



Den dritten Platz beim Deutschen Personalwirtschafts-Preis 2011 errang die BMW Group. Über die Auszeichnung freuen sich Joachim Hoffmann und Ingo Jäckel.

Bewusstsein für exzellente Führung

Fast jedes Unternehmen definiert Führungsgrundsätze. Im Alltag bleibt jedoch kaum noch Zeit, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren. Die BMW Group hat dies erkannt und mit dem „Treffpunkt Führung“ eine kreative und erfolgreiche Reflexionsplattform geschaffen.

Der Führungsalltag der Manager in der BMW Group ähnelt stark dem in anderen DAX-Unternehmen. Gleich auf welcher hierarchischen Ebene: Führung findet unter Kollegen, in Konferenzräumen, Projektgruppen und Gremiensitzungen statt – die persönliche, direkte Mitarbeiterführung fällt immer mehr den überfüllten Terminkalendern und der ständig steigenden Drehzahl im Alltag von Führungskräften zum Opfer. Auch die Rahmenbedingungen haben sich verändert: Ressourcenverknappung selbst im Management mündet bei steigender Komplexität und Unsicherheit sowie höherer Volatilität der Märkte in immer höheren Ansprüchen an effektive und reflektierte Führung im Unternehmen. Mitarbeiter hingegen möchten in Prozesse und Unternehmensabläufe eingebunden sein, sie stellen ihre eigenen Anforderungen an die Führungskraft. Komplexe Prozesse wollen beschleunigt, Mitarbeiter auf diesem Wege mitgenommen und begleitet werden.

Diese verschiedenartigen Ansprüche aus allen Richtungen an Führungskräfte müssen ausbalanciert und bedient werden – und das unter ständig steigender Zeitnot. Reflexion der eigenen Führungsaufgabe und -qualität als Voraussetzung für exzellente Führungsleistung in Unternehmen findet daher, wenn überhaupt, immer häufiger außerhalb von Arbeitszeit und Arbeitsort statt – im Auto, am Wochenende, unter der Dusche. Die BMW Group als führender Premium-Anbieter von Fahrzeugen und Mobilitätsdienstleistungen lebt eine Höchstleistungskultur, in der Motivation und Leidenschaft der Mitarbeiter gefordert und gefördert werden. Um jedoch die Rahmenbedingungen für gesundes und nachhaltiges Arbeiten zu setzen, bedarf es einer wirksamen und reflektierten Führungsleistung der Führungskräfte.

Das Management-Haus

Um eine vertiefte Beschäftigung der Führungskräfte mit dem Thema Führung

innerhalb der BMW Group zu ermöglichen und auf ein konzernweit gemeinsames Führungsverständnis hinzuwirken, hatte BMW bereits vor der Finanz- und Wirtschaftskrise ein Führungsmodell erarbeitet, in welchem die Anforderungen an Führung festgehalten und mit verhaltensnahen Beschreibungen versehen wurden. Unter dem Namen „Management-Haus“ (siehe Abbildung 1) wurden die identifizierten Führungskompetenzen in Form von drei Säulen dargestellt, welche die konkreten Erwartungen an das Führungsverhalten der Führungskräfte der BMW Group darstellen: „Managing Business“, „Leading People“ und „Leading Yourself“.

Das Fundament des Hauses bilden die zwölf BMW-Grundüberzeugungen, das Dach des Hauses die Zielerreichung und die Leistungsergebnisse. Ein ganzheitliches Führungsverständnis, in dem Strategie, Organisation und Kultur den Führungsrahmen für direkte und indirekte

Führung bilden, war mit dem neuen Management-Haus entstanden.

