

360°

BESCHÄFTIGUNG IM WANDEL

Im Heft:
Gunnar Kilian und
Thomas Schmall
im Interview –
S. 38

Digitalisierung und E-Mobilität: So läuft die Transformation für die Beschäftigten



Themen im Heft:

Weiterbildung mit der Group Academy + Technische Entwicklung und Group Components im Wandel + viele Geschichten von Beschäftigten



Fahrzeugwechsel leicht gemacht

Der bequemste Weg zum neuen Fahrzeug

Mit unserem Angebot für Inzahlungnahme, Altfahrzeugverwertung oder Fahrzeugvermittlung wird Ihnen der Wechsel zu einem neuen Fahrzeug leicht gemacht. Genießen Sie den reibungslosen Ablauf durch die koordinierte Abwicklung bei Kauf und Verkauf. Jetzt auf kundencenter.volkswagen.de informieren.



Sichern Sie sich für Ihr Altfahrzeug
bis zu 3.000,- € Prämie*

*Prämie ist abhängig von Modell und Art der Fahrzeugabnahme. Prämie gilt nicht bei Fahrzeugvermittlung. Der Fahrzeugkauf mit Rabatt sowie die Zahlung von Prämien stellen ggf. einen geldwerten Vorteil dar, der steuer- und sozialversicherungspflichtig ist.



KundenCenter news
Abonnieren auf „KundenCenter direkt“



Mein KundenCenter
Kanal folgen auf 360° Volkswagen App



KundenCenter direkt
Online auf kundencenter.volkswagen.de



Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Volkswagen beschleunigt die Transformation. Unser Ziel: Wir wollen führender Anbieter individueller Mobilität im elektrischen und voll vernetzten Zeitalter werden. Dazu setzen wir im Konzern technologisch auf eine Plattform-Roadmap, die aus den Elementen Hardware, Software, Batterie, Laden und Mobilitätsdienste besteht. Worauf wir aber besonders setzen, sind die Menschen bei Volkswagen. Denn klar ist: Unser Erfolgsmotor ist unsere Belegschaft.

Und das wird auch in Zukunft so sein. Dafür hat unser Unternehmen zusammen mit dem Betriebsrat frühzeitig die Weichen gestellt. 2015 haben wir bereits mit der Entwicklung der ID. Familie sowie einer strategischen Neuausrichtung des Konzerns das Lenkrad Richtung Zukunft eingeschlagen. Dabei haben wir gleichzeitig mit elementaren Beschäftigungsvereinbarungen die Transformation auch im Sinne der Beschäftigten proaktiv gestalten können. Und das war wichtig: So konnten wir die prognostizierte Beschäftigungskrise, die für viele mit der Transformation zur Elektromobilität und Digitalisierung verbunden ist, bei Volkswagen in eine Chance wandeln.

Zu diesem Ergebnis kommt auch die Fraunhofer-IAO-Studie zur Beschäftigung 2030 bei Volkswagen, die im Fokus dieser neuen Ausgabe des 360° Magazins steht. Sie besagt, dass anstelle des oftmals befürchteten linearen „Jobkahlschlags“ unsere Beschäftigung in den kommenden zehn Jahren vielmehr parallel um-, ab- und aufgebaut werden wird. Dies geschieht wiederum in einer Geschwindigkeit, die es uns ermöglicht, den Wandel sozialverträglich zu gestalten und gleichzeitig interne Qualifizierungsformate zu forcieren. Das Besondere an der Studie, die vom Volkswagen Nachhaltigkeitsbeirat in Auftrag

gegeben wurde: Die Ergebnisse beziehen sich nicht auf Modellrechnungen, sondern auf konkrete Planungszahlen eines Automobilkonzerns – auf unsere Volkswagen AG. Dieses empirische Vorgehen ist ein Novum in der aktuellen Forschung.

In dieser Ausgabe des 360° Magazins geben wir weitere spannende Einblicke in die teils überraschenden Ergebnisse der Fraunhofer-Studie. Darüber hinaus finden Sie viele Beispiele von einzelnen Beschäftigten und Abteilungen aus den Marken des Volkswagen Konzerns, die sich mitten in der Transformation befinden und diese meistern. Im Fokus stehen dabei klar die Menschen bei Volkswagen mit ihren ganz persönlichen Geschichten. Diese zeigen, dass der Wandel eine Chance sein kann. Klar ist dieser mit Herausforderungen verbunden, er bietet aber gleichzeitig vor allem neue Perspektiven.

Meine Bitte: Nutzen Sie die Möglichkeiten, die Ihnen und uns der aktuelle Veränderungsprozess bietet. So schreiben wir unsere gemeinsame Erfolgsgeschichte des Unternehmens fort und wandeln den Umbruch unserer Arbeitswelt in einen erfolgreichen Aufbruch unseres Konzerns in die Zukunft der Mobilität.

Herzlichen Dank und viel Spaß beim Lesen
Ihr

Gunnar Kilian
Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG,
Geschäftsbereiche „Personal“ und „Truck & Bus“

Impressum 360° Magazin „Beschäftigung im Wandel“

Herausgeber
Interne Kommunikation
Konzern und Marke Volkswagen

Anschrift
Brieffach 1977, K-SE-I
38440 Wolfsburg
Telefon 05361 9-89634
Mail 360Grad@Volkswagen.de

V. i. S. d. P.
Jörg Lünsmann, Dirk Borth
Leitung Interne Kommunikation

Redaktion: Alexander Ott (Projektleiter), Marc Rotermund, Oliver Keppler, Jesko Giessen, Dirk Schlinkert, Kirsten Beuscher, Anja Steinmetz, Viola Petrasch, Claus-Peter Tiemann

(Betriebsrat), Stella Versteeg (Werk Wolfsburg), Anne Hübner (Volkswagen Gesundheitswesen), Viola Richter (Volkswagen Group Components), Alexander Gautsche, Karin Reitze, Markus Kothe (Komponente Kassel), Nadine Blume (Komponente Hannover), Lene Löhmann (SITECH), Marie Schmidt (Komponente Salzgitter), Silvia Wulf

(Komponente Braunschweig), Åsa Flodmark (Scania), Wiebke Fastenrath (Volkswagen Nutzfahrzeuge), Stephanie Huber (Audi), Annie-Claire Geisinger (CARIAD), Michael Esders (Kommunikation TE Wolfsburg)

Layout/Produktion
Dominic Stripling (Volkswagen AG),

TERRITORY Content to Results GmbH
Redaktionsschluss: 26. März 2021

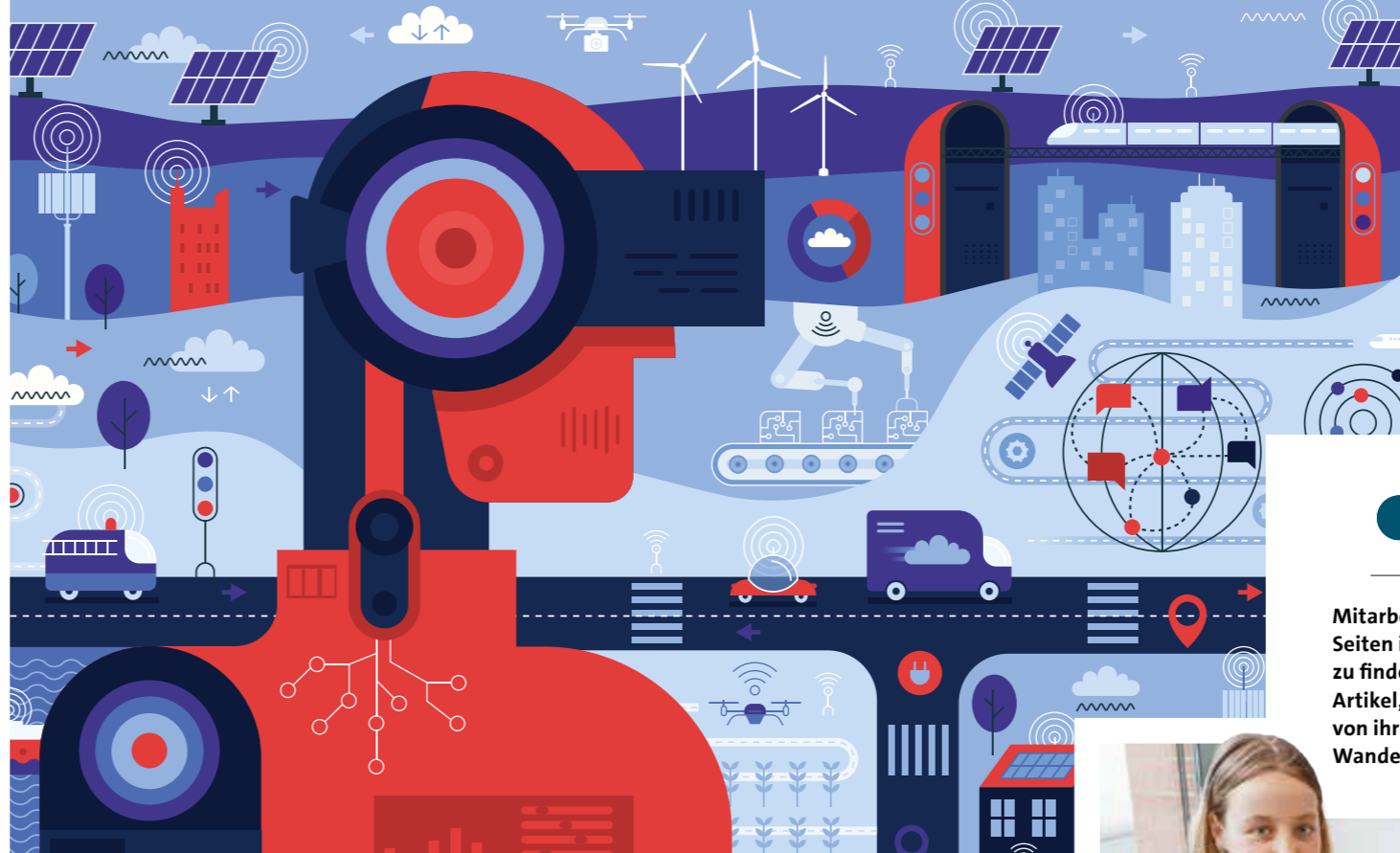
Fotos/Illustrationen: Volkswagen AG, Volkswagen Sachsen GmbH, Audi AG, Scania AB, SITECH Sitztechnik GmbH, Getty Images

Druck: Dierichs Druck + Media, Kassel

Inhalt

30

Umbruch in der Technischen Entwicklung: Die Mitarbeiter arbeiten dort an der Mobilität von morgen und übermorgen.



Mitarbeiterporträts: Auf vielen Seiten im Heft ist dieses Symbol zu finden. Es kennzeichnet Artikel, in denen Beschäftigte von ihren Erfahrungen mit dem Wandel im Job berichten.



- 06 Fraunhofer-Studie: So sieht Beschäftigung bei Volkswagen im Jahr 2030 aus
- 10 Neue Studie „Arbeit & Qualifizierung 2030“: Thymian Bussemer, Leiter Konzern HR Strategie und Innovation, und Professorin Sabine Pfeiffer im Interview
- 12 „Mensch und Maschine funktionieren nur im Team“: Gespräch mit dem Historiker Ingo Köhler
- 13 Laura Karwehl und Wolfgang Müller-Pietralla: Das ist die Zukunft der Arbeit
- 14 Group Academy: Neue Plattform soll das Lernen revolutionieren
- 15 Herr der Lüfte: Werkschützer Nils Friedrichs fliegt jetzt Drohne
- 16 Bernd Osterloh: „VW hat sich immer gewandelt“
- 17 Vom Instandhalter zum IT-Experten: Audi Mitarbeiter Christof Will erzählt
- 18 Beschäftigte im Wandel: Melanie Paulus (Audi) und Dora Borul (Scania) schildern ihre Erfahrungen
- 19 Flexibles Arbeiten in der Lackiererei: So läuft das Projekt in der Fertigung 1 des Werks Wolfsburg
- 20 Fakultät 73: So werden IT-Experten intern ausgebildet
- 21 Vom Kellner zum Software-Entwickler: Ein Absolvent der Fakultät 73 berichtet
- 22 Kurz vor dem Start ins erste Studienjahr: Die neue Programmierschule 42Wolfsburg
- 23 Interview mit Andrea Morgan-Schönwetter, Leiterin Recruiting und Talent Marketing: So sucht Volkswagen die besten Kräfte
- 24 Arbeit an der Zukunft: Drei Nachwuchskräfte im Porträt
- 26 Die Car.Software-Organisation heißt jetzt CARIAD: Das sind die Ziele der Volkswagen Tochtergesellschaft

- 29 Volkswagen Nutzfahrzeuge sucht IT-Talente in der eigenen Belegschaft
- 30 Die Technische Entwicklung erfindet sich neu
- 32 Schritt zum E-Spezialisten: Giuseppe La Corte hat sich zum Automobilmechaniker weitergebildet
- 33 Mut zur Veränderung: Sabrina Simon arbeitet jetzt als Inbetriebnehmerin
- 34 Nach 30 Jahren noch einmal Ausbildung: Simone Grätz und Andrea Jacobi wollen Automobilmechanikerin werden
- 35 Die Produktion stärkt Kompetenzen: Mat Peine und Tristan Kneisel sind die ersten Inbetriebnehmer Fachrichtung Fahrzeugtechnik in Wolfsburg
- 36 Power Day: Aufgeladen in die Transformation 2.0
- 38 Die Konzern-Vorstände Gunnar Kilian und Thomas Schmall im Interview : „Die Komponente hat ein bemerkenswertes Tempo vorgelegt“

24

Umgang mit neuen Technologien: Dana Reiter wird nach ihrer Ausbildung als „Produktionstechnologin“ die Fertigung bei Volkswagen in Emden optimieren.



34

← **Schöne Chance: Simone Grätz und Andrea Jacobi absolvieren eine Ausbildung zur Automobilmechanikerin.**

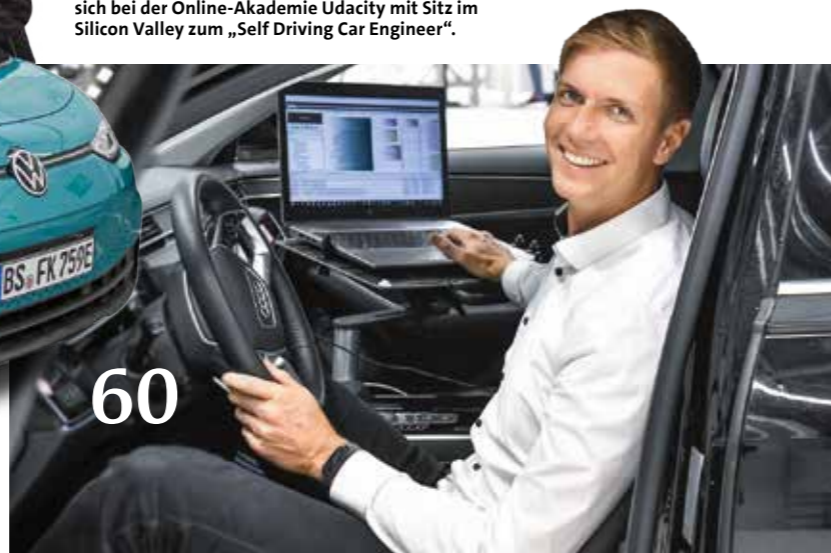
↓ **Weiterbildung bei Audi: Christof Rüter qualifizierte sich bei der Online-Akademie Udacity mit Sitz im Silicon Valley zum „Self Driving Car Engineer“.**

60

- 40 Komponentenstandort Kassel: Dank Transformation mehr Gestaltungsspielraum
- 41 Komponentenstandort Hannover: Vorbereitungen für Fertigung der Schnellladesäule auf Hochtouren
- 42 Komponentenstandort Salzgitter: Vorbereitungen für Arbeit mit E-Komponenten
- 43 Komponentenstandort Salzgitter: Vom Elektriker zum Fachplaner – Christian Wagner treibt den Wandel selbst voran
- 44 Komponentenstandort Braunschweig: Drei Gesichter der Transformation
- 45 Sitech: So werden Logistiker entlastet
- 46 Komponente: Nachhaltige Transformation? Geht nur gemeinsam als Team!
- 48 Zwickau – ein Werk wandelt sich und bekommt mehr Verantwortung
- 49 Neue Arbeitsmethoden: Alice-Friederike Müller ist Agile Lotsin und erzählt, was genau sie macht
- 50 Lebenslanges Lernen wird immer wichtiger: Doppelinterview mit Ralph Linde, Leiter Group Academy, und Marketing-Chef Jochen Sengpiehl
- 52 Migration: Die neue Generation
- 53 Mehr und mehr digital: Einfahrer Friedrich Hartig berichtet aus der Endmontage
- 54 Zwei Beispiele: So bereitet sich der Standort Emden auf das Zeitalter der Elektromobilität vor
- 55 Arbeitswelt im Wandel: Was bedeutet Digitalisierung für die Gesundheit?
- 58 Microsoft Teams & Co? So helfen sich Kollegen gegenseitig bei der digitalen Zusammenarbeit
- 60 Vom intelligenten Werkzeug zum vernetzten Auto: Christoph Rüter von Audi berichtet von seiner Online-Weiterbildung
- 61 Work-Life-Balance: So lebt Volkswagen Vereinbarkeit
- 65 Culture & Change Factory: Neues Team begleitet aktiv Projekte und Bereiche bei der Neuausrichtung
- 66 Together4Integrity: Drei Beschäftigte erzählen, wie T4I die Zusammenarbeit fördert

42

Salzgitter: Benjamin Ohmes beim Training für die Arbeit mit E-Komponenten.



¹ID.3: Stromverbrauch kombiniert in kWh/100 km (NEFZ): 17,7–14,5; CO₂-Emissionen kombiniert in g/km: 0; Effizienzklasse: A+

Beschäftigung 2030

Eine Fraunhofer-Studie im Auftrag des Konzern-Nachhaltigkeitsbeirats hat die Auswirkungen von Elektromobilität und Digitalisierung auf die Arbeit bei Volkswagen untersucht. Die Ergebnisse im Überblick.

Durch E-Mobilität und Digitalisierung wird der Beschäftigtenbedarf bei Volkswagen weniger stark sinken, als wissenschaftliche Studien für die Automobilindustrie dies bislang nahelegten. Die Transformation der Belegschaft ist steuerbar, wenn bei Volkswagen frühzeitig die richtigen Maßnahmen eingeleitet werden. Eine Schlüsselrolle nimmt dabei die umfassende Qualifizierung der Belegschaft ein. Das sind die zentralen Ergebnisse eines Forschungsprojekts des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart.

Erste empirische Studie zum Thema
Rund fünf Prozent aller Arbeitsplätze in Deutschland hängen mit der Automobilindustrie zusammen. Bislang beruhten Studien über die Zukunft dieser Arbeitsplätze auf statistischen Daten, globalen Zahlen und Modellrechnungen aus der Gesamtindustrie, die zu hohen Prognosen für den Beschäftigungsabbau geführt haben. Bei Volkswagen haben die Fraunhofer-For-

scher fast ein Jahr lang 60 Expertengespräche mit Mitarbeitern aus allen Geschäftsbereichen geführt und über 30 Beschäftigtengruppen analysiert. •

Nachhaltigkeitsbeirat

Neun international anerkannte Fachexperten aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft beraten Volkswagen seit September 2017 im Konzern-Nachhaltigkeitsbeirat. Das unabhängige Gremium hat weitreichende Befugnisse bei Volkswagen und steht im regelmäßigen Austausch mit dem Vorstand.



Alle Informationen zum Beirat und seinen Projekten gibt es auf der Konzern-Website oder direkt unter diesem QR-Code.



Michael Sommer, Mitglied des Volkswagen Nachhaltigkeitsbeirats

„Die Studie zeigt: Die Elektrifizierung des Antriebsstranges ist sicherlich ein Transformations-treiber, aber der größere Treiber ist die Digitalisierung. Sie zeigt auch: Die Herausforderung ist sozial, ökonomisch und nachhaltig beherrschbar.“



ELEKTROMOBILITÄT

Hier berechneten die Wissenschaftler zwei Modelle: Im ersten Modell wurde anhand der Referenzfahrzeuge Golf VIII und ID.3¹ und dem Hochlauf aller Elektrofahrzeuge im Vergleich zu allen Verbrennerfahrzeugen der benötigte Beschäftigungsbedarf ermittelt. Das Ergebnis: In der Fahrzeug-

fertigung ist nur ein marginaler negativer Beschäftigungseffekt festzustellen, der vor allem auf optimierte Produktionsbedingungen zurückzuführen ist. Für die Komponente wurde ein Vergleich der Beschäftigungsintensität für die beiden Antriebsstränge Elektro und Verbrenner berechnet.

Elektromobilität GERINGE BESCHÄFTIGUNGSEFFEKTE IN FAHRZEUGFERTIGUNG

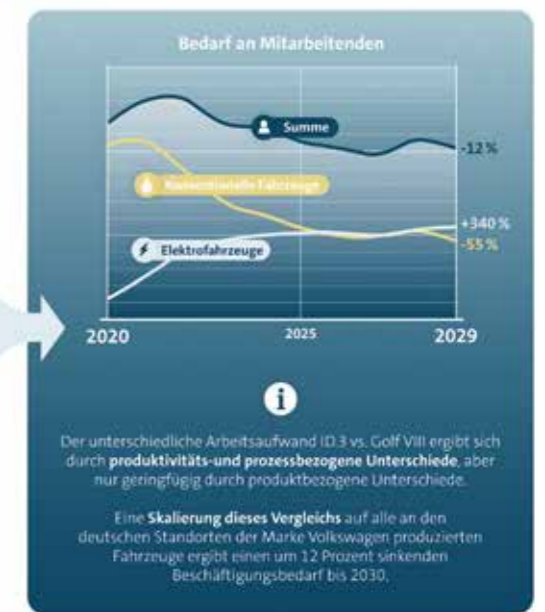
Auswirkungen auf die Beschäftigung sind geringer als in bisherigen Vergleichsstudien prognostiziert.

Diese deutschen Standorte wurden bei der Betrachtung berücksichtigt

- 1 Dresden
- 2 Emden
- 3 Hannover
- 4 Osnabrück
- 5 Wolfsburg
- 6 Zwickau



Exemplarischer Vergleich der Fertigungszeiten anhand von Golf VIII und ID.3



Elektromobilität HÖHERER TRANSFORMATIONSDRUCK BEI KOMPONENTENFERTIGUNG

Strategischer Wechsel zu neuen Geschäftsfeldern und Produkten ist eingeleitet:



*Verbrennungsmotor bildet die 100%-Referenz-Beschäftigungsintensität; alle anderen Angaben beziehen sich auf die verbrauchten Zeiten im Jahr 2023 und 300.000 Einheiten.

10% Wertschöpfungsanteil steigt
Der Wertschöpfungsanteil von Volkswagen Group Components am Volkswagen ID.3 und ID.4 liegt mit 40% um 10% höher als bei konventionellen Fahrzeugen.

1000 Neue Arbeitsplätze entstehen
Am Center of Excellence (Kompetenz-Center Batterie) in Salzgitter entstehen bis zu 300 Arbeitsplätze. Im Joint Venture mit Northvolt zur Fertigung von Batteriezellen ab 2024 weitere 700.

5 Zentrale Innovationsfelder besetzt
Volkswagen Group Components hat frühzeitig begonnen, zukunftsorientierte Produkte in ihr Portfolio aufzunehmen. Zum Beispiel: Batterie, Batteriesystem, E-Antrieb, weitere zentrale E-Komponenten sowie Ladeinfrastruktur wie die flexible Ladesäule, die DC-Wallbox oder den mobilen Laderoboter.

Beschäftigung 2030

Auswirkungen von Elektromobilität und Digitalisierung auf die Qualität und Quantität der Beschäftigung bei Volkswagen



1. E-Mobilität und Digitalisierung verändern die Beschäftigung. Aber: Die Transformation kann aktiv gestaltet werden.



2. Die Transformation verläuft nicht linear: Die Beschäftigung wird parallel ab-, um- und aufgebaut.



3. Jobkahischlag findet nicht statt: Beschäftigungsbedarf sinkt deutlich geringer als vielfach prognostiziert.

Ein Forschungsprojekt beauftragt vom unabhängigen Volkswagen Nachhaltigkeitsbeirat durchgeführt vom Fraunhofer IAO



DIGITALISIERUNG

Hierzu befragten die Forscher rund 60 Experten aus allen Geschäftsbereichen bei Volkswagen zu den Auswirkungen von 75 möglichen Digitalisierungs-Use-Cases. Ergebnis: Durch die Digitalisierung wird

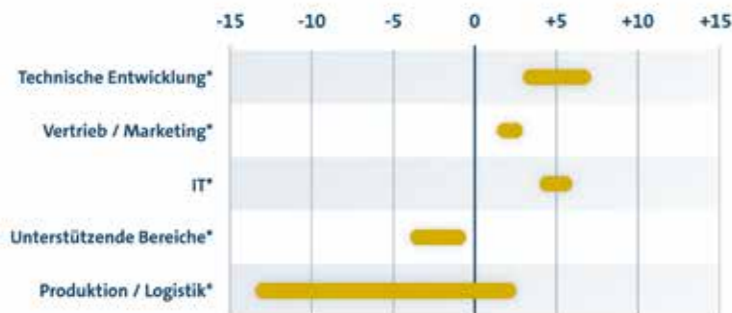
sich bis 2030 vor allem die Qualität der Arbeit verändern. Die quantitativen Beschäftigungseffekte sind hingegen über den Großteil aller betrachteten Beschäftigtengruppen hinweg moderat.

Digitalisierung

Zentrales Ergebnis: Nur geringfügige Beschäftigungseffekte erwartet aufgrund des hohen Initialaufwands der Transformation.

Erwartete Beschäftigungsveränderungen 2030 gegenüber 2020

in Prozent



* Die Effekte mehrerer Beschäftigungsgruppen wurden zusammengefasst

BEISPIELE DIGITAL-USE-CASES

- 1. Automatisierung**
 - Cobots (Mensch-Roboter-Kollaboration)
 - Robotic Process Automation (RPA)
 - Automatisiertes Maschinenrüsten
 - Fahrerlose Transportsysteme
- 2. KI und Simulation**
 - Autonomisierung von Prozessen
 - KI-basierte Planung
 - Simulation und digitale Produktionsplanung
 - Digitaler Zwilling
- 3. Vernetzung / Transparenz**
 - Bauteilidentifikation
 - Datenhaltung in Plattformen
 - Digitale Dokumentation
 - Behälter-Lokalisierung
 - Vernetzung von Verkehrsträgern

Digitalisierung

Kompetenzentwicklung in digitalen Schwerpunktthemen wird zentrale Herausforderung

BEISPIELE



FAST FACTS ZUR STUDIE



INTERVIEW

Welche Schlüsse ziehen Sie für die Personalstrategie von Volkswagen Pkw und Konzern aus den Ergebnissen der Fraunhofer-Studie?

Ich denke, dass daraus eine sehr konkrete Aufgabe im HR-Bereich erwächst: Wir stehen, bedingt durch die Digitalisierung, branchenübergreifend in großer Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt. Der Bedarf an digitalen Kompetenzen steigt in vielen Geschäftsbereichen exponentiell an. Der Umfang an vorhandenen Talenten auf dem Arbeitsmarkt ist gleichzeitig knapp. Bei der Suche nach einem neuen Ingenieur steht Volkswagen immer noch gut da; bei IT-Experten müssen wir uns aber sicher noch intensiver bemühen. Es geht darum, sich in diesem neuen Umfeld als attraktiver Arbeitgeber zu beweisen und die Strahlkraft des Unternehmens nach außen zu stärken.

