

MENSCHEN IN DER TRANSFORMATION

The background is a dark red color with a complex, abstract geometric pattern. The pattern consists of numerous white lines that form a series of interconnected, overlapping shapes, resembling a wireframe or a low-poly mesh. The lines are most prominent in the center and lower right, creating a sense of depth and movement. The overall effect is that of a digital or architectural structure being deconstructed or transformed.

65

SOZIALE VERANTWORTUNG FÜR EINE NEUE EPOCHE NACHHALTIGER MOBILITÄT

Die Automobilindustrie befindet sich mitten in einer weitreichenden technologischen Transformation, um den steigenden gesellschaftlichen Erwartungen, internationalen Abkommen und politischen Regulierungen gerecht zu werden, die eine zielgerichtete Dekarbonisierung von Produkten und Geschäftsprozessen verlangen. Der Umstieg von Verbrennern auf Elektroantriebe, die digitale Vernetzung des Autos mit seiner Umwelt oder das autonome Fahren führen dabei nicht nur zu entsprechenden Umsatzsteigerungen und höheren Wertschöpfungsanteilen bei Software und Elektromobilität. Die Digitalisierung und Elektrifizierung als Treiber der zukünftigen technologischen Entwicklung steigern zugleich die Wissensintensität in der Branche mit dem Fokus auf Coding, Programmierung und Ingenieursfähigkeiten. Dieser Übergang wird sich innerhalb von einem Jahrzehnt vollziehen. Die gesamte automobile Welt befindet sich somit in einem Transformationskorridor, an dessen Ende sich auch die Rolle der Automobilproduzenten als Arbeitgeber sowie die in der Branche benötigten Qualifikationen grundlegend anders darstellen werden als zu Beginn dieses Prozesses.

Auch die vom Volkswagen Konzern vorgenommenen Änderungen in der Produktstrategie wirken sich auf benötigte Qualifikationen und die Zusammensetzung der Belegschaft aus. Dies wird insbesondere an der im Berichtsjahr fortgesetzten Umrüstung weiterer Werke sichtbar, die 2020 ihren Ausgangspunkt hatte, so etwa in Emden, Salzgitter und Hannover sowie in Chattanooga, USA. Mittlerweile werden bereits an 12 Standorten des Volkswagen Konzerns Elektroautos gebaut. Im Gegensatz zu Verbrennern ist die Produktion von E-Fahrzeugen in der Fertigung weniger komplex, während durch neue digitale Funktionalitäten im Fahrzeug neue Beschäftigungsfelder für hochqualifizierte Mitarbeiter entstehen. Insgesamt spiegelt die aktuelle Belegschaftsstruktur bei Volkswagen die erwarteten Veränderungen noch nicht wider; so sind rund die Hälfte der Mitarbeiter weiter in ausführenden Tätigkeiten in der Produktion tätig.

Es ist zudem damit zu rechnen, dass der Übergang zu NEW AUTO und die Transformation zu einem softwaregetriebenen Unternehmen zu einer Ungleichzeitigkeit in der Personalentwicklung führen kann, auf die es sich vorzubereiten gilt. So kann es zu einem Überschuss an Arbeitskräften in traditionellen Bereichen kommen, während eine Knappheit auf Talentmärkten für Tech-Professionen wahrscheinlich ist, auf denen Unternehmen wie Volkswagen in Wettbewerb zu IT-Konzernen treten müssen.

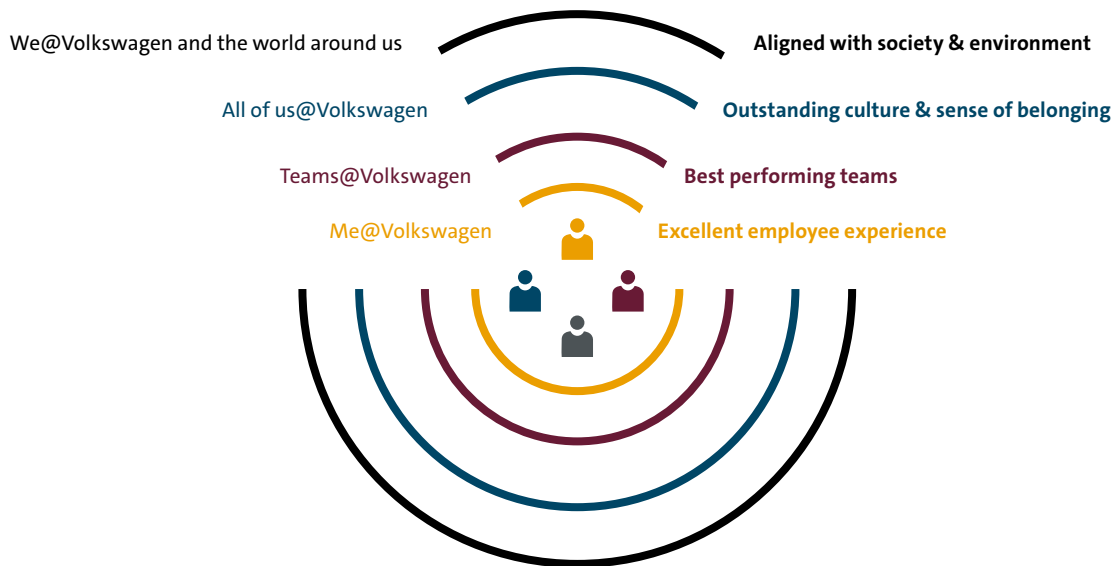
Der Belegschaft des Volkswagen Konzerns steht somit ein zehnjähriger Prozess des parallelen Auf-, Ab- und Umbaus bevor. Diese Transformation wird nur dann erfolgreich sein, wenn wir unsere Mitarbeiter mit auf den Weg nehmen, sie qualifizieren, bestmöglich auf die anstehenden Veränderungen vorbereiten und ihnen eine klare Perspektive aufzeigen sowie Teilhabe anbieten. Zugleich müssen wir in diesem Modernisierungsprozess die Leistungsfähigkeit und Motivation unserer Mitarbeiter erhalten sowie ein effizientes Management der Arbeitskosten als Voraussetzung der Wettbewerbsfähigkeit anstreben.

Unser Ziel bei Volkswagen ist somit eine erfolgreiche und sozial verantwortliche Transformation der Mitarbeiter in die neue Epoche nachhaltiger Mobilität. Wir wollen auch künftig möglichst hochqualifizierte Mitarbeiter in attraktiven, zukunftssträchtigen Berufsfeldern beschäftigen, wettbewerbsfähige Gehälter bezahlen und sichere Arbeitsplätze bieten.

Transformation im Personalbereich als Fokusthema der neuen Konzernstrategie

Die Verantwortung für „Menschen in der Transformation“ steht damit im Zentrum unserer aktuellen und zukünftigen Aktivitäten im Personalbereich. Diese Verantwortung reicht dabei über den Personalbereich hinaus: Für den gesamten Volkswagen Konzern ist die Transformation der Belegschaft im Rahmen seiner Konzernstrategie NEW AUTO als eines der zentralen Fokusthemen definiert sowie in Verbindung damit als eigene Konzerninitiative auf den Weg gebracht worden. Eine Schlüsselrolle spielt dabei die vom Konzernvorstand gleichfalls im Berichtsjahr verabschiedete **Group People Strategy** unter dem Titel „Transform to Tech“. Auch mit der neuen Strategie führt der Volkswagen Konzern zentrale und erfolgreiche Ansätze seiner Personalpolitik fort. Hierzu gehören die ausgeprägte Stakeholder-Orientierung in der Unternehmens-Governance, umfassende Partizipationsrechte für die Mitarbeiter, exzellente Qualifizierungsmöglichkeiten und das Leitbild langfristiger Betriebszugehörigkeit durch systematische Mitarbeiterbindung. Hinzu kommt der Anspruch, die Vergütung fair und transparent zu gestalten. Für außertarifliche Mitarbeiter bieten wir konzernweit individuelle Vergütungsbausteine an, die wir stetig an neue Arbeitsrealitäten und Geschäftsmodelle anpassen.

Gleichzeitig setzt die neue Group People Strategy innovative Akzente: Das Mitarbeitererleben („Employee Experience“) wird systematisch verbessert, die Teams werden als wichtigste Einheiten der Unternehmensorganisation gestärkt und moderne Arbeitsformen wie agiles Arbeiten sollen ausgebaut werden. So können wir unsere Arbeitgeberattraktivität steigern und die Leistungsfähigkeit unserer Organisation erhöhen.



Deswegen betrachtet die Volkswagen Group People Strategy die Beschäftigten und ihre Bedürfnisse im gesamten Arbeitserlebnis: „Ich“ (Me@Volkswagen), „Mein Team“ (Teams@Volkswagen), „Wir alle bei Volkswagen“ (All of us@Volkswagen) und „Volkswagen in der Gesellschaft“ (We@Volkswagen and the world around us) sind die Perspektiven, aus denen wir die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter ganzheitlich adressieren. Diese vier Dimensionen zusammen machen das Arbeitserlebnis, die Arbeitszufriedenheit und am Ende den Erfolg der Arbeit sowie die Einbettung des Unternehmens in die Gesellschaft aus.

