

Abschlussbericht

Fachkräftesicherung und Kompetenzentwicklung in der Transformation

Ergebnisse eines Workshop-Verfahrens
für die Fahrzeug- und Zulieferindustrie
in Berlin-Brandenburg

ReTraNetz-BB

Regionales Transformationsnetzwerk für die
Fahrzeug- und Zulieferindustrie Berlin-Brandenburg

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Institut für Forschung,
Training und Projekte



Unternehmen für Bildung.



Bezirk
Berlin-Brandenburg
Sachsen

Abschlussbericht

Fachkräftesicherung und Kompetenzentwicklung in der Transformation

Konzeption, Durchführung, Auswertung und wissenschaftliche Begleitung eines Workshopverfahrens zu Veränderungen der Qualifikationen und Kompetenzanforderungen in der Fahrzeug- und Zulieferindustrie in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg

Vergabezeichen: ReTraNetz 01/2023/bfw-IFTP

Berlin, Oktober 2023

Adressat

Projekt: Regionales Transformationsnetzwerk der Fahrzeug- und Zulieferindustrie Berlin-Brandenburg (ReTraNetz-BB)
Konsortialpartner:
Berufsfortbildungswerk gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB mbH (bfw) und IFTP im bfw in Zusammenarbeit mit der IG Metall Berlin-Brandenburg-Sachsen
Robert Drewnicki (Projektleitung)
Dienstszitz
Alte Jakobstraße 149
10969 Berlin
www.retranetz-bb.de

Dienstleister

Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V. (IBBF)
Gubener Straße 47
10243 Berlin
www.ibbf.berlin

Autor:innen

Mareike Gerhardt
Nikolas Hubel
Dr. Evelyn Schmidt-Meergans

Inhalt

Zusammenfassung.....	1
1. Ausgangssituation.....	5
2. Zukunftskompetenzen	9
2.1 Begriffsbestimmung	9
2.2 Ausgewählte Konzepte.....	10
3. Aufgabenstellung und methodisches Vorgehen.....	13
3.1 Projekthintergrund und Zielsetzung	13
3.2 Planung und Umsetzung	14
3.3 Methodisch-didaktischer Ablauf	14
4. Ergebnisse aus den Workshops	17
4.1 Anforderungen der Transformation	17
4.2 Zukunftskompetenzen	20
4.3 AUFGABE	21
4.4 MENSCH	23
4.5 TECHNIK	25
4.6 ORGANISATION	27
5. Ableitung von Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen.....	30
5.1 Ergebnisse der Veranstaltungsevaluationen.....	30
5.2 Allgemeine Schlussfolgerungen für die Branche	30
5.3 Schlussfolgerungen bezüglich Zukunftskompetenzen	31
5.4 Schlussfolgerungen für die MTO-Handlungsfelder	31
6. Quellen.....	40

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zukunftskompetenzen (Kochseder & Röhrig 2022)	11
Abbildung 2: Future-Skills-Framework (Stifterverband 2021)	12
Abbildung 3: Kompetenzen der Zukunft (RKW 2022)	13
Abbildung 4: MTO-Modell (eigene Darstellung nach Strohm & Ulich 1997)	15
Abbildung 5: Anforderungen der Transformation (Branche).....	18
Abbildung 6: Anforderungen der Transformation (Unternehmen)	19
Abbildung 7: Anforderungen der Transformation (persönlich)	20
Abbildung 8: Unterstützungsbedarf der Unternehmen (eigene Darstellung)	30

Zusammenfassung

Ausgangssituation und Aufgabenstellung

Die Automobil- und Zulieferindustrie sieht sich mit einer komplexen Umbruchsituation konfrontiert: Antriebswende und Digitalisierung verändern Produktentwicklung und Produktionsprozesse tiefgreifend. Das Projekt ReTraNetz-BB greift diese vielschichtigen Herausforderungen auf und will eine gelungene Transformation für die Automobil- und Zulieferindustrie in der Hauptstadtregion unterstützen. Dabei werden Fragen rund um die Ladeinfrastruktur, Batterieentwicklung und -produktion, die Netzintegration, den ÖPNV, eine integrierte Mobilität der Zukunft und zirkuläre Geschäftsmodelle eine Rolle spielen. Insgesamt wird die Transformation als große Chance für den Industriestandort Berlin-Brandenburg gesehen, um sich zu einem innovativen Ort der Mobilitätswende zu entwickeln.

Diese Studie entstand **im Auftrag des Regionalen Transformationsnetzwerkes für die Fahrzeug- und Zulieferindustrie Berlin-Brandenburg**. Der Fokus der konzipierten Workshops und der wissenschaftlichen Auswertung lag auf den aktuellen und künftigen Veränderungen in den Kompetenzen und Qualifizierungsanforderungen in zentralen Jobfamilien und Tätigkeiten, der Fachkräftesicherung sowie zu den Anforderungen in der industriellen Transformation.

Methodisches Vorgehen

Um bei der Konzipierung und Durchführung der Workshops aktuelle wissenschaftliche und empirische Forschungsergebnisse berücksichtigen zu können, fand zu Beginn eine umfangreiche **Recherche von Studienergebnissen zu Transformationsprozessen in der Automobil- und Zulieferindustrie** statt, deren Kernaussagen zusammengefasst wurden.

Zukunftskompetenzen/Future Skills sind als Antwort auf gewandelte Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt in den Fokus gerückt. Die Arbeitswelt verändert sich immer schneller. Das bedeutet gleichzeitig, dass sich die professionellen Anforderungen, die an Fachkräfte in allen Branchen gestellt werden, in den kommenden Jahren enorm transformieren werden. Trotz unterschiedlicher Systematisierungen besteht Einigkeit in der Debatte darüber, dass Future Skills der Schlüssel sind, um den Herausforderungen der bevorstehenden wie auch notwendigen Transformationen zu begegnen.

Neben einem thematischen Einstieg in das Thema und der Darstellung verschiedener Modelle von Zukunftskompetenzen lag der Schwerpunkt des **entwickelten und umgesetzten Workshopformats** auf den aktuellen und künftigen Veränderungen in den Kompetenzen und Qualifizierungsanforderungen. Insgesamt wurden vier thematische Workshops mit neun Unternehmen sowie eine abschließende Ergebnispräsentation mit ca. 50 Vertreter:innen aus den Betrieben sowie mit Stakeholdern durchgeführt.

Zu Beginn der Workshops erfolgte die Erfassung eines **Stimmungsbildes**. Dazu sollten die Teilnehmenden analysieren, inwieweit sie ihre Branche, ihr Unternehmen und sich selbst auf bevorstehende bzw. erwartete Transformationsprozesse vorbereitet und gerüstet sehen. Anschließend fand anhand der Dimensionen **AUFGABE, MENSCH, TECHNIK und ORGANISATION** eine **vertiefende Betrachtung** auf Unternehmensebene statt. Der überbetriebliche Erfahrungsaustausch sowie die Ableitung von unternehmensspezifischen Handlungsoptionen und Unterstützungsbedarfen standen im Mittelpunkt der Workshops.

Ergebnisse aus den Workshops und Ableitung von Handlungsempfehlungen

Für die Auswertung wurden die Ergebnisse der vertieften **Analysephase aus allen Workshops** übereinandergelegt und in einem zweiten Schritt zu Themencluster gebündelt, aus denen die Handlungsempfehlungen extrahiert wurden.

Die **Ergebnisse** zeigen, dass der gegenwärtige Unterstützungsbedarf, den die Unternehmen artikulieren, eindeutig bei den Themen **Qualifizierung sowie Fachkräftegewinnung und -bindung** liegt. Eine Empfehlung für die weitere Arbeit und konkrete Planung von Veranstaltungen ist es daher, primär Formate thematisch an diesem Bedarf auszurichten. Da viele Unternehmen noch nicht abschätzen können, in welchen Geschäftsmodellen sie sich in der Transformation zukünftig bewegen, waren Informationen zu Transformationstrends aus Wissenschaft, Wirtschaft und Forschung sowie zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle weniger von Interesse.

Einen wesentlichen Raum in den Workshops nahm die Diskussion um **Zukunftskompetenzen** ein. Diese sollten nicht mehr als Softskills deklariert, sondern als **Hardskills** der Beschäftigten angesehen werden. Sie sind damit in ihrer Bedeutung auf einer Ebene mit fachlichen Qualifikationen einzuordnen. Zukunftskompetenzen können nicht in formalen Bildungsgängen gelehrt werden; es ist vielmehr eine Haltungsfrage bzw. Änderung des Mindsets notwendig. Um sie zu fördern, können auf Instrumente wie **Qualitätszirkel, kollegiale Beratung, Coaching, Praxislernen oder Lernen durch Erfahrung** zurückgegriffen werden. Durch die agile Arbeitswelt gewinnt kontinuierliches Lernen weiter an Bedeutung. Zukunftssichere Organisationen sind daher lernende Organisationen. Diese benötigen eine entsprechende Unternehmenskultur und ein positives, lernfreudiges Mindset in der Belegschaft. Hierauf sollte die strategische Organisations- und Personalentwicklung der Zuliefer- und Fahrzeugindustrie in der Region Berlin-Brandenburg konsequent ausgerichtet werden.

Hinsichtlich der Dimension **AUFGABE** unterscheiden sich die Handlungsempfehlungen in Abhängigkeit von der Klarheit der Geschäftsstrategie: Bei **unklaren Aufgabenstellungen** bieten sich kurzfristig klassische Methoden der Unternehmensberatung an (Markt- und Portfolioanalysen, Business Model Canvas). Für die Langfristperspektive kann auf Verfahren der Zukunftsforschung zurückgegriffen werden. Für Unternehmen mit **klaren Aufgabenstellungen** steht die Herausforderung einer beteiligungsorientierten Organisationsgestaltung im Vordergrund. In allen Fällen kann das ReTraNetz-BB-Team mit seinen Netzwerkstrukturen hilfreiche Unterstützung in Form von externer Prozessbegleitung, Schulung von Führungskräften, Betriebsräten und anderen Veränderungsmentor:innen bieten.

Im Handlungsfeld **MENSCH** geht es v. a. darum, wie Unternehmen der Fahrzeug- und Zulieferindustrie in Berlin-Brandenburg Fachkräfte für die Transformation sichern und bedarfsorientiert (weiter-) qualifizieren können. Auch wenn in einzelnen Unternehmen derzeit Belegschaftsgruppen nicht voll ausgelastet sind und daher ihre Perspektive unklar ist, zeigt sich insgesamt für die Branche in der Region ein **akuter Fachkräftemangel**, der mit dem demografischen Wandel weiter steigen wird. **Strategische Personalplanung und -entwicklung** bilden daher eine zentrale Herausforderung, die es anzupacken gilt.

Gleichzeitig wurde immer wieder die Frage aufgeworfen und als betriebsintern unbeantwortet herausgestellt, in welche Richtung notwendige Qualifizierungen der Belegschaft ausgerichtet werden sollen. Hierbei stellen die Unternehmen einen Zusammenhang zwischen der unklaren Aufgabe sowie Entwicklungsperspektive des Kerngeschäfts her.

Handlungserfordernisse aus Sicht der Unternehmen, bei denen das Transformationsnetzwerk und seine Partner aktiv und unterstützend wirksam werden können, ergeben sich bezüglich der **Personalentwicklung** vor allem hinsichtlich der

- Sensibilisierung für und Unterstützung beim Einsatz notwendiger Instrumente zur Kompetenzfeststellung und Potenzialerschließung in den Unternehmen,
- Entwicklung von Weiterbildungsstrategien und modularen -konzepten, die kompatibel zu den betrieblichen Herausforderungen sind,
- Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Bildungsdienstleistern zur Entwicklung fachlicher, personaler und Querschnittskompetenzen.

Bezogen auf die **Fachkräftegewinnung** geht es um die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, um Schülerinnen und Schüler als potenzielle Auszubildende sowie Studierende und ausländische Fachkräfte als zukünftige Beschäftigte gewinnen zu können.

Im Dreiklang der Dimensionen von Mensch – Technik – Organisation ist **TECHNIK** die Dimension, die in den Workshops am wenigstens thematisiert wurde. Handlungsbedarf gibt es vor allem in den Unternehmen, die sich in einem „**technisch-technologischen Zwischenschritt**“ befinden. Hier sind gemeinsame Analysen von Unternehmensvertretungen mit den ReTraNetz-BB-Vertreter:innen zu empfehlen, die sich wie die Partner bbw, TU Berlin und Fraunhofer speziell der Frage widmen, welche Produktionstechnik denn zukünftig wirklich gebraucht wird bzw. welche technologischen Prozesse sinnvoll sind.

Eine Technikfacette, die so gut wie keine Rolle gespielt hat, ist das Thema **Künstliche Intelligenz**. Hier sind die Unternehmen entweder noch nicht genügend sensibilisiert und sehen die Potenziale von KI für die Optimierung von Prozessabläufen (noch) nicht, oder der Digitalisierungsgrad ist noch zu gering. Auch fehlende digitale Kompetenzen können einen Grund darstellen. Da die Diskussion rund um ChatGPT und andere KI-Instrumente stark an Fahrt aufnimmt, bedarf es hier vermutlich zukünftig weitergehender Analysen, um darauf aufbauend konkrete Maßnahmen ableiten zu können.

Was die Dimension **ORGANISATION** betrifft, wurden von den Workshopteilnehmenden als dringende Handlungsfelder die **Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen**, das **Projekt- und Prozessmanagement** sowie die **operative und strategische Personalentwicklung** identifiziert. Hier obliegt insbesondere **den Sozialpartnern** eine besondere Verantwortung.

Wie die durchgeführten Workshops gezeigt haben, sind die betrieblichen Akteur:innen in unterschiedlichem Maße auf diese Thematiken vorbereitet. Der in den Workshops begonnene Erfahrungsaustausch könnte durch weitere gezielte **Beratungs- und Unterstützungsangebote** durch das Transformationsnetzwerk fortgesetzt werden.

Schlussfolgerungen

Insgesamt wurde deutlich, dass die Transformation für alle beteiligten Unternehmen und die gesamte Region eine Herausforderung darstellt. Der Wandel ist eingeläutet und in den Unternehmen unterschiedlich weit fortgeschritten. Digitalisierung, Nachhaltigkeit und zirkuläres Wirtschaften sowie die Antriebswende bilden die zentralen Treiber. Ein Zurück wird es schon aufgrund nationaler und internationaler Ziele und Vorgaben nicht geben. Die Fahrzeug- und Zulieferindustrie der Region hat es jetzt in der Hand, wie schnell und mit welchen Geschäftsmodellen sie zukünftig ein industrieller Akteur

im Wandel der Fahrzeugindustrie sein möchte. Hierbei gilt es einerseits an Tempo zu gewinnen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und ein intaktes, nachhaltiges und zukunftsfähiges Wertschöpfungssystem sicherzustellen. Andererseits dürfen Unternehmen und ihre Belegschaft nicht überfordert werden. Bildlich gesprochen ist Transformation nicht als ein Sprint, sondern als ein Langstreckenlauf anzusehen. Aber: Die Unternehmen müssen sich zügig auf den Weg machen, um nicht gegenüber anderen Regionen den Anschluss zu verlieren. Dabei kommt erschwerend hinzu, dass das Ziel meist noch nicht klar vor Augen liegt und auf dem zu beschreitenden Weg mit Unwägbarkeiten zu rechnen ist, welche nur im Miteinander bewältigt werden können. Entsprechend sorgsam ist mit Mitarbeitenden und ihren Ressourcen umzugehen. Belastungsgrenzen müssen erkannt und respektiert werden, damit im Prozess der Transformationsherausforderung möglichst alle am Ball bleiben und gemeinsam an einem Strang ziehen. Gerade vor dem Hintergrund des aktuellen Fachkräftemangels ist dies von zentraler Bedeutung.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass „man Transformation nicht nebenbei machen“ kann. Um Veränderungsprozesse erfolgreich in Gang zu setzen und gestalten zu können, braucht es Einsicht in strategische Erfordernisse, Personalressourcen, Zeit und Geld sowie Unterstützung von außen. Insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen stellt dies eine besondere Herausforderung dar, da zeitliche und auch personelle Ressourcen knapp sind bzw. gänzlich fehlen. Hier gilt es, bereits vorhandene Instrumente wie die Weiterbildungsmentor:innen, die Weiterbildungsverbände, aber auch die Transformationsnetzwerke wie ReTraNetz-BB zukünftig gezielter zu nutzen und zu einer langfristigen und nachhaltigen Unterstützungsstruktur weiterzuentwickeln. Damit können Veränderungen aktiv begleitet und gerahmt werden.

1. Ausgangssituation

Die Automobil- und Zulieferindustrie sieht sich mit einer komplexen Umbruchsituation konfrontiert: Antriebswende und Digitalisierung verändern Produktentwicklung und Produktionsprozesse tiefgreifend. Darüber hinaus muss sich die Automobilindustrie mit den Chancen und Risiken zukünftiger Mobilitätskonzepte und -dienste auseinandersetzen, die ein breiteres Spektrum an Kompetenzen als die Fahrzeugproduktion voraussetzen.

Das Projekt ReTraNetz-BB greift diese vielschichtigen Herausforderungen auf und will eine gelungene Transformation für die Automobil- und Zulieferindustrie in der Hauptstadtregion unterstützen. Dabei werden ebenso Fragen rund um die Ladeinfrastruktur, Batterieentwicklung und -produktion, die Netzintegration, den ÖPNV, eine integrierte Mobilität der Zukunft und zirkuläre Geschäftsmodelle eine Rolle spielen. Insgesamt wird die Transformation als große Chance für den Industriestandort Berlin-Brandenburg gesehen, sich weiter zu einem innovativen Ort der Mobilitätswende zu entwickeln.

Aber es geht nicht nur um die großen Linien. Während eine Reihe von Betrieben in der Hauptstadt ihre Produkte und Produktionsabläufe bereits umgestellt haben, fehlen in anderen Unternehmen noch die industriepolitischen Zukunftsperspektiven. Mit der Transformation verändern sich die Kompetenzanforderungen. Gleichzeitig spitzt sich in vielen Betrieben die Fachkräfteproblematik zu. In all diesen Fragen wird das Projekt ReTraNetz-BB mit den von der Transformation Betroffenen und zentralen Akteur:innen ins Gespräch kommen und Unterstützung anbieten.

