

Digital Leadership in Industrie-4.0-Partnerschaften

In einem Punkt sind sich Angela Merkel und Xi Jinping einig: im Bereich der „Industrie 4.0“, also der Verbindung von industrieller Fertigung und Informationstechnologie, soll eine enge Kooperation beider Staaten vorangetrieben werden.

Das ist auch dringend notwendig, denn wir befinden uns bereits mittendrin in der Autonomisierung und Vernetzung von Devices, Prozessen, Smart Homes, Maschinen und Geräten. Es vergeht kein Tag, an dem wir nicht Neuigkeiten über Technologien erfahren wie AI, Machine Learning, 3D-Druck, Smart Data oder Augmented Reality. In Zukunft werden uns einige dieser News nicht nur aus dem Silicon Valley oder deutschen F&E-Laboren erreichen – sondern eben auch aus Peking, Hongkong oder dem Perlfussdelta, wo Unternehmen wie Huawei, ZTE und Tencent die Digitalisierung des Landes vorantreiben. Denn China verfolgt mit der Initiative „Made in China 2025“ (MIC 2025) ambitionierte Ziele zur Digitalisierung seiner Kernindustrien.

Im Wettbewerb um Vorsprünge in der Industrie 4.0 geht es natürlich wie in allen bisherigen internationalen Wirtschaftskooperationen darum, den eigenen Know-how-Vorteil zum richtigen Zeitpunkt zu nutzen. Damit ist der Wissensvorsprung, die „intellectual property“, immer ein sensibler Punkt. Im Falle Chinas sollten deutsche Unternehmen in dieser Hinsicht zwei generelle Fragen für sich beantworten: Erstens, inwiefern ist ein chinesischer Partner auch langfristig ein strategischer Partner? Und zweitens, sind im eigenen Führungsteam überhaupt die Kompetenzen für ein Digital Leadership in der Industrie 4.0 vorhanden?

Made in Germany and China

Bereits vor zwei Jahren wurde das erste Kooperationsabkommen für Industrie 4.0 zwischen Deutschland und China vereinbart – der Start von 20 gemeinsamen Projekten im Jahr 2016 war ein guter, aber doch sehr verhaltener Anfang. Das mag daran liegen, dass in den Führungsetagen deutscher Unternehmen in den vergangenen Jahren gern Reisen ins Silicon Valley gebucht wurden, um sich Impulse oder Partner für die Digitalisierungsstrategie zu sichern. Sicherlich mögen auch einige CEOs von diesen Trips mehr mitgebracht haben als einen respektablen Bartwuchs und den Traum von einer „Maker“-Kultur. Aber letztendlich ist das Kerngeschäft von Alphabet, Apple, Facebook & Co. nun einmal Software, nicht die Hardware der klassischen Industrie.

China hingegen bietet für Industrie-4.0-Pioniere gänzlich andere Spielräume. Als ehemalige „Werkbank der Welt“ ist die Fertigungskompetenz der zahlreichen Industrieregionen unbestritten. Neben den gewaltigen Skalierungsmöglichkeiten ist der Wille, die Digitalisierung stark voranzutreiben, klar

vorhanden. MIC 2025 pusht gezielt zehn Industrien, in denen auch unsere Wirtschaft die Richtung vorgeben will. Deutsche Führungskräfte sollten das in zweierlei Hinsicht interpretieren: als klare Kampfansage, aber auch als erstklassige Chance für neue, langfristige Partnerschaften mit China. Global Player wie Siemens und SAP haben bereits verstanden, dass sie sich in dieser Entwicklung nicht durch Abschottung, sondern nur als Impulsgeber und Partner clever und gewinnbringend positionieren können.

Digital Leadership

Doch damit das gelingt, müssen Industrie-4.0-Skills erst einmal vorhanden sein. In Gesprächen mit CEOs, Vorständen und Geschäftsführern erhalten wir hier oft einen ganz anderen Eindruck: „Meine Kolleginnen und Kollegen auf den ersten fünf Führungsebenen haben von der Digitalisierung nur im Ausnahmefall wirklich Ahnung.“ Das ist ein fatales Versäumnis, denn Industrie 4.0 revolutioniert das Leadership-Paradigma ebenso wie die Unternehmenskultur: Wo bisher Perfektionismus und x-fache Compliance die Prozesse in gewohnte Längen zogen, werden nun die Arbeitsabläufe der „Fail-fast-fail-better-Kultur“ auf atemberaubendes Tempo beschleunigt: Mit dem Google Design Sprint zum Beispiel in nur fünf Tagen zur Innovation, anstatt mit großem IT-Projekt in fünf Monaten. Oder ein Minimum Viable Product (MVP) nach bereits fünf Wochen zu erhalten, anstatt fünf Monate auf den klassischen Prototypen zu warten.

