



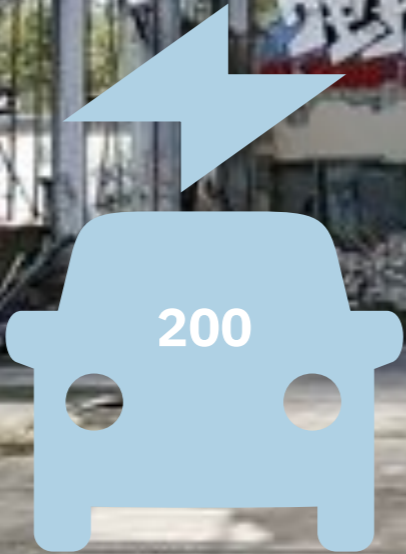
Arbeit & Qualifizierung 2030 bei VW

Einblick in den Maschinenraum der **doppelten** Transformation

Transformationserleben – Transformationsressourcen – Transformationsbereitschaft.

Prof. Dr. Sabine Pfeiffer – Vortrag bei der 18. IG Metall-Fachtagung für Aktive in der Beruflichen Bildung am 16. Mai 2023 in Frankfurt/M.





1.4000



Beruflich Qualifizierte – Verlierer der Transformation?



Beschäftigung 2030

+350%

DataAnalytics –
Technische
Entwicklung

Personalbetreuung
-10%

Recruitment
-10%

-20%
Operative Logistik

Beschaffung
-12%

+10%
IT-Sicherheit

Abwickelnde Logistik
Rechnungswesen
Controlling