Diese Studie ist im Auftrag des Regionalen Transformationsnetzwerkes für die Fahrzeug- und Zulieferindustrie Berlin-Brandenburg entstanden. Der Fokus der konzipierten Workshops und deren wissenschaftlichen Auswertung lag auf den aktuellen und künftigen Veränderungen in den Kompetenzen und Qualifizierungsanforderungen in zentralen Jobfamilien und Tätigkeiten sowie zur nachhaltigen (ökologischen) Geschäftsentwicklung (vgl. Abschnitt 3).

Um bei der Konzipierung und Durchführung der Workshops aktuelle wissenschaftliche und empirische Forschungsergebnisse berücksichtigen zu können, wurden zu Beginn der Projektumsetzung aktuelle Studien und Publikationen gesichtet und ausgewertet. Die Datenlage zu unterschiedlichsten Facetten aktueller Transformationsprozesse ist inzwischen sehr umfangreich; daher werden hier nur die Ergebnisse der für den vorliegenden Bericht bedeutsamsten Studien dargestellt.

Abschlussbericht zum Projekt „Konzeption und Durchführung einer qualitativen Befragung von Unternehmen und Betriebsräten der automobilen Wertschöpfungskette in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg für das regionale Transformationsnetzwerk ReTraNetz“ – IMU-Institut Berlin GmbH 2022

Zielstellung dieser Studie, die ebenfalls im Auftrag des ReTraNetzes Berlin-Brandenburg durchgeführt wurde, war eine Bestandsaufnahme betrieblicher Ausgangslagen, aktueller Entwicklungen und Anforderungen aus Sicht von betrieblichen Interessenvertretungen und Geschäftsführungen. Mit 26 Personen wurden in 15 Betrieben leitfadengestützte Expert:inneninterviews zu den drei Themen betriebliche Auswirkungen der Mobilitäts- und Energiewende, Stand der Digitalisierung sowie Unterstützungsbedarfe in der Transformation geführt.

Die aus den individuellen Unterstützungsbedarfen abgeleiteten Handlungsempfehlungen bündeln die komplexe Ausgangslage einer steigenden Komplexität der vielseitigen Arbeitsfelder:

Für das **Handlungsfeld Austausch und Transparenz** (S. 37 f.) empfehlen die Autor:innen

- die Förderung des Austausches und Wissenstransfers sowohl zwischen den Unternehmen als auch zwischen Unternehmen und Wissenschaft,
- die Sichtbarmachung und Stärkung regionaler Kompetenzen,
- die Bereitstellung einer umfangreichen Informationsbasis in den Bereichen Investition, Innovation, Beschäftigung, Qualifizierung, regionale Energiegewinnung, Fördermöglichkeiten,
- die Initiierung gemeinsamer Foren für Betriebsräte und Geschäftsführungen und
- eine Vernetzung mit der regionalen Start-up-Szene.

Das Aufzeigen technologischer Zukunftsfelder, die Entwicklung humanzentrierter technologischer Innovationen in der Region bzw. von Ansätzen, die Führungskräfte anregen und befähigen, Beschäftigte zu begeistern, Sorgen ernst zu nehmen und proaktiv an der Weiterentwicklung der Organisation zu arbeiten, sind wesentliche Forderungen im **Handlungsfeld Technologie/Innovation** (S. 39).

Neben der Förderung von Tarifbindung und Mitbestimmung sowie von lebensbegleitendem Lernen spielen im **Handlungsfeld Fachkräftesicherung** auch das Angebot branchenspezifischer Foren zu Technologietrends und Berufsbildungsprognosen, die Stärkung von Berufsorientierung und Berufsbildung sowie die Erschließung neuer Fachkräftenressourcen (Zuwanderung, Anerkennung von Abschlüssen, Inklusion) eine Rolle.

Für das **Handlungsfeld Arbeitsgestaltung** (S. 41) identifizierten die Autor:innen vor allem einen weiteren Forschungsbedarf – sie nennen es vertiefende Begleitforschung – in Form von Fallstudien und Befragungen zur „Arbeit in der Fahrzeugindustrie der Hauptstadtregion in der Transformation“. Darüber hinaus gilt es, auf Risiken und Belastungen aufmerksam zu machen, die mit neuen Technologien und Produktionsabläufen einhergehen, sowie die Mitbestimmungsakteur:innen stärker in die Transformationsgestaltung einzubeziehen.

Bezüglich des **Handlungsfeldes Mobilitätsregion Berlin-Brandenburg** sehen die Autor:innen der Studie das Transformationsnetzwerk vor allem als Impulsgeber für Interessenskoalitionen aus Betriebsleitungen, Betriebsräten, Gewerkschaften, Regionalpolitik und Zivilgesellschaft bzw. der Klimaschutzbewegung bei der Entwicklung klimafreundlicher Mobilitätslösungen.

Viele der hier dargestellten Handlungsempfehlungen decken sich mit den Befunden aus den Workshops, was weiter unten noch nachzulesen ist.

Arbeit und Qualifizierung 2030 – Essentials. Eine Momentaufnahme aus dem Maschinenraum der dualen Transformation von Digitalisierung und Elektromobilität: Transformationserleben – Transformationsressourcen – Transformationsbereitschaft bei Volkswagen. Sabine Pfeiffer und Autor:innenkollektiv 2023

Diese Studie will den Autor:innen zufolge dem Forschungsstand keine weitere Prognose hinzufügen (S. 6), sondern richtet den Blick in den Maschinenraum der Transformation, „(...) der dort beginnt, wo Transformation entsteht: bei den Menschen, die sie machen und gestalten, die an ihr leiden und an ihr wachsen“.

In Auswertung der Studie rücken drei **Kernbotschaften** in den Mittelpunkt, die auch in den Workshops eine wichtige Rolle spielten:

Statt Zukunftsprognose: Transformationserleben heute: Hier wird vor allem die Ungleichzeitigkeit von alt und neu thematisiert und gezeigt, was es bedeutet, Altes auf hohem Niveau zu halten und Neues schon gestalten zu müssen – bei gleichzeitigem Mangel von dafür passenden Strukturen (S. 120).

Statt Defizitperspektive: Transformationsressourcen: Nicht ein Defizitansatz, sondern die Suche nach „übersehenen, unterschätzten und im Transformationsprozess erst entstehende(n) Ressourcen“ steht im Mittelpunkt. Insbesondere „informelles, prozessuales, personen- und erfahrungsgebundenes Kontextwissen“ ist schwer abbildbar und gerät schnell aus dem Blick (ebd.).

Statt Beharrungsunterstellung: Transformationsbereitschaft: Ausgehend von der „These, dass nicht Angst und Beharrungsvermögen von Beschäftigten das Problem sind, sondern die Gestaltung der passenden Rahmenbedingungen den Unterschied macht“, ist die zentrale Botschaft: „Inhaltliche und intrinsische Motive dominieren stark gegenüber eher instrumentellen wie mehr Geld oder Führungsposition [...] und „wichtigste Barrieren für die Transformationsbereitschaft finden sich sehr stark auch im lebensweltlichen Bereich (Familie)“ bzw. Erfahrungen mit früheren Weiterbildungen, die sich für Beschäftigte oft nicht gelohnt haben (S. 122).

Neben den arbeitssoziologischen Empfehlungen (S. 122ff.) sind für den geplanten Workshoprahmen vor allem die **berufs- und wirtschaftspädagogischen Empfehlungen** (S. 135ff.) interessant:

- arbeitsplatznahes Lernen im Angestelltenbereich gestalten
- arbeitsplatznahes Lernen für den Shopfloor ermöglichen
- Anreize für lebenslanges Lernen schaffen
- Rollen und Aufgaben des Bildungspersonals weiterentwickeln
- Rolle der Führungskräfte klären und begleiten
- HR und Personalentwicklung für eine Work-Learn-Life-Balance sensibilisieren
- Beschäftigte ins Boot holen und als Transformationsagent:innen begleiten
- Erfahrungswissen als Ressource sichern und ausbauen
- Transparenz und Begleitung bei Transformationsmaßnahmen stärken
- hybrides Verständnis als neue Fachlichkeit der Beruflichkeit anerkennen
- Rolle und Stellenwert von IT-Kompetenzen klären
- Rolle der Mitbestimmung im Transformationsprozess definieren

Ein großer Teil dieser Themen war Gegenstand der Workshops und findet sich in den weiteren Ausführungen wieder.

Transformation in bewegten Zeiten. Nachhaltige Arbeit als wichtigste Ressource (Arbeitsweltbericht 2023) - Rat der Arbeitswelt

Rückten im ersten Bericht des Rats der Arbeitswelt im Mai 2021 vor allem die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie in den Mittelpunkt der Betrachtung, so steht die doppelte Transformation auf dem Arbeitsmarkt – digitaler und ökologischer Wandel – im Fokus des zweiten Berichtes. Für den Weg zu einer nachhaltigen Arbeitswelt spricht der Rat folgende Empfehlungen aus:

Bedarfsgerechte und transparente Weiterbildungsstrukturen

Bereits im ersten Arbeitsweltbericht 2021 wurde Weiterbildung als relevantes Handlungsfeld identifiziert. Im Rahmen der derzeitigen doppelten Transformation (digitaler und ökologischer Wandel) gewinnt sie weiterhin an Bedeutung. Dies umfasst nicht nur die notwendige Entwicklung einer neuen Weiterbildungskultur, sondern erfordert auch, Weiterbildung stärker als bisher in betriebliche Abläufe einzubinden – eine Renaissance des Lernens im Prozess der Arbeit – sowie eine stärkere Orientierung an und konsequente Zusammenführung von individuellen Voraussetzungen und organisationalen Bedarfen (S. 83f.).

„Den Ausgangspunkt eines tragfähigen Weiterbildungssystems sollte dabei eine systematische Gesamtevaluation der bestehenden Förderinfrastruktur sowie der Angebots- und Governance-Strukturen darstellen.“ (S. 85).

Tragfähige Rahmenbedingungen in einer flexiblen Arbeitswelt

Um eine „doppelte“ Flexibilität (betriebliche und individuelle Flexibilität der Beschäftigten) erreichen zu können, ruft der Rat der Arbeitswelt dazu auf, „alle Möglichkeiten der zeitlichen, örtlichen und organisatorischen Flexibilität auszuschöpfen, die den Anforderungen der modernen Arbeitswelt genügen, die Kriterien eines zeitgemäßen Arbeits- und Gesundheitsschutzes erfüllen und den bürokratischen Aufwand für die Unternehmen begrenzen. Die Suche nach geeigneten betriebsspezifischen Lösungen sollte durch die Öffnung von Experimentierräumen gefördert werden [...] An die Tarifvertragsparteien ergeht der Gestaltungs- und Regelungsauftrag, Korridore und Lösungen zur Umsetzung von zeitlicher, örtlicher und organisatorischer Flexibilität zu weiten, die die unterschiedlichen Flexibilisierungsanforderungen in den verschiedenen Branchen abbilden.“ (S. 87).

Sektorübergreifende Kooperation für soziale Sicherheit in der Transformation

Für Betriebe ist es unerlässlich, „dafür Sorge zu tragen, dass das vorhandene Potenzial in der eigenen Belegschaft ausgeschöpft wird, berufliche Zukunftschancen für (potenziell) Beschäftigte gefördert werden und neue Perspektiven in der Arbeitswelt entstehen“ (S. 89).

Außerdem ist erforderlich, „dass Betriebe auch über neue Wege einer lebensphasenorientierten Personalarbeit (u. a. Arbeitszeitgestaltung, Qualifizierungs- und Weiterbildungsplanung, unterstützende Dienstleistungen zur Förderung von Vereinbarkeiten) ihre organisationale Resilienz stärken und ihre Mitarbeiterbindung stärken“ (ebd.).

Hierfür ist die Befähigung von Führungskräften und Mitbestimmungsakteur:innen zur Förderung und Umsetzung einer diversitäts- und lebensphasenorientierten Personalarbeit notwendig. Wichtige Ansatzpunkte dafür liegen im Ausbau entsprechender Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen betrieblicher Transferkonzepte und in der Verstärkung regionaler Transferstrukturen (S. 90).

Partizipative Gestaltung und Mitbestimmung

„Die digitale und ökologische Transformation des Betriebes zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ist ohne das Zusammenwirken aller Beschäftigten und Führungskräfte im Unternehmen nicht erfolgreich denkbar. Deshalb erfordert der Prozess in jeder Transformationsphase die Überzeugung und Einbindung aller Beschäftigten.“ (S. 92).

Hier wird nicht nur die zentrale Rolle der Mitbestimmung deutlich, sondern auch die „Kooperation aller Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft, Gewerkschaften, Kammern, Arbeitgeberverbänden und Politik“ (ebd.).

Breiter Zugang zu Gestaltungswissen für Betriebe

„Benötigt werden abgesicherte Kenntnisse und Modelle der praxisnahen Forschung zur Planung und Gestaltung von nachhaltiger Arbeit und Organisationen. [...] Angestrebt wird ein intensiver betriebs-, branchen- und fachübergreifender Wissens- und Erfahrungstransfer über gute Gestaltungsansätze betrieblicher Transformationsprozesse. Darüber hinaus soll die Netzwerkfähigkeit der Unternehmen und Beschäftigten bzw. ihrer Interessensvertretungen gestärkt bzw. neue Netzwerke aufgebaut werden, um Impulse aus unterschiedlichen Perspektiven besser aufnehmen zu können.“ (S. 94).

2. Zukunftskompetenzen

Zukunftskompetenzen sind als Antwort auf gewandelte Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt in den Fokus gerückt. Die Arbeitswelt verändert sich immer schneller. Das bedeutet gleichzeitig, dass sich die professionellen Anforderungen, die an Fachkräfte in allen Branchen gestellt werden, in den kommenden Jahren enorm transformieren werden. Dadurch steigen der Anspruch an sowie die **Komplexität** von Tätigkeiten, wodurch aber auch **Unsicherheiten** und **Unwägbarkeiten** zunehmen (Denkfabrik 2021; iit 2021). Um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, rückt in der aktuellen Diskussion die Bedeutung von sogenannten **Zukunftskompetenzen (Future Skills)** für Organisationen, Teams, aber auch Einzelpersonen in den Mittelpunkt. Zukunftskompetenzen schaffen die Grundlage, um handlungsfähig zu bleiben und die Zukunft mitzugestalten (Stifterverband 2021).

Unterschiedliche Institutionen und Wissenschaftler:innen beschäftigen sich bereits mit dem Thema, wobei in der Diskussion deutlich wird, dass **keine gemeinsame Definition oder gar Systematisierung** in Hinblick auf Zukunftskompetenzen existieren. Einigkeit besteht darüber, dass Future Skills der Schlüssel sind, um den Herausforderungen der bevorstehenden wie auch notwendigen Transformationen zu begegnen. Im folgenden Kapitel werden ausgewählte Definitionen sowie Ansätze vorgestellt und erläutert.

2.1 Begriffsbestimmung

Das **Institut für Betriebliche Bildungsforschung (IBBF)** (Kochseder & Röhrig 2022) hebt hervor: „Zukunftskompetenzen sind personale Kompetenzen.“ (S. 1). Somit erfährt die Bedeutung von Sozial- sowie Selbstkompetenzen eine besondere Betonung.

Der **Stifterverband** (2021) definiert Zukunftskompetenzen als „branchenübergreifende Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften, die in den kommenden fünf Jahren in allen Bereichen des Berufslebens und darüber hinaus wichtiger werden.“ (S. 3). Die Besonderheit ist, dass das Konzept branchenübergreifend gedacht wird und zudem mit einer zeitlichen Zieldimension verknüpft ist.

Laut **Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RKW)** (2022) können Zukunftskompetenzen dabei unterstützen, „[...] die eigenen Fähigkeiten situationsgerecht anzupassen, Probleme zu lösen und Neues zu adaptieren. Oder in anderen Worten: Sie können uns in einer ungewissen Zukunft helfen, wirksam zu bleiben und so die anstehenden Herausforderungen zu

bewältigen!“ (S. 7). In dieser Definition wird der Schwerpunkt auf die Bewältigungs- und Veränderungsleistungen gelegt, die im Zuge von Transformationsprozessen notwendig werden.

Peter Spiegel (2021) ist Bildungs- und Zukunftsforscher und hat gemeinsam mit weiteren Autor:innen das Praxishandbuch „Future Skills: 30 Zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können“ herausgegeben. Laut Autorenteam bilden diese die Grundlage für eine positive persönliche, gesellschaftliche und planetare Entwicklung im 21. Jahrhundert. Unter Future Skills werden dabei „[...] insbesondere jene menschlichen Fähigkeiten, die in einer zunehmend digitalisierten Welt immer wichtiger werden, [verstanden]. Sie befähigen uns, unser menschliches Potenzial zu entfalten und gemeinsam an einer positiven und lebenswerten Zukunft zu arbeiten.“ (o. S.). Zukunftskompetenzen sind somit nicht nur auf die Arbeitswelt beschränkt und entfalten dort ihre Bedeutung.

Im **OECD-Lernkompass 2030** (Bertelsmann Stiftung 2020) werden „Transformationskompetenzen im Sinne von Wissen, Skills, Haltungen und Werten, die Lernenden helfen, Gesellschaft zu verändern und eine lebenswertere Zukunft zu gestalten.“ (S. 44), beschrieben.

Die Definitionen zeigen trotz unterschiedlicher Akzentuierungen, dass fachübergreifende sowie personale Fähigkeiten und Fertigkeiten als Schlüssel für Veränderungen und einer gelingenden Bewältigung in den Fokus rücken. Für Qualifizierung und Kompetenzentwicklung im Kontext von Transformationen bedeutet dies, dass eine Förderung rein fachlicher Expertise zu kurz greifen würde. Eine ganzheitliche **Stärkung von Zukunftskompetenzen** wird entscheidend sein.

