TRANSFORM.BY

# Mit uns Arbeit zukunftsfähig gestalten

f-bb Forschungsinstitut Betriebliche Bildung

ffw Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung

# WIR ARBEITEN AN AKTUELLEN HERAUSFORDERUNGEN

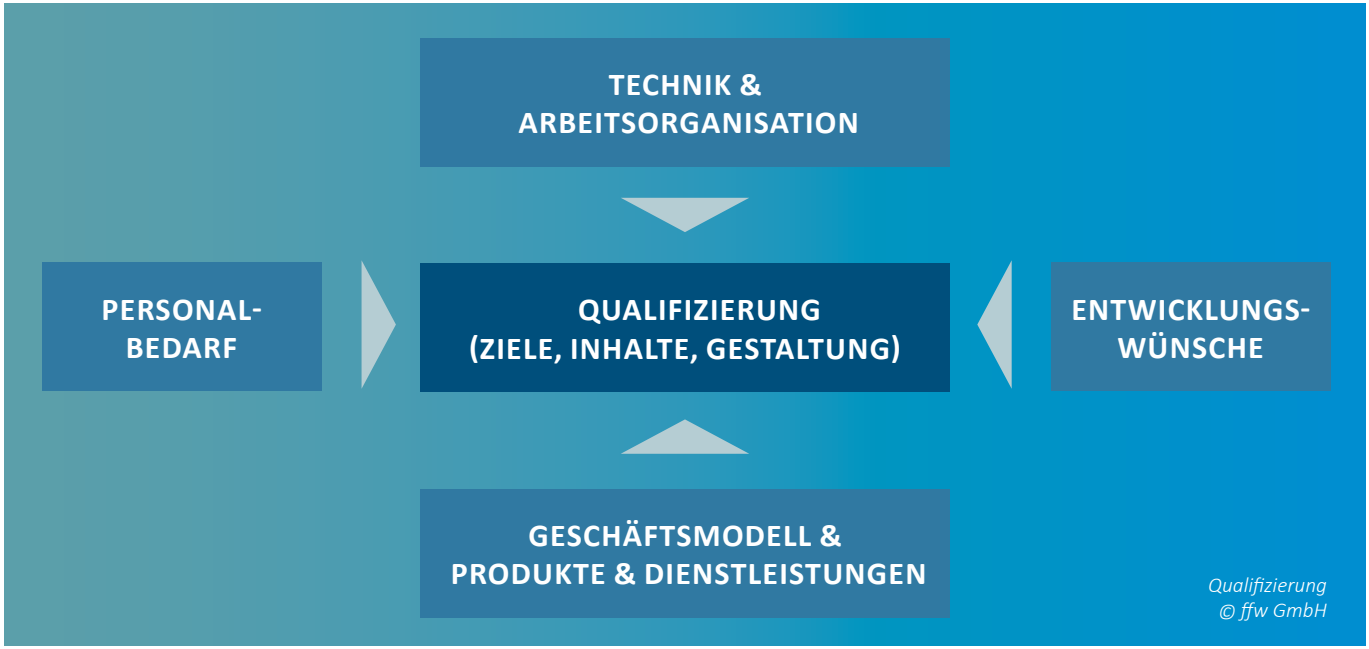
## MOBILITÄTSWIRTSCHAFT IM WANDEL

Die Mobilitätswirtschaft befindet sich in einem rasanten Wandel. Veränderungen bei den Geschäftsmodellen, Produkten und Dienstleistungen gehen einher mit Umwälzungen bei der Technik und der Arbeitsorganisation. Neue Antriebskonzepte verändern die Stellung der Unternehmen im Markt. Gesellschaftliche Krisen gefährden Lieferketten. Die Informationsökonomie schafft neue Möglichkeiten, bedroht aber auch langjährig erfolgreich betriebene Geschäftsmodelle.

Einige Unternehmen haben sich bereits neu ausgerichtet. Sie sind in Zukunftsfeldern wie elektrischer Antrieb, Batterie, Brennstoffzelle und autonomen Fahren aktiv. Dennoch bleiben Risiken, insbesondere für Unternehmen und Regionen, die wirtschaftlich noch stark vom klassischen Verbrennungsmotor abhängig sind. Für sie stellen sich Fragen zum Ausmaß, zum Tempo, zu den Wirkungen und schließlich der Gestaltbarkeit der Transformation.

