HANSER

Leseprobe

zu

Betriebliche Transformation gestalten

von Sebastian Borchers (Hrsg.)
Marcel Verweinen (Hrsg.)

Print-ISBN: 978-3-446-47399-7
E-Book-ISBN: 978-3-446-47482-6
ePub-ISBN: 978-3-446-47680-6

Weitere Informationen und Bestellungen unter
https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446473997
sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhaltsverzeichnis

Autorenverzeichnis ..... **XV**

1 Gemeinsam Lösungswege für die Transformation finden **1**

1.1 Herausforderungen und Chancen der Transformation 1
Ariane Reinhart, Marcel Verweinen

1.2 Gemeinschaftlich Lösungswege entwickeln und umsetzen – das Continental Institut für Technologie und Transformation 12
Sebastian Borchers

1.2.1 Grundlagen und Voraussetzungen des CITT 12

1.2.2 Konzept und Struktur des CITT 14

1.2.3 Zielsetzung und Vorgehen des CITT 15

1.2.4 Entwicklung und Tätigkeitsfeld des CITT 16

1.2.5 Das CITT als Bildungsträger und Zertifizierungen 18

1.2.6 CITT Thinktank und Technologiefelder 19

1.2.7 Ausblick 20

2 Zielbild und benötigte Kompetenzen definieren **21**

2.1 Als Sozialpartner Zielbilder in der Transformation definieren – benötige Kompetenzen analysieren und erfassen – Kompetenzermittlung durch Future-Skills-Analyse 21
Francesco Grioli

2.1.1 Sozialpartnerschaft – das Chemie-Markenzeichen 21

2.1.2 Die Transformation gestalten – Chancen und Herausforderungen für Unternehmen und Belegschaften 23

2.1.3 Die Qualifizierungsoffensive Chemie 23

2.1.4 Ein Baustein der Qualifizierungsinitiative Chemie: der Future Skills Report 25
2.1.4.1 Future Skills Report Chemie 25
2.1.4.2 Warum und wozu ein Future Skills Report Chemie? . . 26
2.1.4.3 Was ist ein Skill? 27
2.1.4.4 Für wen ist der Future Skills Report geschrieben? . . . 27
2.1.4.5 (Einige) Eckdaten zum Future Skills Report 27
2.1.4.6 Die 15 Chemie-Trends 28
2.1.5 Herausforderungen gemeinsam meistern – Einbettung in die Nationale Weiterbildungsstrategie (NWS) 31
2.1.5.1 Schwerpunkte der NWS 31
2.1.5.2 Handlungsfelder der NWS 31
2.1.5.3 Commitments der Chemie-Sozialpartner 32
2.1.5.4 Förderung einer neuen Weiterbildungskultur in Deutschland und Europa 33
2.2 Lost in Transformation? Beschäftigte zu Aktiven machen, Weiterbildung und Mentoring in Betrieben und Regionen 34
Christiane Benner, Melissa Reuter
2.2.1 Instrumente zur proaktiven Gestaltung von betrieblichen Transformationsprozessen 36
2.2.2 Tarifverträge zur Qualifizierung sowie Zukunftstarifverträge zur Gestaltung der Transformation 37
2.2.3 Arbeit in der Region halten – das Beispiel Continental in Rheinböllen 38
2.2.4 Zukunft sichern durch Qualifizierung – Weiterbildungsmentor:innen sind nah dran und kompetent . . . 39
2.2.5 Einbettung in regionale Transformationsvorhaben 41
2.2.6 Beschäftigte zu Akteuren der Transformation machen, Mitbestimmung weiterentwickeln 42
2.3 Studien und gesetzliche Rahmengebung zielgerichtet umsetzen – Transformationskonzepte und Qualifizierung in der Praxis 44
Isabelle Hemsley
2.3.1 Einführung 44
2.3.1.1 Gesetzlicher Rahmen 45
2.3.1.2 Analyse von Studien zu Future Skills 49

2.3.2 Transformationskonzepte und Qualifizierung in der Praxis 52
2.3.2.1 Definition von Zukunftsfeldern 52
2.3.2.2 Konzeption von Transformationsqualifizierungen 54
2.3.2.3 Praxisbeispiel: Digitale Kompetenzen 58

3 Beschäftigte aktivieren und auf Veränderungen vorbereiten 63

3.1 Qualifizierungsbereitschaft und Arbeitsintegration – Beschäftigte aktivieren und auf Veränderungen vorbereiten 63
Wolfgang Beinhauer
3.1.1 Qualifizierungsbereitschaft im Kontext des industriellen Strukturwandels 64
3.1.1.1 Motivatoren für Qualifizierungsbereitschaft 65
3.1.1.2 Breite Betroffenheit 66
3.1.1.3 Transformation in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten 67
3.1.2 Der Grundprozess der Transformation 67
3.1.3 Der Transformationsprozess aus emotionaler Perspektive 69
3.1.4 Stakeholder und Maßnahmen zur Aktivierung von Beschäftigten 71
3.1.4.1 Orientierung bieten 72
3.1.4.2 Mitarbeitende aktivieren 73
3.1.4.3 Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs und Mobilisierung 74
3.1.4.4 Wechselmodelle und verbindliche Besetzungskaskaden 74
3.1.5 Grenzen der Mobilisierung 75
3.2 Der Qualifizierungs-Guide-Ansatz 75
Annalisa Fasse, Selina Giesel
3.2.1 Die Ausgangssituation 76
3.2.2 Die Konzernbetriebsvereinbarung „Raum und Zeit für Lernen“ 77
3.2.3 Neue Rolle: die Qualifizierungs-Guides 80
3.2.4 Implementierungsprozess und Verankerung der Rolle in der Organisation 82
3.2.5 Das Trainingskonzept 85
3.2.5.1 Trainingsinhalte 86

3.2.5.2 Virtuelle Durchführung und Didaktik 90
3.2.6 Entstehung eines Netzwerks 92
3.2.7 Wissenschaftliche Begleitung durch Fraunhofer IAO 93
3.3 Umgang mit Ängsten 94
Martin Kuhlmann
3.3.1 Wachsender Problemdruck 94
3.3.2 Qualifizierung und berufliche Weiterbildung rücken in den Fokus 96
3.3.3 Herausforderungen im Bereich der beruflichen Weiterbildung – zentrale Forschungsergebnisse 97
3.3.4 Was tun? Die Verschränkung von Arbeiten und Lernen als Beitrag zur Bewältigung von Qualifizierungsdefiziten angesichts der doppelten Transformation 106
3.3.5 Lernförderliche Arbeitsgestaltung und arbeitsbegleitendes Lernen 108
3.4 Kommunikation und Aktivierung im CITT 114
Manuela Ruff
3.4.1 Einleitung 114
3.4.2 Unsere Zielgruppen, ihre Anforderungen – und unsere Ziele . . 115
3.4.3 Zu viel, zu wenig, die Richtigen – Kommunikationskanäle und -mittel 118
3.4.4 Es beginnt mit dem „Warum?“: Themen und Botschaften 129
3.4.5 Wenn aus Gelb Blau und Violett wird – die CITT Marke 132
3.4.6 Ausblick 134

4 Passgenaue Qualifizierungsangebote machen 137
4.1 Transformation mit Herz und Verstand 137
Hasan Allak
4.1.1 Ansichten und Einsichten des Unabwendbaren 137
4.1.2 Der Fluch der Ungleichzeitigkeit 139
4.1.3 „Umparken im Kopf“ – Lernen als dauerhaftes Element der Arbeitswelt vermitteln 140
4.1.4 Ehrliche Antworten auf die einfache Frage: „Was habe ich denn davon?“ 142
4.1.5 Im „Blaumann ins Institut“ – Schwellenängste, Versagensängste, Verlustängste 145

