

# PERSONAL FÜHRUNG



„Wir müssen ein  
lernendes System  
sein“

Audi-Personalchef Xavier Ros  
über die Tücken  
der Transformation

02.2025

#### SPORTSGEIST

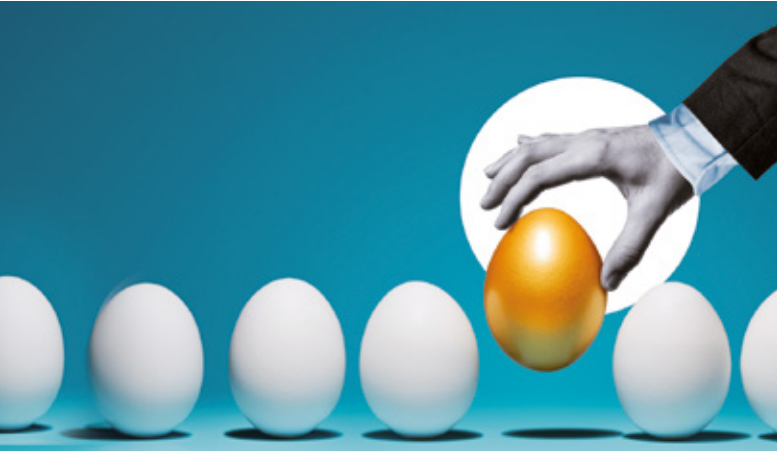
HR entdeckt die Sportpsychologie als wertvolle Ressource

#### BEST PRACTICE

\ IU Internationale Hochschule  
\ Meininger Hotels  
\ Messe Frankfurt  
\ Storch-Ciret

#### SCHWERPUNKT

**Hidden Talents** Das ist doch paradox: Überall werden Stellen abgebaut, gleichzeitig herrscht Fachkräftemangel. Unternehmen setzen verstärkt auf Eigengewächse.



### 16 Aus dem Vollen schöpfen

Talente intern zu entwickeln, ist kostengünstiger und nachhaltiger, als gute Leute auf dem Jobmarkt einzukaufen: Führungskräfte und Personalbereich wissen meist recht gut, wer mehr Verantwortung übernehmen kann. Eine regelmäßige Potenzialanalyse erleichtert die Auswahl.

### 22 Casting ohne Show

Die Beschäftigten der mittelständischen Storch-Ciret Group entscheiden mit, wenn Schlüsselpositionen neu zu besetzen sind. Das strukturierte Verfahren der Peer-Nominierung sorgt für Empowerment im Team – und trägt ein Stück Demokratie an den Arbeitsplatz.



# 16

## SCHWERPUNKT Hidden Talents

### AKTUELLES

#### 04 Leadership Fiction

High Performing Teams und Resilienz in „The Bear“



#### 06 DGFP vor Ort

\ Jahrestagung Personalentwicklung  
\ Kompetenzforum Talentmanagement  
\ HR Data Summit

#### 12 Studie

Arbeitsatmosphäre: Nur ein „gutes Gefühl“?

#### 14 HR innovativ

Lehren aus der Sportpsychologie

### SCHWERPUNKT

#### 16 Interne Talententwicklung

Silke Wickel-Kirsch

#### 22 Peer-Nominierung bei Storch-Ciret

Miriam Masch

#### 28 Potenziale in der Gen Z

Marlow D. Guttman

#### 34 Führungskräfte 45+

Georg C. Scheiber

#### 42 Hidden Talents

Materialien für die Personalarbeit





## 28 Der Sinn des (Arbeits-)Lebens

Die ab Mitte der 1990er-Jahre geborenen Nachwuchskräfte, auch bekannt als Gen Z, stellen hohe ethische Anforderungen an ihre Arbeitgeber und wünschen vor allem eine erfüllende Tätigkeit. Das birgt Zündstoff für das Miteinander in der Organisation.



## 34 Reife Leistung

Führungskräfte mittleren und höheren Alters punkten mit viel Erfahrung. Manche richten sich aber in einer Art Komfortzone ein. Sie daraus hervorzulocken, gelingt mit der Umsetzung verschiedener Kompetenzmodelle.

## 68 Ziele richtig vereinbaren

Saubere Prozesse zur Zielvereinbarung und zur Messung der Zielerreichung zeichnen ein funktionierendes „Management by Objectives“ aus. Die Bonushöhe sollte nachvollziehbar verknüpft werden.

### HERAUSGEBER-INTERVIEW

#### 44 Karriere ohne Schornstein

Xavier Ros ist Maschinenbauingenieur, vor 30 Jahren startete er bei Audi in der Produktionslogistik, wurde unter anderem Projektmanager für die A8-Baureihe. Jetzt ist er Personalvorstand – keine gewöhnliche HR-Laufbahn. Ros hält nichts von Schornsteinkarrieren. „Es ist sehr wichtig, dass ich als Personaler auch andere Perspektiven kenne“, sagt er. „So versteht man die Bedürfnisse der verschiedenen Abteilungen viel besser.“

Ralf Steuer / Chris Löwer



### FACHBEITRÄGE

#### 50 Jobkiller KI?

Unternehmen, die hektisch Personal abbauen, um es durch Künstliche Intelligenz zu ersetzen, tun sich keinen Gefallen. Nur Mitarbeitende, die sich wertgeschätzt fühlen, sind aufgeschlossen für neue Technologien, hat die IU Internationale Hochschule im eigenen Tagesgeschäft festgestellt.

Jonas Polfuß

#### 56 Öfter mal den Mund aufmachen

Kritik ist nicht überall gern gesehen. Das Konzept der psychologischen Sicherheit zeigt Unternehmen, wie durch Transparenz und Vertrauen angstfreies Arbeiten möglich wird.

