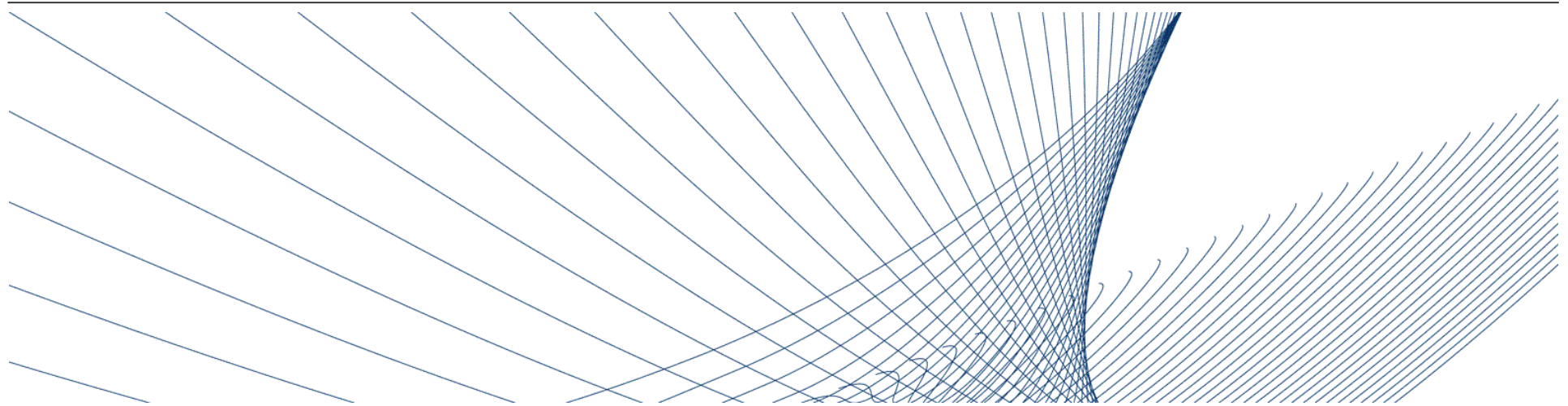


VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES

AKTIENGESELLSCHAFT



# **Personalentwicklung als Herausforderung für Betriebsrat und Unternehmen - Konzepte und Strategien der Volkswagen Financial Services AG**

25. Juni 2009, TU-Braunschweig

## Agenda

**1. Die gute alte Zeit**

**2. Die gute alte Zeit und der Siegeszug der Informatik**

**3. Rahmenbedingungen Banken und Finanzdienstleister  
Erste Zeichen starker Veränderung**

**4. Herausforderungen und Handlungsfelder in und/oder nach der Krise**

**5. Personalentwicklung - Konzepte und Strategien Status Quo**

**6. Personalentwicklung - Zukunftskonzepte und Strategien**

## 1. Die gute alte Zeit

- **Positive Entwicklung aller Gesellschaften des Finanzdienstleistungskonzerns – 2009**

1949–2009



- **Über Jahre Innovationsführer**
  - wirtschaftlichem Wachstum folgte Belegschaftswachstum
  - Chancen für Menschen in der Region und bestehender Belegschaft
- **stetiges Wachstum – notwendiger Personalbedarf**
- **Personalbeschaffung (Aufnahme aus Region, ganze Azubi Jahrgänge)**
- **Verschiedene Grundqualifikationen**
  - **Bankkaufmann, Versicherungskaufmann, Industriekaufmann**
- **Hohes Maß an Eigenverantwortung**
  - Weiterqualifizierung berufsbegleitend – Fachwirte – Betriebswirte, etc.
- **Sprachunterricht für MitarbeiterInnen (Englisch, Italienisch, Spanisch, etc.)**
- **Selbstlernzentrum**

## **2. Die gute alte Zeit und der Siegeszug der Informatik**

- **Beginn gravierender Veränderungen**
  - **Anwendung von Technik und Beginn des Informatikzeitalters**
  - **Produktivitätsgewinne werden durch Wachstum kompensiert**  
**Belegschaftsaufbau reduziert**
    - **Bedeutet:** Veränderung der Arbeitsinhalte, Techniken, Prozesse und Strukturen
    - **Aber:** Chancen für MitarbeiterInnen und deren persönliche Weiterentwicklung
- **Großer Schulungs – und Qualifizierungsaufwand**
- **Heute bringen die MA dieses Wissen - bis auf firmeneigene Spezifika - mit**

**Bis dahin war die Welt in Ordnung , Entwicklungen waren positiv und überschaubar**

### **3. Rahmenbedingungen Banken und Finanzdienstleister** **Erste Zeichen von starker Veränderung**

- **Aus Kundenberatung wird Call Center**
  - große Unterschiede in der Qualifikation / Bezahlung entwickeln sich
  
- **Entwicklung von Schichtarbeit in angestammten Angestelltenbereichen**
  - Hohe Belastung, vermehrt gesundheitliche Probleme
  
- **Veränderungen feststellbar (zuerst im Sprachgebrauch)**
  - Investmentbanking im Vordergrund (Renditediskussion)
  - Hedge Fonds (Gewinn getrieben)
  - Trennung der Kundengruppen (Bsp: Bank 24)
  - Maßlose Renditeforderungen
  - Banking über Internet (Aufgabenverlagerung an den Kunden)
  - Kredit von Privat zu Privat im Internet
  - Freie Finanzdienstleister treten massiv in den Markt ein
  
