

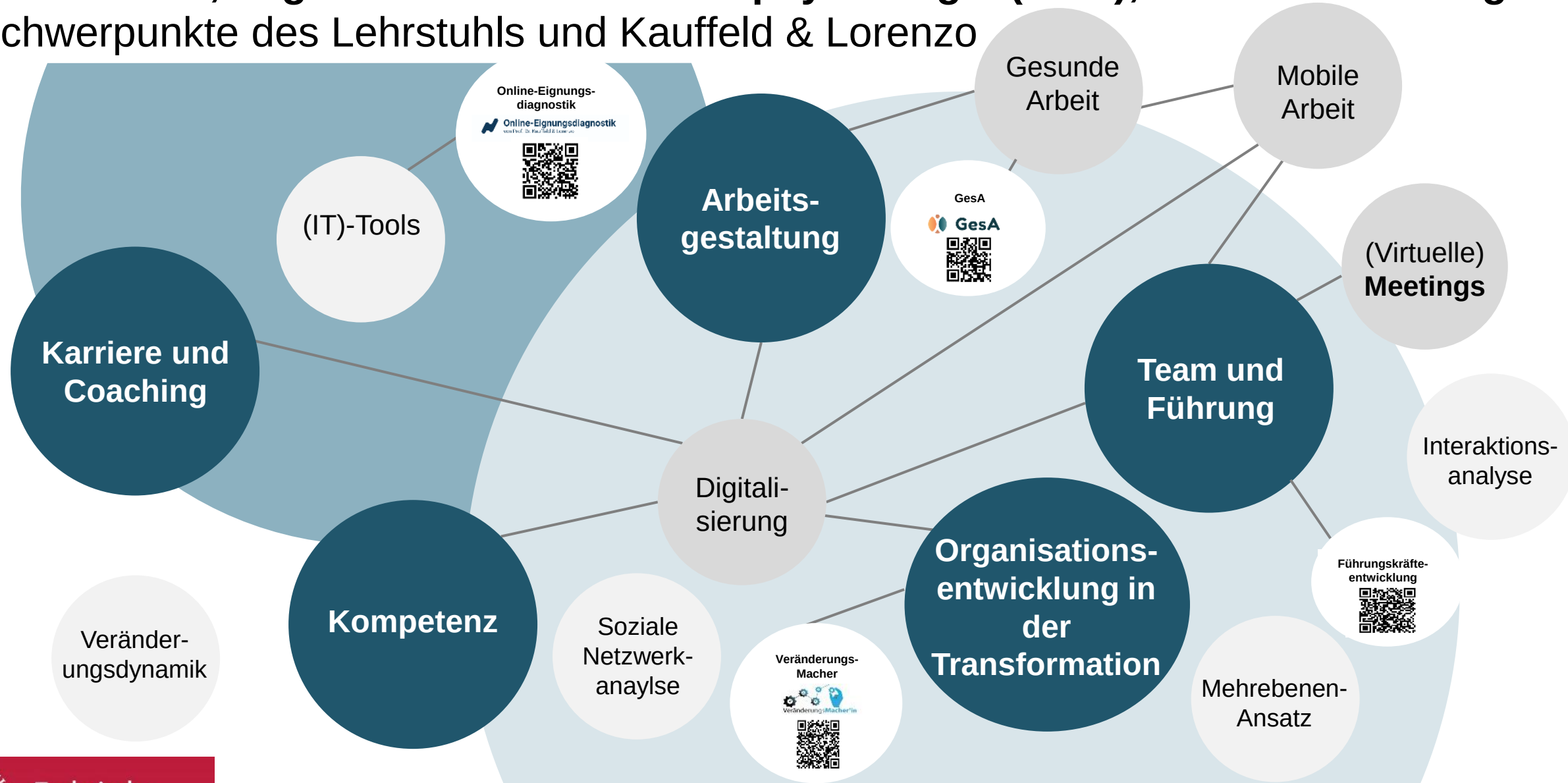
Wie Unternehmen und Mitarbeitende die Transformation gestalten können

Prof. Dr. Simone Kauffeld, TU Braunschweig

Parlamentarischer Beirat für nachhaltige Entwicklung und Zukunftsfragen, am 07.10.2026

Die Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie (AOS), TU Braunschweig

Schwerpunkte des Lehrstuhls und Kauffeld & Lorenzo



Ausgangssituation

Strukturwandel in der Automobilindustrie

- Produktentwicklung und -produktion in der Elektromobilität erfordert **weniger Arbeitskräfte** als die von Verbrennungsmotoren (VDA, 2024), **Tech-Companies und neue BEV-only Hersteller drängen** in den Markt (bspw. Google mit Waymo, Tesla, BYD, etc.) (z.B. IEA, 2024), **Ausländische Unternehmen** erobern Position als Technologieführer (z.B. Cresti et al., 2024), Märkte gehen verloren (z.B. China)

Die Beschäftigung geht in Deutschland zurück und wandert ins Ausland ab

- **Deutschlandweit:** 2025 noch 726.000 Beschäftigte – **fast 107.000 weniger** als 2019, u. a. durch Marktverluste (z. B. China) und neue Wettbewerber; **Südostniedersachsen:** fast jeder dritte Job hängt an der Mobilität.
- Neue Stellen (auch F&E) entstehen **zunehmend im Ausland** – nicht nur wegen Arbeitskosten, sondern auch wegen **Energie, Steuern, Bürokratie, Zöllen** und **Local-to-Local**. Lernmöglichkeiten und Innovationsnetzwerke wandern mit ab.

