

kfz-betrieb

TÜVNORD

AUTOHAUS- UND SERVICEMANAGEMENT



Führen in Krisen und Übergangssituationen

- | | | | |
|--|------------|--|-------------------|
| • Managementwissen 2026 | 3-4/2026 | • Social-Media-Marketing | 27-28/2026 |
| • Betreiberpflichten in der Werkstatt | 7-8/2026 | • Ladeinfrastruktur und Stromverkauf | 31-32/2026 |
| • Zukunft des Reifen- und Rädergeschäfts | 11-12/2026 | • Baukosten reduzieren | 35-36/2026 |
| • Kennzeichnungspflichten im Vertrieb | 15-16/2026 | • Führen in Krisen und Übergangssituationen | 39-40/2026 |
| • KI in der Schadenbewertung | 19-20/2026 | • Gesundheitsschutz in der Werkstatt | 43-44/2026 |
| • KI in Kfz-Betrieben managen | 23-24/2026 | • Gebrauchte E-Autos im Vertrieb | 47-48/2026 |



TÜVNORD

scannen
& bestellen



Hinweis: KI-gestützte Visualisierung

Risiko runter, Vertrauen rauf.

TÜV NORD Onboard Car Diagnosis

Neue Technologie bei der Fahrzeugbewertung mit:



Fehlerspeicher-Analyse



Datenbereinigung



FIN-Check & km-Kontrolle



TÜV NORD BatterieCheck

M obcd@tuev-nord.de

T 0800 888 6223

TÜV®

TÜVNORDGROUP



MANAGEMENT IM KFZ-BETRIEB

Führen in Krisen und Übergangssituationen

Optimierung ist Königsdisziplin in der Automobilwirtschaft. Doch in Krisen- und Übergangssituationen reicht diese Kunst allein nicht mehr. Führung muss sich neu erfinden, von der Ingenieurs- zur Führungskunst werden. Orientierung liegt bei den Führungskräften selbst.

Von Heiko Nunier

Wer einmal ein V8-Antriebsaggregat an einem Motorkran in der Werkstatt gesehen hat, kann sich der Faszination dieser Ingenieurskunst kaum entziehen. Da hängt nicht einfach ein Motor. Da hängt ein hochkompliziertes System aus Mechanik, Elektronik, Präzision und jahrzehntelanger Entwicklungsarbeit.

Natürlich stecken darin Mathematik, Physik und Berechnung. Aber eben auch Erfahrung, Erprobung, Nachjustierung und eine immer feinere Annäherung an das technisch Mögliche. Ein V8 steht damit sinnbildlich für etwas, das die Automobilwelt wie kaum eine andere Branche beherrscht: die Kunst, ein bekanntes System

immer weiter zu verfeinern, zu verbessern und zu optimieren.

Und vielleicht ist genau diese Kunst zugleich der Schlüssel, um die gegenwärtige Herausforderung besser zu verstehen. Optimierung ist eine Kunst der Annäherung – besonders dort, wo wir das System grundsätzlich kennen. Wir analysieren, simulieren, erproben und prüfen erneut. Doch Übergangssituationen wie der aktuellen Wandel der gesamten Automobilwirtschaft stellen eine andere Art von Frage: Was geschieht, wenn nicht mehr nur einzelne Stellgrößen infrage stehen, sondern unsere Vorstellung davon, wie das System künftig überhaupt aussehen soll?

Wie steuern Führungskräfte Kfz-Betriebe durch schwierige Phasen, in denen der Zielzustand nicht klar ist? Erfolgskritisch ist, dass die Verbindung zum Team steht.

VERFASST VON
Heiko Nunier
Führungskoach
Nunier Consulting

INFO

Krise – Übergang – Transformation

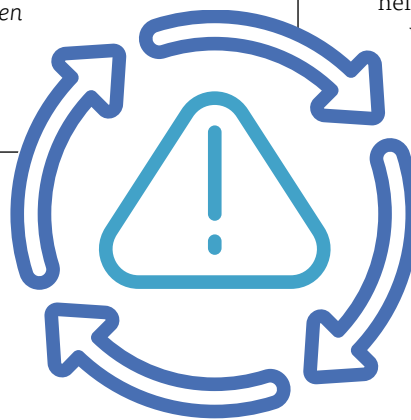
- **Krise:** Das Bisherige trägt nicht mehr zuverlässig.
- **Übergang:** Wir befinden uns zwischen dem „Nicht-mehr“ und dem „Noch-nicht“. Das Alte verliert seine Selbstverständlichkeit, während das Neue noch keine neue Selbstverständlichkeit ist.
- **Transformation:** Im Übergang brauchen wir einen anderen inneren Ort, um das, was sich „da draußen“ verändert, überhaupt wahrnehmen zu können, zu entscheiden und zu handeln.