- **Auch gesellschaftlich haben sich Veränderungen angekündigt**
  - „Geiz ist Geil“
  - Schnell und billig
  - Verkaufen statt beraten
  - Banker statt Bankier

## **3.1 Rahmenbedingungen Banken und Finanzdienstleister** **Erste Zeichen von starker Veränderung**

- **Kennzeichnend für diese Entwicklung ist u.a. die Kennzahlengläubigkeit**
- **Taylorisierung von Arbeitsprozessen - Beispiel USA**
- **Technische Prozessunterstützung und Umsetzung auf klassische Sachbearbeitung**
- **Fabrikationsansatz in der Banken - und FD Landschaft**
- **Statt Vertriebsunterstützung - Operations oder Abwicklung**
- **„Man lernt zu verlernen“ - Aussage einer Führungskraft**
- **Personalkapazitäten Marktbereiche vs. Administration (Basel II, MAK, MaRisk, etc.) verschieben sich**
- **Slogan entsteht: Arbeiten ohne Ende (Entgrenzung von Ort und Zeit)**

## **4. Personalentwicklung als Herausforderung** **- Konzepte und Strategien Status Quo**

- **Unternehmenskultur für die Zukunft**
  - Vertrauen in Kompetenz und selbstständiges Handeln
  
- **Demographie als Herausforderung**
  - Gesundheit
  - Belastungsprofil
  - JOB – Anforderungsprofil
  - Soziales Gefüge
  
- **Chancengleichheit**
  - Frauen mit gleichen Chancen, Riesenpotenzial wird aktuell ignoriert
  
- **Wettbewerbsfähigkeit durch Flexibilität**
  - Win – win Situation
  - Unternehmen (Wettbewerbsfähigkeit, schnelle Marktreaktionen)
  - Mitarbeiter (eigene Zukunftssicherung durch breite Qualifikation)
  - Task Forces (Situationsbedingter Einsatz)
  - Arbeitszeit dem Lebenszyklus angepasst
  
- **Kompetenzmanagement**
  
- **Qualifikationsmanagement**

## **5. Herausforderungen und Handlungsfelder in und/oder nach der Krise**

- **VW weltweit einziger Konzern, in dem wirtschaftlicher Erfolg gleichrangig mit der Beschäftigungssicherung ist**
  
- **An – und Einsichten:**
  - **MA und deren Qualifikation - kein Kostenfaktor sondern Vermögenswert**
  - **Seit längerem in der Diskussion: Bilanzierung von Humankapital**
  - **Abbilden von Strukturen und Prozessen ausgehend vom Qualifizierungsniveau**
  - **Entwicklungs – und Veränderungszyklen werden immer kürzer**
  - **Vorsprünge (Produkt, Prozess, Struktur, etc.) halten nur kurze Zeit**

**Es geht nicht um (nennenswerten) Aufbau von Beschäftigung, sondern die Frage, wie wir allein in Braunschweig die Beschäftigten unter sich permanent verändernden Rahmenbedingungen und Anforderungen in Beschäftigung halten können.**



## **6. Zukunftskonzepte und Strategien** **- Personalentwicklung als Herausforderung**

- **Wir haben die aktuelle Krise (Finanz / Wirtschaftskrise)**
  - **Optimisten:** 2010 ist problematisch, danach erreichen wir altes Niveau
  - **Pessimisten:** Dauer der Krise bis zu 5 Jahren  
Automobilwirtschaft Prognosen: frühestens 2014 Niveau von 2008
  - **Erkenntnis:** Nicht alle (Hersteller, Banken) werden die Krise überleben
  
- **Die aktuelle Krise beschleunigt Entwicklungsprozesse und Trends**
  - Automobile Antriebsarten
  - Energiesituation (Öl ist endlich)
  - Gesellschaftliche Entwicklung
  - Vermögens / Einkommensentwicklung
  - Demographie – Kosten und wer hat das Geld für den Konsum
  - Rückkehr Land => Stadt, Revitalisierung der Innenstädte
  - Was bedeutet Mobilität 2020?

## **6.1 Zukunftskonzepte und Strategien** **- Personalentwicklung als Herausforderung**

- **Auch gesellschaftliche Probleme müssen gelöst sein**
  - Wie sieht der Sozialstaat aus
  - Wie lang dauert ein realistisches Arbeitsleben
  - Beendigung der Bildungsmisere (Bulimiebildung)
  
- **Die große Frage lautet:**
  - Ist unser Geschäftsmodell 2020 noch trag- und wettbewerbsfähig
  - Oder müssen wir uns neu erfinden
  
- **Wenn wir diese Frage beantwortet haben, können wir ableiten**
  - wie viele Menschen
  - mit welcher Qualifikation
  - in welcher Alterstruktur
  - persönliche Fähigkeiten**wir wann und an welchem Ort zu welcher Zeit benötigen**

**Entlang dieser Zukunftsstrategie sind Personalentwicklungsstrategien rechtzeitig und umfassend anzustoßen, ohne Menschen abzuhängen.**