

MITARBEITER FÜHREN IN ZEITEN DER TRANSFORMATION

UNIV.-PROF. DR. STEFAN SÜß, GÜLCIN AVCI & MAXIMILIAN KELLERER

HEINRICH-HEINE-UNIVERSITÄT DÜSSELDORF

LEHRSTUHL FÜR BWL, INSB. ARBEIT, PERSONAL UND ORGANISATION

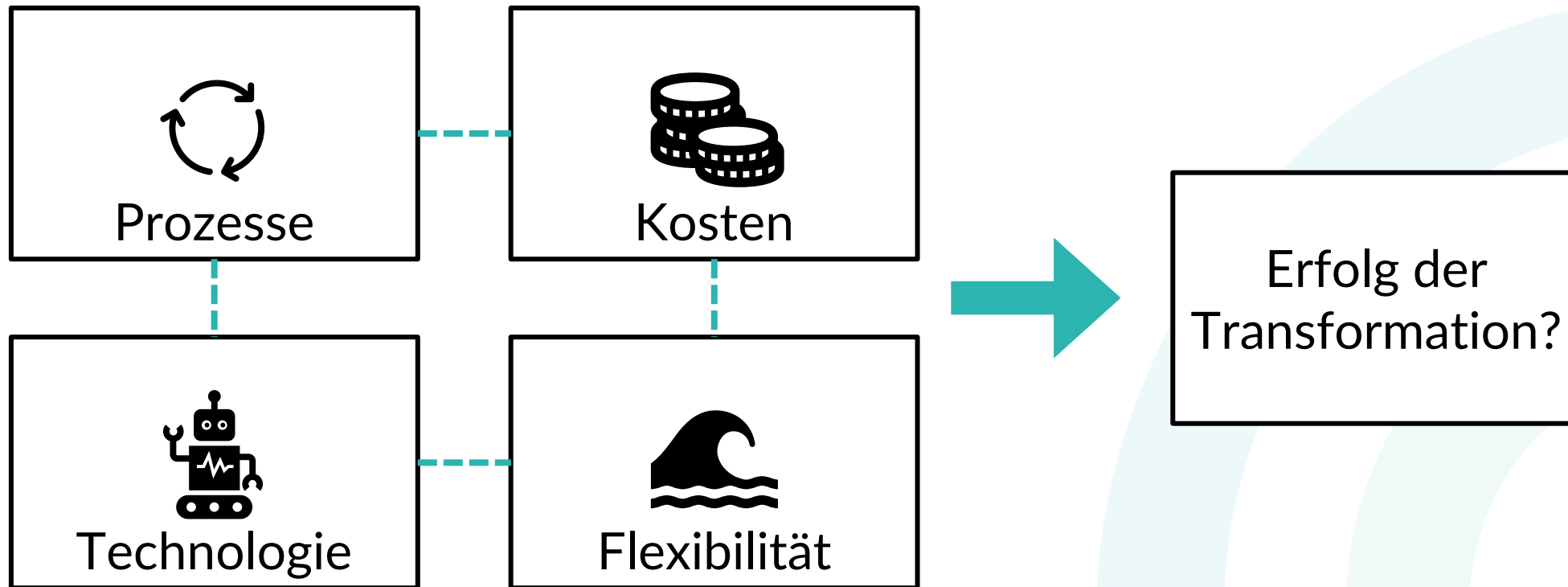
14.10.2026

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

TRANSFORMATION AUS SICHT DER UNTERNEHMEN



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

TRANSFORMATION AUS SICHT DER UNTERNEHMEN

 Mercedes-Benz	„Mercedes Benz wird schlanker, schneller und stärker“	
	„ZF gestaltet Mobilitätswende: führende Antriebstechnologien für heute und morgen“	
SCHAEFFLER	„Schaeffler kündigt strukturelle Maßnahmen in Europa zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit an“	
	„ContiTech reagiert auf veränderte Marktsituation: Werksschließungen geplant“	