Christoph Röckelein beschreibt Transformation im Kontext der von ihm begründeten Pedaktik (ein Kunstwort aus Persönlichkeitsbildung und Didaktik) als ein „Uns-entgegenkommen“ der Zukunft. Während bei Change oder allgemeiner Veränderung der Impuls aus Erfahrungen und Problemen der Vergangenheit entsteht, liegt der Ursprung von Transformation für ihn in der Zukunft. Es geht dabei nicht primär um die Optimierung eines bestehenden Systems, sondern um die Möglichkeit, bisher musterbildende Denkweisen und Haltungen zu überschreiten und neu zu definieren. Transformation verlangt damit auch ein Loslassen des Bisherigen. Dieser Gedanke berührt unmittelbar die Theorie U von Otto Scharmer: Zukunft kann nicht wirklich geplant werden, sondern kann als etwas verstanden werden, das sich im gegenwärtigen Moment bereits ankündigt und wahrgenommen werden will. Führung in Übergängen braucht deshalb neben Analyse und Erfahrung eine andere Qualität von Aufmerksamkeit: Gegenwärtigkeit, Resonanz und Offenheit für das, was entstehen möchte.

Literatur:

Christoph Röckelein, „Du bist – nicht so, wie Du denkst! Eine didaktische Theorie zur haltungsorientierten Persönlichkeitsbildung (Pedaktik)“.

C. Otto Scharmer, „Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik.“



Dann reicht die vertraute Logik der Optimierung allein nicht mehr aus. Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, ob wir unsere bisherige Stärke aufgeben müssen. Sondern: Wie können wir diese Haltung erweitern und auf Führung übertragen?

Wenn das Alte nicht mehr trägt

Gerade im Automobilhandel ist mir an dieser Stelle eine Würdigung wichtig. Die Branche ist seit Jahrzehnten darin geübt, Abläufe zu optimieren, unter hohem Zeit- und Ergebnisdruck handlungsfähig zu bleiben und Probleme pragmatisch zu lösen. In Werkstatt und Service, im Verkauf und in der Steuerung gilt: Ein Fehler wird gesucht, eine Ursache identifiziert, eine Lösung umgesetzt. Diese Fähigkeit, zu regeln, zu steuern und technisch lösbar zu machen, ist eine große Stärke. Kaum eine Branche hat in den vergangenen Jahren so viel Veränderung bewältigt. Diese Fähigkeit ist Teil ihrer Erfolgsgeschichte.

Und genau deshalb ist der folgende Gedanke eine Erweiterung. In Übergangssituationen reicht die vertraute Logik des Problemlösens allein nicht mehr aus – vor allem dann nicht, wenn das Neue noch nicht vollständig erkennbar ist und Menschen Orientierung, Vertrauen

und Verbindung brauchen. Unter Druck greifen wir auf das zurück, was wir gut können: analysieren, planen, steuern, kontrollieren.

Mehr Steuerung kann Aktivität erzeugen. Das bedeutet jedoch nicht automatisch, dass neue Orientierung entsteht. Denn nicht nur die Unsicherheit nimmt uns die Orientierung, sondern auch die fehlende Verbindung. Unter Druck verlieren Menschen oft zuerst den Kontakt zu sich selbst, dann zu anderen und schließlich zu dem, was gerade wirklich wichtig ist: zur aktuellen Herausforderung.

Aus dem Automobilhandel höre ich seit Jahren Sätze wie: „Seit Dieselgate hangeln wir uns von Krise zu Krise“, „Ich komme nicht mehr hinterher“, oder „Viel Vielleicht.“ Für mich zeigt sich darin keineswegs mangelnde Veränderungsfähigkeit, sondern dass eine Grenze erreicht wird: Noch mehr Tempo, Kontrolle oder ein weiteres Instrument reichen nicht aus. Meine Antwort darauf ist, den Fokus zusätzlich auf die Qualität des In-Beziehung-Gehens zu legen – mit sich selbst, mit anderen und mit der Wirklichkeit, die gerade entsteht. Diese Qualität beginnt mit Aufmerksamkeit und Zuhören.

Zwischen „nicht mehr“ und „noch nicht“

Übergangssituationen sind unbequem, weil sie sich nicht sauber planen lassen. Das Alte ist noch da und funktioniert an manchen Stellen sogar noch gut, während das Neue noch nicht klar genug ist, um es vollständig zu beschreiben. Genau dieser Zwischenraum fordert Führung besonders heraus. Denn ihre Rolle ist traditionell mit Orientierung verbunden: Wer führt, soll wissen, wohin es geht, Entscheidungen treffen und Sicherheit vermitteln. Was aber, wenn die Führungskraft selbst die Antwort nicht kennt – weil nicht nur der Weg, sondern auch das Zielbild in Bewegung ist?

