



ReTraNetz-BB

Regionales Transformationsnetzwerk für die Fahrzeug- und Zulieferindustrie Berlin-Brandenburg

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Wandel begleiten
Betriebliche
Qualifizierungswege
in der Transformation



Ausgangslage

Die Fahrzeugindustrie erlebt zurzeit einige tiefgreifende Umbrüche, darunter der Umstieg auf Elektroantrieb, autonome Fahrsysteme und die Digitalisierung von Arbeitsprozessen. Dies führt mitunter zu neuen Geschäftsstrategien und einem Wandel von individueller Mobilität hin zu Mobilitätsdienstleistungen. Neu zu entwickelnde Technologien werden dazu beitragen, umweltfreundlichere und vernetzte Mobilitätslösungen zu schaffen. Die Bedeutung von Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovation ist dabei zentral für die Anpassung an die sich wandelnde Industrie.

Neben technologischen und ökologischen Aspekten spielt der demografische Wandel eine bedeutsame Rolle, da er die Verfügbarkeit von Arbeitskräften auf dem Markt beeinflusst.

Insgesamt bringt die Transformation sowohl Herausforderungen als auch Chancen für die Standorte, Arbeitsprozesse und Bedingungen innerhalb der Branchen mit sich.

Das Projekt ReTraNetz-BB zielt darauf ab, diese komplexen Herausforderungen anzugehen und eine erfolgreiche Transformation für die Automobil- und Zulieferindustrie in der Hauptstadtregion zu unterstützen. Dabei werden verschiedene Themen berücksichtigt, darunter Ladeinfrastruktur, Batterieentwicklung und -produktion, nachhaltige Geschäftsprozesse und die Qualifizierung der Belegschaft. Der Wandel wird als bedeutende Chance für den Industriestandort Berlin-Brandenburg angesehen, sich zu einem innovativen Zentrum für die Mobilitätswende zu entwickeln. ■



Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen

Die umfassenden Veränderungen in Unternehmen, Technologie, Arbeitsinhalten und Betriebskultur haben weitreichende Folgen. Durch neu aufkommende Themen und Veränderungen im Produktionsgeschehen werden Arbeitnehmer:innen mit erhöhten Anforderungen an ihre Fähigkeiten und Kompetenzen konfrontiert, wobei Kreativität, Problemlösefähigkeiten, Vielseitigkeit, Flexibilität, Motivation, kontinuierliche Weiterbildungsbereitschaft und Eigenverantwortung immer wichtiger werden, um vorhandenes Wissen anzupassen und die Fähigkeit zur Anwendung dieses Wissens zu stärken. Dennoch haben viele Unternehmen noch nicht die erforderlichen Maßnahmen ergriffen und die zukünftigen Anforderungen an Qualifikationen sind oft unklar. In diesem Zusammenhang nimmt die Bedeutung beruflicher Weiterbildung zu, obwohl bestimmte Gruppen wie Geringqualifizierte, Ältere, Frauen, Personen mit Migrationshintergrund und atypisch Beschäftigte weiterhin unterdurchschnittlich daran partizipieren. Um diese Gruppen finanziell zu unterstützen und das Förder-system der beruflichen Weiterbildung breiter aufzustellen, wurden in Deutschland Gesetze wie das Qualifizierungschancengesetz (QCG) und das Arbeit-von-morgen-Gesetz (AvmG) eingeführt.

**Im Jahr 2022 wurden
etwa 2,79 Milliarden Euro für die Förderung
der beruflichen Weiterbildung nach
dem SGB III durch die Bundesagentur
für Arbeit (BA) bereitgestellt.**

Generell wird Weiterbildung für den Arbeitsmarkt, insbesondere für Arbeitslose und Geringqualifizierte, durch Beiträge aus der Arbeitslosenversicherung (SGB III) sowie steuerfinanzierte Mittel für die Grundsicherung für Arbeit-suchende (SGB II) finanziert. Seit Januar 2019 gilt diese Regelung auch für Arbeitnehmer:innen, deren Tätigkeiten durch Technologien ersetzt werden können, die von strukturellen Veränderungen betroffen sind oder die eine Weiterbildung in einem Engpassberuf anstreben. ■

Das Qualifizierungs- chancengesetz



Das Qualifizierungschancengesetz (QCG) erweitert die Fördermöglichkeiten der WeGebAU Förderung. Es ermöglicht Weiterbildungen für Beschäftigte unabhängig von Bildungsstand, Alter und Betriebsgröße. Die Förderung umfasst verschiedene Weiterbildungsarten, außer gesetzlich verpflichtete Maßnahmen. Kosten für Lehrgänge und Arbeitsentgeltzuschüsse können ebenso gefördert werden. Die Zulassung erfolgt gemäß der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV). Die geförderte Weiterbildung muss mehr als 120 Stunden dauern und mindestens vier Jahre nach einer abgeschlossenen Ausbildung erfolgen. Eine bereits geförderte Weiterbildung muss ebenfalls mindestens vier Jahre zurückliegen.

