



Rollenbezogene Bedarfsermittlung als Schlüssel zur aktiven Gestaltung betrieblicher Transformationsprozesse

Praxisnahe Handlungsstrategien für KMU

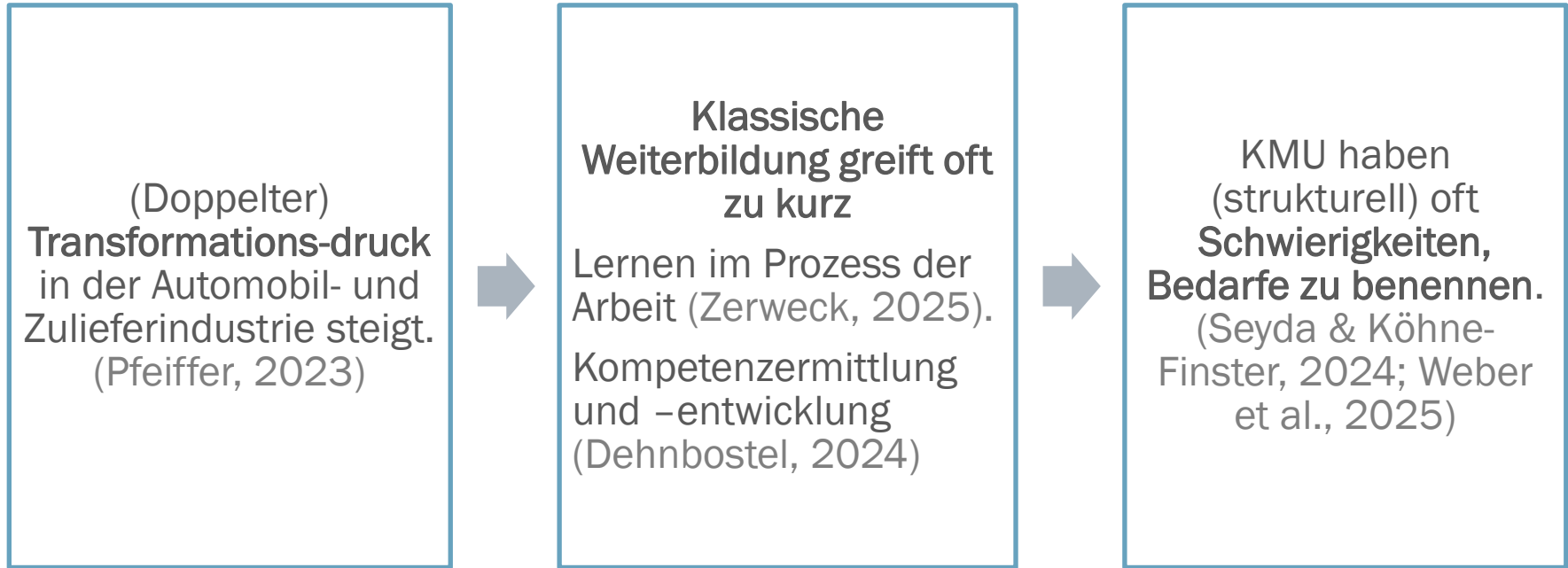
AG BFN Tagung, 12.-13.03.2026
Stuttgart



**Forschungsinstitut
Betriebliche Bildung**

1. Warum müssen Unternehmen *vor die Welle* kommen?
2. Doppelte Transformation in der Automobilbranche
3. Daten & Methoden
4. Perspektivwechsel durch Rollenverständnis: Transformationsprofile
5. Die Rolle der Führungskräfte
6. Kompetenzbedarfsanalyse im eigenen Betrieb

Warum müssen KMU befähigt werden, Transformationsprozesse eigenständig und aktiv zu gestalten?



- Die Lösung: Vor die Welle kommen!

Transformation in der Automobilbranche



Doppelte Transformation: zwei Themen, zwei Bewegungen
(z.B. Hofmann et al. 2023; Pfeiffer 2023)

Digitalisierung



Nachhaltigkeit



Organisation



Technik



Mensch



(Hirsch-Kreinsen 2018)

Betriebsbefragung

Fallstudien in
Großunternehmen &
KMU

Expert*innen-Interviews

Stellenanzeigenanalyse

Entwicklung und
Durchführung von
Workshopkonzepten

Evaluation

Betriebliche Fallstudien (qualitativ)

- Produktions- und Zulieferbetriebe
- Leitfadengestützte Interviews, Tätigkeitsscreenings, Workshops/
Gruppeninterviews
- Interviews mit...
 - Personalverantwortlichen
 - Führungskräften
 - Geschäftsleitungen

➔ **Ziele:** Status Transformation, Herausforderungen, Chancen,
Qualifizierungsbedarfe

Warum Rollen im Wandel?



