



Foto: Infineon Technologies Austria AG

Sabine Herlitschka

Führungskultur als zentraler Faktor für nachhaltigen Unternehmenserfolg

Führungskompetenzen und Führungskultur ganz praktisch am Beispiel von Infineon Technologies Austria

Allenorten wird nach mehr „Führung“ gerufen. In der Politik, Gesellschaft, in den Unternehmen. Je nach Feld werden unterschiedliche Termini bevorzugt: Gestaltungskraft, Führung, Leadership...

Darin spiegelt sich einerseits die Relativierung vieler gesellschaftlicher Institutionen und der damit verbundene Autoritätsverlust sowie andererseits das sogenannte „VUKA“-Syndrom wider – unsere Welt wird volatiler, unsicherer, komplexer und ambivalenter. Aktuelle Veränderungen wie die zunehmende Digitalisierung oder Krisen wie die großen Migrationsströme zeigen das ganz plakativ.

Beide Entwicklungen befeuern letztlich Unsicherheit und abnehmende Orientierung für Menschen ebenso wie für Organisationen. Kein Wunder also, dass ein starkes Verlangen nach „mehr Führung“ entsteht. Der richtige „Leader“ soll es richten. Eine natürliche Autorität die über der Krise der Institutionen steht, die den Kurs trotz aller Unsicherheit erkennt, konsequent hält

und dabei alle mitnimmt. Aber so einfach ist es nicht.

Wenn man heute über „Führung“ spricht, dann sollte man der Gefahr dieses überhöhten Anspruches gewärtig sein. Die Diskussion über eigenschaftstheoretischen versus systemtheoretischen Führungsansatz hat tief im vorigen Jahrhundert begonnen. Und sie wird bis heute – vor allem in der gelebten Praxis – unter verschiedensten Namen und Konzepten fortgeführt.

Bei Infineon Austria ist uns sehr bewusst, dass „Führung“ in der Organisation eine zentrale Funktion hat. Und dass sie immer ein komplexes Zusammenspiel aus persönlichen Kompetenzen von Führungskräften sowie von bewusst gestalteten Rahmenbedingungen –gemeinhin als „Unternehmenskultur“ bezeichnet – darstellt. Direkte, personale Führung und indirekte, systemische Führung wirken immer gemeinsam. Ob bewusst wahrgenommen und gestaltet oder nicht – frei nach Watzlawick, man kann nicht

„nicht führen“, genauso wenig wie man nicht „nicht kommunizieren“ kann.

Führung in einer High Performance Company

Infineon Austria ist Teil eines global führenden Technologiekonzerns und Österreichs forschungsstärkstes Unternehmen laut Ranking des Trend-Wirtschaftsmagazins. Mit unserem Mikroelektronik-Know-how arbeiten wir an Antworten für die großen gesellschaftlichen Herausforderungen, wie der umweltschonenden Energienutzung oder nachhaltiger Mobilität. So enthält z.B. jeder Neuwagen weltweit durchschnittlich 25 Infineon Chips, befindet sich in rund der Hälfte aller Pässe und Ausweise weltweit ein Infineon Sicherheitscontroller und regelt in 40 % der Server ein Infineon Leistungshalbleiter die Stromwandlung.

Diese Erfolge erzielt man durch exzellente technische Expertise, aber das allein reicht nicht. Als High Performance Company ist exzellente

Führung genauso wichtig. Deshalb ist die laufende Weiterentwicklung einer nachhaltigen Führungskultur ein wichtiger Teil der Unternehmensstrategie.

Bei Infineon konzentrieren wir uns auf drei Dimensionen, die exzellente Führung aus unserer Sicht leisten muss:

- **WHY:** Führung heißt Sinnvermittlung. Führung soll den Mitarbeitern Orientierung geben, warum wir als Unternehmen das tun, was wir tun, welchen gesellschaftlichen Beitrag wir damit leisten möchten und wie jeder Mitarbeiter dazu beitragen kann.
- **WHAT:** Führung zielt auf das Erreichen von Ergebnissen und Erfolgen ab. Führungskräfte schaffen die Voraussetzungen, dass die Mitarbeiter erfolgreich sein können (z.B. durch Formulierung klarer Erwartungen und Ziele sowie Review der Zielerreichung, Rollenklärung, Bereitstellung von Ressourcen).
- **HOW:** Führung definiert auch das „Wie“, das Verhalten mit dem Ziele erreicht werden. Führungskräfte sollen ihre Erwartungen in Bezug auf das erwünschte Verhalten am Arbeitsplatz und in Teams deutlich machen und dieses persönlich vorleben.

