

Die große Disruption? Zur Transformation der deutschen Automobilindustrie

Das Interview mit **Gunnar Kilian** (Volkswagen), **Dr. Ariane Reinhart** (Continental) und **Prof. Dr. Thomas Vietor** (Niedersächsisches Forschungszentrum Fahrzeugtechnik) führte **Prof. Dr. Simone Kauffeld**

PERSONALquarterly: *Als große Herausforderungen in der Wirtschaft werden in den kommenden Jahren u. a. die Digitalisierung, die Dekarbonisierung und die Deglobalisierung beschrieben (IW-Studie; Demary et al., 2021¹). Wo steht die Automobilindustrie in Bezug auf diese Herausforderungen?*

Thomas Vietor: Die genannten Herausforderungen gelten natürlich für alle Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft. Die Mobilität von Personen und Gütern insgesamt hat dabei für die wirtschaftliche Entwicklung und die Lebensqualität des Einzelnen eine hohe Bedeutung und ist von den Herausforderungen gleichfalls betroffen. Die Automobilwirtschaft trägt zu einem wesentlichen Teil zur Wirtschaftskraft eines Landes bei. Sie versorgt Organisationen oder Personen mit Fahrzeugen und trägt damit wesentlich zur Mobilität bei. Die Individualmobilität wird in Zukunft neben dem ÖPNV weiterhin eine große Bedeutung haben.

Zu den einzelnen Herausforderungen: Die Digitalisierung betrifft die Automobilindustrie in mehrfacher Hinsicht. Zum einen wird die Produktentwicklung und Produktion verstärkt digitalisiert, wobei hier bereits heute ein hohes Niveau der Digitalisierung erreicht ist. Zum anderen wird das Produkt Fahrzeug selbst immer digitaler mit immer mehr Funktionen, die per Software realisiert sind und in Zukunft die unterschiedlichen Stufen des autonomen Fahrens ermöglicht – vom assistierten Fahren bis hin zur Vollautomatisierung. Weiterhin erlaubt die Digitalisierung neue Geschäftsmodelle, die teilweise bestehende Geschäftsmodelle verdrängen werden und damit neue Chancen bieten, aber auch Risiken durch den Wegfall etablierter Geschäftsmodelle.

Die Dekarbonisierung betrifft den Betrieb des Fahrzeugs, also den Energieverbrauch oder umgangssprachlich für Verbrennungsmotoren den Kraftstoffverbrauch, aber auch den Einsatz von Ressourcen wie Werkstoffen und Energie bei der Produktion des Fahrzeugs und der Verwertung, wenn das Fahrzeug außer Betrieb genommen wird. Hier wird in Zukunft verstärkt der gesamte Lebenszyklus eines Fahrzeugs betrachtet werden; man spricht dann auch von „Circular Economy“. Dies wird die Automobilwirtschaft maßgeblich beeinflussen und durch die vorher bereits angesprochene Digitalisierung teilweise erst ermöglicht.

Ariane Reinhart: Die Studie, auf die Sie sich beziehen, sieht neben Digitalisierung, Dekarbonisierung und Deglobalisierung auch das Thema Demografie als eine der großen Herausforderungen für die Wirtschaft. Diese Einschätzung teile ich. Wir müssen aber aufpassen, dass wir nicht in vier voneinander getrennten Silos denken. Denn insbesondere im Zusammenwirken der Themen ergeben sich Konflikte, aber auch interessante Chancen – bspw. Digitalisierung und Demografie oder etwas weiter gefasst Digitalisierung und Fachkräftemangel.

PERSONALquarterly: *Welche Konflikte und Chancen sehen Sie im Zusammenspiel? Welche Auswirkungen sehen Sie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?*

Ariane Reinhart: Das Wort Digitalisierung löst bei vielen Menschen erst einmal Ängste aus und wirft Fragen auf: Wird es meinen Beruf in fünf Jahren noch geben? Oder: Bin ich fit für die digitale Transformation? Diese Ängste müssen wir abbauen. Digitalisierung wird nicht dazu führen, dass es für den Menschen keine Arbeit mehr geben wird. Digitalisierung gibt uns die Möglichkeit, repetitive Tätigkeiten zu automatisieren und die kreativ schöpferische Kraft unserer Mitarbeitenden zu entfesseln. Damit dies gelingen kann, müssen wir heute damit anfangen, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ihrem aktuellen Kenntnisstand abzuholen, sie wieder ans Lernen heranzuführen und sie mit zielgerichteten Maßnahmen durch diese Transformation zu begleiten. Ähnliches gilt für die Dekarbonisierung. Uns muss klar sein, dass an jeder politischen Entscheidung Tausende Arbeitsplätze und Milliarden Euro an Wertschöpfung der Industrie hängen.

Deshalb fordern wir bei Continental ein zielgerichtetes Konzept für den Weg zu einer klimaneutralen Wirtschaft in Deutschland. Wenn wir unsere Klimaziele bis zum Jahr 2045 erreichen wollen, dann muss die Politik die notwendigen Rahmenbedingungen für eine auf allen Ebenen nachhaltige und zugleich sozialverträgliche Transformation schaffen. Transformation können wir. Aber wir können keine Brüche. Die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen, bedeutet folglich nicht nur die Beschleunigung der Transformation, sondern auch das Verhindern großer Verwerfungen auf dem Arbeitsmarkt. Ein ökonomisch ausgerichtetes Anreizsystem würde auf

¹ Demary, V./Matthes, J./Plünnecke, A./Schaefer, T. (2021): Gleichzeitig. Wie 4 Disruptionen die deutsche Wirtschaft verändern. Herausforderungen und Lösungen; erscheint als IW-Studie.

dem Weg zur Klimaneutralität helfen. Die Botschaft muss sein: Klimaneutralität lohnt sich auch wirtschaftlich!

Thomas Vietor: Sowohl die Digitalisierung als auch die Dekarbonisierung haben neben den technologischen Herausforderungen einen sehr großen Einfluss auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wesentliche Systeme und Baugruppen der Fahrzeuge werden sich ändern. Hier ist der teilweise Ersatz des Verbrennungsmotors durch den Elektromotor bei Weitem nicht die einzige technologische Änderung. Damit müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neue Qualifikationen erwerben, die Ausbildung muss sich ändern und alle Arbeitsbereiche werden sich erheblich verändern. Forschung und Ausbildung sind Schlüssel für die Transformation, und die Zusammenarbeit der Wirtschaft mit den Universitäten und Hochschulen ist eine Stärke in Deutschland, die auch in der Transformation eine entscheidende Rolle einnehmen kann.

PERSONALquarterly: *Sind die großen OEMs und die Zulieferer in Deutschland schnell genug im Transformationsprozess unterwegs? In welchen Bereichen ist der Weg geebnet? Wo besteht Handlungsbedarf, wenn Sie z. B. an die Elektrifizierung oder die Software im Fahrzeug oder die vielfältige Kooperationsbeziehungen denken?*

Thomas Vietor: Die Transformation wurde in kleinen Schritten bereits vor Jahren eingeleitet. Das zeigt sich z. B. in der Ausstattung von Fahrzeugen, aber auch bei der Sicherheit oder beim Komfort, wo sehr hohe Niveaus heute Standard sind. Die Fahrzeuge selbst, die Entwicklung der Fahrzeuge und die Fahrzeugproduktion hat auch in der Vergangenheit erhebliche Weiterentwicklungen durch und mithilfe der Digitalisierung erfahren. In anderen Bereichen, wie bei der Einführung alternativer Antriebe, wurde aber der Wandel durch die deutsche und europäische Automobilwirtschaft erst sehr spät eingeleitet. So führte die Elektromobilität lange Zeit ein Schattendasein. Dadurch ist in Europa generell ein Rückstand in der Elektromobilität und speziell in der Batterietechnologie entstanden. Durch erhebliche Anstrengungen der Automobilwirtschaft, aber auch durch öffentliche Förderung der Forschung gelingt es hier zunehmend, den Rückstand aufzuholen. Durch neue Marktteilnehmer und weitere technologische Entwicklungen entstehen aber auch immer wieder neue Herausforderungen. Der Weg der Veränderung ist weiter zu gehen und die Entwicklung, z. B. der Batterietechnologie, fortzusetzen. Die benötigten Produktionskapazitäten sind aufzubauen. Die Ansätze zur Bilanzierung aller Ressourcen, die für die Mobilität eingesetzt werden, müssen weiter entwickelt werden und dies bei der Produktion und dem Betrieb von Fahrzeugen durchgängig eingeführt werden.

Ariane Reinhart: Wir haben bei Continental bereits seit 2020 einen umfassenden Nachhaltigkeitsfahrplan. Und unser großes Ziel lautet: Bis spätestens 2050 wollen und werden wir ein

komplett nachhaltiges Unternehmen sein; ein Unternehmen, das zu 100 % auf Klimaneutralität setzt, das zu 100 % emissionsfreie Mobilität und Industrie ermöglicht, das zu 100 % zirkulär wirtschaftet und das sich auf zu 100 % verantwortungsvolle Wertschöpfungsketten stützt. Dabei ist es unser Anspruch als Zulieferer, die Geschwindigkeit unserer Kunden mitzugehen und sie bei dieser Transformation zu unterstützen. Unsere eigene Produktion macht übrigens nur noch etwa 1 % unseres CO₂-Fußabdrucks aus, der Rest entfällt auf vor- und nachgelagerte Prozesse.

Die Nutzungsphase unserer Produkte verursacht aktuell noch über 80 % des CO₂-Fußabdrucks. Mit der wachsenden Zahl emissionsfreier Fahrzeuge wird dieser Anteil jedoch sukzessive sinken. Daher fokussieren wir uns aktuell auf den zweitgrößten Posten in unserer CO₂-Bilanz: eingekaufte Waren. Dekarbonisierung funktioniert nur gemeinsam mit allen Partnern entlang der Wertschöpfungskette.

Neben der Dekarbonisierung führt die Digitalisierung in der Automobilindustrie dazu, dass wir heute ganz andere Talente ansprechen und für unseren Konzern begeistern wollen.

Unter unseren 193.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind bereits heute 17.000 Software- und IT-Experten, Tendenz steigend. Schon heute stehen wir vor der Herausforderung, Software-Ingenieure in ausreichender Anzahl und mit der richtigen Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Deshalb haben wir, um dem wachsenden Bedarf an Software-Experten gerecht zu werden, bereits 2015 den neuen Ausbildungsberuf des mathematisch-technischen Software-Entwicklers geschaffen. 2019 haben wir mit der Gründung der Continental Software Academy eine Plattform entwickelt, auf der wir unsere eigenen Software-Experten aus- und ständig weiterbilden. Heute sind es bereits knapp 25.000 aktive Nutzerinnen und Nutzer, die zielgerichtet an über 500 Kursen teilnehmen können.

PERSONALquarterly: *Wie sieht die Situation in der Zulieferindustrie vor allem durch die Änderungen der Komponenten (z. B. Antriebsstrang) aus? Welche Herausforderungen gibt es für die Zulieferer?*

Ariane Reinhart: Eine Studie der Boston Consulting Group (BCG) aus dem Jahr 2021 errechnet für die Technologiewende vom Verbrenner- zum Elektromotor bis 2030 in der Europäischen Union einen Nettoverlust von ca. 36.000 Arbeitsplätzen. Im gleichen Zeitraum erwartet BCG aber Brutto-Auswirkungen auf über 1 Million Jobs. Dabei gehen hauptsächlich Arbeitsplätze in der Fertigung von Motoren und damit verbundenen Komponenten verloren.

