

## „Die deutsche Wirtschaft braucht einen Mutanfall“

Der St. Galler Professor für Betriebswirtschaft Wolfgang Jenewein spricht über Umbrüche sowie agile und andere Führung

Die Transformation unserer Wirtschaft schreitet unweigerlich voran, zugleich werden disruptive Prozesse wie Schreckgespenster an die Wand gemalt. Wie realistisch ist es, dass sie eintreten und wie sorgt man im Unternehmen vor? RATIO KOMPAKT sprach mit dem St. Galler Professor für Betriebswirtschaftslehre Wolfgang Jenewein.

**RATIO KOMPAKT:** Herr Prof. Jenewein, die Wirtschaft im Land, in Europa und weltweit steht vor großen Umbrüchen. Wie würden Sie diese beschreiben?

Die Wirtschaft ist tatsächlich im Umbruch. Wir stehen vor historischen Veränderungen, die alle Bereiche des Wirtschafts- und Gesellschaftslebens betreffen. Hauptsächlich ausgelöst durch die Digitalisierung und die Entwicklung im Zukunftsthema Künstliche Intelligenz werden wir in den nächsten Jahren noch viele tiefgreifende Veränderungen und Umbrüche erleben.

Bill Gates hat einmal gesagt, dass man die Möglichkeiten und Veränderungen des jeweils kommenden Jahres generell überschätzt. Im Gegenzug unterschätzt man völlig die Veränderungen, die in den folgenden fünf bis zehn Jahren anstehen.

**Sich von Gewohntem zu trennen, weil es nicht mehr trägt, fällt schwer. Was raten Sie, wenn Führungskräfte sich nicht so recht trauen?**

Man muss verstehen und verinnerlichen, dass die Veränderung tiefgreifend sein wird. In der Wirtschaftsgeschichte gibt es viele Beispiele dafür, wie Unternehmen in Umbruchzeiten erfolgreich agiert haben. Schon zu Zeiten der Industrialisierung oder mit dem Aufbau der elektrischen Energieversorgung waren immer diejenigen erfolgreich, die mutig waren.

Das war nach der Erfindung des Automobils ebenso und auch 100 Jahre später, als die Digitale Revolution einen dramatischen Wandel praktisch aller Lebensbereiche ausgelöst hat. Immer wieder verschwanden Berufsbilder und Tätigkeiten, immer wieder traten neue auf den Plan. Das wird auch jetzt wieder so sein.

Manche Menschen werden wütend bei Veränderungen, weil der Wandel unkomfortabel ist. Andere sehen die Veränderung als Chance und werden mutig. Die Deutsche Wirtschaft braucht einen Mutanfall um weiter erfolgreich zu sein!

**Den Markt neu denken, sagt sich leicht. Wie finden Unternehmerinnen und Unternehmer Zugang zu solchen Denkmodellen? Wichtig ist, und das sagen auch viele Forscher, dass man damit aufhört, Veränderung negativ zu bewerten.**

➤ **Kinder finden Neues interessant**

Es ist ein ganz natürlicher Vorgang, dass Menschen mit zunehmenden Alter Veränderungen nicht mögen. Kinder hingegen finden es interessant, wenn es etwas Neues gibt. Und: Kinder bewerten nicht.

Umbruchzeiten und Transformationsprozesse haben einen Ausgangspunkt und einen Zielpunkt. Dazwischen hängt die als schwierig empfundene Übergangsphase. Menschen sind dann bereit für Veränderung, wenn man diese Phase interessant und offen gestaltet. Das bedeutet konkret: nicht alles sofort bewerten. Statt dessen den Blick schweifen lassen: Was gibt es für Möglichkeiten, was sind die Horizonte, wo liegen Wachstumsfelder? Ein solches Denken macht den Wandel möglich. Es bringt Spaß für die Veränderung und dann sind die Menschen auch bereit, mitzumachen. Nur mit Druck kommt man nicht weiter. Man sollte also nicht das Neue oder den Zielpunkt beschreiben, sondern die Übergangsphase im Unternehmen beleuchten und gestalten.