Abbau und Mangel zugleich

- Hier fallen Stellen weg, dort fehlen **über 400.000 Fachkräfte** – ein systematisches Matching fehlt.

Berufsbilder verschieben sich; Menschen lernen, wenn sie wissen wofür

- E-Antriebe brauchen **weniger Arbeitskräfte**. Gefragt sind **Software, Systemintegration, Daten, Batterie und**
- Menschen lernen, wenn sie wissen, **wofür**, Sicherheit gegeben ist und sie immer wieder zur „Party“ eingeladen werden.
- Wandel beschleunigen Richtung **Automatisierung, Robotik** und Digitalisierung, neue Geschäftsfelder
- Wandelnde **Qualifikationsanforderungen** (VDA, 2024; Dahm & Kauffeld, in Druck)

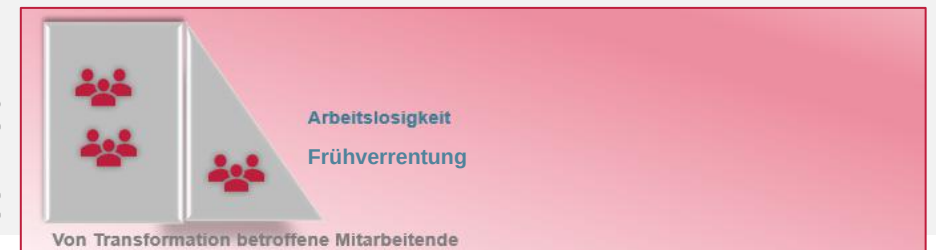


Szenarien im Transformationsprozess

Szenario 3

- a) Arbeitslosigkeit
- b) Frühverrentung

Szenario
3a + 3b



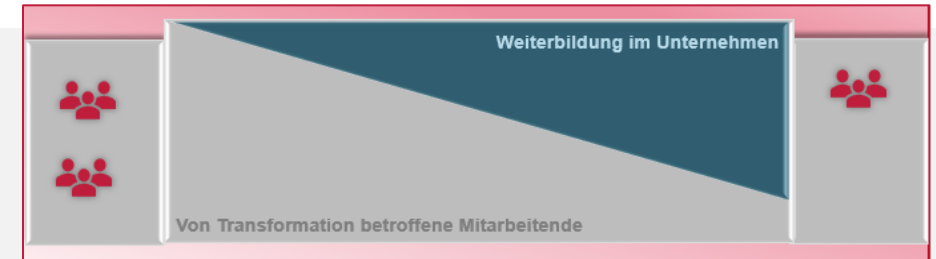
Szenarien im Transformationsprozess

Szenario 1

Im Unternehmen den Arbeitsplatz erhalten durch Weiterbildung

- a) Zielbild ist klar
- b) Zielbild entwickeln
- c) Personalentwicklung zur Kompetenzentwicklung nutzen