Qualifizierungsgeld

Für Beschäftigte, deren Arbeitsplatz durch Strukturwandel gefährdet ist, bietet die Agentur für Arbeit seit dem 01.04.2024 das Qualifizierungsgeld während einer beruflichen Weiterbildung an. Voraussetzung ist, dass der Qualifizierungsbedarf der Belegschaft in einem Regelwerk festgehalten wurde. Die Weiterbildung muss über 120 Stunden umfassen, kann in verschiedenen Formen erfolgen und muss von einem AZAV-zugelassenen Bildungsträger angeboten werden. Inhalte dürfen über kurzfristige Anpassungsbildungen hinausgehen. Arbeitgeber:innen müssen das Qualifizierungsgeld schriftlich beantragen, idealerweise drei Monate vor Beginn der Weiterbildung. Die Förderung beträgt 60 % der durchschnittlichen Nettoentgelt Differenz, bei Beschäftigten mit Kindern sind es 67 %.

Mehr Informationen finden Sie unter:

<https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/foerderung-von-weiterbildung/qualifizierungsgeld>





01

Schritt eins

Wo stehe ich? Wo will ich hin?

Darum geht's: Klar werden über die Unternehmensziele. Welche Trends und Entwicklungen in der Fahrzeugindustrie betreffen den Betrieb in Zukunft? Was sind Schlüsselthemen und -bereiche, die aufkommen? Welche neuen Arbeitsfelder entstehen dadurch und welche Maßnahmen sind notwendig, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden? Offene Lernkultur fördern, in der Weiterbildung als sinnvoll und selbstverständlich wahrgenommen wird (transparente Kommunikation). Gegebenenfalls in den Austausch mit anderen Unternehmen oder Branchenverbänden gehen.

Wichtig ist auch, die möglichen Ziele und zukünftige Veränderungen von Anfang an mit der Belegschaft zu kommunizieren, um alle direkt mitzunehmen.

Der Qualifizierungs-Navigator

Angesichts des akuten Fachkräftemangels und der steigenden Anforderungen an die Fähigkeiten der Belegschaft wird die strategische Personalentwicklungsplanung immer wichtiger, aber oft nicht konsequent verfolgt. Dabei stehen die Erfassung von Kompetenzen, die Identifizierung vorhandener Potenziale, das Ermöglichen von Weiterbildungsangeboten und die Grundqualifizierung für zukünftige Themen im Fokus. Stattdessen dominiert häufig das Prinzip der Pragmatik oder des Improvisierens, wobei die Qualifizierung im Vergleich zu anderen betrieblichen Fragestellungen als sekundär betrachtet wird. Die Ursachen dafür sind vielfältig und bekannt: begrenzte Ressourcen, Defizite in der Planung und im Management, hektischer Arbeitsalltag, schnelles Firmenwachstum und unzureichende Kompetenzen bei den Beschäftigten und Führungskräften.

Der Qualifizierungs-Navi dient dazu, den Prozess der Implementierung von Qualifizierungsmaßnahmen kompakt in einer Art Leitfaden darzustellen und die Spezifika der einzelnen Stationen kurz zu erläutern.

TIPP: Mit dem von der IG Metall in Baden-Württemberg entwickelten Zukunfts-Check hält die IG Metall seit 2022 ein bewährtes Analyseinstrument für Betriebsräte bereit, um die Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens – und damit einhergehend mögliche Transformationspotentiale – kritisch beurteilen zu können. Das ReTraNetz-Team der IG Metall Berlin-Brandenburg-Sachsen bietet den Workshop Zukunfts-Check auch in der Hauptstadtregion für Betriebsratsgremien an (bei Interesse Email an ReTraNetz-BB: haspel.jessica@iftp-institut.de). Weitere Informationen zum Tool Zukunfts-Check gibt es unter folgendem Link: <https://www.bw.igm.de/news/meldung.html?id=102457>



Ein weiteres Tool, um sich einen systematischen Überblick über den Stand der Digitalisierung und die Auswirkungen auf die Arbeit(sbedingungen) im Betrieb zu verschaffen, ist die Betriebslandkarte:

Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0



02

Schritt zwei

Qualifizierungsbedarfe und -ziele

Darum geht's: Analyse von Tätigkeiten, Arbeitsabläufen und Anforderungen im Betrieb. Daraus weitere Bedarfe (auch zukünftige) des Betriebs ermitteln sowie Bedarfe der Beschäftigten. Kompetenzerfassung der Belegschaft z. B. durch Gespräche mit einzelnen Beschäftigten, Erfassen vorhandener (formaler) Qualifikationen in einer Kompetenzmatrix oder auch durch Beobachtung von Arbeitsprozessen zum Planen von Qualifikationsbedarfen.

