

Future Skills für die Transformation der Automobilindustrie — eine Beschäftigtenperspektive



Herausgeber:

Institut für Sozialwissenschaftliche
Forschung e. V. – ISF München
Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München,
Telefon +49 (0)89 272921-0
www.isf-muenchen.de

IAV GmbH
Ingenieurgesellschaft Auto und Verkehr
Carnotstraße 5, 10587 Berlin
Telefon: +49 (0)30 3997-80
www.iav.de

Konzept & Redaktion: Thomas Lühr und Eva Meschede

Gestaltung: Torsten Royère

Bild- und Fotonachweis:
Bildkonzept, Grafiken und Illustrationen
(inkl. KI-gestützter Visualisierungen):
Torsten Royère, ISF München.
Ausgewählte Bildmotive: © Freepik/freepik.com

© 2026 ISF München

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Inhalt

Resilienz durch Beteiligung	5
Was war das Ziel des Projekts?	7
Future Skills@IAV – Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung	11
Betriebliches Praxislaboratorium: Methode und Vorgehen	19
Die Menschen	25



Wie können Beschäftigte ihre Zukunft in Unternehmen mitgestalten? Welche neuen Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen sie?

Resilienz durch Beteiligung

Diesen Fragen ging unser INQA-Experimentier-
raum-Projekt **„Organisationale Resilienz im
„Mitmachunternehmen“ (REMI)** nach. Ziel war
es, neue Beteiligungsformen für eine nachhal-
tige Gestaltung der Veränderungen zu entwickeln
und in der Praxis zu erproben.

Tiefgreifende Umbrüche in der Wirtschaft stellen
Unternehmen aktuell vor die Herausforderung,
sich grundlegend neu aufzustellen – vom Ge-
schäftsmodell bis hin zur Arbeitsorganisation
und Führungskultur. Als gewachsene Organi-
sationen benötigen sie dafür organisationale
Resilienz, um flexibel auf Veränderungen zu re-
agieren und dabei bestehende Institutionen und
ihre über Jahrzehnte entwickelten Strukturen
auf eine neue Stufe zu heben.

Das Unternehmen IAV GmbH geht hier als Vor-
reiter neue Wege, denn es setzt zur Stärkung
organisationaler Resilienz auf die Beteiligung
der Mitarbeiter:innen. Als einer der global füh-
renden Engineering- und Technologiepartner
mit Schwerpunkt in der Automobilindustrie ist
IAV aktuell von einem doppelten Strukturwandel
betroffen: Auf der einen Seite stehen Digitali-
sierung von Mobilität und die neue Bedeutung
von Software, auf der anderen Seite die De-
karbonisierung und die Elektrifizierung des An-
triebsstrangs. Für einen erfolgreichen Umgang
mit diesen Umbrüchen hat das Unternehmen
mit dem Sozialpartner die Idee des „Mitmach-
unternehmens“ entwickelt: Die Handlungs- und
Veränderungsfähigkeit soll durch neue Formen
der Beteiligung und Partizipation gestärkt wer-
den, um auch als gewachsene Organisation zu-
kunftsfähige Vorwärtsstrategien entwickeln zu
können.

Im Sinne dieses „Mitmachunternehmens“ haben
wir in unsere Projekt REMI neue Formen der
Beteiligung und Partizipation erprobt und die
damit verbundenen Potenziale für die Gestal-
tung von Neuerfindungsprozessen in Unterneh-
men identifiziert. Im Fokus stand die Frage, wie
die kollektive Intelligenz des Unternehmens ge-
nutzt werden kann, um organisationale Resilienz
zu stärken und die Neuaufstellung des Unter-
nehmens nachhaltig zu gestalten.

Das Herzstück des gemeinsamen Projekts
von ISF München und IAV GmbH war der Auf-
bau eines betrieblichen Praxislaboratoriums.
Mit dieser vom ISF München entwickelten und
erfolgreich erprobten Methode können Experi-
mentierräume beteiligungsorientiert und agil in
einem sozialpartnerschaftlichen Rahmen aufge-
baut werden. Beschäftigte, Führungskräfte und
Betriebsräte erarbeiten hier gemeinsam Hand-
lungsbedarf, entwickeln konkrete Lösungen und
erproben diese in der Organisation.

Wie wir diese Methode konkret im Projekt ange-
wendet haben, um die zentralen Future Skills für
das Unternehmen und die Transformation der
Automobilindustrie zu identifizieren, erfahren
Sie auf den folgenden Seiten.

*Thomas Lühr (ISF München) und
Ronja Wengel (IAV GmbH)*

REMI

Organisationale Resilienz
im Mitmachunternehmen



Ronja Wengel

Inhouse Business Consultant bei
IAV und Leiterin des Lab-Teams



Thomas Lühr

Wissenschaftler am ISF München
und Projektleitung REMI



Was war das Ziel des Projekts?

Interview mit Ronja Wengel (IAV GmbH) und Thomas Lühr (ISF München)

Kurz zusammengefasst: Was habt ihr bei REMI gemacht?

Thomas Lühr:

Im Kern geht es darum, beteiligungsorientierte Lösungen für Unternehmen zu entwickeln und Antworten auf die großen Umbrüche, etwa in der Automobilindustrie, zu finden. Die wichtigste Frage war: Wie gelingt es Unternehmen, sich veränderten Anforderungen anzupassen, und zwar so, dass Resilienz entsteht? Daran durften wir gemeinsam mit IAV ganz konkret arbeiten.

In der ersten Phase haben wir eine Bestandsaufnahme gemacht: Wo steht das Unternehmen? Welche Erfahrungen machen Beschäftigte, Führungskräfte, Betriebsrat und HR mit Transformation und Weiterbildung? Ziel unserer vielen Interviews war, Good Practices zu erkennen. Zudem wollten wir wissen, bei welchen Herausforderungen beteiligungsorientierte Lösungen dem Unternehmen helfen können. In der zweiten Phase haben wir dann das betriebliche Praxislaboratorium gestartet, einen Experimentierraum, in dem konkrete Lösungen zusammen mit den Mitarbeitenden und Führungskräften entwickelt wurden.

Welcher Nutzen ist für Unternehmen damit verbunden?

Ronja Wengel:

Ein ganz konkreter Nutzen: Wir haben uns das Thema Future Skills ausgesucht, eine echte Herausforderung, die viele Unternehmen gerade beschäftigt. Dabei ging es nicht nur um Theorie, sondern um Maßnahmen, mit denen wir unser Unternehmen gemeinsam zukunftsfest aufstellen können.

Das betriebliche Praxislaboratorium war für uns ein Experimentierraum, in dem wir selbst Konzepte entwickeln und erproben konnten. Und zwar mit einem Team aus unterschiedlichen Bereichen – interdisziplinär, standortübergreifend, freiwillig und zusätzlich zum Tagesgeschäft. Wir haben auf Augenhöhe zusammengearbeitet: HR, Betriebsrat, technische Fachbereiche waren in die Problemlösung einbezogen. Das hat viel bewegt.

Warum wurde das Thema Zukunftskompetenzen gewählt?

Ronja Wengel:

Weil aktuell eine der zentralen Fragen ist: Welche Kompetenzen brauchen unsere Mitarbeitenden in der Zukunft und welche Qualifikations-Maßnahmen sind dafür nötig? Es gibt viele Studien, die sich mit dem Thema Future Skills beschäftigen. Dort liegt der Schwerpunkt allerdings vor allem auf Soft Skills und diese sind sehr allgemein formuliert. Für uns als Entwicklungsdienstleister in der Automobilindustrie waren die bisherigen Antworten nicht ausreichend. Außerdem war es eine Chance, den Übergang zur sogenannten „skill-based organization“ aktiv zu gestalten, also weg von starren Funktionsrollen und hin zu einer kompetenzbasierten Personalentwicklung, die auf den vorhandenen Skills der Mitarbeitenden aufbaut.