*Herausforderungen der Transformation*
*© ffw GmbH*

# WIR GEBEN DER QUALIFIZIERUNG EINE RICHTUNG




*Qualifizierung*
*© ffw GmbH*

## QUALIFIZIERUNG WEITERENTWICKELN

Der Spruch vom lebenslangen Lernen ist ein alter Hut. Und doch ist er heute so aktuell wie nie zuvor. Was man als Lehrling können musste, reicht im Wandel der Strukturen und der Arbeitsabläufe bald nicht mehr aus – Qualifizierung ist erforderlich. Dafür braucht es eine Strategie und eine Richtung. Schlagworte wie Automatisierung und Digitalisierung bestimmen zunehmend die Abläufe in den Fabrikhallen und den Büros der Automobilkonzerne und ihrer Zulieferer. Entwicklungsabteilungen befassen sich mit Hochdruck mit Antrieben jenseits des Verbrennungsmotors. Der Wandel kann sogar zu neuen Geschäftsfeldern in der Mobilitätswirtschaft führen.
Das alles sind Herausforderungen, die eine Qualifizierung erfordern.

# WIR BÜNDELN KRÄFTE IM PROJEKT TRANSFORM.BY

## DIE SOZIALPARTNER IM VERBUND

Auf Initiative der Sozialpartner haben sich die ffw GmbH als Partner der IG Metall Bayern, die f-bb gGmbH als Partner der bayerischen Arbeitgeberverbände bayme vbm und vbw sowie Bayern Innovativ als Partner des Freistaates Bayern zu einem Verbundprojekt zusammengeschlossen.

Mit dem gemeinsamen Projekt transform.by sollen Herausforderungen auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen, sozialen und ökologischen Mobilitätswirtschaft in Bayern bewältigt werden.

Das Projekt wird durch vier regionale Vorhaben in der Europäischen Metropolregion Nürnberg und den Regionen Ingolstadt, Regensburg und Mainfranken ergänzt und vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz finanziert.

Das Projekt hat eine Laufzeit vom 1.7.2022 bis 30.06.2025.

## PROJEKTPHASEN

### ERKENNTNISSE GEWINNEN

Fallstudien & Experteninterviews

.....

Automotive-Studien Beschäftigung & Trends in Bayern

### ERKENNTNISSE VERALLGEMEINERN

Tätigkeits-Reports

.....

Teilbranchen-Reports

### BETRIEBLICHES HANDELN & QUALIFIZIEREN

Qualifizierungsmaßnahmen Arbeitnehmer*innen

.....

Qualifizierung & Beratung Betriebsratsgremien

.....

Qualifizierung & Beratung Managementebene

Digitaler Weiterbildungskatalog

.....

Handlungskonzepte für Management & Betriebsratsgremien

Dokumentation, Transfer und Sozialpartnerveranstaltungen

*Projektphasen © ffw GmbH*

# WIR FORSCHEN, QUALIFIZIEREN, BERATEN UND VERNETZEN

## UNSER HANDELN IN TRANSFORM.BY

Wir – ffw GmbH, f-bb gGmbH und Bayern Innovativ – bieten Geschäftsleitungen, Betriebsräten sowie Fach- und Führungskräften vielfältige Unterstützung im Wandel. Wir arbeiten als Team, stimmen unser Vorgehen ab und bringen dabei verschiedene Kompetenzen ein.

> **WIR SCHAFFEN RAUM FÜR INNOVATIVE IDEEN.**
>
> **WIR GESTALTEN GEMEINSAM MIT IHNEN ARBEIT ZUKUNFTSFÄHIG.**

## GEMEINSAM

- Stehen wir für eine ökologische, soziale und wirtschaftliche Gestaltung der Transformation.
- Erforschen wir, wie sich die Arbeitswelt durch Digitalisierung und neue Antriebskonzepte verändert.
- Geben wir Impulse, die betrieblichen und regionalen Chancen und Risiken in der Transformation zu erkennen.
- Qualifizieren und beraten wir Geschäftsführungen, Betriebsräte sowie Fach- und Führungskräfte bei der Gestaltung der erforderlichen betrieblichen und regionalen Veränderungsprozesse.
- Entwickeln und erproben wir Qualifizierungsmaßnahmen, mit deren Hilfe sich Arbeitnehmer*innen auf zukünftige Anforderungen vorbereiten können.
- Vernetzen wir Handelnde der Transformation in und außerhalb von Unternehmen.