Die erste Dimension, **„Me@Volkswagen“**, folgt dem Grundsatz, dass jeder Mitarbeiter optimale Bedingungen für die Erfüllung seiner Aufgaben vorfinden soll. Das beginnt mit exzellenten Arbeitsmitteln und Tools, führt über die Vermeidung von Bürokratie und überkomplexen Prozessschritten bis zu modern gestalteten Arbeitsräumen, 360-Grad-Feedbackmöglichkeiten, einem individuellen Gesundheitscoaching und persönlich zugeschnittenen Weiterbildungsmöglichkeiten.

Die Dimension **„Teams@Volkswagen“** hat eine zentrale Bedeutung für den Unternehmenserfolg: Hochleistungs-Teams sind im Volkswagen Konzern Gruppen, die sich vertrauen, ein gemeinsames Ziel haben und sich aufeinander verlassen können, die aber auch kritisch diskutieren und ihre Meinung sagen.

„All of us@Volkswagen“ beschreibt die Dimension der Unternehmenskultur. Im Volkswagen Konzern gibt es eine starke Kultur, einzigartige Produkte, faire Arbeitsbedingungen, sichere Arbeit, gute Partizipationsmöglichkeiten und attraktive Entwicklungswege.

Die vierte Dimension **„We@Volkswagen and the world around us“**: Ohne eine langfristige gesellschaftliche Legitimität an unseren Standorten und in unseren Märkten werden wir unser Geschäftsmodell in Zeiten des beschleunigten Wertewandels nicht fortführen können – das gilt wirtschaftlich, ökologisch und sozial. Die Beschäftigten sind Repräsentanten des Volkswagen Konzerns und vermitteln unsere Werte in die Gesellschaft.

Als zentrale Projekte und Ausbauschritte der Transformation verfolgen wir die strategische Personalplanung über den gesamten Konzern hinweg, die fachliche Fundierung der Transformation durch externe wissenschaftliche Begleitung und Analyse, die Definition eines Zielbildes „Beschäftigung 2030“ sowie die Implementierung neuer Lernplattformen zur Qualifizierung unter Nutzung erhöhter Weiterbildungsbudgets.

Obwohl unsere neue Konzern People Strategy „Transform to Tech“ bereits im Herbst 2021 in Kraft getreten ist, folgt die Berichterstattung über die wesentlichen Kennzahlen für das Jahr 2021 der Vorgängerstrategie „Empower to Transform“. Im Rahmen der Strategie erheben und analysieren wir folgende Kennzahlen:

- **Interne Arbeitgeberattraktivität:** Die Kennzahl ergibt sich aus der Frage, ob die jeweilige Gesellschaft für die Befragten ein attraktiver Arbeitgeber ist, und wird im Rahmen des Stimmungsbarometers erhoben, das in der Mehrzahl unserer Konzerngesellschaften durchgeführt wird. Der Zielwert für das Jahr 2025 beträgt 89,1 von 100 möglichen Indexpunkten. Im Berichtsjahr wurden 86,8 Indexpunkte erreicht, das heißt, das Ziel von 88,4 Indexpunkten wurde verfehlt. Im Vorjahr wurden 88,2 Punkte erreicht. Für die Volkswagen AG betrug der Wert für das Jahr 2021 87,7 Indexpunkte (2020: 86,9 Punkte).
- **Externe Arbeitgeberattraktivität:** Die Fähigkeit, Top-Talente für sich zu gewinnen, ist gerade in der Transformation des Unternehmens zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilitätslösungen und dem damit verbundenen Aufbau neuer Geschäftsfelder von entscheidender Bedeutung. Mit dieser strategischen Kennzahl überprüfen wir jährlich die Positionierung der großen Pkw produzierenden Marken auf den Arbeitsmärkten für Absolventen im jeweiligen Heimatland der Marke. Grundlage hierfür sind die Platzierungen bei den Umfragen durch das Institut Universum, in denen wir für die einbezogenen Konzernmarken individuell festgelegte ambitionierte Werte erzielen wollen. Im Geschäftsjahr 2021 konnten die Marken Porsche und ŠKODA ihre gesetzten Ziele vollständig erreichen und

teilweise übertreffen. Während SEAT die Ziele teilweise realisieren konnte, haben die Marken Volkswagen Pkw, Volkswagen Nutzfahrzeuge und Audi ihre Ziele nicht erreicht.

- **Diversity-Index:** Angesichts der kulturellen Vielfalt in unseren globalen Märkten und der zunehmenden wirtschaftlichen Dynamik setzt der Erfolg im Wettbewerb eine immer größere Bandbreite an Erfahrungen, Weltansichten, Problemlösungen und Produktideen voraus. Hier bietet die Diversität unserer Belegschaft Innovationspotenziale, die wir in Zukunft noch besser nutzen wollen. Im Zuge des konzernweiten Aufbaus eines Diversity-Managements wird in dieser strategischen Kennzahl als Anteil der aktiven Belegschaft¹ weltweit die Entwicklung des Anteils von Frauen im Management sowie die Internationalisierung im Top-Management berichtet. Sie untermauert insbesondere den Anspruch der Personalstrategie, mit ihren Maßnahmen zu einer vorbildlichen Führungs- und Unternehmenskultur beizutragen. Der Frauenanteil im Management, bestehend aus den Mitarbeiterkreisen Managementkreis, Oberer Managementkreis und Top-Managementkreis (inklusive Konzernvorstände), lag im Jahr 2021 mit 16,3% um 1,2 Prozentpunkte über dem Vorjahresniveau. Bis 2025 wollen wir den Frauenanteil im Management auf 20,2% steigern. Den Internationalisierungsgrad im Top-Management, dem obersten unserer drei Managementkreise, möchten wir bis 2025 auf 25,0% erhöhen; im abgelaufenen Geschäftsjahr betrug er 20,3% (2020: 18,7%).

Steuerung der Personalprozesse über „OneHR“

Die effektive Umsetzung unserer Personalstrategie streben wir durch einen standardisierten Aufbau der Personalbereiche an den Standorten der Volkswagen AG an. Im Jahr 2020 haben wir dafür in der Personalarbeit das einheitliche Betriebsmodell „OneHR“ etabliert. Die Struktur der „OneHR“-Organisation stützt sich auf die Konzern-Steuerungseinheiten Personalgrundsätze und Steuerung, HR-Strategie und Innovation, Diversity und Frauenförderung sowie auf ein einheitliches Modell für die Mitarbeiterbetreuung in den Werken. Hinzu kommen mit Experten besetzte Beratungszentren und HR Business Partner, die den Führungskräften und Mitarbeitern der Geschäftsbereiche in allen personellen Belangen Unterstützung bieten. Nachdem dieses Betriebsmodell zuerst in der Volkswagen AG etabliert und kontinuierlich optimiert wurde, ist die Implementierung während des Berichtsjahres auch in den Marken Audi, Porsche, MAN, SEAT sowie Volkswagen Financial Services vorangetrieben worden. Somit unterstützt uns „OneHR“ dabei, die Ziele unserer Group People Strategy zu verfolgen und zu erreichen.

Wissenschaftliche Begleitung des Transformationsprozesses

Als wichtigen Erfolgsfaktor der Transformation sehen wir ihre kontinuierliche wissenschaftliche Begleitung. Für die fachliche Fundierung und Operationalisierung unserer neuen People Strategy konnten wir insbesondere auf die Ergebnisse des durch den Volkswagen Nachhaltigkeitsbeirat initiierten, umfangreichen Forschungsprojekts „EMDI@VW – Auswirkungen von Elektromobilität und Digitalisierung auf die Qualität und Quantität der


Beschäftigung bei Volkswagen“ zurückgreifen, das wir 2019 und 2020 gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Deutschland durchgeführt haben.

Mit Abschluss der Studie haben wir ein klares Bild davon erhalten, in welchen Bereichen wir in den kommenden Jahren Beschäftigung abbauen beziehungsweise aufbauen müssen und mit welchen qualifikatorischen Veränderungen insbesondere im Hinblick auf die Digitalisierung zu rechnen ist. Im Berichtsjahr haben wir dazu eine Folgestudie aufgesetzt. In Zusammenarbeit mit dem federführenden Lehrstuhl der Soziologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen/Nürnberg soll an den Erkenntnissen der Fraunhofer-Studie angesetzt und in die Tiefe gegangen werden, um Potenziale und Ressourcen von Mensch, Organisation und Lernen zur Gestaltung der digitalen und ökologischen Transformation zu identifizieren. Wie die Vorgängerstudie wird auch diese Untersuchung vom Nachhaltigkeitsbeirat des Volkswagen Konzerns finanziert. Die Ergebnisse sollen 2022 veröffentlicht werden.

