

# PERS ONAL FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR  
PERSONALVERANTWORTLICHE  
AUSGABE 4.2021 / € 9,80  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

„Eine richtig  
coole Company“

Ingo Holstein,  
Vitesco-Technologies-CHRO,  
über den Spin-off von Continental,  
die Chancen der Stunde null  
und den technologischen Wandel

Beständiger Wandel

Themenschwerpunkt:

Transformation und Change Management

Best Practice: Hapag-Lloyd





**12 Vom Sinn der Veränderung**  
Durch New-Work-Praktiken nähern sich Unternehmen den Leitgedanken der evolutionären Organisation, nämlich Wholeness, Selbstmanagement und evolutionärer Sinn. So lassen sich Keimzellen eines neuen Denkens etablieren.



**22 Langer Atem erforderlich**  
Kulturwandel ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Agile Führung unterstützt diesen Prozess. Unternehmen, die einen Kulturwandel einleiten, erzielen Ergebnis- und Effizienzsteigerungen, wie Studien zeigen.

## Transformation und Change Management Der Schwerpunkt im Überblick

➔ 10

### AKTUELLES

- 04 EVIDENZ TO GO**  
Was leisten Intrapreneure in Unternehmen?
- 06 STUDIEN**  
Datenschutz im Homeoffice, Verankerung des HR-Ressorts auf Vorstandsebene
- 09 KURZ GESAGT**  
Absage für Messen in 2021

### THEMENSCHWERPUNKT

- 12 EVOLUTIONÄRE UNTERNEHMEN**  
*Mathis Thiele, Bremen / Anne Schweizer, Emden*
- 22 KULTURWANDEL UND AGILITÄT**  
*Marita Schöps, München / Sabine Michel, Nürnberg*
- 28 DAS LEADERSHIP-IMPACT-MODELL**  
*Heike Ballhausen / Bettina Faude, Frankfurt/M.*
- 36 „STRATEGY 2023“ BEI HAPAG-LLOYD**  
*Kristina Duwe / Anja Flügge / Hanjörg Beger, Hamburg / Alexander Toll / Christian Uhlig, Berlin*
- 44 TRANSFORMATION UND CHANGE MANAGEMENT**  
Materialien für die Personalarbeit

## 28

**Drei Rollen, ein Ziel** Führungskräfte beeinflussen die Transformation auf drei Arten: In der Pioneering-Rolle sind sie Initiatoren und geben ein Zielbild vor. In der Professional-Rolle gestalten sie Inhalte und managen Risiken. Als People Manager motivieren sie die Beschäftigten und stärken deren Kompetenz der Selbstorganisation.



## 36

**Prioritäten setzen** Der Logistikkonzern Hapag-Lloyd hat seinen HR-Bereich strategisch neu ausgerichtet. Eine wesentliche Erkenntnis: Transformation ist nicht zwangsläufig mit hohen Kosten verbunden. Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit entstehen durch eine klare Priorisierung der Themen.

## HERAUSGEBER-INTERVIEW

## 46 NEUSTART DURCH SPIN-OFF

Vitesco Technologies, die ehemalige Antriebssparte von Continental, schwimmt sich frei – inklusive Börsengang, neuer HR-Organisation und Technologiewechsel vom Verbrennungsmotor zum Strome. Für CHRO Ingo Holstein ist das „ein wirklich großes und vielleicht sogar einmaliges Thema“ in drei Dimensionen. Mit den Unternehmenswerten „Passionate, Partnering, Pioneering“ könne das Unternehmen „auch als Arbeitgebermarke mutig antreten“, sagt Holstein.  
*Werner Kipp, Berlin*



## FACHBEITRÄGE

## 52 DIGITALKOMPETENZ MESSEN

Der „Digital Readiness Check“ von Kienbaum und ISM hilft Organisationen, die für die Digitalisierung erfolgskritischen Kompetenzen zu messen und Entwicklungspotenziale zu erkennen. Die Coronapandemie steigert die Relevanz des Themas zusätzlich.  
*Walter Jochmann, Köln / Ingo Böckenholt, Berlin / Lukas Fastenroth, Dortmund*

## 58 LAUTSPRECHER UND LEISETRETER

Das Klischee des extrovertierten Verkäufers hat lange Zeit die Auswahl und Weiterbildung von Mitarbeitern für den Vertrieb geprägt. Doch auch zurückhaltende Menschen können hohe Umsätze generieren. Ihr Vorteil ist, dass sie besser zuhören.  
*Julia Leonore Titze / Bastian P. Kückelhaus / Gerhard Blickle, Bonn*

## NETZWERK

## 76 HR PERSÖNLICH

Astrid Petersen, Harald Reutter, Steffen Küpper, Sarena Lin, Gabriele Fanta, Ulrich Braig, Alexander Zumkeller

## SERVICE

## 70 BILDNACHWEISE

64 BÜCHER Kurzrezensionen, Autorengespräch: Ana-Cristina Grohnert

## 01 EDITORIAL

## 70 INSERENTEN

68 RECHT Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung, Lohnsteuerrecht

## 09 TERMINE

## 80 VORSCHAU / IMPRESSUM



# Auf dem Weg zum evolutionären Unternehmen

## Barrieren der Transformation und deren Abbau – ein Leitfaden für erste Schritte in der Praxis

Immer mehr Menschen verspüren den Drang, Unternehmen in Richtung einer evolutionär geprägten und sich entwickelnden Organisation zu führen. Allerdings behindern starke Barrieren diese Transformation – oder unterbinden sie sogar. Der vorliegende Beitrag führt zunächst in die Integrale Philosophie ein und, darauf aufbauend, in das von Frederic Laloux im Buch „Reinventing Organizations“ eingeführte Konzept der evolutionären Organisationen. Die drei Leitideen evolutionärer Organisationen, nämlich Wholeness, Selbstmanagement und evolutionärer Sinn, werden aufgegriffen und weitergeführt. Ziel ist es, Ansätze zu erläutern, wie Organisationen mit Barrieren umgehen und diese abbauen können.

In Zeiten, in denen aufgrund des Fachkräftemangels und der sich immer weiter wandelnden Weltansichten der in den Organisationen arbeitenden Individuen das Personal als wichtigste Ressource verstärkt in den Fokus rückt, wird das Change Management zu einem immer wichtigeren Thema.

#### DIE AUTOREN



**MATHIS THIELE, B. A.** ▶ arbeitet als Multiprojektmanager beim Bremer IT-Consulting-Unternehmen MERENTIS GmbH. Im Rahmen seines Studiums „Management im Handel“ an der Hochschule Bremen lernte er den Ansatz evolutionärer Unternehmen kennen und vertiefte ihn in seiner Abschlussarbeit.



**PROF. DR.-ING ANNE SCHWEIZER** ▶ lehrt Digitales Marketing und Logistik an der Hochschule Emden / Leer und berät und begleitet Unternehmen und Einzelpersonen bei deren integraler und evolutionärer Transformation. ▶ [anne.schweizer@hs-emden-leer.de](mailto:anne.schweizer@hs-emden-leer.de)

In der klassischen Betriebswirtschaftslehre gibt es unzählige Modelle, wie eine Veränderung erfolgreich in eine Organisation eingeführt werden kann.

Beispiele sind das grundlegende Dreiphasenmodell nach Lewin mit der Theorie des Freezing und Unfreezing (vgl. Lauer 2014, 65 f.) oder das Achtschrittemodell nach Kotter (vgl. Kotter 1997, 422 f.). Alle diese klassischen Change-Modelle betrachten die Organisation jedoch keineswegs von einem evolutionären, sondern einem äußerst statischen Standpunkt. Aus dieser Sicht ist die Organisation ein System, welches mit genug Analysezeit vorhersagbar wird oder, mit anderen Worten, als ein kompliziertes System aufgefasst wird. Eine gerichtete Transformation wäre dieser Denkweise nach möglich, und in diesem Fall wären die angeführten Modelle durchaus sinnvoll in der Anwendung.

In der Realität handelt es sich bei Unternehmen jedoch um komplexe Systeme,

und dies ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn komplette Organisationen transformiert werden sollen. Dies bedeutet im Kern, dass Ausgänge von Veränderungen am System nicht vorhersagbar sind. Aus diesem einfachen Grund kann Change Management auf die klassische Art und Weise bei großen Veränderungen nicht funktionieren, da maximal kleine Operationen im Rahmen von komplizierten Systemen liegen und folglich zielgerichtet beeinflusst werden könnten. Diese Erkenntnis findet man selbst in erfolgsorientierten Managementkonzepten, wie dem Build-Measure-Learn-Loop aus dem Lean Management, in welchem zunächst etwas ausprobiert wird, dann dessen Folgen gemessen werden und aus dem Effekt gelernt wird, um wieder von vorne zu beginnen, bis man

den gewünschten Ausgang erreicht hat (vgl. Iyigun 2019, 119 ff.).