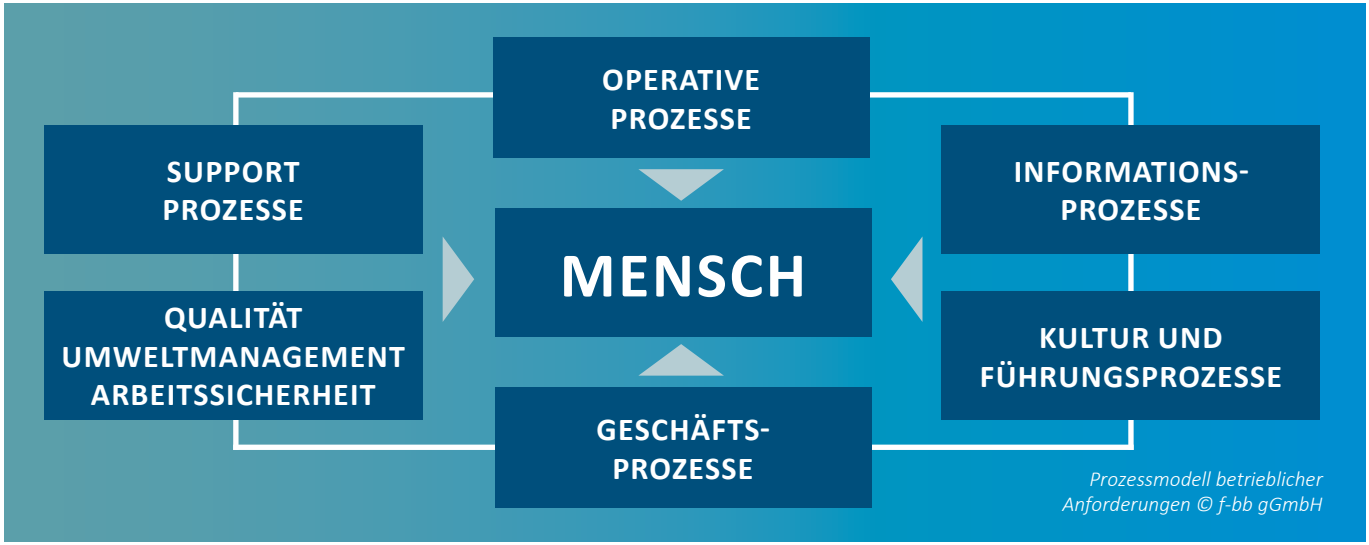
# EIN VORGEHEN - ZWEI PARTNER: ffw GmbH

Große Herausforderungen verlangen nach Lösungswegen, die auf der Höhe der Zeit sind. Als ffw GmbH haben wir das QIBA-Modell mit seinen vier Gestaltungsfeldern entwickelt, das ein großes Potenzial für nachhaltig wirksame Lösungen bietet:

- Betriebliche **Innovationen** fördern, um nachhaltige Beschäftigungsperspektiven zu schaffen.
- **Arbeit** in der fortschreitenden Digitalisierung lern-, gesundheits- und persönlichkeitsförderlich **gestalten**, damit neue Technologien zu menschengerechten Arbeitsbedingungen führen.
- Systematisch **qualifizieren**, damit ausgebildete Kompetenzen zu den künftigen Arbeitsaufgaben passen.
- Betriebliche **Beschäftigungspolitik** verankern, damit Personalabbau vermieden und Übergänge in neue Tätigkeiten möglich werden.

Mit Hilfe der **Arbeitsforschung** gewinnen wir Erkenntnisse und **entwickeln** und **erproben Konzepte**. Die dabei gewonnenen Erfahrungen werden Interessierten in verallgemeinerter Form zur Verfügung gestellt (**Transfer**).

Im Mittelpunkt unseres gemeinsamen Handelns mit der f-bb gGmbH stehen die Arbeitnehmer*innen und ihr Interesse an sicheren und guten Arbeitsbedingungen in einer Arbeitswelt, die sich erheblich wandeln wird.




*Prozessmodell betrieblicher Anforderungen © f-bb gGmbH*

Die Transformation erfordert neue Kompetenzen bei allen Beschäftigten. Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) analysiert die Auswirkungen auf Qualifizierung und Beschäftigung. Auf Basis von betrieblichen Tätigkeitsanalysen leiten wir ab, welche Kompetenzen im Unternehmen zukünftig benötigt werden, entwickeln Lernpfade und setzen Qualifizierungsangebote um.