Das sagt Volkswagen:



Andreas Glatzer,
Leiter Personalstrategie
Volkswagen Konzern und
Marke Volkswagen Pkw

Die Studie hat der Komponente bescheinigt, in der Transformation gut und früh unterwegs zu sein. Trifft das auch für Volkswagen Pkw zu?

Volkswagen ist spätestens seit dem Dieseltitel mit Transformationsprogrammen wie dem Zukunftspakt oder der Roadmap Digitalisierung auf dem Weg. Dahinter steckt das für Volkswagen typische Prinzip eines ausgewogenen Entwicklungswegs in die Transformation: Ab-, Um- und Aufbau von Arbeitsplätzen und Kompetenzen stehen gleichberechtigt neben unseren sozialen Verpflichtungen. Volkswagen ist damit sehr modern aufgestellt und andere Marken im Unternehmen haben bereits vergleichbare Programme nach derselben Grundlogik aufgelegt. Wir alle wollen, das ist auch Teil der Volkswagen DNA, unsere Belegschaft auf dem Weg der Transformation mitnehmen. Aus Gesamtunternehmenssicht waren wir da früher und besser aufgestellt als viele andere in der Branche.

Das sagt Fraunhofer:



Prof. Wilhelm Bauer,
geschäftsführender
Institutsleiter
Fraunhofer IAO

Haben die Ergebnisse der Studie Sie überrascht?

In der Tat sehen wir keine so einseitig negativen Beschäftigungsszenarien, wie dies vielleicht andere, auf abstrakten Modellen beruhende Studien tun. Wir dürfen jedoch nicht den Fehler machen, nur auf die quantitative Entwicklung der Beschäftigung

zu schauen: Hinter der per saldo moderat erwarteten Beschäftigungsentwicklung verbergen sich komplexe Szenarien von Arbeitsplatzaufbau, Arbeitsveränderung und Arbeitsplatzentfall, die erhebliche Anstrengungen für den notwendigen Kompetenzaufbau und die Gestaltung individueller Transformationspfade mit sich bringen. Zudem zeigt eine differenziertere Betrachtung, dass im Bereich der Komponentenfertigung aufgrund des geringeren Arbeitsaufwandes für den elektrischen Antriebsstrang ein stärkerer Rückgang der Beschäftigung zu erwarten ist. Somit besteht bei Automobilzulieferern ein dringender Handlungsbedarf als bei den Herstellern selbst.

Was raten Sie Volkswagen und der deutschen Automobilindustrie für die Zukunft?

Zunächst einmal bedarf es einer konkreten Identifikation und Quantifizierung der benötigten Zukunftskompetenzen bei Volkswagen und der Ableitung des resultierenden Ausbildungs- und Qualifikationsbedarfs. Dies ist die Basis für die Konzeption geeigneter Instrumente und Gestaltungsoptionen zur Bewältigung der Transformation im Gesamtkontext der verschiedenen Marken und Werke des Konzerns. Von der automobilen Transforma-

tion gleichermaßen betroffen sind auch die Zulieferer, denen eine wichtige Rolle zum Erhalt der Innovationskraft der deutschen Automobilindustrie zukommt. Zu ihrer Stärkung im Zuge der Neuordnung der Wertschöpfungsverteilung könnte auch die Politik beitragen mit einem nationalen Transformationszentrum für nachhaltige Beschäftigung in der Automobilwirtschaft, das dabei hilft, ein leistungsfähiges Weiterbildungssystem aufzubauen und datengestützt durch diesen für die Arbeitsplätze in Deutschland so wichtigen Transformationsprozess zu navigieren.

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, kurz IAO, ist eins von insgesamt 74 Instituten und Forschungseinrichtungen der Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung in Deutschland. Die Gesellschaft gehört zu den größten deutschen Forschungseinrichtungen. Schwerpunkte des Instituts sind zum Beispiel Digitalisierung und zukunftsfähige IT-Lösungen, der Einsatz virtueller Realität in der Arbeitswelt oder vernetzte Produktion.

„Wir wollen nah ran

an die Beschäftigten“

„Arbeit & Qualifizierung 2030“: So lautet der Titel einer neuen Studie, die in den nächsten Monaten erarbeitet werden soll. Worum es darin geht, erzählen Thymian Bussemer, Leiter HR Strategie & Innovation, und die Professorin Sabine Pfeiffer im Interview.

Herr Bussemer, die Fraunhofer-Studie zum Thema Beschäftigung ist wenige Monate alt. Warum planen Sie schon jetzt ein Nachfolgeprojekt?

Bussemer: Die im Dezember erschienene Studie ist auf großes Interesse gestoßen – sowohl intern bei Volkswagen als auch extern bei Medien und in der breiten Öffentlichkeit. Der Volkswagen Nachhaltigkeitsbeirat als Auftraggeber hat uns daher ermutigt, ein weiteres Projekt zu starten, das darauf aufbaut. Die erste Studie hat das große Ganze in den Blick genommen. Sie kam zum zentralen Ergebnis, dass die Zahl der Beschäftigten durch E-Mobilität und Digitalisierung weniger stark sinken wird als ursprünglich befürchtet. Jetzt wollen wir kon-

„Wir können viel zum Positiven gestalten.“

Thymian Bussemer

kret auf die Lebens- und Arbeitsrealität der Kolleginnen und Kollegen blicken. Wir haben das Projekt „Arbeit & Qualifizierung 2030“ getauft.

Frau Pfeiffer, Sie werden die Studie leiten. Wie wollen Sie konkret vorgehen?

Pfeiffer: Wir wollen dieses Mal nah ran an die Arbeitsplätze und mit den Beschäftigten sprechen. Häufig erhält man auf diese Weise einen ganz anderen Blick. Wir gehen offen in diese Gespräche, bringen also kein vorgefestigtes Bild mit, wie etwas zu sein hat oder welche Berufe zum Auslaufmodell gehören könnten. Letztlich wissen wir alle nicht so genau, wie die Arbeitswelt in zehn Jahren aussehen wird. Aber wir können Kriterien entwickeln, wie wir die Welt gern hätten und was wir dafür tun müssen. Wichtig ist, dass wir das gemeinsam mit den Beschäftigten tun. Am Ende wollen wir konkrete Empfehlungen ableiten: Welche Ressourcen und Potenziale sind vorhanden und wie kann man diese noch lebendiger werden lassen? Wo ist Weiterbildung nötig – und wie sieht diese konkret aus?

Thymian Bussemer

leitet bei Volkswagen den Bereich HR Strategie & Innovation. Er ist damit verantwortlich für die Personalstrategie der Marke Volkswagen und des Volkswagen Konzerns – und setzt Innovationsimpulse für die Personalarbeit und die Zusammenarbeitskultur im Unternehmen. Mit seinem Team hat Bussemer bereits die im Dezember erschienene Studie des Fraunhofer-Instituts (siehe Seite 6) über einen Zeitraum von 18 Monaten eng begleitet.

Wie schätzen Sie die Situation bei Volkswagen ein?

Pfeiffer: Die Qualifizierung der Beschäftigten ist grundsätzlich eine Stärke der deutschen Automobilindustrie. Vielleicht unterschätzen wir das manchmal. Nicht nur Führungskräfte sind gut ausgebildet, auch die breite Masse. Die Beschäftigten sollten also keine Angst vor dem Wandel haben. Um mal ein Beispiel zu nennen: Ich lese häufig, dass künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt von morgen den Menschen ersetzen wird. Und vielleicht fallen tatsächlich einzelne Tätigkeiten weg. Oder sie werden anders gebündelt. Aber wenn wir mehr künstliche Intelligenz einsetzen, dann werden Systeme auch komplexer und damit anfälliger. Am Ende braucht es nach wie vor den gut qualifizierten Mitarbeiter, der Sachverhalte einordnen und auf Probleme reagieren kann.

Die Transformation der Arbeitswelt ist also als Chance zu verstehen?

Bussemer: Chance ist das richtige Wort in diesem Zusammenhang. Es gibt nach wie vor monotone und belastende Tätigkeiten in unserer Arbeitswelt. Die möchte man gar nicht sein ganzes Berufsleben ausüben. Insofern können wir viel zum Positiven gestalten. Ich glaube, dass die Studie sehr relevant für uns werden kann. Wenn ich auf die demografische Struktur schaue, haben wir große Beschäftigtenkohorten, die ihre Ausbildung in den 80er-Jahren absolviert haben. Viele dieser Mitarbeiter haben im Job nach wie vor

wenig mit Digitalisierung zu tun, sind im privaten Umfeld aber natürlich digital unterwegs. Angesichts dieses Megatrends wollen wir schauen: Wer kann sich von Punkt A nach Punkt B entwickeln? Welche Kompetenzen, Interessen und verborgenen Talente bringt er oder sie mit? In Zeiten des Wandels ist die Entwicklung zu neuen Kompetenzen der Königsweg, um eine Belegschaft zu transformieren.

Wann soll die Studie veröffentlicht werden?

Bussemer: Wir haben ganz bewusst keinen festen Zeitpunkt für die Fertigstellung des Berichts festgelegt, sondern wollen mit dem Projekt immer wieder durch Workshops, Diskussionsveranstaltungen und Publikationen sichtbar werden und alle Beschäftigten in die Diskussion einbinden – ganz nach dem Motto: Der Weg ist das Ziel. Natürlich wird es dennoch einen Abschlussbericht geben. Grob rechnen wir mit einem Prozess, der in etwa ein Jahr dauern wird. •

„Beschäftigte sollten keine Angst vor dem Wandel haben.“

Sabine Pfeiffer

Sabine Pfeiffer

ist Professorin an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Als Soziologin beschäftigt sie sich vor allem mit der Frage, wie wir Arbeit und Wirtschaft in Zukunft gestalten. Vor ihrer akademischen Laufbahn hat sie eine Ausbildung zur Werkzeugmacherin bei einem Automobilzulieferer absolviert. In den kommenden Monaten leitet sie die Studie „Arbeit & Qualifizierung 2030“ bei Volkswagen.

Geschichte der Arbeit

„Mensch und Maschine funktionieren nur im Team“

die Industrialisierung im 19. Jahrhundert, dann der Aufstieg des Fordismus und der hochtechnischen Elektro-, Chemie- und Automobilindustrie. Der nächste Umbruch kam mit der Mikroelektronik, Automatisierung und flexiblen Spezialisierung der Produktions- und Arbeitsabläufe in den 1970er-Jahren. Nun sprechen wir von der Industrie 4.0 mit breiter digitaler Vernetzung und (teil-)autonomen Maschinen. Mit der Globalisierung wanderten seit den 1970er-Jahren einfache Routinetätigkeiten in Niedriglohnländer ab. Den „Malocher“ gibt es noch, nur eben kaum mehr in Deutschland.

1983 eröffnete Volkswagen die Halle 54 in Wolfsburg. Das Ziel: die hoch automatisierte Endmontage des Golf. Ein Fehlschlag?

Die Halle 54 war eher ein wegweisendes Experiment, das Chancen und Grenzen der Automatisierung aufzeigte. Die Idee der fehlerlosen Maschine und damit der „mensenleeren Fabrik“ erwies sich bald als Schimäre. Immer wieder unterbrochen Fehlermeldungen den Produktionsfluss, die Roboter zwar partiell erkannten, aber nicht ausmerzen konnten. Es wurde der Beweis

erbracht, dass eine Automatisierung nur mit dem Menschen funktionieren kann und seine intellektuellen Fähigkeiten für die Steuerung, Korrektur und Überwachung unabdingbar sind. Bestätigt hat sich, was 1983 die britische Technikphilosophin Lisanne Bainbridge „die Ironie der Automatisierung“ nannte. Danach wird die Rolle des Menschen im Arbeitsprozess mit dem Fortschritt der Technik immer wichtiger und spezifischer.



Ingo Köhler ist Unternehmenshistoriker und Experte für Automobilgeschichte.

Was hat Volkswagen gelernt?

Die Halle 54 hat klar gezeigt, dass in der Mensch-Maschine-Beziehung das Erfahrungswissen des Menschen unersetzlich ist: Mensch und Maschine funktionieren nur im Team.

Ging es in diese Richtung weiter?

Ja, mit der Einführung der Gruppenarbeit in den 1990er-Jahren, bei der die Mitarbeiter stärker eigenverantwortlich Arbeitsprozesse mitgestalten. Auch auf dem Weg zur Industrie 4.0 wird es eine parallele Transformation der Arbeit und der Arbeitsorganisation geben müssen, um die Wissensressourcen im Unternehmen für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit immer wieder neu zu aktivieren. ●

Mensch und Maschine in der Endmontage: Im Takt des Fließbandes bauen Mitarbeiter im Werk Emden einen Motor ein (1997).

Der Historiker Ingo Köhler über die Transformation der Arbeit gestern und heute.

Mobilitätswende, Automatisierung, veränderte Arbeitsbeziehungen – diese Stichworte begleiten die „digitale Transformation der Arbeit“. Neu sind sie aber nicht, oder?

Stimmt. Seit über 50 Jahren befinden wir uns im Prozess des Strukturwandels der Arbeit. Noch bis in die 1970er-Jahre bedeutete Industrierarbeit große körperliche Anstrengungen und monotone Arbeit im Akkord der Maschine. Die neuen Informationstechnologien veränderten alles: Computergesteuerte Multitool-Automaten und Roboter machten gering qualifizierte Arbeit mehr und mehr überflüssig.

Und der Bedarf an Fachpersonal nahm zu.

Ja, besonders für die Steuerung, Wartung und Überwachung der Maschinen und die Verbesserung der Betriebsabläufe in Produktion, Entwicklung, IT, Verwaltung und Kommunikation. Noch immer sind wir auf diesem Entwicklungspfad, der mit der Digitalisierung noch mehr Tempo aufnimmt.

Der „Abschied vom Malocher“ ist ein langer Prozess – wie vollzog er sich?

Wir sprechen heute von vier Revolutionen der Arbeitswelt:

Zukunft der Arbeit

Kompetenzanforderungen in unsteten Umwelten

Ein Beitrag von Laura Karwehl und Wolfgang Müller-Pietralla.

Experten schätzen, dass wir uns erst im seichten Anstieg der steilen Entwicklungskurve der Industrie 4.0 befinden, deren volle Wirkkraft noch gar nicht abzuschätzen sei. Mehr als die Hälfte der Kinder, die jetzt in die Grundschule kommen, werden laut einem Bericht des Weltwirtschaftsforums irgendwann einen Job haben, den es heute noch nicht gibt. Um die drei Milliarden Mitglieder der globalen Belegschaft in die Lage zu versetzen, diese industrielle Revolution zu bewältigen, ist eine größere Vielfalt an Schulungs- und Lernmöglichkeiten für Erwachsene erforderlich.

Wie können wir da Perspektiven schaffen?

Kreislaufwirtschaft, Mensch-Maschine-Schnittstelle und technologischer Fortschritt werden ihren festen Platz in unserem Alltag einnehmen. Durch die Verbindung neuer Technologien entstehen Potenziale für bahnbrechende Innovationen. Smart Cities, Smart Homes und die Vernetzung unserer digitalen Geräte über das Internet bieten neue Anwendungsmöglichkeiten im Beruf wie im Privatleben. Der technische Fortschritt bedingt die Digitalisierung unseres Arbeitsumfelds und damit den Wegfall bisher gekannter Tätigkeiten.

Die Szenarien reichen von einer Win-win-Situation für alle Beteiligten bis zu einer Polarisierung mit Gewinnern und Verlierern.

Viele Herausforderungen, denen wir in Zukunft begegnen werden, sind systemischer Natur: Sie erfordern, dass wir für das Erreichen eines Ziels Perspektiven unterschiedlicher Fachdisziplinen gleichzeitig bewerten und berücksichtigen müssen. Die hohe Vielfalt relevanter Fachkompetenzen sowie die Erkenntnis, nicht alle Zukunftsqualifikationen rechtzeitig aufbauen zu können, unterstreicht den hohen Wert strategischer Kooperationen.

Auch wird die analytische Kompetenz entscheidend sein, um in Zeiten hoher



Wolfgang Müller-Pietralla leitet seit 2002 die Abteilung Future Research. Aufgaben der Abteilung sind die Analyse und Projektion von Zukunftsfaktoren in Unternehmensstrategien und Mobilitätskonzepte. Außerdem lehrt er an der FU Berlin im Masterstudiengang Zukunftsforschung und ist im Kuratorium des Fraunhofer ISI vertreten.



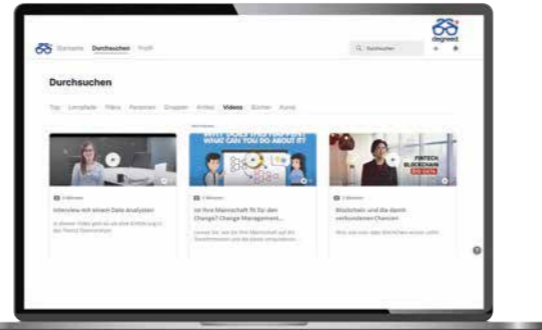
Laura Johanna Karwehl ist Doktorandin der Abteilung Future Research. Dort betreut sie die Themen Umfeldanalyse und Competence Foresight. Sie schreibt ihre Doktorarbeit über datenbasierte Ansätze zur Identifikation relevanter Zukunftskompetenzen.

Komplexität, von Fake News und vielen Meinungsbildern quer durch die Gesellschaft den Durchblick zu behalten. Es braucht – mehr als heute – ein hohes Maß an Zukunftsvorschau, Vorstellungskraft und strategischer Kompetenz, um sich in den Zukunftsmärkten zu positionieren.

Ähnlich vielfältig sind die Anforderungen auf Arbeitnehmerebene. Aktuelle Prognosen zeigen: Querschnittskompetenzen werden gefragter, doch Spezialkompetenzen bleiben wichtig. Dies wird die Fertigung in einen relativ anspruchsvollen Sektor verwandeln, der weniger Arbeiter und mehr qualifizierte Ingenieure benötigt.

Diese Arbeitnehmer auf einen sich wandelnden Arbeitsmarkt vorzubereiten, stellt sowohl für Regierungen als auch für Unternehmen eine ernsthafte Herausforderung dar. Damit erreicht die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens durch modulare Kurzzeitkurse, Erfahrung am Arbeitsplatz und die Auseinandersetzung mit neuen Projekten einen ganz neuen Stellenwert. Die Mitarbeitenden der Zukunft werden sich selbst ein individuelles und marktgerechtes Lernprogramm aufbauen – abhängig von ihren eigenen Stärken, Interessen und Werten.

Um uns für die richtigen Kompetenzen in unsicheren Zeiten vorzubereiten, brauchen wir ein solides Verständnis der aktuellen und zukünftigen Qualifikationsbasis, proaktive Talentmanagement-Strategien und einen anhaltenden Dialog zwischen Unternehmen, Regierungen und Bildungsanbietern. ●



Sie vereint Lernbeiträge aus der Volkswagen Welt und dem Internet: die neue Lernplattform der Volkswagen Group Academy.

Group Academy: Neue Plattform soll das Lernen bei Volkswagen revolutionieren

Damit die Transformation klappt: Das neue Lernsystem bietet viele Formate auch für neue Technologien wie Virtual oder Argumented Reality.

Videos, Podcasts und E-Books: Die neue Lernplattform „Learning Eco System“ verbindet Inhalte aus dem Internet und dem Volkswagen Net. Ihr Angebot ist individuell auf Beschäftigte zugeschnitten.

Jeder Nutzer bekommt auf seiner persönlichen Nutzeroberfläche ein individuell auf seine Interessen und Bedarfe zugeschnittenes Lernangebot. Das können neben klassischen Seminaren auch Beiträge aus Fach-Communities, dem 360° Volkswagen Net, interne und externe Podcasts, Videos bei Youtube oder E-Books sein.

Eine wichtige Rolle spielen dabei künftig die sogenannten „Lernnuggets“.

So werden kurze Videos oder Beiträge im Netz genannt, die man einfach nebenbei konsumieren kann. Denn: Die Zeit im Joballtag ist knapp.

Lernsystem macht individuelle Angebote

Ein weiterer Pluspunkt: größere Übersichtlichkeit und mehr Orientierung. Viele Beschäftigte wissen oft gar nicht, was sie eigentlich lernen müssten und wo sie dazu Angebote finden. Für wen welche Themen interessant sind, fragt das System regelmäßig ab. Zudem registriert die Software, was den Nutzer im Alltag interessiert. Sucht jemand beispielsweise öfter nach dem Thema „Autonomes Fahren“, durchforstet das neue System das



Leiter der Group Academy: Ralph Linde

Internet und die Volkswagen Welt nach entsprechenden Inhalten.

Die Lernplattform soll die Beschäftigten noch stärker motivieren, ihr Wissen eigenverantwortlich up to date zu halten.

Denn damit die Transformation des Unternehmens gelingt, müssen sich viele Beschäftigte ganz neue

Kompetenzen aneignen. Und das in relativ kurzer Zeit. Denn: Die Geschwindigkeit des Wandels nimmt zu. Franz Strukelj, Leiter Digitales Lernen Volkswagen Group Academy: „Im Schnitt brauchen wir künftig alle zwei bis vier Jahre ein Update unserer Skills. Das Thema ‚Lebenslanges Lernen‘ wird also noch wichtiger, als es heute bereits der Fall ist.“ Die Verschmelzung der internen und externen Lernwelten in einem System wird durch die Zusammenarbeit mit zwei Softwareanbietern möglich: Degreed und SAP SuccessFactors. Strukelj: „Erst mit der Kombination beider Systeme schaffen wir ein ganz neues Lernerlebnis. Dieses innovative Lernsystem ist insbesondere durch die super Zusammenarbeit mit dem IT-Team von Christian Heller sowie Michael Ritter und seinem HR-IT-Team möglich geworden.“



Leiter Digitales Lernen: Franz Strukelj

Die Volkswagen Group Academy startet bald mit einem neuen Lernsystem. Das Ziel: weg vom Fokus auf Präsenzveranstaltungen hin zum individuellen Lernen in vielen Formaten. Ralph Linde, Leiter Volkswagen Group Academy: „Wir wollen das Lernen im Unternehmen grundlegend verändern. Wir alle lernen heute

permanent – durch den Beitrag bei Wikipedia, das Erklärvideo bei Youtube, Podcasts, Artikel auf Twitter und LinkedIn oder das E-Book. Auf dieses Lernverhalten wollen wir bei Volkswagen aufsetzen.“ Linde und sein Team wollen künftig alle verfügbaren Lerninhalte auf einer neuen Lernerfläche miteinander verbinden.



Herr der Lüfte: Werkschützer Nils Friedrichs fliegt jetzt Drohne

Er schützt das Wolfsburger Werk aus der Luft und vermisst Baustellen von oben. Nils Friedrichs geht beim Werkschutz beruflich neue Wege.

Viele Unternehmensbereiche bei Volkswagen verändern sich. Auch bei den Wolfsburger Werkschützern ist der Wandel spürbar. Nils Friedrichs hat sich dort zum Drohnenpilot weiterentwickelt: „Ich habe bei den Tordiensten gearbeitet. Computer werden auch mehr und mehr Aufgaben an den Toren übernehmen. Deswegen wollte ich die Chance nutzen, um mich in eine neue Materie einzuarbeiten. Die Ausbildung zum Drohnenpiloten war da eine tolle Chance.“ Mithilfe von Drohnen sichern die Werkschützer künftig das Wolfsburger Werk auch aus der Luft. Zudem bieten die Kolleginnen und Kollegen anderen Abteilungen demnächst ganz neue Services mit der Drohne an. Beispielsweise vermessen sie bestimmte Areale auf dem Werkgelände von oben. Das ist für die Planung von Bauprojekten wichtig. Dienste wie diese sollen dann ein neues Geschäftsfeld für die Werkschützer werden. Dafür bildet die Werksicherheit in Zusammenarbeit mit der Group Academy Drohnenexperten wie Nils Friedrichs aus. In Braunschweig hat er 2019 eine praktisch-theoretische Ausbildung als Drohnenpilot gemacht und eine vom Luftfahrtbundesamt zertifizierte Prüfung abgelegt. „Ich musste mir dafür auch Wissen über das Wetter und über gesetzliche Bestimmungen wie beispielsweise aus dem Luftrecht aneignen.“ Einen Führerschein für Drohnen braucht man übrigens für Modelle ab einem Gewicht von 250 Gramm (Klasse C1).

Transformation:

Schon über 77 Millionen Euro investiert

Der Volkswagen Konzern steckt mitten in der größten Transformation seiner Geschichte. Das Ziel: Den Wandel zum digitalen Techkonzern schaffen und Marktführer bei der Elektromobilität werden. Die Folge: Aufgaben verändern sich, viele Jobs entstehen neu, andere entfallen. Volkswagen investiert dafür viel in die Weiterbildung seiner Beschäftigten. Zwischen 2017 und Ende 2020 hat die Group Academy gemeinsam mit den Fachbereichen bereits über 77 Millionen Euro allein für die Transformation von insgesamt 5.500 Volkswagen Beschäftigten an den westdeutschen Standorten ausgegeben oder fest verplant. Bis 2023 hat der Vorstand dafür insgesamt 200 Millionen Euro zur Verfügung gestellt. Die Bandbreite der Weiterbildungen im Bereich Transformation ist groß: Sie reicht von der Arbeit mit einer neuen Anlage bis zur Qualifizierung für einen ganz neuen Job. Fachbereiche beantragen für einzelne Beschäftigte solche Weiterbildungen. Darüber entscheidet dann ein Steuerkreis aus Group Academy, Personal, Betriebsrat und dem Finanzwesen. Mit der Fakultät 73 bildet Volkswagen seit 2018 zudem selber IT-Fachkräfte aus. Und das Unternehmen investiert in sogenannte „Zukunftsqualifizierungen“. Das sind Bildungsangebote der Volkswagen Group Academy zu Themenfeldern, die eine strategische Bedeutung für die Transformation des Konzerns haben.



Geht als Drohnenpilot neue berufliche Wege: Nils Friedrichs.

„VW hat sich immer gewandelt“

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

als ich 1977 bei Volkswagen in Wolfsburg in der Halle 12 angefangen habe, war es gerade mal drei Jahre her, dass der letzte Käfer das Werk verlassen hatte. Meine Kolleginnen und Kollegen und ich haben den Golf I montiert. Ich habe übrigens damals den Zündverteiler angeschlossen, das Masseband verschraubt und die Tachowelle eingebaut. Im Karobau wurde noch von Hand geschweißt, die wenigen Computer in der Verwaltung waren so groß wie Doppelgaragen und das Wort Digitalisierung hatten wir noch nie gehört. Heute stellt VW hunderte Programmierer pro Jahr ein, wir haben mit der Fakultät 73 eine eigene Programmierschule gegründet, arbeiten bei dem Thema auch mit der neuen Schule 42 Wolfsburg zusammen. Unsere Autos sind Computer mit guter Straßenlage, der Karosseriebau besteht praktisch komplett aus softwaregesteuerten Robotern.

Es soll also keiner sagen, VW würde nichts von Transformation verstehen! Das Gegenteil ist richtig: VW

„Transformation findet nicht auf Kosten der Belegschaft statt! Das sieht nicht nur der Betriebsrat so.“

hat sich immer gewandelt und den Herausforderungen der Zeiten angepasst: vom Staatsunternehmen zur AG, vom Käfer zum Golf, vom Autowerk im Zonenrandgebiet zum Weltkonzern, von Diesel und Benzin zum E-Motor, von Spaltmaßkompetenz zum digitalen Ökosystem. Und dieser Wandel, diese Transformation, wird auch weitergehen. Ja, sie muss weitergehen. Wir werden neue Geschäftsfelder erschließen, neue Dienstleistungen und Produkte anbieten, unseren Autos neue Fähigkeiten geben.