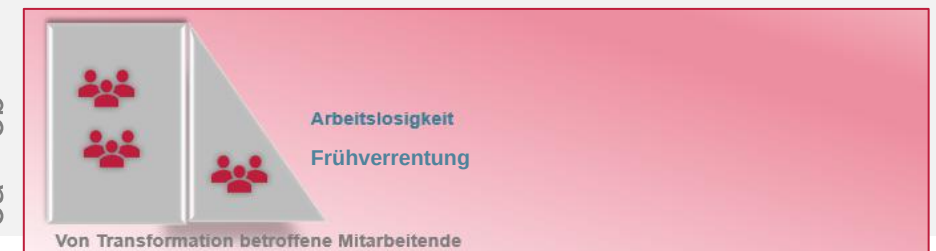
Szenario 1



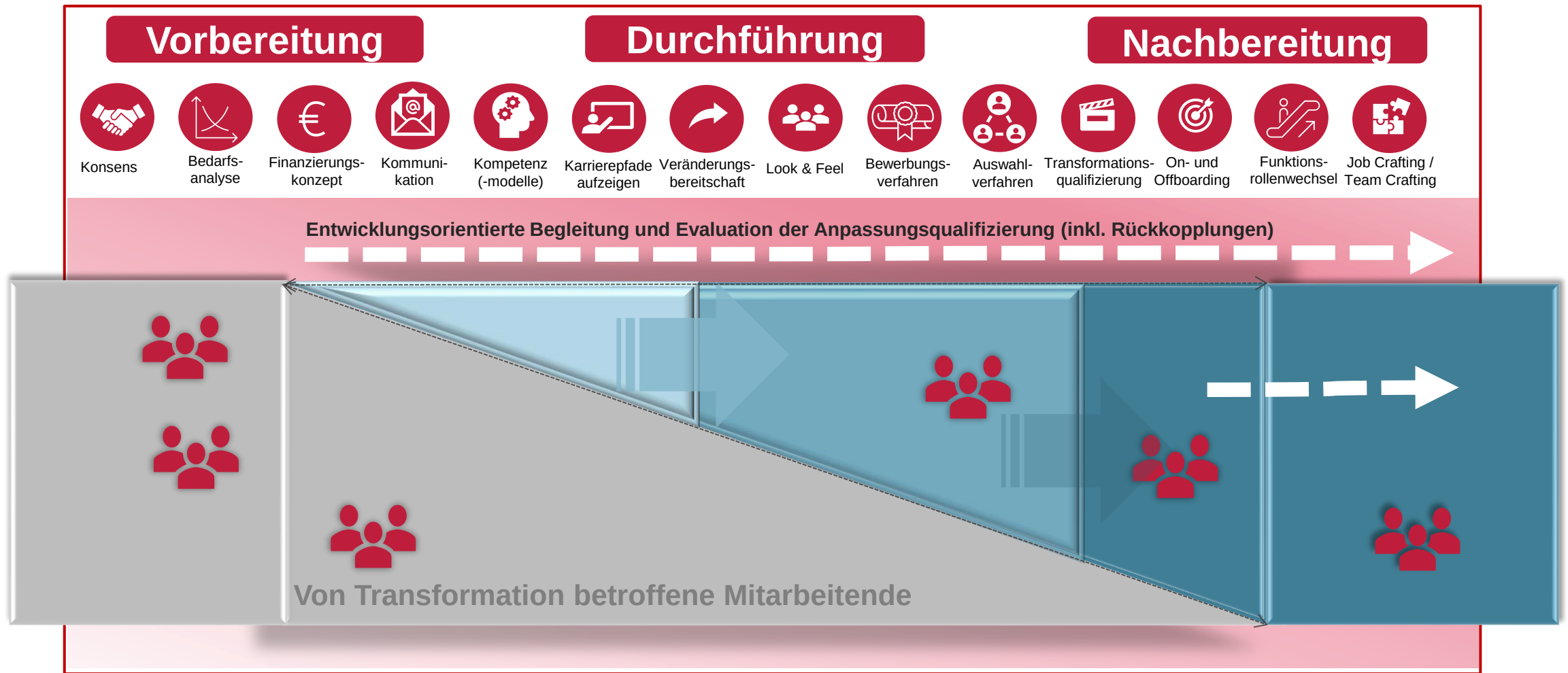
Szenario 3

- a) Arbeitslosigkeit
- b) Frühverrentung

Szenario
3a + 3b



Konzeption des Transformationsprozesses bei klarem Zielbild



Förderung braucht Wirkung statt Bürokratie: Weiterbildung zeitnah, am Puls und bedarfsgerecht

- **Doppelte Zertifizierung: Teuer, langwierig, wenig dynamisch**
 - Träger **und** jede einzelne Maßnahme müssen nach AZAV (Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung) zugelassen sein.
 - Zulassung kostet Tausende Euro und dauert Monate – **gutes Geschäft für große Anbieter und Zertifizierer**

➡ **Evidenzbasiert aufgesetzte und evaluierte Maßnahmen einfordern; Hochschulen:** Bildungsauftrag um Weiterbildung mit Unternehmen explizit zu erweitern und Rahmenbedingungen dafür schaffen

- **Mehr als 120 Stunden**

Viele bedarfsgerechte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen sind kürzer – und damit nicht förderfähig.

➡ **Lernpfade fördern:** Modulare Bausteine anerkennen und kombinieren – statt starrer 120-Stunden-Blöcke

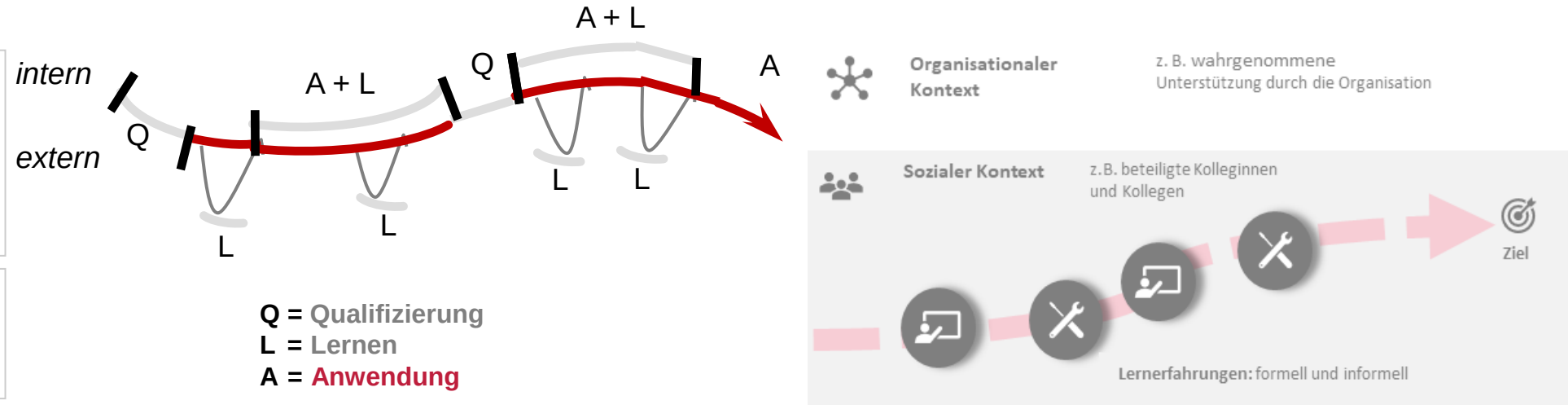
Individuelle Lernpfade, die auf die Ziele der Organisation einzahlen, ermöglichen

Wichtig: Höhere Individualisierung des Lernens durch individuelle Lernpfade mit Anbindung an die Organisation (Kauffeld, et al., 2025; Kauffeld & Albrecht, 2021)

In der Transformation

- Wissensinput von extern
- Lernen, um die Organisation zu verändern
- Anwendung, Arbeit und Lernen verschmelzen

- Disruptive Technologien erfordern neue Prozesse
- Unsichere Informationen (VUKA Welt)