Unter Unsicherheit entsteht schnell der Versuch, fehlende Gewissheit durch Geschwindigkeit zu kompensieren. Entscheidungen fallen, bevor die eigentliche Frage klar ist. Ein Übergang verlangt dagegen, eine Zeitlang mit dem Noch-nicht-Wissen zu leben. Führung kann dabei natürlich nicht auf Entscheidungen verzichten. Deshalb braucht es eine andere innere Haltung, um Entscheidungen herbeizuführen: Also nicht aus dem Reflex „Wir müssen jetzt handeln“, sondern aus der Frage: „Was geschieht hier eigentlich gerade?“ Vielleicht liegt genau darin eine der wichtigsten Führungsfragen unserer Zeit.

Transformation spürt nach vorn

Klassisches Change Management folgt einer nachvollziehbaren Logik: Ein Ergebnis weicht vom Ziel ab, daraus entsteht Handlungsdruck. John P. Kotter's Acht-Stufen-Modell „Leading Change“ (1996) beginnt deshalb mit „Create a sense of urgency“: Mitarbeitende sollen die Notwendigkeit der Veränderung erkennen, damit Energie für den Weg zu einem definierten Zielbild entsteht.

Transformation, so wie sie hier verstanden wird, dreht diese Bewegung um. Die Dringlichkeit muss nicht erst erzeugt werden; Veränderung ist bereits im Gang – sichtbar in sinkender Bindung, veränderten Erwartungen oder darin, dass Selbstverständliches nicht mehr

trägt. Führung muss deshalb weniger andere sensibilisieren als selbst sensibel werden für das, was sich verändert. Nicht: Wie bekomme ich die Menschen in Bewegung? Sondern: Was bewegt sich hier längst – und bin ich bereit, es wahrzunehmen?

Wie sich das Verständnis vom Arbeitsleben verändert

Wenn wir über die Zukunft der Arbeit sprechen, landen Diskussionen schnell bei Vier-Tage-Woche, Homeoffice, Fachkräftemangel, Digitalisierung oder KI. All das ist relevant. Und dennoch könnten diese Themen nur Erscheinungsformen eines tieferen Wandels sein. Vielleicht lautet die Grundfrage: Welchen Platz soll Arbeit in unserem Leben haben – und wie wollen wir als Menschen miteinander arbeiten? Damit wird aus einer Organisationsfrage eine Sinnfrage.

Über Jahrzehnte war Arbeit für viele Menschen mit Pflichterfüllung, Loyalität, Status, Karriere und sozialer Anerkennung verbunden. Auch Führung entwickelte sich in diesem Kontext. Wer Verantwortung trug, hatte mehr Information, Entscheidungsmacht und Kontrolle. Führung bedeutete deshalb oft, Richtung vorzugeben, Leistung einzufordern und Abweichungen zu korrigieren. Aber die Selbstverständlichkeit, mit der diese Logik allein genügt, scheint zu schwinden.

Menschen fragen heute: Wofür mache ich das? Kann ich mich einbringen? Werde ich gesehen? Passt die Arbeit zu meinem Leben? Erlebe ich meine Führungskraft als jemanden, der mir Orientierung gibt, oder nur als jemanden, der Anforderungen weiterreicht? Das Interessante daran ist: Niemand hat diesen Wandel zentral beschlossen. Es gibt keinen Vorstandsbeschluss, der lautet: „Ab morgen verändern wir das gesellschaftliche Verständnis von Arbeit.“ Es geschieht einfach. Genau darin liegt der transformative Charakter.

Stellen wir uns das bisherige Verständnis von Arbeit wie ein Kartenhaus vor. Ganz unten steht die Frage: „Was bedeutet Arbeit für uns?“ Darauf bauen Leistung, Loyalität, Motivation, Autorität und Führung. Bewegt sich diese Grundlage, geraten auch die darüberliegenden Karten in Bewegung. Hier passt „Maslows Hammer“: Wer nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel. Der Hammer bleibt ein gutes Werkzeug – so lange die Aufgabe tatsächlich ein Nagel ist.

Folgt man dieser Überlegung, wird aus sinkender Bindung schnell ein Motivationsproblem, aus dem Wunsch nach Beteiligung ein Kommunikationsproblem und aus Unsicherheit ein Steuerungsproblem. Transformation fordert deshalb nicht zuerst andere Werkzeuge, sondern eine andere Frage: Was will hier gerade Neues entstehen?

