

# Menschen in der Transformation

GRI 2-23, 402-1

## 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 vom Verbrennungsmotor auf Elektroantrieb, 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 Ingenieurstätigkeiten. 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 und ihrer Zulieferer als Arbeitgeber sowie die in der Branche benötigten Qualifikationen grundlegend anders darstellen werden als zu Beginn dieses Prozesses. Mit unserer Group People Strategy stellen wir die Weichen, um diesen Wandel arbeitnehmer- und sozialverträglich zu gestalten.

## Steuerung im Personalbereich

Übergeordnete Verantwortung für alle Sozialthemen trägt der Konzernvorstand Personal. Innerhalb der Volkswagen AG hat er in diesem Zusammenhang direktes Weisungsrecht. International übernehmen auch die Personalvorstände der Marken und Regionen Verantwortung für Sozialthemen und berichten an den Konzernvorstand Personal. Wesentliche Steuerungsinstrumente sind in diesem Zusammenhang Chartas, die Arbeitnehmerbelange abdecken, Konzern- und Markenrichtlinien sowie betriebliche Regelungen auf der Gesellschaftsebene. Im Zuge der Umsetzung der Konzernstrategie NEW AUTO werden in der Group People Strategy

auf unterschiedlichen Ebenen des Konzerns Ziele definiert und bearbeitet. Ein KPI-Set als Messinstrument der Strategieumsetzung wurde etabliert (vgl. Abschnitt „Die Transformation steuern und messbar machen“, S. 98).

Fest etablierte Gremienstrukturen ermöglichen den regelmäßigen Informationsfluss und die Entscheidungsfindung.

## 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 UN Sustainable Development Goals (SDGs) oder der Global Reporting Initiative (GRI). Wie wir unsere Arbeitsbeziehungen gestalten, wird zudem durch eine Reihe weiterer 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.

Zu den relevanten Rahmenwerken im Personalbereich gehören:

- Die Erklärung des Volkswagen Konzerns zu sozialen Rechten, industriellen Beziehungen und zu Wirtschaft und Menschenrechten (Sozialcharta). Darin verpflichten wir uns zu dem rechtlich gültigen und zu garantierenden nationalen Lohnminimum für alle Beschäftigten, zur Wahrung der Rechte auf Privatsphäre, persönliche Sicherheit und Meinungsfreiheit, zu den Rechten indigener Völker und zur Verhinderung grausamer, unmenschlicher oder erniedrigender Behandlung. Die Sozialcharta richtet sich an den Konventionen der International Labour Organization (ILO, auf Deutsch: Internationale Arbeitsorganisation IAO) aus. Der Geltungsbereich der Charta 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.

 → [www.volkswagen-group.com](http://www.volkswagen-group.com) > Sozialcharta

- 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.

 → [www.volkswagen-group.com](http://www.volkswagen-group.com) > Charta der Arbeitsbeziehungen

- Die Charta der Zeitarbeit, mit der sich Konzernleitung, Europäischer und Welt-Konzernbetriebsrat auf Grundsätze zur Zeitarbeit verständigt haben.

 → [www.volkswagen-group.com](http://www.volkswagen-group.com) > Charta der Zeitarbeit

- Die Charta der Berufsausbildung, in der die Berufsausbildung als ein zentraler Bestandteil der Charta der Arbeitsbeziehungen verankert ist.

 → [www.volkswagen-group.com](http://www.volkswagen-group.com) > Charta der Berufsausbildung

→ Die **Sozialcharta** bildet die verbindliche Grundlage für die sozialen und industriellen Beziehungen des Volkswagen Konzerns. Sie richtet sich an den Konventionen der ILO aus und gilt für die Volkswagen AG sowie für die kontrollierten Gesellschaften des Volkswagen Konzerns.

Hinzu kommt eine Reihe von lokal gültigen Vereinbarungen mit den jeweils zuständigen Gewerkschaften, die zum Beispiel Standards zur Weiterbildung oder zur Gesundheitsprävention beinhalten. Diese grundlegenden Normen und Vereinbarungen bilden 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.

### Beteiligungsrechte der Mitarbeiter

Wir wollen in unserem Unternehmen eine möglichst umfassende Repräsentation von Arbeitnehmerinteressen ermöglichen. Bei der Ausgestaltung kooperativer, von sozialem Frieden geprägter Arbeitsbeziehungen leiten uns die universal gültigen Menschenrechte und die Normen der 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. Aufgrund unterschiedlicher politischer und rechtlicher Rahmenbedingungen ist die Umsetzung der Standards der Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) und ILO in allen Produktionsstätten des Konzerns weltweit 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 Vereinigungsrechts unterzeichnet haben.

Unser Ziel ist es, das Spannungsfeld zwischen den unterschiedlichen nationalen Rahmenbedingungen und dem Interesse an einer größtmöglichen Verwirklichung des Vereinigungsrechts zu überbrücken. Dabei 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 Vereinigungsrechts 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 wir einen Partizipationsansatz verfolgen, der deutlich über den gesetzlichen Rahmen hinausgeht.

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. Weitere Informationen zum Hinweisgebersystem finden Sie im Kapitel Integrität und Compliance.

 → Integrität und Compliance

### Kooperative Ausgestaltung von Arbeitsbeziehungen in Marken und Gesellschaften

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 Truck & Bus 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 Multistakeholder-Initiative für den sozialen Dialog und die Partnerschaft zwischen Regierungen, Unternehmen, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften.