Neue Jobs hingegen entstehen bspw. in digitalen Technologien, aber auch beim Aufbau und der Wartung der Ladeinfrastruktur. Wie stark ein Zulieferer von der Technologiewende betroffen ist, hängt also maßgeblich vom individuellen Produktportfolio ab. Klar ist jedoch, dass die Technologiewende



© Volkswagen AG

GUNNAR KILIAN

Mitglied des Markenvorstands Volkswagen Pkw, Geschäftsbereich Personal und Mitglied des Konzernvorstands, Geschäftsbereiche Personal und Truck & Bus

Gunnar Kilian, geboren 1975 in Westerland/Sylt, arbeitet seit 2000 im Volkswagen-Konzern. Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG berief Gunnar Kilian im April 2018 zum Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG für den Geschäftsbereich „Personal“. Seit Juli 2020 verantwortet er im Konzernvorstand zudem den Geschäftsbereich „Truck & Bus“.



© Continental AG

DR. ARIANE REINHART

Mitglied des Vorstands der Continental AG
Group Human Relations, Arbeitsdirektorin, Nachhaltigkeit

Ariane Reinhart, geboren 1969 in Hamburg, studierte von 1990 bis 1998 Jura. Nachdem sie von 1999 bis 2014 in verschiedenen Positionen für den Volkswagen-Konzern tätig war, u. a. als Mitglied des Vorstands (Personal) von Bentley Motors, ist sie seit Oktober 2014 Personalvorständin und Arbeitsdirektorin der Continental AG in Hannover und verantwortet darüber hinaus den Bereich Nachhaltigkeit.

**PROF. DR.-ING. THOMAS VIETOR**

Sprecher des Vorstands Niedersächsisches Forschungszentrum Fahrzeugtechnik, Professor für Konstruktionstechnik der Fakultät für Maschinenbau an der Technischen Universität Braunschweig

Thomas Vietor, geboren 1963 in Radevormwald, war von 1994 bis 2009 bei der Ford Werke GmbH auf unterschiedlichen Positionen in der Produktentwicklung tätig. Er ist Mitglied in der Battery Lab Factory Braunschweig (BLB) und im Vorstand der Open Hybrid Lab Factory (OHLF) sowie in verschiedenen Beiräten zu den Themen Mobilität und Automobilwirtschaft.

zu einer Umverteilung der Wertschöpfungstiefe führt und dadurch für tektonische Verschiebung auf dem Arbeitsmarkt sorgt. Dabei darf es nicht zu einer Optimierung zulasten des Zulieferers kommen, bspw. durch vertikale Integration vorgelegter Wertschöpfungsschritte der Automobilhersteller. Viel eher sollte dies dazu führen, dass Zulieferer und Hersteller strategische Partnerschaften eingehen, in die beide Seiten ihr Know-how einbringen und so mit vereinten Kräften Lösungen erarbeiten. Ich denke dabei u. a. an zirkuläres Wirtschaften. Durch zirkuläres Wirtschaften können wir endliche Ressourcen unendlich nutzbar machen. Das erfordert aber sowohl eine gemeinsame Entwicklung als auch einen gemeinsamen Ansatz für Recycling und Remanufacturing und würde Fahrzeughersteller und Zulieferer enger aneinander binden.

PERSONALquarterly: Was sind die zentralen Faktoren für eine erfolgreiche Transformation in der Automobilindustrie? Wo gibt es Handlungsfelder?

Gunnar Kilian: Die gelingende Transformation ist für mich auch eine Frage der Führung. Deshalb gehen wir in der Führungskräfteentwicklung mit speziellen Programmen neue Wege. Unser Senior-Management-Programm bspw. fokussiert sich auf das Thema „Transformation gestalten“. Es teilt sich in zwei Module, welche von der HPI Academy Potsdam und der Business School HEC Paris durchgeführt werden. Die inhaltlichen Schwerpunkte sind neben „Innovation“ vor allem auch „Kundenzentrierung“ und „neue Geschäftsmodelle“. Damit wollen wir unseren oberen Managementkreis (Anm.: die Ebene unterhalb des Topmanagements) befähigen, das Business und dessen Transformation, neu denken zu können. Insbesondere wollen wir den Gedanken der Zusammenarbeit weiter fördern. So ist das Senior-Management-Programm als Konzernprogramm konzipiert worden, damit sich die neu ernannten Mitglieder des oberen Managementkreises der verschiedenen Marken kennenlernen und vernetzen. Denn wir können die Transformation unseres Konzerns nur gemeinsam zu einer Erfolgsgeschichte machen, wenn auch alle davon profitieren – Management und Beschäftigte zusammen. Das Senior-Management-Programm ist übrigens ein Pflichtbaustein unserer Managemententwicklung im Konzern.

PERSONALquarterly: Was bedeutet die Transformation der Mobilität für Arbeit und Qualifikation?

Gunnar Kilian: Rund die Hälfte unserer weltweit mehr als 670.000 Beschäftigten ist heute in der traditionellen Automobilproduktion tätig ist. Darum wird der Volkswagen-Konzern in den kommenden Jahren ein umfassendes Transformationsprogramm in der Belegschaft umsetzen. Um sicherzustellen, dass die Beschäftigten verantwortungsvoll durch den Wandel geführt werden, arbeitet der Vorstand dabei eng mit dem Betriebsrat zusammen. So werden u. a. umfangreiche Ressourcen für Qua-

lifizierungen zum Erwerb softwarebasierter Fähigkeiten bereitgestellt. Volkswagen hat bspw. seine deutschen Standorte bereits fit für die Zukunft gemacht, das Komponentengeschäft des Konzerns transformiert und das Werk in Zwickau zum E-Mobilitäts-Hub umgewandelt. Ähnliche Transformationen für die Werke in Emden und Hannover sind auf dem Weg. Im Hauptwerk Wolfsburg planen wir eine komplett neue Fertigung für ein E-Fahrzeug. Bei diesen Veränderungen müssen aus Sicht von HR eindeutig die Menschen mit im Mittelpunkt stehen. Denn es sind eben die Menschen in unserem Unternehmen, die auf unserem Weg zum softwaregetriebenen Mobilitätsanbieter der entscheidende Erfolgsfaktor sind.

