



Foto: Infineon Technologies Austria AG

„Ich erachte es für besonders wichtig, ein Innovationsklima zu schaffen“

Interview mit Dipl.-Ing. Dr. Sabine Herlitschka, MBA Vorstandsvorsitzende der Infineon Technologies Austria AG

Sie haben im Zuge Ihres Vortrages sehr viel zum Thema Innovationsmanagement gebracht. Wie sehen Sie den Status Quo im Innovationsmanagement 4.0?

Ich glaube, zum Thema Innovationsmanagement gibt es sehr viele Meinungen und auch Herangehensweisen. Wir vertreten die Meinung, dass Innovationsmanagement etwas Gutes ist, da es eine gewisse Routine und Struktur darstellt.

Trotzdem muss man sich gerade in diesem Kontext mit dem sehr wichtigen Element der Innovation auseinandersetzen. Auch bei uns, um jetzt vom Beispiel Infineon auszugehen, gibt es ein strukturiertes Innovationsmanagement, das zunächst alle Dinge aus der Praxis und der Lehre berücksichtigt. Trotzdem braucht es immer wieder etwas Neues. Gerade Industrie 4.0 bzw. die zunehmende Digitalisierung fordert uns natürlich auch im Bereich des Innovationsmanagements.

Wo sehen Sie in diesem Bereich ganz konkret die Stärken Ihres Unternehmens?

Die größte Gefahr für jedes Unternehmen ist der Erfolg von gestern oder auch der Erfolg von heute. Man muss sich dessen immer bewusst sein, dass der jetzige Erfolg auf den Ideen und Konsequenzen der Vergangenheit beruht und

dass man heute die Basis für den Erfolg von morgen schaffen muss. Da können Erfahrungen, Verhaltensweisen und Fähigkeiten aus der Vergangenheit natürlich gut und hilfreich sein. Aber man darf sie nicht als Garantie nehmen, sondern ganz im Gegenteil eher als Gefahr sehen. Das „Das habe ich immer so gemacht und es hat funktioniert“-Denken muss somit durchbrochen werden. Man muss auf der einen Seite aus den Erfolgen der Vergangenheit lernen und positive Dinge mitnehmen, darf auf der anderen Seite jedoch nie in den alten Prozessen festhängen. Das ist es, was wir uns immer vor Augen führen und versuchen, in weiterer Folge auch umzusetzen.

Was für Anforderungen stellen Sie an die Ausbildung im Bereich Industrie 4.0?

Zu dieser Frage möchte ich mich auf ein Buch mit dem Titel „Die Digitale Bildungsreform“ von Jörg Dräger und Ralph Müller-Eiselt beziehen. Das fasst einige Themen ganz gut zusammen, von denen ich glaube, dass sie hilfreich sind, wenn man sich mit diesem Bereich auseinandersetzen möchte. Es zeigt unter anderem, wo heutzutage Bildung überall stattfindet. Da hätten wir z.B. Internetplattformen, Apps etc. – viele Dinge also, die heute im privaten Bereich stattfinden. Ein Beispiel: Sie kennen sicher das Bild von dem Kleinkind,

das auf einem Tablet herumdrückt und bei allem Herumspielen bei der Wischbewegung landet. Was lernen wir daraus? Wir lernen, dass viele Dinge intuitiv passieren. Und wenn wir es schaffen, die Leute bei ihrem intuitiven Verhalten abzuholen, wird das ein echter Vorteil sein. Beim Thema Bildung gehen wir meiner Meinung nach immer noch einem sehr alten Paradigma nach, bei dem man glaubt, Bildung muss sprichwörtlich weh tun, man muss sich anstrengen und schwitzen. Heute wissen wir, dass Menschen besser Dinge aufnehmen können, wenn sie mit Freude lernen. Wir haben folglich bei uns im Unternehmen das Prinzip 70/20/10 eingeführt: 70 % entsprechen dem so genannten „Learning on the Job“, 20 % der Interaktion mit Kollegen und die restlichen 10 % sollen aus Büchern und theoretischen Einheiten bestehen. Hier merken wir, dass die Lernerfolge, die Freude und die Auseinandersetzung mit Themen schlussendlich höher sind.

Auch auf Universitäten ist es häufig so, dass sehr viele Informationen über die Studenten „geschüttet“ werden und wenig überlegt wird, was auch wirklich ankommt. Wenn man sich das als Metapher vorstellen möchte: „Der Wurm muss nicht dem Angler schmecken, sondern dem Fisch.“ Das mag zwar manchmal etwas unpraktisch sein, aber es ist nun einmal so.

Es wird ja häufig gesagt, das Innovation de facto nicht gelehrt werden kann. Wie versuchen Sie, Innovation zu vermitteln?

Ich erachte es für besonders wichtig, ein Innovationsklima zu schaffen und vor allem eine Innovationskultur zu etablieren. Bahnbrechende Innovationen und Ideen können leider nicht verordnet werden. Permanent aber das Bewusstsein darauf zu lenken, eine Diskussion mit anderen Organisationseinheiten und anderen Partnern zu führen und einen Blick in andere Themenfelder zu wagen, kann eine große Hilfe sein – der Blick über den Tellerrand hinaus wie es oft so schön heißt.

Wie geht Ihr Unternehmen mit dem Thema Wissensmanagement um? Wie gewährleisten Sie einen ungestörten und effizienten Informationsfluss?