Signale statt Störungen

Transformationen kündigen sich selten mit einem Schild an. Wir erkennen sie eher an Phänomenen, die zunächst unabhängig voneinander wirken: Mitarbeitende kündigen trotz guter Bezahlung. Junge Beschäftigte stellen Selbstverständlichkeiten infrage. Klassische Motivationsinstrumente greifen weniger. Teams wünschen

INFO

Führen aus Gegenwärtigkeit

Ingenieurskunst fragt: Was können wir verbessern? Sie analysiert, berechnet, erprobt und optimiert ein grundsätzlich bekanntes System. Transformation stellt eine andere Frage: Was verändert sich hier gerade – und was will neu entstehen? Führungskraft beginnt deshalb mit Gegenwärtigkeit. Mit der Fähigkeit, im gegenwärtigen Moment zu spüren, was tatsächlich geschieht, in Verbindung zu gehen und daraus Orientierung für den nächsten Schritt entstehen zu lassen. Es gibt vier Felder der Aufmerksamkeit.

- Präsenz: Ich bin gegenwärtig.
- Verbindung: Ich komme mit dir in Kontakt.
- Orientierung: Aus meiner inneren Klarheit entsteht eine Richtung, mit der andere in Resonanz gehen können.
- Sinn: Ich schaffe ein Umfeld, in dem Mitarbeitende erleben: „Ich darf mitgestalten. Es kommt auf mich an. Mein Beitrag hat Bedeutung.“

Wir müssen nicht weniger denken. Wir dürfen wieder mehr spüren. Führen aus Gegenwärtigkeit heißt, dem Lebendigen im gegenwärtigen Moment so aufmerksam zu begegnen, dass sichtbar werden kann, was jetzt gebraucht wird und was neu entstehen will.



sich mehr Beteiligung und zugleich klare Orientierung. Solche Widersprüche sind interessant, weil sie darauf hinweisen, dass sich unter der Oberfläche etwas verschiebt. Gerade in Übergangssituationen wird deshalb eine Führungskompetenz immer wichtiger: scheinbare Widersprüche auszuhalten, ohne sie vorschnell auflösen zu wollen. In der Psychologie wird diese Fähigkeit als Ambiguitätstoleranz bezeichnet.

Es gibt vermutlich nicht die eine neue Erwartung an Arbeit. Menschen wollen Autonomie und Orientierung, Flexibilität und Zugehörigkeit, Sinn und wirtschaftliche Sicherheit. Einfache Generationenerklärungen greifen deshalb zu kurz. Technologische Beschleunigung, gesellschaftliche Unsicherheit und persönliche Erfahrungen verändern bei vielen Menschen die Beziehung zur Arbeit.

Zahlen zur emotionalen Bindung, etwa aus dem Gallup-Engagement-Index, können Hinweise geben. Sie beweisen keine Transformation, machen aber mögliche Symptome sichtbar. Entscheidend ist, wie wir sie lesen: als Motivationsproblem – oder als Signal eines veränderten Arbeitsverständnisses. Dann fragen wir nicht zuerst nach neuen Instrumenten, sondern: Was erleben unsere Mitarbeitenden? Was ist ihnen wichtiger geworden? Führung beginnt dann nicht mit der schnellen Antwort, sondern mit genauerem Hinsehen und Hinhören.

Was führt mich, wenn ich führe?

Traditionell richtet Führung den Blick schnell auf den anderen. Was muss ich tun, damit meine Mitarbeitenden motivierter sind? Wie erreiche ich, dass sie Verantwortung übernehmen? Wie bekomme ich mein Team dazu, neue Prozesse mitzutragen? Wie verbessere ich Kundenorientierung? Diese Fragen sind nachvollzieh-

bar. Sie enthalten jedoch eine oft übersehene Annahme: Die Führungskraft betrachtet sich selbst als denjenigen, der auf andere einwirkt. Transformation dreht diese Perspektive ein Stück weit um. Bevor ich frage, wie ich andere führen kann, taucht eine andere Frage auf: Was führt mich, wenn ich führe?

Diese Frage zielt nicht auf eine Methode. Sie zielt auf die Identität der Führungskraft. Woher kommt mein Bild von Führung? Wie wurde ich selbst geführt? Welche Erfahrungen haben mich geprägt? Was halte ich für einen „guten Mitarbeiter“? Wie reagiere ich auf Widerspruch oder schlechtere Ergebnisse? Werde ich enger, kontrolliere mehr, höre weniger zu?

Solche Fragen wirken unmittelbar auf Führung. Unter Druck greifen Menschen auf tief verankerte Muster zurück: Wer Sicherheit über Kontrolle gewinnt, kontrolliert stärker; wer seinen Wert aus Antworten bezieht, lässt Offenheit schwerer zu. Eine neue Führungsmethode verändert noch nicht diesen inneren Ort, aus dem heraus ich führe. Deshalb beginnt Führung in Übergangssituationen mit Selbstwahrnehmung: Ich kann nur bewusst gestalten, was ich bei mir selbst wahrnehme.