Bei all dem Wandel gab und gibt es aber einen Grundsatz, der sich nicht ändert: Die Transformation findet nicht auf Kosten der Belegschaft statt! Das sieht



Bernd Osterloh,
Volkswagen
Konzernbetriebs-
ratsvorsitzender

nicht nur der Betriebsrat so, sondern das ist die Grundlage für alle Erneuerungen bei Volkswagen. Und es ist unser Erfolgsrezept als Unternehmen. Wenn Stellen wegfallen, weil die Arbeit dort technisch überholt ist, werden die Kolleginnen und Kollegen weitergebildet und woanders eingesetzt. Oder sie gehen in die ATZ. Wenn neue Aufgaben entstehen, fragen wir in der Belegschaft: Wer kann das, wer möchte das machen? Erst diese Sicherheit in der Transformation sorgt dafür, dass die VW-Belegschaften Veränderungen offen und mutig angehen und vorantreiben. Diese Bereitschaft der Kolleginnen und Kollegen für Neues ist nach meiner Auffassung der wahre Motor der Transformation in unserem Unternehmen. Es macht die Kolleginnen und Kollegen zur besten Belegschaft der Welt. Das haben wir immer wieder bewiesen, und so wird es auch bleiben.

Euer
Bernd Osterloh
Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats •



„Ein Sprung ins kalte Wasser“

Vom Instandhalter zum IT-Experten für Geometriedatenmanagement.

Es war ein echter Sprung ins kalte Wasser“, blickt Christof Will zurück. „Ein völlig neues Tätigkeitsfeld, das es so noch nicht gab, neue Kollegen, ein neuer Chef – ich wusste nicht, was auf mich zukommt.“ Sein gesamtes Berufsleben hat der 46-jährige bei Audi in Neckarsulm verbracht. Nach der Ausbildung zum Industrieelektriker arbeitete Will 17 Jahre lang in der Instandhaltung der Lackiererei, bevor er als IT-Spezialist in den Logistikbereich wechselte. Nach weiteren sieben Jahren wechselte er ins Vorseriencenter (VSC).

Dort erfuhr Will, dass ein neuer Bereich aufgebaut werden sollte – das Geometriedatenmanagement. Die Idee des neuen Aufgabenfelds: den Bau realer Prototypen durch den Einsatz virtueller Prototypen zu reduzieren. „Wir überprüfen anhand eines virtuellen Fahrzeugs und der vorliegenden Stückliste, ob alle Teile vollständig und korrekt platziert

sind“, beschreibt Will seine Aufgabe. „So entsteht eine Vorlage zum Montieren der Fahrzeuge. Auch Rollwiderstände oder Verbrauchsdaten lassen sich mithilfe dieser digitalen Prototypen in den Simulationen exakt berechnen.“

Agile Methoden unterstützen
Den Wechsel in die neue Abteilung im Mai 2018 hat Will nie bereut. Neue Methoden wurden ausprobiert, Prozesse weiterentwickelt, die Mitarbeiter konnten sich über große Freiräume und eine offene Zusammenarbeit freuen.

„Inzwischen konnten wir unsere Kompetenzen weit über die ersten Stellenbeschreibungen hinaus erweitern“, berichtet Will. „Agile Methoden wie formlose Stehkonferenzen und Retrospektiven, in denen wir uns locker austauschen, sind dabei eine wichtige Unterstützung.“

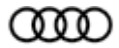
Vorbereitet wurden die Mitarbeiter des Geometriedatenmanagements auf ihre zukünftigen Aufgaben in halbjährigen Schulungen in der Audi

Akademie sowie on the Job. Völlig neu für Will waren beispielsweise die Systeme für den virtuellen Fahrzeugbau, die er mittlerweile problemlos beherrscht. „Inzwischen geben wir unsere Erfahrungen auch an andere Abteilungen weiter“, erzählt Will.

Heute ist er froh, dass er die Gelegenheit zu einem beruflichen Richtungswechsel genutzt hat. „Auch in meinem Alter brauche ich neue Herausforderungen und die Auseinandersetzung mit neuen Themen und Aufgaben. Natürlich muss man sich in neue Rollen einfinden. Doch lebenslanges Lernen, das ist mir jetzt ganz klar geworden, ist nicht nur eine wichtige Voraussetzung, wenn es um die eigene Zufriedenheit geht, sondern es sichert auch die Zukunft von Audi.“ •



Christof Will,
IT-Experte für Geometrie-
datenmanagement



Von der Lackierererin zur Umweltbeauftragten

Audi Mitarbeiterin Marika Paulus hat einen für sie maßgeschneiderten Job gefunden – auch, weil sie sich nie entmutigen ließ.

Der Lebenslauf von Marika Paulus ist alles andere als geradlinig. Begonnen hat für die 28-jährige alles bei Audi in der Lackiererei. Dort ist sie auch heute wieder beschäftigt. Zwischen ihrer Ausbildung und ihrer aktuellen Tätigkeit liegen jedoch einige Umwege.

Bei Audi startete die junge Frau im Jahr 2008 mit einer Ausbildung zur Fahrzeuglackierer. Doch Paulus wollte mehr und holte das Abitur nach. „Vor allem am Anfang war es eine große Umstellung, plötzlich wieder die Schule zu besuchen. Aber ich hatte immer ein Ziel vor Augen. Das motiviert sehr.“

Da es ihr der Bereich „Natur und Umweltschutz“ schon immer angetan hatte, entschied sie sich 2012 – mit dem Abitur in der Tasche – für den Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen

Agrarmarketing und Management an einer Hochschule in Bayern. Das Besondere: Durch einen Wiedereinstellungsvertrag hatte Audi ihr nach dem Studium wieder einen festen Platz zugesichert.

Nach dem Studium zurück im Job, stieß die Audianerin auf die erste Hürde: Statt im Umweltschutz einzusteigen, wartete ihre Tätigkeit in der Lackiererei auf sie. Auch die ersten internen Bewerbungen auf „Umwelt-Stellen“ blieben erfolglos. Doch sie gab nicht auf – und wurde belohnt: Im August 2018 wurde in der Lackiererei eine Stelle geschaffen, die Paulus wie auf den Leib geschneidert ist – als zentrale Ansprechpartnerin für Umweltthemen. Diese umfasst auch Aufgaben eines Sachkundigen für Umweltschutz. Abfallwirtschaft und



Im Dienste des Umweltschutzes unterwegs: Marika Paulus.

Energieverbrauch gehören zum Beispiel zu ihrem Tätigkeitsbereich.

„Mein Weg war nicht immer einfach, aber es hat sich gelohnt. Meine Arbeit fordert mich heraus, macht mir Spaß und zeigt, dass Durchhaltevermögen belohnt wird.“



Lackiererei in Wolfsburg: Hier läuft das Projekt „Flexibilität und Vielfalt fördern“.

Projekt: Flexibler arbeiten in der Lackiererei

Beschäftigte der Fertigung 1 des Werks Wolfsburg entwickeln und erproben neue Ansätze für die Produktion.

Flexibler arbeiten, um Beruf und Privatleben besser zu vereinbaren: Was in vielen indirekten Bereichen längst Alltag ist, will Volkswagen jetzt auch in produktionsnahen und taktgebundenen Bereichen erproben. Zum Beispiel im 2020 gestarteten Projekt „Flexibilität und Vielfalt fördern“ der Lackiererei der Fertigung 1 in Wolfsburg. Das Vorgehen: 80 Beschäftigte erarbeiten zunächst eine Vielzahl innovativer Lösungsansätze. Anschließend

wurden drei dieser Ansätze von rund 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiter ausgearbeitet. In einem nächsten Schritt wollen sie diese nun in der Praxis erproben. Dass beim Thema Flexibilität mehr als bisher passieren sollte, findet Christian Meyer-Kauws gut. Als Vertrauensmann kennt er die unterschiedlichen Sorgen, Nöte und Wünsche von Beschäftigten, wenn es um das Zusammenspiel von Arbeit, Familie und Freizeit geht. Cornelia Schumacher, Teamsprecherin in der Lackiererei und Mutter von drei mittlerweile erwachsenen Kindern, wünscht sich ebenfalls mehr Flexibilität im

werden in diesem Projekt ebenso betrachtet wie die von pflegenden Angehörigen oder Menschen, die gerade etwas Luft in ihrem Privatleben brauchen.“



Christian Meyer-Kauws



Cornelia Schumacher

„Flexibilität und Vielfalt fördern“

Im Projekt „Flexibilität und Vielfalt fördern“ erprobt die Lackiererei in der Halle 15b in Wolfsburg, wie Beruf und Privatleben im direkten Bereich besser vereinbart werden können. Management, Betriebsrat, Personalbereich, Konzern Diversity und Frauenförderung unterstützen das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfonds geförderte Projekt. Die Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin (EAF) begleitet mit konkreten Hilfestellungen.



Durch Nachhaltigkeit entstehen neue Jobs

Scania Mitarbeiterin Dora Burul zum Beispiel berechnet Umweltauswirkungen von Produkten.

Entwicklungsingenieurin Dora Burul berechnet bei Scania Umweltauswirkungen von Produkten und Dienstleistungen über deren gesamten Lebenszyklus. Nach ihrem Studium „Nachhaltige Technologie“ in Stockholm begann sie ihre Laufbahn bei der Konzernmarke im Jahr 2018. Zuvor hatte sie bereits Maschinenbau in ihrem Heimatland Kroatien studiert. Ihr Wunsch: Das Erlernete noch stärker mit erneuerbaren Energien und

Nachhaltige Verkehrskonzepte sind ihr Thema: Dora Burul. nachhaltigen Technologien

verbinden. Ihre Arbeitstage am Scania Stammsitz im schwedischen Södertälje sind eine Mischung aus der Erfassung von Daten zu Materialien und Kraftstoffen und der Lebensdauer von Produkten. Burul: „Ich modelliere repräsentative Lebenszyklen, um Szenarien zu erstellen, die zeigen, wie Umweltauswirkungen mit technischen Lösungen, disruptiven Technologien und einer höheren Effizienz des Transports gemindert werden können.“ Aktuell liegt der Fokus auf nachhaltigen Verkehrskonzepten.





Fakultät 73: IT-Experten intern ausbilden



94 Beschäftigte des ersten Jahrgangs haben die Ausbildung erfolgreich abgeschlossen. Sie starten jetzt in ihr neues Berufsleben als Softwareentwickler.

In zwei Jahren zum Junior-Softwareentwickler – das bietet die Vollzeitqualifizierung der Fakultät 73, die der Group Academy zugeordnet ist. Das Besondere dabei: Das Programm richtet sich nicht an IT-Experten, sondern vor allem an IT-Begabte, Studienabbrecher oder Beschäftigte mit anderen Berufsausbildungen, die IT-Grundkenntnisse haben und eine neue Perspektive suchen. Volkswagen kann so seinen Bedarf

an IT-Fachpersonal auch intern decken. Ob Bewerberinnen und Bewerber geeignet sind, zeigt sich in einem mehrstufigen Auswahlverfahren.

Im Februar haben 94 Teilnehmerinnen und Teilnehmer des ersten Jahrgangs die Qualifizierung erfolgreich abgeschlossen.

René Wolters ist vom Erfolg des Konzeptes überzeugt: „Die Zahlen sprechen für sich. Von 100 gestarteten Teilnehmern haben fast alle durchgehalten und durchweg mit guten Noten bestanden. Gut zwei Drittel kamen von intern, 75

Prozent davon wiederum sind aus dem direkten Bereich. Der größte Teil der Absolventen hat jetzt einen dauerhaften Job in der Group IT, aber auch andere Bereiche wie die Qualitätssicherung oder die Technische Entwicklung übernehmen Absolventen.“ Damit eröffnet die Fakultät 73 neue berufliche Perspektiven, die ansonsten wegen fehlender formaler Zertifikate wie Uni-Abschluss oder einer nicht passenden beruflichen Ausbildung nicht



René Wolters,
Leiter Fakultät 73

Start der Qualifizierung im Jahr 2018: Zwei Jahre bereiteten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich auf ihren neuen Beruf als Softwareentwickler vor.

zugänglich gewesen wären. „Rund 30 Prozent der Teilnehmer haben zudem vorher noch nicht bei Volkswagen gearbeitet und bekommen so die Möglichkeit auf unbefristete Arbeitsverhältnisse“, so Wolters weiter.

Die zweijährige Ausbildung gliedert sich in die Grundlagen- ausbildung zur Softwareentwicklung, mehrere Praxisphasen und eine Spezialisierung im zweiten Jahr, die auf die neue Funktion im Fachbereich zugeschnitten ist. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können zusätzlich auf persönliche Betreuung und integrierte Nachhilfe zurückgreifen. „Das Feedback aus den aufnehmenden Fachbereichen spiegelt uns, dass die Praxis- orientierung ein wichtiger Erfolgsfaktor ist“, erklärt Wolters.

Auch in der zweiten Generation qualifizieren sich 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu Softwareentwicklern. Der dritte Jahrgang ist im März diesen Jahres gestartet. Pro Bewerbungsrunde gingen rund 1.300 Bewerbungen ein. •

Vom Kellner zum Softwareentwickler



René Körner ist Absolvent des ersten Jahrgangs der Fakultät 73. In seinem neuen Job sorgt er für einen reibungslosen IT-Betrieb bei Volkswagen.

Der 35-jährige Magdeburger hat vor zwei Jahren noch in der Gastronomie gearbeitet, bevor er seine Chance genutzt und sich eine neue berufliche Perspektive gesucht hat. Mit dem Abschluss der Fakultät 73 hat René Körner nicht nur die Qualifikation zum Softwareentwickler erfolgreich in der Tasche, sondern auch den unbefristeten Arbeitsvertrag bei Volkswagen.

Was hat Sie so gereizt an der Fakultät 73?

Ich habe mich schon immer für IT und Rechnerprogrammierung interessiert, an meinen Gaming-Konsolen gebaut und PCs selbst zusammengestellt. Studiert habe ich allerdings Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Magdeburg-Stendal. Nach dem Bachelor habe ich den Master in International Management aber nicht mehr beendet. Ich habe schon im Studium nebenbei als Kellner gearbeitet und bin dann Vollzeit bei einem Restaurant in Magdeburg eingestiegen. Eine Freundin, die bei Volkswagen ihre Doktorarbeit schreibt, hat mich dann auf die Fakultät 73 gebracht. Das Programm kam für mich in einer Phase der Neuorientierung genau zur richtigen Zeit und ich habe mich sehr gefreut, dass ich ausgewählt

wurde. Ein neues Studium mit Fachrichtung IT an einer Universität hätte ich nämlich wahrscheinlich nicht noch mal angefangen.

Was waren die Highlights in der Qualifizierung?

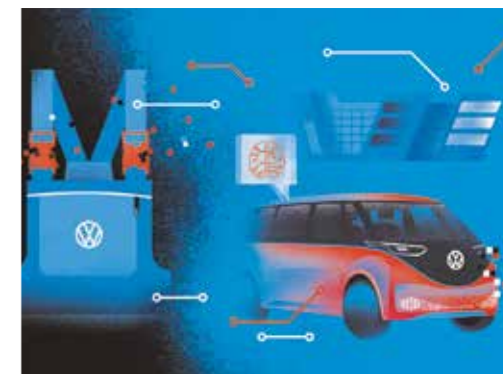
Für mich war die Praxisnähe super. Wir haben neben dem Lernen der grundlegenden Theorie viel projektbezogen programmiert und viel Kontakt zu unseren späteren Fachabteilungen gehabt. In den Praxisphasen konnte ich so schon in meine spätere Abteilung reinschnuppern, mein Team kennenlernen und bereits mitarbeiten. Für mich war diese Mischung genau das Richtige. Im zweiten Jahr war mein Highlight ein Teil der Vertiefungsqualifizierung zum Full-Stack-Developer. Ich habe mich für eine Spezialisierung in Richtung Cloud-Native-Development entschieden, das hat mich sehr interessiert. Ich hatte drei Monate täglich Unterricht bei amerikanischen IT-Experten von Galvanize, einer US-Firma, die Trainings für Softwareentwickler durchführt und Schulungspartner der Fakultät 73 ist.



René Körner arbeitet
jetzt bei der Group IT

Was für einen Job haben Sie jetzt?

Ich bin im IT-Operating beschäftigt. Das IT-Operating überwacht den IT-Betrieb und stellt ihn sicher. Fehler und Ausfälle zum Beispiel laufen beim IT-Operating auf und wir sorgen dann für das sogenannte Incident-Management und die Behebung. Als Teil des Backoffice programmiere ich da viel und bekomme einen umfassenden Einblick in den IT-Betrieb von Volkswagen. Das ist wirklich faszinierend! •





In der Wolfsburger Markthalle warten 200 Computer auf ihren Einsatz: Wegen der Corona-Pandemie findet das Auswahlverfahren vorerst online statt.



Großes Interesse an neuer Programmierschule

Mehr als 5.000 Interessenten haben sich registriert. Aktuell läuft das Auswahlverfahren für die Wolfsburger IT-Schmiede.

Die neue Programmierschule 42 Wolfsburg steht in den Startlöchern: Seit Februar laufen die sogenannten „Piscines“ – vierwöchige Auswahlverfahren, die wegen der Corona-Pandemie online stattfinden. Die Bewerber wählen sich vom heimischen Computer in die Community-Meetings und in die Programmierumgebung des Schulnetzwerks ein. Das Ziel: durch projektbasierte Übungen eine solide Grundlage zum Thema Software erhalten. „Dabei geht es nicht ausschließlich darum, diejenigen auszuwählen, die am besten coden, sondern auch um Soft Skills wie Kooperation und gegenseitige



Gunnar Kilian, Konzern-Personalvorstand



Max Senges, Rektor der neuen Programmierschule

Unterstützung“, sagt Max Senges. Der Rektor der Programmierschule ist zufrieden. Die Piscines funktionieren online und kommen bei den Bewerbern gut an. Wir sind oberhappy, dass wir diese erste Feuerprobe erfolgreich bestanden haben.“

Während manche Teilnehmer der Auswahlverfahren bereits Erfahrungen in der Programmierung mitbringen und schon in diesem Bereich beruflich tätig sind, haben andere noch nie zuvor einen Code geschrieben. Für den Leiter der 42 Wolfsburg ist dies kein Problem, es zählen allein Talent und Motivation. „Es braucht weder Schulabschlüsse noch besondere Qualifikationen oder ein bestimmtes Alter“, so Senges.

Volkswagen fördert die Programmierschule

Volkswagen fördert die Schule mit 3,1 Millionen Euro im ersten Jahr und jährlich zwei Millionen Euro in den kommenden Jahren. Denn durch die zunehmende Digitalisierung steigt die Nachfrage nach gut ausgebildeten IT-Fachkräften. Dazu Konzern-Personalvorstand Gunnar Kilian: „Die neue Programmierschule 42 Wolfsburg ist eine wertvolle Ergänzung für den Standort. Denn in der Arbeitswelt von morgen wird es nicht mehr ausschließlich um erworbene Qualifikationsnachweise, sondern eher um erworbene Kompetenzen gehen. Ich bin daher überzeugt, dass Modelle wie die 42 Wolfsburg und unsere Fakultät 73 die Zukunft der Softwareausbildung darstellen. Schließlich wird die Software zum Gehirn des Autos.“

Das Studium für die ersten Teilnehmer wird im Mai beginnen. Bis Ende 2022 sollen dann 600 Studierende zugelassen und auf eine Karriere als Software Engineer, Developer, Game Designer oder Ähnliches vorbereitet werden. Nach dem Vorbild der Partnerschule École 42 in Paris ist die Ausbildung gebührenfrei. Sie dauert drei bis fünf Jahre. •

Neue Kooperation mit Microsoft

Microsoft Deutschland fördert die neue Programmierschule 42 Wolfsburg. Das Tech-Unternehmen wird sich unter anderem an der Entwicklung des Curriculums für Software im Auto und Mobilitäts-Ökosysteme beteiligen. Zudem sollen offene Lerninhalte von Microsoft für die Entwicklung neuer Formen der Zertifizierung genutzt werden. Darüber hinaus wird Microsoft die Schule mit Hard- und Software sowie finanziell fördern.

Interview



Leitet seit eineinhalb Jahren das Recruiting und Talent Marketing: Andrea Morgan-Schönwetter. Zuvor arbeitete sie bei der Telekom.

So wirbt Volkswagen um die besten Kräfte

Der Konzern wandelt sich, wird zu einem digitalen, softwaregetriebenen Unternehmen. Was bedeutet das für das Gewinnen von Experten? Darüber hat 360° mit Andrea Morgan-Schönwetter gesprochen, Leiterin Recruiting und Talent Marketing.

[Jetzt bewerben!](#)

Das Recruiting und Talent Marketing von Volkswagen hat sich neu aufgestellt. Warum?

Morgan-Schönwetter: Wir mussten auf die Tatsache reagieren, dass sich unsere Erwartungen an neue Mitarbeiter und auch der Arbeitsmarkt stark verändert haben. IT-Fachkräfte werden von Arbeitgebern aus nahezu allen Branchen gesucht. Im Wettbewerb um Experten für Software, Daten und Nutzerführung konkurrieren wir nicht nur mit anderen Autoherstellern und Zulieferern, sondern auch mit Tech-Unternehmen wie Apple, Google und Microsoft, mit Online-Versandhändlern wie Amazon, mit Mode- oder Kosmetikherstellern wie Hugo Boss und L'Oréal und auch mit kleinen Start-ups. Mithilfe von mutigen Kampagnen zur Arbeitgeberattraktivität machen wir vor allem einen Punkt noch bekannter: Bei Volkswagen gibt es auch superspannende IT-Jobs. Dabei müssen wir dann so attraktiv sein, dass sich die Experten dazu entscheiden, für Volkswagen einen bestehenden und meist guten Job aufzugeben.

Wie sieht die neue Arbeitsstruktur in Ihrem Bereich aus?

Morgan-Schönwetter: Das IT-Umfeld wandelt sich in rasantem Tempo. Um schnell auf veränderte Rahmenbedingungen und die Bedürfnisse der Fachbereiche reagieren zu können, haben wir uns für eine agile Aufbauorganisation entschieden. Diese gibt uns viel Flexibilität, ermöglicht mit agilen Arbeitsmethoden eine bessere Zusammenarbeit und schafft Transparenz.



Mitarbeiterinnen als Testimonials für Kampagnen in Online-Medien und sozialen Netzwerken: Auch darauf setzt das Recruiting und Talent Marketing.

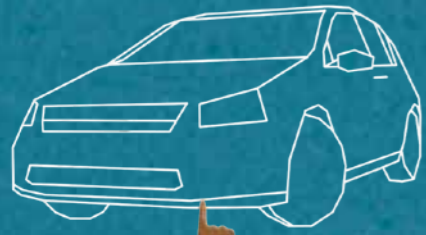
Sie sprechen davon, dass Volkswagen für Arbeitnehmer attraktiv sein muss. Was heißt das?

Morgan-Schönwetter: Es geht nicht ums Geld allein. Es geht vielen Arbeitnehmern auch um den Purpose, um den Sinn und Zweck ihrer Arbeit. Unser Ziel bei Volkswagen, bis 2050 den gesamten Konzern bilanziell CO₂-neutral zu machen, hilft in den Gesprächen mit Kandidaten. Sie möchten wissen, wie sie dazu beitragen können, ein solches Ziel zu erreichen, das nicht nur für ihren Arbeitgeber, sondern für die gesamte Gesellschaft von großer Bedeutung ist. Außerdem geht es ihnen um die Arbeitsbedingungen, um flexibles Arbeiten durch Homeoffice zum Beispiel. Und auch Themen wie Weiterbildung, Diversität, attraktive Aufgaben und flache Hierarchien spielen eine Rolle.

Zuletzt haben Sie in Arbeitgeber-Kampagnen mit Mitarbeitern und nicht mit Models geworben. Warum?

Morgan-Schönwetter: Eigene Mitarbeiter bringen als Testimonials authentischer rüber, was Volkswagen als Arbeitgeber auszeichnet. Es gibt bei uns so viele tolle Menschen in spannenden Jobs. Wenn sie ihre Storys erzählen, steht das für sich und begeistert viele andere für Volkswagen. •

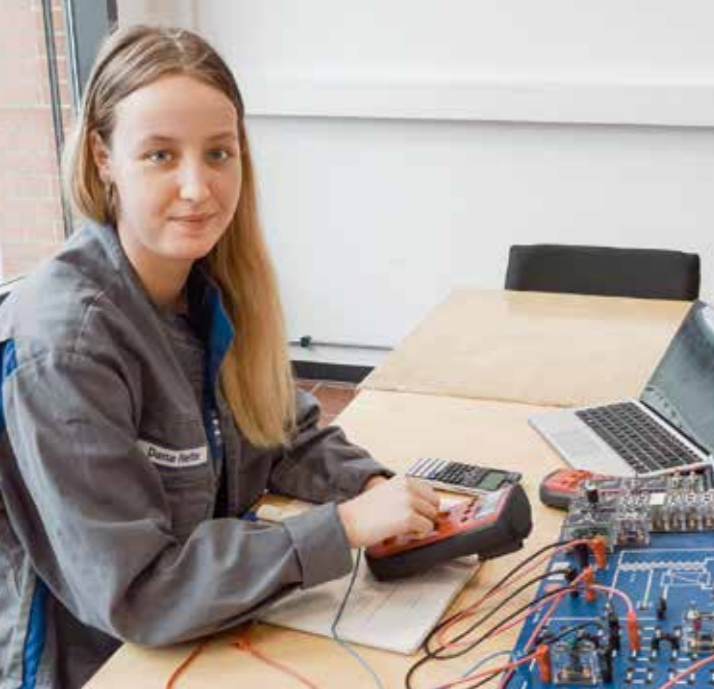




Diese Talente
arbeiten an der

Zukunft

Dana Reiter, Melda Sipahi und Fabian Wecker lernen während Ausbildung und Studium die Arbeit mit neuen Technologien – drei Nachwuchskräfte und ihr Weg im Volkswagen Konzern.



Elektrotechnik ist einer der Schwerpunkte ihrer Ausbildung: Dana Reiter beim Testen von Elektroschaltungen.

Virtual-Reality-Brille kann man neue Produktionsprozesse in 360 Grad simulieren. Der Vorteil ist, dass man so neue Verfahren direkt an der Linie mit der VR-Brille ausprobieren kann – ohne, dass dafür die reguläre Produktion umgebaut oder gestoppt werden muss.

Teil der Ausbildung sind auch Vorlesungen an der Hochschule

Damit Dana Reiter künftig Produktionsprozesse weiterentwickeln kann, lernt sie während ihrer Ausbildung alles rund um Fertigung und Logistik. Auf dem Lehrplan stehen dabei Fächer wie Metall-, Elektro- oder Schweißtechnik. Das Neue an der Ausbildung: Die jungen Leute sitzen einmal pro Woche im Hörsaal der Hochschule Emden/Leer. In den Vorlesungen geht es unter anderem um neue Technologien wie künstliche Intelligenz. Dana Reiter: „Ich habe zunächst Steuersekretärin beim Finanzamt gelernt. Das fand ich aber langweilig. Ich wollte etwas mit Zukunft und Technik machen und stieß dann auf diese völlig neue Ausbildung in Emden. Ich möchte Teil von etwas Neuem sein und so Spuren hinterlassen.“ Reiter wird 2023 ihre Ausbildung abschließen. •



Dana Reiter optimiert die Produktion in Emden

Wie kann man die Produktion künftig noch effizienter organisieren? Mit dieser Frage wird sich Dana Reiter künftig beschäftigen. Die Volkswagen Mitarbeiterin macht eine Ausbildung zur „Produktionstechnologin“. Das ist ein neuer Ausbildungsberuf bei Volkswagen in Emden, den es erst seit dem vergangenen Jahr gibt. Dana Reiter lernt zusammen mit zwei Frauen und sechs männlichen Kollegen den Umgang mit künstlicher Intelligenz, Virtual Reality (VR) und Argumented Reality (AR). Diese Technologien sollen der künftigen Produktionstechnologin dabei helfen, Prozesse in der Produktion weiterzuentwickeln. Beispiel: Mit der



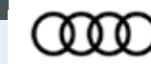
Melda Sipahi analysiert, was Kunden wollen

Melda Sipahi studiert an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) im vierten Semester Wirtschaftsinformatik. Sie ist seit 2019 bei Porsche. Nach ihrem Abschluss wird sie in der Produktionsentwicklung in der Abteilung „IT- und Innovationsstrategie“ arbeiten. Dort wird sie sich mit Themen wie der künstlichen Intelligenz (KI) befassen.