Interviewstudie (N = 15):



Teilnehmende:

- Praxisrelevanz (14)
- Persönliches Interesse der Teilnehmenden (13)



Weiterbildung:

- Interaktive Formate (12)
- Intervalltraining (12)
- Praktische Anwendung (11)
- Leichte Erreichbarkeit (8)

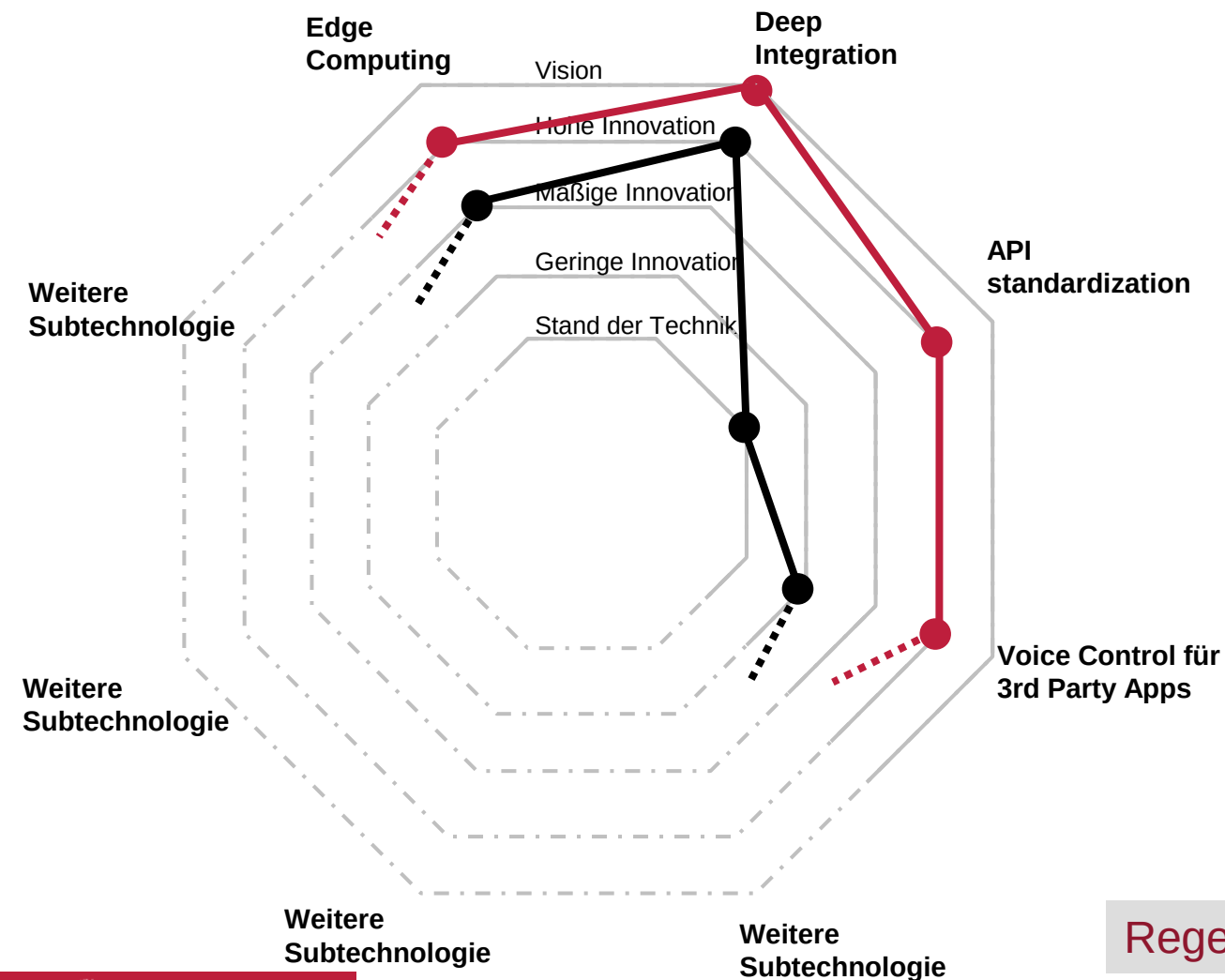


Arbeitsumfeld / Organisation:

- Förderung durch die Führungsebene (12)
- Anwendungsmöglichkeit des Gelernten (9)
- Zeitliche Ressourcen zur Anwendung verfügbar (9)
- Unterstützende Lernkultur (8)
- Kostenübernahme durch Unternehmen (12)



Zielbild entwickeln: Technologiefelder analysieren, Innovationspotenziale heben



Im Rahmen des Projekts **ReTraSON** werden vier **Technologiefelder** analysiert:

- Alternative Antriebstechnologien (E-Mobilität, Wasserstoff, ...)
- Fahrzeugdigitalisierung (z.B. Human-Machine-Interface, Car-to-X)
- Fahrzeugkonzepte (z.B. Innenraum, zirkuläre Konzepte)
- Autonomes Fahren (z.B. Sensorik)

● „heute“ Innovationspotenzial

● „2034“ Standard

Regelmäßig aktualisieren

(Prof. Dr. Thomas Vietor)

Zielbild entwickeln: Regionale Kompetenzen bündeln, innovieren und neue Beschäftigung schaffen

Stärken nutzen – Partner zusammenbringen – Neues erproben.