4.1.6 Mit Lernen Werte schaffen: „Mehrwert“ und „Selbstwert“ 148
4.1.7 Wer wird wann wo gebraucht und was wann? Wer und was warum wann nicht mehr? 149
4.1.8 Wir schaffen das, du schaffst das – die Macht positiver Perspektiven! 153
4.2 CITT TQ-Matching und Future Skills Test: Eignungsdiagnostik als essenzieller Bestandteil betrieblicher Transformationsprozesse 155
Daniel Böttge
4.2.1 Einleitung 155
4.2.2 Theoretischer Hintergrund 157
4.2.3 Das CITT TQ-Matching 159
4.2.4 CITT Future Skills Test 167
4.3 Berufsausbildung als Instrument zur Bekämpfung des Fachkräftemangels 175
Friedrich Esser
4.3.1 Einführung 175
4.3.2 Das Fachkräfteproblem: Fakten und Ursachen 175
4.3.2.1 Ergebnisse aus Arbeitsmarktanalysen und -projektionen 175
4.3.2.2 Demografische Entwicklung und Akademisierungstrend 177
4.3.3 Bedeutung der Berufsbildung für die Fachkräftesicherung unter besonderer Berücksichtigung der Ausbildung 181
4.3.4 Mit attraktiver Berufsausbildung zu mehr Fachkräften – Handlungsfelder für die Berufsbildungspolitik 183
4.3.4.1 Erhöhung der Gleichwertigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung durch Verrechtlichung des Deutschen Qualifikationsrahmens 183
4.3.4.2 Stärkung der Berufsorientierung 185
4.3.4.3 Schaffung attraktiver Ausbildungsberufe für die Transformation 187
4.4 Teilqualifikationen in der Praxis umsetzen – Erfahrungen der IHK-Organisation 196
Maike Bielfeldt, Arne Hirschner
4.4.1 Einleitung 196
4.4.2 Qualifizierungsstrategien in der Transformation 197

4.4.2.1 Qualifizierung als Notwendigkeit 197
4.4.2.2 Zusammenarbeit zwischen der IHK-Organisation und dem Continental Institut für Technologie und Transformation (CITT) 199
4.4.3 Das TQ-Angebot der Industrie- und Handelskammern 201
4.4.3.1 Hintergründe und Herausforderungen des Engagements der IHK-Organisation 201
4.4.3.2 Stand der Umsetzung in der IHK-Organisation 203
4.4.3.3 Entwicklung von Teilqualifikationen in der bisherigen IHK-Praxis 205
4.4.3.4 Weiterentwicklung der IHK-Kompetenzfeststellung . . . 206
4.4.4 Empfehlungen zur Standardisierung von Teilqualifikationen . . 207
4.4.4.1 Transparenz der Zielsetzungen, Bedarfe und Definitionen von Teilqualifikationen 209
4.4.4.2 Struktur von Teilqualifikationen 211
4.4.4.3 Entwicklungsprozess berufsspezifischer Teilqualifikationen nach bundeseinheitlichen Standards 213
4.4.4.4 Implementierung standardisierter Teilqualifikationen 216
4.4.5 Erfolgreiche Umsetzung von Teilqualifikationen in der Praxis 218
4.5 Teilqualifizierungen und Intensivkurse als abschlussorientierte Maßnahmen für die Zielgruppe der Un- und Angelernten 222
Theresa Riefenstahl
4.5.1 Ausgangssituation und die von der Transformation besonders betroffene Zielgruppe 222
4.5.2 Voraussetzungen und Analyse geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen 224
4.5.3 Teilqualifizierung – der modulare Weg zum Berufsabschluss . . 226
4.5.3.1 Auswahl und Konzipierung geeigneter Teilqualifizierungen 228
4.5.3.2 Fördermöglichkeiten für abschlussorientierte Maßnahmen 229
4.5.3.3 Konzept der Teilqualifizierungen bei Standorten mit Abbauszenarien 230
4.5.3.4 Lokale Umsetzung und Aufbau der Qualifizierungsinfrastruktur 230
4.5.3.5 Start der ersten Teilqualifizierungen 231

4.5.4 Der CITT Qualifizierungsprozess – ganzheitlich und effizient . . 234
4.5.5 Erweiterung des Angebotsportfolios 236
4.5.5.1 Teilqualifizierungen 236
4.5.5.2 Intensivkurse 237
4.5.5.3 Überblick aller CITT Qualifizierungsangebote für Angelernte 237
4.5.6 Erfolge des CITT und Ausblick 238

5 Förderung und Perspektiven für die Beschäftigten anbieten 241

5.1 In Netzwerken die Transformation gestalten: Beratung – Förderung – Vermittlung der Bundesagentur für Arbeit (BA) 241
Johannes Pfeiffer, Gerrit Wolske, Annette Schütz
5.1.1 Die drei großen „D“ bestimmen als Megatrends den Arbeitsmarkt der Zukunft 241
5.1.2 Substituierbarkeitspotenziale steigen – Qualifizierungsbedarf wächst 242
5.1.3 Bildung ist wichtigster Erfolgsfaktor für die Personalstrategie . . 243
5.1.4 Inanspruchnahme der Weiterbildungsförderung unterscheidet sich nach Branche und Betriebsgröße 246
5.1.5 Qualifizierung während Kurzarbeit noch stark ausbaufähig . . . 247
5.1.6 Rolle der BA in der Transformation 248
5.1.6.1 Lebensbegleitende Berufsberatung – Neuausrichtung auf wandelnde Märkte 249
5.1.6.2 „Kenne dein Können“: Online-Tool zur Berufsorientierung 250
5.1.6.3 Dienstleistungen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber in der Transformation 250
5.1.6.4 Beratung und Unterstützung zur beruflichen Weiterbildung für Unternehmen und Beschäftigte 251
5.1.7 Bildungszielplanung – gemeinsam Kompetenzen identifizieren 252
5.1.8 Berufliche Weiterbildung mit dem Ziel der berufsabschluss-orientierten Qualifizierung 253
5.1.9 Unterstützung im Transformationsprozess – Gestaltung vernetzter Bildungsräume 256
5.1.9.1 Partnerschaft Transformation: Impulse aus Niedersachsen und Bremen 256

5.1.9.2 Transformationslotse – TransformationHub – Transformationsbeirat 257
5.1.9.3 „Von Arbeit in Arbeit“ – die Drehscheibe in der Vermittlungsarbeit 258
5.2 Konzerninterner Arbeitsmarkt 260
Tobias Bog
5.2.1 Die Transformation der Wirtschaft als Treiber des konzerninternen Arbeitsmarkts 260
5.2.2 Der gemeinsame Rahmen 262
5.2.3 Von der Idee bis zur Umsetzung: die Entwicklung des konzerninternen Arbeitsmarkts im Zeitverlauf sowie das Rollenverständnis der Case Manager 264
5.2.4 Der Prozess: Wie gehen wir konkret vor? 266
5.2.5 Mit Daten zum Erfolg: das PreMatching 268
5.2.6 Kommunikation ist Key: Über die Bedeutung von Marketing und Kennzahlen 269
5.2.7 Die Stakeholder: Key-Faktoren für den Erfolg 272
5.2.8 Das Daily Business 274
5.2.9 Der externe Arbeitsmarkt 275
5.3 Überbetriebliche Gestaltung von Transformation am Beispiel der „Allianz der Chancen“ 278
Peter Schmid
5.3.1 Notwendigkeit von Kooperationen und Allianzen 278
5.3.2 Gründung der Allianz der Chancen 280
5.3.3 Ziele, Grundsätze, Selbstverständnis und Funktion der Allianz der Chancen 282
5.3.3.1 Ziele und Grundsätze 282
5.3.3.2 Selbstverständnis 286
5.3.3.3 Funktionen 289
5.3.3.4 Positionen 290
5.3.4 Organisatorischer Aufbau des Netzwerks 298
5.3.5 Beispielprojekt 301
5.3.6 Kommunikationsansatz 302
5.3.7 Fazit und Ausblick 304