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.volkswagen-group.com > ESG Controversies](http://www.volkswagen-group.com > ESG Controversies)

### Sozial verantwortliche Transformation

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

Die durch Digitalisierung und Elektrifizierung getriebene Transformation der Automobilindustrie hat maßgebliche Auswirkungen auf unsere Produktstrategie – und damit auf benötigte Qualifikationen und die Zusammensetzung der Belegschaft. Seit 2020 rüsten immer mehr Fahrzeug- und Komponentenwerke um: von der Produktion von Verbrennern

auf die von E-Fahrzeugen. Beispiele dafür sind die laufenden Umrüstungsprozesse der Werke in Emden, Salzgitter und Hannover sowie in Chattanooga, USA. Mittlerweile bauen bereits 18 Standorte des Volkswagen Konzerns Elektroautos. Deren Produktion ist im Vergleich zu Verbrennern zwar weniger komplex, allerdings entstehen durch neue digitale Funktionalitäten im Fahrzeug neue Beschäftigungsfelder für hochqualifizierte Mitarbeiter. Insgesamt spiegelt die aktuelle Belegschaftsstruktur bei Volkswagen die erwarteten Veränderungen noch nicht wider; so ist rund die Hälfte der Mitarbeiter weiter in ausführenden Tätigkeiten in der Produktion beschäftigt. Ein wesentliches Bestreben unserer Personalstrategie besteht deshalb darin, Mitarbeiter aus traditionellen Produktionsbereichen in den benötigten Aufgabenfeldern entlang unserer Konzernstrategie NEW AUTO zu qualifizieren. Es ist zudem damit zu rechnen, dass die weitere Umsetzung der Konzernstrategie NEW AUTO und die Transformation zu einem softwareorientierten 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.

Die Belegschaft des Volkswagen Konzerns befindet sich in einem Prozess des parallelen Auf-, Ab- und Umbaus. Diese Transformation wird nur dann erfolgreich sein, wenn wir unsere Mitarbeiter mit auf den Weg nehmen, sie qualifizieren, bestmöglich auf die anstehenden Veränderungen vorbereiten, ihnen eine klare Perspektive aufzeigen und 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.

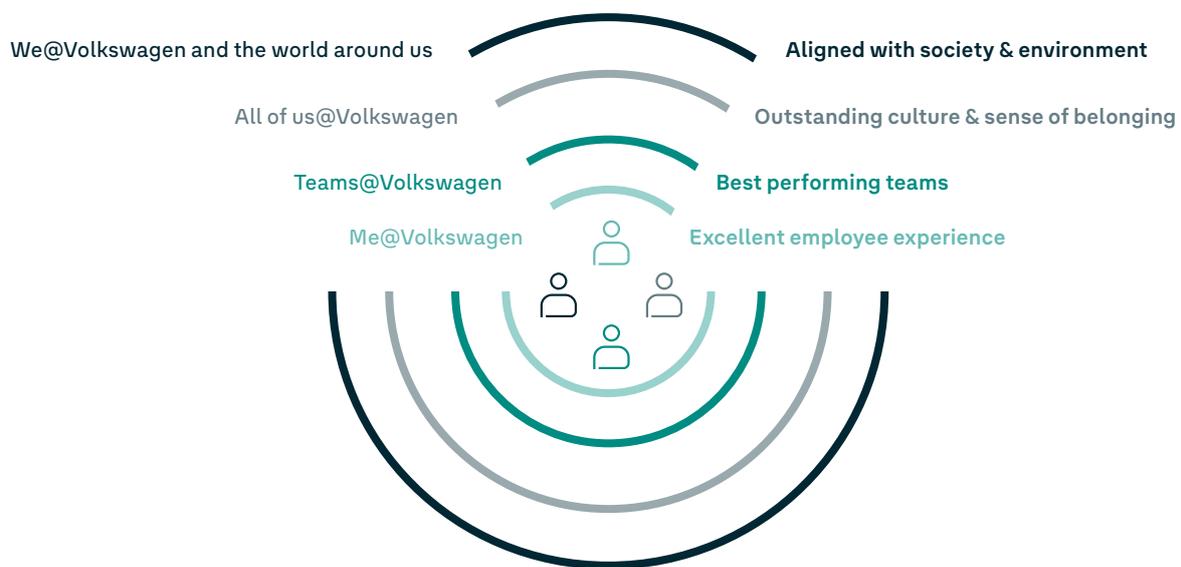
### Transformation im Personalbereich als Fokusthema der Konzernstrategie

Die Verantwortung für „Menschen in der Transformation“ steht im Zentrum unserer aktuellen und zukünftigen Aktivitäten im Personalbereich. Diese Verantwortung reicht jedoch noch darüber hinaus: Für den Volkswagen Konzern ist die Transformation der Belegschaft im Rahmen seiner Konzernstrategie NEW AUTO als eines der Fokusthemen definiert. Außerdem haben wir das Thema in einer eigenen Konzerninitiative „People & Transformation“ auf den Weg gebracht. Eine Schlüsselrolle spielt dabei die vom Konzernvorstand 2021 verabschiedete Personalstrategie (Group People Strategy) für unsere drei Markengruppen mit dem Titel „Transform to Tech“. Auch im Berichtsjahr führte 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, zukunftsgerichtete Qualifizierungsmöglichkeiten und das Leitbild langfristiger Betriebszugehörigkeit durch systematische Mitarbeiterbindung. Hinzu kommt der Anspruch, die Vergütung fair und transparent zu gestalten.

Gleichzeitig setzt die Personalstrategie 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 möchten wir unsere Arbeitgeberattraktivität steigern und die Leistungsfähigkeit unserer Organisation erhöhen.

### Unser Ansatz: vier Dimensionen der Group People Strategy



Im Rahmen der Personalstrategie haben wir verschiedene Dimensionen identifiziert, mit dem Ziel, die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter ganzheitlich zu erfassen. 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:

- „Ich“ (Me@Volkswagen)
- „Mein Team“ (Teams@Volkswagen)
- „Wir alle bei Volkswagen“ (All of us@Volkswagen)
- „Volkswagen in der Gesellschaft“ (We@Volkswagen and the world around us)

Mit unseren Initiativen und Programmen in diesen vier Dimensionen streben wir eine Verbesserung der individuellen und gruppenbezogenen Arbeitssituationen an und nehmen auch den kulturellen Zusammenhalt des Volkswagen Konzerns und seine gesellschaftliche Legitimität in den Blick.

### Initiativen in der Dimension „Me@Volkswagen“

Wir wollen das Mitarbeitererleben systematisch verbessern und streben an, dass jeder Mitarbeiter optimale Bedingungen für die Erfüllung seiner Aufgaben vorfindet. Das beginnt mit exzellenten Arbeitsmitteln und Tools, führt über die Vermeidung von Bürokratie und überkomplexen Prozessschritten bis hin zu modern gestalteten Arbeitsräumen, 360-Grad-Feedbackmöglichkeiten, einem individuellen Gesundheitscoaching und persönlich zugeschnittenen Weiterbildungsmöglichkeiten.