Wie anders Führung wirken kann, wenn sie nicht zuerst bei den anderen, sondern bei sich selbst beginnt, habe ich in der Praxis mehrfach erlebt. Besonders eindrücklich ist mir ein Moment geblieben, in dem sich ein Inhaber vor seinem Team ehrlich mit dem zeigte, was ihn gerade bewegte. Dann stellte er eine Frage, die den Raum spürbar veränderte: „Wie geht es euch damit, wenn ich euch zeige, wie es mir geht?“

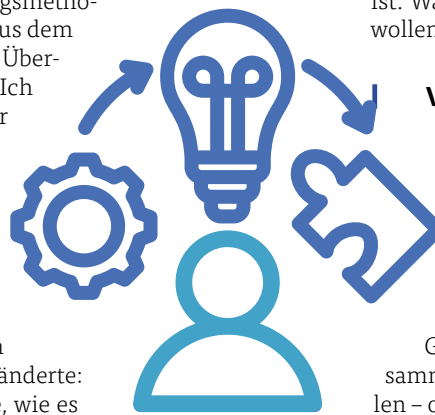
Vier Felder der Aufmerksamkeit

Wenn Zukunft noch nicht vollständig bekannt ist, braucht Führung eine andere Qualität der Aufmerksamkeit. Ich nenne sie „Führen aus Gegenwärtigkeit“. Für mich lassen sich vier Felder unterscheiden: Präsenz, Verbindung, Orientierung und Sinn. Sie sind kein weiteres Kompetenzmodell, sondern Qualitäten, die helfen, in Übergängen handlungsfähig zu bleiben, ohne schon gleich eine fertige Antwort zu haben. Vielleicht beginnt genau hier der Schritt von der Ingenieurskunst zur Führungskraft: die Präzision des Beobachtens nicht aufzu-

geben, sondern auf menschliche Resonanz zu erweitern. Oder kurz zusammengefasst: Technische Systeme können wir über Wirkzusammenhänge verstehen. Dem Lebendigen begegnen wir über Resonanz.

Präsenz: wahrnehmen, bevor ich antworte

Präsenz beginnt mit einer anspruchsvollen Frage: Kann ich wahrnehmen, was gerade geschieht? Unter Druck wandert unsere Aufmerksamkeit schnell in Vergangenheit oder Zukunft: Was lief schief? Was müssen wir erreichen? Beides ist notwendig. Doch Transformation zeigt sich zunächst in der Gegenwart – im Satz eines Mitarbeiters „So will ich nicht mehr arbeiten“, in einer Irritation, einem Widerstand oder einer Stille. Präsenz ist deshalb kein Wellnessinstrument. Präsenz bedeutet, anwesend zu bleiben, bevor ich weiß, was die Antwort ist. Was davon habe ich vielleicht bisher nicht sehen wollen? Was verändert sich?



Verbindung zum Gegenüber

Präsenz allein genügt aber nicht. Verbindung beginnt dort, wo ich den Zugang wiederfinde: zu mir selbst, zu meinem Gegenüber, zu meinem Team und zu dem, was gerade geschieht. Ein zentraler Weg dorthin ist Zuhören. Dabei unterscheiden sich die Qualitäten erheblich. Ich kann nur prüfen, ob das Gesagte zu meinem bisherigen Bild passt, Fakten sammeln, die Perspektive des anderen verstehen wollen – oder so zuhören, dass im Gespräch etwas sichtbar wird, das vorher weder mir noch meinem Gegenüber vollständig bewusst war.

Gerade in Übergangssituationen ist diese letzte Qualität entscheidend. Wenn das Neue noch nicht „da“ ist, kann es nicht einfach abgefragt werden. Es braucht Dialog. Dialog ist nicht nur: Zwei Menschen reden miteinander. Er bedeutet auch, mich selbst zu beobachten: Was mache ich hier, während ich führe? Will ich verstehen oder überzeugen? Höre ich noch zu oder bereite ich längst meine Antwort vor? Diese Selbstbeobachtung verändert die Qualität des In-Beziehung-Gehens.

Verbindung heißt nicht Zustimmung. Sie bedeutet, dem anderen als Menschen zu begegnen, dessen Wahrnehmung einen Teil der Wirklichkeit enthält, den ich vielleicht nicht sehe. Aus „Wie überzeuge ich dich?“ kann werden: „Was siehst du, was ich gerade nicht sehe?“

Zwei Vorstellungen von Führung

Klassisches Veränderungsverständnis	Führung in Transformation
Problem analysieren	Phänomen wahrnehmen
Dringlichkeit erzeugen	Resonanz zulassen
Zukunftsbild definieren	entstehende Zukunft erspüren
Maßnahmen planen	Experimentierräume ermöglichen
Menschen überzeugen	mit Menschen in Dialog gehen
Umsetzung steuern	Lernräume schaffen
Abweichungen korrigieren	auf Resonanz hören

Quelle: Nunier Consulting

Die Gegenüberstellung ist bewusst zugespitzt. Organisationen brauchen beide Seiten. Entscheidend ist, welche Führungslogik die Situation verlangt.