6 Weiterbildung in den gesellschaftlichen Wandel integrieren . . 307

6.1 Digital Factory 307
René Krahn, Markus Fischer

6.1.1 Auswirkungen der Transformation auf das Produktionsnetzwerk von Continental 307

6.1.2 Beschleunigung der Automatisierung und der Einzug disruptiver Technologien in den Fertigungsbereich 309

6.1.3 Was passiert derzeit in unseren Fabriken? 311

6.1.3.1 Das Zusammentreffen von Operationstechnologie mit Informationstechnologie im Fertigungsumfeld . . . 311

6.1.3.2 Vom Datenhandling zur Entscheidungsautomatisierung 313

6.1.4 Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 315

6.1.5 Das Industrie-4.0-Ökosystem bei Continental und darin realisierte Funktionen 319

6.1.6 Industrie-4.0-Implementierungen bei Continental und deren Reifengrad 325

6.1.6.1 Die Bedeutung von cyberphysischen Systemen für die digitale Transformation in der Produktion 326

6.1.6.2 Die Bedeutung von Qualifizierung für die digitale Fabrik 328

6.2 CITT TechSpaces – Technologie zum Anfassen für alle Mitarbeitergruppen 333
Daniel Böttge

6.2.1 Einleitung 333

6.2.2 CITT Infrastruktur 335

6.2.3 TechSpaces des CITT 337

6.3 Gesamtgesellschaftlicher Ausblick 342
Ariane Reinhart, Marcel Verweinen

Index 349

Autorenverzeichnis

Hasan Allak

Konzernbetriebsratsvorsitzender Continental

Wolfgang Beinhauer

Leiter Digital Strategies & Organisational Design Fraunhofer IAO

Christiane Benner

Zweite Vorsitzende der IG Metall

Maike Bielfeldt

Hauptgeschäftsführerin IHK Hannover

Tobias Bog

Head of HR Case Management Germany & Head of HR Communications Germany Continental

Sebastian Borchers

Head of Talent Management & Organizational Development & Head of CITT Continental

Daniel Böttge

Head of Diagnostics and Smart Learning Environments CITT Continental

Friedrich Esser

Präsident Bundesinstitut für Berufsbildung

Annalisa Fasse

Referentin für Transformation und Qualifizierung CITT Continental

Markus Fischer

Head of Industrial Engineering, Architecture and Networking Continental

Selina Giesel

Referentin für Transformation und Qualifizierung CITT Continental

Francesco Grioli

Mitglied des geschäftsführenden Vorstands IGBCE

Isabelle Hemsley

Head of Learning & Training CITT Continental

Arne Hirschner

Referent Arbeitsmarkt und Fachkräftesicherung IHK Hannover

René Krahn

Standort- und Werkleiter Regensburg Continental

Martin Kuhlmann

Direktor Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen

Johannes Pfeiffer

Vorsitzender Geschäftsführung Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen Bundesagentur für Arbeit

Ariane Reinhart

Vorstandsmitglied für Personal & Nachhaltigkeit Continental

Melissa Reuter

Projektkoordinatorin Transferprojekt „Weiterbildungsmentor*innen“ IG Metall

Theresa Riefenstahl

Referentin für Transformation und Qualifizierung Continental

Manuela Ruff

Marketing Managerin CITT Continental

Peter Schmid

HR Projektleiter Continental

Annette Schütz

Leiterin Kommunikation und Netzwerke, Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen Bundesagentur für Arbeit

Marcel Verweinen

Personalleiter Deutschland Continental

Gerrit Wolske

Experte Arbeitsmarkt und Transformationsprozesse Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen Bundesagentur für Arbeit

1 Gemeinsam Lösungswege für die Transformation finden

1.1 Herausforderungen und Chancen der Transformation

Ariane Reinhart, Marcel Verweinen

Der Begriff „Transformation“ hat im gesellschaftlichen Diskurs der vergangenen Jahre eine beachtliche Karriere durchlaufen – ähnlich wie „Digitalisierung“ oder „Nachhaltigkeit“. Gut so! Das Thema gehört weit vorne auf die öffentliche Agenda, denn das Gelingen der aktuellen Transformation ist mitentscheidend für die Zukunft unseres Landes. Doch wenn ein Thema erst einmal die große Bühne erhält, wächst das Risiko, in der Diskussion lediglich an der Oberfläche zu kratzen und dabei eine echte, tiefgreifende Auseinandersetzung zu verpassen. Das können wir uns – so zumindest unsere klare Überzeugung – mit Blick auf die bevorstehenden gesellschaftlichen Umbrüche schlichtweg nicht erlauben.

Mit diesem Buch möchten wir einen Beitrag zur aktuellen Diskussion leisten, indem wir uns auf das weite Feld betrieblicher Transformationsprozesse begeben und es aus verschiedenen Perspektiven beleuchten. Dazu haben wir zahlreiche Expertinnen und Experten aus dem Umfeld des Continental Institut für Technologie und Transformation (CITT) gewinnen können, die fundiert, offen und praxisnah ihre persönlichen Erfahrungen teilen.

Continental ist eines der ältesten Unternehmen in Deutschland und hat sich seit seiner Gründung im Jahr 1871 bis heute zu einem der führenden Technologieunternehmen der Welt entwickelt. Das ist nicht zufällig passiert, sondern ist das Ergebnis vieler kleiner und großer Transformationen – in der jüngsten von ihnen stecken wir gerade mittendrin. Im Zuge unserer aktuellen Zukunftsstrategie haben wir in Deutschland 2019 das CITT ins Leben gerufen. Als Kompetenzzentrum für hochwertige und passgenaue Qualifizierung bietet es Weiterbildungen für verschiedene Beschäftigtengruppen an und fungiert für Continental als „Think Tank“ für eine strategische Personalplanung.

Es gibt viele Wege, Veränderungsprozesse zu managen, und nicht für jedes Unternehmen mag die Gründung eines eigenen Transformationsinstituts die richtige Herangehensweise sein. Doch für welchen Weg wir uns auch entscheiden: Die aktive Gestaltung eines tiefgreifenden Strukturwandels in Gesellschaft und Industrie ist nichts, dass eilig zusammengetrommelte Projektteams „mal eben so nebenbei" angehen sollten. Zu gravierend sind die Konsequenzen für diejenigen, für die wir Arbeitgeber die größte Verantwortung tragen: unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unser oberstes Ziel muss es sein, Arbeitslosigkeit zu verhindern – denn sie ist nicht nur für die Betroffenen selbst der „Worst Case", sondern auch für die deutsche Volkswirtschaft.

Bei Continental haben wir uns daher frühzeitig entschieden, die bevorstehende Transformation gleichermaßen strategisch, integriert und innovativ anzugehen und dabei auch neue Wege zu gehen. Wie erfolgreich wir am Ende sein werden, wird sich erst in einigen Jahren final zeigen. Die ersten Ergebnisse sind erfolgsversprechend und bestärken uns im gewählten Ansatz. Es wäre nicht das erste Mal in der über 150-jährigen Unternehmensgeschichte, dass Continental sich erfolgreich dem Wandel der Zeit angepasst und gestärkt aus Phasen der Veränderung hervorgegangen ist.

Aus vergangenen Revolutionen lernen

Was wir in unserem schnelllebigen Alltag häufig vergessen: Die Tatsache, dass sich Gesellschaften und Industrien verändern, ist kein alleiniges Phänomen unserer Generation. Um zu verstehen, an welchem Punkt wir heute stehen, lohnt ein Blick auf die industrielle Revolution (Bild 1.1).

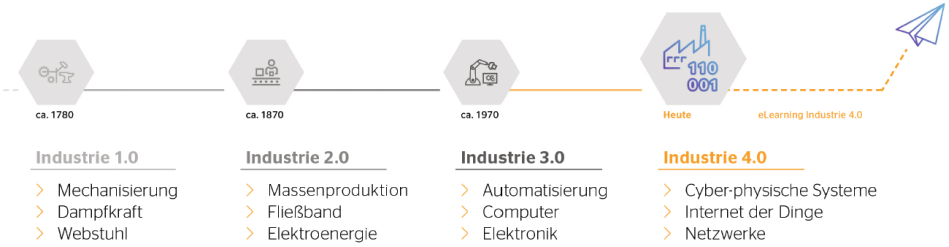

Bild 1.1 Die industrielle Revolution und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt (Quelle: CITT)

Sie zeigt, wie technischer und wissenschaftlicher Fortschritt nicht nur die Arbeitswelt, sondern unsere gesamte Gesellschaft verändert hat – und zwar mehr als einmal:

- **Industrie 1.0 (ca. 1780 bis 1870):** Die Erfindung der Dampfmaschine und weiterer Arbeitsgeräte löste die 1. Phase der industriellen Revolution aus. Sie trieb die Industrialisierung voran und ermöglichte erstmals die mechanische Pro-

duktion von Waren in größerer Stückzahl. In den Fabrikhallen Europas und Nordamerikas entstanden neue Arbeitsplätze.

