geschult werden müssen – ein Feld, das viel zu häufig übersehen wird.

Letztes Jahr wurden in Deutschland 12,4 Mrd. Euro für neue Technologien ausgegeben, aber nur 1,2 Mrd. Euro in Training und Ausbildung investiert, um die Menschen auf das Digitale vorzubereiten. Wir müssen in diesem Feld schneller werden. Wir müssen die Menschen in den Organisationen auf den richtigen Weg bringen und zugleich Universitäten und Trainingseinrichtungen unterstützen. Ich bin überzeugt: 50 % des Erfolges wird die Technologie ausmachen, aber 50 % beruhen auf Führung, Training und auf dem lebenslangen Lernen.

Ich glaube deshalb, dass gerade auch die Aufsichtsräte eine entscheidende Rolle in der Transformation der Industrie spielen werden. Das Management muss den gesamten Wandel entlang der vier C's orchestrieren. Die Menschen in Aufsichtsräten müssen sich

dagegen auf die Strategien und Risiken konzentrieren und darauf, die richtigen Menschen einzusetzen. Deshalb müssen auch sie auf die Digitalisierung und die Industrie 4.0 vorbereitet werden, damit sie verstehen, was Vorstände und Führungskräfte ihnen berichten. Im Gegenzug müssen Aufsichtsräte den Unternehmensleitungen auch vertrauen und sich auf sie verlassen. Und das erfordert einen wirklichen kulturellen Wandel.

Ich halte wenig davon, krampfhaft an veralteten Management-Modellen oder tradierten Organisationsstrukturen festzuhalten. Vielmehr gilt es jetzt die Art und Weise, in der die Industrie agiert, zu verändern und zu prägen und dies schnell zu tun. Für zahlreiche statische Businesspläne haben wir jetzt keine Zeit mehr.

Auf dem Weg in eine neue Ära des Vertrauens in die digitale Industrie will ich mit Nachdruck unterstreichen, dass eine agile, beidhändige Führung der zentrale Treiber für den Erfolg der Digitalisierung und der vierten industriellen Revolution sein wird. Denn nur wenn Führungskräfte die Zeit des Wandels ernst nehmen und sich vor dem Hintergrund des heutigen Kerngeschäftes intensiv mit dem Sprung in die digitale Zukunft beschäftigen, werden Unternehmen langfristig erfolgreich sein.

Ich wünsche Ihnen viele neue Erkenntnisse und Einblicke bei der Lektüre dieses Buches.

Juni 2017

Eberhard Veit



<http://www.springer.com/978-3-662-55855-3>

Beidhändige Führung

Wie Sie als Führungskraft in großen Organisationen
Innovationssprünge ermöglichen

Duwe, J.

2018, XI, 199 S. 28 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-662-55855-3