

Inhaltsverzeichnis

Autorenverzeichnis	XV
1 Gemeinsam Lösungswege für die Transformation finden	1
1.1 Herausforderungen und Chancen der Transformation	1
<i>Ariane Reinhart, Marcel Verweinen</i>	
1.2 Gemeinschaftlich Lösungswege entwickeln und umsetzen – das Continental Institut für Technologie und Transformation	12
<i>Sebastian Borchers</i>	
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 – benötigte Kompetenzen analysieren und erfassen – Kompetenzermittlung durch Future-Skills-Analyse	21
<i>Francesco Grioli</i>	
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
	<i>Christiane Benner, Melissa Reuter</i>	
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 Rahmgebung zielgerichtet umsetzen – Transformationskonzepte und Qualifizierung in der Praxis	44
	<i>Isabelle Hemsley</i>	
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
	<i>Wolfgang Beinbauer</i>	
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
	<i>Annalisa Fasse, Selina Giesel</i>	
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
	<i>Martin Kuhlmann</i>	
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
	<i>Manuela Ruff</i>	
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
	<i>Hasan Allak</i>	
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
	<i>Daniel Böttge</i>	
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
	<i>Friedrich Esser</i>	
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
	<i>Maike Bielfeldt, Arne Hirschner</i>	
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 Teil- qualifikationen 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
	<i>Theresa Riefenstahl</i>	
4.5.1	Ausgangssituation und die von der Transformation besonders betroffene Zielgruppe	222
4.5.2	Voraussetzungen und Analyse geeigneter Qualifizierungs- maßnahmen	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 Qualifizierungs- infrastruktur	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
	<i>Johannes Pfeiffer, Gerrit Wolske, Annette Schütz</i>	
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
	<i>Tobias Bog</i>	
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
	<i>Peter Schmid</i>	
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
	<i>René Krahn, Markus Fischer</i>	
6.1.1	Auswirkungen der Transformation auf das Produktions- netzwerk 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 Entscheidungs- automatisierung	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 Reifegrad	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
	<i>Daniel Böttge</i>	
6.2.1	Einleitung	333
6.2.2	CITT Infrastruktur	335
6.2.3	TechSpaces des CITT	337
6.3	Gesamtgesellschaftlicher Ausblick	342
	<i>Ariane Reinhart, Marcel Verweinen</i>	
Index		349