

## **Sabine Maaßen im Interview:**

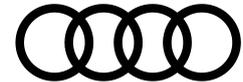
### **"Strategische Roadmap gibt Orientierung in der größten Transformation unserer Geschichte"**

- **Umbau des Unternehmens Richtung Elektromobilität und Digitalisierung**
- **Audi setzt beim Wandel auf das eigene Team und langfristige Personalplanung**
- **Fort- und Weiterbildungsbudget von einer halben Milliarde Euro bis 2025**
- **Agilere Strukturen, klare Kommunikation, Vertrauen und Freiräume**

**Ingolstadt, 31. August 2021 – Wie organisiert Audi die Transformation für seine Mitarbeitenden? Mit klaren Zielbildern, neuen Strukturen und offener Kommunikation, getragen vom gemeinsamen Audi Spirit. Ein Gespräch mit Personalvorständin Sabine Maaßen und dem Organisationssoziologen Stefan Kühl.**

*Audi erlebt zurzeit den wohl größten Wandel in der Unternehmensgeschichte. Was sind die Chancen und Herausforderungen bei der Transformation eines so großen, traditionsreichen und hochspezialisierten Unternehmens wie Audi?*

**Sabine Maaßen:** Ja, wir befinden uns tatsächlich in der größten Transformation unserer Geschichte. Denn es geht nicht allein um neue Produkte, sondern um eine Neuausrichtung der ganzen Organisation. Unser gesamtes Umfeld wandelt sich: der Rahmen von Gesetzen und Verordnungen, in dem wir uns bewegen, unsere Technologien, unsere Prozesse, unsere Kundschaft und deren Bedürfnisse. Und vor allem betrifft er die Menschen, die für uns arbeiten. Denn die Transformation erfordert neue Kompetenzen und neue Sichtweisen. Sie stellt bewährte Strukturen in Frage. Sie sorgt dafür, dass bestimmte Funktionen, die lange Zeit Erfolgsfaktoren waren, in dieser Form nicht mehr benötigt werden. Deshalb müssen wir unseren Mitarbeitenden auf ihrem persönlichen Weg in die Arbeit der Zukunft Sicherheit geben. Das tun wir, indem wir eine eindeutige Richtung vorgeben, klare Ziele formulieren und unsere formalen Strukturen konsequent auf die Zukunft ausrichten. Unsere technologische Roadmap ist ganz klar auf Elektromobilität und Digitalisierung ausgerichtet. Das gibt unseren Mitarbeitenden in unserem Unternehmen ein hohes Maß an Orientierung. Ganz wichtig ist mir dabei, dass dies immer gemeinsam passiert. Denn unsere Kolleg\_innen machen Audi aus, sie sind die wichtigsten in diesem Prozess. Und darüber hinaus dürfen wir eines nicht vergessen: Eine Mobilität der Zukunft zu gestalten, die eine nachhaltige und lebenswerte Zukunft sichert, gehört zu den spannendsten Aufgaben unserer Zeit. Dafür brauchen wir eine Haltung, die sich aus Mut, Offenheit und Entschlossenheit speist. Und ich spüre, dass unsere Belegschaft bereit dafür ist.



*Wie können Sie diese Haltung herstellen? Wie erwecken Sie in Ihrer Belegschaft, Mut, Offenheit und Entschlossenheit?*

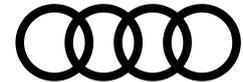
**Sabine Maaßen:** Indem wir die Transformation von innen heraus betreiben. Unsere Menschen bei Audi machen den Erfolg von morgen aus. Wir werden mit ihnen gemeinsam durch die Transformation gehen. Diese Botschaft ist für alle Kolleg\_innen wichtig. Denn Transformation ist kein einmaliges Ereignis, sondern ein Dauerzustand. Deshalb müssen wir Strukturen schaffen, in denen unsere Kolleg\_innen Transformation immer wieder und stetig erleben können. Die auf der einen Seite Orientierung und Sicherheit geben – und auf der anderen Seite Freiräume schaffen für individuelle Entwicklung. In einer Welt, die sich dauerhaft und in hohem Tempo verändert, geben wir jedem Einzelnen bei Audi die Chance, seine Talente, Fähigkeiten und Erfahrungen immer wieder einzubringen und weiterentwickeln zu können. Das ist unser Ziel.