### 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. Die Elektrifizierung der Fahrzeugflotte, der Übergang zu vernetztem und autonomem Fahren und die digitale Transformation unseres Unternehmens stellen aktuell stark veränderte Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter. Diesen Veränderungen begegnen wir mit unserem umfassenden Aus- und Weiterbildungssystem mit individuellen Qualifizierungsmaßnahmen.

In der aktuellen Umbruchsituation der Automobilindustrie liegt das besondere Augenmerk des Volkswagen Konzerns in der Weiterbildung darauf, die Mitarbeiter in wichtigen Zukunftstechnologien zu schulen und sie im Transformationsprozess eng zu begleiten. So hat Volkswagen am Standort Wolfsburg mithilfe der Volkswagen Group Academy sein berufliches Qualifizierungsprogramm gezielt um Kurse rund um das Thema E-Mobilität erweitert. Dafür wurde im Werk Wolfsburg der eMotionRoom eröffnet. Auf dieser Schulungsfläche haben im Berichtsjahr 2.519 Beschäftigte der Produktion (11,5%) den Transformationsprozess vom Verbrenner zum E-Auto spielerisch durchlaufen und erlebt. Der eMotionRoom ist Teil eines eintägigen Schulungsprogramms (eMotionDay), an dem bis 2025 in Wolfsburg die gesamte Belegschaft der Produktion teilnehmen soll.

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. Im Jahr 2023 bildete der Volkswagen Konzern 17.081 Menschen aus. Auch nach ihrer Ausbildung unterstützen wir die weitere Entwicklung von Berufsanfängern. Besonders talentierte junge Fachkräfte werden zum Beispiel in Talentkreisen gefördert.

Insbesondere mit dem Programm „Fakultät 73“ verbreitern wir die Wissensbasis für die digitale Transformation im Unternehmen. Hier bilden wir Softwareentwickler 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 erforderliche Kompetenzen für eine erfolgreiche Karriere als Softwareentwickler in der Automobilindustrie. Seit

Bestehen der „Fakultät 73“ (2019) konnten bereits 278 Junior-Softwareentwickler dieses Weiterbildungsprogramm erfolgreich abschließen. Die Absolventen sind vorwiegend in den Fachbereichen der Konzern- und Marken-IT, der Technischen Entwicklung und CARIAD im Einsatz. Im November 2023 ist der fünfte Jahrgang in dieses innovative Transformationsprogramm gestartet.

Die Volkswagen AG, CARIAD, Škoda Auto a.s. haben die innovativen Programmierschulen in Wolfsburg, Berlin und Prag in Kooperation mit der gemeinnützigen École 42 gefördert. So haben beispielsweise die Volkswagen AG und CARIAD im Berichtsjahr dafür 4,5 Mio € gespendet. Im Jahr 2023 lernten im Durchschnitt 882 Studierende in Berlin, Wolfsburg und Prag von- und miteinander in diesem innovativen Ausbildungskonzept. Wie an der École 42 in Paris steht die gebührenfreie Ausbildung Bewerbern auch ohne Schul- oder Hochschulabschluss und unabhängig von Alter, Geschlecht und Herkunft offen.

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.

Mit Degreed haben wir eine innovative Lernplattform eingeführt, die unseren Beschäftigten vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten eröffnet. Die Plattform schafft eine einfache und individuelle Lernerfahrung und wird sukzessive im Konzern implementiert. Degreed ist darauf ausgerichtet, die Ergebnisse der strategischen Personalplanung mit entsprechenden Qualifizierungsprogrammen zu unterstützen. Zudem geht es um die Entwicklung wichtiger Fähigkeiten, beispielsweise in Themenfeldern wie Data Analytics, Softwareentwicklung, Leadership, Machine Learning und künstlicher Intelligenz. 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 sowie Podcasts angeboten.

Bei unseren umfangreichen Qualifizierungsmaßnahmen legen wir Wert auf eine übergeordnete Systematik und einheitliche Standards. Dies gilt auch für unsere aktuell eingesetzten

Führungs- und Managementprogramme, die in der folgenden Übersicht zusammengefasst sind.

Programm	Teilnehmende Marken und Gesellschaften <sup>1</sup>	Zielgruppe
<p><b>Leadership Development Program Meister (LDP Meister, bisher Meisterbasisqualifizierung)</b></p> <p>Das LDP Meister vermittelt notwendige Basiskompetenzen für die Ausübung von Meisteraufgaben. Die Teilnehmer optimieren die Führung der eigenen Meisterschaft, werden in ihrer Meisterrolle gestärkt und erweitern ihre Führungspersönlichkeit. Sie erleben das eigene Verhalten in realen Führungssituationen und lernen, sich selbst noch besser zu reflektieren.</p>	Volkswagen Pkw, Volkswagen Nutzfahrzeuge	Meister
<p><b>Leadership Development Program für Führungskräfte (LDP UA, bisher Führungskräftebasisqualifizierung)</b></p> <p>Im Rahmen des LDP UA lernen die Teilnehmer die relevanten Führungswerkzeuge kennen und setzen sie situativ im Rahmen des Wertesystems der Volkswagen AG erfolgreich ein. Bestandteile des LDP UA sind auch Inhalte zur Reflexion des eigenen Führungsstils.</p>	Volkswagen Pkw, Volkswagen Nutzfahrzeuge, CARIAD, Volkswagen Financial Services AG	Unterabteilungsleiter
<p><b>Management-Development-Programm</b></p> <p>Das Management-Development-Programm für angehende Manager legt den Fokus auf Diversität, Business-Management sowie Selbstverantwortung und Agiles Mindset.</p>	Volkswagen Pkw, Volkswagen Nutzfahrzeuge, CARIAD, Volkswagen Financial Services AG	Managementkandidaten
<p><b>Senior-Management-Programm</b></p> <p>Das konzernweite Senior-Management-Programm vermittelt erfahrenen Managern Wissen aus Forschung und Praxis mit den Schwerpunkten Kundenorientierung, Innovation und Leadership, ergänzt durch Design-Thinking-Methoden, Werkzeuge wie Triple Impact und Lean Canvas sowie Decision Biases als Lerninhalte.</p>	Volkswagen Pkw, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Škoda Auto a.s., AUDI AG	neu berufene Mitglieder des Oberen Managementkreises
<p><b>Group Training Catalogue</b></p> <p>Ein dezentraler Katalog mit Qualifizierungen, die von einzelnen Marken konzipiert 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. Beispielsweise wird mit der Qualifizierung „Building a sustainable organization. Together.“ vermittelt, wie Nachhaltigkeit bei operativen Managemententscheidungen berücksichtigt werden kann.</p>	Volkswagen Pkw, AUDI AG, CARIAD, TRATON SE	Managementkreis, Oberer Managementkreis, Top-Managementkreis

<sup>1</sup> Zur besseren Lesbarkeit wurde eine beispielhafte Auswahl getroffen und auf die Nennung von Tochter- und Kleinstgesellschaften verzichtet.

