

# Tätigkeitsreport

Vorabversion



Gesellschaft für Personal-  
und Organisationsentwicklung

## – Administrative Bereiche –



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhalt

<b>1 Zusammenfassung .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Untersuchungsgegenstand.....</b>	<b>3</b>
<b>3 Ausgewählte Tätigkeitsfelder im Projekt transform.by.....</b>	<b>5</b>
<b>4 Wesentliche Veränderungstreiber.....</b>	<b>6</b>
<b>5 Wandel auf Tätigkeitsebene.....</b>	<b>8</b>
5.1 Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit.....	8
5.2 Zukunfts Kompetenzen .....	9
<b>6 Auftragsabwicklung in den transform.by Fallstudien.....</b>	<b>11</b>
<b>7 Controlling in den transform.by Fallstudien .....</b>	<b>14</b>
<b>8 Planungstätigkeiten in den transform.by Fallstudien: Die Berufsgruppe der Disponenten .....</b>	<b>17</b>
<b>9 Personalsachbearbeitung in den transform.by Fallstudien.....</b>	<b>19</b>
<b>10 Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten .....</b>	<b>21</b>
10.1 Institutionalisierte Möglichkeiten.....	21
10.2 Betriebliche Möglichkeiten .....	23
10.3 Herausforderungen und Weiterbildungshemmnisse.....	23
<b>11 Hinweise für die betriebliche Gestaltung .....</b>	<b>25</b>
Qualifizierung.....	25
Innovation.....	26
Beschäftigung .....	26
Arbeitsgestaltung.....	27
<b>12 Literaturverzeichnis.....</b>	<b>27</b>

## Anmerkung zu dieser Version

Bei dem vorliegenden Report handelt es sich um einen Zwischenbericht. Gerne können Sie daran mitwirken und Ihre eigenen Erfahrungen einbringen. Bei Fragen und Anmerkungen wenden Sie sich bitte an: [kontakt@ffw-nuernberg.de](mailto:kontakt@ffw-nuernberg.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](mailto:kontakt@ffw-nuernberg.de)

## 1 Zusammenfassung

In der Automobilindustrie haben die administrativen Bereiche der Organisation die Aufgabe den Produktions- und Wertschöpfungsprozess (den direkten Bereich) zu unterstützen. Auf Grund der häufigen Fokussierung von Untersuchungen auf diese direkten Bereiche, beispielsweise zum Wandel der Arbeit durch die Herstellung von Elektromotoren, werden die unterstützenden (indirekten) Bereiche oft vernachlässigt. Allerdings sind auch sie häufig ein Schauplatz von Transformationsprozessen und die ihr zugehörigen Arbeitsplätze ähnlich starkem Wandel unterworfen.

Zentrale Treiber von Veränderung sind dabei vor allem die Digitalisierung, Fachkräfteengpässe, demographische Entwicklungen sowie anfällige Lieferketten. Generell weisen die in diesem Bericht untersuchten Berufe noch keine Engpässe auf, allerdings zeichnet sich eine zunehmende Verknappung ab. Unternehmen sind daher angehalten weiterhin in die betriebliche Ausbildung zu investieren, um ihre zukünftigen Bedarfe aus eigener Kraft decken zu können. Hinzu kommt, dass die Einführung von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien weitreichende Auswirkungen auf die Arbeit der Beschäftigten in den administrativen Bereichen hat. Dies erhöht die Anforderungen an Zukunftskompetenzen und stärkt die Relevanz der beruflichen Weiterbildung. Digitale Skills werden weiterhin essenziell für die Tätigkeit in den administrativen Bereichen bleiben und ihre Rolle zukünftig noch an Bedeutung gewinnen. Des Weiteren steigt der Bedarf an sogenannten Soft-Skills, wie die Fähigkeit selbstständigen Arbeitens, die Fähigkeiten eigenständig Probleme zu lösen und Kommunikationsfähigkeit. Um den steigenden Anforderungen zu begegnen, rückt somit die Lern- und Weiterbildungsbereitschaft der Beschäftigten in den Fokus, da sie einen wesentlichen Beitrag zum Erwerb der genannten Kompetenzen leistet.

Die betrieblichen Sozialpartner können die Beschäftigten in dem Prozess unterstützen, indem sie betriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten sowie eine Weiterbildungskultur fördern. Dazu sollten auch die entsprechenden Möglichkeiten der Bundesagentur für Arbeit genutzt werden. Hier wurden in den vergangenen Jahren der Förderrahmen zur Qualifizierung von Beschäftigten kontinuierlich erweitert und die Finanzierung sukzessive erhöht.

Die beschriebenen Anforderungen an die Berufsbildung legen nahe, dass die Themenbereiche Personalplanung und -entwicklung zukünftig noch mehr an Relevanz gewinnen werden. Hier ist eine gute Zusammenarbeit von Management und betrieblicher Mitbestimmung ein kritischer Faktor für eine erfolgreiche betriebliche Umsetzung. Auf überbetrieblicher Ebene können Qualifizierungstarifverträge einen Beitrag für die Weiterbildung der von der Transformation betroffenen Beschäftigten leisten und Anreize zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung bieten.

## 2 Untersuchungsgegenstand

Die administrativen Bereiche in den Unternehmen der Fahrzeug- und Zulieferindustrie, umfassen in diesem Report die Tätigkeiten, die hauptsächlich in den Bürobereichen – den sogenannten indirekten Bereichen – ausgeübt werden. Damit sind diejenigen Tätigkeiten gemeint, welche die direkte

Wertschöpfung (meist die Produktionsbereiche) unterstützen. Dies erfasst überwiegend Tätigkeiten mit einer kaufmännischen Ausbildung bspw. Industriekauffrau/-mann und Kauffrau/-mann für Büromanagement. Daran knüpfen, nach durchlaufener Qualifizierung und Spezialisierung, weitere Funktionen bspw. im Bereich der Personal- und Finanzverwaltung oder im Controlling an.

Im Wesentlichen umfassen diese Tätigkeiten, die zumeist einen kaufmännischen Hintergrund voraussetzen, das Steuern betriebswirtschaftlicher Abläufe wie die Planung und Überwachung bei der Auftragsabwicklung, Verhandlungen, Kommunikation und Betreuung von Kunden und Lieferanten sowie Schriftverkehr und Kalkulationen bis hin zur Personalbeschaffung. Diese häufig wechselnden Aufgaben erfordern eine hohe Flexibilität, organisatorische Fähigkeiten sowie eine hohe Sorgfalt und Konzentrationsfähigkeit, z. B. bei der Erstellung von Rechnungen.

Administrative Tätigkeiten in der Automobil- und Zulieferindustrie sind in den einschlägigen Statistiken nicht explizit erfasst. Daher lassen sich auch die Entwicklungen in diesem Bereich nur schwer verfolgen. Dies offenbart einen »blinden Fleck« in den Untersuchungen der Beschäftigungs- und Arbeitsverhältnisse in den administrativen Bereichen dieser Branche.

Zudem sind die Entwicklungen in den kaufmännischen Bereich auf Grund von Transformationstreiber (siehe nachfolgendes Kapitel), wie der Digitalisierung, rasant. Mit der Reform der Verordnung über die Berufsausbildung zum Industriekaufmann/-frau im April 2024, ist nach längerer Zeit eine Anpassung an die betrieblichen Erfordernisse erfolgt. So werden die Themen Nachhaltigkeit und Globalisierung neu behandelt. Auch der zunehmenden Digitalisierung wird Rechnung getragen mit einer technikoffeneren Herangehensweise, um ein besseres Verständnis für digitale Prozesse zu entwickeln. Hier zeigen sich leider auch die Nachteile einer nötigen Anpassung von Rahmenausbildungsverordnung zwischen den Sozialpartnern und dem Prozess einer juristischen Umsetzung.

### **Eingruppierung im ERA-TV**

Im Entgelttarifvertrag für die bayerische Metall- und Elektroindustrie (ERA-TV) erfolgt die Eingruppierung nach abgeschlossener dreijähriger Berufsausbildung in der Regel in die Entgeltgruppe (EG) 5. Dem gleichgestellt wird auch eine zweijährig abgeschlossene Berufsausbildung und langjährige zusätzliche fachspezifische Erfahrungen. Für die EG 6 bedarf es einer Zusatzqualifikation, die auch durch eine fachspezifische Erfahrung von etwa 15 Monaten erreicht werden kann. Für die EG 7 wird eine qualifizierte Weiterbildung zum Meister oder Fachwirt vorausgesetzt. In der EG 8 wird eine qualifizierte Weiterbildung zum Techniker oder Betriebswirt vorausgesetzt, verbunden mit Führungsaufgaben und fachliche Verantwortung für unterstellte Mitarbeiter (Entgelttarifvertrag 2013).

## 3 Ausgewählte Tätigkeitsfelder im Projekt transform.by

Im Rahmen der Fallstudien von transform.by wurden folgende Tätigkeiten näher beleuchtet:

### Auftragsabwicklung

Im Bereich der administrativen Tätigkeiten kümmert sich die Auftragsabwicklung mit der Erfüllung von Kundenaufträgen vom Auftragseingang bis zum Zahlungseingang des Leistungsentgelts beim Lieferanten. Für eine reibungslose und erfolgreich Abwicklung bedarf es daher guter Prozessstrukturen an den verschiedenen Schnittstellen zwischen Kundinnen und Kunden sowie den bearbeitenden Abteilungen. Die Auftragsbearbeitung umfasst die Überprüfung der Kundenaufträge bezüglich Preiskonditionen, Liefermodalitäten und Bonität des Kunden sowie die Einplanung in das Produktions- und Logistiksystem. Am Ende des Prozesses erfolgt die Rechnungsstellung der erbrachten Leistungen. Mit der Zunahme kundenspezifischer Wünsche hat auch die Bedeutung der Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden zugenommen (Kundenservice). Dabei geht es sowohl um eine kundenorientierte Kommunikation, aber auch zunehmend um ein grundlegendes technisches Verständnis der Produkte (Voigt/Krieger 2024).

### Controlling

Ein Controller besitzt umfassende fachliche Kenntnisse, darunter sämtliche Methoden und Instrumente des strategischen und operativen Controllings. In enger Zusammenarbeit mit dem Management werden strategische Maßnahmen geplant, gesteuert und umgesetzt, um die langfristigen Unternehmensziele zu definieren und zu erreichen. Ein wichtiger Teil der Arbeit eines Controllers besteht in der Analyse der Unternehmenszahlen. Dabei wird die finanzielle Performance des Unternehmens in Verbindung mit Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Wettbewerbsfähigkeit, Budgeteinsparungen und Effizienzsteigerungen untersucht. Im Finanz- und Rechnungswesen nutzen Controller Instrumente wie die Kosten- und Leistungsrechnung, um die Wirtschaftlichkeit innerbetrieblicher Prozesse aufzuzeigen. Dazu gehört auch die Erstellung von Budgetplänen und die Kommunikation von Verkaufsprognosen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Optimierung und Analyse von Betriebs- und Prozessabläufen. Hier identifizieren Controller Schwachstellen und setzen Maßnahmen zur Effizienzsteigerung um. Darüber hinaus erstellen Controller Berichte und Analysen für die Geschäftsführung und kommunizieren transparente Unternehmenszahlen. Sie sind Ansprechpartner für Steuer- und Wirtschaftsprüfer und unterstützen bei der Erstellung von Bilanzplänen und Reportings. Voraussetzung für eine Tätigkeit als Controller ist eine kaufmännische Ausbildung in Verbindung mit einer Weiterbildung zum Controller oder ein betriebswirtschaftliches Studium (Haufe Akademie 2023).

