



© Gorodenkoff/shutterstock

# An einem Strang ziehen – Gemeinsam mit den Beschäftigten erfolgreich sein

 Erfolgsfaktoren für eine innovationsförderliche Arbeitskultur  
in Unternehmen der Automobilwirtschaft

## Grüßwort



© Martin Stollberg



© Staatsministerium Baden-Württemberg

Die wichtigste Ressource für den Erfolg der Unternehmen der Automobilwirtschaft in Baden-Württemberg sind die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Aktuell sind die Digitalisierung und Elektrifizierung starke Treiber von Transformationsprozessen. Sie haben sehr große Auswirkungen darauf, wie Fahrzeuge und deren Komponenten in Zukunft gebaut und gewartet werden. Diese Entwicklungen verändern die Aufgaben und Anforderungen an die Beschäftigten bei kleinen und mittleren Zulieferern sowie im Kfz-Gewerbe. Wie kann es konkret gelingen, dass Unternehmen und ihre Beschäftigten diese Aufgaben und Veränderungen gemeinsam anpacken? Und wie kann man sie erfolgreich umsetzen? In der Mission „Transformation und Beschäftigung“ haben wir uns diesen Fragen gewidmet.

Denn ohne die Mitarbeitenden kann die Transformation der Automobilwirtschaft nicht gelingen. Deshalb müssen die Veränderungen an konkreten Fällen erläutert und zusammen mit den Beschäftigten diskutiert und umgesetzt werden. Ein kooperatives Miteinander, eine offene Unternehmenskultur und die ständige Kommunikation aller Beteiligten untereinander sind wichtig, wenn Unternehmen sich erfolgreich verändern wollen.

Wir danken der IG Metall Baden-Württemberg, dem Arbeitgeberverband Südwestmetall sowie dem baden-württembergischen Kfz-Gewerbe für ihre Unterstützung und die Begleitung der Mission. Gleichfalls danken wir allen Teilnehmenden der Workshops für das Einbringen ihrer Praxis-Erfahrungen und die Einblicke in ihren Unternehmensalltag. Die vorliegende Handreichung präsentiert praktische Anregungen und Tipps, wie in Unternehmen ein Miteinander und eine Unternehmenskultur gepflegt werden können, sodass für die Transformation alle gemeinsam an einem Strang ziehen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut MdL  
Ministerin für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus des  
Landes Baden-Württemberg

Barbara Bosch  
Staatsrätin für Zivilgesellschaft und Bürgerbeteiligung  
im Staatsministerium Baden-Württemberg

# Einleitung

In Baden-Württemberg wird die Transformation der Automobilwirtschaft vorangetrieben. Im Mittelpunkt stehen dabei die Veränderungen durch die Digitalisierung und Elektrifizierung. Diese Entwicklungen werden Auswirkungen auf die Beschäftigten der Automobilwirtschaft haben. Unternehmen und ihre Mitarbeitenden müssen diesen Wandel aktiv gemeinsam gestalten. Dies ist nur möglich, wenn die fachliche Expertise mit einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur Hand in Hand geht.

Die Mission „Transformation und Beschäftigung“ ist Teil des Strategiedialogs Automobilwirtschaft Baden-Württemberg (SDA BW). Der Strategiedialog verbindet die wichtigsten Beteiligten aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft, um den Transformationsprozess erfolgreich zu gestalten.

Im Jahr 2020 und 2021 diskutierten im Rahmen des Strategiedialogs Beschäftigte der Automobilwirtschaft in Fokusgruppen zentrale Sorgen und Hoffnungen, Chancen und Möglichkeiten des Wandels. Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Fokusgruppen startete 2022 die Mission „Transformation und Beschäftigung“. Fünf Workshops fanden statt zu den Themen Umsetzung von Unternehmensstrategien, Unternehmenskultur, Führung sowie Beschäftigte im Umgang mit Wandel. Die Teilnehmenden waren Geschäftsführende, Führungskräfte, Betriebsräte und Mitarbeitende aus dem Personalwesen des Kfz-Gewerbes. Die Ergebnisse der Workshops münden in dieser Handreichung

Die Handreichung entstand somit aus der Praxis für die Praxis. Kompakt und leicht verständlich wird darin das Thema „innovationsförderliche Unternehmenskultur“ aufbereitet. Sie soll Geschäftsleitungen, Mitarbeitenden in Führungspositionen, Teamleitungen, Personalabteilungen sowie Arbeitnehmervertretungen einen Überblick geben. Durch handfeste und praktische Beispiele und Tipps können die Anregungen leicht im Alltag gelebt werden. Diese Handreichung formuliert 10 Erfolgsfaktoren. Sie sollen einen Beitrag zum Gelingen der Transformation leisten – zusammen mit den Beschäftigten.

Beteiligt an der Erstellung der Handreichung waren: IG Metall Baden-Württemberg, Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. (Südwestmetall), Verband des Kraftfahrzeuggewerbes BaWü e.V., ifok GmbH, e-mobil BW GmbH – Landesagentur für neue Mobilitätslösungen und Automotive Baden-Württemberg, Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

Wir danken allen Teilnehmenden der Workshops für ihr Engagement, ihre Erfahrungen in die Handreichung einfließen zu lassen und so mit anderen zu teilen.

## Übersicht der Erfolgsfaktoren



# 1. Entwickeln Sie das Beste, was Sie haben: Ihre Mitarbeitenden!

**Ihre Mitarbeitenden sind das Wertvollste, was Ihr Unternehmen hat! Schaffen Sie Möglichkeiten der Entfaltung und binden Sie die Menschen Ihres Unternehmens bei den Veränderungen ein.**

Für die Entwicklung der Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen gibt es vielfältige Ansatzpunkte und Möglichkeiten. Insbesondere haben Sie die Möglichkeit, die Voraussetzungen für diese Entfaltung zu schaffen. Daher ist mit Blick auf das Thema Veränderung die Entwicklung der mittleren Führungsebene bzw. der Teamleitung besonders wichtig.