Foto: Universität St. Gallen

nicht zum Schlagwort verkommt. Ich erlebe in vielen Organisationen, dass dieses Wort inflationär benutzt wird und dann nicht mehr ihre Wirkung entfaltet – und dass die Konzepte nicht umgesetzt werden, die unter agiler Führung entwickelt wurden. Deshalb plädiere ich für einen Ansatz, den ich „positive Leadership“ nenne. Darunter verstehe ich, dass man nicht über die Fehler und die Probleme in einer Organisation spricht, sondern über deren Potenziale und Möglichkeiten.

In einem sich wandelnden Umfeld geht es darum, den Menschen die Wachstumsmöglichkeiten aufzuzeigen. Auch die Bereitschaft für Veränderung wird dadurch erhöht. Das geht nur über positive Bilder, positive Emotionen und eine sinnorientierte Führung. Positive Leadership hat Substanz, und in den Menschen werden die richtigen Talente aktiviert.

**Ist es für Mittelständler schwieriger, sich auf solche Umbruch-Szenarien einzulassen?**

Das würde ich nicht sagen. Klar gibt es Vorteile und Nachteile, aber Mittelständler sind nicht so groß und träge, sondern können schnell handeln. Je kleiner man ist, umso eher hat man die Chance, die eigene Mannschaft zu aktivieren und zu mobilisieren.

Allerdings haben viele kleinere Unternehmen den Nachteil, dass sie nicht genügend Ressourcen haben, um in Neues zu investieren. Wenn sie auf Kante genäht sind, ist das schwierig. Gerade wenn sie ums Überleben kämpfen, braucht es Mut für die Potenziale, die das Neue mit sich bringt – und Unterstützung bei der Finanzierung.

**Stichwort agile Führung: Inwieweit hilft sie bei solchen Prozessen, und wo ist sie womöglich hinderlich?**

Agile Führung an sich ist natürlich sinnvoll. Man muss nur aufpassen, dass sie

**Worin liegt für Sie der Unterschied zwischen guten und großartigen Teams?**

Da gibt es viele Unterscheidungsmerkmale. Um eines herauszugreifen: Großartige Teams zeichnen sich durch überdurchschnittlich hohe Eigenverantwortung und eine extreme „Ownership-Mentalität“ aus. Darunter verstehe ich, dass die Teammitglieder nicht ständig nach Ausreden suchen, wenn die Ergebnisse nicht stimmen. Das Prinzip lautet: Wir haben keine Beschwerden, wir machen keine Schuldzuweisungen, und wir flüchten nicht in Ausreden.

Als Chef muss ich das vorleben, das ist das wichtigste. Ich muss die richtigen Leute aussuchen, die das in der DNA haben und mich von den anderen trennen. Allerdings gilt: Wenn man potenzialorientiert führt, dann übernehmen die Mitglieder im Team auch Verantwortung.

Weitere Informationen bei Jan Sibold  
0711/22998-14, sibold@rkw-bw.de

## Kaninchen, Schlange, Stier

Für den Blick auf die Situation der Führungskräfte im Lande gibt es Metaphern, die passen wie die Faust aufs Auge: Starren sie nun wie das Kaninchen auf die Schlange oder packen sie den Stier bei den Hörnern?

wir deshalb so, dass wir dem Mittelstand erstklassige Beratungs-, Schulungs- und Coachingangebote offerieren, mit denen das Packen eines Stieres bei den Hörnern plötzlich leicht von der Hand geht.

Das Schlagwort der agilen Führung ist zwar in aller Munde, aber eben nicht alles. Dies macht der Betriebswirtschaftler Prof. Wolfgang Jenewein im Interview deutlich: Er will den Menschen in einem sich wandelnden Umfeld Möglichkeiten für Wachstum aufzeigen. Dafür braucht es positive Bilder, positive Emotionen und eine sinnorientierte Führung, die er „positive Leadership“ nennt.