+15%
DataAnalytics
IT

-10%

-5%

-5%

+5%
Entwicklung

Operative Produktion
-30%

-10%
IT-Systementwicklung

+30%
(SW-/System-/Funktions-)
Entwicklung

Logistiksteuerung
Produktionssteuerung

-10%

-10%



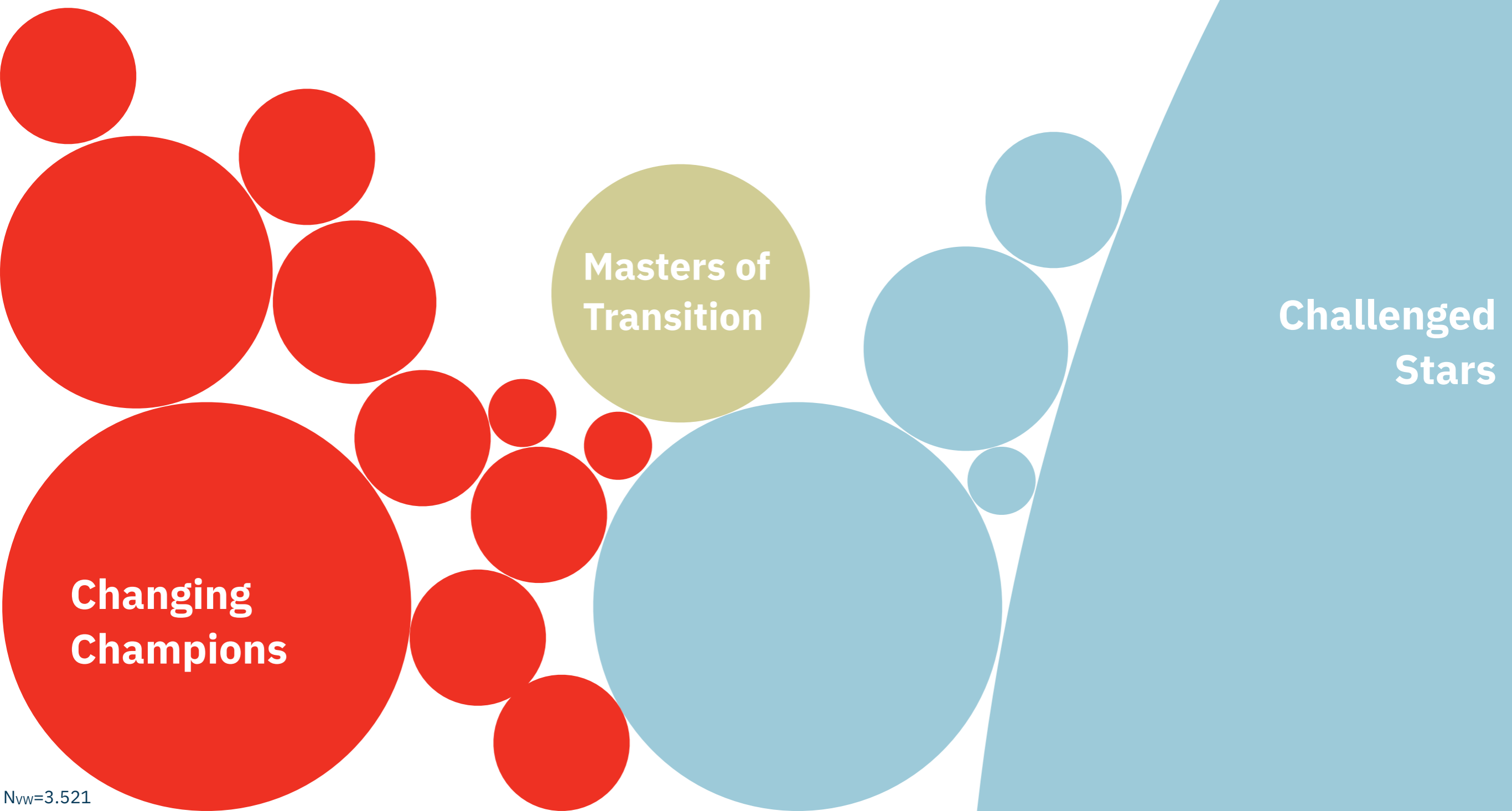
Transformationscluster



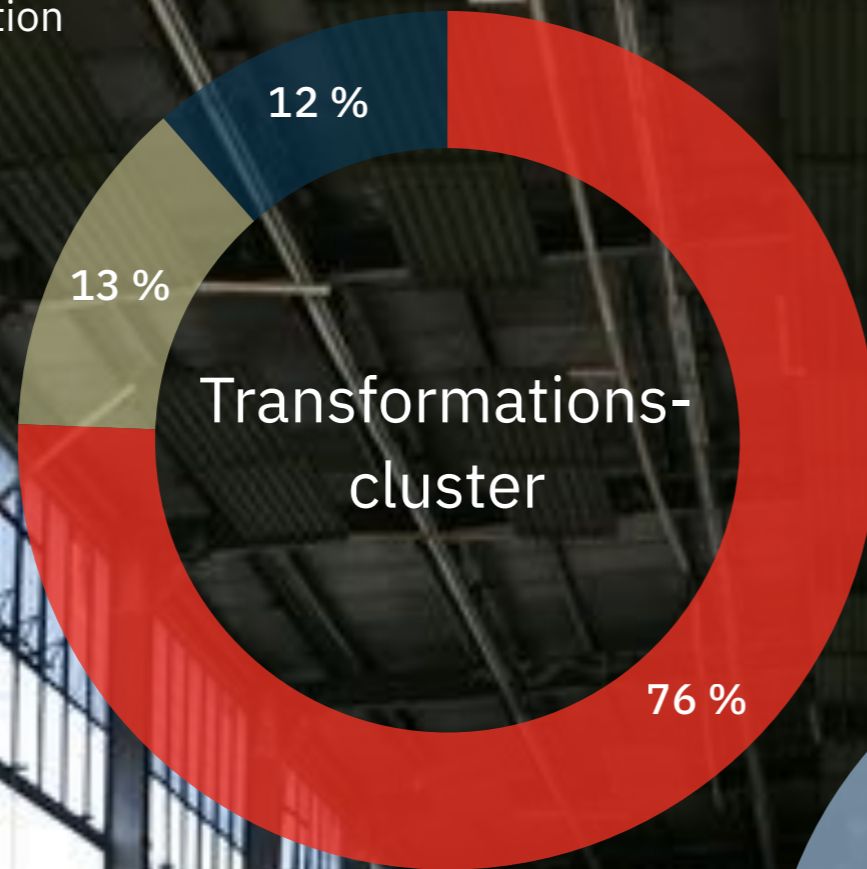
**Changing
Champions**

**Challenged
Stars**

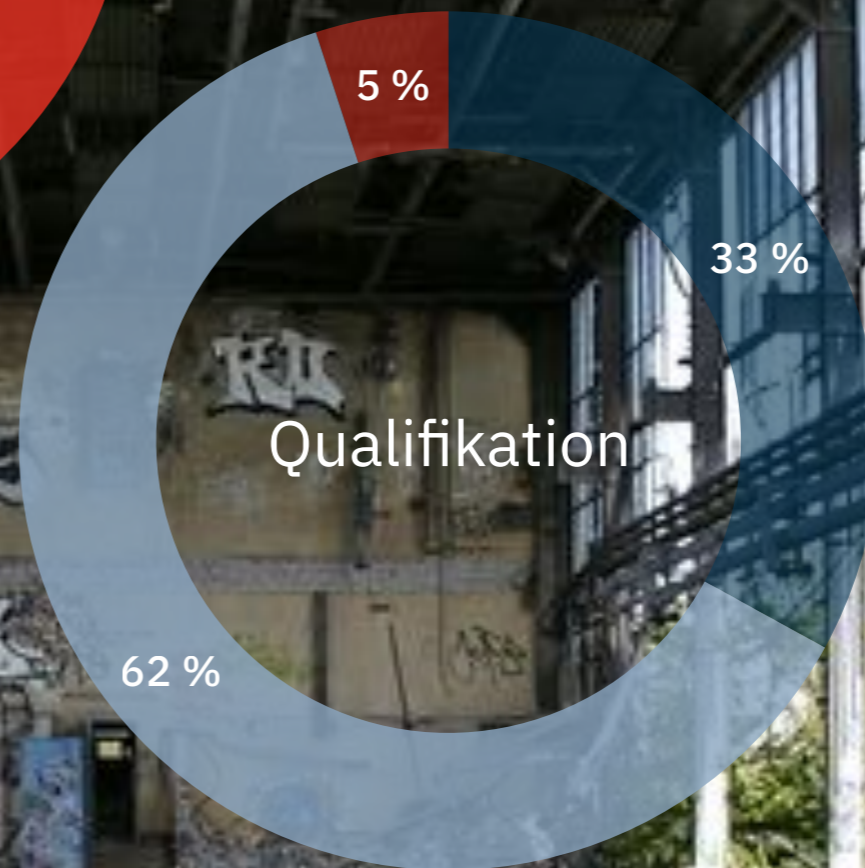
Transformationscluster



- Changing Champions
- Masters of Transition
- Challenged Stars



- Nur Studium
- Beruflich Qualifizierte
- Ohne Qualifikation



Die Transformation wird mehrheitlich von Changing Champions und beruflich Qualifizierten bewegt!