2.2 Ausgewählte Konzepte

Zukunftskompetenzen aus dem IBBF

Die folgende Systematisierung stammt aus dem aktuellen **Forschungsprojekt „KI4CoLearnET“ am IBBF** (Kochseder & Röhrig 2022). Ziel im Projekt ist es, Zukunftskompetenzen zu definieren, die gleichermaßen für die Themen Digitalisierung wie auch Nachhaltigkeit relevant sind. Die Zielgruppe sind Beschäftigte in der Energiebranche, da diese Schlüsselakteur:innen für aktuelle und zukünftige Transformationen sind. Für die Entwicklung des Kompetenzmodells wurden im ersten Schritt relevante Kompetenzmodelle ausgewählt, analysiert und strukturiert. Die Analyseergebnisse haben gezeigt, dass neben dem erforderlichen Fachwissen **personale Kompetenzen** (Sozial- und Selbstkompetenzen) konstituierend für Zukunftskompetenzen sind. Diese werden als Fähigkeiten und Fertigkeiten der Selbstorganisation und des Selbstlernens verstanden.

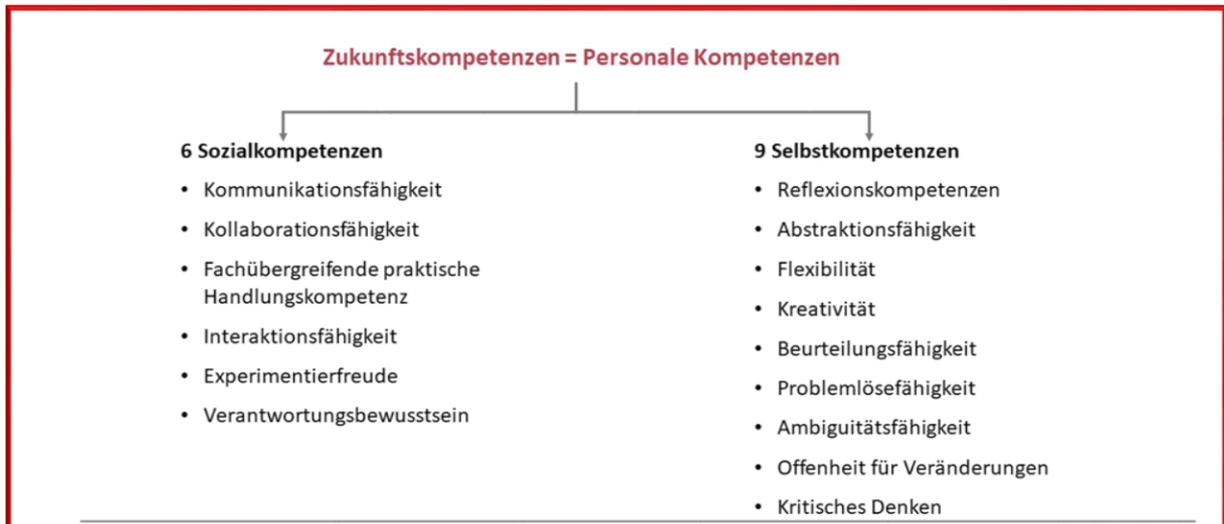


Abbildung 1: Zukunftskompetenzen (Kochseder & Röhrig 2022)

Als Gesamtergebnis sind die in der Abbildung dargestellten personalen Kompetenzen hervorgegangen. Angelehnt an die Differenzierung des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR) wurden die herausgearbeiteten Kompetenzen weiter in **sechs Sozialkompetenzen** und **neun Selbstkompetenzen** unterteilt. Jeder Kompetenzanforderung liegt eine handlungsorientierte Beschreibung zugrunde, die zur Kompetenzeinschätzung wie auch -entwicklung genutzt werden kann.

Future-Skills-Framework des Stifterverbands

Das **Future-Skills-Framework des Stifterverbandes** (2021) umfasst 21 Kompetenzanforderungen. Das Modell wurde vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. in Zusammenarbeit mit McKinsey & Company erarbeitet. Grundlage für die Entwicklung der Kompetenzdimensionen und Handlungsempfehlungen waren eine Online-Befragung unter Unternehmen sowie Behörden und Interviewergebnisse mit Angestellten sowie Personalverantwortlichen zum Thema Zukunftskompetenzen. Die Kompetenzbeschreibungen werden in **vier Kategorien** geclustert. Dabei werden die einzelnen Dimensionen wie folgt definiert.

- **Technologische Kompetenzen** beinhalten jene Kompetenzen, die sich auf Gestaltung und effiziente Nutzung von Technologien beziehen. Diese werden hauptsächlich von Technologie-Spezialist:innen ausgeführt, da sie das relevante Fachwissen besitzen und dieses zielgerichtet anwenden können.
- **Digitale Schlüsselkompetenzen** sind die Kompetenzen, die Menschen dazu befähigen, sich in einer digitalisierten Welt zurechtzufinden und an dieser teilzunehmen.
- **Klassische Kompetenzen** bilden laut Stifterverband das Schlüsselement für den beruflichen Erfolg eines Individuums sowie von Organisationen. Lösungsfähigkeit und Resilienz werden hierbei besonders hervorgehoben.
- **Transformative Kompetenzen** sind der Schlüssel, um die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen angehen, aber auch lösen zu können.

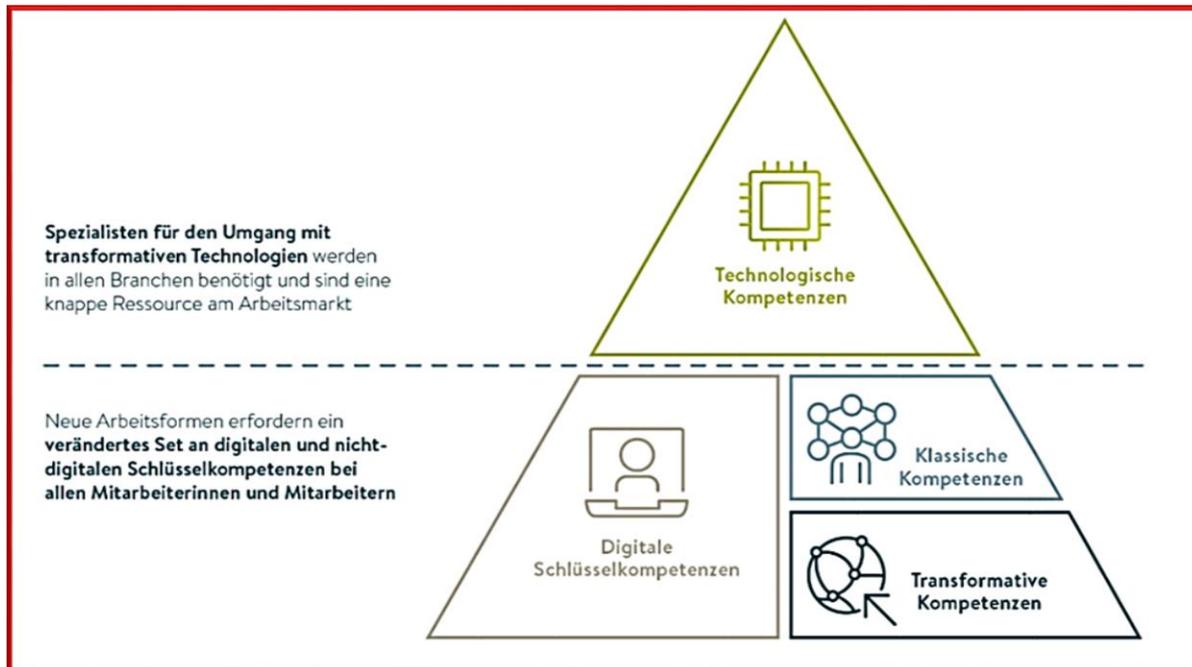


Abbildung 2: Future-Skills-Framework (Stifterverband 2021)

Insbesondere die sogenannten **transformativen Kompetenzen** sind für Organisationen der Hebel, um Veränderungen zu gestalten und innovative Lösungen zu finden. Als transformative Kompetenzen unterscheidet der Stifterverband zwischen (1) Urteilsfähigkeit, (2) Innovationskompetenz, (3) Missionsorientierung, (4) Veränderungskompetenz und (5) Dialog- und Konfliktfähigkeit.

In einer Umfrage des Stifterverbandes (2021) unter 500 Unternehmen und Behörden des öffentlichen Sektors wurden die Befragten gebeten, die Wichtigkeit der einzelnen transformativen Kompetenzen zum heutigen Zeitpunkt sowie für den Zeitraum in fünf Jahren zu bewerten. In den Ergebnissen wird **Dialog- und Konfliktfähigkeit** als besonders bedeutsam bewertet. Die Teilnehmenden beurteilten diese Kompetenz als zweitwichtigste unter allen erfragten Kompetenzen.

Kompetenzen der Zukunft des RKW

Das **RKW (2022)** beschreibt **fünf Metakompetenzen** bzw. Zukunftskompetenzen. Die Kompetenzen wurden aus Fachbüchern, in zahlreichen Expert:innengesprächen und auf der Basis umfangreicher Projekterfahrungen erarbeitet.



Abbildung 3: Kompetenzen der Zukunft (RKW 2022)

Die fünf Kompetenzen der Zukunft sind demnach darauf ausgerichtet, Menschen und Organisationen in Transformationsprozessen wirksam zu unterstützen:

- **Komplexitätskompetenz** unterstützt beim Planen, Arbeiten und Organisieren.
- **Kontakt- und Beziehungskompetenz** unterstützt die Zusammenarbeit und ist für den Aufbau von Kultur ebenso wie Leistungsfähigkeit entscheidend.
- **Paradoxiekompetenz** unterstützt Entscheidungsprozesse und beim Umgang mit Konflikten.
- **Generativekompetenz** unterstützt Veränderungen und die Suche nach dem Neuen.
- **Emotionskompetenz** unterstützt Themen der Selbstführung.

Diesen Metakompetenzen wird eine Basiskompetenz zugeordnet: **Achtsamkeit**. Diese ist für die Entwicklung individueller Wahrnehmungs-, Handlungs- und Leistungsfähigkeit zentral.

3. Aufgabenstellung und methodisches Vorgehen

3.1 Projekthintergrund und Zielsetzung

Das im Folgenden vorgestellte Workshopverfahren ist im Rahmen des Arbeitspaketes B.7.A. des Förderprojektes ReTraNetz-BB entstanden. Die Zielstellung des Arbeitspaketes bestand darin, eine empirisch fundierte Grundlage hinsichtlich bestehender Bedarfe an Qualifikationen und Kompetenzanforderungen in der Fahrzeug- und Zulieferindustrie der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg zu erhalten: Die Workshops dienen der konkreten Erfassung des Ist-Zustandes um darauf aufbauend eine exemplarische Übersicht für die Stakeholder zu erstellen und diese branchenweit zu veröffentlichen. Inhaltlich sollen daraus gemäß der Konzeption des ReTraNetz-BB wiederum Rückschlüsse für weitere Arbeitspakete und die Einbindung von Experten:innen resultieren.

Der Fokus der konzipierten Workshops und der wissenschaftlichen Auswertung lag entsprechend auf den aktuellen und künftigen Veränderungen in den Kompetenzen und Qualifizierungsanforderungen in zentralen Jobfamilien und Tätigkeiten sowie zur nachhaltigen (ökologischen) Geschäftsentwicklung. Dabei wurden bereits geplante Maßnahmen zur Personalentwicklung, zum veränderten Fachkräfte- und Führungskräftebedarf und die Notwendigkeit zur Umsteuerung und Neuausrichtung von Beschäftigten berücksichtigt.

3.2 Planung und Umsetzung

Geplant waren die Konzeptionierung, Vorbereitung und Durchführung von drei thematischen Workshops mit insgesamt 15 Unternehmen, von denen ca. die Hälfte kleine und mittelständische Unternehmen sind. Es sollten sowohl Personalverantwortliche als auch – wenn vorhanden – Betriebsräte einbezogen werden. Um eine möglichst große Bandbreite an betrieblichen Spezifika der Transformationsherausforderungen abbilden zu können, sollten die beteiligten Unternehmen zielführend (nach Unternehmensgröße und Standort) geclustert werden. Unabhängig der Zusammensetzung der Workshopteilnehmenden sollten in allen drei Veranstaltungen dieselben Themen im Mittelpunkt stehen.

Letztlich wurden insgesamt vier thematische Workshops mit insgesamt neun Unternehmen durchgeführt und am 29.06.2023 eine abschließende Ergebnispräsentation mit ca. 50 Vertreter:innen aus den Betrieben und Stakeholdern umgesetzt. Das zahlreiche Erscheinen von Netzwerkpartner:innen und zusätzlichen Betrieben, die an den Einzelworkshops nicht teilnehmen konnten, unterstreicht die Relevanz der Thematik.

An den Workshops nahmen sowohl Arbeitgebervertreter:innen als auch Betriebsräte teil. Die erste Veranstaltung fand am 16.05.2023 in Potsdam statt. Hieran waren drei Unternehmen aus Brandenburg beteiligt. Der zweite Workshop wurde am 23.05.2023 in Berlin realisiert. Hier nahmen vier Unternehmen aus Berlin teil. In beiden Fällen handelte es sich um Tagesveranstaltungen von 9:00 bis 17:00 Uhr. Die letzten Workshops wurden am 13.07.2023 bzw. am 22.08.2023 inhouse durchgeführt. In beiden Fällen handelte es sich um dreistündige Formate mit einzelnen Unternehmen, die am jeweiligen Standort der Firmen stattfanden. Diese Änderung gegenüber der ursprünglichen Planung eines dritten achtstündigen Workshops mit mehreren Unternehmen wurde vorgenommen, da einige Unternehmen die Teilnahme an einer externen Tagesveranstaltung aus terminlichen Gründen nicht realisieren konnten.

3.3 Methodisch-didaktischer Ablauf

Einstieg in den Workshop

Nach der Begrüßung und einer Kennenlernrunde wurde der Projekthintergrund der Workshopreihe in Kürze erklärt. Im Anschluss teilten die Teilnehmenden ihre Erwartungen an die Workshopsession mit, bevor der Ablauf der Veranstaltung durch die Moderation vorgestellt wurde.

Anforderungen der Transformation - Stimmungsbild

Für eine erste Annäherung an den Themenschwerpunkt der Workshops wurden zu Beginn drei Einstiegsfragen gestellt:

- Wie gut sehen Sie Ihre Branche (regional) auf die Transformation vorbereitet?
- Wie gut sehen Sie Ihr Unternehmen¹ auf die Transformation vorbereitet?
- Wie blicken Sie persönlich auf die Transformation?

¹ Bei Unternehmen mit mehreren Standorten, wurde auf den eigenen Unternehmensstandort eingegangen.

Die Teilnehmenden wurden dazu eingeladen, sich zu den Fragen auf einer Skala von 1 bis 10 einzeln zu positionieren. 1 stand dabei für „sehr schlecht“/„sehr negativ“ und 10 stand für „sehr gut“/„sehr positiv“. Hierdurch entstand ein Stimmungsbild innerhalb der Workshopgruppen. Die Ergebnisse konnten im Anschluss weiter erläutert und kommentiert werden (siehe 4.1 Anforderungen der Transformation).

Transformation in der Fahrzeug- und Zulieferindustrie – Erfassung des Status quo

Im weiteren Verlauf sollte eine Analyse des Status quo im eigenen Unternehmen erfolgen. Hierfür wurde eingangs das Mensch-Technik-Organisation-Konzept (MTO) vorgestellt, welches als leitendes Modell für den beabsichtigten Analyseprozess gewählt wurde. MTO erlaubt einen ganzheitlichen, strukturierten Blick auf stattfindende Arbeitsprozesse (Strohm & Ulich 1997). Mensch, Technik und Organisation bilden die zentralen Kategorien und ermöglichen eine bestmögliche Erfüllung unternehmensrelevanter Aufgaben, stehen im Wechselverhältnis und können sich gegenseitig positiv wie negativ beeinflussen.

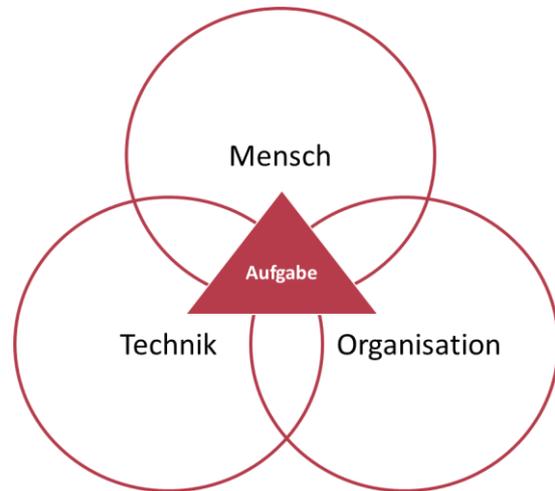


Abbildung 4: MTO-Modell (eigene Darstellung nach Strohm & Ulich 1997)

a) Analyse der Transformation I – Einstieg

Nach der Einführung wurden die Teilnehmenden nach der Unternehmenszugehörigkeit aufgeteilt und bekamen folgende Frage gestellt:

- Wo ist in Ihrem Unternehmen von 2024 bis 2030 viel Veränderung zu erwarten?

Zur Beantwortung erhielten die Unternehmensgruppen Klebebilder mit Baggern in drei verschiedenen Größen. Große Bagger standen für viel Veränderung, Kleine für wenig Veränderung, Mittlere für einen entsprechenden Mittelwert. Die Bilder sollten nach gemeinsamer Einschätzung der Gruppenmitglieder auf den Feldern Aufgabe, Mensch, Technik und Organisation verteilt werden.

In einem zweiten Schritt wurden die Teilnehmenden darum gebeten, die identifizierten Veränderungsfelder dahingehend zu bewerten, inwiefern bereits absehbar ist, wie die erwarteten Veränderungen konkret aussehen werden:

- Wo herrscht Klarheit hinsichtlich erwarteter Transformationsprozesse? Wo herrscht (noch) Unklarheit?