Ariane Reinhart: Als Folge der Technologiewende müssen, wie ein Beratungsunternehmen errechnet hat, bis 2030 allein in der Europäischen Union 1 Million Menschen, die heute in der Automobilindustrie arbeiten, auf neue Tätigkeitsfelder und -profile vorbereitet werden. Im gleichen Zeitraum erwartet die Europäische Kommission bspw. 160.000 neue Arbeitsplätze im Energie- und Heizungssektor, um die Energieeffizienz von Gebäuden zu verbessern und den Verbrauch fossiler Brennstoffe zu senken.

Genau dafür brauchen wir einen Transformationsmasterplan für die EU. Über eine strategische Personalplanung müssen wir erfassen, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit welchen Kompetenzen die europäische Wirtschaft in fünf Jahren braucht. Darauf abgestimmt müssen europaweit nationale Qualifizierungspläne erstellt werden. Angefangen bei den Ausbildungsplätzen und Universitäten bis zu Weiterbildungsmaßnahmen und Umqualifizierungen, intern in Unternehmen ebenso wie durch staatliche Institutionen und gewerkschaftliche Bildungseinrichtungen. Diesen Hebel müssen wir nutzen, um sowohl in der EU als auch in Deutschland die Transformation und den Strukturwandel zu gestalten.

PERSONALquarterly: Herr Kilian, Sie haben bei Volkswagen mehrere Initiativen gestartet. Welche helfen, den Wandel zu gestalten? Wie gelingt es Ihnen, die Mitarbeitenden auf dem Weg mitzunehmen?

Gunnar Kilian: Die Grundvoraussetzung, um die Transformation im Sinne des Unternehmens und der Beschäftigten zu steuern, ist zunächst ein entsprechend aufgestellter Personalbereich, der als Change Manager, Gestalter von Blaupausen für die Transformation und Architekt des operativen Umbaus im Unternehmen wirken kann. Unsere Strukturreform haben wir im Laufe des Jahres 2019 erarbeitet und zum 1. Januar 2020 in Kraft gesetzt. Das neue „Operating Model“ – wir nennen es „One HR“ – erlaubt es uns, viel stärker als zuvor zum strategischen Treiber der Transformation zu werden. Das bedeutet auch, die Belegschaften in unseren Unternehmen und Institutionen so aufzustellen, dass sie die neuen Herausforderungen

„Grundvoraussetzung, um die Transformation zu steuern, ist ein entsprechend aufgestellter Personalbereich, der als Game Changer, Gestalter der Blaupausen für die Transformation und Architekt des operativen Umbaus im Unternehmen wirken kann.“ **Gunnar Kilian**

annehmen und bewältigen können. Über die große Bandbreite der Qualifizierungsinitiativen bei Volkswagen sprechen wir daher gleich nochmals an anderer Stelle detaillierter.

Darüber hinaus verbessern wir stetig und mit sehr gutem Erfolg unsere Mitarbeiterkommunikation. Nicht zuletzt aufgrund der Pandemie ist es meiner Meinung nach noch wichtiger als zuvor, den Informationsfluss im Unternehmen zu intensivieren, den Dialog zwischen Beschäftigten und Führungskräften aufrechtzuerhalten und weiterhin Möglichkeiten zum Feedback zu bieten. Daher gehen wir in der Mitarbeiterkommunikation immer neue Wege und probieren auch neue, innovative Formate aus. Ich selbst bin z. B. regelmäßig mit Podcasts zu wechselnden aktuellen Themen unterwegs. Videos, Service- und Infoseiten, aber auch Livestreams, die bei uns im 360°-Volkswagen-Net laufen, sind weitere Beispiele. Denn wir sind überzeugt: Eine transparente Kommunikation ist nicht nur Zeichen einer offenen Kultur. Sie sensibilisiert zudem die Kolleginnen und Kollegen für den Wandel, nimmt sie auf diesem Weg mit und schafft Vertrauen in die Strategie des Managements.

PERSONALquarterly: *Wie genau bilden Sie die Mitarbeitenden weiter? Welche Ansätze verfolgen Sie? Welche Zielgruppen adressieren Sie?*

Gunnar Kilian: In Zeiten des Wandels ist die Entwicklung zu neuen Kompetenzen natürlich der Königsweg, um eine Belegschaft zu transformieren. Gemeinsam mit dem Betriebsrat haben wir frühzeitig die Weichen gestellt, um die vielerorts prognostizierte Beschäftigungskrise, die für viele mit der Transformation zur Elektromobilität und Digitalisierung verbunden ist, für Volkswagen in eine Chance zu wandeln. Zu diesem Ergebnis kam vor rund einem Jahr auch die Fraunhofer-IAO-Studie zur Beschäftigung bei Volkswagen, die der unabhängige Volkswagen-Nachhaltigkeitsbeirat in Auftrag gegeben hatte. Sie besagt, dass anstelle des oftmals befürchteten linearen „Jobkahl-

schlags“ unsere Beschäftigung im Zeithorizont bis 2030 vielmehr parallel um-, ab- und aufgebaut wird. Diese Veränderung geschieht in einer Geschwindigkeit, die es uns ermöglicht, den Wandel sozialverträglich zu gestalten und gleichzeitig interne Qualifizierungsformate zu forcieren.