Das „WHY“, das „WHAT“ und das „HOW“ klar für Mitarbeiter zu kommunizieren und dafür zu sorgen, dass sie in Handlungen umgesetzt werden, ist in unserem Verständnis die Kernaufgabe einer Führungskraft. Dieser Anspruch ist auch kulturprägend. So ist es z.B. gerade in einer schnellen, dynamischen Organisation sehr wichtig, den Mitarbeitern das „WHY“ zu vermitteln. Auch das „HOW“ kann sich in dieser Dynamik schnell verändern und in einer so schnelllebigen Branche sogar das „WHAT“. Oder der Mitarbeiter verfügt z.B. über ein so hohes Spezialwissen, dass die Führungskraft mitunter gar nicht in der Lage ist in die letzten Tiefen des „HOW“ einzudringen. Ein solches aufgeklärtes Selbstbild einer Führungskraft – nämlich nicht immer selbst alles bis ins letzte Detail besser wissen zu müssen – ist gerade in einer Expertenorganisation wie Infineon schwierig und erfordert intensive Auseinandersetzung. Eine strukturelle Unterstützung dabei liefert unser Konzept der Führungsrollen.

Führungsrollen und -aufgaben geben Klarheit

Unsere Sicht der Führungsrollen und -aufgaben lässt sich in drei Dimensionen beschreiben: Die technische Expertenrolle („Working as an expert“), das Steuern des operativen Tagesgeschäfts („Managing“) und auf Veränderung und Entwicklung ausgerichtete Führungsaufgaben („Leading“). Der Aufgabenbereich Managing umfasst sowohl die Steuerung des Tagesgeschäfts als auch Aspekte von Organisation und Ressourcenplanung. Leading hat mit der strategischen Führung und der Gestaltung von Veränderungsprozessen die Zukunft im Blick. Auch die persönliche Entwicklung wie auch die Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern muss zukunftsgerichtet sein. Je nach Führungsebene finden sich unterschiedliche Anteile dieser drei Führungsaspekte. Führung auf Einstiegs- oder Teamleiterbene unterscheidet sich von der Führung und Steuerung größerer Organisationseinheiten. Neben der unmittelbaren Personalführung auf Teamleiterbene werden auf höherer Führungsebene Fähigkeiten zur Gestaltung und Ausrichtung der eigenen Organisation auf veränderte strategische und organisationale Rahmenbedingungen benötigt. Dies ist besonders wichtig angesichts der hohen Komplexität und Dynamik unseres Geschäfts.

Gemeinsamen Weiterentwicklung durch Dialog und Feedback

Führungskräfte sind wichtig in ihrer Rolle als Feedbackgeber und Vorbilder für das aktive Einholen von Feedback von Kollegen und Mitarbeitern. Mit den bei Infineon eingesetzten Feedback-Instrumenten (z.B. Führungsgespräch) ist es möglich, auf verschiedenen Ebenen in strukturierter und wertschätzender Form Rückmeldungen zu geben und zu erhalten.

Herzstück sind regelmäßige Dialoge der Führungskräfte mit den Mitarbeitern. Der unternehmensweite Prozess „STEPS“ (Steps To Employees' Personal Success) ist ein Instrument für die Personalentwicklung und unterstützt dabei den Dialog und das gegenseitige Feedback als wesentliches Element der Führungskultur.

Im Rahmen von jährlichen Führungskräftekonferenzen wird gemeinsam an der Entwicklung der Führungskompetenzen gearbeitet. Neben der inhaltlichen Weiterentwicklung sind solche Zusammenkünfte wichtig, um immer wieder bewusst zu machen, dass „Führung“ keine Aufgabe des Vorstands oder des Personalbereiches ist, sondern eine gemeinsame Verantwortung.

Stetige Entwicklung ist die Voraussetzung

Als entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Infineon Austria nimmt Aus- und Weiterbildung in allen Bereichen einen hohen Stellenwert ein. Entsprechend vielfältig, individuell und qualitativ hochwertig ist das Angebot an internen und externen Trainings für unsere Führungskräfte und den Führungskräftenachwuchs. Unser Ziel bei der Entwicklung von Führungskräften ist es, Karrieremöglichkeiten und Wege zu bieten, die am besten zu den individuellen Fähigkeiten und Wünschen passen. Einen geeigneten Rahmen haben wir durch die Auswahl verschiedener Karrierepfade geschaffen, für die sich Mitarbeiter entsprechend ihrer Kompetenzen bewusst entscheiden können. Im Rahmen des Karrieremanagements wurde 2015 mit der Projektmanagementkarriere neben der Experten- und der Führungskarriere ein weiterer Entwicklungsweg implementiert, der den Stellenwert der Projektarbeit für unseren Unternehmenserfolg unterstreicht.

Führung heißt vor allem Selbstführung

Führung fängt immer bei mir selbst an. Wieso sollte man jemand der nicht vorbildlich in der Lage ist, seine Ziele zu verfolgen, seine eigenen Ressourcen gut zu managen, gut mit anderen zu kooperieren und sich zukunftsfit zu halten, die Verantwortung dafür übertragen, dass er andere dabei unterstützt?

Die Fähigkeit des Selbstmanagements gehört zu den zentralen sozialen Kompetenzen und spielt sowohl im Führungskontext als auch im Privatleben eine entscheidende Rolle. Wesentliche Punkte sind hier eine realistische Selbsteinschätzung der eigenen

Stärken und Entwicklungsfelder, die Bereitschaft, Feedback einzuholen und zu geben sowie eine hohe Motivation, kontinuierlich zu lernen und das persönliche Verhalten immer wieder veränderten Rahmenbedingungen anzupassen.