### Disposition

Ein Disponent ist verantwortlich für die effiziente Planung, Koordination und Überwachung von logistischen Abläufen. Er organisiert Transporte, optimiert den Einsatz von Fahrzeugen und Ressourcen, und stellt sicher, dass Lieferungen pünktlich und kosteneffizient erfolgen. Dabei arbeitet er eng mit Lieferanten, Kunden und internen Teams zusammen, um einen reibungslosen Ablauf der Lieferketten zu gewährleisten. Zudem muss ein Disponent in der Lage sein, schnell auf Änderungen und Herausforderungen zu reagieren, strategisch zu denken und Prioritäten zu setzen. Disponenten

verfügend meist über eine kaufmännische Ausbildung bspw. als Kauffrau oder Kaufmann für Spedition und Logistikdienstleistung oder Industriekauffrau -kaufmann (Haufe Akademie 2023).

### **Personalsachbearbeitung**

Die Personalsachbearbeitung ist für personalbezogenen Maßnahmen und Personalprozesse in einer Organisation verantwortlich. In größeren Unternehmen erfolgt eine Aufteilung dieser Aufgaben auf bestimmte Bereiche. Dabei geht es um die Erledigung aller Formalitäten von der Personaleinstellung bis zur Personalfreisetzung. Sie kümmert sich um die Bearbeitung von Mitarbeiteranträgen (z. B. Urlaub) und Meldebescheinigungen (z. B. Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen) und führt die Personalakte der Beschäftigten. Darüber hinaus führt die Sachbearbeitung die Personalstatistiken, wickelt die Lohn- und Gehaltszahlungen ab und ist u. a. mit der administrativen Abwicklung von betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen betraut (Bartscher/Niessen 2018).

## **4 Wesentliche Veränderungstreiber**

Im Bereich der administrativen Tätigkeiten der Fahrzeug- und Zulieferindustrie lassen sich die ersten einschneidenden Veränderungen bereits in den 90er Jahren beobachten. Aufgrund von Kosteneinsparungen gingen viele Unternehmen dazu über ihre administrativen Prozesse in Shared Service Center (SSC) zunächst zu zentralisieren und später auch ins Ausland zu verlagern. Als wesentliche Veränderungstreiber mit Auswirkung auf die Beschäftigung werden in den einschlägigen Studien zunächst die Digitalisierung und der Wandel zur E-Mobilität in den Blick genommen (vgl. Fraunhofer IAO 2020). Neben diesen beiden maßgeblichen Treibern kommen noch weitere hinzu, die einen wesentlichen Einfluss auf Arbeit und Beschäftigung entfalten können. Der folgende Abschnitt gibt diesbezüglich einen kurzen Überblick.

### **Digitalisierung**

Mit der zunehmenden Digitalisierung in den administrativen Bereichen verschärften sich die Veränderungsprozesse weiter und erlebten mit der Corona-Pandemie einen weiteren Schub hinsichtlich der Anforderungen von Remote-Arbeit. Die neuen Herausforderungen zur Handhabung neuer digitaler Tools sowie neuer Formen der Zusammenarbeit haben in diesen Bereichen ein besonderes Maß an Veränderungsanforderungen erzeugt.

Nach Angaben des Futuromat des IAB lassen sich die betrachteten Tätigkeitsbereiche zwischen 46 % und 83% durch Digitalisierung automatisieren. Bei den Berufen der Personalsachbearbeitung und den Bürokaufleuten sind 83%, den Industriekaufleute 56% und den IT-System Kaufleuten 46%. (siehe Futuromat).

Trotz der berechneten Automatisierungspotentiale wird mitnichten von einem Rückgang der Erwerbstätigenzahlen ausgegangen (siehe auch das folgende Kapitel zum Thema Engpässe), allerdings wird erwartet, dass sich Aufgaben und Anforderungen der Tätigkeiten erheblich verändern

werden (Sczogiel et al. 2019). Wesentliche Digitalisierungstrends im Handel sind die fortschreitende Automatisierung von Arbeitsprozessen und der zunehmende Einsatz von virtuellen Kommunikationstechnologien. Eine vordringliche Rolle spielt hierbei der Einsatz von virtuellen Plattformen, wie bspw. ERP-Systemen, die operative Tätigkeiten in Echtzeit steuern, eine Vielzahl kaufmännischer Aufgaben bündeln und eine abteilungsübergreifende Kommunikation fördern. Auch der Bereich des Personalwesens ist stark von Automatisierungsprozesse, wie bspw. die Einführung von elektronischen Personalakten oder Bewerbermanagementsystemen, betroffen. Durch die zunehmende Vernetzung der Abteilungen, verbunden mit einer Auflösung der Unternehmens- und Branchengrenzen gewinnen auch die virtuellen Kommunikationskanäle erheblich an Bedeutung (ebd.). Durch die genannten Entwicklungen und den damit verbundenen Anforderungen an die Tätigkeiten steigt die Notwendigkeit der Betroffenen, sich neue Kompetenzen und Kenntnisse anzueignen.

### **Fachkräftesituation und demografischer Wandel**

Hinzu kommt, dass in vielen Unternehmen die Ausbildung im administrativen Bereich reduziert oder gar eingestellt wurde. Zum einen, weil die Ausbildungen nicht mehr den betrieblichen Anforderungen entsprachen und zum anderen wegen Personalabbauprogrammen. Dies führt dazu, dass das verbleibende Personal mit einem Mehr an Arbeit konfrontiert wird und zugleich vor den Herausforderungen neuer Veränderungsprozesse steht. Mit dem Ausscheiden älterer Beschäftigter geht zudem Erfahrungswissen verloren, ohne dass neues Wissen seitens junger Beschäftigter hinzukommt.

Hinzu kommt ein hohes Substituierungspotenzial in diesem Ausbildungsbereich durch eine verstärkte Akademisierung durch Bachelor-Absolventen. Auch bedingt durch einen Rückgang von betrieblichen Ausbildungsplätzen und durch den hohen Anteil an potenziellen Auszubildenden mit Hochschulzugangsberechtigung (HZB) die auf die akademischen Bildungsangebote zurückgreifen und zum Teil über diesen Umweg in die betrieblichen Tätigkeitsbereiche gelangen. (Euler/Severing 2017).

### **Lieferketten**

Das Abreißen von Lieferketten hat in jüngster Vergangenheit gezeigt, wie verwundbar insbesondere Produktionsstätten in Deutschland geworden sind. Diesen Umstand müssen vor allem Auftragsabwicklung und Disposition besonders im Auge behalten, um eine termingerechte Auslieferung von Produkten zu gewährleisten. Treten Störungen auf, so sind diese Bereiche gefordert, Alternativen und Lösungen zu suchen und ggf. in Rücksprache mit den Kunden und Kundinnen Verzögerungen bei Auslieferungen zu kommunizieren. Dabei hat sich auch die bayrische Automobilwirtschaft mit ihrem weitverzweigten Netz von Zulieferern als besonders anfällig erwiesen.

### **Nachhaltigkeit**

Mit den neuen gesetzlichen Auflagen zum Klimaschutz kommen auch neue Anforderungen auf die Bereiche der administrativen Tätigkeiten hinzu, insbesondere in denen, die mit der Produktion vernetzt sind. Mit Blick auf eine Verringerung des CO<sub>2</sub> Abdrucks der eigenen Produkte gilt es nun auch bei der Beschaffung von Material und deren Transport sowie der eigenen Verarbeitung und Auslieferung Nachhaltigkeitsaspekte zu berücksichtigen.

## 5 Wandel auf Tätigkeitsebene

Laut Euler/Severing ist das Substituierungspotential im administrativen Bereich tendenziell hoch. Konkurrierend zu den kaufmännischen Ausbildungsgängen werden zahlreiche fachlich affine Studiengänge angeboten. Es werden häufig betriebsnahe Studiengänge angeboten. Einsatz von Bachelor-Absolventen im Bereich der Wirtschaftswissenschaft auf Stellen die zuvor von Beschäftigten mit einer dualen kaufmännischen Ausbildung durch eine verstärkte Akademisierung (Euler/Severing 2017). Der folgende Abschnitt gibt zunächst einen Überblick über die Fachkräftesituation der untersuchten Berufe auf dem Arbeitsmarkt. Anschließend werden die zukünftigen Kompetenzanforderungen beschrieben.

### 5.1 Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit

Administrative Tätigkeiten in der Automobil- und Zulieferindustrie sind in den einschlägigen Statistiken nicht explizit erfasst. Daher lassen sich auch die Entwicklungen in diesem Bereich nur schwer verfolgen und branchenspezifische Aussage sind nur bedingt möglich.

In der jährlich durchgeführten Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit wird die Fachkräftesituation am Arbeitsmarkt bewertet (Bundesagentur für Arbeit 2023).

Hierbei setzt sich die Engpassbewertung, ein Punktwert zwischen 0 und 3, aus mehreren Indikatoren zusammen. Hierzu zählen die Vakanzzeit, die Arbeitssuchenden-Stellen-Relation, die berufsspezifische Arbeitslosenquote, die Veränderung des Anteils sozialversicherungspflichtige Ausländer, die Abgangsrate aus Arbeitslosigkeit sowie die Entwicklung der mittleren Entgelte. Bei einer Engpassbewertung von größer gleich 2,0 handelt es sich um einen Engpassberuf, liegt er unter 1,5 ist es kein Engpassberuf, dazwischen wird die Entwicklung des Berufs weiter beobachtet.

**Tabelle 1: Legende zur Bewertung der Engpässe**

0	sehr weit entfernt von Anzeichen eines Engpasses
1	kein Anzeichen eines Engpasses
2	schwache Anzeichen eines Engpasses
3	Anzeichen eines Engpasses

Berufe im Controlling (7223) liegt mit einer Gesamtbewertung von 1,5 von 3,0 Punkten an der Grenze der Beobachtung. Auch die Berufe im Einkauf (6111) liegen mit einer Gesamtbewertung von 1,7 Punkten in diesem Spektrum und damit in der Nähe eines sich abzeichnenden schwachen Engpass. In den Berufen der kaufmännischen und technischen Betriebswirtschaft (7130) ist der Wert mit 1,8 minimal höher. Ähnlich sieht es bei den Berufen in der Personalentwicklung und -sachbearbeitung (7151) aus, die auch eine Gesamtbewertung von 1,7 vorweisen.