Wissenschaftlich begleiten – Wirkung evaluieren – Erfolgreiches skalieren

Auf Stärken der Region aufbauen

- Bestehende **Kompetenz- und Technologiefelder** als Ausgangspunkt nutzen
- Potenziale für **neue Innovationsfelder** identifizieren
- Orientierung an der **Technologieroadmap der Region**
- z.B. Produktion, Mobilität, Robotik, Kreislaufwirtschaft, Quantentechnologie

PPP: Kompetenzen gezielt zusammenbringen

- **Fachleute aus Unternehmen, Wissenschaft und öffentlicher Hand gezielt zusammenbringen**
- Bestehende Strukturen und Infrastruktur nutzen – **statt neue Netzwerke aufzubauen**



OHLF OPEN HYBRID LABFACTORY

Experimentierräume schaffen & Transformation wissenschaftlich begleiten

- **Schnell ins gemeinsame Erproben kommen**
- Infrastruktur und Ressourcen für Pilotprojekte zugänglich machen
- **Bürokratische Hürden in der frühen Erprobung reduzieren**

TechTalks: Lernen in 10 Minuten – von Expert*innen aus der Region

Der **TechTalks YouTube-Kanal** bietet eine Plattform für Großunternehmen, KMUs, Sozialpartner, sowie Akteure aus Wissenschaft und Politik, um Wissen und Erfahrungen mit der Region zu teilen. Die **Impulsvorträge von Expert*innen** bieten wertvolle Einblicke in verschiedene Zukunftsthemen. Ziel der TechTalks ist es, den Wissensaustausch in der Region zu fördern, Weiterbildung zu ermöglichen und innovativen Ideen mehr Sichtbarkeit zu verleihen.



Zielgruppe

Großunternehmen, KMUs, Start-Ups, Sozialpartner, Akteure in der Politik & Wissenschaft



Plattformen

YouTube-Kanal & Instagram-Account



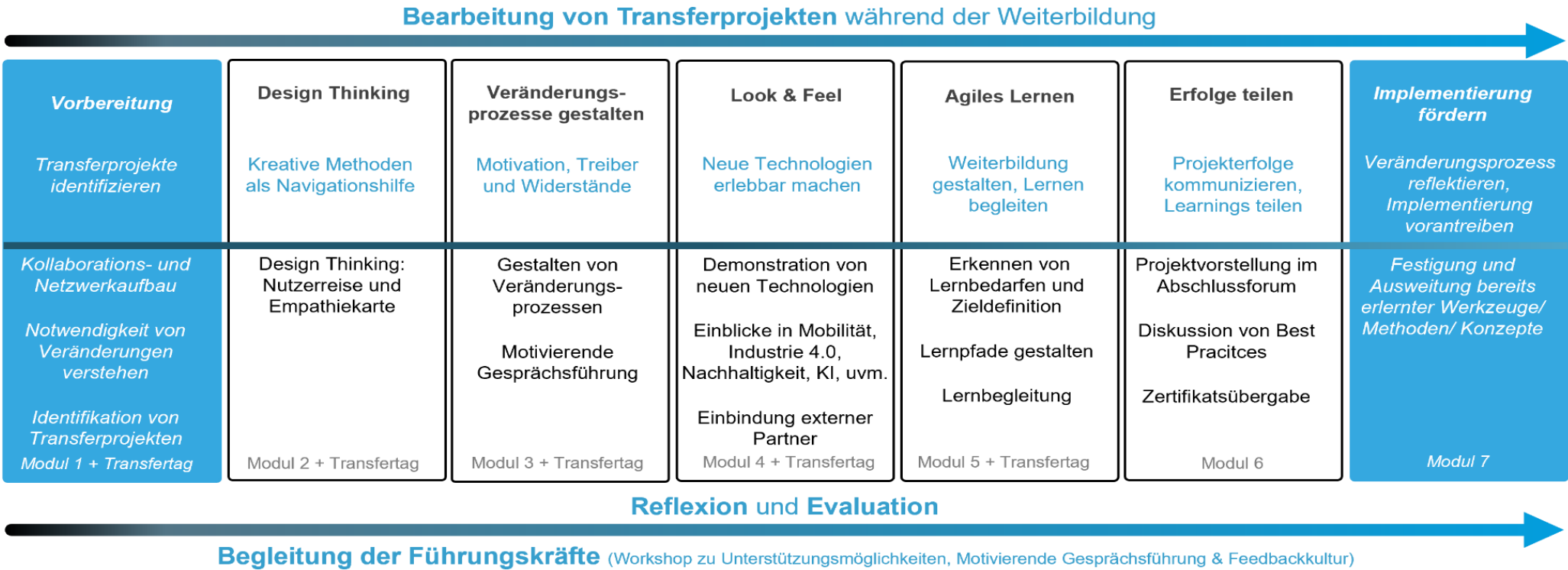
Themenfelder

(Identifikation durch Interviewstudie)

u. a. Mobilität, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Kreislaufwirtschaft, Automatisierung, IT-Sicherheit, Fachkräftemangel, Beschäftigungssicherung, Transformation, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung



Personalentwicklung zur Organisationsentwicklung nutzen: VeränderungsMacher*in werden