Thomas Lühr:

Für uns als Wissenschaftler war interessant, dass in der Forschung, aber auch in der Praxis der Unternehmen bisher fast ausschließlich Expert:innen befragt oder Stellenbeschreibungen ausgewertet wurden. Unsere Sichtung vorhandener Forschungsergebnisse zeigte, dass sie oft wenig praxisnah und unspezifisch sind. Das äußert sich im Diskurs und in der Studienlage so, dass zum Beispiel Soft Skills wie Kommunikationsfähigkeit stärker im Vordergrund stehen als fachliche Kompetenzen.

Bei REMI war das anders: Wir haben erstmals die Mitarbeitenden selbst systematisch und fundiert gefragt, mit dem Ziel, ihrer Perspektive eine Stimme zu geben und die kollektive Intelligenz der Organisation zu nutzen. Die Mitarbeitenden wurden so als Expert:innen ihrer Arbeit adressiert. Zudem wurde die Umfrage von einem Team von IAV-Mitarbeitenden im Praxislab selbst entwickelt und durchgeführt. Für uns war das ein Beitrag zur Entwicklung einer gemeinsamen Vision von Zukunft im Unternehmen.

Wie konkret wurde das Thema Zukunftskompetenzen bearbeitet?

Ronja Wengel:

Unser Lab-Team bestand aus insgesamt 13 Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens. Beim Kick-off haben wir gemeinsam entschieden, welches Thema wir angehen wollen. Unsere Wahl fiel sehr schnell auf die Top Future Skills, und wir beschlossen, dass wir mit einer Online-Befragung die Beschäftigtensicht erheben möchten.

Wichtig war uns ein Gegenstromprinzip: Die Perspektiven von Führungskräften und Mitarbeitenden sollten sich ergänzen. Deshalb gab es neben der Befragung der Mitarbeitenden auch noch ein Team, das ein Framework zur Identifikation von Future Skills aus Führungssicht entwickelt und Pilotfälle getestet hat. Schließ-

lich wurde die umfangreiche Online-Befragung zur Sicht der Beschäftigten ausgewertet und gemeinsam mit dem Lenkungskreis (mit Führungskräften aus HR, BR und dem technischen Bereich) diskutiert.

Thomas Lühr:

Das ISF hatte parallel dazu den Forschungsstand gesichtet und daraus ein erstes allgemeines Future-Skills-Modell entwickelt. Diese erste „Nullversion“ haben wir dann gemeinsam mit dem IAV-Team und den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung weiter konkretisiert, bis am Ende ein unternehmensspezifisches Modell mit 34 Zukunftskompetenzen entstanden ist.

Wie wird mit diesem Ergebnis in Zukunft weitergearbeitet? Welche Ideen und Ansatzpunkte gibt es dafür?

Ronja Wengel:

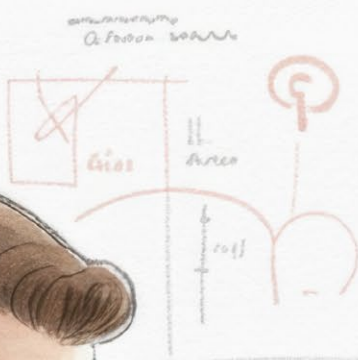
Das Modell ist Ausgangspunkt für mehrere nächste Schritte. Wir gleichen die Ergebnisse mit unserer Personalplanung ab, prüfen bestehende Funktionsrollenprofile und definieren daraus den Qualifizierungsbedarf der Mitarbeitenden. Auch die Validierung laufender Maßnahmen gehört dazu. Außerdem prüfen wir gerade, wie wir das Modell technisch in unsere Systeme – z. B. SAP SuccessFactors – integrieren können. Ziel ist, gefragte Kompetenzen ganzheitlich im Unternehmen sichtbar und nutzbar zu machen.

Interview: Eva Meschede





6 neue Prozesse
implementiert



Handwritten notes on a whiteboard. A speech bubble contains a question mark. Below it, there is a list of items:

- : Punkt P...
- Donat. eff.
- Donat. G...
- ...!

Mitarbeitendenbefragung

Anteil der Mitarbeiter
an der Befragung

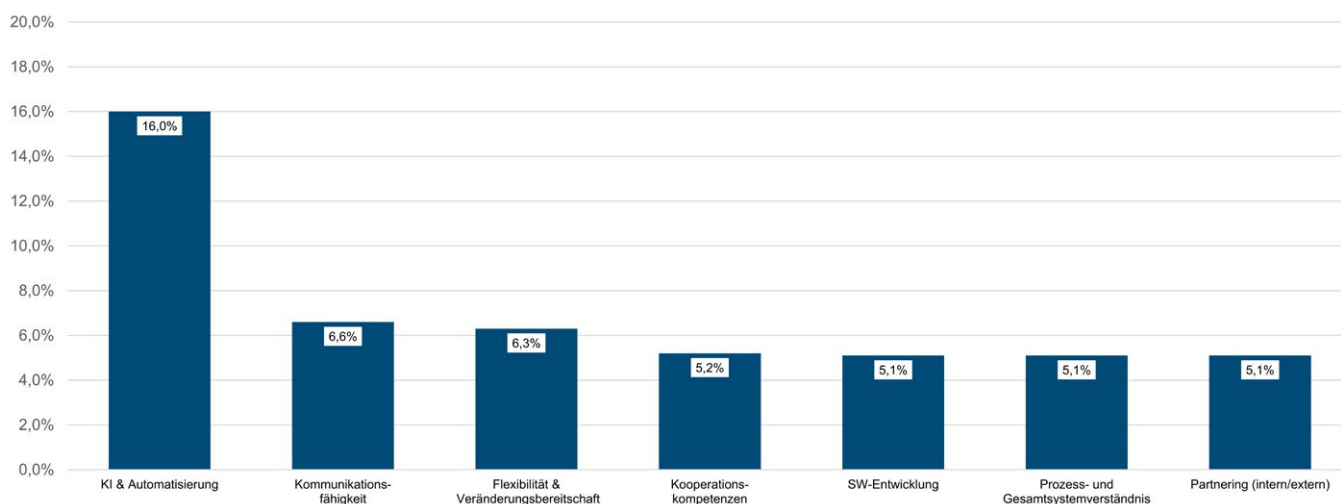
- 100%
- 95%
- 90%
- 85%
- 80%
- 75%
- 70%
- 65%
- 60%
- 55%
- 50%

Future Skills@IAV – Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung

Top-Kompetenzen der Zukunft

Im Rahmen des INQA-Experimentierraumprojekts „REMI – Organisationale Resilienz im Mitmachunternehmen“ wurde gemeinsam mit IAV ein neuartiger Prozess zur partizipativen Ermittlung von Zukunftskompetenzen erprobt.