Neues Dialogformat

Um einerseits die derzeitige Führungssituation im Unternehmen widerzuspiegeln und andererseits die im Management-Haus dargelegten Anforderungen und Verhaltensweisen ins Unternehmen zu tragen und dort zu verankern, wurde von der BMW Group ein neuartiges Dialogformat namens „Treffpunkt Führung“ entwickelt. Während in herkömmlichen Führungstrainings das Lernen der Einzelpersonen im Vordergrund steht, zielt der „Treffpunkt Führung“ bewusst darauf, Führungskreise und -netzwerke in den Mittelpunkt zu rücken. Denn gerade dort kann ein realitätsnahes Lernen unter Kollegen (im Sinne einer lernenden Organisation) und mit der eigenen Führungskraft (über Hierarchiegrenzen hinweg) stattfinden.

Entsprechend bietet der „Treffpunkt Führung“ Führungskreisen aus allen Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen die Chance, das Thema Führung einen gesamten Tag lang in der eigenen Organisationseinheit zu diskutieren, zu reflektieren und aus verschiedenen Perspektiven im Rahmen eines Parcours aus mehreren thematischen Stationen zu erleben. Unter Begleitung eines erfahrenen, BMW-internen Change Management-Beraters beginnen alle teilnehmenden Führungskreise ihren Tag im Treffpunkt Führung mit einem bewussten, gemeinsamen Umschalten von Arbeitsalltag auf Reflexion. Daraufhin begibt sich die Gruppe in der ersten Station in eine Selbstreflexion zum Thema Führung („Führung beginnt bei mir“). Die folgenden drei Stationen stellen die strategische Ausrichtung der BMW Group und ihre Führungsgrundsätze in Vergangenheit und Gegenwart in den Mittelpunkt und regen die teilnehmenden Führungskräfte dazu an, sich aktiv mit den Grundüberzeugungen und der Strategie der BMW Group zu befassen.

Unter dem Motto „Führen und geführt werden“ setzen sich die Teilnehmer dann aktiv mit aktuellen Führungskonzepten wie



transformationaler, transaktionaler und stärken- und sinnorientierter Führung auseinander. In der darauffolgenden Station „Das Management-Haus leben“ diskutieren die Teilnehmer die Bedeutung des Management-Hauses, während sie es in der Gruppe aus einer Vielzahl von einzelnen

Bauklötzen gemeinsam zusammenbauen und so im wahrsten Sinne selbst „erfassen“. Die Stationen schließen mit einem Blick in die Zukunft auf den Weg zur exzellenten Führung und einer Selbstpositionierung der Gruppe auf diesem Weg. Abschließend werden konkrete Handlungsfelder in

einer Führungswerkstatt identifiziert und entsprechende Maßnahmen für den Führungsalltag abgeleitet. Diese Maßnahmen werden den teilnehmenden Führungskreisen im Nachhinein grafisch aufbereitet zur Verfügung gestellt.

Erfolgsfaktoren

Seit dem Start des Treffpunkt Führung im Spätsommer 2010 haben bisher fast 170 Führungskreise mit weit über 1500 Führungskräften die Dialogplattform besucht. Die Rückmeldungen sind durchweg positiv und sehr wertschätzend. Die Wirkung des „Treffpunkt Führung“ als Beitrag zur Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses wurde darüber hinaus im Rahmen einer Diplomarbeit untersucht. Dazu wurden teilnehmende Führungskräfte sowohl mit einem sozialwissenschaftlichen Fragebogen als auch durch qualitative Interviews vor und nach dem Besuch des „Treffpunkt Führung“ befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Intervention entscheidend dazu beigetragen hat, dass sich die Bilder und Vorstellungen der Führungskräfte zum Thema Führung in der Gruppe angenähert haben und zu dem Entstehen eines gemeinsamen Führungsverständnisses beigetragen haben.