### Stimmungsbarometer misst Mitarbeiterzufriedenheit

Wir legen großen Wert darauf, dass sich unsere Beschäftigten aktiv in Prozesse einbringen und ihre Meinungen, ihre Einschätzungen und ihre Kritik Gehör finden. Aus diesem Grund erheben wir jährlich das sogenannte „Stimmungsbarometer“. Bei dieser Mitarbeiterbefragung, an der 2023 129 Gesellschaften des Konzerns teilnahmen, ermitteln 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 helfen uns, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und

Führungskräfte über Handlungsbedarfe in ihren Organisationseinheiten zu informieren. In festgelegten Folgeprozessen ergreifen die Führungskräfte im Dialog mit ihren Mitarbeitern geeignete Maßnahmen. Das Konzernteam Stimmungsbarometer unterstützt sie dabei mit verschiedenen Tools – wie zum Beispiel einem Methodenkoffer. Der regelmäßige Austausch mit den Führungskräften zu den abgeleiteten Maßnahmen und ihren Umsetzungsständen erfolgt 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.

2023 erfasste die Befragung 129 Gesellschaften in 48 Ländern. Von den 588.072 Mitarbeitern in den erfassten Gesellschaften beteiligten sich 464.749. Das entspricht einer Quote von 79 %. 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 2023 im Volkswagen Konzern bei 82,5 von 100 möglichen Indexpunkten (2022: 82,4 Indexpunkte), in der Volkswagen AG bei 75,8 Indexpunkten (2022: 76,2 Indexpunkte). Das Ergebnis des Stimmungsindex beeinflusst die Höhe des Jahresbonus als Teil der variablen Vorstandsvergütung.

→ **Der Stimmungsindex im Volkswagen Konzern lag 2023 bei**  
**82,5 von 100**  
**möglichen Indexpunkten und damit leicht über dem Niveau des Vorjahres.**

#### **Eigene Ideen erfolgreich einbringen**

Die Mitarbeiter 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 2023 15.363 Ideen eingereicht und Einsparungen von rund 43 Mio. € an den Standorten der Volkswagen AG erzielt.

Darüber hinaus unterstützt die Volkswagen AG mit einem eigenen Innovationsfonds 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.

#### **Initiativen in der Dimension „Teams@Volkswagen“**

Im Zuge unserer Transformation und des einhergehenden Kulturwandels ändert sich die Art, wie Teams im Volkswagen Konzern zusammenarbeiten, grundlegend. Hybride, digitale und agile Formen der Zusammenarbeit gewinnen an Bedeutung. Sie erfordern eine Anpassung der Bürowelten und Arbeitsmethoden, die kollaboratives und flexibles Arbeiten erleichtern

sollen. Gleiches gilt für Möglichkeiten, digital zusammenzuarbeiten. Diese neuen Ansätze der Arbeitsorganisation ergänzen bereits bestehende Instrumente, wie zum Beispiel flexible Arbeitszeitmodelle. Hierzu gehören in der Volkswagen AG: diverse Teilzeitmodelle, das mobile Arbeiten, die Vertrauensarbeitszeit, Gleitzeit, der Einsatz von Arbeitszeitkonten sowie Wertguthaben und andere Instrumente.

#### **Hybrides Arbeiten bei Volkswagen**

Das hybride Arbeiten als Kombination aus mobilen Tätigkeiten und der Präsenz im Büro hat sich für viele Beschäftigte zum „neuen Normal“ entwickelt. Die Beschäftigten können durch das hybride Arbeiten mehr zeitliche und räumliche Flexibilität erhalten. Um die Zusammenarbeit der Teams unter den veränderten Voraussetzungen zu stärken, bieten wir flankierende Formate der Wissensvermittlung und Qualifizierung zum Thema virtuelle und hybride Kollaboration an.

Aus der hybriden Zusammenarbeit ergeben sich auch neue Anforderungen an die Gestaltung von Büroflächen. Vor diesem Hintergrund testen wir in einigen Büroumgebungen (beispielsweise bei der Volkswagen AG, Audi und Porsche) derzeit „Desk Sharing“-Modelle, mit dem Ziel, die Arbeitswelten bei Volkswagen moderner zu gestalten. Und auch in der Produktion investieren wir in zeitgemäße Arbeitsumgebungen. So erneuern wir beispielsweise am Standort Wolfsburg sukzessive mehrere hundert Sozialräume. Gelder dafür werden unter anderem aus dem sogenannten Modernisierungsfonds bereitgestellt, der auf Antrag der Werke und Fachbereiche im Durchschnitt jährlich 25 Mio. € ausschüttet. Der Umfang des Fonds beträgt 125 Mio. € über eine Laufzeit von fünf Jahren.

#### **Agilität und Kulturwandel fördern**

Der Volkswagen Konzern legt ein besonderes Gewicht auf die Fähigkeit der Mitarbeiter, agil und unternehmerisch zu handeln. Gemeinsam mit 30 börsennotierten Großunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz haben wir 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 Projektteams bei der Umsetzung von strategischen Neuausrichtungen aktiv zu begleiten, besteht bei Volkswagen die Culture & Change Factory. Der Bereich unter dem Dach der Group Academy begleitet und steuert mit rund 40 Experten verschiedene Transformationsprojekte und soll dabei unterstützen, Kompetenzen zu neuen Arbeitsmethoden aufzubauen. Zum Portfolio des Teams gehören unter anderem Veränderungsmanagement, Formate zur Zusammenbaukultur, agiles Training, Team-Coaching, Prozessgestaltung und Weiterbildung.