Die Unternehmensgruppen bekamen hierfür wieder Klebebilder mit „!“ für „Klarheit“ und „?“ für „Unklarheit“ und wurden darum gebeten, diese auf dem Poster zu verteilen. Im Anschluss wurden die Ergebnisse einander vorgestellt, Gemeinsamkeiten und Unterschiede identifiziert und besprochen.

b) Zukunftskompetenzen

Nach dieser ersten interaktiven Phase wurde ein Impuls zu Zukunftskompetenzen und deren Bedeutung für die Transformation geboten. Der Beitrag beabsichtigte Antworten auf die Frage zu formulieren, welche Kompetenzen für die Fahrzeug- und Zulieferindustrie der Region Berlin-

Brandenburg an Bedeutung gewinnen werden. In der Vorbereitung wurden hierfür themenspezifische Publikationen betrachtet und aufbereitet. Die Ergebnisse dreier Arbeiten wurden im Kapitel 2 (Zukunftskompetenzen) gegenübergestellt und relevante Erkenntnisse für den ReTraNetz-BB-Verbund abgeleitet (siehe Handlungsempfehlungen).

Nach der Präsentation konnten die Teilnehmenden reflektieren und diskutieren, inwiefern sie den Befunden zustimmen sowie ob und inwiefern das eigene Unternehmen die identifizierten Zukunftskompetenzfelder bereits fördert.

c) Analyse der Transformation II – Vertiefung

Nach dem Impuls fand eine erneute Zuwendung zum MTO-Modell und der Transformationsanalyse aus Unternehmensperspektive statt. Bereits gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich Veränderungsvorhaben bzw. -bedarfen sollten weiter vertieft und konkretisiert werden. Hierfür wurden die Kategorien Aufgabe, Mensch, Technik, Organisation einzeln betrachtet und untersucht. Die Teilnehmenden fanden sich dafür wieder in ihren Unternehmensgruppen zusammen und bekamen folgende Leitfragen:

AUFGABE	MENSCH		TECHNIK	ORGANISATION
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Unternehmensstrategie(n) gibt es? • Was wird umgesetzt? • Welche neuen Arbeitsaufgaben resultieren daraus? 	<p><u>Klare Strategie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Fachkräfte- sowie Kompetenz- & Qualifizierungsbedarfe leiten sich aus neuen Arbeitsaufgaben ab? • Welche werden bereits gefördert? • Welche noch nicht? 	<p><u>Unklare Strategie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Potenziale/Qualitäten (Fachkompetenzen) gibt es in der Belegschaft? • Welche noch nicht? • Welche Zukunftskompetenzen (personale Kompetenzen) werden bereits gefördert? • Welche noch nicht? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Technik-Ressourcen werden für nötige Transformationsprozesse in der Produktion (z. B. Robotik) genutzt? • Welche noch nicht? • Welche Technik-Ressourcen (Lerntechniken) werden zur Kompetenz- & Fachkräfteentwicklung eingesetzt (Bsp. VR-Brille, Lernplattform)? • Welche noch nicht? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Strategien/Instrumente werden in meiner Organisation eingesetzt, um Transformationsprozesse zu unterstützen? • Welche Strategien/Instrumente werden in meiner Organisation eingesetzt, um Kompetenz- & Fachkräfteentwicklung zu fördern? • Welche (noch) nicht?

Die Fragen wurden in mehreren Schritten zunächst gruppenintern bearbeitet. Begonnen wurde mit der Kategorie Aufgabe, gefolgt von den Kategorien Mensch, Technik und zuletzt Organisation. Die Teilnehmenden wurden gebeten, ihre Antworten auf Moderationskarten an vorbereiteten Metaplanwänden festzuhalten. Die Kleingruppen stellten ihre Ergebnisse nach einzelnen Arbeitsphasen gegenseitig vor. So konnten Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede festgestellt und diskutiert werden.

d) Ableitung von Handlungsoptionen und Unterstützungsbedarfen

Nach der Erfassung des Status quo sollten Handlungsoptionen und Unterstützungsbedarfe abgeleitet bzw. identifiziert werden. Hierfür wurden die Teilnehmenden in einem ersten Schritt darum gebeten, sich ihre Ergebnisse aus der vorangegangenen Arbeitsphase noch einmal anzusehen. Dabei sollten sie einen besonderen Fokus auf jene Dinge richten, welche in den Bereichen Mensch, Technik, Organisation nach eigener Einschätzung noch fehlen und mit Klebepunkten eine Priorisierung vornehmen:

- Welche Themen sind besonders wichtig und sollten zeitnah angegangen werden? Wie kann eine Umsetzung gelingen? Welche Ressourcen können dabei helfen?

Die Ergebnisse wurden einander vorgestellt. Einzelne Handlungsoptionen wurden bei Bedarf vertieft. In einem weiteren Schritt wurde eruiert, bei welchen der identifizierten Aufgaben Unterstützung durch den ReTraNetz-BB-Verbund gewünscht wird sowie sinnvoll und möglich erscheint:

- Inwiefern wird Unterstützung durch das ReTraNetz-BB gewünscht und wie könnten diese aussehen?

Auch hier wurden die Antworten in der Gesamtgruppe vorgestellt und besprochen. Vertreter:innen von ReTraNetz-BB gingen auf genannte Wünsche und Vorschläge ein und erläuterten, was innerhalb der Rahmenbedingungen des Förderprojektes möglich und bereits geplant ist.

4. Ergebnisse aus den Workshops

Das Kapitel beginnt mit einer Übersicht zu den Anforderungen der Transformationen, die in den Workshops über ein Stimmungsbild erhoben wurden. Foki der Betrachtung bilden dabei die Branche, das Unternehmen selbst sowie die persönliche Wahrnehmung (4.1). Danach wird das Thema der Zukunftskompetenzen erneut aufgegriffen und mit Diskussionspunkten aus den Workshops untersetzt (4.2).

Grundlage für die Konzeption sowie Umsetzung der Workshopreihe bildete das bereits vorgestellte MTO-Modell und die damit verbundene Ausgangsthese: **Transformation braucht einen ganzheitlichen Blick auf Mensch-Technik-Organisation**. Das Modell bildet die Basis für die Auswertung der Workshopergebnisse. Diese erfolgt entlang der drei Schlüsseldimensionen, die durch die Dimension der Aufgabe ergänzt werden (4.3 bis 4.6).

Dazu wurden die Ergebnisse der vertieften **MTO-Analyse** aus allen Workshops übereinandergelegt. Damit fließen Befunde aus insgesamt neun Unternehmen in die Auswertung ein. In einem zweiten Schritt wurden aus den Workshopergebnissen Themencluster gebildet, um die Gemeinsamkeiten und die Schwerpunktsetzungen der inhaltlichen Diskussion zu bündeln.

4.1 Anforderungen der Transformation

Die folgende Grafik zeigt das Stimmungsbild der Workshopeteilnehmenden zur Frage „Wie gut seht Ihr die **Branche** (regional) auf die Transformation vorbereitet?“. Dabei symbolisiert jede Farbe einen der durchgeführten Workshops. Jeder einzelne Punkt steht für die Stellung einer Person im Raum.

Deutlich wird, dass die KMU (blau) die Branche eindeutig negativer auf die Transformation der Branche vorbereitet sehen als die übrigen Unternehmen und in ihrer Bewertung auch ziemlich dicht

beieinanderliegen. Die Spannweite der Einschätzungen im Workshop mit großen Unternehmen (rot) resultiert vor allem aus der unterschiedlichen Betroffenheit der Unternehmen durch die aktuellen Transformationsprozesse (Automotive versus Schiene).

Während im Workshop 3 Betriebsräte und Geschäftsführung die Lage relativ homogen einschätzen, zeigen die Ergebnisse aus dem vierten Workshop eine differenzierte und voneinander abweichende Bewertung der Situation.

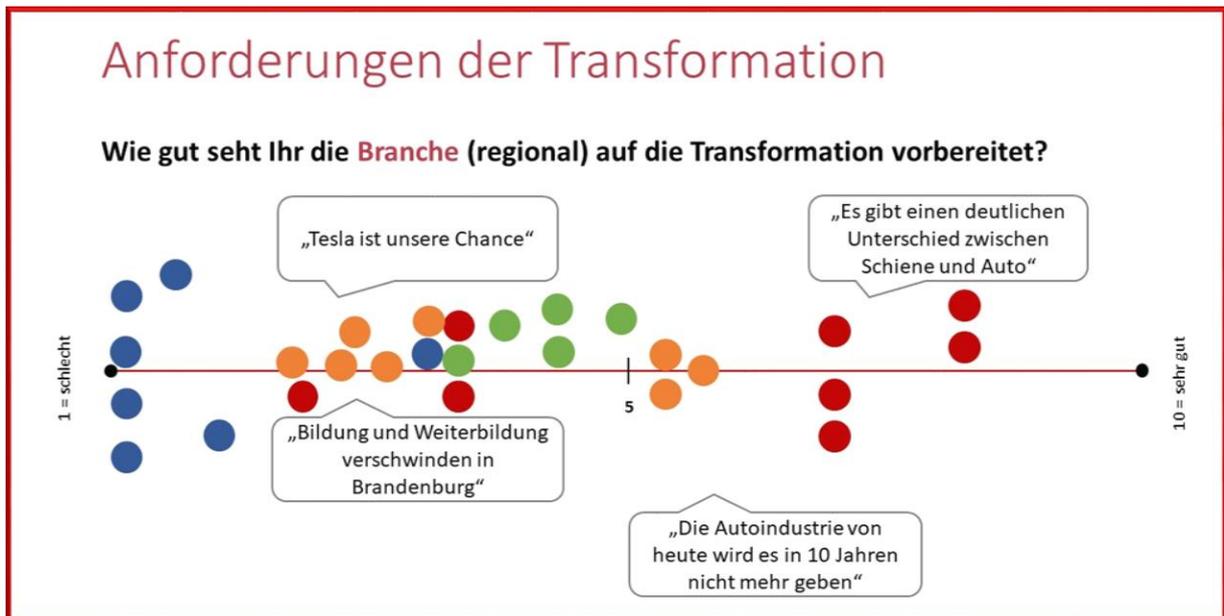


Abbildung 5: Anforderungen der Transformation (Branche)

Diese pessimistischere Einschätzung der Betriebsräte im Workshop vier im Vergleich zu ihrer Geschäftsführung zeigt sich auch bezüglich der Frage „Wie gut sieht Ihr Euer **Unternehmen** auf die Transformation vorbereitet?“ (Streuung der gelben Punkte). Dass für KMU die Transformation offensichtlich herausfordernder ist, wird auch in dieser Grafik deutlich: Die KMU-Vertreter:innen (blau) schätzen die Lage wesentlich negativer ein als die der anderen Betriebe.

Die exemplarisch ausgewählten „Sprechblasen“ lenken das Augenmerk auf Herausforderungen, die in den Workshops immer wieder thematisiert wurden, nämlich die Ungewissheit, wo die Reise hingehet (Wo transformieren wir uns hin?), aber auch die Notwendigkeit, die Belegschaften zu sensibilisieren, sie von anstehenden Veränderungen zu überzeugen und auf dem Weg zu etwas Neuem mitzunehmen.

Wurde oben bereits die unterschiedliche Betroffenheit von Straße und Schiene thematisiert, wird hier darauf hingewiesen, dass die Branchen inhomogen sind und Transformationsprozesse durchaus unterschiedliche Auswirkungen innerhalb einer Branche haben können.

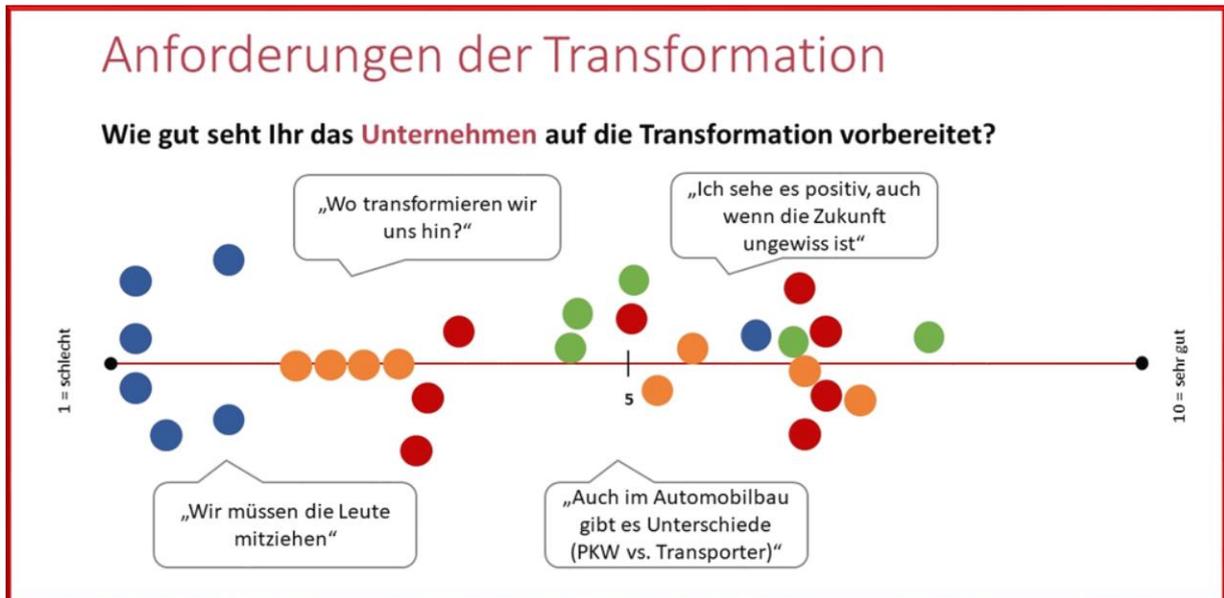


Abbildung 6: Anforderungen der Transformation (Unternehmen)

Die nächste Grafik stimmt durchaus optimistisch: Bezüglich der Frage „Wie blickst Du **persönlich** auf die Transformation?“ sehen sich alle Workshopteilnehmenden ausnahmslos persönlich gut auf die Transformation vorbereitet. Während Branche und Unternehmen sehr differenziert bewertet wurden und für die Einschätzung das Skalenspektrum fast vollständig ausgenutzt wurde, liegen die Punkte hier alle zwischen fünf und zehn.

Auch die hier exemplarisch ausgewählten O-Töne wie „Das sind spannende Veränderungen“; „Wir wollen die Veränderung“ oder „Man sollte optimistisch in die Zukunft schauen“ verdeutlichen dies.

Nicht zuletzt die Bereitschaft aller, an einem Ganztagsworkshop teilzunehmen, spiegelt die Offenheit gegenüber notwendigen Veränderungsprozessen wider, zeigt aber auch den Unterstützungsbedarf, den einzelne Unternehmen nach wie vor haben – sei es bei der Identifizierung von Transformationspfaden, der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, vor allem aber bei der Sensibilisierung und Kompetenzentwicklung sowohl von Führungskräften als auch von Beschäftigten.

Dass dieser Unterstützungsbedarf erwartungsgemäß bei den kleinen und mittleren Unternehmen größer ist, zeigt die Häufung der blauen Punkte auf der Skala zwischen fünf und acht.

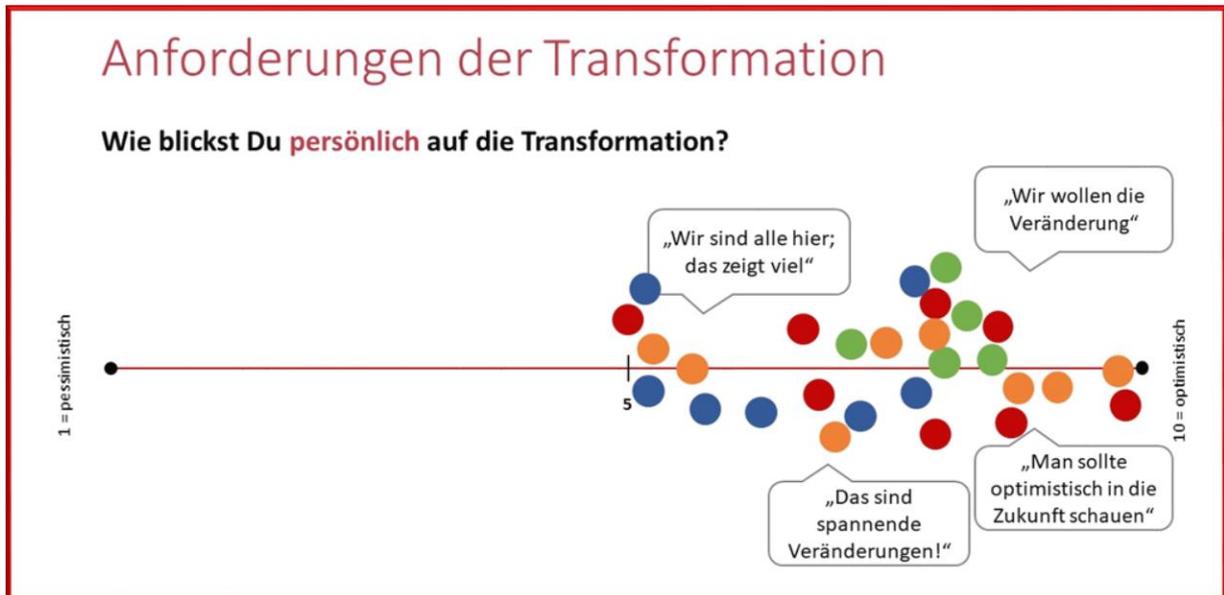


Abbildung 7: Anforderungen der Transformation (persönlich)

4.2 Zukunftskompetenzen

Im Rahmen der Workshops wurde ein Impuls zum Thema Zukunftskompetenzen gegeben und durch eine anschließende Diskussion begleitet. Ausgewählte Diskussionspunkte werden im Folgenden dargestellt.

