



ReTraNetz-BB

Regionales Transformationsnetzwerk für die Fahrzeug- und Zulieferindustrie Berlin-Brandenburg

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Fachkräftesicherung und Kompetenzentwicklung in der Transformation

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

iftf.

Institut für Forschung,
Training und Projekte

btw

Unternehmen für Bildung.



Bezirk
Berlin-Brandenburg
Sachsen



Vorbemerkung

Im Rahmen des Projektes wurde zu den Themen Fachkräftesicherung und Kompetenzentwicklung in der Transformation mit Unterstützung des Dienstleisters ibbf ein Workshopverfahren zu Veränderungen der Qualifikationen und Kompetenzanforderungen in der Fahrzeug- und Zulieferindustrie in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg durchgeführt. An dieser Stelle werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst. Der ausführliche Ergebnisbericht mit allen Details steht als Download auf www.retranetz-bb.de zur Verfügung.

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 sowie den ÖPNV, eine zukünftige integrierte Mobilität 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.

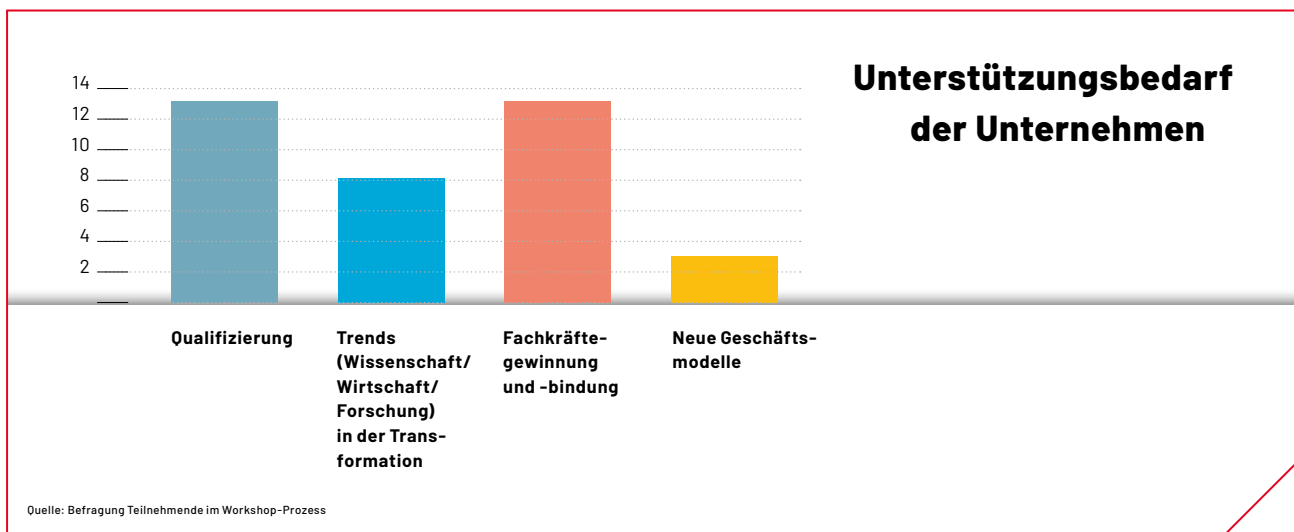
Der Fokus der konzipierten Workshops und der wissenschaftlichen Auswertung lag auf den aktuellen und künftigen Veränderungen in den Kompetenzen und Qualifizierungsanforderungen in zentralen Jobfamilien und Tätigkeiten, der Fachkräftesicherung sowie den Anforderungen in der industriellen Transformation. ■

Kompetenzen in der Transformation

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

Im Workshopverfahren lag der Schwerpunkt 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 und Stakeholdern durchgeführt.

Die Workshops wurden in der Betrachtung der Unternehmensebenen MENSCH, TECHNIK und ORGANISATION durchgeführt. Dabei standen der überbetriebliche Erfahrungsaustausch sowie die Ableitung von unternehmensspezifischen Handlungsoptionen und Unterstützungsbedarfen im Mittelpunkt der Workshops. ■



Ergebnisse aus den Workshops

Für die Auswertung wurden die Ergebnisse der vertieften Analysephase aus allen Workshops übereinandergelegt und in einem zweiten Schritt zu Themenclustern 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. Da viele Unternehmen jedoch noch nicht abschätzen können, in welchen Geschäftsmodellen sie sich in der Transformation zukünftig bewegen, standen Informationen zu Transformationstrends aus Wissenschaft, Wirtschaft und Forschung sowie zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle an dieser Stelle kaum im Fokus.

