

18.09.2017 – 16:11 Uhr

Die kritischen Fähigkeiten des Menschen freisetzen



Dr. Manfred Wittenstein, Gründer und heutiger Aufsichtsratsvorsitzender der WITTENSTEIN SE, Weltmarktführer auf dem Gebiet der mechatronischen Antriebstechnik, feierte am 2. September 2017 seinen 75. Geburtstag.

Dr. Christian Abegglen, Präsident des Verwaltungsrates und geschäftsführender Direktor der St. Galler Business School, nahm dies zum Anlass für ein persönliches Gespräch mit Dr. Manfred Wittenstein. Die Unternehmensphilosophie der WITTENSTEIN SE basiert auf den fünf Werten: Verantwortung, Wandel, Vertrauen, Innovation und Offenheit. Dies jeweils die gedanklichen Absprungpunkte für die nachfolgenden fünf Fragen.

VERANTWORTUNG

Christian Abegglen: Oft hat man den Eindruck, wir leben in einer Zeit der organisierten Unverantwortlichkeit - im Politischen, im Gesellschaftlichen und auch in der Wirtschaft. Sowohl das Spitzenmanagement als auch die Mitarbeiter in den Unternehmen koppeln sich im grossen Stile ab von der Verantwortung für die Resultate und Folgeeffekte ihres Tuns. Nicht überall, aber doch in beängstigendem Masse und mit steigender Tendenz. Ist dies tatsächlich so? Woran könnte dies liegen?

Manfred Wittenstein: Ich denke, der Eindruck täuscht nicht. Tatsächlich erscheint ebenso mir das eine gefährliche Entwicklung genau in diese Richtung. Eine taugliche Hypothese zur Begründung dieser Tendenz könnte in der Zunahme der Dynamik, Komplexität und Vernetzung liegen, durch die sich die Wertschöpfung - gerade in wissensintensiven, innovativen und international agierenden Unternehmen - mehr und mehr auszeichnet. Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sind in dieser Welt weniger gewiss und weniger deutlich erkennbar als früher, der eigene Beitrag zum Ganzen gerät leicht aus den Augen. Damit geraten womöglich Orientierung, Motivation und Verantwortungsbewusstsein unter die Räder.

Es ist oberste Führungsaufgabe, diesen negativen Kräften etwas entgegenzusetzen, für Gemeinsamkeit in Vision, Sinnhaftigkeit und Werten, die das Denken und Handeln begleiten, zu sorgen. Maximale Transparenz in den Abläufen, möglichst viele Gelegenheiten zu Perspektivewechseln sowie häufige persönliche Kommunikation sind meiner Überzeugung nach einige zielführende Ansätze dabei. Und eines ist zudem gewiss: Führung beinhaltet stets auch die unbedingte Verantwortung, Vorbild zu sein. Verantwortungslosigkeit ganz oben wird schnell erkannt und ist ansteckend im Unternehmen, wie ein Virus.

Die Verantwortung ragt dabei weit über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus, ist im gesamtgesellschaftlichen Kontext zu bewerten. Und: sie endet auch nicht dort, wo sie einem selbst vielleicht weh tun könnte.

WANDEL

Christian Abegglen: Dynamik, Vernetzung und Komplexität sind für sich genommen keine neuen Phänomene, deren Intensität und Wirkmacht - nicht zuletzt eine Folge der zunehmenden Digitalisierung - seit einiger Zeit jedoch besonders herausfordernd. Wie gestaltet man in einem ohnehin hochdynamischen und technologisch vorseilenden Unternehmen wie WITTENSTEIN den erforderlichen Wandel, worauf kommt es besonders an?

