

# Kreativität, Charisma und Empathie am wichtigsten für Führungskräfte

**INTERVIEW:** Hans Steininger, Chef von MT Aerospace, und Staufen-Vorstand Wilhelm Goschy über Führung in der Industrie 4.0, neue Job-Profile und den Einfluss von Künstlicher Intelligenz auf das Management



Bild: MT Aerospace

»Die Top-Führungsmannschaft muss in der Lage sein, eine Vision zu formulieren, daraus konkrete Schritte abzuleiten und beides den weiteren Führungskräften und Mitarbeitern zu vermitteln.«

**Wilhelm Goschy**, Vorstand der Staufen AG

»Sie müssen Managern genügend Zeit lassen, sie mit Ressourcen ausstatten und externes Know-how zur Verfügung stellen.«

**Hans Steininger**, Vorstandsvorsitzender MT Aerospace



Bild: Staufen

PRODUKTION NR. 13, 2018

**Herr Steininger, Anfang Juli werden Sie auf dem BestPractice Day der Staufen AG den Kongressteilnehmern berichten, wo Ihr Unternehmen derzeit bei der digitalen Transformation steht. Hand aufs Herz, wie digital sind Sie selbst schon als Manager?**

Steininger: Da bin ich ganz ehrlich und würde mich eher im Mittelfeld verorten. Mein Anspruch an mich selbst ist natürlich höher, aber ich habe in den zwei Jahren, in denen wir uns schon damit beschäftigen, auch gelernt, dass man Geduld haben muss.

**Herr Goschy, im Zusammenhang mit Industrie 4.0 und Internet of Things wird gern von Tempo und Beschleunigung gesprochen. Sind Geduld und Digitalisierung da nicht ein Widerspruch?**

Goschy: Nein, denn nachdem der Hype um die Begriffe Industrie 4.0 und IoT etwas abgenommen hat, besinnen sich die meisten Unternehmen auf das, was sie seit vielen Jahren erfolgreich macht, nämlich eine strukturierte Herangehensweise an Herausforderungen.

**Wie äußert sich das?**

Goschy: Indem die Unternehmen sich jetzt wirklich fragen, was Digitalisierung ganz konkret für ihr Geschäftsmodell und ihre Produkte bedeutet. Wie sie ihre Produkte intelligent und smart machen können. Und welchen wirklichen

Nutzen sie daraus ziehen, wenn sie ihre Prozesse und Wertschöpfungsketten digitalisieren.

**Herr Steininger, wo setzt MT Aerospace schon auf Industrie 4.0?**

Steininger: Angefangen haben wir im Bereich Forschung und Entwicklung und haben jetzt auch in der Produktion damit begonnen.

**Herr Goschy, Sie sprachen davon, dass Digitalisierung nun nicht mehr so aktivistisch, sondern strategischer angegangen wird. Kam es in den Hype-Zeiten denn auch zu Übertreibungen und Fehlern?**

Goschy: Auf jeden Fall. Denn aus Angst, etwas zu verpassen, haben viele Unternehmen unüberlegte und unnötige Dinge gemacht.

**Herr Steininger, neben einer strukturierten Herangehensweise, müssen vor allem die Führungskräfte die Digitalisierung vorantreiben und vorleben. Wie machen Sie Ihre Manager fit für die digitale Zukunft?**

Steininger: Sie müssen ihnen genügend Zeit lassen, sie mit den notwendigen Ressourcen ausstatten und externes Know-how zur Verfügung stellen. Zudem müssen sie bei Fehlschlägen die Ruhe bewahren und ihre Mannschaft motivieren, mit unverändertem Engagement weiter zu machen. Sie dürfen nicht vergessen, dass Digitalisierung und Alltagsgeschäft – zumindest bei uns – parallel laufen. Ich kann nicht einfach ei-

ne neue digitalisierte Fabrik neben meine alte Werkshalle setzen.

**Alte und neue Welt müssen also von den gleichen Leuten parallel gemeistert werden. Aber ihre Mannschaft braucht doch schon neue Fähigkeiten, oder?**

Steininger: Das wichtigste ist die Offenheit für Neues und Veränderungen. Diese Offenheit hängt stark davon ab, ob ich den Vorteil der Digitalisierung für meine Arbeit erkenne.

**Herr Goschy, wie erzeugen Unternehmen eine Atmosphäre, in der Offenheit und Neugier gedeihen?**

Goschy: Die Top-Führungsmannschaft muss in der Lage sein, eine Vision zu formulieren, daraus dann ganz konkrete strategische Schritte abzuleiten und beides anschließend den weiteren Führungskräften und den Mitarbeitern zu vermitteln. Ziel sollte sein, die Vorteile für jeden einzelnen aufzuzeigen und dadurch die Angst vor der Zukunft abzubauen.

**Aber die Angst, durch die Digitalisierung seinen Job zu verlieren, ist weit verbreitet.**

Goschy: Laut aktuellen Studie schaffen die Vorreiter der Digitalisierung unter dem Strich neue Arbeitsplätze. Wichtig ist es, neue Anforderungsprofile zu erkennen und seine Leute in diese Richtung zu entwickeln. Viele Jobs, die sie heute schon erlernen oder studieren können, gab es vor 20 Jahren noch nicht. Und es werden weite-

re Arbeitsplätze entstehen, die wir uns heute noch nicht vorstellen können.

**Also muss der digitalen Transformation ein Wandel in Sachen Leadership vorausgehen?**

Steininger: Absolut. Dabei ist es neben der Bereitstellung der notwendigen Ressourcen aus meiner Sicht unvermeidlich, dass die Digitalisierung Chefsache ist. Ich selbst treffe mich jede Woche mit den für das Thema Verantwortlichen, um immer auf dem neuesten Stand zu sein und mich einzubringen. Ein Unternehmen spürt sehr genau, ob das Top-Management eine Sache ernst nimmt oder nicht.

**Zum Schluss eine Frage an Sie beide. Werden künftig Roboter**

**mit Künstlicher Intelligenz Führungsaufgaben übernehmen?**

Steininger: Manager werden auch in 20 Jahren noch persönliche Erfahrung brauchen, um Entscheidungen treffen zu können. Die eingesetzten Hilfsmittel werden dank Künstlicher Intelligenz dafür sorgen, dass diese Entscheidungen smarter vorbereitet und damit besser werden.

Goschy: Ein paar Managementaufgaben können in Zukunft bestimmt von smarten Robotern übernommen werden. Ich kann mir das aber nicht bei echten Führungsaufgaben vorstellen. Kreativität, Charisma und Empathie bleiben die Grundeigenschaften einer Führungskraft.

## Der BestPractice Day 2018

### Der europäische Lean-Management-Kongress

- Die Spielregeln haben sich geändert. Wer in Führung bleiben oder gehen will, muss sich bewegen! Der BestPractice Day vom 3. bis 4. Juli 2018 in Darmstadt steht daher in diesem Jahr unter dem Leitmotiv „Lernen. Führen. Wandel gestalten.“ Erleben Sie Vorträge von Führungspersönlichkeiten, die die Zukunft ihrer Unternehmen aktiv und entschlossen gestalten. Mit jährlich mehr als 350 Teilnehmern hat sich der BestPractice Day als Treffpunkt für Entscheidungsträger aus Wirtschaft und Wissenschaft etabliert.
- Weitere Informationen zur Veranstaltung finden Sie unter: [www.best-practice-day.com](http://www.best-practice-day.com)

**BEST  
PRACTICE  
DAY**