Am Anfang jeder Veränderung steht die Phase der Analyse/der Bestandsaufnahme. Stellen Sie sich hierfür zunächst zentrale Fragen und beantworten Sie sie ehrlich: Wie häufig sprechen Sie mit den Mitarbeitenden Ihres Unternehmens? Welche Feedbackkultur existiert in Ihrem Unternehmen? Wie führen Sie Feedbackgespräche? Wie gut fühlen sich die Mitarbeitenden bei Veränderungen mitgenommen?

Wenn es an die konkrete Umsetzung der Veränderung geht, stellt Teamarbeit eine gute Methode dar, neue Möglichkeiten der Entfaltung zu identifizieren. Teambuilding und teamübergreifende Zusammenarbeit bilden ein wesentliches Fundament für die Entwicklung der Mitarbeitenden.

Die Entwicklung der Mitarbeitenden kann zum Beispiel mithilfe folgender Handlungsmöglichkeiten geschehen:

- Perspektiven schaffen: Erarbeiten Sie in Gesprächen mit jeder und jedem Mitarbeitenden gemeinsam ihr/sein zukunfts-fähiges Kompetenzprofil. Dies beginnt bei der Frage, in welchen Themen Mitarbeitende besonders qualifiziert und erfahren sind. Es endet mit Fragen, die Sie gemeinsam mit Mitarbeitenden beantworten, wie z. B.: Welche Kompetenzen wollen Sie sich in Zukunft erarbeiten? Welche Schritte haben Sie sich für Ihre weitere beruflichen Entwicklung vorgenommen? Begeben Sie sich mit den Mitarbeitenden auf diesen Weg, indem sie zum Beispiel die Teilnahme an Fortbildungsmöglichkeiten unterstützen und im Dialog mit den Mitarbeitenden bleiben.
- Auf die Bereitschaft setzen: Ihre Mitarbeitenden wollen häufig selbstbestimmt und eigenverantwortlich arbeiten und Veränderungen mitgestalten. Auch dazu ist der Dialog im Unternehmen besonders wichtig.

Orientierung in einer heterogenen Qualifizierungslandschaft bietet ein neues Angebot für Weiterbildungsverantwortliche in und für Unternehmen – der Q-Guide Region Stuttgart. Er bündelt die Services der 15 Partner des Weiterbildungsverbands Region Stuttgart zu einer regionalen Anlaufstelle und bietet auf seiner Website Sensibilisierung, Orientierung und Kollaboration im Strukturwandel an: [www.q-guide.region-stuttgart.de](http://www.q-guide.region-stuttgart.de)

Der Q-Guide Region Stuttgart wurde im Rahmen des Bundesprogramms „Aufbau von Weiterbildungsverbänden“ des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Projekts „Plattform Weiterbildung Region Stuttgart“ entwickelt.

- Kompetenz- und Qualifizierungsmatrix aufbauen: Verschaffen Sie sich aus den Gesprächen mit den Mitarbeitenden einen Überblick über konkrete Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens. So haben Sie die Möglichkeit zu prüfen, welcher Qualifikationsbedarf bei möglichen anstehenden Veränderungen schon gedeckt ist und welche Kompetenzen Ihre Mitarbeitenden sie zukünftig aufbauen müssen.

Die Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V. hat eine **Checkliste** zur Überprüfung des Weiterbildungsbedarf in Unternehmen erstellt.

Dort finden Sie auch weitere Instrumente, unter anderem zur Sichtbarmachung und Dokumentation von Kompetenzen für Beschäftigte:

- **Konzepte für die Betriebspraxis**
- **Konzept AiKomPass – Anerkennung informeller Kompetenzen**
- **Konzept AiKomPass-digital**

Das IT-Tool PYTHIA Automotive unterstützt kleine und mittlere Unternehmen dabei, den Transformationsprozess zu bewältigen. Das Tool ermöglicht Fach-, Unternehmens- und Personalverantwortlichen einen einfachen Einstieg in eine strukturierte und langfristige Personalplanung. Es nimmt dabei auch die erforderlichen Kompetenzen in den Blick. So lassen sich die Strategie, die Prozesse und der Grad der Digitalisierung prüfen, um zu ermitteln, welche Veränderungen des Personalbestands erforderlich sind: [www.personal-pythia.de](http://www.personal-pythia.de)

- Nutzen Sie den Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit, z. B. den Service für Beschäftigte im Erwerbsleben oder Förderangebote, wie den Bildungsgutschein. Die Weiterbildung Ihrer Beschäftigten kann durch teilweise oder vollständige Erstattung der Lehrgangskosten sowie durch Zuschüsse zum Arbeitsentgelt durch die Agentur für Arbeit gefördert werden.

- Arbeitgeberservice: [www.arbeitsagentur.de/unternehmen/arbeitgeber-service](https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/arbeitgeber-service)
- Individuelle Beratung: [www.arbeitsagentur.de/unternehmen/inspiration/individuelle-beratung](https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/inspiration/individuelle-beratung)
- Finanzielle Hilfen und Unterstützung: [www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanzielle-hilfen-und-unterstuetzung](https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanzielle-hilfen-und-unterstuetzung)  
z. B. die Förderung von Weiterbildung: [www.arbeitsagentur.de/datei/flyer-weiterbildung-qualifizierungsoffensive](https://www.arbeitsagentur.de/datei/flyer-weiterbildung-qualifizierungsoffensive)
- Berufsberatung im Erwerbsleben: [www.arbeitsagentur.de/vor-ort/stuttgart](https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/stuttgart)
- Gefördertes Coaching Programm: <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/service/foerderprogramme-und-aufrufe/liste-foerderprogramme/coaching-programm-personalentwicklung-und-weiterbildungsberatung/>