#### NEW WORK ZEIGT ALTERNATIVEN ZUM WIRTSCHAFTSWACHSTUM AUF

Der bereits Ende der 1970er-Jahre vom austro-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägte Begriff „New Work“ wurde genutzt, um eine neuartige Arbeitsweise als Reaktion auf die Veränderungen der Arbeitswelt zu formulieren. Die von Bergmann beschriebenen vier Verhängnisse (vgl. Bergmann o.J.), die durch Automatisierung, Globalisierung und weltweite Landflucht ausgelöst werden, lauten:

- ▶ ein zunehmendes Ungleichgewicht zwischen Arm und Reich,
- ▶ die Verschwendung natürlicher Ressourcen,
- ▶ die Zerstörung des Klimas,
- ▶ die Vernichtung der Kultur.

Laut Bergmann ist hier die einzige Antwort der Wirtschaft die Forderung nach

noch mehr Wirtschaftswachstum. Das Konzept von New Work zeigt Alternativen zum Wirtschaftswachstum auf. Zudem stehen die von Bergmann in den Mittelpunkt gerückten vier Verhängnisse der klassischen Wirtschaft zu Zeiten von „Fridays for Future“, globaler Erderwärmung und verfehlten Klimazielen sowie europäischem und amerikanischem Protektionismus mehr denn je im Mittelpunkt.

Wenn man weiterhin die Entwicklung der aktuellen Generation Z betrachtet und ihre Bedürfnisse an einen Arbeitsplatz untersucht, wird man schon jetzt vermehrt Unterschiede zu vorigen Generationen feststellen können (vgl. Tulgan 2013, 6 ff.). Die Notwendigkeit, sich den Bedürfnissen der neuen Generationen anzupassen und somit junge Leistungsträger in die Organisation zu ziehen und zu binden, beschäftigt Personalabteilungen weltweit in jeder Unternehmung. Es ist offensichtlich, dass Veränderungen notwendig sind. Nicht nur für die neueren Generationen, sondern auch für all jene, die erkennen, dass in den meisten Unternehmen der heutigen Zeit irgendetwas falsch läuft. Weiterhin scheint offensichtlich, dass die Antwort auf die Probleme nicht in höheren, finanziellen Zielen gefunden werden kann.

#### INTEGRALE PHILOSOPHIE UND EVOLUTIONÄRE UNTERNEHMEN

In Kürze zusammengefasst, beschäftigt sich die Integrale Philosophie mit spiritueller Evolutionsphilosophie, Systemwissenschaften und Entwicklungspsychologie. Sie befähigt dazu, die Verbindung der Evolution des menschlichen Bewusstseins und der Entwicklung der menschlichen Kultur zu verstehen (vgl. McIntosh o.J., 1). Die Integrale Philosophie, dessen wichtigster Vertreter heutzutage Ken Wilber ist, sieht eine zunehmende Spaltung der Menschheit und überträgt dies auch auf die immer stärkere Differenzierung zwischen Wissenschaft und Spiritualität (vgl. Lambertz 2017).

## GRAVES' MODELL UND SPIRAL DYNAMICS

Clare Graves, ehemals Professor für Psychologie in den USA und Kollege von Abraham Maslow, entwickelte dessen Modell der Bedürfnisse weiter zu einem eigenen Modell, welches Werte als Motivation in den Mittelpunkt stellt und die Entwicklung dieser inneren Wertesysteme wiedergibt (vgl.

begleitet hatte (vgl. Köbler 2009, 97). Erst in dieser Publikation wurden den Graves-Ebenen Farben verliehen. Zudem wurden die ursprünglichen 24 Entwicklungsstufen von Graves auf nur acht Stufen reduziert, was teilweise zu Vorwürfen der Trivialisierung führte (vgl. Lambertz 2017) (Abb. 1).

Die von Frederic Laloux aufgestellte Theorie der Entwicklungsstufen von Organi-

ein Verweis auf das entsprechende Wertebild des Individuums im Spiral-Dynamics-Modell im vorangegangenen Kapitel statt, dessen Farben teilweise leicht abweichen. Zudem wird darauf hingewiesen, dass sich Organisationen oft zwischen den Stufen bewegen und selten vollständig in eine Stufe einsortiert werden können. Ihre Werte, Ziele und Praktiken sind jedoch in einer der Laloux-Stufen zentriert (kohärent den menschlichen Werten bei Graves).

Im Modell von Laloux werden fünf Organisationstypen unterschieden und mit Farben gekennzeichnet:

**Rote Organisationen (impulsiv).** Rote Organisationen stellen den ersten Schritt der Weiterentwicklung von Stämmen dar, wie sie hauptsächlich von Menschen in der lila Graves-Ebene gelebt werden, und korreliert mit der roten Graves-Ebene und deren Streben nach Individualismus und Geltungsdrang.

**Bernsteinfarbene Organisationen (konformistisch).** Mit dem Sprung von Individuen von der roten Graves-Ebene auf die gruppenorientierte blaue Ebene entwickelten sich auch die Organisationen weiter. Diese besitzen im Laloux-Modell die Farbe Bernstein. Kennzeichnend ist die innere Haltung, dass das „Denken an der Spitze, die Ausführung unten“ (Laloux 2016, 22) geschieht.

**Orange Organisationen (erfolgsorientiert).** Beim Großteil der heutigen Organisationen handelt es sich um orange Organisationen. Parallel zum Wertebild der orangenen Ebene im Spiral-Dynamics-Modell stehen Fortschritt und Erfolg im Mittelpunkt.

**Grüne Organisationen (pluralistisch).** Grüne Organisationen wechseln ihre Sichtweise der Organisation von der Maschine zur Familie. Dies geht Hand in Hand mit dem Gemeinschaftsgefühl und der hohen, sozialen Intelligenz der grünen Entwicklungsstufe.



Während in allen vorigen Stufen die Richtigkeit einer Entscheidung nach externen Faktoren gemessen wird, wechselt diese Betrachtung in evolutionären Organisationen auf die innere Perspektive.

Köbler 2009, 97). Der vielleicht wichtigste Beitrag des Graves-Modells zur Integralen Philosophie ist dessen Darstellung der systemischen Natur der menschlichen Entwicklung in einer Entwicklungsspirale (vgl. McIntosh 2009, 193). Dadurch konnte Graves aufzeigen, dass die Evolution des Bewusstseins direkt mit der biologischen Evolution in Verbindung steht (vgl. McIntosh 2009, 42). Die Arbeit von Graves wurde nach seinem Tod von Don Edward Beck weitergeführt und als „Spiral Dynamics“ in einem weiterentwickelten Modell 1996 veröffentlicht, nachdem Beck als Berater Nelson Mandelas die Transformation Südafrikas fort von der Apartheid auf Basis des Graves-Modells

sationen beschreibt Organisationsstufen in Korrelation mit jenen von Ken Wilber, der seine Theorie wiederum auf Basis des Spiral-Dynamics-Modells weiterentwickelt hat (vgl. McIntosh 2009, 174). Somit kann an dieser Stelle der direkte Entwicklungspfad von Maslow über Graves bis zu Laloux festgehalten werden.