Dank künstlicher Intelligenz Kunden noch besser verstehen

Erste praktische Berührungspunkte mit der künstlichen Intelligenz hatte Melda Sipahi bereits in der zweiten Praxisphase ihres Studiums. Sie war Teil des Projekts Virtual-Built-to-Order (VBtO) bei Porsche. Dort hat sie historische Auftragsdaten und aktuelle Fahrzeugbestellungen analysiert. Heißt: Sie hat sich angeschaut, welche Ausstattungen Kunden bei welchen Modellen häufig ordern. Davon können neben der Produktionssteuerung auch Händler profitieren, die ihre Fahrzeuge im Showroom dann so ausstatten, wie sie die Kunden gerne kaufen. KI fasziniert Sipahi seit ihrer Schulzeit. Das Studium hat ihre Leidenschaft weiter vertieft. Sipahi: „Ich finde es total spannend, Porsche auf dem Weg zum datengetriebenen Unternehmen zu begleiten und Visionen wie die Smart Factory Realität werden zu lassen.“ •

Sie wird nach dem Ende ihres Studiums für die „IT- und Innovationsstrategie“ arbeiten: Melda Sipahi.



Fabian Wecker programmiert Software

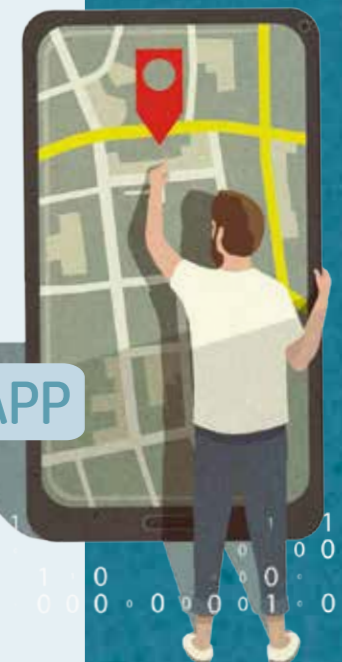
Fabian Wecker macht seit 2019 bei Audi in Ingolstadt eine dreijährige Ausbildung zum Fachinformatiker mit der Fachrichtung „Anwendungsentwicklung“. Das Ziel: lernen, wie man Software für Audi programmiert. Fabian Wecker: „Besonders Spaß gemacht hat mir der Einsatz im Bereich Digital Business. Dort war ich im Team, das sich unter anderem um die myAudi App kümmert. Hier konnte ich viel über die Entwicklung von Websites und die Architektur von Apps lernen. Das wäre ein Job, der mir nach der Ausbildung Spaß machen würde.“ Im Ausbildungsjahrgang 2020 begannen 24 junge Menschen bei Audi in Ingolstadt diese Ausbildung. Vor einigen Jahren waren es noch zwei Leute.

Er macht in Ingolstadt eine Ausbildung zum „Anwendungsentwickler“: Fabian Wecker.

Weitere neue Ausbildungsgänge starten

Wecker: „Seitdem ich sieben war, habe ich mich mit Computern beschäftigt, habe sie auseinander- und wieder zusammengebaut. Für mich war daher schon früh klar, dass für mich nur ein IT-Beruf später infrage kommt.“

Ende des vergangenen Jahres startete Audi die Ausbildung zum Fachinformatiker mit dem Schwerpunkt „Digitale Vernetzung“. Dort steht die Vernetzung von Anlagen in der Fabrik im Fokus. Die Besonderheit: Teil des Lernkonzeptes ist auch die Ausbildung zur Elektrofachkraft, damit die jungen Leute die Anlagen in der Fabrik technisch noch besser verstehen. •



APP



Software: Mit Vollgas Richtung Wachstum

Die Car.Software-Organisation heißt nun CARIAD. Das Ziel der Konzerntochter bleibt ambitioniert: die Entwicklung einer Softwareplattform für alle Marken des Unternehmens.

Von null auf 4.000 in neun Monaten: Beim Personalaufbau zeigt CARIAD (ehemals Car.Software-Organisation) eine beeindruckende Geschwindigkeit. Mitte 2020 als eigenständiges Software- und Technologieunternehmen innerhalb des Volkswagen Konzerns operativ gestartet, hat es die Aufgabe, eine einheitliche Softwareplattform und -architektur für alle Konzernmarken zu entwickeln. Schon Ende 2024 soll diese Plattform erstmals zum Einsatz kommen.

Um das dafür nötige Entwicklungstempo zu erreichen, muss CARIAD weiter wachsen. Dazu bündelt die Konzerntochter nicht nur das bereits bestehende Know-how der Softwareexpertinnen und -experten von Volkswagen, Audi und Porsche, sondern geht auch völlig neue Wege: Beschäftigte aller Marken und Konzernbereiche haben die Chance, in das Unternehmen zu wechseln und dort daran zu arbeiten, Volkswagen in einen softwaregetriebenen Mobilitätsanbieter zu transformieren, ein Novum in der Konzerngeschichte. Mit der Integration von Carmeq, TKI und eines Bereichs von Hella Aglaia konnte zudem zusätzliche Software-Kompetenz gewonnen werden, um Gehirn und Nervensystem der Autos von morgen zu schaffen.

10.000 Experten sollen künftig zusammenarbeiten

Durch den schnellen Bewerbungs- und Einstellungsprozess „Recruiting Challenge“ konnten in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen und dem Betriebsrat bereits im Vorjahr Hunderte

interne Interessenten als Beschäftigte gewonnen werden. Insgesamt sollen langfristig rund 10.000 Digital-expertinnen und -experten weltweit bei CARIAD zusammenarbeiten und unter anderem die End-to-End-Elektronikarchitektur E³ 2.0 entwickeln. „Das rasche Personalwachstum ist die Voraussetzung dafür, fristgerecht unsere Lieferversprechen erfüllen zu können und die digitale Transformation des gesamten Volkswagen Konzerns zu gestalten“, erklärt CEO Dirk Hilgenberg.

Sicherheit für alle in Deutschland Beschäftigten bietet ein Haustarifvertrag, auf den sich die neue Konzerngesellschaft und die IG Metall Ende Januar 2021 geeinigt haben. Er schafft einerseits tarifliche Arbeitsbedingungen. Andererseits berücksichtigt er auch die Besonderheiten der Softwareentwicklung, etwa durch das Fördern eigenverantwortlicher Arbeit in agilen Teams (siehe auch Seite 27). •

Das sagen CARIAD Beschäftigte über ihre Arbeit und ihre Ziele für 2021. Mehr dazu auf Seite 28.



Dirk Hilgenberg,
CEO von CARIAD

CARIAD: Einigung auf Haustarifvertrag



Gunnar Kilian,
Konzern-Personalvorstand

Der Volkswagen Konzern und die IG Metall haben sich im Januar 2021 auf einen Haustarifvertrag für CARIAD (ehemals Car.Software-Organisation) verständigt. Damit wurden Regelungen vereinbart, die die Entwicklung des Unternehmens zu einer agilen Softwareorganisation unterstützen. Neben einem kompetenz-basierten Entgeltsystem sieht der Vertrag auch selbstbestimmte Arbeitszeiten vor. Passend zur Geschwindigkeit von CARIAD und zur Arbeitsweise in der Softwareentwicklung sind auch wichtige Inhalte des Tarifvertrags iterativ

angelegt. Ziel war es, einen Startpunkt zu setzen und regelmäßig zu prüfen, ob Verbesserungen oder Anpassungen notwendig sind.

Darüber hinaus sieht der Tarifvertrag für Beschäftigte von CARIAD ein Recht auf mobile Arbeit, 30 Urlaubstage, die Möglichkeit für zehn Freistellungstage und Sabbaticals, ein 13. Monateinkommen, eine kontinuierliche Qualifizierung sowie eine Altersvorsorge vor.

Mit dem Abschluss haben Volkswagen und die IG Metall ein Stück deutsche Tarifgeschichte geschrieben, da erstmals ein Autobauer die besonderen Arbeitsanforderungen dieser Beschäftigtengruppen im Umfeld der Softwareentwicklung berücksichtigt hat.

Als Besonderheit für die Branche ist auch die Evaluierung zu bewerten, in die die Beschäftigten im ganzen Prozess eingebunden wurden. Mit Online-Umfragen und digitalen Sprechstunden erhielten

die Beschäftigten die Möglichkeit der Mitsprache. So konnte letztendlich eine passgenaue Lösung für die moderne Arbeitswelt in tariflichen Regelungen gefunden werden – ein großer Erfolg, der Sicherheit und Verlässlichkeit für die Beschäftigten schafft.

„Kollektive Arbeitsbedingungen und Mitbestimmung sind fester Bestandteil der DNA von Volkswagen. Ich freue mich daher, dass wir gemeinsam mit der IG Metall neue, zeitgemäße Wege für die tarifliche Gestaltung der agilen Arbeitswelt im Softwarebereich aufzeigen können. Diesen Weg werden wir nun mit Beschäftigten, Betriebsrat, Gewerkschaft und unseren Marken weiter gestalten.“

Gunnar Kilian, Personalvorstand des Volkswagen Konzerns •



Ehemals Car.Software-Org.: Neuer Name CARIAD steht für Car, I Am Digital

Die Volkswagen Car.SW-Org. Wolfsburg AG ist zur CARIAD SE geworden. Das Software- und Technologieunternehmen im Volkswagen Konzern bekommt neben dem neuen Markennamen CARIAD auch eine neue Gesellschaftsform: Die Société Européenne (SE) bietet die Möglichkeit, eine moderne, für die Softwareentwicklung maßgeschneiderte Mitbestimmung auf Aufsichtsrats- und Betriebsratsebene zu gestalten. „Nach einer sechsmonatigen Aufbauphase ist das Unternehmen erst seit Mitte vergangenen Jahres operativ. Wir haben im ersten Schritt die Arbeitsorganisation und unsere Unternehmensstrukturen aufgebaut. Mit dem neuen Namen CARIAD und der Firmierung als Société Européenne erreichen wir nun den nächsten Meilenstein in

unserer Unternehmensentwicklung. 2021 steht die Operationalisierung im Vordergrund: Wir etablieren uns damit als starker und vertrauenswürdiger Software- und Technologiepartner für die Automobilmarken des Volkswagen Konzerns und als attraktiver, europäischer Arbeitgeber für Automotive-Software- und Engineering-Talente aus aller Welt“, so Dirk Hilgenberg, CEO von CARIAD. Gleich an mehreren Megatrends wirkt CARIAD als Unternehmen mit: Elektrifizierung, Automatisierung, Digitalisierung. Der neue Unternehmensname steht als Akronym für diese Entwicklung und diesen Zeitgeist: „Car, I Am Digital.“ Das Markenprofil ist auch auf der neuen Website erlebbar (<https://cariad.technology>).





Das sagen CARIAD Beschäftigte

Im Porträt: Hier sprechen drei Beschäftigte über ihren Wechsel zur Volkswagen Tochtergesellschaft, über Remote-Arbeit und die Ziele für das Jahr 2021.



Miriam Gruber,
Chief Security
Architect

Als Arbeitnehmer finde ich CARIAD spannend, weil ...

„... wir die einmalige Aufgabe haben, eines der wichtigsten Mobilitätsunternehmen fit für die Zukunft zu machen.“

Meine Aufgabe in der Product Security ist es, Fahrzeugsysteme robust gegen Angriffe von außen zu gestalten. Das war auch meine Aufgabe zuvor bei einem anderen Hersteller. Ich hatte allerdings großes Interesse, meine Erfahrung bei CARIAD einzubringen. Da meine Kolleginnen und Kollegen in ganz Deutschland verteilt sind, ist Remote-Arbeit das beste Mittel, um gemeinsam Ziele zu erreichen und dabei Berufs- und Privatleben in Balance zu halten. Ein Ziel für dieses Jahr ist, das Fundament für ein sicheres Produkt zu legen, damit jede Entwicklerin und jeder Entwickler ihren und seinen Beitrag zur Security leisten kann.

„... wir durch den bunten Mix aus unterschiedlichen Firmenkulturen die Möglichkeit haben, uns neu zu definieren und als ein Team faszinierende Dinge zu entwickeln.“

Vor CARIAD war ich bei der Audi AG im Bereich EE beschäftigt. Dort habe ich Themen wie Strategie, Organisationsentwicklung und Change Management bearbeitet. Da meine Rolle zu CARIAD gewandert ist, wurde mir eine Konzernleihe angeboten. Mir gefiel mein Job sehr, daher wollte ich diesen auf jeden Fall behalten. Dass ich Ende 2019 damit anfang, die Aufbauorganisation für die Domäne G2, Intelligent Cockpit & Body, zu gestalten, hat für mich die Entscheidung besiegelt. Aktuell arbeite ich an der zukünftigen Struktur von CARIAD. Für 2021 haben wir ein klares Zielbild von der Zusammenarbeit und der strategischen Ausrichtung, das wir alle geschlossen erreichen wollen.



Beate Rockel,
Project Manager
Comfort & Body

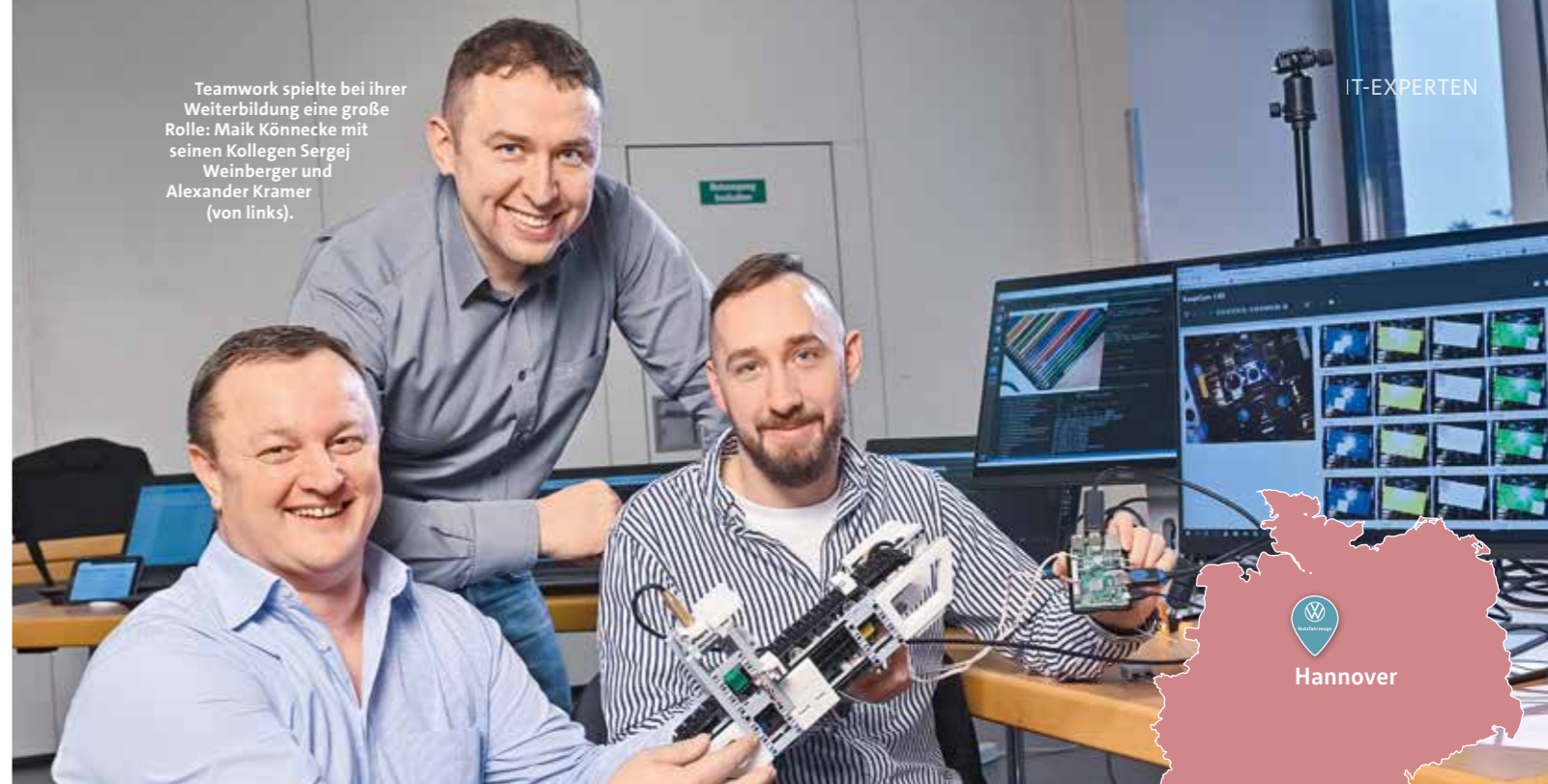
„... das Unternehmen ein großes Arbeitsspektrum anbietet, in das jede einzelne Person ihre Stärken einbringen kann.“

Ich komme von der TKI, die zum 1. Dezember komplett in CARIAD integriert wurde. Als Projektleiterin für die Abt. G2-52, welche die Software der Fahrzeug-Innenraumklimatisierung entwickelt, liegt mein Aufgabengebiet in der Standklimatisierungs-SW. Die Arbeit im Homeoffice eröffnet mir dabei neue Wege der Kommunikation in einer rein virtuellen Umgebung. Ich freue mich aber auch schon auf den Tag, die Kolleginnen und Kollegen persönlich kennenzulernen, um gemeinsam die ersten Meilensteine Richtung einheitliche Softwareplattform im Volkswagen Konzern zu erreichen.



Nico Zimmer,
Organizational
Development

Teamwork spielte bei ihrer Weiterbildung eine große Rolle: Maik Könnecke mit seinen Kollegen Sergej Weinberger und Alexander Kramer (von links).



Volkswagen Nutzfahrzeuge sucht IT-Talente innerhalb der Belegschaft

Maik Könnecke hat früher Bullis in Hannover gebaut. Heute kümmert er sich dort als IT-Spezialist um die Roboter im Karosseriebau.

Maik Könnecke ist gelernter Elektroniker für Automatisierungstechnik. Er hat viele Jahre in der Produktion bei Volkswagen Nutzfahrzeuge (VWN) in Hannover Bullis gebaut. Könnecke hat jetzt das Werkzeug gegen die Tastatur getauscht. Sein Arbeitsplatz ist heute vor dem Computer. Als technischer Sachbearbeiter in der Prozessplanung ist er dafür verantwortlich, dass die Roboter im Karosseriebau des neuen Multivan zum Produktionsstart einwandfrei funktionieren.

Könnecke: „Privat habe ich mich viel mit verschiedenen Programmiersprachen beschäftigt, kleinere Anwendungen geschrieben. Dass das heute ein Bestandteil meines Berufs ist, hätte ich vor zwei Jahren nicht erwartet.“ Er ist einer von 16 Teilnehmern des Pilotprogramms „Produktionsprogrammierer“. Ein Projekt,

das 2019 in Hannover mit dem Ziel gestartet ist, IT-affine Beschäftigte zu finden und für Aufgaben rund um Computer und Technik in der Produktion zu qualifizieren. Neben Könnecke haben alle Teilnehmer die Abschlussprüfungen in Hannover bestanden und halten ein Zertifikat der Industrie- und Handelskammer (IHK) in den Händen. Viele haben inzwischen schon neue Aufgaben als Produktionsprogrammierer übernommen.

Über sechs Monate hinweg lernten die neuen IT-Spezialisten dafür verschiedene Anwendungen wie Database, Java und Quellcodes. Sie entwickelten während ihrer Ausbildung auch eigene Projekte in der Produktion, die es teilweise bis zur Anwendung in der Produktion geschafft haben. Könnecke: „Die Projektarbeit mit den Kollegen hat mir Spaß gemacht. Wir haben außerdem viel voneinander lernen können.“

Der „Produktionsprogrammierer“ war zunächst ein Pilotprojekt. Das Ziel: Bei Volkswagen Nutzfahrzeuge eigene IT-Kompetenzen aufzubauen. Nassia Zdravkova, Personalleiterin Volkswagen Nutzfahrzeuge Deutschland: „Auch als

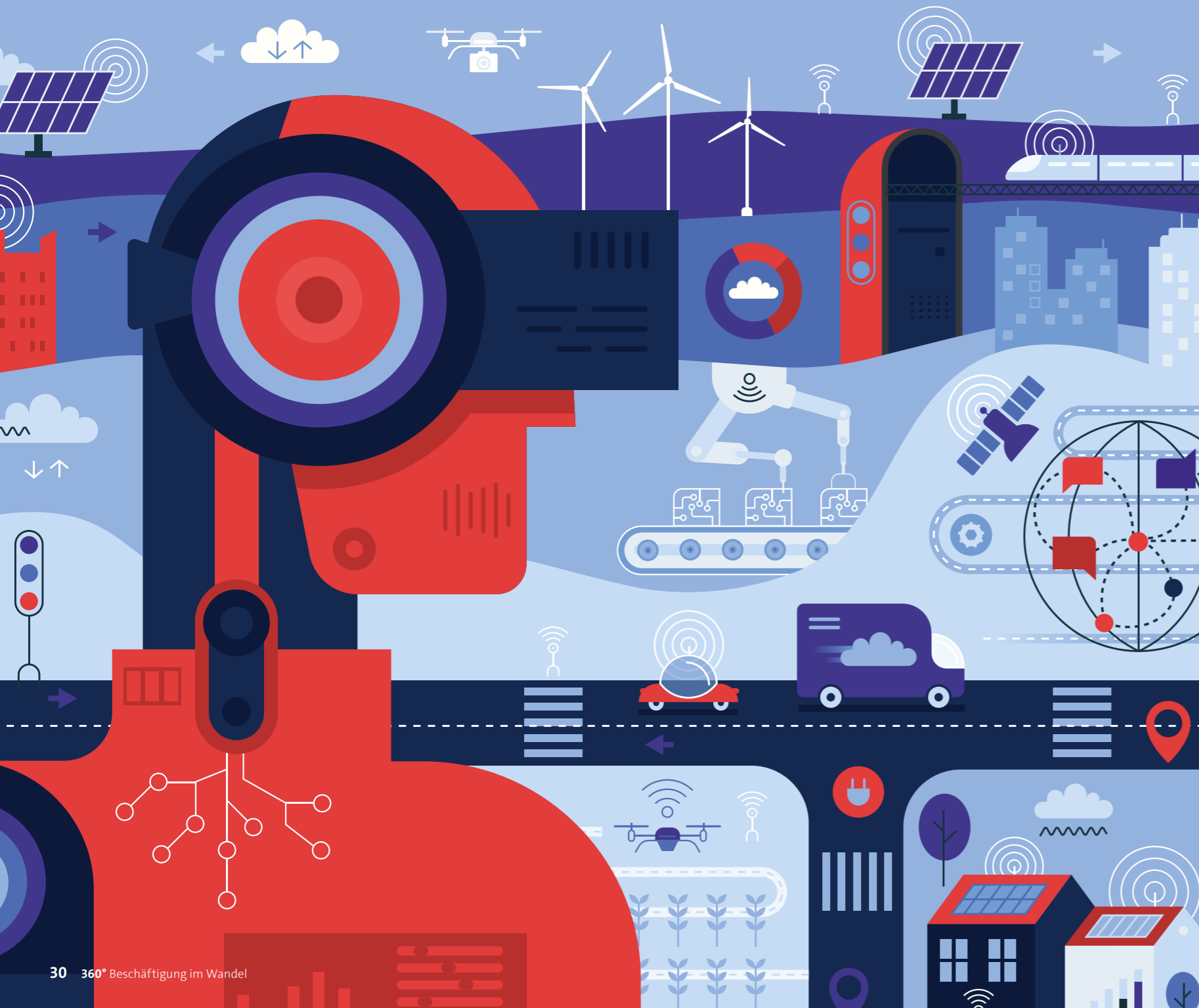


Will bei den Nutzfahrzeugen IT-Kompetenz aufbauen: Personalleiterin Nassia Zdravkova.

Unternehmen haben wir viel dazugelernt. Wichtige Erkenntnisse haben wir in neue Qualifizierungsprogramme einfließen lassen. Wir wollen bewusst die Kompetenzen in unserer Belegschaft fördern.“

Künftig starten die Hannoveraner weitere Qualifizierungen. Unter anderem geht es bald los mit „Digital Knowledge“. Das Unternehmen will so Beschäftigte im Bereich Datenanalyse und Softwarearchitektur weiterbilden. Zdravkova: „Bei VWN setzen wir auch künftig auf die vielfältigen Kompetenzen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“

Die Technische Entwicklung erfindet sich neu



„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist“, wusste bereits Autopionier Henry Ford. In Zeiten des dynamischen Wandels ist der Umbruch in der Technischen Entwicklung von Volkswagen in Wolfsburg besonders sichtbar, wo die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Mobilität von morgen und übermorgen arbeiten.

Im Rahmen des Transformationsplans schafft die Technische Entwicklung zusätzliche Digitalisierungsarbeitsplätze. Kompetenzen werden insbesondere in der „digitalen Produktentwicklung und virtuellen Absicherung“, dem „Systems Engineering“ und der „funktionsorientierten Entwicklung“ aufgebaut. „Im Gegenzug reduzieren wir bei weniger wettbewerbskritischen Themen unseren Eigenleistungsanteil“, erläutert Egon Feichter, Leiter TE-Strategie, Produktdaten und Services.

Auch Prozesse und Organisation werden im Rahmen der „TE-Transformation 2025“ neu ausgerichtet, während gleichzeitig der Entwicklungsmotor auf Hochtouren läuft. Der TE-Masterplan, den die Entwicklung seit dem Sommer 2020 konsequent umsetzt, ist die Antwort auf die wachsenden Herausforderungen in der Fahrzeugentwicklung. Mit der Einführung der funktions- und systemorientierten Entwicklungsmethode FUSE macht die TE ihre Prozesse zukunftsfest. Ziel ist, durch eine Stärkung der interdisziplinären Zusammenarbeit ab der frühen Entwicklungsphase Komplexität besser zu beherrschen und mehr Verlässlichkeit in die Fahrzeuganläufe zu bringen.

Die TE-Akademie begleitet die



„Zukunftsgerichtete Qualifizierungen stärker ausbauen.“

Gerardo Scarpino,
Betriebsratskoordinator



„Kompetenzen aufbauen in digitaler Produktentwicklung.“

Egon Feichter,
Leiter TE-Strategie

starteten 2020 diese Schulungen, bis 2023 werden bis zu 277 TE-Beschäftigte diese umfangreichen Programme durchlaufen haben. „Solche zielgerichteten Qualifizierungen gilt es zukünftig noch stärker auszubauen und für die Kolleginnen und Kollegen anzubieten“, betont

TE-Betriebsratskoordinator Gerardo Scarpino.

Auch kulturell befindet sich die TE im Aufbruch. Ziel der gemeinsam im September gestarteten Initiative „Mission Kulturwandel TE“ ist es, das menschliche Miteinander in der TE positiv zu verändern. 83 „TE-Transformers“ aus allen Hierarchiestufen der TE-Fachbereiche, die als Kulturbotschafter fungieren, geben wichtige Anregungen. Ihr Auftrag: „Silos überwinden“, „Vertrauen bilden“, „Vielfalt fördern“ und „Tempo machen“.