Nachhaltigkeitsprinzipien als Fundament der Personalarbeit

Volkswagen ist ein sozial verantwortlicher Arbeitgeber, der als Mitglied des UN Global Compact in seinem personalpolitischen Handeln internationalen Rahmenwerken und Standards der Nachhaltigkeit folgt, wie beispielsweise den Sustainable Development Goals, der Global Reporting Initiative (GRI) und anerkannten ESG-Normen. Unser Handeln wird in der täglichen Praxis konkret von fünf Prinzipien geleitet:

- Transparenz, Verantwortlichkeit und Partizipation
- Fairer und attraktiver Arbeitgeber
- Erhöhung von Vielfalt und Inklusion
- Transformationsorientierte Aus- und Weiterbildung
- Ausbau von Gesundheitsprävention und Arbeitsschutz

 > www.volkswagenag.com > Nachhaltigkeit > Strategie & Reporting > Policy > Sozialcharta


TRANSPARENZ, VERANTWORTLICHKEIT UND PARTIZIPATION

Wir als Volkswagen Konzern sind Arbeitgeber von über 672.000 Menschen, davon über 117.000 in der Volkswagen AG. Auf Konzernebene beträgt der Frauenanteil 17,9%; in der Volkswagen AG beträgt der Frauenanteil 17,9%. Wir arbeiten in 35 Ländern Europas und in 37 Ländern Amerikas, Asiens, Australiens und Afrikas und betreiben weltweit 120 Produktionsstandorte. Überall dort übernehmen wir Verantwortung für die Mitarbeiter und ihre Familien, aber auch für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung rund um unsere Standorte.

In unserer Sozialcharta verpflichten wir uns zu dem rechtlich gültigen und zu garantierenden nationalen Lohnminimum für alle

¹ Aktive Belegschaft: Gesamtbelegschaft ohne Auszubildende und ohne Mitarbeiter in passiver Phase der Altersteilzeit. Erhebung ab 2021 ohne Beschäftigte in Entnahmephase Zeitwertpapier (Zeitwertpapier: Zeitguthaben aus Entgeltumwandlung).

Beschäftigten, zur Wahrung des Rechts auf Privatsphäre, persönliche Sicherheit und Meinungsfreiheit, zu den Rechten indigener Völker und zur Verhinderung grausamer, unmenschlicher oder erniedrigender Behandlung. Wir bekennen uns zu unserer Verantwortung, unseren Mitarbeitern gute Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen, ihre Partizipation und Teilhabe am und im Arbeitsprozess zu fördern sowie ein hohes Maß an Beschäftigungssicherheit zu bieten.

 > www.volkswagenag.com > Nachhaltigkeit > Strategie & Reporting > Policy > Sozialcharta

In unserem Handeln orientieren wir uns gerade in der Phase der Transformation an klaren Werten. Die Volkswagen Konzerngrundsätze bilden das gemeinsame Wertefundament für alle Marken und Gesellschaften des Konzerns. Sieben einfache „Wir“-Sätze formulieren, wofür das Unternehmen steht: „Wir tragen Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft“, „Wir sind aufrichtig und sprechen an, was nicht in Ordnung ist“, „Wir wagen Neues“, „Wir leben Vielfalt“, „Wir sind stolz auf die Ergebnisse unserer Arbeit“, „Wir statt ich“, „Wir halten Wort“.

Stimmungsbarometer misst Mitarbeiterzufriedenheit

Wir legen großen Wert darauf, dass sich unsere Beschäftigten in Prozesse aktiv einbringen und ihre Meinungen, ihre Einschätzungen und ihre Kritik Gehör finden – dies ist auch ein wesentliches Element der People Strategy in der Zieldimension „Me@Volkswagen“. Im Rahmen des „Stimmungsbarometers“, einer Mitarbeiterbefragung, an der 2021 165 Gesellschaften des Konzerns teilnahmen, erheben wir mit einer gezielten Frage den Status unserer internen Arbeitgeberattraktivität. Daneben interessiert uns auch die Einschätzung der Mitarbeiter zu den Fragen, wo das Unternehmen beim Thema Integrität steht und wie sie die Zusammenarbeit im Konzern beurteilen. Die Resultate des Stimmungsbarometers dienen der Identifizierung von Verbesserungspotenzialen und der Information der Führungskräfte über Handlungsbedarfe in ihren Organisationseinheiten. In festgelegten Folgeprozessen ergreifen die Führungskräfte im Dialog mit ihren Mitarbeitern geeignete Maßnahmen und werden dabei vom Konzernteam Stimmungsbarometer unterstützt, das dafür verschiedene Tools – wie zum Beispiel einen Methodenkoffer – bereitstellt.

Bei der regelmäßigen Maßnahmendurchsprache der Führungskräfte erfolgt eine Besprechung der abgeleiteten Maßnahmen und ihrer Umsetzungsstände mithilfe eines Top-Down-Ansatzes, beginnend beim jeweiligen Geschäftsbereichsleiter/-vorstand bis hin zur untersten Führungsebene. Ziel ist es, die Umsetzung der von den Organisationseinheiten abgeleiteten Maßnahmen nachhaltig sicherzustellen.

Die Befragung des Stimmungsbarometers 2021 erfasste 165 Gesellschaften in 40 Ländern. Von den 596.905 Mitarbeitern in den erfassten Gesellschaften beteiligten sich 466.021. Das entspricht einer Quote von 78%. Der Stimmungsindex, der sich aus 22 Fragen errechnet, ist die Hauptkenngröße des Stimmungsbarometers. Er wird aus der Summe aller diesbezüglich abgegebenen Antworten der Befragung gewonnen und lag 2021 im Volkswagen Konzern bei

82,3 von 100 möglichen Indexpunkten (2020: 82,2 Indexpunkte), in der Volkswagen AG bei 76,2 Indexpunkten (2020: 74,3 Indexpunkte).

Der Stimmungsindex lag 2021 bei
82,3 von 100
möglichen Indexpunkten und damit
leicht über dem Niveau des Vorjahres.

Übergang zu hybriden Arbeitsformaten

Von unseren Mitarbeitern haben wir in den Dialog- und Feedbackprozessen auch erfahren, welche besonderen Bedürfnisse sie angesichts der sich entwickelnden neuen Arbeitswelt haben. So wirkte – wie in anderen Unternehmen auch – die Corona-Krise bei Volkswagen vor allem als Katalysator für den Durchbruch der Digitalisierung in der Wissensarbeit: virtuelle Kommunikation und Kollaboration sowie neue Formate der Wissensvermittlung und Qualifizierung, zum Beispiel durch Podcasts oder Online-Tutorials, wurden kurzfristig auf- und ausgebaut.

Das hybride Arbeiten als Kombination aus mobilen Tätigkeiten und Präsenz im Büro wird für den Volkswagen Konzern immer mehr zum Standard und erfordert ein Umdenken bei der Arbeitsorganisation und der Gestaltung der Zusammenarbeit. Dafür hat das Unternehmen im Berichtsjahr mehrere Initiativen ergriffen: So wurde mit dem Projekt „Office 2025“ der Volkswagen AG ein holistisches Konzept entlang der Dimensionen Mensch, Raum und Technik entworfen, das die Themen modulare Arbeitsumgebungen, Desksharing und die technische Infrastruktur einschließlich Hard- und Software in den Blick nimmt.

Im Juli 2021 hat in der Volkswagen AG eine „Digitale Woche“ zur hybriden Arbeitswelt mit zahlreichen interaktiven Veranstaltungen, rund 40 Vortragenden und über 20.000 Teilnehmern stattgefunden. Topthemen waren die Ausgestaltung und Anwendung der Betriebsvereinbarung zur mobilen Arbeit, die Erhaltung der mentalen Gesundheit, die Stärkung der Führungs- und Vertrauenskultur sowie die Gestaltung von Büroumgebungen einschließlich der technischen Ausstattung. Zudem wurde vom Unternehmen ein Leitfaden für die digitale und hybride Zusammenarbeit erarbeitet, der Mitarbeitern, Führungskräften und Teams als Orientierungshilfe für eine gelingende Kommunikation und Organisation dienen soll. Diese gemeinsame Erfolgsorientierung in der Zusammenarbeit erfährt künftig mit der Umsetzung der Group People Strategy unter der Zieldimension „Teams@Volkswagen“ eine konzernweite Anwendung.

Ideen der Mitarbeiter gefragt

Die Beschäftigten übernehmen mit ihrer Kreativität, ihrem Wissen und ihrer Initiative Verantwortung für die Verbesserung der Prozesse und Produkte und tragen so dazu bei, die Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Im Rahmen des Ideenmanagements wurden 2021 12.631 Ideen eingereicht und Einsparungen von 37,6 Mio. € an den Standorten der Volkswagen AG erzielt.