Laloux hat sich bei seinem Farbspektrum der Organisationen hauptsächlich an jenen von Wilber und Jenny Wade in ihren Metaanalysen orientiert (vgl. Laloux 2014, 14 f.). Die hier angeführten Farben der Organisationsstufen entsprechen diesen Farben. In jeder Organisationsstufe findet

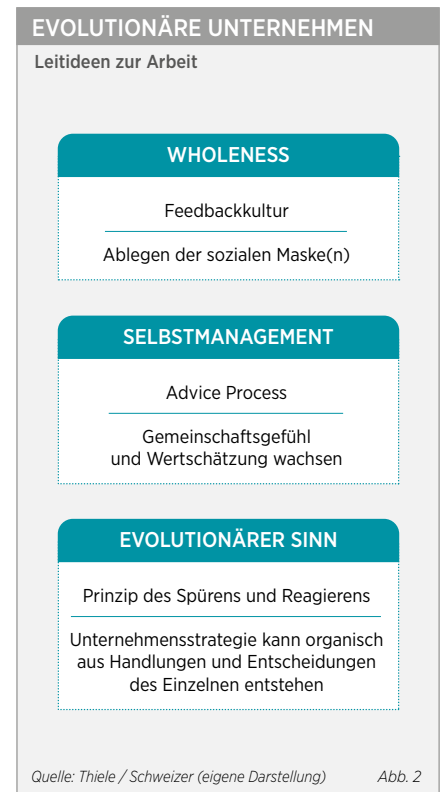
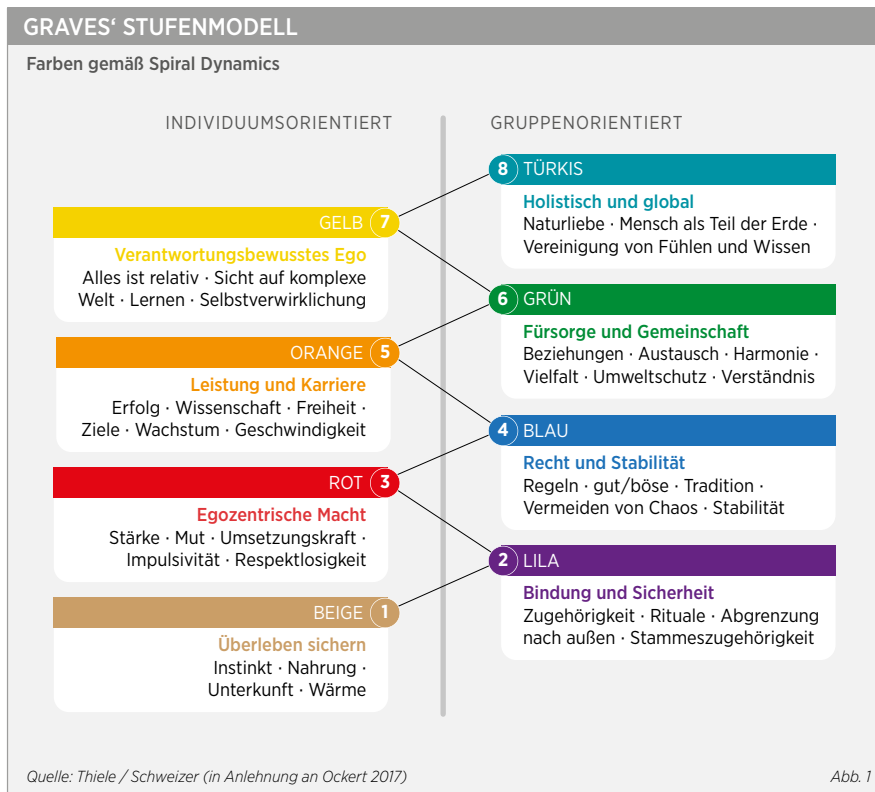
**Türkise Organisationen (evolutionär).** Wenn die Organisation bereit ist, sich noch einen Schritt weiterzuentwickeln, ist sie das erste Mal bereit zu akzeptieren, dass ihre Weltansicht und Vorgehensweise nicht die einzigen richtigen sind. Diese Erkenntnis ist die gleiche, die Menschen auf der gelben und türkisen Entwicklungsstufe ausmachen. Das erste Mal wird der evolutionäre Gedanke auch hinter der Entwicklung des Bewusstseins erkannt und akzeptiert, weshalb diese Stufe auch als evolutionär bezeichnet wird (vgl. Laloux 2014, 43).

neue Spiritualität wiederfinden, die in türkisen Organisationen Einzug hält und völlig losgelöst von alten Spiritualitätsansprüchen von bernsteinfarbenen Organisationen ist, die ihre eigene normative Religion als den einzig richtigen Weg propagieren. Die evolutionäre Organisation versucht einen eigenen Weg zu finden, auf welchem sie der Welt von Nutzen sein kann, ohne den eigenen Weg zu verraten.

Während Emotionen von orangen Organisationen abgelehnt werden und jede Ent-

findet, selten jedoch bei großen Entscheidungen hinzugezogen wird: die Intuition (vgl. Laloux 2014, 47). Intuition ermöglicht dem Menschen Entscheidungen zu treffen, ohne über diese nachdenken zu müssen. Dieses Bauchgefühl führt zu Entscheidungen, die nicht ohne Weiteres auf rationale Art und Weise möglich gewesen wären, da viele Faktoren in kurzer Zeit hinzugezogen werden, die auf Erfahrung basieren (vgl. Vogt 2015).

Die Nutzung dieser Erkenntnisse und die Einbeziehung aller voriger Sichtweisen gibt



Während in allen vorigen Stufen die Richtigkeit einer Entscheidung nach externen Faktoren gemessen wird, wechselt diese Betrachtung in evolutionären Organisationen auf die innere Perspektive. Entscheidungen werden danach beurteilt, ob sich diese richtig anfühlen, man seine innere Bestimmung und Richtung damit verfolgt und man mit dieser Maßnahme der Welt insgesamt nützt (vgl. Laloux 2014, 44 f.). Hier sieht man die Verknüpfung mit dem Wertesystem der letzten Ebenen im Spiral-Dynamics-Modell. Man kann in dieser Betrachtung die

scheidung auf rationaler, wissenschaftlicher Basis erfolgen muss, grüne Organisationen eine Tendenz dazu haben, Entscheidungen zu wenig auf Rationalität zu fußen, wird in türkisen Organisationen beides kombiniert. Emotionen werden als Orientierung genutzt, indem ergründet werden kann, weshalb Emotionen hervorgerufen werden.

In gleichem Maße nutzen evolutionäre Organisationen ein mächtiges Werkzeug, welches in orangen Organisationen zwar häufig durch deren Mitglieder Anwendung

Menschen, die auf dieser Ebene agieren, bereits enorme Vorteile in der Entscheidungsgeschwindigkeit und -qualität (vgl. Graves 2005, 371) und kann evolutionären Unternehmen, die in der Lage sind, dies zu nutzen, enorme Wettbewerbsvorteile verschaffen.

**ARBEITEN IN EVOLUTIONÄREN ORGANISATIONEN**

Dem Arbeiten in evolutionären beziehungsweise türkisen Unternehmen legt Laloux



drei Leitideen zugrunde: Wholeness, Selbstmanagement und evolutionärer Sinn. Dabei beruft er sich auf seine Untersuchungen von Unternehmen, die seiner Ansicht nach bereits als evolutionäre Unternehmen betrachtet werden können (vgl. Laloux 2014, 56 ff.) (Abb. 2).

Hierbei geht Laloux stark normativ vor und definiert bereits das Arbeiten der Zukunft anhand seiner bisherigen Funde, eine Vorgehensweise, die durchaus kritisch betrachtet werden kann (vgl. Zeuch 2017). Da sich die Ergebnisse jedoch stark mit der Werteperspektive der gelben und türkisen Ebenen decken, scheinen die Leitideen zumindest eine gute Grundlage zu ergeben, auf der weitergeforscht werden kann. Ob evolutionäre Unternehmen der Zukunft sich tatsächlich auf diese drei Durchbrüche fokussieren oder andere adaptieren, bleibt abzuwarten.

## BARRIEREN DER TRANSFORMATION UND DEREN ABBAU

Die hier vorgestellten Barrieren samt Vorschlägen für Maßnahmen ihres Abbaus sind das Ergebnis einer Expertenbefragung mit Unternehmensvertretern sowie einer Literaturanalyse. Die Experten werden nicht namentlich genannt, sind den Autoren jedoch bekannt. Im Rahmen der Untersuchung wurden insgesamt acht Barrieren extrahiert, im Folgenden werden vier ausgewählte ausführlich vorgestellt.

**1. Unternehmensführung (make-or-break factor).** Der alles entscheidende Treiber einer Transformation ist die Geschäftsführung beziehungsweise der Vorstand. Wenn die Eigentümer einer Organisation nicht dessen Leitung innehaben, wird ihre Unterstützung zusätzlich für die Transformation benötigt (vgl. Laloux 2014, 268). Diese Organe müssen in jedem Fall eine evolutionäre Sicht auf Managementmethoden besitzen, was sehr wahrscheinlich mit einer entsprechenden Einordnung der Individuen auf den entsprechenden Graves-

Ebenen (gelb und türkis) einhergeht. Wenn die Unternehmenslenker mit nur genug Willen in die Transformation einsteigen, werden sie auf lange Sicht mit großer Wahrscheinlichkeit einen Weg finden, ihre Organisation zu einer evolutionären Organisation zu transformieren (Laloux 2016, 137). Dieser Treiber wird von Laloux als „make-or-break factor“ definiert und stellt laut ihm die einzig wirklich nötige Bedingung dar, die gegeben sein muss, um eine Organisation als Ganzes zu transformieren (Laloux 2014, 237). Auch die Experten schätzen das Management als den größten Widerstandsfaktor bei großflächigen Veränderungen ein und bemängeln deren oft fehlendes Auseinandersetzen mit den Möglichkeiten und Auswirkungen von Change.