## Initiativen in der Dimension „All of us@ Volkswagen“

Das gemeinsame Wertefundament für alle Marken und Gesellschaften des Konzerns bilden die Volkswagen Konzerngrundsätze. Sieben einfache 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“.

Mit unserer Unternehmenskultur möchten wir für unsere Belegschaft ein Gefühl von Zugehörigkeit schaffen – ein Gefühl, das insbesondere in Zeiten des Wandels und in einem immer heterogener werdenden Umfeld an Bedeutung gewinnt. Als wichtigen Teil unseres Selbstverständnisses sehen wir eine faire Vergütung. Sie soll motivieren und unsere Wertschätzung für die Leistung jedes Einzelnen zum Ausdruck bringen. Und nicht zuletzt gilt es, unsere Führungskräfte dazu zu befähigen, zu einer gelungenen Transformation beizutragen und Vorbild zu sein.

### Als Führungskraft mit gutem Beispiel vorangehen

Vorbilder motivieren, geben Mut für Veränderungen und schaffen Vertrauen. Das sind Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Das Role Model Programme unterstützt Führungskräfte darin, diese Faktoren zu stärken. Durch übersichtliche Kataloge erhalten Führungskräfte Anregungen und Anleitungen für unterschiedliche Aktivitäten, die einfach und ohne zusätzliches Budget umsetzbar sind. Der verbindliche Rahmen mit Mindestanforderungen für Manager unterstützt die Umsetzung dieses Programms zur Verbesserung der Unternehmenskultur.

### 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.

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 Flexi-

bilitätsmaßnahmen und die Anpassung der Mitarbeiterzahl durch ein Programm freiwilliger Austritte aus dem Arbeitsverhältnis.

Bei MAN Truck & Bus SE 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 bereits im Jahr 2021 implementiert wurden, galten bis zum Ende des Berichtszeitraums.

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.

### 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 in der Regel nach der ausgeübten Tätigkeit.

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.

## Initiativen in der Dimension „We@Volkswagen and the world around us“

Wir als Volkswagen Konzern sind Arbeitgeber von 684.025 Menschen, davon 116.063 in der Volkswagen AG. Wir arbeiten in 35 Ländern Europas und in 37 Ländern Nord- und Südamerikas, Asiens, Australiens und Afrikas und betreiben weltweit 115 Produktionsstandorte. Überall dort übernehmen wir Verantwortung für die Mitarbeiter und ihre Familien, aber auch für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung rund um unsere Standorte.

Uns ist bewusst: 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. Dabei verstehen wir unsere Beschäftigten als Repräsentanten des Volkswagen Konzerns, die unsere Werte in die Gesellschaft vermitteln. Zusammen mit ihnen übernehmen wir auch über unser Kerngeschäft hinaus Verantwortung – zum Beispiel durch Stiftungsarbeit und Corporate Volunteering (Mitarbeiterengagement). Die Themen unseres gesellschaftlichen Engagements erstrecken sich von Bildung, Kultur, Diversity, Erinnerungskultur, Klima- und Umweltschutz über diverse Standortengagements. Mehr Informationen hierzu finden sich im Kapitel Corporate Citizenship.

 → Corporate Citizenship

## Die Transformation steuern und messbar machen

Mit der Transformation befinden wir uns auf einem langfristigen Weg der Veränderung und Erneuerung. Dabei ist uns wichtig, immer wieder zu überprüfen, ob wir den eingeschlagenen Kurs halten und unsere Ziele erreichen. Die folgenden strategischen Kennzahlen der Group People Strategy helfen uns, unsere Fortschritte zu messen und bei Bedarf gegenzusteuern:

- **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 für den Großteil unserer Konzernbelegschaft durchgeführt wird. Der Zielwert des Volkswagen Konzerns für das Jahr 2025 beträgt 89,1 von 100 möglichen Indexpunkten. Im Berichtsjahr wurden 86,0 Indexpunkte erreicht, das heißt, das Zwischenziel für 2023 von 88,8 Indexpunkten wurde verfehlt. Im

Vorjahr wurden 86,6 Punkte erreicht. Für die Volkswagen AG betrug der Wert für das Jahr 2023 84,7 Indexpunkte (2022: 87,1 Punkte).

- **Diversity-Index:** Im Zuge unseres konzernweiten Diversity-Managements berichten wir in dieser strategischen Kennzahl die Entwicklung des Anteils von Frauen im Management sowie die Internationalisierung im Top-Management jeweils im Verhältnis zur aktiven Belegschaft<sup>1</sup> weltweit. Die Kennzahl untermauert insbesondere den Anspruch der Personalstrategie, mit ihren Maßnahmen zu einer vorbildlichen Führungs- und Unternehmenskultur beizutragen.

 → Vielfalt

- **Umsetzungsstand Strategische Personalplanung:** Die strategische Personalplanung ergänzt die operative Personalplanung um eine qualitative, langfristige sowie strategische Planungsperspektive. Sie ermöglicht es, qualitative und quantitative Über- und Unterdeckungen in den Geschäftsbereichen frühzeitig zu identifizieren, und leitet erforderliche Qualifizierungs-, Ausbildungs- sowie Restrukturierungserfordernisse ab, deren Umsetzung zur Unterstützung der Transformation beitragen soll. Um den Fortschritt in der strategischen Personalplanung abzubilden, messen wir den Anteil der aktiven Belegschaft<sup>1</sup>, der in der strategischen Personalplanung ab 2023 berücksichtigt ist. Die Erhebung ergibt eine Abdeckung von 34,3 %, was eine leichte Unterschreitung des Ziels von 35 % darstellt.

- **Weiterbildungsstunden pro Mitarbeiter:** Mit der Transformation in der Automobilindustrie stehen wir vor dem größten Kompetenz- und Kulturwandelprozess der Unternehmensgeschichte. Damit werden die individuellen Veränderungsmöglichkeiten für die Beschäftigten zu einem immer wichtigeren Erfolgsfaktor. Durch die Nutzung von Skaleneffekten im Zuge der Digitalisierung und durch die Nutzung der Plattform Degreed verbessert Volkswagen den Zugang zu Bildungsangeboten. Ziel ist, die durchschnittlichen Qualifizierungsstunden pro Mitarbeiter im Volkswagen Konzern – bezogen auf die aktive Belegschaft<sup>1</sup> – bis 2030 um 35 % auf 30,0 Stunden pro Jahr zu erhöhen. Der Ausgangswert liegt bei 22,3 Stunden und bildet den Durchschnitt der Jahre 2015 bis 2019. Die Wahl der Basisjahre 2015–2019 ist durch den Ausbruch der Coronapandemie begründet, die zu einer zeitweiligen Einschränkung der Weiterbildungsaktivitäten im Jahr 2020 und 2021 geführt hat. Die Zielgröße für das Berichtsjahr waren 24,0 Stunden. Diese wurde mit durchschnittlich 22,1 Stunden pro Mitarbeiter verfehlt.