Ergänzend ist noch anzumerken, dass die Gesamtbewertungen aller aufgeführten Berufe sich auf das Anforderungsniveau »Fachkräfte« beziehen (ebd.). Zudem ist es auf Grund der Datenlage nicht



möglich eine differenzierte Aussage zur Situation in der Automobilbranche zu treffen, da nach Berufen und nicht zusätzlich nach Branchen erhoben wurde. Die Indikatoren zeigen allerdings, dass die betrachteten Berufsgruppen zumindest in der Nähe eines schwachen Engpasses verortet werden und somit möglicherweise einen zukünftigen Engpass abbilden können.

## 5.2 Zukunftskompetenzen

Wie im vorherigen Kapitel bei den Veränderungstreibern aufgezeigt, unterliegen die kaufmännischen Bereiche einem starken (digitalem) Wandel, der mit neuen Kompetenzanforderungen einhergeht. Die IHK-Mittelfranken hat in einem Kooperationsprojekt mit der IHK für Oberfranken Bayreuth und der IHK zu Coburg sowie dem Fraunhofer IIS eine Studie zu den zukünftigen Kompetenzen in den kaufmännischen Berufen durchgeführt.

**Tabelle 2: Zukunftskompetenzen in den kaufmännischen Bereichen. In Anlehnung aus Befunden der Studie »Future Digital Job-Skills« der IHK-Mittelfranken**

	Unternehmenssicht	Mitarbeitersicht
Lernen und Wissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdisziplinäres Wissen</li> <li>• Lernfähigkeit, -bereitschaft</li> <li>• Selbstverantwortung beim Lernen</li> <li>• Methodenkompetenz wichtiger als Fachkompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sich dauernd weiterbilden</li> <li>• (Elektronische) Schulungen (zu neuen Tools) absolvieren</li> </ul>
Umgang mit Technologien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit ERP-Systemen &amp; Standardprogrammen,</li> <li>• Verständnis neuer Technologien</li> <li>• IT-Affinität und –Offenheit,</li> <li>• Medienkompetenz</li> <li>• Offenheit für Digitalisierung</li> <li>• Umgang mit Datensicherheit &amp; Datenauswertung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenbetreuung mit neuen Medien</li> <li>• Virtuelle Bewerbungsgespräche führen</li> <li>• Digitales Fachwissen</li> <li>• Grundkenntnisse über digitale Intelligenz</li> <li>• SAP</li> <li>• »Digital Skills«</li> <li>• Exzellenz im Umgang mit Daten</li> </ul>
Selbstständigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstorganisation &amp; -reflexion</li> <li>• Selbstverantwortlichkeit</li> <li>• Eigeninitiative beim Lernen</li> <li>• »Mündige &amp; partizipative Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstreflexion</li> <li>• Selbstständig arbeiten/handeln</li> <li>• Tools selbstständig weiterentwickeln</li> <li>• Falsche Entscheidungen selbst korrigieren</li> <li>• Informationen selbstständig interpretieren</li> </ul>

**Tabelle 2: Zukunftskompetenzen in den kaufmännischen Bereichen. In Anlehnung aus Befunden der Studie »Future Digital Job-Skills« der IHK-Mittelfranken**

Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsstärke</li> <li>• Multi-Channel-Kommunikation</li> <li>• Anpassung an verschiedene Zielgruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfer von Informationen an Projektmitarbeiter</li> <li>• Kollegen einbinden</li> <li>• Kommunikationsstärke, -fähigkeit</li> </ul>
Spezifische Kenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suchmaschinen-Marketing</li> <li>• Wissen über Kundenverhalten</li> <li>• Wissen über Kennzahlen und Daten</li> <li>• Verwertung von Kennzahlen im E-Commerce</li> <li>• Wissen über User Interface im Onlineshop</li> <li>• Mindestens eine Fremdsprache</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissen über Kundenbedürfnisse</li> </ul>
Veränderungsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Kognitive) Flexibilität</li> <li>• Umgang mit Unsicherheit</li> <li>• Veränderungskompetenz und –bereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungsbereitschaft</li> <li>• Flexibel auf Kundenwünsche und Sonderwünsche reagieren</li> <li>• Flexibilität</li> </ul>
Blick für das Ganze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessverständnis und –denkweise</li> <li>• Überblick über den Gesamtprozess</li> <li>• Umgang mit Informationsflut &amp; Multitasking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abteilungsübergreifendes Denken</li> <li>• Interdisziplinäre Denkweise</li> <li>• Produkt- und Prozesswissen</li> <li>• Kenntnisse über Wirtschaftsvorgänge</li> <li>• »Über den Tellerrand hinausschauen«</li> </ul>

In einer anschließenden Online-Bewertung wurden fünf Top-Kompetenzen aufgeführt.

**Tabelle 3: Top Kompetenzen für Kaufleute in der Zukunft in Anlehnung an die Studie »Future Digital Job-Skills« der IHK-Mittelfranken**

Fünf Top-Kompetenzen (aus Expertengesprächen)	Ergänzt durch offene Nennungen aus der online Befragung
Sich an Veränderungen anpassen	Gewissenhaft arbeiten
Bereitschaft für Veränderungen	Kognitiv anspruchsvolle Aufgaben erledigen
Flexibel Denken und Arbeiten	Strukturierte Arbeitsweise

**Tabelle 3: Top Kompetenzen für Kaufleute in der Zukunft in Anlehnung an die Studie »Future Digital Job-Skills« der IHK-Mittelfranken**

Fachwissen aktuell halten	Umgang mit neuer Hard- u. Software
Eigenverantwortlich arbeiten	Arbeit mit Datenbanken

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die zukünftigen Kompetenzbedarfe der Beschäftigten in den kaufmännischen Bereichen (weiterhin) durch einen hohen Grad an Flexibilität gekennzeichnet sind. Dies betrifft insbesondere die Arbeit mit (neuen) Informations- und Kommunikationstechnologien, die Veränderungs- und Lernbereitschaft voraussetzen. Hinzu kommt die Fähigkeit zur Selbstorganisation und eigenverantwortlich-strukturierten Arbeiten, die die Beschäftigten mitbringen sollten.

## 6 Auftragsabwicklung in den transform.by Fallstudien

In einem Fahrzeughersteller (OEM) wurde im Rahmen eines Workshops eine Tätigkeitsanalyse in der Auftragsabwicklung im Bereich externe Kunden und Ersatzteile/Aftermarket durchgeführt. Teilnehmende waren drei Beschäftigte aus diesem Bereich. Mit dem zuständigen Abteilungsleiter wurde ein Interview durchgeführt. In dem Produktionsunternehmen wird mehrheitlich für den eigenen Konzern produziert. Daneben gibt es aber auch ein Geschäft mit externen Kunden sowie den wachsenden Markt für Ersatzteile/Aftermarket.

Die Auftragsabwicklerinnen und -abwickler bearbeiten die Auftragseingänge, verfolgen den Produktionsverlauf und stehen im Austausch mit dem Kunden. Da die Teile zeitgleich und auf den gleichen Linien wie für den eigenen Konzern produziert wird, muss die Auftragsabwicklung im ständigen Austausch mit der Produktion sein, um mögliche Verzögerung zu erfassen und mit dem Kunden ggf. Rücksprache halten zu können.

### Beschäftigungsentwicklung und Chancen-/Risiken für die Tätigkeitsgruppe

Da die administrativen Tätigkeiten in Produktionsstandorten lediglich als unterstützende Tätigkeiten ohne Wertschöpfung angesehen werden, unterliegen sie häufig einem größeren Druck Personalkosten einzusparen. Zugleich wird seit mehreren Jahren kein eigener kaufmännischer Nachwuchs ausgebildet. Versuche, über Bachelorabsolventen in den Bereich BWL den Personalbedarf zu decken, wurden wieder eingestellt.

Die Beschäftigten in der Auftragsabwicklung sehen sich im Zuge der Digitalisierung mit einer Vielzahl neuer Software-Programmen konfrontiert, die oft uneinheitlich nebeneinander funktionieren. Die dafür nötigen Schulungen erfolgen dafür nicht immer im ausreichenden Maße und führen zu einer permanenten Anforderung/Überforderung. Die weitverbreitete Teilzeit von überwiegend weiblichen Beschäftigten verschärft die Situation durch die Verknappung von Zeitressourcen. Zugleich wächst die Bedeutung und der Bedarf des Kundenservice, um die Kundenbindung in einem hart umkämpften Markt zu erhalten.

**Tabelle 4: Benannte Chancen und Risiken aus den transform.by-Fallstudien**

Chancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwertung der Tätigkeit möglich durch digitale Schulungen und vertiefende Weiterbildung, um effizienter die verschiedenen Schnittstellen und uneinheitlichen IT-Systeme zu bedienen.</li> <li>• Wachsende Bedeutung des Kundenservices in Zeiten von Auftragsverzögerungen und verschärften Wettbewerb</li> </ul>
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierungsprozesse und Personalabbau führen zu einer permanenten Überforderung</li> <li>• Digitale Kompetenzen werden nicht ausreichend vermittelt und der Einsatz von uneinheitlichen IT-Systemen führt nicht zu erwarteten Effizienzgewinnen, sondern zu Mehrarbeit</li> <li>• Shared-Service Center für standardisierbare administrative Tätigkeiten an ausländischen Standorten mit geringeren Lohnkosten</li> </ul>

### Kompetenzen, Qualifizierungsbedarfe und benachbarte Tätigkeitsfelder

Die Voraussetzungen für die Tätigkeit in der Auftragsabwicklung ist eine abgeschlossene kaufmännische Ausbildung. Überwiegend handelt es sich dabei um den Bereich der/die Industriekaufmann/-frau und zu Teilen auch Kaufmann/-frau für Büromanagement. Aber auch der Quereinstieg über eine andere kaufmännische Ausbildung ist möglich.

Die oben beschriebene kaufmännischen Grundausbildung ist somit elementar für diesen Tätigkeitsbereich. Hinzu kommt der Umgang mit den Programmen des Office-Paket, SAP-Systemen und unternehmensinterne IT-Systeme. Die Kommunikation mit der Produktion und den Kunden erfordert ein gewisses Maß an technisches Verständnis. Auftretende Probleme in der Auftragsabwicklung erfordern eine Problemlösungsfähigkeit, die mit den Erfahrungen gewachsen ist.

Die Schnittstellenarbeit zwischen unterschiedlichen IT-Systemen wurde als besondere Herausforderung beschrieben. Eigene Verbesserungsvorschläge, die aber nicht zeitnah von der internen IT-Abteilung umgesetzt werden, sorgen für eine gewisse Frustration und mit dem sich Arrangieren an die aktuelle Situation. Auch das Tempo der Einführung von digitalen Systemen und Tools ohne ausreichende Schulung führt zu einer Überforderung und Frustration.