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, kann 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. ■

Mensch – Technik – Organisation im Betrieb gemeinsam betrachten

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 wo vorhanden Transformationsmentor:innen bieten.

Im Handlungsfeld **Mensch** geht es vor allem 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.

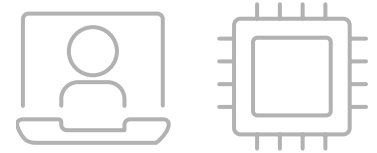
Handlungserfordernisse aus Sicht der Unternehmen, bei denen das Transformationsnetzwerk und seine Partner aktiv und unterstützend wirksam werden können, ergeben sich bezüglich der Personalentwicklung vor allem hinsichtlich der

- **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 Arbeitgebendenattraktivität, um Schüler:innen als potenzielle Auszubildende sowie Studierende und ausländische Fachkräfte als zukünftige Beschäftigte gewinnen zu können.

Teilnehmende des Ergebnis-Workshops, 2023





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 Konsortialpartner bbw, TU Berlin IWF und Fraunhofer IPK 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 Workshopeteilnehmenden 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 wird durch weitere gezielte Beratungs- und Unterstützungsangebote des Transformationsnetzwerkes fortgesetzt. ■



© Stadtbild Stuttgart / stock.adobe.com

© Dragonimages / stock.adobe.com



Was zu tun ist

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 gesetzlicher 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. ■

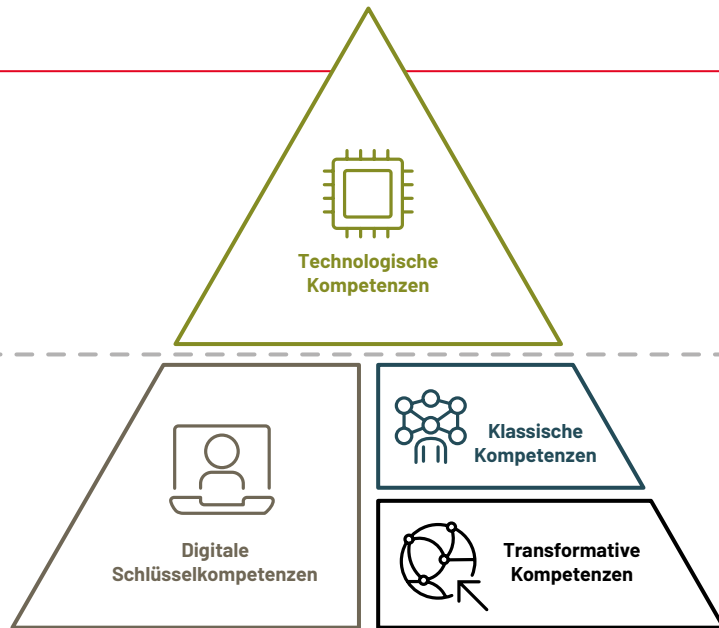
Kompetenzen der Zukunft (Quelle: HW 2022)