Ein zentraler Aspekt bei der Diskussion um Zukunftskompetenzen ist die Frage der Vermittlung. Wie können Zukunftskompetenzen im Unternehmen entwickelt bzw. erlernt werden? In den Workshops wurde dafür die **Rolle der Führungskraft** als relevant identifiziert. Darüber hinaus müssen Beschäftigten mehr **Freiräume** eröffnet werden, die überhaupt erst die Grundlage schaffen, um Themen wie z. B. Zukunftskompetenzen zu diskutieren oder auch konkrete Formate dafür umzusetzen. Als weiteres Schlüsselement wurde die **Einbindung der Beschäftigten in Veränderungsprozesse** benannt. Voraussetzung dafür ist, dass Beschäftigte dazu befähigt werden, Wandel aktiv mitzugestalten. Hier kommen insbesondere die Arbeitnehmervertretungen als entscheidender Hebel ins Spiel, um Mitgestaltung und Beteiligung zu ermöglichen.

Die Diskussion über Zukunftskompetenzen im Unternehmen setzt voraus, dass klar ist, wer welche Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzt. Dieses Wissen muss im Unternehmen bekannt und zugänglich sein. Das bedeutet, das Verfahren zur **Kompetenzerhebung und -bewertung** vorliegen und regelmäßig eingesetzt werden.

Zukunftskompetenzen sollten nicht mehr als Softskills deklariert werden, sondern als **Hardskills** der Beschäftigten angesehen werden. Sie sind damit in ihrer Bedeutung auf einer Ebene mit fachlichen Qualifikationen einzuordnen.

Kritisch wurde der Aspekt diskutiert, inwieweit Zukunftskompetenzen auch eine Überforderung für Einzelpersonen darstellen. Kann und muss eine Person alle Zukunftskompetenzen in sich vereinen, um zukünftig erfolgreich zu sein. Dieser Widerspruch kann aufgelöst werden, wenn Zukunftskompetenzen nicht ausschließlich auf Personen-Ebene, sondern auf Team-Ebene gedacht werden.

Im Rahmen der Diskussion wurde deutlich, dass in bestimmten Unternehmensbereichen, wie z. B. der Produktion, Forderungen nach **Freiräumen für Innovation und Spielräumen für Kreativität** an ihre Grenzen stoßen. Sie können hier aufgrund bestehender Rahmenbedingungen an den Arbeitsplätzen und der derzeitigen Auslastung nicht ermöglicht werden.

4.3 AUFGABE

Zur **Dimension AUFGABE** stehen alle Themenfelder im Fokus, die in den Workshops zur Ausrichtung der Unternehmensstrategie diskutiert wurden.

In der Ergebnisauswertung zeigt sich, dass **Diversifikation als Schlüsselstrategie** für den Transformationsprozess in der Automobil- und Zuliefererindustrie gesehen wird. Die teilnehmenden Unternehmen berichteten in den Workshops, wie sie den Prozess gestaltet haben bzw. beabsichtigen umzusetzen. Auslöser für die strategische Neuausrichtung sind u. a. die Klarheit darüber, dass der aktuelle Produktionsinhalt langfristig wegfallen wird. Das bedeutet, dass das Kunden- und Produktportfolio erweitert und modifiziert werden muss. Ziel ist es, die Abhängigkeit von einem Kunden oder von einem einzelnen Produkt zu reduzieren und damit das Unternehmen auf mehrere Standbeine zu stellen. Ein Unternehmen berichtete, dass die kontinuierliche Erweiterung der Produktpalette zur Vergrößerung des Kundenstamms geführt hat und inzwischen zu einem fortlaufenden Prozess im Unternehmen geworden ist. Dabei sollten auch Potenziale, die außerhalb der Automobilbranche liegen, geprüft und erschlossen werden. Insbesondere für die Zukunftsfähigkeit von KMU in Berlin-Brandenburg wird diese Strategie entscheidend sein und damit das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens in den Fokus rücken, das sich auch branchenübergreifend entfalten und etablieren kann.

Die **strategische Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit** spielen für alle Unternehmen eine Rolle und wurden in unterschiedlichen Ausprägungen diskutiert. Die beteiligten Unternehmen können dabei entlang der Pole reaktive vs. proaktive Betriebe gruppiert werden.

Die Unternehmen, die eine **reaktive Strategieentwicklung** verfolgen, beschrieben die Identifikation von neuen Geschäftsmodellen als offenes Handlungsziel. Gleichzeitig betonten diese, dass eine klare Strategie unter den gegebenen Umständen nur schwer zu definieren ist, da bspw. nicht klar ist, wie es am Standort weitergeht, oder welches Produkt zukünftig den Kern des Geschäftsmodells bilden wird. Darüber hinaus verwies ein Unternehmen auf den Punkt, dass sich die aktuelle Aufgabe (Kerngeschäft) nicht ändern wird und sich der Markt bezogen auf das aktuelle Produkt nur träge wandelt. Es wurde festgehalten, dass die Notwendigkeit zum Handeln erst in ein paar Jahren besteht und sich das Unternehmen an den OEMs (Original Equipment Manufacturer) und deren Entwicklung orientiert. Dies entspricht ebenfalls einer reaktiven Strategie, die (mögliche) Veränderungen nicht vorausdenkt und plant, sondern erst aktiv wird, sobald diese eintreten.

Die Unternehmen mit einer **proaktiven strategischen Ausrichtung** nutzten gezielt Instrumente und Methoden, um daraus ihre neue Strategie abzuleiten. Eingesetzt wurden Portfolio- sowie Marktanalysen mit dem Ziel, das Alleinstellungsmerkmal und die relevanten Zukunftsthemen für das jeweilige Unternehmen herauszuarbeiten. Damit konnte ein Zeithorizont von drei bis fünf Jahren betrachtet werden. Ein Unternehmen berichtete, dass die Produktion flexibilisiert wurde. So konnte bspw. besser auf Kundenwünsche reagiert werden. Flexibilität bezog sich in diesem Beispiel auch auf die Frage, ob Prozesse, die das Unternehmen nicht leisten kann, ausgelagert werden. Betont wurde

zudem, dass der Markt sich ständig wandelt und daher Flexibilität eine Grundvoraussetzung ist. Bei den Unternehmen, die von einer proaktiven Unternehmensstrategie berichteten, fiel jedoch auf, dass die Themen der Mitnahme der Beschäftigten und der transparenten Kommunikation eine Herausforderung darstellten. Die Unternehmen beschrieben, dass eine klare Kommunikation fehlt, sodass diese beschlossene Strategie nicht bis zu den Beschäftigten durchdringt. Getroffene strategische Entscheidungen können dazu führen, dass sich die Belegschaft allein gelassen und übergangen fühlt (bspw. Einsparung in der IT).

Das **Ausbalancieren der lokalen Strategie und der Konzernstrategie** wurde in den Workshops mehrfach thematisiert. Insbesondere von den Unternehmen, deren Organisationsstruktur durch einen Mutterkonzern geprägt ist und damit Einfluss auf den lokalen Standort hat. Als konkretes Beispiel wurde in einem Workshop zum Thema Fachkräftesicherung diskutiert. Am lokalen Standort herrscht Fachkräftebedarf, wohingegen die Konzernstrategie vorsieht, keine Einstellungen vorzunehmen. Zudem wurde das Thema der Standortverlagerung angesprochen, die als Strategie von Unternehmen verstärkt verfolgt wird, aber im Gegensatz zum lokalen Bedarf und den Bemühungen der Standortsicherung sowie dem Erhalt der Belegschaft steht.

Das Thema der **Standortsicherung** spielte in den Diskussionen ebenfalls eine Rolle und ist für die Automobil- und Zuliefererbranche ein relevantes Thema. Insbesondere die anwesenden Betriebsräte berichteten mehrheitlich von einem hohen Verantwortungsgefühl für ihre Beschäftigten, aber auch für die Region. Sie betonten, dass es in erster Linie darum gehen muss, den Standort zu sichern und die Produktion zu erhalten. In zwei Unternehmen ist die Entscheidung bereits gefallen, dass ein (Groß-)Teil der Produktion nach Polen und Ungarn verlagert wird. Ein anderer Betrieb berichtete von der Unsicherheit mit Blick auf das Jahr 2030 und der fehlenden Klarheit darüber, wie viele Beschäftigte es am Standort noch geben wird.

Das Thema **Qualifizierung** ist mit der Ausrichtung der Unternehmensstrategie ebenfalls verknüpft. In den Workshops wurde die Frage gestellt, wie es gelingen kann, die aktuelle Phase der Hochauslastung zu nutzen und gleichzeitig Freiräume für „Neues“ zu schaffen, die Innovationen oder Kreativität fördern. Ein Unternehmen berichtete von der Weiterentwicklung ihres Kompetenzzentrums und dem Ziel, Produkte, Arbeitsplätze und benötigte Qualifikationen zu individualisieren. Dabei steht jedoch die offene Frage im Raum, welches Produkt im Fokus steht und welche Kompetenzen für dieses spezifische Produkt gebraucht werden. Ohne eine klare strategische Ausrichtung kann die Kompetenzentwicklung nur schwer gelingen. Ein weiteres Unternehmen argumentierte, dass es vor einer Neuausrichtung steht und hierbei das Ziel sein muss, das Alleinstellungsmerkmal des Standorts herauszuarbeiten. Daraus ergibt sich die Aufgabe, konkrete Jobprofile bspw. für die Bereiche Produktion und Dienstleistung zu definieren. Parallel dazu soll im Unternehmen ein Schulungs- und Qualifizierungscenter aufgebaut werden.

Aus den Workshopdiskussionen konnten zur Dimension Aufgabe noch **Treiber bzw. Wegweiser der Transformation** identifiziert werden. Diese können in drei Oberkategorien geclustert werden: (1) Digitalisierung, (2) Nachhaltigkeit und zirkuläres Wirtschaften, (3) Antriebswende.

Das Thema **Digitalisierung** wurde von allen Unternehmen als zentral herausgestellt. Ein Betrieb beschrieb, dass es sich auf den Weg gemacht hat, alle Prozesse zu digitalisieren. Ein anderes Unternehmen hat das Thema adressiert, indem es einen eigenen Bereich dafür geschaffen hat und parallel dazu eine direkte Berichtslinie zum Group-CEO eingeführt wurde. Damit wurde eine

strategische Verankerung in der Organisation umgesetzt und dem Themenfeld zusätzliche Priorität verliehen. Dennoch blieben die Diskussionen allgemein und vage, wie das Thema konkret im Unternehmen umgesetzt wird.

Beim Thema **Nachhaltigkeit und zirkuläres Wirtschaften** berichtete ein Unternehmen, dass Kunden inzwischen explizit nachfragen, wie Nachhaltigkeit sowohl in der Produktion als auch im Produkt selbst umgesetzt wird. Als ein Lösungsansatz beschrieb das Unternehmen, das auf Hallendächern Photovoltaikanlagen installiert wurden und das Thema Kreislaufwirtschaft adressiert wird. Ein anderes Unternehmen erzählte davon, dass sie sich mit dem Lebenszyklus eines Produktes beschäftigten und der Frage, wie dieser verlängert werden kann (Stichwort Refurbishing).

In den Workshopdiskussionen stand ebenso die **Antriebswende** im Fokus. Dazu gehört die Entwicklung, sich von klassischen Verbrenner-Themen wegzubewegen und neue Mobilitätskonzepte in den Fokus zu nehmen. Alternative Antriebstechnologien wie Batteriezellen und Wasserstoff sind ebenso Schlüsselthemen. Ein Unternehmen hat die Produktion bereits auf Elektroantrieb ausgerichtet und umgestellt.

Schlüsselthemen der Dimension AUFGABE:

- Diversifikation als Schlüsselstrategie
- Strategische Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit
- Ausbalancieren von lokaler Strategie & Konzernstrategie
- Qualifizierung
- Sicherung des Standortes
- Treiber der Transformation

4.4 MENSCH

Zur **Dimension MENSCH** stehen alle Themenfelder im Fokus, die in den Workshops die Beschäftigten in den Fokus nehmen und die Themen Personalmanagement wie auch -entwicklung adressieren.

Eine Mehrheit der Unternehmen stellte im Zuge der Diskussion heraus, dass die **Fachkompetenzen**, die für die aktuellen Aufgaben (das aktuelle Kerngeschäft) benötigt werden, im Unternehmen vorhanden sind. Diese konnten als Alleinstellungsmerkmal und Ressource klar beschrieben werden. Als Stärken der Beschäftigten bzw. der Teams wurden u. a. eine hohe Problemlösungskompetenz sowie eine hohe Selbstorganisation herausgestellt.

Die Herausforderungen rund um die **strategische Personalplanung und -entwicklung** bilden den zentralen Themenkomplex innerhalb der Dimension. Lediglich ein einziges Unternehmen gab in den Diskussionen an, dass die strategische Personalplanung und Qualifizierung keine Herausforderung darstellen.

Das Thema der **Ausbildung** wurde von den Betrieben als relevantes Handlungsfeld charakterisiert. Die Ausbildung wurde als zentrale Quelle für den Fachkräftebedarf gesehen. Dies steht jedoch der Entwicklung entgegen, dass die Ausbildungszahlen sinken. In einem Brandenburger Unternehmen

spielte zudem der Standort eine entscheidende Rolle und die Frage, wie die Region attraktiver für Auszubildende werden kann. Ein weiteres Unternehmen thematisierte die **fehlende Ausbildungsreife** von Jugendlichen und den enormen **Handlungsbedarf im Feld der Berufsorientierung**. Insbesondere in MINT-Fächern zeigte sich dies.

Zum Themenfeld **Weiterbildung** teilten die Unternehmen ihre Erfahrung zur Erfassung der Weiterbildungsbedarfe. Dazu wurden in einem Unternehmen eine **Qualifizierungs- und Kompetenzmatrix** genutzt. Investitionen in Aus- und Weiterbildung wurden in diesem Zusammenhang in ihrer Bedeutung für die Unternehmensentwicklung hervorgehoben. Das Unternehmen setzt zudem Schulungspläne ein und passt diese fortlaufend an, um dem kontinuierlichen Wachstum der Belegschaft gerecht zu werden. Ein weiteres Unternehmen setzt auf eine sogenannte **Portfolioanalyse**, um daraus systematisch die Qualifizierungsangebote abzuleiten. Darüber hinaus wurden **Funktionsrollen** als Kern der Qualifizierungsstrategie eingeführt und definiert.

Als Gemeinsamkeit aus den zwei großen Workshoprunden wurde deutlich, dass **Modularität** eine zentrale Anforderung an die Gestaltung von Weiterbildungsangeboten ist. In einer anderen Diskussion wurden die Charakteristika der **bedarfs- und bedürfnisorientierten Qualifizierung** betont. Das bedeutet, dass die Angebotsentwicklung an den zukünftig notwendigen Kompetenzen ausgerichtet ist. Zu diesen skizzierten Handlungsbedarfen steht jedoch die betriebliche Realität im Widerspruch.

In den Diskussionen wurden von einigen Unternehmen ehrlich angesprochen, dass eine **strategische Qualifizierungsstrategie** fehlt. Es wurde beschrieben, dass Konzepte zwar vorliegen, diese jedoch in der Praxis gelebt werden müssen. Gleichzeitig wurde immer wieder die Frage aufgeworfen und als unbeantwortet herausgestellt, in welche Richtung die Qualifizierung der Belegschaft ausgerichtet werden soll. Hierbei stellen die Unternehmen einen Zusammenhang zwischen der unklaren Aufgabe sowie Entwicklungsperspektive des Kerngeschäfts her. Ein Unternehmen brachte in diesem Zusammenhang die Idee einer **Grundqualifizierung** ein bspw. zu Zukunftsthemen wie Künstliche Intelligenz oder Digitalisierung. Diese Grundqualifizierung würde dabei unabhängig von einem Produkt bzw. einer Dienstleistung konzipiert und angeboten werden.

In den Workshops wurde zudem zu **Anreizsystemen für die Mitarbeitenden** diskutiert. Als Gemeinsamkeit auch über die verschiedenen Workshops hinweg zeigte sich, dass insbesondere Motivations- und Beurteilungsinstrumente, die über monetäre Anreize hinausgehen, an Relevanz gewinnen. Dazu gehören Aspekte wie Langzeitkonten, Leistungen bei der Gesundheitsvorsorge und alle Maßnahmen, die die Work-Life-Balance der Beschäftigten fördern. Mehrere Unternehmen brachten das Thema des Generationenkonflikts ein. In den Betrieben zeigte sich, dass die Ansprüche an Anreizsysteme zwischen unterschiedlichen Generationen deutlich auseinanderliegen. In einem Unternehmen wurde von konkreten Spannungen berichtet, die aus **Wertekonflikten** zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten resultieren.

Der Transformationsprozess in der Automobilindustrie löst in den Unternehmen vielschichtige Veränderungsprozesse aus. Das wurde auch in den Workshopergebnissen sichtbar, bei denen die Themen **Mitbestimmung sowie Beteiligung** der Belegschaft herausgestellt wurden. Als Herausforderung wurde von einem Unternehmen berichtet, dass die Förderung und Unterstützung der Veränderungsbereitschaft eine Herausforderung sind. Zudem fehlte ein klares Bekenntnis der Geschäftsführung zur Zukunft des Unternehmens. Als Beispiele wurden aus einem Unternehmen Maßnahmen zur Wahrnehmung der Interessen der Belegschaft beschrieben. Dazu gehörten ein

Transformationsprojekt namens „Fit for Future“ und die Begleitung durch **Weiterbildungsmentor:innen**. Eine **gelingende Kommunikation** zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden wurde mehrfach als Herausforderung beschrieben. Ein Unternehmen prägte in der Diskussion den Leitspruch „involvieren und interessieren“ und stellte damit die Einbeziehung der Mitarbeitenden als aktiven Teil des Veränderungsprozesses heraus. Als konkrete Lösungsidee wurde von einem Betrieb ein sogenannter Schneeballeffekt beschrieben. Damit ist gemeint, dass Qualifizierungen und Veränderungen zunächst bei einigen wenigen Mitarbeitenden ansetzen. Im weiteren Verlauf werden sie zu einer Art Veränderungspromotoren, die Veränderungen vorleben und damit andere Kolleg:innen inspirieren und mitnehmen.