Roland Abel

### NETZWERK

#### 76 HR persönlich

Katy Roewer, Petra Scharner-Wolff, Andrea Becker, Laura Moreno Salinas, Isabella Kriegsmann, Niels Bosse, Peter Modelhart, Sanja Scheuer, Karin Maria Schertler

#### 79 DGFP-Mitglied im Porträt

Simon Beck, Messe Frankfurt

### SERVICE

#### 66 Bildnachweise

62 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Corinna Spaeth

#### 01 Editorial

#### 66 Inserenten

68 Recht Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung, Lohnsteuerrecht

#### 09 Termine

#### 80 Vorschau / Impressum



# Das Gute liegt so nah

## Vorteile der internen Talententwicklung



Immer wieder beklagen Unternehmen die Arbeitsmarktsituation in Deutschland. Sie haben zwei Möglichkeiten, zu reagieren: entweder mit ausgefeilten Methoden der Personalgewinnung von extern oder indem sie talentierte Mitarbeitende im eigenen Haus identifizieren und systematisch entwickeln. In der Praxis wird jedoch meist zu wenig auf jene geachtet, die bereits im Unternehmen tätig sind.

TEXT



**Prof. Dr. Silke Wickel-Kirsch**  
Professorin insbesondere für Personalwirtschaft und Organisation am Fachbereich DCSM, Studiengang Media Management, Hochschule RheinMain, Wiesbaden  
[silke.wickel-kirsch@hs-rm.de](mailto:silke.wickel-kirsch@hs-rm.de)



Zum Gestaltungsrahmen eines funktionierenden Talentmanagements gehören die Themen Unternehmenskultur, Führungsverständnis, Organisationsentwicklung und Technologieeinsatz. Erst die richtige Kombination sorgt für den maximalen Effekt.

**M**itarbeitende von außen zu beschaffen, ist aktuell schwierig – und normalerweise teurer als interne Beförderungen, da diese innerhalb des Gehaltsgefüges stattfinden und keine Risikoprämie für den Arbeitsplatzwechsel gezahlt werden muss. Außerdem besteht ein Vorteil interner Beförderungen darin, dass Mitarbeitende in unterschiedlichen Kontexten erlebt wurden, ihre Stärken zeigen konnten und eine Vielzahl von Verhaltensbeobachtungen vorliegt, auf die zurückgegriffen werden kann. Was können oder müssen Arbeitgeber also verstärkt tun, wenn sie diese Talente oder Potenzialträger\*innen nutzen wollen? Und welche Rahmenbedingungen sind für ein Talentmanagement zu setzen, damit es erfolgreich sein kann?

Der Begriff „Talentmanagement“ kann in zwei Varianten verwendet werden. Einmal sind mit Talenten (auch als Goldfische bezeichnet) kritische Zielgruppen und damit eher kleine Gruppen von Expert\*innen und Führungskräften gemeint, die eine besondere Begabung haben oder eben Potenzial aufweisen. Insofern handelt es sich bei Talentmanagement in diesem Sinne um einen elitären Ansatz. Aber unter Talenten können auch alle Mitarbeitenden verstanden werden. Dann meint der Talentbegriff, dass jeder Mitarbeitende ein Talent hat, das das Unternehmen nur entdecken und nutzen muss, indem die passende Stelle gefunden wird.

Hier soll Talentmanagement als Talent im Sinne eines intern ausgerichteten elitären Ansatzes verstanden werden, das heißt, es geht um Identifikation, Einsatz und Entwicklung der Goldfische, die bereits im Unternehmen sind. So definiertes Talent-

management ähnelt unternehmerischen Bemühungen, eine Kundenfokussierung umzusetzen. Das einzelne Talent oder auch der ganze Talentpool steht im Fokus der Aktivitäten. Beim Aufbau von Talentpools oder Goldfischteichen besteht das Risiko, dass überzogene Karriereerwartungen geweckt werden. Der Rest der Belegschaft gewinnt möglicherweise den Eindruck einer elitären Clique, und wenn die Karriereoptionen sich nicht erfüllen, gibt es wenig Chancen auf eine gesichtswahrende Exit-Option.

Ein funktionierendes Talentmanagement setzt eine Reihe wichtiger Rahmenbedingungen voraus. Zu diesem Gestaltungsrahmen gehören Themen wie Unternehmenskultur, Führungsverständnis, die Organisation mit ihren Strukturen selbst, aber auch Technologieeinsatz (Abb. 1). Talentmanagement umfasst folglich viele Maßnahmen, die richtig kombiniert werden müssen, um den maximalen Effekt zu erzielen.

### Talente frühzeitig erkennen

Zur Ermittlung der internen Talente empfiehlt sich eine regelmäßige und strukturierte Potenzialanalyse, zum Beispiel in Form von strukturierten Interviews durch ein Führungskräfte-Team. Dies ist das A und O des Talentmanagements. Als Potenzial sollen die vorhandenen, aber noch nicht eingesetzten oder noch nicht erkannten oder die auf der derzeitigen Stelle nicht einsetzbaren Fähigkeiten verstanden werden. Potenzial wird also immer auf eine Zielposition bezogen. Hierbei handelt es sich sowohl um Führungspositionen als auch um Fachpositionen.

Ein eindeutig definiertes Verfahren, das allen Mitarbeitenden im Unternehmen bekannt ist und das objektive Maßstäbe anlegt, trägt zur Akzeptanz bei. Neben den strukturierten Interviews bieten sich sogenannte Aufstiegs-Assessment-Center oder Testverfahren an. Alle Verfahren, die der Rekrutierung von Mitarbeitenden dienen, können auch für die interne Potenzialanalyse genutzt werden. Im Rahmen von Potenzialanalysen lassen sich auch Verhaltensmöglichkeiten identifizieren, die bisher auf den Positionen (noch) nicht gezeigt wurden, die aber für den Erfolg des Unternehmens wesentlich sein können.