Vielfalt der Datenquellen

Arbeitssoziologische Fallstudien

Qualitative Interviews

 **101**

11 

Insight Workshops

 **63**

4 

3 Inside-/1 Outside-
Workshops

 **31**

Qualitatives Eintauchen



Quantitative Breite

 **3.521**

Primär-Erhebung
Volkswagen

 **615**

Primär-Erhebung Web
Automobilbranche

 **884**

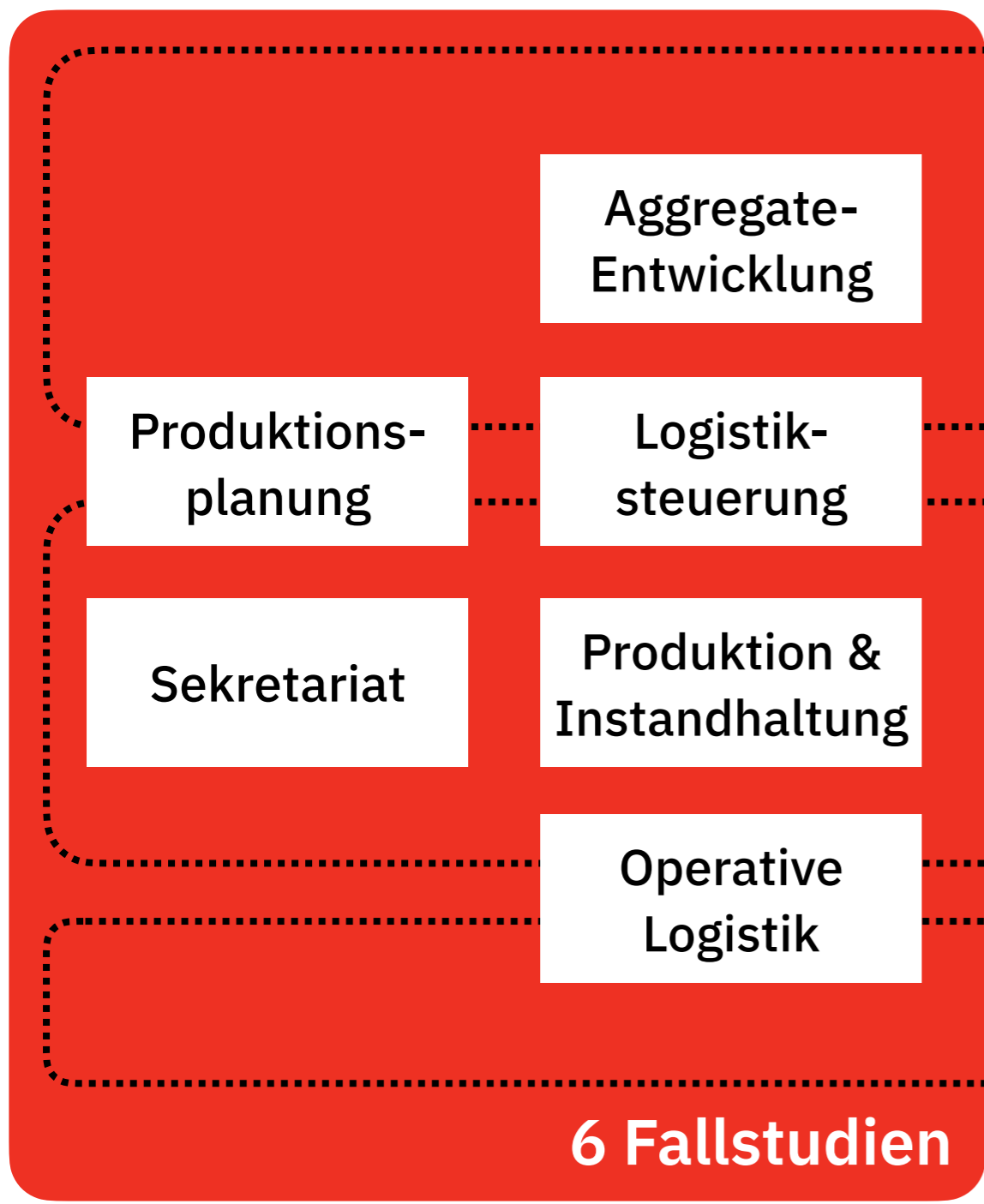
Sekundär-Auswertung
Automobilbranche

101 Einzelinterviews