Die Maßnahmen des Unternehmens bezüglich Schulungen und Weiterbildung werden als zu gering angesehen. Zwar bestehen über digitale Lernplattformen verschiedene Angebote jedoch fehlen oft Zeit und Budgets in der Abteilung. So sollten bspw. Schulungen zum technischen Verständnis vertieft werden, aber auch ein größeres Angebot zur Verbesserung von Sprachkenntnissen. Zwei unserer Gesprächspartner haben sich privat und neben der Arbeit weitergebildet, u. a. mit einem Studium, mit der Hoffnung im Betrieb eine höherqualifizierte Tätigkeit zu übernehmen. Jedoch hat sich dieses Bemühen bisher nicht ausgezahlt.

**Tabelle 5: Beispiele für vorhandene »Future Skills« auf der Basis der AgenturQ-Studie 2021**

Future-Skills-Cluster (AgenturQ 2021)	Beispiel aus transform.by-Fallstudie (Auftragsabwicklung)
Digitale Kollaboration & Interaktion	Homeoffice-Regelungen und der Austausch mit anderen Standorten haben zu einer Ausweitung der digitalen Zusammenarbeit geführt
Grundlegende IT-Fähigkeiten	Beherrschung der gängigen IT-Systeme und Einarbeitung in neue IT-Systeme (ggf. unternehmenseigene IT-Systeme)
Überfachliche Fähigkeiten	Kundenorientierung und Problemlösungsfähigkeit: nimmt an Bedeutung zu aufgrund von Mitbewerbern und schwankenden Aufträgen. Probleme bei Lieferterminen müssen frühzeitig erkannt und behoben werden, um die Kundenzufriedenheit aufrechtzuerhalten

**Tabelle 6: Beispiele für künftige »Future Skills« auf der Basis der AgenturQ-Studie 2021**

Future-Skills-Cluster (AgenturQ 2021)	Beispiel aus transform.by-Fallstudie (Auftragsabwicklung)
Flexibilität und Resilienz	Auftragsschwankungen und Lieferkettenprobleme können schnell dazu führen, dass die Arbeit umgestellt wird und Prozesse zeitgleich ablaufen. Zusammen mit Veränderungsprozessen wie z. B. die Einführung digitaler Systeme kann dies Beschäftigte schnell an die Belastungsgrenzen führen

### Qualität der Arbeit

Neben der anhaltenden Rationalisierung und Personalabbau sowie einer verstärkten Digitalisierung, haben sich mit der Ausweitung mobilen Arbeitens während und nach der Pandemie auch die betrieblichen Rahmenbedingungen im administrativen Bereich verändert.

Mit den neuen Formen des zeit- und ortonabhängigen Arbeitens und Lernen droht auch eine gewisse Erosion des Betriebs als Arbeits- und Lernort (Meyer 2023). Laut dem Rat der Arbeitswelt 2022 wird der Betrieb weiterhin als sozialer Ort zentral bleiben, um Innovations- und Leistungspotentiale auszuschöpfen – daher gilt es, Präsenz zu fördern und zu gestalten (vgl. Meyer 2023).

Dabei stehen den Beschäftigten auf der einen Seite ein höheres Maß an Work-Life-Balance zur Verfügung aber auf der anderen Seite wurden auch negative Aspekte mobilen Arbeitens für die Beschäftigten sichtbar. Untersuchungen von Schuster (2020) hatten bereits gezeigt, dass durch einen höheren gefühlten Beweisdruck in Homeoffice die Belastung für viele Beschäftigte steigt. Durch die fehlende Sichtbarkeit und Transparenz im Homeoffice sowie einige Vorurteile und Skepsis gegenüber Homeoffice, neigen viele Beschäftigte dazu ihre Aktivitäten im Homeoffice beweisen zu müssen. Dies geschieht durch eine Anpassung des Erreichbarkeits- und Kommunikationsverhaltens, das wiederum zu einer zusätzlichen Belastungssituation führe. Dadurch schränken Beschäftigte

wiederum ihre Flexibilität ein und stören ihre Konzentration durch schnelles Reagieren auf Anrufe und E-Mails (Schuster 2020). Das Verschwimmen der Grenzen von Arbeit und Freizeit (Entgrenzung) in Verbindung mit der ständigen Erreichbarkeit durch digitale Endgeräte erhöht die Belastung der Betroffenen zunehmend (Eberhardt 2018).

Die Belastungssituation wird noch gesteigert durch die Einführung von neuen IT-Systemen im Rahmen der Digitalisierung. Dabei müssen Beschäftigte bei und neben ihrer eigentlichen Arbeit immer mehr und auch verschiedene IT-Systeme bedienen. Zusätzlich steigert sich der Stress durch eine gefühlte Überwachung die mit den IT-Systemen einhergehen und die Arbeit zunehmend transparenter machen (Ruchhöft 2023).

«Inwieweit die Arbeitsdichte negative Konsequenzen nach sich zieht, hängt somit von der Arbeitsorganisationen (Arbeitgeber, Vorgesetzte) als auch von den individuellen Strategien der Beschäftigten ab (z. B. Bewältigung der Arbeitsdichte durch persönliche Ressourcen). Bspw. kann ein hohes Maß an Selbstorganisation oder Selbstregulation helfen, mit einer hohen Arbeitsdichte umzugehen und negative Konsequenzen zu verringern. Allerdings hat der Arbeitgeber durch bestimmte Maßnahmen (z. B. Weiterbildung, Entlastung von Aufgaben) bei Bedarf die Ressourcen der Beschäftigten zu stärken, dass kann Ergebnis einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung sein.» (Voss/Soucek 2023)

Dabei droht eine solch anhaltende Belastungssituation die Produktivität und Innovationsfähigkeit der Beschäftigten weiter einzuschränken. »Die Eindämmung von Arbeitsstress ist die zentrale Herausforderung für ein erfolgreiches Innovationsgeschehen. Ein offenes Innovationsklima und »Gute Arbeit« gehören zusammen.« (Müller 2018)

Vor allem dort, wo die Bedeutung des Kundenservices größer wird, kann dies auch zur Gefahr für Kundenbeziehungen werden. «Leistungsverdichtung durch Prozessstandardisierung und digitale Fließbänder [wird] enorm zunehmen [...]. Da die sinnstiftenden Elemente der Arbeit gleichzeitig zunehmend reduziert werden, ergibt sich insgesamt ein hohes Risiko psychischer Erkrankungen wie Burn-out«. (Boes 2019)

## 7 Controlling in den transform.by Fallstudien

Im Rahmen der transform.by-Fallstudien konnte bei einem weltweit tätigen, konzerngebundenen Zulieferbetrieb eine Tätigkeitsanalyse im Controlling durchgeführt werden. Teilnehmende waren die zuständige Abteilungsleitung sowie zwei Controller. Kern der Tätigkeit ist das so genannte Wertstromcontrolling, bei dem Kalkulationen für die Herstellung von Erzeugnissen durchgeführt werden. Ein Erzeugnis entspricht in der Logik des Unternehmens einem Wertstrom. Die Controller erstellen die finale Herstellkostenkalkulation in Excel und bereiten diese als Präsentation auf. Diese Präsentation enthält auch die Kosten für den Produkthanlauf sowie Prämissen, auf deren Basis die Kalkulation erstellt wurde. Chancen und Risiken werden ebenfalls einbezogen. Um diese finalen Kalkulationen erstellen zu können, verarbeiten die Controller eine Vielzahl von Daten und Informati-

onen, z. B. Linienkonfigurationen, Budgetplanung für Menschen und Anlagen, Personalbedarfsplanungen, Materialkosten. Sie koordinieren mit den zuständigen Ansprechpartnern die Berechnungen für die einzelnen Posten (standortübergreifend, auch international) und stellen die Datenqualität sicher.

### Beschäftigungsentwicklung und Chancen-/Risiken für die Tätigkeitsgruppe

Indirekte Tätigkeiten unterliegen an Produktionsstandorten häufig einem erheblichen Kostendruck, da sie nicht als wertschöpfend angesehen werden. So hat auch das hier betrachtete Unternehmen als standardisierbar bewertete kaufmännische Tätigkeiten aus Kostengründen als Shared Service Center an ausländischen Standorten zusammengefasst, z. B. die Buchhaltung. Bezüglich des Anforderungslevels geht die Entwicklung hin zu höherwertigen Tätigkeiten am Standort. So wurde vor einigen Jahren aufgrund der gestiegenen Anforderungen die duale Ausbildung in diesem Bereich eingestellt. Das Unternehmen bietet jetzt Studienplätze im Praxisverbund an, die mit einem Bachelor abschließen.

Als Risiko für die Tätigkeitsgruppe wird insbesondere die zunehmende Automatisierbarkeit der Kalkulationen genannt, die mit einem Beschäftigungsrückgang einhergehen könnte.

**Tabelle 7: benannte Chancen und Risiken aus den transform.by-Fallstudien**

Chancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwertung der Tätigkeit möglich: wenn es weniger um die reine Berechnung in Excel geht, gewinnen Kompetenzen wie Interpretation von Daten, Denken in Datenbankstrukturen, Funktion als Business Partner für die einzelnen Bereiche im Betrieb an Bedeutung</li> </ul>
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalkulationen sind zunehmend automatisierbar: eine Substitution menschlicher Arbeit ist möglich.</li> <li>• Digitale Kompetenzen und der Umgang mit digitalen Tools werden zunehmend wichtiger. Diese Kompetenzen fehlen jedoch einem Teil der Mitarbeitenden, was ihre Beschäftigungsfähigkeit perspektivisch gefährden kann.</li> <li>• Shared-Service Center für standardisierbare administrative Tätigkeiten an ausländischen Standorten mit geringeren Lohnkosten</li> </ul>

### Kompetenzen, Qualifizierungsbedarfe und benachbarte Tätigkeitsfelder

Die Beschreibung der Controlling-Tätigkeit deutet bereits auf die hohen Anforderungen hin. Voraussetzung für die Ausübung ist der Abschluss eines kaufmännischen Studiums auf Bachelor-Niveau. Früher war auch der Einstieg über eine abgeschlossene duale kaufmännische Ausbildung möglich. Als Einarbeitungszeit benennen die Gesprächspartner in etwa ein Jahr. Verhandlungssichere englische Sprachkenntnisse, interkulturelle Kompetenzen sowie der selbstverständliche Umgang mit Tools wie SAP, Power BI und dem Office-Paket werden als zwingend benannt. Die Controller sind in konstantem Austausch mit der Produktion und technischen Abteilungen und müssen hier über technisches Grundverständnis und hierarchie- und disziplinenübergreifende Kommunikationskompetenzen verfügen.