*Herr Kühl, Sie gehören zu den führenden Organisationssoziologen in Deutschland. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Voraussetzungen, um ein Unternehmen zu transformieren? Und welche Rolle spielen dabei die Organisationsstruktur und -kultur?*

**Stefan Kühl:** Gerade die Veränderung der formalen Organisationsstrukturen ist ein entscheidender Faktor. Transformationsprojekte scheitern oft daran, dass ausschließlich die kulturelle Seite einer Organisation betrachtet wird. Häufig sehen Unternehmen darin eine bequeme Abkürzung zum organisatorischen Wandel, eine Art Change Management auf der kulturellen Überholspur. Sie hoffen, dass sich die neuen Wertvorstellungen direkt auf das Verhalten niederschlagen, ohne ein präzises Regelwerk ausarbeiten zu müssen. In der Praxis sieht man aber, dass Change-Prozesse wirkungslos bleiben, wenn sie formale Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe unangetastet lassen. Denn genau dort liegt der eigentliche Hebel. In der Art und Weise, wie beispielsweise Berichtswege in der Organisation aussehen. Ob man eher mit einer Matrix- oder eher mit einer funktionalen Organisation arbeitet, wie Belohnungssysteme oder bestimmte Regelprozesse aufgebaut sind.

*Frau Maaßen, wie setzen Sie die Transformation bei Audi um und in welcher Weise verändern Sie dafür die formalen Organisationsstrukturen im Personalwesen? Was wollen sie damit bewirken?*

**Sabine Maaßen:** Mit der Grundsatzvereinbarung Audi.Zukunft, die wir gemeinsam mit dem Betriebsrat beschlossen haben, gibt es einen zuverlässigen Rahmen. Zuallererst umfasst sie eine Beschäftigungsgarantie bis 2029. Diese Perspektive schafft Sicherheit, und ich bin persönlich davon überzeugt, dass man einen solchen Rahmen braucht. Denn Veränderung kann auch Verunsicherung für den Einzelnen bedeuten. Audi.Zukunft ist jedoch nicht nur Beschäftigungssicherung. Audi.Zukunft gibt auch einen verbindlichen Rahmen für die Qualifizierung unserer Belegschaft. Dazu gehört der Grundsatz, erst einmal intern zu schauen, wen wir für neue Aufgaben qualifizieren können, bevor wir extern nach bestimmten



Kompetenzen suchen. Dafür haben wir bis 2025 ein Fort- und Weiterbildungsbudget von einer halben Milliarde Euro bereitgestellt. Gleichzeitig haben wir ganz neue Strukturen in unserem Personalwesen geschaffen und unsere Umsetzung der Personaltransformation eng mit der Unternehmensstrategie verzahnt. In diesem Rahmen haben wir auch die Zusammenarbeit mit den Fachbereichen intensiviert. Dafür haben wir mit jedem Geschäftsbereich sogenannte Zielbilder erarbeitet, die vorgeben, wo wir mit unserer Transformation hin wollen. Sie zeigen, in welchen Bereichen wir investieren, wo wir dementsprechend Personal und Kompetenzen aufbauen, wo Aufgaben wegfallen und wo neue Berufsbilder entstehen. Wir gehen also auch hier einen gemeinsamen Weg, nicht nur zwischen dem Personalwesen und den einzelnen Geschäftsbereichen, sondern auch in enger Zusammenarbeit mit der Mitbestimmung. Das ist die Kultur bei Audi und sie hilft uns enorm, in neuen Strukturen zusammenzuarbeiten – und die drei wesentlichen Faktoren der Transformation erfolgreich zu gestalten: Abbau, Umbau, Aufbau.

*Herr Kühl, auch wenn eine Transformation gemeinsam beschritten wird, sorgt sie nahezu zwangsläufig für Konflikte und Unsicherheit. Welchen Umgang empfehlen Sie damit?*

**Stefan Kühl:** Ein Prozess, von dem alle begeistert sind, ist kein richtiger Veränderungsprozess. Widerstände, Zweifel und Fragen gehören automatisch dazu. Eine Beschäftigungssicherung wie bei Audi gibt die Möglichkeit, von persönlichen Sorgen und Ängsten zu abstrahieren und mich auf ganz andere Weise mit dem Veränderungsprozess auseinanderzusetzen. Passt die Veränderung zum Beispiel zu der Arbeitsform, die ich mir wünsche und die für die Organisation sinnvoll ist? Dennoch sind Widerstände und Fragen wichtige Informationen, um den Veränderungsprozess weiterzuentwickeln und zu optimieren. Widerstände, Zweifel und Fragen sind also keine Hindernisse, sondern vielmehr Material, mit dem man im Change-Prozess arbeiten kann.