<sup>1</sup> Definition aktive Belegschaft: Gesamtbelegschaft ohne Auszubildende, ohne Mitarbeiter in passiver Phase der Altersteilzeit. Zusätzlich erfolgt bei der Erhebung zum „Diversity-Index“ und im Rahmen des „Gesetzes zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen“ sowie der Qualifizierungskennzahlen eine Bereinigung um Mitarbeiter in der Entnahmephase Zeitwertpapier (Zeitwertpapier: Zeitguthaben aus Entgeltumwandlung).

## Gesundheitsprävention und Arbeitsschutz

Ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld zu gewährleisten, ist insbesondere in der Transformation ein wesentlicher Bestandteil nachhaltiger Unternehmensführung und ein wichtiger Baustein der Arbeitgeberattraktivität. Nachhaltigkeit im Kontext von Arbeits- und Gesundheitsschutz bedeutet für uns, langfristige Strategien und Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, die darauf abzielen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu gewährleisten und gleichzeitig ökologische und soziale Aspekte zu berücksichtigen. Diese langfristige Orientierung erleichtert dem Volkswagen Konzern zudem den Umgang mit dem demografischen Wandel, der für viele Industrieländer typisch ist. Wichtig ist uns zudem eine offene Kommunikation, in der Beschäftigte Bedenken und Vorschläge zur Verbesserung der Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz äußern können.

## Steuerung auf Konzernebene

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. Der Konzernsteuerkreis Gesundheit und der Konzernsteuerkreis Arbeitsschutz treffen Entscheidungen zur strategischen Ausrichtung und stimmen Themen von grundsätzlicher Bedeutung markenübergreifend ab. Außerdem initiieren die Steuerkreise Projekte, stellen sicher, dass Expertenwissen transparent gemacht wird, und nutzen Synergien in Gesundheitswesen und Arbeitssicherheit. Die Einhaltung rechtlicher Vorgaben, die Identifikation, Bewertung und Reduzierung arbeitsbedingter Risiken, das Ableiten von Maßnahmen sowie die Kontrolle der Wirksamkeit bilden die Grundlage für einen erfolgreichen Arbeits- und Gesundheitsschutz und leisten damit einen positiven Beitrag für die Gesunderhaltung der Beschäftigten als Teil der Gesellschaft.

Konkret bietet die arbeitsmedizinische Betreuung im Volkswagen Konzern Beschäftigten Beratungs- und Vorsorgeleistungen rund um gesundes und sicheres Arbeiten an, beispielsweise in Form von Check-ups. Mit den Leistungen tragen sie dazu bei, die Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Dabei nehmen sie sowohl die physische als auch die mentale Gesundheit der Mitarbeiter in den Blick und informieren sie im Rahmen verschiedener Angebote zu gesundheitsbezogenen Themen.

## Strategische Ausrichtung

Arbeits- und Gesundheitsschutz sind für uns keine isolierten Themen, sondern untrennbare Elemente der konzernweiten Nachhaltigkeitsstrategie. Sie erkennt die enge Verbindung zwischen dem Wohlbefinden unserer Beschäftigten, der betrieblichen Effizienz und unserem langfristigen Erfolg. Ziel ist es, diese Verbindung zu stärken und die Arbeitsbedingungen kontinuierlich zu verbessern, mit innovativen Ansätzen und kooperativen Maßnahmen. In diesem Sinne wollen wir eine sichere und gesunde Arbeitsumgebung gewährleisten, die unsere Beschäftigten schützt und zu einer produktiven und positiven Unternehmenskultur beiträgt.

### Richtlinien und Politiken regeln Arbeits- und Gesundheitsschutz

Eine Konzernrichtlinie regelt die Verantwortung für Gesundheitswesen und Arbeitsschutz einheitlich für alle Marken und Gesellschaften des Konzerns. Diese Richtlinie wurde 2023 überarbeitet, um Anforderungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz für alle Gesellschaften des Konzerns verbindlich vorzugeben. Indem wir die höchsten Standards im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz anstreben, tragen wir nicht nur zum Schutz unserer Beschäftigten bei, sondern auch zur nachhaltigen Entwicklung unseres Unternehmens.

Dabei ist es unser Anspruch, den Schutz und die Förderung der physischen und psychischen Gesundheit zu gewährleisten und psychosoziale Risiken sowie deren Wirkungen zu berücksichtigen. In der Volkswagen AG sind die Erhaltung, Förderung und Wiederherstellung der psychischen Gesundheit unserer Beschäftigten definierte Prämissen der strategischen Ausrichtung und sowohl in der markeninternen Agenda „Gesundheit 2025+“ des Volkswagen Gesundheitswesens als auch im Positionspapier „Psychische Gesundheit“ und in der Arbeits- und Gesundheitsschutzpolitik des Volkswagen Konzerns verankert.

### Strategie „Safety First“

Nachhaltige Arbeitssicherheit bedeutet für uns, dass Beschäftigte während ihrer Arbeit keinen Unfall erleiden. Mit 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 angewandt werden. Die Arbeitsplätze sollen sicher und vom Bereich Arbeitssicherheit mitgestaltet sein. Alle Vorgesetzten und Beschäftigten sollen informiert sowie qualifiziert sein und sich sicherheitsgerecht verhalten.

Die Strategie „Safety First“ sieht vor, dass alle Produktionsstandorte des Volkswagen Konzerns die Standards der ISO-45001-Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit erfüllen. Bis 2026 sind alle Produktionsstandorte mit mehr als 1.000 eigenen Beschäftigten nach der ISO 45001 zu zertifizieren. Die Umsetzung der Strategie wird dadurch unterstützt, dass die Marken und Gesellschaften zu ihren Fortschritten und Maßnahmen berichten und sich austauschen. 2023 haben wir zudem ein Netzwerktreffen etabliert, bei dem sich Ansprechpersonen der verschiedenen Marken zu Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes austauschen. Darüber hinaus sind in der Volkswagen AG verschiedene Gremien zum Arbeits- und Gesundheitsschutz etabliert, an denen sowohl die Unternehmens- als auch Arbeitnehmervertretung beteiligt ist.

