

# VOLKSWAGEN AG

## Volkswagen Group Academy

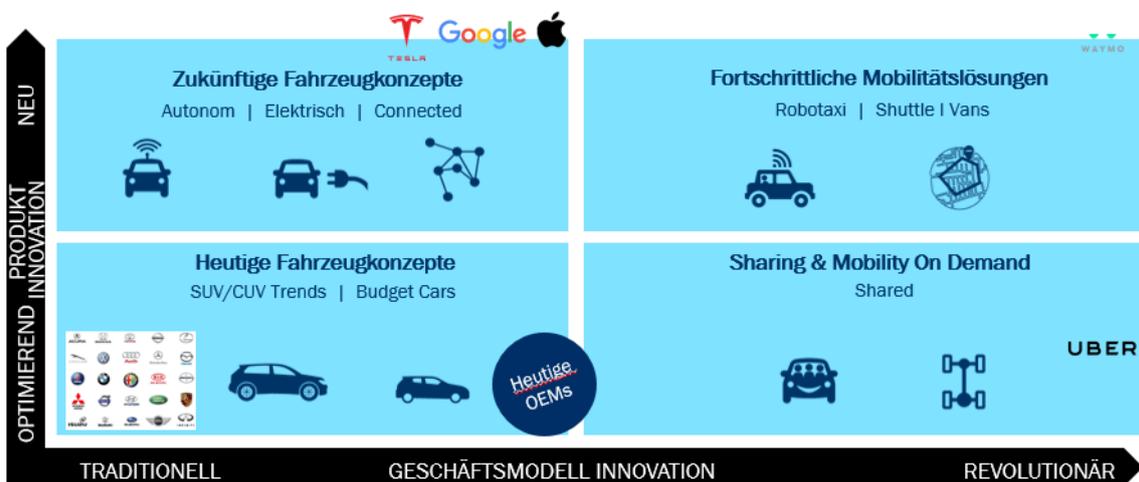
### Strategische Kompetenzbedarfsermittlung im digitalen Wandel und Industrie 4.0 bei der Volkswagen AG

Die Veränderungen in der Industrie im Zuge der Digitalisierung und Automatisierung (Industrie 4.0) und Künstlicher Intelligenz (KI) stellen auch die Produktionsbereiche in vielen produzierenden Unternehmen vor große Herausforderungen.

Die neue Ausrichtung auf die E-Mobilität und Autonomes Fahren erfordert außerdem neue und veränderte Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Automobil- und Zulieferindustrie.

Die großen Zukunftsthemen im Auto heißen Conected, Autonom, Shared und Elektrifiziert (abgekürzt: CASE). Darüber hinaus findet bei Volkswagen ein Wandel des Geschäftsmodells vom „Autobauer“ hin zum „Ganzheitlichen Anbieter nachhaltiger Mobilität“ statt.

### Transformationserfordernisse in der Automobilindustrie



Die aufgezeigten Transformationserfordernisse sind zwar aktuell sichtbar und Ansatzweise prognostizierbar, aber das gesamte Maß der Kompetenzveränderungen für unsere Belegschaft, aber auch in der Zulieferindustrie ist in Teilen noch unklar.

Um systematisch zu ermitteln, welche Kompetenzen und daraus abgeleitete Qualifizierungen unsere Mitarbeiter zukünftig benötigen, führen wir in der Volkswagen AG Technologie- und Kompetenzradarworkshops durch. Hier wird gemeinsam mit den Fachbereichen und Planung, Personalabteilung, Betriebsrat und der Volkswagen Akademie in einem Workshop zusammengetragen, welche technologischen Veränderungen aus dem Produkt (Komponente oder Gesamtfahrzeug) und neuen Geschäfts- und Produktionsprozessen auf den entsprechenden Fertigungsbereich aber auch indirekten Bereich zukommen und welche personellen Auswirkungen diese haben.

Dieses geschieht in den Abstufungen kurzfristig, mittelfristig und langfristig.

1. Veränderungen im **1-2 Jahreszeitraum** im Hinblick auf aktuelle Produktanläufe, Modellpflege, Veränderungen im Produktionsbetrieb und Fluktuationersatz
2. Veränderungen im **3-5 Jahreszeitraum** mit erheblichen Veränderungen durch Neuausrichtung von Arbeitsprozessen und Fertigungsstrukturen, Technologiesprünge mit wesentlichen Änderungen in den Kompetenzanforderungen.
3. Strategische Veränderungen im **Zeitraum >5 Jahre** bezogen auf das Produkt und Fertigungsprozesse, sowie neue Geschäftsmodelle, die einen massiven Wandel in den Kompetenzanforderungen bis hin zu neuen Berufsbildern erfordern.
- 4.