**Vorschläge zum Abbau der Barriere in der Praxis:** In diesem Fall ist die einzige Möglichkeit, evolutionäre Arbeits- und Denkweisen in die Organisation einzubringen, diese innerhalb der eigenen Einflussphäre zu etablieren. Eventuell ist es möglich, einen Teilbereich der Organisation zu transformieren, diesen nach außen aber weiterhin in der von ihr geforderten Art und Weise agieren zu lassen (vgl. Laloux 2016, 153 ff.). Auf diese Weise können evolutionäre Arbeitsbereiche innerhalb des Unternehmens entstehen, die neue Arbeitsweisen nutzen und über intrinsische Trigger und Mund-zu-Mund-Propaganda auf andere Teams oder Abteilungen überspringen (Expertenbefragung).

**2. Mittleres Management.** Bei Einführung von Selbstmanagement in die Organisation wird zuallererst ein Großteil der Aufgaben des mittleren Managements egalisiert, gerade jener, die mit der Führung, Planung und Organisation der nun eigenständig agierenden Mitarbeiterschaft zu tun haben. Daher wird die Einführung dieses Aspekts evolutionärer Unternehmen zu großen Widerständen im mittleren Management führen, dessen Mitglieder (berechtigterweise) um ihren Job bangen müssen. Mit Sicherheit werden nicht alle ehemaligen Mana-

ger in der Unternehmung verbleiben wollen. Gerade jene, denen Macht und Einfluss wichtig sind, werden voraussichtlich in andere Organisationen abwandern, hätten mit dieser Einstellung aber vermutlich ohnehin nicht zur Zielkultur gepasst. Allen anderen müssen klare Alternativen aufgezeigt werden, wie das Unternehmen geduldet, sie zu halten, und in der Zukunft in die Wertschöpfung einbinden möchte.

**Vorschläge zum Abbau der Barriere in der Praxis:** Eine Möglichkeit ist die Umwand-



Dem Arbeiten in evolutionären Unternehmen legt Laloux drei Leitideen zugrunde: Wholeness, Selbstmanagement und evolutionärer Sinn.

lung zu Coaches (vgl. Laloux 2014, 69), gerade von jenen Managern, die evolutionäre Prinzipien verstanden oder sogar bereits adaptiert haben. Diese Coaches können ihren Kollegen helfen, sich besser mit neuen Methodiken zurechtzufinden. Außerdem kann es passieren, dass einige der Leitungspositionen in der ehemals vorgegebenen Organisation auch in einer natürlich entstehenden Hierarchie erneut Führungspositi-

onen einnehmen. Eine natürliche Selektion der Führungspositionen (z.B. über eine demokratische Wahl des Teams) schon im Vorfeld der Transformation kann das entstehende Machtvakuum zudem verkleinern, da diese Führungskräfte erwartungsgemäß mit größerer Wahrscheinlichkeit auch nach Aufhebung der vorgegebenen Hierarchien in ihren Positionen verbleiben.

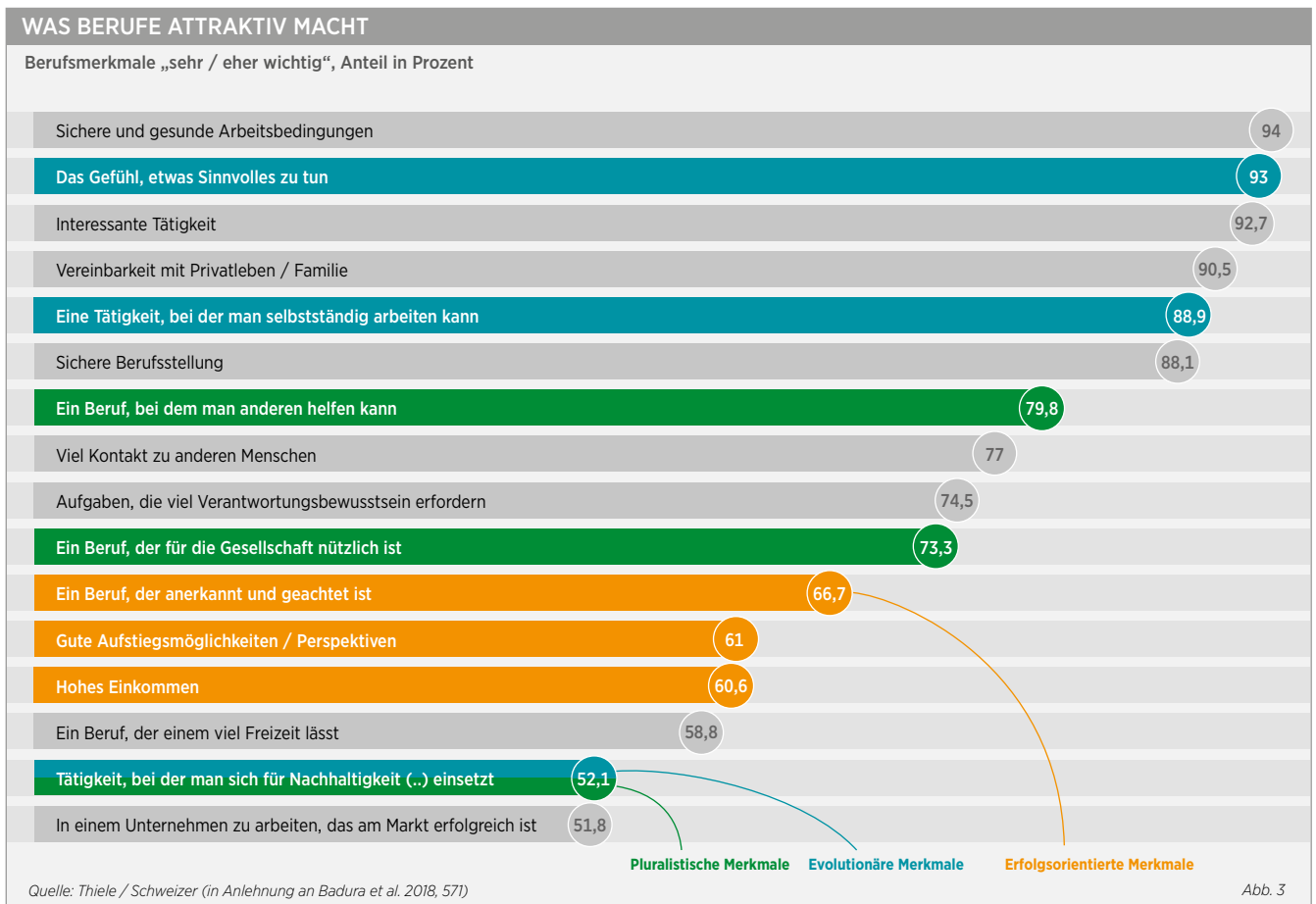
**3. Angst vor Veränderung.** Angst vor Veränderung wird in der Fachliteratur zu Change Management als die vermutlich größte Barriere beschrieben (u.a. Lewin,

vor Verlust der eigenen Position sowie Einflusses und der Ungewissheit der Zukunft, unter anderem auch deshalb, weil Sicherung der Existenz noch immer als einer der Hauptmotivatoren gelte.

**Vorschläge zum Abbau der Barriere in der Praxis:** Die Angst vor Veränderung hat die Organisation das erste Mal zum Großteil in eigener Hand. Zwei der wichtigsten Lösungsansätze, die zum Abbau der Angst vor Veränderung angesprochen wurden, sind Kommunikation und Transparenz. Die Ziele des Change müssen den Betroffenen

Positionen und Arbeitsweisen ergeben, auch wenn dafür zum Beispiel Macht und Einfluss abgegeben werden müssen. Dadurch wird der Fokus auf das Positive gelenkt, die Verlustangst wird vermindert, Misstrauensbarrieren können abgebaut werden (vgl. Mullins 2010, 760). Den Change realistisch und ehrlich darzustellen, spielt dabei ebenfalls eine wichtige Rolle.

