Fotos: Wittenstein

Dr. Christian Abegglen

Dr. Manfred Wittenstein

FÜHRUNG 4.0

Worthülse oder echte Herausforderung?

Dr. Manfred Wittenstein und Dr. Christian Abegglen sprachen mit Andrea Veerkamp-Walz darüber, wie sich Industrie 4.0 auf ein ganzheitliches Management und den Führungsstil auswirkt.

„Die Zeiten zentralistischer Wertschöpfungsketten sind vorbei. Mehrwert entsteht in Netzwerken."

Dr. Christian Abegglen
St. Galler Business School

Herr Dr. Wittenstein, inwiefern erfordert Industrie 4.0 eine neue Form der Führung – eine Führung 4.0?

WITTENSTEIN: Ich denke nicht, dass wir nun plötzlich eine völlig neue Form der Führung brauchen. Vielmehr ist es doch so, dass schon seit Längerem die klassische Führung über hierarchische Mechanismen immer weniger funktioniert. Mehr und mehr müssen Führungskräfte außerhalb ihres durch die Aufbauorganisation zugewiesenen Verantwortungsbereichs für Ziele und Orientierung sorgen. Das ist eine lang andauernde Entwicklung, die durch Industrie 4.0 allerdings eine zusätzliche Dynamik erfährt. Vernetzung, Geschwindigkeit, die Gleichzeitigkeit und Wechselwirkung von Ereignissen, Digitalisierung, das Verheiraten unterschiedlicher Technologien und Disziplinen, unternehmensübergreifende Kooperationen – das sind nur einige Begriffe, die jedoch zeigen, dass die Anforderungen an Führung steigen. Meinetwegen nennen wir es plakativ Führung 4.0.

Herr Dr. Abegglen, Sie beraten seit Jahren Unternehmen und bilden in St. Gallen ganze Managergenerationen aus. Welchen Blick haben Sie auf das Thema?

ABEGGLEN: Es ist richtig, die Komplexität von Führung steigt. Das gilt besonders für Schlüsselindustrien wie den Maschinenbau. Er vollbringt von der Mechanik bis hin zur Elektronik, Sensorik und Software innovative Integrationsleistungen und digitalisiert zunehmend online im Rahmen völlig neuer Geschäftsmodelle. Die Wertschöpfung findet interdisziplinär, über Abteilungen und Unternehmen hinweg, und immer öfter international sowie interkulturell statt. Die Zeiten zentralistischer, tayloristisch organisierter Wertschöpfungsketten sind vorbei. Mehrwert entsteht in Wertschöpfungsnetzwerken, die sich je nach Aufgabenstellung neu konfigurieren müssen.

Welches Verständnis von guter Führung brauchen wir zukünftig?

ABEGGLEN: Gute Führung sorgt dafür, dass die Netzwerke attraktiv, anschlussfähig

und imstande zur Neukonfiguration sind. Gute Führung sorgt für Gemeinsamkeiten bei Visionen, Sinnhaftigkeit und Werten. Es ist eine schwierige Aufgabe, eine dezentrale Intelligenz und Autonomie auf eine übergeordnete Zielsetzung auszurichten, noch dazu bei einem immer größer werdenden Radius der Beeinflussung. Das gilt vor allem auch für die Unternehmen des deutschen Maschinenbaus im Wettlauf um die Vormachtstellung bezüglich Industrie 4.0.

Teilen Sie diese Ansichten? Und was tun Sie in Ihrem Unternehmen, um führungstechnisch gut gerüstet zu sein?

WITTENSTEIN: Ich möchte mich Christian Abegglen ausdrücklich anschließen und bin mir sicher, wir müssen dem Thema Führung im Kontext Industrie 4.0 mehr Aufmerksamkeit schenken. Wir sehen es doch: Wir diskutieren unter der Überschrift Industrie 4.0 seit Jahren. Wir sind auch gut vorangekommen auf unserem Weg. Aber in der konkreten Umsetzung, im täglichen „Machen", tun wir uns vielerorts schwer. Und das liegt auch an der Führung, ganz entscheidend sogar, meine ich. Ich glaube, dass wir bei Wittenstein grundsätzlich auf der richtigen Spur sind, indem wir seit einigen Jahren systematisch dezentrale Autonomie und Eigenverantwortung stärken. Gleichzeitig bauen wir visionäre, normative und strategische Kräfte in der Konzernzentrale aus. Zudem versuchen wir, wo möglich, organisatorische Grenzen aufzubrechen und auf Augenhöhe miteinander im Dialog zu stehen. Egozentrisches und machtorientiertes Verhalten ist unerwünscht, denn Zielkonflikte können immer weniger durch den Vergleich von Schulterklappen aufgelöst werden. Auch bei der Auswahl unserer neuen Vorstandsmitglieder haben wir uns bewusst für eine in Persönlichkeit und Fachdisziplin heterogene Gruppe junger Leute entschieden.

„Wir stärken seit Jahren systematisch die dezentrale Autonomie und Eigenverantwortung."

Dr. M. Wittenstein
Wittenstein

Lassen sich die Fähigkeiten zur optimalen Führung erlernen beziehungsweise aus Ihrer Perspektive lehren?

ABEGGLEN: Die optimale Führung kann es nicht geben, dafür sorgen bereits die sich ständig ändernden äußeren Umstände. Aber genau diese Tatsache weist auch den Weg, auf dem man sich dem Ideal der optimalen Führung stetig versuchen muss, zu nähern – nicht statisch und zentralistisch, sondern vor allem anpassungsfähig und in Netzwerken, nicht entlang von Berichtslinien, sondern über Begeisterung und Orientierung, nicht arrogant und selbstsicher, sondern kritisch-rationalistisch, achtsam und bescheiden im Popperschen Sinne. Und man muss jeden Tag aufs Neue versuchen, seine Fähigkeiten diesbezüglich zu verbessern, wissend, dass man nie das perfekte Resultat erzielen kann. Man sollte in diesem Tun im Wortsinne infektiös sein, denn mehr und mehr braucht es Multiplikatoren und Satelliten im beschriebenen Hochleistungsnetzwerk. Alleine kann man nicht führen. Genau in diesem Sinne muss man auch die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften optimieren, das heißt beispielsweise anreichern um psychologische Aspekte sowie verhaltensökonomische Inhalte. Auch das ist ein Weg, auf dem man nie ankommt, aber immer in Bewegung bleiben muss. Dabei können wir Unternehmen nicht belehren oder vor uns hertreiben. Wir können sie lediglich auf ihrem eigenen Weg unterstützen.

Abschließend interessiert mich, was die Konstante guter Führung im zeitlichen Ablauf ist? Was war schon immer entscheidend und wird es immer bleiben?

ABEGGLEN: Überzeugungsfähigkeit …

WITTENSTEIN: … und Haltung.

Herr Abegglen, Herr Wittenstein, wir danken Ihnen für dieses Gespräch. ■

KONTAKT
Andrea Veerkamp-Walz
VDMA Betriebswirtschaft
Telefon +49 69 6603-1488
andrea.veerkamp-walz@vdma.org

STECKBRIEFE

Dr. Manfred Wittenstein ist Aufsichtsratsvorsitzender der Wittenstein AG, eines führenden Unternehmens auf dem Gebiet mechanischer und mechatronischer Antriebstechnik. Von 2007 bis 2010 war er Präsident des VDMA.

Dr. Christian Abegglen ist Geschäftsführender Direktor, Gründungsdirektor und Präsident des Verwaltungsrats der St. Galler Business School, die zu den renommierten Anbietern von Management-Seminaren zählt.