Die Gesprächspartner beschreiben aber insbesondere beim Thema digitale Kompetenzen eine Lücke, die sich durch ihre Abteilung ziehe. So gebe es eine Anzahl von Mitarbeitenden, denen die Fähigkeit im Umgang mit digitalen Tools sowie die Kompetenz zur Anwendung innovativerer Arbeitsmethoden fehle. Dieses beurteilen die Gesprächspartner vor dem Hintergrund steigender Anforderungen und Einsparbestrebungen des Unternehmens als Risiko für die langfristige Beschäftigungsfähigkeit dieser Gruppe. Abteilungintern wird diese Problematik dadurch adressiert, dass ein Mitarbeiter als eine Art Coach für digitale Tools und innovative Arbeitsmethoden freigestellt ist und hier die Kollegen unterstützt. An dieser Stelle wird aber grundsätzlich der Bedarf gesehen, digitale Kompetenzen in indirekten Bereichen großflächig zu schulen, da im Unternehmen standardisierbare administrative Tätigkeiten (z. B. klassische Buchhaltung) zunehmend an ausländischen Standorten als so genannten Shared-Service-Center zentralisiert werden, um Lohnkosten zu sparen.

**Tabelle 8: Beispiele für vorhandene »Future Skills« auf der Basis der AgenturQ-Studie 2021**

Future Skill-Cluster (AgenturQ 2021)	Beispiel aus transform.by-Fallstudie (Controlling)
Digital & Data Literacy	Controller:innen müssen die ihnen von den einzelnen Abteilungen zur Verfügung gestellten Daten hinterfragen können
Digitale Kollaboration & Interaktion	Controller:innen kommunizieren standort- und zeitzoneübergreifend mit ihren Ansprechpartner:innen in den Fachabteilungen
Grundlegende IT-Fähigkeiten	Die sichere Beherrschung von Office-Programmen ist zwingende Voraussetzung für die Ausübung der Tätigkeit.
Überfachliche Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsfähigkeit mit der Fähigkeit zu ergebnisorientiertem und systematischem Arbeiten</li> <li>• Problemlösungsfähigkeit mit der Fähigkeit zum Strukturieren</li> <li>• Zielorientierung und effizientes Arbeiten, da mehrere Kalkulationen parallel zu bearbeiten sind</li> </ul>

**Tabelle 9: Beispiele für künftige »Future Skills« auf der Basis der AgenturQ-Studie 2021**

Future Skill-Cluster (AgenturQ 2021)	Beispiel aus transform.by-Fallstudie (Controlling)
Data Management, Data Science & KI	Die Gesprächspartner beurteilen es als zunehmend wichtiger werdende Kompetenz, die Funktionsweisen von Anwendungen zur automatischen Auswertung von Daten zu verstehen und auch die Datenqualität einschätzen zu können.

### Qualität der Arbeit

Die Arbeitsbedingungen im Controlling des Fallunternehmens wiesen verschiedene Möglichkeiten der Flexibilität auf. Dazu zählen die Gleitzeitregelung im Rahmen von 06:00 – 20:00 Uhr sowie die Möglichkeit des Mobilens Arbeitens. Dies ist unter anderem auch darauf zurückzuführen, dass die Arbeit mit den verschiedenen Standorten auch in unterschiedlichen Zeitzonen koordiniert werden muss und das Großraumbüro mit festen Arbeitsplätzen bei voller Besetzung eine gewisse



Geräuschbelastung aufweist. Die Arbeit ist durch einen hohen Anteil von Bildschirmarbeit gekennzeichnet, weswegen die Beschäftigten neben einem PC auch einen Laptop und mehrere Bildschirme zur Verfügung haben.

### **Eingruppierung im ERA-TV**

Für den Bereich des Controllings wird entweder ein bis zu 4-jähriges Studium in Fachrichtung BWL bzw. Wirtschaftsingenieur und zusätzliche betriebliche Erfahrung oder eine kaufmännische Ausbildung sowie zusätzliche umfangreiche fachspezifische Erfahrung und qualifizierte Weiterbildung (z. B. Betriebswirt IHK) für eine EG 10 vorausgesetzt (ebd.).

## **8 Planungstätigkeiten in den transform.by Fallstudien: Die Berufsgruppe der Disponenten**

In einem Fallstudienbetrieb aus der Zuliefererindustrie wurde die Dispositionsabteilung näher betrachtet. Im Betrieb sind die Disponenten vor allem dafür zuständig, dass die Liefervereinbarungen mit den OEMs eingehalten werden. Dabei ist eine große Herausforderung die Koordination der Serienfertigung mit dem ebenfalls angebotenen Ersatzteilgeschäft, das auf Nachfrage mit geringeren Losgrößen auch für ältere Automobilmodelle produziert.

Daneben sind die Disponenten im Betrieb zentrale Ansprechpartner für die meisten Abfragen von Daten und Zahlen, da die Abteilung im Umgang mit dem ERP-System sowie den noch vielfach verwendeten Excelprogrammierungen das meiste Umgangswissen besitzt. Zum Januar 2025 soll das bisher genutzte ERP-System, das eine Vielzahl von betriebsspezifischen Sonderlösungen beinhaltet, durch ein System ersetzt werden, welches überwiegend standardisierte Bausteine beinhaltet. Da die Einführung des neuen Systems bereits ein hoher Kostenaufwand ist, wird zukünftig voraussichtlich ohne Sonderlösungen gearbeitet.

### **Beschäftigungsentwicklung der Disposition**

Aufgrund des weitreichenden Aufgabenportfolios und der engen Bindung an die Kunden sehen die Disponenten ihre Stellen als zukunftssicher an. Auch ein betriebsinterner Changemanager teilte die Auffassung, dass die Disposition langfristig gesehen nicht von einem Stellenabbau betroffen sein wird.

### **Kompetenzen, Qualifizierungsbedarfe und benachbarte Tätigkeitsfelder**

Um in der Disposition des Fallstudienbetriebs zu arbeiten, gibt es keinen Regelkarriereweg. Zwar rekrutierten sich die meisten Disponenten aus der Belegschaft, doch haben sie unterschiedliche berufliche Hintergründe, z. B. aus der Fertigung oder aus der Logistikplanung. Auch ein Kollege mit einem akademischen Abschluss als Wirtschaftsingenieur arbeitet hier. Als zentrale Kompetenzen werden kaufmännisches und technisches Verständnis, sowie IT-Kenntnisse angegeben, da man mit einer Vielzahl unterschiedlicher Softwareprogramme umgehen können muss. Wichtig sind auch Softskills wie Belastbarkeit, soziales Feingespür, Durchsetzungsfähigkeit und die Kompetenz zum Selbstlernen. Da die Disponenten sehr geübt darin sind, sich selbst in neue Dinge einzuarbeiten,

sehen sie keinen großen Qualifizierungsbedarf, wenn man von der Einführung in die Bedienung des neuen Systems einmal absieht.

Mit benachbarten Tätigkeiten arbeitet die Disposition eng zusammen, mit dem dispositiven Einkauf und der Materialwirtschaft teilen sie sich sogar das Büro. Der Vertrieb, die Fertigungssteuerung, der Versand und das Controlling sind weitere Abteilungen mit denen Aufgaben gemeinsam gelöst werden. Da sich das Aufgabenportfolio der Disposition mit so vielen Fachbereichen berührt, wurde sie von einem Mitglied des Projektteams zur neuen ERP-Systemeinführung auch als Herz des Betriebs beschrieben.

**Tabelle 10: Beispiele für vorhandene »Future Skills« auf der Basis der AgenturQ-Studie 2021**

Future-Skills-Cluster (AgenturQ 2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beispiele aus transform.by-Fallstudie Disposition</li> </ul>
Digitale Kollaboration & Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch die Ausweitung von Home-Office und dem großen Angebot digitaler Kommunikationsplattformen hat sich ein Großteil der Kommunikation, die früher vor Ort oder per Telefon stattfand in den digitalen Raum verlagert</li> </ul>
Grundlegende IT-Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neben den Office- und SAP- Programmen besteht auch die Notwendigkeit im Umgang von eigenen IT- und App Systemen sowie den IT-Systemen (Portalen) der Kunden.</li> </ul>
Kommunikation / Überzeugungsvermögen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Mitarbeiter der Disposition bilden die Nahtstelle zu den Abteilungen im Unternehmen, wie bspw. Der Fertigungsplanung, dem Vertrieb und der Qualitätssicherung sowie zu den Kunden. Die Kommunikation mit diesen Stakeholdern macht einen essentiellen Teil ihrer Arbeit aus.</li> </ul>
Überfachliche Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikations- und Problemlösungsfähigkeiten nach Innen und außen</li> <li>• Resilienz auf Grund hohen Termindrucks und hoher Verantwortung</li> </ul>

### Qualität der Arbeit

In den letzten Jahren stieg die Regelarbeitszeit der Disponenten im Fallbetrieb von 35 auf 40 Wochenstunden an. Dennoch müssen wöchentlich viele Überstunden geleistet werden, um den Arbeitsaufwand zu bewältigen. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass die Lieferketten störanfälliger geworden sind und man deshalb manchmal auf Material warten muss. Daneben erschwert auch die flexible Nachfrage im Ersatzteilgeschäft die Planungsprozesse, denn immer, wenn Ersatzteile produziert werden sollen, muss die Fertigung eines aktuellen Serienproduktes temporär eingestellt werden. Da auch die Liefertermine der Serienfertigung eingehalten werden müssen, ist es nötig, Sonderschichten anzuberaumen, um beides zu gewährleisten. Die Disponenten werden nach eigener Aussage dann oft zum Sündenbock erklärt, wenn die Terminkoordination unter diesen erschwerten Bedingungen nicht funktioniert, obwohl sie regelmäßig aufzeigen, dass mehr Produktionspersonal benötigt wird, um sämtliche Aufträge bedienen zu können.

Da die Beziehungen zu den OEMs innerhalb des Dispositionsteams aufgeteilt sind, sehen sich die Einzelpersonen ein Stück weit als nur schwer zu ersetzen. Neben den persönlichen Kontakten mit den Verantwortlichen aus den Kundenunternehmen, verfügen sie auch über Wissen im Umgang mit den digitalen Portalen der Kunden, in die Liefertermine und Verzögerungen eingetragen werden müssen. Auf die Pflege und das Datenmanagement in diesen Portalen sowie in den eigenen Systemen entfällt ein großer Teil der Arbeitszeitkapazitäten. Bei der Einführung des neuen ERP-Systems wird deshalb auf eine Automatisierung bisher händisch durchzuführender Datenübertragungen gehofft. Für die Koordination von Serienfertigung und Ersatzteilgeschäft wird zukünftig aber ein deutlicher Mehraufwand erwartet, da ein dafür eigens entwickeltes Aufbautool für das neue System nicht erneut gekauft werden soll.

Mit der Verbreitung von MS Teams haben online Meetings in der Abteilung stark zugenommen. Da die Disposition in einem offenen Büro mit zwölf Plätzen untergebracht ist, herrscht durch die zahlreichen Onlinetermine, Telefonate und persönlichen Absprachen ein hoher Geräuschpegel, der auch als belastend und bei der Arbeit hindernd beschrieben wird. Seit Corona haben die Disponenten allerdings die Möglichkeit 40% ihrer wöchentlichen Arbeitszeit aus dem Homeoffice zu arbeiten, was für die Konzentration förderlich ist.