Zudem nimmt das Vorleben der Führungskräfte eine entscheidende Rolle in der Überwindung der Angst ihrer Mitarbeiter ein (vgl. Cappgemini 2012, 33). Sie sind Re-



Kotter; vgl. Mullins 2010, 762). Menschen besitzen demnach eine tief verwurzelte Angst vor Neuem, eine Sichtweise, der die interviewten Experten zustimmen. Teilweise gilt auch für sie die Angst vor Veränderung als wichtigste Barriere bei Transformationen. Die Mitarbeiter haben Angst

von vornherein klar dargestellt werden. Ängste der Mitarbeiter müssen erkannt, behandelt und beseitigt werden, indem die Schmerzpunkte aufgezeigt werden, die mit dieser Transformation verschwinden sollen. Dem Mitarbeiter muss klargemacht werden, welche Chancen sich durch neue

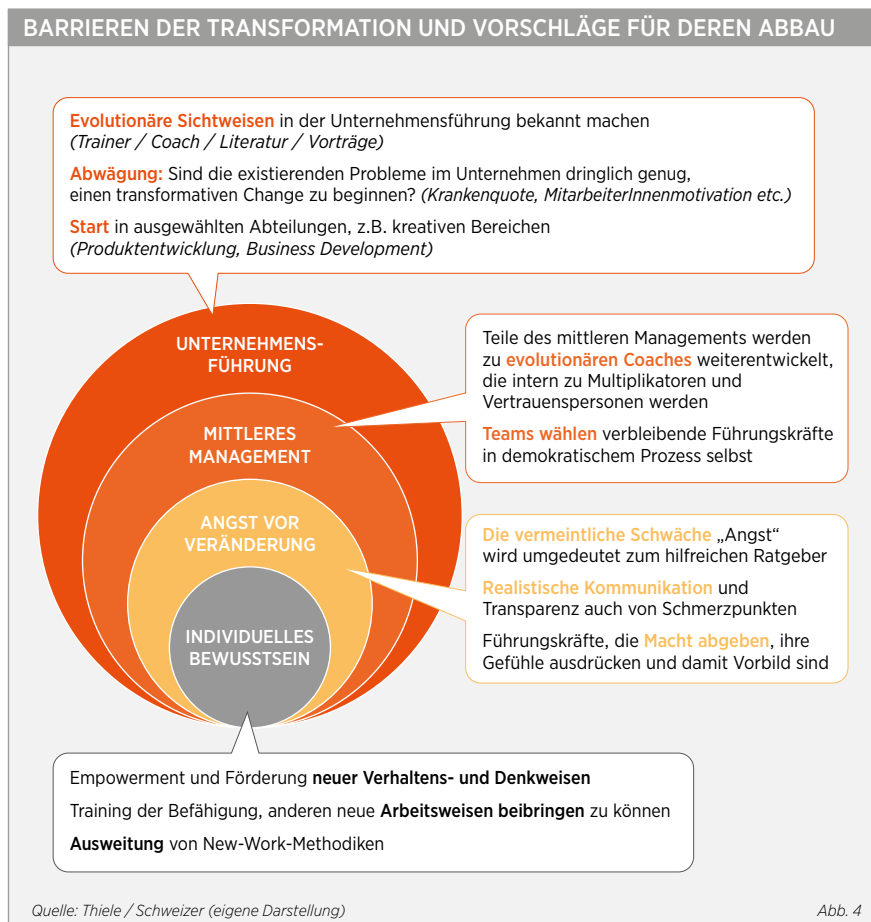
präsentanten der Unternehmenskultur und prägen aufgrund ihrer Vorbildfunktion und Stellung wichtige Handlungsfelder (vgl. Kiel 2019, 867). Ein ehemaliger Vorgesetzter, der in einer selbst gemanagten Unternehmenskultur all seine Macht freiwillig aufgibt oder an angebotenen Meditations-

möglichkeiten zur Förderung von Wholeness teilnimmt, sendet ein unglaublich starkes Signal an seine Kollegen, indem er Vertrauen in den Erfolg der Transformation und dessen Funktionieren beweist.

**4. Stufe des individuellen Bewusstseins und der Gesellschaftskultur.** Da das Modell von Laloux lediglich eine Übertragung der Integralen Philosophie auf Organisationen darstellt, folgt daraus logisch, dass die Entwicklung des Bewusstseins der Individuen innerhalb dieser Organisationen entscheidenden Einfluss auf deren Arbeitswei-

ckeln, was auch in der Generation Z beobachtet werden kann (Abb. 3). Auch die Einbindung des Gefühls wird bei nachkommenden Generationen wichtiger. Dieser Wertewandel über die letzten Jahre zeigt ganz klare Tendenzen auf höhere Graves-Ebenen auf und kann als Indikator für das Aufkommen multipler neuer Arbeitsmethoden unter der New-Work-Auffassung gesehen werden. Hierin findet sich auch ein Teil der Antwort des eingangs angesprochenen Gefühls, dass in den Unternehmen etwas falsch läuft. Viele Menschen (und nicht nur junge) sind heutzutage über

schwierig. Damit die natürliche Entwicklung der Gesellschaft beschleunigt werden kann, müsste bereits in der Ausbildung auf dieses Thema aufmerksam gemacht werden (vgl. Experten). Auch Unternehmen, die vorhaben, diesen Weg zu gehen, oder zumindest dessen Validität ergründen möchten, sollten ebenfalls Aufklärungsarbeit leisten. Das Konzept der Integralen Philosophie müsste mehr Anklang in der Gesellschaft finden, New-Work-Methodiken weiter ausgedeutet und unterstützt werden. Einer McKinsey-Umfrage zufolge erhöhen Programme, die Mitarbeiter dazu befähigen,



**Natürliche Veränderung ist ein Grundsatz von sinngerichtetem Handeln von Organisationen.**

sen, Organisation und Einstufung im Modell hat. Alle befragten Experten waren sich darüber einig, dass sich die Werte der jüngeren Generationen wandeln und sich vom puren Erfolgsdenken hin zur Fokussierung auf die Aufgabe an sich, deren Sinnhaftigkeit und die Selbstverwirklichung entwi-

die orange Ebene transzendiert. In der Folge spüren sie, dass ihre Organisation nicht länger entsprechend ihres Weltbilds agiert.

**Vorschläge zum Abbau der Barriere in der Praxis:** Der Abbau dieser Barriere gestaltet sich für das Unternehmen selbst als sehr

gen, anderen neue Arbeitsweisen beizubringen, die Chance, eine erfolgreiche, digitale Transformation durchzuführen, um 190 Prozent, während Programme, die neue Verhaltens- und Denkweisen fördern, diese um 160 Prozent erhöhen (vgl. de la Boutetière et al. 2018). Diese Erkenntnis-

se lassen sich vermutlich zu einem großen Teil auf eine organisationale Transformation übertragen, da die Änderungen in Prozess und Mindset nicht unähnlich sind. In jedem Fall sollten bei diesen Erfolgssteigerungen auch orange Organisationen ein Interesse an der Einführung neuer Wege haben (Abb. 4).

## FAZIT UND AUSBLICK

Natürliche Veränderung ist ein Grundsatz von sinngerichtetem Handeln von Organisationen. Wenn eine Organisation sich



Zwei der wichtigsten Lösungsansätze zum Abbau der Angst vor Veränderung sind Kommunikation und Transparenz.

darüber im Klaren ist, wo sie hinwill und zu welchem Zweck, wird sie sich automatisch in die entsprechende Richtung entwickeln, wenn diesem Sinn folgend gehandelt wird und genug Kapazitäten für diese Wandlung zur Verfügung gestellt werden. Im Kontext dieses Glaubensgrundsatzes kann die Frage aufgeworfen werden, in-

wiefern eine geleitete Transformation in Organisation überhaupt sinnvoll sei und ob diese geleitete Transformation nicht im Grundsatz diesem Weltbild widerspreche. Eine geleitete Transformation widerspricht mit Sicherheit diesem Weltbild, ist jedoch im Kontext von nicht evolutionären Unternehmen notwendig, um das Unternehmen überhaupt in die Reichweite einer sinngeliteten Organisation zu bringen.

In weiterführender Arbeit werden New-Work-Praktiken, die in erfolgsorientierten Unternehmen eingeführt wurden, darauf untersucht, ob und wie sie Organisationen näher an die drei Leitgedanken Wholeness, Selbstmanagement und Evolutionary Purpose führen. Hierbei wird ein konkreter Maßnahmenkatalog dazu entstehen, wie in Organisationen gezielt Keimzellen evolutionären Denkens etabliert werden könnten.