- In **Einstiegsgesprächen** wird festgelegt, welche Arbeitsprozesse von der Transformation besonders betroffen sind und in den Fallstudien betrachtet werden sollen.
- Die Fallstudien selbst beginnen mit **Experteninterviews** mit Personen, die die jeweiligen Tätigkeiten und ihre Einbindung in die betrieblichen Prozesse gut kennen. Daran schließen sich intensive **Arbeitsplatzbeobachtungen** an.
  Die Tätigkeiten mit ihren jeweiligen Profilen werden schließlich anhand eines Prozessmodells (vgl. Abbildung oben) beschrieben.

Das gemeinsame Vorgehen mit der ffw GmbH ist stark kooperativ ausgerichtet, indem wir die betrieblichen Akteur*innen kontinuierlich einbinden und Zwischenergebnisse rückkoppeln. So entsteht ein realistisches Bild der betrieblichen Wirklichkeit.

# HOHE KOMPETENZ UND LANGJÄHRIGE ERFAHRUNG

Die **ffw GmbH** ist eine gemeinnützige Organisation. Als Einrichtung betreibt sie Arbeitsforschung, Beratung und Qualifizierung und beschäftigt sich dabei mit allen Fragen des betrieblichen und regionalen Strukturwandels. Dazu gehören Themen wie die Gestaltung der betrieblichen Arbeitsorganisation, Qualifizierung, Digitalisierung, alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung und betriebliche Innovationspolitik.

Das **Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)** entstand als Tochter des Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft e. V. 2003. In enger Zusammenarbeit mit Auftraggebern aus Politik und Wirtschaft entwickelt das f-bb Konzepte innovativer betrieblicher Bildungsarbeit und sichert deren Wirksamkeit in Unternehmen.

**Bayern Innovativ** – die 1995 gemeinsam durch Vertretende der bayerischen Politik, der Wirtschaft und der Wissenschaft etablierte »Gesellschaft für Innovation und Wissenstransfer mbH« – ist ein wichtiger Bestandteil der Innovationspolitik Bayerns. Bayern Innovativ gibt seit über 25 Jahren Innovationsimpulse.

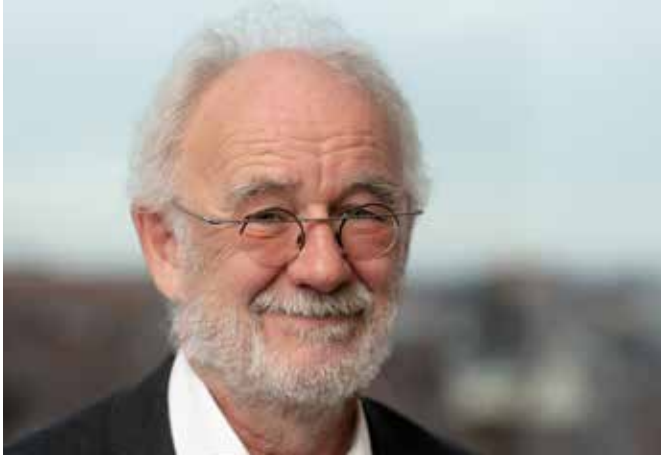
Dabei stehen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen im Blickpunkt, da ihnen oft die Ressourcen für ein aufwändiges Innovationsmanagement fehlen. Ihnen ermöglicht Bayern Innovativ mit passgenauen Innovationsdienstleistungen, ihre Ideen schneller erfolgreich umzusetzen.

Die Mitarbeitenden der drei Partner verfügen über langjährige Erfahrungen in der anwendungsorientierten Arbeitsforschung sowie in der Beratung und Prozessbegleitung von Unternehmen bei betrieblichen Veränderungsprozessen.

# DAS TEAM DER ffw GmbH

Die Mitarbeiter*innen der ffw GmbH © ffw GmbH

# DAS IST UNS WICHTIG – ffw GmbH



## WOLFGANG ANLAUFT

Als Geschäftsführer der ffw GmbH – Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung erläutert Wolfgang Anlauft, worum es der Gesellschaft geht:

*»Gemeinsamen Nutzen stiften und Veränderungen ganzheitlich gestalten. Das sind zwei Kernsätze unserer Philosophie als gemeinnützige Gesellschaft. Gemeinsam mit den Handelnden in Betrieben und Gesellschaft wollen wir Antworten auf wichtige Fragen finden und passende Gestaltungslösungen umsetzen.«*

