Administration
in der Automobilindustrie

Report

TRANSFORM.BY

Eine Publikation der

ffw
Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Impressum

Report Administration

Projektleitung
Wolfgang Anlauft, anlauft@ffw-nuernberg.de

Autor dieses Reports
Karl-Heinz Hageni, Thomas Habenicht

Kontakt
ffw GmbH – Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung
Allersberger Straße 185 / F (ab 01.07.2025 Nr. 185 / N), 90461 Nürnberg
Telefon: +49 911 462679-0, E-Mail: kontakt@ffw-nuernberg.de

Hinweise

Dieser Bericht einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Die Informationen wurden nach bestem Wissen und Gewissen zusammengestellt. Die Autoren gehen davon aus, dass die Angaben in diesem Bericht korrekt, vollständig und aktuell sind, übernehmen jedoch für etwaige Fehler, ausdrücklich oder implizit, keine Gewähr. Die Darstellungen in diesem Dokument spiegeln nicht notwendigerweise die Meinung aller transform.by-Kooperationspartner wider.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Über das Projekt transform.by

Das Projekt »transform.by« wird im Rahmen der Ausschreibung »Transformationsstrategien für Regionen der Fahrzeug- und Zulieferindustrie« des Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz seit 2022 durchgeführt. Ziel ist es, in bayerischen Unternehmen die Betriebsparteien und weitere Stakeholder zu befähigen, die Transformation zu gestalten. Dabei legen wir großen Wert auf die Stärkung kooperativer und resilienter Wirtschaftsstrukturen, eine hohe Beschäftigungsqualität und die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle. Die Vereinbarkeit von Wettbewerbsfähigkeit, ökologischer und sozialer Verantwortung ist ein weiterer wesentlicher Bestandteil.

ffw GmbH (Nürnberg) und **f-bb GmbH** (Nürnberg) analysieren im Rahmen gemeinsam Auswirkungen der Transformation auf Qualifizierung und Beschäftigung. Auf der Basis eines systematischen Tätigkeitsscreenings werden im letzten Abschnitt des Projektes Qualifizierungspfade und -maßnahmen für Beschäftigte und Arbeitnehmervertreter:innen (ffw) bzw. Unternehmensleitungen und Führungskräfte (f-bb) entwickelt und erprobt.

Bayern Innovativ (Nürnberg) hat den Blick auf die Transformation hinsichtlich technologischer Entwicklungen, Zukunftsthemen sowie Veränderungen der Wertschöpfungsnetzwerke. Dazu existiert ein Ecosystem aus regionalen Netzwerken und weiteren Projektpartnern. Bayern Innovativ trägt auch Verantwortung für das übergreifende Projektmanagement, die Koordinierung der Akteure sowie die überregionale und bayernweite Vernetzung sowie die öffentlichkeitswirksame Kommunikation des Gesamtprojektes transform.by gestalten.

Inhalt

Impressum 2

Hinweise 2

Inhalt 3

Einleitung 6

1 Entwicklung der Automobilbranche in Deutschland 7

1.1 Automobilzulieferindustrie im Zentrum disruptiver Einwirkungen 7

1.2 Beispiele von Maßnahmen in Bayern 9

1.3 Krise und Strukturwandel – In Indirekten Bereichen stark auf Kostensenkungen fokussiert (These 1) 10

1.4 Demografische Effekte und Verzögerungen beim Umstieg nutzen 11

2 Maßnahmen der Sozialpartner 13

2.1 Maßnahmen der Unternehmensleitung 13

2.2 Vereinbarungen und Vorschläge der IG Metall 13

2.3 Rolle des Zukunftstarifvertrags 14

3 Untersuchte Profile und Veränderungstreiber 17

3.1 Wesentliche Veränderungstreiber in administrativen Bereichen 18

3.2 Auswirkungen auf Arbeitsplätze und Tätigkeiten Verlagerung und Outsourcing 19

3.3 Chancen und Risiken für Beschäftigte 20

3.4 Erkenntnisse aus ersten KI-Einführungsprojekten 21

3.5 Personalabbau trifft stark die Administration –
Die Bedrohung dieser Gruppe hat erst begonnen (These 2) 22

3.6 Handlungsempfehlungen zur betrieblichen Gestaltung 23

4 Personalabbau und Arbeitsverdichtung in den administrativen Bereichen 26

4.1 Arbeitsverdichtung durch neue Anforderungen 26

4.2 Arbeitsdichte – Stressoren und Gefährdungsbeurteilung 28

4.3 Arbeitsverdichtung zu wenig im Blick des BR! (These 3) 28

4.4 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Gestaltung 30

4.5 Fazit 35

5 Untersuchte Profile ... 36

5.1 Auftragsabwicklung ... 36
5.1.1 Erkenntnisse aus Fallstudien zur Auftragsabwicklung ... 37
5.1.2 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Gestaltung ... 40
5.1.3 Fazit ... 41

5.2 Controlling ... 42
5.2.1 Erkenntnisse aus Fallstudien zum Controlling ... 43
5.2.2 Chance für Upgrading werden nicht bewusst gefördert und genutzt (These 4) ... 48
5.2.3 Handlungsempfehlungen zur betrieblichen Gestaltung ... 51

5.3 Disposition ... 53
5.3.1 Erkenntnisse aus Fallstudien zu Disposition ... 55
5.3.2 Handlungsempfehlungen für betriebliche Gestaltung ... 60

5.4 Personalsachbearbeitung und HR-Referent:innen ... 61
5.4.1 Erkenntnisse zur Personalsachbearbeitung und Digitalisierung aus Fallstudien ... 63
5.4.2 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Gestaltung ... 67
5.4.3 Kompetenzen von Human Ressource bei Digitalisierung und KI (These 5) ... 69
5.4.4 Wandel der HR-Rolle für die Begleitung der Transformation ... 71
5.4.5 Human Ressource und die Rolle als strategische Transformationskraft (These 6) ... 73
5.4.6 Handlungsempfehlungen zur betrieblichen Gestaltung ... 74

6 Dynamische Veränderungen – Kompetenzen und berufliche Bildung im Wandel ... 78

6.1 Krise der Berufsbildung? ... 79

6.2 Future Skills – Kompetenzen für die Zukunft ... 83
6.2.1 Studie »Future Digital Job-Skills« der IHK-Mittelfranken ... 86
6.2.2 IT-Kompetenzen im Mittelpunkt ... 88

6.3 Berufe im Wandel ... 89
6.3.1 Industriekaufleute ... 90
6.3.2 Kaufleute für Büromanagement ... 91
6.3.3 Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistung ... 91
6.3.4 Fachkraft für Lagerlogistik ... 92
6.3.5 Kaufleute für Digitalisierungsmanagement (IT-Beruf) ... 93

6.4 Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten ... 95
6.4.1 Berufliche Weiterbildung und Fortbildung ... 95
6.4.2 Betriebliche Qualifizierung und Weiterbildung ... 101

6.5 Lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung ... 103

6.6 Zur Entwicklung der Gesetze zur betrieblichen Weiterbildungsförderung ... 105

7 Die Rolle der Mitbestimmung ... 107

7.1 Fragen und Antworten zur Beteiligung von Interessenvertretungen ... 107
7.1.1 Die Krux mit der direkten Beteiligung – Partizipation in der Arbeit ... 108
7.1.2 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Gestaltung ... 108

7.2 Arbeitsgestaltung – Unterrichten – Beraten – Vorschlagen ... 109
7.2.1 Menschengerechte Gestaltung und Personalplanung ... 110
7.2.2 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Gestaltung ... 110

7.3 Qualifizierung – betriebliche und berufliche Bildung gestalten ... 112
7.3.1 Begriff und Umfang der Berufsbildung in der Betriebsverfassung ... 112
7.3.2 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Gestaltung ... 114

7.4 Beschäftigung – Sichern und Fördern ... 115
7.4.1 Personalplanung vor Entlassungen ... 116
7.4.2 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Gestaltung ... 116

7.5 Künstliche Intelligenz (KI) – Lernen und Gestalten (AI-Act) ... 117

8 Literatur und Quellen ... 120

Literatur ... 120

Mehr Reports ... 124

Einleitung

Der Wandel administrativer Tätigkeiten in der Automobilbranche

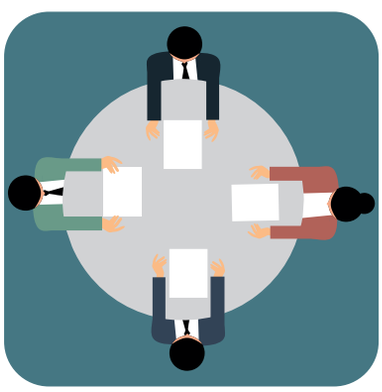
Die Automobilbranche befindet sich in einem tiefgreifenden Transformationsprozess, dessen Auswirkungen auch in die administrativen Bereiche hineinreichen. Die fortschreitende Digitalisierung, der Einzug Künstlicher Intelligenz, neu gestaltete Zusammenarbeitsmodelle und Personalanpassungen definieren die Herausforderungen und Erfordernisse neu. Insbesondere die Personalabteilungen stehen vor der zusätzlichen Aufgabe, diesen Wandel aktiv zu begleiten und zu gestalten.

Dieser Bericht untersucht die Veränderungen klassischer administrativer Tätigkeiten – von der Auftragsabwicklung über die Disposition und das Controlling bis hin zur Personalarbeit – im Kontext der Transformation von Automobilherstellern und Zulieferern. Es wird analysiert, welche Kompetenzen zukünftig erforderlich sein werden, wie sich die Tätigkeitsfelder verändern und welche Herausforderungen sich durch die verstärkte Nutzung digitaler Prozesse und Künstlicher Intelligenz (KI) ergeben.

Wir widmen uns diesen Fragestellungen mit einer umfassenden Analyse: Wir skizzieren die aktuelle Situation des Personalabbaus in der Automobilbranche, beleuchten die Initiativen der Sozialpartner, untersuchen die fundamentalen Triebfedern des Wandels und analysieren die Konsequenzen der zunehmenden Arbeitsverdichtung in den administrativen Abteilungen.

Detailliert untersuchen wir die Veränderungen der Tätigkeitsprofile und ziehen wertvolle Erkenntnisse aus praxisnahen Fallbeispielen von transform.by. Aufbauend auf unseren Forschungsergebnissen und Fallstudien in bayerischen Betrieben wurden Thesen entwickelt und im Rahmen eines Expertenworkshops im April 2025 intensiv diskutiert. Die Synthese all dieser Erkenntnisse mündet in konkreten Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und Betriebsräte zur betrieblichen Gestaltung sowie weiterführenden Informationen zur Kompetenzentwicklung (Future Skills), zu Berufen im Wandel und zur Rolle der Mitbestimmung.

Zur Orientierung finden Sie folgende Gestaltungshinweise:

Erkenntnisse aus Fallstudien	Thesen – Erkenntnisse aus der Diskussion in der Expertenrunde	Handlungsempfehlungen zur betrieblichen Gestaltung
		

1 Entwicklung der Automobilbranche in Deutschland

1.1 Automobilzulieferindustrie im Zentrum disruptiver Einwirkungen

Aktuelle Herausforderungen der Branche

Die deutsche Automobilzulieferindustrie steht vor tiefgreifenden Herausforderungen. Drei zentrale Faktoren verändern die Branche grundlegend:

- Der Umstieg auf Elektromobilität
- Die fortschreitende Digitalisierung
- Neue Konkurrenz aus China

Gleichzeitig belasten zusätzliche externe Faktoren die Unternehmen:

- Steigende Finanzierungskosten
- Mangelnde politische Planungssicherheit
- Globale Lieferkettenprobleme
- Handelsbeschränkungen mit Protektionismus und Strafzöllen

Der hohe Kostendruck, den die Automobilhersteller (OEMs) auch an die Zulieferindustrie weitergeben, führt zu umfassenden Kostensenkungsprogrammen. Diese äußern sich in Beschäftigungsabbau bis hin zu Standortschließungen.

Aktuelle Beschäftigungsentwicklung

Nach einer aktuellen Analyse der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft EY gingen im Jahr 2024 fast 19.000 Arbeitsplätze in der deutschen Automobilbranche verloren. Ende des Jahres waren noch etwa 761.000 Menschen in der Branche beschäftigt, gegenüber rund 780.000 im Vorjahr.[1]

Schätzungen zufolge stehen durch den Wandel vom Verbrenner zum E-Antrieb »einige Hunderttausend der geschätzt 800.000 bis 900.000 Arbeitsplätze in der Branche« auf dem Spiel. Wie LabourNet Germany feststellt: »Von Bosch über Continental bis ZF: In der Zulieferer-Branche steht ein massiver Jobabbau an, Fabriken droht die Schließung. Gegen die Krise werden klassische Rezepte nichts helfen.«[2]

Beispiele der Zulieferer-Branche in Deutschland

Bosch

Der Konzern plant den Abbau von rund 3.800 Stellen in Deutschland. Bosch-Chef Stefan Hartung begründet diesen Schritt mit:

- Der schwachen Weltwirtschaft im Automobilsektor
- Zunehmender Konkurrenz aus China
- Verunsicherung der Verbraucher[3]

1 Quelle: https://www.ingenieur.de/wirtschaft/autoindustriein-der-krise-gehen-noch-mehr-jobs-verloren/#google_vignette (10.3.2025)
2 Quelle: https://www.labournet.de/branchen/auto/auto-zulieferer/von-bosch-ueber-continental-bis-zf-der-zulieferer-branche-steht-ein-massiver-jobabbau-fabriken-droht-die-schliessung-gegen-die-krise-werden-klassische-rezepte-nichts-helfen/ (21.2.2025)
3 Quelle: Automobilindustrie (22.11.2024)

Continental

Continental wird bis Ende 2026 weltweit 3.000 Arbeitsplätze in Forschung und Entwicklung abbauen, davon 1.450 in Deutschland. Besonders betroffen sind Standorte in Hessen und Bayern. Das Unternehmen setzt seinen bereits früher eingeleiteten Transformationsfahrplan fort, um Ressourcen für Investitionen in Zukunftsfelder freizusetzen.[4]

Schaeffler

Insgesamt sollen bei Schaeffler 2.800 Arbeitsplätze in Deutschland abgebaut werden, vor allem an den großen Standorten Herzogenaurach, Regensburg und Schweinfurt. Außerhalb Deutschlands kommt der Abbau von 1.900 Arbeitsplätzen hinzu.[5]

ZF Friedrichshafen

ZF Friedrichshafen plant bis Ende 2028 den Abbau von bis zu 14.000 Stellen in Deutschland, was etwa einem Viertel der derzeitigen Belegschaft entspricht. Diese Maßnahme ist Teil eines umfassenden Restrukturierungsprogramms, das auf folgende Herausforderungen reagiert:

- Umstellung auf Elektromobilität
- Hohe Schuldenlast
- Notwendigkeit zur Effizienzsteigerung[6]

Der Stellenabbau betrifft nicht nur die Produktion, sondern auch insbesondere administrative Bereiche wie:

- Verwaltung
- Einkauf
- Buchhaltung
- Entwicklung
- Controlling

Erst der Anfang einer Anpassungswelle?

Branchenexperten sehen diese Maßnahmen erst als Beginn einer umfassenden Anpassungswelle. Seit der Pandemie stehen die Zulieferer wirtschaftlich unter erheblichem Druck:

- Ihre Gewinnmargen sind stark gesunken
- Kosten für Energie und Materialien sind gestiegen
- Auftragsschwankungen haben zugenommen

Die Unternehmen reagieren mit:

- Sparprogrammen
- Strukturverschlankungen
- Personalabbau

4 Quelle: Automobilindustrie (18.02.2025)
5 Quelle: Automobilindustrie (28.11.2024)
6 Quelle: https://www.welt.de/wirtschaft/article252707578/Autozulieferer-ZF-will-in-Deutschland-bis-zu-14-000-Stellen-streichen.html (2.8.2024)

Ziel ist es, wieder stabilere Ergebnisse zu erzielen und finanzielle Mittel für Zukunftsinvestitionen freizusetzen.

Ein weiterer zentraler Bestandteil vieler Strategien ist die globale Neuausrichtung der Wertschöpfung. Da die Absatzsteigerungen hauptsächlich außerhalb Europas stattfinden, folgen Zulieferer verstärkt den Herstellern in diese Regionen. Produktionsstätten und Entwicklungszentren in China, Südostasien oder Nordamerika werden ausgebaut, um näher am Kunden zu sein. Schon jetzt produzieren deutsche Zulieferer einen erheblichen Teil ihrer Komponenten im Ausland – mit steigender Tendenz.

1.2 Beispiele von Maßnahmen in Bayern

Die Krisensituation wirkt sich auf alle Standorte in Bayern aus, sowohl bei Herstellern als auch bei Zulieferern.

Würzburg, Coburg, Bamberg (Brose)

Beim Zulieferer Brose in Würzburg besteht nach Befürchtungen der IG Metall die Gefahr einer kompletten Standortschließung, wodurch über 1.400 Stellen verloren gehen könnten. Nach Aussagen der Geschäftsführung ist das Ziel, die Personalkosten bis Ende 2026 weltweit um 20 Prozent zu reduzieren.

Die Stellen in Entwicklung und Verwaltung machen circa ein Drittel der Gesamtbelegschaft aus. Der Einspareffekt wirkt bei diesen Tätigkeiten schneller, da die Lohnkosten höher sind als in der Produktion. Dieser Bereich wird daher überproportional betroffen sein, so die Geschäftsführung.[7]

Schweinfurt

Nach Einschätzung der IG Metall könnten in Schweinfurt in den kommenden drei Jahren mindestens 4.000, eher 5.000 Industriearbeitsplätze wegfallen. Im Unterschied zu früheren Krisen handelt es sich dabei um einen schleichenden Prozess ohne direkte Kündigungen. Die Arbeitnehmervertreter warnen, dass einmal abgebaute Stellen in der Branche kaum wiederkehren werden.[8]

Nürnberg

Continental zieht sich mit Continental Engineering Services komplett aus Nürnberg zurück. 140 Entwickler verlieren ihre Arbeitsplätze im Rahmen des konzernweiten Abbaus von 3.000 Stellen in Forschung und Entwicklung.

Ingolstadt

Audi streicht bis Ende 2029 insgesamt 7.500 Arbeitsplätze in Deutschland. Zusammen mit weiteren finanziellen Einschnitten für die Beschäftigten will das Unternehmen mittelfristig mehr als eine

7 Quelle SZ 2.4.25 Autozulieferer »Wir leisten es uns, in Deutschland zu produzieren«

8 Quelle: Suedeutsche Zeitung SZ.de Krise der Industrie in Schweinfurt, https://www.sueddeutsche.de/bayern/schweinfurt-automobilindustrie-stellenabbau-schaeffler-skf-bosch-rexroth-lux.Xpc8LH6WYd4G9fa1C-Pge5R?reduced=true (20.12.24)

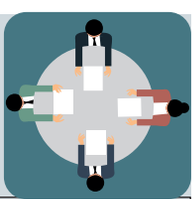
Milliarde Euro jährlich einsparen. Ursprünglich stand sogar der Abbau von 12.000 Stellen im Raum, wie der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats, Jörg Schlagbauer, berichtet.[9]

Betroffen sind vor allem indirekte Bereiche außerhalb der Produktion, einschließlich administrativer Funktionen. Besonders die Entwicklungsabteilungen stehen mit potenziell über 2.000 Stellen zur Disposition.

Der Vorstandsvorsitzende Gernot Döllner betont: »Audi muss schneller, agiler und effizienter werden. Klar ist: Ohne Personalanpassungen geht das nicht.« Es wird jedoch keine betriebsbedingten Kündigungen bei Audi bis Ende 2033 geben.

Es werden in dieser Phase des Stellenabbaus kaum Neueinstellungen vorgenommen. Damit wird der Druck auf die verbleibenden Beschäftigten erhöht, erforderliche neue Kompetenzen in Bereichen wie Digitalisierung und KI selbst zu erwerben.

1.3 Krise und Strukturwandel – In Indirekten Bereichen stark auf Kostensenkungen fokussiert (These 1)



TRANSFORM.BY

Personalabbau der Automobil(Zulieferer-)branche – Indirekte Bereiche überproportional betroffen

Abfindungsprogramm:
Bei Mercedes-Benz sollen in den indirekten Bereichen bis zu 25 Prozent der Stellen wegfallen. Der Autokonzern plant, bis 2027 fünf Milliarden Euro einzusparen.

9 Quelle: Welt Audi streicht 7500 Stellen in Deutschland (18.3.2025)

In der Experten-Diskussion zu These 1 wurde deutlich, dass die Kostensenkungen in indirekten Bereichen differenziert betrachtet werden müssen. Die Beteiligten unterscheiden zwischen zwei Haupttreibern für Personalabbau:

1. **Kostensenkungen**: »Entkopplung von Personalabbau aufgrund von Strategie und Umsatzkrise« von technologiebedingtem Abbau. Der aktuelle Kostendruck in der Automobilindustrie resultiert primär aus Absatz- und Umsatzkrisen und führt zu kurzfristigen Personalanpassungen.

Abb. 1.1: These 1 – Krise uns Strukturwandel

- Die Krise ist Ausdruck eines tiefgreifenden soziotechnischen Umbruchs
- Elektromobilität, Digitalisierung, KI und Geopolitik, Zölle wirken als Disruptoren
- Notwendig: Strategische Restrukturierung, Aktive Standortpolitik (Zukunftstarifverträge) und Qualifikationsoffensive
- Kurzfristige Rationalisierung (Kostensenkung in Adminbereichen ≠ nachhaltige Strategie)

Krise und Strukturwandel – In Indirekten Bereichen stark auf Kostensenkungen fokussiert

2. **Technologiebedingte Effizienzsteigerungen**: Parallel dazu gibt es Personalabbau durch neue Technologien, wie am Beispiel KI-gestützter Vertragsprüfung erläutert, wo »eine KI-Vertragsprüfung zu 80% eine gute Trefferquote hat und die restlichen kritischen 20% durch die verbleibenden 10% Juristen vollzogen werden können.«

Die Restrukturierung betrifft sowohl direkte als auch indirekte Bereiche. Die Grenze zwischen direkt und indirekt entlang der Entgeltgrundsätze – Angestellte werden als Fixkosten, Produktionsmitarbeiter als variable Kosten betrachtet. Dies führt zu »harten Abbauzielen« von »20% in allen Angestelltenbereichen« bis Ende 2026, gefolgt von jährlich weiteren 3%.

Besonders problematisch ist der Widerspruch zwischen Abbauzielen und steigendem Bedarf in zukunftsorientierten Bereichen: »Digitale Fertigungssteuerung, SAP-Systeme, IT und so weiter. Da haben wir einen großen Bedarf, weil die Komplexität wahnsinnig steigt [...] und eigentlich der indirekte Anteil weiter hoch ist.«

Die Experten weisen auch auf die Verlagerung von Aufgaben durch »Self-Service« hin, wobei Tätigkeiten von Spezialisten auf Sachbearbeiter übertragen werden. Beim Controlling nicht nur Abbau, sondern auch »eine neue Betrachtungsweise mit diesen Instrumenten« und »eine neue Qualität« im Fokus stehen sollten.

1.4 Demografische Effekte und Verzögerungen beim Umstieg nutzen

Zeitgewinn durch langsamer kommende Elektromobilität?

Die Europäische Union hat die Automobilindustrie verpflichtet, den Verkauf von neuen Benzin- und Dieselfahrzeugen bis 2035 schrittweise einzustellen. Inzwischen werden von den von den Firmenchefs flexiblere Übergangszeiträume gefordert, VW-Chef Oliver Blume in der FAZ Wirtschaft vom 25.3.25. Gegebenenfalls braucht es politisch flexible Übergangszeiträume.« Die EU-Kommission hat offiziell ihren Änderungsvorschlag zu den CO_2-Emissionsnormen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge vorgelegt. Der Vorschlag räumt den Autoherstellern ein, die bekannten CO_2-Flottenziele für 2025 nicht direkt in diesem Jahr erreichen zu müssen, sondern stattdessen nur im Drei-Jahres-Mittelwert zwischen 2025 und 2027.

Bosch-Chef Hartung erklärte: »Positiv wirkt sich aus, dass die E-Mobilität nicht so schnell wie erwartet kommt. Hierdurch kann die bestehende Produktion von Verbrenner-Komponenten länger ausgelastet werden. Zudem werden viele Mitarbeiter in Rente gehen, bevor wegen der Transformation ihre Arbeitsplätze wegfallen.«[10]

Diese Aussage zu Bosch ist typisch für die gesamte Branche. Man hofft noch längere Übergangszeiten und ein Teil des Personalabbaus kann über natürliche Fluktuation abgefedert werden, da in den kommenden Jahren viele ältere Beschäftigte in den Ruhestand treten. Bis 2030 werden etwa 25% der heutigen Belegschaft altersbedingt ausscheiden.

Nutzung des Transformationsfensters

In der aktuellen Transformationsphase bietet sich ein strategisches Zeitfenster, das gezielt genutzt werden sollte. Durch gezielte Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung und unter Berücksichtigung demografischer Effekte können notwendige Personalanpassungen abgefedert werden. Ziel soll es sein, möglichst viele qualifizierte Mitarbeiter zu halten und ihnen Zeit für berufliche Neuorientierung und gezielte Qualifizierungsmaßnahmen zu geben.

Auswirkungen auf verschiedene Mitarbeitergruppen

Für die Belegschaft bedeutet dieser Wandel sowohl Herausforderung als auch Chance zur beruflichen Weiterentwicklung:

Facharbeiter aus der konventionellen Antriebstechnik stehen vor der Aufgabe, ihre Kompetenzen anzupassen – beispielsweise könnte ein Spezialist für Verbrennungsmotoren sein Fachwissen in Richtung Elektromotoren oder Batteriemontage erweitern.

Ingenieure mit Schwerpunkt Verbrennungstechnik sind gefordert, ihr Expertenwissen auf zukunftsträchtige Bereiche wie Elektrotechnik oder Softwareentwicklung auszuweiten.

Verwaltungspersonal und kaufmännische Angestellte erleben mit spürbare Veränderungen in Digitalisierung und KI, besonders bei Umstrukturierungen oder wenn bestimmte Geschäftsbereiche wegfallen.

Digitalisierung und KI als zusätzliche Transformationstreiber für administrative Berufe

In naher Zukunft werden vor allem die fortschreitende Digitalisierung und der zunehmende Einsatz künstlicher Intelligenz als weitere Transformationstreiber wirken. Diese Entwicklungen werden zusätzliche Anpassungen in allen Unternehmensbereichen erfordern.

Die detaillierte Analyse zu diesen Entwicklungen findet sich in den entsprechenden Kapiteln zu den einzelnen Tätigkeitsprofilen.

10 Quelle: Automobilindustrie (3.3.2025)

2 Maßnahmen der Sozialpartner

2.1 Maßnahmen der Unternehmensleitung

Im Zuge der strukturellen Transformation der Automobilindustrie haben Unternehmensleitungen verschiedene Strategien entwickelt. Diese zielen darauf ab, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und gleichzeitig die sozialen Auswirkungen abzufedern:

Kurzarbeit als präventives Instrument: Viele Unternehmen setzen Kurzarbeit ein, um Entlassungen zu vermeiden und Arbeitsplätze während Produktionsrückgängen zu sichern. Diese Maßnahme ermöglicht es, Fachkräfte im Unternehmen zu halten und gleichzeitig Personalkosten vorübergehend zu reduzieren.

Sozialverträglicher Stellenabbau: Wenn Personalreduzierungen unvermeidbar sind, erfolgen diese überwiegend durch sozialverträgliche Maßnahmen wie freiwillige Aufhebungsverträge oder Vorruhestandsregelungen. Besonders betroffen sind dabei die indirekten Bereiche außerhalb der Produktion, wie bei Audi, Bosch und Mercedes zu beobachten ist (siehe These1). Der Abbau in den administrativen Bereichen soll zu einer möglichst kurzfristigen Kostenreduzierung beitragen.

Strategische Investitionen in Elektromobilität: Führende Hersteller wie BMW und Audi und auch Zulieferer wie zum Beispiel Bosch oder ZF Friedrichshafen haben erhebliche Ressourcen in die Entwicklung und Produktion von Elektrofahrzeugen investiert. Diese Investitionen dienen dazu, den zukünftigen Marktanforderungen gerecht zu werden und die Wettbewerbsposition langfristig zu sichern.

Entwicklung neuer Geschäftsmodelle: Darüber hinaus arbeiten die Unternehmen verstärkt an der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle, um neue Wachstumschancen zu identifizieren und zu nutzen. Die langfristige Fachkräftesicherung spielt dabei eine zentrale Rolle, um auch in Zukunft über die notwendigen Kompetenzen für den fortschreitenden Transformationsprozess zu verfügen.

2.2 Vereinbarungen und Vorschläge der IG Metall

Die IG Metall nimmt als Sozialpartner eine aktive Rolle im Transformationsprozess ein und setzt sich für den Erhalt von Arbeitsplätzen sowie faire Arbeitsbedingungen ein. Die gewerkschaftlichen Strategien umfassen:

Beschäftigungssicherung durch Tarifverträge: Die IG Metall verhandelt Tarifverträge, die betriebsbedingte Kündigungen ausschließen oder zeitlich begrenzen. Diese Vereinbarungen geben den Beschäftigten wichtige Planungssicherheit und schaffen einen verlässlichen Rahmen für geordnete Anpassungsprozesse.

Gezielte Weiterbildungsinitiativen: Um die Belegschaft auf veränderte Anforderungsprofile vorzubereiten, werden Qualifizierungsmaßnahmen für neue Technologien, insbesondere im Bereich der

Elektromobilität, entwickelt und umgesetzt. Diese Maßnahmen helfen, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig zu erhalten.

Flexible Arbeitszeitmodelle: Zur Erleichterung des Übergangs in neue Geschäftsfelder und zur Beschäftigungssicherung wurden flexible Arbeitszeitmodelle entwickelt und implementiert. Diese Modelle ermöglichen es, Kapazitäten an schwankende Auftragseingänge anzupassen und gleichzeitig Arbeitsplätze zu erhalten.

Beteiligung des Betriebsrats bei Innovationsprojekten: Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der aktiven Einbindung des Betriebsrats bei Innovationsprojekten und der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Diese frühzeitige Beteiligung trägt dazu bei, Innovationen zu fördern und gleichzeitig die Interessen der Beschäftigten zu wahren.

Fazit zum Transformationsprozess

Die Automobilindustrie in Deutschland und speziell auch in Bayern hat in den letzten drei Jahren erhebliche Umbrüche erfahren. Durch die Zusammenarbeit von Unternehmen, Gewerkschaften und Politik werden vielfältige Maßnahmen ergriffen, um die Auswirkungen auf die Beschäftigten abzufedern und die Branche zukunftsfähig aufzustellen.

2.3 Rolle des Zukunftstarifvertrags

Ein Zukunftstarifvertrag wird zwischen der Gewerkschaft (z. B. IG Metall) und einem Unternehmen geschlossen, um den industriellen Wandel – insbesondere durch Digitalisierung, Automatisierung und die Transformation zur Elektromobilität – sozialverträglich zu gestalten. Das Hauptziel besteht darin, Arbeitsplätze zu sichern, Beschäftigte für neue Aufgaben zu qualifizieren und Standorte langfristig wettbewerbsfähig zu halten.

Typische Vereinbarungen in Zukunftstarifverträgen

Standortsicherung: Verbindliche Festlegung bestimmter Werke als langfristige Produktionsstandorte, was allen Beteiligten Planungssicherheit gibt.

Beschäftigungssicherung: Verpflichtung des Unternehmens, für einen festgelegten Zeitraum keine betriebsbedingten Kündigungen auszusprechen, häufig verbunden mit einem Abbau von Leiharbeit.

Sozialverträgliche Transformation: Einführung von Altersteilzeitregelungen oder Transfergesellschaften, um unvermeidbare Arbeitsplatzverluste sozial abzufedern.

Arbeitszeitregelungen: Implementierung flexibler oder reduzierter Arbeitszeitmodelle zur langfristigen Sicherung von Beschäftigung.

Konkrete Investitionszusagen: Festlegung von Investitionen in Standorte und neue Technologien sowie eine strukturierte Beteiligung des Betriebsrats an Innovationsprozessen.

Qualifizierung und Weiterbildung: Aufbau strukturierter Programme zur Umschulung und Weiterqualifizierung der Beschäftigten für neue Aufgabenfelder und Technologien.

Förderung von E-Mobilität und Digitalisierung: Gezielte Unterstützung von Forschung und Entwicklung in Zukunftsfeldern wie neuen Antriebstechnologien, autonomem Fahren und vernetzter Mobilität.

Praxisbeispiel: Zukunftstarifvertrag bei Bosch Mobility

Neuer Zukunftstarifvertrag bei Bosch Mobility – dem Automobilbereich von Bosch. IG Metall und Unternehmen wollen damit die Zukunftsfähigkeit sichern. Die Beschäftigten gestalten Zielbilder der deutschen Mobility-Standorte mit. Betriebsbedingte Kündigungen sind bis Ende 2027 ausgeschlossen. Die Vereinbarungen betreffen knapp 80.000 Beschäftigte. Sicherung von rund 6.000 Arbeitsplätzen bis mindestens 2027.[11]

- Gezielte Investitionen in alternative Antriebstechnologien (Wasserstoff und E-Mobilität)
- Umfassende Weiterbildungsangebote für Beschäftigte in den Zukunftsfeldern Software und Elektrotechnik
- Beschäftigten und ihre Betriebsräte entwickeln Zielbilder für die einzelnen Standorte mit.

Herausforderungen für alle Beteiligten

Zukunftstarifverträge verdeutlichen die Herausforderungen, denen sich alle beteiligten Akteure stellen müssen. Sie erfordern eine aktive Beteiligungskultur, in der alle Parteien konstruktiv zusammenarbeiten. Darüber hinaus ist die Entwicklung einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur notwendig, die neue Ideen und Ansätze fördert. Ebenso wichtig sind systematische Qualifizierungskonzepte, die die Beschäftigten gezielt durch den Wandel begleiten und auf neue Anforderungen vorbereiten.

Die besondere Rolle des Betriebsrats

Dem Betriebsrat kommt in diesem Transformationsprozess eine besondere Verantwortung zu. Seine aktive Beteiligung ist in zwei Bereichen entscheidend für den Erfolg: zum einen beim Erkennen neuer Geschäftsmodelle und zum anderen bei der Begleitung der Belegschaft durch den Veränderungsprozess. Diese Aufgaben erfordern vom Betriebsrat auch den Aufbau eigener Kompetenzen im Bereich Changemanagement, damit er die anstehenden Veränderungsprozesse professionell mitgestalten kann.

Die Automobilindustrie hat in den letzten drei Jahren erhebliche Umbrüche erfahren. Durch die konstruktive Zusammenarbeit von Unternehmen, Gewerkschaften und Politik wurden wichtige Maßnahmen ergriffen, um die Auswirkungen auf die Beschäftigten abzufedern. Diese Kooperation hat dazu beigetragen, die Branche zukunftsfähig aufzustellen. Zukunftstarifverträge haben sich dabei als wertvolles Instrument erwiesen, um wirtschaftliche Notwendigkeiten mit sozialer Verantwortung in Einklang zu bringen und den Transformationsprozess aktiv zu gestalten.

11 Quelle: https://www.igmetall.de/tarif/besser-mit-tarif/ig-metall-erreicht-zukunftstarif-bei-bosch#:~:text=Mit%20dem%20neuen%20Zukunftstarifvertrag%20wollen,die%20steigende%20Nachfrage%20nach%20Mobilitätsdienstleistungen.

Handlungsempfehlungen zur betrieblichen Gestaltung

Bisher konzentrieren sich Zukunftstarifverträge im Zusammenhang mit Qualifizierung und Förderung vor allem auf Programme zu Zukunftsfeldern E-Mobilität, wie neuen Antrieben und autonomem Fahren. Insbesondere die Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz sollte in der nächsten Zeit verstärkt in die Vereinbarungen der Zukunftstarifverträge einfließen. Damit werden auch die Veränderungen in den administrativen Bereichen stärker adressiert. Da sich hier auch die einzelnen Jobprofile deutlich verändern, sollte die Notwendigkeit einer strategischen Personalplanung in den Zukunftsverträgen fest verankert sein.

3 Untersuchte Profile und Veränderungstreiber

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

Abb. 3.1: Tätigkeitsprofile im Check

- **Auftragsabwicklung**: vom Auftragseingang bis zum Zahlungseingang des Leistungsentgeltes beim Lieferanten
- **Controlling**: Analyse der Unternehmenszahlen um strategische Maßnahmen mit Management zu planen, Unternehmensziele zu definieren und zu erreichen
- **Disposition**: Planung, Koordination und Überwachung logistische Abläufe
- **Human Ressource**: operative Aufgaben wie Personalbeschaffung, Betreuung der Mitarbeiter, Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, Organisation und administrativen Abwicklung von Weiterbildungsmassnahmen und Unterstützung der Geschäftsführung in personalrelevanten Fragen

Auftragsabwicklung

Die Auftragsabwicklung umfasst alle Prozesse von der Auftragsannahme bis zur Fakturierung und bildet eine wichtige Schnittstelle zwischen dem Unternehmen, den Kunden und den Lieferanten. Zu den Kernaufgaben gehören die Erfassung und Bestätigung von Kundenaufträgen, die Betreuung und Beratung von Stammkunden sowie die Stammdatenpflege im ERP-System.

Controlling

Ein Controller ist für die Planung, Steuerung und Kontrolle der Finanzen eines Unternehmens verantwortlich und schafft die Entscheidungsgrundlage für die Unternehmensentwicklung. Die Hauptaufgaben umfassen die Erfassung, Auswertung und Analyse aller buchhalterischen Rechnungsposten sowie die Entwicklung und Überwachung von steuerungsrelevanten Kennzahlen (KPIs).

Disposition

Ein Disponent bei einem Automobilhersteller (OEM) ist verantwortlich für die Produktionsplanung und Steuerung des Fahrzeugbaus, einschließlich der Koordination von Produktionsaufträgen und der Sicherstellung der termingerechten Fertigstellung. Er überwacht die gesamte Lieferkette vom Auftragseingang bis zur Auslieferung, plant die Materialbedarfe für die Produktion und stellt die Einhaltung der Qualitätsstandards und Produktionsziele sicher.

Ein Disponent bei einem Automobilzulieferer ist für die Disposition von Bauteilen, Materialien und Baugruppen zur Sicherstellung einer störungsfreien Materialversorgung der Automobilhersteller verantwortlich. Er überwacht die termingerechte Lieferung mit entsprechender Lieferantenkommunikation, koordiniert die Produktionsplanung gemäß den Abrufen der OEMs und stellt sicher, dass Just-in-Time und Just-in-Sequence Lieferungen entsprechend den Kundenanforderungen erfolgen.

Human Ressource

Die Personalsachbearbeitung ist hauptsächlich für administrative Aufgaben im Personalwesen zuständig. Zu den Kernaufgaben gehören die Pflege von Personalakten, die Bearbeitung von Lohn- und Gehaltsabrechnungen sowie die Verwaltung von Urlaubsanträgen und Krankmeldungen. Personalsachbearbeiter:innen fungieren zudem als Ansprechpartner:innen für Mitarbeitende bei Fragen zur Sozialversicherung, Arbeitszeit und anderen personalrelevanten Themen.

HR-Referent:innen übernehmen im Vergleich zur Personalsachbearbeitung strategischere und entwicklungsorientierte Aufgaben mit größerer Entscheidungsbefugnis. Sie sind verantwortlich für

die Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter, die Betreuung des vorhandenen Personals und die Entwicklung von Personalmaßnahmen. In größeren Unternehmen betreuen HR-Referent:innen oft einen spezifischen Bereich der Personalwirtschaft, während sie in kleineren und mittelständischen Betrieben als Allrounder im gesamten HR-Bereich tätig sind.

3.1 Wesentliche Veränderungstreiber in administrativen Bereichen

Dieses Kapitel fasst die wichtigsten Einflussfaktoren für Veränderungen (Veränderungstreiber) zusammen und zeigt ihre Auswirkungen auf administrative Tätigkeiten und Büroberufe. Besonderer Fokus liegt auf den Chancen und Risiken für Unternehmen und Beschäftigte sowie auf konkreten Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und Betriebsräte.

Die Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) verändern Büroarbeit grundlegend. Routinetätigkeiten werden zunehmend automatisiert, während anspruchsvollere Aufgaben an Bedeutung gewinnen. Dies führt zu einer Verschiebung der Qualifikationsanforderungen: weniger Datenerfassung, mehr Analyse und strategische Beratung.

Für Unternehmen bietet diese Entwicklung Chancen zur Effizienzsteigerung und Möglichkeiten der Kostensenkung auf mittlere Sicht. Für Beschäftigte bedeutet sie sowohl Risiken wie möglicher Arbeitsplatzverlust, Entwertung bisheriger Qualifikationen als auch Chancen wie interessantere Tätigkeiten, Aufwertung der Arbeit.

Die erfolgreiche Gestaltung dieses Wandels erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Betriebsräten sowie gezielte Qualifizierungsmaßnahmen für die Belegschaft.

Digitalisierung als zentraler Veränderungstreiber

Die zunehmende Digitalisierung in den Verwaltungs- und Bürobereichen beschleunigt den Wandel der Arbeitswelt erheblich. Besonders während der Corona-Pandemie hat dieser Prozess einen weiteren Schub erhalten, da plötzlich neue Anforderungen an ortsunabhängiges Arbeiten (Remote-Arbeit) und digitale Zusammenarbeit entstanden.

Nach Angaben des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) können zwischen 46% und 83% der Tätigkeiten in administrativen Berufen durch Digitalisierung automatisiert werden:

- Personalsachbearbeitung und Bürokaufleute: 83% automatisierbar
- Industriekaufleute: 56% automatisierbar
- IT-System-Kaufleute: 46% automatisierbar

Diese Zahlen verdeutlichen, dass besonders Routinetätigkeiten in der Verwaltung einem hohen Automatisierungsrisiko ausgesetzt sind.

Quelle: Futuromat des Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (https://job-futuromat.iab.de)

Automatisierung und Künstliche Intelligenz
Robotic Process Automation (RPA)

Software-Roboter übernehmen zunehmend standardisierte, wiederkehrende Tätigkeiten in der Sachbearbeitung. Beispiele hierfür sind:

- Automatische Bearbeitung der Auftragsabwicklung
- Verarbeitung von Personalanträgen
- Erfassung und Prüfung von Rechnungen

Diese Technologie ermöglicht es, repetitive Aufgaben effizienter zu gestalten und die Fehlerquote zu minimieren. Allerdings führt dies auch zu einer Reduzierung des Bedarfs an menschlichen Arbeitskräften in diesen Bereichen.

Chatbots und KI-Assistenten

Im Kundenservice und in der internen Kommunikation setzen Unternehmen vermehrt auf automatisierte Dialogsysteme. Diese können:

- Anfragen rund um die Uhr bearbeiten
- Einfache Anliegen ohne menschliches Eingreifen lösen
- Standardinformationen bereitstellen

Künstliche Intelligenz in der Büroarbeit

Die Integration von KI in administrative Prozesse bietet zahlreiche Vorteile:

- Beschleunigung von Arbeitsabläufen
- Verbesserung der Datenanalyse
- Unterstützung bei Entscheidungsprozessen

Unternehmen entwickeln zunehmend KI-Systeme, die komplexe kognitive Aufgaben übernehmen und so die Produktivität steigern. Diese Entwicklungen zeigen, dass KI nicht nur unterstützend wirkt, sondern zunehmend eigenständige Aufgaben in der Administration übernimmt.

3.2 Auswirkungen auf Arbeitsplätze und Tätigkeiten Verlagerung und Outsourcing

Die Automatisierung und der Einsatz von KI erleichtern es, dass bestimmte administrative Tätigkeiten ins Ausland verlagert oder an externe Dienstleister vergeben werden. Dies betrifft vor allem Aufgaben, die standardisiert und dann digitalisiert werden können.

Bereits seit den 1990er Jahren ist in der Fahrzeug- und Zulieferindustrie zu beobachten, dass Unternehmen ihre Verwaltungsprozesse in zentralen Dienstleistungszentren (Shared Service Center) bündeln und teilweise ins Ausland verlagern, um Kosten zu sparen.

Veränderungen in der Sachbearbeitung

Die klassische Büro- und Sachbearbeitung ist besonders stark von der Digitalisierung betroffen. Routinetätigkeiten wie das Erfassen, Prüfen oder Archivieren von Daten werden zunehmend durch automatisierte Systeme ersetzt:

- Automatisierte Workflows

- Unternehmenssteuerungssysteme (ERP-Systeme)
- Spezialisierte Software für einzelne Aufgabenbereiche

Besonders betroffen sind standardisierbare Aufgaben in Bereichen wie:
- Buchhaltung
- Einkauf
- Kundenservice

Beispiel: Finanzabteilung bei Volkswagen AG

In der Finanzabteilung von Volkswagen zeigt sich, dass besonders strukturierte, wiederkehrende Aufgaben wie Monatsabschlüsse oder Kreditorenbuchhaltung zunehmend automatisiert werden. Die Folge: In Bereichen wie der Ergebnisrechnung könnten künftig über 50% der heutigen Aufgaben entfallen.

Auch wenn dies nicht zwangsläufig zu sofortigem Personalabbau führt, sinkt der Personalbedarf – vor allem bei Aufgaben mit wenig Entscheidungsfreiheit. Tätigkeiten, die bislang auf manueller Excel-Pflege beruhten, werden zunehmend durch automatisierte Datenverarbeitung ersetzt.[12]

3.3 Chancen und Risiken für Beschäftigte

Risiken und Herausforderungen

Der Arbeitsplatzabbau erfolgt oft nicht abrupt, sondern schleichend. Besonders Beschäftigte mit mittlerer Qualifikation, etwa Sachbearbeiter:innen, laufen Gefahr, in eine Abwärtsspirale zu geraten:
- Wenn Routineaufgaben wegfallen, bleiben oft nur noch Kontroll- oder Ausnahmeaufgaben übrig
- Die zunehmende Auslagerung von Tätigkeiten über digitale Plattformen (Crowdsourcing) führt zur Entwertung traditioneller Büroarbeit

Viele Beschäftigte fürchten, dass ihr Arbeitsbeitrag durch die Automatisierung weniger wertgeschätzt wird. Die Transformation ist zudem oft kein abrupter Bruch, sondern ein über Jahre gestreckter Prozess, in dem alte und neue Systeme parallel laufen – was zusätzlichen Aufwand bedeutet.

Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten

Gleichzeitig eröffnet die Digitalisierung Chancen für Beschäftigte:
- Routinetätigkeiten fallen weg, dafür treten anspruchsvollere Aufgaben in den Vordergrund
- Fachkräfte können sich zum Beispiel von der reinen Datenerfassung zur Interpretation, Beratung und strategischen Arbeit entwickeln
- Das Ziel ist eine Aufwertung der Arbeit: Weniger Zahlenpflege, mehr Steuerung und Analyse

Ein Beispiel: Ein Controller kann sich von der operativen Berichterstattung zum strategischen Berater des Managements entwickeln – unterstützt wird seine Arbeit durch Visualisierungstools und

12 Quelle: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wissensarbeit: Beispiel Volkswagen AG Von Prof. Dr. Dr. Ayad u. a. (Personal Quaterly 01/2019)

Nutzung von Echtzeitdaten. Die Digitalisierung ermöglicht schnellere Entscheidungsfindung und eine Berichterstellung mit höherer Wirkung auf betriebswirtschaftliche Funktionen.

Neue Qualifikationsanforderungen

Dieser Wandel erfordert ein Umdenken bei den Qualifikationen:

- Viele Beschäftigte benötigen ein tieferes Verständnis von **IT, Statistik und Datenanalyse**
- Im hoch qualifizierten Bereich verschieben sich die Anforderungen in Richtung **Datenanalyse** und Nutzung moderner **KI-Werkzeuge**.
- Für Sachbearbeiter:innen wird damit eine fachliche Weiterqualifizierung notwendig.

Erste Studien zeigen, dass die Substituierung von Routinetätigkeiten durchaus zu einer Aufwertung fachlicher Qualifikationen führen kann – vorausgesetzt, die Beschäftigten erhalten die notwendige Unterstützung bei der Weiterbildung.

3.4 Erkenntnisse aus ersten KI-Einführungsprojekten

Erste Erfahrungen aus Projekten zur Einführung von KI im Bürobereich zeigen, dass diese keine Selbstläufer sind. Der kritische Punkt besteht dabei weniger in der technischen Umsetzbarkeit als vielmehr in den arbeitsorganisatorischen und arbeitsinhaltlichen Auswirkungen, die oft unterschätzt werden.

Selbst wenn es vordergründig »nur« um die Automatisierung von Routinearbeiten geht, entstehen neue Herausforderungen für:

- Arbeitstätigkeiten – Teile der Aufgaben ändern sich, neue Jobprofile entstehen
- Kompetenzen – neue Kompetenzanforderungen im Umgang mit KI entstehen
- Organisation – Zuschnitte in den Abteilungen ändern sich, neue Formen der Zusammenarbeit entstehen

Besonders wichtig: Eine erfolgreiche KI-Einführung ist nur möglich, wenn die Beschäftigten aktiv mitwirken und beteiligt werden. Dies erfordert:

- Institutionelle Regelungen, etwa Betriebsvereinbarungen, die die Beschäftigten gegenüber
- Kommunikation über die Veränderungen
- Beteiligung der Mitarbeiter:innen an der Gestaltung der neuen Arbeitsprozesse

Subjektives Erleben der Beschäftigten

Wie Beschäftigte den digitalen Wandel erleben, hängt stark davon ab, ob sie ihn als Stärkung oder Bedrohung ihrer persönlichen Handlungsfähigkeit wahrnehmen:

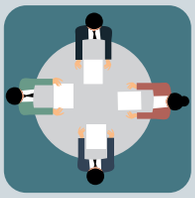
Im positiven Fall

- Der Wandel wird als Erweiterung von Handlungsspielräumen erlebt
- Es entsteht eine »Lust auf Zukunft« und auf die Potenziale der technischen Entwicklung
- Die Beschäftigten sehen Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung

Im negativen Fall

- Der Wandel wird als Gefährdung der eigenen Handlungsfähigkeit wahrgenommen
- Es entsteht ein permanentes »Ringen um Zukunft«
- Die Erfahrung neuer Unsicherheiten steht im Gegensatz zur bisher sicher geglaubten, privilegierten Stellung als Angestellte

3.5 Personalabbau trifft stark die Administration – Die Bedrohung dieser Gruppe hat erst begonnen (These 2)



Die Experten bestätigen weitgehend die These, dass der Personalabbau in administrativen Bereichen erst am Anfang steht und durch Digitalisierung und KI noch verstärkt werden wird.

Ein Experte: »Ganz klar – dieser These kann ich so zustimmen, weil es gewünscht ist, für die Zukunft das Personal abzubauen.« Er betont jedoch die aktuelle Unsicherheit: »Alle sind verunsichert und keiner weiß bisher Bescheid, was KI kann und wie KI was kann«, was die Einschätzung des tatsächlichen Automatisierungspotenzials erschwert.

Abb. 3.2: These 2 – Personalabbau

- Administrative Tätigkeiten unterliegen stiller Erosion durch Digitalisierung, RPA, KI.
- Stellen werden nicht neu besetzt
- Jobprofile werden durch KI und neue Arbeitsmethoden stark verändert werden
- Beschäftigte werden stark verunsichert
- Indirekte Bereiche bei Personalabbau stärker betroffen

Personalabbau trifft stark die Administration. Die Bedrohung dieser Gruppe hat erst begonnen.

Das KI-Potenzial wird vor allem bei »textbasierten, sprachbasierten Themen« gesehen.

Ein Experte ergänzt, dass der KI-Einsatz in vielen Unternehmen »aktuell eher noch experimentell stattfindet« und als »Experimentierraum genutzt wird«, um Erfahrungen zu sammeln. Er beobachtet, dass die Softwareentwicklung bei der KI-Nutzung bereits weiter fortgeschritten ist als administrative Bereiche.

Bei der SAP S/4HANA-Einführung entsteht ein differenzierter Effekt: Zunächst entsteht erhöhter Personalbedarf für die Implementierung neuer Systeme, was »einer Organisation unter Abbau-Gesichtspunkten erheblich schwerfällt«. Langfristig werden jedoch Steuerungsfunktionen in das System verlagert, was zu Personalreduktion führt. Gleichzeitig entstehen neue Bedarfe für den Systembetrieb und Support.

Bestätigt werden diese »gegenläufigen Effekte«. Jede KI, jede Digitalisierung per se für sich alleine erstmal dumm ist und Domänenwissen benötigt. Der Personalabbau erfolgt daher »viel langsamer als man das vielleicht bloß aufgrund der Automatisierungspotenziale allein betrachtet vermuten könnte« – ein Phänomen, das der Experte als »Informatik-Paradoxon« bezeichnet.

Kritisiert werden die fehlenden klaren Botschaften von Unternehmensleitungen und Betriebsräten zur Einordnung der Entwicklung, was zur Verunsicherung der Beschäftigten beiträgt.

Neben technischen Unsicherheiten entsteht auch die »Angst vor Arbeitsplatzverlust«, besonders nach der »Aufkündigung der Beschäftigungssicherung«. Im HR-Bereich sind Tätigkeiten nicht nur durch Digitalisierung, sondern auch durch Verlagerung ins Ausland (z. B. »International Operation Center in Polen«) bedroht. Diese Kombination aus Kostendruck, Digitalisierung und Verlagerung stellt eine besondere Herausforderung dar.

3.6 Handlungsempfehlungen zur betrieblichen Gestaltung

Die Einführung von Künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmen verspricht erhebliche Produktivitätssteigerungen und neue Möglichkeiten für Innovation und Wertschöpfung. Laut aktuellen Studien erwarten 79 Prozent der befragten IT-Entscheider, dass KI ihren Mitarbeitern helfen wird, sich auf wirkungsvollere Aufgaben zu konzentrieren.

Gleichzeitig zeigt sich jedoch eine beträchtliche Diskrepanz zwischen diesen hohen Erwartungen und der betrieblichen Realität.[13]

Wesentliche Hindernisse bei der Einführung von KI

Die größte Barriere bei der Einführung von generativer KI ist die Befürchtung der Mitarbeiter, dass die Technologie den Wert ihrer Arbeit für das Unternehmen schmälern könnte. 42 Prozent der Befragten äußern diese Sorge. Diese Ängste sind nicht unbegründet, da KI-Systeme zunehmend in der Lage sind, Aufgaben zu übernehmen, die bisher von Menschen erledigt wurden.

Die Befürchtungen der Mitarbeiter manifestieren sich in verschiedenen Formen: – **Sorge um Arbeitsplatzverlust oder Entwertung der eigenen Tätigkeit** – Unsicherheit bezüglich der eigenen Rolle in einer KI-gestützten Arbeitsumgebung – Zweifel an der eigenen Fähigkeit, mit den neuen Technologien umzugehen (42% der Befragten).

An zweiter Stelle der Hindernisse stehen Bedenken hinsichtlich des **Datenschutzes und ethischer Risiken**, die in der Lenovo-Studie von 35 Prozent der Befragten genannt werden (in Kapitel 6.4.4 gehen wir auf diese Thematik näher ein).

Ein zentrales Hindernis für die KI-Integration ist laut einer Studie die **mangelnde Anpassungsfähigkeit der IT-Systeme**. 48 Prozent der Befragten nennen die begrenzte Möglichkeit, Geräte und Anwendungen an individuelle Bedürfnisse anzupassen, als größtes Hindernis (siehe auch Expertenaussage zu Informatik-Paradoxon und neue Bedarfe für den Systembetrieb und Support). Der Vizepräsident von Lenovo Digital Workplace Solutions, Rakshit Ghura, bringt es auf den Punkt: »Die Produktivitätsgewinne durch KI bleiben aus, wenn die zugrunde liegenden IT-Systeme nicht radikal umgebaut werden.«[14]

Eine weiter Studie des MIT-Sloan Management Review bestätigt, dass die größten Hindernisse für KI-Implementierungen nicht nur technischer, sondern kultureller und organisatorischer Natur sind:

13 (Quelle: Lenovo-Studie »Reinventing Workplace Productivity« 2025)
14 Quelle: KI-Revolution im Büro erfordert Umdenken in der IT; Holger Schmidt FAZ 19.2.25) https://www.faz.net/pro/digitalwirtschaft/zukunft-der-arbeit/ki-revolution-im-buero-erfordert-umdenken-in-der-it-110362790.html

Paradigmenwechsel in der Arbeitskultur: Der Übergang von standardisierten Prozessen zu individualisierten, KI-gestützten Arbeitsumgebungen erfordert ein grundlegendes Umdenken in der Unternehmenskultur.

Widerspruch Standards und Personalisierung: Traditionelle Vorstellungen von Standardisierung und Kontrolle stehen im Widerspruch zu den neuen Möglichkeiten der Personalisierung durch KI.

Neue Skills werden gefragt sein: Die Studie weist darauf hin, die Differenzierung zwischen Unternehmen werde künftig weniger durch standardisierte Prozesse bestimmt, sondern vielmehr durch Fähigkeiten, die nicht automatisiert werden können: Wissen, Kreativität und Innovationskraft (siehe dazu auch Kapitel Future Skills 7.2).

Handlungsempfehlungen

Für Führungskräfte:

- Entwickeln Sie eine langfristige Strategie für die digitale Transformation, die über kurzfristige Kostensenkungen hinausgeht
- Berücksichtigen Sie, kurzfristig kommt es nicht zu Einsparungseffekten (Digitalisierungsparadoxon)
- Investieren Sie rechtzeitig in die Qualifizierung Ihrer Mitarbeiter:innen für neue Aufgaben
- Beteiligen Sie die Beschäftigten an der Gestaltung der Veränderungsprozesse
- Schaffen Sie transparente Kommunikation über die Ziele und den Verlauf der Transformation
- Entwickeln Sie neue Karrierepfade für Beschäftigte, deren bisherige Tätigkeiten automatisiert werden

Für Betriebsräte:

- Strebt Betriebsvereinbarungen an, die den Umgang mit KI, Automatisierung regeln und die Anforderungen auf die Arbeitsgestaltung, Psychische Belastungen berücksichtigen
- Betriebsvereinbarung eventuell erst nach Erkenntnissen aus einem Laborstadium abschliessen
- Zukunftswerkstätten etablieren, in denen Betriebsräte und Mitarbeiter gemeinsam die Zukunft der Arbeit gestalten
- Setzt Euch für umfassende Qualifizierungsmaßnahmen für alle betroffenen Beschäftigten ein
- Auf umfassende Weiterbildungsprogramme bestehen, die Mitarbeiter auf die
- Arbeit mit KI vorbereiten
- Individuelle Entwicklungspläne für verschiedene Mitarbeitergruppen aushandeln
- Setzt euch für eine Strategische Personalplanung dazu ein
- Individuelle Entwicklungspläne für verschiedene Mitarbeitergruppen aushandeln
- Lernzeit im Arbeitsalltag verankern und als festen Bestandteil der Arbeitszeit definieren
- Achtet auf eine faire Verteilung der Produktivitätsgewinne
- Rote Linien für den KI-Einsatz definieren (z. B. keine Leistungsüberwachung, keine automatisierten Personalentscheidungen)
- Fordert Transparenz über geplante Veränderungen und deren Auswirkungen auf Arbeitsplätze
- Regelmäßige Informationsveranstaltungen initiieren, bei denen offen über Ziele,

- Chancen und Risiken der KI-Einführung gesprochen wird
- Dialogformate zwischen Management und Belegschaft etablieren, um
- Befürchtungen direkt anzusprechen
- Unterstützt eine «Upgrade-Strategie« mit Qualifizierung statt reiner Kostensenkungsmaßnahmen

Gemeinsame Maßnahmen:

- Bilden Sie gemeinsame Arbeitsgruppen mit Vertretern aus Fachabteilungen, IT, Personalwesen und Betriebsrat
- Entwickeln Sie einen Stufenplan für die Umstellung auf neue Technologien
- Führen Sie regelmäßige Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeiter:innen durch
- Starten Sie Pilotprojekte zur schrittweisen Einführung neuer Arbeitsweisen
- Labor Zukunftswerkstätten etablieren, in denen Betriebsräte und Mitarbeiter gemeinsam die Zukunft der Arbeit gestalten
- Erfolgsgeschichten von KI-Implementierungen teilen, die zeigen, wie Mitarbeiter davon profitiert haben
- Evaluieren Sie regelmäßig die Auswirkungen der Veränderungen auf Arbeitsbedingungen und Beschäftigung

4 Personalabbau und Arbeitsverdichtung in den administrativen Bereichen

4.1 Arbeitsverdichtung durch neue Anforderungen

Die aktuelle Situation

In administrativen Bereichen führt der Personalabbau zu einer doppelten Herausforderung: einerseits müssen Mitarbeitende sich auf neue Aufgabenbereiche durch Umorganisationen einstellen, andererseits müssen sie sich gleichzeitig in neue Systeme, digitale Prozesse und KI-Anwendungen einarbeiten. Dies führt zu einer mehrschichtigen Arbeitsverdichtung:

- Die gleiche Arbeitsmenge muss mit weniger Personal bewältigt werden
- Neue Arbeitsformen müssen erlernt und umgesetzt werden
- Betriebliche Strategien müssen verstanden und angewendet werden

Arbeitsverdichtung geht dabei deutlich über eine hohe Arbeitsmenge und Zeitdruck hinaus und umfasst verschiedene Aspekte, die im Folgenden erläutert werden.[15]

Neue Arbeitsformen und betriebliche Strategien:

Wenn Unternehmen auf veränderte Marktbedingungen mit Restrukturierungen, Umorganisationen und Stellenabbau reagieren, führt dies häufig dazu, dass die verbleibenden Mitarbeitenden zusätzliche Aufgaben übernehmen müssen. Gleichzeitig sollen sie neue Prozesse implementieren und umsetzen.

Digitalisierung und Flexibilisierung:

Die Einführung digitaler Technologien verändert die Arbeitsorganisation grundlegend. Diese Technologien sollen zwar Prozesse beschleunigen, können aber auch zu einer Mehrbelastung führen und die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verwischen, indem sie ständige Erreichbarkeit ermöglichen und fördern.

Automatisierung und Effizienzsteigerung:

Die Digitalisierung bietet zwei Seiten:

- **Positiv**: Automatisierung routinemäßiger administrativer Aufgaben kann die Arbeitsbelastung reduzieren. Künstliche Intelligenz (KI) kann bestimmte Prozesse effizienter gestalten und Routineaufgaben übernehmen.
- **Herausfordernd**: Gleichzeitig kann die Digitalisierung zu erhöhter Arbeitsintensität führen, besonders wenn neue Technologien zusätzliche Lernprozesse erfordern oder die Erwartung ständiger Erreichbarkeit schaffen. Dieses Spannungsfeld zeigt die Paradoxie: Digitalisierung soll die Arbeit erleichtern, jedoch fallen erst mal höhere Aufwändungen und Erfordernisse an (»Digitalisierungsparadoxon«).

15 Quelle: DGUV Forum, Arbeitsverdichtung – wissenschaftliche Erschließung eines (un)bekannten Konstrukts, Roman Soucek, Amanda Sophie Voss, https://forum.dguv.de/ausgabe/7-2022/artikel/arbeitsverdichtung-wissenschaftliche-erschliessung-eines-un-bekannten-konstrukts

Wissenschaftliche Erkenntnisse zu Arbeitsverdichtung

Wissenschaftliche Untersuchungen der letzten zehn Jahre haben die Ursachen und Auswirkungen von Arbeitsverdichtung in administrativen Berufen intensiv erforscht. Das entwickelte Prozessmodell zur Arbeitsverdichtung unterscheidet klar zwischen:

- den Ursachen der Arbeitsverdichtung
- dem aktuellen Zustand der Arbeitsdichte
- den resultierenden Folgen für Beschäftigte und Unternehmen

Zahlreiche Forschungsarbeiten, insbesondere das Projekt AVENUE belegen einen deutlichen Zusammenhang zwischen Arbeitsverdichtung und psychischen Stressoren.[16]

Gesundheitliche Auswirkungen

Hohe Arbeitsintensität wird als entscheidender Risikofaktor für Erschöpfungszustände, erhöhten Blutdruck und depressive Störungen identifiziert.

Widersprüchliche Anforderungen:

Wenn gleichzeitig hohe Qualität und gesteigerte Effizienz erwartet werden, entstehen häufig Zielkonflikte, die zusätzlichen Stress verursachen.

Erweiterte Erreichbarkeit:

Durch digitale Medien steigt die Erwartung, jederzeit verfügbar zu sein. Dies führt zur Entgrenzung von Arbeits- und Freizeit und verkürzt notwendige Erholungsphasen.

New Work-Konzepte – Chancen und Herausforderungen für die psychische Gesundheit

Die in vielen Unternehmen eingeführten »New Work«-Konzepte werden besonders in administrativen Bereichen umgesetzt. Diese Tätigkeiten bieten gute Voraussetzungen für

- mehr Selbstorganisation,
- erhöhte Flexibilität durch mobile Arbeit,
- stärkere Eigenverantwortung für die Arbeitsorganisation.

Diese neuen Arbeitsformen können einerseits motivierend wirken, andererseits aber auch zusätzlichen Druck auf die Beschäftigten erzeugen. **New Work-Konzepte** bringen sowohl Chancen als auch Herausforderungen für die psychische Gesundheit der Beschäftigten mit sich:

- **Positive Effekte**: Flexibilität und Selbstbestimmung (Empowerment) können die Arbeitszufriedenheit steigern
- **Negative Effekte**: Ständige Erreichbarkeit und verschwimmende Grenzen zwischen Beruf und Privatleben können zu erhöhtem Stress führen

New Work bietet grundsätzlich Potenziale zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und -motivation. Gleichzeitig erfordert es ein bewusstes Management der psychischen Gesundheit. Unterneh-

16 Quelle: Forschungsprojekt »Avenue – Zusammenstellung von Verfahren zur Ermittlung von neuen Formen der Arbeitsverdichtung und ihren Folgen sowie von Maßnahmen zur Prävention«

men sollten daher proaktiv Maßnahmen ergreifen, um die psychischen Belastungen ihrer Mitarbeitenden zu erkennen und zu reduzieren.[17]

4.2 Arbeitsdichte – Stressoren und Gefährdungsbeurteilung

Rechtliche Verpflichtungen und Handlungsmöglichkeiten

Es ist sowohl sinnvoll als auch gesetzlich notwendig, die Arbeitsdichte im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung zu berücksichtigen. Diese Gefährdungsbeurteilung ist gemäß § 5 im Arbeitsschutzgesetz vorgeschrieben. Als praktische Hilfestellung hat das Projekt AVENUE eine spezielle Plattform zur Arbeitsverdichtung entwickelt (www.arbeitsverdichtung.de), die verschiedene Verfahren zur Diagnose und Intervention zum Thema Arbeitsverdichtung bereitstellt.

Alarmierende Studienergebnisse

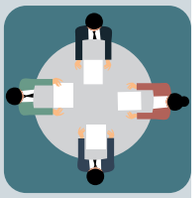
Studien zeigt besorgniserregende Ergebnisse:

- In Unternehmen, die ihre Beschäftigten im Digitalisierungsprozess nicht ausreichend einbeziehen, ist eine deutliche Zunahme psychischer Erkrankungen zu verzeichnen
- Ebenso steigen psychische Erkrankungen in Organisationen, in denen es an Kommunikation, Information und Transparenz mangelt

Besonders alarmierend sind folgende Erkenntnisse:

- Die Hälfte der untersuchten Unternehmen führt keine psychische Gefährdungsbeurteilung durch, obwohl diese gesetzlich vorgeschrieben ist
- Ein Viertel der Unternehmen setzt keinerlei präventive Maßnahmen zur Stressreduzierung ein[18]

4.3 Arbeitsverdichtung zu wenig im Blick des BR! (These 3)



Die Experten bestätigen überwiegend eine zunehmende Arbeitsverdichtung als Nebenwirkung der Digitalisierung, differenzieren jedoch die Aussage zur mangelnden Aufmerksamkeit der Betriebsräte.

Ein Experte bekräftigt, dass die These »wissenschaftlich klar untermauert und nachgewiesen korrekt« ist. Studien des IAO (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation) mit der OECD bestätigen das »Phänomen der Arbeitsverdichtung durch Digitalisierung«. Als Hauptursachen identifiziert er:

- Höhere Meetingdichte und Taktrate im digitalen Umfeld
- Gestiegene Anforderungen an digitale Kompetenzen
- Erhöhung der Aufgabenkomplexität, da Effizienztools »den repetitiven Teil der Arbeit erodieren« und die freigewordene Zeit mit »anspruchsvolleren, anstrengenderen Tätigkeiten« gefüllt wird

17 Quellen: Welt: Psyche und Arbeit: Diese Warnsignale sollten Sie nicht ignorieren. https://netlibrary.aau.at/obvuklhs/download/pdf/11316002?utm_source=chatgpt.com, https://www.welt.de/gesundheit/plus253071972/Psychische-Gesundheit-Am-Arbeitsplatz-sollte-niemand-Bauchschmerzen-haben.html?utm_source=chatgpt.com

18 Quelle: https://www.haufe.de/arbeitsschutz/gesundheit-umwelt/psychische-belastungen-stehen-nicht-auf-der-agenda_94_558488.html, Quelle: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/F2358

- Beschleunigung von Arbeitsprozessen
- Erweiterung des Arbeitsbereichs

Diese Faktoren führen nachweislich zu »psychosozialen Belastungen« mit »Stress und Burnoutrisiken«.

Abbildung 4.1 zu These 3: Arbeitsverdichtung als Nebenwirkung von Digitalisierung und Reorganisation

- Steigende Anforderungen bei sinkenden Ressourcen
- Fehlende strategische Gestaltung wälzt die Probleme auf Beschäftigte ab
- Digitalisierung erhöht psychische Belastungen und entgrenzt Arbeit

Arbeitsverdichtung als Nebenwirkung der Digitalisierung und Reorganisation in den administrativen Bereichen nimmt zu – zu wenig im Blick des BR!

Ein Experte widerspricht dem zweiten Teil der These »zu wenig im Blick des BR« und nimmt die Betriebsräte in Schutz: »Die Betriebsräte im Allgemeinen haben das sehr im Blick, nur sie haben durch Mangel an Ressourcen weniger Handlungsmöglichkeiten.« Er beschreibt einen »Teufelskreis«, in dem durch Personalabbau die Arbeitslast auf die verbleibenden Mitarbeiter steigt, was zu mehr krankheitsbedingten Ausfällen führt, die wiederum die Belastung weiter erhöhen.

Ein Experte differenziert diese Aussage und sieht »sehr unterschiedliche Bilder« je nach Betriebsrat. Er weist auf strukturelle Probleme hin: Betriebsräte haben »bei der Personalbemessung in den indirekten Bereichen kein ganz klares Mandat oder Mitbestimmungsrecht« wie etwa im Leistungslohn. Zudem kritisiert er, dass Unternehmen »Abbaukurven als Personalbedarf« definieren, ohne tatsächlichen Bedarf zu ermitteln.

Als Lösungsansätze nennt er:
- Intensivere Nutzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung
- Stärkere Einbeziehung von Führungskräften, da Wertschätzung »ein riesen Hebel« sei
- Bessere Repräsentation von Angestellten in Betriebsräten, die traditionell stark produktionsorientiert sind

Ein Experte sieht das Problem in der »mangelnden Arbeitsgestaltung«. Er fordert »ein größeres Maß an Beteiligung an der Arbeitsgestaltung« und mehr Experimente, wie Digitalisierung zur Vereinfachung und Bereicherung der Arbeit genutzt werden kann. Konkret schlägt er vor:
- Job Enrichment und mehr Teamarbeit in indirekten Bereichen
- Betriebsvereinbarungen zu Rechten von Arbeitsteams
- Anspruch auf Achtsamkeitsseminare gegen Entgrenzung der Arbeit

Ein Experte berichtet von positiven Erfahrungen mit »beteiligungsorientierten Belastungslandkarten«, die sich an den Kriterien der psychischen Gefährdungsbeurteilung orientieren und schnell zu konkreten Maßnahmenvorschlägen führen können.

4.4 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Gestaltung

Handlungsempfehlungen für Arbeitsorganisation und Kompetenzentwicklung

Arbeitsverdichtung in administrativen Bereichen ist eine komplexe Herausforderung, die durch Personalabbau, Reorganisationen und Digitalisierung verstärkt wird. Die gesundheitlichen und betrieblichen Folgen sind erheblich und erfordern ein entschlossenes Handeln aller beteiligten Akteure. Aus den Wissenschaftliche Erkenntnissen zur Arbeitsverdichtung und den Erfahrungen und Diskussion im Expertenkreis können folgende Handlungsempfehlungen abgleitet werden:

Realistische Personalbedarfsplanung

- Bedarfsgerechte Personalbemessung statt pauschaler Abbaukurven implementieren
- Workload-Analysen durchführen, um tatsächlichen Personalbedarf zu ermitteln
- Pufferzeiten für unvorhergesehene Aufgaben und Lernphasen in der Personalplanung berücksichtigen
- Vertretungsregelungen systematisch etablieren, um Überlastung bei Ausfällen zu vermeiden

Aufgabengestaltung und Arbeitsverteilung

- Arbeit ist vorausschauend zu gestalten (Job Crafting): Mitarbeitende an der Gestaltung ihrer Arbeitsinhalte aktiv beteiligen
- Job Rotation einführen, um einseitige Belastungen zu reduzieren und Kompetenzen zu erweitern
- Teambasierte Arbeitsmodelle fördern, die flexible Aufgabenverteilung ermöglichen
- Priorisierungssysteme etablieren, die klare Entscheidungshilfen bei konkurrierenden Anforderungen bieten

Zeitliche Gestaltung

- Kernarbeitszeiten mit ausreichenden Flexibilitätsspielräumen definieren
- Meeting-Hygiene einführen: Begrenzung von Anzahl, Dauer und Teilnehmenden
- Fokuszeiten ohne Unterbrechungen (z. B. Meeting-freie Tage) festlegen
- Pausenkultur aktiv fördern und technisch unterstützen (z. B. durch Erinnerungssysteme)

Balance zwischen Präsenz und Distanz

- Teamzusammenhalt auch bei verteilter Arbeit fördern
- Kommunikationsregeln für virtuelle Zusammenarbeit gemeinsam entwickeln
- Präsenzzeiten gezielt für Teambuilding und komplexe Abstimmungen nutzen
- Digitale Entgrenzung verhindern
- Keine E-Mails und Nachrichten außerhalb der vereinbarten Arbeitszeiten senden
- Erreichbarkeitserwartungen klar kommunizieren und selbst einhalten
- Digitale Auszeiten aktiv fördern und als Führungskraft vorleben
- Technologische Möglichkeiten zur Unterstützung der Work-Life-Balance nutzen (z. B. verzögerte E-Mail-Zustellung)
- Hybride Arbeitsmodelle sinnvoll gestalten und

Kompetenzentwicklung

- Digitale Lernplattformen mit selbstgesteuerten Lernmöglichkeiten bereitstellen
- Peer-Learning-Formate etablieren (gemeinsame Lernformate)
- Lernzeit als festen Bestandteil der Arbeitszeit verankern
- Kompetenzentwicklungspläne individuell gestalten und regelmäßig aktualisieren
- Technische Entlastung
- Automatisierung von Routineaufgaben gezielt vorantreiben
- Intelligente Assistenzsysteme zur Unterstützung komplexer Entscheidungsprozesse einsetzen
- Kollaborationstools optimieren, um Teamarbeit zu erleichtern
- Informationsmanagement-Systeme implementieren, die Wissensaustausch fördern und Doppelarbeit vermeiden

Handlungsempfehlungen für Gesundheitsförderung und Organisationskultur

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz stellen eine wachsende Herausforderung für die moderne Arbeitswelt dar. Gesundheitsförderung und Prävention sind hier entscheidende Ansätze, um das Wohlbefinden der Beschäftigten zu schützen und zu verbessern. Dazu gehören präventive Maßnahmen wie realistische Arbeitsplanung, Zeit- und Selbstmanagement und Unterstützung der Beschäftigten.

Gesundheitsförderung und Prävention

- Systematische Gefährdungsbeurteilung
- Psychische Gefährdungsbeurteilung regelmäßig und flächendeckend durchführen
- Belastungslandkarten mit Beteiligung der Beschäftigten erstellen
- Frühwarnsysteme für Überlastungssituationen entwickeln
- Wirksamkeitskontrolle von Maßnahmen systematisch durchführen
- Präventive Maßnahmen
- Gesundheitszirkel in allen Bereichen etablieren
- Achtsamkeitstrainings und Stressbewältigungskurse anbieten
- Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung auch im Homeoffice sicherstellen
- Bewegungsangebote während der Arbeitszeit ermöglichen
- Entgrenzung entgegenwirken
- Erreichbarkeitsregeln verbindlich festlegen
- Recht auf Nichterreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit verankern
- Technische Lösungen zur Unterstützung der Abgrenzung implementieren (z. B. E-Mail-Stopp nach Feierabend)
- Sensibilisierungskampagnen zur Bedeutung von Erholungsphasen durchführen

Organisationskultur, Kommunikation und Beteiligungsorientierung

- Transparente Kommunikation
- Regelmäßige Informationsformate zu Veränderungsprozessen etablieren
- Feedbacksysteme für Überlastungssituationen einrichten
- Mitgestaltungsmöglichkeiten bei Reorganisationen systematisch verankern
- Bottom-up-Initiativen zur Arbeitsgestaltung fördern und unterstützen
- Handlungsempfehlungen für Führungskräfte

- Führungsverhalten und Kommunikation
- Regelmäßiges Feedback geben, das Leistungen anerkennt und konstruktive Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt
- Individuelle Stärken der Mitarbeitenden erkennen und gezielt einsetzen
- Aktives Zuhören praktizieren und Anliegen der Mitarbeitenden ernst nehmen
- Vertrauenskultur fördern, die offene Kommunikation über Belastungen ermöglicht
- Frühzeitige Information über anstehende Veränderungen und deren Auswirkungen sicherstellen
- Entscheidungen nachvollziehbar erklären und begründen
- Klare Erwartungen formulieren und realistische Ziele setzen
- Regelmäßige Teammeetings zur Klärung von Fragen und Abstimmung von Prioritäten durchführen

Konfliktmanagement

- Widersprüchliche Anforderungen erkennen und proaktiv ansprechen
- Zielkonflikte moderieren und gemeinsam mit dem Team Lösungen entwickeln
- Vermittlerrolle zwischen verschiedenen Unternehmensebenen und -bereichen einnehmen
- Konstruktive Konfliktlösung fördern und als Vorbild vorleben
- Ressourcenplanung und -management

Realistische Arbeitsplanung

- Arbeitsvolumen kritisch prüfen und bei Überlastung intervenieren
- Priorisierung von Aufgaben gemeinsam mit dem Team vornehmen
- »Nein sagen« gegenüber höheren Führungsebenen bei unrealistischen Anforderungen
- Kapazitätsplanung transparent gestalten und regelmäßig überprüfen
- Ressourcenorientierte Aufgabenverteilung
- Individuelle Kompetenzen und Belastungsgrenzen bei der Aufgabenverteilung berücksichtigen
- Rotationsprinzipien für besonders belastende Aufgaben einführen
- Teambasierte Lösungen für Arbeitsspitzen entwickeln
- Delegation von Verantwortung mit entsprechenden Befugnissen verbinden

Zeit- und Selbstmanagement

- Vorbildfunktion bei der Einhaltung von Arbeits- und Erholungszeiten wahrnehmen
- Effiziente Meetingkultur etablieren (Agenda, Zeitbegrenzung, klare Ergebnisse)
- Unterbrechungsfreie Arbeitszeiten für das Team ermöglichen und schützen
- Eigene Erreichbarkeit begrenzen und klare Stellvertretungsregelungen schaffen

Unterstützung der Mitarbeitenden

- Individuelle Förderung
- Regelmäßige Entwicklungsgespräche führen, die über reine Leistungsbeurteilung hinausgehen
- Lernzeiten für die Einarbeitung in neue Systeme und Prozesse einplanen und schützen
- Weiterbildungsbedarfe frühzeitig erkennen und entsprechende Angebote vermitteln
- Karrierepfade auch in horizontaler Richtung (Fachexpertise) aufzeigen und fördern

Gesundheitsorientierte Führung

- Frühwarnsignale für Überlastung und Erschöpfung erkennen
- Präventive Gespräche bei ersten Anzeichen von Überlastung führen
- Flexible Arbeitszeitmodelle unterstützen, die individuelle Bedürfnisse berücksichtigen
- Betriebliche Gesundheitsangebote aktiv bewerben und die Teilnahme ermöglichen

Handlungsempfehlungen für Begleitung der Transformation

Sind die Kolleg:innen am angesehensten, die Abends zuletzt das Licht im Büro ausschalten? Kann man offen über Belastungssituationen sprechen? Achtet man gegenseitig auf Kolleg:innen, spricht man widersprüchliche Anforderungen rechtzeitig an?

Entgrenzung von Arbeit ist sicherlich auch eine Frage der Kultur im Unternehmen. Gesundheitsförderung kann nur funktionieren, wenn eine fördernde Kultur in der Organisation dazu gegeben ist.

Teamressourcen stärken

- Teamzusammenhalt durch gemeinsame Aktivitäten und Erfolge fördern
- Wissensaustausch im Team systematisch organisieren
- Soziale Unterstützung als wichtige Ressource gegen Stress anerkennen und fördern
- Gestaltung des digitalen Wandels

Digitale Transformation begleiten

- Beteiligung der Mitarbeitenden an der Gestaltung digitaler Prozesse sicherstellen
- Ausreichende Einarbeitungszeit für neue Technologien gewährleisten
- Individuelle Unterstützungsbedarfe erkennen und adressieren
- Positive Aspekte der Digitalisierung hervorheben und nutzen
- Koordinieren

Digitalisierung und technologische Unterstützung

- Menschenzentrierte Digitalisierung
- Partizipative Technikgestaltung: Beschäftigte frühzeitig in die Auswahl und Gestaltung neuer Technologien einbeziehen
- Pilotprojekte vor flächendeckender Einführung neuer Technologien durchführen
- Technikfolgenabschätzung als festen Bestandteil von Digitalisierungsprojekten etablieren
- Hybride Lösungen entwickeln, die menschliche Stärken mit technologischen Möglichkeiten kombinieren

Handlungsempfehlungen für Betriebsräte

Betriebsräte stehen in besonderer Verantwortung, wirksame Strategien gegen übermäßige Arbeitsbelastung zu entwickeln und umzusetzen. Folgende Handlungsempfehlungen beziehen sich auf die Pflichten in der Sache, die im betrieblichen Alltag realisiert werden sollten. Aus der Perspektive der Mitbestimmung der Betriebsverfassung werden weitergehende, entsprechende Handlungsempfehlungen in Kapitel 8 zusammenfassend dargestellt.

Die Handlungsempfehlungen bieten einen umfassenden Werkzeugkasten für Betriebsräte, der von der Nutzung rechtlicher Möglichkeiten über beteiligungsorientierte Ansätze bis hin zu strategischer Ausrichtung reicht, um ihrer Verantwortung für gesunde und kompetente Arbeit gerecht werden können.

Was ist zu tun?

- Konsequente Einforderung der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung gemäß § 5 Arbeitsschutzgesetz in Kombination mit Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats beim Arbeits- und Gesundheitsschutz (BetrVG § 87 Abs 1)
- Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen
- Aktive Beteiligung bei der Entwicklung und Durchführung der Gefährdungsbeurteilung
- Qualitätskriterien für die Gefährdungsbeurteilung mit dem Arbeitgeber vereinbaren

Mobile Arbeit und Homeoffice

- Erreichbarkeit und Arbeitszeiten
- Rechte von Arbeitsteams in Betriebsvereinbarungen verankern
- Evaluationsklauseln in Betriebsvereinbarungen aufnehmen

Monitoring und Evaluation

- Kennzahlensystem zur Erfassung von Arbeitsbelastung entwickeln
- Frühwarnindikatoren definieren (z. B. Überstunden, Krankenstand, unbesetzte Stellen)
- Regelmäßiges Reporting zur Entwicklung der Kennzahlen einfordern
- Schwellenwerte für Interventionen festlegen
- Wirksamkeitskontrolle
- Nachverfolgung der aus der Gefährdungsbeurteilung abgeleiteten Maßnahmen sicherstellen
- Systematische Evaluation von Maßnahmen gegen Arbeitsverdichtung

Ganzheitlicher Ansatz

- Verbindung von Arbeitsgestaltung, Gesundheitsschutz und Personalplanung herstellen
- Zusammenhang zwischen Arbeitsverdichtung und Qualität der Arbeitsergebnisse aufzeigen
- Wirtschaftliche Folgen von Überlastung (Fluktuation, Krankheitskosten) verdeutlichen
- Positive Vision gesunder und produktiver Arbeit entwickeln und kommunizieren

4.5 Fazit

Die Bewältigung von Arbeitsverdichtung erfordert ein koordiniertes Zusammenwirken aller betrieblichen Akteure. Nur durch gemeinsame Anstrengungen können nachhaltige Verbesserungen erreicht werden.

Kooperationsfelder

- Gemeinsame Analyse und Diagnose
- Zusammenarbeit bei der Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung
- Gemeinsame Interpretation der Ergebnisse
- Abgestimmte Kommunikation der Befunde
- Koordinierte Maßnahmenplanung
- Abstimmung von Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen
- Klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten
- Gemeinsame Priorisierung von Handlungsfeldern
- Geteilte Verantwortung für die Umsetzung
- Betriebsvereinbarungen als gemeinsame Grundlage
- Regelmäßiger Austausch über Fortschritte und Hindernisse
- Gemeinsame Erfolgskontrollen

Die vorgestellten Handlungsempfehlungen bieten einen umfassenden Ansatz zur Bewältigung von Arbeitsverdichtung. Sie adressieren sowohl strukturelle als auch kulturelle Aspekte und berücksichtigen die unterschiedlichen Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten von Unternehmen, Führungskräften und Betriebsräten.

Für eine erfolgreiche Umsetzung ist es entscheidend, dass alle Akteure ihre spezifische Verantwortung wahrnehmen und gleichzeitig in einen konstruktiven Dialog treten. Nur durch gemeinsame Anstrengungen kann es gelingen, Arbeitsverdichtung wirksam zu begegnen und gesunde Arbeitsbedingungen zu schaffen.

5 Untersuchte Profile

5.1 Auftragsabwicklung

Die Auftragsabwicklung gehört zu den zentralen administrativen Tätigkeiten in Unternehmen. Sie umfasst den gesamten Prozess von der Bearbeitung eines Kundenauftrags bis zum Zahlungseingang. Eine erfolgreiche Auftragsabwicklung erfordert gut strukturierte Prozesse und eine effektive Zusammenarbeit zwischen Kunden und den verschiedenen beteiligten Abteilungen.

Tätigkeiten und Aufgabenbereiche

Zu den Kernaufgaben der Auftragsbearbeitung gehören:

- Überprüfung der Kundenaufträge (Preiskonditionen, Liefermodalitäten, Bonität)
- Einplanung in das Produktions- und Logistiksystem
- Rechnungsstellung für erbrachte Leistungen

In den letzten Jahren hat die Bedeutung der Kundenkommunikation deutlich zugenommen. Dies liegt vor allem an der steigenden Nachfrage nach individuellen, kundenspezifischen Lösungen. Mitarbeitende in der Auftragsabwicklung benötigen daher nicht nur kommunikative Fähigkeiten, sondern zunehmend auch ein grundlegendes technisches Verständnis der angebotenen Produkte (Voigt/Krieger 2024).

Typische Berufsausbildung und Qualifikationen

Für Tätigkeiten in der Auftragsabwicklung sind in der Regel kaufmännische Berufsausbildungen oder entsprechende Studiengänge Voraussetzung.

Relevante Ausbildungsberufe:
Kaufmann/-frau für Büromanagement

- Dauer: 3 Jahre (duale Ausbildung)
- Inhalte: Büro- und Geschäftsprozesse, Kommunikation, Organisation, Rechnungswesen

Industriekaufmann/-frau

- Dauer: 3 Jahre (duale Ausbildung)
- Inhalte: Betriebswirtschaft, Einkauf, Verkauf, Produktion, Rechnungswesen

Kaufmann/-frau im Groß- und Außenhandelsmanagement

- Dauer: 3 Jahre (duale Ausbildung)
- Inhalte: Warenwirtschaft, Logistik, Außenhandel, Vertragsrecht

Relevante Studiengänge:
BWL mit Schwerpunkt Logistik, Supply Chain Management oder Vertrieb

- Abschluss: Bachelor of Arts (B.A.) / Bachelor of Science (B.Sc.)
- Dauer: 6–7 Semester
- Inhalte: Betriebswirtschaft, Logistikprozesse, Controlling, Projektmanagement, IT-Systeme (z. B. ERP)

Wirtschaftsingenieurwesen
- Abschluss: Bachelor of Science (B.Sc.)
- Dauer: 7 Semester
- Inhalte: Kombination aus Technik und Wirtschaft, Produktion, Logistik, Qualitätsmanagement

International Business / International Management
- Abschluss: Bachelor of Arts / Science
- Dauer: 6–7 Semester
- Inhalte: Internationaler Handel, interkulturelles Management, Außenwirtschaftsrecht

5.1.1 Erkenntnisse aus Fallstudien zur Auftragsabwicklung

Im Rahmen des Projekts transform.by wurde eine Tätigkeitsanalyse in der Auftragsabwicklung eines Automobilherstellers (OEM) durchgeführt. Der Fokus lag auf dem Bereich externe Kunden und Ersatzteile/Aftermarket. An der Analyse nahmen drei Beschäftigte aus diesem Bereich sowie der zuständige Abteilungsleiter teil.

Zentrale Erkenntnisse:
Das untersuchte Produktionsunternehmen produziert hauptsächlich für den eigenen Konzern, bedient aber auch externe Kunden und den wachsenden Ersatzteilmarkt. Die Auftragsabwickler:innen haben folgende Hauptaufgaben:
- Bearbeitung der Auftragseingänge
- Verfolgung des Produktionsverlaufs
- Kommunikation mit Kunden

Da die Produktion für externe Kunden auf denselben Fertigungslinien wie die konzerninterne Produktion stattfindet, ist eine enge Abstimmung mit der Produktionsabteilung erforderlich. Dies dient dazu, mögliche Verzögerungen frühzeitig zu erkennen und Kunden entsprechend zu informieren.

Herausforderungen:
Die Fallstudie zeigt mehrere Problembereiche auf:
- Administrative Tätigkeiten werden oft nur als unterstützende Funktionen ohne direkte Wertschöpfung angesehen und stehen daher unter erhöhtem Kostendruck (siehe auch These zur Personalabbau im administrativen Bereich aufgrund von Kostendruck)
- Seit mehreren Jahren wird kein eigener kaufmännischer Nachwuchs mehr ausgebildet
- Versuche, den Personalbedarf durch BWL-Bachelorabsolventen zu decken, wurden eingestellt
- Die Beschäftigten müssen mit einer Vielzahl uneinheitlicher Softwareprogramme arbeiten
- Unzureichende Schulungen führen zu permanenter Belastung oder Überforderung
- Die Situation wird durch den hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigung zusätzlich verschärft

Auswirkungen der Digitalisierung und KI auf die Auftragsabwicklung
Die Digitalisierung verändert die Auftragsbearbeitung grundlegend. Prozesse werden automatisiert und effizienter gestaltet. Künstliche Intelligenz (KI) spielt dabei eine zunehmend wichtige Rolle:
- KI kann Lieferantenbeziehungen optimieren durch Analyse großer Datenmengen

- KI unterstützt die Optimierung von Beschaffungsstrategien durch Analyse von Markttrends und -schwankungen

Erkenntnisse zu der Entwicklung der kaufmännischen Tätigkeiten:

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) hat in verschiedenen Studien die Entwicklung kaufmännischer Tätigkeiten im Kontext der Digitalisierung untersucht. Besonders relevant ist das Projekt »Berufsbildung 4.0 – Fachkräftequalifikationen und Kompetenzen für die digitalisierte Arbeit von morgen«, das die Auswirkungen der Digitalisierung auf Industriekaufleute analysiert. Als Reaktion auf die Digitalisierung entstehen neue Berufsbilder wie »Kaufmann/Kauffrau für Digitalisierungsmanagement« (Empfehlungen dazu in Kapitel 7).[19]

Zentrale Veränderungen in kaufmännischen Tätigkeitsprofilen:

1. **Rückgang von Routinetätigkeiten**
   – Früher typische Routineaufgaben werden zunehmend automatisiert
   – Standardisierte Prozesse werden durch digitale Systeme übernommen

2. **Zunahme der Aufgabenkomplexität**
   – Durch den Wegfall einfacher, automatisierbarer Tätigkeiten steigt die Komplexität der verbleibenden Aufgaben
   – Höhere Anforderungen an analytische Fähigkeiten und Problemlösungskompetenz

3. **Höherer Autonomiegrad**
   – Selbstständigeres und eigenverantwortlicheres Arbeiten
   – Mehr Entscheidungsspielräume bei gleichzeitig höherer Verantwortung

Konkrete Entwicklungen in der Auftragsabwicklung:

1. **Automatisierung von Standardprozessen**
   – Routineaspekte der Auftragsabwicklung werden zunehmend automatisiert
   – Manuelle Dateneingabe und -übertragung wird durch digitale Prozesse ersetzt
   – Bestellabwicklung erfolgt vermehrt über integrierte ERP-Systeme
2. **Wandel vom Sachbearbeiter zum Prozessmanager**
   – Kaufmännische Fachkräfte übernehmen verstärkt koordinierende und überwachende Funktionen
   – Der Fokus verschiebt sich von der reinen Auftragserfassung zur Prozessoptimierung
   – Höhere Anforderungen an analytische Fähigkeiten und Prozessverständnis

3. **Integration in digitale Wertschöpfungsketten**
   – Die Auftragsabwicklung wird Teil durchgängig digitalisierter Prozesse
   – Stärkere Vernetzung mit vor- und nachgelagerten Bereichen (Supply Chain Management)
   – Datenbasierte Entscheidungsfindung gewinnt an Bedeutung

19 Quelle: Berufsbildung 4.0 – Fachkräftequalifikationen und Kompetenzen für die digitalisierte Arbeit von morgen (2020) https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/16688

Einsatz von KI in der Auftragsabwicklung:

KI spielt in der Auftragsabwicklung eine immer wichtigere Rolle, besonders mit der Einführung von SAP S/ 4HANA und der Integration von SAP Business AI. Ziel ist es, Prozesse effizienter, intelligenter und vorausschauender zu gestalten. Die Nutzung dieser Tools wird zunehmend bedeutender, und IT-Kompetenz entwickelt sich zur Schlüsselqualifikation.

Tabelle 5.1 Beispiele KI-Anwendungen in der Auftragsabwicklung

Vorgang	KI-Nutzung
Automatisierte Prüfung	KI-gestützte Systeme prüfen Preise, Lieferfähigkeit und Bonität in Echtzeit Automatische Benachrichtigungen bei Unstimmigkeiten oder Kreditlimitüberschreitungen
Elektronische Workflows	Verknüpfung mit CRM- und ERP-Systemen zur direkten Verarbeitung von Bestellungen Automatische Generierung von Auftragsbestätigungen, Rechnungen und Versanddokumenten
Echtzeit-Datenanalyse	Dashboards zur Überwachung von Auftragseingängen, Lieferstatus und finanziellen Risiken – Vorausschauende Analyse von Kundenverhalten für individuelle Angebotsgestaltung – Frühzeitige Erkennung von Risiken in der Lieferkette durch Datenanalyse
Prognosen	Präzise Bedarfsprognosen durch Analyse von Verkaufsdaten

Beschäftigungsentwicklung und Chancen/Risiken

Die Fallstudie zeigt, dass bei Beschäftigten in der Auftragsabwicklung die Faktoren der Arbeitsverdichtung, wie in Kapitel 4 beschrieben, besonders stark ausgeprägt sind. Folgende Aspekte sind dabei zu beachten:

- Anhaltender Rationalisierungsdruck und Kosteneinsparungen führen zu Personalabbau
- Die Ausweitung mobiler Arbeit während und nach der Pandemie hat die betrieblichen Rahmenbedingungen im administrativen Bereich verändert
- Hohe Teilzeitquoten und Homeoffice-Anteile führen zu einer Erosion des Betriebs als Arbeits- und Lernort

Nach wissenschaftlichen Erkenntnissen sollte der Betrieb weiterhin als sozialer Ort zentrale Bedeutung behalten, um Innovations- und Leistungspotenziale auszuschöpfen. Besonders im Hinblick auf Qualifizierung und Lernen im Prozess der Arbeit ist es wichtig, Präsenz zu fördern und aktiv zu gestalten (vgl. Meyer 2023).

Innovation und Beschäftigungssicherung

Die BIBB-Forschung zeigt, dass kaufmännische Tätigkeiten wie die Auftragsabwicklung einem tiefgreifenden Wandel unterliegen, insbesondere durch moderne ERP-Systeme wie SAP. KI spielt in der Auftragsabwicklung mit SAP eine immer wichtigere Rolle – besonders mit der Einführung von SAP S/ 4HANA und der Integration von SAP Business AI. Sie hilft dabei, Prozesse effizienter, intelligenter und vorausschauender zu gestalten.

Statt vom Verschwinden dieser Berufe auszugehen, betont das BIBB deren Anpassungsfähigkeit und Transformation. Die Digitalisierung führt zu einer Aufwertung kaufmännischer Tätigkeiten durch

komplexere Aufgaben, höhere Autonomie und stärkere Prozessorientierung. Die duale Ausbildung wird dabei als wichtiger Faktor für die erfolgreiche Anpassung an den technologischen Wandel gesehen.

Zentrale Erkenntnisse zur Auftragsabwicklung im digitalen Wandel

Die Auftragsabwicklung bildet als administrative Kernfunktion das Rückgrat vieler Unternehmen, steht jedoch zunehmend vor komplexen Herausforderungen durch Digitalisierung und Fachkräftemangel. In diesem Spannungsfeld sind sowohl Führungskräfte als auch Betriebsräte gefordert, gemeinsam zukunftsfähige Lösungen zu entwickeln. Aus den vorliegenden Informationen lassen sich folgende zentrale Erkenntnisse ableiten:

1. **Wandel des Tätigkeitsprofils**: Die Auftragsabwicklung entwickelt sich von einer administrativen Routinetätigkeit zu einer komplexen, prozessorientierten Aufgabe mit höherer Autonomie und Verantwortung.
2. **Digitalisierung als Treiber**: Moderne ERP-Systeme und KI-Anwendungen verändern die Arbeitsprozesse grundlegend und erfordern neue Kompetenzen.
3. **Qualifikationsbedarf**: Es besteht eine wachsende Diskrepanz zwischen steigenden Anforderungen und mangelnder Nachwuchsförderung bzw. Qualifizierung.
4. **Arbeitsverdichtung**: Kostendruck, Personalabbau und unzureichende Schulungen führen zu erhöhter Belastung der Beschäftigten.
5. **Veränderung der Arbeitsorganisation**: Zunehmende Teilzeitarbeit und Homeoffice erfordern neue Konzepte für Zusammenarbeit und Wissenstransfer.

5.1.2 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Gestaltung

Die vorliegenden Handlungsempfehlungen bieten einen strukturierten Ansatz, der von strategischer Personalentwicklung über Prozessoptimierung bis hin zur Neupositionierung der Auftragsabwicklung reicht. Besonders wirkungsvoll erweisen sich dabei Maßnahmen, die auf Mitarbeiterbeteiligung und transparente Kommunikation setzen. Die Wertschätzung administrativer Tätigkeiten und die Entwicklung attraktiver Karrierepfade sind ebenso zentral wie die Gestaltung hybrider Arbeitsmodelle und eine geschlechtergerechte Personalplanung. Durch die systematische Umsetzung dieser Empfehlungen können Unternehmen nicht nur aktuellen Herausforderungen begegnen, sondern die Auftragsabwicklung als Erfolgsfaktor für die Zukunft besser positionieren.

1. Strategische Personalentwicklung

- Wiederaufnahme der kaufmännischen Ausbildung: Investieren Sie wieder in die duale Ausbildung kaufmännischer Berufe, um den eigenen Nachwuchs zu sichern. Nutzen Sie dabei die Modernisierung der Berufe und Neue Berufe entstehen wie z. B. Kaufmann für Digitalisierungsmanagement (siehe auch Kapitel 7).
- Qualifizierungsoffensive: Entwickeln Sie systematische Schulungsprogramme für bestehende Mitarbeitende, insbesondere zu digitalen Tools und KI-Anwendungen.
- Kompetenzmatrix erstellen: Erfassen Sie systematisch vorhandene und benötigte Kompetenzen, um Qualifizierungsbedarfe gezielt zu identifizieren.

2. Prozessoptimierung und Technologieeinsatz

- Harmonisierung der IT-Landschaft: Reduzieren Sie die Anzahl parallel genutzter Softwaresysteme und schaffen Sie einheitliche, intuitive Benutzeroberflächen.
- Stufenweise Digitalisierung: Führen Sie neue Technologien schrittweise ein und begleiten Sie jede Einführung mit ausreichenden Schulungen.
- Prozessanalyse: Identifizieren Sie Prozesse, die sich für Automatisierung eignen, und solche, die weiterhin menschliche Expertise erfordern.

3. Arbeitsorganisation und -gestaltung

- Hybride Arbeitsmodelle: Entwickeln Sie Konzepte, die die Vorteile von Präsenz und Homeoffice verbinden und den Betrieb als sozialen Lernort stärken.
- Belastungsmanagement: Führen Sie regelmäßige Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen durch und leiten Sie daraus konkrete Maßnahmen ab.
- Wissenstransfer sicherstellen: Etablieren Sie strukturierte Prozesse für den Wissensaustausch zwischen erfahrenen und neuen Mitarbeitenden.

4. Beteiligung und Kommunikation

- Partizipative Digitalisierung: Beziehen Sie die Beschäftigten frühzeitig in die Planung und Umsetzung von Digitalisierungsprojekten ein.
- Transparente Kommunikation: Informieren Sie regelmäßig über geplante Veränderungen und deren Auswirkungen auf Arbeitsplätze und Tätigkeitsprofile.
- Erfolge sichtbar machen: Heben Sie positive Beispiele gelungener Transformation hervor, um Motivation und Akzeptanz zu fördern.

5. Strategische Positionierung der Auftragsabwicklung

- Wertschätzung administrativer Tätigkeiten: Kommunizieren Sie den Wertbeitrag der Auftragsabwicklung für den Unternehmenserfolg deutlicher.
- Karrierepfade entwickeln: Schaffen Sie attraktive Entwicklungsmöglichkeiten für Beschäftigte in der Auftragsabwicklung, z. B. in Richtung Prozessmanagement oder Datenanalyse.
- Personalplanung auch von Teilzeit: Berücksichtigen Sie die besonderen Bedürfnisse von Teilzeitkräften bei der Arbeitsorganisation und Qualifizierung.

5.1.3 Fazit

Der Bereich der Auftragsabwicklung steht vor der Herausforderung, den digitalen Wandel aktiv zu gestalten und gleichzeitig die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu sichern. Dies erfordert ein strategisches Zusammenspiel von Qualifizierung, Prozessoptimierung und angepasster Arbeitsorganisation.

Führungskräfte und Betriebsräte sollten gemeinsam daran arbeiten, die notwendigen Transformationsprozesse sozialverträglich zu gestalten und die Potenziale der Digitalisierung für eine Aufwertung der Tätigkeiten in der Auftragsabwicklung zu nutzen. Nur so kann sichergestellt werden, dass dieser wichtige Unternehmensbereich auch in Zukunft seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann.

5.2 Controlling

Aufgaben und Rolle des Controllings im Unternehmen

Controller übernehmen eine zentrale Funktion an der Schnittstelle zwischen Management und operativen Einheiten. Sie verfügen über umfassende Kenntnisse im strategischen und operativen Controlling und arbeiten eng mit der Unternehmensführung zusammen, um Ziele zu definieren und strategische Maßnahmen umzusetzen.

Zu den Kernaufgaben eines Controllers gehören:

- Analyse der Unternehmenszahlen und Geschäftsprozesse
- Optimierung von Prozessabläufen
- Erstellung von Budgetplänen und Verkaufsprognosen
- Aufbereitung und Kommunikation transparenter Unternehmenszahlen für die Geschäftsführung
- Identifikation von Schwachstellen und Umsetzung von Effizienzmaßnahmen
- Ansprechpartner für Steuer- und Wirtschaftsprüfer

Typische Berufsausbildung und Qualifikationen

Für den Einstieg ins Controlling gibt es drei typische Wege, die unterschiedliche Stärken und Perspektiven bieten:

Weg über eine duale Ausbildung mit anschließender Weiterbildung

Dieser Weg ist praxisorientierter und wird oft von Menschen gewählt, die praxisnah lernen oder später berufsbegleitend aufsteigen möchten.

Typischer Verlauf:

- Einstieg über Ausbildungen wie Industriekaufmann/-frau, Bankkaufmann/-frau oder Kaufmann/-frau für Büromanagement
- Anschließende Qualifikationen: Geprüfter Bilanzbuchhalter (IHK), Fachwirt für Controlling oder berufsbegleitender Bachelorabschluss
- Besonders in mittelständischen Unternehmen geschätzt, die praktische Erfahrung wertschätzen

Klassischer Weg über ein Hochschulstudium

Typischer Verlauf:

- Bachelor in BWL, Wirtschaftswissenschaften, Finanz- und Rechnungswesen oder Wirtschaftsinformatik
- Optional Masterstudium mit Schwerpunkt Controlling, Finance oder Accounting
- Praktika oder Werkstudententätigkeiten während des Studiums
- Karriereweg:
  - Junior Controller
  - Senior Controller
  - Teamleiter
  - Head of Controlling
  - CFO (Chief Financial Officer)

Duales Studium als Hybridweg

Typischer Verlauf:

- Kombination aus Ausbildung und Studium mit enger Verzahnung von Theorie und Praxis
- BWL-Studium mit Schwerpunkt Controlling, Accounting oder Finance

5.2.1 Erkenntnisse aus Fallstudien zum Controlling

Im Rahmen des Projekts transform.by wurde eine Tätigkeitsanalyse im Controlling eines weltweit tätigen, konzerngebundenen Zulieferbetriebs durchgeführt. An der Analyse nahmen die Abteilungsleitung und zwei Controller:innen teil.

Tätigkeitsprofil im untersuchten Unternehmen

Im Zentrum der Tätigkeit steht das sogenannte Wertstromcontrolling, bei dem Kalkulationen für die Herstellung von Erzeugnissen durchgeführt werden. Ein Erzeugnis entspricht in der Unternehmenslogik einem Wertstrom. Die Controller:innen:

- Erstellen finale Herstellkostenkalkulationen in Excel und bereiten diese als Präsentation auf
- Integrieren Kosten für den Produktanlauf sowie Prämissen, auf deren Basis die Kalkulation erstellt wurde
- Beziehen Chancen und Risiken in die Bewertung ein
- Verarbeiten eine Vielzahl von Daten und Informationen (z. B. Linienkonfigurationen, Budgetplanung, Personalbedarfsplanungen, Materialkosten)
- Koordinieren mit den zuständigen Ansprechpartner:innen die Berechnungen für die einzelnen Posten (standortübergreifend, auch international)
- Stellen die Datenqualität sicher

Herausforderungen und Entwicklungen

Die Fallstudie zeigt mehrere wichtige Entwicklungen und Herausforderungen:

Kostendruck auf indirekte Tätigkeiten:

Administrative Tätigkeiten an Produktionsstandorten werden oft nicht als wertschöpfend angesehen und stehen unter erheblichem Kostendruck

Standardisierbare kaufmännische Tätigkeiten (z. B. Buchhaltung) wurden aus Kostengründen in Shared Service Center an ausländischen Standorten zusammengefasst.

Steigende Anforderungen:

Die Anforderungen an Controller:innen sind deutlich gestiegen. Die duale Ausbildung in diesem Bereich wurde eingestellt und durch Studienplätze im Praxisverbund mit Bachelor-Abschluss ersetzt.

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.

Risiko durch Automatisierung:

Die zunehmende Automatisierbarkeit der Kalkulationen wird als Risiko für die Beschäftigung in diesem Bereich gesehen. Eine Substitution menschlicher Arbeit ist möglich.

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.

Shared-Service Center für standardisierbare administrative Tätigkeiten an ausländischen Standorten mit geringeren Lohnkosten.

Kompetenzanforderungen und Qualifizierungsbedarfe

- Die Tätigkeit im Controlling stellt hohe Anforderungen an die Beschäftigten:
- Abschluss eines kaufmännischen Studiums auf Bachelor-Niveau (früher war auch der Einstieg über eine duale kaufmännische Ausbildung möglich)
- Einarbeitungszeit von etwa einem Jahr
- Verhandlungssichere englische Sprachkenntnisse
- Interkulturelle Kompetenzen
- Selbstverständlicher Umgang mit Tools wie SAP, Power BI und dem Office-Paket
- Technisches Grundverständnis für die Kommunikation mit Produktion und technischen Abteilungen
- Hierarchie- und disziplinenübergreifende Kommunikationskompetenzen

Die Gesprächspartner:innen beschreiben eine Kompetenzlücke im Bereich digitaler Fähigkeiten. Einigen Mitarbeitenden fehlen Kompetenzen im Umgang mit digitalen Tools sowie in der Anwendung innovativer Arbeitsmethoden. Dies wird vor dem Hintergrund steigender Anforderungen und Einsparbestrebungen als Risiko für die langfristige Beschäftigungsfähigkeit dieser Gruppe gesehen.

Als Lösungsansatz wurde ein Mitarbeiter als Coach für digitale Tools und innovative Arbeitsmethoden freigestellt, der die Kolleg:innen unterstützt. Grundsätzlich wird jedoch ein Bedarf gesehen, digitale Kompetenzen in den administrativen Bereichen großflächig zu schulen.

Arbeitsbedingungen

Die Arbeitsbedingungen im Controlling des Fallunternehmens bieten verschiedene Flexibilitätsmöglichkeiten:

- Gleitzeitregelung im Rahmen von 06:00 – 20:00 Uhr
- Möglichkeit des mobilen Arbeitens
- Notwendigkeit der Koordination mit verschiedenen Standorten in unterschiedlichen Zeitzonen
- Arbeit im Großraumbüro mit festen Arbeitsplätzen, was bei voller Besetzung zu Geräuschbelastung führen kann
- Hoher Anteil an Bildschirmarbeit, weshalb die Beschäftigten neben einem PC auch einen Laptop und mehrere Bildschirme zur Verfügung haben

Auswirkungen der Digitalisierung und KI auf das Controlling

ERP-Systeme als Schlüsseltechnologie

ERP-Systeme (Enterprise-Resource-Planning), insbesondere die Systeme von SAP, sind die technologische Basis für modernes Controlling. Controller nutzen diese Systeme täglich, um komplexe Abläufe zu steuern und auszuwerten. Fundierte Kenntnisse eines ERP-Systems gehören daher zu den Grundvoraussetzungen für diese Berufe.

In der Automobilindustrie und bei ihren Zulieferern ist SAP das Rückgrat für fast alle Geschäftsprozesse – von der Produktionsplanung über die Logistik bis zum Controlling. In vielen Unternehmen ist der Umstieg von klassischen SAP-Systemen (SAP ECC, SAP R/3) auf SAP/4HANA (neueste Generation von ERP Software) geplant oder bereits vollzogen. Dieser Umstieg wird insbesondere im Controlling Routinearbeiten durch neue Techniken und KI-Tools reduzieren und damit den Weg für strategisches Controlling ebnen.

Technologische Entwicklung und ihre Auswirkungen: Klassisches SAP vs. SAP/4HANA

Klassisches SAP:

- Arbeitet mit relationalen Datenbanken, die Daten zeilenbasiert speichern
- Controller müssen häufig Daten zunächst in separate Umgebungen exportieren
- Komplexe Abfragen und Berichte können Stunden dauern
- Echtzeitanalysen sind kaum möglich; Controller arbeiten meist mit Daten vom Vortag oder älter
- Datenintegration erfordert oft manuelle Schritte und verschiedene Zwischensysteme
- Viel Zeit wird für Datenaufbereitung statt für Datenanalyse benötigt

SAP/4HANA:

- Nutzt In-Memory-Technologie: Daten werden im Arbeitsspeicher statt auf Festplatten verarbeitet
- Verwendet spaltenbasierte Datenspeicherung, die deutlich schnellere Analysen ermöglicht
- Bietet Echtzeit-Verarbeitung: Controller können mit aktuellen Daten arbeiten
- Analysen, die früher Stunden dauerten, sind in Minuten oder Sekunden verfügbar
- Ermöglicht direkte Integration von Planung und Prognose im System
- Bietet eingebaute Prognosemodelle für zukunftsgerichtete Analysen

Veränderung der Controllerarbeit durch SAP/4HANA

Mit SAP/HANA verändert sich die Controllerarbeit grundlegend:

- Weniger Datenaufbereitung: Statt 70% der Zeit für Datenaufbereitung und 30% für Analyse aufzuwenden, kehrt sich dieses Verhältnis um
- Strategischere Rolle: Controller entwickeln sich vom Datensammler zum Business Partner mit strategischem Einfluss
- Ad-hoc-Analysen: Spontane Analysen für Entscheidungsträger sind ohne lange Vorbereitungszeit möglich
- Szenarioplanung: Controller können verschiedene Szenarien in Echtzeit durchspielen und vergleichen

SAP Analytics Cloud (SAC) ergänzt diese Entwicklung als Cloud-Plattform für Business Intelligence, Planung und Predictive Analytics. Sie ermöglicht Echtzeitauswertungen, interaktive Dashboards und Prognosen – besonders wichtig für die Automobilbranche mit ihren engen Margen und hohen Investitionen.

Microsoft Power BI als Alternative

Microsoft Power BI bietet eine Alternative zu SAP-Lösungen mit folgenden Vorteilen:

- Niedrigere Einstiegshürde mit intuitiver Benutzeroberfläche
- Kostengünstiger als SAP-Lösungen
- Gute Integration mit Microsoft-Produkten
- Starke visuelle Komponente mit Self-Service-Funktionen
- Endanwender können ohne IT-Spezialisten eigene Berichte erstellen

Fazit für Controller

- Für Unternehmen mit SAP-Umgebung: SAP/HANA transformiert die Controllerarbeit von reaktiver Berichterstattung zu proaktiver Geschäftssteuerung mit deutlich höherer Geschwindigkeit und Analysetiefe
- Für Unternehmen mit Microsoft BI-Tools. Diese bieten ein ausgewogenes Verhältnis von Funktionalität und Benutzerfreundlichkeit zu geringeren Kosten

Die größten Gewinne für Controller liegen unabhängig vom System in:

- Reduzierter Zeit für Datenaufbereitung
- Mehr Zeit für wertschöpfende Analysen und Beratung
- Schnellerer Entscheidungsfindung durch aktuelle Daten
- Besseren Visualisierungsmöglichkeiten für das Management

Robotic Process Automation (RPA) im Controlling

Robotic Process Automation (RPA) automatisiert manuelle, zeitintensive Tätigkeiten durch virtuelle Software-Roboter. Im Controlling können RPA-Agenten Routineaufgaben wie Berichtsabrufe oder Standardbuchungen übernehmen.

SAP bietet mit Intelligent RPA Werkzeuge zur Automatisierung wiederkehrender Prozesse, was erhebliche Effizienzgewinne ermöglicht. Erste Anwendungen zeigen, dass beispielsweise bei der Klärung offener Posten in der Debitorenbuchhaltung der manuelle Abstimmungsaufwand um über 70 Prozent sinken kann.

Für Controller bedeutet dies, dass Routineberichte weitgehend automatisiert werden können und sie sich stärker auf die Interpretation der Ergebnisse und strategische Empfehlungen konzentrieren können.

Einsatzmöglichkeiten von RPA und KI im Controlling

Vorgang	KI bzw. RPA-Nutzung	Beispiel
Buchhaltung und Rechnungsverarbeitung	Automatisierung wiederkehrender Aufgaben	Automatisierte Erfassung und Prüfung von Rechnungen
Finanzanalyse und Berichterstattung	Echtzeit-Datenanalyse und automatische Berichterstellung	Echtzeit-Dashboards für Finanzkennzahlen
Entscheidungsunterstützung	Fundierte Vorhersagen	Unterstützung bei Budgetplanung und -überwachung
Debitorenbuchhaltung	Automatisierte Prozesse	Klärung offener Posten

Wandel des Berufsbilds und neue Anforderungen

Mit der Technologieentwicklung verschiebt sich die Rolle des Controllers vom Datensammler zum strategischen Berater. Statt beispielsweise 70% der Zeit für Datenaufbereitung und 30% für Analyse aufzuwenden, kehrt sich dieses Verhältnis um. Controller können sich auf wertschöpfende Tätigkeiten wie Interpretation, Beratung und strategische Arbeit konzentrieren.

Diese Transformation erfordert neue Qualifikationen an der Schnittstelle von Fachbereich und Data Science:

- Es entstehen neue Profile wie »Analytics Controller« oder »Digital Supply Chain Manager«
- Diese Rollen erfordern sowohl Prozess-Know-how als auch Verständnis für Algorithmen und Datenmodelle
- Kontinuierliche Weiterbildung in Datenanalyse und neuen Planungstools wird essenziell

In der Übergangsphase kommt es häufig zu einer Aufgabenumverteilung:

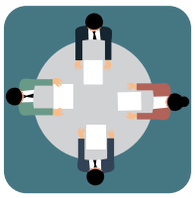
- Mitarbeiter, die zuvor mit Routineaufgaben beschäftigt waren, übernehmen nun vermehrt Kontroll- und Ausnahmefälle sowie Projekttätigkeiten zur Prozessverbesserung
- Dies führt einerseits zu einer Aufwertung der Arbeit, kann aber auch zu Arbeitsverdichtung führen
- Die Digitalisierung ermöglicht schnellere Entscheidungsfindung und eine höhere Wirkung betriebswirtschaftlicher Funktionen

Eine Untersuchung zu den Veränderungen durch Digitalisierung und KI am Jobprofil des Controllers bei Volkswagen AG bestätigt diesen Trend:

- Routinetätigkeiten fallen weg
- Anspruchsvollere Aufgaben treten in den Vordergrund
- Fachkräfte sollen nicht mehr nur Daten erfassen, sondern interpretieren, beraten und strategisch arbeiten
- Das Ziel ist weniger Zahlenpflege, mehr Steuerung und Analyse und damit eine Aufwertung zur echten Wissensarbeit

Dieser Wandel erfordert ein radikales Umdenken: Viele Mitarbeitende benötigen ein tieferes Verständnis von IT, Statistik und Datenanalyse – Fähigkeiten, die bislang selten Teil klassischer kaufmännischer Ausbildungen waren.

5.2.2 Chance für Upgrading werden nicht bewusst gefördert und genutzt (These 4)



Beim Tätigkeitsfeld Controlling wird durch den Einsatz von RPA und KI besonderes deutlich: Routinetätigkeiten fallen weg und damit treten anspruchsvollere Aufgaben in den Vordergrund (Upgrading = Aufwertung von Tätigkeiten). Wir haben daher folgende These am Beispiel Controlling diskutiert. Das Potenzial von **Upgrading** ist jedoch auch bei den anderen Tätigkeitsprofilen erkennbar und die These damit übertragbar.[20]

Abb. 5.2: Potenzial der Aufwertung von Tätigkeiten

Die Experten bestätigen die These, dass die Chancen für ein qualitatives Upgrading von Tätigkeiten durch Digitalisierung und KI nicht ausreichend gefördert und genutzt werden.

Zum Hintergrund der These wird ein Beispiel genannt: Durch Digitalisierung und KI fallen zwar Routinetätigkeiten weg, gleichzeitig entstehen

Abb. 5.2: These 4 – Chancen für Upgrading

- Automatisierung = Wegfall repetitiver Tätigkeiten
- Chancen für »Upgrading« (Analyse, Beratung etc.)
- Wegfall von Arbeitsplätzen (schleichend)
- Jobprofile werden durch KI und neue Arbeitsmethoden stark verändert werden, Personalmanagement lässt es laufen
- Es fehlt an notwendiger sozialpartnerschaftlicher Begleitung, strategischer Personalplanung & Kompetenzentwicklung

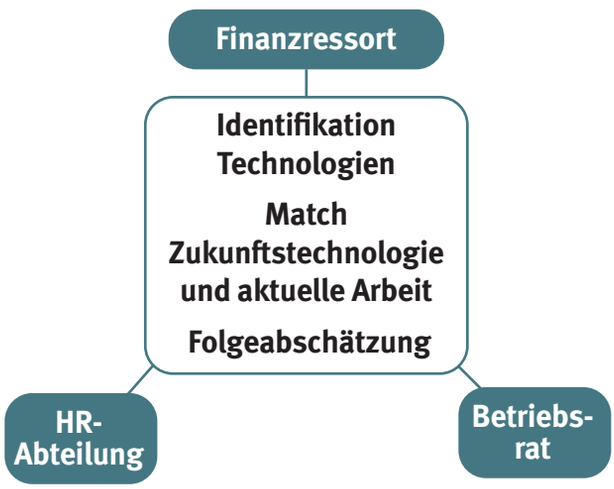
Chancen für Upgrading werden nicht bewusst gefördert und genutzt

20 Quellen zur Upgrade These: B. Seibold und S. Stieler zur Digitalisierung (2016, S. 14 ff.), https://www.imu-institut.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Endbericht_Digitalisierung_der_Buerotaetigkeiten_12-16.pdf, T. Kämpf/ T. Lühr 2024 Bots im Büro – Künstliche Intelligenz und der Wandel von Angestelltenarbeit in der digitalen Transformation, https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-009053

aber Chancen für qualitative Aufwertung. Beispielsweise können Controller als »Business Partner« hochwertigere Analysen erstellen, und Logistiker können durch KI und Big Data neue Optimierungsmöglichkeiten identifizieren. Diese Chancen werden offenbar jedoch nicht systematisch gefördert.

Ein Experte bestätigt, dass »Konzepte im Hause, sowohl für den direkten wie indirekten Bereich« existieren, aber »eine ernsthafte, permanente Einbindung in diese gesamten Prozesse« fehlt. Insbesondere in Zeiten der Restrukturierung und des Personalabbaus werden diese Konzepte nur »erwähnt, hinzugefügt«, aber nicht konsequent umgesetzt. Er sieht einen Zusammenhang mit der Reduzierung der HR-Rolle: »Die strategische Personalplanung ist nicht durchgängig, und das liegt ein Stück weit auch daran, dass man die HR-Rolle eher reduziert und einschränkt.« Er betont, dass »strategische Personalplanung, die verbunden ist mit Kompetenzplanung und Entwicklung, auf jeden Fall ein positiver Aspekt ist, der gestärkt werden müsste.«

Abbildung 5.3 ergänzend zu These 4: Upgrading im Controlling, Hinweis auf Strategische Personalplanung



In Anlehnung an ein Beispiel bei der Volkswagen AG, siehe »Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wissensarbeit: Beispiel Volkswagen AG. Von Prof. Dr. Dr. Ayad u.a.« (Personal Quaterly 01/2019)

Ein Experte ergänzt, dass der »starke Druck auf Abbau und auf das Thema Kosten« dazu führt, dass »die Chancen nicht genügend genutzt werden« und »kurzfristiges Denken überwiegt«. Er betont die Bedeutung von Zielbildern: »Wenn wir ein Zielbild entwickeln in einem Bereich, wie in 2030 die Struktur und die Arbeit aussehen soll, dann muss ich ja auch daraus ableiten können, welche Tätigkeiten ich dafür benötige und welche Jobprofile und Tätigkeitsfelder.« Diese langfristige Perspektive fehlt jedoch oft.

Er weist auch auf die Herausforderung hin, dass nicht alle Beschäftigten gleichermaßen von Upskilling-Maßnahmen profitieren können: »Das wird die größte Herausforderung sein, weil ich ja auch nicht jeden in die Lage bringen kann, sich aufzuqualifizieren oder beispielsweise zukünftig mit einem Large Language Modell zusammenzuarbeiten.« Er sieht zwar vereinzelte positive Beispiele, wo Beschäftigte »den Arbeitsplatz wechseln können, der etwas hochwertiger sein kann«, aber insgesamt sind dies nur »vereinzelte Schritte« und das Thema »wird noch nicht gezielt genug gefördert«.

Controlling im Wandel

Die Digitalisierung und der Einsatz von KI verändern das Controlling grundlegend. Aus den vorliegenden Informationen lassen sich folgende zentrale Erkenntnisse ableiten:

1. **Wandel des Tätigkeitsprofils**: Das Controlling entwickelt sich von einer datensammelnden und -aufbereitenden Funktion zu einer strategisch beratenden Rolle mit höherem Wertschöpfungsbeitrag.

2. **Technologische Transformation**: Der Umstieg von klassischen ERP-Systemen auf moderne Lösungen wie SAP/4HANA und Microsoft Power BI ermöglicht Echtzeitanalysen und reduziert den Aufwand für Datenaufbereitung erheblich.
3. **Automatisierung von Routinetätigkeiten**: RPA und KI übernehmen zunehmend standardisierbare Aufgaben, was zu einer Verschiebung des Kompetenzprofils führt.
4. **Steigende Qualifikationsanforderungen**: Die Anforderungen an Controller steigen, insbesondere im Bereich IT- und Datenkompetenzen sowie analytischer Fähigkeiten.
5. **Beschäftigungsrisiken**: Für Mitarbeitende ohne entsprechende digitale Kompetenzen und Anpassungsfähigkeit bestehen reale Beschäftigungsrisiken.

Qualität der Arbeit

Die Qualität der Controllerarbeit hat sich durch die Digitalisierung deutlich verändert:

- Weniger Zeit wird für Datenaufbereitung benötigt, mehr Zeit steht für Analysen und Entscheidungen zur Verfügung
- Controller übernehmen zunehmend eine beratende Funktion und haben direkten Einfluss auf die Unternehmensstrategie
- Die Arbeit wird inhaltlich anspruchsvoller und strategisch bedeutsamer

Innovation

Die technologische Entwicklung treibt Innovationen im Controlling voran:

- Der Einsatz von SAP/HANA, Microsoft Power BI und KI-Tools verändert das Controlling grundlegend
- Neue Technologien ermöglichen Echtzeitanalysen, automatisierte Berichte und bessere Planungsmöglichkeiten
- Die Innovationsgeschwindigkeit erfordert kontinuierliche Anpassung und Weiterbildung

Beschäftigung

Die Beschäftigungsperspektiven im Controlling sind differenziert zu betrachten:

- Für rein operative Tätigkeiten besteht eine reale Jobgefahr durch Automatisierung
- Bei Erweiterung der Aufgaben besteht keine generelle Jobgefahr, aber das Aufgabenprofil verändert sich grundlegend
- Unternehmen müssen Perspektiven für die Erweiterung der Aufgaben aktiv fördern
- Menschen mit Bereitschaft zur Weiterbildung haben gute Perspektiven
- Die Digitalisierung schafft neue Rollen und Aufstiegschancen – vom Sachbearbeiter zum Business Partner des Managements

Anforderungen an Kompetenzen und Qualifikation

Die Anforderungen an Controller verändern sich deutlich:

- IT- und Datenkompetenz werden essenziell
- Controller müssen digitale Systeme verstehen und einsetzen können
- Soft Skills wie analytisches Denken, Kommunikation und strategisches Verständnis gewinnen an Bedeutung
- Die klassische Ausbildung bleibt wichtig, muss aber durch digitale Zusatzqualifikationen ergänzt werden

- Neue Berufsprofile wie Analytics Controller« oder »Digital Supply Chain Manager« entstehen
- Lebenslanges Lernen wird notwendig, um mit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten

Chancen und Risiken im Überblick

Chancen	Risiken
Aufwertung der Tätigkeit: Weniger reine Berechnung in Excel, mehr Interpretation von Daten	Zunehmende Automatisierbarkeit von Kalkulationen kann zu Substitution menschlicher Arbeit führen
Stärkere Bedeutung von Kompetenzen wie Denken in Datenbankstrukturen	Fehlende digitale Kompetenzen und mangelnde Erfahrung im Umgang mit digitalen Tools gefährden die Beschäftigungsfähigkeit
Entwicklung zum Business Partner für die einzelnen Bereiche im Betrieb	Verlagerung standardisierbarer administrativer Tätigkeiten in Shared-Service-Center an ausländischen Standorten mit geringeren Lohnkosten

5.2.3 Handlungsempfehlungen zur betrieblichen Gestaltung

Das Controlling steht vor einem tiefgreifenden Wandel, der sowohl Chancen als auch Risiken birgt. Die Automatisierung von Routinetätigkeiten und der Einsatz moderner Analysetools bieten die Chance, das Controlling zu einer strategisch bedeutsameren Funktion mit höherem Wertschöpfungsbeitrag zu entwickeln. Gleichzeitig besteht das Risiko, dass Mitarbeitende ohne entsprechende digitale Kompetenzen abgehängt werden. Führungskräfte und Betriebsräte stehen vor der Herausforderung, diesen Transformationsprozess so zu gestalten, dass er sowohl den Unternehmensinteressen als auch den Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht wird. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einer proaktiven Personalentwicklung, einer sozialverträglichen Gestaltung des technologischen Wandels und einer strategischen Neupositionierung des Controllings im Unternehmen.

Basierend auf diesen Erkenntnissen empfehlen wir folgende konkrete Maßnahmen:

1. Strategische Personalentwicklung

- **Kompetenzanalyse durchführen**: Erfassen Sie systematisch die vorhandenen und benötigten Kompetenzen im Controlling-Bereich, um Qualifizierungsbedarfe gezielt zu identifizieren.
- **Digitale Qualifizierungsoffensive**: Entwickeln Sie ein umfassendes Schulungsprogramm für digitale Kompetenzen, das sowohl technische Fertigkeiten (SAP/4HANA, Power BI, RPA) als auch analytische Fähigkeiten umfasst.
- **Mentoring-Programme etablieren**: Fördern Sie den Wissenstransfer zwischen digital versierten Mitarbeitenden und jenen mit Entwicklungsbedarf, ähnlich dem im Fallbeispiel erwähnten »Coach für digitale Tools«.
- **Karrierepfade neu definieren**: Entwickeln Sie neue Karrierewege, die den Wandel vom Datensammler zum Business Partner abbilden und attraktive Entwicklungsperspektiven bieten.

2. Arbeitsorganisation und -gestaltung

- **Hybride Arbeitsmodelle optimieren**: Gestalten Sie die bereits vorhandenen flexiblen Arbeitsmodelle so, dass sie sowohl die Bedürfnisse der Beschäftigten als auch die Anforderungen an Zusammenarbeit und Wissensaustausch berücksichtigen.
- **Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung**: Investieren Sie in die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze, um gesundheitliche Belastungen durch intensive Bildschirmarbeit zu reduzieren.
- **Belastungsmanagement**: Führen Sie regelmäßige Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen durch, um der potenziellen Arbeitsverdichtung durch höhere Anforderungen entgegenzuwirken.
- **Wissensmanagement etablieren**: Schaffen Sie Strukturen und Prozesse, die den Wissensaustausch und die Dokumentation von Fachkenntnissen fördern, um den Verlust von Wissen durch Personalfluktuation zu vermeiden.

3. Technologische Transformation gestalten

- **Stufenweise Einführung neuer Technologien**: Planen Sie den Umstieg auf neue Systeme wie SAP/4HANA in überschaubaren Schritten und mit ausreichenden Ressourcen für Schulung und Einarbeitung.
- **Pilotprojekte für RPA und KI**: Identifizieren Sie geeignete Anwendungsfälle für RPA und KI im Controlling und starten Sie mit Pilotprojekten, um Erfahrungen zu sammeln und Akzeptanz zu schaffen.
- **Beteiligung der Beschäftigten**: Beziehen Sie die Controlling-Mitarbeitenden frühzeitig in die Planung und Umsetzung von Digitalisierungsprojekten ein, um deren Expertise zu nutzen und Widerstände zu vermeiden.
- **Ethische Leitlinien für KI-Einsatz**: Entwickeln Sie klare Richtlinien für den Einsatz von KI im Controlling, die Transparenz, Nachvollziehbarkeit und ethische Grundsätze sicherstellen.

4. Strategische Positionierung des Controllings

- **Controlling als Business Partner etablieren**: Positionieren Sie das Controlling als strategischen Partner der Geschäftsführung und der Fachabteilungen, der nicht nur Zahlen liefert, sondern Entscheidungen aktiv unterstützt.
- **Wertbeitrag sichtbar machen**: Kommunizieren Sie den Wertbeitrag des Controllings für den Unternehmenserfolg deutlicher, um dessen Bedeutung zu unterstreichen und Kostendruck zu reduzieren.
- **Innovationsprojekte fördern**: Unterstützen Sie Innovationsprojekte im Controlling, die neue Technologien und Methoden erproben und deren Nutzen demonstrieren.

5. Beschäftigungssicherung und sozialverträgliche Transformation

- **Qualifizierung statt Personalabbau**: Setzen Sie bei der Transformation des Controllings primär auf Qualifizierung und Entwicklung der vorhandenen Belegschaft statt auf Personalabbau.
- **Frühzeitige Personalplanung**: Entwickeln Sie eine langfristige Personalplanung, die den technologischen Wandel berücksichtigt und frühzeitig Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung einleitet. Berücksichtigen Sie dabei neue Profile wie »Analytics Controller« oder »Digital Supply Chain Manager«.

- **Betriebsvereinbarungen zur Digitalisierung**: Schließen Sie Betriebsvereinbarungen ab, die den Einsatz neuer Technologien regeln und gleichzeitig die Interessen der Beschäftigten schützen.
- **Alternative Beschäftigungsmöglichkeiten**: Identifizieren Sie für Mitarbeitende, deren bisherige Tätigkeiten automatisiert werden, alternative Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen und unterstützen Sie deren Umqualifizierung.

Durch gemeinsames, vorausschauendes Handeln können Führungskräfte und Betriebsräte dazu beitragen, dass das Controlling auch in Zukunft eine wertvolle und attraktive Funktion im Unternehmen bleibt – mit anspruchsvollen Aufgaben, guten Entwicklungsperspektiven und sicheren Arbeitsplätzen.

5.3 Disposition

Aufgaben eines Disponenten

Ein Disponent übernimmt zentrale Koordinationsaufgaben in der Logistik und im Materialfluss eines Unternehmens. Zu den Hauptaufgaben gehören:

Planung und Koordination

- Effiziente Planung und Überwachung logistischer Abläufe
- Organisation von Transporten und Optimierung des Ressourceneinsatzes
- Sicherstellung pünktlicher und kosteneffizienter Lieferungen

Materialsteuerung

- Statusgerechte und mengengerechte Kaufteildisposition
- Verantwortung für die Materialdisposition in der Serienfertigung
- Berücksichtigung von Terminen, Qualität und Kosten

Lieferkettenmanagement

- Steuerung und Nachverfolgung der Lieferketten zu Kunden und Lieferanten
- Engpass- und Änderungsmanagement zur Sicherstellung der Teileversorgung
- Enge Zusammenarbeit mit Lieferanten, Kunden und internen Teams

Analyse und Berichtswesen

- Erstellung von Analysen zur Überwachung der Lieferperformance
- Berichterstattung über Materialflüsse und Lieferketten
- Schnelle Reaktion auf Änderungen und Herausforderungen

Disponenten (auch als Material- oder Produktionsplaner bezeichnet) arbeiten täglich mit ERP-Systemen wie SAP, um komplexe Abläufe zu steuern und auszuwerten. Fundierte Kenntnisse dieser Systeme und eine Affinität zu Daten sind daher wesentliche Voraussetzungen für diesen Beruf, ähnlich wie bei Controllern.

Typische Berufsausbildung und Qualifikationen

Der Beruf des Disponenten ist kein eigenständiger Ausbildungsberuf, und die Berufsbezeichnung ist nicht geschützt. Es gibt verschiedene Wege, um in diesem Bereich tätig zu werden:

Kaufmännische Ausbildungen als Grundlage

Die meisten Disponenten haben eine kaufmännische Ausbildung absolviert, insbesondere in folgenden Berufen (Haufe Akademie 2023):

- Kaufmann/-frau für Spedition und Logistikdienstleistung
- Industriekaufmann/-frau
- Fachkraft für Lagerlogistik
- Kaufmann/-frau für Groß- und Außenhandelsmanagement

Weiterbildungen für Disponenten

Nach der Grundausbildung spezialisieren sich viele durch Weiterbildungen zum Disponenten, angeboten von:

- DEKRA, TÜV, IHK, Private Bildungsanbieter. Die Dauer der Weiterbildungen variiert je nach Anbieter und Vorkenntnissen von wenigen Tagen bis zu mehreren Monaten.

Studium als alternativer Weg

Für bestimmte Bereiche der Disposition kann auch ein Studium sinnvoll sein:

- Logistik-Studium
- BWL-Studium mit Schwerpunkt Logistik

Typischer Werdegang eines Disponenten

Einstieg

1. Kaufmännische Ausbildung in einem logistiknahen Beruf
2. Erste Berufserfahrung in der Logistik oder im Transport
3. Weiterbildung zum Disponenten
4. Einstieg als Junior-Disponent

Karriereentwicklung

1. 1. Disponent mit eigenem Verantwortungsbereich
1. 2. Senior-Disponent mit erweitertem Aufgabengebiet
1. 3. Teamleiter Disposition
1. 4. Leiter Logistik/Disposition

Spezialisierungsmöglichkeiten

- Lagerdisponent
- Disponent im Güterverkehr
- Personaldisponent
- Internationaler Disponent
- Disponent für Sondertransporte

Weiterbildungsmöglichkeiten für Karrieresprünge

Fachliche Weiterbildungen
- Fachwirt für Güterverkehr und Logistik (IHK)
- Betriebswirt für Logistik
- Verkehrsfachwirt (IHK)

Akademische Weiterbildungen
- Bachelor Logistikmanagement
- Master Supply Chain Management

Die Arbeitsmarktperspektiven für qualifizierte Disponenten sind sehr gut. Laut Branchenberichten berichten 44% der Unternehmen von Fachkräftemangel in der Disposition. Mit zunehmender Komplexität und Technologisierung von Lieferketten steigt der Bedarf an gut ausgebildeten Disponenten weiter.

5.3.1 Erkenntnisse aus Fallstudien zu Disposition

In einem Fallstudienbetrieb aus der Zuliefererindustrie wurde die Dispositionsabteilung näher betrachtet. Die Disponenten in diesem Betrieb haben folgende Hauptaufgaben:

Kernaufgaben im Fallstudienbetrieb
- Sicherstellung der Einhaltung von Liefervereinbarungen mit den Automobilherstellern (OEMs)
- Koordination der Serienfertigung mit dem Ersatzteilgeschäft, das auf Nachfrage mit geringeren Losgrößen auch für ältere Automobilmodelle produziert
- Funktion als zentrale Ansprechpartner für Daten- und Zahlenabfragen, da die Abteilung das meiste Umgangswissen mit dem ERP-System und Excel-Programmierungen besitzt

Ein wichtiger Veränderungsprozess steht bevor: Zum Januar 2025 soll das bisher genutzte ERP-System, das viele betriebsspezifische Sonderlösungen enthält, durch ein System mit überwiegend standardisierten Bausteinen ersetzt werden. Da die Einführung des neuen Systems bereits einen hohen Kostenaufwand darstellt, wird zukünftig voraussichtlich ohne Sonderlösungen gearbeitet.

Beschäftigungsentwicklung der Disposition
Die Disponenten im Fallstudienbetrieb sehen ihre Stellen als zukunftssicher an, was auf ihr weitreichendes Aufgabenportfolio und die enge Bindung an die Kunden zurückzuführen ist. Diese Einschätzung wird auch von einem betriebsinternen Changemanager geteilt, der die Auffassung vertritt, dass die Disposition langfristig nicht von einem Stellenabbau betroffen sein wird.

Kompetenzen, Qualifizierungsbedarfe und benachbarte Tätigkeitsfelder
Im Fallstudienbetrieb gibt es keinen standardisierten Karriereweg für Disponenten. Die meisten Mitarbeiter:innen in der Disposition wurden aus der bestehenden Belegschaft rekrutiert, kommen jedoch aus unterschiedlichen beruflichen Hintergründen:

- Fertigung
- Logistikplanung
- Auch akademische Abschlüsse wie Wirtschaftsingenieurwesen sind vertreten

Zentrale Kompetenzen für Disponenten

- Kaufmännisches und technisches Verständnis
- IT-Kenntnisse für die Arbeit mit verschiedenen Softwareprogrammen
- Wichtige Softskills:
  – Belastbarkeit
  – Soziales Feingespür
  – Durchsetzungsfähigkeit
  – Kompetenz zum Selbstlernen

Da die Disponenten sehr geübt darin sind, sich selbstständig in neue Themen einzuarbeiten, sehen sie keinen großen Qualifizierungsbedarf – abgesehen von der Einführung in die Bedienung des neuen ERP-Systems.

Zusammenarbeit mit benachbarten Tätigkeitsfeldern

Die Disposition arbeitet eng mit verschiedenen Abteilungen zusammen:

- Mit dem dispositiven Einkauf und der Materialwirtschaft teilen sie sich sogar das Büro
- Weitere enge Kooperationen bestehen mit:
  – Vertrieb
  – Fertigungssteuerung
  – Versand
  – Controlling

Aufgrund der vielfältigen Schnittstellen zu anderen Fachbereichen wurde die Disposition von einem Mitglied des Projektteams zur ERP-Systemeinführung als «Herz des Betriebs« beschrieben.

Arbeitsbedingungen

Die Arbeitsbedingungen in der Disposition haben sich in den letzten Jahren deutlich verändert:

Arbeitszeit und Belastung

- Die Regelarbeitszeit stieg von 35 auf 40 Wochenstunden
- Trotzdem müssen wöchentlich viele Überstunden geleistet werden, um den Arbeitsaufwand zu bewältigen
- Gründe für die hohe Arbeitsbelastung:
  – Zunehmende Störanfälligkeit der Lieferketten, die zu Wartezeiten auf Material führen kann
  – Flexible Nachfrage im Ersatzteilgeschäft, die die Planungsprozesse erschwert
  – Notwendigkeit, für die Produktion von Ersatzteilen die Fertigung aktueller Serienprodukte temporär einzustellen
  – Erfordernis von Sonderschichten, um sowohl Liefertermine der Serienfertigung einzuhalten als auch das Ersatzteilgeschäft zu bedienen

Die Disponenten werden nach eigener Aussage oft zum «Sündenbock« erklärt, wenn die Terminkoordination unter diesen erschwerten Bedingungen nicht funktioniert. Dies geschieht, obwohl sie regelmäßig darauf hinweisen, dass mehr Produktionspersonal benötigt wird, um sämtliche Aufträge bedienen zu können.

Spezialisierung und Wissenskonzentration

- Die Beziehungen zu den OEMs sind innerhalb des Dispositionsteams aufgeteilt
- Die einzelnen Disponenten sehen sich als schwer ersetzbar aufgrund ihrer:
  – Persönlichen Kontakte zu Verantwortlichen in den Kundenunternehmen
  – Kenntnisse im Umgang mit den digitalen Portalen der Kunden, in die Liefertermine und Verzögerungen eingetragen werden müssen

Ein großer Teil der Arbeitszeit wird für die Pflege und das Datenmanagement in diesen Portalen sowie in den eigenen Systemen aufgewendet. Bei der Einführung des neuen ERP-Systems wird daher auf eine Automatisierung bisher manuell durchgeführter Datenübertragungen gehofft. Für die Koordination von Serienfertigung und Ersatzteilgeschäft wird jedoch zukünftig ein deutlicher Mehraufwand erwartet, da ein dafür speziell entwickeltes Zusatztool für das neue System aus Kostengründen nicht erneut angeschafft werden soll.

Arbeitsumgebung

- Seit der Verbreitung von MS Teams haben Online-Meetings in der Abteilung stark zugenommen
- Die Disposition ist in einem offenen Büro mit zwölf Plätzen untergebracht
- Der hohe Geräuschpegel durch zahlreiche Online-Termine, Telefonate und persönliche Absprachen wird als belastend und bei der Arbeit hinderlich beschrieben
- Seit der Corona-Pandemie haben die Disponenten die Möglichkeit, 40% ihrer wöchentlichen Arbeitszeit im Homeoffice zu arbeiten, was die Konzentration fördert

Auswirkungen der Digitalisierung und KI auf die Disposition

Technologische Grundlagen

ERP-Systeme, insbesondere SAP, bilden die technologische Basis für Disposition und Controlling. Diese Systeme werden täglich genutzt, um komplexe Abläufe zu steuern und auszuwerten. Fundierte Kenntnisse eines ERP-Systems gehören daher zu den Grundvoraussetzungen für diese Berufe.

Transformation durch KI und Automatisierung

Die Disposition in der Logistik und Automobilindustrie befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel:[21]

- Künstliche Intelligenz (KI) und Robotic Process Automation (RPA) verändern das Berufsbild grundlegend
- Logistik wird zunehmend durch KI-basierte Automatisierung beeinflusst
- Über 70% der Fachleute sehen RPA als entscheidend für die Optimierung der Lieferkettenabläufe an.

21 Quelle: https://innowise.com/de/blog/rpa-in-supply-chain/

Die traditionelle Disposition ist geprägt von hochkomplexen, manuellen Planungsprozessen. Disponenten müssen zahlreiche Faktoren wie Fahrzeugattribute, Zeitfenster und Kundenanforderungen berücksichtigen. Genau hier setzen KI und RPA an: Sie automatisieren Routineaufgaben, optimieren Prozesse und ermöglichen datenbasierte Entscheidungen in Echtzeit.

Konkrete RPA-Einsatzbeispiele in der Disposition

Tourenplanung und Transportsteuerung

- RPA-Bots können Versanddokumente automatisch ausfüllen
- Geeignete Transportmittel und Routen werden basierend auf vordefinierten Regeln ausgewählt
- Alle Beteiligten werden automatisch über Versanddetails informiert
- Fehler bei der Versandplanung werden reduziert und verspätete Lieferungen verhindert
- Optimierungs-Algorithmen können komplexe Entscheidungsprobleme in Sekundenschnelle lösen – etwa die optimale Verteilung von 20 Zustellaufträgen auf mehrere Fahrzeuge, was über eine Million Kombinationsmöglichkeiten bedeutet

Auftragsmanagement

- Automatisierung repetitiver Tätigkeiten wie:
  – Auftragsannahme aus verschiedenen Kanälen
  – Validierung von Kundendaten
  – Generierung von Rechnungen
  – Aktualisierung von Auftragsstatus
- Der gesamte Auftragsprozess wird erheblich beschleunigt
- KI-Systeme können Muster in historischen Daten erkennen und für präzisere Prognosen nutzen

Stammdatenqualität

- KI-Systeme können Diskrepanzen zwischen Planungsrestriktionen, übermittelten Daten und der operativen Handhabung erkennen und korrigieren.
- Beispiele:
  – Anpassung der maximalen Fahrzeugkapazität auf Stellplatzbasis
  – Korrektur von Sendungsgrößen, wenn die Daten von der Realität abweichen
- Dies führt zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Datenqualität und damit zu realistischeren Planungen

Veränderung der Tätigkeitsprofile

Anstatt stupide Daten zu prüfen, können Mitarbeiter sich höherwertigen Aufgaben widmen, wie:

- Lieferantenbetreuung
- Kundenkontakt
- Strategische Planung

Insgesamt verschiebt sich das Jobprofil von Disponenten und Controllern hin zu anspruchsvolleren Rollen:

- Weniger »Verwalter« zu mehr Analytiker und Entscheider

Diese Entwicklung setzt voraus, dass die betroffenen Beschäftigten bei der Transformation unterstützt werden. Unternehmen stehen vor der Herausforderung:

- Ihre Belegschaft entsprechend weiterzubilden
- Neue Rollenprofile zu schaffen
- Know-how-Verlust zu vermeiden

Im besten Fall ergänzen sich Mensch und KI:

- Der Mensch bringt Erfahrung, Kontextverständnis und Kreativität ein
- KI-Systeme übernehmen die Datenverarbeitung und Routinearbeit

Diese Symbiose kann die Attraktivität der Berufe sogar steigern, da mehr Zeit für interessante, anspruchsvolle Aufgaben bleibt und weniger für monotone Tätigkeiten aufgewendet wird.

Neue Jobprofile und Karrierepfade

Das Berufsbild des Disponenten wandelt sich vom reinen Planer zum strategischen Entscheider. Statt Daten zu sammeln und einzugeben, konzentrieren sich Disponenten zunehmend auf die Analyse, Interpretation und strategische Nutzung von Informationen. Folgende neue Jobprofile entstehen:

KI-gestützter Dispositionsmanager

- Überwacht und steuert KI-basierte Dispositionssysteme
- Konfiguriert Optimierungsparameter
- Trifft Entscheidungen in komplexen Ausnahmefällen
- Benötigt Grundverständnis von KI-Algorithmen, analytische Fähigkeiten und Prozessoptimierungskompetenz

Dispositions-Datenanalyst

- Analysiert Transportdaten zur Identifikation von Optimierungspotenzialen
- Entwickelt Dashboards
- Unterstützt bei der Konfiguration von KI-Modellen
- Erfordert fortgeschrittene Kenntnisse in Datenanalyse, Visualisierung und Grundkenntnisse in Machine Learning

KI-Trainer für Dispositionssysteme

- Trainiert und optimiert KI-Modelle für die Disposition
- Identifiziert und behebt Modellschwächen
- Verbessert kontinuierlich die Prognosegenauigkeit
- Benötigt vertiefte Kenntnisse in Machine Learning, Programmierkenntnisse und Verständnis für Dispositionsprozesse

5.3.2 Handlungsempfehlungen für betriebliche Gestaltung

Basierend auf den Erkenntnissen aus den Fallstudien und den Auswirkungen der Digitalisierung lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

Kompetenzentwicklung strategisch planen und fördern

- **Bestandsaufnahme durchführen**: Erfassen Sie systematisch die vorhandenen Kompetenzen im Dispositionsteam und identifizieren Sie Qualifizierungslücken im Hinblick auf digitale Technologien und Datenanalyse.
- **Individuelle Weiterbildungspläne entwickeln**: Erstellen Sie für jeden Mitarbeiter einen maßgeschneiderten Entwicklungsplan, der sowohl fachliche als auch überfachliche Kompetenzen berücksichtigt.
- **»Digital Champions« identifizieren und fördern**: Erkennen Sie Mitarbeiter mit besonderem Interesse und Talent für digitale Themen und setzen Sie sie als Multiplikatoren und Mentoren ein.
- **Weiterbildungszeiten einplanen**: Schaffen Sie zeitliche Freiräume für Weiterbildung und selbstorganisiertes Lernen, Lernen im Arbeitsprozess, auch angesichts der hohen Arbeitsbelastung.

Arbeitsorganisation und -bedingungen verbessern

- **Lärmbelastung reduzieren**: Schaffen Sie ruhige Arbeitsbereiche oder flexible Rückzugsmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten als Ergänzung zum offenen Bürokonzept.
- **Homeoffice-Regelungen optimieren**: Entwickeln Sie klare Regelungen für die Arbeit im Homeoffice, die sowohl die Bedürfnisse der Mitarbeiter als auch die Erfordernisse der Teamarbeit berücksichtigen.
- **Personalbedarfsplanung anpassen**: Überprüfen Sie regelmäßig die Personalausstattung in der Disposition, um chronische Überlastung zu vermeiden und die Qualität der Arbeit zu sichern.
- **Aufgabenverteilung überdenken**: Sorgen Sie für eine ausgewogene Verteilung der Kundenbeziehungen und Spezialwissen.

Digitale Transformation schrittweise und partizipativ gestalten

- **Pilotprojekte für RPA und KI initiieren**: Beginnen Sie mit einfachen Anwendungsfällen für Automatisierung, um Erfahrungen zu sammeln und Erfolge sichtbar zu machen.
- **Mitarbeiter frühzeitig einbeziehen**: Beteiligen Sie die Disponenten aktiv an der Planung und Umsetzung von Digitalisierungsprojekten, insbesondere bei der ERP-Systemeinführung.
- **Transparente Kommunikation sicherstellen**: Informieren Sie regelmäßig über Ziele, Fortschritte und Herausforderungen der digitalen Transformation, um Unsicherheiten abzubauen.
- **Betriebsvereinbarungen anpassen**: Entwickeln Sie gemeinsam mit dem Betriebsrat Regelungen für den Einsatz von KI und Automatisierung, die sowohl Effizienzgewinne ermöglichen als auch die Interessen der Beschäftigten schützen.

Neue Karrierewege und Rollenprofile etablieren

- **Stellenbeschreibungen aktualisieren**: Passen Sie Stellenbeschreibungen an die neuen Anforderungen und Tätigkeitsprofile an und machen Sie Entwicklungspfade transparent.
- **Job-Rotation und Mentoring-Programme etablieren**: Fördern Sie den Wissensaustausch und die Kompetenzentwicklung durch systematische Job-Rotation und Mentoring.

- **Neue Jobprofile in der Organisationsstruktur verankern**: Schaffen Sie formale Positionen für die neuen Rollenprofile wie KI-gestützter Dispositionsmanager oder Dispositions-Datenanalyst. Berücksichtigen Sie diese Profile bei der strategischen Personalplanung.
- **Rekrutierungsstrategie anpassen**: Erweitern Sie die Rekrutierungsstrategie, um auch Kandidaten mit IT- und Datenanalyse-Hintergrund für die Disposition zu gewinnen.

Wissensmanagement und Wissenstransfer sicherstellen

- **Dokumentation von Prozesswissen fördern**: Etablieren Sie Systeme und Routinen zur Dokumentation des umfangreichen Prozess- und Systemwissens der Disponenten.
- **Wissenstransfer systematisieren**: Schaffen Sie Formate für den regelmäßigen Wissensaustausch innerhalb des Teams und mit angrenzenden Abteilungen.
- **Kritisches Wissen identifizieren**: Identifizieren Sie Wissensbestände, die nur bei einzelnen Mitarbeitern vorhanden sind, und entwickeln Sie Strategien zur Wissenssicherung.
- **Erfahrungswissen wertschätzen**: Würdigen Sie explizit das Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeiter und nutzen Sie es bei der Gestaltung neuer Prozesse und Systeme.

Die Transformation der Disposition durch KI und RPA bietet enorme Chancen für Effizienzsteigerungen und Qualitätsverbesserungen. Gleichzeitig eröffnet sie Disponenten neue, anspruchsvollere Tätigkeitsfelder und Karrieremöglichkeiten. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der gemeinsamen Gestaltung dieses Wandels durch Führungskräfte und Betriebsräte, wobei sowohl die betrieblichen Anforderungen als auch die Bedürfnisse und Potenziale der Beschäftigten berücksichtigt werden müssen.

5.4 Personalsachbearbeitung und HR-Referent:innen

Aufgaben der Personalsachbearbeitung und HR-Referent:innen

In der Personalarbeit unterscheiden wir im Groben zwischen zwei wichtigen Rollen mit unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten:

Personalsachbearbeitung

Die Personalsachbearbeitung umfasst hauptsächlich administrative Aufgaben wie:

- Bearbeitung von Urlaubsanträgen und Gehaltsabrechnungen
- Durchführung von Onboarding-Prozessen für neue Mitarbeiter
- Führung und Pflege von Personalakten
- Erledigung aller Aufgaben beim Ein- und Austritt von Mitarbeitern
- Berechnung von Urlaubsansprüchen und Überwachung von Krankheits- und Arbeitszeiten
- Vorbereitung von Arbeitsverträgen und Zeugnissen
- Beratung von Mitarbeitern zu Fragen der Gehaltsabrechnung, Sozialversicherung und Arbeitszeit

HR-Referent:innen

HR-Referent:innen übernehmen eher strategische und entwicklungsorientierte Aufgaben, die über die reine Administration hinausgehen. Sie arbeiten eng mit Führungskräften zusammen und unterstützen bei der Umsetzung der Personalstrategie.

In größeren Unternehmen werden die HR-Aufgaben auf verschiedene spezialisierte Rollen verteilt, während in kleineren Unternehmen oft mehrere Rollen von einer Person übernommen werden.

Weitere wichtige Rollen im HR-Bereich

Personalentwickler:innen konzentrieren sich auf:
- Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiter
- Identifikation von Weiterbildungsbedarfen
- Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiterkompetenzen

Personalcontroller:innen sind verantwortlich für:
- Analyse personalwirtschaftlicher Kennzahlen
- Erstellung von Reports und Dashboards
- Unterstützung der Geschäftsführung bei personalrelevanten Entscheidungen

Personaldisponenten:innen kümmern sich um:
- Planung und Koordination des Personaleinsatzes
- Optimierung der Personalressourcen
- Besonders wichtig in Unternehmen mit schwankendem Personalbedarf

Typische Berufsausbildung und Qualifikationen

Die Tätigkeiten im Personalwesen erstrecken sich über mehrere Qualifikationsebenen und bieten verschiedene Einstiegsmöglichkeiten:

Weg über eine duale Ausbildung mit Weiterbildung

- Grundausbildung: Zugang über eine kaufmännische oder verwaltungstechnische Ausbildung (z. B. Industriekaufmann/-frau)
- Spezialisierung: Fokussierung auf den Personalbereich während oder nach der Ausbildung
- Weiterbildungsmöglichkeiten:
  – Fachkaufmann/-frau für Personal (setzt kaufmännische Ausbildung und Berufspraxis voraus)
  – Weiterqualifizierung zum Personalreferenten (erfordert Berufspraxis)
  – Verschiedene IHK- und andere Weiterbildungsangebote

Weg über ein Studium

Klassische Studiengänge

- Betriebswirtschaftslehre (BWL)
  – Mit Schwerpunkt auf Personalmanagement, Arbeitsrecht, Organisation oder Unternehmensführung
- Wirtschaftspsychologie
  – Besonders relevant für Recruiting, Personalentwicklung und Change Management
- Psychologie
  – Fokus auf Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie
- Soziologie
  – Eher im strategischen HR oder Personalentwicklungskontext gefragt

- Rechtswissenschaften (Jura)
  – Besonders im Bereich Arbeitsrecht, Vertragswesen oder HR Compliance gefragt

Weitere passende Studiengänge

- Personalmanagement / Human Resource Management (HRM)
  – Direkt auf HR ausgerichtet, oft praxisorientiert
- Sozialwissenschaften
  – Besonders bei NGO-nahen oder öffentlichen Arbeitgebern
- Pädagogik / Erwachsenenbildung
  – Im Bereich Weiterbildung, Personalentwicklung, Training
- Wirtschaftspädagogik
  – Ideal für Rollen in der Personalentwicklung oder internen Schulung

5.4.1 Erkenntnisse zur Personalsachbearbeitung und Digitalisierung aus Fallstudien

Die Ausgliederung und Automatisierung im administrativen Bereich haben im Personalwesen in Form von Shared Service Centern bereits in den 90er Jahren ihren Anfang genommen. Der HR-Bereich ist in gewisser Weise auch Vorreiter für die Digitalisierung und Einsatz von KI bei administrativen Tätigkeiten. Hier lässt sich eine kontinuierliche Einführung digitaler Tools zur Optimierung der HR-Abläufe beobachten. Vor allem die HR-Softwarelösungen von SAP wie SuccessFactors, Workday oder Module anderer Softwareanbieter beherrschen einen lukrativen Markt für Softwareprodukte.

Aktuelle Entwicklungen

Mit der Einführung von KI-gestützten Programmen werden die Möglichkeiten des Selbstmanagements der Beschäftigten (Employee Self Service) erweitert. Dadurch sollen Personalsachbearbeiter von zeitaufwendigen Tätigkeiten entlastet werden, um höherwertige Aufgaben übernehmen zu können.

Gleichzeitig ist zu beobachten, dass es weitere Konzentrationsprozesse in Richtung Konzernzentralen gibt. Dies führt zu einem Abbau von HR-Ressourcen an den einzelnen Standorten und damit auch zu einer Verlagerung HR-typischer Aufgaben und Entscheidungsprozesse.

Erkenntnisse aus den transform.by Fallstudien

Die Veränderungstreiber im Personalwesen haben bereits in den 1990er Jahren eingesetzt:

- Ausgliederung und Automatisierung in Form von Shared Service Centern (zentralen Dienstleistungszentren)
- Kontinuierliche Einführung digitaler Tools zur Optimierung der HR-Abläufe
- Verbreitung von HR-Softwarelösungen wie SAP SuccessFactors (umfassende Software für Personalmanagement)

Aktuelle Entwicklungen

- Zunehmender Einsatz von KI-gestützten Programmen

- Erweiterung der Selbstverwaltungsmöglichkeiten für Mitarbeiter (Employee Self Service – digitale Plattformen zur eigenständigen Verwaltung von Personaldaten)
- Entlastung der Personalsachbearbeiter von zeitaufwendigen Routinetätigkeiten
- Konzentrationsprozesse in Richtung Konzernzentralen mit Abbau von HR-Ressourcen an einzelnen Standorten

Qualifikation und Weiterbildung

Beschäftigte im Personalwesen haben sich in unserem Fallbeispiel bereits über Weiterbildungen für ihren Bereich qualifiziert und spezialisiert. Die weit fortgeschrittenen 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 wie in 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.

Fallbeispiel: HR-Abteilung Niederlassung eines großen Zulieferers

In einer zweiten Fallstudie einer Niederlassung eines großen Zulieferers besteht die tägliche HR-Arbeit vor allem im operativen Geschäft – den klassischen Aufgaben der Personalsachbearbeitung. Zwar wurde das Business Partner Modell eingeführt. Bei diesem Modell entwickeln HR Business Partner strategische HR-Vorgaben. Personalreferenten setzen diese Pläne um. In unserem Fallbeispiel haben jedoch die Personaler vor Ort kaum Zeit und Ressourcen die strategische Aufgaben zu erledigen. Das administrative Alltagsgeschäft geht vor. Die strategischen Pläne werden durch die Konzernzentrale bestimmt. Der Leiter der HR-Abteilung übernimmt die Unterstützung von Führungskräften in der täglichen Arbeit und in der Begleitung der Transformation. Vor Ort werden KI-Tools bisher nur vereinzelt genutzt, beispielsweise Generative KI für die Formulierung von Stellenausschreibungen. Der Reifegrad generativer KI ist in deutschen HR-Bereichen ist noch gering bestätigen auch jüngste Studien. Damit die KI-Transformation gelingt, muss HR unter anderem digitale Kompetenzen aufbauen.[22]

Diese Situation ist auch typisch für kleinere Zulieferunternehmen. Dort sind Personalsachbearbeiter in der Regel mit täglichen Anliegen und operativen Aufgaben beschäftigt, den typischen Tätigkeiten der Personalsachbearbeitung.

Auswirkungen von Digitalisierung und KI auf das Personalwesen
Diskrepanz zwischen Potenzial und Realität

Die Digitalisierung bietet neue Chancen für strategische Aufgaben, doch die Realität in vielen Unternehmen sieht anders aus:

- Über 90% der HR-Mitarbeitenden fühlen sich durch zunehmende Bürokratie stark belastet
- Die fortschreitende Digitalisierung führt zu Unsicherheiten bezüglich zukünftiger Anforderungen

22 Quelle: https://www.haufe.de/personal/hr-management/ki-reifegrad-im-personalwesen_80_644574.html

- Nur 8% der HR-Abteilungen im Mittelstand sind nahezu vollständig digitalisiert
- HR-Mitarbeiter verbringen durchschnittlich 42% ihrer Arbeitszeit mit reinen Verwaltungsaufgaben
- Besonders kleine Unternehmen leiden unter der administrativen Belastung[23]

Unterdigitalisierung im Mittelstand

Trotz der wachsenden Bedeutung digitaler Tools sind viele HR-Abteilungen im Mittelstand noch unterdigitalisiert. Nur 8% der HR-Abteilungen sind nahezu vollständig digitalisiert, was auf Nachholbedarf in der Implementierung moderner HR-Technologien hinweist.

Laut einer Studie von Personio und Bitkom Research, finden sich Personaler hauptsächlich in der Rolle des Sachbearbeiters wieder und kommen kaum zu ihrer eigentlichen Aufgabe, Mitarbeiter weiterzuentwickeln und das Unternehmen voranzubringen.

Digitale Transformation im HR-Bereich

Siehe auch Künstliche Intelligenz im Personalwesen KI-Anwendungsbeispiele im HR-Bereich im Lichte der KI-Verordnung BITKOM 2025.[24]

Digitales Recruiting:

- Einsatz von KI-gestützten Tools für effizientere Bewerberauswahl und -ansprache
- Automatisierung von Teilen des Bewerbungsprozesses

Im Recruiting ermöglicht KI, den Bewerbungsprozess effizienter, objektiver und inklusiver zu gestalten und die Entscheidungsqualität durch datengestützte Analysen zu verbessern. Durch die Automatisierung von Routineaufgaben werden Personalverantwortliche entlastet und können sich stärker auf strategische Aufgaben und persönliche Interaktionen konzentrieren.

Sourcing von Talenten

KI erleichtert die Suche nach Talenten durch die Analyse von Online-Profilen, Lebenslaufdatenbanken und Social-Media-Plattformen. Sie identifiziert vielversprechende Kandidatinnen und Kandidaten, auch wenn diese nicht aktiv auf Jobsuche sind.

Datenanalyse:

- Zunehmende Nutzung von Datenanalysen für fundierte Personalentscheidungen
- Unterstützung bei Personalplanung und Identifizierung von Weiterbildungsbedarfen Effizientes und objektives Screening von Bewerbungen. Mit Hilfe von KI-Algorithmen können Bewerbungen schneller und objektiver geprüft werden. Solche Algorithmen analysieren Qualifikationen, Erfahrungen und Schlüsselkompetenzen im Hinblick auf die Anforderungen der Stelle. Vorauswahl beschleunigt und unbewusste Voreingenommenheit (Bias) reduziert.

23 Quelle: HRworks in Linkedin vom 12. September 2024, https://www.linkedin.com/pulse/bürokratie-frisst-zukunft-deutsche-kmu-verschwenden-wertvolle-detfe/

24 https://www.bitkom.org/sites/main/files/2025-01/bitkom-leitfaden-kuenstliche-intelligenz-im-personalwesen.pdf

Automatisierung von Routineaufgaben:

- Freisetzung von Zeit für strategische Aufgaben
- Fokus auf die Entwicklung vom Sachbearbeiter zum strategischen Partner

KI kann repetitive Tätigkeiten übernehmen, wie die Durchsicht von Lebensläufen oder die Beantwortung von Standardfragen. Tools wie Chatbots sorgen dafür, dass Bewerberinnen und Bewerber rund um die Uhr Antworten erhalten, beispielsweise zu Bewerbungsfristen oder zum Stand ihres Verfahrens. KI kann die Kommunikation unterstützen, indem sie beispielsweise automatisch Updates zum Stand des Bewerbungsprozesses verschickt und Termine mit den Bewerber:innen vereinbart.

Eignungstest, Potenzialanalyse und Vorhersage von kultureller Passung

KI-Systeme können Daten aus Bewerbungsunterlagen, Tests und Interviews analysieren, um die Wahrscheinlichkeit des beruflichen Erfolgs oder die kulturelle Passung eines Bewerbers oder einer Bewerberin im Unternehmen vorherzusagen.

Eignungstests können sich auf fachliche Qualifikationen, Soft Skills oder die Persönlichkeit konzentrieren, indem sie z. B. spielerische Aufgaben verwenden, das Verhalten im Team analysieren oder Videointerviews verwenden, um Mimik, Gestik, Sprachwahl und Ausdruck zu bewerten.

Fazit

KI transformiert das Personalmanagement und eröffnet neue Möglichkeiten für Effizienzsteigerung, datengestützte Entscheidungsfindung und Mitarbeiterentwicklung. HR-Mitarbeiter:innen müssen sich weiterbilden, um mit dieser Entwicklung Schritt zu halten – besonders in technologiegetriebenen Branchen wie der Automobilindustrie ist das von Bedeutung.

KI-Verordnung (AI Act)

Die Europäische Union hat mit der KI-Verordnung (AI Act) einen umfassenden rechtlichen Rahmen geschaffen, der den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) reguliert. Diese Verordnung ist am 1. August 2024 in Kraft getreten und wird schrittweise bis 2027 vollständig anwendbar sein.

Für Personalabteilungen und HR-Prozesse hat die Verordnung besonders weitreichende Auswirkungen, da KI-Systeme in diesem Bereich als Hochrisiko-Anwendungen eingestuft werden.

Da diese Verordnung für HR-Beschäftigten, Führungskräfte und Betriebsräte gleichermaßen hohe Bedeutung in der Praxis hat, möchten wir die wesentlichen Punkte hier erläutern und Handlungsempfehlungen geben.[25]

Warum HR-Anwendungen besonders betroffen sind

Die EU-KI-Verordnung stuft KI-Systeme im Personalbereich als Hochrisiko-Anwendungen ein. Der Grund: Diese Systeme treffen Entscheidungen, die das Berufsleben und die wirtschaftliche Situation von Menschen direkt beeinflussen können. Die Verordnung erkennt an, dass fehlerhafte oder

25 Siehe dazu ausführlicher: BITKOM Künstliche Intelligenz im Personalwesen (KI-Anwendungsbeispiele im HR-Bereich im Lichte der KI-Verordnung) 2025, https://www.bitkom.org/sites/main/files/2025-01/bitkom-leitfaden-kuenstliche-intelligenz-im-personalwesen.pdf

diskriminierende KI-Systeme im HR-Bereich erhebliche negative Auswirkungen auf die Grundrechte und Chancengleichheit haben können.

Als Hochrisiko gelten KI-Systeme, die

- Bewerbungen filtern oder Kandidaten bewerten
- Bei Einstellungsentscheidungen unterstützen
- Beförderungen oder Kündigungen beeinflussen
- Arbeitsleistung überwachen oder bewerten
- Aufgaben basierend auf persönlichen Merkmalen zuweisen

Für diese Systeme gelten besonders strenge Anforderungen, da sie erhebliche Auswirkungen auf das Berufsleben von Menschen haben.

Verbotene KI-Praktiken im Arbeitsumfeld

Die Verordnung untersagt bestimmte KI-Anwendungen vollständig:

- Systeme zur Emotionserkennung am Arbeitsplatz (mit wenigen Ausnahmen)
- Manipulative KI-Techniken, die Menschen täuschen
- KI-Systeme, die Schwachstellen oder Verletzlichkeiten ausnutzen
- Systeme, die Menschen anhand biometrischer Daten in problematischer Weise kategorisieren.

Diese Verbote gelten bereits ab Februar 2025 und sollen die Grundrechte der Beschäftigten schützen.

5.4.2 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Gestaltung

Arbeitgeber müssen folgende Transparenzanforderungen erfüllen:

- Bewerber und Mitarbeiter informieren, wenn ein KI-System bei Personalentscheidungen zum Einsatz kommt
- Erklären können, wie das System funktioniert und wie Entscheidungen zustande kommen
- Auf Anfrage detaillierte Auskünfte zur Rolle der KI bei Entscheidungen geben
- Vor dem Einsatz eines Hochrisiko-KI-Systems den Betriebsrat und betroffene Mitarbeiter informieren
- Diese Transparenzpflicht stärkt das Vertrauen und ermöglicht es Betroffenen, KI-gestützte Entscheidungen besser nachzuvollziehen.

Überwachungs- und Dokumentationspflichten

Unternehmen müssen:

- Den Betrieb von HR-KI-Systemen laufend überwachen
- Risiken identifizieren und dokumentieren
- Eine detaillierte technische Dokumentation führen
- Die Konformität mit der Verordnung nachweisen (durch Selbstbewertung oder Drittpartei-Bewertung)

Diese Pflichten helfen, Probleme frühzeitig zu erkennen und zu beheben.

Menschliche Aufsicht

Die Verordnung verlangt:

- KI-Systeme müssen menschliche Aufsicht ermöglichen
- Verantwortliche Personen müssen das System verstehen können
- Sie müssen eingreifen können, wenn nötig (z. B. durch einen »Stop-Knopf«)
- Arbeitgeber müssen qualifizierte Personen mit dieser Aufsicht betrauen

Diese Bestimmung stellt sicher, dass wichtige Personalentscheidungen nicht vollständig automatisiert werden.

KI-Kompetenzanforderungen

Ab Februar 2025 müssen:

- Mitarbeiter, die mit KI-Systemen arbeiten, ausreichend geschult sein
- Schulungen an Vorwissen und Aufgaben angepasst werden
- Regelmäßige Weiterbildungen stattfinden
- Diese Anforderung gilt für alle KI-Systeme, nicht nur für Hochrisiko-Anwendungen

Für HR-Abteilungen bedeutet dies, Schulungsprogramme zu entwickeln und umzusetzen.

Für Führungskräfte und Betriebsräte ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen:

- **Bestandsaufnahme**: Identifizieren Sie alle KI-Systeme, die in HR-Prozessen eingesetzt werden.
  Welche Systeme werden für Rekrutierung, Leistungsbewertung oder andere HR-Prozesse genutzt?
  Welche externen Anbieter liefern KI-gestützte HR-Tools?
- **Risikobewertung**: Prüfen Sie, welche Systeme als Hochrisiko eingestuft werden
  Werden Entscheidungen über Einstellung, Beförderung oder Kündigung beeinflusst?
  Werden Mitarbeiter überwacht oder bewertet?
- **Governance-Struktur**: Schaffen Sie klare Verantwortlichkeiten für KI-Compliance
  Benennen Sie Verantwortliche für die Einhaltung der KI-Verordnung
  Etablieren Sie einen Ausschuss mit Vertretern aus HR, IT, Rechtsabteilung und Betriebsrat
- **Schulungskonzept**: Entwickeln Sie Schulungen zur KI-Kompetenz
  Identifizieren Sie Mitarbeiter, die mit KI-Systemen arbeiten
  Erstellen Sie maßgeschneiderte Schulungsprogramm
- **Dokumentation**: Bereiten Sie die erforderliche technische Dokumentation vor
  Dokumentieren Sie Systemeigenschaften, Zweck und Einschränkungen
- **Transparenz**: Informieren Sie Mitarbeiter und Betriebsrat
  Erstellen Sie verständliche Informationen über eingesetzte KI-Systeme
  Entwickeln Sie Prozesse für Anfragen zu KI-gestützten Entscheidungen
- **Datenkontrolle**: Stellen Sie sicher, dass Trainingsdaten fair und ausgewogen sind
  Überprüfen Sie Daten auf mögliche Verzerrungen
  Implementieren Sie Prozesse zur kontinuierlichen Datenqualitätssicherung

Die EU-KI-Verordnung stellt hohe Anforderungen an den Einsatz von KI-Systemen im HR-Bereich. Für Unternehmen bedeutet dies zunächst einen erhöhten Aufwand für Compliance und Dokumentation. Langfristig bietet die Verordnung jedoch auch die Chance, KI-Systeme im HR-Bereich verantwortungsvoll und zum Nutzen aller Beteiligten einzusetzen.

Führungskräfte und Betriebsräte sollten die Umsetzung der Verordnung als gemeinsame Aufgabe verstehen. Eine frühzeitige Vorbereitung und ein proaktiver Umgang mit den neuen Anforderungen können nicht nur rechtliche Risiken minimieren, sondern auch das Vertrauen der Mitarbeiter in KI-gestützte HR-Prozesse stärken, siehe auch Kapitel 8.4, Künstliche Intelligenz.

Künstliche Intelligenz im Personalwesen – Spezifische Arbeitgeberpflichten der KI-Verordnung

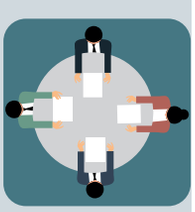
Arbeitgeber haben insbesondere die Vorgaben der KI-VO zur Vermittlung von KI-Kompetenzen und zur Einbindung der Beschäftigten zu beachten, siehe dazu Kapitel 8.4 Künstliche Intelligenz.

Unabhängig von der Risikoklassifizierung der eingesetzten KI-Systeme sind Anbieter und Betreiber ab 2. Februar 2025 verpflichtet, Maßnahmen zu ergreifen, um sicherzustellen, dass ihr Personal über ein ausreichendes Maß an KI- Kompetenz verfügt.

KI-Kompetenz wird in Art. 3. Nr. 56 KI-VO definiert als die Fähigkeiten, die Kenntnisse und das Verständnis, die es Anbietern, Betreibern und Betroffenen unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Rechte und Pflichten im Rahmen der KI-VO ermöglichen, KI-Systeme sachkundig einzusetzen sowie sich der Chancen und Risiken von KI und möglicher Schäden, die sie verursachen kann, bewusst zu werden.

Aufgrund der Öffnungsklausel in Art. 2 Abs. 11 KI-VO zu Arbeitnehmerrechten bei der Verwendung von KI-Systemen sind die für den **KI-Einsatz relevante Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes** zusätzlich zu beachten (siehe dazu Kapitel 8.4 zur Künstlichen Intelligenz und die Rolle der Mitbestimmung.

5.4.3 Kompetenzen von Human Ressource bei Digitalisierung und KI (These 5)



Herausforderungen für HR-Beschäftigte sind die Integration von Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz (KI) im HR-Bereich. Gleichzeitig nimmt HR eine wichtige Rolle als Begleiter in der Transformation für alle Beschäftigtengruppen ein. Aufgrund dieser doppelten Funktion haben wir zwei Thesen (These 5 und These 6) zum HR-Bereich mit den Experten diskutiert.

Abbildung 5.4 zu These 5: Digitalisierungsgrad im Bereich Human Ressource

Kriterium	KMU	Große Unternehmen
Digitalisierungsgrad	Gering bis mittel	Hoch
Zusammenfassung Studien PWC Bitkom (2023) und PwC (2023) zur Automobilindustrie		

Abbildung 5.4 zu These 5: Digitalisierungsgrad im Bereich Human Ressource		
Softwareeinsatz	Einzellösungen, begrenzt integriert	Umfassende HR-Suites
Automatisierung	Gering	Eher Hoch
Strategischer Einsatz von HR-Daten	Kaum vorhanden	Häufig
FAZIT	Eher gering bei KMU	Sehr hoch bei OEMs
Zusammenfassung Studien PWC Bitkom (2023) und PwC (2023) zur Automobilindustrie		

Abbildung 5.5 These 5: Digitalisierungsbeispiele, KI für Human Ressource		
Digitalisierung für HR-Beschäftigte		
Vorgang	**Tools**	**Bemerkung**
Recruiting & Talent Acquisition	Automatisierte Analyse von Bewerbungen, Chatboots Predictive Analytics zu passenden Kandidaten Video-Interview-Analyse mit KI	Big Data, Mengengerüst? Ethische und rechtliche Überlegungen
Onboarding & Mitarbeitermanagement	Automatisierte Schulungen und E Learning-Plattformen	Zielgruppenrelevanz
Personalentwicklung & Weiterbildung	Identifikation von Skill-Gaps und maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote Lernplattformen	Datengrundlage für die Systeme Qualifikationsmatrix Kompetenzmatrix Zielgruppenrelevanz?
Mitarbeiterbindung & Performance-Management	KI-gestützte Analysen zur Vorhersage von Kündigungsabsichten	Ethische und rechtliche Überlegungen
Personalcontrolling	Automatisierung wie die Erstellung von Reports	Vergleiche RPA, KI-Thematik

Die Experten bestätigen die These und betonen die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung beim Einsatz von KI in HR-Prozessen.

Abbildung 5.6 zu These 5: Kompetenzen für Human Ressource

Beim Einsatz von Personalsoftware (insbesondere mit KI) benötigt HR nicht nur Kompetenzen in der technischen Anwendung sondern auch Kompetenzen in Fragen der Sinnhaftigkeit (Auswahl) zu ethischen und rechtlichen Kriterien.

Ein Experte unterstreicht die Bedeutung einer »systematischen Auseinandersetzung mit ethischen und rechtlichen Kriterien« beim Einsatz von HR-Software, »unabhängig davon, welche Werkzeuge man dann zum Einsatz bringt«. Er illustriert dies am Beispiel von KI-gestützten Video-Interviews im Recruiting-Prozess und stellt die kritische Frage: »Welche Visitenkarte gibt ein Unternehmen ab, wenn es neue Mitarbeiter, die man an Bord bekommen möchte, mit einer KI abspeist?« Dies spiegele eine mangelnde Wertschätzung wider, die potenzielle Bewerber abschrecken könnte.

Gleichzeitig differenziert er zwischen verschiedenen Einsatzgebieten: Während KI im Recruiting kritisch zu sehen sei, könne sie beim Onboarding durchaus sinnvoll eingesetzt werden. Statt »vier Ordner mit Dienstanweisungen auf den Tisch zu legen«, könne ein »KI-gestütztes dialogisches System« das Zusammensuchen von Informationen erleichtern und diese »auf das richti-

ge Basis-Niveau, auf die richtige Aufschwunghöhe hinzugeschnitten darbieten«. In solchen Fällen seien es »sehr sinnvolle Einsatzmöglichkeiten«.

Die Experten sind sich einig, dass HR-Fachleute sowohl technische Kompetenzen im Umgang mit KI-Systemen als auch ein fundiertes Verständnis für ethische und rechtliche Implikationen benötigen, um verantwortungsvolle Entscheidungen über den Einsatz dieser Technologien treffen zu können.

Ein Experte verweist auf die Veröffentlichung von BITKOM, deren wesentlichen Inhalte in die obigen Handlungsempfehlungen eingearbeitet wurden.[26]

Abbildung 5.7 zu These 6: Situation in Human Ressource Abteilungen

- Ressourcenknappheit Implementierung strategischer HR-Maßnahmen erschwert
- Personaler finden sich hauptsächlich in der Rolle des Sachbearbeiters
- 42 % ihrer Zeit verbringen Personaler mit Verwaltungsaufgaben. (Personio Studie 2020 KMU). Digitalisierungsgrad in KMU wesentlich geringer als bei großen OEM
- Ressourcenknappheit, Ausdünnung des HR-Bereichs in den letzten Jahren
- Im Vordergrund steht das operativ, administrative Geschäft
- Im Business Partner Modell fehlt die strategische Kraft

HR kann die Rolle als strategische Transformationskraft nicht adäquat einnehmen

5.4.4 Wandel der HR-Rolle für die Begleitung der Transformation

In den letzten Jahren hat der Haufe Verlag als führender Verlag in Deutschland, zu den Themen Human Ressource zahlreiche Veröffentlichungen zum Thema Personalmanagement bereitgestellt. Diese bieten einen umfassenden Einblick in die sich wandelnden Aufgaben und Anforderungen von HR-Fachkräften. Zwei zentrale zentrales Themen stechen hervor: Die **Integration von Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz (KI)** in den HR-Bereich und die Rolle von **HR als Begleiter in der Transformation**.[27]

Die Rolle der Personalabteilungen hat sich in den letzten Jahren gewandelt:

Abbildung 5.8 zu These 6: Human Ressource und die Rolle als strategische Transformationskraft

- HR müsste eine Schlüsselfunktion in Organisationen im Rahmen der Transformation einnehmen, verfügt aber über zu wenig Ressourcen und Kompetenzen
- Dies erschwert die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat hinschlicht einer beteiligungsorientierten Gestaltung der Transformation
- Neue Rollen wären aber einzunehmen:
  - Strategischer Partner
  - Change-Manager
  - Kompetenzentwickler
  - Kulturgestalter (Beispiel Empowerment, New Work)

HR kann die Rolle als strategische Transformationskraft nicht adäquat einnehmen

- Entwicklung von reinen Verwaltungsabteilungen zu strategischen Partnern
- Aktive Mitwirkung an der Unternehmensentwicklung
- Implementierung von Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung und -bindung
- Förderung einer positiven Unternehmenskultur

26 Personalwesen KI-Anwendungsbeispiele im HR-Bereich im Lichte der KI-Verordnung BITKOM 2025: https://www.bitkom.org/sites/main/files/2025-01/bitkom-leitfaden-kuenstliche-intelligenz-im-personalwesen.pdf

27 Zur Digitaliserung, siehe zum Beispiel https://www.haufe.de/hr/?akttyp=direkt&aktnr=84834&wnr=04393689. Zur Transformation, siehe zum Beispiel https://www.haufe-akademie.de/hierarchy/change-management-and-digital-transformation

HR braucht eine neue Rolle

Die Integration von Digitalisierung und KI im HR-Bereich verändert die Aufgaben und Anforderungen:

1. HR als strategischer Partner in der Transformation

- Unternehmen befinden sich in kontinuierlichem Wandel
- HR muss aktiver Treiber der Transformation sein
- Agile Organisationen (flexible, anpassungsfähige Unternehmensstrukturen) benötigen eine HR-Funktion, die Netzwerke steuert, nicht nur Hierarchien verwaltet

2. HR als Change-Manager und Coach für Führungskräfte

- Unterstützung von Führungskräften bei der Entwicklung moderner Führungskompetenzen
- Vermittlung bei Widerständen gegen Veränderungsprozesse
- Begleitung bei der Transformation von Rollen und Strukturen

3. HR als Innovations- und Kompetenzentwickler

- Entwicklung neuer Lernformate und Weiterbildungsprogramme
- Frühzeitige Erkennung von Kompetenzlücken durch neue Technologien
- Förderung von Talentbindung und positiver Mitarbeitererfahrung

4. HR als Gestalter einer neuen Unternehmenskultur

- Förderung von Agilität durch eine starke Unternehmenskultur
- Entwicklung von Diversität, Inklusion und psychologischer Sicherheit (Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeiter ohne Angst vor negative Konsequenzen Ideen und Bedenken äußern können) als Grundlage für Innovation

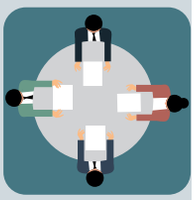
Argumente für die Aufwertung und Ausweitung von HR-Stellen

- Die klassischen HR-Aufgaben (Verwaltung, Personalbeschaffung, Lohnabrechnung) sind nicht mehr ausreichend
- Durch Agilität, Change-Management (systematische Begleitung von Veränderungsprozessen) und digitale Transformation wird HR zur strategischen Schlüsselfunktion
- Unternehmen können es sich nicht leisten, HR nur als administrativen Bereich zu sehen
- Die HR-Abteilung muss aufgewertet werden, um als echter Business-Partner (strategischer Partner der Geschäftsführung) der Unternehmensstrategie zu agieren

Laut EY (Ernst & Young) ist eine strategische Neuausrichtung erforderlich: Personalabteilungen müssen sich von reinen Verwaltungsabteilungen zu strategischen Partnern entwickeln, die aktiv an der Unternehmensentwicklung mitwirken. Dies umfasst die Implementierung von Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung und -bindung sowie die Förderung einer positiven Unternehmenskultur.[28]

28 Quelle: https://www.ey.com/de_de/services/workforce/hr-transformation (30.03.2025)

5.4.5 Human Ressource und die Rolle als strategische Transformationskraft (These 6)



Die Realität in HR-Abteilungen unterscheidet sich deutlich von theoretischen Idealvorstellungen. Besonders in kleinen und mittleren Unternehmen zeigt sich ein anderes Bild:

1. Der Digitalisierungsgrad ist vergleichsweise gering, wie die Personio-Studie aus dem Jahr 2020 belegt.
2. Personalfachkräfte verbringen einen Großteil ihrer Arbeitszeit mit administrativen Verwaltungsaufgaben
3. Das Tagesgeschäft mit operativen Routineaufgaben dominiert den Arbeitsalltag, wie auch unsere Fallbeispiele verdeutlichen
4. Für strategische Personalarbeit bleibt kaum Zeit

Im Business-Partner-Modell fehlen häufig sowohl die notwendigen Ressourcen als auch die organisatorische Legitimation, um strategische Aufgaben wirksam wahrzunehmen. Diese Situation wurde durch Outsourcing-Maßnahmen in vielen Unternehmen noch verschärft, was zu einer personellen Ausdünnung der HR-Bereiche geführt hat.

Diese Problematik haben wir mit Experten in These 6 zur Rolle von Human Resources als strategische Transformationskraft diskutiert. Zur Situation in Human Ressource Abteilungen, siehe auch Personio Studie 2.3.2020.[29]. Die Experten bestätigen die These und diskutieren die Gründe sowie mögliche Lösungsansätze für dieses Problem.

Ein Experte betont, dass eine »Guidance durch die Transformation« notwendig ist, stellt aber die Frage, »von wem und in welchen Rollen« diese ausgefüllt werden kann. Er identifiziert ein Zusammenspiel mehrerer Akteure: »Da spielt HR eine Rolle, da spielen die Führungskräfte eine gewichtige Rolle, da spielt der Betriebsrat eine Rolle.« Zusätzlich erwähnt er »Transformationslotsen« oder »Quali-Guides«, die »im Nebenamt« tätig sind und besonders bei Unsicherheiten »Rückhalt geben können«.

Diese Transformationslotsen sind besonders wichtig für direkte Bereiche, während in indirekten Bereichen die »Aufklärung und Motivation zu Transferqualifizierung« durch digitale Mittel leichter umgesetzt werden kann. Er berichtet von Erfahrungen bei einem großen Automobilzulieferer, wo es im Viereck HR, Betriebsrat, Transformationslotsen und Führungskräfte zu Überlappungen in der Zuständigkeit kam. Daher sei eine klare Rollenklärung und Abgrenzung der Aufgaben mit zugehörigem Wirkungscontrolling entscheidend.

Transformationslotsen sind von HR initiiert und in der Belegschaft rekrutiert worden. Externe Berater könnten zwar beim Design oder Wirkungscontrolling unterstützen, aber »nicht operativ tatsächlich diese Transformatorenrolle im Unternehmen wahrnehmen«. Dies müsse intern geschehen, da es »den richtigen Stallgeruch« brauche.

29 https://www.personio.de/ueber-uns/presse/personalabteilungen-im-deutschen-mittelstand-sind-unterdigitalisiert/

Die vier zentralen Rollen, die HR eigentlich einnehmen sollte werden von dem Moderator vorgestellt:

1. Strategischer Partner in der Personalplanung, besonders bei agilen Strukturen und neuen Organisationsmodellen
2. Begleiter bei psychologischer Gefährdungsbeurteilung und Arbeitsverdichtung
3. Kompetenzentwickler in der Transformation
4. Change Manager und Coach für den Wandel

Die Experten sind sich einig, dass HR diese Rollen aktuell nicht adäquat ausfüllt und dass eine Neuausrichtung sowie klare Rollenverteilung zwischen den verschiedenen Akteuren der Transformation notwendig sind.

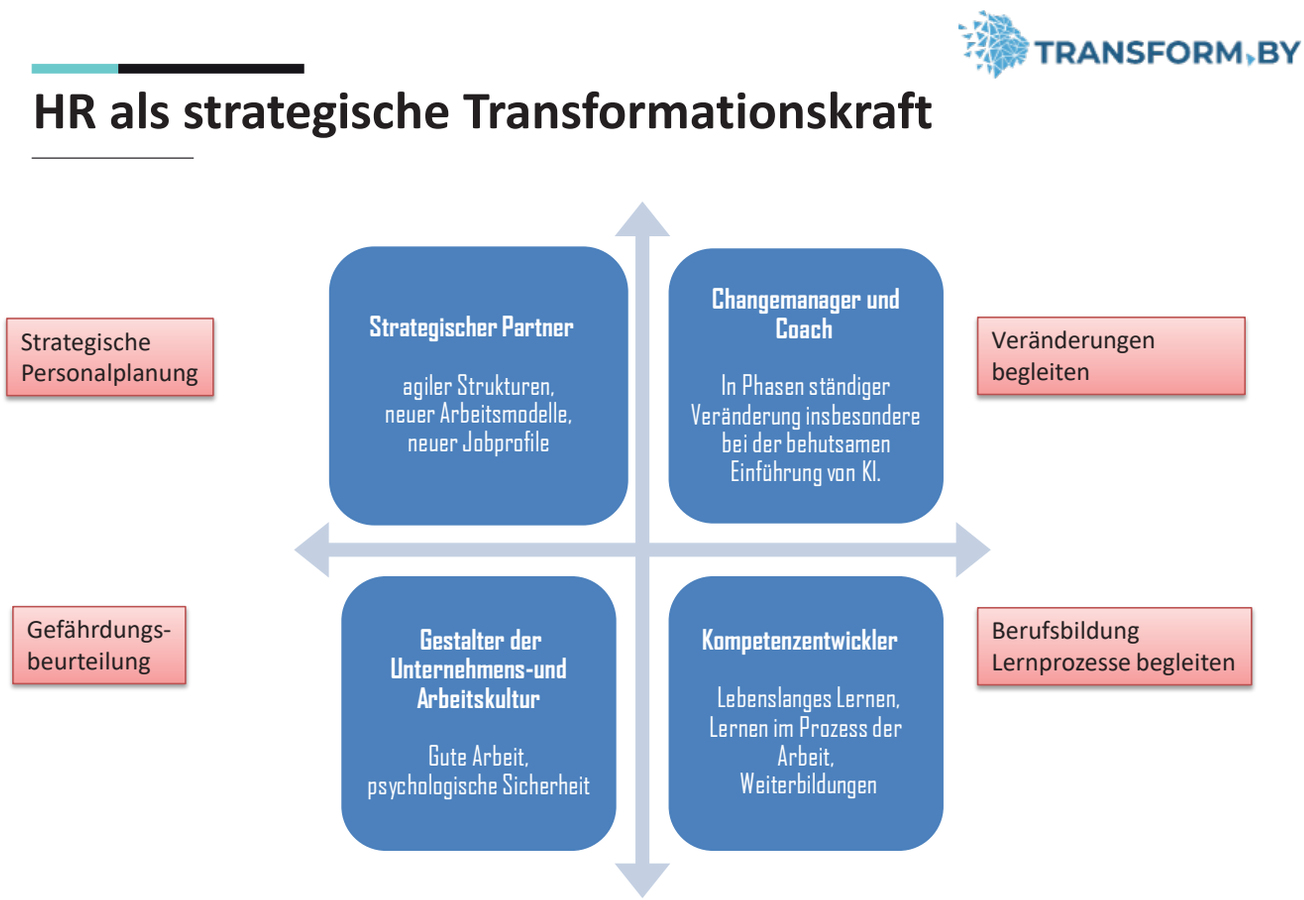


Abbildung 5.9 ergänzend zu These 6: Situation in Human Ressource Abteilungen

5.4.6 Handlungsempfehlungen zur betrieblichen Gestaltung

Die moderne Arbeitswelt stellt das Human Ressources (HR)-Management vor vielfältige Herausforderungen, die eine Neudefinition der HR-Rollen und -Kompetenzen erfordern. Im Folgenden werden Best Practices und schlechte Praktiken im HR-Bereich gegenübergestellt.

Abbildung 5.10 : Gegenüberstellung Traditioneller Personalarbeit und Neuer strategischer Personalarbeit	
Bad Practise – Traditionelle Personalarbeit	Best – Practise Neue strategische Personalarbeit
HR beschränkt sich auf administrative Aufgaben und reagiert nur auf akute Personalbedarfe, ohne proaktive Planung.	HR agiert als strategischer Partner, der Unternehmensziele versteht und Personalstrategien entsprechend ausrichtet. Strategisch Personalplanung mit Kennzahlen, Berücksichtig neuer Jobprofile
Fehlende oder seltene Feedbackgespräche führen zu Unsicherheit und Demotivation bei Mitarbeitenden.	Regelmäßiges Feedback fördern die Mitarbeiterentwicklung und -zufriedenheit, nehmen Unsicherheiten weg • Instrument Mitarbeitergespräch fördern und begleiten
Festhalten an traditionellen Prozessen verhindert schnelle Anpassung an Marktveränderungen.	Flexibles Anpassen an Veränderungen durch agile Methoden und kontinuierliches Lernen. • Agiles Mindset verstehen und fördern
Entscheidungen werden ohne Analyse von Personaldaten getroffen, was zu ineffizienten HR-Prozessen führt.	Datenbasierte Entscheidungen unterstützen effektives Talentmanagement und Personalentwicklung. Kompetenzen in »HR-Digital« erwerben

Basierend auf den Erkenntnissen aus den Fallstudien und den Auswirkungen der Digitalisierung lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und Betriebsräte ableiten:

1. Strategische Neupositionierung des HR-Bereichs

Für HR und Führungskräfte:

- Positionieren Sie HR als strategischen Partner im Transformationsprozess und nicht nur als administrative Funktion
- Integrieren Sie HR-Verantwortliche frühzeitig in strategische Entscheidungsprozesse
- Investieren Sie in moderne HR-Technologien, um administrative Prozesse zu automatisieren und Kapazitäten für strategische Aufgaben freizusetzen
- Entwickeln Sie gemeinsam mit HR eine klare Vision für die zukünftige Rolle der Personalabteilung im Unternehmen
- Initiieren und etablieren Sie Transformationslotsen aus der Belegschaft

Für Betriebsräte:

- Setzen Sie sich auch für eine angemessene personelle und technische Ausstattung des HR-Bereichs ein
- Achten Sie darauf, dass bei der Zentralisierung von HR-Funktionen ausreichend Ressourcen für die lokale Betreuung erhalten bleiben
- Fordern Sie die Einbindung von HR-Experten in Transformationsprojekte, um die Projekte sozialpartnerschaftlich zu gestalten und die Interessen der Beschäftigten zu wahren

2. Kompetenzentwicklung im HR-Bereich und Gestaltung der digitalen Transformation

Für Führungskräfte :

- Identifizieren Sie systematisch die für die digitale Transformation notwendigen HR-Kompetenzen
- Investieren Sie in gezielte Weiterbildungsmaßnahmen für HR-Mitarbeiter, insbesondere in den Bereichen Digitalisierung, Datenanalyse und Change Management
- Fördern Sie den Wissensaustausch zwischen IT und HR durch gemeinsame Projekte und Workshops

- Schaffen Sie Karrierepfade, die den Übergang von administrativen zu strategischen HR-Rollen ermöglichen

Für Betriebsräte:

- Setzen Sie sich Sie verbindliche Qualifizierungsmaßnahmen für HR-Mitarbeiter und die Mitglieder des eigenen Gremiums ein. Zum Beispiel zu Instrumenten zur Strategischen Personalplanung und Kompetenzen zur Begleitung von Veränderungsprozessen
- Unterstützen Sie Transformationslotsen aus der Belegschaft
- Setzen Sie sich für eine faire Verteilung von Weiterbildungschancen ein, unabhängig von Alter, Geschlecht oder Teilzeitbeschäftigung
- Unterstützen Sie Initiativen zum Wissenstransfer zwischen erfahrenen und neuen HR-Mitarbeitern und erfahrenen und neuen BR-Mitgliedern

3. Digitalisierungsprojekte

Für Führungskräfte:

- Entwickeln Sie mit dem HR Bereich eine klare Digitalisierungsstrategie mit konkreten Zielen und Meilensteinen
- Priorisieren Sie Digitalisierungsprojekte nach ihrem Nutzen für Mitarbeiter und Organisation
- Stellen Sie sicher, dass bei der Einführung neuer HR-Technologien ausreichend Ressourcen für Change Management bereitgestellt werden
- Evaluieren Sie regelmäßig den Erfolg von Digitalisierungsinitiativen und passen Sie die Strategie entsprechend an

Für Betriebsräte:

- Achten Sie auf die Einhaltung des Datenschutzes bei der Einführung neuer HR-Technologien
- Vereinbaren Sie klare Regeln für den Umgang mit Mitarbeiterdaten, insbesondere bei KI-gestützten Anwendungen
- Setzen Sie sich für eine partizipative Gestaltung der Digitalisierung ein, bei der die Bedürfnisse der Nutzer berücksichtigt werden
- Fordern Sie transparente Kommunikation über Ziele und Auswirkungen von Digitalisierungsprojekten

4. Stärkung der Rolle von HR in der Transformationsbegleitung

Für Führungskräfte:

- Beauftragen Sie HR mit der Entwicklung und Umsetzung eines umfassenden Change-Management-Konzepts für Transformationsprozesse
- Stellen Sie sicher, dass HR über ausreichende Ressourcen und Kompetenzen verfügt, um Führungskräfte und Mitarbeiter in Veränderungsprozessen zu unterstützen
- Integrieren Sie HR-Expertise in Projektteams, die sich mit der Einführung neuer Technologien oder Arbeitsformen beschäftigen
- Initiieren und etablieren Sie Transformationslotsen aus der Belegschaft

- Fördern Sie die Zusammenarbeit zwischen HR und anderen Unternehmensbereichen bei der Gestaltung der digitalen Transformation
- Achten Sie auf eine klare Rollenklärung und Abgrenzung der Aufgaben von HR: Führungskräften und Betriebsrat

Für Betriebsräte:

Arbeiten Sie eng mit HR zusammen, um die Interessen der Beschäftigten in Transformationsprozessen zu vertreten

- Fordern Sie regelmäßige Informationen über geplante Veränderungen und deren Auswirkungen auf die Beschäftigten
- Unterstützen Sie HR bei der Entwicklung von Qualifizierungskonzepten für von der Transformation betroffene Mitarbeiter und Bringen sie eigene Ideen ein.
- Nutzen Sie dabei die Beratungs- und Mitbestimmungsrecht §§ 92, 92a, 96, 97, 98 nach BetrVG
- Unterstützen Sie Transformationslotsen aus der Belegschaft
- Etablieren und unterstützen Sie Weiterbildungsmentoren
- Setzen Sie sich für eine sozialverträgliche Gestaltung von Veränderungsprozessen ein
- Erwerben Sie Kompetenzen in Themen der Strategischen Personalplanung und Begleitung von Veränderungsprozessen

Die erfolgreiche Transformation des HR-Bereichs erfordert ein koordiniertes Vorgehen von Führungskräften und Betriebsräten. Durch die gemeinsame Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen kann der HR-Bereich seine strategische Rolle im Unternehmen stärken und gleichzeitig die Interessen der Beschäftigten in Zeiten des digitalen Wandels wahren.

6 Dynamische Veränderungen – Kompetenzen und berufliche Bildung im Wandel

Die Digitalisierung im weitesten Sinne hat die Administrationsarbeit in der Automobil- und Zulieferindustrie tiefgreifend herausgefordert, wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben. Auf dem Weg zu mehr Wertschöpfung wird die Arbeit stetig digitalisiert, automatisiert, schneller und komplexer gemacht und fordert neue Kompetenzen, um

- den Umgang mit Computersystemen, Software und digitalen Kommunikationsmitteln,
- neue, veränderte Zusammenarbeitsformen,
- Technologien der Bearbeitungsprozesse und Systemsteuerungen sowie
- Internet of Things (IoT) zu integrieren.

Insbesondere die kaufmännischen Bereiche unterliegen entsprechend einem starken Wandel, der mit neuen Kompetenzanforderungen einhergeht. Aktuell werden Kenntnisse über neue Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI) zunehmend gefordert, wenn traditionelle Aufgaben und Routinearbeiten durch digitale Systeme und Softwarelösungen automatisiert werden.

Berufe werden heute vielseitiger und digitaler. Eine Aktualisierung der Inhalte von Aus- und Weiterbildungen ist erforderlich. Auch wenn in den Ausbildungsordnungen geforderte Kompetenzen und Tätigkeiten als Mindestinhalte und technikoffen formuliert und Anpassungen in der Ausbildungspraxis mit Blick auf betriebliche Möglichkeiten und Notwendigkeiten leicht möglich sind.

Die Berufsbilder und die Ausbildungspraxis der kaufmännischen, administrativen Berufe haben sich entsprechend in den letzten 15 Jahren erheblich verändert. Modernisierte Kompetenzprofile der Berufe und praxisnahe, projektorientierte Lernmethoden greifen die beschriebenen vielfältigen wirtschaftlichen, technologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklungen auf. Je nach Arbeitsbereich sind spezialisierte Kenntnisse und der verantwortungsbewusste Umgang erforderlich, z. B. bei der Datenanalyse, Kommunikation, Cybersecurity und Programmierung und die Bedienung von Steuerungssystemen. Neben technischen (Vernetzung), sozial-methodischen (Kommunikations- und Kollaborationskompetenzen) und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen in einer Berufsdomäne sind gefordert:

- Anpassungsfähigkeit, agile Methoden und Change-Management, kreative und innovative Denkweisen,
- Projektmanagement und Förderung von Innovations- und Problemlösungskultur, praktische Problemlösungsfähigkeiten,
- Sicherheits- und Datenschutzqualifizierungen, um für Risiken und Schutzmaßnahmen im digitalen Umfeld zu sensibilisieren und einen verantwortungsbewussten Umgang zu stärken (Datenschutz: Schutz sensibler Daten und Persönlichkeitsrechte).

Die folgende Abbildung illustriert die Vielfalt der typischen Berufsbildungen in den hier untersuchten Tätigkeitsbereichen und verdeutlicht, in welchem Spannungsfeld von Aus- und Weiterbildung, beruflicher und wissenschaftlicher Erstausbildung sich Berufsbildung befindet.

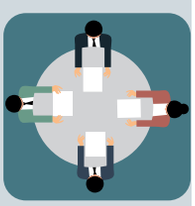
Abbildung 6.1: Berufsausbildungen in den Tätigkeitsbereichen (zusammengefasst nach Kap. 5)		
Tätigkeitsbereiche	**Ausbildungsberufe/BWL-Bachelor**	**Studiengänge/Weiterbildung**
Auftragsabwicklung	Kaufmann/-frau für Büromanagement	International Business / International Management
	Industriekaufmann/-frau	Wirtschaftsingenieurwesen
		BWL mit Schwerpunkt Logistik, Supply Chain Management oder Vertrieb
Controlling	Kaufmann/-frau für Büromanagement	Geprüfter Bilanzbuchhalter (IHK)
	Industriekaufmann/-frau	Fachwirt für Controlling oder berufsbegleitender Bachelorabschluss
	Duales Studium als Hybridweg	BWL-Studium (Bachelor)
		Finanz- und Rechnungswesen
		Wirtschaftswissenschaften // Wirtschaftsinformatik
		Masterstudium mit Schwerpunkt Controlling, Finance oder Accounting
Disposition	Industriekaufmann/-frau	Weiterbildungen zum Disponenten
	Kaufmann/-frau für Spedition und Logistikdienstleistung	Logistik-Studium
	Fachkraft für Lagerlogistik	BWL-Studium mit Schwerpunkt Logistik
Personalwesen	Industriekaufmann/-frau	Fachkaufmann/-frau für Personal // Personalreferenten
	Betriebswirtschaftslehre (BWL) mit Schwerpunkt auf Personalmanagement, Arbeitsrecht, Organisation oder Unternehmensführung	Wirtschaftspsychologie (PE und Change) Soziologie (strategische HR) Rechtswissenschaften
		Personalmanagement
		(Wirtschafts-) Pädagogik

6.1 Krise der Berufsbildung?

Die absoluten Zahlen neu abgeschlossener Ausbildungsverträge sinken. Insgesamt gibt es in 2024 mehr Interessenten für einen Ausbildungsberuf als Angebote, aber auch »Passungsprobleme« vielfältigster Art sind aktuell. In der Konsequenz halten sich die Betriebe mit Angeboten zurück.[30]

»Es wird zuwenig gemacht« (These 6)

Die Diskussion in unserem Expertengespräch hat weitere Hintergründe für die »Krisenerscheinungen« in der Berufsbildung aufgezeigt. Im Unternehmen wurde sich sehr auf den alteingesessenen Standbildern ausgeruht und Veränderungen gelingen nur schleppend, so ein Experte. In der Konsequenz könnte modern und strukturiert ausgebildet werden, aber es wird zu wenig gemacht.



30 Vgl.: Weller, Christ, Milde, Granath: Der Ausbildungsmarkt im Jahr 2024, Analysen auf Basis der BIBB-Erhebung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge und der Ausbildungsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit zum Stichtag 30. September.)

Wenn dann, erfolgen Veränderungen oft »überstürzt« und »monetär bedingt«, gern auch ohne ausreichende Schulung der Beschäftigten wenn ein neues IT-System eingeführt oder »auf Teufel komm raus irgendwas gekauft« wird.

Die These des Rückgangs der abgeschlossenen Ausbildungsverträge, insbesondere im kaufmännischen Bereich, wurde bestätigt: »Die kaufmännische Ausbildung [wurde] jetzt bei uns im Hause deutlich zurückgefahren«. Hoher Kostendruck, Personalabbau sind Themen besonders in den administrativen Bereichen: »Berufsausbildung eigentlich gar nicht mehr« (..) und dass »die Berufsausbildungskapazität jetzt tarifvertraglich [...] im Prinzip auf die Hälfte des Volumens reduziert worden ist«.

Das »Abdriften in die akademischen Studiengänge an Fachhochschulen« habe »die Defizite, die wir im Bereich der Berufsausbildung haben« noch verstärkt, und die Modernisierungen haben noch nicht wirklich verfangen, zumal weitere Anpassungsschwierigkeiten darin bestehen, dass

- kurze Technologiezyklen die Ausbildungsinhalte schon während der Ausbildung veraltet dastehen lassen – trotz der Technikoffenheit;
- ein »deutlich höherer Bedarf an überfachlichen Kompetenzen«, die [...] On the Job vermittelt werden müssen« und die Ausbildung in Fragen der Persönlichkeitsentwicklung fordern;
- Ausbildermangel in den Betrieben das Bild prägt.

Mögliche Lösungsansätze bringt die digitale Durchdringung von Lernen und Arbeiten mit sich:

- »Digitale Werkzeuge, die es ermöglichen, die Ausbildungskapazitäten zu verbreitern«. Beispiele aus den Betrieben zeigen auf, dass auch strukturelle Veränderungen, wie die Ausweitung von Berufsausbildung auf ältere Beschäftigte und die Integration von z. B. Geflüchteten auch durch
- »Flexibilisierung« beim »Anerkennen von zum Beispiel informell erworbener Qualifikationen« Lösungen für Engpässe im Ausbildungswesen des ‘Dualen Systems’ bieten.

Die Expertenaussagen bestätigen überwiegend die These, dass die Berufsausbildung im dualen System trotz ihrer modernen Ausrichtung auf dem Rückzug ist und Ausbaumöglichkeiten nicht ausreichend genutzt werden. Als Hauptgründe werden der Kostendruck in Unternehmen, die Konkurrenz durch akademische Bildungswege und Weiterbildungsangebote sowie strukturelle Probleme wie Ausbildermangel und schnelle technologische Veränderungen identifiziert.

Gleichzeitig werden aber auch positive Entwicklungen und Potenziale gesehen, insbesondere in der Anpassung an die Digitalisierung, der Ausweitung auf neue Zielgruppen und dem Einsatz digitaler Werkzeuge in der Ausbildung. Es besteht Einigkeit darüber, dass eine weitere Modernisierung und Flexibilisierung der Berufsausbildung notwendig ist, um den aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden, wie die folgende Abbildung zeigt.

Abbildung 6.2: Ausgewählte Veränderungen in den Berufstätigkeiten – Beispiele aus den aktuellen Berufsbildpositionen der Berufe

	Industriekaufleute	Kaufleute für Büromanagement	Kaufleute für Digitalisierungs-management	Speditionskaufmann
Digitale Geschäftsprozesse	ERP-Systeme, künstliche Intelligenz und automatisierte Workflows übernehmen einen Großteil der Routinearbeiten. Industriekaufleute sollen digitale Geschäftsprozesse gestalten und steuern. (z. B. Planung und Steuerung von Logistik- und Lagerprozessen sowie die Umsetzung von Vertriebsprozessen.	Digitale Systeme und Softwarelösungen automatisieren Routinearbeiten wie die Verwaltung von Dokumenten und die Buchhaltung. Kaufleuten für Büromanagement benötigen ein höheres Maß an IT-Kompetenz und die Fähigkeit, mit verschiedenen digitalen Tools zu arbeiten.	Berücksichtigung der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen und Prozessen auf Basis digitaler Trends Weitreichende Integration und umfassende Präsenz der Themen wie Qualitätsmanagement	Speditionskaufleute müssen in der Lage sein, digitale Geschäftsprozesse zu gestalten und zu steuern. Dies umfasst die Nutzung von Softwarelösungen für die Planung und Steuerung von Transport- und Logistikprozessen.
Datenanalyse und -management	Kaufmännische Berufe sind heute weniger auf manuelle Tätigkeiten und mehr auf analytisches Denken und technisches Verständnis ausgerichtet.	Die Nutzung digitaler Medien und der sensible Umgang mit großen Datenmengen unter Berücksichtigung von Datenschutz und -sicherheit werden immer wichtiger.	Inhalte aus dem Bereich der Datenanalyse; Weitreichende Integration und umfassende Präsenz der Themen Datenschutz und -sicherheit, Berücksichtigung ethischer Grundsätze	Der Umgang mit großen Datenmengen und die Fähigkeit, diese zu analysieren und zu interpretieren, wird immer wichtiger. Dies schließt auch Kenntnisse im Bereich Datenschutz und Datensicherheit ein.
Projektmanagement/ Projekorientiertes Arbeiten	Die Fähigkeit, in Projekten zu arbeiten und diese zu managen, wird eine zentrale Rolle spielen.	Vielfältigere Aufgaben, die über die klassischen Verwaltungsaufgaben hinausgehen. Dazu gehören Projektmanagement	Stärkung der Vermittlung von sozialmethodischen und personalen Kompetenzen (z. B. agiles Arbeiten) als Voraussetzung für erfolgreiches Projektmanagement	Die Fähigkeit, Projekte zu planen, zu koordinieren und zu überwachen, wird eine zentrale Rolle spielen.
Kommunikation, Zusammenarbeit/ Teamarbeit und Kundenservice	Industriekaufleute sollen auch in der Lage sein, in einem internationalen Umfeld zu agieren und interkulturelle Kompetenzen zu entwickeln – dazu gehört auch: Englisch als Arbeitssprache	Kundenbetreuung und die Unterstützung bei der Implementierung von digitalen Prozessen wird Alltag.	Stärkung der Vermittlung von entsprechenden kollaborativer Kompetenzen als Voraussetzung für erfolgreiche interdisziplinäre Kooperation	Die Fähigkeit, effektiv zu kommunizieren unter Nutzung digitaler Kommunikationsmittel und z. B. einen exzellenten Kundenservice zu bieten, wird weiterhin von großer Bedeutung sein. Auch: Zusammenarbeit mit internationalen Partnern und die Berücksichtigung interkultureller Aspekte

Abbildung 6.2: Ausgewählte Veränderungen in den Berufstätigkeiten – Beispiele aus den aktuellen Berufsbildpositionen der Berufe

	Industriekaufleute	Kaufleute für Büromanagement	Kaufleute für Digitalisierungs-management	Speditionskaufmann
Flexibilität und neue Arbeits-modelle	Kaufleute müssen selbstständig arbeiten, virtuelle Kommunikationsplattformen nutzen und sich an wechselnde Arbeitsbedingungen anpassen können. Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und hybride Arbeitsmodelle.	Kaufleute für Büromanagement müssen in der Lage sein, selbstständig und flexibel zu arbeiten. Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und hybride Arbeitsmodelle sind weit verbreitet.	Flexibler Einsatz in und eine Zusammenarbeit über alle IT-Arbeitsbereiche in einem professionellen Rahmen.	Speditionskaufleute müssen selbstständig arbeiten, virtuelle Kommunikationsplattformen nutzen und sich an wechselnde Arbeitsbedingungen anpassen können.
Nachhaltigkeit und Umweltschutz	Themen der Nachhaltigkeit (als wirtschaftliche, soziale und ökologische Kategorie)und Umweltschutz im beruflichen Alltag berücksichtigen	Themen der Nachhaltigkeit (als wirtschaftliche, soziale und ökologische Kategorie)und Umweltschutz im beruflichen Alltag berücksichtigen.	Themen wie Nachhaltigkeit (als wirtschaftliche, soziale und ökologische Kategorie) und Umweltschutz im beruflichen Alltag berücksichtigen	Speditionskaufleute sollen in der Lage sein, umweltfreundliche Transportlösungen zu entwickeln und umzusetzen.
Neue Ausbildungsinhalte	Digitale Kompetenzen, vernetztes Denken und Selbstständigkeit sind nun zentrale Bestandteile der Ausbildung	Seit 2025 sind beispielsweise die Integration der »Digitalisierten Arbeitswelt« und andere moderne Standardberufsbildpositionen Teil der Ausbildung.	Neuer Ausbildungsberuf: weitreichende Integration und umfassende Präsenz der Themen Datenschutz und -sicherheit; Projektmanagement Berücksichtigung ethischer Grundsätze	Speditionskaufleute müssen in der Lage sein, neue Technologien zu nutzen, um Prozesse zu optimieren und effizienter zu gestalten.

Diese Veränderungen in den Tätigkeitsanforderungen in den hier ausgewählten Berufen machen sowohl inhaltliche Maßnahmen als auch in der Organisation und bei den Rahmenbedingungen der Berufsausbildung erforderlich. Diese sind Gegenstand fortschreitender Entwicklungen und Aktivitäten[31]:

1. **Weiterbildung des Ausbildungspersonals:**
   Qualifizierung der Ausbilder und Trainer: diese müssen selbst kontinuierlich weitergebildet werden, um die neuen digitalen Technologien und Methoden effektiv vermitteln zu können. Gemeinsame Fortbildungen von betrieblichem Ausbildungspersonal und Experten ihres Faches fördern den Austausch und die Integration neuer Lehrmethoden.

2. **Integration digitaler Lernmethoden:**
   E-Learning und Online-Kurse: Digitale Lernplattformen und Online-Kurse bieten flexible und zugängliche Weiterbildungsmöglichkeiten in Verbindung Online-Ausbildungsnachweise, die die Dokumentation und Überwachung des Lernfortschritts erleichtern.

31 Zusammenstellung T. Habenicht: Auswertung der Arbeit verschiedener abgeschlossener Projekte

3. **Berufsbildungspolitische Maßnahmen:**
   Dazu gehören insbesondere die Novellierung bestehender Aus- und Weiterbildungsordnungen und die Verbesserung der Attraktivität von Ausbildung sowie der Zugang zu Weiterbildung, wie auch die zügigere Abwicklung von Anerkennungsverfahren informell erworbener Kompetenzen z. B. in Verbindung mit Integration von Menschen aus dem Ausland.

4. **Kontinuierliche Weiterbildung:**
   Lebenslanges Lernen: Die schnelle technologische Entwicklung erfordert eine kontinuierliche Weiterbildung der Beschäftigten. Um mit den neuesten Technologien und Methoden Schritt halten zu können, sind E-Learning und Online-Kurse, digitale Lernplattformen flexible und zugängliche Weiterbildungsmöglichkeiten, die sich in den Arbeitsalltag integrieren lassen erforderlich.

5. **Individuelle Entwicklungspläne:**
   Personalisiertes Lernen: Individuelle Entwicklungspläne und personalisierte Lernangebote helfen, die spezifischen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten gezielt zu fördern. Unterstützt werden kann das durch Mentoring- und Coaching-Programme, die die persönlich-berufliche Entwicklung der Beschäftigten fokussieren.

Diese Maßnahmen und Anpassungen leisten ihren Beitrag, die Berufsbildung an die Anforderungen der digitalen Transformation anzupassen und sicherzustellen, dass die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen erworben werden können und Beschäftigungsfähigkeit realisiert wird. Insbesondere die Bedingungen des Lernens und der Aneignung von Kompetenzen sind Fragen der betrieblichen Ausgestaltung, bei der die Interessenvertretungen mit ihren Aufgaben der Betriebsverfassung betrachtet werden müssen (siehe Kapitel 7).

6.2 Future Skills – Kompetenzen für die Zukunft

Die AgenturQ[32], Stuttgart hat in 2024 im Rahmen der 2. Studie zu zukünftigen Kompetenzanforderungen insgesamt 39 Future Skills-Cluster identifiziert, die bis 2030 für die Automobil- und Zulieferindustrie, die Metallindustrie, die Elektroindustrie sowie den Maschinenbau in Baden-Württemberg relevant bleiben oder zur Sicherstellung zentraler Geschäftsprozesse werden (siehe Abb. 7.2).

In der Studie verstehen sich Kompetenzen als Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen und Kenntnisse, persönliches Mindset und Verhaltensweisen, über die eine Person zur Erfüllung beruflicher Aufgaben verfügt oder verfügen muss. Future Skills (Zukunftskompetenzen) sind in ihrer Definition jene Kompetenzen, die heute schon wichtig sind und auch in Zukunft wichtig bleiben sowie jene Kompetenzen, die zukünftig an Bedeutung gewinnen werden, auch wenn sie heute nur eine geringe Relevanz haben.

Zu finden sind Kompetenzen im Bereich
- ‚Technologie und Digitalisierung‘,
- ‚Industrielle Kompetenzen‘,

32 Gemeinsam mit IW Consult und Institut der deutschen Wirtschaft sowie in enger Kooperation mit dem TraFoNetz Nordschwarzwald

- ‚überfachliche Kompetenzen' und
- ‚Kompetenzen Sicherstellung zentraler Geschäftsprozesse'.

In der Studie finden sich zu jedem Future Skills-Cluster eine Erläuterung und Beispiele sowie separate Kompetenzsteckbriefe mit weiterführenden Informationen (www.futureskills-bw.de).

Abbildung 6.3: Future Skills

Kompetenzen im Bereich Technologie und Digitalisierung

- Cloud und IT-Infrastruktur
- Data Analytics
- Data Management
- Grundlegende IT-Fähigkeiten
- IT-Systemsicherheit
- Künstliche Intelligenz
- Programmierung
- Sensorik & IOT
- Softwarearchitektur
- Softwareentwicklung
- Robotik

Industrielle Kompetenzen

- Alternativer Automobilantrieb
- Autonomes Fahren
- ElectricalEngineering
- Emissionsfreie Produktion
- Fahrzeugbau& Montage
- Forschung & Entwicklung
- Industrial Engineering
- Industrielle Fertigungsverfahren
- Qualitätssicherung und Dokumentation
- Technisches Grundverständnis
- Wartung/ Reparatur/ Instandhaltung

Überfachliche Kompetenzen

- Eigeninitiative
- Flexibilität
- Innovatives Denken
- Kollaboration
- Kundenorientierung
- Organisationsfähigkeit
- Problemlösungsfähigkeit
- Resilienz
- Sprachkenntnisse
- Zielorientierung

Kompetenzen zur Sicherstellung zentraler Geschäftsprozesse

- Beschaffung und Lieferkettenmanagement
- Betriebliches Ressourcenmanagement
- Logistik, Distribution und Materialflussmanagement
- Marketing und Unternehmenskommunikation
- Personalmanagement
- Projektmanagement, Unternehmensführung und Leadership
- Vertrieb und Kundenbeziehungsmanagement

Die Kompetenzanforderungen in den Skill-Clustern verdeutlichen die Schwerpunkte zukünftiger Arbeit und die Betroffenheit der administrativen Arbeitsbereiche. Bis auf die industriellen Kompetenzen lassen sich die Ergebnisse auch für die meisten Bürotätigkeiten anwenden.

In einem Ranking entstammen lediglich zwei der Zukunftskompetenzen dem Cluster der technisch orientierten Produkt- und Fertigungsprozessorientierten Kompetenzen der ‚Industriellen Kompetenzen'. Entgegen einer möglichen Alltagswahrnehmung liegt Künstliche Intelligenz (KI) nicht auf Platz 1 der ‚Top 10 der Future Skills' (siehe Abbildung 6.5 weiter unten) sondern auf Platz 2. Platz 1 belegt das Thema IT-Systemsicherheit. Auf Platz 3 folgen dann Kompetenzen zur emissionsfreien Produktion, etwa Kompetenzen rund um das Energiemanagement von Industrieanlagen und Produktionsprozessen. Aber auch konkrete Kenntnisse zu Umweltmanagementsystemnormen (ISO 14001).

Die meisten der Top 10 sind Kompetenzen im Bereich Technologie und Digitalisierung zu finden. Zudem gesellen sich zunehmend Resilienzkompetenzen (Stichworte Belastbarkeit und Stressbewältigung), Kompetenzen im Projektmanagement, Unternehmensführung und Leadership (Stichworte Agile Arbeitsweisen, Führungsfähigkeiten oder Business Development) sowie industrielle Kompetenzen im Bereich Alternativer Automobilantrieb.

In die Top 10 der Zukunftskompetenzen (=Future Skills) fallen nachvollziehbar Kenntnisse zur Anwendung von Datensicherheit und Datenschutz: zum Beispiel Kenntnisse zu Verschlüsselungstechnologien, Firewalls oder Vulnerability Management.

Unter KI-Kompetenzen sind neben Kenntnisse in der Anwendung von ChatGPT und Copilot, Verfahren des maschinellen Lernens und Deep Learning oder auch das Design von neuronalen Netzwerken Beispiele für konkrete Anwender- und Entwicklerkompetenz.

Abbildung 6.5: Top 10 der Future Skills (AgenturQ)

	Future Skills-Cluster	Kategorie	Prognostizierte Wachsturnrate bis 2030 in Prozent
1	IT-Systemsicherheit	Kompetenzen im Bereich Technologie und Digitalisierung	54
2	Künstliche Intelligenz	Kompetenzen im Bereich Technologie und Digitalisierung	53
3	Emissionsfreie Produktion	Industrielle Kompetenzen	49
4	Resilienz	Überfachliche Kompetenzen	47
5	Data Management	Kompetenzen im Bereich Technologie und Digitalisierung	44
6	Cloud und IT-Infrastruktur	Kompetenzen im Bereich Technologie und Digitalisierung	44
7	Projektmanagement, Unternehmensführung und Leadership	Kompetenzen zur Sicherstellung zentraler Geschäftsprozesse	43
8	Data Analytics	Kompetenzen im Bereich Technologie und Digitalisierung	42
9	Sensorik & IoT	Kompetenzen im Bereich Technologie und Digitalisierung	40
10	Alternativer Automobilantrieb	Industrielle Kompetenzen	39

»Die Top 10 eint, dass sie laut Modellrechnung und Experteneinschätzung bis 2030 Wachstumsraten zwischen 39 und 54 Prozent verzeichnen. Freilich kommt es immer auch auf den Ausgangswert an. So wurden Kompetenzen zum Thema Künstliche Intelligenz im Jahr 2023 nur in 1,5 Prozent der ausgewerteten Stellenanzeigen gesucht, Kompetenzen im Bereich IT-Systemsicherheit in 5,8 Prozent der Stellenanzeigen. Es müssen also auch im Jahr 2030 längst nicht alle Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie über KI-Entwicklungs- und Anwendungskompetenzen verfügen. Es lohnt aber der genaue Blick, um die richtigen Ableitungen aus der Studie zu treffen. Die Ergebnisse der Future Skills-Studie spiegeln die Gesamtheit der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg wieder. In einzelnen Branchen oder Unternehmen kann sich der gegenwärtige und zukünftige Bedarf gänzlich anders darstellen« (vgl.: www.agenturQ.de, letzter Abruf: 28.03.2025; 16:44 Uhr)

Übertragbarkeit der Ergebnisse

Die Future Skills-Studie nimmt die Metall- und Elektroindustrie in den Fokus. Aber die meisten der 39 identifizierten Future Skills-Cluster besitzen auch für andere Branchen Gültigkeit, so die AgenturQ. Bis auf die industriellen Kompetenzen lassen sich die Ergebnisse auch für die meisten Bürotätigkeiten anwenden.

Zukunftskompetenzen im Bereich Alternativer Automobilantrieb, Autonomes Fahren oder Fahrzeugbau & Montage werden nicht ausschließlich in der Automobil- und Zulieferindustrie benötigt, sondern auch im KFZ-Handwerk und Handel. Überfachliche Kompetenzen, Kompetenzen zur Sicher-

stellung zentraler Geschäftsprozesse oder auch Kompetenzen im Bereich Technologie und Digitalisierung werden in allen Branchen benötigt. (www.agenturQ.de)

In diesem Report stehen 4 anerkannte Ausbildungsberufe im Vordergrund, die repräsentativ für berufliche Qualifizierungen in den beschriebenen Arbeitsbereichen vertreten sind:

- Industriekaufleute,
- Kaufleute für Büromanagement
- Kaufleute für Digitalisierungsmanagement
- Speditionskaufmann/ -frau

Mit Blick auf die Veränderungen in diesen Berufsbildern lassen sich die oben skizzierten Beobachtungen bestätigen. Alle beruflichen Tätigkeiten können im Kern den Skill-Clustern ‚Technologie und Digitalisierung', ‚überfachliche Kompetenzen' und ‚Kompetenzen Sicherstellung zentraler Geschäftsprozesse' zugeordnet werden.

Das Cluster ‚industrielle Kompetenzen' ist nachvollziehbarerweise nicht den Kompetenzspektren der ausgewählten Berufe in administrativen Arbeitsbereichen zuzuordnen. Allerdings werden die jeweiligen Berufe in bestimmten betrieblichen Einsatzgebieten der Unternehmen ausgebildet. Diese Zuordnung ist für den erfolgreichen Abschluss einer Berufsausbildung wichtig, da in diesen Arbeitsbereichen der betriebliche Auftrag generiert wird, mit dem Theorie und Praxis der Ausbildung nachgewiesen wird. In der Konsequenz finden sich also auch einzelne Kompetenzanforderungen der ‚industriellen Kompetenzen' in den individuellen Berufsausbildungen wieder.

Um im Betrieb die benötigten Zukunftskompetenzen trennscharf zu definieren und eine verlässliche Bedarfsermittlung für Aktivitäten zur Qualifizierung oder Weiterbildung zubekommen, müssen letztlich einzelne Unternehmen oder gar einzelne Werksbereiche betrachtet werden. Allerdings ist dies nicht einfach, vor allem wenn noch Unklarheit über zukünftige Geschäftsmodelle und Produkte besteht.

6.2.1 Studie »Future Digital Job-Skills« der IHK-Mittelfranken

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. Sie skizziert sowohl aus Unternehmenssicht als auch aus Sicht der Beschäftigten aktuelle Anforderungen in der Arbeit.

Abbildung 6.4: Zukunftskompetenzen in den kaufmännischen Bereichen

	Unternehmenssicht	**Mitarbeitersicht**
Umgang mit Technologien	Umgang mit ERP-Systemen & Standardprogrammen, Verständnis neuer Technologien IT-Affinität und –Offenheit, Medienkompetenz Offenheit für Digitalisierung Umgang mit Datensicherheit & Datenauswertung	Kundenbetreuung mit neuen Medien Virtuelle Bewerbungsgespräche führen Digitales Fachwissen Grundkenntnisse über digitale Intelligenz SAP »Digital Skills« Exzellenz im Umgang mit Daten

Abbildung 6.4: Zukunftskompetenzen in den kaufmännischen Bereichen		
Spezifische Kenntnisse	Suchmaschinen-Marketing Wissen über Kundenverhalten und User Interface im Onlineshop Wissen über Kennzahlen und Daten Verwertung von Kennzahlen im E-Commerce Mindestens eine Fremdsprache	Wissen über Kundenbedürfnisse
Selbstständigkeit	Selbstorganisation & -reflexion Selbstverantwortlichkeit Eigeninitiative beim Lernen »Mündige & partizipative Mitarbeiter	Selbstreflexion Selbstständig arbeiten/handeln Tools selbstständig weiterentwickeln Falsche Entscheidungen selbst korrigieren – Informationen selbstständig Interpretieren
Kommunikation	Kommunikationsstärke Multi-Channel-Kommunikation Anpassung an verschiedene Zielgruppen	Transfer von Informationen an Projektmitarbeiter Kollegen einbinden Kommunikationsstärke, -Fähigkeit
Veränderungs-bereitschaft	(Kognitive) Flexibilität Umgang mit Unsicherheit Veränderungskompetenz und -bereitschaft	Veränderungsbereitschaft Flexibel auf Kundenwünsche und Sonderwünsche reagieren Flexibilität
Lernen und Wissen	Interdisziplinäres Wissen Lernfähigkeit, -bereitschaft Selbstverantwortung beim Lernen Methodenkompetenz wichtiger als Fachkompetenz	Sich dauernd weiterbilden (Elektronische) Schulungen (zu neuen Tools) absolvieren
Blick für das Ganze	Prozessverständnis und – Denkweise Überblick über den Gesamtprozess Umgang mit Informationsflut & Multitasking	Abteilungsübergreifendes Denken Interdisziplinäre Denkweise Produkt- und Prozesswissen Kenntnisse über Wirtschaftsvorgänge »Über den Tellerrand hinausschauen«

Auch die Untersuchung »Future Digital Job-Skills« aus der Region Mittelfranken in Bayern zeigt deutlich die Schwerpunkte der zukünftigen Kompetenzanforderungen für Kaufleute auf. Neben Fachkompetenzen und den entsprechenden methodischen Know-How zu den angewandten Technologien, weisen die Nennungen auf die Anforderungen an die personalen und sozial-methodischen Kompetenzbereiche von Beschäftigten hin:

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

Mit Blick auf die ‚Kompetenzdimensionen' (Können, Dürfen, Wollen, Sollen) beobachten wir auch hier eine Verschiebung hinzu ‚Wollen' und ‚Sollen'. Aber auch in datengetriebenen und Workflow-

organisierten Arbeitsprozessen sind fundierte Fachwissen unerlässlich und wesentlicher Erfolgsfaktor. Doch wir sehen, dass diese fachliche Expertise in dynamischen Wandlungsprozessen oft erst in der spezifischen Praxis aufgebaut und/oder erweitert werden muss (siehe dazu auch Kapitel 7.4 Lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung«).

6.2.2 IT-Kompetenzen im Mittelpunkt

Der Rat der Arbeitswelt hat in seinem Report 2023 (www.arbeitswelt-portal.de, 15.05.2025) IT-Kompetenzen als berufsübergreifende Kompetenzen bzw. Querschnittskompetenzen von zentraler Bedeutung ausgewiesen, um den (zukünftigen) Herausforderungen der Arbeitswelt gewachsen zu sein.

Die BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2024 (ETB, 2024) zeigt auf, welche IT-Kompetenzen in der Arbeitswelt aktuell gefordert werden und wie sich die Kompetenzanforderungen je nach Komplexitätsgrad der Tätigkeit unterscheiden (siehe Abb. 6.7). Dabei geht die ETB 2024 von einem »tätigkeitsbezogenen Kompetenzbegriff« aus. Dieser zielt auf die Kompetenzen (bzw. Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten) ab, die zur Erfüllung von Tätigkeiten und Arbeitsaufgaben erforderlich sind (Hall, 2024). Die Befragung gibt Aufschluss darüber, wie häufig und auf welchem Niveau bzw. mit welchem Komplexitätsgrad eine Computernutzung ausgeführt wurde. So wurde zugeordnet, in welchen Berufen, welches Anforderungsniveau IT-Kompetenzen benötigt werden. Unterschiedliche Niveaus sind bspw. Anwendung von Standardsoftware und Programmierkenntnisse.

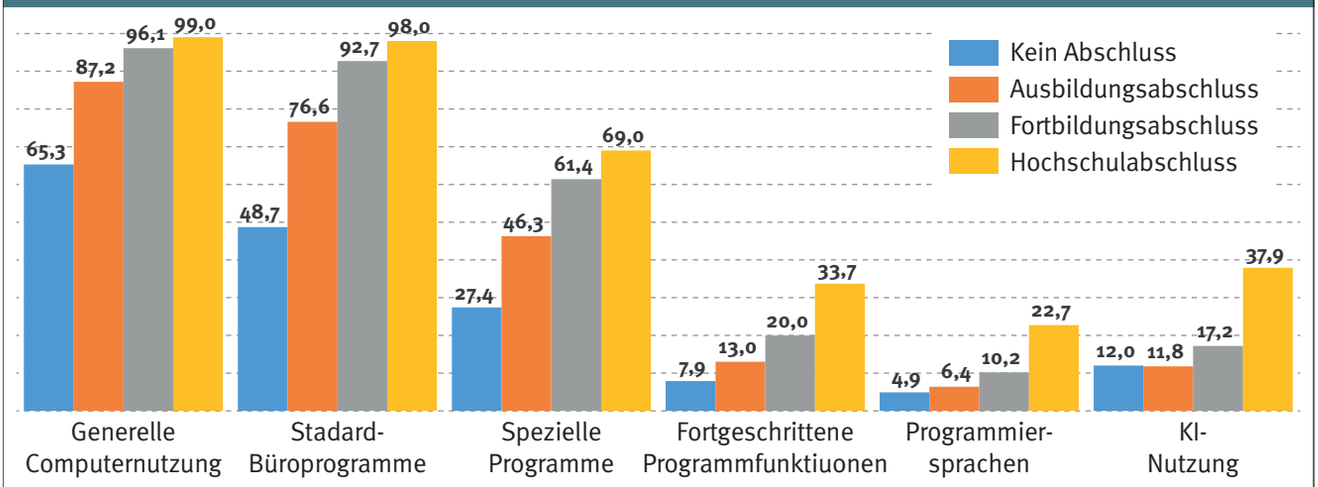
Folgende Fragen zur IT-Nutzung wurden an Erwerbstätige gestellt, die zumindest manchmal mit Computern arbeiten. Sie konnten mit »Ja« oder »Nein« beantwortet werden:

- Benutzen Sie in Ihrer Tätigkeit Standard-Büroprogramme wie z. B. Microsoft Office, Open Office oder E-Mail-Programme?
- Verwenden Sie in Ihrer Tätigkeit spezielle Computerprogramme, zum Beispiel für Bild- oder Videobearbeitung, Layout-Design, Buchhaltung, CAD?
- Programmieren Sie Makros oder Skripte, zum Beispiel für wiederkehrende Arbeitsschritte oder um effizienter zu arbeiten?
- Benutzen Sie in Ihrer Tätigkeit Programmiersprachen wie z. B. C++, Python, Java, um Programme und Anwendungen zu erstellen?

An alle: »Verwenden Sie bei Ihrer Arbeit Technologien, die Künstliche Intelligenz nutzen, z. B. um Sprache, Bilder oder Texte automatisch zu erkennen und zu verarbeiten?« Quelle: BIBB/BAUA-Erwerbstätigenbefragung 2024.

Ende des letzten Jahrzehnts haben Untersuchungen bereits aufgezeigt, dass professionelle IT-Tätigkeiten außerhalb der IT-Kernberufe (sogenannte IT-Mischberufe) von rund sieben Prozent der Erwerbstätigen ausgeübt werden. Wobei die Inzidenz auf akademischem Niveau doppelt so hoch ist wie auf Fachkraftniveau. Genauso steigt bei Erwerbstätigen die Komplexität der Computernutzung (der Nutzung vernetzter digitaler Technologien – von einfachen Aufgaben bis hin zur Lösung komplexer Probleme – mit steigendem Bildungsniveau. (vgl. BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 (ETB 2018); Analyse des Nationalen Bildungspanels (NEPS) zur Art der beruflichen Computernutzung 2017.

Abbildung 6.5: Komplexität der IT-Nutzung nach Anforderungsniveau (in Prozent)



Das Anforderungsniveau informiert über das Qualifikationsniveau, das in der Regel für die Ausübung der Tätigkeiten erforderlich ist. Es ist nicht mit dem individuellen Qualifikationsniveau der Befragten gleichzusetzen.
Quelle: BIBB/BAUA-Erwerbstätigenbefragung 2024 (gewichtete Angaben).

Wie Abb. 6.5 zeigt, ist die Computernutzung ist auf allen Anforderungsniveaus weit verbreitet. Sowohl die allgemeine als auch die spezifische Computernutzung steigt mit dem Anforderungsniveau der Tätigkeit In den letzten Jahren ist neben der klassischen Nutzung von Informationstechnologien das Aufkommen von selbststeuernden und selbstlernenden Systeme offensichtlich geworden (KI).

Rund 20 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland geben an, bei ihrer Arbeit Technologien zu nutzen, die KI einsetzen, um beispielsweise Sprache, Bilder oder Texte automatisch zu erkennen und zu verarbeiten. Die Nutzung von KI steigt dabei mit dem Anforderungsniveau der Tätigkeit und wird insbesondere auf akademischem Niveau eingesetzt. Bei Tätigkeiten, die in der Regel einen Hochschulabschluss erfordern, spielt KI derzeit die größte Rolle (37,9 %), auf Fachkraftniveau liegt die Nutzung (noch) bei rund zwölf Prozent der Erwerbstätigen.[33]

6.3 Berufe im Wandel

Neue Berufe entstehen (z. B. Kaufleute für Digitalisierungsmanagement), Novellierungen oder Anpassungen der Berufsbilder sind im vollen Gange (z. B. Industriekaufleute) oder die Weiterbildungsstrukturen und Angebote der beruflichen Bildung durch Zusatzqualifikationen oder neue Berufsspezialisten bzw. novellierte Fortbildungen werden aktueller und mehr.

Anhand von fünf Berufsbildern anerkannter Berufe, die in den hier untersuchten Tätigkeitsbereichen eine wesentliche Rolle spielen (Industriekaufleute, Kaufleute für Büromanagement, Kaufleute für Digitalisierungsmanagement, Speditionskaufleute) sollen die Veränderungen illustriert werden. Bei den Neuordnungen der Berufsbilder wurden bestehende Berufe angepasst, oder neue Berufe entwickelt, die zukünftigen Bedarf abdecken sollen. Die aufgegriffenen Neuerungen der Berufsbildpositionen werden zusammenfassend dargestellt. Die inhaltlichen Weiterentwicklungen im Kontext der beruflichen Handlungsfähigkeit werden ausführlicher unter 6.3.5 Kaufleute für Digitalisierungsmanagement dargestellt).

33 Quelle: Hall, A. BWP 03 / 2024, Seite 37-39.

6.3.1 Industriekaufleute

Industriekaufleute sind konfrontiert mit vielfältigen Anforderungen aus betrieblichen die Organisationsstrukturen, Arbeitsprozessgestaltung sowie die gegenwärtig eingesetzte bzw. zukünftig geplante digitale Ausstattung. Die Anforderungen an Industriekaufleute haben sich entsprechend weiterentwickelt.

Das aktualisierte Berufsbild (BIBB, 2024) der Industriekaufleute ist im Kern generalistisch ausgerichtet mit breit angelegten betriebswirtschaftlichen Kernkompetenzen. Ausgehend vom industriellen Leistungserstellungsprozess gehört das kunden-, geschäftsprozess- und projektorientierte Arbeiten ebenfalls zu den Kernkompetenzen des Berufs. Aus den neuen Standardberufsbildpositionen, die für alle modernisierten dualen Ausbildungsberufe gelten, ergeben sich unter anderem Themen zu Anforderungen aus der Nachhaltigkeit und Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Diese Lernziele zielen auf die integrierte Vermittlung von fachlichen, methodischen, sozialen sowie personalen Kompetenzen. Prüfungsleistungen nehmen Elemente des Projektmanagements auf, genauso wie berufs-, fach- und fremdsprachliche Kompetenzen. Mit ganzheitlichen und lösungsorientierten Sichtweisen auf komplexe Problemstellungen, auch in der digitalen und internationalen Arbeits- und Geschäftswelt integriert sie Lernziele des vernetzten, analytischen und problemlösenden Denkens.

Neue Kompetenzanforderungen:

- Digitale Vernetzung von Herstellungs- und Steuerungsprozessen: In der Praxis wird dieser Bedarf häufig als Erfordernis des »vernetzten Denkens« beschrieben und an die Absolventen und Absolventinnen das Zielbild des »Schnittstellenmanagers« formuliert.
- Produktions- und Planungssysteme werden bei der Aufnahme von Kundenanforderungen variabler und flexibler: Dies schließt die Stärkung sowohl der Sozial- als auch der Selbstkompetenzen ein, um in komplexer werdenden Situationen selbstgesteuert und ressourcenbewusst agieren und mit internen und externen Personen situations- und medienadäquat kollaborieren zu können.
- Neue Geschäftsmodelle, die auf Vernetzung, Cloud-Technologien und E-Commerce basieren, gewinnen an Bedeutung: Dies schließt die Stärkung sowohl der Sozial- als auch der Selbstkompetenzen ein, um in komplexer werdenden Situationen selbstgesteuert und ressourcenbewusst agieren und mit internen und externen Personen situations- und medienadäquat kollaborieren zu können: In diesem dynamischen Umfeld müssen Industriekaufleute zudem sicher kaufmännisch handeln. Dies schließt auch die Bedienung vielfältiger digitaler Medien ein, einen sensiblen Umgang mit großen Datenmengen sowie die Berücksichtigung von Datenschutz und -sicherheit.
- Kaufmännisches und gewerblich-technisches Handeln wachsen stärker zusammen: ein umfassendes Prozessverständnis ist bei künftigen Fachkräften verstärkt gefordert[34].

Für Industriekaufleute bestehen die Folgen der Digitalisierung vorrangig in einem anspruchsvolleren Anforderungsprofil und einer drohenden Akademisierung. Durch die systematische Verzahnung von Aus- und Fortbildung könnten die Attraktivität einer beruflichen Laufbahn erhöht und die notwendige Qualifizierung realisiert werden. Es ließen sich zusätzliche Inhalte wie zum Beispiel das

34 Die beschriebenen Anpassungserfordernisse bestätigen sich auch in den Forschungsergebnissen des BIBB zum Beruf, die im Rahmen der Studie »Berufsbildung 4.0 – Fachkräftequalifikationen und Kompetenzen für die digitalisierte Arbeit von morgen: Der Ausbildungsberuf, Industriekaufmann/-kauffrau‘ im Screening«

Handhaben von Daten vertiefen, welches bei den Industriekaufleuten im Zuge der Digitalisierung komplexer wird und mit zahlreichen neuen Anforderungen verbunden ist.

6.3.2 Kaufleute für Büromanagement

Der Allbranchenberuf ist gekennzeichnet durch Büro- und Geschäftsprozesse, die kaufmännische und bürowirtschaftliche Kern- beziehungsweise Grundqualifikationen abdecken. Die grundlegend veränderte Prozessorganisation in den Unternehmen der letzten Jahrzehnte orientiert die Berufsausbildung. Entlang der am Kunden ausgerichtete Kernprozesse der Wertschöpfung und der unterstützenden kaufmännischen Prozesse erfolgt die Kompetenzentwicklung.

Die Büroprozesse beziehen sich bei der beruflichen Handlungsfähigkeit z. B. auf Textverarbeitung, Informationsmanagement, Postein- und -ausgang, Projektmanagement, Sitzungsorganisation sowie Terminkoordination: Arbeitsorganisation, Kommunikation und Kooperation sind stärker auf personale und soziale Kompetenzen ausgerichtet und ergänzen die fachlich-methodische Qualifizierung. Die Geschäftsprozesse beziehen sich im Wesentlichen auf kaufmännische Grundlagen, wie z. B. kaufmännische Steuerung, personalbezogene Aufgaben, Auftragsbearbeitung, Kundenservice oder Materialbeschaffung.

Das prozessorientierte Berufsbild mit spezialisierten Qualifikationsanforderungen setzt voraus, dass komplexe, ganzheitliche berufliche Aufgabenstellungen in der Ausbildung bearbeitet werden. Die neue Ausbildung greift veränderte Anforderungen an Beschäftigte auf, nicht mehr nur unter Einhaltung von vorgegebenen Prozessabläufen einwandfrei handeln zu können, sondern diese, über den unmittelbaren Zuständigkeitsbereich hinaus, mitzugestalten.

Neue Kompetenzen – Besondere Herausforderungen in bekannten Arbeitsprozessen

- Mehr Agieren in komplexen Situationen: bei der Kompetenzentwicklung wird dabei im besten Fall in enger Abstimmung mit der mittelfristigen Personalplanung und den entsprechenden Fachabteilungen als Einsatzgebiete in der Berufsausbildung auf die betrieblichen Strukturen und Abläufe zurückgegriffen.
- Reflexives Handeln in Prozessen: Gefordert sind die Fähigkeiten, in Projekten und Prozessen handeln zu können und hierfür die vor und nachgelagerten Prozessketten zu berücksichtigen, ist daher für die Fachkräfte unabdingbar geworden.
- Integrative Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten werden erforderlich: wie z. B. das Leistungsangebot und die Organisation des jeweiligen Ausbildungsbetriebes, Berufsbildung, Arbeitsrecht, Gesundheit, wirtschaftliches und nachhaltiges Handeln, Qualitätssicherung.
- Die Aufgabe der Mitgestaltung von Arbeit hat eine eigenständige Berufsbildposition »Qualitätsorientiertes Handeln in Prozessen« hervorgebracht: die Auszubildenden sollen u. a. dazu befähigt werden, eigenes Handeln im Arbeitsprozess in Bezug auf den Erfolg des Geschäftsprozesses und auf die Belange aller Beteiligten reflektieren und anpassen zu können (VO des Berufes, 2020).

6.3.3 Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistung

Logistik umfasst ganzheitliche Systemlösungen, mit denen sich der Spediteur in die Prozessketten von Handel und Industrie integriert. Die vielfältigen Anforderungen des Speditions- und Logistikmarktes bedient der Kaufmann/die Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung. Dieser ist

in der Praxis vielseitig gefordert. Entsprechend ist das existierende Berufsbild mit den folgenden Mindeststandards ausgestattet, die technikoffen ausgebildet werden. Als Fachkraft auf Sachbearbeiterebene ausgebildet, sollen sie an der Entwicklung von Logistikprojekten mitwirken und die Optimierung von Güterversendungen und Transportketten im Tagesgeschäft umsetzen können. Dies erfordert insbesondere:

- Flexibilität, Aufgeschlossenheit und fundiertes Fachwissen mit Wissen zu Informations- und Kommunikationstechniken;
- prozessorientierte Leistungserstellung in Spedition und Logistik (logistisches Gesamtpaket sind Transport, Umschlag, Lagerung und Information).

Aktuelles Kompetenzportfolio

- Organisieren und überwachen den Transport, Umschlag, die Lagerung sowie logistische Leistungen
- Mitwirken an der Entwicklung von Logistiksystemen
- Steuern des Zusammenwirkens der an der Logistikkette Beteiligten
- Zusammenarbeit nicht nur im Betrieb, sondern Teamarbeit und Kommunikation auch mit Partnern und Kunden
- Zweisprachigkeit im Berufsalltag durch Englisch
- Nutzung der modernen Informations- und Kommunikationstechniken und die Bedeutung des Informationsflusses im logistischen Prozess
- Vertragsgestaltung, Versicherung und Haftung Maßnahmen zu Schadenverhütung, Qualitätssicherung und Umweltschutz, Marketing und betriebswirtschaftliche Themen (www.berusbildung.com, 20.04.2025).

6.3.4 Fachkraft für Lagerlogistik

Die Fachkraft für Lagerlogistik erfüllt verschiedene Aufgaben wie Bürotätigkeiten sowie die Administration und übernimmt bei Bedarf auch selbst Aufgabenbereiche im Lager. Teilweise geht der Job deswegen mit einer körperlichen Anstrengung einher. Lagerlogistiker haben folgende Aufgaben:

- Steuerung und Kontrolle der Produktivität,
- Einhaltung von Lieferterminen, die Erstellung von Lieferplänen
- Organisation und die Durchführung der Inventur und
- Entwurf von Strategien zur Einlagerung und Auslagerung, Reparaturen

Kompetenzen und Eigenschaften

- Die Fachkraft für Lagerlogistik ist ein verantwortungsvolles Organisationstalent (sorgfältiges Planen, sicherer Transport).
- Der Umgang mit Zahlen ist essenziell: Größenangaben oder Volumina werden gerechnet.
- Resilienz: sehr stressige Zeiten und Situationen geben, wo sehr viele Lagerbestände verschickt oder eingelagert werden.
- Fachkräfte für Lagerlogistik müssen flexibel sein und in der Lage, neue Technologien und Prozesse schnell zu erlernen. Die Fähigkeit, sich schnell an sich ändernde Marktbedingungen anzupassen, wird immer wichtiger.

Wichtige Softskills sind: hohe Belastbarkeit und ein ausgeprägtes Durchsetzungsvermögen, flexibel im Denken, Verantwortungsbewusstsein, Genauigkeit, Teamfähigkeit und hohe Serviceorientierung

Zukunft und Trends als Fachkraft für Lagerlogistik

- Starken Trend zur Automatisierung und Digitalisierung (Routenplanungen und Sortierarbeiten).
- Der Einsatz von Robotern, automatisierten Förderbändern, Lagerverwaltungssystemen (LVS) und anderen Technologien kann die Effizienz steigern und Fehler minimieren.
- Integration von IoT-Geräten in Lagerumgebungen: ermöglicht Echtzeitüberwachung von Waren, Inventar und Abläufen. Sensoren liefern Informationen über Lagerbestände, Lagerbedingungen und Transportvorgänge.
- KI kann in der Lagerlogistik: Vorhersagen über Nachfrage, Optimierung von Routen, Inventarverwaltung und andere komplexe Aufgaben zu treffen. KI-gestützte: Prozesse verbessern und Engpässe vermeiden (Zuständigkeitsbereich der Fachkräfte verlagern).
- Nachhaltigkeit: ressourcenschonende Verfahren, umweltfreundliche Verpackungen und Routenplanung.
- Zuständigkeitsbereich der Fachkräfte verlagern sich: zunehmend mehr Fachkräfte für Lagerlogistik in der IT (Wartungspersonal, Datenanalytiker oder Teleoperator von Fahrzeugen).
- Der Beruf ist weiterbildungsintensiv

6.3.5 Kaufleute für Digitalisierungsmanagement (IT-Beruf)

Die IT-(Ausbildungs-) Berufe wurden aufgrund der fortschreitende technologische Entwicklung 2020 neu geordnet. In diesem Zuge wurden insbesondere die Kompetenzen des Informatikkaufmanns und der Informatikkauffrau überprüft und neu ausgerichtet. Der neu konzipierte Ausbildungsberuf ersetzt das alte Berufsbild der Informatikkaufleute.

Die Ausgestaltung der einzelnen Berufe und der Fachrichtungen soll zur Bewältigung der vielfältigen Aufgaben und Einsatzbereiche in modernen Unternehmen und IT-Arbeitsfeldern beitragen. Dabei wurden bestehende Berufe strukturell erweitert (Kaufleute für IT-System-Management), Lernziele aktualisiert und neue Berufe geschaffen, wie den kaufmännischen Ausbildungsberuf (Kaufleute für Digitalisierungsmanagement).

Die Berufsausbildung gliedert sich dabei in berufsprofilgebende Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten sowie integrativ zu vermittelnde Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten. Für das grundlegende Handwerkszeug einer IT-Fachkraft verfügen alle IT-Berufe über gemeinsame Berufsbildpositionen. Auf der Basis dieser Kompetenzen ist ein flexibler Einsatz in und eine Zusammenarbeit über alle IT-Arbeitsbereiche in einem professionellen Rahmen möglich. Auch hier sind die Anforderungen in den Berufen technikoffen formuliert und schaffen für die Unternehmen Flexibilität.

Die berufsprofilgebenden Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten sind für die Berufe im jeweiligen Ausbildungsrahmenplan beschrieben:

- Analysieren von Arbeits-, Geschäfts- und Wertschöpfungsprozessen
- Ermitteln des Bedarfs an Informationen und Bereitstellen von Daten
- Digitale Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen

- Anbahnen und Gestalten von Verträgen – Planen und Durchführen von Beschaffungen
- Anwenden von Instrumenten der kaufmännischen Steuerung und Kontrolle
- Umsetzen der Schutzziele der Datensicherheit – Einhalten der Bestimmungen zum Datenschutz und weiteren Schutzrechten

In Abgrenzung zu den Kaufleuten für IT-System-Management (vormals: IT-System-Kaufmann/- frau) liegt der Schwerpunkt auf dem Angebot und der Vermarktung von IT-Dienstleistungen sowie dem Management und der Administration von IT-Systemen.

Kaufleute für Digitalisierungsmanagement managen die Digitalisierung von Geschäftsprozessen auf der operativen Ebene. Sie analysieren und optimieren die Wertschöpfungsketten in Unternehmen mit dem Ziel, Nutzen aus der Digitalisierung zu ziehen. Im Wesentlichen fokussiert sich das Berufsbild des Kaufmanns und der Kauffrau für Digitalisierungsmanagement auf folgende Kompetenzen:

- digitale Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle;
- verstärkter Fokus auf Kundennutzen und Wertschöpfung;
- Mitwirkung bei der Wandlung analoger Prozesse in digitale Prozesse;
- Bewertung und Analyse bestehender kaufmännischer Systeme, Daten und Prozesse;
- Konzeption und Mitwirkung an der digitalen Erweiterung bestehender IT-Systeme;
- betriebswirtschaftliche Bewertung digitaler Erweiterungsmöglichkeiten.

Die berufliche Handlungsfähigkeit schließt insbesondere selbstständiges Planen, Durchführen und Kontrollieren ein. Der Handlungsspielraum, in dem sich Selbstständigkeit entfalten kann, wird von den Rahmenbedingungen des Betriebs beeinflusst. Demnach bedeutet ‚Selbstständiges Planen‘:

- Arbeitsschritte festlegen (Arbeitsablaufplan), Maschinen, Geräte und Hilfsmittel festlegen,
- Materialbedarf ermitteln – Ausführungszeit einschätzen (profilschärfende kaufmännische Ausrichtung),
- Selbstständiges Durchführen: Stärkung der Vermittlung von Kompetenzen als Voraussetzung für erfolgreiche interdisziplinäre Kooperation, z. B.: Projektmanagement, Nachhaltigkeit/Qualitätsmanagement, Berücksichtigung ethischer Grundsätze
- die Arbeit ohne Anleitung Dritter durchführen. Selbstständiges Kontrollieren:
- das Arbeitsergebnis mit den Vorgaben vergleichen, feststellen, ob die Vorgaben erreicht wurden oder welche Korrekturen gegebenenfalls notwendig sind (Berücksichtigung von Inhalten aus dem Bereich der Daten- und Prozessanalyse, umfassende Präsenz der Themen Datenschutz und -sicherheit)

Diese Auffassung über die Berufsbefähigung soll vor allem zum Ausdruck bringen, dass Kaufleute für Digitalisierungsmanagement im Rahmen ihrer Arbeit eigenständige Entscheidungen, beispielsweise zum Ablauf ihrer Arbeit im Betrieb, zur Qualitätssicherung der durchgeführten Arbeiten, im Umgang mit Kunden und Kundinnen oder zur Arbeitssicherheit sowie zum Gesundheits- und Umweltschutz, treffen können.

Angesichts der hohen Geschwindigkeit, mit der Veränderungen heute stattfinden, ist für die Auszubildenden Methodenwissen wichtiger als konkretes Herstellerwissen. Im ersten Ausbildungsab-

schnitt der gemeinsamen Qualifikationen über alle IT-Berufe werden neben prozessualen Kompetenzen sowohl kaufmännische als auch technische Qualifikationen vermittelt, und in den Prüfungen nachzuweisen,

- Kundenbedarfe zielgruppengerecht zu ermitteln,
- Hard- und Software auszuwählen und die Beschaffung einzuleiten,
- einen IT-Arbeitsplatz zu konfigurieren und zu testen und dabei die Bestimmungen und die betrieblichen Vorgaben zum Datenschutz, zur IT-Sicherheit und zur Qualitätssicherung einzuhalten,
- Kunden und Kundinnen in die Nutzung des Arbeitsplatzes einzuweisen und
- die Leistungserbringung zu kontrollieren und zu protokollieren.

6.4 Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Die Möglichkeiten zur weiteren Qualifizierung und Weiterbildung für Berufe der administrativen Tätigkeiten sind vielfältig:

- Fortbildung und Umschulung
- Betriebliche Qualifizierung,
- Lernplattformen (MOOCS)
- Persönliche Weiterbildung bei privaten Bildungsanbietern,
- Studium oder auch Open Universities,
- Volkshochschulen und andere Bildungsanbieter für allgemeine und/oder politische Weiterbildungen

Im folgenden Kapitel 6.4.1. (Berufliche Weiterbildung und Fortbildung) stehen zunächst die formalen Bildungsgänge am Beispiel der Industriekaufleute und den IT-Berufen im Vordergrund. Anschließend wird die Perspektive der betrieblichen Qualifizierung eingenommen.

6.4.1 Berufliche Weiterbildung und Fortbildung

Der Blick auf Weiterbildungsmöglichkeiten sollte zunächst differenzieren zwischen Qualifizierung zum Erhalt der Beruflichkeit und Aufstiegsfortbildung. Veränderte Anforderungen am Arbeitsplatz oder neue Inhalte eines erlernten Grundberufes sind eher als Anpassungs- oder Erhaltungsqualifizierung zu kategorisieren: man bildet sich in einem speziellen Bereich weiter und ist danach mit neuem Know-how für den Arbeitsplatz oder einer beruflichen Entwicklung bereit für zukünftige Anforderungen. Diese, auf zukünftige Tätigkeiten ausgerichtete betriebliche Weiterbildung ist u. U. gemäß Qualifizierungschancengesetz förderfähig (zur Förderung von Weiterbildung siehe Kapitel 7.5).

Die Aufstiegsfortbildung bzw. -weiterbildung als Entwicklungsqualifizierung ermöglicht einen beruflichen Aufstieg, ausgehend von einer abgeschlossene Berufsausbildung. Während der Aufstiegsfortbildung wird man auf größere Aufgabenbereiche sowie eine höhere berufliche Verantwortung vorbereitet. Klassische Beispiele für kaufmännische Aufstiegsfortbildungen sind Abschlüsse als Fachwirt/-in, Betriebswirt/-in und Fachkaufmann/-frau. Absolviert wird die Aufstiegsweiterbildung entweder in Vollzeit oder in Teilzeit neben dem Beruf. Mit dem Bestehen der Abschlussprüfung wird ein anerkannter, qualifizierter Abschluss erworben.

Berufliche Fortbildung am Beispiel: Kaufleute

1. Berufsspezialist (zum Beispiel Fachberater:in im Vertrieb)

Diese Weiterbildung fokussiert sich auf Techniken zur Anbahnung von Verkaufsgesprächen, Durchführung von Beratungsgesprächen und Aushandlung von Abschlüssen. Sie ist ideal für Automobilkaufleute, die ihr Wissen im Verkauf vertiefen möchten. (Ebene der Berufsspezialisten: DQR-Niveau 5). Aber weitere Fachrichtungen können attraktiv sein. Wie auch der Fachkaufmann/-frau für Personal.

2. Fachwirt

Die Weiterbildung zum Fachwirt ist eine Aufstiegsfortbildung, die tiefer gehende Kenntnisse in einem spezifischen kaufmännischen Bereich vermittelt. Ebene der Fachkaufleute, Fachwirte, Industrie- und Fachmeister – auch: Aus- und Weiterbildungspädagoge (Ebene der Bachelor Professionals DQR-Niveau 6)

- Fachkaufleute sind für funktionsspezifische Aufgaben im Betrieb qualifiziert. Hier kann schwerpunktmäßig zwischen verschiedenen Fachrichtungen wie Personalwesen, Controlling oder Finanzen und Rechnungswesen gewählt werden
- Fachwirte sind branchenspezifische Generalisten
- Industrie- und Fachmeister sind qualifizierte Führungskräfte in den Unternehmen.
- Technische Fachwirte stehen an der Schnittstelle zwischen kaufmännischen und technischen Aufgaben.

Die folgende Abbildung illustriert ein Beispiel für ein neues Qualifikationsprofil im Bereich der Fachwirte-Fortbildung:

Abbildung 6.6: Qualifikationsprofil Fachwirt

Fachwirt:in für New-Mobility-Procurement (neues Qualifikationsprofil)

Tätigkeitsfelder

Fachwirt:innen für New-Mobility-Procurement arbeiten im Einkauf oder in anderen internen Service- und Querschnittsabteilungen von OEM und Zulieferern sowie Dienstleistungsunternehmen im Automotive-Sektor. Sie entwickeln Beschaffungs- und Lieferstrategien für Elektromobilitätskomponenten, definieren in Abstimmung mit Fachabteilungen Anforderungen an externe IT-Dienstleistungen und Software und übernehmen die Preisverhandlung. Bei der strategischen Etablierung neuer Lieferketten orientieren sie sich an gesetzlichen Vorgaben wie dem Lieferkettengesetz, internen CSR-Guidelines sowie geopolitischen Bedingungen und gewährleisten eine Just-in-time-Bereitstellung von Dienstleistungen. Bauteilen und Vorprodukten, Sie steuern und überwachen die Beschaffungssysteme und -prozesse durch den Einbau von Data-Analytics-Tools. Sie werten Daten aus, um Prozesse zu optimieren.

Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten

- Planen, Durchführen und Optimieren von Beschaffungsprozessen
- Aufbau nachhaltiger, kostengünstiger und sicherer Lieferketten
- Material, Informatik. Data-Analytics, Betriebswirtschaft, internationale Politik
- Datenbasierte Steuerung von Beschaffungssystemen und -prozessen

Ausbildung

Aufstiegsfortbildung, mehr als 400 Unterrichtsstunden

Treiber

Elektromobilität. Software als zentraler Bestandteil der zukünftigen Wertschöpfung, Mobilitätswende, Klima- und Umweltschutz. Digitalisierung, gesetzliche Rahmenbedingungen, Kund:innenwünsche Nachhaltigkeit/fairer Handel

Quelle: Ehrenberg-Silies, S., Bovenschulte M. u. a. (2021), Seite 24

3. Betriebswirt

Eine Weiterbildung zum Betriebswirt IHK bietet umfassende Kenntnisse in Betriebswirtschaft und Management. Ebene der Betriebswirte, Technische Betriebswirte, auch: Berufspädagogen Betriebswirte, Technische Betriebswirte und auch Berufspädagogen haben sich bereits als Fachkaufleute/Fachwirte, Industrie- oder Fachmeister bewährt und können selbstständige Leitungsaufgaben übernehmen. (Ebene der Master Professionals DQR Niveau 7). Zu den bekanntesten Fachrichtungen gehören Finanzwirtschaft, Touristik, Personalwirtschaft, Logistik, Absatzwirtschaft und Marketing.

Diese drei Weiterbildungsmöglichkeiten entsprechen den 3-Stufigen Fortbildungssystem der bundesweit anerkannten Berufe und lassen sich im Deutschen Qualifikationsrahmen den Stufen 5-7 zuordnen.

Abbildung 6.7: Struktur der beruflichen Fortbildung

Berufsbildungsgesetz (BBiG)		Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR*) Beispiele	
§ 53d	• Master Professional • Lernzeiten mindestens 1.600 Stunden	DQR 7	• Betriebswirt/in, technische Betriebswirte • Berufspädagoge/in; Master; Diplom (Univ.)
§ 53c	• Bachelor Professional • Lernzeiten mindestens 1.200 Stunden	DQR 6	• Industrie- Handwerksmeister/-in • Techniker/in, Fachwirte/-in; Bachelor
§ 53b	• Berufsspezialist/in • Lernzeiten mindestens 400 Stunden	DQR 5	• Kfz-Servicetechniker/in; Fachberater/in • Fachmann/frau für kaufm. Betriebsführung
§ 4	• Facharbeiter /in; Gesellen/in • 3-jährige Berufsausbildung	DQR 4	• Ausbildungsberufe (nach BBiG und HwO) • Berufsfachschule (Assistentenberufe)

*Grundlage: EQR Empfehlung des Rates der Europäischen Union vom 22. Mai 2017

Nach einer erfolgreich abgeschlossenen Berufsausbildung zum Beispiel im kaufmännischen Bereich auf dem DQR Niveau 4, ergeben sich für die Beschäftigten in diesem Tätigkeitsbereich entsprechende Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten (zum DQR siehe Erläuterungen weiter unten). Hierzu befinden sich auf dem Markt eine Vielzahl von zertifizierten Anbietern die Fortbildungsangebote gemäß den vorgeschriebenen Prüfungsvorschriften der IHK und HWK durchführen und dabei verschieden Vermittlungsmethoden von Präsenz- und Online-Formaten anbieten.

In der Regel kooperieren Betriebe mit ausgewählten Bildungsanbietern entweder in der Region oder in Verbindung mit einem spezifischen Bildungsangebot. Diese Zusammenarbeit erschließt gute Möglichkeiten der Entwicklung von spezifischen Angeboten, die als Gegenstand der Beteiligungsrechte mit der Interessenvertretung abgestimmt sind; und entsprechend auch mit einer besonderen Förderung nach dem Qualifizierungschancengesetz zur Beschäftigungssicherung bzw. Förderung ausgestattet attraktiv für Betrieb und Beschäftigte sind.

Abbildung 6.8: Deutscher Qualifikationsrahmen (DQR) Zuordnung der dualen Berufsbildung

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

4. Industriekaufleute Studium

Neben den klassischen kaufmännischen Weiterbildungen nach einer Berufsausbildung steht die Möglichkeit, Studiengänge zu absolvieren, die auf die Berufsdomäne oder eine Tätigkeitsperspektive zugeschnitten sind. Ein berufsbegleitendes Studium in den Bereichen Management, Betriebswirtschaftslehre, Business Administration oder Wirtschaftswissenschaft ist eine begehrte Alternative zur beruflichen Weiterbildung.

Diese Weiterbildungen an Hochschulen können ebenfalls sowohl berufsbegleitend als auch in Vollzeit durchgeführt werden.

Mit einer Kombination aus Hochschulwissen und Erfahrungen in einem Unternehmen sind gute Zukunftsperspektiven auf dem Arbeitsmarkt gegeben. Infrage kommen dafür vor allem Studiengänge mit einer wirtschaftlichen oder kaufmännischen Ausrichtung. Typischerweise erlaubt eine abgeschlossene Ausbildung anschließend ein Studium an einer Fachhochschule. Mit dem Erreichen der allgemeinen Hochschulreife, kann ein Industriekaufmann oder eine Industriekauffrau auch für ein Studium an einer Universität zugelassen werden.

In der Regel erfolgt das Studium (für Kaufleute oft BWL) zunächst als Bachelor, in der Folge anschließend mit Masterabschluss. Im Mittelpunkt der Betriebswirtschaftslehre steht die Analyse von wirtschaftlichen Strukturen und Prozessen sowie die Entwicklung von Problemlösungsmechanismen.

Studium der Industriebetriebswirtschaft

Während die Betriebswirtschaftslehre etwas weiter gefasst ist, kommt der Studiengang Industriebetriebswirtschaft den Inhalten etwas näher, die der Industriekaufmann oder die Industriekauffrau bereits während der Ausbildung gelernt haben. Der Fokus des Studiengangs liegt auf der Ausbildung von Managementkräften für die Industrie. Oft handelt es sich bei dem Studiengang um einen Master-Studiengang. Um diesen aufnehmen zu können, ist ein zuvor abgeschlossener Bachelor Voraussetzung. Es ist also meist notwendig, ein vorzugsweise ingenieurwissenschaftliches Studium im Bachelor zu studieren und sich dann im Master-Studiengang für Industriebetriebswirtschaft zu entscheiden. Zu den Inhalten gehören beispielsweise Produktionswirtschaft, Marketing, Finanzmanagement, Personalführung und Wirtschaftsrecht.

Das Studium der Wirtschaftswissenschaften ähnelt dem der Betriebslehre, beinhaltet aber auch Zudem vertieft Inhalte der Volkswirtschaftslehre. Neben den wirtschaftlichen Zusammenhängen in einem Unternehmen werden daher auch die wirtschaftlichen Sachverhalte beziehungsweise ihre Auswirkungen auf die Individuen oder die Gesellschaft untersucht. Studenten können sich auch hier im Laufe des Studiums spezialisieren und sich stärker auf BWL oder VWL fokussieren.

Der Studiengang vermittelt ein breites ökonomisches Wissen, sodass Studenten nach dem Abschluss für viele Berufszweige qualifiziert sind. Auch der Weg in die Forschung steht ihnen im Anschluss offen. Zu den vermittelten Inhalten während des Studiums gehören zum Beispiel Wirtschaftsrecht, Wirtschaftspädagogik, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftssoziologie, Wirtschaftspsychologie, Wirtschaftsgeografie, Wirtschaftsethik oder Versicherungswirtschaft. Zudem kommen die klassischen BWL-Felder wie Marketing, Rechnungswesen, Personalwesen oder Management.

Studiengang Business Administration

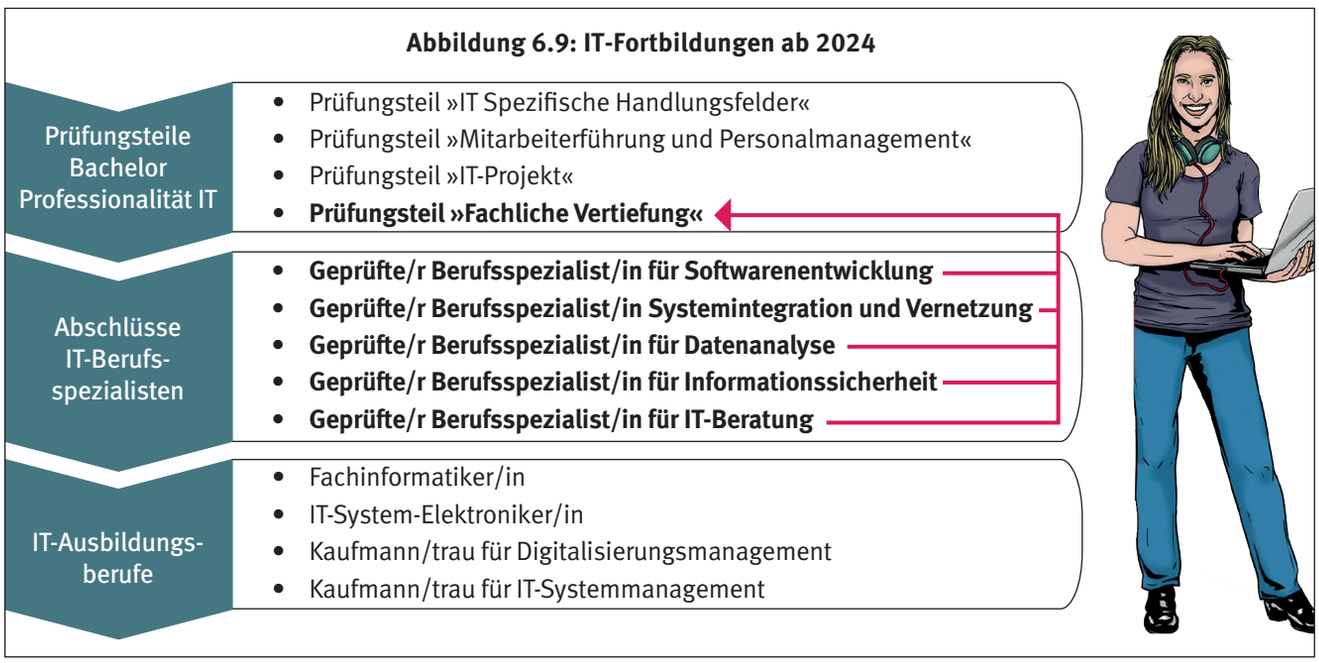
Der Studiengang Business Administration ist konkret für die Managertätigkeit ausgelegt und daher auch praxisnah aufgebaut, mit konkreten Problemen und Fragen aus dem Berufsalltag. als typische Probleme als Manager angehen und Lösungsmechanismen entwickeln.

Rein inhaltlich gibt es viele Überschneidungen mit dem BWL-Studium, dazu kommen volkswirtschaftliche Grundlagen. Dementsprechend finden sich Fächer wie, Controlling, Buchhaltung, Logistik, VWL Grundlagen, BWL-Grundlagen, Mathematik, Statistik, Marketing und Kostenmanagement auf dem Stundenplan wieder. Allerdings liegt der Fokus bei der Lehre, wie erwähnt, auf einer späteren Managertätigkeit. Aus diesem Grund gehören auch Themen wie Verhandlungsführung, Rhetorik, Präsentation, Unternehmenspsychologie und Krisenmanagement zum Lehrplan.

Berufliche Fortbildung am Beispiel: IT-Berufe

Für IT-Fachkräfte – wie den Digitalisierungskaufmann – gibt es zahlreiche Karrierewege, die vielfältige Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung nach Abschluss einer Erstausbildung bieten. Allen Berufen gemeinsam steht der Zugang zum bundeseinheitlichen IT-Weiterbildungssystem (IT-WBS) offen (siehe folgenden Abbildung):

Abbildung 6.9: IT-Fortbildungen ab 2024



Das IT-WBS besteht grundsätzlich aus drei Qualifikationsebenen, die den jeweiligen Stufen des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR) zugeordnet sind:

Die erste Ebene auf DQR-Stufe 5, die Spezialistenprofile der fünf Profilgruppen ist für Personen gedacht, die sich nach der IT-Ausbildung oder als Quer- bzw. Seiteneinsteiger/-innen inhaltlich in verschiedene zur Wahl stehenden Geschäftsprozessbereichen spezialisieren möchten.

Daran schließt sich die Ebene der Bachelor Professionals an. Sie ist für IT-Fachkräfte vorgesehen, die IT-Projekte leiten möchten, und bereitet demnach auf die Übernahme beruflicher Positionen der mittleren Führungsebene vor – Abschlüsse auf DQR-Stufe 6.

Die oberste Ebene des IT-WBS stellt die der Master Professionals dar – sie ist in der Neuordnung des Jahres 2024 nicht ausformuliert, da in der Vergangenheit kaum Interessenten diesen Abschluss angestrebt hatten.

Auf dieser Ebene wird ein dem Masterniveau von Hochschulen äquivalenter Abschluss, Geprüfter/Geprüfte Informatiker/-in oder Geprüfter/Geprüfte Wirtschaftsinformatiker/-in, erworben. Dieser Abschluss bereitet auf eine berufliche Tätigkeit in der oberen Führungsebene vor. Neben diesen Abschlüssen stehen weitere bundeseinheitlich und landesrechtlich geregelte Abschlüsse als Alternativen zur Verfügung. Insbesondere für Absolventen und Absolventinnen der beiden kaufmännischen Berufe (Kaufleute für IT-System-Management und für Digitalisierungsmanagement) könnte der Zugang zu einer Weiterbildung im kaufmännischen Bereich, z. B. zum/zur (Technischen) Betriebswirt/-in, interessant sein.

Die während der Berufsausbildung entwickelten Kompetenzen stellen darüber hinaus eine exzellente Voraussetzung dar, die dort ausgeprägte berufliche Handlungsfähigkeit durch den Erwerb von Herstellerzertifikaten zu erweitern bzw. zu vertiefen. Je nach Fokus gibt es beispielsweise insbesondere im Projektmanagement verschiedene Zertifikate. Außerdem kann bei entsprechendem Interesse – bedingt durch die Stärkung der Kompetenzen zum Datenschutz – die Fortbildung zum/zur Datenschutzbeauftragten angestrebt werden. Hier ist der Markt sehr vielfältig. Insbesondere die steigende Zahl aktueller Programme zur Anerkennung beruflich erworbener Qualifikationen für das Hochschulsystem trägt dazu bei, die Attraktivität der beruflichen IT-Aus- und Weiterbildung zu erhöhen.

6.4.2 Betriebliche Qualifizierung und Weiterbildung

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, die u. U. auch in Kooperation mit regionalen Bildungsanbietern entstehen.

Die Definition der Zukunftskompetenzen beispielsweise ist der Startpunkt für die Entwicklung einer Weiterbildungsstrategie. Dabei geht es nicht nur um die Inhalte von passenden Weiterbildungsbausteinen. Es geht auch zum Beispiel um die Frage, wie man rechtzeitig den Wissenstransfer von sogenannten Baby-Boomern zu jüngeren Kolleginnen und Kollegen organisiert, bevor erstere in den Ruhestand gehen. Auch sollte erhoben werden, welche informellen Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind, auf denen man durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen aufbauen oder Qualifizierungsstrategien entwickeln kann. Wenn diese nicht selbst innerbetrieblich angeboten werden, geht es darum, auf dem Weiterbildungsmarkt die richtigen Maßnahmen auszuwählen.

Zudem greifen Unternehmen auch auf eine Reihe von externen Lernplattformen (LinkedIn Learning, Degreed usw.) zu und kultivieren ein neues ‚Lernen im Prozess der Arbeit.' Vor allem Beschäftigte im Bürobereich haben einerseits eher die Möglichkeit an verschiedenen E-Learning Formaten während der Arbeitszeit und am Arbeitsplatz teilzunehmen. Andererseits ist zu beobachten, dass die die Unternehmensseite die Möglichkeiten der betrieblichen Qualifizierung dann auf diese Angebote reduziert.

Mit dem digitalen Lernen ist das Lernen im Prozess der Arbeit aber durchaus weiter zu fassen. Dabei handelt es sich beim digitalen Lernen um einen Sammelbegriff, der sich auf das Lernen in digitalen

Arbeitsumgebungen bezieht, die sich durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz, cyber-physischen Systemen, Robotik und andere digitale Technologien auszeichnen.

Das Lernen, zumal das informelle Lernen, geht damit weit über das E-Learning und das Lernen mit digitalen Medien hinaus. Die Beschäftigten nutzen in wachsendem Maße interaktive Lernformen wie Videos, Blended Learning, Webinare, Lernplattformen, Chatbots, Mobile Learning und auch Instrumente der Virtual und Augmented Reality, und zwar sowohl als organisierte Lernangebote wie auch als integrierte informelle Lerngelegenheiten beim Arbeitshandeln.

Wichtige Zielsetzungen für das Lernen – was gestaltet und vereinbart werden sollte (siehe Kapitel 7) – wenn im Unternehmen stärker das Lernen in der Arbeit in den Vordergrund rückt:

- die betriebliche Kompetenzentwicklung zielt auf die umfassende berufliche Handlungskompetenz, eine reflexive Handlungsfähigkeit und digitale Kompetenzen;
- Lernen im Prozess der Arbeit wird ausgebaut, digitales arbeitsintegriertes Lernen entwickelt sich als Bestandteil digitaler Arbeit;
- arbeitsbezogenes Lernen differenziert sich, betriebliche Lernkonzepte werden eingeführt;
- Lernorte und Lernräume entgrenzen und erweitern sich;
- neue Lernorganisationsformen und Lernbegleitungsformen inmitten der Arbeit entstehen;
- die Arbeit wird lern- und kompetenzförderlich gestaltet, in der Arbeit erworbene Kompetenzen werden validiert und anerkannt;

Des Weiteren werden Qualifizierungen gern auch als Kaskadenlernen genutzt, um effizient neues Wissen in die Arbeitsabläufe zu bekommen. Beim Kaskadenlernen werden Key User, Multiplikatoren oder Promotoren einzelne Beschäftigte qualifiziert, 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.

Berufe als Chance

Unabhängig von den Möglichkeiten und Grenzen dieser betrieblichen Qualifizierung bieten die Berufe in den administrativen Bereichen auch gute Chancen, sich als Beschäftigter in der Arbeit zu entwickeln. Grund dafür ist neben der Art der Ausbildung auch das breite Feld an Tätigkeiten im Unternehmen als auch in der Branche.

Entsprechende Optionen haben wir in Kapitel 6.3.1 am Beispiel der Kaufleute illustriert: Industriekaufleute sind kaufmännische Allrounder, die beispielsweise in der Materialwirtschaft, dem Vertrieb, dem Einkauf, dem Personalbereich oder dem Rechnungswesen arbeiten und Lernen können. Eine Spezialisierung findet zwar meist irgendwann statt, allerdings oft erst im späteren Berufsalltag. Auch ist es mitunter kein Problem, den Bereich später noch einmal zu wechseln. Wer beispielsweise im Personalbereich angefangen hat, kann nach ein paar Jahren durchaus den Sprung in den Vertrieb wagen.

Industriekaufleute haben zudem im Arbeitsfeld der administrativen Tätigkeiten in Zeiten von Personalabbau potenziell zahlreichere Möglichkeiten einen neuen Job zu finden. Es ist zu beobachten,

dass im Vergleich zu anderen Berufen Alternativen schneller zur Hand sind. Auch die Arbeitsmärkte außerhalb Deutschlands sind u. U. schneller zu erreichen, da Fremdsprachenkenntnisse in der Berufsausbildung ausgebildet werden.

6.5 Lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung

Mit Blick auf Qualifizierung und Kompetenzentwicklung ergibt sich ein lebenslanger Prozess der Aneignung von Wissen, Fähigkeiten und Erfahrung über die natürliche, technische kulturelle, ökonomische und soziale Umwelt, in der wir leben und arbeiten und aus der wir heraus agieren oder daraus abgeleitet Verhalten mit Bezug auf unsere Umwelt ändern. So entsteht letztendlich eine gebildete Persönlichkeit.

Inhaltsreiche Arbeit verlangt qualifizierte, kooperative, selbstständig denkende und handelnde Arbeitspersonen. Dies ist besonders bei Bürotätigkeiten wichtig, da diese oft durch sich schnell ändernde Technologien und Arbeitsprozesse geprägt sind und die traditionelle – arbeitsplatzunabhängige – Weiterbildung an ihre Grenzen stößt.

Der Lebensbereich Arbeit nimmt dabei eine besondere, außerordentliche Position ein. Wir verbringen über die Zeit einen beträchtlichen Teil in der Arbeit. Über diese Zeit sind wir persönlich und beruflich-qualifikatorisch gefordert, uns permanent zu entwickeln und zu Lernen, den kleinen wie großen Herausforderungen des Alltags zu begegnen. Damit diese Entwicklung gelingen kann, braucht es Raum und Zeit sowie adäquate Inhalte und Herangehensweisen. Lernen in der Arbeit muss gestaltet werden.

Damit eine lernförderliche Arbeitsgestaltung es den Beschäftigten ermöglicht, kontinuierlich neue Fähigkeiten zu erwerben und sich an veränderte Anforderungen anzupassen steigen die Anforderungen an die Arbeit und ihre Organisation:

- Vielfalt, Problemhaltigkeit und Abwechslung: Aufgaben sollten abwechslungsreich und vielfältig gestaltet sein, um monotone Tätigkeiten zu vermeiden und die kognitive Flexibilität zu fördern.
- Handlungsspielraum, Ganzheitlichkeit und Selbstbestimmung: Beschäftigte sollten die Möglichkeit haben, ihre Arbeit selbstständig zu planen und zu gestalten. Dies fördert die Eigenverantwortung und das selbstgesteuerte Lernen. Kooperation und Kommunikation: Eine offene Kommunikationskultur und die Förderung von Teamarbeit unterstützen den Wissensaustausch und das gemeinsame Lernen
- Feedback und Reflexion: Regelmäßiges und konstruktives Feedback ist essenziell, um Lernprozesse zu unterstützen. Beschäftigte sollten die Möglichkeit haben, ihre Arbeit zu reflektieren und daraus zu lernen.
- Individuelles Anforderungsniveau und Weiterbildungsmöglichkeiten: Zugang zu Fort- und Weiterbildungsangeboten sowie die Unterstützung durch das Unternehmen sind wichtige Faktoren für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Beschäftigten.
- Technologische Unterstützung: Der Einsatz moderner Technologien kann Lernprozesse erleichtern und den Zugang zu Informationen und Wissen verbessern, z. B. durch Lernplattformen.

Beispiele aus der Praxis zeigen, wie eine Vielfalt an Lernräumen es den Beschäftigten ermöglicht, ihre technischen Fähigkeiten in einer sicheren und unterstützenden Umgebung zu entwickeln. Oder wie Lernräume, die speziell auf die Förderung von Zusammenarbeit und Kommunikation ausgerichtet sind, Platz für Diskussionen und den Austausch von Ideen bieten, was den Lernprozess beschleunigt und die Innovationsfähigkeit der Mitarbeitenden stärkt. Solche Umgebungen fördern eine offene Kommunikationskultur und unterstützen das gemeinsame Lernen.

Letztendlich trägt eine lernförderliche Arbeitsumgebung mit dazu bei, mit kompetenten Beschäftigten die Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern.

Es ist notwendig, Beschäftigte durch die aktive Mitwirkung in den Prozess, also durch Partizipation einzubeziehen. Für Beschäftigte mag die Forderung allerdings, nicht nur zu arbeiten sondern stets und immer auch zu Lernen, Wissen in Können zu verwandeln oder Jobverlust zu riskieren ohne ständige Qualifizierung mit Angst und Anstrengung verbunden sein. Doch die Aktualität verfügbarer Wissensbestande und Fähigkeiten bedingt Lernen. So wird Lernen ein Bestandteil der Arbeit und zu einer zu erbringenden Leistung. Für diese gilt es, kombinierte Arbeits- und Lernsituationen zu schaffen. In diesen kann eine umfassende fachliche, soziale und personale Kompetenzentwicklung in ‚Blended-Learning-Konzepten' verfolgt werden. In der Konsequenz steigt die Chance auf eine Lernkultur in den Betrieben, die den Beschäftigten die Angst nimmt und ihnen die Unterstützung gibt, die neuen Herausforderungen und ungewohnten Situationen anzunehmen.

Lernförderliche Arbeitsgestaltung ist ein kontinuierlicher Prozess, der eine enge Zusammenarbeit zwischen Führungskräften, Beschäftigten und Betriebsräten erfordert.

Betriebsräte sind aufgefordert mit den Mitteln der Betriebsverfassung die Rahmenbedingungen der arbeitsplatzgebundenen Qualifizierung und Weiterbildung verantwortungsbewusst zu gestalten. Es ist eine Chance für die Interessenvertretung, einen Dialog über die Qualität der (lernhaltigen) Arbeitsplätze zu initiieren, um durch die Anregung zu lernförderlicher Arbeitsgestaltung sowohl einen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung der Beschäftigten als auch zur Organisationsentwicklung des Unternehmens zu leisten. Gerade für den Fall, dass die Arbeitsplätze neugestaltet werden und nur eine eingeschränkte Sichtweise über die konkrete Form der neuen Arbeitsplätze vorhanden ist, sind Gütekriterien einer lernförderlichen Arbeit ein Ansatzpunkt für die Suche nach lernhaltigen Arbeitsplätzen und der Gestaltung lernhaltiger, lernförderlicher Arbeit. Regelungen können in Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung oder zur Gestaltung des betrieblichen Wissensmanagements bis zur Unterstützung partizipativer Verfahren der Arbeitsgestaltung festgehalten werden.

Wichtig für die konkrete betriebliche Umsetzung ist, dass es trotz der übergreifenden Kriterien zur Beurteilung lernförderlicher Arbeit keinen »one-best-way« gibt, um Arbeit lernförderlich zu gestalten. Diese Aufgabe muss für jedes Unternehmen spezifisch gelöst werden, indem die Ermittlung der aktuellen und zukünftigen Qualifikationsanforderungen sowie der Lernbedarfe und Bedürfnisse der Beschäftigten in Erfahrung gebracht werden.

Nicht mehr und nicht weniger liegt in diesem Aspekt die Initiative der Interessenvertretung begründet, sich zu beteiligen und mitzubestimmen.

6.6 Zur Entwicklung der Gesetze zur betrieblichen Weiterbildungsförderung

Aktuelle Studien stellen fest, dass die Mehrheit der Unternehmen in den nächsten zwei Jahren ihre Personalstrategien z. B. auf KI anpassen und dabei Qualifizierungen und Umschulungen vornehmen wollen (KI-Studie 2024 Q2 von Deloitte). Umso wichtiger erscheint Wissen über die Möglichkeiten einer finanziellen Förderung von transformativen Maßnahmen der beruflichen Qualifizierung.

Das Qualifizierungschancengesetz (QCG, 2019) hat ein zentrales Ziel: alle Arbeitnehmer:innen sollen von einer Weiterbildungsförderung profitieren können – unabhängig von ihren Qualifikationen, ihrem Lebensalter oder der Größe des Betriebs, in dem sie beschäftigt sind. Die Voraussetzung dafür ist, dass sie vom digitalen Strukturwandel oder dem Strukturwandel allgemein betroffen sind oder in einem Beruf mit Fachkräftemangel arbeiten (»Engpassberuf«).

Vormals wurden insbesondere Menschen ohne hohe Qualifizierung und ältere Beschäftigte bei ihren Fortbildungen gefördert. Dies wird nun erweitert und die Förderleistung verbessert. Neben der Zahlung von Weiterbildungskosten wurden die Möglichkeiten für Zuschüsse zum Arbeitsentgelt bei Weiterbildung erweitert. Beides ist grundsätzlich an eine Kofinanzierung durch den Arbeitgeber gebunden und in der Höhe abhängig von der Unternehmensgröße. Am 1. Januar 2019 trat das Qualifizierungschancengesetz (QCG) in Kraft.

Abbildung 6.10: Fördersätze § 82 SGB III ab 1. April 2024

Zuschüsse für	Kleine Unternehmen (bis zu 50 Beschäftigte)	KMU (50 bis 500 Beschäftigte)	Größere Unternehmen (mehr als 500 Beschäftigte)
Lehrgangskosten	100 Prozent	50 Prozent	25 Prozent
	+ 5 Prozent bei Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen mit Qualifizierungselementen		
	bis zu 100 Prozent ab 45 Jahren und für schwerbehinderte Menschen		
Arbeitsentgelt (während der Qualifizierung)	100 Prozent	50 Prozent	25 Prozent
	+ 5 Prozent bei Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen mit Qualifizierungselementen		
	bis zu 100% bei fehlendem Berufsabschluss und berufsabschlussbezogener Weiterbildung + 100% Lehrgangskosten		

Gesetz zur Förderung der beruflichen Weiterbildung im Strukturwandel und zur Weiterentwicklung der Ausbildungsförderung (Mai 2020, Arbeit-von-Morgen-Gesetz).

Das Arbeit-von-morgen-Gesetz entwickelt die Förderinstrumente der Arbeitsmarktpolitik weiter. So werden die Menschen in Deutschland rechtzeitig auf die Arbeit von morgen vorbereitet. Das beruht auf der Erkenntnis, dass lebensbegleitendes Lernen und Weiterbildung die Schlüssel zum Erfolg sind. Denn: langfristig wird so die Beschäftigungsfähigkeit im Strukturwandel erhalten. Dafür werden jetzt die Möglichkeiten von Weiterbildung und Qualifizierung in besonderen Situationen weiter verstärkt.

Am 21. Juli 2023 trat das Gesetz zur Stärkung der Aus- und Weiterbildungsförderung in Kraft. Mit dem Gesetz werden die Förderinstrumente der Arbeitsmarktpolitik für Beschäftigte und Aus-

bildungssuchende weiterentwickelt, um der beschleunigten Transformation der Arbeitswelt zu begegnen, strukturwandelbedingte Arbeitslosigkeit zu vermeiden, Weiterbildung zu stärken und die Fachkräftebasis zu sichern.

Es enthält u. a. folgende Anpassungen im Dritten Buch Sozialgesetzgebung (SGB III):

- Verlängerung der Regelungen in § 106a SGB III – berufliche Weiterbildung während Kurzarbeit (Inkrafttreten am Tag nach Verkündung – 21. Juli 2023)
- Einführung Berufsorientierungspraktikum als § 48a SGB III, Einführung Mobilitätszuschuss als § 73a SGB III, Neuregelung der Einstiegsqualifizierung (§ 54a SGB III), Reform Weiterbildungsförderung Beschäftigter (§ 82 SGB III), Einführung Qualifizierungsgeld als §§ 82a bis c SGB III (Inkrafttreten zum 1. April 2024)

Bei dem neuen Qualifizierungsgeld, handelt es sich um eine Entgeltersatzleistung, die Beschäftigten während einer beruflichen Weiterbildung gewährt wird, um ihren Arbeitsplatz zu sichern. Das neue Qualifizierungsgeld kennt keine Betriebsgrößen und entsprechend auch keine abgestuften Fördersätze. Es wird ähnlich wie das Kurzarbeitergeld (KuG) berechnet.

Das Qualifizierungsgeldes soll den Lohnausfall kompensieren, den der Arbeitnehmende erfährt, während er an einer Qualifizierungsmaßnahme teilnimmt und entsprechend kein Arbeitsentgelt erhält. Die Kosten für die Qualifizierungsmaßnahme hat der Arbeitgeber zu tragen. Anders als beim KuG handelt es sich um eine Ermessensleistung, auf die kein Rechtsanspruch besteht. Die Bundesagentur für Arbeit hat mit gleichem Datum bereits fachliche Weisungen erlassen, einen umfangreichen FAQ-Katalog, ein Merkblatt sowie die notwendigen Formulare online gestellt. Die Bundesregierung rechnet mittelfristig damit, dass pro Jahr Qualifizierungsgelder in Höhe von rund 180 Millionen Euro ausgezahlt werden (mehr dazu: Handreichung Weiterbildungsförderung, IG Metall, 2024).

7 Die Rolle der Mitbestimmung

Um die Herausforderungen der Digitalisierung zu meistern, können Unternehmen verschiedene Strategien und Maßnahmen ergreifen. Veränderungen wirken sich auf die sozio-technischen Aspekte und Zusammenhänge eines Arbeitssystems aus. Technologisch-arbeitsorganisatorische Veränderungen gehen einher mit den Investitionen in notwendige Kompetenzentwicklungen, zum Beispiel im Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen oder einer Weiterbildungsstrategie.

Die Investitionen und Finanzierung in eine langfristige Digitalisierungsstrategie mit klaren Zielen und Meilensteinen sowie die Kooperationen mit Bildungs- und Technologiepartnern und die Nutzung von staatlichen Förderprogrammen erfordert die Berücksichtigung der Aufgaben und Beteiligungsrechte, die sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ergeben.

Betriebsräte stehen in besonderer Verantwortung, wirksame Strategien gegen übermäßige Arbeitsbelastung und mangelhafte Kompetenzentwicklung (mit-)zu entwickeln und umzusetzen. Mit Blick auf zentrale Aspekte der Arbeit, wie Qualifizierung und Berufsbildung, Beschäftigung und Arbeitsgestaltung und dem Themenfeld ‚Künstliche Intelligenz' sollen hier Fragen und Antworten zu der Beteiligung von Interessenvertretungen und Beschäftigten gegeben werden.

7.1 Fragen und Antworten zur Beteiligung von Interessenvertretungen

Der Betriebsrat ist aufgrund seiner gesetzlichen Aufgaben bei Fragen der Arbeitsgestaltung (§§ 80, 87 bis 91) und in personellen Angelegenheiten (§§ 92 bis 105 BetrVG) für das betriebliche Personalmanagement ein gewichtiger Akteur. Er verfügt über zahlreiche Beteiligungsrechte, die neben Informations- und Beratungsrechten auch Initiativ- und Mitbestimmungsrechte umfassen. Damit verbunden sind Mechanismen der Konfliktregelung. In Angelegenheiten der Arbeitsgestaltung und der Personalarbeit mit einem Mitbestimmungsrecht kann eine Einigung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber zwingend sein (beispielhaft § 91 menschengerechte Arbeitsgestaltung und § 98 BetrVG: Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen).

Im Vorgehen nimmt der Betriebsrat dabei insgesamt die Interessen der Belegschaft wahr, tarifliche Regelungen auf und formt verhandlungsfähige Pakete, die an den Arbeitgeber herangetragen und in Betriebsvereinbarungen unter Beachtung der tariflichen Bestimmungen verbindlich verabredet werden. In Tarifverträgen befinden sich zahlreiche Gestaltungsklauseln, in denen Betriebsräten zugewiesen wird, diese Regelungen im Betrieb umzusetzen.

Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat und direkt betroffene Beschäftigte über die Planung von arbeitsbereichsbezogenen Maßnahmen (z. B. technische Anlagen, Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe) und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsplätze, die Arbeitsumgebung sowie auf Inhalt und Art ihrer Tätigkeit zu unterrichten. So bald feststeht, dass sich die Tätigkeit des Arbeitnehmers ändern wird und seine beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung seiner Aufgaben nicht ausreichen, hat der Arbeitgeber mit dem Arbeitnehmer zu erörtern, wie dessen berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten den künftigen Anforderungen angepasst

werden können (§ 82 Abs. 2). Der Arbeitnehmer kann bei der Erörterung ein Mitglied des Betriebsrats hinzuziehen (§ 81 Abs. 4 BetrVG).

7.1.1 Die Krux mit der direkten Beteiligung – Partizipation in der Arbeit

In flexiblen Organisationsstrukturen und agilen Prozessen werden Entscheidungen und der Vollzug arbeits- und personalpolitischer Aspekte (z. B. zur Personalbemessung) unter direkter Beteiligung der Beschäftigten im Arbeitsbereich vor Ort getroffen und u. U. auch schnell wieder verworfen, bevor die Interessenvertretung Kenntnis davon bekommt. Aufgrund der Handlungslogik des Veränderungsprozesses steigt also die Befürchtung, dass vereinbarte arbeits- oder personalpolitische Standards und Interessen der Beschäftigten keine Berücksichtigung finden. Erfahrungen aus der Betriebsratsarbeit verweisen darauf, dass es in dieser Dynamik nicht ausreicht, personalpolitische Ziele in Betriebsvereinbarungen festzuschreiben, da Beschäftigte arbeits- und personalpolitische Ziele im Arbeitsbereich selten durchsetzen können.

Beschäftigten fehlt u. U. sowohl Grundlagenwissen in Arbeitsschutzgesetzen und Tarifvertragen als auch die Erfahrung, die Auswirkungen von Veränderungen abschätzen zu können. Außerdem gibt es keine rechtlich abgesicherte Konfliktregulierung, so dass im Zweifelsfall ihre Interessen in einem Workshop am Arbeitsplatz überstimmt werden können. Direkte Beteiligungskonzepte weisen also systembedingte Defizite auf. Das Konzept der direkten Beteiligung kann der stellvertretenden Interessenvertretung aber überlegen sein, wenn die Beschäftigten für die Qualität ihrer Arbeitsbedingungen und sie tangierende Themen der Personalarbeit sensibilisiert und ihre Selbstvertretungskräfte gestärkt werden. Das IMU Institut für arbeitsorientierte Forschung und Beratung, Stuttgart, hat ein Vorgehen bei betrieblichen Veränderungsprozessen entwickelt, das die direkte Beteiligung der Beschäftigten mit der Arbeit der Interessenvertretung verzahnt und sowohl betriebliche Kennzahlen als auch Kriterien guter Arbeit und der betrieblichen Bestimmungen z. B. zu Arbeitszeit, Qualifizierung, Personalbesetzung und Arbeitsplatzsicherung systematisch berücksichtigt (Schwarz-Kocher, 2014).

7.1.2 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Gestaltung

Durch den gezielten Aufbau von Kompetenzen im Betriebsratsgremium und die Vernetzung mit externen Partnern können Betriebsräte ihre Handlungsfähigkeit stärken und nachhaltige Verbesserungen der Arbeitsbedingungen erreichen:

- Qualifizierung zu psychischen Belastungen und deren Beurteilung – Weiterbildung zu digitalen Technologien und deren Auswirkungen
- Methodenkompetenz für Beteiligungsverfahren entwickeln
- Rechtliche Expertise zu Mitbestimmungsmöglichkeiten aufbauen
- Gewerkschaftliche Beratung in Anspruch nehmen – Externe Unterstützung – Wissenschaftliche Expertise einbinden (z. B. durch Kooperation mit Hochschulen)
- Arbeitsmedizinischen Dienst und Fachkräfte für Arbeitssicherheit einbeziehen
- Netzwerke mit anderen Betriebsräten zum Erfahrungsaustausch aufbauen

7.2 Arbeitsgestaltung – Unterrichten – Beraten – Vorschlagen

Der Betriebsrat ist gefordert, bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsabläufen und der Arbeitsumgebung verantwortungsvoll mitzuwirken und mitzubestimmen. In Verbindung mit dem Mitbestimmungsrecht im § 87 Abs. 1 BetrVG (Mitbestimmung bei sozialen Angelegenheiten) soll der Betriebsrat darauf hinwirken, z. B.

- bei der Einführung neuer Technologien,
- bei Arbeitszeitregelungen und betrieblichen Ordnungsvorschriften,
- bei Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und zum Gesundheitsschutz eine Einigung mit dem Arbeitgeber zu erzielen. Diese Beteiligung soll den Beschäftigten z. B. vor Verletzung ihrer Grundrechte (Schutz der Menschenwürde, freie Entfaltung der Persönlichkeit und körperliche Unversehrtheit) schützen.

Der Arbeitgeber hat mit dem Betriebsrat die geplanten Maßnahmen und deren Auswirkungen auf die Arbeitnehmer zu beraten. In Verbindung mit dem Mitbestimmungsrecht steht ein Initiativrecht, um eigene Vorschläge einzubringen.

§ 90 Abs. 1 BetrVG gibt dem Betriebsrat das Recht, vom Arbeitgeber bereits in der Planungsphase (vor Erstellung des Plans) über künftige Änderungen von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikations-, Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen, von technischen Anlagen, von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder der Arbeitsplätze rechtzeitig unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen unterrichtet zu werden. Denn: die Gestaltung der Arbeitsplätze, der Arbeitsabläufe und der Arbeitsumgebung darf sich nicht nur an Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten orientieren, sondern soll auch an die Menschen, deren Leistungsvermögen, psychische Belastbarkeit und Bedürfnisse angepasst werden.

Unterrichtung und Beratung haben rechtzeitig zu erfolgen. Rechtzeitig ist die Unterrichtung dann, wenn sie in der Phase der Grobplanung erfolgt, d. h. zu einem Zeitpunkt, da der Arbeitgeber verschiedene Wege (Varianten, Alternativen) zur Erreichung des gesteckten Zieles prüft (BAG v. 11.12.1991 – 7 ABR 16/91). Vorschläge und Bedenken des Betriebsrats müssen noch eingeplant werden können, da sonst die vorgeschriebene Beratung nicht mehr möglich ist.

Kommt der Arbeitgeber seinen Verpflichtungen zur rechtzeitigen Unterrichtung und Beratung bei vorgesehenen Maßnahmen im baulichen und technischen Bereich und bei Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufen oder Arbeitsplätzen nicht nach oder gibt er wahrheitswidrige, unvollständige oder verspätete Auskünfte, kann der Betriebsrat beim Arbeitsgericht beantragen, gegen ihn eine Geldbuße zu verhängen (§ 121 BetrVG).

Insbesondere hat der Arbeitgeber die Auswirkungen der beabsichtigten Änderungsmaßnahmen auf die Arbeitsplätze, Arbeitszeit, Art und Anforderungen der Arbeit, Arbeitsentgelte, Personalplanung, Weiterbildung der betroffenen Arbeitnehmer usw. ausführlich darzulegen. Dabei sollen nach § 90 Abs. 2 BetrVG von beiden Seiten die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeitsplätze berücksichtigt werden. Ihre Anwendung soll zweckmäßig und mit angemessenen Mitteln durchführbar sein. Der Betriebsrat kann seinerseits

Planungen für künftige Änderungen vorschlagen, deren Durchführung er aber nicht erzwingen kann (BAG v. 6.12.1983 – 1 ABR 43/81).

7.2.1 Menschengerechte Gestaltung und Personalplanung

Der Betriebsrat hat ein korrigierendes Mitbestimmungsrecht nach § 91 S. 1 BetrVG, wenn Arbeitnehmer durch Änderungen der Arbeitsplätze, der Arbeitsabläufe oder der Arbeitsumgebung, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen, in besonderer Weise belastet werden. Arbeitnehmer sind dann in besonderer Weise belastet, wenn z. B. Hitze, Licht, Monotonie, Körperhaltung bei Verrichtung der Arbeit das zumutbare Maß der Beanspruchung übersteigt. Der Betriebsrat kann in diesem Fall angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen. In erster Linie gilt, Belastungen gar nicht erst entstehen zu lassen. Maßnahmen der Verbesserung einer Arbeitssituation können dann technischer oder organisatorischer Natur sein: z. B. Hilfsmittel oder adäquate (intuitive und reflektionsfördernde) Softwaregestaltung, Arbeitszeitregelungen.

Das korrigierende Mitbestimmungsrecht (§ 91 BetrVG) setzt erst ein, wenn die besonderen Belastungen nicht mit den gesetzlichen Mitteln (z. B Bildschirmarbeitsverordnung) abgewehrt werden können. Zur Beseitigung konkreter Verstöße hat der Betriebsrat ein erzwingbares Initiativrecht. Kommt eine Einigung nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

Fragen der Arbeitsgestaltung in Verbindung mit personellen Angelegenheiten rekurrieren zunächst auf das Beteiligungsrecht nach § 92 BetrVG – Personalplanung. In der Folge stehen sie in Verbindung mit weiteren Beteiligungsrechten wie denen zur Mitgestaltung der betrieblichen und beruflichen Bildung (§§ 96-98 BetrVG; siehe Kapitel 7.2).

Die Personalplanung ist das Werkzeug, mit dem die Verbindung zwischen unternehmerische Veränderungen, Beschäftigungssicherung und Qualifizierung, Kompetenzentwicklung und Berufsbildung gestaltet wird (BetrVG § 92 Abs. 1 und 2). Zunächst hat der Arbeitgeber den Betriebsrat aber über die Personalplanung anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu informieren. Damit die Personalplanung nicht nur aus der Perspektive des Unternehmens angegangen wird, sollte der Betriebsrat gem. § 92 BetrVG dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und deren Durchführung machen. Die Situation und Bedürfnisse der Beschäftigten können so über die Initiative des Betriebsrates in eine aktive, und strategisch ausgerichtete Personalplanung mit einfließen (BetrVG § 92 Abs. 2 und 3).

7.2.2 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Gestaltung

Rechtliche Grundlagen kennen

- **Unterrichtungs- und Beratungsrecht**: Der Arbeitgeber muss den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend informieren und mit ihm beraten, wenn er Planungen auf den Weg bringt, z. B. Technische Anlagen einzuführen oder zu verändern, Personalplanung durchzuführen

- **Mitbestimmung bei Belastungen (§ 91 Abs.1 BetrVG)**: Wenn eine Maßnahme zu einer erheblichen Belastung der Beschäftigten führt (z. B. durch Zeitdruck, ergonomische Mängel), kann der Betriebsrat Gegenmaßnahmen oder Ausgleich verlangen und Notfalls die Einigungsstelle anrufen
- **Mitbestimmung bei Prävention und Gesundheitsschutz (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG)**: Der Betriebsrat hat ein Initiativ- und Mitbestimmungsrecht, wenn es um Maßnahmen der betrieblichen Unfallverhütung oder des Gesundheitsschutzes geht, z. B. bei Bildschirmarbeitsplätzen
- **Sachverständige zu spezifischen Themen hinzuziehen**: z. B. Einführung von KI-Systemen, ergonomische Gestaltung digitaler Arbeit, Personalplanung

Strategisches Vorgehen in der Praxis

- **Schritt 1: Frühzeitig Informationen einholen**
  Regelmäßige Gespräche mit Arbeitgeber über geplante Veränderungen – Teilnahme an Planungsbesprechungen – Beratung nach §§ 90 und 92 BetrVG einfordern – Einsicht in Pläne, technische Unterlagen, aktive Beteiligung bei der Entwicklung/Durchführung der Gefährdungsbeurteilungen – Strategische Ausrichtung mit Fokus auf personelle Entwicklungen

- **Schritt 2: Arbeitsplatzbegehungen durchführen**
  Gemeinsame Begehungen mit Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsarzt (Basis Frühwarnsystem) – Beobachtung von Arbeitsabläufen und Arbeitsumgebung (Belastungsanalyse) – Gespräche/Befragungen/Sprechstunden mit Beschäftigten über Belastungen und Kompetenzanforderungen (Belastungs- Betriebslandkarten) und Verbesserungsvorschläge – Erfahrungen der Beschäftigten nutzen (Themen-Arbeitsgruppen, Einbindung in Veränderungsprozesse)

- **Schritt 3: Gestaltungsvorschläge erarbeiten**
  Menschengerechte Arbeitsplatzgestaltung – Optimierung von Arbeitsabläufen (z. B. Redundanzen im Workflow) – Gesundheitszirkel einführen, Bildungsbedarfe ermitteln – Verbesserung der Arbeitsumgebung

- **Schritt 4: Beratung und ggf. Mitbestimmung einfordern**
  Vorschläge im Gremium abstimmen mit Arbeitgeber verhandeln und vereinbaren – Bei Belastungen: Maßnahmen nach § 91 BetrVG verlangen (ggf. Einigungsstelle) – Rahmen-Vereinbarungen, spezifische Betriebsvereinbarungen – Zusammenhang: Technikeinführung – Arbeitsverdichtung/Belastung – Personalbemessung – Qualifizierungsmaßnahmen (nach § 92 ff)

- **Schritt 5: Maßnahmen begleiten und evaluieren**
  Umsetzung kontrollieren – Transparenz und Berichterstattung – Info an und Feedback von Beschäftigten einholen – Nachbesserungen anregen – Nachsteuerung bei nicht wirksamen Maßnahmen – Erfolgsgeschichten teilen – Jahresberichte

Zur Verstetigung der Arbeit im Betriebsrat trägt ein Ausschuss für Gesundheitsschutz bei, in dem Zuständigkeiten für administrative Bereiche explizit festgelegt sind und/oder Tandems aus Produktions- und Angestelltenvertretern gebildet werden. Weitere Aufgaben:

- Spezifische Analyse der Belastungssituation in administrativen Bereichen können mit regelmäßigen Schwerpunktthemen zu Aspekten der Arbeitsverdichtung einhergehen.

- Angepasste Instrumente für die Erfassung von Belastungen in Bürotätigkeiten entwickeln
- Besondere Berücksichtigung der Schnittstellen zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen

7.3 Qualifizierung – betriebliche und berufliche Bildung gestalten

Betriebliche Berufsbildung hat wesentliche Bedeutung für den beruflichen und sozialen Werdegang der Beschäftigten. Wegen der Bedeutung der Berufsbildung hat der Gesetzgeber ‚Betriebsrat und Arbeitgeber' die Aufgabe zugewiesen, die Arbeitnehmer des Betriebes durch betriebliche oder außerbetriebliche der Berufsbildung Maßnahmen zu fördern.

Dazu verbindet der Gesetzgeber in der Betriebsverfassung zunächst Fragen der Personalplanung im § 92 (1) BetrVG mit dem Handlungsfeld Berufsbildung: »Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen (...) und Maßnahmen der Berufsbildung anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Er hat mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten.«

In diesem Zusammenhang ist die Aufforderung zur Förderung der Berufsbildung in § 96 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) zu sehen. Es gilt die Verpflichtung des Arbeitgebers, (auch) auf Verlangen des Betriebsrats, den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln. (§ 96 Abs. 1 S. 2 BetrVG). Damit wird die Pflicht von Arbeitgeber und Betriebsrat konkretisiert, im Rahmen der Personalplanung (§ 92 BetrVG) die betriebliche Berufsbildung der Arbeitnehmer:innen zu fördern. Eine Weigerung des Arbeitgebers, den Bedarf zu ermitteln, stellt einen Verstoß im Sinne des BetrVG dar (§ 23 Abs. 3). Die Ermittlung des Berufsbildungsbedarfes ist für den Betriebsrat also im Zweifel auch mit rechtlichen Mitteln durchsetzbar.

Die §§ 96 bis 98 in der Betriebsverfassung regeln im Kern die Beteiligung und Mitbestimmung bei der betrieblichen und beruflichen Bildung. Die Tarifverträge zur Qualifizierung und Bildung orientieren bei der Suche nach Aufgaben und Rahmenbedingungen zur betrieblichen Qualifizierung und beruflicher Bildung.

7.3.1 Begriff und Umfang der Berufsbildung in der Betriebsverfassung

Der Begriff Berufsbildung im Sinne der §§ 96 bis 98 BetrVG wird weit ausgelegt. Berufsbildung im Sinne des der Regelungen im Betriebsverfassungsgesetz umfasst alle Maßnahmen, die Arbeitnehmer:innen in systematisch lehrplanartiger Weise Kenntnisse und Erfahrungen vermitteln, die diese zu ihrer beruflichen Tätigkeit im Allgemeinen befähigen. Dazu gehört die betriebliche, überbetriebliche und außerbetriebliche Aus-, Weiter- und Fortbildung sowie Umschulung für Jugendliche und Erwachsene Beschäftigte, einschließlich sonstiger Bildungsmaßnahmen, die

- vom Betrieb oder in seinem Auftrag durchgeführt werden;
- in Zusammenarbeit mit einem Dritten erfolgen und auf die der Arbeitgeber rechtlich oder tatsächlich, bezogen auf Inhalt und Organisation, beherrschenden Einfluss hat.

Zur Berufsbildung gehören zunächst einmal die Berufsausbildung, die berufliche Fortbildung und die berufliche Umschulung. Darüber hinaus gehören zur Berufsbildung im Sinne der §§ 96 bis 98 BetrVG alle Maßnahmen, bei denen erkennbar das Lernen im Vordergrund steht (und nicht das Arbeiten), die den Beschäftigten Erfahrungen und Kenntnisse vermitteln, die sie zur Ausübung einer bestimmten beruflichen Tätigkeit befähigen (BAG v. 24.8.2004 – 1a BETRIEBSRAT 28/03, juris).

Der betriebsverfassungsrechtliche Berufsbildungsbegriff reicht weiter als der des BBIG. Bildungscharakter haben nach der Rechtsprechung auch alle Maßnahmen, die systematisch und methodisch Kenntnisse und Fähigkeiten vermitteln, die in den Betrieben für die Ausübung einer Arbeitsfunktion erforderlich und so auf die betrieblichen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Deshalb sind bei betrieblichen Bildungsmaßnahmen alle denkbaren Typen vertreten, angefangen von allgemeinen Vorträgen, Besuch von Ausstellungen, Messen und Kongressen bis zu umfassenden Seminaren und zertifizierten Kursen auf Spezialgebiet oder anerkannten Berufsabschlüssen.

Der Beteiligung des Betriebsrates nach § 96 BetrVG unterliegen deshalb alle Maßnahmen, die den Beschäftigten die Kenntnisse und Erfahrungen verschaffen sollen, die der Ausfüllung ihres Arbeitsplatzes und ihrer Tätigkeit dienen. Es geht um alle Maßnahmen, die einen Bezug zur beruflichen Tätigkeit der Beschäftigten haben.

Eine bestimmte, neue Rolle hat die Einigungsstelle bekommen: mit Art. 1 des »Betriebsrätemodernisierungsgesetzes« vom 14. 6. 2021 (BGBl. I Nr. 32 S. 1762) wurde § 96 BetrVG um einen Abs. 1a ergänzt: »Kommt im Rahmen der Beratung nach Absatz 1 eine Einigung über Maßnahmen der Berufsbildung nicht zustande, können der Arbeitgeber oder der Betriebsrat die Einigungsstelle um Vermittlung anrufen. Die Einigungsstelle hat eine Einigung der Parteien zu versuchen.«

Hintergrund dieser Vorschrift ist der mit der Digitalisierung des Arbeitslebens (u. a. durch Einsatz Künstlicher Intelligenz) wachsende Qualifizierungs- bzw. Berufsbildungsbedarf. Der Betriebsrat soll sich bei der Ausgestaltung der betrieblichen und beruflichen Bildung aktiv einmischen. Er kann, wenn der Arbeitgeber seine Vorschläge ablehnt, die Einigungsstelle anrufen.

Eine Besonderheit regelt der § 97 BetrVG im Absatz 2: hier stärkt das Gesetz den Betriebsrat in einem besonderen Fall. Hat nämlich der Arbeitgeber Maßnahmen im Betrieb ergriffen, die die Tätigkeiten des Beschäftigten derart verändern, dass ihre bestehende Qualifikation nicht mehr ausreichen, so erhält der Betriebsrat für diesen Fall ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung von Bildungsmaßnahmen.

Mitbestimmen – die erste Maßnahme

»Hat der Arbeitgeber Maßnahmen geplant oder durchgeführt, die dazu führen, dass sich die Tätigkeit der betroffenen Arbeitnehmer:innen ändert und ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen, so hat der Betriebsrat bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen. Kommt eine Einigung nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat« (§ 97 Abs 2 BetrVG).

Das bedeutet, der Betriebsrat beeinflusst mit, dass Bildungsmaßnahmen ergriffen und durchgeführt werden. Ein typisches Beispiel im Betrieb: eine neue Maschine oder Produktionsanlage wird aufgestellt und eigentlich müssten die Beschäftigten in dem Arbeitsbereich qualifiziert werden. Allerdings werden oft nur einige geschult und die anderen 'quälen' sich einige Zeit mit großen Problemen in der Handhabung bis sie damit zurechtkommen. Mangelnde Qualifikation ist einer der wichtigsten Stressfaktoren im Betrieb. Hier aber kann der Betriebsrat etwas tun – auch im Kontext der Beteiligungsrechte zur Arbeitsgestaltung (siehe Kapitel 7.1).

Mitbestimmen – die zweite Maßnahme

Wird die Notwendigkeit zu Qualifizierung und Personalentwicklung erkannt und werden Bildungsmaßnahmen im Betrieb auf den Weg gebracht, greifen die Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates insbesondere nach § 98 BetrVG. Der Absatz 1 regelt die Mitbestimmung des Betriebsrats bei Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung, der Abs. 6 weitet die Mitbestimmung auf sonstige Bildungsmaßnahmen aus. Bei der Durchführung sollte nichts ohne Einigung mit dem Betriebsrat geschehen (zum Beispiel: Bedingungen unter denen eine Bildungsmaßnahmen durchgeführt wird oder die Teilnehmer:innenliste). Die Entscheidung ‚ob' liegt zwar beim Arbeitgeber, das ‚wie' der betrieblichen Bildungsmaßnahmen ist mit dem Betriebsrat abzusprechen.

Das Thema Bildung und Qualifizierung taucht aber auch immer wieder in anderen Zusammenhängen der Arbeit des Betriebsrates auf: in Tarifverträgen und in den Regelungen des BetrVG z. B. § 87 Abs 1, 6, 7 Mitbestimmung bei sozialen Angelegenheiten, dem Gleichstellungsgrundsatz § 75 oder bei Personalfragebögen § 94 BetrVG.

Für den Betriebsrat und die Beschäftigten ist die Qualifizierung und berufliche Bildung ein ganz zentrales Handlungsfeld, um

- die Arbeit und Beschäftigung abzusichern,
- die Zukunft des Betriebes und der Beschäftigten sicherzustellen.

In Ergänzung sei hier noch auf das Anhörungs- und Erörterungsrecht der Arbeitnehmer*innen im § 82 Abs 2 hingewiesen (siehe oben). Mit dem Einfordern dieses Individualrechts zur beruflichen Entwicklung des bzw. der Einzelnen kann der Beschäftigte seine Interessenvertretung bei Initiativen zur Qualifizierung und Weiterbildung im Betrieb sehr gut unterstützen.

7.3.2 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Gestaltung

Aufgabe des Betriebsrates: Förderung der Berufsbildung

- Was zählt zur Berufsbildung klären? Der Begriff der Berufsbildung umfasst: Erstausbildung, Fortbildung, Umschulung, Qualifizierungsmaßnahmen, sofern sie berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten vermitteln
- Vorschlagsrecht nutzen: Der Betriebsrat kann eigene Vorschläge zur Berufsbildung einbringen.
- Unterrichtungs- und Beratungsrechte einfordern: Der Arbeitgeber muss den Betriebsrat über geplante Maßnahmen informieren und beraten – Bei Uneinigkeit kann eine Einigungsstelle angerufen werden (Neu: § 96 Abs. 1a BetrVG).

- Mitbestimmung beachten: Bei der Einführung und Durchführung betrieblicher oder beruflichen Bildungsmaßnahmen hat der Betriebsrat ein echtes Mitbestimmungsrecht.
- Zustimmungsverweigerung: Der Betriebsrat kann unter bestimmten Voraussetzungen die Zustimmung zur Teilnahme verweigern, z. B. bei unzureichender Qualität.

Ein Bildungs-/ Qualifizierungsausschuss im Betriebsrat kann helfen, das Thema dauerhaft zu verankern und systematisch zu bearbeiten.

Strategisches Vorgehen für den Betriebsrat

- **Schritt 1**: Anlässe definieren und Bedarfe sowie individuelle Bedürfnisse ermitteln: Gespräche mit Beschäftigten führen – Qualifikationslücken analysieren – Unternehmensstrategie und technologische Entwicklungen berücksichtigen
- **Schritt 2**: Bildungsstrategie entwickeln: Vorschläge für Qualifizierungsmaßnahmen erarbeiten – Zielgruppen, Inhalte, Formate und Anbieter definieren – Besonders förderungsfähige Personen erkennen – Förderinstrumente anwenden (z. B. Qualifizierungsgeld der BA)
- **Schritt 3**: Mit dem Arbeitgeber verhandeln: Frühzeitig Gespräche suchen – Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte einfordern – Teilnehmendenlisten und Trainerauswahl prüfen – Bei Bedarf Einigungsstelle anrufen – Betriebsvereinbarungen abschließen
- **Schritt 4**: Qualität sichern: Inhalte, Methoden und Anbieter prüfen – Feedback der Teilnehmenden einholen – Evaluation der Maßnahmen fordern – Transfer sicherstellen
- **Schritt 5**: Langfristig begleiten: Qualifizierung als kontinuierlichen Prozess verstehen – Regelmäßige Berichterstattung im Betriebsrat – Fortlaufende Anpassung an neue Anforderungen – Qualifizierung und Berufsbildung als Investition in die Zukunft definieren

7.4 Beschäftigung – Sichern und Fördern

Der Gesetzgeber gewährt dem Betriebsrat, ein Vorschlags- und Beratungsrecht im Kontext der Beschäftigungssicherung. Die Aufgabe zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung im Betrieb (BetrVG § 92a) steht in direkter Verbindung mit den Beratungen zur Personalplanung (BetrVG § 92). Der Gesetzgeber räumt zwar dem Betriebsrat keine Mitbestimmungsbefugnisse ein, die ausdrückliche gesetzliche Verankerung gibt den Initiativen des Betriebsrates auf diesem Gebiet aber einen höheren Stellenwert.

Der § 92a BetrVG gibt dem Betriebsrat Vorschlags- und Beratungsrechte zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung – Insbesondere der § 92a Abs. 1 nimmt die Qualifizierung der Beschäftigten dabei als aktiv zu gestaltendenden Gegenstand mit auf. Der Arbeitgeber muss gemäß § 92a Abs. 2 BetrVG mit dem Betriebsrat über seine Vorschläge ernsthaft und zeitnah beraten. Die Pflicht des Arbeitgebers, die Ablehnung von Vorschlägen nachvollziehbar und u. U. auch schriftlich zu begründen, macht deutlich, dass auch unternehmerische Entscheidung der Rechtfertigung bedürfen. Während die Beschäftigungssicherung zum traditionellen Aufgabenbereich der betrieblichen Interessenvertretung gehört, geht die Beschäftigungsförderung darüber hinaus. Der Gesetzgeber hat durch § 92a den Betriebsrat ansatzweise in die Lage versetzt, ein Gemeinwohl konformes Verhalten des Arbeitgebers einzufordern (Basiskommentar, 2024).

7.4.1 Personalplanung vor Entlassungen

Zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung wird im Rahmen von Interessenausgleichen und Sozialplänen ausdrücklich auf die im Dritten Buch des Sozialgesetzbuches (SGB) vorgesehenen Förderungsmöglichkeiten zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit zur Qualifizierung und Weiterbildung der Beschäftigten hingewiesen (§ 112 Abs 5 Nummer 2a BetrVG). Die betriebliche Wirklichkeit zeigt, dass es in diesem Zusammenhang besonders wichtig ist, dass der Betriebsrat Vorschläge für Qualifizierungen oder Aus- und Weiterbildungen im Rahmen einer Personalplanung entwickelt. Mit Blick auf die Fördermöglichkeiten der Bundesagentur für Arbeit (BA) kann zu den Beratungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ein Vertreter der Arbeitsagentur hinzugezogen werden (§ 92a Abs 2 Satz 3). Diese können im konkreten Fall einschätzen inwieweit eine Qualifizierungs- bzw. eine Bildungsmaßnahme eine finanzielle Förderung zugeordnet werden kann (siehe dazu auch genauer Kapitel 7.5).

Das Vorschlagsrecht des Betriebsrates lässt die nach anderen Vorschriften bestehenden Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte unberührt: schlägt beispielsweise der Betriebsrat als beschäftigungssichernde Maßnahmen den Abbau von Überstunden vor, so kann er dieses Ziel gegebenenfalls aufgrund seiner Mitbestimmung nach 87 Abs. 1 Nummer 3 erreichen. In anderen Themen kann er auf die bloße Beratung nach § 92a beschränkt sein. Soweit der Arbeitgeber eine Betriebsänderung im Sinne des § 111 plant, werden die in § 92a erwähnten Vorschläge in die Verhandlung über den Interessenausgleich eingehen. Die praktische Wirksamkeit des § 92a ist dort am größten, wo eine aufgeschlossene Geschäftsleitung auch den Betriebsrat als mögliche Innovationsquelle begreift.

- Beschäftigungssicherung meint die im Betrieb vorhandenen Arbeitsplätze.
- Beschäftigungsförderung meint die Erhöhung der Zahl der Beschäftigten.

Die Vorschläge des Betriebsrats müssen sich an einem dieser beiden Ziele orientieren.

7.4.2 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Gestaltung

In Zeiten dynamischer Veränderungen braucht es Strategien bei Antworten auf Fragen der Personalplanung. Die sollten sowohl die alltägliche operative Personalplanung mit der betrieblichen Kompetenzentwicklung verbinden als auch mit Blick auf die Zukunft von Betrieb und Beschäftigte ein Bild für notwendige Arbeitsgestaltungen und Personalentwicklung aufzeigen. Diese strategische Personalplanung zu entwickeln heißt auch, als Betriebsrat Innovationen und Investitionen in Verbindung mit den Möglichkeiten zur Arbeitsgestaltung zu reflektieren.

Grundverständnis herstellen: Was bedeutet Beschäftigungssicherung?

- Beschäftigungssicherung umfasst alle Maßnahmen, die darauf abzielen Arbeitsplätze zu erhalten, Arbeitsbedingungen zu verbessern, Beschäftigung langfristig zu sichern, z. B. durch Qualifizierung, neue Arbeitsformen oder Investitionen

Initiativrecht des Betriebsrats nutzen

- Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber **Vorschläge zur Beschäftigungssicherung und -förderung** machen.

- Diese Vorschläge können sich z. B. beziehen auf: Flexible Arbeitszeitmodelle, Neue Arbeitsorganisation, Qualifizierung, Investitions- und Produktionsprogramme

Ein Ausschuss für Beschäftigungssicherung im Betriebsrat kann helfen, das Thema dauerhaft zu bearbeiten und frühzeitig auf Risiken zu reagieren.

Strategisches Vorgehen in der Praxis

- **Schritt 1: Risiken und Chancen analysieren.**
  Frühzeitig Informationen über wirtschaftliche Entwicklungen einholen – Frühwarnsysteme nutzen (z. B. Personalplanung, Auftragslage, Investitionspläne) – Gespräche mit Beschäftigten und Führungskräften führen

- **Schritt 2: Eigene Vorschläge entwickeln.**
  Konkrete Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung formulieren – Beispiele:
  - Einführung von Kurzarbeit (und Qualifizierung) statt Kündigungen
  - Qualifizierungsmaßnahmen bei Technologiewandel
  - Interne Versetzungen statt Fremdvergabe

- **Schritt 4: Öffentlichkeit und Belegschaft einbinden.**
  Beschäftigte über Vorschläge und deren Ziel informieren – Unterstützung durch Gewerkschaften oder Sachverständige einholen

- **Schritt 5: Langfristige Beschäftigungssicherung verankern.**
  Beschäftigungssicherung als festen Punkt in Betriebsvereinbarungen etablieren – Regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Maßnahmen

7.5 Künstliche Intelligenz (KI) – Lernen und Gestalten (AI-Act)

Die EU – KI-Verordnung (AI-Act) hält zahlreiche Regelungen bereit, die Unternehmen berücksichtigen müssen, wenn sie generative KI entwickeln, betreiben oder einsetzen. Zum Beispiel müssen Unternehmen sicherstellen, dass Beschäftigte, die mit KI – Systemen arbeiten, über die erforderliche KI-Kompetenz verfügen. »Dazu zählen insbesondere Kenntnisse über die Funktionsweise von KI, rechtliche und ethische Rahmenbedingungen sowie das Bewusstsein für Chancen und Risiken und mögliche Schäden (Definition von KI-Kompetenzen in Artikel 3 Nr. 56 AI Act). Unternehmen müssen daher geeignete Maßnahmen ergreifen, um – neben Verständnis und Akzeptanz – ihren Beschäftigten die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse zu vermitteln (Artikel 4 des AI Act). Diese Verpflichtung gilt unabhängig von der Unternehmensgröße.

Unternehmen können diese Verpflichtung durch folgende Maßnahmen umsetzen:
- Erstellung einer Bedarfsanalyse (ausgerichtet auf jeweilige Beschäftigtengruppen),
- Entwicklung von Schulungsmaßnahmen (z. B. Basisschulungen für alle Beschäftigten und gezielte Schulungen je nach Einsatz und Funktion der jeweiligen Beschäftigtengruppe),
- Etablierung von internen Richtlinien,
- Einsatz eines KI-Beauftragten.

Mit Blick auf diese Maßnahmen bei der Einführung und Anwendung von KI-Systemen kommen die Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte des Betriebsrats ins Spiel:

- Das Recht des Betriebsrats auf Hinzuziehung eines externen Sachverständigen nach § 80 Abs. 3 BetrVG
- Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG bei Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb
- Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen
- Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG bei Regelungen über den Gesundheitsschutz (Zusammenhang zur Gefährdungsbeurteilung)
- Unterrichtungs- und Beratungsrechte des Betriebsrats nach § 90 BetrVG über die Planung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen;
- Zustimmungsbedürftigkeit der Auswahlrichtlinien nach § 95 Abs. 2a BetrVG, wenn bei der Aufstellung der Richtlinien über die personelle Auswahl KI eingesetzt wird;
- Beratungsrechte des Betriebsrats bei der Berufsbildung im Zusammenhang mit dem KI-Einsatz nach §§ 96 ff. BetrVG;
- Informations- und Beratungsrechte nach § 111 Nr. 4 und 5 BetrVG, wenn der geplante KI-Einsatz mit einer Betriebsänderung einhergeht.

§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG bezieht sich auf das Mitbestimmungsrecht bei »Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb«. Dies kann auch die Einführung und Anwendung von KI-Systemen umfassen, sofern diese Systeme einen Einfluss auf das Ordnungsverhalten der Beschäftigten haben. Beispielsweise kann der Betriebsrat mitbestimmen, wenn eine KI-Lösung eingesetzt wird, um zu kontrollieren, ob ein vom Arbeitgeber herausgegebener Dresscode am Arbeitsplatz eingehalten wird. Wenn also eine KI zur Steuerung von Arbeitsprozessen, zur Verteilung von Arbeitsaufgaben oder zur Überwachung und Steuerung von Arbeitsabläufen verwendet wird werden andere Beteiligungsrechte zur Arbeits- und Leistungssystemgestaltung aktiv.

Ein Schlüsselelement ist das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Dieses gewährt dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung und Anwendung von Technologien, die potenziell zur Überwachung von Verhalten oder Leistung der Beschäftigten dienen können. KI-Systeme fallen oft unter diese Kategorie, da sie regelmäßig Daten sammeln und analysieren, die Rückschlüsse auf die Leistung oder das Verhalten zulassen. Entscheidend ist hierbei bereits die objektive Eignung der Technologie zur Überwachung.

Des Weiteren sind die Unterrichtungs- und Beratungsrechte nach § 90 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG von Bedeutung. Diese verpflichten den Arbeitgeber zur frühzeitigen Einbindung des Betriebsrats in die Planungsprozesse für den Einsatz von KI, sodass dieser seine Sichtweisen und Bedenken einbringen kann. § 90 I Nr. 3 BetrVG nennt ausdrücklich den Einsatz künstlicher Intelligenz als Anwendungsfall.

In der Folge sind die Regelungen der **Betriebssicherheitsverordnung (BetrSichV)** bei der Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Verwendung von Arbeitsmitteln und -anla-

gen zu beachten. Gemäß der BetrSichV sind bei der Implementierung von KI in Arbeitsprozessen, potenzielle Gefahren zu identifizieren und geeignete Maßnahmen zur Minimierung dieser Risiken zu ergreifen. Neben der physischen Sicherheit der Beschäftigten sind die psychologischen Auswirkungen der KI-Nutzung zu beachten. Die Angst vor Arbeitsplatzverlust, der Umgang mit überwachenden KI-Systemen oder die ständige Interaktion mit KI können Stress und psychische Belastungen für die Mitarbeitenden bedeuten. Hier ist es wichtig, Schulungen anzubieten, Transparenz zu schaffen und Unterstützung für die Beschäftigten zu gewährleisten (siehe auch Kapitel 7.2. Zusammenhang mit Arbeitsgestaltung und Gefährdungsbeurteilungen).

Das Recht zur Hinzuziehung eines Sachverständigen nach § 80 Abs. 3 S. 2 BetrVG ist ebenfalls von großer Wichtigkeit. Aufgrund der Komplexität von KI-Technologien kann der Betriebsrat Expertinnen und Experten hinzuziehen, um ein umfassendes Verständnis der Implikationen und Potenziale der Technologie zu gewinnen.

Schließlich regelt § 95 Abs. 2a BetrVG eine Zustimmungsbedürftigkeit bei der Anwendung von KI-generierten Auswahlrichtlinien. Dies bedeutet, dass der Einsatz von KI-Systemen zur Generierung von Richtlinien, beispielsweise für Beförderungen oder Versetzungen, der Zustimmung des Betriebsrats bedarf.

Wenn ein Arbeitgeber plant, Maßnahmen durchzuführen, die den Betrieb wesentlich verändern, wie in § 111 BetrVG beschrieben, kann es sich im Einzelfall um eine Betriebsänderung handeln und der Arbeitgeber muss dies in dem Fall frühzeitig mit dem Betriebsrat im Rahmen eines Interessenausgleichs besprechen und verhandeln.

Die Einführung von Künstlicher Intelligenz kann unter bestimmten Umständen als solch eine Betriebsänderung angesehen werden. Sie kann zu Effizienzsteigerungen führen und möglicherweise einen geringeren Bedarf an Arbeitskräften nach sich ziehen. Ein solcher Personalabbau könnte eine betriebsändernde Maßnahme nach § 111 Abs. 1 S. 3 Nr. 1 BetrVG sein. Allerdings werden solche Rationalisierungsmaßnahmen oft erst nach der Entscheidung zur Einführung von KI getroffen.

Die Einführung von KI in einem Unternehmen kann wesentliche Veränderungen in den Betriebsanlagen und Arbeitsmethoden mit sich bringen. Diese Veränderungen können auch Betriebsänderungen nach § 111 S. 3 Nr. 4 und 5 BetrVG darstellen. Es ist wichtig zu untersuchen, ob der Arbeitgeber grundlegend neue Arbeitsmethoden oder Produktionsverfahren einführt, indem er entweder die Art und Weise, wie menschliche Arbeitskraft eingesetzt wird, oder das technische Verfahren ändert. Es muss eine wesentliche Änderung sein, bei der eine neue Methode die bisherige ersetzt. Zusammengefasst ist es entscheidend, die spezifischen Umstände jedes Einzelfalls zu berücksichtigen und die Auswirkungen der Maßnahme auf Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen im jeweiligen Unternehmen genau zu analysieren.

Falls Arbeitsplatzverluste trotz eines Interessenausgleichs unvermeidlich sind, kommt der Sozialplan gemäß § 112 Abs. 1 S. 2 BetrVG zum Einsatz. Dieser regelt den Ausgleich oder die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile für die betroffenen Beschäftigten, die durch die Betriebsänderung

entstehen, beispielsweise durch Abfindungen, Umschulungen oder andere Unterstützungsformen.« (Quelle: Leitfaden von BitKom e. V., 2025)

Zu grundlegenden **Handlungsempfehlungen** für Führungskräfte und Betriebsräte im Rahmen von Transformationsprozessen, einer Digitalisierungsstrategie und/oder der Einführung von KI siehe Kapitel 4.

8 Literatur und Quellen

Literatur

- AgenturQ (Hrsg.) (2024): Future Skills 2030 – Kompetenzen für den Standort Baden-Württemberg, Stuttgart
- Bartscher, Thomas; Nissen, Regina (2018): Personalverwaltung. Wirtschaftslexikon Gabler. https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalverwaltung-45689 (Zugriff am 21.06.2024).
- Baukrowitz, Andrea; Hageni, Karl-Heinz (2020): Agiles Arbeiten mitgestalten: Strategie und Handlungsfelder der Mitbestimmung, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Mitbestimmungspraxis) https://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007669
- BIBB (2024) Industriekaufmann/Industriekauffrau, Ausbildung gestalten, Eigenverlag, Bonn
- BIBB (2020) Kaufmann für IT-System-Management/ Kauffrau für IT-System-Management, Ausbildung gestalten, Eigenverlag, Bonn
- BIBB (2006) Kaufmann/Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung, Ausbildung gestalten, Eigenverlag, Bonn
- BIBB/BAuA (2024) Erwerbstätigenbefragung, Bonn/Dresden
- BITKOM, (2025): Künstliche Intelligenz im Personalwesen KI-Anwendungsbeispiele im HR-Bereich im Lichte der KI-Verordnung https://www.bitkom.org/sites/main/files/2025-01/bitkom-leitfaden-kuenstliche-intelligenz-im-personalwesen.pdf
- Boes, Andreas (2021): Die deutschen Zulieferer und der Umbruch der Automobilindustrie, München. (https://idguzda.de/blog/die-deutschen-zulieferer-und-der-umbruch-der-automobilindustrie/)
- Boes, Andreas (2019): Büro der Zukunft: »Wasserkopf« oder Zentrum der Wertschöpfung. München. https://idguzda.de/blog/buero-der-zukunft-2/ (Zugriff 21.06.2024).
- Breisig, T. (2005): Personal, Einführung aus arbeitspolitischer Perspektive, Herne/Berlin: NWB-Studienbücher, Verlag Neue Wirtschaftsbriefe.
- 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%3D0 (Zugriff 30.04.2025)

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – BAUA (2020): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in der betrieblichen Praxis https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/F2358
- 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%26 mapHadSelection%3Dfalse%26toggleswitch%3D0 (Zugriff 30.04.2025).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) Herausforderungen beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz (2020) https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Digitalisierungsindex/Publikationen/publikation-download-ki-herausforderungen.pdf?__blob=publicationFile&v=3
- Däubler, Kittner, Klebe, Wedde (2016): BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz; Kommentar für die Praxis, Bund Verlag, Frankfurt am Main, 15. Überarbeitete und aktualisierte Auflage
- Dehnbostel, P (2022): Fachbuch Betriebliche Bildungsarbeit, Schneider Verlag,
- Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise, (2025); deloitte.com/de/ki-studie
- Ehrenberg-Silies, S., Bovenschulte M. u. a. (2021): Zukünftige Kompetenzprofile für die Automobilwirtschaft, www.denkfabrik-bmas.de
- 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.
- Hall, A. (2024): IT-Kompetenzen: Anforderungen an Erwerbstätige; in: bwp 03/24, Seite 37-39
- Haufe Akademie (2023): Controller: Beruf, Aufgaben, Weiterbildungen & Gehalt. https://www.haufe-akademie.de/blog/berufe/controller/ (Zugriff 30.04.2025).
- Haufe Akademie (2023): Disponent: Aufgaben, Gehalt, Ausbildung, Bedeutung. https://www.haufe-akademie.de/blog/berufe/disponent/ (Zugriff 30.04.2025).
- INQA (2021): Kein Stress mit dem Stress Leitfaden für die betriebliche Interessenvertretung, BMAS, https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/inqa083-kein-stress-mit-dem-stress.pdf?__blob=publicationFile&v=4
- INQA (2016): Strategische Personalplanung leicht gemacht, BMAS, https://www.inqa.de/DE/mediathek/publikationen/strategische-personalplanung-leicht-gemacht.html
- IMU (2015): Gute Arbeit durch KVP? KVP-Workshops zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen nutzen, 2. Überarbeitete Auflage, Stuttgart.
- IG Metall (2024): Handreichung Weiterbildungsförderung, Überblick über die neuen Fördermöglichkeiten
- IHK Südwestfälische zu Hagen (2023), Berufe für die Zukunft: Modernisierung der kaufmännischen Ausbildungsberufe
- Jordanski, G. (2019): Industriekaufleute im 4.0 Arbeitsumfeld, Ergebnisse und Empfehlungen, Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin
- Meyer, Rita; Kehrbaum, Tom; Wannöffel, Manfred (2023): Erodiert durch Homeoffice der Betrieb als Lernort? WSI-Mitteilungen, Düsseldorf.
- Klebe, Ratayczak, Heilmann, Spoo (2024): Betriebsverfassungsgesetz, Basiskommentar mit Wahlordnung, Bund Verlag, Frankfurt am Main, 23. Auflage
- Kiper, M. (2013): Gestaltung von Arbeitsstätten durch Mitbestimmung, Bund-Verlag, Frankfurt a. M.
- Lühr, Thomas; Kämpf, Tobias (2025): Bots im Büro – Künstliche Intelligenz und der Wandel von Angestelltenarbeit in der digitalen Transformation, Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 494, https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-009053
- Ruchhöft, Matthias (2023): Digitalisierung: Technikfolgen sind Stress und Überlastung. Arbeitsrecht im Betrieb – Ausgabe 9. Bund Verlag, Frankfurt am Main.

- Schuh G., Zeller P. u. a. (2019): Eine Branche im Umbruch – Den technologischen Wandel in der Automobilindustrie gestalten, Whitepaper Fraunhofer IPT, Aachen
- Schuster, Meika (2020): Gefühlter Beweisdruck im Homeoffice: mit angepasster Erreichbarkeit und Kommunikation gegen Vorurteile. ZfO, Stuttgart.
- Schwarz-Kocher, M. u.a., 2014, Gute Arbeit durch KVP?, Handlungshilfe des IMU, Stuttgart
- Sczogiel, S., et al. »Future Digital Job Skills (2019): Die Zukunft kaufmännischer Berufe-Langversion.« Industrie-und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken (ed.), Nürnberg.
- Seibold, Bettina; Stieler, Sylvia (2016) Endbericht »Digitalisierung der Bürotätigkeiten«,IMU Institut GmbH, https://www.imu-institut.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Endbericht_Digitalisierung_der_Buerotaetigkeiten_12-16.pdf
- Soucek, Roman; Voss, Amanda (2023): Der Arbeitsverdichtung auf der Spur. Gute Arbeit – Ausgabe 1. Bund Verlag, Frankfurt am Main.
- Verordnung über die Berufsausbildung zum Kaufmann für Büromanagement und zur Kauffrau für Büromanagement (Büromanagementkaufleute-Ausbildungsverordnung – BüroMKfAusbV)* vom 11. Dezember 2013; in: Bundesgesetzblatt Jahrgang 2013 Teil I Nr. 72, ausgegeben zu Bonn am 17. Dezember 2013, Seite 4125
- Verordnung über die Berufsausbildung zum Kaufmann für Büromanagement und zur Kauffrau für Büromanagement (Büromanagementkaufleute-Ausbildungsverordnung – BüroMKfAusbV), Vom 25. Februar 2025; in: Bundesgesetzblatt Jahrgang 2025 Teil I Nr. 62, ausgegeben zu Bonn am 28. Februar 2025, ab Seite 4
- Voigt, Kai-Ingo; Krieger, Winfried (2024): Auftragsabwicklung. Wirtschaftslexikon Gabler. https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/auftragsabwicklung-29192
- Voss, Amanda S./Soucek, Roman (2023): Der Arbeitsverdichtung auf der Spur. Gute Arbeit – Ausgabe 1. Bund Verlag, Frankfurt am Main.
- Weller, Christ, u. a.(2024): Der Ausbildungsmarkt im Jahr 2024, Analysen auf Basis der BIBB-Erhebung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge und der Ausbildungsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit zum Stichtag 30. September.
- Winkler, F. (2024): Neue Wege in der IT-Fortbildung: Anpassungen und Implikationen für das IT-Weiterbildungssystem; in: bwp 04/2024, Seite 58-59
- Ziegler, Birgit; Tenberg, Ralf (Hrsg.)(2020): Berufsbildung 4.0. Steht die berufliche Bildung vor einem Umbruch? Bonn

Quellen im Internet (alle abgerufen am 30.4.25)

- Rat der Arbeitswelt, www.Arbeitswelt-portal.de (30.04.2025)
- Berufsbild und Zukunft: Fachkraft für Lagerlogistik: https://www.nnz-online.de/news/news; (16.04.2025)
- DGUV Forum Arbeitsverdichtung – wissenschaftliche Erschließung eines (un)bekannten Konstrukts, Roman Soucek, Amanda Sophie Voss: https://forum.dguv.de/ausgabe/7-2022/artikel/arbeitsverdichtung-wissenschaftliche-erschliessung-eines-un-bekannten-konstrukts
- Digitalisierung in der Logistik: Speditionskaufleute als Allrounder von morgen, www.spedition.org/magazin/digitalisierung-logistik (23.03.2025)
- EY Transformation im Personalwesen: https://www.ey.com/de_de/services/workforce/hr-transformation
- FAZ Digitalwirtschaft (KI-Revolution im Büro) https://www.faz.net/pro/digitalwirtschaft/zukunft-der-arbeit/ki-revolution-im-buero-erfordert-umdenken-in-der-it-110362790.html
- Ingenieur.de (Beschäftigungsperspektiven in der Autoindustrie): https://www.ingenieur.de/wirtschaft/autoindustrie-in-der-krise-gehen-noch-mehr-jobs-verloren/#google_vignette (10.3.2025)
- Gestaltung von Arbeitsplätzen | Betriebsrat Lexikon Ifb, Stand: 4.7.2023; zuletzt abgerufen 23.04. 19:55 Uhr
- Gute Ausbildung braucht gute Grundlagen, 11.04.2025: https://wap.igmetall.de/24345.htm

- Haufe.de (HR und KI): https://www.haufe.de/personal/hr-management/ki-reifegrad-im-personalwe- sen_80_644574.html
- Haufe.de (Digitale HR): https://www.haufe.de/hr/?akttyp=direkt&aktnr=84834&wnr=04393689
- Haufe.de (Digitale Transformation): https://www.haufe-akademie.de/hierarchy/change-management-and-digital-transformation
- HRworks in Linkedin (Bürokratie und HR): https://www.linkedin.com/pulse/bürokratie-frisst-zukunft-deutsche-kmu-verschwenden-wertvolle-detfe/
- Ingenieur.de (Beschäftigungsperspektiven in der Autoindustrie): https://www.ingenieur.de/wirtschaft/autoindustrie-in-der-krise-gehen-noch-mehr-jobs-verloren/#google_vignette (10.3.2025)
- Innowise RPA im Lieferkettenmanagement: https://innowise.com/de/blog/rpa-in-supply-chain/
- Jobfutoremat: https://job-futuromat.iab.de
- LabourNet Germany (Beschäftigungsabbau): https://www.labournet.de/branchen/auto/auto-zulieferer/von-bosch- ueber-continental-bis-zf-der-zulieferer-branche-steht-ein-massiver-jobabbau-fabriken-droht-die-schliessung-ge- gen-die-krise-werden-klassische-rezepte-nichts-helfen/ (21.2.2025)
- Personio Personalabteilungen im deutschen Mittelstand sind unterdigitalisiert: https://www.personio.de/ueber-uns/presse/personalabteilungen-im-deutschen-mittelstand-sind-unterdigitalisiert/
- Speditionskaufmann/-frau, Hilfe bei der Berufsorientierung, www.berufsbild.com (21.02.2025)
- Suedeutsche Zeitung SZ.de Krise der Industrie in Schweinfurt: https://www.sueddeutsche.de/bayern/schweinfurt-automobilindustrie-stellenabbau-schaeffler-skf-bosch-rexroth-lux.Xpc8LH6WYd4G9fa1CPge5R?reduced=true (20.12.24)
- Welt.de (Stellenabbau Automobilindustrie): https://www.welt.de/wirtschaft/article252707578/Autozulieferer-ZF-will-in-Deutschland-bis-zu-14-000-Stellen-streichen.html (2.8.2024)

- Welt.de (Stellenabbau Automobilindustrie): https://www.welt.de/wirtschaft/article252707578/Autozulieferer-ZF-will-in-Deutschland-bis-zu-14-000-Stellen-streichen.html (2.8.2024)

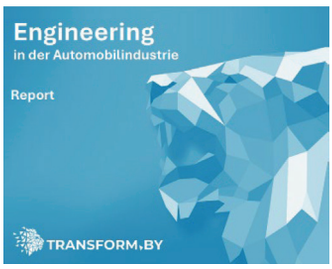
- Welt.de Psyche und Arbeit: Diese Warnsignale sollten Sie nicht ignorieren: https://www.welt.de/gesundheit/plus253071972/Psychische-Gesundheit-Am-Arbeitsplatz-sollte-niemand-Bauchschmerzen-haben.html?utm_source=chatgpt.com

Mehr Reports

Aus der Fallstudienarbeit im Rahmen von transform.by sind insgesamt vier Reports verfügbar. Diese geben einen Überblick zur Situation in den verschiedenen Teilbranchen der bayerischen Automobilindustrie auf Basis der Erkenntnisse in transform.by.

Report Produktion

Direkte und indirekte Bereiche in der Produktion sind für Industrie-unternehmen essenziell, da sie die Produktionsprozesse der Wertschöpfung steuern, überwachen und optimieren. Der Report unter-sucht aktuelle Entwicklungen und Trends ausgewählter produktionsbezogener Tätigkeiten. Er fasst Erkenntnisse aus Fallstudien, Studien, Workshops und Experteninterviews zusammen.



Report Engineering

Das Engineering – lange Zeit der Innovationsmotor der Branche – steht im Brennpunkt der Transformation. Dieser Report zeigt, wie sich Elektrifizierung, Digitalisierung und neue Mobilitätskonzepte auf Prozesse, Rollen und Zusammenarbeit im Engineering auswirken. Er liefert differenzierte Analysen und praxisnahe Impulse – für alle, die Transformation nicht nur managen, sondern mitgestalten wollen.

Report Administration

Wir beleuchten Administrative Tätigkeiten der Automobil- und Zuliefererindustrie wie Auftragsabwicklung, Disposition, Controlling und Personalarbeit. Was sind die Herausforderungen durch Digitalisierung (KI) und neue Formen der Zusammenarbeit? Der Report liefert Impulse für die betriebliche Gestaltung für Führungskräfte und Betriebsräte.

Report Service + Vertrieb

Der Bereich Service + Vertrieb von Kraftfahrzeugen ist entscheidend für die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Produkte und aller Betriebe der Branche. Der Report analysiert die aktuelle Situation in der Branche und zeigt auf, wo die Handlungsfelder liegen, um Gute Arbeit im einzig handwerklich geprägten Tätigkeitsbereich der Automotive-Branche zu gestalten.

Hier geht es zu den PDF-Versionen auf unserer Webseite:

ffw-nuernberg.de