Orientierung ist nicht Gewissheit

Aus Präsenz und Verbindung entsteht innere Orientierung, nicht sofort ein Plan, aber zumindest eine Richtung. Sie entsteht nicht durch mehr Kontrolle, sondern dort, wo Führungskräfte klarer wahrnehmen, was gerade wichtig ist, und Entscheidungen im Kontakt mit sich selbst und anderen herzuführen. Orientierung ist deshalb nicht Gewissheit. In Übergangssituationen können Führungskräfte nicht immer sagen: „So wird die Zukunft aussehen.“ Sie können aber bewusst machen, was nicht mehr trägt, was bewahrt werden soll und welcher nächste Schritt sinnvoll ist.

Menschen spüren, ob jemand Sicherheit nur darstellt oder ausgehend von einer geklärten inneren Haltung handelt. Gerade weil das große Zielbild noch nicht fertig ist, braucht es Klarheit im nächsten Schritt: eine Ent-

scheidung, eine Grenze, ein Experiment oder ein ehrliches „Das weiß ich noch nicht“. Führung schafft Bedingungen, unter denen Orientierung in Beziehung entstehen kann.

| Sinn entsteht durch Wirksamkeit

Die vierte Qualität ist Sinn. Dabei geht es nicht um den nächsten Purpose-Slogan, sondern darum, Bedeutung spürbar zu machen. Menschen wollen beitragen, wenn sie erleben, dass ihr Beitrag zählt. Sinn wächst dort, wo Menschen erleben: Ich darf mitgestalten. Ich kann etwas bewirken. Ich gehöre dazu. Es kommt auf MICH an. Gerade in Krisen verengt sich Aufmerksamkeit auf Kennzahlen. Doch Menschen mobilisieren langfristig nicht nur Energie für Zahlen. Sie wollen erleben, wofür ihre Anstrengung Bedeutung hat.

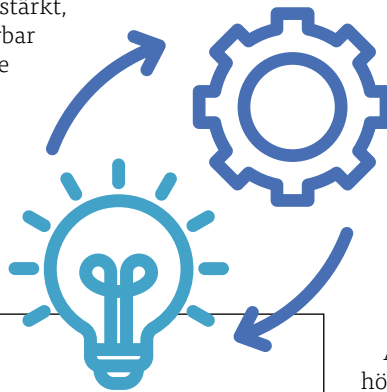
Eine Werkstatt beispielsweise arbeitet nicht nur Auslastung ab – sie hält Menschen mobil. Ein Serviceberater verkauft nicht nur Leistungen – er schafft Vertrauen. Eine Führungskraft verteilt nicht nur Aufgaben – sie gestaltet einen sozialen Raum, in dem Menschen einen erheblichen Teil ihres Lebens verbringen. Sinn verbindet wirtschaftliche Notwendigkeit und menschliche Bedeutung. Er entsteht, wenn Autonomie gestärkt, Wirksamkeit erfahrbar und Zugehörigkeit spürbar wird. Und vielleicht öffnet sich genau hier die tiefste Transformationsfrage: Was möchte durch uns entstehen?

Was heißt das konkret im Autohaus? Nehmen wir einen Führungskreis im Unterneh-



Bild: Manuel Dorn / BMW Niederlassung Frankfurt

Wie gibt sich der Handel selbst Zukunftssicherheit? Das Team der BMW-Niederlassung Frankfurt hat einen neuen Serviceprozess entwickelt und sich dabei bewusst auf veränderte Lebenswelten der Kunden konzentriert.



INFO

Praxisbeispiel: Autohaus Albertsmeyer

Sinn entsteht durch Gestalten, nicht durch Umsetzen. Im Autohaus Albertsmeyer war der Ausgangspunkt eines Führungsprojekts kein fertiges Maßnahmenpaket, sondern die ernüchternde Beobachtung: „Überall steht Problem drauf.“ Michael Albertsmeyer spürte zugleich intuitiv eine entstehende Bewegung: „Mir ist wichtig, dass wir näher zusammenrücken.“ Statt nun die anderen zu verändern, begann er bei sich selbst, öffnete sich als Mensch und endete seine Begegnung mit dem Team mit den Worten: „Ich brauche euch!“ Dann stellte er eine Frage, die zum Wendepunkt wurde: „Wie geht es euch damit, wenn ich euch zeige, wie es mir geht?“

Im Raum wurde es still. Mitarbeitende beschrieben diesen Moment später in Interviews als etwas, das sie so noch nie erlebt hatten. Daraus entstand eine Bewegung in vier Schritten:

1. Führung ist Selbstführung: Bevor ich andere verändern will: Was geschieht gerade bei mir?
2. Wir öffnen uns als Menschen: Zuhören. Sich zeigen. Ehrlich werden. Mutig sein. In Verbindung bleiben.
3. Bedeutung spürbar machen: Mein Beitrag zählt. Es kommt wirklich auf mich an.
4. Eigenständige Lösungen gestalten: Die Beteiligten entwickeln Antworten aus ihrer eigenen Praxis heraus.

Sinn entsteht so nicht durch das bloße Umsetzen eines fremden Plans, sondern durch die Erfahrung: Ich darf mitgestalten. Ich kann etwas bewirken. Es kommt auf mich an.

men. Die Stimmung im Service ist schlecht, zwei erfahrene Mitarbeitende haben gekündigt, Zusatzverkäufe bleiben hinter den Erwartungen. Die klassische Frage lautet möglicherweise: Wie schaffen wir es, dass unsere Mitarbeitenden wieder motivierter sind? Schnell entstehen Maßnahmen: Workshops, Zielvereinbarungen oder Führungsgespräche. All das kann sinnvoll sein. Doch die Transformationsperspektive setzt eine Frage davor: Was erzählen uns unsere Mitarbeitenden gerade über ihre Vorstellung von guter Arbeit? Und was davon sind wir wirklich bereit zu hören – auch wenn es unser eigenes Führungsverständnis infrage stellt?

Vielleicht zeigt sich dann, dass das Problem gar nicht fehlende Motivation ist. Vielleicht erleben Mitarbeitende, dass Kundenzufriedenheit, Geschwindigkeit und Verkaufsdruck konkurrieren oder Gestaltungsspielraum fehlt. Vielleicht sollen sie Verantwortung übernehmen und erleben zugleich enge Vorgaben. Werden solche Zusammenhänge sichtbar, verändert sich die Intervention. Führung könnte dann zunächst heißen: zuhören, beobachten, Fragen stellen, Widersprüche sichtbar machen, Experimentierräume schaffen und aus Resonanz lernen.

Das ist kein Nichtstun. Transformation verlangt Handeln – aber nicht nur nach der Logik „Problem, Analyse, Lösung, Umsetzung“. Es entsteht eine Bewegung, die von Lernen geprägt ist: wahrnehmen, ausprobieren, lernen, erneut wahrnehmen.

In der BMW-Niederlassung Frankfurt entstand unter der Federführung von Torsten Kalle-Uhlmann, Leiter Geschäftsfeld Aftersales im Niederlassungsverbund Deutschland Mitte der BMW AG, genau ein solcher Experimentierraum. Dieser öffnete den Weg für eine zukunftsfähige Kombination aus digitaler Serviceannahme und persönlichem Dialog vor Ort – sinnvoll und alltagstauglich für Kunden, Mitarbeitende und Unternehmen. Dieser Ansatz wurde später als „Blaupause“ für weitere Niederlassungen im Bundesgebiet übernommen.

Das transformativ Neue war nicht die Optimierung der Dialogannahme, sondern dass das Serviceteam für einen Moment innegehalten und die Aufmerksamkeit – ganz bewusst – zum Kunden gelenkt hat mit der Frage: „Wie können wir es unseren Kunden leichter, einfacher und angenehmer machen? Welche Art der Serviceannahme passt zu den sich veränderten Lebenswelten unserer Kunden?“ Wenn Zukunft entsteht, braucht sie zunächst Räume, in denen sie sichtbar werden kann.

| Führen, ohne die Zukunft schon zu kennen

Wie wird Führungs-Kunst praktisch? Vielleicht liegt eine der größten Herausforderungen heutiger Führung darin, zwei Dinge gleichzeitig zu können: das bestehende Geschäft verlässlich zu führen und offen zu bleiben für das, was sich verändert. Wir brauchen Stabilität und Offenheit, Entscheidung und Zuhören, Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit. Vielleicht besteht die nächste Entwicklung des Automobilhandels deshalb nicht darin, ihre Kunst des Optimierens hinter sich zu lassen. Vielleicht besteht sie darin, ihr eine weitere Kunst an die Seite zu stellen: die Kunst des Führens.

Von der Ingenieurskunst zur Führungskraft heißt nicht, technisches Denken durch Menschenorientierung zu ersetzen. Es heißt, dieselbe Ernsthaftigkeit des Wahrnehmens, Erprobens, Lernens und Nachjustierens auf einen anderen Bereich zu übertragen. Präsenz hilft wahrzunehmen, was geschieht. Verbindung erweitert die Perspektive. Orientierung entsteht aus innerer Klarheit, Sinn durch erlebte Wirksamkeit und Zugehörigkeit.