TIPP: Mit digitalen Tools wie z. B. Pythia können vorhandene Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten strategisch ermittelt und analysiert werden, um daraus Maßnahmen für die Personalentwicklung abzuleiten. Hier geht's zum kostenlosen Tool: <https://personal-pythia.de/starter-set/pythia/>



03

Schritt drei

Qualifizierungsmaßnahme

Darum geht's: Inhaltliche und formale Bedingungen der Qualifizierungsmaßnahme festlegen, orientiert an den Bedarfen des Betriebs, aber auch der Beschäftigten. Kriterien zur Auswahl der Qualifizierungsmaßnahme können sein: Inhaltliche Passung, Zeitraum, Preis, Form und gegebenenfalls Veranstaltungsort.

Überlegungen vorab: Überlegen in welcher Form Weiterbildung stattfinden soll. On-The-Job-Maßnahmen können z. B. durch Unterweisung am Arbeitsplatz umgesetzt werden, Off-The-Job-Maßnahmen können z. B. durch externe Seminare oder durch E-Learning-Einheiten umgesetzt werden. Near-The-Job-Maßnahmen können praxisbezogene Fragestellungen z. B. durch Workshops, Arbeitsgruppen oder Qualitätszirkel im Betrieb bearbeiten. Auch Fragen zur Erforderlichkeit eines Zertifikats nach Abschluss der Maßnahme können in diesem Schritt diskutiert werden.

TIPP: Bei der Suche nach geeigneten Seminaren oder anderen Formaten können Weiterbildungsdatenbanken wie z. B. „mein NOW“ der Bundesagentur für Arbeit helfen: <https://mein-now.de/>



Bei Fragen zu finanzieller Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen gibt es Übersichten und Beratungsangebote z. B. bei der Bundesagentur für Arbeit unter folgendem Link: <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/foerderung-von-weiterbildung>



Schritt vier

Transfer & Evaluation

Darum geht's: Umsetzung und langfristige Anwendung der erworbenen Kompetenzen im Arbeitsalltag. Transfer-sicherung geschieht vor, während und nach der Quali-fizierungsmaßnahme. Nach der Maßnahme sollten im gemein-samen Gespräch Umsetzungsziele, Unterstützungsange-bote im Arbeitsalltag, Übungen und regelmäßige Reflexion der Erfahrungen und möglichen Probleme geklärt werden. Vergleich der festgelegten SOLL-Ziele mit den tatsächlichen Veränderungen (Kompetenzzuwachs), um etwaige Abwei-chungen von den anfangs festgelegten Zielen festzustellen sowie die gemeinsame Entscheidung über Anpassungen und weitere Schritte zu treffen.

TIPP: Eine effektive Lösung zur Sicherstellung der Nach-haltigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen besteht in der Vernetzung mit anderen Unternehmen und Bildungsträgern, um gemeinsame Bedarfe zu identifizieren und Ressourcen zu teilen. Das Bilden von Lerngruppen und die Nutzung von Learning Management Systemen unterstützen den Aus-tausch von Erfahrungen und ermöglichen flexibles Lernen außerhalb der regulären Arbeitszeiten für eine nachhaltige Nutzung und Aktualisierung von Weiterbildungsinhalten.

Zusätzliche Überlegungen

Darum geht's: Bei der „Zuweisung“ von Qualifizierungs-maßnahmen sollten individuelle Interessen der Beschäftig-ten berücksichtigt werden, um Motivation und erfolgreiche Zusammenarbeit zu fördern. Ein transparentes Vorgehen und Interessenabgleich sind dabei entscheidend. Evaluations-instrumente, einschließlich formaler Fragebögen und Beob-achtung des Teilnehmer:innenverhaltens, werden genutzt, um eine Bewertungsgrundlage für den Kompetenzzuwachs zu schaffen. Die Betonung zeitnaher Gespräche, Reflexionen und klarer Zielvereinbarungen unterstreicht die Bedeutung eines effizienten Transferprozesses.

TIPP: Die freiwillige Beteiligung und die wahrgenommene Autonomie der Beschäftigten während des Wandels sind entscheidend für die Förderung des Unternehmenswachs-tums. Angeordnete Transformation in einem Top-down Prozess hat oft negative Auswirkungen auf die Motivation der Belegschaft. Daher ist eine transparente Kommunikation über geplante Qualifizierungsmaßnahmen und das Mitbestimmungsrecht der Beschäftigten sowie – wo möglich – die Einbindung von Betriebsräten oft schon das Fundament einer gelingenden Qualifizierungsstrategie. ■



