



Führung als Energiequelle

Die Automotive-Branche steht unter Innovationsdruck. Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, Mitarbeiter im Umfeld von radikalem Wandel zu motivieren und zu begleiten. Mitarbeiterbefragungen und Führungskräfte-Workshops können hierfür Grundlagen legen. Ein Praxisbeispiel.

Die Automobilbranche erlebt zurzeit einen tiefgreifenden Paradigmenwechsel. Vor diesem Hintergrund ging ein global tätiges Automobilunternehmen ein Kooperationsprojekt mit dem Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St.Gallen ein. Über vier Jahre haben wir 131 Forschungs- und Entwicklungsteams in der technischen Entwicklung des Unternehmens begleitet. In einer quantitativen empirischen Befragung von 102 Führungskräften und 906 Mitarbeitern konnten wir untersuchen, wie Führungskräfte in außergewöhnlich dynamischen Veränderungssituationen die produktive Energie ihrer Mitarbeitenden erhalten und fördern.

Die Ausgangssituation

Die Automobilbranche in Deutschland bildet aufgrund ihres Strebens nach Inno-

vationsführerschaft ein hochgradig dynamisches Arbeitsumfeld. In den letzten Jahren vollzieht sich in der Branche ein Umbruch, der sich an Trends festmachen lässt wie einer zunehmenden Elektrifizierung von Fahrzeugantrieben, zunehmender Digitalisierung von Fahrzeugen (etwa durch die Vernetzung mit dem Internet), neuen Mobilitätskonzepten (wie selbstfahrenden Autos und Carsharing) und sich stark verändernden Absatzmärkten mit starkem Fokus auf Asien. Volumenhersteller, die jahrzehntelang Innovationen primär im Bereich der Verbrennungs- und Dieselmotoren vorangetrieben haben, erschließen zurzeit in rasantem Tempo neue Entwicklungsfelder. Zusätzlicher Innovationsdruck entsteht durch die Entwicklung neuer Technologien zur Senkung des Energieverbrauchs. Gleichzeitig muss sich der Automotive-Sektor dem veränderten Mobilitätsbe-

dürfnis in der Gesellschaft stellen. Neben der Etablierung alternativer Antriebssysteme machen insbesondere eine zunehmende Urbanisierung und – gerade bei jungen Menschen – ein postmaterialistisches Konsumverhalten die Erschließung alternativer Mobilitätskonzepte durch die Automobilhersteller notwendig.

Systematische Erhebung des Führungsverhaltens

Dieses herausfordernde Umfeld verlangt von den Mitarbeitern der technischen Entwicklung in der Automobilbranche neben der Optimierung bereits existierender Technologien und Vertriebsformate eine hohe Bereitschaft, neue Perspektiven zu erschließen. Hochgradig motivierte Mitarbeiter, die sich gleichermaßen durch Fachkenntnis und Erfahrung wie auch durch ihr Verständnis für Veränderung auszeichnen, können sich dau-

Produktive Energie:

Produktive Energie bezeichnet einen Zustand, bei dem in einem Team kollektiv ein hohes Maß an Engagement und Einsatz für das Unternehmen besteht und starke gemeinsame Emotionen wie Begeisterung, Freude oder Leidenschaft bei der Arbeit vorherrschen.

Serious Play:

Serious Play ist eine innovative Methode zur Problemlösung, die vom Lego-Konzern entwickelt wurde und mithilfe von Legosteinen und -figuren durchgeführt wird. Serious Play verbindet die Vorzüge des Spielens mit den rationalen Belangen des Unternehmenskontexts.

Transformationale und transaktionale Führung:

Transformationale Führung – auch als „werte- und zielverändernde Führung“ bezeichnet – baut eine Einsatzbereitschaft für gemeinsam zu erreichende Ziele auf und befähigt Mitarbeiter durch fokussierte Unterstützung, diese Ziele auch zu erreichen.

Transaktionale Führung zeichnet sich durch eine Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden aus. Im Rahmen dieses Austauschs erfahren Mitarbeiter Wertschätzung für gute Leistungen und negatives Feedback für nicht zufriedenstellende Leistungen.

erhaft einem solch fordernden Umfeld stellen. Eine Gefahr für Unternehmen und Teams besteht in dieser herausfordernden Situation jedoch darin, dass sie die Begeisterung der Belegschaft nicht dauerhaft erhalten können. Im Zentrum des gemeinsamen Projekts stand daher die Frage, wie angesichts der aktuellen Herausforderungen die „produktive Energie“ im Unternehmen langfristig erhalten werden kann (siehe Info-Box).

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Forschung wurden bei der Mitarbeiterbefragung neben der Produktiven Energie die Umsetzung der transformationalen und der transaktionalen Führung abgefragt (siehe Info-Box). Mit einem standardisierten Fragebogen können diese Konzepte auf der Ebene einzelner Teams, Abteilungen oder ganzer Organisationen erhoben werden. Dies macht es möglich, das „Bauchgefühl“, das viele Führungskräfte hinsichtlich des Führungsklimas in ihrem Team haben, zu objektivieren. So können langfristige Verhaltensänderungen erzielt werden, die dazu geeignet sind, Begeisterung zu entwickeln, zu erhalten und weiter zu fördern. Hierzu wurde im Rahmen der Kooperation mit dem Unternehmen ein Vorgehen gewählt, das die Führungskräfte frühzeitig durch

Workshops in die Ergebnisarbeit einbindet. Dieses Vorgehen wird im Folgenden exemplarisch anhand einer Abteilung im Bereich Karosserieentwicklung skizziert.