Bis zu diesem Punkt scheint die Steigerung der Awareness das effektivste Mittel zu sein, um evolutionäre Denkweise zu fördern. Denn „wenn wir über die Praxis der integralen Weltsicht sprechen, müssen wir bedenken, dass wir selbst dazu aufgerufen sind, diese neue Bewusstseinsstufe zu schaffen. Denn wenn wir die Entstehung dieser neuen Stufe der Zivilisation heute in ihren Anfängen erkennen, haben wir das Privileg, den kreativen Impuls dieser ersten Welle integraler Werte zu empfangen“ (McIntosh 2009, 99 f.). ●

### Literatur

- Badura, B. / Ducki, A. / Schröder, H. / Klose, J. / Meyer, M. (2018): Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit, Berlin
- Bergmann, F. (o.J.): New Work, New Culture. Die kürzest mögliche Zusammenfassung der Neuen Arbeit, [newwork-newculture.dev/theorie/](http://newwork-newculture.dev/theorie/) (Stand: 5.10.2020)
- Capgemini (2012): Digitale Revolution. Ist Change Management mutig genug für die Zukunft?, München
- de la Boutetière, H. / Montagner, A. / Reich, A. (2018): Unlocking success in digital transformations, New York, [www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations](http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations) (Stand: 5.10.2020)
- Graves, C. W. (2005): The never ending quest, Santa Barbara
- Iyigun, O. N. (2019): Creating business value and competitive advantage with social entrepreneurship, Istanbul
- Kiel, V. (2019): Führen in Zeiten des Wandels, in: Lippmann, E. / Pfister, A. / Jörg, U. (Hg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, 5. Aufl., Berlin
- Köbler, R. (2009): Neue Wege im Recruiting. Mehr Effektivität mit Gravesmodell und Metaprogrammen, Paderborn
- Kotter, J. P. (1997): Leading Change, in: Public Relations Review, 23 (4), 422-423
- Laloux, F. (2014): Reinventing organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness, Brüssel
- Laloux, F. (2016): Reinventing organizations. An illustrated invitation to join the conversation on next-stage organizations, Brüssel
- Lambertz, M. (2017): Reinventing organizations. Ein Transformations-Placebo?, Teil 1, [www.unternehmensdemokraten.de/reinventing-organizations-ein-transformations-placebo-teil-1/](http://www.unternehmensdemokraten.de/reinventing-organizations-ein-transformations-placebo-teil-1/) (Stand: 5.10.2020)
- Lauer, T. (2014): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 2. Aufl., Berlin / Heidelberg
- McIntosh, S. (2009): Integrales Bewusstsein und die Zukunft der Evolution. Wie die integrale Weltanschauung Politik, Kultur und Spiritualität transformiert, Hamburg
- McIntosh, S. (o. J.): Integrale Philosophie und die Evolution des Bewusstseins, Hamburg, [www.phaenomen-verlag.de/artikel/integrale-philosophie/](http://www.phaenomen-verlag.de/artikel/integrale-philosophie/) (Stand: 5.10.2020)
- Mullins, L. J. (2010): Management & organisational behavior, 9. Ed., Essex
- Ockert, T. (2017): Clare Graves und die Ebenentheorie der Persönlichkeitsentwicklung, [ckrt.de/clare-graves-und-die-ebenen-theorie-der-persoelichkeitsentwicklung/](http://ckrt.de/clare-graves-und-die-ebenen-theorie-der-persoelichkeitsentwicklung/) (Stand: 5.10.2020)
- Tulgan, B. (2013): Meet Generation Z: The second generation within the giant “Millennial” cohort, New Haven
- Vogt, R. (2015): Entscheidend: Bauchgefühl oder Verstand? [www.dasgehirn.info/denken/intuition/entscheidend-bauchgefuehl-oder-verstand](http://www.dasgehirn.info/denken/intuition/entscheidend-bauchgefuehl-oder-verstand) (Stand: 5.10.2020)
- Wade, J. (1996): Changes of mind: Holonomic theory of the evolution of consciousness, Albany
- Wilber, K. (1996): A brief history of everything, Boston
- Zeuch, A. (2017): Reinventing Organizations. Ein Transformations-Placebo?, Teil 2, [www.unternehmensdemokraten.de/6630-2/](http://www.unternehmensdemokraten.de/6630-2/) (Stand: 5.10.2020)

53



# „EINE RICHTIG COOLE COMPANY“

Ingo Holstein,  
Vitesco-Technologies-CHRO,  
über den Spin-off von Continental,  
die Chancen der Stunde null und  
die Herausforderungen durch  
den technologischen Wandel

Im zweiten Halbjahr 2021 soll es soweit sein: Dann geht die ehemalige Antriebssparte von Continental als Vitesco Technologies an die Börse. „Wir befinden uns auf der Zielgeraden“, so Ingo Holstein. Der Spin-off bietet die Chance, Themen und Prozesse neu zu gestalten. Das betrifft zum Beispiel das Operatingmodell von HR oder das Employer Branding. Der technologische Wandel vom Verbrennungsmotor zum Stromer stellt die Personalentwicklung vor zusätzliche Herausforderungen. Seine Ingenieure schickt Vitesco deshalb noch einmal an die Universität.

**Herr Holstein, vor welchen Herausforderungen stehen Sie derzeit beim Spin-off von Vitesco Technologies?**

**INGO HOLSTEIN** Wir haben bei Vitesco Technologies ein wirklich großes und vielleicht sogar einmaliges Thema vor der Brust, das drei Dimensionen hat: Zum einen geht es darum, Vitesco Technologies als eigenständiges Unternehmen fit zu machen, zum anderen darum, den HR-Bereich in dieser neuen Organisation zukunftssicher aufzustellen. Und drittens nehmen wir den Technologiewandel als Chance wahr und treiben ihn aktiv voran.

**Wie ist der Zeitplan bis zum Spin-off?**

**HOLSTEIN** Wir befinden uns auf der Zielgeraden: Die Hauptversammlung ist Ende April, vorher tagt der Aufsichtsrat. Der Börsengang ist für das zweite Halbjahr 2021 geplant. Wenn wir alle großen Stakeholdergruppen betrachten – die Kunden, die Shareholder, die Banken und die Mitarbeiter –, haben wir das vergangene Jahr gut genutzt und Unterstützung von allen Seiten gewonnen.

**Was nehmen Sie mit von Continental und was setzen Sie neu auf?**

**HOLSTEIN** Wir nehmen viele gute Ansätze mit. Für ein zukunftsfähiges HR-Modell haben wir bei Continental bereits zahlreiche Aktivitäten in die Wege geleitet. Aber mit dem Spin-off haben wir die Riesenchance, Ideen, die wir bisher eher theoretisch durchdacht haben, jetzt tatsächlich in die Praxis umzusetzen. Und wir können das nun viel schneller tun, weil unsere Organisation mit

künftig knapp 40 000 Mitarbeitern deutlich kleiner ist als Continental. Bei den Kernprozessen im Personalbereich, also bei der Akquise, im Talentmanagement oder bei der Vergütung, werden wir im ersten Schritt vieles weiterführen. Insgesamt werden wir uns aber mit neuen Prozessen schneller und schlank aufstellen, um damit unserem kleineren Unternehmen besser zu dienen.

**Wie sieht es aus mit dem Recruiting? Haben Sie schon alle an Bord, die Sie brauchen?**

**HOLSTEIN** Für unsere neue Organisation als eigenständiges Unternehmen mussten wir bereits etliche Funktionen neu aufbauen. Nicht nur in der Spitze, sondern auch in den Teams darunter: in klassischen Konzernfunktionen wie der Rechtsabteilung und Compliance, der Rechnungslegung, Kommunikation oder im Personal.

**Das Onboarding der neuen Kollegen musste coronabedingt vor allem virtuell erfolgen?**

**HOLSTEIN** Etliche Funktionen konnten wir bereits vor Corona an Bord nehmen. Dabei hatten wir in vielen Fällen die Chance, Talente von Continental weiterzuentwickeln. Einige neue Kollegen mussten wir aber auch extern rekrutieren. Und wie Sie sagen: Seit Beginn der Pandemie läuft auch das Onboarding bei Vitesco Technologies komplett virtuell. Gespräche finden als Videokonferenzen statt. In digitalen Formen stellen wir die Kernprozesse im Unternehmen vor. Das alles stellt uns vor neue Herausforderungen, läuft aber sehr erfolgreich:

Die Mitarbeiter, die wir während der Coronazeit an Bord genommen haben, sind mit hohem Engagement dabei.