- Berg, A.-K., Schulte, E.-M., Schultz, A. & Kauffeld, S. (2023). Transformationsprozesse gestalten und evaluieren: Wirkmodelle als Ansatz um strategische Personalentwicklung mit Organisationsentwicklung zu verbinden. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). Vorab-Onlinepublikation. doi.org/10.1007/s11612-023-00695-4
- Kauffeld, S., & Berg, A. (2022). Wie Mitarbeitende Veränderungsprozesse in Unternehmen gestalten können. PERSONALquarterly, 74(2), 18-25.
- Kauffeld, S. (2022). Individuelles Lernen und Transformation verbinden. Weiterentwicklung von Skills. Personalführung 55, 15-21.
- Kauffeld, S. (2022). New Work! Ein Imperativ für Personal- und Organisationsentwicklung. iQ-Journal, 2/22, 6-7.
- Kauffeld, S. & Berg., A.-K. (2025). Shaping Transformation: Becoming a Changemaker. In: Schmuntzsch, Ulrike; Hartmann, Ernst A.; Shajek, Alexandra (2025): New Digital Work II. Digital Sovereignty of Companies and Organizations. Springer: Heidelberg, Berlin.
- Gehreke, L. & Kauffeld, S. (submitted). Veränderung braucht Führung: Wie Führung Lerntransfer im Programm VeränderungsMacher:in ermöglicht – ein Fallbeispiel bei B. Braun. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)
- Kauffeld, S., & Gehreke, L. (2025). Hebel für Zukunftsfähigkeit. Weiterbildung | Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends, (4). <https://weiterbildung-zeitschrift.de/produkt/weiterbildung-04-2025-selbstgesteuertes-lernen-anspruch-annaeherung-ambivalenz/>
- Kauffeld S. & Gehreke L. (2025). VeränderungsMacher:innen - ein Weiterbildungskonzept für Selbstgesteuertes Lernen von Mitarbeiter:innen und Organisationen. Weiterbildung. Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends

Personalentwicklung zur Organisationsentwicklung nutzen: VeränderungsMacher*in werden

Bearbeitung von Transferprojekten während der Weiterbildung

Vorbereitung	Design Thinking	Veränderungs- prozesse gestalten	Look & Feel	Agiles Lernen	Erfolge teilen	Implementierung fördern
Transferprojekte identifizieren	Kreative Methoden als Navigationshilfe	Motivation, Treiber und Widerstände	Neue Technologien erlebbar machen	Weiterbildung gestalten, Lernen begleiten	Projekterfolge kommunizieren, Learnings teilen	Veränderungsprozess reflektieren, Implementierung vorantreiben
Kollaborations- und Netzwerkaufbau	Design Thinking: Nutzerreise und Empathiekarte	Gestalten von Veränderungs- prozessen	Demonstration von neuen Technologien	Erkennen von Lernbedarfen und Zieldefinition	Projektvorstellung im Abschlussforum	Festigung und Ausweitung bereits erlernter Werkzeuge/ Methoden/ Konzepte
Notwendigkeit von Veränderungen verstehen		Motivierende Gesprächsführung	Einblicke in Mobilität, Industrie 4.0, Nachhaltigkeit, KI, uvm.	Lernpfade gestalten	Diskussion von Best Practices	
Transferprojekten Modul 1 + Transfertag	Modul 2 + Transfertag	Modul 3 + Transfertag	Modul 4 + Transfertag	Modul 5 + Transfertag	Modul 6	Modul 7

auch bei Kurzarbeit

Reflexion und Evaluation

Begleitung der Führungskräfte (Workshop zu Unterstützungsmöglichkeiten, Motivierende Gesprächsführung & Feedbackkultur)



- Berg, A.-K., Schulte, E.-M., Schultz, A. & Kauffeld, S. (2023). Transformationsprozesse gestalten und evaluieren: Wirkmodelle als Ansatz um strategische Personalentwicklung mit Organisationsentwicklung zu verbinden. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). Vorab-Onlinepublikation. doi.org/10.1007/s11612-023-00695-4
- Kauffeld, S., & Berg, A. (2022). Wie Mitarbeitende Veränderungsprozesse in Unternehmen gestalten können. PERSONALquarterly, 74(2), 18-25.
- Kauffeld, S. (2022). Individuelles Lernen und Transformation verbinden. Weiterentwicklung von Skills. Personalführung 55, 15-21.
- Kauffeld, S. (2022). New Work! Ein Imperativ für Personal- und Organisationsentwicklung. iQ-Journal, 2/22, 6-7.
- Kauffeld, S. & Berg., A.-K. (2025). Shaping Transformation: Becoming a Changemaker. In: Schmuntzsch, Ulrike; Hartmann, Ernst A.; Shajek, Alexandra (2025): New Digital Work II. Digital Sovereignty of Companies and Organizations. Springer: Heidelberg, Berlin.
- Gehreke, L. & Kauffeld, S. (submitted). Veränderung braucht Führung: Wie Führung Lerntransfer im Programm VeränderungsMacher:in ermöglicht – ein Fallbeispiel bei B. Braun. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)
- Kauffeld, S., & Gehreke, L. (2025). Hebel für Zukunftsfähigkeit. Weiterbildung | Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends, (4). <https://weiterbildung-zeitschrift.de/produkt/weiterbildung-04-2025-selbstgesteuertes-lernen-anspruch-annaeherung-ambivalenz/>
- Kauffeld S. & Gehreke L. (2025). VeränderungsMacher:innen - ein Weiterbildungskonzept für Selbstgesteuertes Lernen von Mitarbeiter:innen und Organisationen. Weiterbildung. Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends



Kurzarbeit als Innovationszeit nutzen

Vorschlag: Weiterbildung in Kurzarbeit an **Innovationen im Betrieb** koppeln.



Kurzarbeit schafft Zeit

Ausgefallene Stunden werden bisher kaum genutzt: nur **rund 10 %** der Betriebe bildeten 2020 weiter.