Zitat eines Teamleads Personalentwicklung eines Zulieferbetriebes, 2022:

*„Wir haben eine große Belegschaft, die wir auch gerne mitnehmen möchten. Hier müssen wir schauen, wo stehen sie, welche Kompetenzen bringen sie mit und wo müssen wir mit diesen Kompetenzen hin, um die Transformation zu stemmen. Ohne unsere Mitarbeitenden schaffen wir das nicht.“*

## 2. Reden Sie miteinander!

**Persönliche Kommunikation ist wichtiger denn je. Dazu bieten sich auch digitale Werkzeuge an!**

Persönliche Kommunikation innerhalb der Unternehmen ist ein weiterer Erfolgsfaktor einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur. Jedes Unternehmen muss für sich eigene Wege und Formate für persönliche Kommunikation finden. Die Wahl der Kommunikationswege hängt nicht nur von der Unternehmensgröße ab, sondern auch von den Themen, die Gegenstand der Kommunikation unter den Mitarbeitenden sind. Digitale Werkzeuge können eine einfache, transparente und schnelle Kommunikation mit und unter den Mitarbeitenden erleichtern.

Überlegen Sie sich, auf welche Fundamente Sie die persönliche Kommunikation im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung des Unternehmens stellen wollen. Entwickeln Sie eigene Formate, die für Ihren Betrieb geeignet sind oder passen Sie existierende Werkzeuge an die Bedarfe in Ihrem Unternehmen an. Beispielsweise können Sie ...

- ... Ihren Mitarbeitenden das Angebot machen, sich in den jeweiligen Teams oder Abteilungen dreimal am Tag für drei Minuten zu treffen („3x3Gespräche“). Ein kurzer Austausch darüber was gerade z. B. für das Tagesgeschäft wichtig ist, kann bereits von Relevanz sein.
- ... einen Impuls setzen, den Sie von einer Weiterbildung, einer Fachkonferenz oder einer anderen Fachveranstaltungen mitbringen.

Die Veranstaltungen der Zukunftswerkstatt 4.0 ([www.zkw-inno.de](http://www.zkw-inno.de)) sind ein Beispiel für eine Plattform, in der innovative Technologien und Anwendungen aus dem Autohaus- und Werkstattbereich diskutiert werden und Sie Impulse für Ihr Unternehmen erhalten.

Sie können auch die digitalen Services für Automobilhandel und -service ([www.diserva.de](http://www.diserva.de)) nutzen, um Impulse zu erhalten. In diesem gemeinsamen Projekt von Steinaecker-Consulting und dem Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe e. V. sind Fokusthemen aufbereitet und Sie erhalten Hinweise zu interessanten Artikeln und Links für geeignete Praxislösungen.

Zitat eines Geschäftsführers eines Autohauses, 2022:

*„Kleine Betriebe brauchen den direkten Weg zur Lösung. Persönliche Kommunikation ist wichtig – aber noch einfacher ist es, digital zu kommunizieren.“*

### 3. Vertrauen und offene, regelmäßige Kommunikation sind das Fundament für eine erfolgreiche Weiterentwicklung!

**In Zeiten großer Veränderung entstehen Unsicherheiten, Sorgen und Zukunftsängste. Begegnen Sie diesen Sorgen persönlich oder mit vertrauensvollen Personen als Anlaufstellen im Unternehmen!**

Neben der persönlichen Kommunikation und dem Einsatz digitaler Werkzeuge ist es für Unternehmen, insbesondere in Zeiten großer Veränderung, wichtig, dass Führungskräfte und Mitarbeitende vertrauensvoll miteinander umgehen. Vertrauen entsteht durch eine offene Kommunikation, die Sie mit unterschiedlichen Mechanismen in Ihrem Arbeitsalltag unterstützen können:

- Nehmen Sie wahr, was außerhalb des Unternehmens geschieht und mitunter Ihr operatives Geschäft beeinflusst. Überlegen Sie, wie Ihr Unternehmen damit umgeht und sprechen Sie Ihre Sichtweise in Arbeitssitzungen, in persönlichen Gesprächen oder in der regelmäßigen Kommunikation an. Kleinere Unternehmen haben hier den Vorteil, dass die Kommunikation zu diesen Themen unter den Mitarbeitenden direkter und schneller stattfindet.
- Hören und nehmen Sie als Führungskraft wahr, worüber die Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen sprechen. Nutzen Sie diese Informationen, um zu lernen, wo Kommunikationsbedarfe bestehen und welche Themen an Mitarbeitende kommuniziert bzw. mit Ihnen gemeinsam besprochen werden müssen.
- Führen Sie in regelmäßigen Abständen zu ausgewählten Themen Umfragen durch, werten Sie diese aus und erarbeiten Sie, wo Ihre Mitarbeitenden ggf. mehr oder weniger Informationen benötigen. Dieser Ansatz ist tendenziell für größere Unternehmen geeignet.
- Bauen Sie gemeinsam mit dem Betriebsrat „Vertrauenspersonen“ auf, die die Sorgen der Mitarbeitenden an die zuständigen Stellen tragen, ggf. anonym. Gehen Sie vertrauensvoll mit diesen Sorgen und Ängsten um. Greifen Sie die an Sie herangetragenen Themen auf, finden Sie passende Lösungen und setzen Sie diese um. So signalisieren Sie Ihren Mitarbeitenden, dass Sie Vertrauen in sie als Arbeitnehmer haben und Sie sich um die Weiterentwicklung des Unternehmens kümmern.
- Etablieren Sie einen offenen und vertrauensvollen Umgang mit Arbeitnehmervertretungen. Sie sind und bleiben das Sprachrohr und Bindeglied bei Veränderungen.