Systemische Perspektive (Kiel, 2010)

- Ressourcen nutzen
- Reflexion bestehender Denk- und Verhaltensmuster
- Anerkennung von Ambivalenzen

Veränderung = Widerstand?

- Reaktanz: Rebellion gegen Veränderung (Brehm, 1966; Raab et al., 2010)
- Rollenunklarheiten verstärken Angst und Widerstand
→ Reflexion der eigenen Position= psychische Sicherheit (Barabasz, 2016)

„Wir wollen keine Trends übersehen und den Blick in die Zukunft nicht verlieren. Wir haben uns eine klare Vision gesteckt, eine Mission.“

Betriebsleitung, bay. Automobil-Zulieferbetrieb

„Wir kommen aus dem fachlichen Bereich und sehen auch unseren Schwerpunkt darin und wollen den auch nicht so richtig aufgeben. Wir machen unsere tatsächliche Arbeit, für Strategie haben wir zu wenig Kapazitäten und wissen auch nicht, wie viel wir davon umsetzen können. Es läuft ganz anders als in den großen Unternehmen.“

Geschäftsführung, bay. Automobil-Zulieferbetrieb

Zukunft sichern durch kluge Personalentwicklung: Fahrplan für Personalverantwortliche

Personalverantwortliche füllen eine zentrale Rolle in Veränderungsprozessen von Unternehmen aus: Durch den engen Kontakt mit Mitarbeitenden können sie frühzeitig Qualifizierungsbedarfe erkennen und Lernprozesse mitgestalten. Als Vermittler*innen zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft wirken sie als wichtiges Bindeglied und tragen dazu bei, Transformationsprozesse auszuführen und nachhaltig zu verankern. Globale Ereignisse stellen Unternehmen vor neue Aufgaben, Personalverantwortliche können dazu beitragen, die langfristige Verfügbarkeit von Fachkräften durch strategisches Kompetenz- und Talentmanagement zu sichern.

Du bist Personalverantwortliche*r eines KMU in der bayerischen Automobil- und Zulieferindustrie? Dann bist du hier genau richtig!

Dieses Profil hilft dir, deine individuelle Rolle in der Transformation zu erkennen.

Es zeigt dir, wie du eine Kultur der Veränderungsbereitschaft etablieren und deine Stärke – den Umgang mit Menschen – perfekt nutzen kannst.

Nimm jetzt die richtige Ausfahrt, um zu einer zukunftsgerichteten Personalplanung beizutragen!

Handlungsfelder für nachhaltige Transformation

- Strategische Personaleinsatzplanung
- Automatisierte Prozesse und digitale Tools zur Modernisierung von HR-Arbeit und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
- Erkennen individueller Qualifizierungsbedarfe von Mitarbeitenden
- Einsatz innovativer Tools und Kanäle im Recruiting
- Erhöhung der Sichtbarkeit des Unternehmens bei potenziellen Bewerbenden
- Motivation von Mitarbeitenden durch gezielte Benefits und Anerkennung beruflicher Erfahrung
- Intergenerationales Lernen und transparente Kommunikation

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



- I. Handlungsfelder in der Transformation
- II. Die ersten Schritte
- III. Ressourcen-Checkliste
- IV. Betriebliche Weiterbildung

Zukunft gestalten: Die nächsten Schritte für Personalverantwortliche

1. Recruiting neu denken und modernisieren

Einsatz von KI-Tools und Social Media zur Ansprache junger Talente, Fokus auf Quereinsteiger*innen und Frauen in Technikberufen.

Qualifizierungsbedarf: Modernes Recruiting, Diversity-Kompetenz, rechtliche Grundlagen zur Anerkennung ausländischer Abschlüsse.

„Also ich sehe da tatsächlich auch Luft nach oben bei der Geschichte diesen ganzen Rekrutierungsprozess praktisch noch mal zu optimieren und da halt vielleicht diese eingetretenen Pfade mal ein bisschen auszuweiten.“¹

2. Digitale Kompetenzen gezielt aufbauen

Einführung digitaler Tools zur Personalplanung, Formate zur Technologieoffenheit und Sprachunterstützung, Technik-Support für Mitarbeitende durch interne Ressourcen (z.B. Werkstudierende).

Qualifizierungsbedarf: Digitale Grundbildung für HR und Mitarbeitende.

