

Rollenbezogene Bedarfsermittlung als Schlüssel zur aktiven Gestaltung betrieblicher Transformationsprozesse - Ein innovativer Ansatz zur Entwicklung praxisnaher Handlungsstrategien in KMU

Wie können Unternehmen befähigt werden, eigene Transformationsprozesse aktiv zu gestalten und konkrete Handlungsansätze zu entwickeln?

Transformationsprozesse in der Automobilindustrie wie Automatisierung, Elektromobilität, Vernetzung und Autonomes Fahren (Vermesan et al., 2021) erfordern aktive Steuerung durch Unternehmen. Klassische Weiterbildungsformate reichen dafür nicht mehr aus. Stattdessen rücken Kompetenzermittlung und -entwicklung im Arbeitsprozess in den Fokus (Dehnbostel, 2024).

Der Beitrag zeigt am Beispiel des Projektes *transform.by*, wie in KMU durch integrierte Bedarfsermittlung betriebliche Anforderungen ermittelt und in praxisnahe Maßnahmen überführt wurden. Gerade KMU haben aufgrund begrenzter Ressourcen und Strukturen Schwierigkeiten, eigene Bedarfe zu benennen und strukturell zu verankern (Weber et al., 2025). Ziel ist es, u.a. Führungskräfte zu befähigen, die eigenen Handlungsfelder zu erkennen und Maßnahmen eigenständig umzusetzen. Ein Rollenverständnis von Akteur*innen innerhalb eines Betriebs kann dazu beitragen, der Transformation selbstbewusster zu begegnen (Barabasz, 2016).

Der innovative Ansatz liegt in der Verknüpfung qualitativer Methoden mit betrieblicher Praxis: Unternehmen wurden aktiv in die Bedarfsermittlung eingebunden. Auf Basis umfangreicher Fallstudien mit Interviews, Tätigkeitsscreenings und Bedarfsanalysen mit Geschäftsleitungen, Personalverantwortlichen und Führungskräften wurden Maßnahmen abgeleitet, die zentrale Transformationsfelder wie Digitalisierung, Hochvolt-Technologie, Führung und Personalentwicklung adressieren. Die Erprobung mit Betrieben soll kontinuierliches Lernen fördern und eine Anpassung an den Wandel unterstützen.

Führungskräfte sind Weisungsbefugte, Vorbilder und Multiplikator*innen zugleich. Sie füllen somit in der Transformation eine besondere Rolle aus. Die Bedeutung dieser Zielgruppe wird durch Studien unterstrichen, die zeigen, dass Widerstände von Mitarbeitenden und Manager*innen für mehr als 70% der gescheiterten Projekte verantwortlich sind (Bösenberg & Giebing, 2024).

Um den individuellen Bedarfen der Rollen in Betrieben zu begegnen, wurden rollenbezogene Transformationsprofile entwickelt, die Handlungsempfehlungen und Checklisten zur Standortbestimmung und Weiterentwicklung enthalten. Sie bündeln Bedarfe und Lösungsansätze aus verschiedenen Zuliefererebenen und fördern den Wissenstransfer zwischen Betrieben.

Perspektivisch sollen Unternehmen befähigt werden, eigene Bedarfsanalysen mittels Tätigkeitsscreenings durchzuführen – ein Ansatz, der bereits im Projekt vorbereitet wurde und zur Verstetigung betrieblicher Lernprozesse beitragen kann.

Literatur:

Barabasz, A. (2016). Psychodynamic perspective of organizational change. *Management*, 20(1), 155-166.

Bösenberg, C., Giebing, M. (2024). Die Rolle des Managements bei der Geschäftstransformation: Erfolgsfaktor Mindset. In: Wollmann, P., Püringer, R. (eds) *Die Transformation von Organisationen im öffentlichen und privaten Sektor*. Springer Gabler, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-55279-3_12

Dehnbostel, P. (2024). Neugestaltung der betrieblichen Weiterbildung in der digitalen Transformation. *Magazin erwachsenenbildung.at*, (51), 63–74. <https://doi.org/10.25656/01:30125>

Vermesan, O., John, R., Pype, P., Daalderop, G., Kriegel, K., Mitic, G., Lorentz, V., Bahr, R., Sand, H., Bockrath, S. & Waldhör, S. (2021). Automotive intelligence embedded in electric connected autonomous and shared vehicles technology for sustainable green mobility. *Frontiers in Future Transportation*, 2, 688482. <https://doi.org/10.3389/ffutr.2021.688482>

Weber, L., Schmidt, L., Kommer-Hasenest, M. & Jöchner, A. (2025). Zukunftsberuf oder Auslaufmodell? Anpassung der beruflichen Bildung an die Transformation der Automobilindustrie. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 49 – angenommen.

Zerweck, P., Schmitt, M., Schneider, N. & Serbesta, V. (2025). Vor die Welle kommen: Ansätze des Innovationsmanagements für die evidenzbasierte Gestaltung von Weiterbildungsangeboten für die Transformation. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 48, 1–18. https://www.bwpat.de/ausgabe48/zerweck_etal_bwpat48.pdf