## Kompetenzänderungen sind messbar Kompetenzradarworkshops in den Fachbereichen



### **Veränderung im „Tagesgeschäft“ durch z.B. Anläufe, normale Technologieveränderungen, Fluktuation durch Demographie**

- altersbedingte Personalabgänge in den nächsten Jahren
- Bedarf an gut qualifizierten Facharbeitern und Experten



### **Neuausrichtung der Strukturen und Arbeitsprozesse, Technologiesprünge**

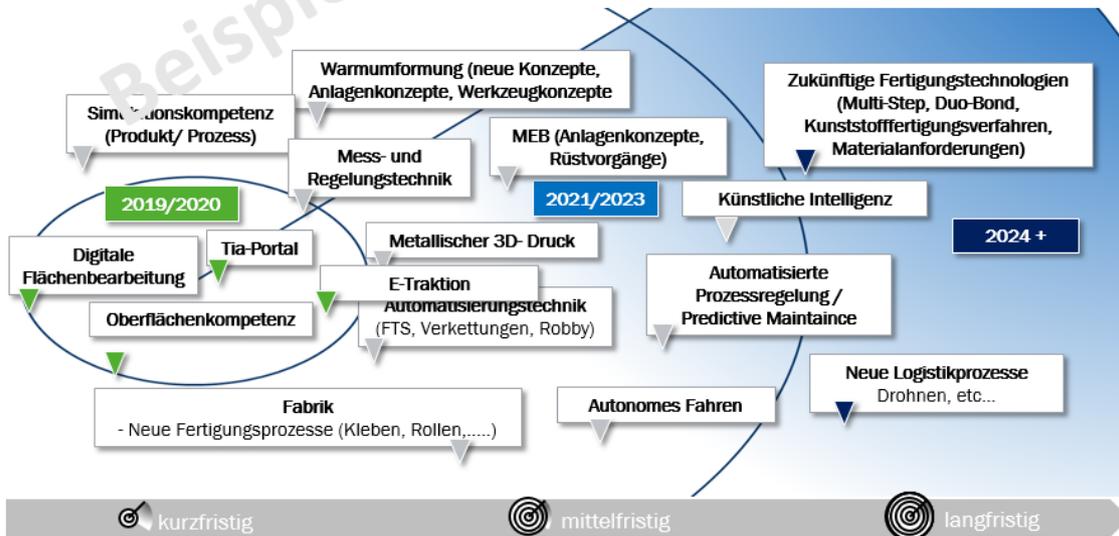
- Umqualifizierungsbedarfe bei Mitarbeitern durch Arbeitsplatzwegfall in der Transformation
- Bedarf an neuen/erweiterten Kompetenzen bei Mitarbeitern, z.B. mit elektrotechnischen und IT-Kompetenzen



### **Bereichsstrategien bzw. weitere Strategische Initiativen der Standorte**

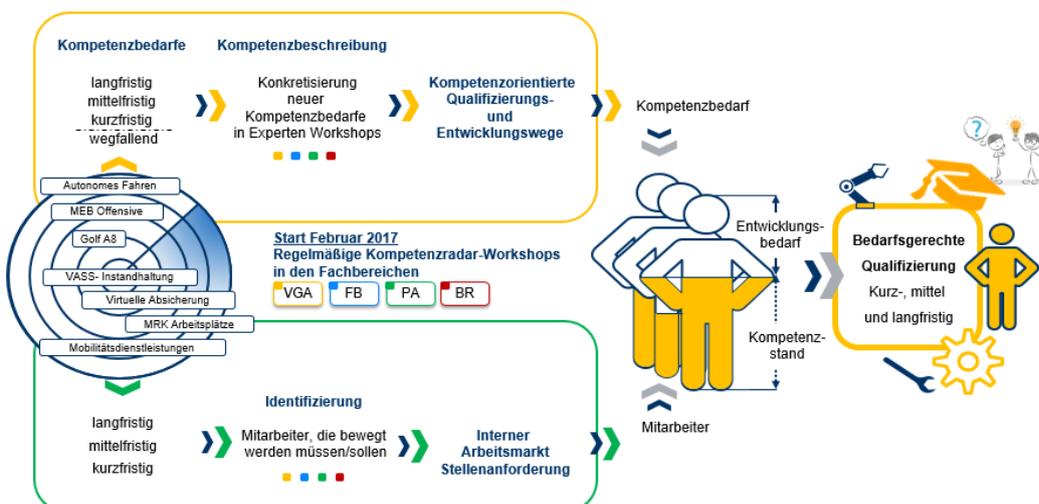
- Bedarfe an Um- oder Aufqualifizierung durch technologische Weiterentwicklung
  - Stärkere Qualifizierungsorientierung an zukünftigen Schlüsselprozessen z.B. Elektrifizierung, Digitalisierung, neues Geschäftsmodell
  - Ausrichtung des Unternehmens auf zukünftige Produkte und Technologien
-