Schlüsselthemen der Dimension MENSCH:

- Fachkompetenz als Alleinstellungsmerkmal
- Strategische Personalplanung und -entwicklung
- Anreizsysteme für die Mitarbeitenden
- Mitbestimmung und Beteiligung der Mitarbeitenden

4.5 TECHNIK

Die **Digitalisierung** ist inzwischen in allen Unternehmen – auch in den kleinen – angekommen, allerdings sind deutliche Unterschiede bezüglich des Digitalisierungsgrades erkennbar. Dies betrifft vor allem die **Digitalisierung in der Produktion**.

Große (Konzern-)Unternehmen sind zwar besser aufgestellt als die kleinen, aber auch hier gibt es in der unternehmensweiten Umsetzung noch Handlungsbedarf: So gibt es **in der Produktion Rechner, Tablets, Drucker** – allerdings nur für einzelne Mitarbeitende; nicht jede:r verfügt über entsprechende Lizenzen und Zugänge.

Ein Thema, das in mehreren Unternehmen auf der Tagesordnung steht, ist die Integration der Unternehmenskommunikation in betriebliche Abläufe: Wie gelingt es bspw., Bau- und Kundenabsprachen zu digitalisieren und für alle zugänglich zu machen? Wie kann Kommunikation in ein digitalisiertes Shopfloor-Management integriert werden?

Was **KI** betrifft, wird einhellig eingeschätzt, dass entsprechende Möglichkeiten bisher ungenutzt bleiben. Der diverse Digitalisierungsgrad spiegelt sich auch in der **Produktionstechnik** wider. Die Spannweite reicht von einem hohen Automatisierungsgrad mit gezieltem **Einsatz von Robotik** (z. B. Laserschweißen zum Ersetzen des klassischen Handwerks), Cobots (kollaborierende Roboter) über Insellösungen bis zu einer nachdrücklichen Forderung von mehr Automatisierung, um eintönige Tätigkeiten ersetzen und Hand- und Kopfarbeit für höherqualifizierte Arbeiten nutzen zu können.

Während in einem Unternehmen für die additive Metallfertigung bewusst **3D-Drucker** eingesetzt werden, weil sie derzeit die effizienteste Produktionsmethode darstellen und somit einer Verlagerung entgegenwirken können, wurden sie anderswo angeschafft, „stehen viel rum“ und werden nur unzureichend genutzt.

Ein ähnliches Schicksal ereilt die **VR-Technologie**: In einem Unternehmen wird sie bereits erfolgreich zum Austausch auf unterschiedlichen Baustellen weltweit genutzt, woanders laufen Testprojekte mit VR in der Logistik bzw. kommen nur halbherzig zum Einsatz („Haben wir, werden auch genutzt, sind manchmal ein bisschen steif“).

Unabhängig von den eingesetzten Technologien und ihren Reifegraden stehen alle Unternehmen vor ähnlichen **Herausforderungen**:

- Technik- und Technologieentscheidungen sind in den meisten Fällen durch externe Faktoren beeinflusst: In einem Unternehmen ist es die Zugehörigkeit zu einem Konzern, in einem anderen die starke Kundenabhängigkeit.
- Mit den stattfindenden Transformationsprozessen und damit verbundenen Produktionsumstellungen (bspw. weg von der Zerspanung hin zur Fügetechnik) ändern sich die Anforderungen an den Maschinenpark. Aber auch wenn die Maschinen derzeit auf dem neuesten Stand sind, ist nur schwer einschätzbar, ob die Maschinen weiterhin zum sich ggf. ändernden neuen Geschäftsmodell passen.
- Für einige Unternehmen bedeutet das, dass sie sich gegenwärtig in einem „technisch-technologischen Zwischenschritt“ befinden: Sie sind vorbereitet, Robotertechnik wurde angeschafft, wird aber (noch) nicht genutzt.

Hervorzuheben ist, dass in einigen Unternehmen die **betriebliche Ausbildung** bezüglich Digitalisierung und Produktionstechnik offensichtlich eine **Vorreiterrolle** einnimmt: So spielen digitale Produktionsformen in der Ausbildung und anteilig in der Produktion eine Rolle. In einem anderen Unternehmen wurde mit dem 3D-Druck in der Ausbildung begonnen und wurde später dann auch in anderen Bereichen genutzt. Hier wurden offenbar erkannt, dass die Nutzung moderner Produktionstechniken eine wichtige Rolle bei der Rekrutierung zukünftiger Fachkräfte spielen kann.

Ein weiterer Aspekt, der hier beleuchtet werden soll – und der zeigt, dass die Trennung der einzelnen Dimensionen nur eine analytische ist und die Themen miteinander verwoben sind – ist das Thema notwendiger **Qualifizierungen für den Umgang mit neuen Techniken und Technologien**.

Bezüglich eines vorhandenen **Weiterbildungskonzeptes** sind unterschiedliche Reifegrade erkennbar. Sie reichen von „Uns fehlt ein WB-Konzept“ bis hin zum Vorhandensein eines Learning Management Systems, über das die Beschäftigten selbst Inhalte einsteuern können, über das Lernvideos und Web Based Trainings (WBTs) abrufbar sind. Die **Weiterbildungsbudgets** haben sich in den letzten Jahren zum Teil vervielfacht, wobei erkennbar in einigen Unternehmen zunächst der Fokus auf Fachkompetenzen mit technischer Ausrichtung gelegt wurde. Die betrifft z. B. Digitalisierungsthemen (zum sicheren Umgang in der Anwendung digitaler Tools) oder das Thema Arbeitssicherheit.

In den Workshops wurde unter dem Aspekt TECHNIK auch gezielt das Thema **Lerntechniken** fokussiert. Hier tat sich erwartungsgemäß eine große Bandbreite auf: Während vor allem die Beschäftigten in größeren (Konzern-)Unternehmen auf ein breites Angebot an digitalen Lernangeboten zurückgreifen können (eigene **Lernplattformen**, Zugriff auf **Lernvideos** oder **WBTs** im Intranet), zum Teil bei der Auswahl der Plattformen beteiligt werden, fehlen in anderen, vor allem kleinen Unternehmen digitale Angebote für die Aus- und Weiterbildung gänzlich.

Und dann gibt es die dazwischen, die zwar über eine globale **Lernplattform** verfügen, aber keinerlei räumliche Kapazitäten zur Verfügung stellen können, um diese auch nutzen und lernen zu können.

Eine letzte Kategorie im Rahmen der Dimension TECHNIK wird als **Innovations-Hubs** bezeichnet. Damit soll die Innovationsfähigkeit der Unternehmen deutlich gemacht und aufgezeigt werden, wie vielfältig die Unternehmen unterwegs sind, um den Transformationsherausforderungen begegnen zu können.

So wurden und werden diverse Formate zum Ideenaustausch über innovative Ansätze entwickelt und genutzt, die weit über nur technisch-technologische Aspekte hinausgehen. Einige Beispiele sind:

- **Brown Bag Sessions** ist ein Online-Format über Teams, das aus dem Qualifizierungsbudget des Unternehmens finanziert wird und in dem Mitarbeitende aus ihren Bereichen Innovationen vorstellen. Begonnen als Pausengespräche, werden diese Austausche inzwischen als Arbeitszeit angerechnet.
- **Next Plus** ist auch ein Online-Format, in dem Ideen präsentiert werden, die nicht ins Portfoliomanagement passen. Die Ideen werden gepitcht und es gibt eine Jury, die entscheidet, welche Idee weiterverfolgt werden sollte.
- **Innovationsfonds**, ist ein Ideenentwicklungsformat mit einer Jury, die paritätisch besetzt ist und über Ideen entscheidet. Die Arbeitnehmervertretung hat dabei ein Doppelstimmrecht.
- **Entrepreneur Academy** wird für die Auszubildenden im dritten Ausbildungsjahr angeboten.
- **Kickbox** ist ein zehn-Wochen-Projekt, in dem mit 1000 Euro eine eigene Projektidee verfolgt werden kann.
- **Venture Advocat** ist ein Format, um günstig Innovationen voranzutreiben, in dem eine Geschäftsidee mit Entscheidungspersonen auf höherer Unternehmensebene gemeinsam entwickelt wird.

Schlüsselthemen der Dimension TECHNIK:

- Digitalisierung
- Produktionstechnik
- Qualifizierung für Technik
- Lerntechniken
- Innovations-Hubs

4.6 ORGANISATION

Bezüglich der **Arbeitsorganisation** wurden vor allem unterschiedliche **Arbeitszeitmodelle** sowie ihre Vor- und Nachteile thematisiert. Auch hier wird eine breite Spannweite deutlich: Sie reicht von Aussagen wie „Es gibt keine Zeitarbeit mehr, die Zeitarbeitskonten sind aufgebraucht“ bis hin zu „relativ flexible Arbeitszeitmodelle“. Dazwischen liegen Langzeitkonten, Arbeitszeitkonten, Gleitzeit, Homeoffice, Mobilarbeit, zwanzig Tage im Ausland arbeiten, „Mutti-Schichten“, Bildungsurlaub. Die Ergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Forderung durch Beschäftigte nach und die Akzeptanz der Geschäftsleitungen von **mobilen Arbeitsformen** hat sich durch **Corona** enorm verändert: (mobiles) Arbeiten zu Hause oder im Ausland wäre vor Corona in vielen Unternehmen undenkbar gewesen. In einem Unternehmen ist durch eine Betriebsvereinbarung eine mobile Arbeitszeit von 80% zugesichert.

- Alle beteiligten Unternehmen agieren **mitbestimmt**.
- In der Umsetzung flexibler Modelle gibt es nach wie vor erhebliche **Diskrepanzen zwischen Produktion und Verwaltung**, was zum Teil zu Spannungen innerhalb der Belegschaften führt.
- Flexible Arbeitszeiten werden im Zuge neuer Lebensmodelle immer wichtiger und nachgefragt; vor allem für **junge Männer und Väter** spielt dies eine zunehmend wichtige Rolle, was das Thema auch zu einem wichtigen Entscheidungsfaktor bei der Arbeitsplatzwahl werden lässt.
- **KMU und Unternehmen im ländlichen Raum** stehen aufgrund ihrer spezifischen Bedingungen vor besonders großen Herausforderungen bei der Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle.

Obwohl alle Beteiligten sich der Herausforderungen durch die zu bewältigenden Transformationsprozesse bewusst waren, sind bezüglich des **Projekt- und Prozessmanagements** deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen zutage getreten. Während die einen starre Organisationen und Prozesse sowie mangelnde IT-Ausstattung beklagen, sind andere in agilem Projektmanagement ausgebildet und organisieren sich bereits in Transformationsteams. Dazwischen gibt es die, die sich auf den Weg gemacht haben und wissen,

- dass **Produktionsplanung anders organisiert** werden muss, dass **Prozesse besser definiert** werden müssen,
- dass es Instrumente braucht wie **agiles Projektmanagement, Design Thinking, Wissensmanagement**,
- dass es aufgrund der extremen Schnelllebigkeit anderer Organisationsstrukturen bedarf und sich insbesondere die **Führungsstruktur** massiv verändern wird,
- dass dies alles nicht übergestülpt werden darf, sondern partizipativ erarbeitet werden muss, um Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft bei den Beschäftigten erreichen zu können.

Hier kann das Transformationsnetzwerk eine wichtige Hilfe sein und Unterstützung bei der Ingangsetzung und Begleitung von Veränderungsprozessen bieten. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Transformationspfade vorhersehbar und durch die betrieblichen Akteur:innen bestimmbar sind.

Bezüglich des Personalmanagements – einem nicht unwichtigen Aspekt der Organisationsentwicklung – sollte zwischen dem operativen **HR-Management** und der **Personalentwicklung auf strategischer Ebene** unterschieden werden.

Was die operative Ebene betrifft, sind die Betriebe unterschiedlich gut aufgestellt. Einigen sind die Hände gebunden, weil sie von Konzernstrukturen abhängig sind, andere kämpfen mit Wachstumsschmerzen, weil sie ihr Personal in kurzer Zeit mehr als verdoppelt haben.

Insbesondere in den kleinen Unternehmen wird auch hier deutlich, dass für Personalarbeit oft die Zeit fehlt, vieles aus dem Bauch heraus und nicht strategisch entschieden wird, dass es eigentlich mehr Zeit und Raum bräuchte, um alle Beschäftigten von der Notwendigkeit anstehender Veränderungen zu überzeugen und mitnehmen zu können.

Was in allen Unternehmen deutlich geworden ist: Der Fachkräftemangel ist angekommen – überall und heftig! Was auch sichtbar wurde: Große und städtische Unternehmen können dem gelassener

entgegensehen als kleine im ländlichen Raum. Und: Starke Betriebsräte sind wichtige Bündnispartner:innen bei der Bewältigung von Fachkräftemangel und können bei der Kompetenzermittlung in der Bestandsbelegschaft unterstützen.

Während einige Unternehmensvertreter:innen fehlende Personalentwicklungskonzepte und Weiterbildungsstrategien sowie fehlende Zeitressourcen für Qualifizierung beklagen (die Produktion geht vor), agieren andere durchaus erfolgreich und suchen nach flexiblen Lösungen. Insgesamt sind **unterschiedliche Strategien als Reaktion auf den Fachkräftemangel** erkennbar:

- **Ausbildungsmarketing**
 - Sichtbarmachen des Unternehmens durch Werbung an Schulen und Teilnahme an Ausbildungsmessen
 - Angebot von Dualen Studiengängen
- **Recruiting von Fachkräften**
 - Fachkräfte nicht nur nach fachlicher Eignung auswählen, sondern auch Soft Skills berücksichtigen
 - Freistellung für berufsbegleitendes Studium
- **Betriebliche Qualifizierungen**
 - Qualifizierungsbudget für BA-Studium u. a. Angebote
 - Betriebliche Weiterbildung stärker als bisher planen
 - Pilotprojekt mit der Bundesagentur für Arbeit zur Flexibilisierung der Förderinstrumente
- **Anpassung von Organisationsstrukturen**
 - Verantwortlichkeiten regeln zwischen Führungskräften und Personal über Schulungsmaßnahmen
 - Durchlässigkeit in den Belegschaftsstrukturen schaffen

Unabhängig von dieser Palette an Maßnahmen steht eine Reihe von **Herausforderungen** vor den Unternehmen, um die anstehenden Transformationsprozesse erfolgreich meistern zu können. Dazu zählen u. a.

- die Erhöhung der Weiterbildungsbereitschaft der Beschäftigten,
- fehlende Zeit- und Finanzressourcen für Weiterbildungen (insbesondere für KMU),
- Inflexibilität der Förderinstrumente für betriebliche Weiterbildungen.

Die größte Herausforderung ist und bleibt aber die Gleichzeitigkeit von operativem Tagesgeschäft und dem Einleiten notwendiger Veränderungen.

Schlüsselthemen der Dimension ORGANISATION:

- Arbeitsorganisation allgemein
- Projekt- und Prozessmanagement
- HR-Management (operative Ebene)
- Strategische Personalentwicklung

5. Ableitung von Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

5.1 Ergebnisse der Veranstaltungsevaluationen

Im Rahmen der Evaluation zum Abschluss der Workshops wurden die Teilnehmenden gebeten, für vorgegebene Themenfelder einzuschätzen, inwieweit sie dort Unterstützungsbedarf durch das ReTraNetz-BB-Netzwerk benötigen bzw. sich wünschen. Der Evaluationsbogen wurde bei drei von vier Workshopformaten eingesetzt. Die Auszählung aus allen Veranstaltungen zeigt, dass der Bedarf mehrheitlich bei den Themen **Qualifizierung** sowie **Fachkräftegewinnung und -bindung** besteht. Eine Empfehlung für die weitere Arbeit und konkrete Planung von Veranstaltungen ist es, Formate thematisch an diesem Bedarf auszurichten.

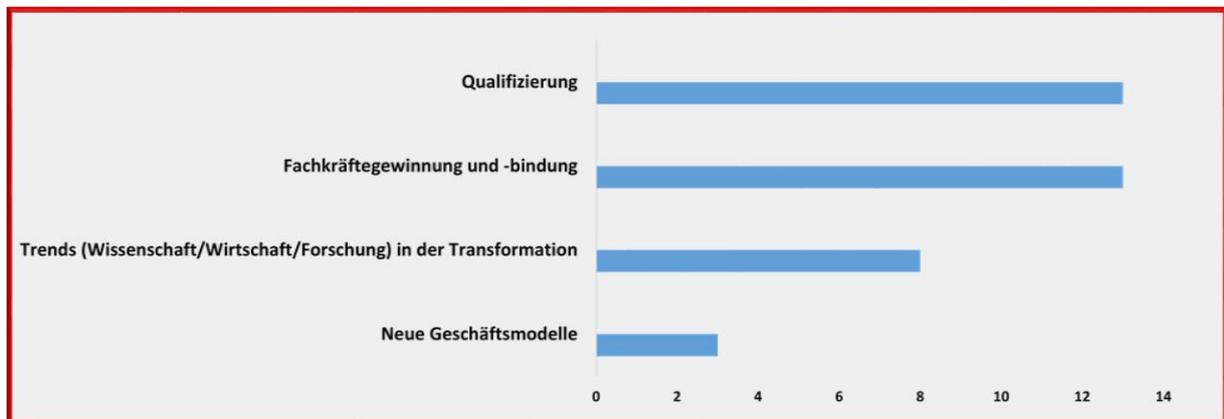


Abbildung 8: Unterstützungsbedarf der Unternehmen (eigene Darstellung)

5.2 Allgemeine Schlussfolgerungen für die Branche

Insgesamt ist klar, dass die Transformation für alle beteiligten Unternehmen und die gesamte Region eine Herausforderung darstellt. Der Wandel ist eingeläutet und in den Unternehmen unterschiedlich weit fortgeschritten. **Digitalisierung, Nachhaltigkeit und zirkuläres Wirtschaften** sowie Antriebswende bilden die zentralen Treiber. Ein Zurück kommt nicht infrage, lediglich die Geschwindigkeit und die Art und Weise der Umsetzung liegen in den Händen der Fahrzeug- und Zulieferindustrie der Region. Hierbei gilt es einerseits an Tempo zu gewinnen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und ein intaktes Ökosystem sicherzustellen. Andererseits dürfen Unternehmen und ihre Belegschaft nicht überfordert werden. Bildlich gesprochen ist Transformation nicht als ein Sprint, sondern als ein Langstreckenlauf anzusehen. Hinzu kommt, dass das Ziel meist noch nicht klar vor Augen liegt und auf dem zu beschreitenden Weg mit Unwägbarkeiten zu rechnen ist, welche nur **im Miteinander bewältigt** werden können. Entsprechend sorgsam ist mit Mitarbeitenden und ihren Ressourcen umzugehen. Belastungsgrenzen müssen erkannt und respektiert werden, damit im Prozess der Transformationsherausforderung möglichst alle am Ball bleiben und gemeinsam an einem Strang ziehen. Gerade vor dem Hintergrund des aktuellen Fachkräftemangels ist dies von zentraler Bedeutung.