Beschäftigten auf dem Weg des Wandels mit maßgeschneiderten Qualifizierungsprogrammen, an denen im vergangenen Jahr rund 12.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnahmen. Expertenvorträge zu den Zukunftsthemen geben wichtige Impulse – in Zeiten von Corona auch im digitalen Format. Im Fokus standen zuletzt die zahlreichen neuen Trainings im Rahmen des „Product Compliance Management Systems“. Die im vergangenen Jahr gestarteten Qualifizierungen zum/zur VW Automobilmechaniker/-in und zum/zur Inbetriebnehmer/-in sind ein positives Beispiel für den Aufbau von Zukunftskompetenzen im Werkstattbereich. 47 TE-Kolleginnen und Kollegen

Die Technische Entwicklung

Zwölf eng verzahnte Fachbereiche, 11.300 Beschäftigte – das ist die Technische Entwicklung (kurz: TE) am Stammsitz des Unternehmens in Wolfsburg. Die Werkstatt- und Prüfstandsfläche der TE umfasst 189.000 Quadratmeter, die Bürofläche liegt bei 128.000 Quadratmeter.

In den vergangenen beiden Jahren entwickelte die TE-Belegschaft für die weltweite Modelloffensive parallel zwei Konzernbaukästen und teilweise über 50 Fahrzeug-„Hüte“.





Der erste Schritt zum E-Spezialisten

Giuseppe La Corte aus dem TE-Teilelager hat sich zum Automobilmechatroniker weitergebildet.

Er hatte das Glück des Nachrückers – Giuseppe La Corte steht auf der Warteliste, als sein Meister ihn informiert, dass er doch am Quali-Programm zum „VW Automobilmechatroniker“ (VAM) teilnehmen kann. Der Auftragssteuerer in der Logistik der Technischen Entwicklung in Wolfsburg sieht den VAM-Kurs – es ist der erste dieser Art – als gute Chance, sich im Job zu entwickeln: „Es ist ein Glücksfall, dass ich jetzt einen Weg einschlagen kann, der mich voranbringt und auf das Arbeitsfeld der Zukunft führt – die Entwicklung und den Bau von E-Autos.“ Im Januar 2021 hält der 44-jährige sein Zeugnis in der Hand.

La Corte bringt die erforderlichen Voraussetzungen mit: Eine Lehre zum Industriemechaniker mit dem Schwerpunkt Maschinen- und Systemtechnik tritt der gebürtige Wolfsburger, dessen Vater auch im Werk war, 1992 an, arbeitet danach im Rohbau und in der Winterräder-Halle der Autostadt. 2007 wechselt er in die TE und schweißte in der Laserfügetechnik Prototypen. Über den Vorrichtungsbau kommt er in die TE-Logistik als Auftragssteuerer im Teilelager in Halle 73. Dort ist er auch Vertrauensmann und Sicherheitsbeauftragter.

In diesem Job beginnt er den Kurs. La Corte: „Ich mag die Arbeit im Teilelager. Aber um uns herum passiert einfach so viel, dass ich die Gestaltung meiner Zukunft rechtzeitig selbst in die

Hand nehmen wollte.“ Da kommt das Kursangebot im richtigen Moment. La Corte meldet sich an. Auch mit einem flauen Gefühl: „Ich habe mir Sorgen gemacht, ob ich das hinbekomme. Denn ich hatte lange nicht gelernt.“

Lernen im Werk oder zuhause am PC

Als ein Mitarbeiter den Kurs nicht antritt, bekommt La Corte seine Chance. „Das war mein Glück und ein Sprung ins kalte Wasser. Es ging hoppla hopp.“ Denn der Kurs beginnt schon in einer Woche. Natürlich unter Corona-Bedingungen. Die eine Hälfte der

zwölf Teilnehmer kommt aus der TE, die andere aus der Pilothehalle der Fertigung. Zuerst treffen sie sich in der AutoUni – nur vier in einem Raum wegen Corona. Da sind sie durch das Chat-Tool Teams verbunden.

Im Dezember geht die Gruppe in Wechselunterricht. Ein Teil der Klasse lernt zuhause am Bildschirm, der andere Teil kommt ins Werk in die Halle 18. Da sind die Werkstätten. Die Abschlussprüfung für die angehenden Elektrik/Elektronik-Spezialisten steht an: „Wir hatten tolle Dozenten, die uns fit gemacht haben. Sie hatten immer ein offenes Ohr“, sagt La Corte. Alle schließen erfolgreich ab.

Nach der Zeugnisübergabe ist La Corte sicher: „Ich bin sehr froh, mich mit Mitte 40 und mit fast 30 Jahren bei Volkswagen für die berufliche Veränderung entschieden zu haben.“ Seine Zukunft:

ein Job, der etwas mit E-Autos zu tun hat. „Denn die Elektromobilität ist die Zukunft.“ Er will jetzt auch Inbetriebnehmer werden. Der Kurs soll bald beginnen. ●

„Ich wollte die Gestaltung meiner Zukunft rechtzeitig selbst in die Hand nehmen.“

Der frischgebackene Automobilmechatroniker: Giuseppe La Corte mit DC/DC-Wandler und Kabel für HV-Batterie und E-Motor.



Automobilmechatroniker/-in – das Profil

Die Weiterbildung richtet sich an Mitarbeiter mit gewerblich-technischem Berufsabschluss und mehrjähriger Berufserfahrung besonders in mechanischen Tätigkeiten. Sie dauert 106 Tage und besteht aus acht Modulen mit einem hohen Praxisanteil. Inhalte sind zum Beispiel die Volkswagen Strategie, MS Office, Grundwissen über Motor, Getriebe, Fahrwerk und Systeme, die Grundlagen der Kfz-Elektrik und -Elektronik (Bussysteme, Fahrzeugdiagnose), die Hochvolt- und Gastechnik, Fahrzeugassistenzsysteme sowie das Freischalten und die Wiederinbetriebnahme von HV-Fahrzeugen.



Leuchtturm der Transformation: das Inbetriebnahmezentrum im Vorseriencenter der Technischen Entwicklung.

Mut zur Veränderung

Sabrina Simon hat ein Motto: „Sei mutig genug, um dich zu verändern!“ Das ist auch ihre Botschaft an alle Kolleginnen und Kollegen. Die 29-jährige hat sich im Rahmen der Transformation beruflich neu orientiert.



Geht ihren Weg: Sabrina Simon.

Nach ihrer Ausbildung zur Zerspammmechanikerin ist Sabrina Simon seit 2011 in der TE in Wolfsburg tätig. Dort war sie unter anderem in der Mechanischen Fertigung des Vorseriencenters im Einsatz und hat Achsen und Zahnräder gefertigt. Seit dem vergangenen Jahr arbeitet sie im Inbetriebnahmezentrum der TE, wo sich alles um Bordnetze, Steuergeräte und Software dreht. Das Zentrum wurde 2018 am Standort der ehemaligen TE-Gießerei eröffnet und steht für den Wandel von der mechanischen zur elektronischen und digitalen Kompetenz. „Inbetriebnahme ist ein Zukunftsthema“, sagt die Gifhornerin.

„Ich bin sehr froh, dass ich die Chance bekommen habe, mich im Bereich Elektronik weiterzuentwickeln.“

Elektronik fordert neues Wissen

Die Herausforderungen bei der Inbetriebnahme der Fahrzeugelektronik nehmen wegen der wachsenden technischen Komplexität stetig zu. Deshalb baut die TE ihre Kompetenzen auf diesem Gebiet auf. Um sich fit für die neue Aufgabe zu machen, absolvierte Sabrina Simon das Qualifizierungsprogramm „Automobilmechatroniker/-in“, das sie im Dezember 2020 erfolgreich abschloss. „Die Arbeit am gesamten

Fahrzeug hat mich zunächst Überwindung gekostet“, berichtet die TE-Mitarbeiterin. „Aber nach zwei Tagen Praxistraining hatte ich keine Berührungängste mehr.“

Demnächst beginnt Sabrina Simon das Qualifizierungsprogramm „Inbetriebnehmer/-in“, das auf der ersten Qualifizierung aufbaut. Praktische Erfahrung in der Inbetriebnahme hat sie schon gesammelt, unter anderem beim Flashen von Steuergeräten und bei der Fehlersuche an Prototypen.

Aufgabenschwerpunkt nach dem Abschluss der Qualifizierung wird die vorgezogene Inbetriebnahme sein. Das Team stellt schon vor dem Montagestart sicher, dass alle E-Komponenten und Software-Versionen einsatzfähig sind. Auf den Prüftischen werden Basisfunktionen wie die Steuergerätediagnosen, Wegfahrsperrung, Komponentenschutz, Beleuchtung oder Anzeige- und Bedienelemente getestet. Sabrina Simon freut sich auf die Herausforderung: „Diesen Schritt zu gehen, war die richtige Entscheidung.“ ●

Inbetriebnehmer/-in – das Profil

Die Qualifizierung zum „Inbetriebnehmer“ baut auf dem „Automobilmechatroniker“ auf. Sie läuft über 85 Tage und besteht aus drei Stufen:

1. Theorie- und Praxistraining (Bussysteme, Fahrerassistenzsysteme, System 42, Flashen im Fahrzeug und Steuergeräte und Fehlersuche am Fahrzeug);
2. Off-the-Job-Training (Montage-Elektrik, E-Simulator, Finishing, Leitungsstrang-Fertigung, Software-Tankstelle, Hochvolt-Inbetriebnahme, Gesamtfahrzeug-Inbetriebnahme);
3. On-the-Job-Training mit erfahrenen Mitarbeitern der TE (Inbetriebnahme von Elektrofahrzeugen, Hybridmodellen und Fahrzeugen mit komplexer E/E-Architektur).



Am neuen ID.3¹: Simone Grätz und Andrea Jacobi haben das Ziel Automobilmechatronikerin fest vor Augen. An ihrem Ausbildungsjahrgang schätzen sie auch den guten Zusammenhalt.

Nach rund 30 Jahren noch einmal in der Ausbildung

Eine große Chance: Simone Grätz und Andrea Jacobi aus dem Projekt- und Anlaufmanagement wollen Automobilmechatronikerin werden.

Im Prototypenrohbau haben **Simone Grätz** (47) und **Andrea Jacobi** (49) immer weniger Arbeit. Grund: Auch Volkswagen setzt mithilfe moderner Software verstärkt auf die virtuelle Produktentwicklung. Die beiden Facharbeiterinnen aus der Pilothe in Wolfsburg haben deshalb im Oktober vergangenen Jahres eine Ausbildung zur VW Automobilmechatronikerin begonnen. Diese Ausbildung dauert in normalen Zeiten ein halbes Jahr, unter Corona-Bedingungen allerdings länger aufgrund fehlender Praxiszeiten. Im 360°-Gespräch ziehen die gelernte Werkzeugmechanikerin Grätz und die gelernte Industriemechanikerin Jacobi Zwischenbilanz einer spannenden Zeit.

Simone Grätz und Andrea Jacobi über ...

... die Entscheidung, sich nach rund 30 Jahren noch einmal neu ausbilden zu lassen:

Simone Grätz: Andrea und ich haben uns für die Ausbildung zum VW Automobilmechatroniker entschieden, weil wir das Volkswagen von morgen mitgestalten wollen. Unsere aktuelle Arbeit im physischen Prototypenbau wird durch prototypenfreie Projekte weniger. Und da wir noch einige Jahre im Beruf vor uns haben, dachten wir uns: Diese Chance ergreifen wir!

Andrea Jacobi: Außerdem sehen wir den VW Automobilmechatroniker als Chance, nach so vielen Jahren noch einmal etwas Neues zu machen. Volkswagen verändert sich immer mehr – und wir wollen gern ein Teil davon sein.

... ihre Erfahrungen mit der Ausbildung:

Simone Grätz: Ich bin ehrlich: Nach vielen Jahren im alten Job ist so eine Ausbildung eine Umstellung, die einem zu Anfang nicht leichtfällt. Auf einmal kommen viele neue Themen auf einen zu – und das aufgrund der Pandemie auch noch ausschließlich online. Vor allem Kfz-Wissen und E-Mobilität behandeln wir im Unterricht. Schön ist: Die Themen, die wir durchnehmen, sind abwechslungsreich. Und unsere Trainer unterstützen uns, wo sie können. **Andrea Jacobi:** Super ist auch, dass wir als Team zusammenhalten und sich unsere Klasse gegenseitig hilft – auch aus dem Homeoffice. Auch deshalb können wir diese interne Ausbildung absolut weiterempfehlen. Man braucht zwar ein bisschen Zeit, um reinzukommen, aber man verlässt seine Komfortzone – und auch das macht Spaß.

... den Schwerpunkt der künftigen Tätigkeit als Automobilmechatronikerin:

Simone Grätz und Andrea Jacobi: Anders als jetzt als Facharbeiterinnen im Prototypenrohbau im Bereich Anlauf- und Projektmanagement werden wir als VW Automobilmechatronikerinnen an schon fast fertigen Fahrzeugen arbeiten und die Kollegen, die bereits Inbetriebnehmer sind, bei Flashaktionen unterstützen. Wir werden also helfen, Software auf Fahrzeuge aufzuspielen – Software, die zum Beispiel dafür sorgt, dass alle Steuergeräte im Fahrzeug miteinander kommunizieren und der Fahrer so alle digitalen Funktionen seines Golf nutzen kann. Und wer weiß, vielleicht starten wir irgendwann auch noch in die Ausbildung zum Inbetriebnehmer. Voraussetzung ist natürlich, dass wir die Prüfung zum Automobilmechatroniker erfolgreich abschließen. •



Wie die Produktion Kompetenzen stärkt

Mat Peine und Tristan Kneisel sind die ersten Inbetriebnehmer der Fachrichtung Fahrzeugtechnik in Wolfsburg.

Premiere: Mat Peine und Tristan Kneisel sind die ersten Inbetriebnehmer in der Wagenfertigung in der Halle 12 in Wolfsburg. Weitere fünf sollen im Laufe des Jahres folgen. Sie gehören zu den ersten Absolventen der 2020 gestarteten Qualifizierung zum Inbetriebnehmer mit der Fachrichtung Fahrzeugtechnik.

Was genau verbirgt sich hinter diesem neuen Job? Fahrzeugproduktion wird immer komplexer und vor allem digitaler. Eine entscheidende Rolle fällt den Inbetriebnehmern zu. Sie sorgen für die nötige Software auf den Steuergeräten, schalten wichtige Funktionen frei und kalibrieren Sensoren. Sie arbeiten in den Werkstätten der Technischen Entwicklung, in Pilothehallen und jetzt auch in der Fahrzeugproduktion.

Warum sich die gelernten Kfz-Mechaniker für die vier Monate dauernde Schulung entschieden? „Mit dieser Qualifikation sehe ich für mich eine sichere Perspektive und ein spannendes Aufgabenfeld in der Fahrzeugproduktion“, sagt Mat Peine. Tristan Kneisel ergänzt: „Mir sind das tiefgreifendere Fachwissen, das Mitarbeiten an Nullserien und die Zusammenarbeit im Team wichtig.“

Zu ihren Aufgaben als

Inbetriebnehmer in der Wagenfertigung zählt vor allem das frühzeitige Erkennen und Abstellen von Fehlern. „Mir gefällt besonders, dass es hier neben technischem Verständnis auf Eigeninitiative, Teamarbeit und den direkten

Austausch mit anderen Bereichen wie der Vorserienbetreuung ankommt“, sagt Mat Peine.

Über die Bedeutung der Qualifizierung für den Bereich Produktion sagt Nico Kapahnke, Leiter

Wagenfertigung: „Mit der Komplexität unserer Fahrzeuge steigen auch die Anforderungen an unsere Facharbeiterinnen und Facharbeiter in der Fahrzeug-



Bilden künftig das Expertenteam der Inbetriebnehmer in der Wagenfertigung der Halle 12: Max Janke, Sven Strohschein, Tristan Kneisel, Mat Peine und Bastian Stephan (von links). Beim Fototermin fehlten Pia Rzepka und Florian Soltau.



Nun Inbetriebnehmer: Mat Peine



Nun Inbetriebnehmer: Tristan Kneisel

produktion. Mit der Weiterentwicklung von Fachkräften zu Inbetriebnehmern leisten wir unseren

Beitrag zur Strategie Produce.Together.“ Betriebsrätin Birgit Haberski: „Indem wir eigene Fachkräfte zu Inbetriebnehmerinnen und Inbetriebnehmern qualifizieren, beherrschen wir jetzt endlich einen weiteren wichtigen Teil vom Fahrzeug. Durch Experten wie sie verstehen wir in der

Produktion die Digitalisierung unserer Fahrzeuge und deren zunehmende Komplexität. Dieses Wissen wollen wir weiter ausbauen.“ •



Aufgeladen in die Transformation 2.0

Auf dem **Power Day** Mitte März stellten Herbert Diess und Thomas Schmall gemeinsam eine starke Technologie-Roadmap für Batterie, Laden und Energie vor – Volkswagen Group Components wird in Zusammenarbeit mit den Fahrzeugmarken diese Zukunftsthemen umsetzen. Damit geht die Komponente in die nächste Phase ihrer Transformation.



Der Power Day wurde aus Hafen 1 in der Autostadt gesendet. Herbert Diess, Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG, gab den Startschuss für die Technologie-Roadmap. Weltweit verfolgten Millionen von Menschen die Veranstaltung.



Herbert Diess betonte: „E-Mobilität ist zu unserem Kerngeschäft geworden. Nun integrieren wir systematisch weitere Stufen in der Wertschöpfungskette. Wir sichern uns langfristig eine Pole-Position im Rennen um die beste Batterie und das beste Kundenerlebnis im Zeitalter der emissionslosen Mobilität.“



In enger Zusammenarbeit mit den anderen Konzernmarken wird das Team um Thomas Schmall, Mitglied des Vorstandes des Volkswagen Konzerns und Vorstandsvorsitzender der Volkswagen Group Components, die Zukunftsfelder Batterie, Laden und Energie vorantreiben.

Heimlicher Star des Power Day: der mobile Laderoboter, der während des Events immer wieder über die Bühne flitzte.



Volkswagen Group Components wird als Powerhouse die Roadmap im Konzern vorantreiben. Thomas Schmall erklärte: „Wir haben zwei Säulen in unserem Powerhouse: zum einen die Batteriezelle und das Batteriesystem und zum anderen Laden und Energie. Beides sind die größten Gamechanger in der E-Mobilitäts-Welt.“



Konzern-Power: VW-Marken-Chef Ralf Brandstätter, Audi-Chef Markus Duesmann und Porsche-Chef Oliver Blume (von oben) waren ebenso mit ihren E-Mobilitäts-Inhalten vertreten wie Giovanni Palazzo, CEO Electrify America, Stephan Wöllenstein, CEO Volkswagen Group China, und Christian Levin, COO Traton.



Jörg Teichmann, Einkaufs-Chef der Komponente, erklärte, dass durch das stark steigende Volumen der Einheitszelle pro Einheit Kosten und Komplexität reduziert werden. Die Einheitszelle schaffe enorme Skaleneffekte und ermögliche es, den traditionellen Lieferketten-Aufbau neu zu gestalten.



Frank Blome, Leiter Batteriezelle/-system der Volkswagen Group Components, erklärte, wie sich die Integration der Zelle ins Auto vereinfacht: Mit der Cell-to-Pack-Technologie werden die Batteriezellen in das Batteriesystem integriert und nicht länger in Batteriemodulen organisiert. Nächster Technologieschritt ist Cell-to-Car. Hier werden die Batteriezellen direkt in das Auto integriert.



Elke Temme, die Laden und Energie in der Komponente verantwortet, verdeutlichte: „Bis 2025 werden wir die öffentlichen Schnellladepunkte vervielfachen – mehr als 18.000 Ladepunkte werden wir gemeinsam mit unseren Partnern in Europa aufbauen.“



Den europaweiten Ausbau der Ladeinfrastruktur treibt Volkswagen mit Partnern voran: In Video-Einspielern ging es zu Francesco Starace, CEO von Enel, in Italien, dann zu José Ignacio Sánchez Galán, CEO des spanischen Energieunternehmens Iberdrola, und zuletzt nach Großbritannien zu Bernard Looney, CEO von BP.

Volkswagen Group Components wird Powerhouse für Batterie, Laden und Energie

Produkte, Standorte und Strategie: 2015 gestartet, läuft die Transformation der Volkswagen Group Components auf Hochtouren. Einen Transformations-Boost gab es Mitte März mit dem **Power Day**, bei dem Herbert Diess und Thomas Schmall gemeinsam eine Technologie-Roadmap für die Themen Batterie, Laden und Energie vorstellten. Ziel ist es, den Volkswagen Konzern zum führenden E-Fahrzeug-Anbieter und elektrisches Fahren und Laden attraktiver zu machen. Deswegen bündelt die Volkswagen Group Components unter dem Dach des Konzernvorstands-Ressorts Technik als „Powerhouse“ markenübergreifend alle Aktivitäten zu Batteriezelle und -system sowie Laden und Energie. Die Technologie-Roadmap wird die Komponente in Zusammenarbeit mit den starken Fahrzeugmarken umsetzen.

Der Fokus der Roadmap liegt zum einen auf der **Batterie** als Schlüssel für die Reichweite und den Preis der E-Fahrzeuge. Deswegen wird ab 2023 konzernweit eine Einheitszelle ausgerollt. Bis 2030 sollen bis zu 80 Prozent der Konzern-Autos mit der Einheitszelle ausgestattet sein, um die Batteriekosten

im Einstiegssegment um bis zu 50 und im Volumensegment um bis zu 30 Prozent zu senken. Der stark ansteigende Zellbedarf soll mit sechs neuen Zellfabriken à 40 GWh abgedeckt werden, die in Europa unter Einbeziehung strategischer Partner entstehen sollen.

Zum anderen wird Volkswagen weltweit massiv in die **Ladeinfrastruktur** als zweiten Schlüssel für den Erfolg der E-Mobilität investieren. Bis 2025 sollen in Europa gemeinsam mit Partnern die Schnellladepunkte auf 18.000 vervielfacht werden. Auch in den USA und China, den beiden wichtigsten Märkten für E-Fahrzeuge, wird der Ausbau der Ladeinfrastruktur unter Hochdruck vorangetrieben. Darüber hinaus werden die Kolleginnen und Kollegen aus der Volkswagen Group Components in markenübergreifender Zusammenarbeit an einer Vernetzung von E-Auto und lokalen Energienetzen arbeiten: So wird das Fahrzeug Teil eines smarten Energie-Ökosystems, in dem regenerative Energie im Haus und Auto gespeichert werden kann.

Die Transformation der Komponente geht also weiter – in Richtung Zukunft.

„Die Komponente hat ein bemerkenswertes Tempo vorgelegt“

DOPPEL-
INTERVIEW

Der Wandel der Automobilindustrie ist in der Volkswagen Group Components bereits angekommen. CEO Thomas Schmall und Konzernpersonalvorstand Gunnar Kilian sprechen über den Stand der Transformation und erste Erfahrungen.

Herr Kilian, warum machen Digitalisierung und E-Mobilität einen Wandel der Beschäftigung bei Volkswagen nötig?

Nur wenn Volkswagen seine Mitarbeiterstruktur an den Erfordernissen der Zukunft ausrichtet und es uns gelingt, die eigenen Beschäftigten zu qualifizieren, wird die Transformation zu einem Mobilitätsdienstleister modernen Zuschnitts gelingen. Die Fraunhofer-Studie, die der Volkswagen Nachhaltigkeitsbeirat beauftragt hat, zeigt: Wir können die Transformation der Automobilindustrie steuern. Zwar wird sich der Umfang der Arbeit nicht so stark verändern wie bislang angenommen, doch die qualitativen Veränderungen sind enorm. Darum sind Weiterbildung und Qualifizierungsprogramme so wichtig.

Volkswagen, das haben die Forscher uns auch bescheinigt, ist hier schon auf einem guten Weg. Mit Angeboten wie der Fakultät 73 oder dem Aufbau von IT-Experten in der CARIAD gehen wir diese wichtige Aufgabe schon heute an.

Stichwort Fraunhofer-Studie: Herr Schmall, im Bereich der Komponentenfertigung sehen die Forscher besonderen Transformationsdruck. Der Volkswagen Group Components hat die Studie bescheinigt, den Wandel frühzeitig eingeleitet zu haben. Ist das richtig?

Ja. Die Volkswagen Komponente hat den Wandel bereits 2015 eingeleitet. Im ersten Schritt haben wir das Produktportfolio und die Prozesse analysiert, um Wettbewerbsfähigkeit und Kostenstruktur zu verbessern. Die Ergebnisse haben wir konsequent umgesetzt. Das war eine große Herausforderung, und es musste viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. Aber so haben wir eine solide Basis geschaffen, um im zweiten Schritt den Technologiewandel einzuleiten. Dabei spielt die Transformation in neue Geschäftsbereiche eine Schlüsselrolle. So ist Volkswagen Group Components im Konzern heute verantwortlich für wesentliche Zukunftsthemen. Dazu zählt die konzernweite End-to-End-Verantwortung für „Batteriezelle und Batteriesystem“ ebenso wie für „Laden und Energie“. Im dritten

Hauptgeschäftsfeld „Antrieb und Plattform“ bündeln wir die Entwicklung und Produktion von Motoren und Gussteilen, Getriebe und Fahrwerk sowie E-Antrieben.

Herr Kilian, kann die Komponente Vorbild für andere Marken, Gesellschaften und Standorte im Konzern sein?

Die Komponente hat ein bemerkenswertes Tempo vorgelegt. Transformation ist in der Automobilbranche ja nichts Neues. Neu ist aber das Tempo der Veränderung: Für den ID.3² brauchen wir vom Konzept bis zur Markteinführung heute rund vier Jahre, bei früheren Fahrzeugen dauerte das sechs, sieben Jahre oder noch länger. Und wir können sicher sein: Das Veränderungstempo wird weiter ansteigen. Wir müssen uns und unsere Prozesse also permanent überprüfen und aktualisieren. Und da ist die Komponente schon heute vorbildlich. Denn sie zeigt auch: Transformation ist eine Daueraufgabe.

Herr Schmall, welche Veränderungen haben Sie in der Komponente bereits umgesetzt und welche folgen absehbar?

Seit 2015 haben wir unser Produktportfolio angepasst, unsere Produktivität gesteigert und die Organisationsstruktur optimiert. So haben wir durch eine starke Teamleistung die Transformation eingeleitet. Im Zuge dieser Umstrukturierung haben wir uns beispielsweise vom Geschäftsbereich Kunststofftechnik getrennt – gleichzeitig aber die Batteriesystemfertigung in Braunschweig aufgebaut. Und heute hat die Volkswagen Group Components die Verantwortung für die gesamte Batterie – von der Zellproduktion bis zum Recycling.

In Salzgitter haben wir unser Center of Excellence Batteriezelle mit einer Pilotanlage zum Aufbau von Fertigungs-knowhow bereits 2019 eröffnet. Anfang 2021 folgte die Recycling-Pilotanlage.



Gunnar Kilian, Mitglied des Konzernvorstandes für die Geschäftsbereiche „Personal“ und „Truck & Bus“



Thomas Schmall-von Westerholt, Vorstandsvorsitzender Volkswagen Group Components und Mitglied des Konzernvorstandes für den Geschäftsbereich „Technik“

Herr Kilian, welche Auswirkungen hat die Transformation auf die Beschäftigten?

Wenn wir nachhaltig Beschäftigung sichern wollen, ist das eine Gemeinschaftsaufgabe: Wir alle müssen dazu bereit sein, uns im beruflichen Umfeld kontinuierlich weiterzuentwickeln. Das gilt für den direkten ebenso wie für den indirekten Bereich. Viele Beschäftigte werden neues, manchmal auch fachfremdes Knowhow aufbauen. In diesem Prozess ist ein leistungsfähiges Personalwesen unabdingbar. Daher haben wir das Ressort gerade grundlegend neu aufgestellt. So berichten die Fachabteilungen HR Digitalisierung sowie Recruiting und Talent Marketing, beides wesentliche Bereiche, um Volkswagen als digitalen und modernen Arbeitgeber zu positionieren, direkt an mich. Hier einen Schwerpunkt zu setzen, ist mir wichtig.