Zitat eines Geschäftsführers eines Autohauses, 2022:

*„Wichtig für die Vertrauensbildung der Mitarbeitenden ist auch, Fehler einzugestehen, wenn man einen falschen Weg eingeschlagen hat.“*

## 4. Machen Sie „Transformation“ konkret!

Mit dem Begriff „Transformation“ können Missverständnisse auftauchen und falsche Erwartungen geweckt werden. Machen Sie sich klar, wo und wie sich Aufgaben, Abläufe oder Strukturen in Zukunft verändern werden und welchen Platz und Aufgaben die einzelnen Arbeitnehmenden zukünftig haben werden. Kommunizieren Sie diese Veränderungen anschaulich und verständlich.

Um „Transformation“ konkret zu machen, ist es wichtig, dass Sie in Ihrem Unternehmen ein klares Verständnis entwickeln, was Sie unter „Transformation“ verstehen. Erarbeiten Sie dieses Verständnis z. B. im Rahmen einer Strategie. Binden Sie dabei Ihre Mitarbeitenden und den Betriebsrat ein und beantworten Sie mit Ihnen gemeinsam folgende Fragen:

- Was bedeutet der Wandel für das Geschäftsmodell Ihres Betriebes?
- Was bedeutet die Bewältigung der Herausforderungen für die internen Abläufe/Prozesse Ihres Betriebes?
- Was bedeuten die Veränderungen wahrscheinlich für die Anforderungs- und Tätigkeitsprofile der einzelnen Beschäftigten?

Nutzen Sie das gemeinsam geschaffene Verständnis, um in Ihrem Unternehmen ein Motto als Leitmotiv für die Veränderung zu entwickeln und zu verwenden, z. B.: „Wandel in eine positive Zukunft – Transformation konkret“ oder „Fit für die Zukunft“. Wichtig ist hierbei, dass Sie eine klare und eindeutige Sprache nutzen, die im Unternehmen von allen Mitarbeitenden verstanden wird.

- Einen niederschweligen Zugang zu einer strategischen Beratung rund um die Transformation der Automobilwirtschaft bietet das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg in Form des **Beratungsgutscheins „Transformation Automobilwirtschaft“** für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU).
- Konkrete Impulse für das Kfz-Gewerbe finden Sie unter **[www.innovationsradar.transformationswissen-bw.de](http://www.innovationsradar.transformationswissen-bw.de)**
- Der **Technologiekalender Strukturwandel Automobil Baden-Württemberg (TKBW)** visualisiert den technologischen Wandel in der Mobilität.

Dies versetzt Sie und die Mitarbeitenden in die Lage zu erarbeiten, mit welchen Mitteln und auf welchen Wegen das Unternehmen fit für die Zukunft gemacht werden kann. Sie erarbeiten ebenfalls ein gemeinsames Verständnis dafür, wie der Betrieb in den nächsten Jahren entwickelt werden soll. Wichtig bei diesem Erfolgsfaktor ist, dass die Weiterentwicklung des Unternehmens und der Mitarbeitenden im Vordergrund stehen.

Die Landeslotsenstelle Transformationswissen BW bietet eine Plattform im Transformationsprozess der Automobilwirtschaft als Orientierung für mittelständische Unternehmen in Baden-Württemberg. Auf der Website [www.transformationswissen-bw.de](http://www.transformationswissen-bw.de) oder unter der Telefonnummer **+49 711 892385 37** bietet die Landeslotsenstelle weitere Informationen an.

Zitat eines Inhabers eines Autohauses, 2022:

*„Der Slogan Fit für die Zukunft braucht ein konkretes Mittel. Für uns muss es heißen: wie stellen wir uns auf?“*

# 5. Nutzen Sie unterschiedliche, zielgruppenspezifische Kanäle für die Kommunikation in Ihrem Unternehmen!

**Finden Sie die richtige Balance von kommunikativen Werkzeugen, die zu Ihrem Unternehmen passen. Entwickeln und kommunizieren Sie Botschaften, die mit der Weiterentwicklung des Unternehmens verbunden sind.**

Um Veränderungen anzustoßen und Veränderungsbereitschaft und -willen zu fördern, stellt eine klare, transparente und wertschätzende Kommunikation einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Wichtig hierfür: Die Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften muss in beide Richtungen erfolgen.

Nutzen Sie Möglichkeiten, um die für Ihr Unternehmen geeigneten Kommunikationskanäle aufzubauen und anzupassen, wie z. B. ...

- ... das klassische schwarze Brett, beispielsweise in Form einer Pinnwand im Eingangsbereich. Es ist insbesondere in kleineren Unternehmen ein geeignetes Mittel, um über Weiterentwicklungen des Unternehmens zu informieren.
- ... ein einfach gestaltetes Intranet. Ein gutes Intranet ist nicht teuer und bringt Zeitersparnis mit sich. Zudem lohnt es sich schon ab wenigen Mitarbeitenden und bietet viele Möglichkeiten:
  - Informationen können schnell und zeitsparend an alle Mitarbeitenden weitergegeben werden.
  - Mitarbeitende können im Nachgang von Besprechungen und Veranstaltungen durch kurze und prägnante Mitteilungen und Kommentierungen mit den wesentlichen Informationen nachvollziehen, was wichtig für sie ist.
  - Mitarbeitende können schnell Rückfragen stellen.
  - Zudem können sie Feedback untereinander und an die Führungskräfte geben.
  - Führungskräfte können Themen, die Mitarbeitende bewegen, wertschätzend aufnehmen und kommentieren.
  - In Newsgruppen können sich die Mitarbeitenden selbstorganisiert und eigenverantwortlich austauschen.
- ... regelmäßige Kommunikation in den Unternehmen: Je nach Unternehmensgröße und je nach Anlass bieten eigenständige Tagesordnungspunkte in Besprechungen die Möglichkeiten für Information und Austausch.
- ... Führungskräfte-Fragestunde: An einem bestimmten Tag im Monat steht eine Führungskraft oder ein Mitglied der Geschäftsführung wechselnd für Fragen und/oder einen Dialog mit den Mitarbeitenden zur Verfügung. Das Motto „Was ich schon immer von meiner Führungskraft wissen wollte...“ schafft Nähe und Vertrauen im Betrieb.

Bei all diesen Werkzeugen ist besonders wichtig, dass Informationen und Botschaften im Zusammenhang mit Weiterentwicklung und Veränderung leicht verständlich für alle Mitarbeitenden aufbereitet sind. Je nach Unternehmensgröße kann es zielführend sein, sich bei internen oder externen Expertinnen und Experten für Kommunikation Unterstützung zu holen.

Zitate einer kaufmännischen Leitung eines Autohauses, 2022:

*„Kommunikation ist keine Einbahnstraße: Sie muss zurückfließen.“*

*„Das Intranet ist die digitale Raucherecke. Jeder fühlt sich wertgeschätzt, wenn der Chef schnell reagiert.“*

## 6. Stärken Sie Ihre Unternehmenskultur durch Vorbilder!

**Seien Sie Vorbild für den persönlichen Umgang und das gemeinsame Miteinander. Leben Sie Transparenz und Umgang mit Herausforderungen vor!**

In Zeiten großer Veränderungen sitzen alle Mitarbeitenden eines Unternehmens in einem Boot. Veränderungen werden von den Menschen im Unternehmen getragen. Umso bedeutsamer ist die Funktion von Vorbildern, denn: Gelebte Vorbilder tragen wesentlich zu einem erfolgreichen Umgang mit Veränderungen bei. Hier kommt den Führungskräften eine besondere Rolle zu.

Gelebte Vorbilder entstehen, indem Sie aktiv im Unternehmen eine Kultur des Miteinanders und des Handelns vorleben. Geeignete Fragen, die Ihnen den Weg ebnen können, sind z. B.:

- Wofür stehe ich?
- Was macht mich stolz?
- Wofür brenne ich?
- Was möchte ich vermitteln?
- Warum gehe ich jeden Morgen zur Arbeit?
- Was will ich vorleben, weil ich erwarte, dass auch meine Kolleginnen und Kollegen es leben?
- Wie gehe ich mit Fehlern um und lerne daraus?
- Wie gebe ich Feedback?

Der Prozess, aus dem heraus diese Kultur des gemeinsamen Miteinanders entsteht, bedarf einer regelmäßigen Reflexion, durch die Sie Ihre Persönlichkeit weiterentwickeln können. Bitten Sie Ihre Mitarbeitenden regelmäßig, Ihnen als Führungskraft ehrliches Feedback zu geben – ggf. auch anonym.

Zitat eines Inhabers eines Autohauses, 2022:

*„Der Chef muss ziehen und voran gehen. Nicht nur die Jungen benötigen ein Vorbild, sondern die Chefs müssen alle mitnehmen.“*

## 7. Fördern Sie eine innovationsfreundliche Arbeitskultur!

**Beobachten Sie aufmerksam, wie sich das Umfeld Ihres Unternehmens verändert und wie Sie damit umgehen müssen!**

Die Herausforderungen, vor denen die Automobilwirtschaft aktuell steht, wirken in jedes Unternehmen hinein. Jedes Unternehmen hat gemeinsam mit seinen Mitarbeitenden die Aufgabe, den Umgang mit den vielfältigen Änderungen im eigenen Umfeld zu lernen. Der Erfolg im Wettbewerb wird davon abhängen, mit welcher Innovations- und Veränderungsbereitschaft und mit welcher Kreativität sie den Änderungen begegnen. Eine wertschätzende und aufmerksame bzw. achtsame Innovations- und Arbeitskultur wird damit zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor in den Unternehmen.

Eine Vielzahl kleinerer und größerer Maßnahmen und Möglichkeiten fördern diese Innovations- und Arbeitskultur. Beispiele dafür sind:

- Eröffnen Sie den Mitarbeitenden die Möglichkeit, Ideen einzubringen und diese gemeinsam zu realisieren.  
So bringen Sie durch einen achtsamen und offenen Umgang das Unternehmen voran.
- Unternehmerisches Denken fängt dort an, wo Mitarbeitende mit offenen Augen durch die Welt gehen und sich in einem geordneten (Innovations-)Prozess mit neuen Themen auseinandersetzen. Wichtig ist es, Dinge ausprobieren zu dürfen und aus Fehlern lernen zu können. Mit dieser „Einfach-mal-machen-Kultur“ können Sie eine Arbeitskultur überwinden, in der Sätze wie „Das geht nicht!“ oder „Das haben wir schon immer so gemacht!“ an der Tagesordnung sind.
- Prüfen Sie Konzepte, wie Sie die Organisation weiterentwickeln und fit für die Zukunft machen können.  
Dazu gehört als Teil der Innovations- und Arbeitskultur der Umgang mit Fragen und Themen, wie z. B.:
  - Was sind die Erwartungen der Mitarbeitenden an eine moderne Arbeitskultur?
  - Wie können Sie z. B. durch mobile Arbeit oder flexiblere Schichtpläne den Erwartungen der Mitarbeitenden begegnen?
  - Was sind die Mitarbeitenden bereit mitzutragen und aktiv einzubringen?
  - Wie können Sie sich gemeinsam in der Organisation Agilität und Freiräume erschließen, so dass eine achtsame und wertschätzende Arbeits- und Innovationskultur in Ihrem Unternehmen wirken kann?
  - Wie können Sie gemeinsam eine Kultur des Handelns erarbeiten, mit der sich alle Beteiligten identifizieren und die Sie z. B. durch geeignete Grafiken und Bilder veranschaulichen?
  - Wie können Sie die Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen in Ihrem Unternehmen verbessern?
  - Was müssen Sie im Rahmen der Organisationsentwicklung z. B. aus der Perspektive der Nachhaltigkeit kommunizieren, damit Mitarbeitende ihre Arbeit als sinnstiftend wahrnehmen?

Für diesen Erfolgsfaktor gibt es nicht die eine Methode oder das eine Werkzeug. Unternehmen und Ihre Mitarbeitenden begeben sich gemeinsam auf einen Weg: Und dieser Weg ist das Ziel.

Zitat einer Personalleitung eines Autohauses, 2022:

*„Wir müssen mit offenen Augen durch die Welt gehen und offen für Neues sein.“*

Zitat einer kaufmännischen Leitung eines Autohauses, 2022:

*„Was sind denn überhaupt die Anforderungen und Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre zukünftige Arbeit?  
Was wollen unsere Mitarbeitenden überhaupt?“*

Zitat einer Personalleitung eines Autohauses, 2022:

*„Identität ist wichtig: Die Mitarbeitenden müssen sich in den Strategien wiederfinden. Deshalb ist es sinnvoll,  
neue Entwicklungen im Unternehmen gemeinsam zu hinterfragen.“*

## 8. Suchen Sie mit den Mitarbeitenden nach Verbesserungsmöglichkeiten und beginnen Sie mit der gemeinsamen Umsetzung!

**Sie haben ständig Möglichkeiten, die Wertschöpfungskette anzupassen. Stärken Sie Verbesserungspotenziale – auch durch die Digitalisierung. Ihre Mitarbeitenden sind dabei wertvolle Unterstützerinnen und Unterstützer.**

Eine wertschätzende und aufmerksame Innovations- und Arbeitskultur ist immer mit der Bereitschaft und dem Willen zur Veränderung verbunden. Dieser Veränderungswille spiegelt sich im Unternehmen und bei den Mitarbeitenden darin wider, dass sie stetig nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen. Sie loten kontinuierlich aus, welche Möglichkeiten zügig umgesetzt werden können. Fördern Sie die Umsetzung dieser Verbesserungen, indem Sie:

- ... den Mitarbeitenden Gelegenheit geben, sich bei anderen Unternehmen, insbesondere auch außerhalb der Automobilwirtschaft umzuschauen und Eindrücke zu sammeln. Wie wird in anderen Unternehmen gearbeitet?  
Was können wir für unsere Arbeit lernen? Wie können wir dies auch bei uns anwenden?
- ... alle Mitarbeitenden bei der Suche und Umsetzung von Verbesserungen mitnehmen und Prozesse zur kontinuierlichen Verbesserung in Ihrem Unternehmen etablieren. Damit weiß jede und jeder Mitarbeitende, wie sie Verbesserungsvorschläge an das Unternehmen kommunizieren können und auch wie damit weiter verfahren wird.
- ... Ihre Mitarbeitenden motivieren, ihre alltägliche Arbeit (inhaltlich, prozessual) auf die Probe zu stellen. So können Sie sie anregen zu hinterfragen, welche Prozesse vereinfacht und welche Abläufe optimiert werden können. Beispielsweise bieten RFID-/NFC-Tags sowohl die Möglichkeit, Werkzeuge digital zu verwalten als auch schneller zu finden.
- ... unter Umständen gemeinsam mit den Mitarbeitenden die Unternehmensstrategie anpassen. Überlegen Sie gemeinsam, in welchen möglichen Märkten Sie das vorhandene Unternehmens-Knowhow ebenfalls wertschöpfend einsetzen können.
- ... Ihren Kolleginnen und Kollegen immer wieder Fragen stellen, wie z. B.
  - Was können wir zusammen verbessern? Was können wir gemeinsam verändern?
  - Was sind Zeitfresser in unserer Arbeit? Worüber stolpern wir? Wo funktionieren Übergabepunkte oder Schnittstellen zwischen Teams, Abteilungen oder Systemen nicht?
  - Was können wir verändern? Wie können wir Prozesse digitalisieren?
  - Wo können wir uns Digitalisierung zunutze machen? Welchen Beitrag leistet die identifizierte digitale Unterstützung zur Verbesserung genau? Welcher Aufwand und welche Kosten sind damit verbunden?

Im Zusammenhang mit diesem Erfolgsfaktor kann die Frage „Was wäre, wenn wir ... [z. B. diesen Prozess erneuern] ...?“ neue Perspektiven öffnen und einen Beitrag dazu leisten, Alternativen zu testen. Digitalisierung hört nie auf. Digitalisierung ist ein steter Prozess des Lernens und damit ein wesentliches Element der Weiterentwicklung der Organisation.

Nutzen Sie die Digitalisierungsprämie Plus des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus, das Unternehmen aller Branchen sowie Angehöriger freier Berufe mit bis zu 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Digitalisierung unterstützt. Finanziert werden die Anschaffung von IKT-Hard- und Software, die damit verbundenen Dienstleistungen, sowie die notwendigen Schulungen der Mitarbeitenden durch externe Anbietende.

→ Darlehensvariante: [www.l-bank.de/produkte/wirtschaftsfoerderung/digitalisierungspraemie.html](http://www.l-bank.de/produkte/wirtschaftsfoerderung/digitalisierungspraemie.html)

→ Zuschussvariante: [www.l-bank.de/produkte/finanzhilfen/digiplus-zuschuss.html](http://www.l-bank.de/produkte/finanzhilfen/digiplus-zuschuss.html)

Zitat eines Mitglieds der Arbeitsgruppe im Rahmen der Mission „Transformation & Beschäftigung“, 2022:

*„Kolleginnen und Kollegen, haltet einmal die Augen offen! Was macht die Konkurrenz? Gibt es Dinge, die wir auch bei uns umsetzen könnten?“*

# 9. Bestehen Sie erfolgreich im Wettbewerb um Mitarbeitende! Machen Sie auf sich aufmerksam! Bilden Sie aus!

**Nutzen Sie die Möglichkeit, neue Mitarbeitende zu finden und sie an sich zu binden!**

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels wird die Fähigkeit Ihres Unternehmens, neue Mitarbeitende zu gewinnen, zu einem zentralen Erfolgsfaktor im Kontext der zu erwartenden Veränderungen. Eine Vielzahl von Strategien und Maßnahmen bieten sich an:

- Bilden Sie aus. Auszubildende verbessern als Ausbildungsbotschafterinnen und -botschafter Ihre Möglichkeiten, die Marke Ihres Unternehmens nach außen darzustellen und als attraktiver Ausbildungsbetrieb und Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.
- Bieten Sie z. B. Praktika und Schnupperkurse an einzelnen oder mehreren Tagen an. Schnupperarbeitstage führen interessierte junge Menschen an Ihr Unternehmen und die zu bewältigenden Aufgaben heran.

Beobachten Sie, ob sich für Sie über Plattformen geeignete Möglichkeiten ergeben, Praktika anzubieten.

Z. B. <https://praktikumswoche.de/>

- Betreuen Sie die Praktikantinnen und Praktikanten, Ferienjobberinnen und Ferienjobber und Teilnehmende von Schnuppertagen sehr intensiv. Ermöglichen Sie ihnen viele Kontaktpunkte mit den Mitarbeitenden und Aufgaben in Ihrem Unternehmen. Bereiten Sie gleichzeitig die betreuenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genau auf die Betreuungsaufgabe vor.
- Konzentrieren Sie sich nicht nur auf den Findungsprozess von neuen Mitarbeitenden, sondern nehmen Sie sich auch die Zeit, die neuen Mitarbeitenden gut ins Unternehmen einzuführen. Entwickeln Sie für dieses Onboarding einen klar definierten Prozess und klare Verantwortlichkeiten. Das Onboarding von neuen Mitarbeitenden ist zentral, um sie an Arbeitsprozesse, Strukturen und die Mentalität Ihres Unternehmens heranzuführen. Sie sollen sich gut abgeholt fühlen. Bewährt hat sich zum Beispiel ein Patenmodell: eine Kollegin oder ein Kollege ist Patin oder Pate für eine neue Mitarbeitende oder einen neuen Mitarbeitenden und hilft ihr oder ihm über einen vordefinierten Zeitraum (z. B. sechs Monate) bei allen Fragen rund um die Arbeit und das Unternehmen.
- Zeigen Sie Ihre Attraktivität als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber auf Ausbildungs- und Recruiting-Messen.
- Tauchen Sie in den lokalen Nachrichten als attraktive Arbeitgeberin/attraktiver Arbeitgeber auf, z. B. dadurch, dass über Ihr Unternehmen positiv berichtet wird. Machen Sie sich hier das Motto „Tue Gutes und rede darüber!“ zunutze.

Die Initiative „AutoBerufe – Mach Deinen Weg!“ ist die bundesweite Nachwuchsinitiative der Automobilhersteller, der Internationalen Kraftfahrzeughersteller, der Robert Bosch GmbH sowie des Zentralverbands des Deutschen Kfz-Gewerbes (ZDK):

→ <https://www.wasmitautos.com/>

→ <https://www.autoberufe.de/>

Die Akademie des Kraftfahrzeuggewerbes (TAK) schult in Bonn und vermittelt in Kooperation mit 160 Berufsbildungszentren des Handwerks bundesweit Know-how im technischen und betriebswirtschaftlichen Bereich:

→ <https://www.tak.de/>

- Ihre Attraktivität als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber entsteht vor allem auch dadurch, dass Sie positiv besetzte Botschaften kommunizieren können, wie z. B. „Wir gestalten den Wandel und du kannst Teil des Wandels sein. Komm zu uns in den Maschinenraum der Transformation“. Zeigen Sie auf, wie attraktiv und zukunftsgerichtet Ihre Branche ist, weil Ihr Unternehmen Teil der Mobilitätswende ist und hilft, die Klimakrise zu bewältigen.
- Die vielleicht auch nicht direkt ausgesprochene Botschaft „Bei uns habt Ihr eine Zukunft!“ entsteht durch:
  - Ihre Marke, die Sie im Lauf der Zeit aufgebaut haben,
  - die Identität Ihres Unternehmens sowie
  - die gelebte Wertschätzung in Ihrem Unternehmen.
  - Vertrauen Sie auf Ihre Mitarbeitenden, dass sich die Attraktivität extern herumspricht.

Bereiten Sie die Maßnahmen, die zu Ihrem Unternehmen passen und die für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber interessant sein können, auf und machen Sie diese zugänglich. Das eröffnet Möglichkeiten, sich von Ihren Marktbegleiterinnen und Marktbegleitern abzugrenzen können. Nicht jeder bietet zum Beispiel besondere Formen der betrieblichen Altersvorsorge oder des betrieblichen Gesundheitsmanagement an. Auch die Teilnahme am Jobrad kann eine attraktive Wirkung entfalten.

Zitat eines Inhabers eines Autohauses, 2022:

*„Wir müssen junges Personal locken. Neben Ausbildungen braucht es Schnupperkurse, Praktika etc. Das Interesse ist da, man muss nur die entsprechenden Angebote schaffen.“*

Zitat eines Mitglieds der Arbeitsgruppe im Rahmen der Mission „Transformation & Beschäftigung“, 2022:

*„Einfach mal machen und offen sein. Sonst brauche ich mich nachher nicht beschweren, dass keiner kommt.“*

Zitat einer kaufmännischen Leitung eines Autohandels, 2022:

*„Nehmen Sie Ihre Mitarbeitenden beim Suchen neuer Mitarbeitenden mit und locken Sie mit Prämien.“*

# 10. Vernetzen Sie sich gezielt mit anderen Unternehmen!

**Unternehmen, zu denen Sie gute, partnerschaftliche Beziehungen pflegen, stehen vor ähnlichen Herausforderungen und benötigen ähnliche Lösungen. Tauschen Sie sich aus! Bauen Sie kluge und auch unkonventionelle Kooperationen auf!**

Die Herausforderungen, vor denen die Unternehmen in der Automobilwirtschaft aktuell und in Zukunft stehen, werden zunehmend komplexer. Ein Unternehmen allein wird nicht all die damit verbundenen Aufgaben bewältigen können. Die gezielte Vernetzung auf der Ebene der Mitarbeitenden mit ausgewählten partnerschaftlichen Unternehmen wird damit zunehmend zu einem Erfolgsfaktor. Dies wird anhand folgender Beispiele deutlich:

- Nutzen Sie Gemeinschaften zur Qualifizierung bzw. Qualifizierungsverbände, wie sie z. B. auf [www.biwe.de/qualifizierungsverbuende](https://www.biwe.de/qualifizierungsverbuende) zu finden sind und die sich bereits etabliert haben. Mit Ihren Mitarbeitenden können diese Qualifizierungsverbände Wirkung entfalten, z. B. indem Sie ...
  - ... bei Auszubildenden fehlendes Grundwissen in den Fächern Deutsch, Englisch und Mathematik – sofern notwendig – gemeinsam betriebsübergreifend nachschulen, um eine erfolgreiche Ausbildung zu unterstützen.
  - ... frühzeitig speziellen Qualifikationsbedarf – auch außerhalb der etablierten Programme – erkennen und sich gemeinsam um die Entwicklung und Weiterentwicklung der Weiterbildungsprogramme kümmern (Bsp. Hochvolt-Experte).
  - ... sich gemeinsam Gedanken machen, wie z. B. Ausbildungsmarketing zu einem permanenten Prozess werden kann.

Best Practice – Qualifizierungsverbund „azubi world“:

<https://www.biwe.de/qualifizierungsverbund-azubi-world>

Best Practice – Qualifizierungsverbund „Personalentwicklungstools und Lernmanagementsysteme gemeinsam angehen“:

<https://www.biwe.de/qualifizierungsverbund-personalentwicklungstools>

Beste Practice – Arbeitsmarktdrehscheibe Baden-Württemberg (Göppingen-Esslingen/Ludwigsburg/Ostwürttemberg):

<https://www.biwe.de/arbeitsmarktdrehscheibe-baden-wuerttemberg>

- Schließen Sie sich mit gleichgesinnten Partnerinnen und Partnern zusammen, um zentrale Einkäufe in Einkaufsverbänden/ Einkaufsgemeinschaften zu bündeln, oder um spezielle Werkzeuge oder Geräte gemeinsam zu beschaffen und zu nutzen.
- Suchen Sie zu ausgewählten Themen die Kooperationen mit Ihren Marktbegleiterinnen und Marktbegleitern. Insbesondere mit Blick auf die Digitalisierung werden Investitionen notwendig, die von einzelnen Unternehmen nicht mehr allein gestemmt werden können. Kooperationen bzw. eine unternehmensübergreifende Vernetzung zur Deckung des teilweise sehr hohen Finanzierungs- bzw. Investitionsbedarfs werden immer wichtiger.

Zitat eines Inhabers eines Autohauses, 2022:

*„Wenn es um spezielle Werkzeuge oder Geräte geht, kommen wir um Einkaufsverbände nicht drum herum. Wir müssen uns mit Gleichgesinnten zusammenschließen.“*

Zitat eines Mitglieds der Arbeitsgruppe im Rahmen der Mission „Transformation & Beschäftigung“, 2022:

*„Qualifizierungsverbände sind etabliert und sollten genutzt werden. Engagiert euch in diesen Verbänden!“*

Zitat eines Mitglieds der Arbeitsgruppe im Rahmen der Mission „Transformation & Beschäftigung“, 2022:

*„Bisher sind Kooperationen zwischen Händlern nicht üblich. Insbesondere bei der Digitalisierung entsteht aber ein hoher Finanzierungsbedarf, deshalb werden Kooperationen in diesem Bereich immer wichtiger.“*

# Erste Anlaufstelle für Zulieferer und das Kfz-Gewerbe

**Zusammen den Wandel der Automobilwirtschaft erfolgreich gestalten!** Die Landeslotsenstelle Transformationswissen BW ist die zentrale Plattform für kleine und mittelständische Unternehmen der Zulieferer-

industrie und des Kfz-Gewerbes in Baden-Württemberg. Sie unterstützt Unternehmen dabei, sich so aufzustellen und zu positionieren, dass der Transformationsprozess zu einer innovativen und ökologischen Mobilität gelingt.

## Sie haben viele Fragen? Wir helfen, die richtigen Antworten zu finden!



### Persönliche Beratung

- kostenfreie und individuelle Lotsenberatung
- Beratungsgutschein „Transformation Automobilwirtschaft“



### Online-Angebot

- Weiterbildungsangebote
- Förderinformationen
- Publikationsdatenbank
- Veranstaltungen



[www.transformationswissen-bw.de](http://www.transformationswissen-bw.de)

© gorodenkoff/istockphoto

Gefördert durch:

Koordiniert durch:

# Beteiligte Institutionen



# Impressum

## **Herausgeber**

Staatsministerium Baden-Württemberg

[www.stm.baden-wuerttemberg.de](http://www.stm.baden-wuerttemberg.de)

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg

[www.wm.baden-wuerttemberg.de](http://www.wm.baden-wuerttemberg.de)

## **Konzeption Realisation und Redaktion**

ifok GmbH

[www.ifok.de](http://www.ifok.de)

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)

## **Layout/Satz/Illustration**

markentrieb – Die Kraft für Marketing und Vertrieb