Zudem unterstützt der eigene Innovationsfonds der Volkswagen AG die Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsideen. Das damit verbundene „Intrapreneurship“-Programm bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, eigene Geschäftsideen bei Volkswagen umzusetzen und das bisherige Dienstleistungs- und Produktportfolio zu erweitern. Es gliedert sich in eine Inkubatorphase für die Entwicklung eines Businessplans und eine Acceleratorphase für den Aufbau von Prototypen und Kundentests. Gemäß einer Vereinbarung zwischen der IG Metall und der Volkswagen AG stellt das Unternehmen dem Fonds 20 Mio. € jährlich für Projekte neuer Geschäftsfelder zur Verfügung.

Beteiligungsrechte der Mitarbeiter

Bei der Ausgestaltung kooperativer, von sozialem Frieden geprägter Arbeitsbeziehungen leiten uns die universal gültigen Menschenrechte und die Normen der International Labour Organization (ILO). Volkswagen bekennt sich grundsätzlich zur weltweiten Einhaltung der Vereinigungsfreiheit und erkennt das Grundrecht aller Arbeitnehmer an, Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen zu bilden. Ebenso wird das Recht auf negative Koalitionsfreiheit der Arbeitnehmer respektiert. Die Anerkennung des Rechts aller Arbeitnehmer, Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen zu bilden, schließt dabei auch die Wertschöpfungskette mit ein und stellt einen wesentlichen Bestandteil der Sozialcharta dar. Der Geltungsbereich der Sozialcharta erstreckt sich auf die Volkswagen AG sowie auf die kontrollierten Gesellschaften des Volkswagen Konzerns. Die Grundsätze der Sozialcharta wurden auch als Teil der Nachhaltigkeitsanforderungen in der Lieferkette sowie in den Volkswagen Code of Conduct für Geschäftspartner integriert. Aufgrund unterschiedlicher politischer und rechtlicher Rahmenbedingungen ist die Umsetzung der OECD- und ILO-Standards in allen weltweiten Produktionsstätten nicht im gleichen Ausmaß wie in der Europäischen Union möglich. Die Verwirklichung der Vereinigungsfreiheit erfolgt dabei unter der Berücksichtigung der in den verschiedenen Ländern und Standorten geltenden Gesetze. Eine besondere Herausforderung ergibt sich daher in Staaten, die nicht das ILO-Übereinkommen über die Vereinigungsfreiheit und den Schutz des Vereinigungsrechtes unterzeichnet haben.

Um das Spannungsfeld zwischen den unterschiedlichen nationalen Rahmenbedingungen und dem Interesse an einer größtmöglichen Verwirklichung des Vereinigungsrechtes zu überbrücken, setzt der Volkswagen Konzern auf eine lange Tradition in der Gestaltung betrieblicher Arbeitsbeziehungen auch in Ländern, in denen das ILO-Übereinkommen über die Vereinigungsfreiheit und den Schutz des Vereinigungsrechtes nicht anerkannt wurde. Konkrete Beispiele sind unter anderem Volkswagen do Brasil Indústria de Veículos Automotores Ltda., ŠKODA AUTO Volkswagen India Private Limited und Ducati Motor (Thailand) Co., Ltd., wo ein deutlich über den gesetzlichen Rahmen hinausgehender Partizipationsansatz verfolgt wird. Fälle von Diskriminierung aufgrund der Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft können im Hinweisgebersystem des Volkswagen Konzerns gemeldet werden. Eine gesonderte statistische

Erfassung dieser Fälle ist bislang nicht erfolgt, da bei der statistischen Erfassung von Diskriminierungsvorfällen nicht zwischen den Ursachen der Diskriminierung unterschieden wird.

Der Volkswagen Konzern ist sich bewusst, dass ESG-bezogene Kontroversen – auch hinsichtlich des Schutzes von Arbeitnehmerrechten – bei Entscheidungen von Investoren immer wichtiger werden. Um den Umgang mit aktuellen und laufenden Kontroversen transparent zu machen, hat das Unternehmen ein eigenes webbasiertes Informationsangebot zur Verfügung gestellt.

 > www.volkswagenag.com > Investor Relations > Corporate Governance > ESG Controversies

Die Ausprägung unserer Arbeitsbeziehungen wird zudem durch eine Reihe von Chartas und Erklärungen geleitet, die wir mit dem Europäischen und dem Welt-Konzernbetriebsrat vereinbart haben. Diese geben unseren Mitarbeitern Sicherheit im Hinblick auf ihre kollektiven Rechte am Arbeitsplatz und regeln die Grundsätze der Arbeitspolitik des Volkswagen Konzerns. Gemeinsam mit den Mitbestimmungsgremien beziehungsweise den Arbeitnehmervertretern setzen wir diese Vereinbarungen an den jeweiligen Standorten um. Hierzu gehören:

- die Erklärung zu den sozialen Rechten und den industriellen Beziehungen bei Volkswagen (Sozialcharta), die sich an den einschlägigen Konventionen der ILO ausrichtet
- die Charta der Arbeitsbeziehungen, die erweiterte Unterrichts-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechte für die Arbeitnehmervertretungen der im Europäischen und im Welt-Konzernbetriebsrat vertretenen Marken, Gesellschaften und Standorte vorsieht
- die Charta der Zeitarbeit, mit der sich Konzernleitung, Europäischer und Welt-Konzernbetriebsrat auf Grundsätze zur Zeitarbeit verständigt haben, wie etwa Richtgrößen zum Verhältnis zwischen Zeitarbeitnehmern und Stammbesellschaft, gleiche Bezahlung (in Bezug auf eine vergleichbare Tätigkeit), Qualifizierungsmaßnahmen und die Zeitbegrenzung des Einsatzes mit anschließender Prüfung der Übernahme
- die Charta der Berufsausbildung, in der die Berufsausbildung als ein zentraler Bestandteil der Charta der Arbeitsbeziehungen verankert ist.

Hinzu kommt eine Reihe von lokal gültigen Vereinbarungen mit den jeweils zuständigen Gewerkschaften, die zum Beispiel Standards zur Weiterbildung und zur Gesundheitsprävention beinhalten. Diese grundlegenden Normen und Vereinbarungen legen auf Konzernebene die Basis für die Rechte der Mitarbeiter und der gewählten Arbeitnehmervertreter, die im Europäischen und im Welt-Konzernbetriebsrat vertreten sind. Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretungen treffen regelmäßig zu Konsultationen zusammen. Alle Mitglieder des Europäischen und des Welt-Konzernbetriebsrats tagen mindestens einmal im

Jahr in einer gemeinsamen Sitzung beider Gremien. Neben der Diskussion zur aktuellen Situation an den Standorten findet dabei auch ein Austausch mit den jeweiligen Personalleitern und der Konzernleitung zu Produkt- und Belegschaftsplanungen sowie Sozial- und Personalstandards statt.

Kooperative Ausgestaltung von Arbeitsbeziehungen in Marken und Gesellschaften

Wir wollen in unserem Unternehmen eine möglichst umfassende Repräsentation von Arbeitnehmerinteressen ermöglichen. Überall auf der Welt kooperieren wir mit den für uns zuständigen Gewerkschaften. Zahlreiche Gesellschaften verfügen zudem über Aufsichtsgremien, in denen Arbeitnehmer vertreten sind. So ermöglicht Volkswagens Nutzfahrzeugsparte mit der Holding TRATON SE und seinen Tochterunternehmen MAN, Scania, Navistar und Volkswagen Caminhões e Ônibus eine weitgehende Beteiligung der Arbeitnehmervertreter. Dabei kann der TRATON SE-Betriebsrat beispielsweise im Rahmen einer Beteiligungsvereinbarung zwischen Vorstand und Arbeitnehmervertretern umfangreiche Informations- und Konsultationsrechte wahrnehmen. Zudem regelt die Vereinbarung die paritätische Besetzung mit Arbeitnehmervertretern im höchsten Organ der TRATON SE – dem Aufsichtsrat. Bei Scania ist ebenfalls ein europäischer Betriebsrat etabliert, das SEC (Scania European Committee), das mit Beteiligungsrechten ausgestattet ist. Scania hat zudem eine globale Unternehmenspolitik eingeführt, die Mindeststandards wie Arbeitszeiten, wöchentliche Ruhezeiten, Urlaubs- und Krankheitszeiten für seine Mitarbeiter regelt. Die schwedische Lkw-Marke ist darüber hinaus ein aktiver Partner der Global-Deal-Plattform, einer Multi-Stakeholder-Initiative für den sozialen Dialog und die Partnerschaft zwischen Regierungen, Unternehmen, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften.

Die Charta der Arbeitsbeziehungen räumt den Arbeitnehmervertretungen darüber hinaus weltweit die Möglichkeit ein, Vereinbarungen mit dem lokalen Management über genau definierte Informations-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechte abzuschließen. Diese weitgehende Form der Beteiligung hat sich im Lauf der Jahrzehnte als erfolgreich erwiesen.