Herr Schmall, wie nehmen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Transformation wahr?

Unsere Komponentenstandorte verändern sich kontinuierlich – und das müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten. Ich bin stolz darauf, zu sehen, wie sich Tausende Stück für Stück auf neue Produkte, Technologien und Fertigungsprozesse eingelassen und von auslaufenden Umfängen getrennt haben, wie sie die notwendigen Weiterqualifizierungen beherzt angehen und sich in die Transformation einbringen. Mit den Anläufen von MEB-Komponenten wie der E-Maschine in Kassel, dem Batteriesystem in Braunschweig, dem Aufbau der Rotor/Stator-Fertigung in Salzgitter sowie der flexiblen Schnellladesäule in Hannover sind neue Produktions- und Wertschöpfungsumfänge entstanden. Hervorzuheben ist aber auch die Arbeit der Kolleginnen und Kollegen an den konventionel-

len Technologien als Volumen- und Ergebnistreiber. Sie sind ebenfalls von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Volkswagen Group Components und meine Wertschätzung gilt ihnen ganz genauso!

Herr Kilian, tragen die Beschäftigten im Volkswagen Konzern den Wandel mit?

So nehme ich es wahr und so zeigen es ja auch die Ergebnisse des jüngsten Stimmungsbarometers. Die waren so gut wie noch nie. Die Beschäftigten fühlen sich mitgenommen – und zwar auch unter extrem schwierigen Bedingungen, wie aktuell in der Corona-Pandemie. Und Volkswagen steht ja auch wirklich für eine besondere Unternehmenskultur: Es geht um mehr als um Wirtschaftlichkeit. Es geht auch um soziale Verantwortung für unsere Beschäftigten. Die übernehmen wir. Mitten in der wohl größten und schwierigsten Transformationsphase der Automobilindustrie stehen wir bei Volkswagen für sichere Arbeitsplätze und das Versprechen, allen Beschäftigten ein Angebot zur Weiterentwicklung zu machen. Damit setzen wir Maßstäbe in unserer Industrie.

Herr Schmall, was ist aus Ihrer Erfahrung entscheidend dafür, dass die Belegschaft der Group Components die Transformation mit großem Einsatz unterstützt?

Aus meiner Sicht liegt der Schlüssel darin, die Ziele transparent zu machen. Klar aufzuzeigen, was verändert werden muss, um zukunftsfähig zu sein und zu motivieren. Auch langfristig. Natürlich ist die Transformation mitunter unbequem, denn es gehört dazu, gewohnte Prozesse, Produkte oder auch Strukturen zu hinterfragen, anzupassen oder auch aufzugeben. Genau an dieser Stelle gilt es, den Kolleginnen und Kollegen klarzumachen, dass sie Teil der Umstrukturierung sind und darin viele Möglichkeiten liegen. Mit unseren Change-Projekten wie dem „Meisterjahr“ oder den „Transform Minds“ bieten wir Plattformen, um sich direkt einzubringen oder Themen mitzugestalten und zu verbessern. So kann Transformation gelingen. Als Team. •

So viel Kassel steckt im neuen ID.4¹

Ausblick 2025: Über 1.000.000 MEB-Antriebe sollen jährlich in den Group Components Werken Kassel und Tianjin (China) gebaut werden.

#ComponentsInside

ID.4: Diese Komponenten stammen aus Kassel

Aktuell werden täglich 700 Motoren mit der Bezeichnung APP310 für den ID.3² und den ID.4 gebaut. Die Kapazität des am Standort entwickelten und 204 PS starken Antriebs soll in der Spitze auf bis zu 2.000 Einheiten täglich erhöht werden. Derzeit arbeiten rund 100 Beschäftigte am MEB-Antrieb – Ende des Jahres sollen es bereits 200 sein. Bei Vollauslastung werden später 1.500 Menschen an der Fertigung

der Gesamtplattform des MEB in Kassel beteiligt sein. Zu dieser gehören neben dem Motor auch ein Zwischengehäuse aus der Gießerei und Trägerteile aus dem Karosseriebau der Halle 2. Mehr als 2.500 Kolleginnen und Kollegen arbeiten bereits heute in den Zukunftsbereichen der E-Mobilität in Kassel. So viel steht jetzt schon fest: Der Nachfolger des APP310 wird ebenfalls in Kassel vom Band laufen. •



Dank Transformation: Mehr Verantwortung und Gestaltungsspielraum



Meisterin Ivonne Hennerkes wechselte von der DQ250 Getriebemontage in die neue DQ381 Montage. Dort unterstützte sie beim Aufbau der zweiten Montagelinie und deren Anlauf.

Hennerkes: „Natürlich habe auch ich meinen Arbeitsplatz mit gemischten Gefühlen verlassen. Schließlich war ich schon drei Jahre im Bereich

Ivonne Hennerkes arbeitet nach ihrer Transformation in der DQ381 Montage.

DQ250 eingesetzt und die Arbeitsabläufe und die Kollegen dort waren mir vertraut. Aber dabei zu sein, wenn etwas Neues aufgebaut wird, war doch sehr verlockend.“

Die 33-jährige bereut ihren Wechsel nicht: „Probleme zu

lösen und etwas zur Gestaltung der neuen Linie beizutragen, hat mir Spaß gemacht.“ An ihrem neuen Arbeitsplatz hat die Meisterin außerdem mehr Verantwortung. Personalführung und Organisation gehören nun auch zu ihren Aufgaben. •

Mobil und agil mit digitalem Shopfloor-Management

Viele Beschäftigte arbeiten aktuell mobil. Ein Werkzeug aus der Fertigung erleichtert jetzt auch deren Arbeit: das Shopfloor-Management.

Shopfloor-Management lässt sich auch im indirekten Bereich einsetzen – und zwar voll digital. Damit können Teams vom Homeoffice aus optimal miteinander arbeiten, ihre Ziele und Kennzahlen sichtbar machen sowie ihre Aufgaben steuern. Ein weiterer Vorteil ist die klare Struktur der täglichen Regelrunden nach der Shopfloor-Logik. Statt der Shopfloor-Wand im Büro

übernehmen digitale Tools wie OneNote in Verbindung mit Microsoft Teams die Visualisierung – und zwar mobil und agil. So hat jedes Teammitglied jederzeit Zugriff, ganz gleich, wo es sich gerade befindet. Sascha Knoll nutzt diese digitalen Tools erfolgreich in der Logistik im Werk Kassel und wirbt im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses am Standort für den weiteren Rollout. •



Hannover: Vorbereitungen zur Schnellladesäulen-Fertigung laufen

Fakten

- Gewicht: ca. 2,6t
- Abmaße (H x B x T): 2,2 m x 1,3 m x 1,1 m
- Batteriekapazität: 193 kWh
- Schnellladung DC mit 150 kW möglich
- Zwei Ladestellen
- Vier Hochvolt-Batterie-module je 300 kg
- 68 Einzelkomponenten

Mit der Zusage für die Fertigung der flexiblen Schnellladesäule ging es für das Komponentenwerk am Standort Hannover in die elektrische Zukunft. Um die Produktion starten zu können, wurde die ehemalige Lagerhalle 28b für den Bau der Ladesäule vorbereitet. Dazu wurde ein neuer ableitfähiger Fußboden auf rund 3.300 Quadratmeter Fläche verlegt, Stahlbau für die einzelnen Montagestationen errichtet und das Sprinklersystem erweitert. Aus Sicherheitsgründen soll der Zutritt zur Halle künftig

nur noch mithilfe eines für den Bereich freigeschalteten Werksausweises erfolgen. Zu Projektbeginn wurden acht Mitarbeiter zu Elektrofachkräften (EFK) ausgebildet. Sie besuchten beispielsweise Erste-Hilfe-Seminare und Schulungen zum Thema Starkstrom. Zwei weitere EFK starteten Mitte Februar mit ihrer Ausbildung. Aktuell arbeitet das Kernteam, bestehend aus Fertigung, Planung, Instandhaltung, Logistik, Qualitätssicherung, Entwicklung und IE, mit Hochdruck am SOP Mitte des Jahres. •

Vorbereitung auf die Arbeit mit E-Komponenten

Im Trainingscenter am Standort Salzgitter machen sich transformierte Beschäftigte fit für ihre neuen Aufgaben in der E-Mobilität.



→ Benjamin Ohmes im Trainingscenter Salzgitter.

↓ Praktisches Training am ID.3¹ Antrieb: (von links) Jan Samland, Benjamin Ohmes, Kevin Langner und Torsten Munderich.

Mit viel Fingerspitzengefühl arbeitet Jan Samland an der Drahtspule. Aus Kupferdraht und Metall baut er mit wenigen Handgriffen das Miniaturmodell eines E-Motors. Die Teilnehmer des Stator/Rotor-Trainings sollen die kleine Konstruktion zum Laufen bringen, um so die Funktionsweise eines E-Motors besser zu verstehen. Mit dem Training bereiten sich die transformierten Beschäftigten auf ihren Wechsel in den Bereich der E-Mobilität vor.



Training für alle transformierten Mitarbeiter

Samland und sein Kollege Benjamin Ohmes sind zusammen in den Bereich Stator/Rotor gewechselt. Zuvor arbeiteten die gelernten Industriemechaniker in der Zylinderkopffertigung. Als Einstieg in die neue Technologie absolvieren alle transformierten Beschäftigten das Stator/Rotor-Training. Das Trainingscenter unterstützt bei der Transformation und gibt einen ersten Einblick in die E-Mobilität bei Volkswagen. In mehreren Modulen erklärt Trainer Torsten Munderich neben der Theorie auch die technischen Details eines E-Antriebs: „Wir möchten den Mitarbeitern die Angst oder Vorbehalte vor dem Thema nehmen. Daher holen wir unsere Teilnehmer erst mit einem theoretischen Teil ab und steigen dann in die praktischen Übungen ein.“

Für alle Teilnehmer heißt es daher zuerst: Mit Draht und Spule einen kleinen E-Motor bauen, bevor es an die einzelnen Bauteile und schließlich an den ID.3 Antrieb geht. Letzteren bauen die Teilnehmer auseinander und wieder zusammen. „Die Technik ist schon Neuland“, sagt Benjamin Ohmes. „Der E-Motor ist kleiner und kompakter und benötigt nicht mehr so viele Bauteile. Der Aufbau ist aber sehr logisch und deshalb nach einer Einweisung gut verständlich.“

Positives Feedback

Die Rückmeldungen zum Training sind positiv und die Teilnehmerzahlen steigen. Waren es 2019 noch 21, haben 2020 schon 76 Mitarbeiter teilgenommen. Positives Feedback gibt es auch von Jan Samland: „Im Training haben wir viel Grundwissen vermittelt bekommen und auch einen Eindruck von der Zukunftsvision des Unternehmens.“ Seit Anfang September sind er und Benjamin Ohmes nun im neuen Job. „Ich bereue den Wechsel nicht“, sagt Ohmes. „Es macht Spaß. Wir arbeiten hier schließlich an der Zukunft von Volkswagen.“ •

Trainingscenter Salzgitter

- Eröffnung: 2009
- Trainingsangebot für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Teilnehmerzahl: ca. 11.000 gesamt, 1.000 pro Jahr
- Angebot: Montagetrainings u. a. für Stator/Rotor und Otto-Motoren
- Standardbaustein für alle Auszubildenden am Standort

Vom Elektroniker zum Fachplaner

Christian Wagner startete bei Volkswagen mit einer Ausbildung in Kassel. Heute arbeitet er als Fachplaner in Salzgitter. Seine Transformation hat er selbst vorangetrieben.

Möglichst leise soll er sein: Am letzten Punkt der Fertigungslinie durchläuft der Stator noch einmal eine besondere Prüfung. Die E-Komponente wird im Bereich „Elektrisches Messen“ gezielt Hochspannungsimpulsen ausgesetzt, um das Isolationssystem zu prüfen. „Wenn wir nahezu keine Entladungen erkennen und damit auch keine Geräusche bei der Prüfung zu hören sind, dann ist das Isolationssystem top“, erklärt Christian Wagner. Der 36-Jährige ist Fachplaner für Imprägnieren und elektrisches Messen in der Statorfertigung Salzgitter und damit in einem der neuen Technologiebereiche des Werks tätig.

Aus der Instandhaltung zum Ingenieur und fachlichen Experten

Seit 2015 arbeitet der gelernte Elektroniker für Automatisierungstechnik am Standort. Zuvor war er in der Instandhaltung im Werk in Kassel beschäftigt. Schon nach der Ausbildung hatte Wagner den Wunsch, sich weiterzuentwickeln. So studierte er berufs begleitend Wirtschaftsingenieurwesen in Hannover. Kurz nach dem Wechsel nach Salzgitter hörte er dann von der Planung für die neuen E-Komponenten am Standort. „Ich habe mich dann einfach direkt bei dem zuständigen UA beworben und konnte schon wenige Wochen später in den neuen Bereich wechseln“, erzählt Wagner.

Beim Imprägnieren wird der Stator erwärmt, in ein Tauchbecken voller Kunststoffharz getaucht und härtet anschließend im Ofen aus. Danach folgt das elektrische Messen, bei dem das Bauteil geprüft wird. Wagner: „Ich bin eher ein Tüftler, schaue mir die Prozesse genau an und schraube selbst, um auftretende Fehler besser zu verstehen und nachhaltig abzustellen. Es macht mich stolz, wenn ich am Ende des Tages sehe, dass wir das Problem verstanden haben und wissen, wir können als Team dafür eine Lösung präsentieren.“

Veränderung ist am Standort sichtbar

Mit seinem Weiterentwicklungsdrang passt Christian Wagner gut zum Standort Salzgitter, an dem sich aktuell viel bewegt: „Durch die Vorbereitungen für die Batteriezellfabrik ist die Veränderung hier bei uns am Standort sichtbar – ich freue mich da schon auf neue Herausforderungen. Es ist eine spannende Zeit und toll zu wissen, dass unsere E-Kompetenz jetzt durch die ID. Familie in die Welt getragen wird.“ •



↑ 2007: Christian Wagner als Auszubildender in Kassel.

← Hairpins: Flache Formspulen füllen Räume innerhalb des Blechpakets des Stators aus.

↓ Aktuell: Christian Wagner in der Statorfertigung Salzgitter.





Braunschweig



Gesichter der Transformation

Braunschweig: Beschäftigte des Standorts der Volkswagen Group Components berichten über ihre persönlichen Erfahrungen mit der beruflichen Transformation.



Heiko Niebuhr:
Von Masse
zur Manufaktur.

Es ist eines der Zukunftsprodukte des Standorts Braunschweig: das Batteriesystem. Hier hat auch Heiko Niebuhr seinen Arbeitsplatz. Er wurde „transformiert“ und ist einer von mehreren Hundert Mitarbeitern, die mit dem Wandel des Standorts in Richtung E-Mobilität ihren Arbeitsplatz verändert haben. 2017 verließ er die Querlenker-Fertigung, um in der Batteriesystem-Fertigung zu arbeiten. Niebuhr: „Ich habe mir viele Gedanken gemacht. Soll ich meine alten Kollegen verlassen? Kann ich im neuen Team meine Erfahrungen einbringen?“

Prüfung bestanden

Heiko Niebuhr hat zwar bei Volkswagen gelernt, aber das ist Jahre her. 22 Tage wurde er geschult, am Ende stand die Prüfung. Bestanden hat er und der neue Job macht ihm Spaß. Früher hat er 3.000 Querlenker pro Schicht gefertigt – Massenfertigung. Jetzt sind es bis zu 800 Batteriesysteme pro Tag – das ist fast eine Manufaktur. Die Entscheidung zu wechseln, hat er nicht bereut: „Hier läuft die Zukunft vom Band und ich bin dabei.“



Beate Grüne und Fabian Doschke wechseln gemeinsam.

Es ist ein besonderes Duo, das von der Kunststofftechnik in die MEB-Batteriesystemfertigung gewechselt ist. Es gibt sie nur im Doppelpack. Beate Grüne ist seit 1987 bei Volkswagen beschäftigt und gehörlos. Von der Arbeit hält sie das nicht ab, aber die Kommunikation glückt nur mit Fabian Doschke, der Gehörlosen-Dolmetscher ist. Doschke war Teamsprecher in der Kunststofftechnik und machte sich dafür stark, dass auch Beate Grüne mit ihm wechseln kann. Vor der Herausforderung hatte Beate Grüne Respekt. Mittlerweile ist die neue Arbeit kein Problem mehr. Und mit Fabian Doschke in Sichtweite ist auch Kommunikation kein Problem. Sechs Jahre hat dessen Ausbildung zum Dolmetscher gedauert.

Beispiel macht Schule

Erste Kollegen in der Halle haben sich erkundigt, wie man Gebärdensprache lernen kann. Eigentlich ist es wie eine Fremdsprache und beide wünschen sich, dass möglichst viele Menschen diese sprechen können. Denn auch Gehörlose haben spannende Geschichten zu erzählen.



Sener Anuf ist neu im Anlagenbau.

Sener Anuf ist seit 1998 bei Volkswagen. Angefangen hat Anuf mit einem Zeitvertrag. Er absolvierte nach der Übernahme eine Anlagenführer-Ausbildung, 2008 die Ausbildung zum Meister und wurde 2016 zum Meister ernannt. Er hat selbst einige seiner Mitarbeiter im Transformationsprozess begleitet. Letztes Jahr ist auch er transformiert worden – von der Kunststofftechnik in den Anlagenbau. Die grundsätzlichen Aufgaben des Meisters sind geblieben, das Umfeld und die Spezifika haben sich jedoch geändert.

Meister aus Überzeugung

Er bereut nichts: „Ich wusste genau, was ich will, und auch, was ich nicht will. Ich bin Meister aus Überzeugung und will immer mit Menschen arbeiten.“ Sener Anufs Mitarbeiter sind Facharbeiter, die international und selbstständig arbeiten. „Es ist Führen auf Augenhöhe, mit Vertrauen und gut organisierten und strukturierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – genau mein Ding“, sagt Anuf. Er ist angekommen.



Leuchtende Würfel unter der Decke zeigen Behälterfüllstand an.

Automatisches Füllstandmanagement entlastet Logistiker

SITECH: In Wolfsburg informieren vernetzte Light Cubes über leere Behälter in der Fertigung und sorgen selbstständig für Nachschub.

Die Logistik im Bereich Schäume des SITECH Standorts Wolfsburg setzt in einem Pilotprojekt Light Cubes ein. Das digitale Hilfsmittel unterstützt die Beschäftigten fortlaufend in der Materialplanung. Manuelle Bestandsprüfungen und Bestelltätigkeiten entfallen. Dadurch werden größere Schübe an Materialbestellungen vermieden. Das Auffüllen der Schaumkörperbestände erfolgt weiterhin durch die Beschäftigten. Mit Einführung der Light Cubes ist der logistische Bereitstellungsprozess deutlich schlanker geworden.



Steffen Reinke,
Projektleitung
Light Cubes

Intelligente Sensoren erfassen die Unterschreitung des definierten Mindestbestandes an Teilen in dafür vorgesehenen Behältern, den sogenannten Großladungsträgern. Sofort erhält das Materialbestellsystem ein Signal über WLAN, wodurch die Nachbestellung automatisch ausgelöst wird. Die Anlieferung der Teile aus dem Lager erfolgt kontinuierlich. Steffen Reinke, Leiter des Pilotprojekts: „Durch die Nutzung der Light Cubes ist es uns gelungen, die Pufferbestände in der Produktion um 75 Prozent zu reduzieren. Das ist vor

allem bei Kaufteilen mit großen Materialvolumen ein riesiger Erfolg. Durch die Planungssicherheit mit den Produktionsbeständen konnte unser Disponent die Vorräte dieser Kaufteile um 20 Prozent senken. Ein fantastischer Nebeneffekt.“
Übrigens: Die Light Cubes überzeugten auch bei der Vorauswahl des Seat Innovative Logistics Day 2020 am Hauptsitz der spanischen Marke in Martorell. Das SITECH Team ließ bei dem Wettbewerb damit einige Ideen der Konkurrenz in der Wertung hinter sich. •



Mimmo Cavaliere bekommt Nachschub für die Sitzfertigung.



China:

Qualitätscheck automatisiert





Neu: automatisierte Überprüfung der Sitzverstellfunktionen durch Roboter.



Früher: manuelle Prüfung der Sitzverstellfunktionen durch Beschäftigte.

Am Standort Shanghai der SITECH Gruppe erfolgt die Überprüfung der elektrischen Sitzverstellfunktionen automatisiert. Seit Februar wird der Qualitätscheck von einem Industrieroboter ausgeführt. Das Ziel: eine geringere Fehlerquote und somit auch eine nochmals

gesteigerte Qualität der an den Kunden gelieferten Sitze. Die Digitalisierung in diesem Bereich ermöglicht es, vier Beschäftigte, die bislang jeden produzierten Sitz manuell geprüft haben, für höherwertige Tätigkeiten in anderen Fertigungsbereichen des Standorts weiterzuqualifizieren. •

Nachhaltige Transformation? Schaffen wir nur gemeinsam!

Die wichtigste Säule der Transformation? Das sind ganz klar die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Immer mehr Kolleginnen und Kollegen qualifizieren sich für die Fertigung von E-Komponenten und nutzen ihr fachliches Know-how für die Zukunftsthemen. Schlüssel dafür sind nachhaltige **Qualifizierungs- und Schulungsangebote** an den Standorten betont Komponenten Personalvorstand Wolfgang Fueter.



Wolfgang Fueter, Personalvorstand der Volkswagen Group Components

„ Wir als Personalbereich arbeiten mit den Fachbereichen, der Akademie sowie dem Betriebsrat eng zusammen, um umfangreiche Info-Materialien, persönliche Gespräche sowie Schulungen und intensive Qualifizierungsmaßnahmen an den Standorten anbieten zu können. Mit Erfolg: Viele Kolleginnen und Kollegen konnten bereits neue Aufgaben bei der Fertigung von E-Komponenten übernehmen.“



Auch unter Corona-Bedingungen gehen die Schulungen zur HV-Batterie in Braunschweig weiter.



Lernen im Team: Kolleginnen und Kollegen aus dem Komponentenstandort Braunschweig bei der Elektro-Qualifizierung für Batteriesysteme in Halle 23 [Hinweis: Das Foto ist vor der Covid-19-Pandemie entstanden].



Neben Schulungen und Weiterbildungen ist der Zusammenhalt der Teams bei der Bewältigung neuer Aufgaben wichtig [Hinweis: Das Foto ist vor der Covid-19-Pandemie entstanden].

„ Unsere Schulungen und Maßnahmen ergänzen wir durch Seminare wie ‚Lernen lernen‘, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf eine neue fachliche Qualifizierung vorbereitet werden. Im Seminar üben sie, wirksame Lernmethoden und -strategien praktisch anzuwenden und effektiver zu lernen.“

„ Ich bin begeistert, wie sich die Kolleginnen und Kollegen auf die neuen Aufgaben in der Fertigung einlassen – das verdient Respekt und Anerkennung und ist ein großer Beitrag zum Erfolg unserer Transformation.“



Umschulung trotz Teilzeit: Lena Krausmüller hat eine Weiterbildung für den Aufbau der Base-Linie im Werk Kassel gemacht. Dort ist sie als Prozessspezialistin für axiales Umformen zuständig.

Vorbereitung auf eine neue, spannende Tätigkeit: Benjamin Ohmes (rechts) aus Salzgitter lernt von Trainer Torsten Munderich, wie ein Rotor zusammengebaut wird.



Mit Pappe und Kartons Serienfertigung „üben“: der 3P-Prozessworkshop für die flexible Schnellladesäule bei den Kollegen in Hannover.



Teamgedanke als Schlüssel zum Erfolg in der Zeit des großen Wandels: Robert Pahlow, Nadine Grießner und Michael Roreger (von links).

Wandel bringt Zwickau mehr Verantwortung

Der Standort in Sachsen schafft Lernprogramme für die ganze Volkswagen Welt.

Wenn ein Werk, das bisher beim Modellanlauf von anderen Standorten betreut und angeleitet worden ist, in die Rolle des markenübergreifenden Erstanläuferwerks schlüpft, ist das eine besondere Herausforderung. Das Fahrzeugwerk Zwickau von Volkswagen Sachsen hat genau diesen Rollentausch vollzogen: Von hier aus erfolgt nach und nach der SOP von Elektrofahrzeugen mehrerer Konzernmarken.

„Für unseren Standort heißt das: mehr Aufgaben, größere Herausforderungen, neues Denken – auch im Umgang der Marken untereinander“, sagt der Leiter Produktmanagement und Pilothonproduktion E-Mobilität, Michael Roreger. Man spüre viel Hilfsbereitschaft der anderen Marken, der gemeinsame Erfolg stehe im Vordergrund, nicht mehr so sehr das alte Konkurrenzdenken. „Die Mannschaft hier weiß, dass sie ohne die anderen Standorte ihre Ziele nicht erreichen kann und umgekehrt“, sagt Roreger. Dass dies nicht nur eine Floskel ist, sieht man in dem Werk in Sachsen überall: Die Mitarbeiter kommen längst nicht mehr nur aus Zwickau – Teams der anderen Marken kommen an den Standort, sind für eine Zeit Teil der Mannschaft, „werden auch genauso behandelt und verstehen sich auch als solchen“, betont Roreger.

Alle Erfahrungen, die beim Anlauf eines Modells gemacht werden, werden mit den anderen Marken

geteilt. Der Vorteil: „Sie können so auf einem viel höheren Niveau ansetzen und Fehler vermeiden“, erklärt Robert Pahlow, Leiter Anlaufmanagement MEB und selbst vor zwei Jahren von Wolfsburg nach Zwickau gekommen.

Und die Stammebelegschaft? Die betrachtet es als „eine Ehre, dass Zwickau im Transformationsprozess eine Vorreiterrolle einnimmt“, wie Nadine Grießner sagt, die als Kfz-Elektrikerin in der Pilothonhalle arbeitet. Robert Pahlow ergänzt: „Die Keimzelle für Elektrofahrzeuge der Konzernmarken zu sein, verstehen wir alle als eine Riesenchance. Von hier aus erfolgt das Ausrollen der Volkswagen MEB-Familie. Hier werden Lernprogramme für die ganze Welt erschaffen.“



Standort Zwickau

Das Werk in Sachsen spielt als leistungsfähigstes E-Auto-Werk Europas eine Schlüsselrolle für den Systemwechsel in Richtung E-Mobilität: Im November 2019 startete die Serienproduktion des ID.3¹, der ID.4² ging im August 2020 in Serie. In diesem Jahr werden vier weitere E-Modelle der Marken Audi, Seat/Cupra und Volkswagen folgen.

Neue Arbeitsmethoden: Eine agile Lotsin berichtet



Agile Lotsin: Alice-Friederike Müller.

„Agilität ist ein präsentesthema in Medien, Geschäftsreichen und bei Volkswagen. Aber was bedeutet „agil arbeiten“? Oft werden Werte, Transformation und eine neue Kultur genannt. Wir alle haben in den vergangenen fünf Jahren unerwartete Veränderungen erlebt. Wir sind immer wieder gefordert, uns an neue Herausforderungen anzupassen. Agiles Arbeiten heißt, andere Perspektiven anzunehmen und sich auch vom Bequemem zu lösen. Offenheit spielt dabei eine große Rolle – und das zeichnet die agilen Experten bei Volkswagen aus. Außerdem: Zusammen schafft man mehr! Deswegen tauschen wir uns über alle Marken hinweg und konzernweit in Netzwerken aus. Das bringt uns näher zusammen, wir lernen gemeinsam, fördern Eigenverantwortung und Transparenz. Und das bringen wir als agile Community in unsere Bereiche ein.“

Im Projekt- und Anlaufmanagement unterstütze ich Veränderungsprozesse, verändere Denkweisen und stärke die Zusammenbeitskultur. Dabei ist es wichtig, die Menschen zu begeistern. Anders zu arbeiten, heißt, anders zu denken, aber dabei nie das Vergangene aus den Augen zu verlieren, um darauf aufzubauen.