Das Thema Wissensmanagement ist wie auch das Innovationsmanagement eine unendliche Geschichte und man ist de facto nie richtig fertig. In den letzten 20 Jahren gab es mehrere Versuche, das Wissensmanagement zu organisieren. Dies geschah bis dahin immer auf den Gedanken aufbauend, dass irgendwelche Personen Wissen hergeben müssen und irgendwo ablegen. Daraufhin sollen andere hingehen und schauen, ob etwas zu dem Thema, zu dem sie etwas finden möchten, dabei ist. Ich bin der Meinung, dass dieses System so nicht funktioniert. Man muss sich davon lösen, zu glauben, dass man die Leute dazu anhalten kann, Wissen irgendwo abzulegen, zu schreiben oder zu veröffentlichen. Der größere Fokus muss daher auf der Suche liegen, weil permanent wahnsinnig viele neue Dinge entstehen. Nehmen Sie zum Beispiel meine Präsentation heute oder diverse wissenschaftliche Papers. Sie können hoffen, dass diese Beiträge in irgendeiner Datenbank zu finden sein werden, aber das wird es voraussichtlich nicht spielen. Daher lautet die Frage eher: Wie kann ich etwas intelligent suchen, damit ich es auch finde?

Was erwarten Sie sich im Kontext der Industrie 4.0 von einem Wirtschaftsingenieur der Zukunft?

Was auch in der Zukunft sicher weiterhin gebraucht wird, ist substanzielles Basiswissen. Dass sich die Mitarbeiter

in den diversen Fächern und Bereichen auskennen. Was dann sicherlich zusätzlich von Nöten sein wird, sind Metafähigkeiten, die über dieses Grundlagenwissen hinausgehen. Damit meine ich Systemverständnis. Wie funktionieren Systeme? Wie werden Systeme gesteuert? Wie handhabe ich Komplexität? Zu diesen Fragestellungen findet man derzeit leider keine Lehrveranstaltungen. Mir ist es wichtiger, dass die Leute ausgehend von einem substanziellen Basiswissen in weiterer Folge wissen, woher sie Informationen holen können, wenn sie diese brauchen. Das heißt konkret, dass man zukünftig nicht mehr alles zu wissen braucht, jedoch innerhalb seiner Community gut genug vernetzt sein sollte, um zu wissen, wo fehlende Informationen abrufbar sind. Zum Schluss möchte ich auch noch bemerken, dass soziale Intelligenz sehr wichtig ist. Gerade im technischen Bereich kommt das ab und an leider zu kurz.

Ihr Unternehmen stellt Produkte her, die als Basis für Industrie 4.0 bzw. das Internet of Things (IoT) dienen. Wie schätzen Sie die Entwicklung des IoT ein? Was sind die Potentiale/Gefahren?

Wir wenden Industrie 4.0 im Rahmen unserer Prozesse selbst an und „ermöglichen“ des Weiteren durch unsere Produkte die Industrie 4.0. Wenn sie mich nach einer Grenze fragen, würde ich antworten, dass es keine gibt. Werden wir in ein paar Jahren noch über das Internet reden? Das kann ich mir nicht vorstellen, da es dafür viel zu selbstverständlich geworden ist. Wir werden uns in der Welt bewegen und auf alle möglichen Services zugreifen, weil sie uns eine hohe „Convenience“ gebracht und wir uns komplett an sie gewöhnt haben. Die Digitalisierung an sich wird voraussichtlich aus denselben Gründen ebenfalls kaum noch diskutiert werden. Wo wir in diesen Bereichen sehr gefordert sein werden, ist die persönliche Verantwortung. Je mehr Möglichkeiten Ihnen offenbart werden, desto mehr müssen Sie sich überlegen, wie Sie diese Services nutzen wollen. Fa-

cebook ist hierfür ein gutes Beispiel. Leute posten unbedacht, dass sie für drei Wochen auf Urlaub fahren und wundern sich dann, wenn in diesem Zeitraum bei ihnen eingebrochen wird. Deshalb müssen wir uns alle die Frage stellen: Wie werde ich persönlich diese oft sehr verlockenden und bequemen Dienste nutzen? Wie gehe ich damit um?

Was halten Sie von gesetzlich verbindlichen Rahmenbedingungen im Bereich Industrie 4.0? Glauben Sie, dass hier Vorkehrungen getroffen werden sollten? Oder sollte man diesen aufstrebenden Zweig einfach wachsen lassen?

Ich bin sehr wohl der Meinung, dass es ein paar Regulationsmechanismen geben sollte, aber wieder im Kontext der Dualität. Auf der einen Seite werden Datenschutz und auch Datenschutzgesetze diskutiert, während auf der anderen Seite Leute freiwillig Informationen auf öffentliche Plattformen stellen, die der Datenschutz so gesehen nicht zulassen würde. Wir brauchen also sicherlich ein regulatorisches Rahmenwerk. Dieses muss aber mit der entsprechend notwendigen Geschwindigkeit kommen.

Dipl.-Ing. Dr. Sabine Herlitschka, MBA
Geboren am 1. Februar 1966 in Pfarrkirchen/Deutschland, Nationalität Österreich.

Studium der Lebensmittel- und Biotechnologie an der Universität für Bodenkultur, Wien. Dissertation sowie Post Doc in der industriellen Forschung eines internationalen Biotechnologie-Unternehmens. Abschluss als diplomierte Wirtschaftstechnikerin und Master of Business Administration in „General Management“.

Ab April 2014 Vorstandsvorsitzende der Infineon Technologies Austria AG.



**Dipl.-Ing. Dr.
Sabine Herlitschka,
MBA**

**Vorstandsvorsitzende
der Infineon Technolo-
gies Austria AG**