FAIRER UND ATTRAKTIVER ARBEITGEBER

Wir glauben, dass ein attraktiver Arbeitgeber zuallererst ein fairer Arbeitgeber ist. Deswegen richten wir uns bei allen Themen, die unsere Mitarbeiter betreffen, nach den jeweiligen nationalen Rechtsnormen. Vor dem Hintergrund unserer Tradition der Sozialpartnerschaft und des Interessenausgleichs gehen wir aber darüber hinaus: Wir wollen alle Beschäftigten weltweit an den sozialen Errungenschaften und hohen Arbeits- und Sozialstandards von Volkswagen teilhaben lassen.

Partizipation, Eigeninitiative und individuelle Gestaltungsmöglichkeiten sind uns bei der Umsetzung unseres Versprechens, ein exzellenter Arbeitgeber zu sein, besonders wichtig. Wir möchten unsere Mitarbeiter als mündige, kompetente und selbstbewusste „Bürger im Unternehmen“ erleben, die aktiv am

Unternehmensgeschehen teilnehmen und sich in Entscheidungsprozesse einbringen. „Me@Volkswagen“ – einer der Zielebenen der neuen People Strategy – liegt genau dieses Prinzip zugrunde.

Sozialverträglichkeit der Transformation im Fokus

In der Transformation spielen Kollektivvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung eine wichtige Rolle. In der Volkswagen AG in Deutschland gilt die Beschäftigungssicherung durch die Roadmap Digitale Transformation bis 2029, womit wir unsere Wertschätzung für die Industriearbeit deutlich unterstreichen. Seit dem Jahr 2019 bis zum Jahr 2023 und darüber hinaus investiert die Volkswagen AG in Deutschland in diesem Rahmen bis zu 4 Mrd. € in große Digitalisierungsprojekte und eine effiziente Verwaltung.

Um sozial verantwortliches Handeln bemühen wir uns auch überall dort, wo wir aus wirtschaftlichen Gründen Personal freisetzen müssen. So forderte die Corona-Pandemie wie viele andere Unternehmen auch Volkswagen do Brasil dazu heraus, die Fixkosten zu senken. Volkswagen do Brasil, Metallarbeitergewerkschaften und Arbeitnehmervertreter aller vier Werke haben sich zusammengeschlossen, um eine Restrukturierungsvereinbarung auszuhandeln. Neben Kostenreduzierungen ging es dabei um die Anwendung von Flexibilitätsmaßnahmen und die Anpassung der Mitarbeiterzahl durch ein Programm freiwilliger Austritte aus dem Arbeitsverhältnis.

Bei MAN wurden als Instrumente für einen ebenfalls notwendigen, sozialverträglichen Personalabbau Altersteilzeitverträge, Aufhebungsverträge, ein Konzernwechsel und die Etablierung einer Transfergesellschaft genutzt. Basis war die Aushandlung eines gemeinsamen Eckpunktepapiers zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung. Die entsprechenden Regelungen und Programme, die im Berichtsjahr implementiert wurden, gelten noch bis 2023.

Mit Zukunftssicherungsprogrammen, die wir im Rahmen der Mitbestimmung vereinbart haben, geben wir die personalpolitischen Antworten auf unterschiedliche Herausforderungen im nationalen oder internationalen Maßstab. So sehen wir uns in Deutschland, aber auch in Teilen Westeuropas neben demografisch bedingten Risiken weiterhin Engpässen bei Fachkräften gegenübergestellt, die wir für unsere Zukunftsthemen benötigen. Um hier Stellen mit berufserfahrenen und kreativen IT-, Digitalisierungs- und Elektrifizierungsexperten noch mehr im Sinne der Kandidaten besetzen zu können, verstärken wir unsere Anstrengungen bei der Digitalisierung der internen Einstellprozesse.

Im Zentrum unserer Aktivitäten stehen die Bewerber, die wir aufgrund der aktuellen Situation verstärkt über digitale Formate ansprechen. Dazu gehört auch unsere Recruiting-Kampagne „Hello Possible 2.0“ der Marke Volkswagen, die wir ausschließlich im digitalen Raum ausgespielt haben und die sich an ausgewählte Experten aus den Themenfeldern intuitive Bedienbarkeit, digitale Transformation und emissionsfreie Mobilität richtet.

Engagement für externe Arbeitgeberattraktivität

Die Transformation erfordert besonderes Engagement bei der Gewinnung von Top-Talenten. Ein Indikator hierfür ist die externe Arbeitgeberattraktivität. Neben der Messung der externen Arbeitgeberattraktivität, die die Platzierungen bei Umfragen des Instituts Universum für die Marken Volkswagen Pkw, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Audi, ŠKODA, SEAT und Porsche (S. 77) beinhaltet, erheben wir eine strategische Kennzahl für die Volkswagen Financial Services AG: das externe Arbeitgeberranking. Mit ihr stellen wir uns im grundsätzlich zweijährigen Rhythmus dem externen Benchmarking „Great Place to Work“. Ziel ist es, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und entsprechende Maßnahmen abzuleiten, um bis 2025 als Arbeitgeber nicht nur in Europa, sondern weltweit zu den Top 20 zu gehören. Für 2023 ist die Teilnahme an diesem Ranking im weltweiten Maßstab geplant. Im europäischen Wettbewerb erreichten wir im Berichtsjahr die anvisierte Top-20-Platzierung. Im Jahr 2021 war die Volkswagen Financial Services AG in weiteren nationalen und internationalen Arbeitgeber-Bestenlisten vertreten.

Faire und transparente Vergütung


Ein faires und transparentes Vergütungssystem sowie die Zahlung eines angemessenen Entgelts tragen maßgeblich zur Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten bei. Gemäß unserer Sozialcharta entsprechen die Vergütungen und Nebenleistungen für unsere Mitarbeiter mindestens dem jeweils rechtlich gültigen und zu garantierenden Minimum des jeweiligen Landes. In der Regel liegen unsere Entgelte über den landesüblichen Mindeststandards – auch deswegen, weil wir sie mit Gewerkschaften in freien Tarifverhandlungen aushandeln. Grundsätzlich werden unsere Beschäftigten auf der Grundlage ihrer Qualifikation, Erfahrung und Fähigkeiten ausgewählt, eingestellt und gefördert. Das individuelle Entgelt richtet sich nach der ausgeübten Tätigkeit.

Das Vergütungssystem spiegelt neben der Unternehmenskultur auch die Arbeitsorganisation wider und stellt einen maßgeblichen Wettbewerbsfaktor für das Unternehmen dar. Der schrittweise Übergang von alter zu neuer Produktwelt kommt auch in Vergütungsfragen zum Tragen. So müssen veränderte Tätigkeiten, Rollen und Kompetenzen auch hinsichtlich ihrer Wertigkeit neu eingeordnet werden.

In unseren Konzerngesellschaften profitieren die Mitarbeiter von weiteren betrieblichen Leistungen. Dazu können je nach Standort Transport- und Verpflegungszuschüsse, Mitarbeiterkonditionen bei Kooperationspartnern sowie Vergünstigungen für ausgewählte Freizeitaktivitäten zählen. Zusätzliche Leistungen in der Gesundheitsversorgung oder Rentenzusatzversicherungen können das Angebot standortspezifisch ergänzen. Mit einer betrieblichen Altersversorgung leisten die Volkswagen AG sowie viele ihrer Marken und Tochtergesellschaften einen wichtigen Beitrag zur Einkommenssicherung im Alter. Eine Beteiligung der Belegschaft am Erfolg des Unternehmens in Form eines Mitarbeiteraktienprogramms – wie etwa ein Aktienoptionsplan – wird derzeit nicht angeboten.

VIELFALT UND INKLUSION

Informationen zu Strategien, Maßnahmen und Programmen, unter anderem auch zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, sind im Kapitel zum Fokusthema Vielfalt zusammengefasst.

 > Vielfalt

TRANSFORMATIONSORIENTIERTE AUS- UND WEITERBILDUNG

Als Arbeitgeber streben wir an, dass unsere Mitarbeiter ihr gesamtes Berufsleben wertschöpfend auf Arbeitsplätzen in unserem Unternehmen tätig sein können. Dafür ist es neben dem Erhalt der Gesundheit notwendig, Fähigkeiten und Fertigkeiten den sich schnell wandelnden Rahmenbedingungen anzupassen. Deshalb stellt die Qualifizierung unserer Beschäftigten und die Anpassung an neue Tätigkeiten und Berufsprofile ein zentrales Handlungsfeld der Transformation der Belegschaft dar. Denn Basis für höchste technologische Exzellenz ist nach wie vor die umfassende Fachkompetenz unserer Mitarbeiter. Die Elektrifizierung der Fahrzeugflotte, der Übergang zu vernetztem und autonomem Fahren und die digitale Transformation unseres Unternehmens stellen schon heute stark veränderte Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter. Diesen Veränderungen begegnen wir mit unserem umfassenden Aus- und Weiterbildungssystem mit seinen individuellen Qualifizierungsmaßnahmen, die zudem Bestandteil der sukzessiven Umsetzung unserer neuen People Strategy mit dem Zielschwerpunkt „Me@Volkswagen“ sind.