*Frau Maaßen, wie können Sie jede\_n Einzelne\_n auf dem Weg mitnehmen? Wie gehen Sie mit Konflikten und Unsicherheiten um?*

**Sabine Maaßen:** Zum einen muss man Konflikte „sprechbar“ machen, sie also aus- und ansprechen können. Es ist wichtig, einen Weg zu finden, sie zu bearbeiten, ohne dass es dabei Gewinner und Verlierer gibt. Und das wollen wir bei Audi entlang unserer Werte tun. Die Führungskräfte haben dabei eine zentrale Bedeutung. Denn die Transformation verlangt auch von ihnen eine Führung, die die Menschen bei ihrem Veränderungsprozess begleitet. Mit maßgeschneiderten Programmen wecken wir Bereitschaft zur Veränderung: Nächsten Monat geht beispielsweise eine neue Landingpage für Mitarbeitende und Führungskräfte online. Dort bilden wir den Transformationsprozess ab wie ein U-Bahn-Netz. Mitarbeitende können darüber transparent nachvollziehen, wo sie aktuell stehen, welche Ziele sie erreichen können und wer sie in ihrer persönlichen Transformation unterstützen kann. So wie wir bei Audi eine besondere Kundenexperience bieten, schaffen wir eine positive Transformationserfahrung für unsere Mitarbeitenden.



*Herr Kühl, wie kann man messen oder definieren, ob eine Transformation erfolgreich ist?*

**Stefan Kühl:** Der kritische Punkt ist, inwiefern die Personalmaßnahmen mit anderen Veränderungsmaßnahmen in der Organisation gekoppelt sind. Wie greifen zum Beispiel Umbauten in einem Geschäftsbereich, etwa beim Übergang von einer Matrix- in eine funktionale Organisation oder umgekehrt, mit entsprechenden Aktivitäten im Personalbereich ineinander. Das Interessante bei Audi ist, dass man gerade ganz aktuell beobachten kann, wie diese Verknüpfung stattfindet. Denn sie ist ganz entscheidend dafür, einen nachhaltigen Veränderungsprozess in einem Unternehmen auf den Weg und zum Erfolg zu führen.

*Frau Maaßen, eine abschließende Frage an Sie: Wo steht Audi Ihrer Ansicht bei seiner Transformation?*

**Sabine Maaßen:** Wir sind auf einem guten Weg und schon einen großen Schritt gegangen. Wir haben klare Ziele definiert. Wir verfügen über eine starke gemeinsame Basis, um diese zu erreichen. Und wir haben uns strukturell so aufgestellt, dass wir alle unsere Mitarbeitenden in die digitale und elektrifizierte Welt mitnehmen können. Wir befinden uns jetzt in einer Phase, wo der Umbau im Fokus ist. Das wird unser Schwerpunkt in den nächsten Jahren sein. Und ich bin sicher, dass unser Umbau funktioniert. Zum einen gibt uns Audi.Zukunft den notwendigen Rahmen dafür. Zum anderen haben wir mit dem Konzernverbund einen klaren Wettbewerbsvorteil – mit verschiedenen Marken, einer starken weltweiten Belegschaft, die uns immer wieder neue Impulse gibt, und mit einem ganz eigenen Spirit. Die Menschen leben ihre Marke, mit Pioniergeist und Bodenständigkeit. Und deshalb bin ich mir sicher, dass wir auch in Zukunft sehr erfolgreich sein werden.

#### **Kommunikation Unternehmen**

Sarah Braun

Pressesprecherin Personal und Organisation

Telefon: +49 841 89-48354

E-Mail: [sarah.braun@audi.de](mailto:sarah.braun@audi.de)

[www.audi-mediacycenter.com/de](http://www.audi-mediacycenter.com/de)



---

Der Audi-Konzern mit seinen Marken Audi, Ducati und Lamborghini ist einer der erfolgreichsten Hersteller von Automobilen und Motorrädern im Premiumsegment. Er ist weltweit in mehr als 100 Märkten präsent und produziert an 19 Standorten in zwölf Ländern. 100-prozentige Töchter der AUDI AG sind unter anderem die Audi Sport GmbH (Neckarsulm), die Automobili Lamborghini S.p.A. (Sant'Agata Bolognese/Italien) und die Ducati Motor Holding S.p.A. (Bologna/Italien).

2020 hat der Audi-Konzern rund 1,693 Millionen Automobile der Marke Audi sowie 7.430 Sportwagen der Marke Lamborghini und 48.042 Motorräder der Marke Ducati an Kund\_innen ausgeliefert. Im Geschäftsjahr 2020 erzielte der Premiumhersteller bei einem Umsatz von €50,0 Mrd. ein Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen von €2,7 Mrd. Zurzeit arbeiten weltweit rund 87.000 Menschen für das Unternehmen, davon 60.000 in Deutschland. Mit neuen Modellen, innovativen Mobilitätsangeboten und attraktiven Services wird Audi zum Anbieter nachhaltiger, individueller Premiummobilität.

---