



Bild: Ramsperger Automobile

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

Wie Ramsperger Führung von innen wachsen lässt

Wie bereitet man Nachwuchsführungskräfte in Autohaus und Werkstatt heute wirklich auf ihre Aufgabe vor? Ramsperger Automobile aus Kirchheim unter Teck macht es vor – mit einem Ansatz, der nicht auf Methoden setzt, sondern auf den Menschen.

Von Martin Achter

In vielen Autohäusern wird Führungskräfteentwicklung noch immer vor allem über Programme, Methoden und fachliche Qualifizierung gedacht. Ramsperger Automobile aus Kirchheim unter Teck geht einen anderen Weg. Im Mittelpunkt steht dort nicht zuerst die Frage, welche Tools eine Führungskraft beherrschen muss. Im Mittelpunkt steht der Mensch.

Der Gedanke klingt wie ein Gemeinplatz und zugleich schwer greifbar – er ist aber das Ergebnis einer pragmatischen Erkenntnis: Viele Autohäuser stehen vor dem Problem, dass die geburtenstarken Jahrgänge in den nächsten Jahren in Rente gehen. Auch bei Ramsperger Automobile hat man sich frühzeitig Gedanken gemacht

und im Rahmen des Strategieprojekts „Ramsperger 2027“ begonnen, geeignete Kandidaten aus dem eigenen Mitarbeiterstamm zu identifizieren.

Frank Eberhart, geschäftsführender Gesellschafter der Kirchheimer Autohaus-Gruppe, erläutert die Strategie: „Vorrangig wollen wir unseren eigenen Nachwuchskräften die Gelegenheit geben, im Unternehmen zu wachsen. Schließlich möchten Mitarbeiter mit hohem Potenzial gerne vorankommen. Werden sie nicht beachtet, verlassen sie oft das Unternehmen.“ Die Verwurzelung im eigenen Haus habe den unschätzbaren Vorteil, dass die Unternehmenswerte bereits bekannt seien und man Stärken und Schwächen besser einschätzen könne.

Bei externen Kandidaten sei das immer ein Vabanque-Spiel.

Dabei verzichtet Ramsperger nicht grundsätzlich auf externe Kandidaten – das wäre auch gar nicht möglich. Nicht immer findet sich der geeignete Kandidat im eigenen Haus. Und wer intern aufsteigt, hinterlässt eine Lücke. Eberhart beschreibt das intern mit dem „Möhrchen-Prinzip“: Zieht man an der einen Stelle ein Möhrchen heraus, um es woanders einzusetzen, entsteht am Ursprungsort eine Lücke. Trotzdem ist er überzeugt: Nachwuchskräften Aufstiegschancen zu bieten ist essenziell – sonst suchen sie sich anderswo, was ihnen im eigenen Haus verwehrt wird. Damit Aufstiegsambitionen nicht unentdeckt bleiben, gibt es bei Ramsperger seit 2004 das Orientierungsgespräch: ein direkter Kanal, über den Mitarbeiter ihre Wünsche formulieren können – und der vom Geschäftsführer persönlich gelesen wird.

Keine klassischen Führungsseminare

Das Ergebnis der systematischen Suche überraschte. „Es gab viele Rohdiamanten, auf die wir gar nicht gekommen sind“, erinnert sich Oliver Ernst, Prokurist und Serviceleiter bei Ramsperger. Menschen, die im Tagesgeschäft glänzten, Kollegen mitnahmen, Verantwortung übernahmen – ohne bisher als potenzielle Führungskräfte aufgefallen zu sein. Diese Rohdiamanten wollte Ramsperger nicht einfach in klassische Führungsseminare schicken.

Den Anstoß gab ein Programm der Audi AG, das den Menschen in den Mittelpunkt stellte. Oliver Ernst erkannte das Potenzial und weitete das Format schrittweise aus: von den Serviceleitern über Werkstatt- und Verkaufsleiter bis zur Geschäftsführungsebene. „Als das immer besser funktioniert hat, haben wir auch einmal probeweise unsere designierten Nachwuchsführungskräfte zu einer solchen Runde eingeladen.“ Heute befindet sich das Programm im dritten Jahr. Rund zehn Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen – Fahrzeugvertrieb, Backoffice, Service – treffen sich alle vier bis sechs Wochen. Die Themen: keine Prozesse, sondern Mensch, Werte, Wirkung.