Wie das Kind am Ende heißt, ist egal. Wichtig ist, dass man sich mit zeitgemäßer Führung befasst und sie ins eigene Unternehmen implementiert. Der Stier soll schließlich an den Hörnern gepackt werden: Packen Sie ihn!



Jan Sibold  
Geschäftsführer RKW  
Baden-Württemberg

Die Zeiten sind aber auch so, dass man sich ab und an vorkommt wie in einer Stierkampfarena: Die aktuellen Megatrends von der Digitalisierung über den demografischen Wandel bis hin zu immer komplexer werdenden Kundenwünschen fordern uns so einiges ab. Unsere Aufgabe im RKW BW verstehen

## Auf drei Ebenen wirksam sein

RKW-Leitfaden lüftet die Geheimnisse rund ums zeitgemäße Management

**Auf der Suche nach der besten Weiterbildung landen Führungskräfte schnell im Fortbildungsdschungel. Ein neuer Leitfaden des RKW Kompetenzzentrums soll hier ein Kompass sein.**

Es gibt unzählige Bücher, Ratgeber, Beratertipps und Debatten über richtiges und falsches Führen. Trotz dieser Fülle an Wissen und Seminarangeboten herrscht vielerorts Unzufriedenheit mit der Führungsqualität. Führungskräfte stellen fest: Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ziehen nicht richtig mit. Umgekehrt können Beschäftigte oft schnell und präzise Führungsmängel in ihrem Betrieb benennen.

Wie zeitgemäße Führung aber tatsächlich funktioniert, was sie

wirksam oder unwirksam macht, bleibt oft im Dunkeln. Deshalb ging Sascha Hertling, Referent im RKW Kompetenzzentrum in Eschborn, diesen Fragen auf den Grund und entwickelte den neuen Leitfaden „Mit wirksamer Führung zum Ergebnis“. Dieser erläutert anschaulich, dass es nicht das gute Handwerkszeug alleine ist, man also nicht nur gut ausgebildet sein sollte, wenn Führung gelingen soll.

➤ **Mit wirksamer Führung zum Ergebnis**

Zwei weitere Ebenen braucht es, um erfolgreich zu führen: Das ist zum einen die Beziehungsebene, denn der Kontakt und die Beziehung zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kunden und Vorgesetzten sind außerordentlich wirksam. Zum anderen ist es die Persönlichkeit der Führungskraft

selbst, die auf das Führungshandeln und auf die eigene Leistungsfähigkeit wirkt. Sie muss Erfolg verantworten, Erfolg ermöglichen und sich selbst führen. Sie muss anderen Ziele und Orientierung geben, beurteilen, entscheiden und Probleme lösen. Und schließlich muss sie Veränderung gestalten mit all ihren Facetten von der Anpassung der Strukturen und Prozesse bis hin zu guter Entwicklung der Menschen, Teams und Beziehungen.

Der gedruckte Leitfaden ist kostenlos beim RKW Kompetenzzentrum in Eschborn erhältlich sowie als PDF-Download unter <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/publikationen>.

Weitere Informationen bei Bettina Banaj  
0711/22998-38, banaj@rkw-bw.de



# „Man muss das Unternehmer-Gen haben“

Die Unternehmerin Katja Sator führt ihre Firma kooperativ – auch durch schwieriges Gewässer

Eine Firma übernehmen, sich unter schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen behaupten, eine neue Führungskultur etablieren – das alles gelang Katja Sator bei Frankenstein Präzision auf der Schwäbischen Alb. Durststrecken inklusive.