„Die große Chance in der Digitalisierung sehe ich darin, dass wir unsere Arbeitsabläufe schneller machen können. Auswertungen können beispielsweise einfach tagesaktuell abgerufen werden. Wir können dann auch mit anderen Abteilungen durch den Datenaustausch besser zusammenarbeiten.“

3. Onboarding und betriebsinterne Weiterbildung strategisch gestalten

Onboardingprozesse überarbeiten und digital unterstützen, Soft-Skill Angebote ergänzen (Konfliktmanagement, Kommunikation, Diversity).

Qualifizierungsbedarf: Train-the-Trainer Programme.

„Wir haben letztes Jahr ein neues Onboarding mit neuer HR Struktur und auch technischem Onboarding, also Programme und Unterstützungsbedarfe des/der neuen Mitarbeiter*in auf den Weg gebracht und seitdem läuft es relativ gut.“

4. Attraktivität des Arbeitsplatzes steigern

Entwicklung von Benefit-Modellen: Altersvorsorge, Anerkennung, Entwicklungsperspektiven, Transparente Kommunikation über Karrierewege, aktive Einbindung der Mitarbeitenden.

Qualifizierungsbedarf: Employer-Branding, Benefit-Design.

„Wir müssen mehr Verträge in der betrieblichen Altersvorsorge und mehr Benefits anbieten, und die Krankheitsquoten senken, zum Beispiel durch regelmäßige BEM Gespräche.“

5. Change Management und Kulturarbeit stärken

Generationenübergreifenden Wissenstransfer sichern, Führungskräfte als aktive Begleiter*innen des Wandels qualifizieren, Konfliktlösungsprozesse etablieren (z.B. durch Methoden).

Qualifizierungsbedarf: Konfliktmanagement, Generationenmanagement.

„Wir machen uns Sorgen, dass die neue Generation junger Mitarbeitenden zu hohe Anforderungen an ihren Arbeitsplatz stellt, welche unser KMU nicht bieten kann.“

¹ Die Zitate von Verantwortlichen in Unternehmen basieren auf einer qualitativen Erhebung, die im Rahmen betrieblicher Fallstudien im Projekt transform.by von Forschungsinstitut betriebliche Bildung (f-bb) durchgeführt wurde. Die Qualifizierungsbedarfe spiegeln reale Herausforderungen und Chancen für HR wider (transform.by, 2025).

- I. Handlungsfelder in der Transformation
- II. Die ersten Schritte
- III. Ressourcen-Checkliste
- IV. Betriebliche Weiterbildung

Zu F Die Checkliste: Was setzt du bereits um und was ist noch in Planung?

1. Re Digitalisierung & Tools

- ☐ Interne HR-Kapazitäten prüfen – Digitalisierung und Automatisierung händischer Prozesse
- ☐ Kompetenzerfassung mit digitalen Tools
- ☐ Überarbeitung des Onboarding-Prozesses durch digitale Formate (z. B. Videos, Checklisten, Mentoring)
- ☐ Digitale Grundbildung planen (ERP-Systeme, mobile Endgeräte, KI-Grundlagen)

Personalgewinnung & Arbeitgeberattraktivität

- ☐ Recruiting-Kanäle aktualisieren (Social Media), direkte Ansprache von Zielgruppen
- ☐ Employer Benefits überarbeiten durch Schaffung echter Mehrwerte für Mitarbeitende

Qualifizierung & Weiterbildung

- ☐ Internes Schulungsangebot ausweiten – Soft Skills wie Kommunikation und Konfliktmanagement
- ☐ Führungskräfte qualifizieren durch Change-Management und intergenerationale Kommunikation
- ☐ Sprachförderung für internationale Mitarbeitende integrieren

Unternehmenskultur & Zusammenarbeit

- ☐ Konfliktmanagement strukturieren – Prozesse, Ansprechpersonen, Kummerkasten
- ☐ Personalführung stärken durch Vertrauen, Empathie, menschliches Gespür

Wissen & Zukunftssicherung

- ☐ Wissen sichern und Nachfolge planen (altersbedingter Austritt, Tandems, Dokumentation)

Lücken erkannt? So kann dich betriebliche Weiterbildung unterstützen:

Für HR-Verantwortliche in der bayerischen Automobil- und Zulieferindustrie ist betriebliche Weiterbildung ein zentraler Hebel, um den Wandel aktiv zu gestalten. Sie ermöglicht es, Mitarbeitende gezielt auf neue Technologien, digitale Prozesse und veränderte Rollen vorzubereiten – etwa im Umgang mit modernen Recruiting-Tools, interkultureller Teamarbeit oder digitalen Onboarding-Prozessen.