Doch woran ansetzen, um hier den Anschluss zu finden? Am erfolgreichsten sind unserer Erfahrung nach Kompetenzoffensiven, die zwischen unterschiedlichen Kernzielgruppen differenzieren. Etwa Managerinnen und Manager, die ein Digital-Readiness-Programm durchlaufen. Dieses dauert, soll es etwas bewegen, im Schnitt mindestens sechs bis zehn Tage, auf Intervalle verteilt. Und zwar ganz klassisch Face to Face, aber überwiegend in der direkten Anwendung. Zwischen den Intervallen bereiten die Manager das Gelernte auf, adaptieren es auf ihre Verhältnisse und sichern Transfer und Return on Education.

Besonders wichtig sind zudem die „Digital Coaches“. Das sind Mitarbeiter, die als Katalysatoren, Enabler oder Change Driver in der Organisation wirken. Diese Gruppe von Leuten aus dem Unternehmen (im KMU einer, in Großkonzernen schnell auch mal 100) treiben den digitalen Wandel operativ voran, geben technischen und – weitaus wichtiger – sozialen



Xi Jinping, Angela Merkel und Mauricio Macriat beim G20 Gipfel 2017

und Change-Management-Support. Sie bilden das Scharnier zwischen ausführender operativer Ebene und der Digital-Strategie. Gerade bei Industrie-4.0-Projekten mit chinesischen Partnern sollte natürlich die Expertise solcher „Coaches“ genutzt werden. Denn jede Branche in China ist von der Industrie 4.0 getrieben – mindestens ein Digital Coach sollte also mit von der Partie sein. Falls nicht, und das jetzt ohne Alarmschrei: That’s a digital fail waiting to happen.

CHRISTOPHER JAHNS

ist Gründer der XU Corporate Education GmbH.

Die XU Corporate Education GmbH ist ein auf die Themen rund um die digitale Transformation spezialisierter Weiterbildungsanbieter mit Sitz in Berlin. Das Portfolio umfasst Führungskräfte- und Mitarbeiter-Trainings zur Kompetenzentwicklung, die Ausbildung von Digital Coaches, Co-Creation-Programme und Digital Readiness Analysen.

www.be-xu.com

Hübner-Gruppe stockt IMEC-Stipendien in Bremen weiter auf

Die Hübner GmbH & Co. KG, Kassel, stockt die finanzielle Unterstützung für den Studiengang „Industrial Management and Engineering with China“ (IMEC) an der Hochschule Bremen weiter auf und erhöht dafür das Hübner-Stipendium auf jetzt 46.540 Euro. Damit wird erneut drei IMEC-Studierenden ein Auslandssemester in China ermöglicht, das einen Sprachkurs und ein sechsmonatiges Praktikum umfasst. Der achtsemestrige internationale Studiengang „Industrial Management and Engineering with China“ (Abschluss: Bachelor of Engineering) bereitet auf eine Ingenieurstätigkeit in einem internationalen Umfeld vor. Die Kombination von Maschinenbau und Fremdsprache ist sehr anspruchsvoll, da Studierende oft entweder zu Technik und Naturwissenschaften oder zu Fremdsprachen neigen. Dennoch sind derzeit 32 Studierende in diesem Studiengang an der Hochschule eingeschrieben. Die Berufsaussichten der Absolventen sind sehr gut, da viele Maschinenbau-Unternehmen bereits in China aktiv sind oder planen, sich dort zu engagieren. Zusätzliche Sprachkenntnisse in Chinesisch sind dann ein entscheidender Vorteil für den beruflichen Ein- und Aufstieg. Die Hochschule Bremen hatte bereits 2012 ein Kooperationsabkommen mit dem Kasseler Unternehmen abgeschlossen, um den kulturellen und sprachlichen Austausch ihrer Studenten mit China zu fördern.

www.hs-bremen.de