Bild: Tiemeyer-Gruppe

Bei der Tiemeyer-Gruppe entwickeln Führungskräfte über 18 Monate mit dem Programm „TieFE“ ihre Persönlichkeit entlang der vier Felder Präsenz, Verbindung, Orientierung und Sinn – parallel zur wirtschaftlichen Steuerung im Tagesgeschäft.

Führungs-Kunst bedeutet dann: aus Gegenwärtigkeit zu führen. Wir können die Zukunft unserer Arbeitswelt nicht „machen“. Aber wir können Bedingungen schaffen, unter denen sichtbar wird, was als Nächstes möglich ist – nicht Menschen in eine scheinbar festgelegte Zukunft ziehen, sondern bei einer offenen Frage anwesend und verantwortlich bleiben. Damit landet die Frage wieder bei der Führungskraft: Was führt mich, wenn ich führe?

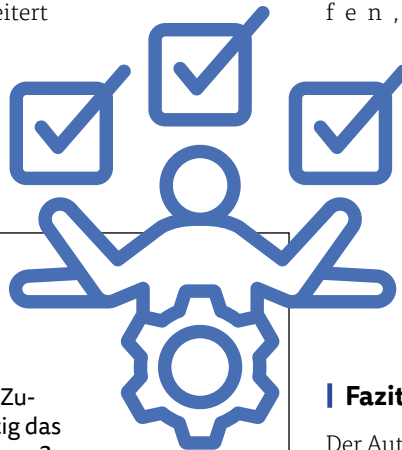
Vielleicht ist genau das die Kunst, in Übergangssituationen zu führen: das Bestehende verantwortlich zu managen und zugleich so offen zu bleiben, dass das Neue entstehen kann.

INFO

Best-Practice: Tiemeyer-Gruppe

Wie lässt sich Führung entwickeln, wenn die Zukunft nicht einfach planbar ist und gleichzeitig das Tagesgeschäft wirtschaftlich funktionieren muss? Die Tiemeyer-Gruppe verfolgt dafür bewusst eine Doppelstrategie. Mit „TieFE – Tiemeyer Führungskräfte-Entwicklung“ durchlaufen Führungskräfte über 18 Monate keinen klassischen Trainingsparcours, der vor allem Methoden und Tools vermittelt. TieFE ist als Entwicklungsraum zur Persönlichkeitsbildung von innen nach außen angelegt. Der rote Faden folgt den vier Feldern Präsenz, Verbindung, Orientierung und Sinn. Im Mittelpunkt stehen Fragen wie: Was führt mich, wenn ich führe? Wie bleibe ich unter Druck in Verbindung? Wie gebe ich Orientierung, ohne jede Antwort schon zu kennen?

Parallel dazu spiegelt der „Service-Zirkel 100“ des Dienstleisters Bekumoo Software den Führungskräfte über zwölf Monate Auslastung, Kennzahlen und betriebliche Steuerung. Die beiden Entwicklungswege folgen damit bewusst keinem Entweder-oder, sondern einer gemeinsamen Logik: wirtschaftliche Klarheit und menschliche Wirksamkeit. Gerade darin zeigt sich ein mögliches Verständnis von Führung in Übergangssituationen: das bestehende Geschäft verlässlich führen und zugleich Räume schaffen, in denen sich ein neues Führungsverständnis entwickeln kann. Damit werden beide Perspektiven bewusst miteinander in Beziehung gesetzt.



| Fazit

Der Automobilhandel beherrscht die Kunst der Optimierung wie kaum eine andere Branche – analysieren, erproben, nachjustieren. Doch in Krisen- und Übergangssituationen reicht diese Ingenieurskunst allein nicht mehr aus, denn nicht nur einzelne Stellgrößen, sondern das gesamte Zielbild ist in Bewegung. Gefragt ist eine ergänzende Führungskraft, die auf Gegenwärtigkeit basiert: Präsenz, Verbindung, Orientierung und Sinn. Führung beginnt dabei nicht bei den anderen, sondern bei der eigenen inneren Haltung – mit der Frage „Was führt mich, wenn ich führe?“.

Statt Dringlichkeit zu erzeugen, gilt es, bereits im Gang befindliche Veränderungen wahrzunehmen und auszuhalten, auch wenn die Zukunft noch nicht klar beschreibbar ist. Praxisbeispiele wie das Autohaus Albertsmeier, die BMW-Niederlassung Frankfurt oder die Tiemeyer-Gruppe zeigen: Sinn entsteht durch Mitgestaltung, nicht durch das Abarbeiten fertiger Pläne. Die Zukunft der Arbeitswelt lässt sich nicht „machen“, aber Führungskräfte können Bedingungen schaffen, unter denen Neues sichtbar und möglich wird. So wird aus der Ingenieurskunst des Optimierens eine ergänzende Führungskraft des verantwortungsvollen Offenbleibens. ■