Einmal im Jahr müssen in der Folge der Potenzialanalysen in einem häufig als „Talent Review“ bezeichneten Vorgehen hausintern die potenziellen Talente evaluiert und in sogenannten Portfoliokonferenzen diskutiert werden. Danach müssen für die Talente, deren Potenzial offenkundig ist, Entwicklungspfade, Entwicklungspläne und Maßnahmen, häufig in Form von Schulungen, festgelegt werden.

Zur Identifikation der potenziellen Talente sollen alle Führungskräfte beitragen. Allerdings reicht es typischerweise nicht aus, dass das Thema Talentmanagement kommunikativ hochgehoben wird und als Führungsaufgabe gilt. Die Organisation muss die Frage beantworten, warum es für Führungskräfte sinnvoll ist, Talente zu erkennen und zu fördern, beziehungsweise was die einzelne Führungskraft davon hat – zum Beispiel nach dem Motto „Wer Nachfolger hat, kann selbst Karriere machen“. Führungskräfte haben ein Vorschlagsrecht und eine Vorschlagspflicht, das heißt, sie müssen ihre potenziellen Talente der Personalabteilung melden.

## Rahmenbedingungen des Talentmanagements

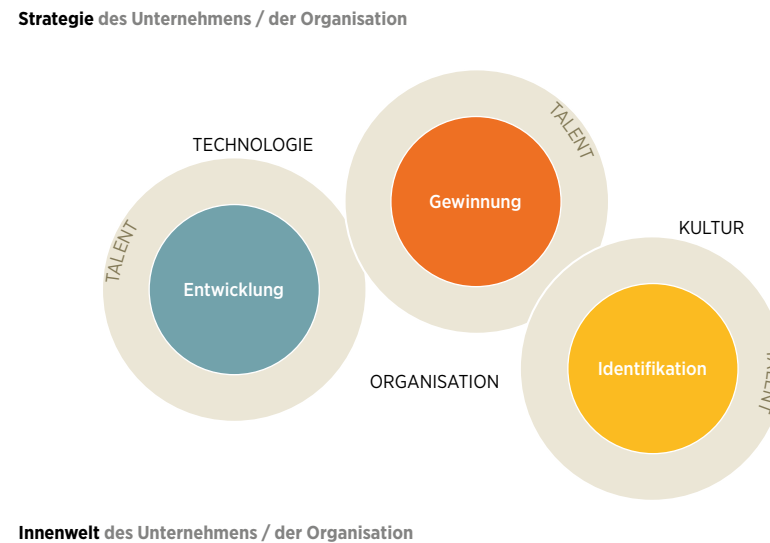


Abb. 1 | Quelle: eigene Darstellung

## Modell einer Talent Scorecard

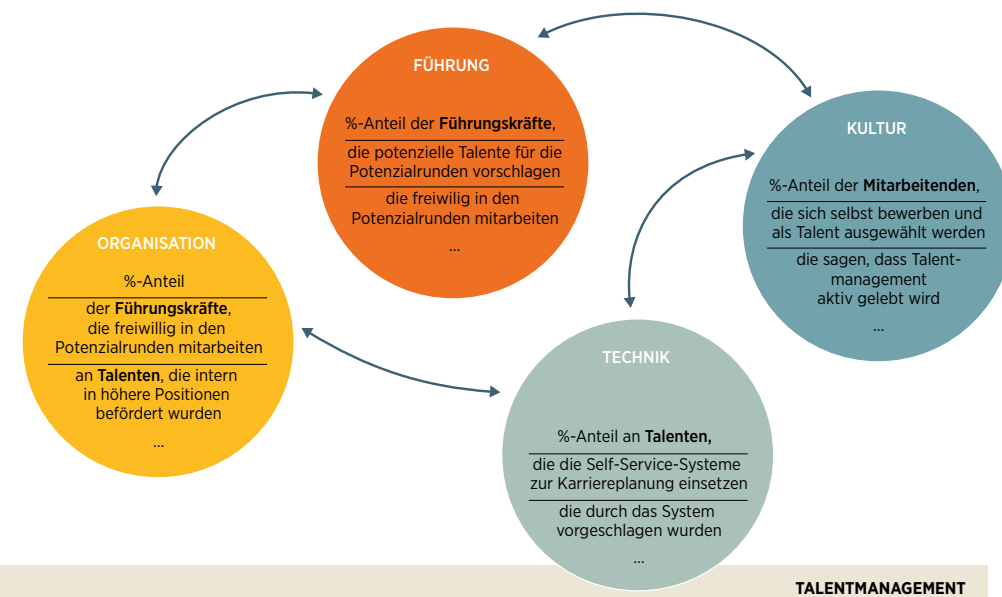


Abb. 2 | Quelle: eigene Darstellung

Ein Weg, Talente zu entwickeln, ist das Zuweisen von anspruchsvollen Aufgaben. Ebenso bieten sich Auslandseinsätze an. Programme für den Führungsnachwuchs sind eine weitere Option.

Führungskräfte sind die Schlüsselfiguren im Talentmanagement. Sie geben die entscheidenden Hinweise, welche Personen besonders gefördert werden sollen.

Hat ein Unternehmen die Sorge, dass die besten Mitarbeitenden nicht gemeldet werden, weil man sie nicht „hergeben“ will, oder dass die schlechten „weggelobt“ werden, sollte die Möglichkeit der Eigenmeldung eingeführt werden: Mitarbeitende, die sich für Talente halten, können sich selbst bei der Personalabteilung zur Potenzialanalyse vorschlagen. Dieses Verfahren offenbart erfahrungsgemäß zusätzliche Talente, die unentdeckt geblieben wären, wenn nur die Vorgesetzten Vorschlagsrecht haben. Gerade Eigenmeldungen können die eventuell dünne Personaldecke des Unternehmens stärken.