## UNSERE THEMEN

- Die Arbeitnehmer*innen wollen wie ihre Chefs wissen, wie zukunftsfähig die aktuellen Geschäftsmodelle mit den gefertigten Produkten und angebotenen Dienstleistungen sind. Letztendlich ist ihre Beschäftigung davon abhängig.
- Fachleute gehen vom Begriff lernender Unternehmen aus. Das heißt: Wie können Führungskräfte mit ihren Betriebsräten neue Technologien und Arbeitsweisen so einsetzen, dass die Arbeit lern- und gesundheitsförderlich ist und den Ansprüchen auf eine gute Arbeit gerecht wird?
- Welche neuen Anforderungen kommen auf die Beschäftigten in den Fertigungshallen und den Büros zu? Welche Qualifizierungsmaßnahmen sind erforderlich?
- Wie kann die Veränderung so gestaltet werden, dass ein hohes Maß an Beschäftigungssicherheit für die Arbeitnehmer*innen erreicht wird?

# DAS IST UNS WICHTIG – f-bb gGmbH

**DR. IRIS PFEIFFER**

*»Wichtigste Voraussetzung für die Transformation ist ein Mindset, das Veränderung und Innovation positiv bewertet«, sagt Dr. Iris Pfeiffer, Geschäftsführerin des f-bb.*

*»Es gilt, Beschäftigte und Führungskräfte in der Automobilindustrie bestmöglich zu qualifizieren – sei es im Umgang mit cyberphysischen Produktionssystemen oder produktionstechnischen IT-Sicherheitssystemen – damit sie erfolgreich die Herausforderungen meistern.«*

Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) unterstützt die Weiterentwicklung des Systems der beruflichen Bildung in enger Zusammenarbeit mit unseren Auftraggebern aus Politik und Wirtschaft. Wir entwickeln hierbei Konzepte innovativer betrieblicher Bildungsarbeit und sichern ihre Wirksamkeit in Unternehmen.

**UNSERE THEMEN**

- Transparenz schaffen hinsichtlich der Veränderung von Tätigkeitsprofilen durch Erstellung von Fallstudien, empirischen Erhebungen und Evaluationen.
- Wissenschaftliche Begleitung beim Abgleich von vorhandenen Kompetenzen und notwendiger Qualifizierung.
- Entwicklung von Lernpfaden in Gestaltungs- und Transferprojekten zur betrieblichen Bildung.

Integraler Bestandteil unserer Arbeit ist der Transfer von Forschungsergebnissen. Wir stellen unsere Ergebnisse aus der Berufsbildungsforschung über verschiedene Formate zur Verfügung.

# WAS ANDERE SAGEN

## Johann Horn

Bezirksleiter IG Metall Bayern

In den Regionen passiert der Wandel ganz konkret, über den immer alle so abstrakt sprechen. Dort leben und arbeiten die Menschen, die an den Veränderungsprozessen beteiligt werden wollen, damit eine lebenswerte Zukunft möglich wird. Eine Schlüsselrolle spielen also Qualifizierung und Weiterbildung von Beschäftigten. Dafür entwickeln die regionalen Netzwerke systematische Strategien, damit der soziale Wandel gelingt.

## Bertram Brossardt

Hauptgeschäftsführer der bayerischen Arbeitgeberverbände bayme vbm und vbw

Die erfolgreiche Gestaltung der Transformation in der Fahrzeugindustrie – Automatisierung, Vernetzung und Dekarbonisierung – ist eine zentrale gesellschafts- und industriepolitische Aufgabe. Es gilt, diese Herausforderungen gemeinsam anzupacken. Genau hier setzen wir mit der Kooperation der Sozialpartner im Rahmen von transform.by an – damit die bayerische Automobilindustrie die Leitindustrie für Beschäftigung, Wachstum und Innovation bleibt, die sie ist.

## Dr. Rainer Sessner

Geschäftsführer Bayern Innovativ

Das Projekt transform.by ist mit Bayern Innovativ und den starken Qualifizierungs-Partnern der Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden sowie den regionalen Transformationsnetzwerken in Bayern bestens aufgestellt, gemeinsam eine nachhaltige Transformation der Mobilitätswirtschaft zu gestalten – wirtschaftlich, sozial, ökologisch. Bayern Innovativ wird hier neben seiner Rolle als Konsortialführer auch seine langjährigen Netzwerk- und Clusterstrukturen im Automotive- und Mobilitätsbereich einbringen.

## Markus Wansch

Vorsitzender des Betriebsrates des MAN Motorenwerkes Nürnberg

„Als Betriebsrat müssen wir uns frühzeitig mit möglichen Veränderungen beschäftigten. Nur so können wir die Zukunft im Betrieb beeinflussen und wirksam die Interessen der Beschäftigten vertreten. Von dem Projekt transform.by erhoffen wir uns Unterstützung auf diesem Weg."