Neben der bereits genannten Weiterbildung von über 8.000 Kolleginnen und Kollegen an unserem Elektrostandort in Zwickau sind ähnliche Initiativen auch an den anderen Standorten wie Hannover, Emden, Braunschweig und natürlich Wolfsburg bereits umgesetzt oder auf den Weg gebracht. Die Bandbreite der Weiterbildungen ist entsprechend groß: Sie reicht von der Arbeit mit einer neuen Anlage bis zur Qualifizierung für einen ganz neuen Job. Teils handelt es sich um wirklich langfristige Qualifizierungsmaßnahmen mit Programmen, die bis zu 18 Monaten dauern, um auch große Kompetenzsprünge unserer Beschäftigten zu bewerkstelligen. Ein weiteres Beispiel ist unsere Bildungsoffensive im Bereich der E-Mobilität in Emden. Mehr als 8.000 Beschäftigte bereiten wir dort auf die künftige Produktion mit dem modularen Elektrifizierungsbaukasten (MEB) vor und qualifizieren sie für die neuen Aufgaben. Dafür sind bis Ende 2021 bereits mehr als 36.000 Trainingstage für E-Mobilität angefallen. Im laufenden Jahr werden es nochmals 10.000 Tage. Zudem werden im Werk Emden sog. MEB-Multiplikatoren ausgebildet. Das sind ursprünglich Mitarbeitende aus der Montage, die ihr neu erworbenes Wissen über Elektrifizierung und Transformation an ihre Kollegen weitergeben. Koordiniert werden alle Qualifizierungsinitiativen über die Volkswagen Group Academy.

Das Team zeichnet auch für unsere gerade erst im Dezember 2021 gestartete digitale Lernplattform „Degreed“ verantwortlich. Mit Degreed bauen wir aktuell ein ganz neues Lernökosystem bei Volkswagen auf. Unser Ziel ist es, durch diese Plattform Lernen zu skalieren und so die Qualifizierung unserer Belegschaft zu beschleunigen. Auf Degreed sind daher für die einzelnen Berufe Qualifizierungspfade und Anforde-

rungsprofile hinterlegt. Jede und jeder Beschäftigte kann so erkennen, über welches Wissen sie oder er im Beruf verfügen sollte oder welche Kompetenzen für den nächsten Karriereschritt benötigt werden. Für Volkswagen ist Degreed eine kleine Revolution, die das Lernen grundlegend verändern wird.

PERSONALquarterly: *Grundlegend andere Wege geht Volkswagen auch bei den Initiativen zur Stärkung der Softwarekompetenz. Wie stellen Sie an diesem neuralgischen Punkt die Weichen für die Zukunft?*

Gunnar Kilian: Wie bei Degreed geht es bei unserer Software-Talentschmiede „Fakultät 73“ ebenso um innovatives Lernen, aber mit klarem Fokus auf Software. An der Fakultät 73 bildet Volkswagen 100 Softwareentwickler pro Jahrgang selbst aus. Zu den Teilnehmern gehören Volkswagen-Beschäftigte mit Software-Know-how und Lust auf Neues, Quereinsteiger aus anderen akademischen Berufen, aber auch Studienabbrecher. Innerhalb von zwei Jahren qualifizieren wir sie zu Softwareentwicklern. Ihre Ausbildung endet mit einem IHK-Abschluss. 94 Beschäftigte des ersten Jahrgangs haben die Ausbildung im März 2021 bereits erfolgreich abgeschlossen. Bis zum Jahr 2024 können aus der Fakultät 73 bis zu 1.000 Softwareentwickler hervorgehen.

Neben der Fakultät 73 haben wir eine weitere Ausbildungsinstitution für IT-Fachkräfte ins Leben gerufen und nach Wolfsburg geholt: die von Volkswagen unterstützte Programmierschule „42 Wolfsburg“. Dabei handelt es sich um eines der spannendsten Ausbildungskonzepte für Softwareentwickler in Europa. Das Besondere an der Schule: Es gibt weder Lehrkräfte noch Kurse oder Stundenpläne, stattdessen lernen die Studierenden selbstorganisiert. Damit erwerben sie nicht nur Programmierkenntnisse, sondern zugleich eine wichtige Kompetenz, die in der Arbeitswelt von morgen äußerst gefragt ist. Bis Ende 2022 sollen an der „42 Wolfsburg“ 600 Studierende zugelassen werden. Noch in diesem Jahr wird zudem in der Hauptstadt die „42 Berlin“, ebenfalls

mit einer Kapazität für 600 Studierende, ihre Tore öffnen. Mit unserem Engagement bei der „42 Wolfsburg“ und der „42 Berlin“ unterstützen wir nicht nur innovative Formen des Lernens, sondern vor allem auch die nächste Generation von Digitalexperten, die die Zukunft der Mobilität bei Volkswagen mitgestalten werden. Schließlich entscheidet unsere Softwarekompetenz darüber, wie schnell und wie nachhaltig Volkswagen den Sprung ins digitale Zeitalter meistert. Die Fakultät 73 und 42 Wolfsburg sind wichtige und vielversprechende Bausteine beim Aufbau eines digitalen Volkswagens.

PERSONALquarterly: *Frau Dr. Reinhart, Sie haben bei Continental als großem Akteur in der Zulieferindustrie ein Bildungsinstitut gegründet. Welche Ziele verfolgen Sie damit?*

Ariane Reinhart: Die vorrangige Aufgabe des Continental Instituts für Technologie und Transformation (CITT) ist die Qualifizierung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit auf dem internen und externen Arbeitsmarkt. Beim Start im Oktober 2019 lag der Fokus auf der Gruppe der Un- und Angelernten in Deutschland, denen Continental eine IHK-zertifizierte Weiterbildung ermöglicht.