Future Skills

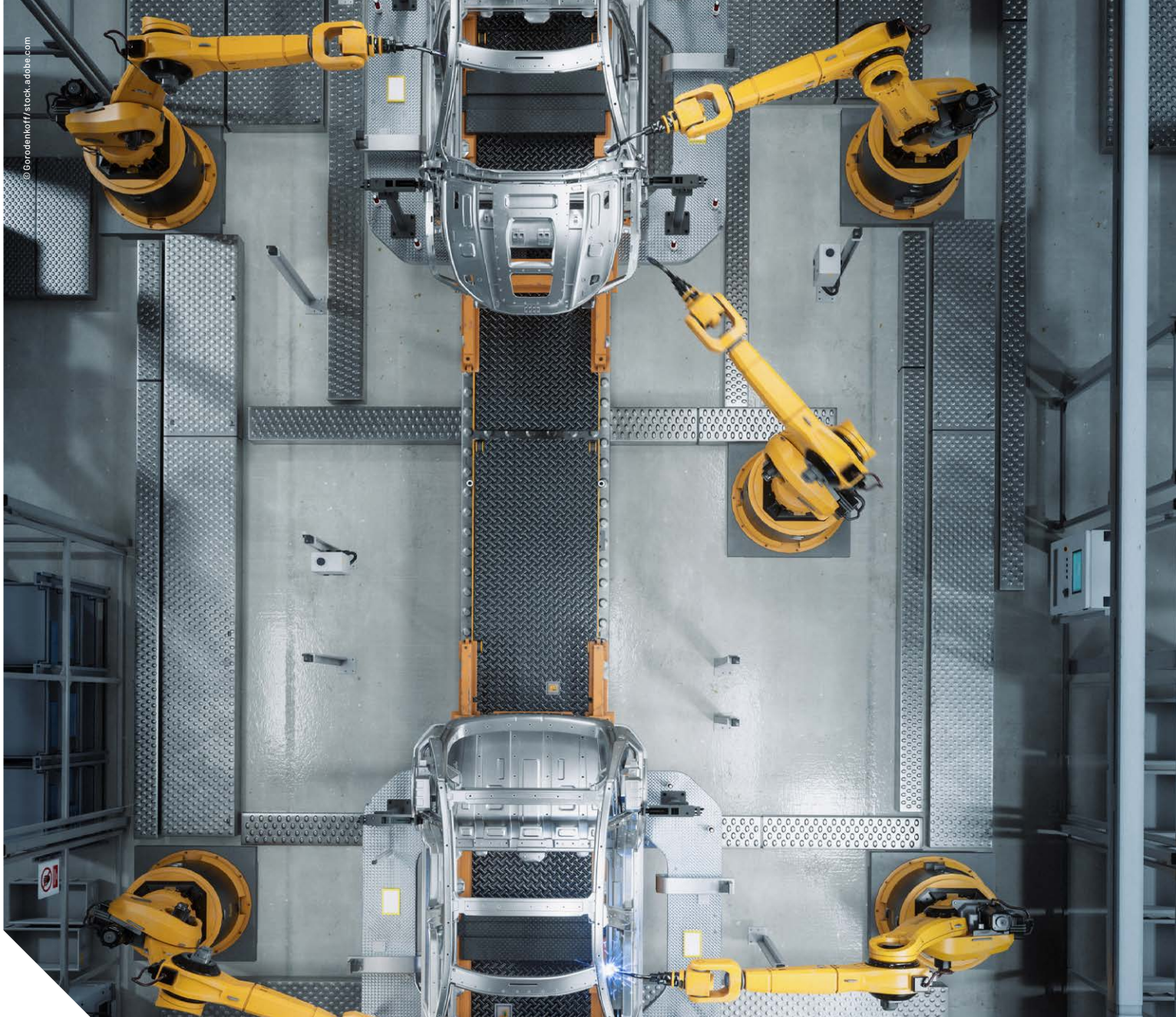
Spezialisten für den Umgang mit transformativen Technologien werden in allen Branchen benötigt und sind eine knappe Ressource am Arbeitsmarkt

Neue Arbeitsformen erfordern ein verändertes Set an digitalen und nicht-digitalen Schlüsselkompetenzen bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern



Quelle: Future-Skills-Framework (Stifterverband 2021)





© Borodenkoff/stock.adobe.com

Impressum

**Regionales Transformationsnetzwerk
der Fahrzeug- und Zulieferindustrie
Berlin-Brandenburg (ReTraNetz-BB)**

Konsortialpartner/Herausgeber:

Berufsbildungswerk gemeinnützige
Bildungseinrichtung des DGB mbH (bfw)
und IFTP im bfw in Zusammenarbeit mit
der IG Metall Berlin-Brandenburg-Sachsen
Robert Drewnicki (Projektleitung)
Alte Jakobstraße 149
10969 Berlin
www.iftp-institut.de
www.bfw.de
www.igmetall-bbs.de

**Durchführender Dienstleister des Projektes
„Fachkräftesicherung und Kompetenz-
entwicklung in der Transformation“:**

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

Verfasser:

Mareike Gerhardt
Nikolas Hubel,
Dr. Evelyn Schmidt-Meergans

**Die Langfassung des Berichtes und viele
weitere Dokumente zur Transformation
sind veröffentlicht unter:**

www.retranetz-bb.de

Gestaltung:

ROHLOFF Design

Bildnachweise:

Titel: © wosunan/stock.adobe.com
Seite 3 oben: IB Photography/stock.adobe.com

Stand: Dezember 2023

ReTraNetz-BB

Regionales Transformationsnetzwerk für die
Fahrzeug- und Zulieferindustrie Berlin-Brandenburg

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