### Präventive Maßnahmen und Aktionen

Der Volkswagen Konzern setzt im Bereich Gesundheit neben der Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen in hohem Maße auf präventive Ansätze. So erhalten Beschäftigte das Angebot, regelmäßige Check-up-Untersuchungen durchführen zu lassen. Um die Gesundheit und somit auch die Arbeitsfähigkeit unserer Beschäftigten weiter zu erhöhen, hat ein Projektteam diesen Check-up im Berichtsjahr modernisiert, digitalisiert und mit spezifischen Anschlussinterventionen verknüpft. Das Augenmerk lag unter anderem darauf, eine durchgehende, digitale Prozesskette zu schaffen, für Beschäftigte mit gesundheitlichen Problemen einen frühestmöglichen Therapiebeginn zu gewährleisten und die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten zu steigern.

#### Laufen für den guten Zweck

2023 fand bei Volkswagen erstmals der „International Health.Care.Run.“ statt, ein markenweiter Charity-Lauf. An insgesamt 21 Standorten in elf Ländern gingen tausende Beschäftigte an den Start, um Geld für den guten Zweck zu sammeln. Der Lauf kam dem Projekt „a chance to play“ zugute, das sich an benachteiligte Kinder und Jugendliche im Umfeld der Volkswagen Standorte richtet.

#### Wirksamkeit messen

Um die aktuelle Performance der Konzerngesellschaften im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz zu evaluieren, führte der Volkswagen Konzern im Berichtsjahr eine Risikoanalyse, basierend auf Fragebögen zur Selbsteinschätzung, auf Ebene der Gesellschaften durch. So konnten wir mögliche Verbesserungspotenziale identifizieren und Maßnahmen zur Reduzierung nachhaltigkeitsbezogener Risiken einleiten. Inhaltliche

Schwerpunkte der Risikoanalyse bildeten die folgenden Themen: externe Zertifizierung, Organisation, Sicherheitsstandards für Arbeitsstätten, Arbeitsmittel, Arbeitsplätze und Schutzmaßnahmen, Qualifikation und Unterweisung sowie Notfallplanung. In einem risikobasierten Konzernauditprogramm zum Arbeits- und Gesundheitsschutz wird die Umsetzung von Anforderungen und die Einhaltung von Standards überprüft. Im Berichtsjahr 2023 wurden drei Konzernaudits durchgeführt.

→ Ende 2023 waren insgesamt

**72**

### Produktionsstandorte des Volkswagen Konzerns nach ISO 45001 zertifiziert.

Ein zentrales Element, um die Wirksamkeit unserer Maßnahmen zu bewerten, ist die Kennzahlenerhebung. Ende 2023 waren insgesamt 72 (2022: 61) Konzern-Produktionsstandorte nach ISO 45001 zertifiziert. Dies entspricht einem Abdeckungsgrad von 51 % der Beschäftigten der Konzern-Produktionsstandorte. Neben der Anzahl von ISO-45001-Zertifikaten und deren Abdeckungsgrad nutzt der Volkswagen Konzern die Unfallhäufigkeit der Beschäftigten inklusive Leiharbeiter als wesentliche Kennzahl 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 multipliziert mit 1 Million geteilt durch Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden. Im Jahr 2023 lag die Unfallhäufigkeit im Volkswagen Konzern bei 3,6 (2022: 3,7), in der Volkswagen AG bei 7,0 (2022: 6,3). Zur markenübergreifenden Information bei schweren oder tödlichen Unfällen von eigenen oder Fremdfirmenbeschäftigten greift das Unternehmen auf Konzernregelungen zurück. Auf dieser Basis können an allen Standorten Maßnahmen zur Vermeidung gleichartiger Unfälle ergriffen werden. Der Volkswagen Konzern verzeichnete im Berichtsjahr keine tödlichen arbeitsbedingten Unfälle eigener Beschäftigter.

Im Geschäftsjahr 2023 wurden in der Volkswagen AG 1.741 Erst- und 5.380 Folge-Check-ups durch das Gesundheitswesen durchgeführt. Seit der Einführung des Angebots im Jahr 2010 wurden insgesamt 88.643 Volkswagen-Check-ups absolviert (aktive Belegschaft<sup>1</sup>).

Kennzahlen Menschen in der Transformation <sup>1</sup>	Einheit	2023	2022	Hinweise und Kommentare
<b>Anzahl der Länder, in denen der Volkswagen Konzern aktiv ist, nach Kontinenten</b>				
Europa	Anzahl	35	35	
Nord- und Südamerika, Afrika, Asien, Australien	Anzahl	37	37	
<b>Fertigungsstätten weltweit</b>	<b>Anzahl</b>	<b>115</b>	<b>119</b>	
davon Fertigungsstätten der Volkswagen AG	Anzahl	6	6	
<b>Anzahl der Mitarbeiter im Volkswagen Konzern nach Kontinenten   GRI 2-7</b>				
Europa	Anzahl	493.629	490.777	
Amerika	Anzahl	77.430	73.236	
Afrika	Anzahl	5.717	5.702	
Asien	Anzahl	105.644	104.574	
Australien	Anzahl	1.605	1.516	
<b>Gesamtbelegschaft (davon Volkswagen AG)   GRI 2-7</b>	<b>Anzahl</b>	<b>684.025 (116.063)</b>	<b>675.805 (116.677)</b>	
<b>Anzahl der Mitarbeiter im Volkswagen Konzern nach Art der Beschäftigung   GRI 2-7, 2-8</b>				
befristete Mitarbeiter	Anzahl	27.640	25.536	
unbefristete Mitarbeiter	Anzahl	656.385	650.269	
Leiharbeitnehmer	Anzahl	27.974	26.171	
Auszubildende	Anzahl	17.081	16.590	
in der Volkswagen AG	Anzahl	4.374	4.452	
<b>Altersstruktur der Mitarbeiter des Volkswagen Konzerns   GRI 405-1</b>				
		<b>Frauen/ Männer</b>	<b>Frauen/ Männer</b>	
< 20 Jahre	in %	0,3/1,2	0,3/1,2	
20–29 Jahre	in %	3,5/11,6	3,4/12,2	
30–39 Jahre	in %	5,8/24,8	5,6/25,0	
40–49 Jahre	in %	4,9/21,1	4,7/21,1	
50–59 Jahre	in %	3,5/17,9	3,4/17,8	
> 60 Jahre	in %	0,7/4,8	0,7/4,6	
<b>Frauenanteil im Volkswagen Konzern   GRI 405-1</b>				
Management, gesamt	in %	18,7	16,8	
Auszubildende, gesamt	in %	20,6	20,3	ohne Scania und Navistar
Volkswagen Konzern, gesamt	in %	18,7	18,1	
<b>Frauenanteil in der Volkswagen AG   GRI 405-1</b>				
Management, gesamt	in %	17,3	15,9	
Auszubildende, gesamt	in %	25,1	25,0	
Volkswagen AG, gesamt	in %	18,6	18,3	