Die Mitarbeitenden wurden gefragt: „**Was wirst du deiner Meinung nach in fünf Jahren in deiner Arbeit vor allem können müssen?**“ Daraus ergab sich ein deutliches Bild über Trends und Herausforderungen:



Erstmals haben Beschäftigte im Unternehmen selbst eine Befragung durchgeführt, um die Einschätzung ihrer Kolleginnen und Kollegen als Expert:innen ihrer eigenen Arbeit einzuholen. Ziel war es, die Perspektive und das Wissen der Mitarbeitenden zu nutzen, um relevante Kompetenzen für die Arbeit von morgen zu identifizieren. Daraus wurde ein fundiertes Kompetenzmodell mit insgesamt 34 unternehmensspezifischen Zukunftskompetenzen entwickelt, das der strategischen Personalentwicklung und Qualifizierung dienen soll.

Die unternehmensweite Online-Befragung der Mitarbeitenden erfolgte im Zeitraum vom November 2024 bis Januar 2025. Teilgenommen haben 815 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

„**KI & Automatisierung**“ ist mit deutlichem Abstand die wichtigste Zukunftskompetenz aus Sicht von IAV-Beschäftigten. Während der Projektlaufzeit und im Umfragezeitraum hat die Entwicklung generativer KI, insbesondere auch der Hype darum, in sehr kurzer Zeit an Einfluss gewonnen. Bemerkenswert sind die Eindeutigkeit dieser Priorisierung und der massive Abstand gegenüber den anderen erwarteten Zukunftskompetenzen.

Die weiteren sechs Top-Zukunftskompetenzen lassen sich in zwei Gruppen teilen. Bei den ersten vier handelt es sich um Zukunftskompetenzen, die man aus vielen anderen Studien kennt: „**Kommunikationsfähigkeit**“, „**Flexibilität**“ und „**Kooperationskompetenzen**“ sind typische Soft

Skills. **„Software-Entwicklung“** (SW) ist die zentrale fachliche Zukunftskompetenz für die Transformation (nicht nur) der Automobilindustrie.

Die nächsten zwei sind Zukunftskompetenzen, die auf die Besonderheiten von IAV als Engineering- und Technologiepartner in der Automobilindustrie hinweisen, denn sie finden sich so nicht in den einschlägigen Studien: **„Prozess- und Gesamtsystemverständnis“** ist eine Kernkompetenz für IAV in der Autoindustrie.

Hier geht es um ein grundlegendes Verständnis des Fahrzeugs als technisches System und die Fähigkeit zum systemischen Denken mit Blick auf die Interdependenzen der Teilsysteme. Mit **„Partnering“** ist die Zusammenarbeit sowohl mit Lieferanten als auch mit Töchtern im Ausland („Offshoring“) gemeint. Hier reflektiert sich die besondere Herausforderung des Unternehmens, das im Umbruch der Branche unter Kostendruck steht und deshalb Wertschöpfung neu denken muss.

Wunschkompetenzen – Lerninteressen der Beschäftigten

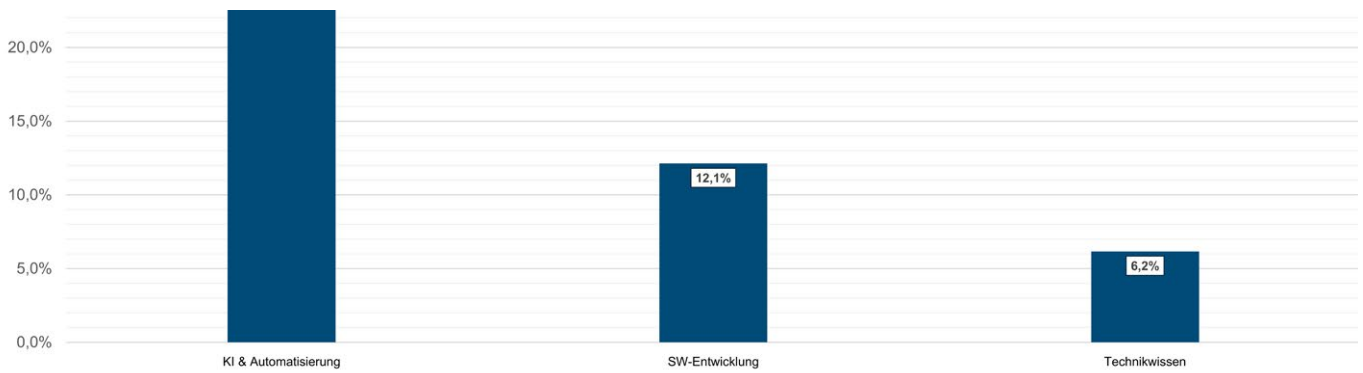


Abb. 2: TOP 3 Wunschkompetenzen der IAV-Beschäftigten - Antworten auf die Frage „Welche Zukunftskompetenz würdest du dir am liebsten aneignen?“

Auch bei der Frage **„Welche Zukunftskompetenz würdest du dir selbst am liebsten aneignen?“** landete „KI & Automatisierung“ mit knapp einem Drittel der Antworten deutlich auf dem ersten Platz. Mitarbeitende haben also vor allem Lust, sich KI-Wissen als Top-Skill anzueignen. Anders als vielfach in der Öffentlichkeit und oft auch in wissenschaftlichen Studien diskutiert, haben die Mitarbeitenden keine Angst vor KI, sondern sind bereit, voranzugehen, um das Unternehmen zukunftsfähig zu machen.

Bei den Freitextantworten zeigte sich eine hohe intrinsische Lernmotivation, die sich auf konkrete Anwendungsperspektiven bezieht. Zentrale Themen in den Freitextantworten waren: „Use

Cases erkennen und Tools entsprechend einsetzen“, „KI-gestützte Projektsteuerung aktiv nutzen“ oder „Prompten lernen“.

Die Freitextantworten ermöglichen es, besser zu verstehen und auszuwerten, was mit den Buzzwords „KI & Automatisierung“ wirklich gemeint ist und was das aktuell für das Unternehmen bedeutet:

- > Die Mitarbeitenden möchten den Überblick über die KI-Entwicklung behalten und die wichtigsten Tools kennen, um vor allem wiederkehrende, **einfache Routineaufgaben effizienter zu lösen** oder gar komplett automatisieren zu können.

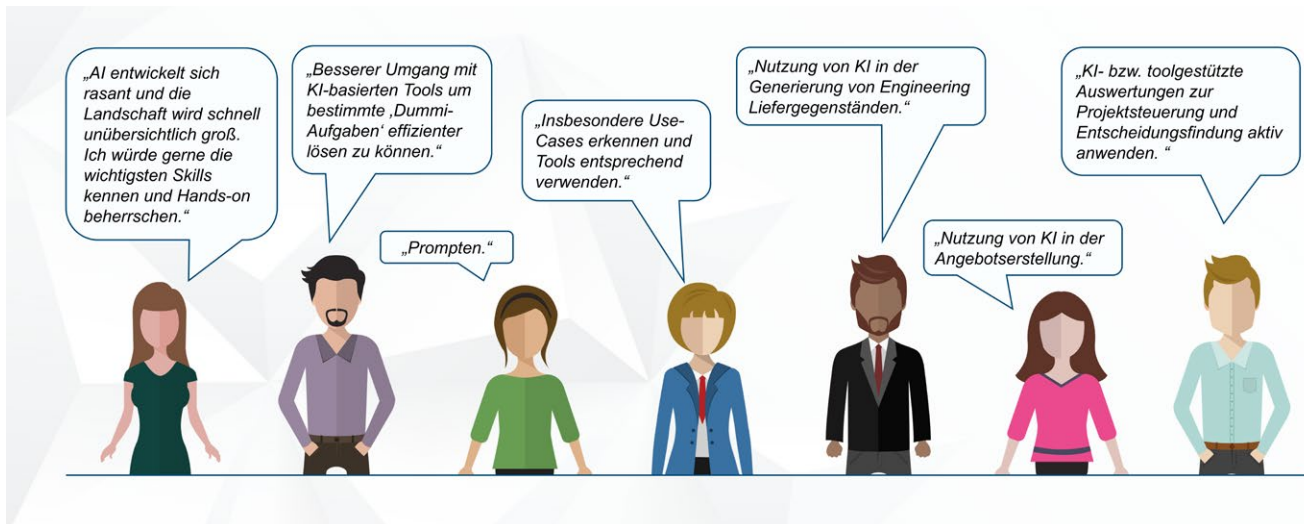


Abb 3: Top Future-Skill „KI & Automatisierung“: was ist damit gemeint? - Exemplarisch ausgewählte Freitextantworten auf die Frage „Welche Zukunftskompetenz würdest du dir am liebsten aneignen?“

- > Es geht um die Entwicklung und Ausbildung sehr allgemeiner Fähigkeiten auf einer Metaebene, wie z. B. prompten lernen oder die Fähigkeit zum analytischen Denken, um **KI-geeignete Use Cases in der eigenen Arbeit zu erkennen**.
- > Dabei ist die **Spannbreite der Anwendungsmöglichkeiten** von KI bei IAV aus Sicht der Beschäftigten enorm groß. Sie reicht von der Unterstützung bei der Angebotserstellung über Projektsteuerung bis hin zum Engineering selbst.

Und wie können sie dafür geeignete Lösungen selbst recherchieren oder entwickeln lernen? Mit Blick auf die Forschung zu Future Skills ist das Ergebnis zudem interessant, weil es verdeutlicht, dass es bei KI als zentraler Zukunftskompetenz nicht allein um hochkomplexe Spezialkenntnisse geht, z. B. in Richtung Data Science. KI-Kompetenz wird zu einer allgemeinen Anforderung in der Wissens- und Informationsarbeit und betrifft vor allem die Fähigkeit, Anwendungsmöglichkeiten für KI-Lösungen in der eigenen Arbeit zu identifizieren und umzusetzen.

Zusammengefasst verdeutlicht die Analyse der Antworten die vielfältigen Potenziale für die Steigerung der Produktivität im Unternehmen. Bei der Aufschlüsselung des Top-Skills „KI & Automatisierung“ zeigte sich, dass Mitarbeitende KI vor allem anwenden möchten, um die eigene Produktivität zu steigern. Dieses Ergebnis ist für IAV interessant, um strategisch zu qualifizieren. Die Frage lautet: Wie können Beschäftigte so qualifiziert werden, dass sie die Produktivität ihrer Arbeit durch den Einsatz von KI steigern?



Abb. 4: Top Future-Skill „Kommunikationsfähigkeit“: mehr als nur Reden und Zuhören - Exemplarisch ausgewählte Freitextantworten auf die Frage „Was wirst du deiner Meinung nach in fünf Jahren in deiner Arbeit vor allem können müssen?“

„Noch mehr Kommunikation“ – diese prägnante Antwort steht stellvertretend für einen Trend, den viele Teilnehmende spüren: Kommunikation wird zur Schlüsselfähigkeit – nicht nur im Sinne des Austauschs, sondern als Teil beruflicher Exzellenz. Spezifiziert wurde das von vielen interessanten Freitextantworten, die verdeutlichen, warum Kommunikationsfähigkeit eine wichtige Zukunftskompetenz ist – auch und gerade im technischen Berufsumfeld:

- > **Zunehmende Komplexität und Geschwindigkeit** machen es erforderlich, dass Arbeitsprozesse stärker kommunikativ begleitet und diskursiv geregelt bzw. gesteuert werden.
- > Vor diesem Hintergrund, und auch weil Arbeitskulturen immer agiler werden, gewinnt die **crossfunktionale Zusammenarbeit bzw. interdisziplinäre Kooperation** an Bedeutung. Fachliche Grenzen müssen durch die Fähigkeit zur domänenübergreifenden Verständigung durchbrochen werden.

- > Das gilt auch und nicht zuletzt – im Zusammenhang mit einer **konsequenten Kundenorientierung** – für die Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden, die immer mehr auch die unmittelbare Arbeitsebene betrifft und nicht mehr allein auf spezielle Rollen abgewälzt werden kann.

Damit wird deutlich, dass es bei „Kommunikationsfähigkeit“ nicht nur ums Reden und Zuhören geht, sondern um etwas, was in der Literatur „kommunikative Fachlichkeit“¹ genannt wird. Damit wird die Fähigkeit und Bereitschaft bezeichnet, fachliche Expertise in überfachlichen Zusammenhängen sinnvoll zu vermitteln und sich auf einen permanenten dialogischen Austausch einzulassen. Als Zukunftskompetenz steht Kommunikationsfähigkeit also dafür, dass vor allem technische Expertinnen und Experten aus ihrem „Elfenbeinturm“ heraustreten und den geschützten Raum der Fachcommunity verlassen, um komplexe Probleme zu lösen, indem sie crossfunktional kooperieren und fachübergreifend kommunizieren lernen.

¹ Anja Bultemeier u. Andreas Boes (2014): Neue Spielregeln in modernen Unternehmen. Chancen und Risiken für Frauen. In: A. Boes et al. (Hrsg.): Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Ambivalenzen im Wandel: Beispiel Partnering

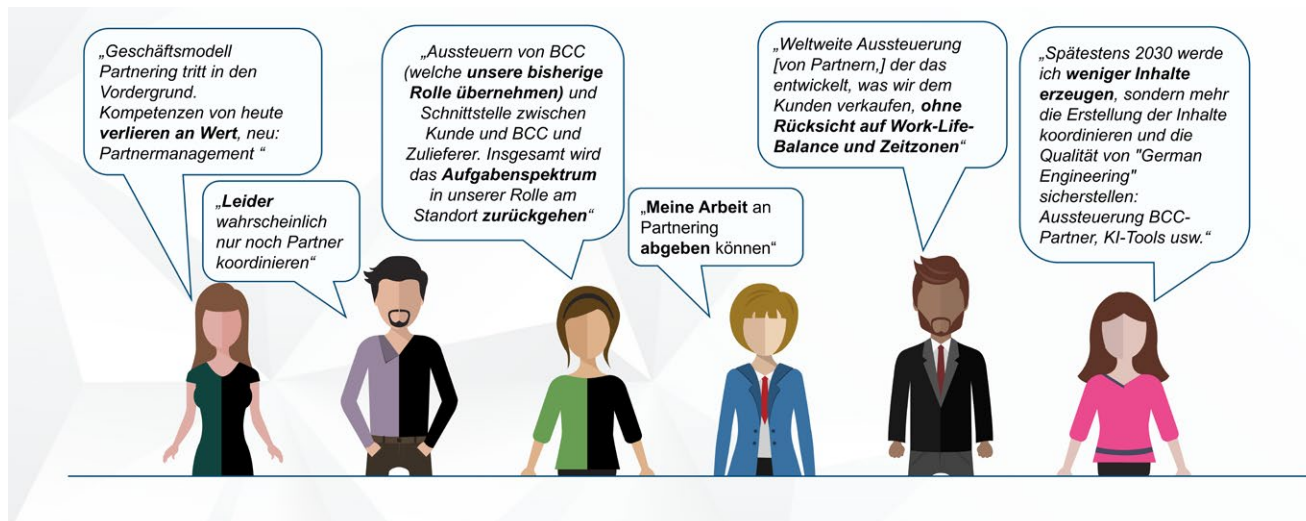


Abb. 5: Top Future-Skill „Partnering“: Wahrnehmung der Beschäftigten - Exemplarisch ausgewählte Freitextantworten auf die Frage „Was wirst du deiner Meinung nach in fünf Jahren in deiner Arbeit vor allem können müssen?“

Ambivalente Einschätzungen wurden vor allem hinsichtlich der Zukunftskompetenz „Partnering“ deutlich. Damit ist die Fähigkeit gemeint, Aufgaben und Entwicklungsprozesse zu delegieren und zu steuern, zum Beispiel über weltweit verteilte interne und externe Partner in Near- oder Offshoring-Ländern. Diese Anforderung impliziert für die Beschäftigten einen Rollenwandel **vom ausführenden Entwickler zu einer Art Koordinator**. Die Identität in der Arbeit wird dann nicht mehr durch das Selbstverständnis als Projektnehmer gegenüber den OEM bestimmt, sondern die Mitarbeitenden müssen lernen, selbst als Auftraggeber zu agieren. Damit verbinden sich nicht nur Anforderungen im Bereich Führungs- oder Schnittstellenkompetenz. Partnering beinhaltet auch die Herausforderung, „über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg“ zu agieren und z.B. ein „weltweit verteiltes Team orchestrieren“ zu können.

Bei dieser Zukunftskompetenz wurden ambivalente Einschätzungen deutlich. Sie zeigen sich in den Freitextantworten z.B. in Befürchtungen: dass damit bisherige Kompetenzen der

Mitarbeitenden „an Wert verlieren“ könnten und das Aufgabenspektrum „am Standort zurückgehen“ werde. Dass man in Zukunft „leider“ nur noch

Partner koordinieren und „weniger Inhalte erzeugen“ werde. Oder dass die Worklife-Balance unter dem Management verschiedener Zeitzonen leiden werde. Gleichzeitig wird „Partnering“ von den Mitarbeitenden selbst als dasjenige Top Future Skill eingeschätzt, dem neben der KI-Kompetenz die größte Bedeutungszunahme prognostiziert wird. Allerdings scheint darin eine Entwicklung zum Ausdruck zu kommen, die für Teile der Belegschaft eher negativ konnotiert ist. So spielt bei der Abfrage der „Wunschkompetenzen“ Partnering fast keine Rolle in den Antworten der Beschäftigten. Die Antworten offenbaren insgesamt ein Spannungsfeld zwischen rationaler Einsicht in notwendige Veränderungen und emotionaler Skepsis gegenüber dem Verlust fachlicher Autonomie.

Was wirst du in fünf Jahren vor allem können müssen?

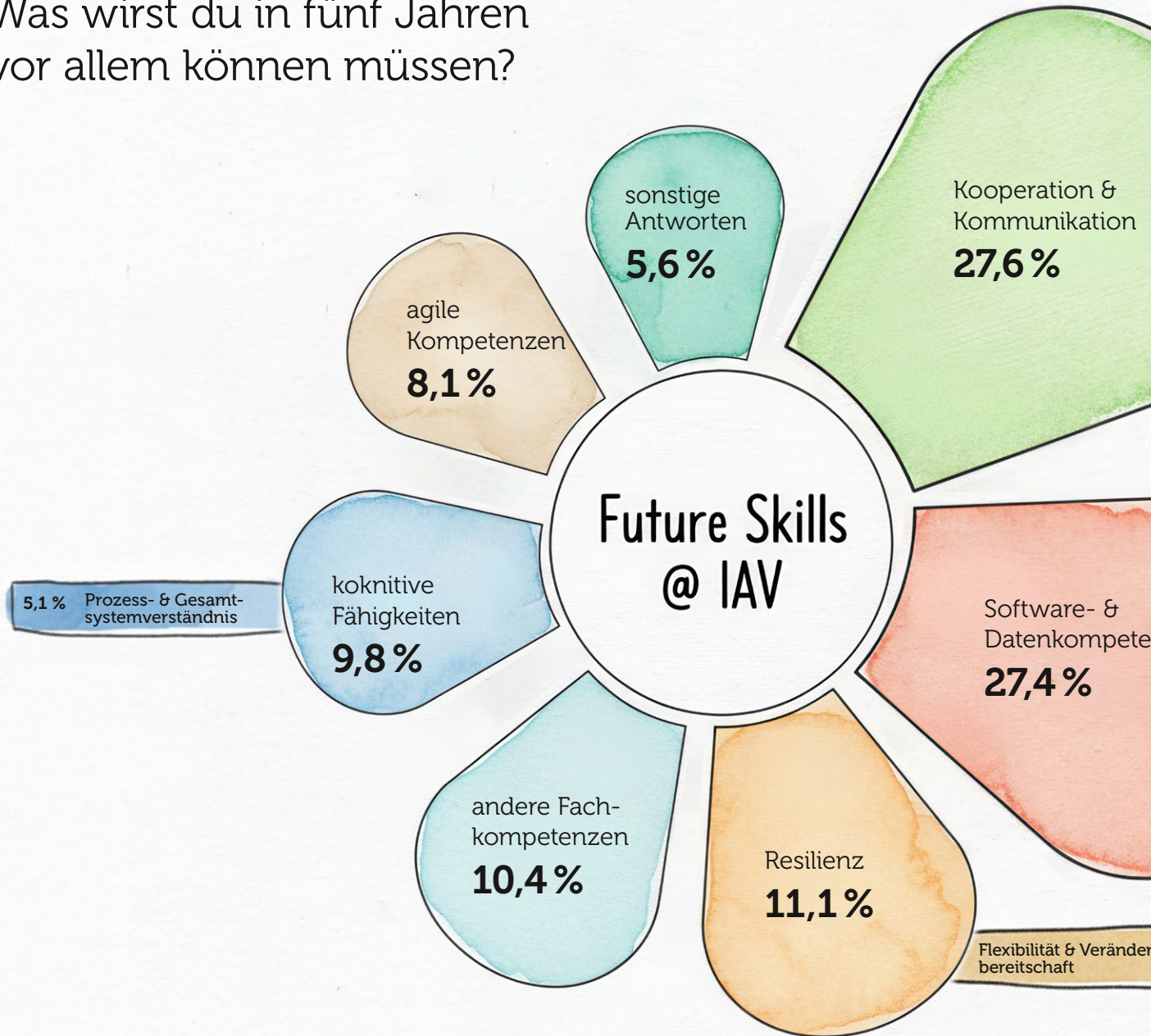
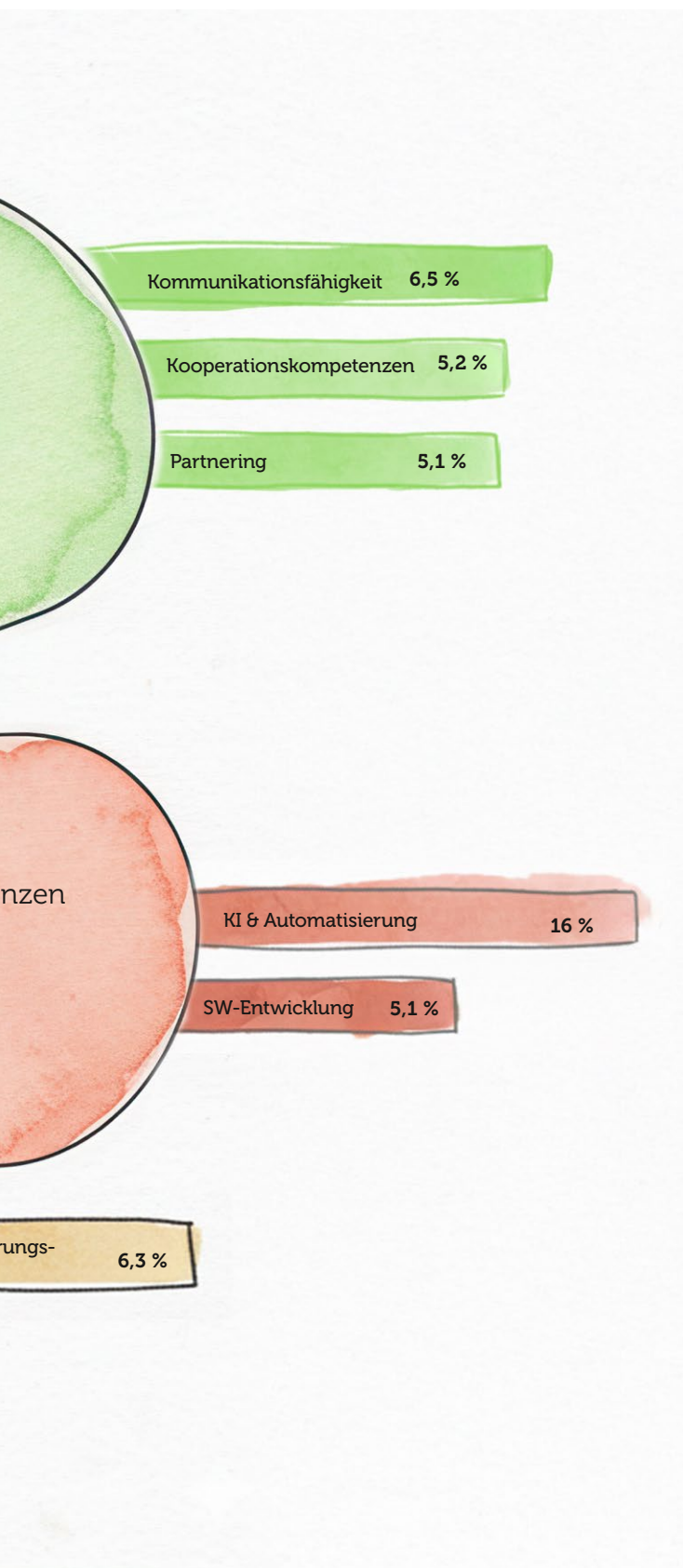


Abb. 6: Future Skills Cluster & Top Future Skills@IAV aus der Perspektive der Beschäftigten — Antworten auf die Frage „Was wirst du deiner Meinung nach in fünf Jahren in deiner Arbeit vor allem können müssen?“

Das Kompetenzmodell: Future Skills@IAV

Im Ergebnis wurde ein unternehmensspezifisches Kompetenzmodell sowohl auf Grundlage des Forschungsstands als auch auf der realen Einschätzung der Beschäftigten entwickelt. Dies repräsentiert den Geist des Mitmachunternehmens und die Mobilisierung der Kraft der kollektiven Intelligenz im Unternehmen.

Die Ergebnisse liefern wertvolle **Impulse für eine strategisch ausgerichtete beteiligungsorientierte Kompetenzentwicklung** bei IAV und darüber hinaus. Mit Future Skills@IAV zeigt das REMI-Projekt, wie organisationspezifische Kompetenzplanung unter Beteiligung der Beschäftigten realisiert werden kann. Die Ergebnisse ermöglichen es, individuelle und kollektive Kompetenzentwicklungen praxisnah, partizipativ und strategisch anschlussfähig zu gestalten.





Betriebliches Praxislaboratorium: Methode und Vorgehen

Was geschieht in einem Praxislaboratorium? Welche wissenschaftliche Methode wird dabei verfolgt?
Im Projekt REMI haben Mitarbeitende von IAV zusammen mit Wissenschaftler des ISF ein Jahr lang in so einem Lab gearbeitet. Ihr Ziel: ein Konzept zur Ermittlung von relevanten Future Skills für ihr Unternehmen.

Kick-off und Vorbereitungen

Im Juni 2024 hat das Projekt REMI das Praxis-Lab mit einem erfolgreichen Kick-off bei IAV in Berlin gestartet. Beim ersten Treffen waren zehn Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen und verschiedenen Standorten wie München, Berlin und Gifhorn dabei. Sie kamen aus HR, technischen Abteilungen und dem Betriebsrat. Gemeinsam wollten sie an Zukunftslösungen arbeiten, die das Unternehmen auf die Herausforderungen der Digitalisierung, der zunehmenden Bedeutung von Software, Daten und KI sowie der Dekarbonisierung des Antriebsstrangs vorbereiten sollen. Oberstes Ziel dieses innovativen Projekts ist, die organisationale Resilienz im „Mitmachunternehmen“ zu stärken, indem Mitarbeitende aktiv in die Gestaltung der zukünftigen Entwicklung eingebunden werden. Das Empowerment der Mitarbeitenden steht dabei im Mittelpunkt: Sie wollten ihre Kompetenzen und die für die Zukunft wichtigen Skills selbst identifizieren, weiterentwickeln und in den Veränderungsprozess einbringen.

Der Workshop begann mit einer kurzen Umfrage, bei der die meisten Teilnehmenden sagten, dass sie die Transformation bei IAV eher als Chance sehen. Allerdings könnten Veränderungen auch schwierig sein und schmerzen, aber es sei wichtig, frühzeitig auf Herausforderungen

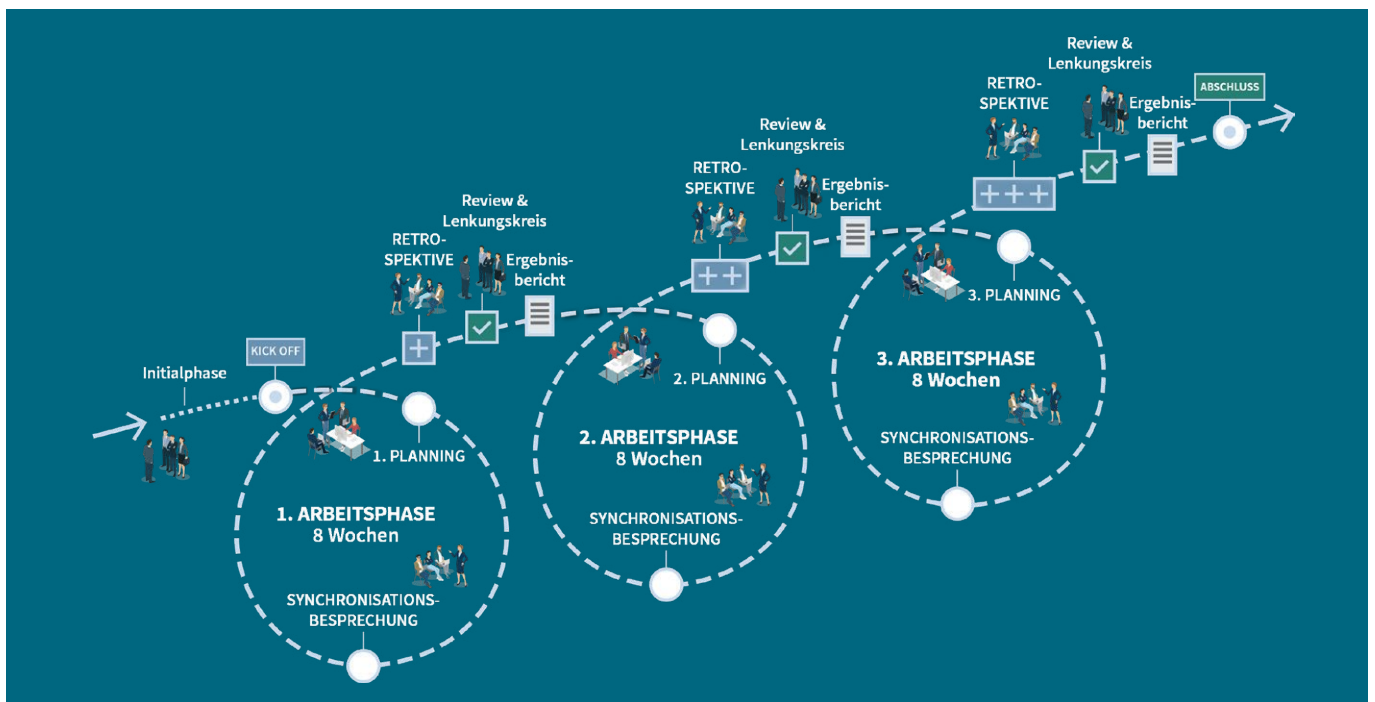
der digitalen Transformation reagieren zu können. Tobias Kämpf, Professor an der University of Labour, betonte, dass IAV gut aufgestellt sei, den Wandel erfolgreich zu gestalten. Denn bereits vor einiger Zeit hatten Unternehmensführung und Betriebsrat gemeinsam Strategien entwickelt, wie Fortbildung und Qualifizierung der Mitarbeitenden unterstützt werden können. Die Forschenden vom ISF München hatten vorbereitend ausführliche Interviews mit Mitarbeitenden bei IAV geführt, um Qualifizierungsprozesse der Vergangenheit zu dokumentieren und zu analysieren. Es zeigte sich, dass die Mitarbeitenden bei IAV bereits mehrere Transformationen erlebt haben und dass sich die Anforderungen an Kompetenzen ständig wandeln. Viele wünschen sich, früher über notwendige Fortbildungen und Schulungen informiert zu werden, um proaktiv handeln zu können. Ein Teilnehmer fasste zusammen: „Wir müssen vor die Welle kommen und Transformation sowie Qualifizierung angehen, bevor der Bedarf akut wird.“

Die Arbeit im Lab

Das Praxislaboratorium wurde ins Leben gerufen, um in mehreren Sprints gemeinsam Lösungen für die Transformation des Unternehmens zu entwickeln und zu erproben. Nach dem Kick-off arbeitete man bei IAV nicht nur aus der Mitarbeitenden-Sicht an dem Thema Future Skills, parallel beschäftigte sich eine zweite Arbeitsgruppe im Unternehmen mit der Perspektive der Führungskräfte, während die Wissenschaftler des ISF München den entsprechenden Forschungsstand aufarbeiteten.

nach jedem Sprint mit dem ISF für eine Retrospektive, in der sie nach der DAKI-Methode (Drop, Add, Keep, Improve) die Zusammenarbeit evaluierten und optimierten.

Die Befragung wurde von der ersten Arbeitsgruppe inhaltlich und methodisch vorbereitet. Das REMI-Projekt wurde im Intranet bekannt gemacht, ein Fragenkatalog entwickelt und designt, die Auswertungsmethode geplant und mehrere Pre-Tests für den Feinschliff durchgeführt. In der Umfrage waren viele offene



Die Methode des Praxislaboratoriums war vom ISF entwickelt und bereits in anderen Organisationen erfolgreich erprobt worden. Das ISF-Team unterstützte die IAV-Kolleg:innen in ihren Arbeitsprozessen, moderierte und koordinierte die Zusammenarbeit. Es waren insgesamt drei Sprints vorgesehen, in denen Ergebnisse erarbeitet werden, die jeweils nach Sprintende von einem Lenkungskreis (zusammengesetzt aus Führungskräften aus HR, dem Betriebsrat und dem technischen Bereich) begutachtet wurden. Außerdem trafen sich die Arbeitsgruppen

Freitextfelder enthalten, die den Beschäftigten die Möglichkeit geben, ihr Wissen direkt einzubringen, statt nur einen vorgegebenen Kompetenzkatalog durchzuklicken. So wurde das Wissen der Mitarbeitenden als Expert:innen ihrer Arbeit genutzt, um die Top Future Skills für IAV zu identifizieren

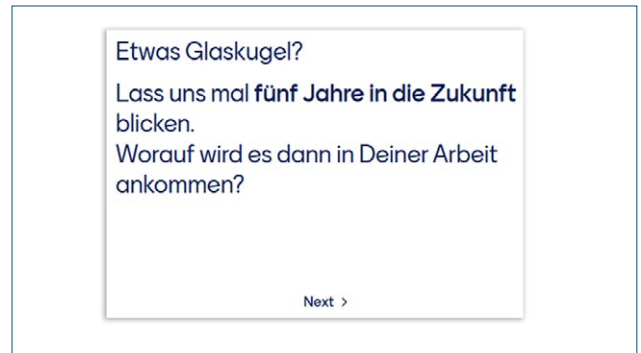
Mit den Ergebnissen werden potenzielle Qualifizierungsangebote im Unternehmen weiterentwickelt werden. Dass die Sicht der Belegschaft berücksichtigt wird, wird schließlich die Resilienz des Unternehmens fördern.

Gleichzeitig entwickelte die zweite Arbeitsgruppe im Führungskräfte-Workstream ein Framework für eine kompetenzbasierte Personalplanung. Damit wird der Fokus in HR zunehmend auf Future Skills und Mitarbeitende gelegt und so ein wichtiger Beitrag zur Organisationsentwicklung geleistet, der das Selbstverständnis des Unternehmens grundlegend verändert. Parallel fassten ISF-Wissenschaftler den aktuellen Forschungsstand zum Thema „Zukunftskompetenzen/Future Skills“ zusammen.

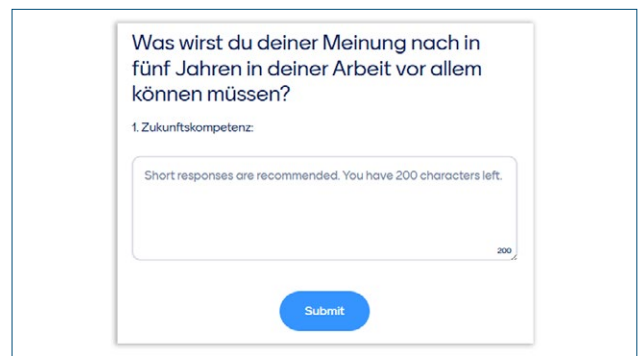


Vorhandene Ansätze und Studien wurden gesichtet und in einer umfassenden Präsentation festgehalten. 15 Studien, in denen es um Zukunftskompetenzen geht, wurden ausgewertet, tabellarisch gelistet und schließlich zu fünf Top-Future-Skill-Clustern zusammengefasst: Software- und Datenkompetenz als Kernkompetenzen für die Informationsökonomie, die agilen Kompetenzcluster Selbstorganisation und Eigenverantwortung, Kooperation und Kommunikation, Kreativität und Innovation sowie schließlich Resilienz als eigenständiges Kompetenzcluster, das vor allem auf den Umbruchcharakter der Transformationsprozesse in den Unternehmen eingeht.

Diese fünf Future-Skill-Cluster dienen als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines nachhaltigen Modells, mit dem die unternehmensspezifischen Zukunftskompetenzen für IAV nach der Auswertung der Befragung sowie der Erfassung der Führungskräfte-Sicht immer wieder neu identifiziert werden können.



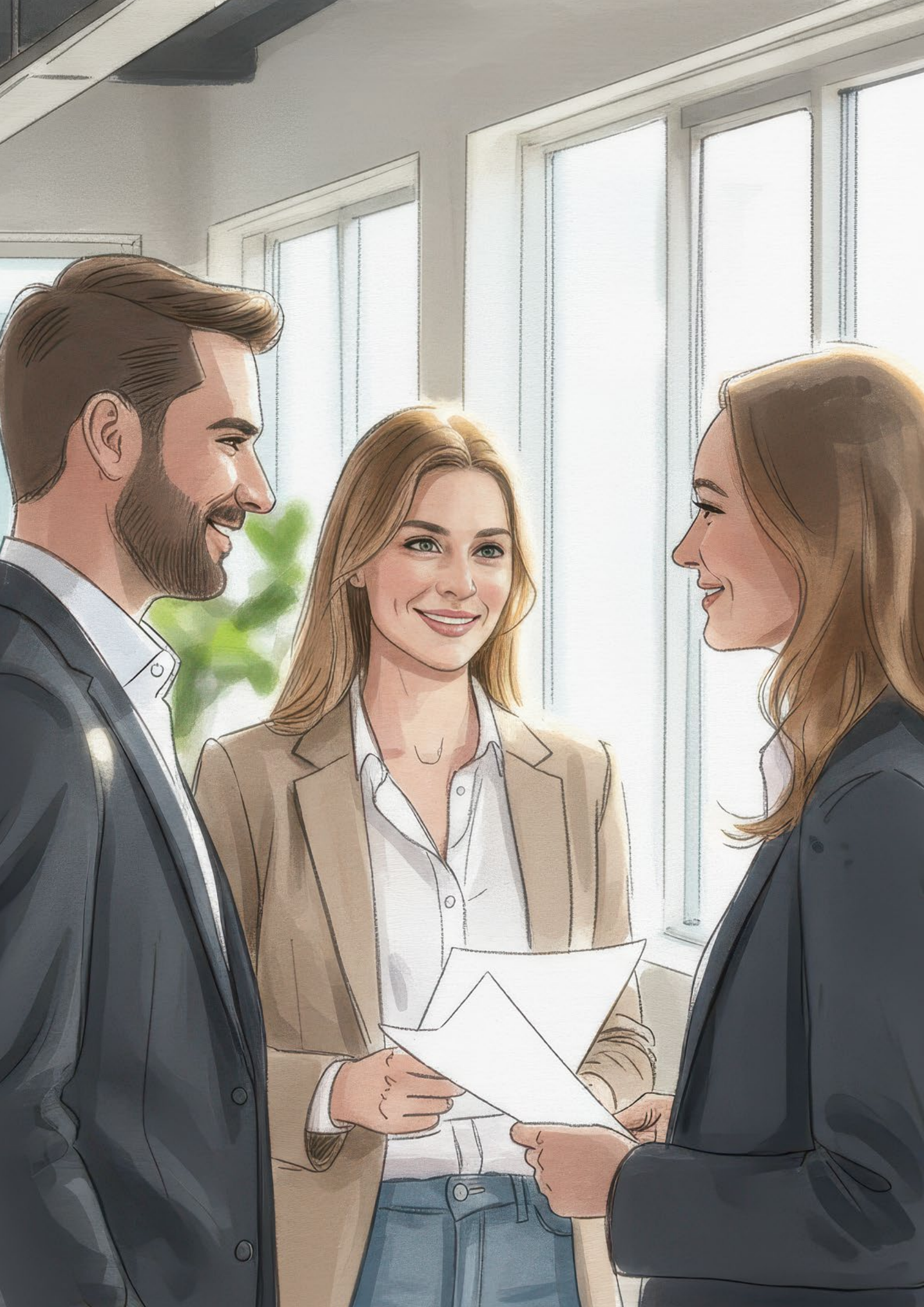
Bei der Auswertung stellten die ISF-Forschenden fest, dass für die bisherigen Studien meist lediglich Wissenschaftler:innen befragt oder Stellenanzeigen analysiert wurden. Beschäftigte als Expert:innen ihrer eigenen Arbeit waren bisher kaum in die Ermittlung von Zukunftskompetenzen einbezogen worden, was als „besondere Lücke“ gewertet wurde.



Die Befragung der Mitarbeitenden im Praxis-Lab bei IAV ist somit eine wichtige Neuerung in der Forschung zu Zukunftskompetenzen für die Arbeitswelt, sie trägt zu Empowerment, Demokratisierung und Resilienz bei.

Text: Eva Meschede

„Das Praxis-Lab ist
ein Raum, in dem
Neues entstehen darf
– durch Beteiligung,
Vertrauen und Mut.“



Die Menschen

Was war dein Highlight im Remi-Projekt?

Ronja Wengel, Inhouse Business Consultant bei IAV und Leiterin des REMI-Projekts



„Für mich war die gute Zusammenarbeit das Highlight. Wir waren sehr divers aufgestellt in unseren Projektteams, hatten Führungskräfte, Betriebsräte, Mitarbeitende aus der Transformation und HR dabei. Alle waren sehr konstruktiv, motivierend und deshalb hat es viel Spaß gemacht über die zwei Jahre hinweg mit Menschen, mit denen man normalerweise weniger zu tun hat, etwas auf die Beine zu stellen. Wir haben immer auf Augenhöhe gearbeitet, egal in welchem Workstream, jeder brachte seine Expertise und seine Erfahrungen ein und hatte Lust noch neben dem Daily Business mitzumachen. Dadurch sind wir sehr gut vorangekommen und das Ergebnis spricht für sich.“

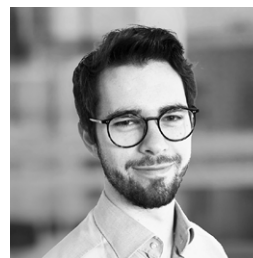
Stefan Tippenhauer, Software-Entwickler bei IAV und Mitglied des REMI-Lab-Teams



„Wie rasant uns die KI-Entwicklung während des Projektes eingeholt hat, war für mich die größte Überraschung. Noch beim Kick-Off

des betrieblichen Praxislaboratoriums im Juni 2024 hätte ich nicht gedacht, dass wir wenige Monate später bei der Auswertung der Umfrage so intensiv mit KI arbeiten würden. Tools wie Copilot haben uns dabei stark unterstützt, das habe ich vorher so nicht erwartet. Hier zeigte sich, dass KI-Kompetenz ein Top Skill für die Zukunft ist. Und unsere Mitarbeiterbefragung bestätigt das ja auch.“

Frederik Haug, Doktorand am ISF München und wiss. Mitarbeiter im REMI-Projekt



Für mich war das absolute Highlight der Befragung, wie klar die Kolleginnen und Kollegen KI & Automatisierung als Zukunftsskill Nummer eins sehen. Fast ein Drittel hat genau das als Kompetenz gewählt, die sie am liebsten selbst lernen würden. Statt Unsicherheit oder Skepsis – wie man es oft in der öffentlichen Debatte hört – zeigen die Mitarbeitenden richtig Lust darauf, KI aktiv auszuprobieren und das Unternehmen damit nach vorn zu bringen. Besonders spannend fand ich die Freitextantworten: Da steckt enorm viel eigene Motivation drin, verbunden mit sehr konkreten Ideen, wie KI im Arbeitsalltag tatsächlich genutzt werden kann.