63 Workshop-Teilnehmende

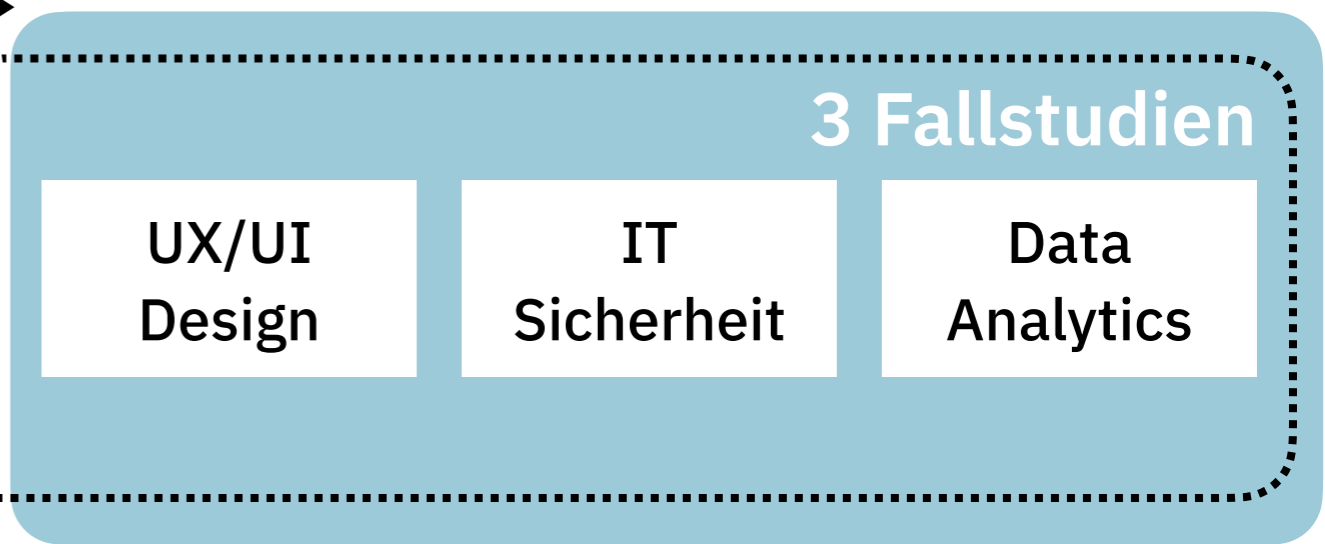
23 Einzelinterviews
13 Workshop-Teilnehmende

Changing Champions

Challenged Stars



Akademisch



Beruflich



Masters of Transitions

59 Einzelinterviews
41 Workshop-Teilnehmende

15 Einzelinterviews
9 Workshop-Teilnehmende

4 Einzelinterviews Schwerbehindertenvertretung

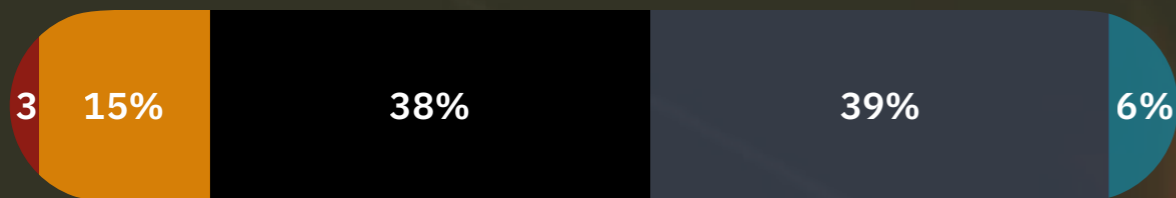
6 Einblicke in der Breite (n=3.521)