Die duale Berufsausbildung im Volkswagen Konzern unterstützt die Transformation der Belegschaft. Aufgrund ihrer flexiblen Verknüpfung von praktischer Tätigkeit und Wissensvermittlung bereitet die Berufsausbildung unsere Nachwuchskräfte auf die neuen Herausforderungen vor. Auf internationaler Ebene orientieren wir uns an den hohen deutschen Ausbildungsstandards, halten aber zusätzlich die jeweiligen nationalen Normen und Vorgaben ein.

Im Jahr 2021 bildete der Volkswagen Konzern 17.151 junge Menschen aus. Auch nach ihrer Ausbildung unterstützen wir die weitere Entwicklung von Berufsanfängern. Besonders talentierte junge Fachkräfte werden zum Beispiel in Talentkreisen gefördert.

Fach- und Führungskräfte qualifizieren

Ausgebildete Fachkräfte haben bei der für die Aus- und Weiterbildung verantwortlichen Volkswagen Group Academy die Wahl aus einem breiten Spektrum von Qualifizierungen. Dieses reicht von der Weiterbildung zu zukunfts- und allgemein relevanten fachlichen sowie überfachlichen Themen über die fachspezifische Qualifizierung in den Berufsfamilien bis hin zu umfassenden Personalentwicklungsprogrammen. Aufgrund der Covid-19-Pandemie wurde im Jahr 2021 erneut nur ein eingeschränktes Angebot insbesondere im überfachlichen Themenbereich angeboten. Damit einher ging eine stärkere Umstellung von Präsenzseminaren zu

Onlineseminaren. 2021 wurde zudem der Aufbau eines neuen „Learning Ecosystems“ gestartet, mit dem das Lernangebot durch eine Plattformlösung kontinuierlich erweitert wird. Das Modul „Individuelle berufliche Orientierung“ (IBO) bietet allen Mitarbeitern der Volkswagen AG die Möglichkeit, berufliche Ziele und Interessen sowie persönliche Fähigkeiten zu reflektieren und diese mit den Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen abzugleichen. In einem Baukasten werden dazu verschiedene Methoden zur Selbstreflexion oder Fremdeinschätzung, Praxisübungen, Literaturempfehlungen und Seminare sowie Podcasts angeboten.

Die Führungs- und Managementprogramme und -Trainings wurden 2021 weiterentwickelt und inhaltlich aktualisiert, um sie an die zukünftigen Anforderungen anzupassen. Die Meisterbasisqualifizierung (MBQ) und die Führungskräftebasisqualifizierung (FBQ) der Marke Volkswagen Pkw wurden im Berichtsjahr überarbeitet, letztere wurde darüber hinaus um den Inhalt agile Führung ergänzt. Darüber hinaus gibt es ein Programm für künftige Manager der Marke Volkswagen, das Management Development Programm, welches den Fokus auf Unternehmenskultur, Diversität, Compliance & Integrität sowie Selbstverantwortung legt. Zwei neue Module schulen die angehenden Manager in Agilität im Management- und Führungsalltag. Für neu berufene Manager der Marke Volkswagen wurde das 2020 gestartete Management-Programm mit der Firma Malik St. Gallen im Berichtsjahr fortgeführt. Dessen Ziel ist es, anhand wissenschaftlich fundierter Führungs- und Managementmodelle die Manager im Umgang mit den Herausforderungen der Transformation zu stärken. Für erfahrene Manager vermittelt das konzernweite Senior-Management-Programm hochkarätiges Wissen aus Forschung und Praxis mit den Schwerpunkten Kundenorientierung, Innovation und Leadership, welche durch Design-Thinking-Methoden, Werkzeuge wie Triple Impact und Lean Canvas sowie Decision Biases als Lerninhalte ergänzt wurden. Wir haben dieses Personalentwicklungsprogramm mit der Pariser Business School HEC und der Academy des Potsdamer Hasso-Plattner-Instituts aufgesetzt.

Der Volkswagen Konzern hat darüber hinaus für seine Manager einen dezentralen Katalog mit Qualifizierungen erarbeitet, die von einzelnen Marken konzipiert werden und von weiteren Marken genutzt werden können. Mit dem „Group Training Catalogue for Leadership and Transformation“ bietet etwa die Group Leadership Academy Seminare an, die das Management in der Transformation des Konzerns unterstützen und inspirieren. Unter Corona-Bedingungen haben im Geschäftsjahr 2021 konzernweit 160 Manager an neun Pilottrainings teilgenommen. Dabei wird auf dem enormen Fundus an Know-how und Erfahrungen für die Führungskräftequalifizierung aufgebaut, Synergien zwischen den Marken werden genutzt sowie Wissenstransfer und Vernetzung ausgebaut. Beispielsweise wird mit der Qualifizierung „Building a sustainable organization. Together.“ vermittelt, wie Nachhaltigkeit bei operativen Managemententscheidungen proaktiv berücksichtigt werden kann.

Das Programm „Transform Leadership 2030“ bietet die Gelegenheit, sich im Dialog mit Experten und Vorstandsmitgliedern in

acht Kernmodulen mit allen Aspekten des Wandels auseinanderzusetzen und insbesondere technologiespezifische Kenntnisse zu vertiefen.

Agilität und Kulturwandel fördern

Angesichts der vielfältigen Umbrüche und zur Stärkung einer Kultur der Zusammenarbeit legt der Volkswagen Konzern ein besonderes Gewicht auf die Fähigkeit der Mitarbeiter, agil und unternehmerisch zu handeln. Bis 2020 fehlte es jedoch an einheitlichen Standards, die konkrete agile Kompetenzen definieren. Wir haben daher gemeinsam mit 30 börsennotierten Großunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz in der Initiative DACH30 eine Kompetenzmatrix für die Aus- und Weiterbildung im Bereich agiler Unternehmensprozesse entwickelt. Die Volkswagen Group Academy hat im Zuge dessen ein Qualifizierungsportfolio zur Agilität etabliert.

Um Unternehmensbereiche, Abteilungen und Projekt-Teams bei der Umsetzung von strategischen Neuausrichtungen aktiv zu begleiten, wurde 2021 bei Volkswagen die Culture & Change Factory gegründet. Die neue Einheit unter dem Dach der Group Academy begleitet und steuert mit rund 40 Experten verschiedene Transformationsprojekte. Zu den Kompetenzen des Teams gehören unter anderem Veränderungsmanagement, Kulturwandel, agiles Training, Coaching, Prozessgestaltung und Weiterbildung.

Investitionen in Kompetenzaufbau für neue Technologien

In der aktuellen Umbruchsituation der Automobilindustrie liegt das besondere Augenmerk des Volkswagen Konzerns in der Weiterbildung darauf, die Mitarbeiter in den wichtigen Zukunftstechnologien zu schulen und sie im Transformationsprozess eng zu begleiten. So hat Volkswagen am Standort Chattanooga, USA, mithilfe der Volkswagen Group Academy sein berufliches Qualifizierungsprogramm gezielt um neue Kurse rund um das Thema E-Mobilität erweitert. Es umfasst im Wesentlichen die beiden Programmlinien Hochvolt- und Automatisierungsqualifizierung, die im Berichtsjahr rund 3.000 Teilnahmen verzeichnen konnten. Wir planen, die Weiterbildungsprogramme künftig um die Themen 3D-Druck, Cybersicherheit und Robotik zu erweitern.

Bis 2023 will die Volkswagen AG an ihren traditionellen westdeutschen Standorten mindestens 2.000 neue Arbeitsplätze mit Bezug zur Digitalisierung schaffen. Für die personelle Transformation im Zuge der Digitalisierungsoffensive erhöht das Unternehmen sein auf neue Technologien bezogenes Qualifizierungsbudget um 40 Mio. € auf insgesamt rund 200 Mio. €, von denen bereits rund 126 Mio. € bis Ende 2021 abgerufen wurden.

Insbesondere mit dem Programm „Fakultät 73“ verbreitern wir die Wissensbasis für die digitale Transformation im Unternehmen. Hier bilden wir pro Jahr 100 Software-Entwickler für den eigenen Bedarf selbst aus. Das zweijährige Ausbildungsprogramm richtet sich an Mitarbeiter sowie externe Bewerber mit IT-Affinität. Innerhalb der Ausbildung erarbeiten sich die künftigen Experten alle

erforderlichen Kompetenzen für eine erfolgreiche Karriere als Software-Entwickler in der Automobilindustrie. Wir konnten 2021 alle 94 Absolventen der ersten Programmphase innerhalb der Volkswagen AG und CARIAD vermitteln. Im März 2021 starteten 100 Studenten als nunmehr dritter Jahrgang in das Qualifizierungsprogramm.