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

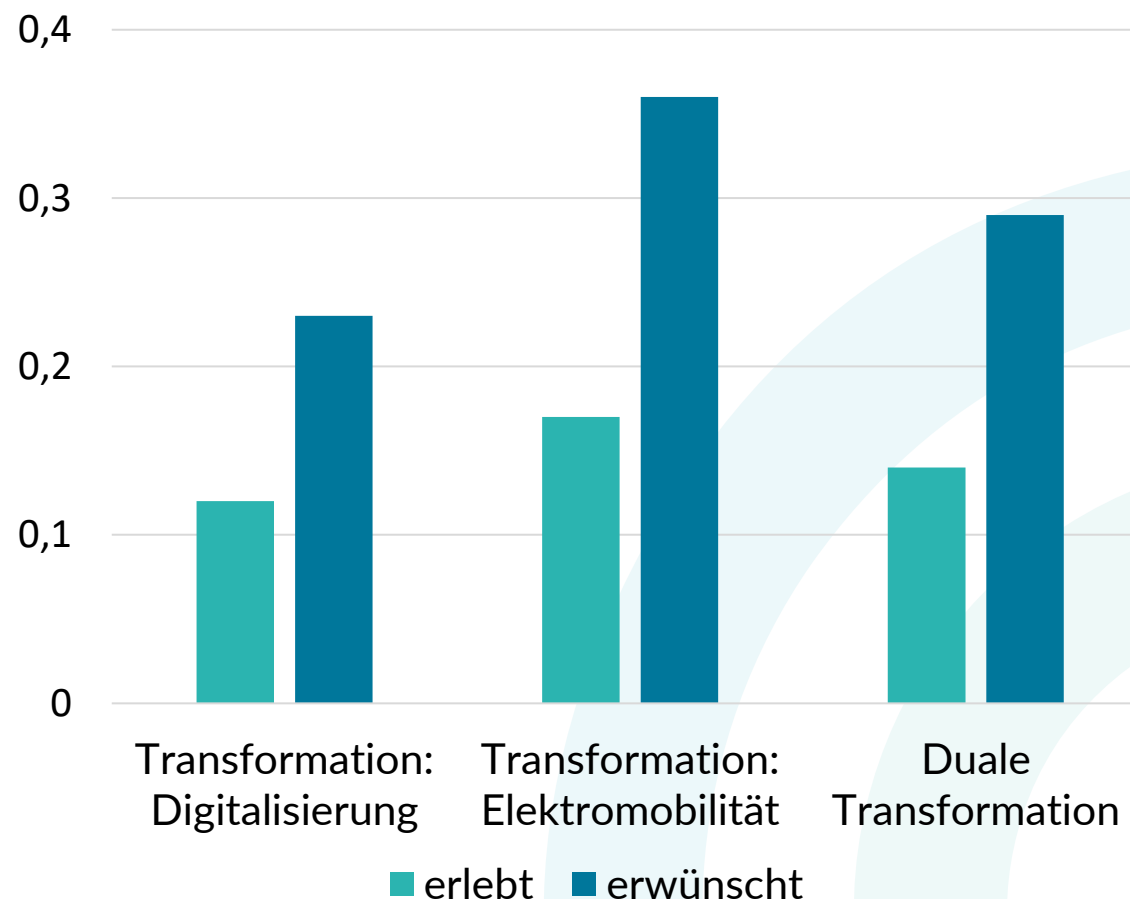
aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

TRANSFORMATION AUS SICHT DER MITARBEITER

84%

...der Beschäftigten
wünschen sich, in Zukunft
(mehr) mit neuen Techno-
logien zu arbeiten.

Befragung von VW-Mitarbeitern (N=3.521)



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

TRANSFORMATION AUS SICHT DER UNTERNEHMEN

Entwicklungs- ingenieur A	„Unsere Ziele wurden relativ intransparent kommuniziert, was zu sehr viel Verunsicherung führte.“
Entwicklungs- ingenieur B	„Für mich persönlich bedeutet das, dass was ich mein ganzes Leben gelernt habe, dass das in fünf Jahren nicht mehr gebraucht wird.“
Betriebsrats- mitglied	„Ich weiß gar nicht, wie oft ich in der Transformation gehört habe, dass ich vielleicht nicht so emotional an die Sache rangehen sollte, sondern rational. Und ich habe dadurch, dass ich so geblieben bin, [...] viele Minuspunkt oberhalb meiner Stufe gesammelt.“