Manfred Wittenstein: Die WITTENSTEIN SE befindet sich auf den ersten Blick permanent im Wandel. Technologisch, geographisch, organisatorisch - das Gesamtsystem wird kontinuierlich weiterentwickelt, um für unsere Kunden weltweit ein exzellenter Partner auf dem Gebiet der mechatronischen Antriebstechnik zu sein. Die Möglichkeiten der Vernetzung und Digitalisierung sorgen dabei in der Tat für eine neue Dimension der Komplexität und Dynamik. Allerdings liegt für uns darin auch enormes Potenzial für intelligente Produkte und völlig neue Geschäftsmodelle. Auf den zweiten Blick ist es jedoch so, dass dadurch beileibe nicht alles Alte eingerissen und nun alles anders werden muss. Vielmehr gilt es in der Vergangenheit Bewährtes intelligent zu ergänzen und gegebenenfalls anzupassen. Die sogenannte Digitale Transformation ist hierfür geradezu ein Musterbeispiel. Digitalisierung macht dort Sinn, wo sie für die eigene Wertschöpfung, die Kunden oder die Gesellschaft insgesamt einen Mehrwert generiert bzw. Belastungen reduziert. Wo dies nicht in Aussicht steht, dort heisst es: Finger weg von sinnlosem Digitalisierungswahn mit der Giesskanne! Die Basis für diese Differenzierung ist stets ein hinreichend tiefes Verständnis vom eigenen Geschäftsmodell, von dem Geschäftsmodellen der Kunden und den gesellschaftlichen Bedürfnissen. Im Übrigen gibt es in einem Unternehmen ab einer gewissen Grösse immer neben den progressiven, dem Wandel gegenüber positiv aufgeschlossenen Mitarbeitern auch solche, die eher defensiv, bewahrend denken und handeln. Das muss auch nicht unbedingt schlecht sein; die Kunst besteht meines Erachtens darin, den Mitarbeitern die jeweils passende Rollen und Aufgaben zuzuordnen und als Führungskraft für eine Verschränkung der beiden Welten "Wandel" und "Kontinuität" zu sorgen. Nicht "entweder oder" sondern "sowohl als auch" lautet hier mein Credo.

VERTRAUEN

Christian Abegglen: Es ist im Laufe der Zeit immer schwieriger geworden, den Überblick zu behalten, als Führungskraft Orientierung und Zutrauen zu vermitteln. Die Welt ist flach, das Tempo hoch, alles hängt irgendwie voneinander ab, das entscheidungs- und handlungsrelevante System ist beliebig gross geworden. Mit der Zunahme von Einflüssen und Alternativen nehmen logischerweise auch die Anforderungen an das Management zu, kontextbezogen zu analysieren, interpretieren, entscheiden und für die erfolgreiche Umsetzung zu sorgen. Die Richtigkeit von Entscheidungen, die Effektivität und Effizienz von Umsetzung sind mehr und mehr unscharf und relativ. Der Kontext ändert sich permanent - insofern variieren Ableitungen, Interpretationen und Bedeutungen gerade im relativen Zueinander im Laufe der Zeit. Wie kann Führung dennoch für Orientierung, Verlässlichkeit und Vertrauen sorgen?

Manfred Wittenstein: Zunächst einmal muss die Führung natürlich selbst orientiert sein sowie Vertrauen in die Richtigkeit ihrer Ziele und Strategie haben. Der St. Galler Management-Ansatz bzw. das Konzept Integriertes Management, wie es von der St. Galler Business School ja seit vielen Jahren erfolgreich gelehrt wird, ist hierfür gerade in diesen Zeiten ein taugliches und zuverlässiges Denkgerüst. Auf dieser robusten Basis sind - davon bin ich überzeugt - heute mehr denn je die Mitarbeiter frühzeitig intellektuell einzubinden. Kommunizieren, erklären, beteiligen - wesentliche Führungsaufgaben, und zwar maximal persönlich. Das Ganze getragen von einem stabilen und verlässlichen Wertegerüst und ausgerichtet auf starke und sinnhafte Zukunftsbilder. Nur so sind die Mitarbeiter doch tatsächlich in der Lage, Vertrauen in die Führung gewinnen zu können. Nur auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses kann die Führung das Vertrauen in die Mitarbeiter haben, dass diese ihre Verantwortung vor Ort tatsächlich zum Wohle des Gesamtunternehmens wahrnehmen. Nur so sind Mitarbeiter keine Mitläufer sondern die Mittäter, die man zur Erreichung herausfordernder Ziele braucht.