Die Volkswagen AG und CARIAD haben zudem den Aufbau innovativer Programmierschulen in Wolfsburg und Berlin in Kooperation mit der gemeinnützigen École 42 gefördert. Das Ausbildungsinstitut in Wolfsburg startete seinen Betrieb im Mai 2021 mit zunächst 170 Studenten aus 30 Nationen. Bis Ende 2022 sollen jeweils 600 Studenten in Wolfsburg und Berlin aufgenommen werden und nach einem innovativen Ausbildungskonzept von- und miteinander lernen. Wie an der École 42 in Paris wird die gebührenfreie Ausbildung an der „42Wolfsburg“ und „42Berlin“ Bewerbungen auch ohne Schul- oder Hochschulabschluss und unabhängig von Alter, Geschlecht und Herkunft offenstehen.

GESUNDHEITSPRÄVENTION UND ARBEITSSCHUTZ

Der Volkswagen Konzern und sein Personalbereich mussten sich auch 2021 mit den Folgen der Corona-Pandemie auseinandersetzen und damit auf Herausforderungen reagieren, die parallel zu den Aufgaben der Transformation zu bewältigen waren. So galt es, immer wieder auf pandemiebedingte Produktionsausfälle durch regionale Ausbrüche zu reagieren und die Aktivitäten zum Schutz der Mitarbeiter an den verschiedenen Standorten entsprechend der Gefährdungslage anzupassen.

Neben dieser zentralen Aufgabenstellung der Gegenwart bauen wir Gesundheitsprävention und Arbeitsschutz im Volkswagen Konzern weiter aus. Denn körperliches und mentales Wohlbefinden ist die Voraussetzung, um berufliche Leistungen erbringen und mit Belastungen umgehen zu können, die für die Arbeit in einem im Wandel befindlichen Produktionsunternehmen typisch sind. Diesem Anspruch auf eine optimale Gesundheitsförderung haben wir uns auch im Rahmen der Group People Strategy unter der Zieldimension „Me@Volkswagen“ verschrieben.

Unter Nachhaltigkeit im Bereich Gesundheit verstehen wir, dass wir jeden Mitarbeiter dabei unterstützen wollen, gesund in Rente zu gehen. Diese langfristige Orientierung erleichtert unserem Konzern zudem den Umgang mit dem demografischen Wandel in Gestalt einer alternden Gesellschaft, wie sie für viele Industrieländer typisch ist, in denen wir tätig sind.

Das ganzheitliche Gesundheitsmanagement bei Volkswagen geht schon heute über die gesetzlichen Vorschriften zur Gesundheitsvorsorge und Arbeitssicherheit hinaus. Es umfasst auch Aspekte der Arbeitsorganisation, der Ergonomie, der Prävention, der Integration und Rehabilitation sowie der Führungskultur.

Konzernrichtlinie regelt Gesundheits- und Arbeitsschutz

Die medizinische Betreuung unserer Mitarbeiter erfolgt an allen Standorten unter Beachtung der jeweiligen nationalen

Rechtsvorschriften und internen Regelungen sowie auf der Basis der Konzernleitlinien zum Gesundheitsschutz und zur Gesundheitsförderung. An allen Konzernstandorten ist mindestens eine medizinische Notfallversorgung gewährleistet. Die meisten von ihnen verfügen zudem über eine medizinische Betreuung durch einen verantwortlichen Arzt.

Eine Konzernrichtlinie regelt die Verantwortung für Gesundheitswesen und Arbeitsschutz einheitlich für alle Marken und Gesellschaften des Konzerns. Die Leitung des Gesundheitswesens auf Konzernebene erfolgt durch den Leiter Konzern Gesundheitswesen und Arbeitsschutz, der zugleich leitender Arzt der Volkswagen AG ist. Er ist unmittelbar dem Konzernvorstand Personal unterstellt und berichtet an diesen zu den Themenbereichen Gesundheit und Arbeitsschutz.

Im Konzernsteuerkreis Gesundheitswesen werden Entscheidungen zur strategischen Ausrichtung getroffen sowie Themen von grundsätzlicher Bedeutung markenübergreifend abgestimmt. Der Steuerkreis initiiert Projekte, stellt die Transparenz von Expertenwissen sicher und organisiert das Heben von Synergien in den Gesundheitswesen. Teilnehmer sind der Leiter Konzern Gesundheitswesen sowie die Leiter Gesundheitswesen der Marken oder ihre Vertreter. Im Konzernsteuerkreis Arbeitsschutz werden Entscheidungen zur strategischen Ausrichtung und Weiterentwicklung des Arbeitsschutzes getroffen. Teilnehmer sind der Leiter Konzern Arbeitsschutz sowie die Leiter Arbeitsschutz der Marken oder ihre Vertreter.

Das Gesundheitswesen von Volkswagen setzt außer auf die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen in hohem Maße auf präventive Ansätze. So erhalten Mitarbeiter das Angebot zur Durchführung regelmäßiger Check-up-Untersuchungen. Im Rahmen des Gesprächs zum Check-up-Ergebnis werden dem Mitarbeiter Angebote zur individuellen Gesundheitsförderung auf Basis neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse unterbreitet. Dieses Angebot konnte allerdings pandemiebedingt im Berichtsjahr nur sehr eingeschränkt aufrechterhalten werden. Im Geschäftsjahr 2021 wurden in der Volkswagen AG 10 Erst- und 38 Folgecheck-ups durch das Gesundheitswesen durchgeführt. Seit der Einführung des Angebots im Jahr 2010 wurden insgesamt 86.027 Volkswagen Check-ups absolviert (aktive Stammbeschaft).

Vielfältige Programme zur Pandemiebekämpfung

Als Reaktion auf die Corona-Pandemie hat das Gesundheitswesen von Volkswagen frühzeitig den Betrieb eigener PCR-Testeinrichtungen an allen Standorten der Volkswagen AG aufgenommen, um das Risiko von Clusterausbrüchen zu minimieren und die Beschäftigten sowie das Unternehmen bestmöglich zu schützen. Darüber hinaus stellte Volkswagen die PCR-Test-Infrastruktur auch den Gesundheitsämtern an den Standorten zur Verfügung und entlastete somit den öffentlichen Gesundheitsdienst.

Zudem wurden für einen hohen Infektionsschutz vom Volkswagen Gesundheitswesen an 31 Standorten eigene Impfzentren aufgebaut und betrieben. Konzernweit sind im Jahr 2021 332.004 Corona-

Impfungen durchgeführt worden (Volkswagen AG: 91.874). Auch hier hat Volkswagen gesellschaftliche Verantwortung übernommen und die Impfzentren in einigen Konzerngesellschaften für Dritte geöffnet.

Das Gesundheitswesen des Volkswagen Werks Wolfsburg hat Mitte 2021 überdies ein Projekt zum Abwassermonitoring gestartet, um über die Veränderung der Viruslast im Abwasser ein Frühwarnsystem für Infektionscluster zu etablieren. Dieses Projekt ergänzt das Spektrum an Corona-Schutzmaßnahmen in einer frühen Phase.

Hohe Standards für Arbeitssicherheit

Ebenso wichtig wie medizinische Prävention und Soforthilfe ist uns die kontinuierliche Weiterentwicklung der Arbeitssicherheit. Der Volkswagen Konzern hat bereits 2004 eine international gültige Arbeitsschutzpolitik verabschiedet. Sie soll unter anderem die Entwicklung von Konzepten in den Konzerngesellschaften zur fortlaufenden Verbesserung des Arbeitsschutzes fördern.

Nachhaltigkeit im Bereich Arbeitssicherheit bedeutet für uns, dass Beschäftigte während ihrer Arbeit keinen Unfall erleiden. Mit der Einführung der Strategie „Safety First“ unterstützt Volkswagen dieses Ziel. Die Vision dieser Strategie ist es, „Safety First“ als Leitgedanken im Handeln aller Vorgesetzten und Beschäftigten zu verankern. Alle Prozesse des Arbeitsschutzes sollen bekannt sein und sicher angewendet werden. Die Arbeitsplätze sollen sicher und vom Bereich Arbeitssicherheit mitgestaltet sein. Alle Vorgesetzten und Mitarbeiter sollen informiert sowie qualifiziert sein und sich sicherheitsgerecht verhalten.

Die Strategie sieht vor, dass alle Fertigungsstandorte des Volkswagen Konzerns zukünftig die Standards der ISO 45001-Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sowie konkretisierender Konzernanforderungen erfüllen. Ende 2021 waren insgesamt 48 (2020: 46) Konzernstandorte nach ISO 45001 zertifiziert. Dies entspricht einem Abdeckungsgrad von 29% der Beschäftigten des Volkswagen Konzerns.