## 9 Personalsachbearbeitung in den transform.by Fallstudien

Das Personalwesen (HR) ist eine Unternehmensfunktion von besonderer strategischer Relevanz, die ebenso stark von der Digitalisierung betroffen ist (Farr 2022, S. 173).

Die Tätigkeiten im Personalwesen erstrecken sich über mehrere qualifikatorischen Ebenen. Als Einstieg gilt die Personalsachbearbeitung. Dazu gibt es keine anerkannte Ausbildung, da der Weg über eine kaufmännische oder verwaltungstechnische Ausbildung und eine entsprechende Spezialisierung in diesem Bereich führt. Über eine Weiterbildung kann dann der/die Fachkaufmann/-frau für Personal erlangt werden. Hier werden eine kaufmännische Ausbildung sowie Berufspraxis oder eine langjährige Berufspraxis vorausgesetzt. Danach besteht die Möglichkeit sich zum Personalreferenten weiter zu qualifizieren. Auch hier wird eine gewisse Berufspraxis vorausgesetzt.

Personalsachbearbeiter/innen führen Personalakten und erledigen alle Aufgaben, die beim Ein- bzw. Austritt von Betriebsangehörigen anfallen. Sie führen die Lohn- und Gehaltsabrechnung durch oder beauftragen externe Dienstleister damit. Außerdem berechnen sie Urlaubsansprüche und überwachen Krankheits- sowie Arbeitszeiten nach den jeweils geltenden tarifrechtlichen und gesetzlichen Vorschriften. Sie koordinieren Termine für Vorstellungsgespräche oder Schulungen und rechnen Dienstreisen und Weiterbildungsveranstaltungen ab. Nach Vorgabe bereiten Personalsachbearbeiter/innen Arbeitsverträge sowie Zeugnisse vor und stellen Bescheinigungen aus. Sie unterstützen Führungskräfte beispielsweise bei der Gehaltskostenplanung. Als Ansprechpartner/innen für die Beschäftigten beraten und informieren sie in Fragen zu Gehaltsabrechnung, Sozialversicherung, Arbeitszeit, Mutterschutz und Elternzeit. Daneben erledigen sie die im Personalbüro an-

fallende Korrespondenz, z. B. mit Stellenbewerbern und -bewerberinnen oder Sozialversicherungsträgern (Bundesagentur für Arbeit 2024).

Die Ausgliederung und Automatisierung im administrativen Bereich haben im Personalwesen in Form von Shared Service Centern bereits in den 90er Jahren ihren Anfang genommen und sind auch heute noch in gewisser Weise Vorreiter für die Digitalisierung für administrative Tätigkeiten. Gerade hier sieht man eine kontinuierliche Einführung digitaler Tools, um die HR-Abläufe zu optimieren. Vor allem die HR-Softwarelösungen von SAP wie SuccessFactors oder andere Module beherrschen hier einen lukrativen Markt für Softwareprodukte.

Auch hier ist zu beobachten, dass mit der Einführung von KI gestützten Programmen die Möglichkeiten des Selbstmanagement der Beschäftigten (Employee Self Service) zu vergrößern. So sollen Personalsachbearbeiter/innen von zeitaufwändigen Tätigkeiten entlasten werden um höherwertige Aufgaben übernehmen zu können.

Zu beobachten ist jedoch, dass es weitere Konzentrationsprozesse in Richtung Konzernzentralen gibt und somit ein Abbau von HR-Ressourcen am Standort und damit auch HR typische Aufgaben und Entscheidungsprozesse.

**Tabelle 11: benannte Chancen und Risiken aus den transform.by-Fallstudien**

Chancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der digitalen Kompetenzen im Arbeitsbereich</li> <li>• Durch Wegfall automatisierbarer Tätigkeiten sind freiwerdende Ressourcen für qualitativ höherwertige Tätigkeiten frei</li> </ul>
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substituierung von Aufgaben durch digitale Systeme oder Auslagerung an ausländische Shared Service Center</li> <li>• Zentralisierung von Aufgaben und Entscheidungen an Konzernzentralen</li> </ul>

### Kompetenzen, Qualifizierungsbedarfe und benachbarte Tätigkeitsfelder

Beschäftigte im Personalwesen haben sich bereits über Weiterbildungen für ihren Bereich qualifiziert und spezialisiert. Die weitfortgeschrittenen Digitalisierungsprozesse wurden von den Beschäftigten erfolgreich bewältigt und machen diesen Bereich, neben der internen IT-Abteilung, zu einem gewissen Vorreiter der betrieblichen Digitalisierung.

Dennoch besteht weiterhin ein Schulungs- und Qualifizierungsbedarf, um die Vielzahl von IT-Systemen effizient zu beherrschen. Ähnlich den Bereichen der Auftragsabwicklung bilden sich Beschäftigte auf eigene Kosten weiter ohne nennenswerte Unterstützung des Unternehmens. Die Unternehmen sind nur bedingt gewillt diesen zentralen Bereich durch ausreichende Ressourcen zu stützen.

**Tabelle 12: Beispiele für vorhandene »Future Skills« auf der Basis der AgenturQ-Studie 2021**

Future-Skills-Cluster (AgenturQ 2021)	Beispiele aus transform.by-Fallstudie Personalwesen
---------------------------------------	---

**Tabelle 12: Beispiele für vorhandene »Future Skills« auf der Basis der AgenturQ-Studie 2021**

Digitale Kollaboration & Interaktion	Die Ausweitung von Home-Office und den Möglichkeiten von digitalen Bewerbungsgesprächen haben zu einer Ausweitung dieser Kompetenzen geführt
Grundlegende IT-Fähigkeiten	Neben den Office- und SAP-Programmen besteht auch die Notwendigkeit im Umgang von eigenen IT- und App-Systemen
Kommunikation / Überzeugungsvermögen	Als oft direkte Ansprechpartner für Beschäftigte mit oft konflikthaften Themen besteht ein besondere Herausforderung im Umgang mit Konflikten
Überfachliche Fähigkeiten	Kundenorientierung im Umgang mit Beschäftigten und ihren Anliegen und der Unterstützung von Führungskräften bei der Bewältigung ihrer Aufgaben. Problemlösungsfähigkeit im Umgang mit Konfliktsituationen

**Tabelle 13: Beispiele für künftige »Future Skills« auf der Basis der AgenturQ-Studie 2021**

Future-Skills-Cluster (AgenturQ 2021)	Beispiele aus transform.by-Fallstudie Personalwesen
Digitale Kollaboration & Interaktion	Digitalisierungsprozesse gehen weiter. Die Agentur für Arbeit/Berufenet beschreibt die möglichen zukünftigen Anforderungen wie folgt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algorithmic Decision Making (ADM)</li> <li>• Digitales Workforce-Management</li> <li>• Robotic Process Automation (RPA)</li> </ul>
Resilienz und Flexibilität	Die anhaltenden Veränderungen bei sinkenden Personalstand und der Einführung von neuen digitalen Tools erfordern ein hohes Maß an Belastbarkeit und Flexibilität

## 10 Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten

### 10.1 Institutionalisierte Möglichkeiten

Nach einer erfolgreich abgeschlossenen Berufsausbildung im kaufmännischen Bereich auf dem Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) Niveau 4, ergeben sich für die Beschäftigten in diesem Tätigkeitsbereich weitere Qualifizierungsschritte im System der dualen Berufsbildung.

Der Aufstieg in eine höhere Berufsbildung erfolgt dabei in drei Fortbildungsebenen mit jeweils unterschiedlichen Voraussetzungen.

Die drei Fortbildungsebenen bestehen dabei aus:

1. Ebene der Fachberater und Fachkräfte (DQR Niveau 5)
2. Ebene der Fachkaufleute, Fachwirte, Industrie- und Fachmeister, Aus- und Weiterbildungspädagogen, Operative Professionals (DQR Niveau 6)
  - Fachkaufleute sind für funktionsspezifische Aufgaben im Betrieb qualifiziert.
  - Fachwirte sind branchenspezifische Generalisten
  - Industrie- und Fachmeister sind qualifizierte Führungskräfte in den Unternehmen.
  - Technische Fachwirte stehen an der Schnittstelle zwischen kaufmännischen und technischen Aufgaben.
  - Operative Professionals wurden mit spezifischen Profilen für die IT-Branche entwickelt.
3. Ebene der Betriebswirte, Technische Betriebswirte, Berufspädagogen und Strategische Professionals (DQR Niveau 7)
  - Betriebswirte, Technische Betriebswirte und Berufspädagogen haben sich bereits als Fachkaufleute/Fachwirte, Industrie- oder Fachmeister bewährt und können selbstständige Leitungsaufgaben übernehmen
  - Strategische Professionals setzen in der IT-Branche auf die Operativen Professionals aus.

Quelle: IHK Rostock

### Abb. 1: Deutscher Qualifikationsrahmen (DQR) Zuordnung der dualen Berufsbildung

<b>DQR Niveau 1</b>	Berufsausbildungsvorbereitung
<b>DQR Niveau 2</b>	Einstiegsqualifizierung, Berufsfachschule
<b>DQR Niveau 3</b>	Ausbildungsberuf (2-jährig)
<b>DQR Niveau 4</b>	Ausbildungsberufe (3- und 3½-jährig)
<b>DQR Niveau 5</b>	Fachberater, IT Spezialist (Zertifizierter), Servicetechniker (Geprüfter) etc.
<b>DQR Niveau 6</b>	Meister, Fachwirt, Fachkaufmann u. a. (analog Bachelor)
<b>DQR Niveau 7</b>	Strategischer Professional (IT), (analog Master)
<b>DQR Niveau 8</b>	(z. B. Promotion – nach akademischer Vorqualifikation)

Die Ebene der Fachberater kann mit einer IHK-Prüfung erlangt werden, wenn folgende Voraussetzungen gegeben sind: Eine abgeschlossene dreijährige kaufmännische Berufsausbildung und eine mindestens sechsmonatige Berufspraxis. Oder eine abgeschlossene dreijährige Berufsausbildung in einem anderen Bereich und eine nachweislich mindestens 18-monatige kaufmännische Berufspraxis.

Will man die Stufe des Fachberaters umgehen so besteht die Möglichkeit durch eine umfangreichere Fortbildung zum Fachwirt das DQR Niveau 6 zu erreichen. Die Voraussetzungen hierfür sind

entweder drei Jahre Berufserfahrungen oder ein Jahr relevante berufspraktische Erfahrungen. Die Fortbildung erfasst ca. 600 Unterrichtseinheiten und kann in Vollzeit oder Teilzeit berufsbegleitend erfolgen.