Erstens kommt es anders und zweitens als man denkt. So erging es den Beteiligten beim Stabwechsel bei Frankenstein Präzision in St. Johann-Würtlingen. Der damalige Geschäftsführer Bernd Frankenstein suchte eine Lösung für seine Nachfolge. Und weil die Rente eines gut schwäbischen Mittelständlers in der Firma steckt, wollte er sie verkaufen. Es kam anders als gedacht, denn am Ende kaufte sich die eigene Tochter, Katja Sator, ins Unternehmen ein. Sie hat nach eigenem Bekunden „das Unternehmer-Gen im Blut“ und wollte unbedingt in die Führung des väterlichen Unternehmens. Eigene Vorstellungen davon, was es bedeutet, eine Firma zu führen, hatte sie auch. Und so kam es, dass mit der neuen, jungen und weiblichen Geschäftsführerin ein neuer, kooperativer Führungsstil einzog im Hause Frankenstein.

Was Katja Sator dort nach der Übernahme erwartete, hatte es in sich. Diese fiel in die Zeit der



Maschinen für den manuellen und automatisierten Einsatz im Produktionsverbund beim Spezialisten fürs Honen, der Frankenstein Präzision GmbH & Co. KG

Eurokrise mit all ihren Herausforderungen. Darüber hinaus gab es eine markante Abhängigkeit von einem Großkunden aus dem Automobilbereich. Zwei personelle

Schicksalsschläge im Leitungsteam kamen erschwerend hinzu, als einer der Hoffnungsträger fürs Management und ein weiteres

Mitglied der Führung unerwartet starben. Doch Katja Sator ließ sich von all dem nicht beirren, ging ihre Führungsaufgabe strategisch an und bewältigt sie bis heute in bewundernswerter Manier.

„Ich wollte weg vom patriarchalischen Führungsstil und kooperativ führen“, berichtet sie. „Da braucht es eine Gabe zu guter Kommunikation und viel Empathie. Für mich ist gute Führung eine Herzensangelegenheit!“ Klar ist: Menschen, die es nicht gewohnt sind, kooperativ geführt zu werden, muss man darauf vorbereiten. Sie brauchen eine Hinführung darauf, eigenverantwortlich zu handeln. Ein Industrie-Meister beispielsweise bringt solche Qualitäten nicht unbedingt mit. „Insofern

braucht es die Führungskraft als Coach, der agiert wie ein Trainer und der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin unterstützt, ihre Stärken zu stärken und ihre Schwächen zu kompensieren“, beschreibt Katja Sator ihren Ansatz.

Der RKW BW-Fachberater Berthold Rall begleitet das Unternehmen schon seit einigen Jahren. Anfänglich war die Optimierung der Produktion eines der Beratungsthemen: Wie kommt der Auftrag rein, wie lange ist die Durchlaufzeit, wo gibt es Potenziale? Die Methoden und Tools aus der Lean-Philosophie fielen bei Frankenstein auf fruchtbaren Boden: „Die Firma ist sehr, sehr offen und wissbegierig, deshalb hatten wir eine gute Perspektive für den Erfolg der Beratung“, berichtet Berthold Rall. Eine hohe Auslastung der Maschinen und die Vermeidung von Verschwendung sind Ziele, die immer aktuell bleiben und permanent verfolgt werden müssen. Kurze Standzeiten und schnelles Umrüsten sind das A und O für die Effizienz.

Mittlerweile verschiebt sich die Beratung durch das RKW BW in Richtung Coaching und Begleitung der Führungskräfte im Unternehmen.



Katja Sator  
Geschäftsführerin der Frankenstein Präzision GmbH & Co. KG

Weitere Informationen bei Ralph Sieger  
0711/2 29 98-33, [sieger@rkw-bw.de](mailto:sieger@rkw-bw.de)

➤ Für mich ist es eine Herzensangelegenheit



Das Familienunternehmen Frankenstein Präzision zählt seit mehr als 30 Jahren zu den größten Honbetrieben auf dem Gebiet des Präzisionsschleifens in Deutschland und ist Mitglied beim RKW BW. Als anerkanntes Unternehmen im Bereich der Feinbearbeitung von Metallteilen in der Automobil-, Luftfahrt-, Medizintechnik- und Maschinenbauindustrie beschäftigt Frankenstein knapp 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hohe Qualität, herausragende Technologiekompetenz und extreme Kundennähe zeichnen das Unternehmen am Markt aus. Kontinuierliche Weiterentwicklung, zukunftsorientierter Weitblick und eine mitarbeiterorientierte Philosophie stehen im Fokus.

Gestützt wird dies mit vielfältigen Weiterbildungsprogrammen, oft in enger Zusammenarbeit mit dem RKW BW.

Das Familienunternehmen Frankenstein Präzision zählt seit mehr als 30 Jahren zu den größten Honbetrieben auf dem Gebiet des Präzisionsschleifens in Deutschland und ist Mitglied beim RKW BW. Als anerkanntes Unternehmen im Bereich der Feinbearbeitung von Metallteilen in der Automobil-, Luftfahrt-, Medizintechnik- und Maschinenbauindustrie beschäftigt Frankenstein knapp 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hohe Qualität, herausragende Technologiekompetenz und extreme Kundennähe zeichnen das Unternehmen am Markt aus. Kontinuierliche Weiterentwicklung, zukunftsorientierter Weitblick und eine mitarbeiterorientierte Philosophie stehen im Fokus. Gestützt wird dies mit vielfältigen Weiterbildungsprogrammen, oft in enger Zusammenarbeit mit dem RKW BW.

## Dreiklang bringt „Change“ ins Unternehmen

Beratung, Training und Coaching: Das RKW BW begleitet KMU ganzheitlich und nachhaltig

Führungs- und Fachkräfte gewinnen, halten und entwickeln, Innovationsvorhaben begleiten, agile Arbeits- und Organisationsformen schaffen: Das RKW BW stärkt mittelständische Unternehmen bei Veränderungsprozessen mit passgenauer Unterstützung und professionell arbeitenden Spezialistinnen und Spezialisten.

Integrativer Ansatz heißt für das RKW BW: mittelständische Unternehmen ganzheitlich und nachhaltig mit Beratung, Training und Coaching begleiten. Und das selbstverständlich mit der entsprechenden Systematik.

Am Anfang steht die Analyse: Worum geht es, was sind die Ziele, was die Rahmenbedingungen, wer soll beteiligt sein? Daraus wird ein individuelles, für das Unternehmen passendes Konzept entwickelt: Wie ist das Projekt-Design mit Budget und Zeitschiene, wie sind die Vor-Ort-Gegebenheiten, welche Spezialistin, welcher Spezialist passt hier am besten? Dann geht es in die Umsetzung mit Projektleitung aus einer Hand: Schrittweise, mit Praxisphasen und

Learning-on-the-Job-Fokus, mit der Sicherung des Know-how- und Kompetenz-Transfers und der Integration von Beratung, Training und Coaching. Am Ende stellen wir gemeinsam die Ergebnisse auf den Prüfstand: Was wurde erreicht? Was bleibt zu tun? Ist eine weitere Begleitung sinnvoll, um das Gelernte zu verankern?

Diese Vorgehensweise stärkt die Eigenverantwortlichkeit der Beteiligten und bietet sich vor allem für mittelständische Unternehmen an, die sich in Change-Prozessen bewegen. Auf der inhaltlichen Ebene geht es hier vor allem um die Grundlagen der Führung, um effektive Gesprächsführung und Konfliktmanagement, um das Führen und Entwickeln von Teams im Change, um das Schaffen von agilen Arbeits- und Organisationsformen, um Innovation. Und es geht um das Gewinnen und Halten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – besonders wichtig in Zeiten des Fachkräftemangels. Die RKW BW-Beraterin Bettina Banaj sagt: „Wir bieten kein Training und Coaching von der Stange, es geht nicht

darum, ein Konzept abzuspuhlen. Die Beschäftigten stehen als Menschen mit ihrer jeweiligen Funktion im Vordergrund.“

Seine logische Fortführung findet dieser integrative Ansatz mit ergänzenden Angeboten des RKW BW – etwa durch den Besuch von offenen Seminaren für die

Aneignung von Detailwissen oder mit der Teilnahme an themenspezifischen Arbeitskreisen.

Weitere Informationen bei Bettina Banaj  
0711/2 29 98-38, [banaj@rkw-bw.de](mailto:banaj@rkw-bw.de)  
Ralph Sieger  
0711/2 29 98-33, [sieger@rkw-bw.de](mailto:sieger@rkw-bw.de)



Foto: Fotohaus Kerstin Sägner e.K.



Foto: Anna Sieger

Ihr direkter Draht zu RKW BW-Beraterin Bettina Banaj ...  
0711/2 29 98-38, [banaj@rkw-bw.de](mailto:banaj@rkw-bw.de)  
... und RKW BW-Berater Ralph Sieger: 0711/2 29 98-33, [sieger@rkw-bw.de](mailto:sieger@rkw-bw.de)

## Weiterbildung mit dem RKW BW

Das komplette Seminarprogramm steht zum Download bereit auf [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)



oder kann bei Nicole Jung bestellt werden:  
0711/2 29 98-23, [jung@rkw-bw.de](mailto:jung@rkw-bw.de)

Durch das Förderprogramm „Fachkurse“ des Landes Baden-Württemberg können Sie 2019 auf viele RKW-Seminare 30 Prozent Zuschuss (50 Prozent für über 50-Jährige) auf die Teilnahmegebühr erhalten.

### Inhouse-Programme

Sie wünschen sich eine auf Ihr Unternehmen und Ihre Situation zugeschnittene Begleitung bei Ihren Fragestellungen? Unser Seminarprogramm und Ihre individuellen Themenstellungen führen wir auch gerne direkt bei Ihnen im Unternehmen durch. Mehr dazu erfahren Sie bei Bettina Banaj: 0711/2 29 98-38, [banaj@rkw-bw.de](mailto:banaj@rkw-bw.de)

### ➤ Produktionsmanager

Baustein 1: 17. – 20.09.2019 in Nürtingen  
Baustein 2: 14. – 17.10.2019 in Villingen-Schwenningen  
Baustein 3: 21. – 23.01.2020 in Tübingen

### ➤ Coachingtechniken für Führungskräfte

Baustein 1: 19. – 20.09.2019  
Baustein 2: 21. – 22.11.2019  
Baustein 3: 23. – 24.01.2020  
Baustein 4: 05. – 06.03.2020 in Haigerloch

### ➤ Einkaufsmanager

Baustein 1: 09. – 11.10.2019  
Baustein 2: 12. – 14.11.2019  
Baustein 3: 21. – 23.01.2020  
Baustein 4: 24.03.2020 in Nürtingen

### ➤ Führungskolleg für Manager/-innen

Baustein 1: 10. – 11.10.2019  
Baustein 2: 14. – 15.11.2019  
Baustein 3: 12. – 13.12.2019  
Baustein 4: 30. – 31.01.2020  
Baustein 5: 27. – 28.02.2020  
Baustein 6: 26. – 27.03.2020 in Haigerloch

### ➤ Change Management Veränderungsprozesse gekonnt steuern

22.10.2019 in Sindelfingen



### Wegbereiter Mittelstand

Herausgeber RKW Baden-Württemberg Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft  
Königstraße 49, 70173 Stuttgart  
Telefon 0711/2 29 98-0, Fax 0711/2 29 98-10  
[info@rkw-bw.de](mailto:info@rkw-bw.de), [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)

Redaktion Jan Sibold, Ralph Sieger, Jochen Gewecke ([www.gewecke.net](http://www.gewecke.net))

Gestaltung Jochen Gewecke  
Nachdruck oder Fotokopien (auch auszugsweise) nur mit Genehmigung.

Auflage 5.700 Exemplare