Das Angebot des Instituts schließt dabei die Themenbereiche Industrie 4.0, neue Antriebskonzepte und Digitalisierung ein. Seitdem haben wir sowohl die Angebote als auch die Zielgruppe sukzessive erweitert und bieten nun bspw. auch E-Learnings zum Thema digitale Kompetenzen für Fach- und Führungskräfte an. Das große Engagement und der Erfolg der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zeigt uns, dass wir genau den richtigen Ansatz entwickelt haben. Bis zum Jahresende 2021 haben bereits 3.500 Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Qualifizierungsmaßnahmen des CITT teilgenommen. Und in diesem Jahr werden wir mit dem CITT den nächsten Schritt wagen und unseren ersten Standort in Frankreich eröffnen. Ich bin davon überzeugt, nichts schützt so gut vor Arbeitslosigkeit wie eine gute berufliche Ausbildung in Verbindung mit regelmäßigen Weiterbildungsmaßnahmen.

„Mit Blick auf den demografischen Wandel brauchen wir in Deutschland jede Arbeitskraft und wir müssen dafür sorgen, dass diese Arbeitskräfte mit dem richtigen Fachwissen ausgestattet sind und an der richtigen Stelle wirken können.“ **Dr. Ariane Reinhart**

PERSONALquarterly: Welche Schwierigkeiten gibt es bei der Qualifikation von Ungelernten?

Ariane Reinhart: Grundsätzlich gibt es eine große Herausforderung bei der Qualifikation, die nichts mit den Teilnehmenden zu tun hat, und das ist die Finanzierung. Wollten wir nur 20 % unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland für jeweils 9 Monate qualifizieren, entstünden für uns eine Milliarde Euro an Lehrgangs- und Arbeitsausfallkosten. Das breite Spektrum der Teilnehmenden aus allen Altersklassen, von Mitte 20 bis Ende 50, mit unterschiedlichster Vorbildung und beruflicher Vergangenheit ist für mich erst einmal Ausdruck der überwältigenden Motivation unserer Mitarbeitenden, sich weiter qualifizieren zu wollen.

Über valide diagnostische Verfahren ermitteln wir die individuellen Fertigkeiten und Fähigkeiten der Beschäftigten und gleichen diese mit dem künftigen Aufgabenfeld ab. Dort, wo es Qualifizierungsbedarf gibt, wird nachgeschult. Natürlich fällt es manchen leichter, wieder die Schulbank zu drücken, als anderen. Ich bekomme aber die Rückmeldung, dass sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Kursen gegenseitig unterstützen und unsere Unternehmenskultur auch in den Räumen des CITT gelebt wird. Neben dem Engagement unserer Belegschaft braucht es aber auch einen gesetzlichen Rahmen. Mit dem Qualifizierungschancengesetz haben wir ein sehr gutes und wichtiges Instrument zur Bewältigung der Transformation in Deutschland.

PERSONALquarterly: Werden alle Mitarbeitenden in der Zulieferindustrie gehalten werden oder braucht es nicht auch eine Entwicklung in andere Branchen, in den Fachkräfte dringend gebraucht werden?

Ariane Reinhart: Ich gebe ihnen vollkommen recht: Wir müssen über unsere eigene Industrie hinausblicken. Und ich bin davon überzeugt, dass wir eine strategische Personalplanung für ganz Deutschland benötigen. Auch in der aktuellen Transformation kristallisieren sich Regionen heraus, die stärker getroffen sein werden als andere. Deshalb haben wir mit der Allianz der Chancen die erste Branchen und Regionen übergreifende Initiative von mittlerweile 33 Unternehmen und Institutionen gegründet, die in Deutschland mehr als 1,1 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertritt. Als Verantwortungsgemeinschaft wollen wir gemeinsam die Transformation der Arbeitswelt nachhaltig gestalten. Ziel der Allianz ist es dabei, Menschen von Arbeit in Arbeit zu bringen und Arbeitslosigkeit durch neue Beschäftigungsperspektiven zu verhindern. Denn wir haben auch perspektivisch in Deutschland nicht zu wenig Arbeit, ganz im Gegenteil. Mit Blick auf den anstehenden demografischen Wandel brauchen wir in Deutschland jede Arbeitskraft und müssen dafür sorgen, dass diese Arbeitskräfte mit dem richtigen Fachwissen ausgestattet sind und an der richtigen Stelle wirken können.

Thomas Vietor: Nahezu alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zumindest teilweise andere Qualifikationen erwerben müssen. Das kann im gleichen Unternehmen sein, kann aber auch eine Änderung des Arbeitgebers bedeuten. Daher ist es wichtig, dass Programme entwickelt werden, mit denen die Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergänzt und erweitert werden.

Hierzu bedarf es einer objektiven Bewertung der vorhandenen und eine Erfassung der für eine neue Tätigkeit benötigten Qualifikationen sowie einer gezielten Weiterentwicklung für die neue Arbeit. Damit kann eine neue Beschäftigung erreicht werden. Es ist das Ziel, möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der gleichen Branche zu beschäftigen, aber es kann auch sein, dass ein Wechsel der Branche erforderlich ist. Auch hierfür sind Qualifikationsmaßnahmen zu entwickeln.

PERSONALquarterly: Inwieweit können von den Aktivitäten der OEM, wie von Herrn Kilian und Frau Reinhart anschaulich beschrieben, oder der großen Zulieferer auch KMU profitieren?

Ariane Reinhart: Transformation findet in den Regionen statt. Um diese erfolgreich zu gestalten, brauchen wir vor Ort ein enges Netzwerk an Partnern. Deshalb steht die Allianz der Chancen sowohl großen Automobilherstellern und Zulieferern als auch KMUs offen. Und wir haben auch bereits KMUs als Mitstreiter für unsere Initiative gewinnen können. Ich bin fest davon überzeugt, dass unsere Initiative umso stärker wird, je mehr Unternehmen sich engagieren. In einem engmaschigen Netzwerk können wir effizient Brücken in neue Beschäftigung bauen und so den Wandel als Chance nutzen.