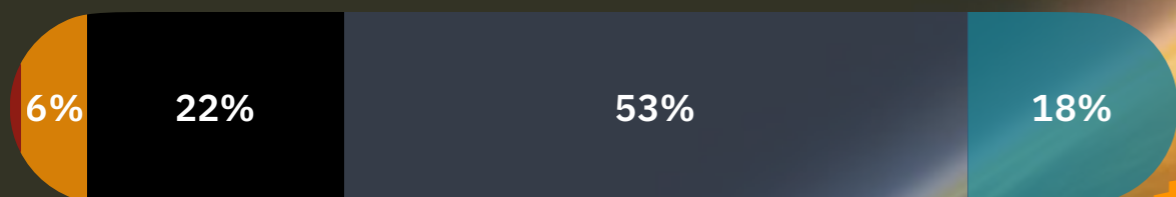
Ängstliche Beschäftigte? –
Optimistischer Blick in die Zukunft!

Viel Optimismus – für das eigene mehr als die Branche.

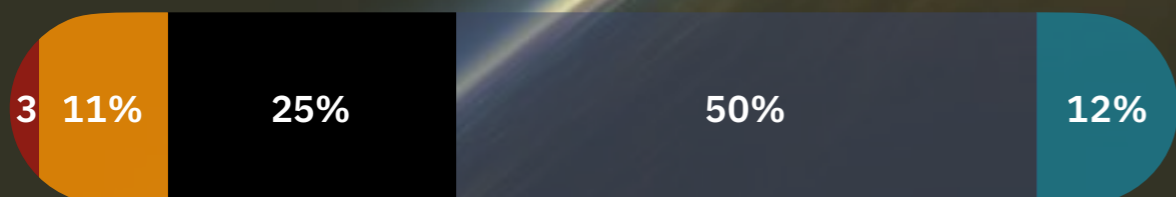
Zukunft Branche



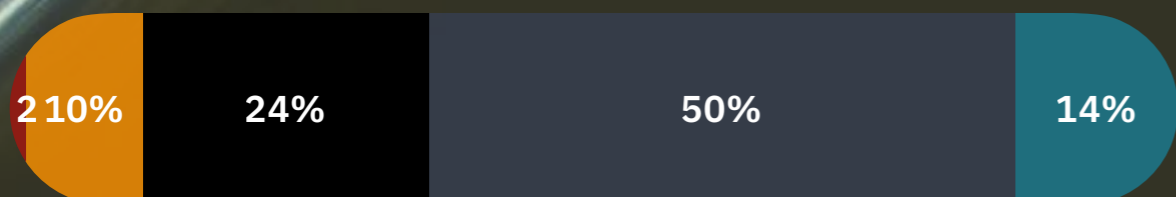
Zukunft Konzern



Zukunft Werk



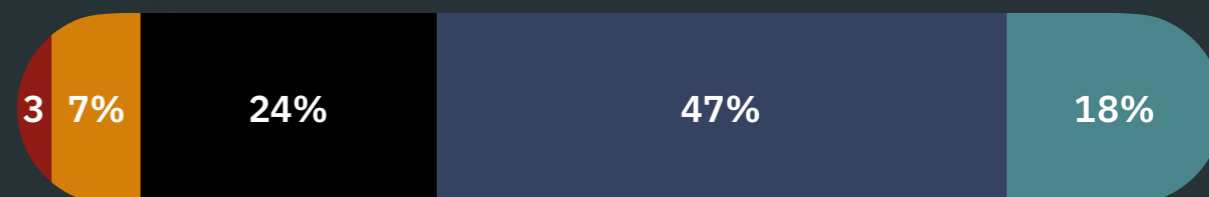
Zukunft Marke/Produkt



Zukunft Arbeitsinhalt




Zukunft Arbeitsplatz



■ sehr pessimistisch
 ■ eher pessimistisch
 teils/teils
 ■ eher optimistisch
 ■ sehr optimistisch



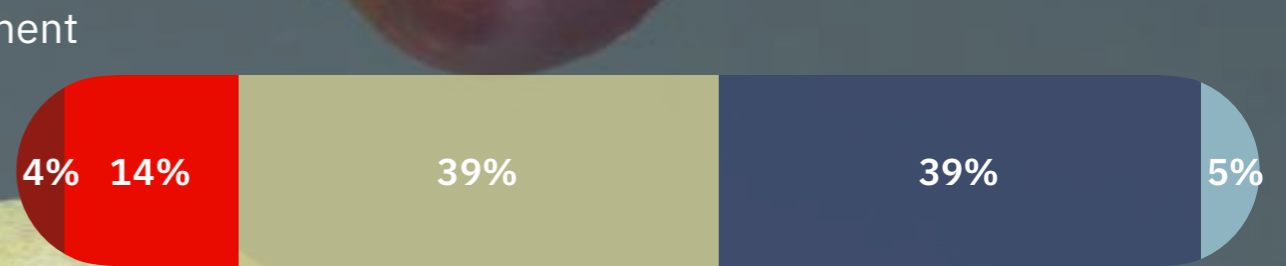
A still life composition featuring a pear on a vintage scale, surrounded by floating apples and nuts against a dark background. The pear is the central focus, resting on the weighing pan of a dark-colored scale. The scale's dial is visible at the bottom, showing numbers like 17, 18, and 19, and the text 'HUGHES' and 'FAMILY SCALE'. Several red apples and brown nuts are scattered around the scale, appearing to float in the air. The background is a solid, dark grey-blue color.