Neben der Anzahl von ISO-45001-Zertifikaten und deren Abdeckungsgrad nutzt der Volkswagen Konzern die Unfallhäufigkeit und Unfallbelastung der Beschäftigten exklusive Leiharbeiter als wesentliche Kennzahlen für die Berichterstattung.

Der Unfallhäufigkeitsindex gibt Auskunft darüber, wie viele Unfälle im Betrieb bezogen auf die Summe aller geleisteten Arbeitsstunden gemeldet wurden. Die zugrunde liegende Berechnungsformel lautet: Anzahl der gemeldeten Betriebsunfälle x 1 Million ÷ Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden. Der Unfallbelastungsindex zeigt die Schwere der gemeldeten Unfälle, indem er die Summe der ausgefallenen Arbeitstage durch im Geschäftsjahr gemeldete Unfälle ins Verhältnis zu den geleisteten Arbeitsstunden setzt. Die zugrunde liegende Berechnungsformel ist: Anzahl der ausgefallenen Arbeitstage durch im Geschäftsjahr gemeldete Unfälle x 100.000 ÷ Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden. Zur markenübergreifenden Information bei schweren oder tödlichen Unfällen von eigenen oder Partnerfirmenbeschäftigten greift das Unternehmen auf einen Konzernprozessesstandard zurück. Auf dieser Basis können an allen Standorten Maßnahmen zur Vermeidung gleichartiger Unfälle gezielt ergriffen werden.

Im Jahr 2021 lag die Unfallhäufigkeit¹ im Volkswagen Konzern bei 3,7 (2020: 3,6), in der Volkswagen AG bei 6,8 (2020: 5,5). Die Unfallbelastung¹ lag im Volkswagen Konzern bei 5,7 (2020: 5,1)², in der Volkswagen AG bei 9,1 (2020: 7,4). Der Volkswagen Konzern und die Volkswagen AG verzeichneten im Berichtsjahr einen tödlichen Unfall eigener Beschäftigter.

Volkswagen-Standorte für hohe Arbeitssicherheit ausgezeichnet

Der Vorstand vergibt jährlich die Arbeitssicherheitspokale für das beste Werk der Marke Volkswagen Pkw in Europa. Für ihre Fortschritte bei der Senkung von Unfallzahlen wurden ebenfalls das beste Fahrzeugwerk und das beste Komponentenwerk der Marke Volkswagen in Europa ausgezeichnet. Im Oktober des Berichtsjahrs fand in Wolfsburg die Verleihung der Pokale für die Jahre 2019 und 2020 statt.

DIE TRANSFORMATION STEUERN UND MESSBAR MACHEN

Wir wollen den beschriebenen Weg konsequent gehen und uns bei der Erreichung unserer Ziele an konkreten Fortschritten messen lassen. Dafür werden wir künftig strategische Kennzahlen nutzen, wie zum Beispiel die absolvierten Qualifikationsstunden der Mitarbeiter, die Arbeitgeberattraktivität im Rahmen des Stimmungsbarometers und den Diversity-Index.

¹ Gemeldete Unfälle: Leiharbeiter und innerbetriebliche Wegeunfälle nicht in den Kennzahlen enthalten. Die Berücksichtigung der Ausfalltage endet zum 31. Dezember des Geschäftsjahrs. Ohne Navistar.

² Ohne Scania und Navistar.

KENNZAHLEN MENSCHEN IN DER TRANSFORMATION

Kennzahl	Einheit	2021	2020	Hinweise und Kommentare
Anzahl der Länder, in denen der Volkswagen Konzern aktiv ist				
Europa	Anzahl	35	36	
Amerika, Afrika, Asien, Australien	Anzahl	37	37	
Fertigungsstätten weltweit				
davon Fertigungsstätten der Volkswagen AG	Anzahl	120	118	
Anzahl der Mitarbeiter im Volkswagen Konzern nach Kontinenten				
Europa	Anzahl	492.559	492.907	
Amerika	Anzahl	71.192	56.914	
Afrika	Anzahl	5.842	6.134	
Asien	Anzahl	101.726	105.173	
Australien	Anzahl	1.470	1.447	
Gesamtbelegschaft (davon Volkswagen AG)	Anzahl	672.789 (117.633)	662.575 (118.673)	
Altersstruktur der Mitarbeiter des Volkswagen Konzerns				
		Frauen/ Männer	Frauen/ Männer	
< 20 Jahre	in %	0,3/1,3	0,3/1,4	
20–29 Jahre	in %	3,4/13,0	3,4/14,4	
30–39 Jahre	in %	5,5/24,9	5,3/25,1	
40–49 Jahre	in %	4,7/21,0	4,4/20,9	
50–59 Jahre	in %	3,3/17,6	3,0/17,2	
> 60 Jahre	in %	0,7/4,4	0,5/4,0	
Fluktuation in der Volkswagen AG¹				
Frauen	in %	0,5	0,5	
Männer	in %	0,5	0,8	
Auszubildende im Volkswagen Konzern	Anzahl	17.151	17.939	
Frauenanteil im Volkswagen Konzern				
Management, gesamt	in %	15,9	14,9 ²	
Auszubildende, gesamt	in %	20,1	22,9	Ohne Scania und Navistar
Volkswagen Konzern, gesamt	in %	17,9	17,0	
Frauenanteil in der Volkswagen AG				
Management, gesamt	in %	14,7	13,9	
Einstellung weiblicher Hochschulabsolventen	in %	31,7	32,5	
Volkswagen AG, gesamt	in %	17,9	17,8	

¹ Umstellung Erhebungsmethodik ab 2021.² Korrektur Wert 2020.

Kennzahl	Einheit	2021	2020	Hinweise und Kommentare
Stimmungsbarometer				
beteiligte Gesellschaften	Anzahl	165	117	
beteiligte Länder	Anzahl	40	38	
beteiligte Mitarbeiter	Anzahl	466.021	436.326	
Anteil beteiligte Mitarbeiter	in %	78	81	
Interne Arbeitgeberattraktivität	Wert	86,8	88,2	
Interne Arbeitgeberattraktivität in der Volkswagen AG	Wert	87,7	86,9	
Stimmungsindex	Wert	82,3	82,2	
Stimmungsindex in der Volkswagen AG	Wert	76,2	74,3	
Ideenmanagement				
Eingereichte Ideen	Anzahl	12.631	14.850	
Einsparungen	in Mio. €	37,6	43,5	
Externe Arbeitgeberattraktivität				Marken Porsche und ŠKODA Ziele vollständig erreicht, teilweise übertroffen. SEAT Ziele teilweise erreicht, Marken Volkswagen Pkw, Nutzfahrzeuge und Audi Ziele nicht erreicht.
Qualifizierungen				
im Volkswagen Konzern	Anzahl	101.953 (132.543)	75.596	Wert in Klammern inklusive web-based Training
Zeitlicher Umfang	Millionen Stunden	10,9 (13,9)	7,8	Wert in Klammern inklusive web-based Training
Qualifizierungsstunden pro Mitarbeiter	durchschnittliche Stundenanzahl	16,4 (20,9)	11,7	Wert in Klammern inklusive web-based Training
in der Volkswagen AG	Anzahl	9.349 (12.972)	5.771	Wert in Klammern inklusive web-based Training
Zeitlicher Umfang	Millionen Stunden	1,0 (1,2)	0,4	Wert in Klammern inklusive web-based Training
Qualifizierungsstunden pro Mitarbeiter	durchschnittliche Stundenanzahl	8,3 (9,9)	3,4	Wert in Klammern inklusive web-based Training
Gesundheitsprävention und Arbeitsschutz				
Erst-Check-ups durch das Gesundheitswesen	Anzahl	10	553	
Folge-Check-ups durch das Gesundheitswesen	Anzahl	38	1.445	
Summe Check-ups Volkswagen AG seit 2010	Anzahl	86.027	88.999	
nach ISO 45001 zertifizierte Konzernstandorte	Anzahl	48	46	
Anteil dessen bezogen auf Mitarbeiterzahl	in %	29	–	
nach ISO 45001 zertifizierte Standorte der Volkswagen AG	Anzahl	–	–	– Die Zertifizierung für die sechs Standorte der Volkswagen AG ist bis zum Jahr 2024 geplant.

Kennzahl	Einheit	2021	2020	Hinweise und Kommentare
Gemeldete Unfälle				Leiharbeitnehmer und innerbetriebliche Wegeunfälle nicht in den Kennzahlen enthalten. Die Berücksichtigung der Ausfalltage endet zum 31. Dezember des Geschäftsjahrs. Die Werte von 2020 wurden aufgrund von Nachmeldungen angepasst.
Index Unfallhäufigkeit Volkswagen Konzern	Wert	3,7	3,6	Ohne Navistar
Index Unfallbelastung Volkswagen Konzern	Wert	5,7	5,1	Ohne Scania und Navistar
Index Unfallhäufigkeit Volkswagen AG	Wert	6,8	5,1	
Index Unfallbelastung Volkswagen AG	Wert	9,1	7,4	