Gleiches gilt für Qualifizierungsoffensiven. Wie auch in der sog. „Nationalen Plattform Mobilität“ (NPM) erarbeitet, brauchen wir regionale Kompetenz-Hubs, um die Qualifizierung in den Regionen zu bündeln und gemeinsam zu gestalten. Genauso kann ich mir vorstellen, unser CITT zu öffnen und dort Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus einer Region, aber aus unterschiedlichen Unternehmen gemeinsam zu qualifizieren. Bereits heute bilden wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im CITT aus, die nach Abschluss ihrer Qualifizierungsmaßnahmen eine Beschäftigung bei einem anderen Unternehmen beginnen.

Wir müssen uns eines klar machen: Gemeinsame Herausforderungen brauchen gemeinsame Lösungen. Niemand wird die Transformation der Arbeitswelt allein lösen. Deshalb müssen alle Akteure an einen Tisch: Unternehmen, Politik, Verwaltung, Wissenschaft und natürlich die Sozialpartner.

PERSONALquarterly: Was sind die größten Herausforderungen in der Zukunft, wenn Sie das Personal im Blick haben? Wie kann Transformation gemeistert werden?

Gunnar Kilian: Elementar ist es, die Veränderung im Sinne der Beschäftigten proaktiv, vorausschauend und so sozialverträglich wie möglich zu gestalten. Ich bin fest davon überzeugt,

dass wir die Transformation nur erfolgreich ins Ziel bringen werden, wenn die HR-Ressorts frühzeitig strategische Pläne ausarbeiten und mit den anderen Fachbereichen abstimmen. Eine große Herausforderung besteht aber auch für uns darin, schnell belastbare Erkenntnisse über Quantität und Qualität zukünftig benötigter Skills zu gewinnen und diese Erkenntnisse mit der Zusammensetzung des eigenen Belegschaftskörpers abzugleichen: Wo können wir umqualifizieren, wo müssen wir auf- und wo müssen wir abbauen? Workforce Transformation wird demnach zum zentralen Begriff des Handelns der Personalfunktion im Transformationskorridor. Nur durch einen gut geplanten Umbau können die Betriebe im Übergang einerseits die technologische Exzellenz und damit die notwendige Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen und andererseits die traditionelle Sozialverträglichkeit des Belegschaftsumbaus garantieren. HR muss sich hierauf systematisch vorbereiten.

Transformation kann im Übrigen nur gelingen, wenn wir industrieweit Kräfte bündeln. Insbesondere Plattformen wie der „Strategiedialog Automobilwirtschaft“ können hier eine prominente Rolle spielen. Denn den Übergang in die neue Epoche der Digitalisierung können wir nicht als Einzelgänger bestehen. Wir benötigen vielmehr starke Netzwerke zwischen Wirtschaft, Politik und Forschung, um in den Dialog zu gehen, wie wir die Herausforderungen gemeinsam meistern können. So sichern wir allein im Autoland Niedersachsen Zehntausende Arbeitsplätze.

Ariane Reinhart: Die größte Herausforderung sehe ich in Deutschland im demografischen Wandel. Aktuell haben wir 16 Millionen Menschen im Alter ab 67 Jahren. 2035 werden es voraussichtlich bereits 20 Millionen Menschen sein. Das ist ein Anstieg von über 20 %. Damit kommen im Jahr 2035 bis zu 43 Menschen im Rentenalter auf 100 Personen im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 66. Derzeit liegt dieser sog. Altenquotient bei 31. Ein derartiger Anstieg ließe sich nur mit einer Zuwanderung bis 2035 von jährlich 400.000 Fachkräften vermeiden. Zusätzlich zur Qualifizierungsoffensive benötigen wir folglich einen neuen Ansatz für die gesteuerte Zuwanderung junger Fachkräfte.

PERSONALquarterly: *Implizit sprechen Sie es an: Wird jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin an Bord bleiben können?*

Gunnar Kilian: Die Menschen im Unternehmen sind im Kern der wichtigste Hebel für den technologischen Wandel. Wir wollen die Transformation daher gemeinsam mit unserer Belegschaft schaffen. Dennoch müssen wir es klar benennen: Unsere Transformation hin zum softwarebasierten Technologieunternehmen löst in vielen Bereichen große qualitative Veränderungen der Beschäftigung aus. Genau deshalb ist es so wichtig, die Transformation durch eine frühzeitige strategische Planung sozialverträglich zu gestalten, in der Hauptsache über die Al-

tersteilzeit. Denn Wandel braucht Sicherheit. Ausgehandelt haben wir dies mit dem Betriebsrat zunächst im „Zukunftspakt“ und später in der Roadmap „Digitale Transformation“. Dieses Transformationsprogramm läuft noch bis 2023. Zudem haben wir uns mit dem Betriebsrat auf eine Verlängerung der Beschäftigungssicherung bis 2029 verständigt.

PERSONALquarterly: *Welche Herausforderungen des Wandels gibt es aus Sicht von KMU? Welche Lösungen zeichnen sich hier ab?*

Thomas Vietor: Auf KMU kommen sehr große Herausforderungen zu. Ganze Baugruppen entfallen und es werden neue Baugruppen benötigt. Neben mechanischen Komponenten werden Teilsysteme aus Mechanik, Elektrik, Elektronik und Software eine größere Bedeutung als heute haben. Damit werden sich die Wertschöpfungsmodelle der KMU erheblich ändern. Für die Änderung bedarf es des technologischen Wandels, einer Änderung der Prozesse und der Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei kommt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine entscheidende Rolle zu: Sie müssen den Wandel mitgestalten. Hierzu wurde das Modell des „Veränderungsmachers“ entwickelt, welches in einigen niedersächsischen Unternehmen bereits sehr erfolgreich eingesetzt wird.