Eine gute Selbstführung ist die Basis für ein konstruktives und kooperatives Miteinander. Die bewusste Wahrnehmung und Steuerung der eigenen Befindlichkeiten und die Fähigkeit, sich in die Lage des Gegenübers hineinzuversetzen, machen es möglich, authentisch zu bleiben und sich situativ angemessen zu verhalten. Im Sinne der Selbstführung ist jeder Führungskraft, ob er will oder nicht. Die Frage ist nur: wie gut nehme ich diese Verantwortung wahr?

Die „Unzertrennlichen“: Führung und Diversität

Diversität im umfassenden Sinn ist eine zentrale strategische Ressource für Infineon. Hohe Diversität ist eine Folge eines hohen Qualitätsanspruches – und gleichzeitig seine Voraussetzung. Das bedeutet, wir suchen die besten Köpfe und Talente, egal woher sie kommen, ob sie Frauen oder Männer sind, jung oder älter. Das bedeutet für uns auch, begabten, engagierten Menschen ein Umfeld, eine Kultur anzubieten, in der sie mit – aber auch wegen – ihrer Unterschiedlichkeit gemeinsam Hervorragendes leisten können.

Das konkrete Leben der Chancengleichheit ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg eines, global agierenden Unternehmens. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist dabei einer der wichtigsten Aspekte unserer Personalpolitik. Zu den Aktivitäten in diesem Bereich zählen unter anderem die Organisation von Kinderbetreuung für unsere Mitarbeiter, flexible Arbeitsmodelle wie Teilzeit- oder Telearbeit sowie die Re-Integration von Mitarbeitern nach beruflicher Auszeit.

Frauen sind im deutschsprachigen Raum in den naturwissenschaftlich-technischen Berufen noch immer unterrepräsentiert. Besonders im Hinblick auf die hohen Bildungsabschlüsse von Frauen und dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel können

die enormen Potenziale weiblicher Nachwuchskräfte nicht länger vernachlässigt werden. Studien belegen längst, dass die Vielfalt der Geschlechter gemischte Teams weitaus erfolgreicher macht als jene, in denen Männer und Frauen unter sich bleiben. Damit hat sich Gender Diversity vom reinen Modebegriff endgültig zum strategischen Managementthema entwickelt. Infineon hat sich daher das Ziel gesetzt, den Anteil von Frauen in Führungspositionen (mittleres Management und Top Management) bis zum Jahr 2020 auf 20 % zu erhöhen. Darüber hinaus versuchen wir, mit verschiedenen Initiativen mehr Mädchen für technisch-naturwissenschaftliche Themen zu begeistern.

Angesichts des bevorstehenden demographischen Wandels ist es für Infineon von großer Bedeutung, die Altersdiversität zu unterstützen sowie die Beschäftigungsfähigkeit und Flexibilität der Mitarbeiter – unabhängig vom Alter – zu gewährleisten. Wir haben dabei Gesundheitsmanagement, Qualifizierung, Wissenstransfer und Arbeitsumfeld als Kernfelder im Bereich „Demographischer Wandel“ definiert.

Zusammenfassung

Führung ist immer ein komplexes Zusammenspiel aus persönlichen Kompetenzen, Strukturen und Prozessen, kollektiven Werthaltungen sowie strategischen Entscheidungen und Schwerpunkten.



Dipl.-Ing. Dr. Sabine Herlitschka, MBA

Vorstandsvorsitzende und Chief Technology Officer Infineon Technologies Austria AG

Jeder dieser Punkte beeinflusst die anderen und wird von ihnen beeinflusst. Widersprüche sind an der Tagesordnung und manchmal sogar sehr hilfreich. Was gestern eine sinnvolle Intervention war, kann morgen kontraproduktiv sein.

Zeitgemäße Führung verlangt, sich dieser Komplexität zu stellen ohne in die Handlungs- und Entscheidungsunfähigkeit abzugleiten. Das ist spannend und herausfordernd gleichermaßen. Und persönlich meine ich, es tut gut sich dabei auch eine gewisse Demut zu bewahren. Demut im Sinne des Respekts vor der Aufgabe und den eigenen Grenzen. Nur wer seine Grenzen kennt und akzeptiert, hat die Voraussetzung sie immer wieder zu erweitern und manchmal sogar zu überschreiten.

Autorin:

Sabine Herlitschka ist seit April 2014 Vorstandsvorsitzende der Infineon Technologies Austria AG.

Ihre beruflichen Stationen umfassen industrielle Biotech-Forschung, internationale Forschungs- und Technologiekooperation sowie -finanzierung, Internships bei renommierten U.S. Institutionen, Fulbright Wissenschaftlerin und Gründungs-Vizerektorin an der Medizinischen Universität Graz.

Sabine Herlitschka hält ein Doktorat in Lebensmittel- & Biotechnologie, Postdoc in der industriellen Forschung und einen Master of Business Administration.