Ängstliche Beschäftigte? –
Vertrauen in (manche) Entscheidungsebenen

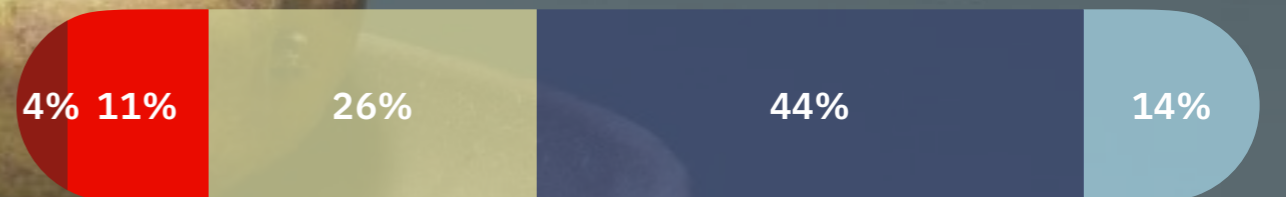
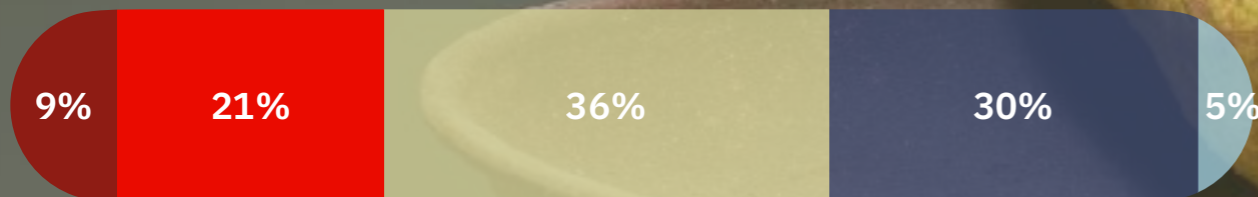
Vertrauen: Entscheidungen für die Wirtschaftlichkeit



Vertrauen: Entscheidungen für Arbeitsplatzsicherheit und Weiterbildung



Betriebsrat



Politik



gar nicht

kaum

teils/teils

überwiegend

voll

Ängstliche Beschäftigte? –

Vertrauen in (manche) Entscheidungsebenen



Beschäftigte können keinen Wandel?

Beschäftigte bei VW haben 2023 mehr
Arbeitsvermögen als Beschäftigte
in DE/der Branche 2018

Arbeitsvermögen

Umgang mit Wandel, Komplexität und Unwägbarkeiten.

Beruflich Qualifizierte:
ähnliche MW, aber mehr
Streuung nach unten

MW 0,65



MW 0,55

$$AV = \left(\frac{\overline{sitKOM} + \overline{sitUW} + \overline{strKOM}}{3} \right) \cdot Rel = [0; 1]$$

Dabei gilt:

$$\overline{sitKOM} = \frac{1}{3} \sum_{i=1}^3 x_i = [0; 1]$$

$$\overline{sitUW} = \frac{1}{7} \sum_{i=1}^7 y_i = [0; 1]$$

$$\overline{strKOM} = \frac{1}{7} \sum_{i=1}^7 z_i = [0; 1]$$

MW 0,81

Changing
Champions

MW 0,82

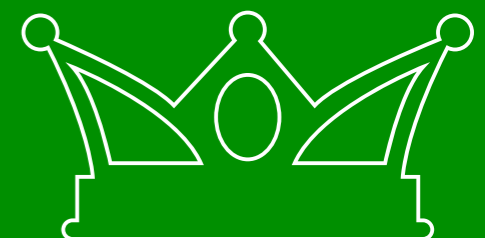
Masters of
Transition

MW 0,86

Challenged
Stars

0 0,2 0,4 0,6 0,8 1

CONTEXT
Kings & Queens



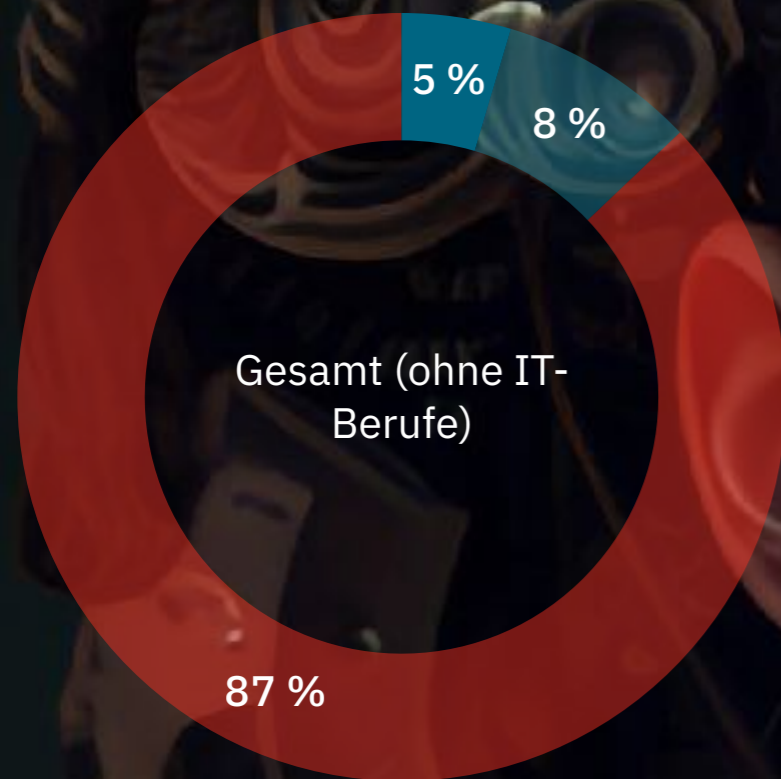
KI braucht akademisches Wissen?
Erst berufliches Kontextwissen
ermöglicht robuste KI!



KI braucht akademisches Wissen?

Erst berufliches Kontextwissen ermöglicht robuste KI!

- KI/ML Basiskompetenzen = Aktive Statistikanforderungen & IT-Kenntnisse
- KI/ML Fachkompetenzen = Aktive Statistikanforderungen & Programmierkenntnisse
- Keine KI/ML-Kompetenzen



Gesamt (ohne IT-Berufe)

87 %

Changing Champions

4% 8%

87%

Masters of Transition

4% 9%

88%

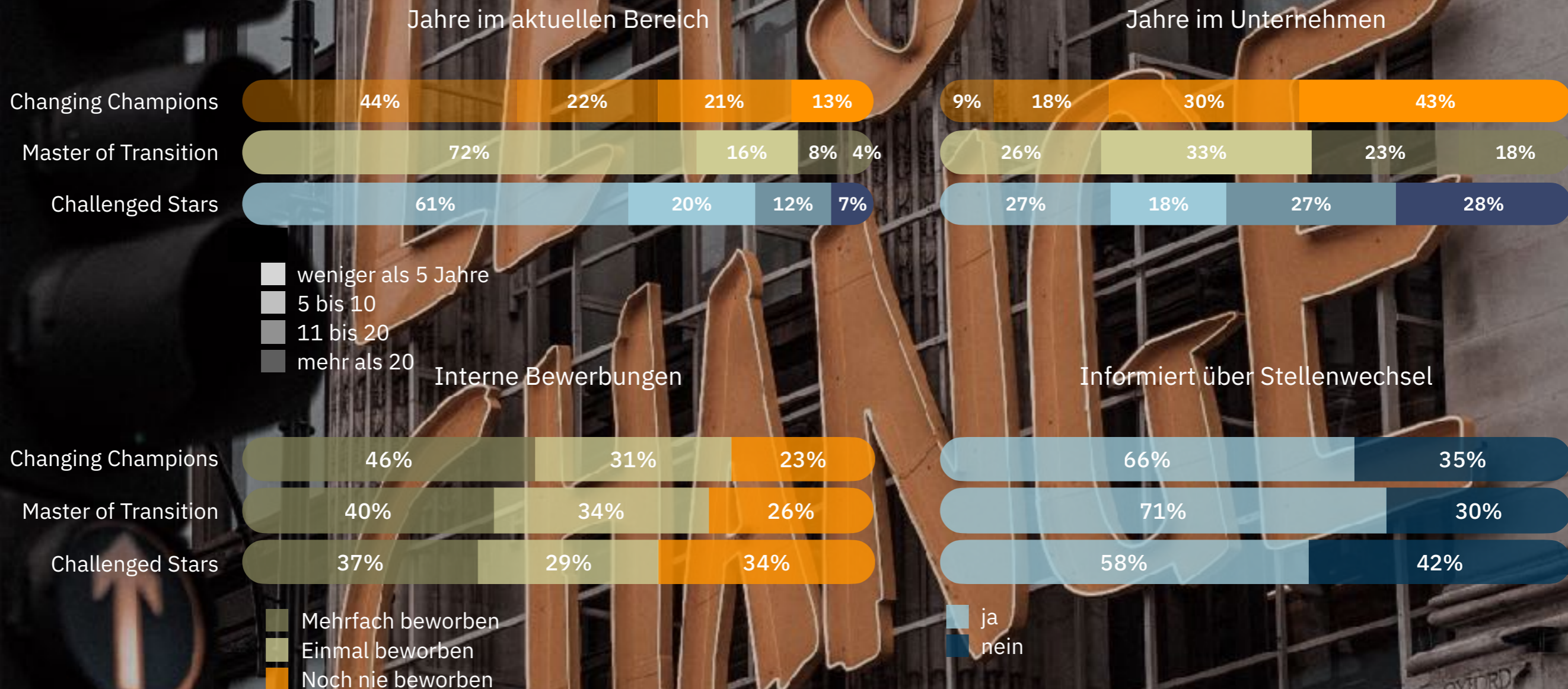
Beschäftigte wollen keinen Wandel?