Gleichzeitig stärkt sie die Arbeitgeberattraktivität, fördert Diversität und sichert langfristig die Wettbewerbsfähigkeit in einer Branche, die sich rasant in Richtung Elektromobilität, Automatisierung und Nachhaltigkeit entwickelt. Finde auf <https://jetzt-transformieren.de/> auf dich und deine Abteilung zugeschnittene Qualifizierungsangebote.

5. Ch stärk

Genei
Führu
qualif
durch
Qualit
nenm

Die Z
triebli
wurde
2025)

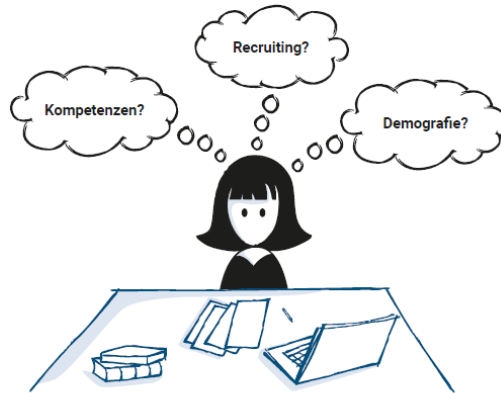
- I. Handlungsfelder in der Transformation
- II. Die ersten Schritte
- III. Ressourcen-Checkliste
- IV. Betriebliche Weiterbildung

Was das Personalmanagement jetzt braucht – laut HR-Verantwortlichen?

- ☐ Modernes Recruiting
- ☐ Digitale Kompetenzen
- ☐ Onboardingsysteme
- ☐ Kommunikations- und Konfliktmanagement
- ☐ Diversity-Management (Interkulturelle und intergenerationale Kompetenzen)
- ☐ Ausschreibung von attraktiven Arbeitsmodelle mit passenden Benefits
- ☐ Vermittlung von Führungskompetenz, Konfliktlösung und Wissenstransfer

Hast du noch Fragen?

Ansprechpartner*innen findest du auf der Website: <https://jetzt-transformieren.de>



² Ermittelte Bedarfe aus betrieblichen Fallstudien des Projektes transform.by (transform.by, 2025)

Das Projekt transform.by arbeitet sozialpartnerschaftlich mit:



vivw



- I. Handlungsfelder in der Transformation
- II. Die ersten Schritte
- III. Ressourcen-Checkliste
- IV. Betriebliche Weiterbildung

Entwicklung von Transformationsprofilen für ...

- Geschäftsleitungen
- Personalverantwortliche
- **Führungskräfte**

Was kommt noch in 2026?

- Perspektive der Organisationsentwicklung ...
- ... und der Beschäftigten

<https://jetzt-transformieren.de/>



Führungskräfte sind zentrale *Wellenreiter*innen*



Verändertes Führungsverständnis

- Geteilte Verantwortung
- Transparente Kommunikation
- Mitarbeitende frühzeitig einbinden

Gensler et al., 2025

Herausforderungen

- Tagesgeschäft & Transformation
- Entscheiden unter Unsicherheit
- Teams durch nicht-lineare Veränderungen leiten
- Fehlende Instrumente zur Bedarfserkennung

Warum Führung entscheidend ist

>70%

der gescheiterten Transformationsprojekte sind auf Widerstände von Mitarbeitenden und Manager*innen zurückzuführen