Darauf aufbauen kann sich dann die Ebene Betriebswirt/Strategischer Professionals für das DQR Niveau 7 anschließen. Die Voraussetzungen hierfür sind ein Abschluss als Fachwirt oder eine abgeschlossene kaufmännische Ausbildung und ein Jahr Berufspraxis bzw. Ein Diplom-, Master- oder Bachelorabschluss im Bereich der Wirtschaftswissenschaften und einem Jahr Berufspraxis. In Vollzeit kann der Abschluss zum Betriebswirt/Strategischer Professionals in Vollzeit innerhalb von sechs Monaten mit 720 Unterrichtseinheiten erworben werden.

Hierzu befinden sich auf dem Markt eine Vielzahl von zertifizierten Anbietern die Fortbildungsseminare gemäß den vorgeschriebenen Prüfungsvorschriften der IHK und HWK durchführen und dabei verschieden Vermittlungsmethoden von Präsenz- und Online-Formaten anbieten.

**Tabelle 14: Aufstiegsfortbildung für Beschäftigte in administrativen Bereichen**

<b>kaufmännische Berufsausbildung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controller/-in</li> <li>• Bilanzbuchhalter/-in</li> <li>• Fachwirt/-in für Büro und Projektmanagement</li> <li>• Fachwirt/-in für Einkauf</li> <li>• Fachkaufmann/-frau für Personal</li> <li>• Fachwirt/-in für Logistiksysteme</li> <li>• Fachwirt/-in für Marketing</li> <li>• Industriefachwirt/-in</li> <li>• Handelfachwirt/-in</li> <li>• Technische/-r Fachwirt/-in</li> <li>• Wirtschaftsfachwirt/-in</li> <li>• Fachwirt/-in E-Commerce</li> </ul>	Operative Professionals: <ul style="list-style-type: none"> <li>• - IT Systems Manager/-in</li> <li>• - IT Business Manager/-in</li> <li>• - IT Business Consultant</li> <li>• - IT Marketing Manager/-in</li> <li>• - Geprüfter Informatiker/-in</li> <li>• - Geprüfter Wirtschaftsinformatiker/-in</li> </ul>
Betriebswirt/-in	Strategische IT-Professionals
Quelle: IG Metall 2015 und eigene Ergänzungen	

## 10.2 Betriebliche Möglichkeiten

In vielen der größeren Unternehmen der Automobil- und Zulieferindustrie wurden eigenen Qualifizierungs- und Weiterbildungseinrichtungen errichtet, um die innerbetrieblichen Qualifizierungsbedarfe abzudecken. Angeboten wird eine große Bandbreite an Maßnahmen. Dabei greifen die Unternehmen auch auf eine Reihe von externen Lernplattformen (LinkedIn Learning, Degreed usw.) zurück. Vor allem Beschäftigte im Bürobereich haben die Möglichkeit an verschiedenen E-Learning Formaten während der Arbeitszeit und am Arbeitsplatz teilzunehmen.

Größere Unternehmen im Bereich der Automobilindustrie haben in der Regel eigene Akademien eingerichtet mit entsprechendem Personal zur Organisierung entsprechender Weiterbildungsangebote und zum Teil auch mit den Kompetenzen zur Durchführung verschiedener Angebote. Oft wird versucht durch die Schulung bestimmter Key User, Multiplikatoren oder Promotoren einzelne Beschäftigte entsprechend zu qualifizieren, um dann am Arbeitsplatz wiederum andere Beschäftigte die erworbenen Kenntnisse zu vermitteln. Dabei kann es aber vorkommen, dass die fachlichen Themen stärker im Fokus stehen als die Kompetenzen der Vermittlung. Dies wiederum kann die Qualität der Wissensvermittlung beeinflussen.

### 10.3 Herausforderungen und Weiterbildungshemmnisse

#### Administration als unterstützender Bereich

Die Trennung von Hand- und Kopfarbeit nach den Konzepten von Frederick Winslow Taylor, führte dazu, dass immer mehr Berufe entstanden, die damit beschäftigt sind, Informationen zu verarbeiten, um die Produktivität der Handarbeit zu steigern. Damit nahm der Anteil der Beschäftigten im Büro zu und hat dazu geführt, dass der Anteil von Angestellten im Büro z. T. auf über 50% der Beschäftigten im Betrieb stieg.

Während die Rationalisierungsspielräume im gewerblichen Bereich an ihre Grenzen gelangt sind, rückten die Rationalisierungspotenziale im administrativen Bereich in den Fokus. Vor allem in den Produktionswerken werden die administrativen Tätigkeiten nicht als wertschöpfender Teil der Arbeit angesehen, sondern lediglich als Teil der »unterstützender Prozesse. «Die wichtigste Rationalisierungsmaßnahme bestand darin, dass von oben die Order kam: «Ihr müsst in jedem Jahr 5% der Personalkosten im Büro einsparen!”« (Boes 2019). Das wurde zum geringeren Teil durch den verstärkten Einsatz von (damals) neuen Technologien wie Personal Computern, Fax etc. realisiert. Und zum größten Teil durch einfachen Personalabbau und Auslagerung (ebd.).

In einer weiteren Welle wurden dann wiederkehrende Verwaltungstätigkeiten in Form von standardisierten Tätigkeiten zusammengefasst und nicht so einfach in solche Prozesse beschrieben werden können in Projektarbeit überführt. Für erstere wurden dann Shared-Service-Konzepte richtungsweisend, die eine Verlagerung an kostengünstigere Standorte ermöglichten. Boes spricht hier allerdings von einer fehlgeleitenden Rationalisierung, die dazu führen könnte, dass die Unternehmen vor allem in den Bereichen Personalabbau betreiben, die eigentlich in Zukunft eine strategische Bedeutung für den neuen Umgang mit Daten und Informationen haben müssten und für neue Wertschöpfungskonzepte und Geschäftsmodelle mitverantwortlich wären (ebd.). Mit der fortschreitenden Digitalisierung sind deshalb auch weitere Rationalisierungsmaßnahmen erwartbar.

#### Gender und Teilzeit

In unseren betrachteten Tätigkeitsbereichen sind Frauen überproportional in kaufmännischen Fachkraftberufen tätig und davon arbeitet ein erheblicher Teil in Teilzeit. Dies kann zu einer »Gender Part-Time Digital Gap« führen (Lott 2023). Damit ist gemeint, dass Frauen in diesen Bereichen öfter in schlechter bezahlten Positionen arbeiten. Sie werden vermehrt in die weniger technische Bereiche wie Projektmanagement und Kundenbetreuung gelenkt, die mit »Softskills« verbunden und oft weniger prestigeträchtig bewertet werden. Zudem werden diese Stellen oft als in Teilzeit bearbeitbar



angesehen. Laut Lott erhalten die Frauen in IKT-Berufen daher einen »sekundären Status«. Männer arbeiten demgegenüber häufiger als Manager, Geschäftsführer, Betriebs- und Projektleiter (ebd.).

Die Forschung zeigt, dass Frauen weniger und kürzere Weiterbildungen absolvieren als Männer. Im Gegensatz zu Männern erhalten Frauen seltener Weiterbildungen, die ihre Chance auf Beförderung bzw. ihre Jobperspektiven erhöhen können. Zudem erhalten sie geringere Lohnrenditen, wenn sie sich weiterbilden, selbst wenn sie an Weiterbildungen teilnehmen, die ihre Jobchancen potenziell erhöhen (Lott 2023). Das bedeutet, dass sich Weiterbildung für Frauen auch weniger auszahlt als für ihre männlichen Kollegen.

Dies lässt sich in der Praxis dadurch erklären, dass Arbeitgeber einen geringeren Anreiz haben ihre weiblichen Beschäftigten weiterzubilden, da diese mehr Erwerbungsunterbrechungen wegen familiären Verpflichtungen und kürzeren Arbeitszeit haben (Lott 2023). Verschärfend kommt hinzu, dass die Beschäftigung in den kaufmännischen Fachkraftberufen, infolge der Digitalisierung, von einem höheren Substituierbarkeitspotenzial betroffen sind. Diese werden zwar nicht immer ausgeschöpft, aber vor allem Frauen arbeiten in den hochsubstituierbaren Berufen, die eher automatisierbar sind. Dabei werden tatsächlich hochsubstituierbare frauendominierte Berufe eher automatisiert als hochsubstituierbare männerdominierte Berufe. «Das zeigt, ob die Digitalisierung zu einer Nivellierung oder Verschärfung bestehender Geschlechterungleichheiten beiträgt, hängt nicht von der Existenz der Technologien ab. Entscheidend ist, wie die Digitalisierung gestaltet wird.» (ebd.).

«Die Beschäftigten in den traditionellen Verwaltungsbereichen und Geschäftsfeldern werden nicht weiter qualifiziert und aufs Abstellgleis gestellt. [...] Denn einerseits trifft der absehbare Beschäftigungsabbau vor allem Frauenarbeitsplätze in den Industrieunternehmen. Und andererseits werden reale Chancen zur Verbesserung der Entwicklungs- und Karrierechancen von Frauen durch die vorgestellte Rationalisierungsstrategie systematisch verbaut.» (Boes 2019).

## 11 Hinweise für die betriebliche Gestaltung

Im Folgendem geben wir Hinweise darauf, wie Industriebetriebe an den oben aufgezeigten Ergebnissen anknüpfen können, um eine zukunftsfähige Gestaltung der administrativen Bereiche zu fördern. Dabei orientieren wir uns an den Gestaltungsfeldern der Qualifizierung, Innovation, Beschäftigung und Arbeitsgestaltung.

### Qualifizierung

Auf Grund des stetigen Wandels des Anforderungsniveaus vieler administrativer Tätigkeiten bspw. durch neue Software oder neue fachliche Inhalte spielt die Weiterbildung der Beschäftigten eine Schlüsselrolle. Hier können Unternehmen ihre Angestellten unterstützen, indem sie nicht ausschließlich den Besuch von obligatorischen Qualifizierungsmaßnahmen ermöglichen, sondern darüber hinaus auch Freiräume für die Beschäftigten schaffen, in denen diese an ihrer eigenen beruflichen Weiterentwicklung arbeiten können. Dies setzt wiederum ein hohes Maß an selbstver-

antwortlicher Lernkompetenz voraus, die wiederum in der Ausbildung oder darüber hinaus in betrieblichen Angeboten gefördert werden sollte. Ein Mittel dazu könnten flexible Arbeitszeitmodelle bieten, die den unterschiedlichen Lebensphasen der Beschäftigten gerecht werden und Flexibilität für Weiterbildung bis hin zu abschlussbezogenen Fortbildungen abbilden. Ein weiterer Schritt zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung ist die Schaffung von beruflichen Entwicklungswegen im Unternehmen, die einen wesentlichen Anreiz für die Investition in die eigene Weiterbildung ausmachen.

2015 haben die Tarifvertragsparteien, in der Metall und Elektroindustrie mit dem Tarifvertrag zur Qualifizierung (TV-Q) und dem Tarifvertrag zur Bildungsteilzeit Instrumente geschaffen, um einerseits das Thema der betrieblichen Weiterbildung verstärkt voranzutreiben und andererseits Beschäftigten einen Anspruch auf persönliche Weiterbildung einzuräumen. Der Anspruch auf Bildungsteilzeit wurde sogar mit der Möglichkeit gekoppelt durch eine freiwillige Betriebsvereinbarung einen Teil der Quote für die betriebliche Altersteilzeit, gemäß dem Tarifvertrag Flexibler Übergang in die Rente (TV FlexÜ), für die Finanzierung der Bildungsteilzeit heranzuziehen. (§ 5 TV-Bildungsteilzeit). Mit § 10 B Ziff. 5 MTV haben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zum Zwecke der Aus- und Fortbildung den Anspruch auf eine Freistellung von 2 Wochen im Jahr. Diese Freistellung ist vom Arbeitgeber zu vergüten, sofern kein Ersatz durch Dritte erfolgt. Diese Freistellung wird zwar im § 10 TV Q auf 1% der Arbeitnehmer im Betrieb eingeschränkt doch zeigt die Praxis, dass die Inanspruchnahme in der Vergangenheit gering war. Hier wären die Betriebsparteien gut beraten die vorhandenen Möglichkeiten stärker zu nutzen und auszugestalten.

## Innovation

In vielen der untersuchten Fallbetriebe konnte die Einführung neuer Softwarelösungen als Transformationsbeschleuniger identifiziert werden. So wird beispielsweise durch die Einführung von neuen ERP-Systemen (teilweise mit KI-Unterstützung) von den Unternehmen das Ziel verfolgt ungenutzte Digitalisierungspotenziale zu heben. Für die Beschäftigten bedeutet dies zunächst einen gesteigerten Qualifizierungs- und Lernaufwand, der bestenfalls mit einer anschließenden Entlastung durch das neue (effizientere) System einhergeht. Ratsam wäre hier ein veränderter Blick auf den Bereich der administrativen Tätigkeiten, da diese Bereiche eine strategische Bedeutung für den neuen Umgang mit Daten und Informationen haben und somit auch eine hohe Bedeutung für neue Wertschöpfungskonzepte und Geschäftsmodelle aufweisen. Die frühzeitige Einbindung der betroffenen Beschäftigten kann daher ein Erfolgsfaktor für die nachfolgende erfolgreiche Einführung des Systems sein. Zum einen, weil hier die Akzeptanz gegenüber der Technologie eine wesentliche Rolle spielt, zum anderen damit wichtige Anmerkungen und Vorschläge frühzeitig berücksichtigt werden können.

## Beschäftigung

Durch die vergangenen Personalabbauprogramme und den Rückgang von Ausbildungsplätzen in den administrativen Bereichen, hat nicht nur die Arbeitsverdichtung zugenommen, sondern es besteht auch die Gefahr, dass mit der demografischen Entwicklung ein zukünftiger Fachkräfteengpass entstehen kann. Dieser Umstand darf bei einer strategischen Personalplanung für diesen Bereich

nicht außer Acht gelassen werden. Daher ist eine Investition in die berufliche Erstausbildung für die administrativen Berufe zu empfehlen sowie deren Anpassung an die betrieblichen Begebenheiten. Dies wirkt auch einer Arbeitsverdichtung entgegen, die zu einer Überlastung der Beschäftigten führen und mögliche Innovationspotentiale verhindern kann. Zudem kann damit die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden.

Auch das Insourcing von ausgelagerten Bereichen, insbesondere in der Personalsachbearbeitung, gilt es zu überprüfen. Viele Prozesse, die in Shared Service Center kostengünstiger im Ausland erbracht werden, haben zur Folge, dass die Beschäftigten keine Ansprechpartner vor Ort und damit einen höheren Aufwand für ihre Anliegen haben. Damit steigt unnötigerweise die Unzufriedenheit weiterer Beschäftigtengruppen. Ein Insourcing könnte Beschäftigung sichern und zugleich die Serviceorientierung für die Beschäftigten erhöhen.

Ein weiterer Ansatz wäre die Überprüfung der Teilzeitquoten und Arbeitszeitwünsche der Teilzeitbeschäftigten zur Ausweitung ihrer Arbeitszeit. Im Report wurden bereits die Hemmnisse für die Weiterbildung durch Teilzeit skizziert. Bisher haben Teilzeitbeschäftigte, die vor den tariflichen Möglichkeiten sowie der Einführung der Brückenteilzeit in Teilzeit gegangen sind, keine rechtlichen Ansprüche ihre Arbeitszeit wieder zu erhöhen. Dies bedeutet, auch wenn der Grund wie Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen nicht mehr gegeben ist und der Wunsch nach einer erhöhten Arbeitszeit besteht, dass für diese Beschäftigten eine Erhöhung oft nicht umsetzbar ist. Somit liegt ggf. ein größeres Beschäftigungspotential brach, das zudem von vielen nötigen Maßnahmen und Entwicklungen, wie z. B. Weiterbildung usw., ausgeschlossen bleibt. Generell wäre eine Prüfung von lebensphasenorientierten Arbeitszeiten nötig, um auch hier die Wünsche und Bedürfnisse der Beschäftigten stärker zu berücksichtigen und damit auch die Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten zu stärken.

## Arbeitsgestaltung

Spätestens seit der Corona-Pandemie hat sich in vielen Unternehmen – insbesondere in den administrativen Bereichen – die Möglichkeit mobil zu arbeiten durchgesetzt. In vielen Betrieben gibt es dazu bereits Betriebsvereinbarungen, die den Umfang und die Ausgestaltung mobiler Arbeit regeln. Für viele Beschäftigte bieten diese Regelungen die Möglichkeit ihre Arbeit selbstbestimmter und flexibler zu gestalten. So können beispielsweise bei der Nutzung von Großraumbüros, die oft eine erhöhte Lärmumgebung aufweisen, bestimmte Tätigkeiten zu Hause konzentrierter durchgeführt werden. Allerdings besteht bei sehr weitreichenden Betriebsvereinbarungen zur mobilen Arbeit auch die Gefahr der Entgrenzung von Arbeit sowie das Risiko einer zunehmenden Isolation der Beschäftigten, da der Kontakt mit den Kollegen komplett wegfallen kann. Für die Vertreter der betrieblichen Mitbestimmung ist es daher wesentlich diese Faktoren zu kennen und bei den Verhandlungen mit dem Management sowie der Ausgestaltung der Betriebsvereinbarungen zu berücksichtigen.

## 12 Literaturverzeichnis

- AgenturQ – Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. (2021): Future Skills: Welche Kompetenzen für den Standort Baden-Württemberg heute und in Zukunft erfolgskritisch sind. [https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/2021/10/2109091\\_Broschu%CC%88re-Future-Skills\\_FINAL.pdf](https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/2021/10/2109091_Broschu%CC%88re-Future-Skills_FINAL.pdf) (Zugriff 21.06.2024)
- Bartscher, Thomas; Nissen, Regina (2018): Personalverwaltung. Wirtschaftslexikon Gabler. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalverwaltung-45689> (Zugriff am 21.06.2024).
- Boes, Andreas (2019): Büro der Zukunft: »Wasserkopf« oder Zentrum der Wertschöpfung. München. <https://idguzda.de/blog/buero-der-zukunft-2/> (Zugriff 21.06.2024).
- Bundesagentur für Arbeit (2023): Engpassanalyse – Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg. [https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Fachkraeftebedarf/Engpassanalyse-Nav.html?Thema%3Denglist%26DR\\_Region%3Dd%26DR\\_Engpassbewertung%3De%26DR\\_Anf%3D2%26mapHadSelection%3Dfalse%26toggleswitch%3Do](https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Fachkraeftebedarf/Engpassanalyse-Nav.html?Thema%3Denglist%26DR_Region%3Dd%26DR_Engpassbewertung%3De%26DR_Anf%3D2%26mapHadSelection%3Dfalse%26toggleswitch%3Do) (Zugriff 21.06.2024).
- Bundesagentur für Arbeit (2024): Berufenet -Personalsachbearbeiter/in. Nürnberg. <https://web.arbeitsagentur.de/berufenet/beruf/15408> (Zugriff 21.06.2024).
- Eberhardt, Beate (2018): Erschöpft ohne Feierabend. Gute Arbeit – Ausgabe 11. Bund Verlag, Frankfurt am Main.
- Euler, Dieter; Severing, Eckart (2017): Welche Berufsausbildungen sind durch akademische Bildungsangebote gefährdet? Indikatoren für eine Verschiebung von der Berufsausbildung in akademische Studienangebot. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Fraunhofer IAO (2020): BESCHÄFTIGUNG 2030 – Auswirkungen von Elektromobilität und Digitalisierung auf die Qualität und Quantität der Beschäftigung bei Volkswagen. Fraunhofer IAO, Stuttgart.
- Haufe Akademie (2023): Controller: Beruf, Aufgaben, Weiterbildungen & Gehalt. <https://www.haufe-akademie.de/blog/berufe/controller/> (Zugriff 21.06.2024).
- Haufe Akademie (2023): Disponent: Aufgaben, Gehalt, Ausbildung, Bedeutung. <https://www.haufe-akademie.de/blog/berufe/disponent/> (Zugriff 21.06.2024).
- Lott, Yvonne (2023): Der Gender Digital GAP in Transformationen? WSI-Report, Düsseldorf.
- Meyer, Rita; Kehrbaum, Tom; Wannöfel, Manfred (2023): Erodert durch Homeoffice der Betrieb als Lernort? WSI-Mitteilungen, Düsseldorf.
- Müller, Nadine (2018): Zeitdruck hemmt den Fortschritt. Gute Arbeit – Ausgabe 10. Bund Verlag, Frankfurt am Main.
- Osiander, Christopher/Stephan, Gesine 2018: Gerade geringqualifizierte Beschäftigte sehen bei der beruflichen Weiterbildung viele Hürden. In IAB-Forum.
- Ruchhöft, Matthias (2023): Digitalisierung: Technikfolgen sind Stress und Überlastung. Arbeitsrecht im Betrieb – Ausgabe 9. Bund Verlag, Frankfurt am Main.
- Schuster, Meika (2020): Gefühlter Beweisdruck im Homeoffice: mit angepasster Erreichbarkeit und Kommunikation gegen Vorurteile. ZfO, Stuttgart.
- Sczogieli, S., et al. »Future Digital Job Skills (2019): Die Zukunft kaufmännischer Berufe-Langversion.« Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken (ed.), Nürnberg.
- Soucek, Roman; Voss, Amanda (2023): Der Arbeitsverdichtung auf der Spur. Gute Arbeit – Ausgabe 1. Bund Verlag, Frankfurt am Main.
- Voigt, Kai-Ingo; Krieger, Winfried (2024): Auftragsabwicklung. Wirtschaftslexikon Gabler. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/auftragsabwicklung-29192> (Zugriff 21.06.2024).
- Voss, Amanda S./Soucek, Roman (2023): Der Arbeitsverdichtung auf der Spur. Gute Arbeit – Ausgabe 1. Bund Verlag, Frankfurt am Main.