Agile Lotsen nehmen eine wichtige Rolle für die künftige Arbeitsweise im Projekt- und Anlaufmanagement in der Produktion ein. Alice-Friederike Müller ist seit 2020 Lotsin und unterstützt dabei, agiles Projektmanagement zu etablieren. Hier erklärt sie, was genau sie tut.

Und was macht die Rolle als agile Lotsin so spannend? Mit einem Schmunzeln wurde mir ab und an gesagt: Ihr seid doch die, die immer Zettel an die Wand pinnen! Das gehört auch dazu. Gedanken zu visualisieren oder am Flipchart Bilder zu malen, ist aber nur ein Teil der kreativen Arbeitsweise als Lotsin. Zurzeit „male“ ich hauptsächlich digital und teste neue Wege, Workshops effektiv online zu gestalten.

Scrum und Design Thinking – viele kennen diese neuen Methoden, die wir auch in der Produktion nutzen. Dabei binde ich Mitarbeiter aktiv mit ihren Ideen ein, um neue Elemente in das Projektmanagement einzubringen. Als Lotsin ist man quasi eine Art Coach – und zu sehen, wie wir gemeinsam als Team im Projekt- und Anlaufmanagement eine neue Kultur und Werte leben, das macht mir besonders viel Spaß.“

Agiles Team bei der Arbeit: Das Beispiel-foto entstand noch vor Ausbruch der Corona-Pandemie.



DOPPEL-
INTERVIEW

Lebenslanges Lernen wird immer wichtiger

Ralph Linde leitet die Group Academy und ist Chef der Aus- und Weiterbildung bei Volkswagen. Jochen Sengpiehl verantwortet das Marketing der Marke und muss in seinem Bereich mehr denn je den Wandel vorantreiben. Ein Doppelinterview per Skype über lebenslanges Lernen, neue Medien – und den Thermomix.

Herr Linde, erleben wir aktuell tatsächlich den größten Wandel der Autoindustrie in ihrer Geschichte?

Elektrifizierung und Digitalisierung führen zu neuen Tätigkeiten und Arbeitsweisen und zu einem ganz anderen Geschäftsmodell als bisher. Allein diese Beispiele zeigen: Ja, die Autoindustrie erlebt den größten Wandel ihrer Geschichte. Noch nie hat sich so viel auf einmal verändert.

Sie sagen, auch das Geschäftsmodell ändert sich. Wie kann ich mir das vorstellen?

Um das zu erklären, nutze ich gern einen Vergleich aus der Küche, denn den Thermomix kennen vermutlich viele. Er ist ein Gerät zum Kochen, in das nur einzelne Zutaten müssen, aus denen dann eine ganze Mahlzeit entsteht. Die größte Innovation: Dieses Gerät ist inzwischen internetfähig, man kann sich Rezepte herunterladen. Mit diesem Verkauf von Dienstleistungen verdient das Unternehmen zusätzlich viel Geld. Damit nicht genug, jetzt sind wir beim Thema Big Data: Aus seinen gesammelten Daten weiß der Küchenmaschinen-Hersteller, was die Deutschen aktuell essen. Wird zum Beispiel oft das Hühnersuppen-Rezept heruntergeladen, lässt sich daraus schließen, in welcher Region Grippezeit ist. Diese aus Daten gewonnene Erkenntnis lässt sich möglicherweise für Geld verkaufen, etwa an die Pharmaindustrie, die damit die Lieferung von Grippe-Medikamenten besser steuern kann.

DAS SAGT RALPH LINDE:



„Die Transformation von Volkswagen ist die Transformation jedes einzelnen Mitarbeiters.“

Was bedeutet das übertragen auf Volkswagen?

Mit dem Verkauf von Dienstleistungen via Internet werden wir irgendwann vielleicht mehr Erlösen als mit dem Verkauf von Fahrzeugen. Ich denke zum Beispiel daran, dass Kunden vor längeren Fahrten mittels Over-the-Air-Update eine höhere Motorleistung oder ein Entertainment-Programm hinzubuchen.

Herr Sengpiehl, wie sehr betrifft der Wandel das Marketing? Ehrlich gesagt, denke ich bei der Transformation zuerst an Ressorts wie Produktion und vor allem Komponente.

Die Transformation betrifft das Marketing enorm! Warum? Zurzeit gibt es zwei Megatrends: Klimawandel und Digitalisie-

DAS SAGT JOCHEN SENGPIEHL:



„Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen wir das Hierarchiedenken dringend abstellen.“

rung. Das sorgt für einen Wandel bei den Kunden: Sie wollen bei Unternehmen kaufen, die einen sinnvollen Auftrag haben, zum Beispiel beim Klimawandel. Für uns als Marketing, das die Kunden von den Volkswagen Produkten überzeugen möchte, bedeutet das: Wir müssen die Story der Marke, ihren Weg zur emissionsfreien Mobilität für alle, leben und komplett neu erzählen. Außerdem müssen wir andere Kanäle nutzen, denn das Mediennutzungsverhalten hat sich radikal geändert: Audio- und Videostreaming, Social Networking und Fotosharing sind in Teilen der Gesellschaft inzwischen fest verankert. Für uns als Marketing bedeutet auch dieser Trend: Wir müssen uns komplett neu erfinden.

Was heißt das für Ihre Mitarbeiter?

Vor einigen Jahren habe ich in Südkorea bei einem anderen Autohersteller gearbeitet und gesehen, mit wie viel Energie die Marketingmanager sich Wissen angeeignet haben, um dem digitalen Wandel gerecht zu werden und zu wissen, wie man Autos, Dienstleistungen und Services online verkauft. Die gleiche

Begeisterung für Neues wünsche ich mir hier. Es gibt tolle Beispiele: Verkäufertrainings für den ID.4¹ haben Mitarbeiter in Zeiten von Corona digitalisiert – mithilfe von Wissen, das sie sich selbst angeeignet haben. Das Gleiche war auch beim digitalen Messestand für Genf der Fall, den wir ins Internet verlagert haben. Da ist eine große Dynamik entstanden, da war ich wahnsinnig stolz auf die Mitarbeiter. Mein Wunsch: dauerhaft so eine Dynamik beim Verlassen der Komfortzone und Lernen von Neuem.

Herr Linde, wie unterstützt die Group Academy bei der Transformation?

Das ist ein wichtiger Punkt: Niemand wird alleingelassen. Wir von der Group Academy helfen vor allem bei der Qualifizierung für das digitale Zeitalter und den Umstieg in die E-Mobilität. Mitarbeiter der auslaufenden Kunststofffertigung in Braunschweig zum Beispiel sind mithilfe unserer Qualifizierungsmaßnahmen für die Batterietechnik und Mitarbeiter der Technischen Entwicklung zum Automobilmechatroniker beziehungsweise Inbetriebnehmer geschult worden. Außerdem hat die Culture & Change Factory den Betrieb aufgenommen: Sie unterstützt die Fachbereiche beim Einführen von agilem Arbeiten und begleitet sie bei Transformationsprojekten. Damit nicht genug: Demnächst gehen wir mit einer ganz neuen Lernwelt für alle Mitarbeiter online. Dort finden die Beschäftigten vor allem für Zukunftsthemen viele neue Qualifizierungsformate.

Was ist für Beschäftigte in Zeiten wie diesen wichtig, Herr Linde?

Lebenslanges Lernen! Die Mitarbeiter müssen offen sein für Veränderungen. Und ihnen muss bewusst sein: Die Transformation von Volkswagen ist die Transformation jedes Einzelnen. Wichtig ist dabei auch das Verhalten der Führungskräfte. Gute Führung bedeutet, Mitarbeitern zu vertrauen, Experimente zuzulassen und Wissen zu teilen.

Herr Sengpiehl, Sie sind Führungskraft: Was sagen Sie zu Ralph Lindes These?

Eine moderne Führungskraft ist hauptsächlich Coach oder Enabler, also Möglichmacher. Heutzutage gilt mehr denn je: Gemeinschaftliche Lösungen sind Voraussetzung für Erfolg. Software zum Beispiel können Sie nicht in Silos entwickeln. Dazu braucht es Expertenwissen aus allen Bereichen. Wir bei Volkswagen müssen unsere Denkweise ändern und viel stärker bereichsübergreifend arbeiten. Außerdem geht es zu oft noch darum, wer in welchem Kästchen des Organigramms steht. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen wir dieses Hierarchiedenken dringend abstellen und die Demokratisierung von Wissen beschleunigen – auch, aber sicher nicht nur im Marketing. •



Aus Kollegen wurden Freunde: Zied McHarek (links) und Chahine Brini.



Migration: die neue Generation

Gute Ausbildung und IT-Jobs führen die Tunesier Chahine Brini und Zied McHarek zu Volkswagen.

hr Weg im Unternehmen kreuzt sich erstmals bei einem Elektrik-/Elektronik-Projekt – die IT-Experten Chahine Brini und Zied McHarek testen Infotainment-Steuergeräte, drei Jahre lang. Aus Kollegen werden Freunde. Sie sind im gleichen Alter und haben Tunesien nach dem Abitur verlassen um der Ausbildung willen. „Anders als die

Generation unserer Väter, die aus Armut und wirtschaftlicher Not nach Wolfsburg kamen, gehören wir zu einer jüngeren Generation aus Tunesien, die hier studiert hat und jetzt als IT-Ingenieure sogar die Zukunft von Volkswagen in der Technischen Entwicklung mitbestimmt“, sagt Brini.

Zur Erinnerung: Die ersten Arbeiter aus Tunesien holt Volkswagen im Mai 1970 nach Wolfsburg. Als angelehrte Kräfte gehen sie an die Bänder. 1972 arbeiten in Wolfsburg und den anderen Werken mehr als 1.500 Tunesier. 2019 sind es 71,

einige jetzt auch im Angestelltenverhältnis wie Brini oder als Führungskraft wie McHarek.

McHarek führt die Unterabteilung „Continuous Integration & Test“ mit 14 Mitarbeitern. Der heute 40-Jährige kommt aus einer mittelständischen Familie

mit drei Kindern, die auf der Insel Djerba zuhause ist. 2000, als er 20 Jahre alt ist, verlässt er Tunesien, um in Wuppertal

Elektrotechnik zu studieren. „Die deutschen Universitäten sind bei uns hoch angesehen und der Traum vieler junger Leute. Meine Eltern mussten sich damals mächtig anstrengen, um eine Anschubfinanzierung für mein Studium hinzubekommen“, erinnert er sich. Sein Studium zieht er zügig durch. Die Diplomarbeit schreibt er bei Volkswagen in Wolfsburg über Infotainment-Systeme. Sie ist seine Eintrittskarte bei Volkswagen.

Job mit Perspektiven in der Region

Brini ist noch nicht bei Volkswagen, als er mit McHarek 2012 die neuen Infotainment-Steuergeräte testet. Der Diplom-Informatiker wechselt von einem IT-Dienstleister im August 2018 zu Volkswagen. Heute ist der 40-Jährige Projektleiter IT-Backend. Er kümmert sich um Online-Services in Nordamerika, Russland und im Rest der Welt. Eine wichtige Station für ihn: „Es ist gekommen, wie ich es erhofft hatte. Ich habe nach dem Informatik-Studium in Braunschweig einen total interessanten Job mit Perspektiven in der Region gefunden“, sagt Brini.

Viele Gemeinsamkeiten verbinden die IT-Freaks McHarek und Brini: Sie reisen zum Urlaub nach Tunesien, treffen sich in ihrer Freizeit, lieben die italienische Küche und ihre Kinder gehen in dieselbe Schule. Anders als viele tunesische Arbeiter der 1970er Jahre wollen sie bleiben: „Deutschland ist uns zur zweiten Heimat geworden.“ •



Einfahrer in der Montage: „Handy allein genügt nicht“



36 Jahre in der Fertigung: Friedrich Hartig am Einfahrstand im Werk Wolfsburg.

Friedrich Hartig hat erlebt, wie digitale Werkzeuge nach und nach Einzug hielten.

Golf Montage in Halle 54, Teilereparatur, Teamsprecher am Zählpunkt 8 und schließlich Einfahrer hinter Zählpunkt 7 – Friedrich Hartig hat in 36 Jahren viele Stationen im Werk Wolfsburg durchlaufen. Vor wenigen Tagen ist er in den Ruhestand gegangen. Die Digitalisierung hat seinen Berufsweg begleitet. Es fing in den 1990er Jahren in kleinem Maßstab an. Heute ist in Hartigs Augen das digitale Arbeiten auch in der Montage angekommen: „Jeder in meinem Bereich muss sich der digitalen Herausforderung stellen und sich weiterbilden. Handy allein genügt nicht.“

Der gelernte Landwirt Hartig kommt aus Velpke, eine Gemeinde östlich von Wolfsburg. Er beginnt 1985 bei Volkswagen, baut Scheibenwischer-Motoren ein und klippt Kabelstränge an – im Takt, in Früh- und Spätschicht und ohne Rotation: „Wir haben damals den Team-Gedanken sehr intensiv gelebt. So fiel es mir leicht, mich durch Learning by Doing in die Montagen einzufinden.“

Teamsprecher und Weiterbildung

Sieben Jahre bleibt er. Dann geht es an den Zählpunkt 8 in Halle 30. Da reparieren gut ein Dutzend Mitarbeiter Anbauteile wie Sitze, Teppiche oder Dachhimmel. Hartig wird Teamsprecher und bleibt es 19 Jahre: „Die Teamarbeit war ein großer Einschnitt und ich hatte als gewählter Teamsprecher deutlich mehr Verantwortung und

Aufgaben.“ Ohne Weiterbildung geht es nicht. Er besucht Kurse, auch mal am Wochenende. Seit 2007 ist Hartig als Einfahrer in einem fast 30-köpfigen Team im Technischen Prüfbereich hinter Zählpunkt 7. Sie holen die Autos vom Band und fahren sie auf dem ALS-Prüfstand ein. ALS steht für Achse, Lenkung, Scheinwerfer. Sein Job ist anspruchsvoll. Hartig erklärt: „Jedes Auto ist anders. Man muss viel über das Auto wissen und mit allen Sinnen ganz genau beobachten.“ Falls er etwas entdeckt, verzeichnet er es in einem EDV-System. Er weiß, dass PC-Grundfertigkeiten und Windows-Kenntnisse heute für einen Teamsprecher unverzichtbar sind. „Die Digitalisierung ist da und EDV-Kenntnisse sind auch in der Montage stärker gefordert denn je – Tendenz steigend“, sagt Hartig. •



Zwei Werke arbeiten eng zusammen



Umstieg auf die Elektromobilität: Beschäftigte aus Emden profitieren von den Erfahrungen ihrer Kollegen im rund 600 Kilometer entfernten Zwickau.

Zwickau hat es bereits geschafft, Emden ist noch mitten in der wohl spannendsten Transformation der Werkgeschichte: Ab 2022 werden an dem Standort an der Küste Elektrofahrzeuge vom Band laufen. Um sich frühzeitig auf die Produktion des ID.4¹ vorzubereiten und von den Kollegen in Sachsen zu lernen, die schon den Anlauf von ID.3² und ID.4 gemeistert haben, sind immer wieder



Zum Erfahrungsaustausch und zur Anlaufunterstützung in Zwickau: Marco Hartmann (links) und Frank Harms vom Standort Emden.



wichtig der Erfahrungsaustausch zwischen den Werken ist.

Frank Harms, Meister in der Halle 16, arbeitet mit seinem Team unter anderem an der Hohlraumkonservierung der Emdener Fahrzeuge. In Zwickau hat er sich ebenfalls mit diesem Thema in Zusammenhang mit Fehlermeldungen bei Verschraubungen befasst. „Gemeinsam mit der Markenplanung

Beschäftigte aller Gewerke von der Nordsee nach Zwickau gereist. „Ich versuche, so viel es geht für unsere Montage mitzunehmen, und überlege schon, wie wir bestimmte

Dinge in Emden umsetzen können“, sagt Marco Hartmann, Meister in der Montage 1. Er ist von Grund auf Fertiger, ein „Halle-2-Junge“, wie er selbst sagt. Hartmann weiß, wie

haben wir uns mit Lösungsansätzen beschäftigt – sowohl für das Werk Zwickau als auch perspektivisch für Emden. Das Thema ist jetzt keines mehr – perfekt gelebte Teamarbeit.“

Fahrzeug unter der Lupe: Emdener Pilotheile demontiert ID.4

Beschäftigte lernen ihr neues Modell genau kennen. Das Ziel: ein starker Start in das Zeitalter der Elektromobilität.



Lernen am ID.4: (von links) Burkhardt Siebels, Henning Folkert, Michael Kuhlmann-Eilers, Günther Schmidt, Klaus-Didrich Poppinga-Mühlen, Friedrich Dirks und Dieter Franzen.

Ab 2022 sollen die ersten Elektrofahrzeuge in Emden vom Band laufen: Um sich frühzeitig zum Beispiel mit Fahrzeugteilen, Baugruppen und Montageversuchen zu befassen, steht dem Werk seit Herbst vergangenen Jahres

ein ID.4 zur Verfügung. Nach Bandabschnitten und gemäß der Taktung für die künftige Montage-Halle 20 wurde das Zwickauer Fahrzeug von einem Team der Pilotheile Schritt für Schritt demontiert und in Detailbereichen analysiert. Dieses Vorgehen

war wichtig, um unter anderem Besonderheiten im Vergleich zu einem klassischen Verbrenner feststellen zu können.

Kollegen aus anderen Fachbereichen in Emden hatten später ebenfalls die Möglichkeit, entlang des

Zerlegungsplans hinter die Verkleidung des Fahrzeugs zu schauen. Schließlich wurde der ID.4 wieder komplett zusammengebaut und für weitere Qualifizierungen sowie für 3P-Workshops an das Trainingszentrum übergeben.

Arbeitswelt im Wandel: Was bedeutet Digitalisierung für die Gesundheit?

Risiken und Chancen: Veränderungen fordern heraus und schaffen Raum für Entwicklungsmöglichkeiten.

Neue Produktionsprozesse, Kommunikationsplattformen und neue Technologien: Die Digitalisierung stellt die Arbeitswelt auf den Kopf. Auch bei Volkswagen. Das Unternehmen steckt mitten in der Transformation vom klassischen Industrie- hin zum softwarebasierten Unternehmen. Wie wirkt sich der Wandel auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten aus?

„Digitalisierung hat viele Facetten, sie stellt unsere Anpassungsfähigkeit und Lernbereitschaft auf die Probe. Sie reißt uns aus unserer Komfortzone“, sagt Dr. Silke Strunk, Leiterin des Psychologischen Dienstes des Volkswagen Gesundheitswesens. Vertraute Grenzen verschieben sich, Berufsbilder und Aufgaben verändern sich, neue Kompetenzen sind gefordert. Für die Mehrheit der Deutschen stellt die Digitalisierung eine positive Herausforderung dar, der es mit Leistung, Logik, Risikofreude und Hartnäckigkeit zu begegnen gilt. Jeder Dritte verbindet den digitalen Wandel jedoch auch mit Angst, Einsamkeit und Verzicht. Kurzum: Digitalisierung wird als Wagnis empfunden, das außergewöhnliche Fähigkeiten erfordert.

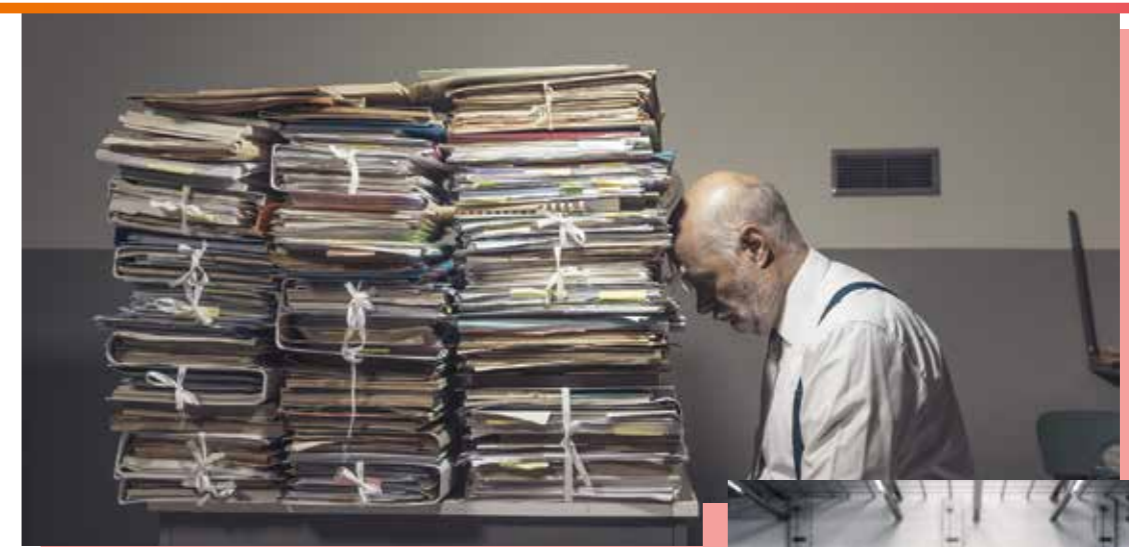


Dr. Silke Strunk, Leiterin des Psychologischen Dienstes des Volkswagen Gesundheitswesens





Augmented-Reality-Brillen erleichtern Konzentrationsarbeit – zum Beispiel in der Logistik.



Informationsflut sieht heute anders aus, sorgt aber weiterhin für Stress. Computersysteme können zum Teil unterstützen.



Dabei bringt Digitalisierung viele positive Aspekte mit sich, die das Leben bereichern können: Die Arbeit kann selbstbestimmter, ortsunabhängiger und flexibler gestaltet werden. Verschiedene Lebensbereiche lassen sich besser miteinander vereinbaren. Außerdem schafft die Digitalisierung Raum für Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten – zwei zentrale Merkmale für psychische Gesundheit und gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen. Technische Hilfsmittel entlasten bei anstrengenden Wissens- und Konzentrationsarbeiten und helfen, Aufgaben computerbasiert einfacher und schneller zu erledigen. Im Hinblick auf die Arbeitssicherheit und Teilhabe am Erwerbsleben leisten technologische Entwicklun-

„Auch in Zeiten der Digitalisierung muss das Menschliche weiterhin seinen Platz haben.“

Dr. Silke Strunk

gen ebenfalls einen wichtigen Beitrag: Sie übernehmen gefährliche Tätigkeiten oder helfen bei körperlich schwerer Arbeit. Zum Beispiel ermöglichen maschinelle Hilfsmittel, die am

Körper getragen werden und die natürlichen Bewegungsabläufe unterstützen, den Einsatz sowohl von älteren Mitarbeitern als auch von Beschäftigten mit Beeinträchtigungen.

Den Chancen stehen allerdings auch Grenzen gegenüber. Dr. Silke Strunk: „Eine Schattenseite, mit der spätestens in der Corona-Pandemie jeder Bekanntschaft

gemacht hat, ist die zunehmende soziale Distanz im virtuellen Miteinander. Ohne zwischenmenschliche Nähe fühlen wir uns schnell einsam und können ängstlich oder sogar depressiv werden.“



Roboter übernehmen schwere Arbeiten in der Produktion und entlasten die Beschäftigten.

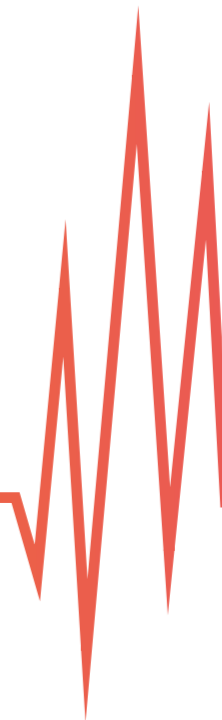
Ein Spagat, den es zu meistern gilt. Dr. Silke Strunk: „Auch in Zeiten der Digitalisierung muss das Menschliche weiterhin seinen Platz haben.“

Der tägliche Umgang mit der Flut von Informationen, die steigende Komplexität von Arbeitsaufträgen, das Verschwimmen von Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben oder das Gefühl, „gläserner Mitarbeiter“ zu sein, sind weitere Beispiele für die neuartigen Belastungen der Arbeitswelt. Jeder Fünfte ist hierzulande sehr stark davon betroffen. Die Folge: Erschöpfung und kognitive Irritation sowie erhebliche Erholungsdefizite. Problematisch sind dabei jedoch nicht neue Technologien oder Medien. Die Top-Stressoren liegen in der Arbeitsgestaltung an sich. „Der höhere Handlungsspielraum verpufft oftmals durch zu knapp bemessene Zeitfenster“, sagt Dr. Silke Strunk. Ohne eine Neuausrichtung der Arbeitsorganisation werden Beschäftigte schnell an ihre gesundheitlichen Grenzen geführt.

Genau hier können Unternehmen viel für ihre Mitarbeiter bewirken. Es gilt, ein gesundes und nachhaltiges Arbeitsumfeld zu schaffen. Volkswagen setzt bereits auf verschiedenen Ebenen an und bietet auch zahlreiche Maßnahmen zum Schutz und zur Förderung der psychischen Gesundheit in einer digitalen Arbeitswelt an. Beispiele sind individuelle Beratung durch den Psychologischen Dienst des Gesundheitswesens, Formate der betrieblichen

Gesundheitsförderung, zum Beispiel zu den Themen „Stressprävention“, „Regeneration und Schlaf“, „Umgang mit Ängsten“, oder auch die systematische Erfassung und Bewertung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz. Dr. Silke Strunk: „Wir sollten offen und neugierig diese Chance nutzen und den digitalen Wandel bewusst gestalten. Schließlich dient der technologische Fortschritt dem Unternehmen und den Beschäftigten gleichermaßen.“

**Kontakt: Psychologischer Dienst
05361 9-21580**



Wie funktionieren Microsoft Teams & Co.? Kollegen helfen Kollegen

Sie sind Ansprechpartner für Fragen rund um digitale Zusammenarbeit: Ein wachsendes Netzwerk aus „Collaboration Guides“ unterstützt Beschäftigte bei neuen Anwendungen. Anke Bolinius und Fabian Weber sind von Anfang an dabei.

Software und neue Technologien vereinfachen vieles in der digitalen Zusammenarbeit. Sie wollen aber beherrscht werden. Dabei hilft neben zahlreichen Qualifizierungen der Group Academy auch die sogenannte Guide Community. Das Multiplikatoren-Netzwerk besteht mittlerweile aus rund 300 Beschäftigten aus 14 konzernweiten Standorten, die den Kolleginnen und Kollegen in ihren Bereichen den Umgang mit den digitalen Tools erleichtern wollen.

„Die Collaboration Guides sind Pioniere digitaler Zusammenarbeit – neben ihren beruflichen Aufgaben sind sie Ersthelfer, wenn es darum geht, digitale Tools wie MS Teams besser zu verstehen“, erzählt Anke Bolinius vom Team Group Collaboration. „Entstanden ist die Community im Jahr 2017. Aus eigener Initiative und selbst organisiert. Wir haben festgestellt, dass die reine Einführung digitaler Technologien nur ein Teil des Wandels der Zusammenarbeit ist. Die Tools müssen auch nachhaltig genutzt werden. Die Guides sind dabei wertvolle Ansprechpartner. Sie können den Wissensbedarf in den eigenen Abteilungen besser einschätzen und demonstrieren viel anwendungsorientierter die Vorteile der digitalen Tools. So können sie eventuelle Nutzungshemmnisse direkter abbauen“, so Bolinius weiter.