Gleichzeitig wird aber auch immer mehr deutlich, dass „man Transformation nicht nebenbei machen“ kann. Um **Veränderungsprozesse erfolgreich in Gang setzen** und gestalten zu können, braucht es Einsicht in strategische Erfordernisse, Personalressourcen, Zeit und Geld. Insbesondere in kleinen und

mittelständischen Unternehmen stellt dies eine besondere Herausforderung dar, da zeitliche und personelle Ressourcen knapp sind bzw. gänzlich fehlen. Hier gilt es, bereits vorhandene Instrumente wie die Weiterbildungsmentor:innen, die Weiterbildungsverbände, aber auch die **Transformationsnetzwerke** wie ReTraNetz-BB zukünftig gezielter zu nutzen und zu einer langfristigen und nachhaltigen Unterstützungsstruktur weiterzuentwickeln. Damit können Veränderungen aktiv begleitet und gerahmt werden.

5.3 Schlussfolgerungen bezüglich Zukunftskompetenzen

Technologische Innovationszyklen sind bereits kurz und es ist anzunehmen, dass sich dieser Trend insbesondere durch KI weiter beschleunigen wird. Das hat zur Folge, dass das, was heute noch „Stand der Technik“ ist, sehr bald schon wieder veraltet sein kann. Die antike Weisheit „**Nichts ist so beständig wie der Wandel**“ wird hierdurch auf ein neues Level gehoben. Durch die **agile Arbeitswelt** gewinnt kontinuierliches Lernen weiter an Bedeutung. Zukunftssichere Organisationen sind daher lernende Organisationen. Diese benötigen eine entsprechende **Unternehmenskultur** und ein positives, lernfreudiges **Mindset** in der Belegschaft. Hierauf sollte die strategische Organisations- und Personalentwicklung der Zuliefer- und Fahrzeugindustrie in der Region Berlin-Brandenburg konsequent ausgerichtet werden.

Wie dargelegt wurde, werden insbesondere **personale Kompetenzen** für ein Gelingen bevorstehender Transformationen entscheidend sein. Für das, was kommt, gibt es kein vorgefertigtes Skript, keine Anleitung, keine Karte. Unwägbarkeiten, Unsicherheiten und Ambiguitäten rücken in den Fokus und prägen die neue Arbeitswelt. Mitarbeitende und Unternehmen müssen lernen, mit dieser Situation gut umzugehen. Es geht um die Bündelung möglichst vieler Perspektiven, kontinuierlichen Abgleich und Ausbau von Wissensbeständen und Kompetenzen, um immer wieder gemeinsam adäquate Antworten auf neue Herausforderungen finden zu können. Dabei steht der Mensch als Entwickler und Umsetzer von Lösungswegen im Fokus. Die beschriebenen Zukunftskompetenzen werden nicht in formalen Bildungsgängen gelehrt. Für ihre Entwicklung und Förderung ist eine neue Haltung bzw. eine Änderung des Mindsets notwendig. Diese können durch Weiterbildungs- und Coachingangebote gefördert werden (siehe auch 4.4 Mensch).

5.4 Schlussfolgerungen für die MTO-Handlungsfelder

AUFGABE

Von dem Grad an Klarheit hinsichtlich **Geschäftsstrategie und -modell** ist Vieles abhängig: Je klarer den Gestaltungsakteur:innen eines Betriebes ist, wie sich die Wertschöpfung im Unternehmen im Zuge der Transformation verändern soll, desto besser können diese fördernde Gestaltungsmaßnahmen ab- und einleiten. Es kann konkretisiert werden, wie sich Qualifizierungs- und Fachkräftebedarfe verändern, welche Technologien wofür zum Einsatz kommen und wie sich die Organisationsstruktur des Betriebs im Sinne einer erfolgreichen Realisierung gesteckter Ziele verändern wird.

Natürlich lässt sich die Zukunft nicht sicher voraussagen und entsprechend kann es auch nie eine 100%ige Planungssicherheit geben. Die Unternehmensleitung kann und sollte jedoch in jedem Fall zukunftsfähige Visionen (vor-)definieren, gemeinsam mit relevanten Gestaltungsakteur:innen im Betrieb die für den Transformationsprozess zentralen Meilensteine konkretisieren und die Ergebnisse

der weiteren Belegschaft transparent kommunizieren. Hierdurch kann wichtiges Orientierungswissen geschaffen und Vertrauen sowie Engagement der Belegschaft gesichert und gefördert werden.

Die an der Workshopreihe beteiligten Unternehmen sind in dieser Hinsicht unterschiedlich weit fortgeschritten. Es gibt sowohl „Best-Practices“ als auch Fälle, die noch nicht gut aufgestellt sind. Das ReTraNetz-BB könnte entsprechende Austauschformate anbieten, um Unternehmen die Möglichkeit zu eröffnen, voneinander zu lernen und dadurch gemeinsam die Region Berlin-Brandenburg zu stärken.

Szenario „Aufgabe unklar“

Herrscht in der Dimension Aufgabe Unklarheit, so stellt sich den Unternehmen primär die Frage, wie sich eine neue Strategie und ein dazugehöriges Geschäftsmodell finden lässt. Hierbei muss die Außenwelt als auch die Innenwelt der Unternehmen betrachtet werden.

Bei der Betrachtung der Außenwelt sollte die genaue Methodik anhand des anvisierten Zeithorizonts unterschieden werden. Für den längerfristigen Zeithorizont empfehlen sich Verfahren der **Zukunftsforschung**. Mit strategischer Vorausschau und Technikfolgenabschätzung können sowohl mögliche als auch wahrscheinliche und wünschbare Zukünfte entdeckt, untersucht und beurteilt werden (Graf 2003). Zur Abschätzung und Einordnung marktrelevanter Entwicklungstrends sowie der Erarbeitung klarer Visionen und transformationsanleitender Zielbilder können die Partner:innen des ReTraNetz-BB-Konsortiums durch ihre jeweilige Expertise und eigene Studien die Schwerpunktsetzung im Projekt unterstützen.

Für den kurz- bis mittelfristigen Zeithorizont sind Methoden der klassischen Unternehmensberatung zu empfehlen. **Markt- und Portfolioanalysen** bilden eine zentrale Grundlage für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Methoden wie das **Business Model Canvas** (strukturierte grafische Darstellung zu den Schlüsselbereichen eines Geschäftsmodells) können Unternehmen ohne Strategie dabei helfen, derzeitige Aktivitäten strukturiert zu betrachten, Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten sowie zu prüfen und auf Umweltbedingungen sowie Marktsituationen neu auszurichten. Entsprechende Angebote könnten vom ReTraNetz-BB-Team unterstützt werden.

Der Blick nach innen sollte sich jedoch nicht nur auf die Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle konzentrieren. Vielmehr sollten ebenso die Themen Unternehmenskultur, Haltung und Mindset im Fokus stehen. Wandel ist das neue Normal und nur **lernende Organisationen sind zukunftsfähige Organisationen**. Neu entwickelte Geschäftsmodelle werden eher früher als später wieder an veränderte Umwelt- und Marktbedingungen angepasst werden müssen. Wer kontinuierlich proaktiv innoviert statt reaktiv handelt, ist deshalb im Vorteil. Aus diesem Grund ist es wichtig, die **lernfreudige Unternehmenskulturen** zu **pflügen**. Vor diesem Hintergrund ist wichtig zu berücksichtigen, dass die Daseinsberechtigung von Unternehmen aufgrund des demografischen Wandels verstärkt durch Fachkräfte beurteilt wird. Deren Interessen und Wünsche hinsichtlich Unternehmenszielen, -werten und Arbeitsbedingungen könnten im Rahmen von ReTraNetz-BB in **Beteiligungsformaten** erhoben und berücksichtigt werden. Als ein Instrument in der Arbeit mit Betriebsräten kann z. B. der „Zukunftcheck“ als Workshopinstrument in den Betrieben vor Ort eingesetzt werden.

Szenario „Aufgabe klar“

Herrscht in der Dimension Aufgabe Klarheit und steht die Unternehmensstrategie für die kommenden Jahre, so stellt sich primär die Frage, wie die Belegschaft im Transformationsprozess (noch) besser

mitgenommen werden kann. Aus der Systemforschung ist bekannt, dass die Initiierung von Veränderungsprozessen in der Regel zunächst einen Leistungsabfall zur Folge hat. Sie stoßen oftmals schon allein deshalb auf Reaktanzen, weil sie eine Abkehr von gewohnten Routinen und Arbeitsabläufen mit sich bringen. Nach einem ersten Schock folgen mehrere Verarbeitungsschritte – Verneinung, Einsicht, Akzeptanz – bevor die Annahme und ein erneuter Leistungsanstieg erfolgen – Ausprobieren, Erkenntnis, Integration (Streich 1997 in Krizanits 2020, S. 107). Der Durchlauf dieser einzelnen Phasen kann unterschiedlich lange dauern. So werden Abwehr- bzw. Ablehnungsimpulse bspw. zusätzlich verstärkt, wenn die Gründe eines Veränderungsprozesses nicht nachvollzogen werden können. Folgende Aspekte und Maßnahmen können einen möglichst guten, reibungsfreien sowie effizienten Transformationsprozess unterstützen:

- **Externe Prozessbegleitung:** Kleinere Veränderungen sind mit klassischen Projektmanagementtools gut zu bewältigen. Für komplexere Vorhaben ist die Einbindung einer externen Beratung/Begleitung hingegen unbedingt zu empfehlen, da die Anforderungen an das Prozess-Know-how sehr hoch sind (Königswieser & Hillebrand 2017).
- **Schlüsselrolle für Betriebsräte und Führungskräfte:** Betriebsräten und Führungskräften kommen in erfolgreichen Transformationsprozessen besondere Rollen zu: Beide sind sowohl Promotoren als auch Vorbilder im Umgang mit dem Wandel. Führungskräfte fungieren darüber hinaus als Brückenbauer zwischen Geschäftsführung und Belegschaft. Betriebsräte stehen für Sicherheit in unruhigen Zeiten und stellen sicher, dass Interessen der Arbeitnehmenden gewahrt werden.
- **Veränderungsmentor:innen als Wandelbegleiter:** Neben Führungskräften und Betriebsräten können auch Veränderungsmentor:innen der Belegschaft als Coaches zur Seite stehen. Sie sollten bereits hinsichtlich Zukunftskompetenzen qualifiziert sein und Orientierungs- und Zielwissen für den Wandel weitergeben können.

MENSCH

Im Handlungsfeld MENSCH geht es v. a. darum, wie Unternehmen der Fahrzeug- und Zulieferindustrie in Berlin-Brandenburg Fachkräfte für die Transformation sichern und bedarfsorientiert (weiter-)qualifizieren können. In den Workshops hat sich gezeigt, dass einzelne Unternehmen derzeit nicht voll ausgelastet sind und die Perspektive einiger weniger Belegschaftsgruppen damit unklar ist. Insgesamt zeigt sich für die Branche in der Region jedoch ein akuter Fachkräftemangel, der mit dem demografischen Wandel weiter steigen wird. **Strategische Personalplanung und -entwicklung** bildet daher eine zentrale Herausforderung, die es anzupacken gilt.

Personalentwicklung

- **Kompetenzfassung:** Grundlage einer zukunftsfähigen Personalentwicklung bildet die Erfassung vorhandener Kompetenzen am Standort. Durch die Erfassung des Status quo können sowohl Stärken und Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens als auch bereits bestehende sowie erwartbare Defizite identifiziert werden. Hierbei empfiehlt es sich, **Tätigkeitsbeschreibungen** der Belegschaft in den Blick zu nehmen. Da eine Differenz zwischen den Beschreibungen in offiziellen Dokumenten aus der Personalabteilung und den tatsächlichen alltäglichen Tätigkeiten zu erwarten ist, sollte die Perspektive der Mitarbeitenden bei der

Erhebung unbedingt mit einbezogen werden. Solch ein Abgleich zwischen Theorie und Praxis könnte bspw. im Rahmen von **Mitarbeitergesprächen** (Fokus auf der Entwicklung von Kompetenzen) erfolgen.

- **Potenziale erkennen:** Nach der Erfassung des Status quo ist es wichtig, vorhandene Potenziale von Mitarbeitenden identifizieren zu können. Hierfür kann bspw. mit einer **Kompetenzmatrix** gearbeitet werden. Dabei handelt es sich um ein organisatorisches Instrument, das verwendet wird, um die Fähigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen von Mitarbeitenden zu visualisieren und zu verwalten. Sie hilft dabei, einen Überblick über die vorhandenen Fähigkeiten im Team oder in der Organisation zu erhalten und strategische Entscheidungen im Bereich Personalentwicklung, Ressourcenallokation und Talentmanagement zu unterstützen.
- **Weiterbildungsangebote:** Zu entwickelnde Weiterbildungsangebote sind nicht nur inhaltlich, sondern auch methodisch und strukturell auf die Bedarfe des Unternehmens sowie der Belegschaft auszurichten. Eine zentrale Herausforderung besteht darin, dass in den meisten Unternehmen der Branche in der Region hohe Arbeitsauslastung und Fachkräftemangel den Alltag prägen. Entsprechend wichtig ist es, Weiterbildungsstrategien & -konzepte zu entwickeln, die mit dieser Ausgangslage kompatibel sind. Um dies sicherzustellen, empfiehlt sich die Einführung von **Qualitätszirkeln**. Hierbei handelt es sich um eine bewährte Methode zur kontinuierlichen Verbesserung von Bildungsprozessen und -programmen in Unternehmen: Eine Gruppe von Mitarbeitenden oder Lernenden trifft sich regelmäßig, um die Qualität und Effektivität von Weiterbildungsmaßnahmen zu monitoren und kontinuierlich zu verbessern. Um Weiterbildungen orchestrieren zu können, sollten tariflich vereinbarte **Weiterbildungskonten/-budgets** eingeführt werden. In diesem Kontext ist auf das 2021 eingeführte gesetzliche Anrecht auf Bildungszeit für anerkannte Bildungsmaßnahmen zu verweisen – vgl. Berliner Bildungszeitgesetz (BiZeitG). Inhaltlich betrachtet knüpfen Weiterbildungen im Idealfall direkt am individuellen Kompetenzstand der lernenden Person an. Ein **modularer Aufbau der Bildungspakete** mit verschiedenen Einstiegsleveln kann dabei helfen, diesem Ideal näher zu kommen. Auch gibt es bereits erste Forschungs- und Entwicklungsprojekte, die daran arbeiten, Online-Lernangebote mittels KI direkt an bestehende Kompetenzniveaus Lernender anzupassen. Hier wäre bspw. das Verbundprojekt „KI für kompetenzbasiertes Lernen im Cluster Energietechnik“ zu nennen.
- **Grundqualifizierung für Zukunftsthemen:** In Anbetracht der Tatsache, dass die Transformation eine große Herausforderung darstellt und zur erfolgreichen Bewerkstelligung ein möglichst großes Engagement aller Beteiligten einfordert, sollte ein großes Augenmerk auf eine Sensibilisierung und Grundqualifizierung für Zukunftsthemen gelegt werden. Hierbei sollte einerseits das Ziel sein, Mitarbeitenden **personale Kompetenzen** zu vermitteln, welche Ihnen dabei helfen, in einer Arbeitswelt, die von Unsicherheiten und schnellem Wandel geprägt ist, handlungsfähig zu bleiben (vgl. Futures Literacy, Agiles Mindset, Zukunftskompetenzen). Zum anderen sollten **Querschnittskompetenzen** adressiert werden, welche branchen-, unternehmens- und bereichsübergreifend von Relevanz sind. Hierzu zählen insbesondere die Themen Digitalisierung und KI, Nachhaltigkeit und zirkuläres Wirtschaften sowie Antriebswende.

Fachkräftegewinnung

- **Ausbildung:** Die Förderung eigenen Nachwuchses ist ein zentrales Mittel, um weiterem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Hierfür ist es zum einen wichtig, mehr und sinnvoll in Berufsorientierung zu investieren. Zum anderen müssen wirksame Strategien gefunden werden, um die Branche, Region und Standorte attraktiver zu machen. Für die **Berufsorientierung** ist grundsätzlich wichtig, die adressierte Zielgruppe zu kennen. Jüngere Generationen haben andere Erwartungen und Wunschvorstellungen an Arbeit als ältere. Diese ernst zu nehmen und auf sie einzugehen ist elementar für die **Arbeitgeberattraktivität**. Mit „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ wird kein Nachwuchs mehr gewonnen; nicht zuletzt, weil der Arbeitsmarkt sich auf die Seite der Arbeitnehmenden verschoben hat. Studienergebnisse, die jüngst veröffentlicht wurden, zeigen auf, dass die Generation Z keinesfalls faul ist. Sie will ernst genommen werden, sich mit ihren Fähigkeiten einbringen und weiterentwickeln können (Ullrich & Böcker 2023). Bei der Vorstellung und Kommunikation von Ausbildungsberufen können innovative Ansätze helfen, die einen möglichst nahen und authentischen Einblick bieten. Z. B. bietet die Studio2B GmbH aus Berlin interessante Anregungen, wie junge Menschen in ihrer Lebensrealität abgeholt und Standorte attraktiv präsentiert werden können. Ebenso sind die Jugendberufsagenturen wichtige Anlaufstellen.
- **Personal Recruiting:** Ein weiteres bedeutendes Mittel, um den aktuellen wie zukünftigen Personalbedarf zu decken, bildet die Integration ausländischer Fachkräfte. Fehlende Deutschkenntnisse können als eine große Barriere betrachtet werden. Daher sollte einerseits die **Finanzierung von Sprachkursen** in Unternehmen in Erwägung gezogen werden. Hierfür kann es sich unter Umständen lohnen, vorab zu prüfen, ob entsprechende unternehmerische Initiativen öffentlich gefördert werden können. Andererseits kann auch selbstkritisch hinterfragt werden, „ob es denn immer deutsch sein muss?“.

TECHNIK

Im Dreiklang von Mensch – Technik – Organisation ist TECHNIK die Dimension, die in den Workshops am wenigstens thematisiert wurde. Wie oben dargestellt, ist die **technische Ausstattung** sehr different und wird wesentlich von der Klarheit zukünftiger Unternehmensstrategien beeinflusst. Betriebe mit klarer Perspektive haben in der Regel auch die entsprechende technische Ausstattung oder sie zumindest auf den Weg gebracht.

Handlungsbedarf gibt es vor allem in den Fällen, die sich in einem „**technisch-technologischen Zwischenschritt**“ befinden. Hier sind gemeinsame Analysen von Unternehmensvertretungen mit den ReTraNetz-BB-Vertreter:innen zu empfehlen, die sich wie die Partner bbw, TU Berlin und Fraunhofer speziell der Frage widmen, welche Produktionstechnik denn zukünftig wirklich gebraucht wird bzw. welche technologischen Prozesse sinnvoll sind. Diese Fragen zu beantworten, fällt umso leichter, je klarer die Zukunftsperspektiven feststehen.

Dies betrifft auch und insbesondere die **Digitalisierungsstrategien** der Unternehmen. Hier geht es vor allem darum, zielgenau zu analysieren, wo die Digitalisierungserfordernisse bzw. -potenziale in den jeweiligen Abteilungen liegen. Es geht nicht um Digitalisierung, um jeden Preis, vielmehr sind **passgenaue Lösungen** gefragt. Hierzu sind in der Zwischenzeit durch Kompetenz- bzw.

Zukunftszentren eine Reihe von nützlichen Instrumenten entwickelt worden, die für solche Analysen genutzt werden können.

Hier – wie bei Veränderungsprozessen überhaupt – gilt es aber nicht nur, die Unternehmensinteressen im Blick zu haben, sondern auch die **Bedürfnisse der Beschäftigten** zu berücksichtigen und sie direkt bzw. über ihre Interessensvertretungen in Entscheidungen einzubeziehen. Hierzu sind im Vorfeld eine Wissensvermittlung und ein Kompetenzaufbau erforderlich: „Dieses Wissen um technologische Hintergründe und Implikationen bildet erst die Grundlage für die aktive und gestaltende Mitwirkung in Beteiligungsformaten unterschiedlicher Art und auch für die Mitbestimmung im engeren Sinn. [...] Bei der Technikeinführung ist sowohl auf die **aktive Beteiligung der betroffenen Beschäftigten** wie auch auf die angemessene Beteiligung der **Mitbestimmung** zu achten“ (Rat der Arbeitswelt 2023, S. 93).

Forschungsergebnisse (z. B. Beschäftigung 2030), nach denen durch die Umsetzung von IT-Großprojekten umfangreiche technische und organisatorische Veränderungen zu erwarten sind, konnten zum gegenwärtigen Zeitpunkt in den analysierten Unternehmen so nicht bestätigt werden. Allerdings wurde in den Workshops schon deutlich, dass die **Digitalisierung** in den Produktionsprozessen **Auswirkungen auf die Tätigkeiten und die Qualifikationsanforderungen** der Beschäftigten hat. Ähnlich wie in der BMAS-Studie 2021 beschrieben, werden auch hier die Kolleginnen und Kollegen entlastet und können sich anderen Aufgaben widmen. Allerdings sind nach jetzigem Stand keine Aussagen dazu möglich, inwieweit tatsächlich auch hier vor allem das mittlere Qualifikationssegment der Facharbeiter:innen und damit die Beschäftigten in der operativen Produktion, die Maschinenbediener:innen und die Beschäftigten in der operativen Logistik betroffen sind. Auch lassen sich keine Aussagen treffen, ob sich durch den Einsatz von Cobots (kollaborative Roboter) und anderen digitalen Technologien das Aufgabenspektrum tatsächlich – wie in der Studie beschrieben – zunehmend verschiebt und zusätzliche Kenntnisse und Fähigkeiten in der Datenanalyse, in der Nutzung von Assistenzsystemen sowie der Zusammenarbeit mit flexibel-adaptiven Produktionssystemen notwendig werden bzw. geworden sind (ebd.).

Um verlässliche Aussagen zu Qualifizierungserfordernissen im weiteren Transformationsverlauf treffen zu können, sind deshalb intensivere **Arbeitsplatzanalysen** unter Einbeziehung der betroffenen Beschäftigten unabdingbar.

Eine Technikfacette, die so gut wie keine Rolle in den Workshops gespielt hat, ist das Thema **Künstliche Intelligenz**. Hier sind die Unternehmen entweder noch nicht genügend sensibilisiert und sehen die Potenziale von KI für die Optimierung von Prozessabläufen (noch) nicht oder der Digitalisierungsgrad ist noch zu gering. Auch fehlende digitale Kompetenzen können einen Grund darstellen. Da die Diskussion rund um ChatGPT und andere KI-Instrumente stark an Fahrt aufnimmt, bedarf es hier vermutlich zukünftig weitergehender Analysen, um darauf aufbauend konkrete Maßnahmen ableiten zu können.

Eine letzte Handlungsempfehlung im Rahmen der Dimension TECHNIK betrifft den Hinweis, im Transformationsprozess jeglichen **Technikdeterminismus zu vermeiden** und dafür die Unternehmen zu sensibilisieren und fit zu machen. Nicht umsonst haben wir uns für den MTO-Ansatz entschieden: Veränderungen passieren immer im Gleichklang von Mensch-Technik-Organisation. Es geht nicht vordergründig darum, welche Technik angeschafft wird und wie sich dadurch Arbeitsorganisation und Qualifikationsprofile der Beschäftigten ändern müssen. Vielmehr sollten bei der Entscheidung für eine

Technik oder eine neue Technologie notwendige organisationale Veränderungen berücksichtigt und erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen von vornherein präventiv mitgedacht werden.

ORGANISATION

Was die Organisationsdimension betrifft, wurden von den Workshopteilnehmenden als dringende Handlungsfelder die Flexibilisierung von **Arbeitszeitmodellen, das Projekt- und Prozessmanagement sowie die operative und strategische Personalentwicklung** identifiziert.

Die Corona-Pandemie hat nicht nur für einen Digitalisierungsschub in vielen Unternehmen gesorgt, sondern auch als „Brandbeschleuniger“ für die **Flexibilisierung von Arbeitsorganisation und Arbeitszeit** gewirkt. Hier gilt es, nicht in den Urzustand zurückfallen, sondern vielmehr die Flexibilisierungspotenziale, sofern es arbeitsorganisatorisch möglich ist, konsequent zu nutzen und im Sinne einer modernen Arbeitswelt weiterzuentwickeln.

Im aktuellen Arbeitsweltbericht (2023) wird dazu aufgerufen, „alle Möglichkeiten der zeitlichen, örtlichen und organisatorischen Flexibilität auszuschöpfen, die den Anforderungen der modernen Arbeitswelt genügen, die Kriterien eines zeitgemäßen Arbeits- und Gesundheitsschutzes erfüllen und den bürokratischen Aufwand für die Unternehmen begrenzen“ (S. 87). Zudem wird an die **besondere Verantwortung der Sozialpartner** appelliert: „An die Tarifvertragsparteien ergeht der Gestaltungs- und Regelungsauftrag, Korridore und Lösungen zur Umsetzung von zeitlicher, örtlicher und organisatorischer Flexibilität zu weiten, die die unterschiedlichen Flexibilisierungsanforderungen in den verschiedenen Branchen abbilden“. Wie die durchgeführten Workshops gezeigt haben, sind die betrieblichen Akteur:innen in unterschiedlichem Maße auf diese Thematik vorbereitet. Der in den Workshops begonnene Erfahrungsaustausch könnte durch weitere gezielte **Beratungs- und Unterstützungsangebote** fortgesetzt werden.

Gezeigt hat sich in den Workshops auch, dass insbesondere im ländlichen Raum Flexibilisierungsvorhaben nicht an der Betriebsgrenze halt machen, sondern es gesamtgesellschaftlicher Rahmenbedingungen bedarf. Um die großen Schwierigkeiten der Flexibilisierung insbesondere von Arbeitszeiten lösen zu können, müssen die **Kommunen** bezüglich mobiler verkehrsinfrastruktureller Angebote verstärkt **mit ins Boot** genommen werden. Hier kann das ReTraNetz-BB als Multiplikator und Weichensteller fungieren.

Ein besonderer Unterstützungsbedarf hat sich hinsichtlich der Herausforderungen von **Produktionsplanung und Prozessgestaltung** in den Unternehmen herauskristallisiert (siehe 4.6 Organisation). Dieser könnte durch folgende Angebote aufgegriffen werden:

- Unterstützung bei der Identifizierung von Transformationspfaden
- Workshopangebote zu Themen wie agiles Projektmanagement, Design Thinking, Wissensmanagement
- Organisation von Austauschformaten zum Lernen aus Erfahrungen anderer.

Im Rahmen der organisationalen Veränderungen verdient die **strategische Personalentwicklung** eine besondere Aufmerksamkeit und nimmt zur Lösung von Transformationsproblemen eine Schlüsselstellung ein. Wie oben beschrieben, wird dem überall erkennbaren Fachkräftemangel durch unterschiedliche Maßnahmen begegnet.

Eine zentrale Rolle kommt dabei der **betrieblichen Weiterbildung** zu. Im aktuellen Arbeitsweltbericht (S. 84) wird daran erinnert, dass bereits im ersten Bericht (2021) Weiterbildung als relevantes Handlungsfeld identifiziert wurde. Im Rahmen der doppelten Transformation (digitaler und ökologischer Wandel) gewinne sie jedoch zusätzlich an Bedeutung. Dies impliziere

- eine stärkere Orientierung an und konsequente Zusammenführung der individuellen Voraussetzungen und betrieblichen Bedarfe,
- die Entwicklung einer neuen Weiterbildungskultur und
- eine **engere Einbindung von Weiterbildung in betriebliche Abläufe**.

Insbesondere der letzte Punkt wurde auch immer wieder in den Workshops thematisiert. Gerade für KMU ist es ein enormer Kraftakt, während des laufenden Betriebs Mitarbeitende für (formale) Weiterbildung freizustellen. Waren es früher vor allem zeitliche und finanzielle Faktoren, die die Weiterbildungsbeteiligung geringhielten, sind es heute vor allem fehlende passgenaue Angebote und unzureichende Personaldecken, um das Tagesgeschäft am Laufen zu halten.

Abhilfe könnten hier zum einen **Informationsangebote über bestehende regionale Qualifizierungs(beratungs)angebote** (inklusive Fördermöglichkeiten) schaffen, z.B. Kompetenzzentren, Zukunftszentren, Weiterbildungsverbände etc. Zum anderen bedarf es darüber hinaus einer permanenten **Begleitung betrieblicher Lernprozesse**, die das ReTraNetz-BB mit organisieren könnte. Insbesondere vor diesem Hintergrund ist sich stets bewusst zu machen, dass sich mit der Anschaffung neuer Technik veränderte Arbeits- und Organisationsstrukturen etc. das Handeln betrieblicher Akteur:innen nicht automatisch ändert. Veränderungsprozesse bedürfen im Regelfall stets der Beratung und Begleitung.

Ein letzter Punkt zur Dimension ORGANISATION und Personalentwicklung: HR-Abteilungen wurden über Jahrzehnte als lästiger Kostenfaktor wahrgenommen. Inzwischen hat sich die Situation grundlegend geändert: Fachkräftemangel wird aller Orten beklagt, Zukunftskompetenzen sind die neuen Hard Skills – wie es ein Workshopteilnehmer nannte. Wenn wir es ernst nehmen mit dem Dreiklang Mensch – Technik – Organisation, dann wird sich auch die **Rolle der Personalentwicklung gravierend ändern** müssen. Es geht nicht mehr vordergründig um die Frage, welche Kompetenzen die Beschäftigten brauchen, um die Technik bedienen und die Produktion am Laufen halten zu können. Transformationsprozesse aktiv (mit) zu gestalten sollte viel öfter als bisher auch den umgekehrten Weg gehen: Es geht darum zu schauen, über welche Kompetenzen die Mitarbeitenden verfügen, ihre Ideen für eine zukünftige Arbeits-, Organisations- und Technikgestaltung zu erfassen, ihnen Freiräume für Kreativität einzuräumen und sie aktiv in Veränderungsprozesse einzubeziehen. So können zukünftig starke **Impulse aus der HR-Abteilung für die Gestaltung von Transformationsprozessen** gesetzt werden.

Die Transformationsnetzwerke sind angetreten, um in der Region Berlin-Brandenburg Transformationsprozesse mitzugestalten und wo es möglich ist zu unterstützen. Dies wird umso besser gelingen, je effektiver die Vernetzung der einzelnen Partner:innen und Akteur:innen funktioniert, je besser alle an einem Strang ziehen. Der **Vernetzung der Unternehmen untereinander** kommt dabei eine **zentrale Bedeutung** zu: „Angestrebt wird ein intensiver betriebs-, branchen- und fachübergreifender Wissens- und Erfahrungstransfer über gute Gestaltungsansätze betrieblicher Transformationsprozesse. Darüber hinaus soll die Netzwerkfähigkeit der Unternehmen und

Beschäftigten bzw. ihrer Interessensvertretungen gestärkt bzw. neue Netzwerke aufgebaut werden, um Impulse aus unterschiedlichen Perspektiven besser aufnehmen zu können“ (Rat der Arbeitswelt 2023, S. 94). Dazu können regelmäßige **niedrigschwellige Vernetzungsformate** wie bspw. Unternehmensstammtische, Personalertreffen, Betriebsratsdialoge etc. eine gute Möglichkeit sein, Best Practice Beispiele zu transferieren und ein Forum zu bieten, in dem sich betriebliche Akteur:innen auf Augenhöhe begegnen, sich austauschen und voneinander lernen können.

6. Quellen

- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2020). OECD Lernkompass 2030. OECD-Projekt Future of Education and Skills 2030. Rahmenkonzept des Lernens. https://www.oecd.org/education/2030-project/contact/OECD_Lernkompass_2030.pdf.
- Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2021). Werkheft 05. Arbeitsgesellschaft 2040. https://www.denkfabrik-bmas.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Werkheft_05.pdf.
- Graf, H. G. (2003). Was ist eigentlich Zukunftsforschung. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB), 26. Jg./Heft 4. <https://d-nb.info/1191568466/34>.
- IMU-Institut Berlin (2022). Abschlussbericht zum Projekt „Konzeption und Durchführung einer qualitativen Befragung von Unternehmen und Betriebsräten der automobilen Wertschöpfungskette in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg für das regionale Transformationsnetzwerk ReTraNetz“. https://retranetz-bb.de/fileadmin/user_upload/ReTraNetzBB_IMU_Befragung_Transformation_2023.pdf.
- Institut für Innovation und Technik (iit) (Hrsg.) (2021). Qualität der Arbeit, Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit im Wechselspiel von Technologie, Organisation und Qualifikation – Querschnittsanalyse. Projektabschlussbericht. <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb522-9-qualitaet-der-arbeit-beschaeftigung-und-beschaefigungsfaehigkeit.pdf?blob=publicationFile&v=5>.
- Kochseder, K. & Röhrig, A. (2022). KI4CoLearnET-Factsheet. Zukunftskompetenzen Entwicklung und Ergebnisse zur Zusammenstellung zukunftsrelevanter Kompetenzen. Berlin: k.o.s GmbH.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2017). Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Karl-Auer-Verlag.
- Krizanits, J. (2020). Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung. Heidelberg: Karl-Auer-Verlag.
- Pfeiffer, S. et al. (2023). Arbeit und Qualifizierung 2030 – Essentials. Eine Momentaufnahme aus dem Maschinenraum der dualen Transformation von Digitalisierung und Elektromobilität: Transformationserleben – Transformationsressourcen – Transformationsbereitschaft bei Volkswagen. <https://www.isf-muenchen.de/wp-content/uploads/2023/02/AQ2030-Studie-Essentials.pdf>.
- Rat der Arbeitswelt (Hrsg.) (2023). Transformation in bewegten Zeiten. Nachhaltige Arbeit als wichtigste Ressource (Arbeitsweltbericht 2023). https://www.arbeitsweltportal.de/fileadmin/user_upload/awb_2023/Arbeitsweltbericht_2023.pdf.
- Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RKW) (Hrsg.) (2022). Was hilft Menschen und Organisationen, um in der Transformation wirksam zu bleiben? Einführung und Basiskompetenz Achtsamkeit. <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Produkte/2022/Leitfaden/20220330-Kompetenzen-der-Zukunft-LF-1-Achtsamkeit.pdf>.

Spiegel, P. et al. (Hrsg.) (2021). Future Skills: 30 Zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können. <https://www.futureskills.org/>.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (Hrsg.) (2021). FUTURE SKILLS 2021. 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel. Diskussionspapier Nr. 3. Stifterverband/McKinsey & Company. <https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-2021>.

Strohm, O. & Ulich, E. (1997). Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik, Organisation. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Ullrich, F. & Böcker, M. (2023). Azubi-Recruiting-Trends 2023. <https://www.testsysteme.de/studie>.