<sup>1</sup> Auf die Angabe der Kategorie „divers“ in den Kennzahlen wird verzichtet, da die Gesamtzahl zu gering ist, um in den prozentualen Aufteilungen sichtbar zu werden.

Kennzahlen Menschen in der Transformation <sup>1</sup>	Einheit	2023	2022	Hinweise und Kommentare
<b>Fluktuation in der Volkswagen AG   GRI 401-1</b>				
Frauen	in %	0,6	0,5	
Männer	in %	0,7	0,6	
<b>Stimmungsbarometer</b>				
teilnehmende Gesellschaften	Anzahl	129	159	
beteiligte Länder	Anzahl	48	49	
teilnahmeberechtigte Mitarbeiter	Anzahl	588.072	614.142	
teilnehmende Mitarbeiter	Anzahl	464.749	475.778	
Anteil teilnehmender Mitarbeiter	in %	79	77	
interne Arbeitgeberattraktivität	Indexwert	86,0	86,6	
interne Arbeitgeberattraktivität in der Volkswagen AG	Indexwert	84,7	87,1	
Stimmungsindex	Indexwert	82,5	82,4	
Stimmungsindex in der Volkswagen AG	Indexwert	75,8	76,2	
<b>Ideenmanagement in der Volkswagen AG</b>				
eingereichte Ideen	Anzahl	15.363	13.953	
Einsparungen	in Mio. €	42,56	38,0	
<b>Qualifizierungen<sup>2</sup>   GRI 404-1</b>				
<b>im Volkswagen Konzern</b>				
Weiterbildungsstunden pro Mitarbeiter	durchschnittliche Stundenanzahl	22,1	20,1	
zeitlicher Umfang	Mio. Stunden	14,3	12,9	
Kosten Weiterbildung	in Mio. €	487,7	399,3	ohne Berufsausbildungskosten
Kosten Weiterbildung pro Mitarbeiter	durchschnittliche Kosten in €	753,9	623,4	ohne Berufsausbildungskosten
<b>in der Volkswagen AG</b>				
Weiterbildungsstunden pro Mitarbeiter	durchschnittliche Stundenanzahl	11,9	10,9	
zeitlicher Umfang	Mio. Stunden	1,2	1,1	
Kosten Weiterbildung	in Mio. €	103,4	91,1	ohne Berufsausbildungskosten
Kosten Weiterbildung pro Mitarbeiter	durchschnittliche Kosten in €	1.015,8	887,0	ohne Berufsausbildungskosten

<sup>2</sup> Methodikänderung: Werte 2023 bereinigt um Mitarbeiter in der Entnahmephase Zeitwertpapier (Zeitguthaben aus Entgeltumwandlung). Vorjahreswerte angepasst.

Kennzahlen Menschen in der Transformation <sup>1</sup>	Einheit	2023	2022	Hinweise und Kommentare
<b>Gesundheitsprävention und Arbeitsschutz<sup>3</sup>   GRI 403-8</b>				
Erst-Check-ups durch das Gesundheitswesen	Anzahl	1.741	548	
Folge-Check-ups durch das Gesundheitswesen	Anzahl	5.380	2.398	
Summe Check-ups Volkswagen AG seit 2010	Anzahl	88.643	84.799	
Standorte des Volkswagen Konzerns mit ISO-45001-Zertifizierung	Anzahl	72	61	
Anteil dessen, bezogen auf Mitarbeiterzahl <sup>4</sup>	in %	51	27	
Standorte der Volkswagen AG mit ISO-45001-Zertifizierung	Anzahl	3	2	Die Zertifizierung für die sechs Standorte der Volkswagen AG ist bis zum Jahr 2024 geplant.
Anteil dessen, bezogen auf Mitarbeiterzahl	in %	34	19,8	
<b>Gemeldete Unfälle<sup>3</sup>   GRI 403-9</b>				
				Leiharbeitnehmer und innerbetriebliche Wegeunfälle sind nicht in den Kennzahlen enthalten. Die Berücksichtigung der Ausfalltage endet zum 31. Dezember des Geschäftsjahres.
Index Unfallhäufigkeit Volkswagen Konzern	Wert	3,6	3,7	Wert je 1 Million geleistete Arbeitsstunden
Index Unfallhäufigkeit Volkswagen AG	Wert	7	6,3	Wert je 1 Million geleistete Arbeitsstunden
<b>Todesfälle aufgrund arbeitsbedingter Verletzungen   GRI 403-9</b>				
Todesfälle Volkswagen Konzern	Anzahl	0	1	
Todesfälle Volkswagen AG	Anzahl	0	0	

<sup>3</sup> Scope: In der Konzernbetrachtung sind im Berichtsjahr folgende Standorte nicht enthalten: Volkswagen Transmission (Shanghai) Co., Ltd. und Innovative Charging Solutions (Suzhou) New Energy Technology Co., Ltd. Daten für MAN Truck & Bus SE (Serendah) beruhen auf Schätzungen.

<sup>4</sup> Methodikänderung: Scope-Anpassung im Jahr 2023 – bezogen wird sich auf die Mitarbeiterzahl der Produktionsstandorte weltweit. Vorjahreswert nicht angepasst