Innere Haltung als Mittelpunkt

Wer einen klassischen Führungskräfteworkshop erwartet – mit Präsentationen, Tools und Checklisten –, wird bei Ramsperger überrascht. Die Runden haben keinen festen Methodenrahmen im herkömmlichen Sinne. Heiko Nunier, der als externer Führungsscoach das Programm als Impulsgeber begleitet, beschreibt seinen Ansatz mit einer klaren Wirkungskette: Präsenz – Verbindung – Orientierung – Sinn. Im Mittelpunkt steht nicht die Methode, sondern die innere Haltung. Seine Leitfrage lautet: Was führt mich als Führungskraft, wenn es eng wird? Denn Führungskräfte stehen selten vor fachlichen Herausforderungen. Sie stehen vor menschlichen. Und sie scheitern nicht an mangelndem Fachwissen – sie scheitern im Identitätsbildungsprozess: im Übergang von der Fach- zur Führungskraft.

Die Themen der Runden bringen die Teilnehmenden selbst mit. Nunier und Ernst gleichen sich vorab ab, wel-



Frank Eberhart,
Geschäftsführer,
Ramsperger
Automobile



Oliver Ernst,
Prokurist, Ramsperger
Automobile



Heiko Nunier,
Führungsscoach

che Impulse passen – die Gruppe bestimmt die Richtung. Vergangene Themen reichten von Machtausübung in der Führung über Werteverständnis bis hin zum Umgang mit neuen Generationen.

Gerade das Thema Macht ist aufschlussreich. Ernst formuliert es direkt: „Viele Führungskräfte sind sich gar nicht bewusst, wie viel Macht sie haben. Es sind Kleinigkeiten, mit denen sie einen Mitarbeiter verletzen.“

Das Herzstück der Workshops ist Fallarbeit: ein strukturierter Prozess, in dem konkrete Situationen aus dem Führungsalltag gemeinsam erarbeitet werden – durch Zuhören, nicht durch schnelles Lösen. Nunier beschreibt Zuhören dabei nicht als Technik, sondern als Haltung: zuhören, um zu verstehen, was den anderen wirklich bewegt, was unter der Aussage liegt, welches Bedürfnis sich gerade zeigt. Aus dieser Haltung heraus entstand in den Workshops etwas, das sich nicht planen lässt. Ein Teilnehmer brachte es so auf den Punkt: „Ich habe heute eine neue Option bekommen: mich zu öffnen.“

Frank Eberhart benennt dabei eine Herausforderung, die über das Nachwuchsprogramm hinausgeht: „Die Automobilwirtschaft ist seit 2015 im Dauerkrisenmodus – Abgasskandal, WLTP, Corona, Chipkrise, Ukraine, Zölle, Iran. Die Serie belastender Entwicklungen reißt nicht ab. Die Kunden – und damit auch unsere Mitarbeiter – sind vor diesem Hintergrund permanent unter Strom. Viele finden das stressig und herausfordernd. Diese Unsicherheit müssen wir als Führungskräfte auffangen und steuern.“ Wer unter diesem Druck führt, braucht mehr als Fachwissen. Er braucht Verbindung – zu sich selbst, zu seinen Mitarbeitern, zur gemeinsamen Aufgabe. Nuniers zentrale Erkenntnis aus den Workshops lautet deshalb: Nicht Druck und nicht Unsicherheit nehmen uns die Orientierung, sondern fehlende Verbindung.

Wenn die Aufmerksamkeit noch fehlt

Dass diese Verbindung tatsächlich entstehen kann, zeigt ein Blick auf die Struktur der Workshop-Gruppen. Anfangs waren die Teilnehmenden nach Unternehmensbereichen sortiert – homogene Gruppen unter sich. Eberhart beschreibt, was sich verändert hat, seit die Gruppen bewusst durchgemischt wurden: „Jetzt sieht man den Menschen; da entstehen Verbindungen. In diesen Gruppen werden auf einmal Brücken geschlagen.“ Nuniers Überzeugung, die er in seine Arbeit bei Ramsperger einbringt, lässt sich auf einen Satz verdichten: „Es ist alles schon da – nur die Aufmerksamkeit manchmal noch nicht. Für mich selbst und für die anderen.“

Für Autohäuser, die heute über Führungsnachwuchs nachdenken, steckt darin eine praktische Botschaft: Es braucht keine aufwendige Infrastruktur, keine fertigen Programme von der Stange. Es braucht den Willen, Räume zu schaffen, in denen Menschen wieder in Verbindung kommen – mit sich selbst, miteinander und mit dem, wofür das Unternehmen steht. Denn was Kunden erleben sollen, muss im Unternehmen selbst erfahrbar sein. Ramsperger Automobile hat diesen Weg eingeschlagen – und zeigt damit, dass moderne Führung im Autohaus nicht zuerst eine Frage zusätzlicher Instrumente ist, sondern eine Frage der Aufmerksamkeit, der Haltung und der Bereitschaft, Menschen wirklich in den Mittelpunkt zu stellen. ■

„Es gab viele Rohdiamanten, auf die wir gar nicht gekommen sind.“

Oliver Ernst, Prokurist, Ramsperger Automobile