Mittlerweile gibt es eine offizielle Qualifizierungsmaßnahme für Beschäftigte, die selbst Collaboration Guides werden möchten. „Das Programm setzt sich aus der Qualifizierung für insgesamt sechs konzernweit verfügbare Collaboration Tools und sechs unterschiedliche Methoden zur persönlichen Organisation und Weiterentwicklung zusammen“, erklärt Fabian Weber, ebenfalls vom Team Group Collaboration. „Als flexibles Lernformat wird es zeit- und ortsunabhängig absolviert und ist auf eine Gesamtdauer von rund 14 Wochen ausgelegt. Dabei sollten Beschäftigte ein Lernvolumen von 60 bis 90 Minuten pro Woche einplanen.“



Anke Bolinius aus dem Experience Design:Hub der Group IT verantwortet unter anderem den Ausbau der Guide Community.



Fabian Weber entwickelt im Experience Design:Hub der Group IT die unterschiedlichsten Hilfsangebote für digitale Tools.

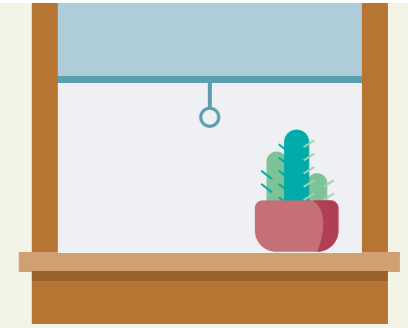
Der digitale Arbeitsplatz – Zusammenarbeit 2.0

Digitalisierung verändert die Art, wie Menschen zusammenarbeiten und miteinander kommunizieren. Unter dem Stichwort „Collaboration“ entstehen transparente, flexible und mobile Formen, die insbesondere über räumliche Distanzen hinweg abteilungsübergreifende, bereichsübergreifende und markenübergreifende Zusammenarbeit vereinfachen und effizienter gestalten.

Obwohl der Trend zur digitalen Zusammenarbeit nicht neu ist, hat die Zeit der Corona-Pandemie diese Transformation zusätzlich beschleunigt. Der Anteil an mobiler Arbeit hat sich im Vergleich zum Jahr 2019 vervielfacht. Seit Monaten machen viele Beschäftigte im Konzern die Erfahrung, zusammenzuarbeiten, ohne gemeinsam vor Ort zu sein. Der Einsatz digitaler Werkzeuge ist dabei unerlässlich.

Microsoft Teams und Co.

Den größten Aufschwung bei Volkswagen verbucht dabei die Anwendung Microsoft Teams für sich. Als Kommunikations- und Austauschplattform aus dem „Office 365“-Portfolio bietet Teams ein Komplettpaket für die digitale Zusammenarbeit. Teams-Anwender können Audio- und Videokonferenzen führen oder sich per Chat austauschen. Mit vier einfachen Klicks kann jeder Beschäftigte einen abteilungs-, bereichs- oder markenübergreifenden virtuellen Arbeitsbereich erstellen, der sofort vorhanden ist. In dem virtuellen Team können sich die Mitglieder austauschen, zeitgleich Dokumente bearbeiten und Dateien an einem gemeinsamen Ort ablegen. Als Applikation auf dem Diensthandy sind die Funktionen von Teams auch mobil nutzbar.



Microsoft Teams ist allerdings nur eine von mehreren Collaboration Anwendungen. Das Group Wiki zum Beispiel ist nicht nur zentrale Wissensbasis des Konzerns, sondern bietet auch Möglichkeiten für Projektmitglieder, ihre Aufgaben inklusive Arbeitsstand abzubilden oder Prozesse zu beschreiben.

Welches Tool passt aber am besten zum jeweiligen Vorhaben der Beschäftigten? Auf diese Frage gibt die Group Collaboration Landkarte der Group IT Antwort und hilft Anwendern, den Überblick im „Tool-Dschungel“ zu behalten. Anhand von praktischen Anwendungsfällen werden die verschiedenen Collaboration Tools nach ihren Stärken geordnet. Zudem finden Beschäftigte hier Support- und Qualifizierungsangebote zu den jeweiligen Tools.

Ergänzt wird die Collaboration Landkarte ganz aktuell durch sogenannte Use Case Guides speziell für Microsoft Teams. Das sind Leitfäden, die für häufig vorkommende Anwendungsbedarfe Schritt für Schritt Bedienungsanleitungen zur Verfügung stellen.





Vom intelligenten Werkzeug zum vernetzten Auto

Christoph Rüter kam ein Weiterbildungsangebot von Audi gerade recht. In sechs Monaten bildete er sich an der Online-Akademie Udacity mit Sitz im Silicon Valley zum „Self Driving Car Engineer“ weiter.

Er wollte immer der Fahrzeugentwicklung näher sein. Und automatisiertes Fahren interessierte ihn seit Langem. Wenn Christoph Rüter heute davon spricht, dass er sich noch tiefer in die Thematik des autonomen Fahrens hineinarbeiten will, dann ist er gedanklich schon in seiner nächsten Weiterbildung. Und das, obwohl der Audi Ingenieur erst seit Mai 2019 in einem für ihn völlig neuen Bereich arbeitet. Er entwickelt Software für Fahrerassistenzsysteme.

Zu Audi kam Rüter 2010 als studierter Mechatroniker frisch von der Technischen Hochschule Ilmenau und war fortan im Werkzeugbau mit der Entwicklung und dem Bau von intelligenten Werkzeugen beschäftigt. Aber die Arbeit war, wie er es ausdrückt, „sehr weit weg von den Autos, die wir bauen“. Sein Interesse galt vor allem den neuesten Fahrerassistenzsystemen. Ein Schlüsselerlebnis, das seinen Veränderungswunsch prägen sollte, war der erste Audi A3 mit automatisierten Fahrfunktionen. „Nun waren die Systeme auch in dem Wagen zu haben, den ich selbst fuhr.“ Christoph Rüter war fasziniert von diesem Bereich der Entwicklung und den beruflichen Möglichkeiten.

Online quer eingestiegen

Da kam ihm 2018 ein Weiterbildungsangebot von Audi gerade recht: eine sechsmonatige Ausbildung zum „Self Driving Car Engineer“, angeboten von der Online-Akademie Udacity mit Sitz im Silicon Valley. Christoph Rüter griff sofort zu und bildete sich berufsbegeleitend via Internet weiter. Immer mit der Perspektive, in der Technischen Entwicklung zu landen. Genau dort wollte Rüter hin. Und tatsächlich – mit Abschluss des Kurses wechselte er auf eine Stelle im Bereich Entwicklung Fahrwerk / Automatisierte Fahrfunktionen.

„Mein Ziel war die Technische Entwicklung. Ich wollte an Funktionen mitwirken, die der Fahrer direkt erleben kann!“

Christoph Rüter

Der Audianer hat sich einem komplexen Aufgabengebiet verschrieben. Als „Quer-Einsteiger“ aus dem Werkzeugbau musste er sich in viele Themengebiete neu einarbeiten. „Aber es ist hochinteressant, an Fahrzeugfunktionen mitzuwirken, die der Fahrer direkt erleben kann.“ Rüter entwickelt in einem agilen funktionsübergreifenden und selbstorganisierten Scrum-Team prädiktive Funktionen für die Assistenzsysteme der neuen PPE (Premium Plattform Elektrik – die Plattform für Premium-Elektrofahrzeuge). Damit ist er seit Anfang Juli 2020 nun auch Teil der Car.Software-Organisation (jetzt CARIAD), in der Software- und Entwicklungskompetenzen konzernweit gebündelt werden.

Das Fahrzeug-Umfeld ist vielschichtig und komplex, denn zahlreiche Systeme müssen miteinander harmonieren. Und das bedeutet viel Testarbeit direkt am Fahrzeug – genau das, was Rüter wollte. ●



Work-Life-Balance

In einer neuen Betriebsvereinbarung haben sich Unternehmen und Betriebsrat auf gemeinsame Rahmenbedingungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei Volkswagen geeinigt. Im Konzern gibt es verschiedene Möglichkeiten, Vereinbarkeit zu leben.



Mit einer Betriebsvereinbarung haben sich Unternehmen und Betriebsrat auf gemeinsame Rahmenbedingungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben geeinigt. Sie definiert fünf Handlungsfelder, auf denen das Unternehmen aktiv werden will, um Beschäftigte in ihrer Work-Life-Balance zu unterstützen.

„Wichtige Basis“

Bernd Osterloh, Gesamt- und Konzernbetriebsratsvorsitzender: „Diese Betriebsvereinbarung hat einen speziellen Charakter: Sie soll weitere Verbesserungen beschleunigen und nötige Themen anschieben. Sie regelt, anders als die meisten themenspezifischen Betriebsvereinbarungen, keine ganz konkreten Rechte für die Kolleginnen und Kollegen oder Pflichten für ihre Führungskräfte. Das heißt aber nicht, dass die Betriebsvereinbarung zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ein lahmer Papiertiger ist! Sie dient als wichtige Basis und wird durchaus konkret, indem sie die möglichen Bausteine klar benennt, aber auch Raum für weitere Initiativen lässt. Über die jeweilige Umsetzung entscheiden dann Betriebsrat, Personal- und Werkleitung an jedem Standort individuell und je nach Bedarf.“



ANGEBOTE ZUR VEREINBARKEIT VON BERUF UND PRIVATLEBEN



Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort



Entwicklungsplanung/ Mitarbeiterentwicklung



Service/Betreuung



Information/ Kommunikation



Programme

Alle Informationen gibt es im Familienportal online. Einfach im Net das Stichwort „Vereinbarkeit“ eingeben.



Elke Heitmüller, Leiterin Konzern Diversity und Frauenförderung

„Bekanntnis des Unternehmens“

Elke Heitmüller, Leiterin Konzern-Diversity und Frauenförderung: „Die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmens- und Führungskultur bei Volkswagen. Dafür haben wir in den vergangenen Jahren Angebote und Maßnahmen entwickelt, die es unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erleichtern, Beruf und Privatleben besser miteinander zu verbinden. Die Betriebsvereinbarung zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben legt für diese Einzelmaßnahmen jetzt das Fundament. Konkret heißt das: Wir wollen bei Volkswagen eine Kultur stärken, die das Familien- und Privatleben im Job noch besser berücksichtigt. Hierauf verpflichtet sich der Vorstand. Führungskräfte sowie Management sollen den Prozess aktiv fördern und unterstützen. Das ist ein starkes Bekenntnis des Unternehmens.“

Gültig in der Volkswagen AG

Die Betriebsvereinbarung „Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“ gilt für alle Beschäftigten der Volkswagen AG, die dem Manteltarifvertrag unterliegen. Darüber hinaus gilt sie für alle Auszubildenden, Studierenden im Praxisverbund, dual Studierenden, Trainees und Doktoranden sowie für alle Führungskräfte, Mitglieder des Managementkreises und des Oberen Managementkreises. •



Meine AusZeit: Sabbatical bei Volkswagen

Berufliche Freistellung für drei bis sechs Monate möglich.

Mit „Meine AusZeit“ können Beschäftigte der Volkswagen AG ab sofort drei bis sechs Monate freinehmen und erhalten während dieser befristeten Auszeit 75 Prozent des individuellen Entgelts. Grundlage für „Meine AusZeit“ ist ein individuelles Wertguthabekonto. Nach der Rückkehr in den Job beginnt für die Beschäftigten eine neun bis 18 Monate dauernde Rückzahlungsphase: Bei voller Arbeitszeit werden weiterhin 75 Prozent des Entgelts gezahlt. Auf diese Weise wird das Minus im persönlichen Wertguthabekonto nach und nach wieder ausgeglichen.

Arne Meiswinkel, Leiter Konzern-Personalgrundsätze und Steuerung: „Mit „Meine AusZeit“ bieten wir unseren Beschäftigten eine auf ihre individuellen Bedürfnisse ausgerichtete, flexible Freistellung an. Dadurch, dass wir mit der bezahlten Auszeit als Unternehmen in Vorleistung gehen, umgehen wir Ansparrphasen. So ermöglichen wir unseren Beschäftigten, zeitnah in die Freistellung zu gehen und den finanziellen Ausgleich erst im Nachhinein erbringen zu können. Es ist ein weiterer wichtiger Baustein, Beruf und Privatleben bestmöglich zu vereinbaren.“

Was die Beschäftigten in ihrer Auszeit machen, bleibt ihnen überlassen. Ausnahme: Selbstständige Tätigkeiten und andere Jobs, mit Ausnahme von geringfügigen Beschäftigungen, sind nicht zulässig. Vertragliche Verpflichtungen, wie die Verschwiegenheit bei Geschäftsgeheimnissen, bestehen ebenso fort wie auch das sozialversicherungsrechtliche Arbeitsverhältnis. Außerdem ist die Bewilligung von „Meine AusZeit“ an das Prinzip der doppelten Freiwilligkeit von Vorgesetztem und Beschäftigtem geknüpft.



Arne Meiswinkel, Leiter Konzern Personalgrundsätze und Steuerung

Das Modell gilt für alle Tarifbeschäftigten der Volkswagen AG. Ausgenommen sind Auszubildende, dual Studierende sowie Beschäftigte in Altersteilzeit. Für außertarifliche Beschäftigte, die nicht dem Managementkreis angehören, sowie Mitglieder im Managementkreis (MK) und Oberen Managementkreis (OMK) werden die Rahmenbedingungen der Betriebsvereinbarung ebenso angewandt. Voraussetzung ist außerdem, dass Beschäftigte seit mindestens zwölf Monaten ununterbrochen bei Volkswagen fest angestellt sind. Der Antrag selbst muss drei Monate vor Beginn der Freistellungsphase gestellt werden. •



Ein Video erklärt, wie „Meine AusZeit“ beantragt werden kann. Zu finden ist es im Volkswagen Personalportal oder auf der Startseite des 360° Volkswagen Net in der Rubrik „Mediathek“. Auch die zuständigen HR-Beratungszentren helfen weiter.

Financial Services

„Meine AusZeit“ wird gut angenommen



Anja Kinder, Produktverantwortliche im Personalbereich

Schon seit Januar 2020 können Beschäftigte der Volkswagen Financial Services (VW FS) das Angebot „Meine AusZeit“ nutzen. Die Produktverantwortliche aus HR bei VW FS, Anja Kinder, freut sich: „Meine AusZeit“ ist ein tolles Produkt! Wir haben damit auf den zunehmenden Wunsch unserer Mitarbeitenden nach einer Sabbatical-Regelung reagiert. Die Beweggründe, eine Auszeit zu nehmen, sind äußerst vielfältig, daher sollte auch die Regelung flexibel und einfach gestaltet sein. Die Reaktionen unserer ersten „Auszeitler“ zeigen, dass wir den Nerv getroffen haben, und wenn der Mitarbeitende nach der Freistellungsphase mit neuer Energie an seinen Arbeitsplatz zurückkehrt, hat sich die Auszeit

auch für das Unternehmen gelohnt.“ Der Gleichstellungsausschuss des Betriebsrats hatte die Forderung nach einer befristeten beruflichen Auszeit 2016 erstmalig formuliert. Mittlerweile hat die Vereinbarung das erste Jahr hinter sich. Dazu sagt Simone Mahler, Betriebsratsvorsitzende der FS: „Die Kollegen waren begeistert, wir haben viel positives Feedback für unsere Arbeit bekommen. Zusammengefasst wird die Pilotvereinbarung ‚Meine AusZeit‘ als starkes Angebot zu super Konditionen wahrgenommen. Seit dem 1. Januar 2020 haben das 52 Kolleginnen und Kollegen genutzt. Ohne Corona hätte es wahrscheinlich noch mehr Anträge gegeben.“



Simone Mahler, Betriebsratsvorsitzende der Financial Services



„Wir wollen Vorreiter sein und den Kulturwandel im Unternehmen vorantreiben“

Die Audianerinnen Celina Beci und Angelika Pitter teilen sich eine Führungsposition. Fünf solcher geteilten Leiter-Positionen gibt es mittlerweile bei Audi. Nach über einem Jahr kennen Beci und Pitter die Vorzüge und Herausforderungen dieser Arbeitsform.

Ein gemeinsamer Schreibtisch

Im Leiter-Büro der Nachwuchsprogramme bei Audi steht nach wie vor nur ein Schreibtisch. Celina Beci und Angelika Pitter führen die Abteilung zwar zu zweit, teilen sich aber nach Tagen auf: Beci arbeitet von Montag bis Mittwoch, Pitter von Mittwoch bis Freitag. Am gemeinsamen Tag brauchen sie den Schreibtisch im Normalfall nicht. „Der Mittwoch ist unser Teamtag“, sagt Beci. Gemeinsamer Austausch, Rücksprachen mit dem Team und Gremien stehen an diesem Tag auf der Agenda.

Vom Nachwuchs zur Leitung der Nachwuchsprogramme

Beci und Pitter arbeiten schon seit vielen Jahren bei Audi. Beide haben in den Bereichen angefangen, die sie jetzt betreuen: Pitter ist als Trainee im Vertrieb Europa eingestiegen, Beci als Praktikantin in Marketing und Vertrieb. Seit März 2019 arbeiten sie im Führungsstandem und teilen sich die Leitung der Nachwuchsprogramme in Ingolstadt und sind damit Teil eines Pilotprojekts bei Audi. Dass Beci gerne eine andere Arbeitsweise ausprobieren möchte, hat sie beim Wiederein-

Jobsharing bei Volkswagen

Beim Jobsharing in einer Führungsposition handelt es sich um ein partnerschaftliches Modell: Zwei Führungskräfte teilen sich als Doppelspitze eine Vollzeitstelle mit voneinander abhängigen Aufgaben und gemeinsamer Verantwortlichkeit. Wichtige Entscheidungen treffen sie gemeinsam.

Weitere Informationen bietet das Familienportal der Abteilung Diversity und Frauenförderung im Group Wiki. Einfach im Volkswagen Net das Suchwort „Familienportal“ eingeben.



Teilen sich die Führungsverantwortung: Angelika Pitter (links) und Celina Beci.



stieg nach der ersten Elternzeit festgestellt: „Da habe ich gemerkt, dass eine Führungsaufgabe und Familie häufig sehr schwer vereinbar sind und habe mich mit alternativen Arbeitsformen beschäftigt.“

Dann hat sich eine Chance ergeben: 2019 bei der Leitung der Nachwuchsprogramme. Auf diese Position haben sie sich initiativ als vorbereitetes Tandem beworben – und es hat geklappt.

Ein gemeinsamer Lernprozess

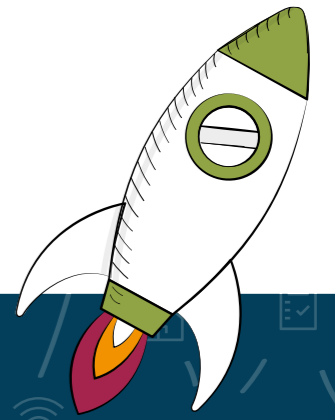
Auf die Stelle vorbereitet wurden sie von einem Coach für Change Management und Organisationsentwicklung. „Das hat geholfen, die Besonderheit der Situation zu verstehen – also beispielsweise, wie wir mit dem Team gemeinsam die Anfangszeit gestalten“, erzählt Beci. Trotzdem war die Situation in dem Pilotmodell während der Startphase sowohl für die Leiterinnen als auch das Team ungewohnt. „Das war für uns alle Neuland“, meint Beci. In regelmäßigen Rücksprachen mit dem Team wurde und wird das Modell immer wieder gemeinsam besprochen und reflektiert. „Es ist ein Lernprozess, in dem wir gemeinsam wachsen“, so Beci.

Heute hat sich das Team gut eingespielt, die Zuständigkeiten sind sowohl im Führungsstandem als auch unter den Mitarbeitern klar strukturiert. Während der Corona-Zeit, in der sich alle meist nur virtuell sehen konnten, war das besonders wichtig. „Die gute Struktur hat uns durch die Krise gebracht“, ist sich Beci sicher.

Innovatives Führungsmodell für alle Lebenslagen

In manchen Punkten sehen Beci und Pitter trotzdem noch Optimierungspotenzial. So ist es beispielsweise noch schwierig, die IT-Zugänge so auszulegen, dass zwei Personen in einer Abteilung dieselben Leiter-Berechtigungen haben. Insgesamt sehen sie das Konzept Jobsharing aber durchweg positiv: „Ich bin überzeugt, dass das Modell eine sinnvolle Ergänzung zu flexiblen Arbeitszeiten bei Audi ist und damit einen wichtigen Beitrag zur lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung und Chancengleichheit leistet“, sagt Beci. ●

Volkswagen gründet die Culture Change Factory



Transformation des Unternehmens: 40 Expertinnen und Experten begleiten aktiv Projekte und Bereiche bei der Neuausrichtung.

Auf dem Weg ins elektrische und digitale Zeitalter steckt Volkswagen in der größten Transformation der Unternehmensgeschichte. Doch wie gelingt der Wandel ganz konkret im Arbeitsalltag?

Die neu gegründete Culture & Change Factory beschäftigt sich mit dieser Frage. Sie wird künftig Transformationsprojekte aktiv begleiten und



Ralph Linde

mitsteuern. Die neue Einheit unter dem Dach der Group Academy ist ein Zusammenschluss verschiedener Bereiche. Sie besteht aus etwa 40

Expertinnen und Experten. Zu den Kompetenzen des Teams gehören unter anderem Veränderungsmanagement, Kulturwandel, agiles

Training, Coaching, Prozessgestaltung und Weiterbildung.

Dazu Ralph Linde, Leiter Group Academy: „Die Culture & Change Factory verantwortet innerhalb von Transformationsprojekten die Change-Architektur, zielführende



Claudius Colmsan

Methodenanwendungen und bedarfsgerechte Kompetenzentwicklung. Wir ermöglichen damit die interdisziplinäre und effektivere

Begleitung von Projekten und gleichzeitig auch die Stärkung der Unternehmenskultur.“ Katharina Peterwerth, Leiterin Organisationsentwicklung,

sagt: „Mit ihrem breit aufgestellten Leistungsportfolio wird die Culture & Change Factory in Zukunft maßgeblich die anstehende Transformation des Unternehmens begleiten. Als Organisationsentwicklung freuen wir uns, diesen neuen Bereich im Aufbau begleiten zu dürfen und bauen auf eine enge Zusammenarbeit.“ Zu den Aufgaben der neuen Einheit



Katharina Peterwerth

zählen Beratung, Kompetenzaufbau und Kulturwandel. Dabei liegt der Fokus vor allem auf einer gemeinsamen Vereinbarung des Vorgehens, kreativen

Herangehensweisen, einer Kultur auf Augenhöhe und agilem Arbeiten. „Alles beginnt mit einer ehrlichen Bedarfsanalyse, dem Aufsetzen einer starken Koalition der Projekt-treiber und der Vereinbarung eines klaren Zielbildes“, sagt Claudius Colmsan, Leiter der Culture & Change Factory.

Er und sein Team verstehen sich zudem als zentraler Teil eines Netzwerks, das Kooperationen bei Change- und Kulturthemen vorantreibt und Grenzen schrittweise überwindet. Die neue Einheit will daher aktiv die Vernetzung der Experten aus den verschiedenen Bereichen, Standorten und Marken fördern. ●

„Alles beginnt mit einer ehrlichen Bedarfsanalyse, dem Aufsetzen einer starken Koalition der Projekt-treiber und der Vereinbarung eines klaren Zielbildes.“

Claudius Colmsan, Leiter der Culture & Change Factory



Wie Together4Integrity die Zusammenarbeit fördert

Ob Produktion, Logistik oder Personalbereich: Das Integritäts- und Compliance-Management-System fördert die tägliche Zusammenarbeit überall im Volkswagen Konzern. Hier erzählen drei Beschäftigte, wie T4I zu einem offenen und regelkonformen Umgang beiträgt.



„Wir statt ich – dieser Konzerngrundsatz stärkt die konzernweite Zusammenarbeit und bringt unser Unternehmen voran. Together4Integrity hat die starken Themen Kultur, Integrität, Risikomanagement, Compliance und weitere Initiativen an einen Tisch gebracht und damit aktiv eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit für den kulturellen Wandel gefördert.“

Görkem Yesilnur, Group Compliance Awareness, Kommunikation rund um Compliance-Themen



„Together4Integrity hat einheitliche Prozesse und nachhaltige Strukturen geschaffen, um Integrität und Compliance entlang des gesamten Produktlebenszyklus der Autos umzusetzen. Diese konzernweiten Standards sorgen im Arbeitsalltag dafür, dass alle Abteilungen und Beschäftigten ihr Handeln aufeinander abstimmen, die Volkswagen Werte in ihrer täglichen Arbeit bewahren und so den Konzern vor Risiken schützen.“

Sapna Ranchod, GRC Managerin, Volkswagen Südafrika

„Vertrauen ist ein wesentliches Merkmal von Integrität. Ein vertrauensvoller und wertschätzender Umgang, der durch T4I gefördert wird, spornt in der Zusammenarbeit an. Es zeigt sich: Vertrauen verschlankt hierarchische Prozesse, schafft mehr Offenheit für Experimente, lässt uns konstruktiver mit Fehlern umgehen und führt so zu Innovationen und nachhaltigen Lösungen.“

Manuel Weber, Unternehmenskultur, Volkswagen Group Academy



Das ist Together4Integrity:



Mit Together4Integrity leisten alle gemeinsam einen Beitrag zur Sicherung der Zukunft des Volkswagen Konzerns.

Der Volkswagen Konzern gestaltet die Zukunft der Mobilität. Um dabei langfristig erfolgreich zu sein, braucht es eine wertebasierte Zusammenarbeit und Prozesse, mit denen sich der Konzern sowie alle Beschäftigten vor Risiken und Rechtsverstößen schützen können. Genau diese Prozesse wurden im Rahmen von Together4Integrity erarbeitet und eingeführt. Egal, an welchem Arbeitsplatz im

Konzern jede und jeder Einzelne tätig ist – T4I verankert konzernweit verbindliche Maßstäbe für Integrität und Compliance, gibt Orientierung für das tägliche Handeln und hilft allen, die richtigen Entscheidungen im Arbeitsalltag zu treffen. •

Mehr zu Together4Integrity auf der Website des Volkswagen Konzerns.



Audi BKK

Weil Ihre Gesundheit zählt:
bis zu 400€ für ein aktives Familienleben.



Mit einem gesunden und aktiven Lebensstil belohnen Sie sich selbst. Unser Bonusprogramm unterstützt Sie dabei: zum Beispiel als Familie mit zwei Kindern jährlich mit bis zu 400 Euro.
audibkk.de/bonusprogramm



Zuhören ist unsere stärkste Leistung.

**VOLKSWAGEN
FINANCIAL SERVICES**

THE KEY TO MOBILITY



DIREKT BANK

Z.B.
5.000,- €
für nur
68,16 € mtl.¹

Harald Evers, Filiale Hannover

Harald weiß vielleicht nicht alles – aber alles über Kredite!

Der Ratenkredit der Volkswagen Bank.

Auf einen Blick:

- Nettodarlehensbetrag (Kreditbetrag) zwischen 1.000,- Euro und 50.000,- Euro
- Laufzeit frei wählbar zwischen 12 und 120 Monaten
- Effektiver Jahreszins von 2,99 % bis 6,99 %²
- Sollzinssatz (gebunden) von 2,95 % bis 6,78 % p.a.



Filiale

Terminvereinbarung:
0531 212-859559
termine.vwbank.de



Telefon

0531 212-859504
Mo. bis Fr.: 8.00 bis 20.00 Uhr
Sa.: 9.00 bis 15.00 Uhr



Online

vwfs.de/ratenkredit-konzern



Dies ist ein Angebot der Volkswagen Bank GmbH.

¹Repräsentatives Berechnungsbeispiel: Nettodarlehensbetrag (Kreditbetrag) 5.000,- Euro, Sollzinssatz (gebunden) 3,92 % p.a., effektiver Jahreszins 3,99 %, Vertragslaufzeit 84 Monate, Gesamtbetrag 5.725,44 Euro, 84 monatliche Raten à 68,16 Euro, Bonität vorausgesetzt. ² Zinssatz ist bonitäts- und laufzeitabhängig. Stand: Januar 2021