Weiterbildung schafft Kompetenz

Kurzarbeitergeld läuft weiter, Lehrgangskosten sind über **§ 82 SGB III** förderfähig.



Innovation schafft Perspektive

Gelernt wird am konkreten Vorhaben – **der Arbeitsplatz von morgen** entsteht im Betrieb.

Umsetzung mit VeränderungsMacher*in

Unser Weiterbildungsformat VM verbindet Lernen mit der Einführung von Innovationen – direkt oder als angepasste Variante für Betriebe in Kurzarbeit; auch adaptierbar für neue Geschäftsfelder

Was die Politik ermöglichen kann

- Förderung nach § 82 SGB III auch für innovationsnahe Formate öffnen
- Begonnene Qualifizierung nach Ende der Kurzarbeit weiter fördern
- Lange Bezugsdauer an einen Qualifizierungs- und Innovationsplan knüpfen

Szenarien im Transformationsprozess

Szenario 1

Im Unternehmen den Arbeitsplatz erhalten durch Weiterbildung

- a) Zielbild ist klar
- b) Zielbild entwickeln
- c) Personalentwicklung zur Kompetenzentwicklung nutzen

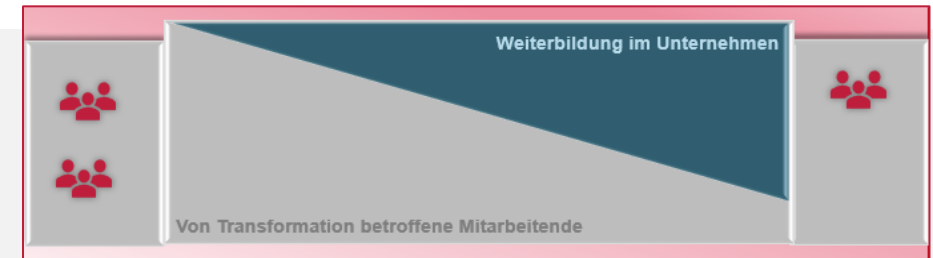
Szenario 2

- a) Aus dem Unternehmen heraus in einen neuen Beruf/ in eine neue Branche entwickeln – **eher sehr individuell**
- b) Aus einem Unternehmen in ein anderes Unternehmen → von Arbeit in Arbeit