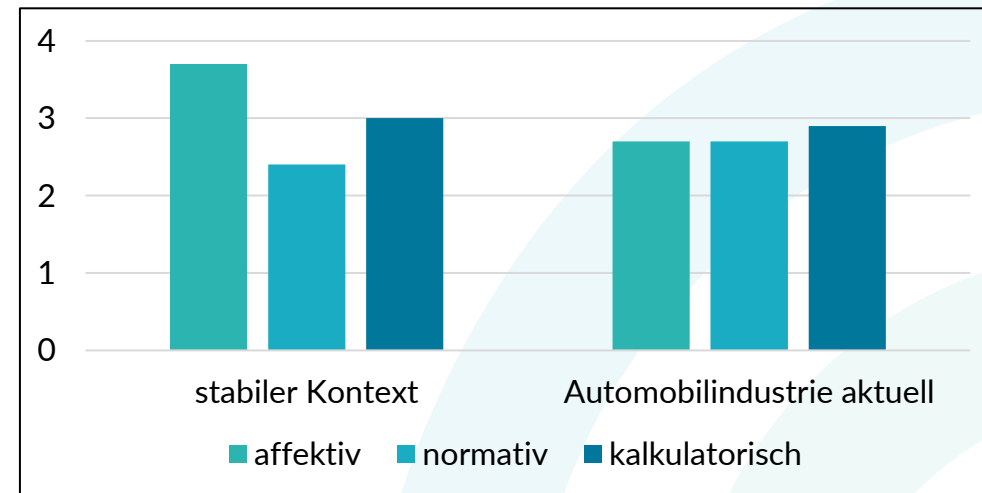
Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

DIE HERAUSFORDERUNG DER BINDUNG

- ☞ Transformation braucht Commitment der Mitarbeiter
- ☞ Transformation rüttelt jedoch an Grundpfeilern von Commitment
- ☞ Formen von Commitment:
 - affektiv
 - normativ
 - kalkulatorisch
- ☞ **Ergebnis unserer Studie:**
Kalkulatorisches Commitment bei Mitarbeitern der deutschen Automobilindustrie besonders stark ausgeprägt



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

DIE GRUNDLAGEN GUTER FÜHRUNG

Führungskräfte als Transformationsagenten

Vorbildfunktion

Vision & Strategie

Sinn & Ziel des Wandels

Steuerung der Transformation

Umgang mit Widerständen

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

DIE GRUNDLAGEN GUTER FÜHRUNG

Orientierung

- Was ist das Ziel der Transformation?
- Warum ist die Transformation notwendig?

Vertrauen

- Sorgen und Bedenken werden ernstgenommen.
- Wahrnehmung verschiedener Perspektiven

Beteiligung

- Mitarbeiter werden befähigt, sich aktiv am Transformationsprozess zu beteiligen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

HERAUSFORDERUNGEN DER FÜHRUNG

Herausforderungen	Bedeutung für Führung
Organisationale Rahmenbedingungen	Berücksichtigung von Ressourcen und Kapazitäten
Qualifikation und Kompetenzen	Identifizierung von Kompetenzlücken und Ermöglichung von Qualifizierung
Zielkonflikte	Lösung von Konflikten

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

FAZIT



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT

WIR FREUEN UNS AUF DEN AUSTAUSCH.

GÜLCIN AVCI

GUELCIN.AVCI@HHU.DE

MAX KELLERER

MAXIMILIAN.KELLERER@HHU.DE

UNIV.-PROF. DR. STEFAN SÜß

STEFAN.SUESS@HHU.DE



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

LITERATURVERZEICHNIS

- ☞ Bendel, Alexander/Haipeter, Thomas (2026): Faire Wege in die Transformation für die Beschäftigten der Automobilindustrie, in : IAQ Report (7/2026), S. 1-20
- ☞ Pfeiffer, Sabine/Baethge, Volker/Blank, Marco/Bolte, Annegret/Elsholz, Uwe/Hauschild, Janna/Heinlein, Michael/Huchler, Norbert/Krzywdzinski, Martin/Kuhlmann, Martin/Meyer, Rita/Neumer, Judith/Ottaino, Mario/Ritter, Tobias/Rühling, Shana/Sauer, Stefan/Wilbers, Karl/Windelbrand, Lars (2023): Arbeit und Qualifizierung 2030 – Essentials, <https://www.labouratory.de/files/downloads/AQ2030-Studie-Essentials.pdf>, 11.08.2026
- ☞ Tullius, Knut/Wolf, Harald (2023): „Soll mir das Angst machen?“ Transformationserfahrungen von Beschäftigten in der Automobil- und der Luftverkehrswirtschaft, in: Arbeits- und Industriesoziologische Studien 16 (3/2023), S. 56-73

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages