Forschungsinstitut
Betriebliche Bildung

LEITFADEN
für die Bildungspraxis
77



Melanie Schmitt, Anna Jöchner, Dr. Martin Kommer-Hasenest, Katja Neumann,
Hannah Riede, Laura Weber, Wolfgang Werner

Kompetenzbedarfe im Betrieb erkennen und gezielt entwickeln

Ein Praxisleitfaden für Verantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

TRANSFORM.BY

wbv

Impressum

Leitfaden für die Bildungspraxis
Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH

Band 77
Kompetenzbedarfe im Betrieb erkennen und gezielt entwickeln. Ein Praxisleitfaden für Verantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

Herausgegeben von
Dr. Iris Pfeiffer
Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
Rollnerstraße 14
90408 Nürnberg
www.f-bb.de

Autorinnen und Autoren
Melanie Schmitt, Anna Jöchner, Dr. Martin Kommer-Hasenest, Katja Neumann, Hannah Riede, Laura Weber, Wolfgang Werner

Zitiervorschlag
Schmitt, M., Jöchner, A., Kommer-Hasenest, M., Neumann, K., Riede, H., Weber, L., & Werner, W. (2026). *Kompetenzbedarfe im Betrieb erkennen und gezielt entwickeln: Ein Praxisleitfaden für Verantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)* (Leitfaden für die Bildungspraxis, Band 77). wbv Publikation. **https://doi.org/10.3278/9783763980659**

Förderung
Der Leitfaden des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) ist im Projekt „Transformation der Fahrzeugindustrie und ihrer Zulieferer regional und überregional in und für Bayern und darüber hinaus gestalten – nachhaltig, digital, vernetzt, sozial, erfolgreich!“ (transform.by) entstanden. Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie unter dem Förderkennzeichen 16TNW0013C gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor*innen. Das f-bb setzt das Projekt gemeinsam mit Bayern Innovativ GmbH und der Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung (ffw GmbH) um. Assoziierte Partner sind die IG Metall, vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V., Europäische Metropolregion Nürnberg e. V., Regiopolregion Mainfranken GmbH, IFG Ingolstadt AÖR und die R-Tech GmbH.

Danksagung
Wir danken besonders allen Teilnehmenden der Workshopreihe „Kompetenzbedarfsanalyse im eigenen Betrieb“, die im Zeitraum vom 29.6.2026 bis 23.7.2026 durchgeführt wurde, für ihre Offenheit, ihre aktive Mitarbeit und die Bereitschaft, Einblicke in ihre betriebliche Praxis zu geben. Ebenso danken wir den Unternehmen aus der Automobil- und Zulieferindustrie, die sich im Rahmen des Projekts transform.by beteiligt haben und durch ihre Unterstützung sowie die Einbringung relevanter Fragestellungen zur Entwicklung praxisnaher Ansätze beigetragen haben. Ein besonderer Dank gilt darüber hinaus den Kolleg*innen im Projekt transform.by am Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), die an der Erstellung der Workshopreihe und dieses Leitfadens mitgewirkt sowie durch ihre fachlichen Impulse und ihren Einsatz in Konzeption, Durchführung und Auswertung maßgeblich zur Weiterentwicklung der Inhalte beigetragen haben.

Verlag
© 2026 wbv Publikation
ein Geschäftsbereich der
wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld

Gesamtherstellung und Verlag
wbv Media GmbH & Co. KG
Auf dem Esch 4, 33619 Bielefeld,
service@wbv.de
wbv.de

Bildnachweis
Titelbild: undefined undefined/iStock.com

Best.-Nr. I80642 (Print)
ISBN: 978-3-7639-8064-2 (Print)
ISBN: 978-3-7639-8065-9 (E-Book)
DOI: 10.3278/9783763980659

Printed in Germany

Diese Publikation mit Ausnahme des Coverfotos ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:
creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Abstract

Welche Fähigkeiten brauchen Mitarbeitende morgen – und wo steht der Betrieb heute? Diese Frage stellen sich viele Verantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der Automobil- und Zulieferbranche, während Digitalisierung und Elektromobilität die Tätigkeiten, Prozesse und Kompetenzanforderungen grundlegend verändern. Der vorliegende Leitfaden unterstützt sie dabei, diese Veränderungen systematisch zu analysieren und daraus Kompetenzbedarfe und Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten. Er stellt Methoden vor, die im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderten Projekts transform.by gemeinsam mit Unternehmen erprobt und weiterentwickelt wurden. Der Leitfaden folgt dem Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe: Unternehmen können so ihre Arbeitsprozesse und Anforderungen eigenständig analysieren und daraus Handlungsschritte ableiten.

Schlüsselwörter: Kompetenzbedarfe; KMU; Automobilindustrie; betriebliche Weiterbildung; Transformation der Arbeitswelt

Abstract

What skills will employees need tomorrow – and where does the company stand today? Many decision-makers in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the automotive and supplier industries are asking themselves this question as digitalization and electromobility fundamentally to transform work activities, processes, and skill requirements. This guide supports them systematically analyze these changes and use them to identify skill needs and develop corresponding development measures. It presents methods that were tested and refined in collaboration with companies as part of the transform.by project, funded by the Federal Ministry for Economic Affairs and Energy. The guide follows the principle of self-help support: companies can thus independently analyze their work processes and requirements and derive action steps from them.

Keywords: competency needs; SMEs; automotive industry; continuing vocational education and training (CVET); transformation of work

Inhalt

Vorwort 5

1 Ausgangslage: Warum braucht es Kompetenzbedarfsanalysen in KMU? 7

1.1 Transformation als Daueraufgabe – Herausforderungen für KMU der Automobil- und Zulieferbranche 7

1.2 Ziele und Aufbau des Leitfadens 11

2 Das eigene Unternehmen im Transformationsprozess einordnen 13

2.1 Standortbestimmung: Wo steht das Unternehmen im Transformationsprozess? 13

2.2 Identifizierung betroffener Bereiche, Rollen und Tätigkeiten 18

2.3 Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit berücksichtigen 20

3 Tätigkeiten und Prozesse strukturiert analysieren 21

3.1 Warum sich eine Analyse von Tätigkeiten lohnt 21

3.2 Tätigkeiten systematisch beschreiben: Das Turtle-Diagramm als Kerninstrument 22

3.3 Von der Tätigkeit zur Kompetenzanforderung 28

4 Datenbasierte Personal- und Kompetenzplanung 32

4.1 Grundlagen strategischer Personal- und Kompetenzplanung für KMU 32

4.2 Vom Datenbild zur Maßnahme: Kompetenzlücken ableiten und Weiterbildung planen 34

4.3 Die unterstützende Rolle digitaler Tools 36

4.4 Strategische Personal- und Kompetenzplanung als Ausgangsbasis für ein nachhaltiges Kompetenzmanagement 37

4.5 Fazit 37

5 Praxisübung: Kompetenzbedarfsanalyse in der MaßWerk Fertigungssysteme GmbH 39

Literatur 52

Autorinnen und Autoren 56

Vorwort

Unternehmen stehen heute mehr denn je vor der Frage, welche Kompetenzen ihre Mitarbeitenden künftig brauchen und wie sie ihre Personal- und Kompetenzplanung vorausschauend und nachhaltig aufstellen. Der vorliegende Leitfaden aus dem Projekt „Transformation der Fahrzeugindustrie und ihrer Zulieferer regional und überregional in und für Bayern und darüber hinaus gestalten – nachhaltig, digital, vernetzt, sozial, erfolgreich! (transform.by)“ zeigt, wie Prozesse im eigenen Betrieb systematisch hinsichtlich ihrer Kompetenzanforderungen analysiert und Maßnahmen daraus abgeleitet werden können.

Erkenntnisse aus der Workshopreihe

Trotz unterschiedlicher Perspektiven und Erfahrungen der Teilnehmenden zeigt sich ein gemeinsames Bild: Besonders hilfreich waren die klare Systematik, die praxisnahe Anwendung und die Möglichkeit, Veränderungsprozesse strukturiert zu betrachten.

*„Die Workshopreihe ist sehr gut konzipiert, fachlicher Input führt ins Thema, geeignete Methoden stützen die Vertiefung, es gibt ausreichend Raum für den Austausch mit Dozenten und anderen Teilnehmern.“ (anonymes Feedback eines*einer Teilnehmenden)*

Die Rückmeldungen zeigen, dass der größte Nutzen insbesondere in der strukturierten Vorgehensweise liegt. Die Teilnehmenden beschäftigten sich bereits in unterschiedlicher Weise mit Transformation, Personal- und Kompetenzentwicklung. Die Workshopreihe half dabei, bestehende Erfahrungen zu strukturieren, Zusammenhänge noch besser zu verstehen und Entscheidungen methodisch fundierter treffen zu können.

Besonders positiv bewertet wurden:

- die klare Struktur und der rote Faden über den gesamten Analyseprozess,
- die Verknüpfung von Transformation, Tätigkeiten und Kompetenzanforderungen,
- die praxisnahen und leicht verständlichen Methoden,
- die Möglichkeit, Ansätze direkt auszuprobieren und auf die eigene Situation zu übertragen,
- die Kombination aus wissenschaftlicher Fundierung und praktischer Anwendbarkeit.

Eine wiederkehrende Rückmeldung war, dass die vorgestellten Methoden darin bestärken, bereits eingeschlagene Wege weiterzuverfolgen und künftig stärker systematisch statt rein erfahrungs- oder intuitionsbasiert vorzugehen. Die Teilnehmenden berichteten außerdem, dass die Analysen dabei helfen, Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Bereichen sichtbar zu machen und Veränderungen bei Aufgaben und Kompetenzanforderungen frühzeitig zu erkennen.

Die Erfahrungen aus der Workshopreihe zeigen: Bereits mit einfachen, praxisnahen Methoden können Unternehmen ihre Ausgangssituation strukturiert analysieren, Veränderungsbedarfe ableiten und fundierte Entscheidungen für ihre Transformation treffen.

Der Leitfaden folgt dem Prinzip der *Hilfe zur Selbsthilfe:* Er bietet Methoden, Leitfragen und Werkzeuge, die direkt im betrieblichen Alltag angewendet werden können. Ziel ist es, frühzeitig zu erkennen, wo Qualifizierungsbedarfe entstehen und wo Abläufe verbessert werden können. Der Leitfaden stellt Methoden vor, die im Projekt transform.by in einer Workshopreihe zum Thema „Kompetenzbedarfsanalyse im eigenen Betrieb“ gemeinsam mit Vertreter*innen aus Unternehmen, Personalwesen und Beratung erprobt wurden.

Der Leitfaden richtet sich insbesondere an Transformationsbeauftragte, Personalverantwortliche, Betriebsleitungen sowie weitere Verantwortliche in KMU, die Veränderungen im eigenen Unternehmen aktiv gestalten möchten.

Nutzen Sie diesen Leitfaden als **Impulsgeber** – und gestalten Sie die Transformation in Ihrem Unternehmen **vorausschauend** und **praxisnah**.

1 Ausgangslage: Warum braucht es Kompetenzbedarfsanalysen in KMU?

1.1 Transformation als Daueraufgabe – Herausforderungen für KMU der Automobil- und Zulieferbranche

Ein näherer Blick in den Arbeitsalltag zeigt: Transformation ist längst angekommen. Eine Kfz-Mechanikerin programmiert heute Bordnetze. Die Fertigungsleitung führt agile Arbeitsweisen ein. Die Personalentwicklung moderiert Konflikte zwischen Generationen, zum Beispiel bei digitalen Anwendungen. Daran sehen Sie: Tätigkeiten ändern sich oft schrittweise – aber mit großer Wirkung. Arbeitsabläufe verschieben sich, neue Aufgaben kommen hinzu, andere entfallen. Auch Ausbildungsberufe im Bereich der Kfz-Mechatronik entwickeln sich weiter (Weber et al., 2025). Damit ändern sich auch die Kompetenzen, die Ihre Mitarbeitenden für ihre Aufgaben brauchen.

Transformation bedeutet für die Automobilbranche einen tiefgreifenden Wandel. Neue Technologien, mehr Digitalisierung und softwarebasierte Lösungen verändern die Arbeit. Gleichzeitig stellen Unternehmen auf neue Antriebe um und passen ihre Produktionsprozesse an. Dabei gewinnen neben wirtschaftlichen auch ökologische Ziele an Bedeutung (Hofmann et al., 2023).

Für Sie heißt das: Es entstehen neue Produkte und Dienstleistungen. Gleichzeitig verändern sich Qualifikationsanforderungen und Beschäftigungsstrukturen in Ihrem Betrieb (Herrmann et al., 2023).



Checkliste: Typische Veränderungen im Betrieb

Prüfen Sie, welche Entwicklungen Sie bereits beobachten. Je mehr Punkte zutreffen, desto wichtiger wird eine systematische Personal- und Kompetenzplanung.

- ❍ Neue Software oder digitale Werkzeuge werden eingeführt
- ❍ Maschinen liefern mehr Daten, die ausgewertet werden müssen
- ❍ Teams arbeiten bereichsübergreifend und agiler
- ❍ Kund*innen erwarten neue Dienstleistungen oder kürzere Reaktionszeiten
- ❍ Beschäftigte benötigen häufiger Unterstützung beim Lernen neuer Aufgaben

Für Unternehmen der Automobil- und Zulieferindustrie stellt sich dabei eine zentrale Frage: **Welche Kompetenzen werden morgen benötigt – und woran lässt sich das rechtzeitig erkennen?**

Wenn Kompetenzen fehlen: Frühe Hinweise im Arbeitsalltag

- Fehler oder Rückfragen nehmen bei neuen Prozessen zu
- Wissen hängt stark an einzelnen Personen
- Neue Technologien werden nur eingeschränkt genutzt
- Weiterbildungsbedarfe werden (wiederholt) zu spät erkannt oder adressiert
- Teams fallen Abstimmungen oder Eigenorganisation schwer

Digitalisierung, Dekarbonisierung, neue Mobilitätskonzepte und der demografische Wandel verändern Produkte, Geschäftsmodelle und Prozesse gleichzeitig (Berger & Gensler, 2024; Hünniger et al., 2022). Dadurch wird Arbeit komplexer, dynamischer und weniger planbar. Neue Anforderungen entstehen oft nicht im Voraus, sondern entwickeln sich im laufenden Betrieb.

Bis 2040 wird der Technologiewandel die Beschäftigung deutlich verschieben, fand eine Studie (Hoch et al., 2023) im Rahmen von transform.by heraus. Klassische mechanische und sich wiederholende Tätigkeiten nehmen ab, während digitale, steuernde und analysierende Aufgaben stetig zunehmen. Arbeitsprozesse werden stärker vernetzt, automatisiert und datenbasiert (Berger & Gensler, 2024; Hoch et al., 2023; Hünniger et al., 2022). In vielen Berufen werden deshalb höher qualifizierte Fachkräfte benötigt, vor allem in den Bereichen Elektronik, Mechatronik und IT.

Diese Veränderungen wirken sich direkt auf die Anforderungen an Kompetenzen aus. Fachliche Fähigkeiten gewinnen an Bedeutung, zum Beispiel:

- der Umgang mit IT, Daten und Elektronik (Hoch et al., 2023)
- grundlegende Kenntnisse in MS Office
- sowie Analyse- und Organisationsfähigkeit (Fischer et al., 2026).

Diese Kompetenzen sind in vielen Tätigkeitsfeldern zentral (Fischer et al., im Druck).

Gleichzeitig zeigen Erfahrungen aus der Beratungspraxis: Qualifizierungsbedarfe betreffen selten nur die Technik. Hinter technischen Anfragen stecken oft weitere Herausforderungen, zum Beispiel fehlende Kommunikationsstrategien oder eine wenig ausgeprägte Feedbackkultur. Diese sind jedoch wichtig für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, etwa in agilen Teams (Alagöz-Gessler et al., 2025).

Überfachliche Kompetenzen wie insbesondere Kommunikation, Problemlösefähigkeit, Selbstorganisation oder Lernbereitschaft gewinnen daher an Bedeutung (Fischer et al., 2026; Berger & Gensler, 2024). Hinzu kommt: Tätigkeiten im Betrieb basieren oft auf Erfahrungswissen, situativen Entscheidungen und informellen Abstimmungen. Diese sind wichtig für funktionierende Prozesse, lassen sich aber nur schwer vollständig erfassen (Huchler, 2017).

Eine Betriebsbefragung mit 878 Unternehmen sowie 18 Fallstudieninterviews in bayerischen KMU bestätigen diese Entwicklungen (Gensler et al., im Druck). Viele KMU (34 %) befinden sich bereits mitten in der Transformation, fühlen sich dafür aber nur teilweise vorbereitet. Besonders häufig genannte Hemmnisse betreffen Fachkräftemangel, steigende Personalkosten, Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung sowie Zeit- und Investitionsdruck bei der Digitalisierung.

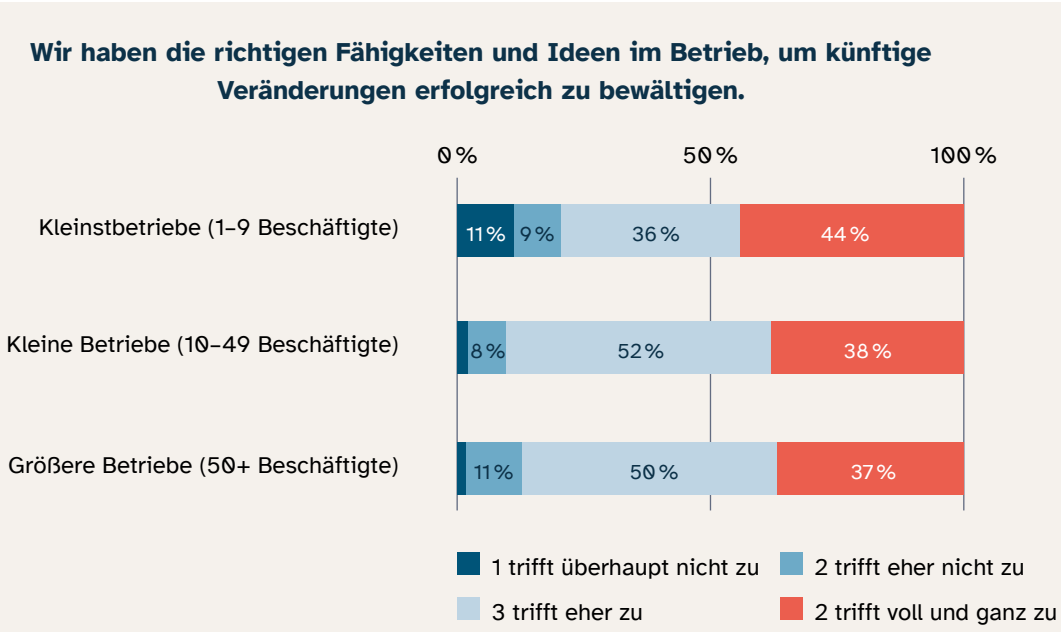
Unsere Befragung zeigt:

- Über 70 % berichten von gestiegenen Personalkosten.
- Mehr als 55 % haben Schwierigkeiten, Stellen zu besetzen.
- Hohe Investitionskosten und Zeitmangel bremsen die Digitalisierung.
- Große Unternehmen sind deutlich weiter digitalisiert als viele KMU.

Bedeutung einer Transformationsstrategie

Insbesondere Handel und Instandhaltungsbetriebe, die den Großteil der Stichprobe ausmachen, befinden sich mehrheitlich in Transformationsprozessen. Gleichzeitig fühlen sich über alle Größenklassen hinweg weniger als 50 % der Betriebe voll und ganz gut aufgestellt, künftige Veränderungen erfolgreich zu bewältigen (siehe Abbildung 1).

Abb. 1: Einschätzung der Betriebe zur Veränderungskompetenz nach Betriebsgröße



Anmerkung: (Stichprobengröße nach Größenklasse: Kleinstbetriebe n = 569, kleine Betriebe n = 243, größere Betriebe n = 66)

Quelle: Gensler et al., im Druck

Die Transformation eröffnet KMU vielfältige Chancen. Viele Betriebe nutzen sie bereits, um neue Geschäftsfelder zu erschließen – zum Beispiel in der Elektromobilität oder in der Kreislaufwirtschaft (Gensler et al., im Druck). KMU bringen dafür gute Voraussetzungen wie kurze Entscheidungswege, enge Zusammenarbeit im Team und hohe Nähe zur Praxis mit. Diese Stärken ermöglichen es, Veränderungen schnell aufzugreifen und direkt im Arbeitsalltag umzusetzen. Neue Technologien, angepasste Prozesse und gezielte Qualifizierung lassen sich so eng miteinander verzahnen.

Gleichzeitig stehen viele KMU vor der Aufgabe, ihre bisherigen Aktivitäten stärker zu strukturieren. Themen wie Fachkräftesicherung oder Weiterbildung spielen dabei eine wichtige Rolle (Seyda et al., 2024; Hünniger et al., 2022).

Gerade in der Qualifizierung liegt ein großer Hebel: Betriebe können vorhandene Kompetenzen gezielt weiterentwickeln und neue aufbauen. Viele KMU verfügen bereits über eine gewachsene Weiterbildungspraxis – diese ist jedoch häufig informell organisiert und wird nur teilweise strategisch genutzt (Peters & Gessler, 2025). Die im Projekt entwickelten Qualifizierungsmaßnahmen konnten bereits mit 479 Teilnehmenden durchgeführt und weiterentwickelt werden (Stand Januar 2026). Die Teilnehmenden stammen aus 85 Unternehmen, davon 40 KMU.

Wenn Kompetenzbedarfe frühzeitig erkannt werden, können Unternehmen vorausschauend handeln, statt nur auf akute Anforderungen zu reagieren (Zerweck et al., 2025). Das entlastet den Arbeitsalltag und schafft mehr Planungssicherheit.

Eine systematische und zugleich praxisnahe Kompetenzplanung hilft dabei,
- Mitarbeitende gezielt einzubinden,
- Qualifizierung besser auszurichten und
- die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

Genau hier setzt dieser Leitfaden an. Er unterstützt Sie dabei, die **Anforderungen in Ihrem Betrieb klar zu erfassen**, **Potenziale sichtbar zu machen** und daraus **konkrete Schritte abzuleiten**. Die vorgestellten Methoden sind so aufgebaut, dass sie sich einfach und ressourcenschonend im betrieblichen Alltag anwenden lassen – angepasst an die Bedingungen in KMU.

Transform.by im Überblick

Im Projekt „transform.by“, das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz gefördert wird, unterstützt das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) Unternehmen der bayerischen Fahrzeug- und Zulieferindustrie bei der Transformation.

Ein Schwerpunkt liegt auf Kompetenzentwicklung und Qualifizierung. Diese gelten als zentrale Hebel, um Beschäftigung zu sichern und wettbewerbsfähig zu bleiben.
Gerade kleine und mittlere Zulieferbetriebe erhalten gezielte Unterstützung. Das Angebot umfasst Beratung, Vernetzung und Qualifizierung. Alle Maßnahmen sind auf die Bedarfe der Unternehmen abgestimmt.

Die Projektarbeit basiert auf umfangreichen Untersuchungen und Erkenntnissen aus der Praxis. Dazu gehören:
- 19 betriebliche Fallstudien mit jeweils rund einer Woche im Betrieb, die Einblicke in Arbeitsorganisation und Transformationsprozesse geben
  - 340 befragte Personen insgesamt
  - 117 Interviews mit Geschäftsführungen, Werksleitungen, Personalverantwortlichen und Führungskräften
  - 35 Tätigkeitsscreenings mit Beschäftigten

- eine quantitative Befragung von 878 Betrieben
- eine Analyse von 11.816 branchenspezifischen Stellenanzeigen 2018 und 2023
- Erkenntnisse aus direkten Beratungsgesprächen mit Unternehmen

Auf dieser Grundlage wurden Handlungsempfehlungen und Unterstützungsangebote entwickelt, die auch Sie in Ihrem Unternehmen nutzen können. Die digitale Anlaufstelle **jetzt-transformieren.de** macht die Ergebnisse des Projekts sowie entwickelte Maßnahmen für Unternehmen und Führungskräfte kostenfrei und einfach zugänglich. Nach dem Prinzip „Wissen – Machen – Fragen“ finden Sie dort alles, was Sie für die Umsetzung im eigenen Betrieb brauchen:

- übersichtlich aufbereitete Erkenntnisse aus dem Projekt
- Praxisbeispiele aus anderen Unternehmen
- Arbeitshilfen (z. B. Checklisten für den direkten Einsatz im Betrieb, kurze Lernvideos, vorstrukturierte Lernreisen für neue Führungskräfte oder Personalverantwortliche)

Hier geht’s zur Anlaufstelle: **www.jetzt-transformieren.de**

1.2 Ziele und Aufbau des Leitfadens

Unternehmen stehen in Transformationsprozessen vor der Aufgabe, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und passende Maßnahmen zu ergreifen. In der Praxis fehlen dafür oft einfache und praxistaugliche Ansätze. Häufig ist unklar, wie sich Tätigkeiten und Kompetenzanforderungen im eigenen Betrieb systematisch erfassen lassen.

Dieser Leitfaden zeigt Ihnen, wie Sie Ihre Tätigkeiten und Arbeitsprozesse so analysieren können, dass Sie frühzeitig erkennen, wo neue Qualifikationsbedarfe entstehen und wo Sie Abläufe verbessern können. Die vorgestellten Werkzeuge sind so aufgebaut, dass Sie sie auch mit begrenzten Ressourcen einsetzen können. Sie helfen Ihnen dabei,

- Tätigkeiten und Prozesse strukturiert zu analysieren
- Ergebnisse systematisch auszuwerten
- fundierte, datenbasierte Entscheidungen zu treffen

Der Aufbau der folgenden Kapitel orientiert sich an den Modulen der Workshopreihe „Kompetenzbedarfsanalyse im eigenen Betrieb“.[1] Sie führen Sie Schritt für Schritt durch den Prozess – von der Einordnung Ihres Unternehmens in den Transformationsprozess über die Analyse von Tätigkeiten und Prozessen bis zur praktischen Anwendung der Ergebnisse im eigenen Betrieb.

Das eigene Unternehmen im Transformationsprozess einordnen

In diesem Kapitel verorten Sie Ihr Unternehmen im Transformationsprozess. Sie analysieren Ihre aktuelle Ausgangssituation und verschaffen sich einen klaren Überblick. Dabei betrachten Sie wichtige Trends und Entwicklungen, zentrale Treiber der Transformation und blicken auf betroffene Bereiche, Prozesse und Rollen in Ihrem Betrieb. So schaffen Sie eine fundierte Grundlage für die weiteren Schritte.

[1] Informationen zu den Inhalten und Materialien der Workshopreihe finden Sie unter: **https://jetzt-transformieren.de/machen/kompetenzbedarfsanalyse/index.php**

Tätigkeiten und Prozesse strukturiert analysieren

Auf dieser Basis analysieren Sie Tätigkeiten und Arbeitsprozesse in Ihrem Unternehmen. Mit einfachen Methoden können Sie Tätigkeiten systematisch betrachten und aus den Ergebnissen Kompetenzanforderungen ableiten. Sie erkennen Veränderungspotenziale und gewinnen so Klarheit darüber, wo Anpassungen notwendig sind.

Datenbasierte Personal- und Kompetenzplanung

In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie Personal- und Kompetenzbedarfe systematisch analysieren und daraus Maßnahmen ableiten. Sie lernen alle relevanten Schritte und Instrumente kennen, die Sie nutzen können, und erfahren, welche Rahmenbedingungen Sie beachten sollten. Eine datenbasierte Planung hilft Ihnen, Ihre Personal- und Kompetenzentwicklung langfristig auszurichten.

Praxisübung: Kompetenzbedarfsanalyse im fiktiven Betrieb

In diesem Kapitel wenden Sie die vorgestellten Methoden praktisch an. Eine Praxisübung zeigt Schritt für Schritt, wie Sie eine Kompetenzbedarfsanalyse durchführen. Sie können den gesamten Prozess eigenständig nachvollziehen und auf Ihre eigene betriebliche Situation übertragen.

Sie können den Leitfaden Schritt für Schritt durcharbeiten oder gezielt einzelne Themen nachschlagen. Ziel ist es, dass Sie die Analyse von Tätigkeiten und Kompetenzanforderungen selbstständig durchführen und dauerhaft in Ihrem Betrieb verankern können.[2]

[2] Für die Erstellung dieser Publikation wurde Microsoft CoPilot verwendet, um die sprachliche Formulierung und Grammatik einzelner Textabschnitte zu verbessern. Die KI wurde nicht zur Generierung empirischer Daten, Forschungsbefunde, Praxiserfahrungen und -empfehlungen oder Analysen eingesetzt. Sämtliche Inhalte wurden durch die Autor*innen fachlich geprüft, überarbeitet und verantwortet.

2 Das eigene Unternehmen im Transformationsprozess einordnen

Kapitel 1 hat gezeigt, warum ein systematischer Blick auf Tätigkeiten, Prozesse und Kompetenzanforderungen gerade für KMU in der Automobil- und Zulieferindustrie immer wichtiger wird. Transformation ist dabei kein einmaliges Ereignis, sondern ein kontinuierlicher, zyklischer Prozess. Das bedeutet für Sie: Sie müssen Ihre Ausgangssituation regelmäßig überprüfen und neu bewerten, um frühzeitig auf Veränderungen reagieren zu können.

Ziel dieses Kapitels ist es, Ihnen eine strukturierte Vorgehensweise an die Hand zu geben, um den eigenen Standort im Transformationsprozess zu bestimmen und betroffene Bereiche, Rollen und Tätigkeiten systematisch zu identifizieren. Die vorgestellten Vorgehensweisen sind praxisnah aufgebaut und basieren auf erprobten Methoden. Sie helfen Ihnen, Ihre Situation strukturiert zu erfassen und fundierte Entscheidungen für die nächsten Schritte zu treffen.

2.1 Standortbestimmung: Wo steht das Unternehmen im Transformationsprozess?

Analysieren Sie den Veränderungsdruck und die Treiber für Ihr Unternehmen

Der erste Schritt besteht darin, den Veränderungsdruck zu verstehen. Dabei geht es um die Frage: *Woher kommen die aktuellen Veränderungen?*

Veränderungstreiber im Transformationsprozess lassen sich grundsätzlich in externe und interne Faktoren unterscheiden. Dieses Verständnis ist in der Organisations- und Transformationsforschung weit verbreitet: Unternehmen werden als offene Systeme betrachtet. Das bedeutet, dass ihre Entwicklung sowohl von äußeren Rahmenbedingungen wie dem Marktumfeld als auch von organisationsinternen Gegebenheiten geprägt wird.



Wettbewerbskräfte in der Automobil- und Zulieferindustrie

In der Automobil- und Zulieferindustrie können exemplarisch folgende Wettbewerbskräfte wirken:

- Neue Wettbewerber aus China erhöhen den Preis- und Innovationsdruck bzw. kontrollieren Schlüsseltechnologien.
- Elektromobilität ersetzt etablierte Verbrenner-Technologien, sodass Produkte im Portfolio obsolet werden.
- Original Equipment Manufacturer (OEMs) verändern ihre Anforderungen an Zulieferer bzgl. Nachhaltigkeit, Transparenz oder Compliance.
- Digitalisierung (Industrie 4.0, digitaler Zwilling etc.) wird zum Differenzierungsmerkmal; Folgen sind die Verlagerung von Wertschöpfung im Unternehmen und neue Kompetenzanforderungen.

Zu den externen Faktoren zählen insbesondere Markt- und Wettbewerbsentwicklungen, veränderte Kundenanforderungen, technologische Innovationen sowie regulatorische Rahmenbedingungen. Gerade in der Automobil- und Zulieferindustrie wirken derzeit die

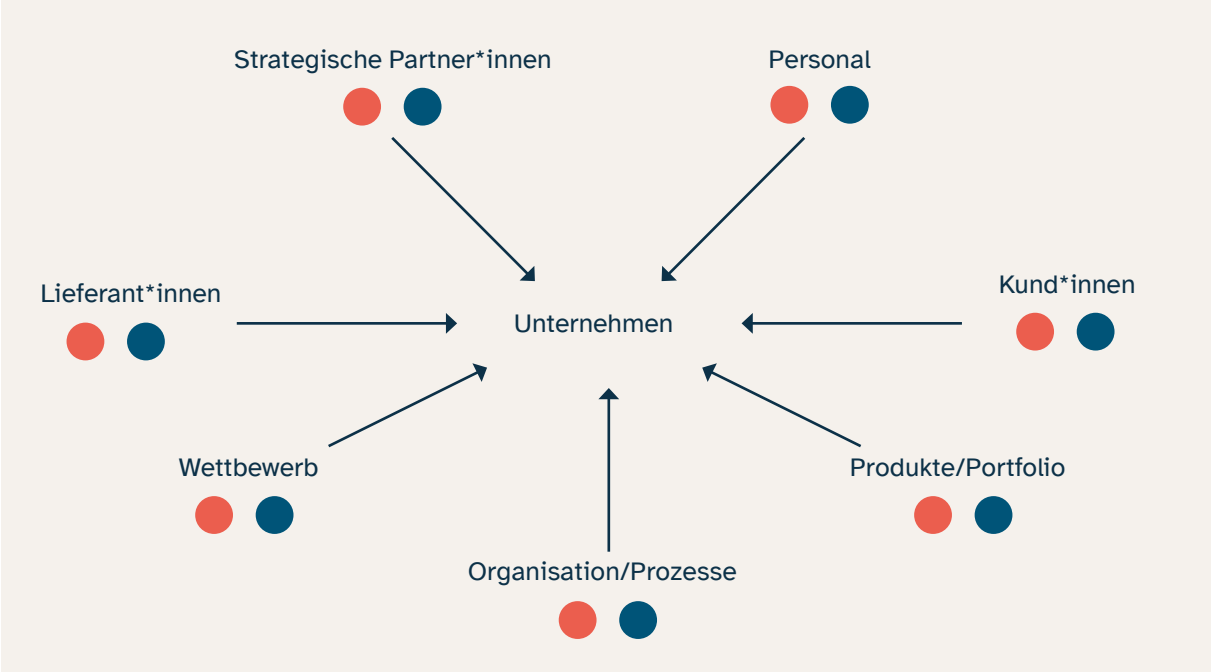
Elektrifizierung des Antriebsstrangs, die Digitalisierung von Produkten und Prozessen, neue Mobilitätskonzepte sowie verschärfte Nachhaltigkeits- und Emissionsvorgaben als wesentliche Transformationstreiber.

Interne Faktoren ergeben sich aus der strategischen Ausrichtung und den organisatorischen Voraussetzungen eines Unternehmens. Hierzu zählen unter anderem Organisationsstrukturen, Prozesse, Kompetenzprofile der Mitarbeitenden, Personalstrukturen sowie strategische Entscheidungen des Managements. Sie bestimmen maßgeblich, wie schnell und erfolgreich ein Unternehmen auf externe Veränderungen reagieren kann.

Die Frage, woher der Veränderungsdruck kommt, lässt sich mit einer **Positionierungsanalyse** klären. Die theoretische Grundlage dafür liegt in der strategischen Managementforschung. Diese beschäftigt sich unter anderem damit, wie stark der Wettbewerb ist (Porter, 1980), wie gut interne Strukturen und Prozesse zu den Anforderungen des Umfelds passen (Lawrence & Lorsch, 1967) und wie gut Unternehmen ihre Fähigkeiten anpassen und weiterentwickeln können (Teece et al., 1997). Allen Ansätzen gemeinsam ist die Annahme, dass Unternehmen sich ständig an Veränderungen im Markt und im Wettbewerb anpassen müssen.

Probieren Sie es selbst aus: Legen Sie einen begrenzten Zeitraum fest, auf den Sie zurückblicken möchten, etwa ein halbes Jahr bis 12 Monate. Nachfolgend finden Sie typische Analysefelder mit möglichen Leitfragen.

Abb. 2: Positionierungsanalyse zur Identifikation von Herausforderungen in verschiedenen Unternehmensbereichen



Quelle: Gensler et al., 2025, S. 24.

Positionierungsanalyse in der Praxis: Leitfragen

- **Markt und Wettbewerb:** Verändert sich die Wettbewerbsintensität im relevanten Marktsegment? Treten neue Wettbewerber mit veränderten Geschäftsmodellen in den Markt ein? Wie entwickeln sich Preis- und Margenstrukturen im Markt? Verschieben sich Marktanteile zugunsten neuer oder bestehender Akteure?
- **Kund*innen und Lieferant*innen:** Entstehen neue Anforderungen durch Plattformstrategien der OEMs? Verändern sich Entwicklungsprozesse (z. B. Co-Development, frühe Einbindung, Softwareintegration)? Verändern neue Technologien die bestehende Lieferantenstruktur? Bestehen Risiken hinsichtlich Verfügbarkeit, Qualität oder Kosten kritischer Vorleistungen?
- **Organisation und Prozesse:** Unterstützen Strukturen und Verantwortlichkeiten die Umsetzung von Veränderungen? Sind die Prozesse flexibel, digitalisiert und anpassungsfähig? Entstehen neue Anforderungen an Transparenz und Nachweisfähigkeit entlang der Wertschöpfung?
- **Produkte und Portfolio:** Welche technologischen Entwicklungen verändern die Portfolioarchitektur grundlegend? Wie schnell können neue Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse entwickelt werden? Gibt es etablierte Innovationsprozesse?
- **Personal:** Verfügt das Unternehmen über die Kompetenzen, die künftig benötigt werden? Bestehen Qualifikationslücken in Zukunftsfeldern (z. B. Software, Elektronik, KI)? Wie wirksam sind Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen?
- **Transformation:** Haben Sie eine klare Transformationsstrategie? Welche konkreten Maßnahmen haben Sie bereits geplant oder gestartet? Wie ist der aktuelle Umsetzungsstand (z. B. Meilensteine, Verantwortlichkeiten)?

Beschreiben Sie, welche Aktivitäten oder Effekte einen positiven (blau) oder negativen (rot) Einfluss auf das Unternehmen hatten, welche Auswirkung dieser Einfluss hatte und wie Sie damit umgegangen sind. Ziel ist es, sichtbar zu machen, in welchen Bereichen der größte Veränderungsdruck und damit Handlungsbedarf entsteht.

Prüfen Sie Ihre Einschätzung mit Tops & Flops

Ergänzen Sie Ihre Analyse durch einen Blick auf Ihre bisherigen Erfahrungen. So gleichen Sie Ihre Einschätzung mit der Praxis ab.

Nutzen Sie dafür das einfache Prinzip:
- Tops: Was hat in letzter Zeit gut funktioniert?
- Flops: Was ist nicht gelungen oder gescheitert?

Tops können erfolgreiche Projekte oder wirksame Veränderungen sein, z. B.: Die Einführung digitaler Prüfprotokolle führte zu weniger Dokumentationsfehlern. Flops zeigen Ihnen hingegen, wo Probleme in der Umsetzung auftreten, etwa durch fehlende organisatorische Kompetenzen. Z. B. verzögerte sich die Einführung neuer Software durch fehlende IT-Kompetenzen, oder der Schulungsaufwand nach Einführung einer neuen Qualitätssoftware wurde deutlich unterschätzt.

Die Betrachtung von Tops und Flops dient zur Validierung Ihrer Positionierungsanalyse. Mit einem Blick auf die Vergangenheit können Sie überlegen: Welche Flops haben mit Veränderungen zu tun? Wo stocken Veränderungsprozesse? Oder wo sind sie gescheitert? Durch dieses Nachschärfen stellen Sie sicher, dass Sie auch wirklich an alles gedacht haben.

Nutzen auf einen Blick

Diese Reflexion hilft Ihnen dabei:

- Erfahrungswissen sichtbar zu machen
- zu optimistische Einschätzungen zu korrigieren
- typische Umsetzungsprobleme zu erkennen (z. B. IT, Organisation, Lieferkette)
- erfolgreiche Ansätze gezielt auszubauen

So schärfen Sie Ihre Analyse und schaffen eine verlässliche Grundlage für die nächsten Schritte.

Erkennen Sie Ihre Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken im Veränderungsprozess

Um Ihre Transformationsfähigkeit realistisch einzuschätzen, nutzen Sie zwei bewährte Methoden: die SWOT-Analyse mit Fokus auf Veränderungen und die Kraftfeldanalyse.

Die SWOT-Analyse hilft Ihnen, Ihre Ausgangssituation strukturiert zu erfassen (vgl. Tabelle 1). Sie betrachten dabei sowohl interne als auch externe Einflussfaktoren:

- Stärken: Was unterstützt Veränderungen in Ihrem Unternehmen (z. B. Kompetenzen, Innovationsbereitschaft)?
- Schwächen: Wo gibt es Hindernisse (z. B. fehlende Ressourcen, Widerstände)?
- Chancen: Welche neuen Möglichkeiten entstehen (z. B. Geschäftsfelder)?
- Risiken: Welche Gefahren bestehen (z. B. Kosten, Fachkräftemangel)?

Tab. 1: Darstellung der aus einer SWOT-Analyse ableitbaren Strategien

	Stärken (Strengths) **Stärke 1** **Stärke 2** **…**	**Schwächen (Weaknesses)** **Schwäche 1** **Schwäche 2** **…**
Chancen (Opportunities) **Chance 1** **…**	Strategien, um mit Hilfe von Stärken die Realisierung von Chancen zu fördern	Strategien, um Schwächen zu kompensieren, indem Chancen genutzt werden.
Bedrohungen (Threats) **Bedrohung 1** **…**	Strategien, um Bedrohungen durch Nutzung der eigenen Stärken zu reduzieren	Strategien, um Bedrohungen zu vermeiden und Schwächen zu reduzieren

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Weihrich, 1982.

Die Methode stammt aus dem strategischen Management und unterstützt Sie dabei, Chancen gezielt zu nutzen und Risiken früh zu erkennen (Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Helms & Nixon, 2010). Angepasst als **Change-SWOT-Analyse** legen Sie den Fokus auf Veränderungen und Change-Prozesse, d. h., die Fragen werden stets unter dem Gesichtspunkt der Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens beantwortet. Ziel ist es, die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken Ihres Unternehmens mit Fokus auf die Veränderungsfähigkeit herauszuarbeiten. Die Übersicht in Tabelle 1 gibt Ihnen einen ersten Überblick, wie sich die Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse strategisch nutzen lassen.

Die SWOT-Analyse liefert eine gute Übersicht, hat aber auch Schwächen. Ergebnisse bleiben oft beschreibend und wenig konkret, Faktoren werden selten gewichtet, und Maßnahmen lassen sich nicht immer direkt ableiten. Ergänzend können Sie daher eine **Kraftfeldanalyse** einsetzen (Lewin, 1947). Sie betrachtet nicht nur Faktoren, sondern deren Wirkung im Veränderungsprozess. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Veränderungen immer aus einem Zusammenspiel von treibenden und hemmenden Kräften entstehen.

Treibende Kräfte fördern Veränderungen, zum Beispiel eine klare Strategie oder vorhandene Kompetenzen. Hemmende Kräfte bremsen Veränderungen, etwa starre Strukturen oder fehlende Ressourcen.

Veränderung gelingt dann, wenn Sie dieses Gleichgewicht gezielt verschieben. Mit der Kraftfeldanalyse können Sie eine Art Bilanz ziehen und sehen, welche Veränderungsvorhaben zum Erfolg führen können und welche Sie (vorerst) nicht umsetzen sollten. Die Methode hilft Ihnen dabei, gezielt Maßnahmen abzuleiten, um angemessen reagieren zu können und unterstützende Einflüsse zu nutzen.

Nehmen Sie sich ein Beispiel aus Ihrer zuvor ausgefüllten Positionierungsanalyse und überlegen Sie: Was spricht für, was gegen das Vorhaben?



Kraftfeldanalyse einfach anwenden

Nehmen wir folgendes Beispiel: Einführung einer digitalen Personalakte.

Stellen Sie sich zwei Fragen:

- Was spricht für die Veränderung?
- Was spricht dagegen?

Typische Antworten können sein:

- Treibende Kräfte: mehr Effizienz, höhere Transparenz
- Hemmende Kräfte: hoher IT-Aufwand, Akzeptanzprobleme bei Mitarbeitenden

Bewerten Sie anschließend die Situation. Lohnt sich der Aufwand? Und welche Hindernisse müssen Sie gezielt angehen? So erkennen Sie schnell, wo Sie ansetzen müssen, um die Veränderung erfolgreich umzusetzen.

2.2 Identifizierung betroffener Bereiche, Rollen und Tätigkeiten

Transformation wirkt meist sehr unterschiedlich auf einzelne Organisationseinheiten eines Unternehmens. Klären Sie daher:

- Welche Abteilungen sind besonders betroffen?
- Welche Schnittstellen spielen eine Rolle?
- Was ist wichtig und was ist dringlich?



Tipp

Als Überblick und für den leichten Einstieg in die strukturierte Betrachtung können vorhandene Organigramme der bestehenden Organisationsstruktur ein guter Ausgangspunkt sein.

Zur Unterstützung Ihrer Analyse können Sie ein einfaches Impact Canvas nutzen. Dieses Werkzeug ist beispielhaft in Tabelle 2 dargestellt. Es hilft Ihnen, die wichtigsten Zusammenhänge schnell zu überblicken.

Dazu stellen Sie zentrale Bereiche Ihres Unternehmens – zum Beispiel Entwicklung, Produktion, Einkauf, IT oder Vertrieb – den wichtigsten externen Bereichen aus der Positionierungsanalyse gegenüber.

Tab. 2: Beispielhafte Darstellung eines Impact Canvas für den Bereich Digitalisierung[3]

Organisations-bereich	Betroffene Veränderung	Synergien mit anderen Bereichen	Handlungsbedarf
Fertigung	Digitale Datenerfassung	Qualitätsmanagement, IT	Hoch
Qualitätsmanagement	Rückverfolgbarkeit, digitaler Produktpass	Fertigung, IT	Hoch
Logistik	Materialtracking	Einkauf, Fertigung	Mittel

Quelle: Eigene Darstellung.

Der Mehrwert liegt nicht nur darin, betroffene Bereiche zu erkennen. Sie sehen vor allem Muster: Wenn mehrere Entwicklungen gleichzeitig die gleichen Bereiche betreffen, können Sie Veränderungsbedarfe bündeln.

[3] Das Impact Canvas greift etablierte Perspektiven der Organisationsentwicklung auf und unterstützt die Identifikation gemeinsamer Transformationsbedarfe innerhalb des Unternehmens (vgl. Lawrence & Lorsch, 1967; Teece et al., 1997)

So vermeiden Sie es, einzelne Abteilungen isoliert zu betrachten. Stattdessen gewinnen Sie einen integrierten Blick auf die Transformation. Das hilft Ihnen, Maßnahmen gezielter umzusetzen und doppelte Aktivitäten zu vermeiden.

Identifizieren Sie kritische und wissensintensive Prozesse

Ihre Analyse zeigt, welche Bereiche und Prozesse von der Transformation betroffen sind. Dabei gilt: Nicht alle Prozesse sind gleich wichtig. Konzentrieren Sie sich vor allem auf Prozesse, die stark vom Wissen, der Erfahrung und den Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden abhängen, besonders komplex sind oder viele Schnittstellen haben. In diesen Prozessen entscheiden Fachwissen, Problemlösungsfähigkeit und Kommunikation über den Erfolg – nicht nur standardisierte Abläufe oder Technik. Hier liegen oft die größten Risiken, aber auch die größten Chancen für die Transformation. Für den Einstieg können Sie pragmatisch vorgehen: Prüfen Sie die Prozesse in Ihrem Verantwortungsbereich und bewerten Sie, wie stark deren Erfolg vom Wissen und den Kompetenzen der Beteiligten abhängt. Eine mögliche Vorgehensweise hierzu ist in Gensler et al. (2025) beschrieben. Bestehende Prozessbeschreibungen, zum Beispiel aus dem Qualitätsmanagement, helfen Ihnen dabei. Sie geben Ihnen schnell einen Überblick über Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Anforderungen – ohne großen Zusatzaufwand.



Wissen als kritischer Erfolgsfaktor

Während die Durchführung eines standardisierten Wareneingangsprozesses weitgehend durch festgelegte Abläufe gesteuert wird, erfordert die Auswahl neuer Lieferanten für Batterietechnologien umfangreiches Fach- und Erfahrungswissen und Marktkenntnisse. Der zweite Prozess weist daher eine deutlich höhere Wissensintensität auf und sollte im Rahmen der Transformationsanalyse besonders berücksichtigt werden.

Nachdem Sie betroffene Bereiche und Prozesse betrachtet haben, richten Sie den Blick auf die Mitarbeitenden. Ziel ist es, die Auswirkungen der Transformation auf Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar zu erkennen.

Fragen Sie sich:

- Welche Beschäftigtengruppen sind betroffen?
- Wie verändern sich Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten?

Einen einfachen Einstieg bietet der Vergleich der Bereiche aus der Positionierungsanalyse mit den betroffenen Rollen oder Beschäftigtengruppen. Für jede Rolle schätzen Sie ein, wie stark die Auswirkungen sind (gering, mittel, hoch). So erkennen Sie schnell, wo besonderer Handlungsbedarf besteht. Berücksichtigen Sie auch indirekt betroffene Rollen, zum Beispiel durch veränderte Schnittstellen.

Ergänzend hilft eine Aufgabeninventur. Dabei prüfen Sie die wichtigsten Tätigkeiten einer Rolle und bewerten ihre zukünftige Entwicklung. Klären Sie dabei:

- Welche Aufgaben bleiben bestehen?
- Welche verändern sich?
- Welche kommen neu hinzu?
- Welche verlieren an Bedeutung?

So erhalten Sie ein klares Bild davon, wie sich Arbeit tatsächlich verändert und wo Sie ansetzen müssen.

2.3 Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit berücksichtigen

Ob Veränderungen gelingen, hängt stark davon ab, inwieweit Beschäftigte und Führungskräfte bereit und in der Lage sind, neue Anforderungen anzunehmen und umzusetzen. Prüfen Sie deshalb, wo mögliche Hindernisse liegen.

Hierbei hilft eine einfache Unterscheidung:

- Nicht wollen: fehlende Motivation oder Akzeptanz
- Nicht können: fehlende Kompetenzen
- Nicht dürfen: organisatorische Hürden
- Nicht kennen: fehlende Informationen

So können Sie gezielt Maßnahmen ableiten, zum Beispiel Qualifizierung zu neuen Technologien, bessere Kommunikation oder organisatorische Anpassungen.



Exkurs: Widerstände als wichtige Informationsquelle

Widerstände in Veränderungsprozessen sind normal und liefern wertvolle Hinweise. Sie zeigen, wo Strukturen, Prozesse oder Rollen unter Druck geraten (Schmitt, im Druck).

Studien zeigen, dass Beschäftigte unterschiedlich reagieren: Ein Teil unterstützt Veränderungen aktiv, ein Teil bleibt abwartend, ein Teil zeigt Widerstand (Warrick, 2023; Köhler & Kauffeld, 2025).

Typisch ist: Mitarbeitende wünschen sich frühzeitige Information und echte Beteiligung. Nutzen Sie diese Signale, um Maßnahmen besser auszurichten.

Im nächsten Kapitel erhalten Sie einen Überblick über einfache Methoden, mit denen Sie Tätigkeiten systematisch analysieren und daraus Kompetenzanforderungen ableiten können.

3 Tätigkeiten und Prozesse strukturiert analysieren

3.1 Warum sich eine Analyse von Tätigkeiten lohnt

Wer wissen möchte, welche Kompetenzen Mitarbeitende in Zukunft brauchen, muss zunächst verstehen, was sie heute tun. In der Praxis stellt sich dies jedoch häufig schwieriger dar, als es zunächst klingt. In vielen Betrieben weicht die geplante Arbeit von der tatsächlichen Umsetzung ab. Mitarbeitende passen Abläufe an, nutzen ihr Erfahrungswissen und lösen Probleme situativ. Dadurch entstehen Unterschiede zwischen der geplanten und der tatsächlich ausgeführten Arbeit (Mendoza et al., 2024).

Entscheidend für Sie ist: Wenn Sie Kompetenzbedarfe erkennen wollen, müssen Sie die tatsächlich ausgeführte Arbeit verstehen. Nur so sehen Sie, welche Anforderungen tatsächlich bestehen. Eine vorausschauende Kompetenzbedarfsanalyse muss daher an der realen Arbeitspraxis ansetzen und Arbeit aus der Perspektive der Beschäftigten verstehen. Genau dabei hilft Ihnen ein Tätigkeitsscreening. Sie erfassen systematisch, wie Arbeit in Ihrem Betrieb tatsächlich abläuft.

Was ist ein Tätigkeitsscreening?

Das Tätigkeitsscreening ist ein moderierter Workshop mit Beschäftigten aus einem von Veränderung betroffenen Bereich. Erinnern Sie sich an das Beispiel des Automobilzulieferers aus Kapitel 2, der ein digitales System zur Datenerfassung der Produktions- und Fertigungsprozesse einführt: In diesem Fall würden Sie das Tätigkeitsscreening mit Mitarbeitenden aus z. B. Produktion, Arbeitsvorbereitung, Qualitätssicherung und Produktionsontrolling durchführen, um die veränderten Arbeitsprozesse gemeinsam vollständig abzubilden.

Während des Workshops beschreiben Ihre Mitarbeitenden ihre Arbeit Schritt für Schritt anhand eines Arbeitsprozesses. Als Ausgangspunkt dient jeweils ein Arbeitsauftrag, den alle Teilnehmenden aus eigener Praxis kennen. Das können z. B. ein typischer Produktionsauftrag, ein Wartungsvorgang oder ein Kundenauftrag sein. Dieser Auftrag wird vom Eingang bis zum Abschluss gemeinsam durchgegangen. Der gemeinsame Bezugspunkt ermöglicht es, den gesamten Arbeitsprozess zu rekonstruieren, unabhängig davon, welche Rolle die einzelnen Beteiligten im Arbeitsalltag einnehmen.

Sie machen so sichtbar, wie Arbeit tatsächlich abläuft, welche Kompetenzen benötigt werden und wo Probleme oder Veränderungen auftreten.

Was bringt Ihnen ein Tätigkeitsscreening?

- Sie erfassen Tätigkeiten systematisch. Dadurch erkennen Sie Aufgaben, Anforderungen und Abläufe und haben eine datenbasierte Entscheidungsgrundlage für weitere Schritte.
- Sie machen informelle Abläufe, Erfahrungswissen und „nebenbei“ erledigte Aufgaben sichtbar. So erkennen Sie Anforderungen, die sonst leicht übersehen werden.
- Sie schaffen eine gute Grundlage für Ihre Personal- und Kompetenzplanung. Die Ergebnisse helfen Ihnen, Kompetenzbedarfe abzuleiten und Qualifizierungsmaßnahmen zu planen.

- Sie entdecken Möglichkeiten, Prozesse zu verbessern. Im gemeinsamen Durchgehen der Arbeitsprozesse werden z. B. eingeschliffene Fehler, unklare Zuständigkeiten oder unnötige Umwege erkannt und behoben.

Erhoben werden neben dem eigentlichen Arbeitsprozess weitere Informationen zu Kenntnissen und Qualifikationen der beteiligten Mitarbeitenden, genutzten Arbeitsmitteln im Arbeitsalltag und den Rahmenbedingungen, unter denen gearbeitet wird (z. B. Schichtsystem). Ausführlichere Informationen zum konkreten Vorgehen finden Sie im folgenden Kapitel 3.2.

Exkurs: Was bedeutet Tätigkeitsanalyse eigentlich?

In der Arbeitswissenschaft und Organisationspsychologie werden Tätigkeitsanalysen genutzt, um Arbeit systematisch zu verstehen und zu beschreiben. Dabei geht es vor allem darum, sichtbar zu machen:

- welche Aufgaben ausgeführt werden
- unter welchen Bedingungen gearbeitet wird
- welche Anforderungen und Belastungen dabei entstehen

Sie werden zum Beispiel eingesetzt, wenn neue Technologien eingeführt oder Arbeitsprozesse grundlegend verändert werden (Hamborg & Schaper, 2018; Sonntag et al., 2015). Für viele KMU sind diese klassischen Verfahren jedoch schwer umzusetzen. Sie sind häufig zu komplex und zeitintensiv.

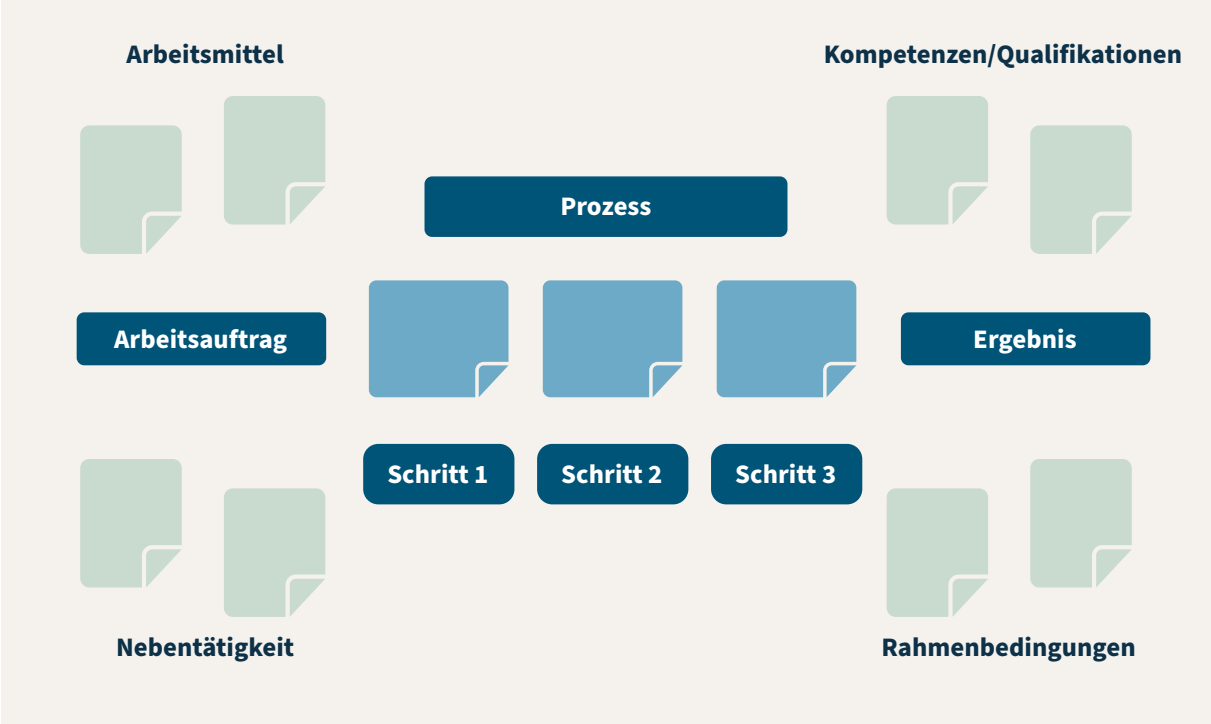
Das Tätigkeitsscreening greift die Grundidee dieser Analysen auf. Sie können es mit überschaubarem Aufwand im Betrieb anwenden. Es ersetzt weder eine klassische Prozessanalyse noch ein umfassendes Kompetenzmanagementsystem, schafft jedoch eine belastbare Grundlage für beides.

3.2 Tätigkeiten systematisch beschreiben: Das Turtle-Diagramm als Kerninstrument

Ein bewährtes Instrument zur Strukturierung dieses Prozesses ist das Turtle-Diagramm, das im Qualitätsmanagement zur Prozessanalyse eingesetzt wird.[4] Es hilft, die verschiedenen Dimensionen einer Tätigkeit systematisch zu erfassen und sichtbar zu machen. Seinen Namen verdankt das Turtle-Diagramm der Tatsache, dass die grafische Darstellung eines Geschäftsprozesses dem Körper einer Schildkröte nachempfunden ist. Im Workshop werden die Informationen auf Karten gesammelt und auf einer Metaplanwand dargestellt. Abbildung 3 veranschaulicht, wie ein Tätigkeitsscreening visualisiert werden kann.

[4] Das Turtle-Diagramm stammt ursprünglich aus dem Qualitätsmanagement und wird insbesondere im Rahmen von Systemaudits nach IATF 16949 sowie Prozessaudits nach VDA Band 6.3 genutzt. Ziel ist es dort, Prozesse ganzheitlich zu betrachten, indem Inputs, Outputs, Ressourcen, Verantwortlichkeiten und Kennzahlen systematisch erfasst werden.

Abb. 3: Blanko-Visualisierung Turtle-Diagramm



Quelle: Eigene Darstellung

Das Vorgehen wurde im Rahmen von transform.by so angepasst, dass es leicht für Tätigkeitsanalysen und Kompetenzanforderungen genutzt werden kann: Es zeigt einen Arbeitsprozess eines realen Auftrags und dient als übersichtliche Orientierung für die gemeinsame Analyse. Neben dem Arbeitsprozess wird auch noch erfasst:

- **Kenntnisse, Kompetenzen und Qualifikationen:** Dazu zählen formale Zugangsvoraussetzungen (z. B. Ausbildung, Anlernzeiten), informelle Kompetenzen, Erfahrungswissen sowie absehbare zukünftige Qualifizierungsbedarfe.
- **Arbeitsmittel:** Dokumentiert werden eingesetzte Maschinen, Werkzeuge und digitale Systeme (z. B. ERP- oder MES-Systeme) sowie Veränderungen in deren Nutzung, etwa durch Automatisierung oder Digitalisierung.
- **Rahmenbedingungen der Tätigkeit:** Erfasst werden unter anderem Arbeitszeitmodelle, Eingruppierung, Autonomiegrade, Rotationsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven.
- **Unregelmäßige Nebentätigkeiten:** Tätigkeiten, die nicht offiziell zur Tätigkeitsbeschreibung gehören, im Alltag aber regelmäßig anfallen oder abseits definierter Prozesse erledigt werden (z. B. Teile aus dem Ersatzteillager holen).
- **Arbeitsprozess:** Der Ablauf des Arbeitsauftrags wird gemeinsam visualisiert; bereits eingetretene oder absehbare Veränderungen werden markiert.

Schritt für Schritt: So setzen Sie das Turtle-Diagramm ein

Abb. 4: Übersicht zum Ablauf eines Tätigkeitsscreenings mithilfe des Turtle-Diagramms



Quelle: Eigene Darstellung

1) Einstieg und Aktivierung der Teilnehmenden
Zu Beginn werden die Teilnehmenden mit einfachen Fragen z. B. zu ihrer Betriebszugehörigkeit, Ausbildungs und Berufsweg abgeholt:

- Wie lange arbeitet ihr bereits im Unternehmen? Wie lange übt ihr diese Tätigkeit schon aus?
- Wie verlief euer Ausbildungs oder Berufsweg bis hierhin?

Diese Fragen bringen die Teilnehmenden ins Gespräch und liefern zugleich wertvolle Hinweise auf individuelle und typische Entwicklungspfade im Betrieb.

2) Festlegen des Arbeitsauftrags
Anschließend wird gemeinsam ein typischer, realer Arbeitsauftrag festgelegt (z. B. „Maschinenstörung beheben“, „Produktionsauftrag abarbeiten“, „Qualitätsabweichung prüfen“). Wichtig ist, dass alle Anwesenden diesen Auftrag aus ihrer eigenen Praxis kennen, egal, an welcher Stelle sie im Prozess tätig werden. Der Arbeitsauftrag bildet die Grundlage für die weitere Analyse.

3) Arbeitsprozess gemeinsam durchgehen
Der Arbeitsprozess wird Schritt für Schritt vom Eingang des Arbeitsauftrags bis zu seinem Abschluss gemeinsam rekonstruiert. Wichtig ist, dass jeder Arbeitsschritt benannt und sichtbar gemacht wird. Ergänzungen sind ausdrücklich erwünscht, insbesondere in größeren Gruppen. Auch Abweichungen, Umwege oder informelle Schritte sollen genannt und dokumentiert werden.

Veränderungen im Arbeitsablauf, bereits eingetretene oder absehbare, werden mit farbigen Markierungen gekennzeichnet. Hier liegen wichtige Ansatzpunkte für zukünftige Qualifizierungsbedarfe.

4) Erfassung zentraler Tätigkeitsdimensionen im Turtle-Diagramm

Parallel zur Prozessdarstellung werden die einzelnen Bereiche des Turtle-Diagramms systematisch gefüllt. Die Inhalte werden auf Karten gesammelt und auf einer Metaplanwand visualisiert. Hierbei können die ergänzenden Informationen zu Kenntnissen und Kompetenzen, Arbeitsmitteln, Rahmenbegingungen und unregelmäßigen Nebentätigkeiten anhand der folgenden Fragen erörtert werden.

a. Kenntnisse, Kompetenzen und Qualifikationen

Die individuellen Werdegänge bieten eine gute Anknüpfung zu den Kompetenzanforderungen:

- Welche Ausbildung braucht man üblicherweise für diese Tätigkeit? Verfügt ihr alle über diese Ausbildungen, habt ihr ggf. weitere?
- Sind bestimmte Zusatzqualifikationen erforderlich? Welche habt ihr?
- Wie lange dauert die Anlernzeit am Arbeitsplatz erfahrungsgemäß?
- Welche fachlichen (z. B. Programmierung und Steuerung von Industrieanlagen sowie Robotik) und überfachlichen (z. B. Teamfähigkeit, Selbstständigkeit) Kompetenzen sind relevant?
- Haben sich in den letzten Jahren Anforderungen verändert? Werden in naher Zukunft weitere Kompetenzen benötigt? Wenn ja, welche?

b. Arbeitsmittel:

- An welchen Maschinen wird gearbeitet?
- Welche Hilfsmittel werden genutzt (z. B. PC, Tablet, Prüfmittel)? Welche digitalen Systeme kommen zum Einsatz (z. B. SAP, MES)?
- Haben sich Arbeitsmittel in den letzten Jahren verändert? Sind neue Systeme oder Technologien absehbar (z. B. digitale Zwillinge)?

Veränderungen bei Arbeitsmitteln sind häufig ein früher Indikator für neue Kompetenzanforderungen.

c. Rahmenbedingungen der Tätigkeit

- Arbeitszeit- und Schichtmodelle
- Autonomiegrade bei Planung und Durchführung
- Entwicklungsperspektiven aus der Tätigkeit heraus
- Belastungen (z. B. durch Lärm, Zeitdruck etc.). Hierbei können Sie beispielsweise auf die Gefährdungsbeurteilungen der Arbeitsplätze zurückgreifen.

d. Unregelmäßige Nebentätigkeiten sichtbar machen

Es wird dabei bewusst nach Tätigkeiten gefragt, die nicht offiziell zum Arbeitsprozess gehören, die aber im Alltag regelmäßig anfallen oder bei Störungen notwendig werden:

- Welche Tätigkeiten erledigt ihr „nebenbei“ oder zusätzlich?
- Was macht ihr, wenn etwas nicht wie vorgesehen läuft?
- Welche Arbeiten tauchen selten auf, sind dann aber besonders wichtig?
- Welche Aufgaben fallen an, obwohl sie eigentlich nicht zu eurer Rolle gehören?

Ein mögliches Ergebnis eines Tätigkeitsscreenings aus der betrieblichen Praxis von Mitarbeitenden einer Kfz-Werkstatt ist in Tabelle 3 dargestellt. Es wird besonders im Bereich der Qualifikation sichtbar, welche Auswirkungen die Transformation auf die tägliche Arbeit hat. So ist für die Arbeiten an batterieelektrischen Fahrzeugen je Modell ein eigenes Zertifikat erforderlich.

Tab. 3: Abgewandelte Darstellung des Turtle-Diagramms in tabellarischer Form mit erfassten Angaben für Beschäftigte in einer Kfz-Werkstatt.

<table>
<tr><td>Nebentätigkeiten
Fahrzeugsuche bei fehlender Ortsangabe
Ersatzteile selbst beschaffen, wenn das Lager unterbesetzt ist</td><td colspan="2">Sonstiges
Teileverfügbarkeit hat sich verschlechtert
Hohe Anzahl an Schnittstellen bei der Auftragsübergabe führt zu Zeit- und Informationsverlust
Digitalisierung des Auftragssystems</td></tr>
<tr><td>Arbeitsauftrag
Teamführer*in übergibt Auftrag und Fahrzeugschlüssel</td><td>Arbeitsablauf
Auftrag prüfen und Fahrzeug in die Werkstatt bringen
Fehlerdiagnose
Abstimmung mit Serviceberater*in (Termin, Kosten, Kundengenehmigung)
Abklärung der Teileverfügbarkeit
Start der Reparatur
Endkontrolle; Fahrzeug aus der Werkstatt fahren
Schlüssel und Auftrag an Werkstattmeister*in übergeben</td><td>Ergebnis
Kundenbeanstandung ist behoben
Schlüssel und unterzeichneter Auftrag sind bei Werkstattmeister*in</td></tr>
<tr><td>Rahmenbedingungen
Haustarifvertrag
40 Stunden, Mo.–Fr. 7:30 bis 16:30 Uhr
Belastungen: Zeitdruck, Lärm, körperliche Arbeit</td><td>Arbeitsmittel
Standardwerkzeuge: Lade- und Diagnosegerät
Modellgebundenes Spezialwerkzeug
Werkstattinformationssystem
Auftragszettel</td><td>Qualifikationen und Kenntnisse
Ausbildung zu Kfz-Mechatroniker*in (hier im Bsp. mit Schwerpunkt System- und Hochvolttechnik)
pro Modell HV-Zertifikat für die Arbeit an spannungstragenden Bauteilen
Teamfähigkeit, Belastungsfähigkeit, logisches Denkvermögen, hohe Selbstlernbereitschaft</td></tr>
</table>

Quelle: Weber et al. 2025, S. 10.



Erkenntnisse aus der Praxis

Ein Tätigkeitsscreening kann unter anderem aufdecken, dass definierte Prozesse im Arbeitsalltag nicht wie vorgesehen umgesetzt werden. In einem Unternehmen zeigte sich beispielsweise, dass benötigte Ersatzteile laut Montageauftrag durch das Lagerpersonal direkt am Montageplatz bereitgestellt werden sollten. Die Analyse der tatsächlichen Tätigkeiten machte jedoch deutlich, dass Mechaniker aufgrund von Personalengpässen die Teile häufig selbst im Lager suchen und holen mussten. Dieser zusätzliche Aufwand war in den Montageaufträgen nicht berücksichtigt, band wertvolle Arbeitszeit und verringerte die verfügbare Montagekapazität. Erst durch die systematische Erfassung der Tätigkeiten wurde diese Abweichung zwischen geplantem und tatsächlichem Prozess sichtbar.

In der Praxis treten häufig ähnliche Schwierigkeiten auf. Im Folgenden finden Sie einige typische Herausforderungen und hilfreiche Tipps, wie Sie während der Moderation darauf eingehen können.



Typische Fallstricke im Tätigkeitsscreening und wie Sie damit umgehen

Unterschiedliche Sichtweisen auf dieselbe Tätigkeit: Es kann passieren, dass Mitarbeitende Abläufe je nach Rolle und Aufgabenbereich unterschiedlich beschreiben. Sprechen Sie diese Unterschiede offen an und führen Sie sie gemeinsam zu einem Gesamtbild zusammen, zum Beispiel indem Sie die Aussagen visualisieren. So sehen alle Beteiligten, wo es Unterschiede gibt. Möglicherweise ergeben sich daraus Hinweise auf Prozessverbesserungen oder Unklarheiten, die aus dem Weg geräumt werden können.

Fokus auf den aktuellen Zustand: Zukünftige Entwicklungen und Kompetenzbedarfe können von Mitarbeitenden häufig nicht eingeschätzt und benannt werden. Mitarbeitende sind meist nicht in strategische Unternehmensprozesse eingebunden und können entstehende Bedarfe daher kaum frühzeitig erkennen. Fragen Sie danach, was sich bereits verändert hat (z. B. in den Arbeitsabläufen, Tätigkeiten), was Mitarbeitenden schwerfällt oder was sie sich wünschen würden. Auch Fragen nach Sorgen und Bedenken in Bezug auf bekannte Veränderungen lassen häufig erkennen, was Mitarbeitenden fehlt.

Verbinden Sie die Ergebnisse anschließend mit den Erkenntnissen aus Kapitel 2: Dort haben Sie bereits eingeordnet, welche Veränderungen, Chancen und Herausforderungen für Ihr Unternehmen relevant sind und wie die Strategie Ihres Unternehmens aussieht. Führen Sie die Erkenntnisse nun mit den Informationen aus dem Tätigkeitsscreening zusammen. Erst daraus lassen sich zukünftige Anforderungen an die Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden ableiten.

3.3 Von der Tätigkeit zur Kompetenzanforderung

Das Tätigkeitsscreening liefert detaillierte Beschreibungen der Arbeitsprozesse, Aufgaben und Rahmenbedingungen und zeigt damit ein genaues Bild der aktuellen Arbeitspraxis im Unternehmen. Da diese Beschreibungen zunächst konkret und nah an der täglichen Erfahrung der Beschäftigten formuliert sind, müssen sie in einem weiteren Schritt systematisch abstrahiert werden, um daraus die eigentlichen Kompetenzanforderungen abzuleiten.

Ausgangspunkt ist die Frage, welche Fähigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen notwendig sind, um die im Tätigkeitsscreening beschriebenen Aufgaben und sich verändernden Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können. Dabei lassen sich drei Kompetenzarten ableiten:

- Fachliche Kompetenzen (z. B. Umgang mit Maschinen, Systemen, Verfahren)
- Personale Kompetenzen (z. B. Kommunikation, Problemlösung, Teamarbeit)
- Zukunfts- und Transformationskompetenzen (z. B. Anpassungsfähigkeit, Lernbereitschaft, Resilienz)

Besonders Veränderungen in Prozessen oder Technologien geben dabei wichtige Hinweise auf künftige Kompetenzanforderungen.

So leiten Sie zukünftige Anforderungen ab

Beschäftigte beschreiben überwiegend die aktuelle Arbeitspraxis. Zukünftige Anforderungen müssen daher interpretiert werden durch:

- Nutzung von Veränderungshinweisen aus dem Tätigkeitsscreening: Bereits sichtbare oder erwartete Veränderungen in Prozessen, Arbeitsmitteln oder Rahmenbedingungen liefern wichtige Hinweise auf zukünftige Kompetenzanforderungen.
- Einordnung in die Unternehmensstrategie: Diese bildet den Referenzrahmen, um aus gegenwartsbezogenen Tätigkeitsbeschreibungen zukünftige Anforderungen abzuleiten.
- Gemeinsame Bewertung durch Führungskräfte und HR: Die Bewertung und Abstraktion der erhobenen Daten sollte gemeinsam erfolgen, um unterschiedliche Perspektiven zu integrieren und die Anschlussfähigkeit an die Personalplanung sicherzustellen.

Erst die Verknüpfung von operativen Erkenntnissen und strategischen Zielen ermöglicht ein belastbares Bild zukünftiger Kompetenzanforderungen.

So bereiten Sie die Ergebnisse auf

1) Tätigkeiten bündeln:
Fassen Sie ähnliche Tätigkeiten zu übergeordneten Aufgabenbereichen oder Jobprofilen zusammen.

2) Kompetenzen strukturieren:
Ordnen Sie die Tätigkeiten anschließend passenden Kompetenzdimensionen zu, z. B. digitalen Kompetenzen, Prozessverständnis oder Kundenorientierung.

3) Mit bestehenden Modellen abgleichen:
Vergleichen Sie die gebündelten Kompetenzen mit vorhandenen Kompetenzmodellen oder Jobfamilien in Ihrem Unternehmen.

4) Prioritäten festlegen:
Bewerten und priorisieren Sie die Kompetenzen danach,
- wie wichtig sie aktuell sind und
- welche Bedeutung sie künftig haben (z. B. durch Digitalisierung oder neue Prozesse).

5) Veränderungen berücksichtigen:
Beziehen Sie dabei immer aktuelle und absehbare Veränderungsprozesse im Unternehmen mit ein.

Unterstützung durch Künstliche Intelligenz (KI)

KI-gestützte Verfahren (z. B. die KI-basierte Inhaltsanalyse nach Fischer, 2025) können dabei helfen, Daten zusammenzufassen, in Kategorien zu clustern, Muster zu erkennen und Kompetenzen konsistent abzuleiten (Fischer & Schley, 2026). Insbesondere in mittleren und größeren Unternehmen trägt dies dazu bei, den Aufwand der Auswertung zu reduzieren und die Konsistenz der Ableitung zu erhöhen. Sie ersetzen jedoch nicht die fachliche Bewertung, sondern ergänzen diese durch datenbasierte Unterstützung (siehe Exkurs).



Exkurs: KI zur betrieblichen Datenauswertung nutzen. Was Sie beachten sollten

Künstliche Intelligenz (KI) lässt sich auf vielfältige Weise für die Auswertung von Daten einsetzen. Das reicht von einfachen statistischen Modellen des maschinellen Lernens bis hin zur Analyse großer Textmengen auf Basis generativer KI (nachzulesen z. B. bei Fischer et al. 2026; Bittermann & Fischer, 2024; Fischer, 2015).

Theoretisch lassen sich auch von Laien komplexe Analysen mit KI-Tools wie über „Vibe Coding“ und agentische KI realisieren. Allerdings gilt: Man sollte die Anforderungen an aussagekräftige Analysen nicht unterschätzen und typische Risiken und Herausforderungen kennen, um moderne KI kompetent und verantwortungsvoll für die Datenauswertung einsetzen zu können (Sapkota et al., 2025; Fischer, 2025).

Beispielsweise können KI-Systeme wie Microsoft Copilot bei kompetenter Bedienung durchaus genutzt werden, zum Beispiel
- beim Strukturieren von Daten und Erkennen von Mustern
- beim Erstellen von hochwertigem Programmcode für Analysen
- beim Verarbeiten von Daten

Allerdings birgt die unkritische Nutzung von KI auch Risiken wie
- falsche oder erfundene Angaben (sog. „Halluzinationen“)
- fehlende bzw. unvollständige Ergebnisse
- zufallsbedingte Schwankungen (z. B. Abweichungen in den Ergebnissen)
- systematische Urteilsverzerrungen (sog. „Biases“)

Deshalb gilt: Bei der Nutzung von KI für Datenauswertungen bedarf es stets einer kompetenten Bedienung und einer gewissenhaften Überprüfung der Ergebnisse (Fischer, 2025). Für weitere Informationen zum Thema können Sie sich in den zitierten Quellen näher einlesen. Wenn Sie kostengünstige Lösungen für Ihr Unternehmen suchen, die eine datenschutzkonforme Datenverarbeitung komplett im eigenen Hause ermöglichen („on premises“) und die langfristig, unverändert und ressourcenschonend für Analysen zur Verfügung stehen, empfiehlt sich grundsätzlich der Einsatz von Open-Source-Software und von offenen KI-Modellen, wie sie auf Plattformen wie Hugging Face (**https://huggingface.co/**) zahlreich zum kostenfreien Download angeboten werden (Fischer, 2025).

Ansatzpunkte für Prozessoptimierung

Das Tätigkeitsscreening liefert neben Erkenntnissen zur Kompetenzentwicklung auch wertvolle Hinweise auf ineffiziente Abläufe, unklare Zuständigkeiten und Verbesserungspotenziale in bestehenden Prozessen. Damit ist es nicht nur Grundlage für die Kompetenzableitung, sondern zugleich ein Ausgangspunkt für organisatorische Weiterentwicklung. Gerade in KMU, wo Prozesse häufig gewachsen und wenig dokumentiert sind, können solche Erkenntnisse gezielt genutzt werden, um Arbeitsabläufe zu straffen und Verantwortlichkeiten klarer zu definieren. Die gewonnenen Befunde sollten daher nicht isoliert in der Personalentwicklung verbleiben, sondern auch in relevante Unternehmensbereiche – etwa Prozessmanagement oder Organisationsentwicklung – zurückgespielt werden (zur Identifikation wissensintensiver Prozesse siehe auch Gensler et al. (2025), S. 24–26).



Checkliste: Schritt für Schritt von der Tätigkeit zur Kompetenzanforderung

1. Tätigkeiten analysieren

- ❍ Nutzen Sie die im Screening beschriebenen Arbeitsprozesse und Aufgaben.
- ❍ Identifizieren Sie zentrale Arbeitsschritte, Herausforderungen und Veränderungen.

Leitfragen: Welche Aufgaben werden regelmäßig ausgeführt? Wo treten Abweichungen oder Probleme auf? Welche Veränderungen sind bereits sichtbar (z. B. neue Technologien)?

2. Kompetenzen ableiten

- ❍ Leiten Sie aus den Tätigkeiten erforderliche Kompetenzen ab (fachlich, überfachlich, zukunftsorientiert).

Leitfrage: Was muss eine Person können, um diese Aufgabe heute und künftig erfolgreich zu bearbeiten?

3. Abstraktionsproblem lösen

Berücksichtigen Sie, dass Beschäftigte meist die Gegenwart beschreiben.

Ergänzen Sie daher gezielt:

- ❍ erkannte Veränderungstrends aus dem Screening
- ❍ strategische Zielsetzungen des Unternehmens als Referenz
- ❍ Einschätzungen von Führungskräften und HR

Leitfrage: Welche zusätzlichen Anforderungen ergeben sich aus zukünftigen Entwicklungen?

4. Ergebnisse strukturieren
- ❍ Tätigkeiten zu Aufgabenbereichen/Jobprofilen bündeln
- ❍ Kompetenzen zu Kompetenzfeldern clustern
- ❍ Abgleich mit Jobfamilien oder bestehenden Kompetenzmodellen (vgl. Kapitel 4)

Ziel: Anschlussfähigkeit für Ist-Soll-Vergleich und Maßnahmenplanung herstellen.

5. KI-gestützte Auswertung (optional)
Nutzen Sie digitale Unterstützung zur Effizienzsteigerung:
- ❍ Clustern von Tätigkeiten und Anforderungen
- ❍ Erkennen von Mustern und Zusammenhängen
- ❍ Zuordnung zu Kompetenzkategorien

Hinweis: KI unterstützt die Analyse, ersetzt aber nicht die fachliche Bewertung.

6. Prozessverbesserungen identifizieren
Nutzen Sie die Ergebnisse doppelt:
- ❍ Ableitung von Kompetenzanforderungen
- ❍ Identifikation von Prozessoptimierungen

Typische Ansatzpunkte: ineffiziente Abläufe, unklare Zuständigkeiten, unnötige Prozessschritte.

Wichtig: Die Verbindung von Tätigkeitsscreening (Ist-Perspektive) und strategischer Planung (Soll-Perspektive) ist entscheidend. Erst durch diese Verknüpfung lassen sich realistische Kompetenzanforderungen und wirksame Maßnahmen ableiten.

4 Datenbasierte Personal- und Kompetenzplanung

4.1 Grundlagen strategischer Personal- und Kompetenzplanung für KMU

Nachdem Sie nun bereits Ihre betriebliche Situation (Kapitel 2) und die in Veränderung befindlichen Tätigkeitsbereiche Ihres Unternehmens (Kapitel 3) eingeordnet und untersucht haben, übertragen Sie jetzt im nächsten Schritt Ihre Erkenntnisse in eine konkrete Planung für Personal und Kompetenzen.

Viele KMU stehen dabei vor ähnlichen Fragen:
- Welche Mitarbeitenden gehen in den nächsten Jahren in Rente?
- Welche Kompetenzen werden durch neue Technologien oder Prozesse wichtiger?
- Welche Qualifizierungen sollten Sie heute starten?

Die strategische Personal- und Kompetenzplanung hilft Ihnen, diese Fragen systematisch zu beantworten. Gerade in der Transformation gewinnen personale Kompetenzen wie Anpassungsfähigkeit oder Lernbereitschaft an Bedeutung, insbesondere weil digitale Systeme einfache, standardisierte Tätigkeiten zunehmend übernehmen. Gleichzeitig lassen sich zukünftige Kompetenzbedarfe nie exakt vorhersagen, da sich Technologien, Märkte und Anforderungen kontinuierlich verändern. Verstehen Sie Kompetenzplanung daher nicht als einmalige Aufgabe, sondern als fortlaufenden Prozess, den Sie regelmäßig überprüfen und anpassen (Gensler et al., 2025; Koller & Elsaßer, 2025). Orientieren Sie sich dabei an Ihrer Unternehmensstrategie und prüfen Sie in regelmäßigen Abständen, ob die zugrunde liegenden Annahmen weiterhin gültig sind.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die strategische Personal- und Kompetenzplanung das Ziel, sicherzustellen, dass Unternehmen langfristig über die passenden Mitarbeitenden mit den richtigen Kompetenzen verfügen. Im Kern geht es darum, quantitative (Personalbestand) und qualitative (Kompetenzen und Qualifikationen) Aspekte systematisch miteinander zu verbinden.

Damit werden die Voraussetzungen geschaffen, dass die erforderlichen Mitarbeitenden mit den passenden Kompetenzen in ausreichender Anzahl und zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stehen, um die Unternehmensstrategie erfolgreich umsetzen zu können (Asgarian & Feuersinger, 2017). Zentral ist der Abgleich zwischen Ist-Zustand (aktueller Personalbestand und Kompetenzen) und Soll-Zustand (Personalbestand und notwendige Kompetenzen zum Planungshorizont). Erst durch diesen Vergleich werden Abweichungen sichtbar und ermöglichen eine fundierte und zielorientierte Ableitung von Handlungsmaßnahmen.

Dieses Kapitel zeigt Ihnen, wie Sie auch in einem KMU eine strategische Personal- und Kompetenzplanung systematisch umsetzen können. Dazu werden zunächst die grundlegenden Schritte der Planung vorgestellt. Anschließend werden Methoden zur Analyse von Personalbestand und Kompetenzanforderungen erläutert sowie Möglichkeiten zur Ableitung geeigneter Maßnahmen aufgezeigt. Ziel ist es, Unternehmen eine schrittweise Orientierung für die praktische Umsetzung zu geben.

Vorteile einer strategischen Personal- und Kompetenzplanung

- Sie stellen sicher, dass das „richtige Personal zur richtigen Zeit am richtigen Ort“ verfügbar ist, und sichern dadurch langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.
- Sie schaffen Transparenz über Personalstruktur und vorhandene Kompetenzen.
- Sie erkennen frühzeitige Handlungsbedarfe hinsichtlich künftig benötigter Personalstrukturen.
- Sie schaffen die Grundlage für zielgerichtete Weiterbildungs- und Personalmaßnahmen.

Relevanz für KMU

KMU sind, wie auch die vom Institut der deutschen Wirtschaft durchgeführte KOFA-Studie zeigt, besonders stark vom Fachkräftemangel betroffen (Arndt et al., 2026). Sie stellen demnach rund zwei Drittel der Beschäftigten in Deutschland und tragen damit wesentlich zur Wirtschaft bei. Gleichzeitig entfallen laut Studie über 70 % der Fachkräftelücke auf KMU.

Auch in Bayern bleibt der Mangel an qualifizierten Fachkräften – insbesondere im technischen und handwerklichen Bereich – eine zentrale Herausforderung (Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2026; Bayerischer Industrie- und Handelskammertag, 2026). Parallel verändern Digitalisierung und andere Transformationstreiber sowohl die Verfügbarkeit von Arbeitskräften als auch die Anforderungen an Qualifikationen nachhaltig (Kroeger et al., 2025; Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 2025).

Für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist es deshalb erfolgsrelevant, vorausschauend und zukunftsorientiert aktiv zu planen, statt nur auf kurzfristige Engpässe zu reagieren.

Verantwortlichkeiten

Die strategische Personalplanung ist eine Querschnittsaufgabe. Die Geschäftsführung gibt die strategische Ausrichtung und damit den Rahmen für die quantitative und qualitative Personalplanung vor.

Führungskräfte nehmen eine Einschätzung der gegenwärtig vorhandenen Kompetenzen ihrer jeweils zugeordneten Mitarbeitenden vor und projizieren diese anhand der strategischen Vorgaben sowie absehbarer Veränderungen interner und externer Rahmenbedingungen (z. B. Altersstruktur der Belegschaft, Fachkräfteengpässe in bestimmten Berufen) auf einen relevanten Planungshorizont (z. B. 3–5 Jahre).

Die Personalabteilung begleitet die Planung und sorgt für die methodische Umsetzung. Die aus der strategischen Personalplanung abgeleiteten Personalentwicklungsmaßnahmen werden von Personalabteilung und Führungskräften gemeinsam geplant und verantwortet. Nur durch abgestimmte und enge Zusammenarbeit von Geschäftsführung, Personalabteilung und Führungskräften kann eine zielgerichtete und wirksame Planung entstehen.

Im Folgenden wird dargestellt, wie Unternehmen Schritt für Schritt eine systematische Personal- und Kompetenzplanung aufbauen und umsetzen können.

Struktur des Planungsprozesses

Die fünf Schritte der Personal- und Kompetenzplanung und zentrale Leitfragen für den systematischen und strukturierten Planungsprozess:

1) **Klärung der strategischen Unternehmensziele:** Welche Unternehmensstrategie wird verfolgt (Wachstum, Geschäftsmodell, Märkte, Technologie etc.)?
2) **Analyse des aktuellen Personalbestands (Ist-Analyse):** Wie sieht die aktuelle Belegschaft aus (Anzahl, Altersstruktur, Qualifikation, Kompetenzen)?
3) **Praxishinweis:** Zur systematischen Bearbeitung empfiehlt es sich, die Ergebnisse in einer übersichtlichen Struktur zu dokumentieren, z. B. in Form von Tabellen, Kompetenzmatrizen oder standardisierten Vorlagen. Viele Unternehmen nutzen hierfür Excel-basierte Tools oder HR-Systeme.
4) **Ableitung zukünftiger Kompetenzanforderungen (Soll-Analyse):** Welche Kompetenzen in welchen Jobfamilien (Stellencluster, die ähnliche oder verwandte Jobs und Aufgabenprofile zusammenfassen) werden künftig zu welchen Zeitpunkten benötigt (in Abhängigkeit von 1.)?
5) **Identifikation von Abweichungen (Gap-Analyse):** Wo bestehen Abweichungen bzw. sind Abweichungen absehbar (Vergleich Ist-Soll-Personalstruktur)?
6) **Ableitung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen:** Welche Maßnahmen werden notwendig, um erkannte qualitative und quantitative Abweichungen rechtzeitig korrigieren zu können?

4.2 Vom Datenbild zur Maßnahme: Kompetenzlücken ableiten und Weiterbildung planen

Kompetenzanalyse als Ausgangspunkt

Die zentrale Herausforderung für viele Unternehmen ist nicht nur, Kompetenzlücken zu erkennen, sondern daraus die richtigen Personal- und Weiterbildungsmaßnahmen abzuleiten. Unternehmen wissen, dass sich Anforderungen verändern, aber oft nicht, welche Maßnahmen sie umsetzen sollen.

Eine strukturierte Kompetenzanalyse (siehe 3.3 „Schritt für Schritt von der Tätigkeit zur Kompetenzanforderung“) umfasst zwei Perspektiven:

- Ist-Analyse: vorhandene Kompetenzen der Beschäftigten
- Soll-Analyse: zukünftige Anforderungen an Beschäftigte aus Unternehmensstrategie und Umfeldentwicklung

Der Vergleich dieser beiden Ebenen ermöglicht die Identifikation von Kompetenzlücken.

Die Ist-Analyse kann entweder auf bereits vorhandenen Qualifikations-/Kompetenzmatrizen oder beispielsweise auch auf den in Kapitel 3 beschriebenen Tätigkeitsscreenings basieren, die eine systematische Erfassung realer Arbeitsprozesse und vorhandener Kompetenzen ermöglichen. Neben Kompetenzmatrizen und Tätigkeitsscreenings können z. B. auch Mitarbeiterbefragungen, strukturierte Mitarbeitergespräche, Selbsteinschätzungen oder Leistungsbeurteilungen eingesetzt werden.

Zur Durchführung der Soll-Analyse können verschiedene methodische Ansätze genutzt werden:
- Ableitung aus der Unternehmensstrategie (z. B. neue Geschäftsfelder, Technologien)
- Szenarioanalysen (Best-Case-, Trend- und Worst-Case-Szenarien)
- Workshops mit Führungskräften und Fachverantwortlichen
- Nutzung externer Studien zu Future Skills und Branchenentwicklungen

Der Ist-Soll-Abgleich kann auf unterschiedliche Weise in Abhängigkeit von der jeweiligen Planungskomplexität erfolgen:
- einfache Gegenüberstellung in Excel (z. B. Ampellogik)
- Visualisierung in Kompetenzmatrizen
- Einsatz digitaler Tools wie PYTHIA oder SIBYL Automotive (siehe dazu 4.3)
  Ziel ist eine transparente Darstellung von Kompetenzlücken, Überdeckungen oder zukünftigen Risiken.

Die Kompetenzanalyse kann je nach Zielsetzung unterschiedlich ausgestaltet werden. Unternehmen können:
- das gesamte Unternehmen oder gezielt einzelne Abteilungen betrachten,
- Schlüsselpositionen oder besonders transformationsrelevante Bereiche priorisieren,
- unterschiedliche Planungshorizonte wählen (z. B. kurzfristig: ein Jahr, mittelfristig: 3–5 Jahre).
- Entscheidend ist, dass die Analyse sich an den strategischen Zielen und den verfügbaren Ressourcen orientiert.

Maßnahmenplanung

Aus identifizierten Bedarfslücken lassen sich unterschiedliche Maßnahmen ableiten:
- Fehlende Kompetenzen → Weiterbildung (Upskilling): Vertiefung bestehender Kompetenzen, wenn Anforderungen steigen
- Veraltete Kompetenzen → Um- oder Neuqualifizierung (Reskilling): Aufbau neuer Kompetenzen bei stark veränderten Aufgaben
- Neue Anforderungen → Aufbau neuer Kompetenzprofile
- Jobrotation: Förderung von Erfahrungsaufbau und Flexibilität
- Rekrutierung: Gewinnung externer Fachkräfte, wenn Bedarfe intern nicht gedeckt werden können

Ziel ist es, Kompetenzlücken frühzeitig zu schließen und Personal gezielt so zu entwickeln, dass Unternehmensziele auch unter veränderten Rahmenbedingungen erreicht werden können.

Empfehlung: Setzen Sie bei der Rekrutierung kein hundertprozentiges Matching voraus, sondern legen Sie im Auswahlprozess den Fokus auf Potenziale der Bewerber*innen hinsichtlich Lern- und Veränderungsbereitschaft. Planen Sie zudem bereits mit der Onboarding- und Einarbeitungsplanung gezielte Qualifizierungsmaßnahmen mit ein.

Erfolgsfaktoren für betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen

- **Bezug zur Unternehmensstrategie**
Qualifizierungsmaßnahmen sollten sich klar an den strategischen Zielen des Unternehmens orientieren. Nur so stellen Sie sicher, dass Kompetenzen gezielt dort aufgebaut werden, wo sie künftig benötigt werden.

- **Einbindung von Führungskräften**
Führungskräfte kennen die Anforderungen der Praxis am besten. Binden Sie sie aktiv in die Planung und Umsetzung ein, damit Qualifizierungsbedarfe realistisch eingeschätzt und Maßnahmen unterstützt werden.

- **praxisnahe Qualifizierungsformate**
Lernen ist besonders wirksam, wenn es eng mit der täglichen Arbeit verknüpft ist – z. B. durch Lernen am Arbeitsplatz, Projekte oder konkrete Anwendungsfälle aus dem Betrieb.

- **kontinuierliche Evaluation**
Überprüfen Sie regelmäßig, ob die Maßnahmen die gewünschten Ergebnisse erzielen. So können Sie Inhalte und Formate gezielt anpassen und die Wirksamkeit langfristig verbessern.

- **Kombination aus formellem und informellem Lernen**
Setzen Sie auf einen Mix aus klassischen Weiterbildungen (z. B. Schulungen) und informellen Lernformen (z. B. Erfahrungsaustausch, Learning on the Job).

Die aus der Kompetenzbedarfsanalyse identifizierten Qualifizierungsbedarfe können mithilfe eines einfachen Entwicklungsschemas für Qualifizierungsinhalte systematisch in Qualifizierungsmaßnahmen überführt werden. Eine praktische Beschreibung des Vorgehens findet sich in der Kurzanleitung zur Entwicklung von Qualifizierungsinhalten. Diese finden Sie unter **https://jetzt-transformieren.de/machen/kompetenzbedarfsanalyse/index.php**.

4.3 Die unterstützende Rolle digitaler Tools

Gerade für KMU bieten einfache digitale Tools eine gute Möglichkeit, mit überschaubarem Aufwand datenbasierte Entscheidungen zu treffen. Die beiden kostenfreien IT-Tools PYTHIA Automotive und SIBYL Automotive unterstützen KMU der Automobilindustrie bei der strategischen Personal- und Kompetenzplanung.

PYTHIA Automotive ermöglicht eine strukturierte Analyse von Personalbestand und zukünftigem Personalbedarf. Das Excel-basierte Tool wurde im Kontext der Nationalen Plattform Zukunft der Mobilität entwickelt und durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, 2021). SIBYL Automotive ergänzt diesen Ansatz durch den Fokus auf Kompetenzen. Das ebenfalls Excel-basierte Tool unterstützt Unternehmen dabei, zukünftige Kompetenzbedarfe systematisch zu identifizieren und Führungskräfte sowie Beschäftigte aktiv einzubeziehen.

Im Zusammenspiel bilden beide Anwendungen ein abgestimmtes System: Während PYTHIA in erster Linie die quantitative Personalplanung unterstützt, ermöglicht SIBYL eine vertiefte qualitative Kompetenzanalyse. Weiterführende Informationen und Zugang zu den Tools finden sich unter:

- PYTHIA Automotive: **https://personal-pythia.de/pythia-automotive/**
- SIBYL Automotive: **https://skill-tool.com/**

4.4 Strategische Personal- und Kompetenzplanung als Ausgangsbasis für ein nachhaltiges Kompetenzmanagement

Strategische Personal- und Kompetenzplanung entfaltet ihren vollen Nutzen erst dann, wenn sie nicht als einmalige Analyse verstanden wird, sondern als kontinuierlicher Bestandteil der Unternehmenssteuerung. Während die Planung eine Momentaufnahme und Zukunftsprognose liefert, sorgt nachhaltiges Kompetenzmanagement dafür, dass daraus konkrete, dauerhafte Entwicklungs- und Steuerungsprozesse entstehen.

Charakteristika eines nachhaltigen Kompetenzmanagements sind insbesondere:

- Strategische Ausrichtung an Unternehmenszielen
- Systematische und kontinuierliche Erfassung von Kompetenzen (Soll-Ist-Vergleich)
- Fokus auf zukünftige Kompetenzanforderungen („Future Skills“)
- Langfristige und kontinuierliche Kompetenzentwicklung der Beschäftigten
- Transparente Kompetenzmodelle und Karrierepfade
- Kompetenzbasierte Vergütungssysteme
- Integration in HR-Prozesse (Recruiting, Personalentwicklung, Talentmanagement)
- Systematischer Wissenstransfer im Unternehmen
- Einsatz digitaler Tools (z. B. Skill- & Kompetenzmanagement-Tools, Lernplattformen, ganzheitliche HR-Systeme, …)
- Messbarkeit durch Kennzahlen und Evaluation

4.5 Fazit

Mitarbeitende mit passgenauen Kompetenzen bilden die Grundlage für Innovationen, wirtschaftliches Wachstum und langfristigen Unternehmenserfolg. Kompetenzen gelten damit als zentrale Schlüsselressource, da sie maßgeblich bestimmen, wie innovativ Unternehmen sind, wie stark Unternehmen wachsen können und wie gut Menschen den Anforderungen des Arbeitslebens begegnen können. Durch zielorientierte Personal- und Kompetenzplanung können Unternehmen Transformationsprozesse aktiv gestalten, ihre Innovationsfähigkeit stärken, Fachkräfte langfristig sichern und die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden dauerhaft erhalten.

Die datenbasierte Personal- und Kompetenzplanung verbindet strategische Unternehmensziele mit operativen Maßnahmen und schafft Transparenz über zukünftige Anforderungen. Für KMU stellt sie einen zentralen Hebel dar, um den Herausforderungen von Digitalisierung, demografischem Wandel und Transformation erfolgreich zu begegnen.

Eine datenbasierte Personal- und Kompetenzplanung bietet weiterhin die Voraussetzung für die Implementierung eines nachhaltigen Kompetenzmanagements.

Wie Sie Kompetenzerfassung und -entwicklung nachhaltig im Betrieb verankern können, lesen Sie im Leitfaden zur Implementierung eines nachhaltigen Kompetenzmanagements unter **https://jetzt-transformieren.de/machen/Kompetenzmanagement.php**.

5 Praxisübung: Kompetenzbedarfsanalyse in der MaßWerk Fertigungssysteme GmbH

Diese Praxisübung bietet Ihnen nun die Möglichkeit, die in den vorherigen Kapiteln vermittelten theoretischen Grundlagen der Kompetenzbedarfsanalyse praktisch anzuwenden. Anhand eines durchgängigen Praxisbeispiels bearbeiten Sie Schritt für Schritt den gesamten Prozess einer Kompetenzbedarfsanalyse: von der Analyse des Ist-Zustands über die strukturierte Betrachtung von Prozessen und Tätigkeiten bis hin zur Ableitung konkreter Kompetenzbedarfe und Qualifizierungsmaßnahmen. Dabei verwenden Sie ein realitätsnahes Unternehmensbeispiel aus einer typischen Transformationssituation.

Der praktische Mehrwert dieser Praxisübung besteht darin, die vorgestellten Methoden anhand eines Fallbeispiels selbst anzuwenden. Dies dient der praktischen Anwendung von Analyseinstrumenten und deren Erprobung in der Praxis. Ziel ist es, dass Sie die Kompetenzbedarfsanalyse anschließend auf Ihr eigenes Unternehmen übertragen und eigenständig durchführen können. Voraussetzung sind grundlegende Kenntnisse in den Themen Standortbestimmung sowie Tätigkeits- und Prozessanalyse, wie sie in den vorherigen Kapiteln vermittelt wurden.

Mögliche Lösungen und Beispielauswertungen finden Sie am Ende des Leitfadens. Diese ermöglichen Ihnen eine eigenständige Reflexion und Einordnung der Ergebnisse.

Das Fallunternehmen: MaßWerk Fertigungssysteme GmbH

Im folgenden Abschnitt lernen Sie ein Fallunternehmen kennen, das sich mitten in einer Transformationsphase befindet. Ihre Aufgabe wird es sein, diese Situation schrittweise zu analysieren und daraus Schlussfolgerungen abzuleiten. Versuchen Sie dabei, sich aktiv in das Unternehmen hineinzuversetzen und die Perspektiven der Beteiligten mitzudenken.

Es gibt dabei nicht die eine Musterlösung – entscheidend ist, dass Sie die Methoden strukturiert anwenden, Zusammenhänge erkennen und Ihre Überlegungen nachvollziehbar begründen.

Steckbrief MaßWerk Fertigungssysteme GmbH

Die MaßWerk Fertigungssysteme GmbH ist ein mittelständisches Unternehmen der Präzisionsfertigung für den Maschinen- und Anlagenbau mit Sitz in Süddeutschland und rund 240 Beschäftigten.

Das Unternehmen befindet sich aktuell in einem umfassenden Digitalisierungsprojekt, das insbesondere die Qualitätssicherung (QS) betrifft. Diese wurde bisher überwiegend durch ein eigenes QS-Team durchgeführt. Ein neues digitales QS-System soll Messprotokolle und Toleranzprüfungen automatisieren.

Gleichzeitig ist geplant, einfache QSTätigkeiten stärker an die Maschinenbedienenden zu übertragen. Neue digitale Messmittel wie Digitalmessschieber und 3D-Scanner ergänzen die Ausstattung. Live-Messdaten fließen direkt ins ERP-System und das MES-System ein.

Hintergrundinformationen:

- Enterprise Resource Planning (ERP)-System: steuert alle kaufmännischen Prozesse, Finanzen und die übergeordnete Ressourcenplanung eines gesamten Unternehmens
- Manufacturing Execution System (MES)-System: lenkt, überwacht und protokolliert die tatsächlichen Produktionsprozesse direkt an den Maschinen in der Fabrikhalle in Echtzeit.
- Zusammenspiel der zwei Systeme: Das ERP-System „übersetzt“ Kundenaufträge in Fertigungsaufträge und übergibt diese an das MES-System zur Durchführung der Produktion mit Rückmeldung der Produktionsdaten.

Bereits erfolgte Veränderungen in den letzten 12 Monaten:

- Papier-Checklisten in der Qualitätssicherung wurden durch digitale Messprotokolle ersetzt.
- Ein erster 3D-Scanner wurde in einem Pilotbereich eingeführt.
- Die neue MES-Schnittstelle für die Messdateneingabe ist aktiv.
- Die Qualifikationsanforderungen an Maschinenbedienende wurden formal angepasst.

Der Start: Den IST-Zustand erfassen



Aufgabe 1:

Analysieren Sie die Ausgangssituation des Unternehmens mithilfe einer Positionierungsanalyse (siehe nachfolgende Abbildung).

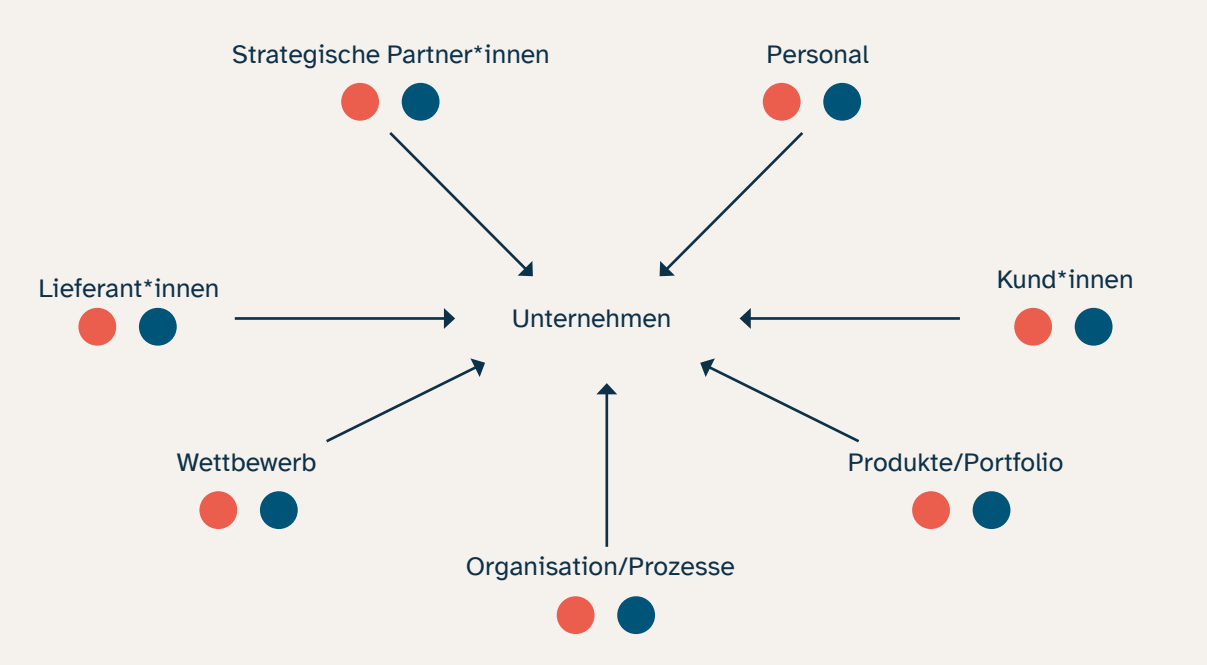
Gehen Sie dabei von einer übergeordneten Perspektive aus und arbeiten Sie heraus:

- Welche Trends und Treiber sind erkennbar?
- Wo entsteht Veränderungsdruck?
- Was sind zentrale Herausforderungen?

Notieren Sie die Antworten stichpunktartig neben dem jeweiligen Unternehmensbereich in der untenstehenden Grafik. **Kreuzen** Sie an, welche Aktivitäten oder Effekte einen positiven (blau) oder negativen (rot) Einfluss auf das Unternehmen zur Folge hatten.

Dadurch machen Sie sichtbar, in welchen Bereichen der größte Veränderungsdruck und damit Handlungsbedarf entsteht.

Abb. 5: Positionierungsanalyse zur Identifikation von Herausforderungen in verschiedenen Unternehmensbereichen



Quelle: Gensler et al., 2025, S. 24.

Sie haben nun einen ersten Überblick über die aktuelle Situation des Unternehmens gewonnen und zentrale Entwicklungen, Herausforderungen sowie den Veränderungsdruck identifiziert.

Im nächsten Schritt geht es darum, diese ersten Einschätzungen systematisch zu ordnen und zu strukturieren. Die SWOT-Analyse hilft Ihnen dabei, die gesammelten Aspekte klar zu unterscheiden und einzuordnen – insbesondere nach internen und externen Einflussfaktoren.

Aufgabe 2:
Erstellen Sie eine Change-SWOT-Analyse, indem Sie Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken mit dem Fokus auf Veränderungen systematisch gegenüberstellen.

Tragen Sie Ihre Einschätzungen in folgende Abbildung ein und unterscheiden Sie dabei zwischen:
- Stärken und Schwächen (interne Perspektive)
- Chancen und Risiken (externe Perspektive)

Ziel ist es, sich ein klares und strukturiertes Gesamtbild der aktuellen Situation zu entwickeln und die wichtigsten Einflussfaktoren sichtbar zu machen.

Tab. 4: Change-SWOT-Analyse zum Selbstausfüllen

Stärken	Schwächen
Chancen	**Risiken**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Weihrich, 1982.

Sie haben sich nun einen Überblick über die Ausgangssituation des Unternehmens erarbeitet und zentrale Einflussfaktoren strukturiert analysiert.

Damit liegt eine fundierte Grundlage vor, um die aktuelle Situation des Unternehmens besser einordnen zu können. Gleichzeitig haben sich bereits erste Hinweise darauf ergeben, in welchen Bereichen Veränderungen besonders wirksam sind und wo Handlungsbedarf besteht.

Der nächste Schritt: Prozessanalyse

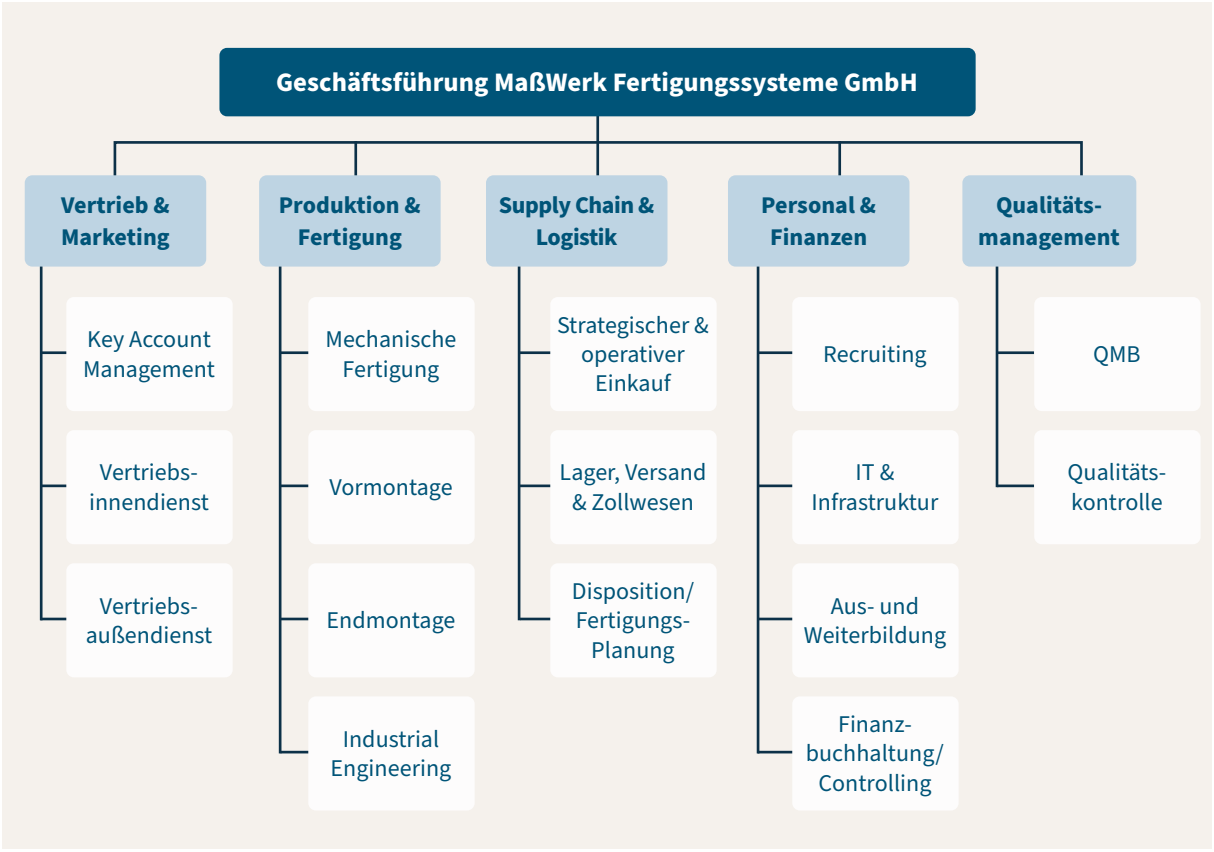
Im nächsten Schritt wird die Analyse weiter konkretisiert: Der Fokus liegt nun auf den betroffenen Tätigkeiten und Prozessen, um die Auswirkungen der Veränderungen im Arbeitsalltag genauer zu verstehen. Dafür müssen Sie als Erstes die Bereiche identifizieren, die von den Veränderungen am meisten betroffen sind.

Aufgabe 3:

Im Folgenden sehen Sie das Organigramm der MaßWerk Fertigungssysteme GmbH. Welche Bereiche sind von den Veränderungen betroffen und müssen genauer betrachtet werden? Gibt es Schnittstellen, bei denen Herausforderungen durch die Veränderungen entstehen?

Markieren Sie die Bereiche im Organigramm.

Abb. 6: Organigramm der MaßWerk Fertigungssysteme GmbH



Quelle: Eigene Darstellung

Um weiter in die Prozessanalyse einzusteigen, reicht ein Blick auf die Struktur des Unternehmens allein nicht aus. Entscheidend ist auch, wie sich die Veränderungen im Arbeitsalltag auswirken.

Dafür lernen Sie im nächsten Schritt zwei Mitarbeitende aus dem Bereich „Mechanische Fertigung" kennen. Sie geben Einblicke in ihre Tätigkeit, ihre Erfahrungen mit den Veränderungen und mögliche Herausforderungen aus ihrer Perspektive.

Tab. 5: Profile von zwei Mitarbeitenden der MaßWerk Fertigungssysteme GmbH

	Tom W.	**Sabine R.**
Beruf	CNC-Maschinenbediener	CNC-Maschinenbedienerin
Typische Tätigkeiten	Maschinenprogrammierung, Werkstücke einspannen, Maschinenlauf überwachen, Teile entnehmen, für Qualitätsprüfungen (Stichproben) bereitstellen.	
Profil	26 Jahre alt, 2 Jahre im Unternehmen, frisch aus der Ausbildung. Sehr digital affin, findet die Neuerungen sinnvoll und ist als einer der Ersten begeistert dabei.	42 Jahre alt, 14 Jahre im Unternehmen, hervorragende Fachkraft. Sehr prozessorientiert, kennt alle Maschinentypen. Digital wenig affin, vertraut analogen Methoden mehr als neuen Systemen.
Sorgen und Bedenken	• Ungeduld mit älteren Kolleg*innen, die langsamer umsteigen • Weiß nicht, wie er Kritik an der alten Methode äußern kann, ohne Erfahrene zu verletzen • Bekommt manchmal das Gefühl, nicht ernst genommen zu werden	• Angst vor Verantwortung, die sie nicht übernehmen möchte (Haftung bei Messfehlern) • Skepsis gegenüber digitaler Messtechnik • Befürchtet, dass ihre Erfahrung durch die neue Technik entwertet wird
Stärken	• Schnelle Einarbeitung in neue digitale Systeme • Lösungsorientiertes Denken • Brücke zwischen alter und neuer Arbeitswelt	• Tiefes Prozesswissen und Erfahrung mit allen Maschinentypen • Sehr hohe Präzision und Qualitätsbewusstsein • Kolleg*innen fragen sie zuerst, wenn es ein Problem gibt
Typische Aussagen im Screening	„Die digitalen Prüflisten sind klarer als früher. Ich mache weniger Fehler." „Wenn die App „OK" sagt, bin ich sicher. Bei analog musste ich das selbst einschätzen." „Wir sollten das einfach konsequent einführen – dann lernt man es auch."	„Ich kann gut manuell messen. Aber dieser 3D-Scanner ist neu für mich." „Früher wurde bei uns geprüft, und dann war es klar. Jetzt weiß ich nicht, wer wofür verantwortlich ist." „Ich vertraue dem analogen Messschieber mehr. Der hat noch nie gelogen."

Quelle: Eigene Darstellung

Die Einblicke der Mitarbeitenden zeigen, wie unterschiedlich sich die Veränderungen im Arbeitsalltag auswirken und welche Herausforderungen aus den jeweiligen Perspektiven entstehen.

Um diese Beobachtungen nun systematisch weiter zu analysieren, wird im nächsten Schritt der Blick auf eine konkrete Tätigkeit gerichtet. Ziel ist es, die beschriebenen Veränderungen entlang eines realen Arbeitsprozesses nachvollziehbar zu machen und strukturiert zu untersuchen. Dazu führen Sie ein Tätigkeitsscreening für die betroffenen Bereiche durch und wählen einen typischen Prozess aus. In diesem Fall bietet sich die Tätigkeit eines*einer CNC-Maschinenbediener*in an. Diese besteht aus den folgenden Aufgaben:

- Rüsten, Programmieren und Starten von Produktionsmaschinen für den anstehenden Fertigungsauftrag
- Überwachung des laufenden Produktionsprozesses sowie Eingreifen bei Störungen
- Durchführung von Qualitätskontrollen an Werkstücken mit Prüfmitteln zur Vermeidung von Ausschuss
- Reinigung, Wartung und Pflege der Maschinen unter Beachtung der geltenden Sicherheitsvorschriften.



Aufgabe 4:
Befüllen Sie das Turtle-Diagramm für diese Tätigkeit wie in Kapitel 3 beschrieben. Nutzen Sie dafür auch die Informationen über die Mitarbeitenden.

Markieren Sie farblich, an welchem Punkt der Veränderung das Unternehmen jeweils steht: Grün = bereits passiert / Gelb = im Wandel / Rot = steht bevor.

Tab. 6: Blankovorlage eines Turtle-Diagramms für eigene Überlegungen aus Aufgabe 4

Nebentätigkeiten	**Sonstiges**	
Arbeitsauftrag	**Arbeitsablauf**	**Ergebnis**
Rahmenbedingungen	**Arbeitsmittel**	**Qualifikationen und Kenntnisse**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Weber et al. 2025

Kompetenzbedarfe identifizieren

Sie kennen nun die Prozesse im Unternehmen und verstehen, wo Veränderungen entstehen. Auf dieser Grundlage lässt sich im nächsten Schritt gezielt ableiten, welche Anforderungen sich daraus für die Mitarbeitenden ergeben.

Ziel des nächsten Schrittes ist es, abzuleiten, welche Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind, sich im Wandel befinden oder künftig benötigt werden.

Aufgabe 5:
Beantworten Sie für Sabine und Tom die folgenden Fragen und ergänzen Sie Ihre Überlegungen um geeignete Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und einen dafür passenden Zeitrahmen.

Tab. 7: Kompetenzprotokoll für beide Mitarbeitenden der MaßWerk Fertigungssysteme GmbH zum Selbstausfüllen

	Tom	Sabine
Was kann ich heute?		
Was lerne ich gerade?		
Was brauche ich noch?		
Was fällt weg?		

Fortsetzung Tab. 7

	Tom	Sabine
Mögliche Maßnahmen (Schulung/Training on the Job/ Coaching/selbstgesteuertes Lernen/noch unklar)		
Zeitrahmen (12 Monate = dringend/ 24 Monate = mittelfristig)		

Geschafft! Sie haben nun auf Basis der analysierten Prozesse konkrete Kompetenzanforderungen abgeleitet und erste Entwicklungsbedarfe identifiziert. Dadurch wird sichtbar, welche Fähigkeiten bereits vorhanden sind und wo gezielte Qualifizierungsmaßnahmen notwendig sind.

Damit liegt eine wichtige Grundlage für die weitere Planung im Unternehmen vor. Die gewonnenen Erkenntnisse können nun genutzt werden, um gezielt Maßnahmen zu entwickeln und die Umsetzung von Veränderungen aktiv zu unterstützen.



Wichtige Hinweise für die Anwendung im Unternehmen

- Für die Durchführung einer Kompetenzbedarfsanalyse ist es wichtig, die Situation aus mehreren Perspektiven zu betrachten. Neben einer strukturierten Analyse von Daten und Prozessen spielen die Erfahrungen der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Der Austausch mit den betroffenen Bereichen liefert oft entscheidende Hinweise auf tatsächliche Abläufe, Herausforderungen und Veränderungswirkungen im Arbeitsalltag.
- Achten Sie darauf, nicht nur einzelne Tätigkeiten isoliert zu betrachten, sondern immer auch Schnittstellen und Zusammenhänge zwischen verschiedenen Bereichen einzubeziehen. Gerade an Übergängen entstehen häufig Unklarheiten oder Störungen, die für die Analyse besonders relevant sind.
- Leiten Sie Kompetenzbedarfe aus Tätigkeiten und beobachtbaren Veränderungen ab. Vermeiden Sie allgemeine Beschreibungen und formulieren Sie Anforderungen möglichst spezifisch und praxisnah.
- Berücksichtigen Sie, dass sich Rahmenbedingungen im Unternehmen kontinuierlich verändern. Eine Kompetenzbedarfsanalyse sollte nicht als einmalige Aufgabe verstanden werden, sondern regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden.

Lösungen

Lösung Aufgabe 1: Positionierungsanalyse

Beim Blick auf die Positionierungsanalyse der MaßWerk Fertigungssysteme GmbH fallen zwei Bereiche besonders deutlich auf, in denen der Betrieb vor großen Herausforderungen steht: erstens das Personal und zweitens die Organisation bzw. Prozesse.

Was das Personal angeht, erfüllen im QS-Bereich die meisten Angestellten nicht die aktuellen Qualifikationsanforderungen. Außerdem sinkt durch die Einführung der Werker-Selbstkontrolle der Bedarf an QS-Mitarbeitenden allgemein. Im Hinblick auf die Organisation und Prozesse stellen nicht nur die Einführung der Werker-Selbstkontrolle, sondern auch die neuen digitalen Messsysteme Herausforderungen dar, die negative Effekte nach sich ziehen könnten.

Lösung Aufgabe 2: Change-SWOT-Analyse

Tab. 8: Lösungsvorschlag zu Aufgabe 2

Stärken	Schwächen
• Stabiler Kunden- und Absatzmarkt • wettbewerbsfähiges Produktportfolio	• Externe Partner zur Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben notwendig
Chancen	**Risiken**
• Kostensenkungspotenziale durch Umstellung auf digitale Abläufe • Overheadkosten durch Prozessveränderungen reduzierbar (Bsp. Werker-Selbstkontrolle)	• Kapazitätsengpässe bei externen Dienstleistern • Hoher Anteil an- und ungelernter Maschinenbediener*innen und damit hoher Qualifizierungsbedarf

Lösung Aufgabe 3: Identifizierung der betroffenen Bereiche

Folgende Bereiche der Maßwerk GmbH sind schwerpunktmäßig betroffen:
- Mechanische Fertigung
- Industrial Engineering
- IT & Infrastruktur
- Finanzbuchhaltung/Controlling
- Aus- und Weiterbildung
- Qualitätskontrolle

Lösung Aufgabe 4: Turtle-Diagramm

Tab. 9: Musterlösung zum Turtle-Diagramm der Maßwerk Fertigungssysteme GmbH

<table>
<tr><td>Nebentätigkeiten
Reinigung der Maschine
Werkzeugpflege
Nacharbeiten von Bauteilen
Rücksprachen mit Kolleg*innen in der Schicht, wenn Unklarheiten auftreten</td><td colspan="2">Sonstiges</td></tr>
<tr><td>Arbeitsauftrag
Fertigung und Prüfung eines präzisionsgefrästen Bauteils</td><td>Arbeitsablauf
1. Job annehmen: Auftrag auf MES-Terminal abrufen, Fertigungsparameter checken
2. Rüsten & Einrichten: Bauteil einspannen, CNC-Programm laden, Nullpunkte setzen
3. Fertigung: Bearbeitung starten, Prozess beobachten, S törungen behandeln
4. Qualitätssicherung</td><td>Ergebnis
Fertiges, geprüftes Bauteil</td></tr>
<tr><td>Rahmenbedingungen
3-Schicht-System, 37,5 Std./Woche
Belastungen: hohe Konzentration, Verantwortung für Bauteilqualität, Zeitdruck bei Serienfertigung
Autonomie: Die Reihenfolge der Prüfschritte kann selbst geplant werden, die Maschine teilweise selbst gerüstet werden.</td><td>Arbeitsmittel
CNC-Fräszentrum Typ FZ800
Messschieber/Bügelmessschraube
Manuelle Checklisten
Mobiler 3D-Scanner, digitales Messmittel-Set
Tablet mit Prüfsoftware</td><td>Qualifikationen und Kenntnisse
Qualifikation: Grundausbildung Metall (z. B. Zerspanungsmechaniker*in)
Kenntnisse/Kompetenzen: Lesen technischer Zeichnungen, CNC-Programm verstehen, manuelle Messmittel (Messschieber, Bügelmessschraube), Weiterbildung CNC-Fräser*in, technisches Verständnis, Genauigkeit, Mathematikkenntnisse, Prozessverantwortung, MES-Software, digitale Messmittel bedienen (3D-Scanner etc.)</td></tr>
</table>

Lösung Aufgabe 5: Kompetenzprotokoll

Tab. 10: Musterlösung zum Kompetenzprotokoll beider Mitarbeitenden

	Tom	Sabine
Was kann ich heute?	Umgang mit digitalen Tools, schnelle Einarbeitung in neue Themen	Systemisches Wissen zu Prozessen und Zusammenhängen, Detailwissen zu Maschinen
Was lerne ich gerade?	Neue Prozesse, eigene Rolle im Team finden, konfliktarme Kommunikation mit Teamkolleg*innen	Neue Prozesse, Tragen von mehr Verantwortung, neue Technologien, Annehmen von Veränderungen
Was brauche ich noch?	Gespür für technische Zusammenhänge im Hintergrund (über die App hinaus), Verständnis für ältere Kolleg*innen	Vertrauen und Gefühl der Wertschätzung, Sicherheit mit neuen Tools, Verständnis für Vorteile der Veränderungen
Was fällt weg?	Papierchecklisten, analoge Messungen	Papierchecklisten, analoge Messungen
Mögliche Maßnahmen (Schulung/Training on the Job/ Coaching/selbstgesteuertes Lernen/ noch unklar)	Workshops: Generationenmanagement, Change Management Basisqualifizierung Job Rotation in Abteilungen, die die Messdaten auswerten und neue KPIs steuern	Workshops: Generationenmanagement, Change Management Basisqualifizierung Training on the Job: Begleitung bei neuen Aufgaben Best-Practice-Beispiel geben Rolle als Maschinenexpertin (bei mechanischen Fragen zu Anlagen)
Zeitrahmen (12 Monate = dringend/ 24 Monate = mittelfristig)	Dringend: Workshops, Basisqualifikation Mittelfristig: Job Rotation	Dringend: Workshops, Basisqualifikation, Best Practice Mittelfristig: Training on the Job, Rolle als Expertin

Quelle: Eigene Darstellung

Literatur

Alagöz-Gessler, H., Piepenbring, A., & Winter, J. (2025). Betriebliche Weiterbildung im digitalen Wandel effektiv gestalten: Erfahrungen aus der Beratung von KMU in der Region Berlin-Brandenburg. *BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 51*(1), 34–36. **https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/20185**

Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Irwin.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy.* McGraw-Hill.

Arndt, F., Risius, P., Malin, L., & Quispe, V. (2026). *Fachkräftemangel in KMU: Eine Analyse der Fachkräftesituation nach Betriebsgrößenklassen* (KOFA-Studie 02/2026). Institut der deutschen Wirtschaft, Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung. **https://www.econstor.eu/handle/10419/335880**

Asgarian, C. & Feuersinger, N. (2017). Strategische Personalplanung. In S. Diestel (Hrsg.), *HR Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation* (S. 289–306). Springer Gabler.

Bayerischer Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e. V. (Hrsg.). (2026). *IHK Arbeitsmarktradar Bayern 2026*. **https://arbeitsmarktradar.bihk.de/fileadmin/Bilder/Artikel/2029/Arbeitsmarktradar_Bayern_Gutachten.pdf**

Berger, N. & Gensler, E. (2024). *Transformation in der Automobilindustrie: Sekundärdatenanalyse zu Trends und Treibern* (f-bb Working Paper 01/24). Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH. **https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/transformation-in-der-automobilindustrie-sekundaerdatenanalyse-zu-trends-und-treibern/**

Bittermann, A. & Fischer, A. (2024). Natural language processing in psychology. *Zeitschrift für Psychologie*, *232*(3), 143–146. **https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000568**

Errida, A. & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management, 13*. **https://doi.org/10.1177/18479790211016273**

Fischer, A., Sebesta, V., Gensler, E., & Schmitt, M. (im Druck). Kompetenzprofile und Tätigkeitsanforderungen in der Transformation der Automobilindustrie. Ein KI-basierter Analyseansatz. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*.

Fischer, A. & Schley, T. (2026). KI-basierte qualitative Inhaltsanalyse von Lernstandsdokumentationen zur Reflexion und Gestaltung beruflicher Bildung. In H. Ertl, M. Baum, T. Padur, M. Schlieker & B. Rödel (Hrsg.), *KI in der beruflichen Bildung – wie können wir die Zukunft gestalten?* (S. 31–44). **https://doi.org/10.66390/JKCM2608**

Fischer, A., Sebesta, V., Schmitt, M., & Hecker, K. (2026). KI-basierte Inhaltsanalyse von Stellenanzeigen der Automobilindustrie. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, *80*, 37–50. **https://doi.org/10.1007/s41449-026-00503-x**

Fischer, A. (2025). *Die Zukunft der qualitativen Inhaltsanalyse im Zeitalter Künstlicher Intelligenz. Ein Ablaufmodell KI-basierter Inhaltsanalyse* (f-bb-online 03/25) Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH. **https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/publikationen/die-zukunft-der-qualitativen-inhaltsanalyse-im-zeitalter-kuenstlicher-intelligenz-ein-ablaufmodell/**

Fischer, A. (2015): How to determine the unique contributions of input variables to the nonlinear regression function of a multilayer perceptron. *Ecological Modelling*, *309–310*, 60–63. **https://doi.org/10.1016/j.ecolmodel.2015.04.015**

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. (2021). *Strategische Personalplanung leicht gemacht.* **https://www.iao.fraunhofer.de/de/presse-service/aktuelles/strategische-personal-planung-leicht-gemacht.html**

Gehreke, L. & Kauffeld, S. (2026). Veränderung braucht Führung: Wie Führung Lerntransfer im Programm VeränderungsMacher:in ermöglicht – ein Fallbeispiel bei B. Braun. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, *57*, 89–99. **https://doi.org/10.1007/s11612-026-00859-y**

Gensler, E., Kommer-Hasenest, M., Schneider, N., & Drummer, K. (2025). *Transformation durch Weiterbildung gestalten: Ein Praxisleitfaden für Führungskräfte in KMU (Leitfaden für die Bildungspraxis 75).* wbv Publikation. **https://doi.org/10.3278/9783763979462**

Gensler, E., Weber, L., & Hecker, K. (im Druck). Die bayerische Automobilbranche in der Transformation: Aktuelle Entwicklungen, Herausforderungen, Perspektiven und Weiterbildungsbedarfe. In I. Pfeiffer, & K. Hecker (Hrsg.), *Die Transformation der Automobilindustrie analysieren und gestalten. Erkenntnisse und Qualifizierungsmaßnahmen aus dem Projekt transform.by* (f-bb online - Schriftenreihe des f-bb (7)). wbv Publikation.

Hamborg, K.-C. & Schaper, N. (2018). Analyse, Bewertung und Gestaltung von Aufgaben, Arbeitstätigkeiten und Arbeitssystemen. In S. Greif & K.C. Hamborg (Hrsg.*), Methoden der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie* (S. 1–79). Hogrefe.

Helms, M. M. & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, *3*(3), 215–251. **https://doi.org/10.1108/17554251011064837**

Herrmann, F., Stegmüller, S., Block, L., Potinecke, T., Beinhauer, W., Schnabel, U., Borrmann, D., Maier, B., & Sosto Archimio, D. (2023). *Beschäftigungseffekte im Kfz-Gewerbe 2030/2040*. Landesagentur für neue Mobilitätslösungen und Automotive Baden-Württemberg. **https://www.e-mobilbw.de/fileadmin/media/e-mobilbw/Publikationen/Studien/e-mobil_BW_Beschaeftigungseffekte_im_Kfz-Gewerbe_2030_2040.pdf**

Hoch, M., Staab, H., Willer, E., Kreuzer, P., Amiri, S., & Altenburg, S. (2023). *Zukünftige Beschäftigungssituation der Automobilwirtschaft in Bayern* [Studie der Prognos AG im Auftrag des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung gGmbH]. **https://www.f-bb.de/fileadmin/PDFs-Publikationen/Prognos_fbb_Beschaeftigungssituation_Automobilwirtschaft_BY_2023.pdf**

Hofmann, J., Ricci, C., Kleinewefers, C., & Laurenzano, A. (2023). *Doppelte Transformation. Metastudie – Synopse des aktuellen Forschungsstandes*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. **https://doi.org/10.24406/publica-1898**

Huchler, N. (2017). *Die Notwendigkeit impliziten (Erfahrungs-)Wissens und informellen Handelns als Grenze der Digitalisierung von Arbeit* [Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft]. Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.). **https://gfa2017.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de/inhalt/C.2.3.pdf**

Hünniger, J., Michaelis, L., Rehfeldt, T., Schreiber, G., Seitz, S., & Sittel, J. (2022). *Die Transformation der Automobil- und Zulieferindustrie: Neue Herausforderungen für Arbeitsprozesse und Qualifizierung in Thüringen* [Whitepaper Projekt Berufliche Bildung erneuern für die automobile Transformation]. **https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10310.86089**

Köhler, A. & Kauffeld, S. (2025). Organisationale Veränderungsprozesse gestalten: Eine qualitative Inhaltsanalyse aus Perspektive von Mitarbeitenden. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie*, *57*, 189–212. **https://doi.org/10.1007/s11612-025-00811-6**

Koller, J. & Elsaßer, A. C. (2025). Die Rolle der Weiterbildung in der Ära von New Work: Perspektiven auf die Bedeutung von Lernen in der Personalentwicklung. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, *48*(3), 327–344. **https://doi.org/10.1007/s40955-025-00328-x**

Kroeger, T., Runschke, B., & Simon, L. (2025). Arbeitsmarkt im Wandel: Polarisierung, Fachkräfteengpässe und Labour Hoarding. *Wirtschaftsdienst*, *105*(10), 695–706. **https://doi.org/10.2478/wd-2025-0181**

Kultusministerkonferenz [KMK] (2021). *Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe*. Sekretariat der Kultusministerkonferenz. **https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2021/2021_06_17-GEP-Handreichung.pdf**

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations, 1*(1), S. 5–41. **https://doi.org/10.1177/001872674700100103**

Mendoza, A., Liu, S.-N. C., Smith, A., Hendricks, J. W., Peres, S. C., & Sasangohar, F. (2024). The realities of procedure deviance: A qualitative examination of divergent work-as-done and work-as-imagined perspectives. *International Journal of Industrial Ergonomics*, *100*, 103564. **https://doi.org/10.1016/j.ergon.2024.103564**

Peters, S. & Gessler, M. (2025). Transformation in der Automobilindustrie: Weiterbildungsbedarfe und Weiterbildungsentscheidungen von klein- und mittelständischen Unternehmen in der automobilen Wertschöpfungskette. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, *48*, 89–107. **https://doi.org/10.1007/s40955-025-00312-5**

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* Free Press.

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2025). *Frühjahrsgutachten 2025*. **https://www.econstor.eu/bitstream/10419/320356/3/FG2025_ExecutiveSummary.pdf**

Sapkota, R., Roumeliotis, K. I., & Karkee, M. (2025). Vibe coding vs. agentic coding: Fundamentals and practical implications of agentic AI. *arXiv preprint arXiv*:2505.19443. **https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.19443**

Schmitt, M. (im Druck). Der ChangeCruiser: Ein dialogorientiertes Beteiligungsformat für Beschäftigte in Transformationsprozessen. In I. Pfeiffer, & K. Hecker (Hrsg.), *Die Transformation der Automobilindustrie analysieren und gestalten. Erkenntnisse und Qualifizierungsmaßnahmen aus dem Projekt transform.by* (f-bb online - Schriftenreihe des f-bb (7)). wbv Publikation.

Seyda, S., Köhne-Finster, S., Orange, F., & Schleiermacher, T. (2024). *Weiterbildungskultur in KMU* (IW-Weiterbildungserhebung 2023). Institut der deutschen Wirtschaft (IW). **https://www.iwkoeln.de/studien/susanne-seyda-sabine-koehne-finster-weiterbildungskultur-in-kmu.html**

Sonntag, K., Schaper, N., & Benz, D. (2015). Leitfaden zur qualitativen Personalplanung bei technisch-organisatorischen Innovationen (LPI). In Dunckel, H. (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 285–318). vdf Hochschulverlag.

Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2026). *Fachkräfteengpassanalyse 2025* [Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt]. Bundesagentur für Arbeit. **https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html;jsessionid=6A5F3D0A5CCF74F265003DF5D6371F62?nn=27096&topic_f=fachkraefte-engpassanalyse**

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. **https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z**

Warrick, D. D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*, *66*, 433–441. **https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.001**

Weber, L., Schmidt, L., Kommer-Hasenest, M., & Jöchner, A. (2025). Zukunftsberuf oder Auslaufmodell? Anpassung der beruflichen Bildung an die Transformation der Automobilindustrie. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, 49*, 1–19. **https://www.bwpat.de/ausgabe49/weber_etal_bwpat49.pdf**

Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning, 15*(2), 54–66. **https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0**

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

Autorinnen und Autoren

Melanie Schmitt ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am f-bb. Sie befasst sich mit den Auswirkungen betrieblicher Transformationsprozesse auf Beschäftigung und Qualifizierung, Organisations- und Kompetenzentwicklung sowie Grund- und Zukunftskompetenzen. Im Projekt transform.by erprobt sie Formate zur Unterstützung von Veränderungs- und Lernprozessen in Unternehmen und verantwortet Aufgaben in der Öffentlichkeitsarbeit sowie der Veranstaltungsorganisation.

ORCID: 0009-0003-3516-876X.

Kontakt: **melanie.schmitt@f-bb.de**

Anna Jöchner arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am f-bb. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind betriebliche Weiterbildung in der Transformation sowie Qualität, Transparenz und Durchlässigkeit im Bildungssystem. Im Projekt transform.by verantwortet sie unter anderem die digitale Anlaufstelle jetzt-transformieren.de sowie die Konzeption und Durchführung gesellschaftlicher Wertedialoge zu Transformationsthemen.

ORCID: 0009-0008-8857-4696

Kontakt: **anna.joechner@f-bb.de**

Dr.-Ing. Martin Kommer-Hasenest arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am f-bb. Im Projekt transform.by liegt sein Fokus auf der Arbeit mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Dies umfasst strategische Workshops, Tätigkeitsanalysen und die Entwicklung individueller Qualifizierungsmaßnahmen – stets mit Blick auf nachhaltige Kompetenzentwicklung, Zukunftssicherung und Praxistransfer. Darüber hinaus unterrichtet er an der Fachschule für Techniker der Stadt Erlangen das Fach Qualitäts- und Umweltmanagement.

Kontakt: **martin.kommer-hasenest@f-bb.de**

Katja Neumann arbeitet als studentische Hilfskraft am f-bb und studiert Sozialökonomik an der Friedrich-Alexander-Universität in Nürnberg. Im Projekt transform.by unterstützt sie das Projektteam bei vielfältigen Aufgaben und bringt eigene Ideen und Impulse ein.

Kontakt: **katja.neumann@f-bb.de**

Hannah Riede arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am f-bb. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Transformation, Digitalisierung und deren Auswirkungen auf Beschäftigung, Organisations- und Kompetenzentwicklung sowie der Förderung von Weiterbildungsbeteiligung und beruflichen Entwicklungsperspektiven für Beschäftigte. Im Projekt transform.by verantwortet sie unter anderem die Entwicklung und Durchführung praxisnaher Qualifizierungsmaßnahmen.

Kontakt: **hannah.riede@f-bb.de**

Laura Weber arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am f-bb. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in Projekten zu betrieblicher Weiterbildung in der Transformation und der Geschlechtergleichstellung in MINT-Berufen. Im Projekt transform.by verantwortet sie unter anderem qualitative und quantitative Datenauswertung, Veranstaltungsplanung, sowie Konzeption und Entwicklung praxisnaher Instrumente zur Unterstützung von Unternehmen im Wandel.

ORCID: 0009-0001-5297-9930

Kontakt: **laura.weber@f-bb.de**

Wolfgang Werner ist Berater im Projekt transform.by am f-bb. Seine Schwerpunkte liegen in Transformationsberatung, Entwicklung und Durchführung von bedarfsorientierten Qualifizierungsmaßnahmen, Führungskräftecoaching und Change Management-Beratung.

Kontakt: **wolfgang.werner@f-bb.de**

Forschungsinstitut
Betriebliche Bildung

LEITFADEN
für die Bildungspraxis
77

Welche Fähigkeiten brauchen Mitarbeitende morgen – und wo steht der Betrieb heute? Diese Frage stellen sich viele Verantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der Automobil- und Zulieferbranche, während Digitalisierung und Elektromobilität die Tätigkeiten, Prozesse und Kompetenzanforderungen grundlegend verändern.

Der vorliegende Leitfaden unterstützt sie dabei, diese Veränderungen systematisch zu analysieren und daraus Kompetenzbedarfe und Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten. Er stellt Methoden vor, die im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE) geförderten Projekts transform.by gemeinsam mit Unternehmen erprobt und weiterentwickelt wurden.

Der Leitfaden folgt dem Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe: Unternehmen können so ihre Arbeitsprozesse und Anforderungen eigenständig analysieren und daraus Handlungsschritte ableiten.

WIR MACHEN INHALTE SICHTBAR
wbv Media GmbH & Co. KG 0521 91101-0 wbv.de
wbv