Szenario 3

- a) Arbeitslosigkeit
- b) Frühverrentung

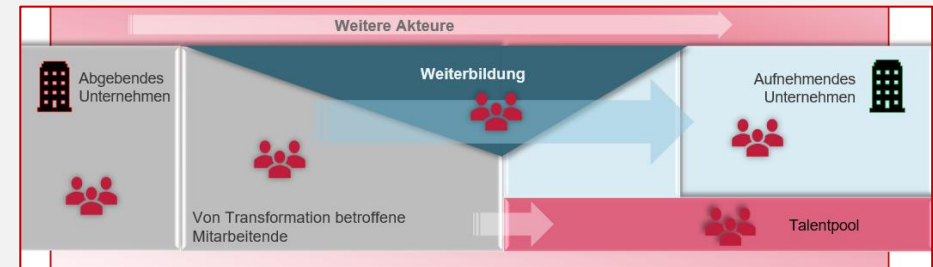
Szenario 1



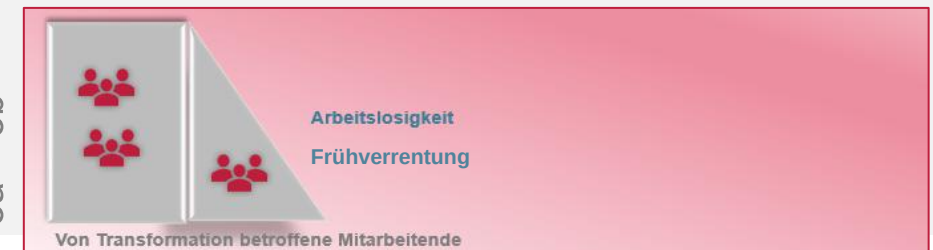
Szenario 2a



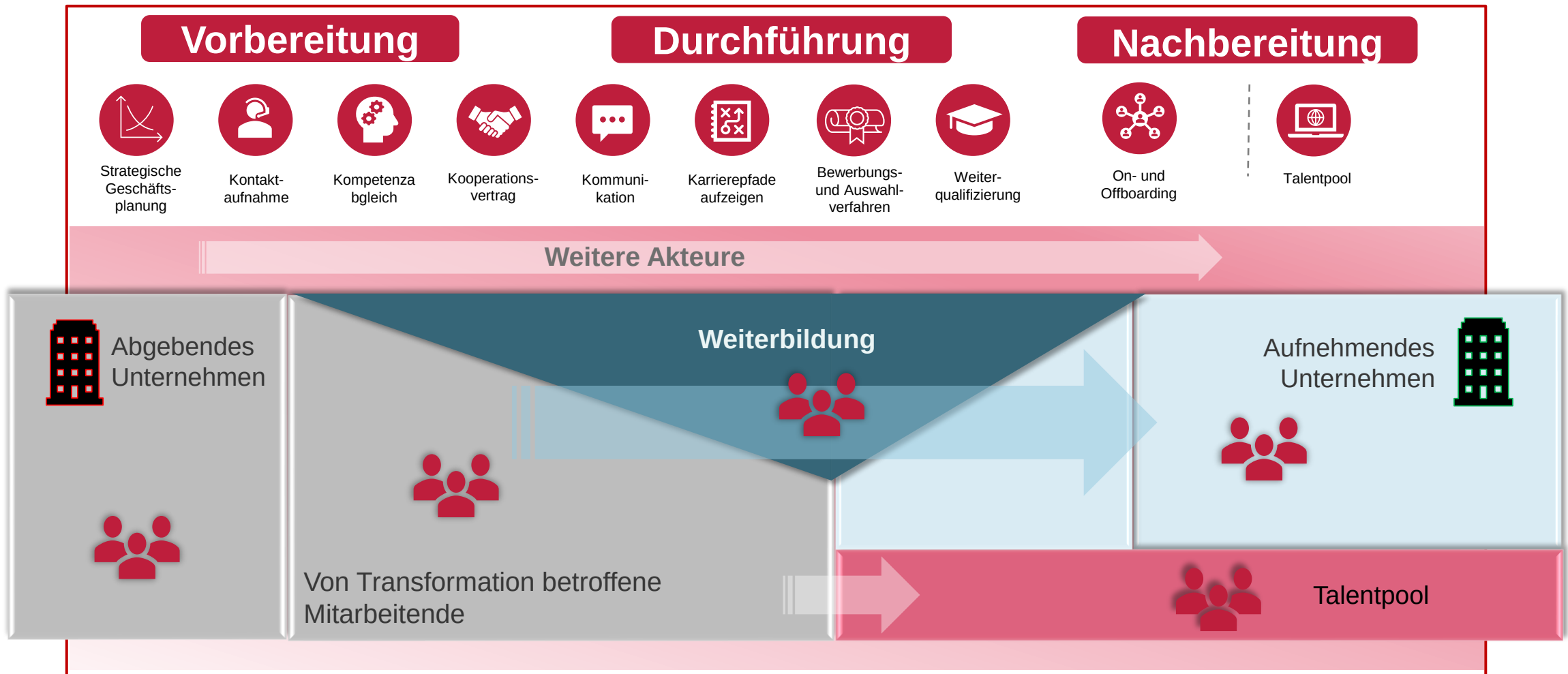
Szenario 2b



Szenario 3a + 3b



Von Arbeit in Arbeit: Arbeitsmarktdrehscheibe



Kompetenzen in der Region halten

Ursprüngliche Idee des Talentpools:

Bewerbende, die in einem Unternehmen abgelehnt werden, werden in den Talentpool integriert, sodass andere Unternehmen sie anwerben können

Mehrwert: Talente und Kompetenzen werden in der **Region gehalten** bzw. **in die Region geholt**



Neue Idee des Talentpools:

Mitarbeitende, die freigesetzt werden oder nach neuen Perspektiven suchen (müssen), werden in den Talentpool integriert, sodass andere Unternehmen sie anwerben können

Szenarien im Transformationsprozess

Szenario 1

Im Unternehmen den Arbeitsplatz erhalten durch Weiterbildung

- a) Zielbild ist klar
- b) Zielbild entwickeln
- c) Personalentwicklung zur Kompetenzentwicklung nutzen

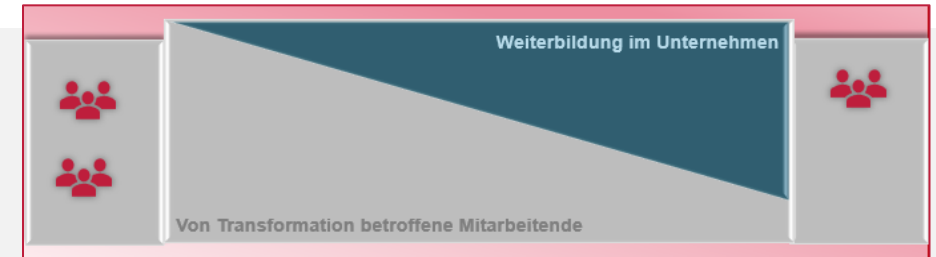
Szenario 2

- a) Aus dem Unternehmen heraus in einen neuen Beruf/ in eine neue Branche entwickeln – **eher sehr individuell**
- b) Aus einem Unternehmen in ein anderes Unternehmen → von Arbeit in Arbeit

Szenario 3

- a) Arbeitslosigkeit
- b) Frühverrentung

Szenario 1



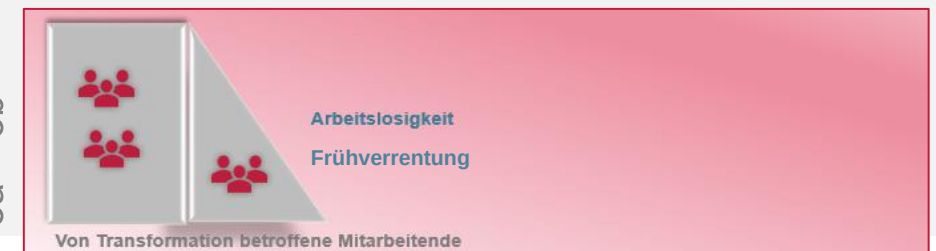
Szenario 2a



Szenario 2b



Szenario 3a + 3b



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Simone Kauffeld • kauffeld@tu-braunschweig.de

Technische Universität Braunschweig
Institute für Psychologie
Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie
Spielmannstr.19
38106 Braunschweig



<https://www.tu-braunschweig.de/psychologie/aos>

Linkedin:

<https://www.linkedin.com/in/simone-kauffeld-08493b18/>

ResearchGate: https://www.researchgate.net/profile/Simone_Kauffeld