

VOLKSWAGEN

„Den Unternehmer im Unternehmen fördern“



Foto: Volkswagen AG

Die **Automobilindustrie** steckt in einem der heftigsten Umbrüche ihrer Geschichte. Die großen Traditionskonzerne der Branche müssen sich **auf allen Ebenen verändern**. Volkswagen-Personalvorstand **Gunnar Killian** und VW-Kommunikationschef **Sebastian Rudolph** setzen dabei auch auf **Kunst**. Und auf eine enge Zusammenarbeit von **HR und Kommunikation**.

Herr Killian, Herr Rudolph, um die Transformation von Volkswagen zu befeuern, setzen Sie neuerdings auf Theaterstücke wie Tschechows „Kirschgarten“ und Vorträge von Prominenten wie dem „Tatort“-Schauspieler Axel Milberg. Zuletzt haben Sie mit dem „Parcours für Veränderungen“ von sich reden gemacht. Was hat es damit auf sich?

Gunnar Killian: Das Management übernimmt in der Transformation unseres Unternehmens eine elementare Rolle. Als Führungskräfte müssen wir den Wandel zum weltweit führenden Anbieter nachhaltiger, softwarebasierter Mobilität unserem Team vorleben. Müssen selbst zum Wandel werden. Selbstreflexion ist dafür das A und O. Mit dem „Parcours für Veränderung“ bieten wir genau dafür Räume. In einer unserer Werkshallen, stellen zwölf renommierten Künstlerinnen

und Künstler aus dem Inland und dem Ausland Werke aus, die sich auf Veränderung fokussieren. Provozierend und irritierend helfen diese unseren Führungskräften, die eigene Rolle zu reflektieren, zu hinterfragen und so neu zu definieren. Mit klassischen Schulungen hat das nichts zu tun. Ich bin selbst mit Audioguide am Ohr und ohne Ablenkung – mein Smartphone hatte ich weggeschlossen – in den Parcours eingetaucht. Dabei habe ich tief in mich hineingehorcht und beispielsweise in einer Spiegelinstallation mir automatisch die Leitfrage der Ausstellung gestellt: „Wer könnten wir sein?“ Und genau das ist das Ziel des Parcours.

Herr Rudolph, welche Rolle hatte die Kommunikation bei diesem Projekt?

Sebastian Rudolph: Wir sind ein wichtiger Baustein. Die Kommunikation erfolgt im engen Schulterschluss mit Personalabteilung und Top-Management. Gunnar Killian und Ralph Linde als Leiter der Volkswagen Group Academy haben ein Konzept entwickelt, das bewegen soll. Es geht darum, alte Muster zu hinterfragen und gleichzeitig zu motivieren. Und das elektrisiert. Das Projekt ist eine starke Teamleistung. Die Kommunikation war bei jedem Schritt eingebunden und hat mit gezielter interner Kommunikation, mit Filmen, Interviews und Informationen das Konzept erklärt und Vorfreude erzeugt. Insbesondere in Zeiten der Transformation schafft die interne Kommunikation Vertrauen und hat die Aufgabe, Unsicherheiten abzubauen. Das galt auch für die außergewöhnliche Idee des Parcours.

Wie ist nun das Feedback auf die Kunstinstallationen?

Rudolph: Überwältigend. Die ersten Feedbacks zeigen bereits, dass das strategische Ziel der Kommunikation aufgeht. Die Kolleginnen und Kollegen sollen erkennen, was ihre persönlichen Qualitäten sind. Und welche Konsequenzen ihr Handeln hat. Zudem wird ihnen bewusst, wie sie mit ihren Entscheidungen das ganze Unternehmen weiterbringen. Darüber hinaus geht es



Wir dürfen nicht aus Angst vor Fehlern beim Altbekannten bleiben, sondern müssen den Mut zur Entscheidung unterstützen.

Gunnar Killian
Vorstandsmitglied
und Personalchef
bei Volkswagen

darum zu verstehen, welche Inhalte und Impulse man auch selbst aufnehmen kann. Im Parcours spüren unsere Kolleginnen und Kollegen, wie Kunst inspirieren und fordern kann. Beides hilft, sich für diese Impulse zu öffnen.

Unter den ersten Parcours-Teilnehmern war neben Gunnar Kilian auch Volkswagen-CEO Oliver Blume. Herr Rudolph, wie wichtig war sein Besuch für die Kommunikation dieser Idee?

Rudolph: Sehr wichtig. Unsere Manager haben volle Tische und Kalender. Platz für Offenheit und Veränderung zu schaffen, ist daher eine ganz bewusste Entscheidung. Die Zeit müssen sie sich freiräumen. Genau dieses Mindset vermittelt es, wenn der CEO sich selbst drei Stunden Zeit für den Parcours nimmt. Gleiches gilt für Gunnar Kilian. Damit diese Signale im Unternehmen auch gehört werden, schreiben und sprechen wir in der internen Kommunikation kontinuierlich darüber. Der Blick über den Tellerrand entsteht nur, wenn man das Alltagsgeschäft unterbricht. Unsere Führungskräfte sehen, dass selbst der Vorstandsvorsitzende mal unkonventionelle Wege geht. Und sich auf die Kunst einlässt. Dadurch fällt es vielen leichter, sich ebenfalls auf diese neuen Impulse einzulassen. Mit Neugierde und Vorfreude.

Herr Kilian, wie bewegt man ein Team, das in der größten Transformation der Unternehmensgeschichte steckt, zu so einem Schritt?

Killian: Als Unternehmen müssen wir Voraussetzungen schaffen, mutig zu sein. Und das tun wir. Wir vermitteln durch Vorbild und gezielte Kommunikation die Gewissheit, dass Verände-



Unsere Manager haben volle Kalender. Platz für Veränderung zu schaffen, ist eine bewusste Entscheidung.

Sebastian Rudolph
Kommunikationschef
des VW-Konzerns und
der Marke Porsche

rung auch abseits ausgetretener Pfade gewünscht ist. Dass es Raum für Kreativität gibt – sowie Rückendeckung für eine offene Fehlerkultur. Dass wir den Unternehmer im Unternehmen fördern, der auch das Risiko sucht. Wir dürfen nicht aus Angst vor Fehlern beim Altbekannten bleiben, sondern müssen den Mut zur Entscheidung unterstützen. Darauf kommt es in der Transformation an. *Mia Pankoke* ◀