Auf Basis aller vorliegenden Daten und Erfahrungen konnten mehrere entscheidende Erfolgskriterien für den „Treffpunkt Führung“ identifiziert werden, die das Konzept auch von anderen, herkömmlichen Trainingsmaßnahmen unterscheiden:

- Das ganzheitliche, in die Führungs- und Trainingsphilosophie der BMW Group integrierte Konzept trägt entscheidend dazu bei, dass im Rahmen des „Treffpunkt Führung“ der Weg der BMW Group zur exzellenten Führung aus unterschiedlichen Perspektiven immer wieder neu aufgegriffen und beleuchtet werden kann.
- Stärkenorientiertes, kollegiales Feedback im Laufe des Tages schafft und verstärkt die Vertrauensbasis innerhalb der Führungskreise.
- Als Dialogformat mit Alltagsbezug fördert das erlebnispädagogische Konzept des „Treffpunkt Führung“ den teaminternen

Station 3: Ohne Herkunft keine Zukunft

Abbildung 3

Ziele:

- Die Entwicklung und Bedeutung des Themas „Führung“ bei BMW verstehen.
- Reflektieren der persönlichen Prägung und Entwicklung von Führung.
- Persönliches Erfahrungspotenzial transparent machen.



Ein Beispiel aus dem Parcours. Der Blick zurück hilft, seinen Standpunkt zu finden.

Dialog der Führungskreise. Interventionen im Rahmen des Treffpunkt Führung sind überwiegend auf den konkreten Führungsalltag der Kreise bezogen und behandeln keine abstrakten oder theoretischen Fragestellungen.

- Durch das Raum-in-Raum-Konzept von ineinander übergehenden Stationen wird eine positive Spannung und Vorfreude auf das nächste Thema erzeugt.
- Während des Parcours wird der spezielle Erlebnischarakter des „Treffpunkt Führung“ deutlich: Die angebotenen Interventionen machen Führung mit mehreren Sinnen erlebbar – beispielsweise durch bewegliche Bodenplatten, Filmvorführungen und haptische Elemente.
- Gemeinsame Bilder, Sprache und Verhaltensweisen entstehen durch den moderierten Austausch unter Kollegen und mit der eigenen Führungskraft. Dies wird nach und nach durch die teilnehmenden Kreise in die Organisation hinaus getragen und lässt mittelfristig ein gemeinsames Führungsverständnis bewusst werden.

Es geht weiter

Geplant ist außerdem als nächster Schritt, dieses außerordentlich erfolgreiche Konzept auf die internationalen Standorte der BMW Group auszudehnen. Im Herbst dieses Jahres werden erste Pilotierungen in den Vertriebsgesellschaften der BMW Group in Russland und Großbritannien durchgeführt; der flächendeckende, weltweite Roll-Out der „Leadership Platform“ ist für das Jahr 2012 vorgesehen. Der „Treff-

punkt Führung“ am BMW-Standort München wurde inzwischen bis mindestens Ende 2012 verlängert (nicht zuletzt auch aufgrund der positiven Kosten-/Nutzen-Relation), um wirklich allen interessierten Führungskreisen die Möglichkeit zu bieten, mindestens einen Tag im „Treffpunkt Führung“ verbringen zu können.

Abschließend lässt sich festhalten, dass sich durch das Zusammenwirken von vorgelebter Führung, Führungstraining und Reflexion zum Thema Führung im „Treffpunkt Führung“ ein schlüssiges Gesamtkonzept ergibt – ein Lernprozess wird eingeleitet, welcher die BMW Group ein großes Stück weiterbringt auf dem Weg zur exzellenten Führung. Dadurch wird ein wichtiger integraler Baustein der BMW-Strategie verwirklicht, der das „Bewusst-Sein“ für Führung alltagsnah im Kollegenkreis adressiert: Als kollektive Lernschleife der Führungsmannschaft des Unternehmens wirken die Impulse, die der „Treffpunkt Führung“ setzt, wie in einer Kaskade nach und nach im gesamten Unternehmen – und beeinflussen so das Ganze, das mehr ist als nur die Summe seiner Teile.



Autor
Joachim Hoffmann,
Leiter Personalentwicklung,
BMW Group,
joachim.hoffmann@bmw.de



Autor
Ingo Jäckel,
Projektleiter Treffpunkt
Führung, BMW Group,
ingo.jaekel@bmw.de