### Strukturierte Entwicklung

An die Identifizierung der Talente muss sich eine strukturierte Entwicklung anschließen. In welcher Form diese stattfindet, entscheidet jede Organisation selbst. Als erfolgreich haben sich Instrumente wie das Zuweisen von anspruchsvollen Aufgaben (häufig in Projektform), Führungskräftenachwuchsprogramme oder Auslandseinsätze (wobei gerade Auslandseinsätze bei der Generation Z wenig beliebt sind) erwiesen (Kochhan / Wickel-Kirsch 2022). Ebenso kommen die Entsendung zu und Bezahlung von Masterprogrammen oder eigene, im Unternehmen kreierte Ausbildungsprogramme (oft mehrjährig) infrage, wenn sehr spezifische Qualifikationen benötigt werden.

Bei den hausinternen Weiterbildungsprogrammen empfiehlt sich eine Kombination aus kollektiven Elementen, die alle Talente durchlaufen müssen, und individuellen Elementen nur für einzelne Talente. Die Auswahl der Elemente muss zumindest teilweise auf die Kandidaten zugeschnitten

werden. Entscheidend für die konkrete Stellenbesetzung ist die Passung, und zwar die Passung zwischen den Erwartungen, die durch die Rolle beziehungsweise die Stelle definiert sind, und den Verhaltensweisen beziehungsweise Motivationen der Talente. Alle Programme nützen nichts, wenn hier keine Übereinstimmung gefunden wird.

Die Funktion Talentmanagement oder auch Personalentwicklung (je nachdem, wie die Benennung im Unternehmen ist) berät die Goldfische, welches Vorgehen im individuellen Fall angezeigt ist. Als Ergebnis sollte ein Entwicklungsplan erstellt werden. Hierbei ist ein integrativer Ansatz wichtig, das heißt, das Talent muss in die geplante Entwicklung eingebunden werden. Ein Entwicklungsplan ist aus Sicht der Talente wichtig, weil er ihnen den Weg ihrer zukünftigen Laufbahn aufzeigt und zugleich dokumentiert, dass das Unternehmen sie wertschätzt. Nicht zu vernachlässigen ist die Bindungswirkung: Talente mit Entwicklungsplan kündigen seltener als solche ohne.

### Die Personalabteilung koordiniert

Damit Talentmanagement funktioniert, müssen die Verantwortlichkeiten klar sein. Ohne Führungskräfte geht es nicht. Sie sind für die Umsetzung des Themas verantwortlich, müssen aber auch in die Suche der Talente zwingend eingebunden werden. Das setzt Schulungen zum Thema Talentmanagement voraus. Der Personalabteilung kommt hier eine koordinierende und strukturierende Rolle zu. Sie muss zusätzlich einen strukturierten Prozess mit Terminen, Verfahren und Gesprächen institutionalisieren und immer wieder die Bedeutung des Themas unterstreichen.

Eine weitere Aufgabe der Personalabteilung kann darin liegen, Freiräume für die Mitarbeitenden zu schaffen, zum Beispiel in Form von Eigenmeldung für Projekte oder befristete Entsendungen (nicht nur ins Ausland). Gut ist auch die Möglichkeit, an eigenen Projekten zu arbeiten, wobei dies ein Kulturelement darstellt und kulturell verankert werden muss. So entstehen Beobachtungsmöglichkeiten, die der Potenzialerkennung dienen. Ein weiterer Ansatz könnte sein, dass die Organisation „Probleme bereitstellt“, zu deren Lösung sie die Mitarbeitenden einlädt. Auf diese Weise probieren Beschäftigte neue Verhaltensweisen aus, wodurch wiederum Talente entdeckt werden können, die durch das Raster der klassischen Potenzialanalyse fallen.

### Eine Frage der Kultur

Erfolgreiches Talentmanagement setzt eine entsprechende Unternehmenskultur voraus. Das Thema muss insgesamt einen hohen Stellenwert haben. Bestimmte Regeln oder Kommunikationswege können Teil der Kultur werden und in die DNA des Unternehmens übergehen. Zur Kultur gehört die Führungskultur. Führungskräfte sind entscheidende Akteure eines Talentmanagements. Ohne sie bleibt Talentmanagement ein theoretisches Konstrukt, das nicht in der Praxis ankommt. Die Geschäftsführung muss klarmachen, dass sie hinter dem Thema steht. Die Führungskräfte müssen sich einbringen, indem sie an Schulungen zur Potenzialanalyse teilnehmen und Potenzialanalyseverfahren aktiv durchführen.

Hilfreich ist die Formulierung von sogenannten Nachfolgeprinzipien. Das in Deutschland



Self-Service-Systeme entlasten die Personalabteilung: Die Mitarbeitenden buchen eigenständig ihre Lernreisen. Das Gefühl, die Karriere selbst steuern zu können, fördert das Engagement und die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber.

häufigste und angesichts des derzeitigen Arbeitsmarkts sicherlich sinnvollste lautet: Interner Aufstieg vor externem. Wenn die Führungskräfte sich dazu bekennen und dies auch umsetzen, entfaltet Talentmanagement seine volle Wirkung. Dazu gehört, dass Führungskräfte die Stärken ihrer Mitarbeitenden fördern, ihre Weiterbildungsbemühungen unterstützen und ihnen Perspektiven in der Organisation aufzeigen (Regnet 2020, 74). Ein weiteres kulturelles Element ist, dass der Erfolg des Talentmanagements in harten Kennzahlen überprüft wird.

### Technische Unterstützung

Der Einsatz von Technik stellt ebenso eine Rahmenbedingung dar. Zunächst ist es sinnvoll, eine Datenbank aufzubauen, in der alle Mitarbeitenden mit ihren Fähigkeiten, Qualifikationen, Kompetenzen sowie mit ihren Wünschen zur persönlichen Entwicklung erfasst sind. Mit diesem Instrument kann die Personalabteilung aktiv auf Mitarbeitende zugehen, um Entwicklungsberatung anzubieten und schließlich potenzielle Talente zu entdecken, die durch die Raster „Führungskräfte“ und „Eigenbewerbung“ gefallen sind. Künstliche Intelligenz (KI) kann Vorschläge machen, welche Mitarbeitenden für welche Positionen infrage kommen. Geht die KI noch einen Schritt weiter, sagt sie der Personalabteilung sogar, wann bei welchem Talent der nächste Entwicklungsschritt fällig ist und wie dieser aussehen könnte (Wolfangel 2022).

Technik (KI und Chatbots bzw. sogenannte Entwicklungsbots) kann auch die Eigeninitiative der (potenziellen) Talente fördern. Self-Service-Systeme wählen aus einer

Reihe von Entwicklungsmöglichkeiten diejenigen aus, die den Mitarbeitenden am ehesten entsprechen. In der Folge lassen sich geeignete Maßnahmen und Seminare buchen. Das entlastet die Personalabteilung. Selbstorganisierte „Lernreisen“, die auch ohne digitale Unterstützung stattfinden können, haben den Vorteil, dass Personalentwicklung partizipativ erlebt wird und die Mitarbeitenden sich aktiv einbringen.

### Controlling des Talentmanagements

Talentmanagement erfordert, wenn es erfolgreich sein soll, die Erfassung der Prozesse und Erfolge durch relevante Kennzahlen. Klassische Prozesskennzahlen in diesem Bereich sind:

- \ die Anzahl identifizierter High Potentials pro Organisationseinheit,
- \ der Anteil interner Besetzungen bei Schlüsselpositionen,
- \ das „Engagement“ identifizierter Talente,
- \ die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der identifizierten Talente,
- \ der Anteil der Talente mit individuellem Entwicklungsplan,
- \ die durchschnittliche Verweildauer von Talenten auf den jeweiligen Positionen.

Zusätzlich zu einzelnen Kennzahlen empfiehlt es sich, eine „Talent Scorecard“ aufzubauen, wie sie beispielhaft in Abbildung 2 dargestellt ist. Zur besseren Messbarkeit wird die Rahmenbedingung „Kultur“ in die beiden Themen „Kultur“ und „Führung“ unterteilt. Durch ein solches Instrument kann der Prozess nicht nur gemessen und über ihn berichtet werden, sondern auch gemäß vorgegebener Zielwerte „controllt“ werden.

Was diese Scorecard noch nicht beurteilt, ist der langfristige Erfolg für das Unternehmen, idealerweise quantifiziert in Euro. Hierfür Kennzahlen zu finden, ist anspruchsvoll. Einige Vorschläge:

- \ der Anteil der Schlüsselpositionen, die innerhalb des Gehaltsgefüges mit internen Talenten besetzt werden (die Gehaltsdifferenz zu extern eingestellten Schlüsselkräften kann als Wertbeitrag gesehen werden),
- \ die Verbleibequote im Unternehmen (eine Differenz zur „normalen“ Verbleibequote kann mit dem Betrag für Fluktuationskosten in Euro bewertet werden),
- \ der Anteil der Besetzungen mit hausinternen Talenten ohne Wartezeit (die Vakanzzeit einer Position kann in Euro bewertet werden, und durch die kürzere Zeit entsteht ein Wertbeitrag).

### Fazit

Ein Talentmanagement, das auf die internen Mitarbeitenden fokussiert, kann ein maßgeblicher Wettbewerbsvorteil sein. Mit den entsprechenden Rahmenbedingungen und der Aufmerksamkeit des Topmanagements können auch kleine und mittlere Unternehmen oder Organisationen erfolgreich sein und ihren Nachwuchsbedarf decken.

### Literatur

**Kochhan, C. / Wickel-Kirsch, S. (2022):** Der persönliche Kontakt entscheidet. Bewerberkommunikation für die Generation Z – ein Blick in die USA, in: Personalführung, 10, 20-24

**Regnet, E. (2020):** Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft, in: Rosenstiel, L. v. / Regnet, E. / Domsch, M (Hg.): Führung von Mitarbeitern, 8. Aufl., Stuttgart, 55-75

**Wolfangel, E. (2022):** Aussortiert, in: MIT Technology Review, 4, 60-65

Xavier Ros ist Arbeitsdirektor der Audi AG und führt den Geschäftsbereich Personal. Er ist Maschinenbauer und muss nun HR-seitig die Transformation des Konzerns stemmen. Hilfreich dabei: Mit beständigem Wandel kennt er sich aus. Vor gut 30 Jahren startete er als Produktionslogistiker seine Karriere bei Audi.



A silver car body is shown on an assembly line in a factory. The car is positioned on a yellow conveyor belt. The background features industrial equipment, including large white overhead structures and silver pipes. The car's body is partially assembled, with the door and rear section visible. The lighting is bright and industrial.

# „Wir müssen ein lernendes System sein“

Audi-Personalchef Xavier Ros über die Tücken der Transformation und den Weg zur digital versierten Belegschaft



**Das Audi-Werk in Brüssel steht vor der Schließung, der Absatz stockt, Volkswagen kassiert derweil die Jobgarantie und wird womöglich erstmals in der Konzerngeschichte ein deutsches Werk schließen. Kurzum: Die Verunsicherung der Belegschaft ist enorm. Wie geht man damit um?**

**Xavier Ros** Noch nie war der Wettbewerb auf dem europäischen und internationalen Markt so groß und der Kostendruck gleichzeitig so hoch. Wer hier mithalten will, muss sich anpassen, muss noch besser werden. Die realen Auswirkungen eines solchen Transformationsprozesses sind vielschichtig und komplex, und sie verunsichern. Ganz klar. Gemeinsame Aufgabe von HR und Unternehmenskommunikation ist es, diese Komplexität für alle Beschäftigten einzuordnen und jedem Einzelnen Orientierung zu geben: Was bedeutet das für mein Unternehmen, meinen Arbeitsplatz und für mich als Beschäftigten? Konkret heißt das einerseits, transparent und ausgewogen Transformationsnotwendigkeit und -chancen zu erklären, Mitarbeitende über strategische Schritte und konkrete Planungen zu informieren und sie in die Diskussion einzubinden. Andererseits zeigen wir im Rahmen der Personalentwicklung individuelle Entwicklungsmöglichkeiten auf und begleiten den Transformationsprozess am Arbeitsplatz. Für den Einzelnen schafft das Planbarkeit und stellt das Gefühl von Beherrschbarkeit her.

**Schwung soll eine Modelloffensive bringen, die dieses Jahr gestartet ist. Mehr als 20 neue Modelle sollen bis Ende 2025 an den Start gehen. Audi Q6 e-tron, Audi A5 und A6 e-tron haben den Anfang gemacht. Was bedeutet das für die Personalentwicklung?**

**Ros** Sie sprechen eine große Herausforderung für die Personalarbeit bei Audi an: Auf der einen Seite erfordert unsere Elektro-Offensive ganz neue Kompetenzen in unserer Belegschaft, auf der anderen Seite fertigen wir weiterhin Fahrzeuge mit Ver-

brennermotor. Es gilt, zwei Welten zu berücksichtigen und gleichzeitig den Übergang hin zur Elektromobilität vorausschauend und effizient zu gestalten. Dabei nehmen wir unsere Mitarbeitenden mit. Unser Ansatz ist es, lebenslanges Lernen in unserer Unternehmens- und Führungskultur zu verankern und das bestehende Audi-Team mittels Up- und Reskilling für künftige Anforderungsprofile fit zu machen. Audi muss mehr denn je ein lernendes System sein. So heißt auch unser Qualifizierungsprogramm, mit dem wir alle rund 54 000 Beschäftigten in Deutschland erreichen wollen. Ein weiterer Fokus unserer Personalentwicklung ist die Stärkung des Team Audi, also der einzigartige Spirit unserer Belegschaft, der aus Neugier, Offenheit und Zusammenhalt geboren ist. Denn das sind wichtige Treiber für individuellen Wandlungswillen und Leistungsbereitschaft.

### Vorsprung durch Wandel

**An den neuen Modellen macht sich der Wandel des Unternehmens vom Automobilhersteller zur softwaredefinierten Tech Company bemerkbar. Wie nimmt man die Belegschaft angesichts dieser gravierenden Transformation mit?**

**Ros** Dreh- und Angelpunkte einer erfolgreichen Transformation sind eine strategische Personalplanung und eine offene Kommunikation. Jedem Beschäftigten muss klar sein, wohin sich das Unternehmen entwickeln will und was das perspektivisch für seine oder ihre Arbeitsaufgabe bedeutet. Bei Audi haben wir bereits frühzeitig Auf- und Abbaufelder in der Personalplanung definiert. Diese Planung ist eng mit unserem Zielbild, der Audi-Agenda verzahnt. So agieren wir personalseitig im Einklang der unternehmerischen Bedürfnisse und leiten daraus individuelle Weiterbildungsangebote maßgeschneidert ab.

**Welche Rolle spielt internes Re- und Upskilling von Mitarbeitenden, gerade**

**mit Blick auf die Elektrifizierung und Digitalisierung von Fahrzeugen?**

**Ros** Bei Audi gilt grundsätzlich: intern vor extern. Daher ist betriebliche Weiterbildung bei uns ein zentraler Hebel der Transformation. Wir setzen seit vielen Jahren konsequent auf Re- und Upskilling. Allein beim Anlauf des Audi Q6 e-tron haben wir rund 8300 Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt. Wichtig dabei ist es, Offenheit und Neugier zur persönlichen Veränderung bei Mitarbeitenden zu fördern.

**Bis 2025 stellt Audi ein Fort- und Weiterbildungsbudget von bis zu 500 Millionen Euro bereit. In welche Bereiche fließen die Mittel hauptsächlich? Wo sehen Sie weiterhin hohen Qualifizierungsbedarf?**

**Ros** Audi will zum Top-Tech-Arbeitgeber werden. Das spiegelt sich klar im Aus- und Weiterbildungsbudget wider. Allein in den vergangenen zwei Jahren haben wir über 250 Millionen Euro in die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeitenden investiert. Der Fokus lag und liegt auf dem Kompetenzaufbau in den Bereichen Elektrifizierung und Digitalisierung. Für unser Fahrzeugprojekt Q6 e-tron zum Beispiel haben wir allein 220 Entwicklungsmitarbeitende aus der Verbrennertechnik für die Entwicklung von Elektromotoren umqualifiziert. Mitarbeitende aus der Montage haben wir zu Elektrofachkräften umgeschult. Das war nötig, denn nur Fachkräfte dürfen mit spannungsführenden Batterien arbeiten. Apropos Batterie: 300 Beschäftigte arbeiten in unserer neu eingerichteten Batteriemontage in Ingolstadt – die Definition eines zukunftsfähigen Arbeitsplatzes. Und für die Hochvoltbatterieplanung haben wir selbst rund 60 Batterieplaner und -planerinnen ausgebildet, Fachkräfte, die es auf dem freien Arbeitsmarkt schlicht noch nicht gibt. Hier setzen wir Standards.

**Im „War for Talents“ wird die Arbeitgeberattraktivität zu einem immer wichti-**



Xavier Ros, 53, ist Arbeitsdirektor der Audi AG und führt den Geschäftsbereich Personal. Das Vorstandsmitglied ist in Deutschland für rund 53 000 Beschäftigte verantwortlich. Ros wurde 1971 in Barcelona geboren und studierte Maschinenbau an der Technischen Universität Barcelona. Er begann seine Karriere 1994 in der Produktionslogistik bei Audi in Ingolstadt. Drei Jahre später übernahm er Projektmanagementtätigkeiten in der Audi-A8-Baureihe. 1999 wechselte der Spanier in die Technische Entwicklung von SEAT, um im Bereich Entwicklungsmanagement die dritte Generation des SEAT Ibiza voranzutreiben. Im Jahr 2002 wurde Ros zum SEAT Generalsekretär berufen. Fünf Jahre später übernahm er die Funktion als Leiter der Personalstrategie und Personalentwicklung der VW-Konzerntochter. 2011 wurde er zum Personalleiter von SEAT. Von 2013 bis 2015 war Ros bei VW Autoeuropa in Portugal tätig und verantwortete dort als Mitglied der Geschäftsführung das Personalwesen. Im September 2015 kehrte er als Vorstand für Personal und Organisation von SEAT nach Martorell zurück. Seit dem 20. Mai 2022 ist er Arbeitsdirektor und Mitglied des Vorstands der Audi AG.

**ger werdenden Wettbewerbsfaktor. Worauf setzen Sie dabei? Warum sollte man bei Audi anheuern?**

**Ros** Auf dem Arbeitsmarkt konkurrieren wir heute nicht mehr nur mit dem klassischen Automobilwettbewerb, sondern zum Beispiel mit Technologiekonzernen und Start-ups um die besten Arbeitskräfte. Dadurch ist unsere Ausgangssituation eine ganz andere als früher und das Angebot an Bewerbenden kleiner. Wollen wir in diesem Wettbewerb bestehen, müssen wir noch stärker die individuellen Bedürfnisse der Kandidaten und Kandidatinnen im Blick haben. Aber wir müssen uns nicht verstecken: Audi bietet ein attraktives, internationales Arbeitsumfeld und Entwicklungsmöglichkeiten, eine wettbewerbsfähige Vergütung und weitere Benefits, eine begeisterte Produktpalette, ein riesiges Spektrum an Einsatzfeldern und Aufgaben und nicht weniger als das Versprechen, die Mobilität der Zukunft mitzugestalten. Was könnte es Spannenderes geben?

**Welche Kräfte sind besonders rar?**

**Ros** Auf dem Weg hin zum Software Defined Vehicle brauchen wir viel mehr Spezialisten aus dem IT- und Tech-Bereich als früher. Genau diese Expertinnen und Experten haben uns als Arbeitgeber aber nicht unbedingt auf dem Radar. Zu Unrecht. Für Berufseinsteiger in Zukunftsfeldern wie etwa Tech-Berufen bieten wir beispielsweise ein tolles Trainee-Programm, unser Audi Global Graduate Program.

**Präsenz ist ein Muss**

**Bei Audi gab und gibt es eine intensive Diskussion darüber, wieder mehr in Präsenz zu arbeiten. Wie ist der Stand der Dinge? Welches Modell favorisieren Sie?**

**Ros** Flexibilität bei der Arbeit ist wichtig und sinnvoll. Aber ebenso ist es mit der Präsenz. Der Schlüssel liegt aus meiner Sicht in der richtigen Balance. Eine Abnahmefahrt kann nicht aus dem Homeoffice gemacht werden, konzeptionelle Arbeiten schon. Da die Arbeitsaufgaben aber sehr individuell sind, setzen wir bei Audi beim hybriden Arbeiten auf individuelle Lösungen, die zwischen der jeweiligen Führungskraft und dem Beschäftigten getroffen werden, klar und verbindlich. Gleichzeitig müssen Führungskräfte und Mitarbeitende sich immer wieder fragen, ob die bisherige Absprache noch zeitgemäß ist oder ob im Sinne des Unternehmens oder der Arbeitsaufgabe mehr oder weniger Präsenz oder mobiles Arbeiten notwendig sein könnte. Flexibilität ist also beiderseits notwendig. Klar ist, dass die herausfordernde Marktsituation und die bevorstehenden Anläufe eine schnelle und sehr enge Abstimmung und Zusammenarbeit erfordern, und dafür braucht es überall im Unternehmen mehr Präsenz. Das macht das Team Audi stärker.

**Blieben Werker angesichts taktgebundener Produktion beim hybriden und flexiblen Arbeiten außen vor?**

**Ros** Im Gegenteil. Als produzierendes Unternehmen legen wir einen besonderen Fokus auf attraktive Arbeitsbedingungen in der Fertigung. Ich bin davon überzeugt, dass ein ansprechendes Umfeld am Arbeitsplatz und eine gute Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sich auf die Identifikation mit dem Unternehmen und die individuelle Leistungsbereitschaft auswirken. Darum gehen wir auch in der Produktion neue Wege. Beispielsweise haben wir bei uns in der Lackiererei ein flexibles Arbeitszeitmodell für Teilzeitkräfte in der Schichtarbeit pilotiert. Durch den Einsatz von Springern ermöglichen wir Flexibilität innerhalb des Schichtbetriebs. Springer können beispielsweise Mitarbeitende sein, die nicht mehr volle Leistung über einen ganzen Arbeitstag bringen können. So wollen wir es Teilzeitmitarbeitenden erleichtern, sich ihre Arbeits- und Freizeit besser einzuteilen, um zum Beispiel das Kind von der Schule abzuholen. Bestehende Ressourcen nutzen wir so bestmöglich. Gleichzeitig verbessern wir die Aufenthaltsqualität, das heißt, wir gestalten zum einen Gemeinschaftsflächen wie Pausen- und Gruppenräume mit neuen Farbkonzepten und neuen Materialien. Andererseits schaffen wir dort Zugang zur digitalen Welt von Audi mit Laptops und Tablets. In Ingolstadt und Neckarsulm haben wir so bereits 22 Flächen aufgewertet. Das Feedback unserer Mitarbeitenden in der Produktion ist sehr positiv.





### Premiummarke im VW-Konzern

Zu Audi gehören die Marken Bentley, Lamborghini und Ducati – das Premiumsegment im Volkswagen-Konzern. Im Jahr 2023 wurden mehr als 1,9 Millionen Fahrzeuge in weltweit über 100 Märkten verkauft. Von Januar bis Juni 2024 wurden 843 991 Fahrzeuge der Marken Audi, Lamborghini und Bentley ausgeliefert. Umsatz und Auslieferungen gingen im Vorjahresvergleich zurück. Die Verkäufe von vollelektrischen Audi-Modellen legten um 1,3 Prozent zu. Das operative Ergebnis betrug im ersten Halbjahr 2024 gut 2 Milliarden Euro bei einer operativen Umsatzrendite von 6,4 Prozent.