- **Industrie 2.0 (ca. 1871 bis 1969):** Die 2. Phase der industriellen Revolution war geprägt von der Einführung von Elektrizität als Antriebskraft und der dadurch ermöglichten Fließbandfertigung. Erstmals wurde die Produktion in einzelne, in sich abgeschlossene Arbeitsschritte unterteilt – das sorgte für Effizienz. Die Globalisierung – vorangetrieben durch die Luftfahrt – ermöglichte internationalen Handel.
- **Industrie 3.0 (ca. 1970 bis Ende 20. Jahrhundert):** Die dritte Phase war die Zeit der Rationalisierung und Automatisierung durch IT und Elektronik. Erste große Rechenmaschinen hielten Einzug in Büros, PCs eroberten die Privathaushalte, und menschliche Arbeitskraft wurde zunehmend durch Maschinen ersetzt.
- **Industrie 4.0 (ca. Ende 20. Jahrhundert bis heute):** Die bis heute anhaltende zunehmende Digitalisierung prägt die vierte Phase der industriellen Revolution, auch als Industrie 4.0 bezeichnet. Sie verbindet Produktion mit modernen Informations- und Kommunikationstechniken. Durch digitale Vernetzung aller an der Produktions- und Wertschöpfungskette beteiligten Menschen, Maschinen, Prozesse und Systeme verändert sie die gesamte Arbeitswelt erneut – so wie es zuvor Dampfmaschine, Fließband, Elektrizität und das Internet getan haben.

Continental wurde 1871 gegründet – zum Ende der 1. industriellen Revolution. Seit dieser Zeit hat das Unternehmen die Mobilität weltweit entscheidend mitgeprägt und weiter vorangebracht. Die Transformationsprozesse in der Unternehmensgeschichte waren dabei immer auch ein Spiegelbild der jeweiligen Zeit. Heute hat Continental mehr als 150 bewegte Jahre hinter sich und dabei einiges überstanden: mehrere staatliche Regulierungsökonomien, zwei Weltkriege, eine Hyperinflation, vier Währungsreformen, diverse Börsencrashs und mindestens fünf Weltwirtschaftskrisen.[1]

Immer wieder hat sich das Unternehmen dabei großen Herausforderungen gestellt und kontinuierlich neu erfunden. In der Retrospektive lassen sich neun mehr oder weniger ausgeprägte Transformationsphasen herauskristallisieren, die sich teilweise überlappen und von denen die jüngste bis heute andauert:

- Bereits in den **Entstehungsjahren Ende der 1800er-Jahre** musste Continental durch unruhige Fahrwasser: Das Gründungskapitel war aufgebraucht, ein Managementwechsel folgte dem nächsten, hinzu kam eine Wirtschaftskrise drastischen Ausmaßes, die viele Branchen in Deutschland in die Rezession trieb – auch etliche Betriebe in der damals noch jungen Gummi-Industrie. Die

[1] Weitere Informationen in Erker, Fehlhaber: „150 Jahre Continental – The Skill of Transformation“, 2021.

Gründer glaubten jedoch an das Zukunftspotenzial des Werkstoffs Kautschuk. Mit Recht: Die Verbreitung der Luftreifen, auch bei Fahrrädern, sorgte für den nötigen Rückenwind.

- Zu **Beginn des 20. Jahrhunderts** prägte eine breite Innovationstätigkeit die Geschichte von Continental: Mehrere Erfindungen rund um die zu dieser Zeit aufkommenden Automobilreifen machten das Unternehmen in diesem Segment zu einem international operierenden Hersteller. Bereits damals kamen neue Geschäftsfelder hinzu – zum Beispiel die Produktion gummierter Stoffe für Flugzeuge, Zeppeline und Ballons. Die Zahl der Beschäftigten wuchs erstmals in die Tausende.
- Nach dem **Ende des ersten Weltkriegs** litt Continental wie beinahe alle Unternehmen in Deutschland unter den Auswirkungen der Inflation. Internationale Kooperationen und die Verbreitung sportlicher Aktivitäten wie das Radfahren, das in dieser Zeit zu einem Massenphänomen wurde, erschlossen neue Geschäftsfelder.
- Die **Zeit des Nationalsozialismus** war zweifellos das dunkelste Kapitel der Unternehmensgeschichte: Continental stellte zahlreiche Produkte für die nationalsozialistische Freizeit- und Konsumgesellschaft her, immer mehr dominierten jedoch auch Rüstungsgüter das Portfolio. So wurde das Unternehmen zu einem der Stützpfeiler der NS-Kriegswirtschaft und profitierte zugleich von der Mobilisierung und Aufrüstungspolitik des damaligen Regimes.[2]
- Der bis heute weitreichendste Veränderungsprozess der Unternehmensgeschichte folgte in der **Zeit nach Kriegsende:** Continental erfand sich grundlegend neu – inklusive verändertem Logo und neuer Unternehmenszentrale. Es folgte die Zeit des Wirtschaftswunders und mit ihr die Automobilisierungswelle der 1950- und 1960er-Jahre. Mit dem Schritt in die Kunststoffproduktion erweiterte Continental das Portfolio um einen neuen Werkstoff. Doch diese Hochphase endete in den späten 1960er-/frühen 1970er-Jahren: Ein Konjunktureinbruch und der damalige technologische Rückstand auf einen Mitbewerber wuchsen sich für Continental zu einer existenzbedrohenden Krise aus.
- Diese Krise fand erst **Anfang der 1980er-Jahre** ihr Ende – mit der Flucht nach vorn: Mehrere Fusionen sicherten den Fortbestand des Unternehmens, brachten zugleich jedoch neue Herausforderungen mit sich: Eine Vielzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie verschiedene Unternehmenskulturen und Marken mussten unter einem Dach neu zusammenfinden – die Geburtsstunde der Continental AG. Zur Ruhe kam Continental auch danach nicht: Ein Übernahmeversuch durch den italienischen Reifenhersteller Pirelli scheiterte.

[2] Weitere Informationen in Erker: Zulieferer für Hitlers Krieg: Der Continental-Konzern in der NS-Zeit, 2020.

- Auch in dieser Situation stellte das Unternehmen seine Krisenbeständigkeit unter Beweis und verschrieb sich in **den 1990er- und 2000er-Jahren** tiefgreifenden organisatorischen und kulturellen Veränderungen. Als einziger Reifenhersteller weltweit entwickelte sich Continental zum Automobilzulieferer und Systemlieferant. Der Bereich Automotive wurde in den Folgejahren strategisch ausgebaut. Neben Reifen produzierte Continental nun auch Systemlösungen und vollzog den Imagewandel vom Reifenhersteller zum modernen Technologiekonzern. Durch Akquisitionen und den Einstieg in neue Märkte wurde Continental zu einem kulturell heterogenen und in seiner Belegschaftsstruktur stark ausdifferenzierten Unternehmen.
- Die **globale Wirtschafts- und Finanzkrise** und ein Übernahmeversuch sorgten 2008/2009 für Unsicherheiten, die Continental im Zuge des folgenden Aufschwungs jedoch wieder beseitigen konnte. Um künftig auf solche Entwicklungen besser vorbereitet zu sein, widmete sich das Unternehmen der Förderung seiner Netzwerkkultur und der weiteren Integration organisatorischer und kultureller Einheiten. Eine Herausforderung dieser Zeit: der Übergang von einer alternden, aber ausgereiften Technologie hin zu neuen, in den Anfangsjahren oft noch mit Verlusten verbundenen **Zukunftstechnologien**. Ende der 2010er-Jahre spielten Elektromobilität und automatisiertes bzw. autonomes Fahren eine immer größere Rolle im Produktportfolio.
- Die bisher letzte Transformationsphase wurde 2017 eingeläutet: Die Produktions- und Absatzzahlen in der weltweiten Automobilindustrie sanken stetig, der Umsatz von Continental stagnierte. Als Antwort auf diese Entwicklung rief der Vorstand das **Strukturprogramm „Transformation 2019–2029“** ins Leben. Kern ist es, mittels Portfolio- und Organisationsanpassungen Effizienz und Produktivität zu steigern. Die **Corona-Pandemie** verschärfte die Branchenkrise drastisch – Continental sah sich zu einem scharfen Sparkurs gezwungen. Diese bis heute andauernde Krise ist erneut eine große Bewährungsprobe in der Geschichte von Continental.

Weltkriege, Wirtschaftskrisen, Wachstum: So unterschiedlich die einzelnen Phasen in der Transformationsgeschichte von Continental auf den ersten Blick erscheinen mögen, hatten sie doch eines gemeinsam: Sie waren niemals eindimensional, sondern hatten viele unterschiedliche Facetten. Die Anpassungsfähigkeit, die Continental auf diesem Weg gewonnen hat, hat dem Unternehmen dabei geholfen, widerstandsfähiger zu werden im Angesicht von Krisen. Von dieser Krisenerfahrung profitieren wir bis heute. Sie bildet das Fundament, um den Herausforderungen der heutigen Zeit aus einer Position der Stärke heraus zu begegnen.

Bild 1.2 Seit 150 Jahren schlägt das Herz von Continental für Mobilität (Quelle: Continental).

Die Arbeitswelt im Wandel – Herausforderung und Chance

Zu allen Zeiten waren disruptive Veränderungen bei den deutschen Bürgerinnen und Bürgern von starken Ängsten begleitet. Die Befürchtungen, dass Innovationen massenhaft Arbeitsplätze kosten würden, sind nicht eingetreten. Unterm Strich ist die Beschäftigung in Deutschland in den letzten Jahrzehnten sogar gestiegen.[3] Wo an der einen Stelle Jobs verloren gegangen sind, sind an anderer Stelle neue entstanden. So war es in den 1980er-Jahren, als die PCs in großer Anzahl Einzug in die Büros hielten – und so ist es auch heute, inw Zeiten von künstlicher Intelligenz und Virtual Reality. Dennoch treiben die Auswirkungen der Digitalisierung und Automatisierung viele Menschen in Deutschland um: Wird es meinen Beruf in fünf Jahren noch geben? Bin ich fit für die digitale Transformation?

Die gute Nachricht: Auch perspektivisch wird es in Deutschland nicht zu wenig Arbeit geben. Dennoch stellt uns die Situation, in der sich Continental, aber auch andere Unternehmen in Deutschland befinden, vor große Herausforderungen: Der Transformationsdruck angesichts des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels ist schon jetzt enorm und nimmt perspektivisch sogar weiter zu. Die rasante technologische Disruption verändert nicht nur einzelne Jobs, sondern die Strukturen kompletter Branchen – die Automobilindustrie ist hier nur ein Beispiel von vielen. Dabei spielen vor allem drei Faktoren eine Rolle: Demografie, Digitalisierung und Dekarbonisierung – die „3D“. Diese 3D sollten jedoch nicht als Silos betrachtet werden, denn erst im Zusammenspiel entfalten sie ihre volle Wirkung:

[3] Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB): IAB-Kurzbericht, 13/2019.

- **Demografie:** In Deutschland zeichnet sich die demografische Entwicklung vor allem durch eine deutliche Alterung der Gesellschaft aus: Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter wird nicht nur immer älter, sondern schrumpft zudem. Das verschärft den Mangel an gut ausgebildeten Arbeitskräften. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales prognostiziert einen altersbedingten Rückgang der Erwerbsbevölkerung von 1,7 Mio. Menschen bis zum Jahr 2040.[4] Ob in der Altenpflege, im Gesundheitswesen, im Handwerk oder in der IT-Branche: Vielfach fehlt es schon heute an Fachkräften als zentrale Säule der deutschen Wirtschaft. Gleichzeitig droht vielen Beschäftigten mit vornehmlich geringerer Qualifikation der Verlust ihres Arbeitsplatzes, weil immer mehr Prozesse automatisiert werden.
- **Digitalisierung:** Die fortschreitende Digitalisierung verändert die Art und Weise, wie wir arbeiten, von Grund auf. Viele Tätigkeiten werden künftig von Computern oder computergesteuerten Maschinen erledigt. Die Geschwindigkeit exponentieller Entwicklungen im Bereich künstlicher Intelligenz ist inzwischen so hoch, dass immer weitere Innovationen im Bereich der Automatisierung entstehen werden. Das setzt Kapazitäten frei, vor allem bei Routineprozessen. Die neuen Tätigkeitsfelder, die dadurch entstehen, sind jedoch häufig mit höheren Bildungsanforderungen verbunden. Die Folgen dieser Entwicklung auf dem deutschen Arbeitsmarkt sind immens: Bis 2030 werden knapp 10,5 Mio. Beschäftigte gefordert sein, in einen anderen Beruf zu wechseln oder neue Kompetenzen zu erwerben – das ist rund ein Viertel der aktuellen Erwerbsbevölkerung.[5]
- **Dekarbonisierung:** Deutschland ist auf dem Weg zur Klimaneutralität, und das Thema Nachhaltigkeit rückt aus der Feel-Good-Nische ins Zentrum der Geschäftsstrategien. Die Maßnahmen zur Erreichung der globalen CO_2-Ziele wirkt auf die Arbeitswelt als zusätzlicher Beschleuniger der oben genannten Veränderungen. Die Neuausrichtung ganzer Produktportfolios, wie wir ihn beim Umstieg auf elektrische Antriebe in der Automobilbranche erleben, birgt enormes Potenzial für das Entstehen neuer Tätigkeitsfelder, während zugleich viele Tätigkeiten wegfallen. Studien zufolge hat die Energiewende Auswirkungen auf bis zu 20 Prozent aller Arbeitsplätze[6] und löst entsprechende Verschiebungen aus.

Ohne gezieltes Gegensteuern – zum Beispiel durch Qualifizierungsoffensiven – werden Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt immer weiter auseinanderklaffen. Mit drastischen Folgen: Denn eine hohe Arbeitslosigkeit von Geringquali-

---

[4] Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Forschungsbericht 526/3. Aktualisierte BMAS-Prognose, „Digitalisierte Arbeitswelt“, 2021.

[5] McKinsey: „Deutschland 2030 – Kreative Erneuerung“, 2021.

[6] McKinsey: „NetZero Deutschland. Chancen und Herausforderungen auf dem Weg zur Klimaneutralität bis 2045“, 2021.

fizierten führt unweigerlich zu gesellschaftlichen Spannungen und Konflikten, die sich aufgrund der steigenden Inflation und der Verteuerung von Lebensmitteln und Energie verschärfen werden.

Dieser Fehlentwicklung dürfen wir nicht tatenlos zusehen. Deshalb sollten wir in Deutschland mit aller Kraft versuchen, eine dauerhaft hohe Arbeitslosigkeit gar nicht erst entstehen zu lassen. Wenn wir nicht schnell und grundlegend handeln, sind die Grundfesten unserer Volkswirtschaft und damit unser Wohlstand ernsthaft in Gefahr. Das ist eine Gemeinschaftsaufgabe – doch die Arbeit beginnt häufig mit der Etablierung einer sozial nachhaltigen Transformationsstrategie im eigenen Unternehmen.

Transformation verantwortungsvoll gestalten – der Weg von Continental

Die Automobilindustrie, zu der auch Continental gehört, beschäftigt hierzulande über 800.000 Menschen. Gemessen am Umsatz ist sie der mit Abstand bedeutendste Industriezweig und bildet eine wichtige Säule der deutschen Wirtschaft. Die tiefgreifende Transformation, in der sich die Branche befindet, beeinflusst auch bei Continental das gesamte Geschäft: Produkte, Prozesse, Geschäftsmodelle und Strukturen verändern sich. Darin liegen Herausforderungen, aber auch Chancen. Wir haben uns daher frühzeitig die Frage gestellt, wie wir es schaffen, als Gewinner aus dieser Transformation hervorzugehen, und wie es uns gelingt, die Menschen bei Continental auf dem Weg von der „alten“ in die „neue“ Arbeitswelt mitzunehmen.

Für die Transformation von Arbeitsplätzen in die Zukunft hat Continental eine umfassende Qualifizierungsoffensive für betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgesetzt. Den Grundstein dafür haben Unternehmen und Arbeitnehmervertreter 2018 gelegt – mit einer Eckpunktevereinbarung zum Programm **„Continental in Motion“**. Das zugrunde liegende Konzept fußt auf drei Säulen: der Gründung des Instituts für Technologie und Transformation (CITT), einem konzernweiten Qualifizierungsprozess sowie dem Ausbau des unternehmensweiten Arbeitsmarkts. Damit übernimmt Continental vorausschauend Verantwortung und gestaltet den Wandel aktiv, anstatt ihn geschehen zu lassen. Seit dem Start des Programms investieren wir jährlich mehrere Mio. Euro in den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das Inkrafttreten von „Continental in Motion“ fiel zusammen mit einem Rückgang in der weltweiten Automobilproduktion durch einen beschleunigten Technologiewandel und einer verstärkten Kundennachfrage nach digitalen Lösungen. Als Folge dieser Entwicklungen hat die Unternehmensleitung das Strukturprogramm **„Transformation 2019 – 2029“** ins Leben gerufen und seitdem mehrfach an die aktuellen Entwicklungen angepasst. Das weltweite Programm dient der nachhaltigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der Sicherung der Zukunftsfähigkeit

von Continental und zielt vor allem auf zwei Effekte ab: der Steigerung von Effizienz und Produktivität mittels Organisations- und Portfolioanpassungen sowie eine verstärkte Konzentration auf die entscheidenden Wachstumsfelder der Zukunft. Es berücksichtigt die Entwicklung hin zu einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt ebenso wie die Auswirkungen der Technologiewende im Automobilsektor.

In der Umsetzung bedeutet das Strukturprogramm ein enormes Maß an Veränderung. Damit der Umbau des Geschäfts gelingt, ist ein hohes Anpassungstempo notwendig. Tausende Arbeitsplätze werden sich verändern – auch in Deutschland. Jobs werden digitaler, Aufgaben werden an andere Standorte verlagert oder fallen ganz weg. Einen großen Teil dieser Anpassungen haben wir in den letzten Jahren bereits angestoßen. Eine sozialverträgliche und faire Umsetzung hat dabei höchste Priorität. Möglich wird das durch einen umfangreichen Maßnahmenkatalog, in dem die Themen Qualifizierung und Vermittlung wichtige Rollen spielen:

So haben wir uns frühzeitig die Frage gestellt, welche Kompetenzen unsere Beschäftigten in einigen Jahren benötigen werden – und wie es uns gelingt, ihnen diese Skills zu vermitteln. Dreh- und Angelpunkt dafür ist das Continental Institut für Technologie und Transformation. Als Kompetenzzentrum für Qualifizierung bietet es unseren Beschäftigten Perspektiven, um sich dem Wandel der Arbeitswelt zu stellen und ihn aktiv und zielgerichtet zu gestalten. So stellen wir sicher, dass das Wissen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den technologischen Entwicklungen Schritt hält und sie somit langfristig beschäftigungsfähig bleiben.

Bei der Konzeption der angebotenen Qualifizierungen haben wir uns im ersten Schritt auf angelernte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Produktion konzentriert, die modular und IHK-zertifiziert zum vollständigen Berufsabschluss (wie bspw. Mechatroniker:in oder Industrieelektriker:in Betriebstechnik) geführt werden. Neben diesen abschlussorientierten Qualifizierungsmaßnahmen hat das CITT inzwischen zahlreiche Weiterbildungsangebote im Bereich Zukunftstechnologien und „Future Skills“ im Portfolio, die sich auch an Fachkräfte sowie Akademikerinnen und Akademiker richten. Dazu zählen Kurse im Bereich Software Development & Engineering, Data Analytics, 3D-Druck oder Augmented/Virtual Reality, aber auch überfachliche Angebote wie digitale Kompetenzen oder agile Arbeitsweisen. Alle Angebote eint der ganzheitliche Ansatz, der von der Ansprache der Belegschaft über die Information und Beratung zu Entwicklungspfaden bis hin zur Konzeption und Durchführung passender Weiterbildungsangebote reicht. Die Kette von der strategischen Planung über das Matching bis zur Umsetzung liegt somit in einer Hand – mit dem klaren Vorteil einer engmaschigen Abstimmung mit den beteiligten Fachbereichen und Standorten bezüglich der dort benötigten Kompetenzen.

Continental beschäftigt in Deutschland rund 50 000 Menschen – mit ganz unterschiedlichen beruflichen Profilen. In den entscheidenden Wachstumsfeldern unseres Konzerns werden in den kommenden Jahren neue Arbeitsplätze in hoher Zahl entstehen, ein großer Teil davon im Softwarebereich. Dort – aber auch in anderen technologischen Arbeitsbereichen – stehen wir vor der Herausforderung, dass die durchschnittliche Halbwertszeit von Wissen immer geringer wird: Was die Fachleute heute lernen, kann in eineinhalb Jahren bereits überholt sein.

Aus diesem Grund setzen wir alles daran, eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und Sich-Weiterbildens zu etablieren. Um unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein breites, zu den individuellen Bedürfnissen passendes Angebot zur Verfügung zu stellen, arbeitet Continental neben dem CITT mit verschiedenen weiteren Akademien zusammen. Das Weiterbildungsangebot reicht von E-Learning-Kursen mit unter einer Stunde Dauer bis hin zu umfänglichen Weiterbildungen mit externen Zertifikaten oder zertifizierten Berufsabschlüssen.

Neben dem Thema Qualifizierung gehen wir auch bei der Vermittlung neue Wege: Mit dem Aufbau eines konzerninternen Arbeitsmarkts haben Unternehmen und Konzernbetriebsrat einen einheitlichen und transparenten Prozess geschaffen, um von Restrukturierungsmaßnahmen betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf freie oder frei werdende Stellen zu vermitteln und auf dem Weg in eine neue Anstellung zu begleiten. Auf diese Weise finden wir nicht nur berufliche Perspektiven für unsere Beschäftigten, sondern erhalten bei betrieblichen Personalüberhängen die Kompetenzen im Konzern. Dabei ist uns bewusst, dass ein Wechsel an einen anderen Standort nicht für alle Beschäftigten infrage kommt. Sofern es keine interne Lösung gibt, unterstützen unsere Case Manager auch bei der Vermittlung in den externen Arbeitsmarkt. Neben Bewerbungstraining und Lebenslaufchecks suchen sie auch den direkten Austausch mit lokalen Unternehmen der jeweiligen Region.

Als Arbeitgeber sind wir uns der Verantwortung für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst. Das gilt für alle Beschäftigten – doch ganz besonders für diejenigen, die von den Auswirkungen der Restrukturierung direkt betroffen sind. Für sie suchen wir nach Perspektiven, die zu ihrer jeweiligen Lebenssituation passen. In vielen Fällen finden wir Lösungen, auch wenn es manchmal Mühe, Überzeugungskraft, Zeit oder Geld kostet. So ist es uns bereits mehrfach gelungen, an einem von Schließung oder Personalkürzung betroffenen Standort den sozialen Frieden zu bewahren. Diese Erfahrungen machen mich zuversichtlich, dass das, was im Kleinen gelingt, in einen größeren Maßstab übertragbar ist.

Die Kraft von Netzwerken: Gemeinsame Aufgaben erfordern gemeinsame Lösungen

Als Arbeitgeber übernehmen wir Verantwortung für unsere Beschäftigten, indem wir tragbare und ganzheitliche Zukunftskonzepte entwickeln. Dies geschieht derzeit nicht nur bei Continental, sondern in vielen deutschen Unternehmen – vom Mittelständler bis hin zum Großkonzern. Leider wird das allein kaum reichen: Um eine dauerhaft hohe strukturelle Arbeitslosigkeit zu verhindern, braucht es gesamtwirtschaftliche Lösungen. Nur wenn alle beteiligten Stakeholder ihre Anstrengungen koordinieren, können Transformationsprozesse am Arbeitsmarkt zielgerichtet und vor allem nachhaltig gesteuert werden. Dafür wiederum ist ein strategischer Schulterschluss von Politik, Unternehmen, Verbänden und Sozialpartnern notwendig.

Die „Allianz der Chancen“ (siehe Abschnitt 5.3) ist ein Beispiel dafür, wie wir die Kraft von Netzwerken nutzen und die entscheidenden Akteure zusammenbringen können. Die Initiative geht den Strukturwandel und seine Auswirkungen branchenübergreifend, überregional und kooperativ an und zeigt Beschäftigten neue Perspektiven für die Qualifizierung von Arbeit in Arbeit auf. Damit steht sie für den Aufbruch in eine neue Arbeitswelt und für gemeinschaftliches Engagement jenseits bestehender Unternehmens- und Branchengrenzen. Aktuell engagieren sich neben Continental 39 weitere Unternehmen und Institutionen in der Allianz, die gemeinsam mehr als 2,3 Mio. Beschäftigte repräsentieren – Tendenz steigend. Ein solcher Verbund der Verantwortung ist in Deutschland einmalig.

Mit Blick auf die Politik versteht sich die Allianz der Chancen als Sparringspartner, ihr Augenmerk liegt auf praxisnahen Lösungsansätzen. In der gesellschaftlichen Debatte über die Transformation der Arbeitswelt liefert sie Impulse durch Leitlinien, Handlungsempfehlungen und branchenübergreifende Best-Practice-Ansätze – immer unter der Prämisse, Menschen „von Arbeit in Arbeit“ zu bringen und massenhafter Arbeitslosigkeit in Deutschland vorzubeugen.

Erwerbsbiografien werden sich verändern, sie werden unsicherer, unsteter. Es ist unsere Aufgabe – als Arbeitgeber, aber auch als Gesellschaft –, die Beschäftigten auf diesem Weg mitzunehmen und vorhandene Ängste abzubauen. Denn gesellschaftliche Transformationen gelingen nur, wenn sie keine Verlierer produzieren. Dafür müssen wir über wirksame Anreize nachdenken, um die Bereitschaft zu einem Wechsel des Arbeitsplatzes und zur Weiterbildung zu belohnen und den Zugang dazu weiter zu vereinfachen. Dies erfordert neue Wege – im Personalmanagement genauso wie in der Zusammenarbeit mit den Mitbestimmungsgremien.

Dieses Buch zeigt Ansätze auf, die uns bei der Bewältigung der bevorstehenden Transformationsaufgaben ein gutes Stück voranbringen werden. Denn mit der Kombination aus gelebter Verantwortung, innovativen Ideen und den gebündelten Kräften aller beteiligten Akteure sind wir auf einem guten Weg, den Wirtschaftsstandort Deutschland zukunftsfest zu machen.

1.2 Gemeinschaftlich Lösungswege entwickeln und umsetzen – das Continental Institut für Technologie und Transformation

Sebastian Borchers

Dieser Abschnitt gibt einen Überblick über die Entstehung, Struktur und Erfolgskriterien des Continental Instituts für Technologie und Transformation (CITT) sowie über den Aufbau und das Ziel dieses Buches. Dabei wird der Ansatz verfolgt, unterschiedliche Blickwinkel von Arbeitsmarktakteuren wie Unternehmen, Kammern, Gewerkschaften, Betriebsräten, Verwaltung und Wissenschaft auf personalbezogene Transformationsprozesse aufzuzeigen. Dafür haben wir führende Vertreter in diesen Bereichen gewinnen können, deren Beiträge jeweils durch praktische Umsetzungsbeispiele aus dem CITT ergänzt werden. So leistet dieses Buch einen Beitrag zur Strukturierung der gesellschaftlichen Diskussion und gibt zugleich praktische Anregungen zur aktiven Gestaltung von Transformation. Denn langfristiger unternehmerischer Erfolg und gesellschaftlicher Wohlstand sind nur durch eine gemeinsame Ausgestaltung der Transformation mit zukunfts- und zielgerichtetem Handeln zu erreichen.

Definition Transformation

Die strategische Business Transformation beinhaltet eine fundamentale Veränderung im Unternehmen, was interne und externe Rahmenbedingungen und Beziehungen der Mitarbeiter untereinander sowie der gesamten Organisation zu ihren Märkten und Unternehmensumfeld betrifft.

(Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon)

1.2.1 Grundlagen und Voraussetzungen des CITT

Der Gründung des CITT Anfang 2019 ging das Continental-Konzernprogramm „Continental in Motion!“ voraus. Die Struktur und Ergebnisse des Programms bilden eine wesentliche Grundlage zur Gründung des Institutes, weshalb hier darauf eingegangen werden soll.

Continental in Motion!

Das Programm Continental in Motion wurde Anfang 2018 gestartet. Ziel war eine Zusammenführung und Neuausrichtung der deutschen Konzernaktivitäten im Bereich der Mitarbeiterqualifizierung sowie des internen Arbeitsmarktes.

Der Continental-Konzern hatte zu diesem Zeitpunkt in Deutschland ca. 50 000 Mitarbeitende an rund 50 Standorten. Die Belegschaftsstruktur war entsprechend vielfältig und reichte von angelernten Beschäftigten in Produktionsbetrieben bis hin zu Experten in Entwicklungs- und Zentralbereichen. Die Mitarbeiterfluktuation war gering. Die Standorte mit 100 bis 7000 Beschäftigten verteilten sich nahezu über das gesamte Bundesgebiet und lagen teilweise im ländlichen Raum.

Das Jahr 2018 war für die gesamte Automobilbranche von Veränderungen geprägt: Zur fortlaufenden Transformation durch Digitalisierung kam eine zunehmende wissenschaftliche und gesellschaftliche Diskussion zur Dekarbonisierung und Mobilitätswende hinzu. Diese wirkte sich perspektivisch auch auf die Strategie sowie Kompetenz- und Personalbedarfe von Continental aus. Auf dieser Grundlage prüfte der Vorstand eine Anpassung der Konzernstruktur, die in den folgenden Jahren verabschiedet und umgesetzt wurde.

Im Continental-Konzern sind die IGBCE und die IG Metall als Gewerkschaften vertreten. Zwischen den Betriebsparteien existiert eine Historie der vertrauensvollen Zusammenarbeit. In diesem Rahmen wurden einige gemeinsame Eckpunktpapiere und Vereinbarungen zum Thema Qualifizierung und punktuell auch zum Thema Beschäftigungserhalt vereinbart.

In dieser Ausgangssituation sollte das Programm Continental in Motion beide Themen grundsätzlich und verbindlich in Deutschland regeln sowie ein Gesamtkonzept zum Umgang mit beschäftigungsrelevanten Transformationsthemen schaffen.

Zur Umsetzung wurden Projekt- und Verhandlungsgruppen eingerichtet, die jeweils die Themen „Interner Arbeitsmarkt“ und „Qualifizierung“ bearbeiteten. Die Besonderheit an dem Prozess war, dass auch beide Gewerkschaften aktiv an der Entstehung beteiligt waren. Allen Akteuren war an einer grundlegenden, zukunftsgerichteten Strukturierung und Ausrichtung der Themen gelegen. Ziel war es, den Konzern gut auf den bevorstehenden Wandel vorzubereiten, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen und Beschäftigung auch in Veränderungsprozessen zu erhalten.

Am Ende dieses Prozesses schlossen die Verhandlungsgruppen die Konzernbetriebsvereinbarungen „Interner Arbeitsmarkt“ und „Raum und Zeit zum Lernen“ ab. Als „Gesamtkonzept“ zur dauerhaften Steuerung und Begleitung der Transformation wurde Anfang 2019 eine neue Organisationseinheit als HR-Kompetenzzentrum gegründet: die Geburtsstunde des Continental Institut für Technologie und Transformation (CITT).