Gemeinsam Leitlinien entwickeln

Zunächst erhielten die Führungskräfte aller Bereiche einen Bericht mit zentralen Ergebnissen und Handlungsempfehlungen der Befragung. Des Weiteren wurden sie geschult, um die Ergebnisse mit den Mitarbeitern ihrer Teams zu diskutieren und selbstständig konkrete Folgemaßnahmen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit zu entwickeln. Darüber hinaus beabsichtigte der Leiter der Abteilung, aufbauend auf den Ergebnissen der Befragung einen eintägigen Intensiv-Workshop mit seinen Führungskräften durchzuführen, um gemeinsam ein neues Führungsverständnis zu erarbeiten. Um dies zu erreichen, wurde ein Workshop-Konzept erarbeitet, das stark auf aktive Ergebnisarbeit setzte. Die Abbildung auf Seite 34 gibt einen Überblick über die einzelnen Schritte bei der Umsetzung der Ergebnisrückmeldung.

Im ersten Teil des Workshops wurden die Führungskräfte gebeten, ein ideales Führungsbild für ihre Abteilung zu entwickeln. Um dies möglichst konkret zu

gestalten, wurde das Verfahren Serious Play eingesetzt (siehe Info-Box, Seite 33). Dies sollte dem guten Dutzend Führungskräfte dieser Abteilung eine Reflexion einer idealen Mitarbeiterführung in ihrem Bereich ermöglichen. Diese Vision konnten sie mithilfe von Legosteinen modellieren und den Kolleginnen und Kollegen im Plenum vorstellen.

Die Präsentationen der Führungskräfte zum idealen Führungsbild zeigten eine große Bandbreite: Ein Teilnehmer beispielsweise dachte sich die ideale Führungskraft als einen Anführer von Seeräubern auf einer abgelegenen Insel, der seine Mannschaft und einen Schatz vor den gefräßigen Krokodilen schützt. Eine andere Teilnehmerin modellierte die ideale Führungskraft als einen Ritter, der ein futuristisches Labor bewacht. Ein weiterer Teilnehmer beschrieb die ideale Führungskraft als Zoowärter, der aufpasst, dass im Zoo alles in geregelten Bahnen abläuft.

Ein Moderator unterstützte die Präsentationen, indem er besonders die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den einzelnen Modellen deutlich machte. Die Ergebnisse der Vorstellung wurden vom Moderator geordnet und zueinander in Beziehung gesetzt, um gemeinsam mit den Führungskräften ein geteiltes Verständnis von idealer Führung zu erreichen. Am Ende dieser Arbeitseinheit entstand ein gemeinsames Bild idealer Führung, auf das sich alle Führungskräfte einigen konnten.

Ist-Soll-Vergleich

Im zweiten Teil des Workshops wurden die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung genutzt, um den Sollzustand des gemeinsam erarbeiteten idealen Führungsbildes mit dem Istzustand zu vergleichen, der aus der Mitarbeiterbefragung hervorging. In der Befragung hatte jeder Mitarbeiter insgesamt 26 Fragen beantwortet, um ermitteln zu können, inwiefern die eigene Führungskraft einen transformativen und transaktionalen Führungsstil aufweist. Die Führungskräfte dieser Abtei-



Quelle: Leicht-Deobald/Kunz/Bruch, 2016

lung hatten sich vor diesem Workshop darauf geeinigt, ihre Ergebnisse gemeinsam im Plenum zu besprechen. Nacheinander wurden die Einschätzungen der eigenen Mitarbeiter mit dem gemeinsam entwickelten idealen Führungsverständnis verglichen. Teilweise wichen die Einschätzungen erstaunlich deutlich voneinander ab: So hatten die Führungskräfte beispielsweise erarbeitet, dass sie gerne auf die emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen möchten, und waren überrascht festzustellen, dass sie jedoch nicht durchgängig so wahrgenommen wurden. Für jede einzelne Führungskraft wurden Handlungsempfehlungen entwickelt, die konkret auf ihre Situation vor Ort zugeschnitten waren. Ein Thema, das viele Führungskräfte beschäftigte, war zum Beispiel die Frage, wie sich die Vision des Unternehmens auf die konkreten Aufgaben in ihrem eigenen Bereich anwenden lässt, um so die Mitarbeitenden zusätzlich für ihre Aufgaben zu motivieren.

Zum Ende des Workshops formulierte das Plenum gemeinsame Handlungsempfehlungen für die gesamte Abteilung. Gleichzeitig wurde überlegt, inwieweit das neue Führungsverständnis zum angestrebten Ziel der Innovationssteigerung beitragen könnte. Ein Ergebnis: Die Führungskräfte nahmen sich vor, gemeinsam weiter an einer offenen Kommunikationskultur

und einem konstruktiven Umgang mit Konflikten und Fehlern zu arbeiten.

Führung fördert Innovation und Effizienz

Die Entwicklung des neuen Führungsverständnisses trug bedeutend dazu bei, die Arbeitsmotivation in den Teams zu erhalten, da es den Führungskräften ein vertieftes Verständnis ermöglichte, wie sie systematisch das Engagement ihrer Mitarbeiter unterstützen und fördern können. Die Erfahrungen des Projekts zeigen, dass in der technischen Entwicklung eine gezielte Verbesserung der Führung dazu beiträgt, die massiv gestiegenen Anforderungen an Innovation, Geschwindigkeit und Effizienz mit Energie und Engagement zu bewältigen.

Autoren

Dr. Ulrich Leicht-Deobald,
Postdoktorand, Institut für Wirtschaftsethik (I.WE), Universität St.Gallen,
ulrich.leicht-deobald@unisg.ch

Dr. Justus Julius Kunz,
Senior Organizational Development Consultant,
Coca-Cola HBC Schweiz AG,
justus.kunz@cchellenic.com

Prof. Dr. Heike Bruch,
Direktorin, Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM), Universität St.Gallen,
heike.bruch@unisg.ch