INNOVATION

Christian Abegglen: WITTENSTEIN zeichnet sich durch leidenschaftliche Innovationskraft aus. Innovation findet nicht nur im technologischen Sinne statt. Auch Prozesse, Geschäftsmodelle, Marketing und vieles

weitere mehr lässt sich kreativ und nutzenstiftend weiterentwickeln. Fokussieren wir aber mal auf Innovation von Produkten, im Falle WITTENSTEINs primär auf dem Gebiet der mechatronischen Antriebstechnik. Unabhängig davon, was nun genau im Vergleich zu vorhandenen eigenen oder fremden Lösungen verbessert werden soll: Wie lassen sich die Anforderungen an eine neue Produktidee in drei Worten zusammenfassen? Was muss gegeben sein?

Manfred Wittenstein: Das ist eine schwierige Frage. Ich versuche es einmal so:

1. Beherrschbar: Technik hat oft etwas Bedrohliches, und tatsächlich kann von ihr Gefahr ausgehen. Daher müssen sich unserer Kunden darauf verlassen können, dass auch noch so innovative Produkte stets von den Menschen beherrscht werden können und eben keinesfalls umgekehrt.
2. Dienend: Technik hat eine dienende Funktion, Technik hilft den Menschen und treibt sie nicht auseinander oder vor sich her. Technik für Menschen - das war für mich schon immer oberstes Gebot.
3. Sinnvoll: Unserer technologischen Erfindungen müssen einen sinnvollen Beitrag leisten zu gesellschaftlich relevanten Bedürfnissen oder Herausforderungen. Ernährung, Gesundheit, Sicherheit, Mobilität, Ressourceneffizienz, Umweltschutz - um ein paar prominente Beispiele zu nennen.

OFFENHEIT

Christian Abegglen: In der Unternehmensphilosophie von WITTENSTEIN ist zu lesen "Wir gestalten Beziehungen und bilden mit allen Mitwirkenden Netzwerke, die fruchtbar und werthaltig sind." Ebenso zu lesen: "Wir leben Offenheit (...)". Ist Offenheit wesentliches Element der Unternehmensstrategie?

Manfred Wittenstein: Das ist in jedem Fall so. Zunächst einmal entstehen durch kluge Vernetzung zusätzliche Möglichkeiten sich auszutauschen, verfügbares Wissen und Ideen werden vermehrt, Innovationsanstrengungen auf breitere Beine gestellt. Daneben helfen ein intellektueller Meinungs austausch und Offenheit, die kritischen Fähigkeiten des Menschen freizusetzen, Achtsamkeit zu kultivieren, notwendige Veränderungen zu provozieren sowie das eigene Denken und Handeln einer ständigen Beobachtung und Kritik auszusetzen. Man muss akzeptieren, dass komplexe Systeme wie Unternehmen nie fehlerfrei funktionieren werden. Entscheidend ist der Umgang mit Fehlern, das Lernen daraus und die Bereitschaft, Unvollkommenheiten zu entlarven. Das sollte man gerne aushalten wollen, denn der Erfolg ist der grösste Feind von Erfolg, er macht träge und nachlässig, vernebelt die Sicht auf Potenziale und Risiken. Auch denke ich, dass es gerade für technologieorientierte Unternehmen wichtig ist, sich zu allen gesellschaftlichen Gruppen hin zu öffnen. Wir brauchen die wechselseitige Einsicht. Nur so lassen sich Anschlussfähigkeit und gegenseitiges Verständnis fördern, nur so kann letztlich echter Gemeinsinn entstehen. Mit Blick auf die größer werdenden Risse und Zentrifugalkräfte in unserer Gesellschaft erscheint mir dies wichtiger denn je. Kritischer Austausch und Offenheit als Antworten auf Ungewissheit, Konflikte und die Fragen der Zukunft - für mich letztlich ohne Alternative.

Fotos:

Dr. Christian Abegglen (rechts) im Gespräch mit Dr. Manfred Wittenstein (links) im Foyer der WITTENSTEIN Innovationsfabrik, vor einem Werk des deutschen Fotokünstlers Michael Najjar. Bildquelle: WITTENSTEIN SE

Dr. Christian Abegglen (rechts) im Gespräch mit Dr. Manfred Wittenstein (links) im Weltgarten des WITTENSTEIN Headquarters. Bildquelle: WITTENSTEIN SE

Medieninhalte





Original-Content von: St. Galler Business School, SGBS, übermittelt durch news aktuell
Diese Meldung kann unter <http://www.presseportal.de/pm/127573/3738626> abgerufen werden.