Index

Symbole

3D (Demografie, Digitalisierung und Dekarbonisierung) 6, 343
3D-Druck 53, 339, 344

A

Abitur 347
additive Fertigung 310
agile Methoden 54
Akademien (Weiterbildung) 10
akademische Abschlüsse 347
Akademisierungstrend 177
Allianz der Chancen 11, 276, 280, 345
Anforderungsprofil 81
angelernte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 9
Anschreiben 123
An- und Ungelernte 346
Arbeit
– lernförderliche 108
Arbeitgeberverbände 346
Arbeitsagentur 345
Arbeitslosenversicherungsschutz 244
Arbeitslosigkeit 2, 7, 11, 343, 346
Arbeitsmarkt
– externer 10, 275
– konzerninterner 260
Arbeitszufriedenheit 344
Arbeit-von-morgen-Gesetz 46, 245, 346
Artificial Intelligence 321
Augmented Reality 53, 340, 344
Ausbildung 347
Ausbildungsberufe 179, 187
Ausbildungsorganisation 182
Ausbildungsplatznachfrage 179
Automatic Replenishment 320
Automatisierung 7, 310
Automobilbranche 44
Automobilindustrie 8, 140, 346

B

BA 248
Beirat 116
Berufsausbildung 175, 291
Berufsberatung 249
Berufsbildung 181
Berufsbildungspolitik 183
Berufseignungsdiagnostik 158
Berufserfahrung 347
Berufsorientierung 185
Berufswahlforschung 180
Beschäftigungsfähigkeit 8, 343
Beschäftigungssicherung 36
Beschäftigungssicherungsgesetz 246
Best Fit 344
Best Practice 11
Betriebsrat 10, 346
– Mitbestimmung 161
Bewerbertraining 277
Big-Data-Analytik 309
Bildungsanforderungen 7
Bildungsgutschein 245
Bildungswege 347
Brand Manual 133
Broschüren 120
Bundesagentur für Arbeit 248, 346
Bundesarbeitgeberverband Chemie 22

C

Case Manager 264
Chancen
– Strukturwandel 343
– Transformation 8
Change-Kurve nach Kübler-Ross 70
Chemie-Trends 28
CITT 1, 9, 199, 344
CITT Angebotsfächer 122
CITT TechSpaces 333

CITT TQ-Matching 156, 159
Co-Invest 79
Commitment 347
Continental 8, 343, 347
Continental in Motion 8, 76
Continental Institut für Technologie und Transformation 1, 9, 199, 344
Continental Software Academy 344
Continental, Unternehmensgeschichte 3
Corona-Pandemie 5, 260
cyberphysische Systeme 327

D

Data Analytics 314
Data Lake 325
Daten 343
Datenhandling 313
Decision Automation 314
Dekarbonisierung 7
Demografie 7
demografischer Wandel 177
Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen 183
Diagnostik 344
digitale Fabrik 307, 328
digitale Kompetenzen 54, 344
Digital Factory 307, 328
Digitalisierung 7, 198, 315
Disruption 6, 347
disruptive Technologien 308
DQR 183
Dynamik 342

E

Eco-System 256
Edge Computing 323
E-Learning-Module 59
Entscheidungsautomatisierung 313
EQR 183
erneuerbare Energien 284
Erwerbsbiografie 347
Europäischer Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen 183
Externenprüfung 202
externer Arbeitsmarkt 10, 345

F

Fachausbildung 347
Fachkraft Additive Fertigungstechnologien 339
Fachkräfte 9
Fachkräfteengpässe 64
Fachkräfteproblem 175
Fahrplan 342
Flexibilität 347
Flyer 120
Flyerboards 120
Fördermittel 46
Forschungsergebnisse
– zur Weiterbildung 97
Fortschritt 343
Future Skills 9
Future Skills Report Chemie 25
Future Skills Test 167

G

Geofences 322
Geolocation 321
Geolokalisierung 309
Gewerkschaften 346
Gymnasien 186

H

Human Relations 343

I

IGBCE 22
Industrie 4.0 3, 309, 325, 344
Industrie-4.0-Continental-Referenzmodell 311
Industrie-4.0-Ökosystem 319
industrielle Revolution 2
Industrie- und Handelskammern 201
Inflation 8
Infrastruktur 344
Intensivkurse 237
interne Online-Kommunikation 127
IT im Fertigungsumfeld 312

J

Jobmessen 276
Jobprofile 141

K

Karrierewebsite 275
Kennzahlen 269
Key-Performance-Indikatoren 271
Klimawandel 347

Komfortzone 143
Kommunikation 114, 173
Kommunikationskanäle 118
Kompetenzen 9
Kompetenzpyramide 50
Konsensprinzip 189
Konzernbetriebsrat 10, 144
Konzernbetriebsvereinbarung 77
– Raum und Zeit für Lernen 146
konzerninterner Arbeitsmarkt 8, 10, 345
Kooperationen 345
KPIs 271
Krise 5
Kultur 10
künstliche Intelligenz 6, 310
Kurzarbeit 248, 294

L

Lastenteilung 79
lebenslanges Lernen 66
LED-Wände 122
Lernen
– Umparken im Kopf 140
Lieferkettenmanagement 316

M

Marketing 269
Matching 9
Material- und Prozessdatenerfassung 320
Mensch-Maschinen-Kommunikation 310
Mitbestimmung 42
Mitbestimmungsgremien 11
Motivatoren 65

N

Nachhaltigkeit 7
Nationale Weiterbildungsstrategie 31, 244
Netzwerke 11, 345
Neuordnungsverfahren 190
No-Code-/Low-Code-Entwicklungsansatz 332
Nominierungsprozess 83

O

Ordnungsarbeit 188

P

Personalarbeit 343
Personalbedarf 343
Personalvermittlung 10
Persönlichkeitseigenschaften 66
Politik 11, 346
Prediction 314
Predictive Maintenance 321
PreMatching 268
Produktionsnetzwerk 307
Prozessentwicklung
– für Qualifizierungsmaßnahmen 55

Q

Qualifizierung 9, 34, 343 f.
Qualifizierungsbedarf 74, 78, 343
Qualifizierungschancengesetz 47, 199, 244, 346
Qualifizierungsförderung 292
Qualifizierungs-Guide 85, 344
Qualifizierungs-Guide-Ansatz 75
Qualifizierungsmaßnahmen 55
Qualifizierungsoffensive 8
Qualifizierungsoffensive Chemie 23
Qualifizierungsstrategien 197
Qualifizierungs- und Lernkultur 344

R

Rahmenbedingungen 346
Raum und Zeit für Lernen (Konzernbetriebsvereinbarung) 146
Restrukturierung 10
Robotik 53, 310, 338, 344
Routinearbeiten 7
Routineprozesse 7

S

Schulabgänger 177
Schulungsräume 335
Schwellenängste 145
Selbstverständnis 286
Skill 27, 141
sozialer Frieden 347
Sozialgesetzbuch 45
Sozialpartner 11, 346
sozialverträglich 347
Stakeholder 11, 116
Stellenausschreibungen 30
Strategie, Transformation 8
strategische Personalplanung 343
Strukturprogramm Transformation 2019 – 2029 5, 8
Strukturwandel 64, 343

Submarke 132
Survival of the Fittest 307

T

Technologieunternehmen 1
Technologiewandel 343
Technologiewende 9
TechSpaces 344
Teilqualifikationen 205, 254
– Bedarfe 209
– Implementierung 216
Teilqualifizierungen
– Auswahl und Konzept 228
tektonische Verschiebung 343
Think Tank 1
Topmanagement 72
Top-Skills der Zukunft 51
TQ-Matching 160
Transformation 1
– Akzeptanz 139
– Grundprozess 68
Transformationsatlas 36
Transformationsdruck 6, 343
Transformationskonzepte 52
Transformationslotse 257
Transformationsstandorte 345
Transformationsstrategie 8, 36
Transparenz 287

U

Umparken im Kopf (Lernen) 140
Umschulung 253
Unternehmensgeschichte Continental 3
unternehmensweiter Arbeitsmarkt 8
Up-Skilling 329

V

Veränderungsbereitschaft 288
Verantwortung 347
Vergütung 263
Verlierer 347
Verlustängste 147
Vermittlung 9, 345
Vermittlung, Personal 10
Versagensängste 145
Vertrauensleute 36
Virtual Reality 6, 53, 340, 344
virtuelle Trainings 91
Visualization 314

W

Wachstumsfelder 9
Website 124
Weiterbildungsangebot 10
Weiterbildungsbereitschaft 98
Weiterbildungsbeteiligung 104
Weiterbildungsforschung 97
Weiterbildungskultur 33
Weiterbildungsstärkungsgesetz 244
Weiterbildungsstrategie 244
– nationale 31, 106
Weiterbildungsverbund 345
Wirtschaftsstandort Deutschland 11, 347
Wirtschafts- und Finanzkrise 5
Wissenschaft 346
Wissensmodule 151

Z

Zielgruppen 115, 117
Zielgruppenübersicht 116
Zukunftsfelder 53
Zukunftsstrategie 1
Zukunftstarifverträge 37
Zukunftstechnologien 5, 9
Zumutbarkeitskriterien 263
Zuwanderung 296, 345