Sie verändern sich ständig und in hohem Maße – vor allem die beruflich Qualifizierten

LET'S
CHANGE

Beschäftigte wollen keinen Wandel?

Sie verändern sich ständig und in hohem Maße – vor allem die beruflich Qualifizierten



Angst vorm Lernen? –
Hohes Selbstvertrauen und:
Vereinbarkeit is key!

A close-up, high-angle shot of a person's hands writing in a notebook with a pencil. The notebook is open on a wooden desk, and the page contains handwritten notes and diagrams. In the background, a laptop is open, and another person's hands are visible, holding a pen. The scene is lit with soft, natural light, creating a calm and focused atmosphere.

Angst vorm Lernen? – Hohes Selbstvertrauen und: Vereinbarkeit is key!

Nicht sicher, es zu schaffen

90%

10%

Lernen könnte schwerfallen

88%

12%

Fühl mich mental nicht fit genug

82%

18%

Mag keine Prüfungssituation

87%

13%

Wegen Familie/Freizeit fehlt Zeit

38%

62%

stimmt nicht
stimmt

6 Einblicke in die Tiefe (11 Fallstudien)

Krise

„Gänsehaut“ –
„gebrochen“ – Verlust.

Keine Angst vor
Arbeitsplatzverlust. **Aber:**

Wenn Perspektive
unklar / unsicher.

Wenn Entscheidungen
nicht nachvollziehbar.

Wenn Wertschätzung für
Bisheriges fehlt.



Transformation

Digitalisierung: „zu
langsam“ – „träge“ –
Diskrepanz zwischen privat
und Arbeitsplatz.
Inkrementell, „normal“.

Elektromobilität:
Endlich! – Zukunft – kriegen
wir gewuppt – wer, wenn
nicht wir!? Schnell!

Aber auch: Zäsur – zu spät
– zu einseitig.

Beide Transformationen
haben selbst auch einen
ökologischen „Rucksack“.



Doppelte Transformation

Widersprüchlich -
ungleichzeitig.

„Transformiert werden“ vs.
„sich transformieren“.

Die einen und die anderen –
unterschiedliche Insignien
des Neuen, Abwertung des
Alten.

Zweiteilung in „alt“ und
„neu“ führt zu
organisationalen
Verwerfungen wo beides
gleichzeitig passiert.



Krise

Wird erlitten und
bewältigt.



Transformation

Wird kleingearbeitet und
bewegt.



Doppelte Transformation

Wird gemacht und
bewältigt.



Aber: Empirisch zu sehen wie sehr die beruflich Qualifizierten die Transformation(en) tragen und ermöglichen.

Perspektiven gangbar machen: z.B. Kunststoff- technik

Auch bei guten
Qualifizierungs- und
Arbeitsplatzperspektiven:

Abgewickelte Bereiche:
Qualifizierungs- und
Veränderungswege werden
zu wenig konkret
unterstützt.



Jenseits von Batterie und IT: wohin qualifizieren?

Neben den Klassikern:
Welche Perspektiven sind
wirklich zukunftsfähig?

Welche Qualifizierungen
wirklich transformations-
bezogen?

„Meisterstau“-Erfahrung
sitzt tief.



Unterschätzte Potenziale der beruflich Qualifizierten.

Challenged Stars im Pair
Programming ohne
Prozessoptimierungs-
erfahrung.

Changing Champions /
beruflich Qualifizierte
bringen genau das in ihrer
DNA mit.

Potenzial der einen kann
von den anderen nicht
erkannt werden.



Studie lang: <https://www.laboratory.de/files/downloads/AQ2030-Studie-Essentials.pdf>

Studie kurz: <https://www.laboratory.de/files/downloads/AQ2030-Studie-Highlights-DE.pdf>



Studie lang



Studie kurz

Beruflich qualifizierte sind die wesentliche aber unterschätzte Ressource zur Gestaltung von Transformation(en).