## Strategische Kompetenzplanung mittels Technologieradar



Die Ergebnisse der Workshops bilden die Basis für einen Abgleich zwischen den neuen Technologien, Geschäftsmodellen etc. und den daraus resultierenden neuen/veränderten Kompetenzen. Aus den Anforderungen und den vorhandenen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter, bzw. Mitarbeitergruppen, leiten sich dann die Qualifizierungsbedarfe ab. Es werden zielgerichtete und individuelle Qualifizierungsprogramme bis hin zu umfangreichen Maßnahmen z.Bsp. der Fakultät 73 im „Engpassberuf Softwareentwickler“ erarbeitet und umgesetzt. Neben der eigentlichen Qualifizierung legen wir großen Wert auf die Transformationsbegleitung in der neuen/veränderten Aufgabe (on the job).

## Strategische Personal- und Kompetenzplanung



Da insbesondere im strategischem Zeitfenster > 5 Jahre die Kompetenzanforderungen aufgrund des schnellen technologischen Wandels noch nicht eindeutig und abschließend ermittelt werden können, werden die Technologie- und Kompetenzradarworkshops alle 1-2 Jahre wiederholt. Die Ergebnisse werden genutzt um Qualifizierungsmaßnahmen zu schärfen, den neuen Erkenntnissen anzupassen und neue Qualifizierungsmaßnahmen zu erarbeiten.

Darüber hinaus ist zu beachten, dass es im Rahmen des digitalen Wandels nicht ausschließlich um „Fachkompetenz“ geht, sondern die Digitalisierung neben der technologischen Veränderung (Hardware/Software) auch starke Einflüsse auf das Sozialbewusstsein und die Zusammenarbeitsformen hat und ganz neue Anforderungen an die Mitarbeiter, aber auch an die Führungskräfte im Unternehmen, stellt.

Neue Leadership-Modelle, Agile Arbeitsmethoden, Mobiles Arbeiten und der Generations- und Kulturwandel müssen in diesem Zusammenhang ebenso Berücksichtigung finden.

### Digitalisierung und Kollaboration



Ferner lassen sich aus den in den Workshops gewonnenen Erkenntnissen, Anforderungen für die Berufsausbildung und das Portfolio der Ausbildungsberufe ableiten. Hier zeigt sich deutlich, dass die duale Berufsausbildung in Deutschland zwar gut ist, aber dringend einer Reform bezüglich der Anpassungsgeschwindigkeit an neue Kompetenzbedarfe erfordert.

Ein modularer Aufbau der Berufsausbildung (Grundlagen) in enger Verknüpfung mit anschließenden aufbauenden und spezialisierenden Weiterbildungsmaßnahmen könnte hier ein sinnvoller Lösungsansatz sein. Dies bedingt eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Schulen, Berufsschulen, Ausbildungsbetrieben, Verbänden, Kammern und Bildungsträgern.

Das lebenslange Lernen im beruflichen Kontext gewinnt aufgrund der steigenden technologischen Veränderungsgeschwindigkeit und der daraus resultierend sinkenden

Halbwertszeit von Wissen und Kompetenz zunehmend an Bedeutung. Die Zukunft erfordert ein hohes Maß an Lern- und Veränderungswillen in der Belegschaft und eine hohe Flexibilität und Anpassungsgeschwindigkeit in den Bildungseinrichtungen entlang der gesamten Bildungsbiografie.

#### Kontakt

Volkswagen AG

Volkswagen Group Academy

Brieffach: 011/1350

38436 Wolfsburg

Tel: (05361) 9 - 26060

[www.volkswagen.de](http://www.volkswagen.de)

Andreas Strutz

Leiter Weiterbildung Produktion und Logistik

Telefon: 01522-2859599

Mail: andreas.strutz@volkswagen.de