PERSONALquarterly: *Würden Sie jungen Menschen empfehlen in die Automobilindustrie zu gehen?*

Ariane Reinart: Ja! Ich arbeite selbst seit über 20 Jahren in der Automobilindustrie und würde mich jederzeit wieder für die Automobilbranche entscheiden. Unsere Industrie befindet sich am Anfang des größten Technologiewandels, den es seit der Erfindung des Automobils gab. Ich würde sagen, es gab noch nie eine bessere und spannendere Zeit, um in der Automobilindustrie zu arbeiten. Für mich liegt in dieser Transformation eine riesige Chance. Etablierte Strukturen werden aufgebrochen, Marktanteile neu verteilt. Aktuell herrscht eine regelrechte Aufbruchsstimmung in der Automobilindustrie. Die Zukunft der Mobilität mitzugestalten, ist unglaublich spannend und inspirierend.

Gunnar Kilian: Die Automobilindustrie ist ungeachtet der vielen Herausforderungen eine der facettenreichsten, dynamischsten und vor allem zukunftsreichsten Industriezweige weltweit. Das gilt besonders für Volkswagen. Als Global Player bieten wir unseren Beschäftigten so viele Entwicklungsmöglichkeiten wie kaum ein anderes Unternehmen – und das über alle Kontinente hinweg. Mit starken Marken und innovativen Produkten öffnen wir vielen Menschen eine der spannendsten beruflichen Perspektiven überhaupt: die Zukunft der Mobilität mitzugestalten. Und dies in einer Breite an Berufsfamilien, die nur wenige Arbeitgeber bieten können: vom Facharbeiter in der Produktion, über Ingenieure in Forschung und Entwicklung bis zum Softwareprogrammierer oder -architekten. Daher kann ich diese Frage mit einem klaren Ja beantworten.

„Die Wertschöpfungsmodelle werden sich erheblich ändern. Dafür bedarf es des technologischen Wandels, der Prozesse und der Qualifikation der Mitarbeitenden. Ihnen kommt eine entscheidende Rolle zu: Sie müssen den Wandel mitgestalten.“ **Prof. Dr. Thomas Vietor**

PERSONALquarterly: *Unternehmen müssen nicht nur an ihrer eigenen Entwicklung arbeiten, sondern tragen auch systemische Verantwortung. Eine nachhaltige Entwicklung im Sinne der Sustainable Development Goals (SDG) ist eine der entscheidenden Herausforderungen unserer Zeit. Unternehmen fallen dabei verschiedene Rollen zu, wie z. B. die von Produzenten, Arbeitgebern und Lobbyisten. Wie sehen Sie Ihren Beitrag zur Nachhaltigkeitstransformation?*

Ariane Reinert: In unserem Nachhaltigkeitsfahrplan ist festgelegt, dass wir als Unternehmen vollständig klimaneutral entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette werden wollen. Dies gilt für unsere Produkte, für operative Prozesse und für die Lieferkette und gemeinsam mit unseren Partnern entlang der Lieferkette bis spätestens 2050. Klimaneutralität soll in vier Schritten durch den Einsatz erneuerbarer Energien, die Entwicklung neuer Technologien und Effizienzsteigerung erreicht werden. Seit 2020 verursachen wir durch die Umstellung auf erneuerbare Energien keine Emissionen mehr aus externem Strombezug. Ab diesem Jahr stellen wir das gesamte Geschäft mit Fahrzeugen ohne Antriebsemissionen klimaneutral. Bis 2040 sollen alle unsere Produktionsprozesse klimaneutral werden und bis 2050 schließlich die gesamte Wertschöpfungskette. Unsere Ziele wurden von der Science Based Target Initiative validiert und sind konform mit dem Pariser Klimaabkommen.

Aber wir können die Klimakrise als Unternehmen nicht allein lösen. Wir brauchen verlässliche strategische Partnerschaften mit den Fahrzeugherstellern, um gemeinsam nachhaltige Produkte zu entwickeln und dabei, im Sinne einer zirkulären Wirtschaft, bereits bei der Produktidee, Remanufacturing- und Recyclingprozesse mitzuentwickeln. Und es muss klar sein: Insbesondere in der Übergangsphase führt dies zu höheren Preisen. Recycling ist aufwendig und der Kunde muss bereit sein, hierfür zu bezahlen.

Nachhaltigkeit und auch „Made in Germany“ an sich haben einen Wert. Ich würde Sie gerne fragen, welche Reifen Sie auf Ihrem Fahrrad haben? Continental bietet nachhaltige Fahrradreifen aus Löwenzahn und wir sind der einzige Fahrradreifenhersteller, der noch in Deutschland produziert. Der Kunde hat die Wahl und jeder von uns beeinflusst mit seinen Kaufentscheidungen den Pfad der Transformation.

PERSONALquarterly: *Wie könnten Forschung und Praxis noch besser kooperieren? In welchen Bereichen gibt es schon gute Lösungen, wo sehen Sie Bedarf?*

Thomas Vietor: Für viele der Herausforderungen beim Wandel der Automobilwirtschaft gibt es Lösungen, die an den Forschungseinrichtungen wie den Universitäten entwickelt und teilweise auch erprobt wurden. Durch eine intensive Zusammenarbeit von Unternehmen, Arbeitnehmervertretungen und der Forschung können diese Lösungen in den Unternehmen eingesetzt und damit der Wandel begleitet werden. Durch diese Zusammenarbeit kann der Wandel vieler Unternehmen erfolgreicher gestaltet werden mit dem Ziel, neue Geschäftsmodelle zu ermöglichen und einem großen Teil der Arbeiternehmerinnen und Arbeitnehmer neue qualifizierte Beschäftigungen zu ermöglichen.