Bösenberg & Giebing, 2024

Rolle von Führungskräften in der Transformation



Aufgaben von Führungskräften

Übersetzen

Transformation in den
Arbeitsalltag einbetten

Beteiligen

Mitarbeitende einbinden
und Partizipation aktiv
ermöglichen

Lernräume schaffen

Kompetenzentwicklung
fördern & Veränderungen
einordnen

Beitrag der Berufsbildung

Unsicherheit
moderieren



Zukunftskompe-
tenzen aufbauen



Innovationen
anstoßen

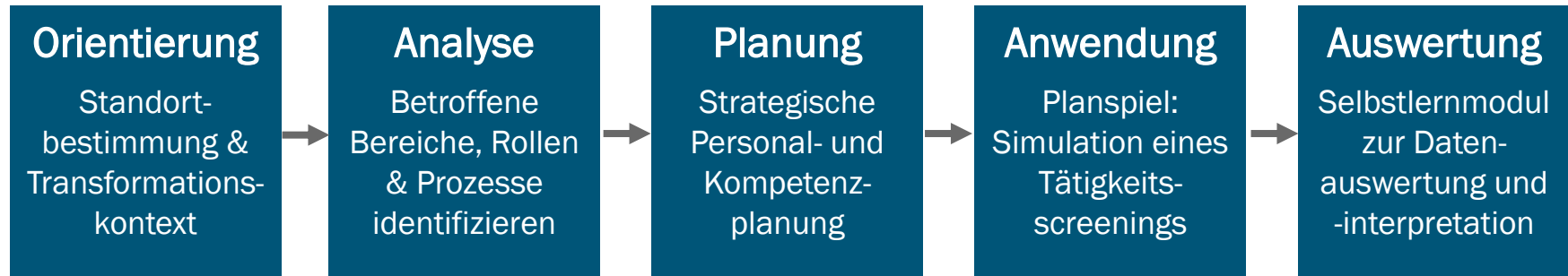


Lernkultur
entwickeln

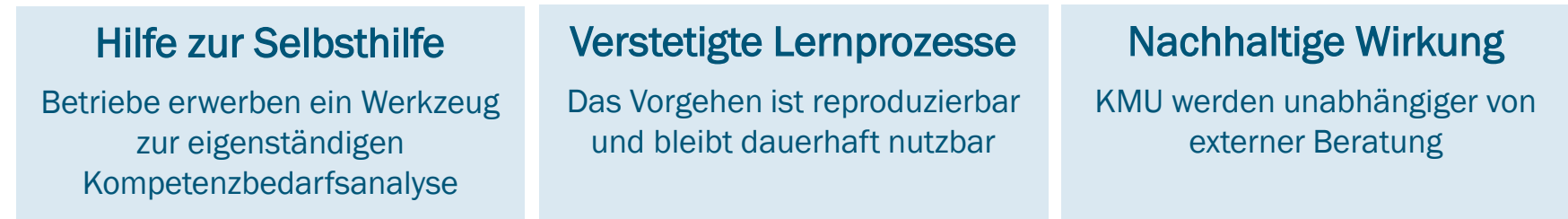
Kompetenzbedarfsanalyse im eigenen Betrieb anstoßen



Ablaufmodell der Workshopreihe



Mehrwert für KMU



Erfolgreiche Transformation erfordert...



- **Selbstbefähigung statt Abhängigkeit:** Veränderungen eigenständig gestalten
- **Gemeinsam statt nebeneinander:** Aktive Beteiligung der Unternehmen
- **Maßgeschneiderte Weiterbildung:** Rollenorientierte, multiperspektivische Qualifizierungsangebote

- 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 P. Wollmann, & R. Püringer (Hrsg.), *Die Transformation von Organisationen im öffentlichen und privaten Sektor*. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-031-55279-3_12
- Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. Academic Press.
- Dehnbostel, P. (2024). Neugestaltung der betrieblichen Weiterbildung in der digitalen Transformation. *Magazin erwachsenenbildung.at*, 51, 63–74. <https://doi.org/10.25656/01:30125>
- Gensler, E., Kommer-Hasenest, M., Schneider, N., & Drummer, K. (2025). *Transformation durch Weiterbildung gestalten: Ein Praxisleitfaden für Führungskräfte in KMU* (Leitfaden für die Bildungspraxis; Band 75). wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/9783763979462>
- Hirsch-Kreinsen, H. (2018). Das Konzept des Soziotechnischen Systems – revisited. *AIS-Studien*, 11(2), 11-28.
- Hofmann, J., Ricci, C., Kleinewefers, C., & Laurenzano, A. (2023). *Doppelte Transformation: Metastudie – Synopse des aktuellen Forschungsstandes*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/8b5a0086-f45a-4b1d-839b-4e1dcd1bbdfd/content>

- Kiel, V. (2010). Wandel in Organisationen – Grundlagen und Prinzipien des Change Managements aus systemischer Perspektive. In: Werkmann-Karcher, B., Rietiker, J. (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-12481-5_7
- Pfeiffer, S. (2024). Doppelte Transformation, Zukunftserwartung und Vertrauen – ungleiche Betroffenheiten und divergierende Einschätzungen der Beschäftigten in der Automobilindustrie. *Vierteljahreshefte zur Arbeits- und Wirtschaftsforschung*, 3, 337-359.
- Raab, G., Unger, A., Unger, F. (2010). Die Theorie psychologischer Reaktanz. In *Marktpsychologie*. Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6314-7_5
- Seyda, S., & Köhne-Finster, S. (2024). *Weiterbildungskultur in KMU* (KOFA-Studie Nr. 01/2024). KOFA.
- 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. https://www.bwpat.de/ausgabe49/weber_etal_bwpat49.pdf
- Zerweck, P., Schmitt, M., Schneider, N. & Sebesta, 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

Laura Weber & Melanie Schmitt
Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)
Rollnerstraße 14
90408 Nürnberg

 0911 27779-0

 transform.by@f-bb.de

 www.f-bb.de