**Wo stehen Sie beim Employer Branding?**

**HOLSTEIN** Mit der kompletten Loslösung der Antriebssparte aus dem Konzern müssen wir bei diesem Thema komplett bei null anfangen. Diese Tatsache hat viel Energie, Fantasie und neue Ideen freigesetzt. Wir setzen beispielsweise einen neuen Talentmanagementprozess mit deutlich kürzeren Feedbackzyklen auf. Gleiches gilt für das Personalmarketing: Wir haben uns mit den Kommunikationskollegen untergehakt und zunächst die Unternehmensmarke Vitesco Technologies entwickelt.

**FOKUSSIERTER KAMPAGNE MIT KLEINEM BUDGET**

Darauf haben wir die Arbeitgebermarke und das Employer Branding aufgesetzt – zusammen mit den drei Unternehmenswerten „Passionate, Partnering, Pioneering“. Jetzt können wir mit dieser neuen, frischen Marke auch als Arbeitgebermarke mutig antreten. Wir haben uns bewusst gegen eine klassische Werbekampagne mit Anzeigen, Radio, Kino entschieden und uns auf die sozialen Medien fokussiert, mit gezielten Einlasskanälen. In China beispielsweise haben wir mit WeChat smarte Lösungen gefunden, um Vitesco Technologies bei den Schlüsselhochschulen zu platzieren. Ohne gigantische Budgets, sehr zielgerichtet und effektiv. Wir wecken Neugier und die Leute sagen: „Hey, das ist erfrischend.“



Nach dem Studium der Politikwissenschaften an der Freien Universität Berlin startete **INGO HOLSTEIN** seine berufliche Laufbahn 1992 bei der Continental AG in Hannover als HR Specialist. Nach zwei Jahren in den USA, wo er für internationale Entsendungen und das Recruiting zuständig war, übernahm er im Jahr 2000 die Personalleitung für die Unternehmenszentrale in Hannover sowie für die Reifenhandelsorganisation Vergölst und leitete zudem das Recruiting Office. 2005 wurde er Leiter Personal für Grundsatzfragen und die Zentralfunktionen im Konzern. Im Rah-

men dieser Funktion betraute ihn Continental 2007 mit der Projektleitung HR für die Integration der Siemens VDO. Später übernahm er zusätzlich die Verantwortung für Personalentwicklung, ehe er 2010 zum Leiter Human Relations der Division Reifen ernannt wurde. Seit 2019 leitete Holstein den Bereich Human Relations von Continental Powertrain. Im Zuge der organisatorischen Neuaufstellung der Antriebssparte von Continental hat er zum 1. Oktober 2019 die Funktion des Chief Human Resources Officer von Vitesco Technologies übernommen.

### Wie würden Sie die Kultur bei Vitesco Technologies beschreiben?

**HOLSTEIN** Wir haben geschaut, dass wir die wesentlichen Elemente mitnehmen, die wir im Unternehmen erspüren. Unsere drei Unternehmenswerte haben wir in einer Kaskade von internen Workshops gechallenged, ganz offen. Wir haben auch Benchmarks gesetzt und den Wettbewerb betrachtet. Am Ende sind wir bei „Passionate, Partnering, Pioneering“ geblieben, unseren Markenwerten. In ihrer Funktion als Unternehmenswerte haben wir sie noch um erläuternde Statements ergänzt. Damit haben wir ein Grundgerüst geschaffen. Alles, was mit der Eignungsdiagnostik oder der Personalentwicklung zusammenhängt, muss auf einer Basis stehen, die in den Werten verankert ist. Dieses „Capability Model“ beschreibt Verhaltensanker und ist jetzt unsere Blaupause für alles, für Interviewguidelines, Diagnostik, Infrastruktur, Briefingmaterial, die Grundstruktur für Mitarbeitergespräche oder Talententwicklung.

### NET PROMOTER SCORE LIEFERT ZENTRALE KENNZAHL

Wir kommen aus einem großen Unternehmen, aber wir sind sehr frisch und modern. Wir sind schnell. Eine richtig coole Company. Wir können mit gutem Gewissen sagen: Unsere Kultur, das was bei uns passiert, ist authentisch. Wir versetzen unsere Leute in die Lage, Verantwortung zu übernehmen und den Technologiewandel in der Automobilindustrie voranzutreiben – das ist ein extrem spannendes Thema, mit dem sich unsere Mitarbeiter stark identifizieren kön-

nen. Entsprechend sind Engagement und Loyalität auch unsere Schlüsselthemen im Personalbereich: Unsere zentrale Kennzahl ist der Employee Net Promoter Score, mit dem wir eine benchmarkfähige Messkurve abbilden wollen. Und die ersten Ergebnisse sind sehr erfreulich: Wenn die eigenen Mitarbeiter sagen, „das ist eine tolle Firma, die würde ich auch meinen Freunden empfehlen“, dann sind wir auf einem guten Weg.

### An wie vielen Standorten in wie vielen Ländern sind Sie derzeit unterwegs?

**HOLSTEIN** Wir haben weltweit rund 30 Produktionsstandorte und sind in elf Ländern aktiv – mit knapp 40 000 Menschen, 10 000 davon in Deutschland. Wir beliefern nahezu alle Automobilhersteller, dafür brauchen wir eine globale Präsenz.

### Wie ist Ihr Operatingmodell in HR?

**HOLSTEIN** Das entwickeln wir gerade. Wir kommen aus der klassischen Dave-Ulrich-Schiene, haben uns aber frühzeitig die Frage gestellt: Wie schaffen wir den Spin-off mit unserer Mannschaft und wie müssen wir danach aufgestellt sein, um die Herausforderungen der Zukunft zu managen? Das betrifft im Wesentlichen drei Bereiche: unsere HR-Prozesse der Zukunft, die HR-IT-Systeme und die Struktur der Organisation. Beim Thema Organisation geht es nicht nur um Orga-Charts, sondern auch um die Frage nach der Rolle von HR. Wir wollen im besten Sinne des Wortes Partner auf Augenhöhe sein – und zwar auf jeder Ebene – und mit viel kürzeren Feedbackzyklen arbeiten. Wir haben in der Vergan-

genheit sehr stark die Prozesse definiert und dann die Systeme angepasst. Das drehen wir jetzt um. Wir nehmen SuccessFactors als Basis und sehen uns dann an, wie wir den Prozess verändern müssen. Die Technologie hat nicht das Primat, aber wir wollen unsere Systemlandschaft stärker standardisieren und harmonisieren. Im Kern wollen wir mit unserem „Target Operating Model“ Organisation, Prozesse und Systeme in die Zukunft tragen. Bei der Organisation ist noch wichtig, dass wir auch hier immer die größere Ordnung, also die Rollenverantwortung, aber auch das Thema Ressourcenauslastung berücksichtigen.

### Neben dem Spin-off stellt Sie auch das Thema E-Mobilität vor neue Herausforderungen. Wie ist derzeit die Verteilung von Bauteilen für Verbrenner und Stromer?

**HOLSTEIN** Wir sind gut aufgestellt. Vitesco Technologies ist einer von wenigen Lieferanten weltweit, welche die ganze Bandbreite an Elektronik, Software- und Systemintegration für die Elektrifizierung des Antriebsstrangs anbieten. Entsprechend groß ist das Portfolio an innovativen Lösungen für 48-Volt-Systeme und Plug-in-Hybride bis hin zu vollständig batteriebasierten elektrischen Antrieben. Der Anteil an Technologien für Verbrennungsmotoren ist noch relativ hoch. Aber wir setzen unsere Strategie „Direction 2030“ konsequent um. Wir haben schon sehr früh – im August 2019 – unsere Strategie auf den Wachstumsmarkt der Elektrifizierung ausgerichtet. Die Ausrichtung in Richtung Elektrifizierung vollzieht im Moment keiner so stringent wie wir.



## CORONA BESCHLEUNIGT ELEKTRIFIZIERUNG

Für einige unserer Produktfelder sehen wir allerdings nur noch selektive Wachstumschancen. Diese sogenannten Non-Core-Technologien werden wir sukzessive über die nächsten Jahre herunterfahren. Auf der anderen Seite fährt das Thema Elektrifizierung gerade sehr schnell hoch. Wir sehen, dass sich dieser Trend mit der Coronapandemie noch beschleunigt hat, was unsere strategische Ausrichtung bestätigt. Die Herausforderungen, die daraus entstehen, sind gerade für HR alles andere als trivial. In der Produktion geht das phasenweise, sie läuft noch über Jahre hinweg langsam nach unten. Komplizierter ist es in der Forschung und Entwicklung. Hier haben wir auf der Verbrennerseite Projekte, die noch aktuell sind und die Ressourcen brauchen. Die Nachfolgetechnologie werden wir aber bereits nicht mehr entwickeln. Die Ressourcen, die hier frei werden, wollen wir – wo immer möglich und sinnvoll – in der Elektrifizierung einsetzen. Wir versuchen, alle mitzunehmen. Wir können jedoch nicht davon ausgehen, dass Maschinenbauingenieure morgen als Softwareingenieure arbeiten. Es gibt Bereiche, die enger zusammenliegen. Und hier haben wir eine Qualifizierungsinitiative und einen Matchingprozess gestartet. Wir identifizieren die Skills unserer Mitarbeiter auf der Verbrennerseite und wir betrachten die Skills in den neuen Projekten auf der Elektrifizierungsseite. Wer beispielsweise Maschinenbau studiert hat, kann schon wesentliche Module des Elektroingenieurwesens abdecken – und fehlendes Wissen im „Electrification Program“ erwerben.

### Sie schicken Ingenieure noch einmal an die Uni?

**HOLSTEIN** Genau. Unser Electrification Program haben wir mit der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg entwickelt und in die Welt exportiert. Vor wenigen Wochen erst hat eine Graduierungsfeier mit der Universität Pisa und rund 100 Absolventen in Italien stattgefunden.

## Continental-Spin-off Vitesco Technologies strebt an die Börse

In Vitesco Technologies hat Continental sein Know-how im Bereich Antriebstechnik für Fahrzeuge aller Art gebündelt. Das Unternehmen entwickelt Lösungen für rein elektrische und elektrifizierte Antriebe sowie Verbrennungsmotoren. Bis Oktober 2019 firmierte das Unternehmen als Division Powertrain von Continental. Im zweiten Halbjahr 2021 soll Vitesco Technologies als Spin-off an die Börse gehen. Bei einem Spin-off erhalten die Altaktionäre entweder Aktien des neuen Unternehmens oder können diese über zugeteilte Bezugsrechte erwerben.

Weltweit haben bereits rund 840 Kollegen das Programm durchlaufen oder sind gerade eingeschrieben. Wir haben natürlich noch eine ganze Reihe an anderen Themen im Learningbereich. Aber dieses Electrification Program ist unser Flaggschiff. Daran werden wir weiterarbeiten, indem wir mehr Menschen hineinbringen und indem wir die Dimension vertiefen. Nach „Electrification I“ folgt „Electrification II“. Und die Teilnehmer sind begeistert. Die Evaluierung in Pisa hat gezeigt, dass das Programm sowohl von den Absolventen sehr geschätzt wird als auch von den Hochschullehrern.

### Wie sieht es während der Fortbildung mit dem Gehalt aus?

**HOLSTEIN** Wir glauben an das Thema Co-Invest: Wir bezahlen weiter das Gehalt. Die Ingenieure gehen nicht Vollzeit zur Fortbildung. Die Module werden zum Beispiel ab Donnerstagnachmittag bis zum Wochenende vermittelt. Die notwendige Zeit teilen wir uns zu gleichen Teilen: 50 Prozent sind Arbeitszeit, 50 Prozent Freizeit.

### E-Autos haben eine geringere Fertigungstiefe als Verbrenner. Verändert sich dadurch auch Ihr Geschäftsmodell?



**HOLSTEIN** Bei den Herstellern ist das sicherlich der Fall. Bei uns sehen wir zwei Tendenzen: Wir werden mehr Umsatzpotenzial haben, das heißt, mit jeder zunehmenden Form der Elektrifizierung steigt unser Wertbeitrag zum Auto. Der adressierbare Markt bei den Stromern ist deutlich größer und wächst derzeit sehr dynamisch. Und auch wir entwickeln uns weiter. Mit unserem elektrischen Achsantrieb, dem EMR3, sind wir bereits gut im Markt. Sein Nachfolger wird noch kleiner, leichter, schneller und smarter. So entstehen neue Projekte, die richtig Klasse sind und für die es eine große Nachfrage gibt.

### Auf dem Shop Floor ist das Upskilling vermutlich einfacher darzustellen?

**HOLSTEIN** Leider nur in der Theorie. In der Produktion haben wir klassische Mechanikstandorte und auf der anderen Seite Elektronikstandorte. Auch hier versuchen wir, das Know-how zusammenzubringen. Hier in Deutschland sind wir gerade dabei, zwei Werke aus unterschiedlicher Historie enger zu verbinden, um Training und Qualifizierung leichter übertragen zu können.

## FÜR EMPLOYABILITY IN DER PRODUKTION SORGEN

Gerade in der Produktion geht es darum, die Einstiegsschwelle für Qualifikation niedrig anzusetzen, um den Mitarbeitern die „Angst vor der Schulbank“ zu nehmen und im besten Sinne Lust aufs Lernen zu machen. Wir versuchen hier Anreize zu schaffen und die Mitarbeiter mitzunehmen. Schließlich ist es eine unserer Kernaufgaben in der Produktion, für Beschäftigungsfähigkeit zu sorgen. Dazu gehört aber auch die Bereitschaft, Neues zu lernen und sich vom Alten zu lösen.

### Stoßen Sie auf Widerstand?

**HOLSTEIN** Es braucht schon sehr viel Mut zu sagen: Ich gehe jetzt noch mal zur Schule. Daraus haben wir gelernt. Wir müssen die Einstiegsschwelle niedriger setzen. Kürzere Programme anbieten, auch ohne IHK-

Abschluss, die Neugierde wecken und damit die Bereitschaft sich weiterzuentwickeln.

### Sie haben Politologie studiert. Wie war Ihr Weg zu HR?

**HOLSTEIN** Ursprünglich wollte ich einmal Journalist werden. Aber dann bin ich über ein Praktikum zum betrieblichen Bildungswesen bei Continental gekommen. Dort durfte ich ein Führungsplanspiel entwickeln, das ich später in meiner Diplomarbeit wissenschaftlich untersucht und verprobt habe. Dieses Planspiel läuft übrigens heute noch. Im Studium habe ich mich auf die Themen Leadership und Erwachsenenbildung fokussiert – und parallel bereits als freier Trainer gearbeitet. Damit war der weitere Weg im Prinzip schon vorgezeichnet.

### Welche Erfahrungen helfen Ihnen in der aktuellen Situation?

**HOLSTEIN** Ich habe in meiner Karriere Schritte gehabt, vor denen ich dachte: Das ist ein großer Schritt, davor habe ich mächtig Respekt. Das Umfeld hat mir jeweils versichert: Das passt. Dadurch gestärkt, habe ich mir die neuen Themen erarbeitet. Das hilft mir jetzt persönlich. Es ist noch mal eine neue Dimension, als HR-Manager, dann HR-Vorstand, ein eigenständiges Unternehmen zu führen. Und es hilft mir auch, die Kollegen entsprechend mitzunehmen. Wir dürfen und wir müssen mutig sein. Ich bin stolz auf unsere Mitarbeiter und ganz besonders auf mein HR-Team. Das sind richtig gute Leute, und unser Projekt wird fliegen. Mit diesem Selbstbewusstsein gehen wir in den Spin-off, und mit diesem Selbstbewusstsein können wir große Schritte machen.

### Danke für das Gespräch! ●

Das Interview führte Werner Kipp im Februar.

„Ich bin verantwortlich für meine Mitarbeiter –  
das will ich auch zeigen.“



### Mit der bAV der Stuttgarter profitieren Arbeitgeber gleich 3-fach:

- Ausgezeichnete Finanzstärke und kundenfreundliche Rechtsform – für Unternehmen aller Größen und Branchen
  - Hohe bAV-Kompetenz: Unterstützung durch digitale bAV-Verwaltung, persönliche Betreuung durch bAV-Experten und in Form von Musterunterlagen
  - Nachhaltige betriebliche Altersversorgung mit der GrüneRente – ökologisch, sozial, ethisch
- So zeigen Arbeitgeber sichtbar gelebte soziale Verantwortung gegenüber ihren Beschäftigten.

Erfahren Sie mehr unter [stuttgarter.de/firmenkunden/bav](https://stuttgarter.de/firmenkunden/bav)



Zukunft machen wir aus Tradition.

**Die Stuttgarter**  
Der Vorsorgeversicherer