## Inwiefern machen moderne digitale Tools remote Arbeiten auch im Engineering möglich?

**Ros** In der Technischen Entwicklung von Audi arbeiten unsere Beschäftigten schon lange mit digitalen Tools, zum Beispiel im Design. Sie vereinfachen Prozesse und sind auch beim mobilen Arbeiten nutzbar. Gleichzeitig erfordern die ressortübergreifende Fahrzeugentwicklung und das Seringeschäft eine intensive Kommunikation und Teamarbeit. Unser Endprodukt bleibt schließlich ein reales Fahrzeug. Wenn es darum geht, Anläufe zu stemmen, Schwierigkeiten zu überwinden, Entscheidungen und Abläufe schnell umzusetzen, müssen die richtigen Menschen vor Ort sein.

## HR in der Data Driven Company

### An welchen Stellen stößt digitale Kollaboration verteilter Teams an Grenzen?

**Ros** Fakt ist: Je flexibler Mitarbeitende ihr Arbeits- und Privatleben miteinander vereinen können, umso zufriedener sind sie. Oft trägt das auch zur Effizienz bei. Digitale Technologien haben unser Arbeitsleben flexibilisiert, in Hochzeiten der Pandemie waren sie für viele Menschen der einzig mögliche Arbeitsmodus. Fakt ist aber auch, dass echte soziale Interaktion in digitalen Prozessen untergeht. Es verändert die Arbeits- und Team-, ja gar die Unternehmenskultur. Die Gefahr ist, dass das Teamgefühl leidet. Auch bin ich davon überzeugt, dass gerade schwierige Entscheidungen oder Konflikte oft im direkten Miteinander effizienter getroffen beziehungsweise gelöst werden können. Auf die richtige Balance kommt es an. Es gibt Berufsfelder und Projekte, die eine Zusammenarbeit in Präsenz zwingend erfordern, und auf der anderen Seite kann manche digitale Besprechung auch eine aufwendige Dienstreise ersetzen.

**Auch bei Audi ist gern von einer Transformation zur „Data Driven Company“ die Rede. Aber was bedeutet das jetzt**

## und künftig für die Belegschaft vom Shopfloor bis zur Führungsetage?

**Ros** Geht man mit Daten richtig um, bieten sie unendliche Möglichkeiten. Sie sind zum Beispiel die Basis für neue Geschäftsmodelle oder helfen, die Effizienz unserer Prozesse zu steigern. Nicht umsonst werden Daten als das neue Gold bezeichnet. In einer modernen Organisation muss jeder Beschäftigte ein Verständnis für die Macht und Möglichkeiten von Daten entwickeln, aber auch die Risiken einer datenbasierten Welt erkennen und einordnen können. Bei uns im Personalwesen arbeiten wir mit vertraulichen personenbezogenen Daten. Da muss jedem klar sein, wie damit verantwortungsvoll umgegangen werden muss. Unser Zielbild bei Audi ist deshalb eine digital versierte Belegschaft in allen Bereichen und auf allen Ebenen.

## Re- und Upskilling

**Sie sind Maschinenbauingenieur und stiegen bei Audi vor 30 Jahren in der Produktionslogistik ein und haben unter anderem als Projektmanager für die A8-Baureihe gearbeitet. Eine Schornsteinkarriere im Personalwesen geht anders. Was spricht für einen solchen Karriereweg?**

**Ros** Ich halte Schornsteinkarrieremodelle für veraltet. Es ist immer besser, unterschiedliche Perspektiven zu kennen. Meine Stationen in verschiedenen Bereichen wie der Produktionslogistik und der Technischen Entwicklung bringen mir einen Vorteil in meiner Funktion als Personalvorstand. Es ist sehr wichtig, dass ich als Personaler auch andere Perspektiven kenne. So versteht man die Bedürfnisse der verschiedenen Abteilungen viel besser.

**Wir haben als DGFP mit dem Zukunftsinstitut in Wien zwölf Zukunftstrends mit Auswirkungen für die HR-Arbeit herausgearbeitet – darunter zählen unter anderem transformative HR-Arbeit und**

**humanzentrierte Organisationen. Inhaltlich rankt sich diese Studie letztlich um nichts weniger als die Zukunftsfähigkeit von HR und dazu notwendige Strategien. Was sind für Sie die wichtigsten Zukunftsthemen, und mit welchen HR-Strategien gehen Sie diese an?**

**Ros** Das Top-Zukunftsthema für mich ist ganz klar die Transformation. Der Erfolg unseres Wandels hin zur Tech Company hängt maßgeblich davon ab, wie es der Audi-HR gelingt, die bestehende Belegschaft ins Elektro- und Digitalzeitalter mitzunehmen und zu gefragten Fachkräften der Zukunft zu qualifizieren. Re- und Upskilling sind hierbei die Mittel der Wahl. Gleichzeitig arbeiten wir an unserer Positionierung als Arbeitgeber, um gerade die begehrten Experten aus Tech und IT besser ansprechen zu können und nachhaltig an uns zu binden. Wir setzen auf eine sehr gezielte Talentakquise über Active Sourcing. Eine direkte, authentische Ansprache von Kandidatinnen und Kandidaten wird dabei immer wichtiger. Bei der Talentbindung legen wir ein hohes Maß an Autonomie in die Waagschale, vor allem aber auch unsere offene Unternehmenskultur, die den Teamgeist fördert, Lernen und Entwicklung als Haltung versteht sowie Vielfalt und Inklusion lebt. Denn auch in der Transformation ist auf eines Verlass: Bei Audi steht der Mensch im Mittelpunkt.

**Herr Ros, vielen Dank für das Gespräch!**

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Chris Löwer.