## Benjamin Kusig

MAN Truck & Bus SE | Leiter Personal Werke Nürnberg und Banovce

„Als MAN Werk Nürnberg beschäftigen wir uns schon lange mit der Digitalisierung, aber auch mit elektrischen Antrieben. Wir gehen diesen Weg, da wir nur so Arbeitsplätze in der Zukunft erhalten können. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat sehen wir als einen wichtigen Erfolgsfaktor, um die Transformation in unserem und für unser Unternehmen erfolgreich zu gestalten."

## Gertrud Maltz-Schwarzfischer

Oberbürgermeisterin Regensburg

„Die Transformation der Automobil- und Zulieferindustrie hat bereits begonnen. Deswegen ist es von besonderer Bedeutung für Regensburg, dass wir mit dem Projekt transform.by gemeinsam Strategien für eine zukunftsfähige Automobilwirtschaft in der Region erarbeiten."

# WAS ANDERE SAGEN

## Dr. jur. Christian Scharpf

Oberbürgermeister Ingolstadt

„Kleine und mittelständische Unternehmen der Automobil- und Zulieferindustrie haben wir im Transformationsprozess besonders im Blick.
Wir sind im engen Austausch mit Ihnen. Regionale und überregionale Netzwerkstrukturen sowie kompetente Beratung sind jetzt besonders wichtig."

## Oliver Moll

Vorsitzender des Betriebsrates der ZF Friedrichshafen, Schweinfurt

„Die ZF am Standort Schweinfurt betreibt die Transformation hin zu nachhaltiger Mobilität bereits seit vielen Jahren. Nun beschleunigt sich dieser Wandel enorm und wir werden alle Kräfte in der Region bündeln müssen, um dieser Herausforderung gewachsen zu sein. Dazu werden die Projekte transform.rmf und transform.by einen entscheidenden Beitrag leisten!"

**Transformation**
**Wirtschaftlich – Sozial – Ökologisch**

Durch eine Zusammenarbeit im Projekt transform.by können alle Beteiligten aus den Veränderungsprozessen als Gewinner hervorgehen:

- Geschäftsführungen, Fach- und Führungskräfte, die gemeinsam mit ihren Betriebsräten und ihrer Belegschaft an der Gestaltung der Zukunft arbeiten.
- Betriebsräte, welche die erforderlichen Maßnahmen vorausschauend erkennen und frühzeitig handeln.
- Beschäftigte in den Fertigungshallen und Büros, die sich an der Entwicklung ihrer künftigen Arbeitsbedingungen beteiligen und durch Qualifizierung auf neue Aufgaben vorbereiten.
- Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, die diesen Wandel im Interesse von Unternehmen und Beschäftigten mitgestalten.
- Kommunen, Kammern und Agenturen für Arbeit, die als regionale Unterstützer des Wandels auftreten.
- Hochschulen, Institute und regionale Weiterbildungsträger, die den Wissenstransfer zwischen Unternehmen vorantreiben.

Geschäftsleitungen, Führungskräfte und Beschäftigte werden in ihrem Engagement für eine zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung gestärkt.

## VERBUNDPARTNER TRANSFORM.BY

bayern innovativ

f-bb Forschungsinstitut Betriebliche Bildung

ffw Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung

## REGIONALE PROJEKTPARTNER

Europäische Metropolregion Nürnberg e.V.
R-Tech GmbH
IFG Ingolstadt AöR
Region Mainfranken GmbH

## POLITISCHE UNTERSTÜTZER

IG Bezirk Bayern

bayme vbm

vbw

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

## ANSPRECHPARTNER

**Wolfgang Anlauft**
**Geschäftsführer ffw GmbH**
**Gesellschaft für Personal-**
**und Organisationsentwicklung**
**Telefon: +49 911 462679-0**
**E-Mail: kontakt@ffw-nuernberg.de**

**Dr. Iris Pfeiffer**
**Geschäftsführerin f-bb gGmbH**
**Forschungsinstitut Betriebliche Bildung**
**Telefon: +49 911 27779-0**
**E-Mail: info@f-bb.de**

## IMPRESSUM

ffw GmbH – Gesellschaft für
Personal- und Organisationsentwicklung

Allersberger Straße 185 / F
90461 Nürnberg
Telefon: +49 911 462679-0
Telefax: +49 911 462679-40
E-Mail: kontakt@ffw-nuernberg.de