Anmerkungen für die Praxis

Die ersten Bemühungen zur Transformation bei der Ingenieurgesellschaft Auto und Verkehr (IAV) im Jahr 2018 wurden von der Belegschaft in Stimmungsumfragen kaum positiv bewertet, sondern hatten eher negative Auswirkungen. Eine wichtige Erkenntnis war, dass eine erzwungene Transformation, bei der Beschäftigte in einem Top-down Prozess für Tätigkeiten in anderen Bereichen umgeschult werden, wenig erfolgreich ist. Zu diesem Zeitpunkt hatte die IAV sich noch nicht mit zukunftsorientierten Funktionsrollen auseinandergesetzt, es wurden keine strategischen Bedarfsanalysen durchgeführt und potenzielle Qualifizierungspfade waren nicht identifiziert. Basierend auf diesen Erkenntnissen wurde ein neues Transformationskonzept entwickelt, um den Wunsch der Belegschaft nach mehr Transparenz und Mitbestimmung zu erfüllen. Dieses Konzept legt besonderen Wert auf Kommunikation, Transparenz, Freiwilligkeit sowie die Sicherung der Arbeitsplätze.

Transparenz schafft Vertrauen

Untersuchungen zeigen, dass offene Kommunikation und Transparenz sowie die Bereitschaft des Unternehmens, Informationen mit Stakeholdern und der Belegschaft zu teilen, Vertrauen schaffen. Ebenso ist die Freiwilligkeit, also die wahrgenommene Mitbestimmung der Belegschaft entscheidend, um den Erfolg von Transformationsmaßnahmen zu fördern.



Moderne Lernformate

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) tendieren aufgrund von Zeit- und Kosteneinschränkungen sowie dem Trend zu arbeitsplatznahen Lernformen eher zu weniger aufwendigen Qualifizierungsmaßnahmen. Als Reaktion darauf wird verstärkt an der Weiterentwicklung klassischer Schulungsmethoden gearbeitet, wobei digitale Lernformate eine ernstzunehmende Alternative zu traditionellen Schulungsformen darstellen. Learningnuggets beispielsweise sind kurze, problemorientierte Lerneinheiten, die zu ganzen Modulen kombiniert werden können und die Kompetenzbildung fördern. Generell bieten digitale Lernformate zeitliche und räumliche Unabhängigkeit, funktionieren selbstgesteuert und können meist direkt in das betriebliche Lernen integriert werden.

Digitales Lernen sollte nicht als Ersatz für tradierte Lernmethoden betrachtet werden, sondern als sinnvolle Ergänzung!

Das kann helfen!

Unternehmen sollten vorhandene Unterstützungsangebote nutzen und sich bei der Planung und Durchführung von Weiterbildung begleiten lassen. Der Austausch mit Verbänden, Gewerkschaften und Wirtschaftsförderungen, die bereits mit Unternehmen der Fahrzeugindustrie im Dialog stehen, kann hilfreich sein, da diese Akteure eine wichtige Rolle der Vermittlung im Transformationsprozess spielen. Eine effektive Kommunikation kann dazu beitragen, Unterstützungsangebote wie die finanzielle Förderung von Weiterbildung besser bekannt zu machen, um möglichst viele Unternehmen auf ihrem Transformationsweg zu begleiten. ■

Das ReTraNetz-BB bietet Unterstützung bei der Entwicklung von Qualifizierungs-, Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Wir zeigen Best-Practice-Beispiele auf, helfen beim Erschließen von Bedarfen und bei der Erprobung und Evaluation von Maßnahmen. Dabei ist uns der Dialog mit allen betroffenen Gruppen im Betrieb wichtig, um den Wandel fair und gleichberechtigt zu gestalten. Mehr zu den Themen Qualifizierung und Fachkräfte gibt es hier: <https://retranetz-bb.de/angebote/qualifizierung-fachkraefte>

Im Rahmen von Pilotprojekten setzen wir den Qualifizierungs-Navi aktiv für und mit Unternehmen gemeinsam um.





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 Drennicki (Projektleitung)
Alte Jakobstraße 149
10969 Berlin
www.iftp-institut.de
www.bfw.de
www.igmetall-bbs.de

Autor:
Christian Dufentester (iftp im bfw/
IG Metall-Team im ReTraNetz-BB)

**Die Langfassung des Textes und viele
weitere Dokumente zur Transformation
sind veröffentlicht unter:**
www.retranetz-bb.de

Gestaltung:
ROHLOFF Design

Bildnachweise:
Titel: © Gorodenkoff / stock.adobe.com
Seite 3 Icon links: SurfupVecto / stock.adobe.com
Icon-Set recht: Trueffelpix/stock.adobe.com
Seite 4 oben: © Robert Kneschke / stock.adobe.com

Stand: Mai 2024

ReTraNetz-BB

Regionales Transformationsnetzwerk für die
Fahrzeug- und Zulieferindustrie Berlin-Brandenburg

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages