



THINK TANK ESSAY

Unlocking Potential

Was D.SHIFT über strukturelle Kopplung lehrt

Von Sabine Hauswirth

Sabine Hauswirth Consulting · April 2026

I. Das Paradoxon

85 Prozent der Unternehmen weltweit planen, ihre Belegschaft weiterzubilden. 63 Prozent scheitern trotzdem an Kompetenzlücken, wenn es darauf ankommt.

Diese Zahl stammt nicht aus einer kritischen Außenbetrachtung. Sie stammt aus dem Future of Jobs Report 2025 des Weltwirtschaftsforums — einem Dokument, das Unternehmen als Grundlage für ihre eigene Transformationsplanung nutzen.

Das Paradoxon ist offensichtlich: Investition und Wirkung klaffen auseinander. Mehr Lernen führt nicht zu mehr Anpassungsfähigkeit. Mehr Programme führen nicht zu mehr Kompetenz dort, wo die Organisation sie braucht.

Das Problem ist nicht der Wille zur Entwicklung. Das Problem ist die fehlende strukturelle Kopplung zwischen Lernen, Talent und Karriere.

Diese strukturelle Lücke ist kein Einzelphänomen. Der Hays HR-Report 2025, der 975 Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragte, zeigt: Während Upskilling in Unternehmen weit verbreitet ist und fast die Hälfte der Belegschaft einbezieht, messen nur 36 Prozent dem tiefgehenden Reskilling hohe Bedeutung bei. Und selbst von denen, die strategisch planen: 24 Prozent reagieren ausschließlich auf akuten Bedarf.

Lernen passiert. Aber es wirkt nicht systemisch.

II. Der Druck dahinter

Der Hintergrund für dieses Paradoxon ist keine Krisenstimmung. Es ist struktureller Wandel — mit einer Geschwindigkeit, die Organisationen überfordert, die weiterhin in Einzelmaßnahmen denken.

Das McKinsey Global Institute schätzt in seiner Studie von 2024, dass in Europa bis 2030 rund 30 Prozent der heutigen Arbeitsstunden automatisiert werden könnten. Das würde etwa zwölf Millionen berufliche Übergänge auslösen — doppelt so viele wie vor der Pandemie.

Besonders betroffen: Tätigkeiten mit hohem Routineanteil in Produktion, Verwaltung und Service. Genau die Bereiche, in denen Jahrzehnte aufgebaute Expertise sitzt.

Die VDI-Studie "Bereit für Innovationen" vom März 2026 zeigt den Handlungsdruck für technische Berufe: Rund 80 Prozent der befragten Ingenieurinnen und Ingenieure geben an, ihre Kompetenzen in den kommenden drei Jahren erweitern zu müssen. Als wichtigsten Treiber nennen 87 Prozent den technologischen Fortschritt durch KI und Automatisierung.

Die Bereitschaft ist vorhanden. Aber die Studie zeigt auch: Gezielte Qualifizierung und Reskilling scheitern häufig an strukturellen Rahmenbedingungen, Transparenz und zeitlichen Ressourcen.

Kompetenzerweiterung ist keine individuelle Kür mehr, sondern eine strukturelle Voraussetzung beruflicher Anschlussfähigkeit. Wenn wir erfahrene Fachkräfte entlassen, statt sie weiterzuqualifizieren, verlieren wir Know-how und Wettbewerbsfähigkeit zugleich. — VDI, 2026

Das ist das strukturelle Dilemma: Unternehmen wissen, dass sie handeln müssen. Sie handeln auch. Aber sie handeln ohne System — und damit ohne dauerhafte Wirkung.

III. D.SHIFT — Eine strukturelle Antwort

2021 startete Mercedes-Benz an seinem Standort Berlin-Marienfelde ein Pilotprogramm. Elf Mitarbeitende aus der Produktion. Keine Pressekonferenz. Keine Konzernstrategie-Proklamation. Ein Experiment.

Das Programm heißt D.SHIFT. Es steht für Digital Shift — und beschreibt nach eigener Darstellung des Unternehmens "den Weg jedes Einzelnen in der Transformation in die digitale Zukunft".

Was es konkret tut: Produktionsmitarbeitende, die Interesse an Daten und KI mitbringen, durchlaufen eine gezielte Auswahlphase — die sogenannte Digital Challenge. Wer ausgewählt wird, absolviert eine rund einjährige berufsbegleitende Qualifizierung. Am Ende wechseln sie in vorab definierte Zielstellen — als Datenspezialistinnen, KI-Fachkräfte oder Junior-Softwareentwicklerinnen.

Das klingt nach einem Weiterbildungsprogramm. Es ist keines.

IV. Was D.SHIFT strukturell anders macht

Der entscheidende Unterschied liegt nicht im Lernformat. Er liegt in drei Kopplungspunkten, die in den meisten Organisationen fehlen.

→ **Talent:** Nicht jede Person wird qualifiziert. Gezielt ausgewählt werden diejenigen, die digitale Affinität mitbringen und gleichzeitig Produktionswissen besitzen. Das ist eine Talentidentifikation auf Basis eines strategischen

Bedarfsprofils — kein offenes Angebot.

→ **Learning:** Die Qualifizierung ist nicht thematisch offen, sondern auf eine konkrete Zielrolle ausgerichtet. Lernen hat hier eine Funktion: die Person auf eine definierte neue Stelle vorzubereiten — nicht auf eine abstrakte "digitale Zukunft".

→ **Career:** Dieser Punkt ist der strukturell entscheidende: Die Zielstellen werden vor Beginn der Qualifizierung definiert. Nicht danach gesucht. Nicht gehofft. Definiert und festgelegt.

Woran man das im Alltag erkennt: In klassischen Weiterbildungsprogrammen fragt sich die qualifizierte Person am Ende — und mit ihr die Organisation — wohin das Gelernte nun führt. Bei D.SHIFT ist diese Frage vor dem ersten Lerntag beantwortet.

"Mit D.SHIFT haben wir in der Transformation eine kleine Veränderung mit großer Wirkung erzielt. Unsere Digitalen Pioniere verfügen über Produktions-Expertise gepaart mit digitaler Kompetenz."
— Sofia Stauber, Leiterin Strategische Ausrichtung & Transformation, Gründerin D.SHIFT

Die Resonanz in den Werken spricht für sich: Für 22 Plätze in Untertürkheim meldeten sich mehrere hundert Beschäftigte. Bis Ende 2023 haben deutschlandweit über 100 Produktionsmitarbeitende die Umschulung abgeschlossen. Allein 2023 wurden mehr als 600 Beschäftigte aus Produktion, produktionsnahen Bereichen und Verwaltung zu Daten- und KI-Fachkräften weiterqualifiziert — im Rahmen von D.SHIFT und dem parallel laufenden Data Worker-Programm.

Das Programm ist Teil der Mercedes-Benz Qualifizierungsinitiative Turn2Learn, in die das Unternehmen bis 2030 weltweit mehr als zwei Milliarden Euro investiert. Aber die Zahl ist nicht der Kern der Geschichte.

Der Kern ist: Das Programm funktioniert, weil es Talent, Lernen und Karriere strukturell koppelt — und nicht als parallele Initiativen behandelt.

V. Das Prinzip: Unlocking Potential

Was D.SHIFT leistet, lässt sich in einem Satz beschreiben: Es setzt Potenzial frei, das bereits vorhanden war — aber durch fehlende Struktur unsichtbar blieb.

Die Menschen, die das Programm durchlaufen, besitzen etwas, das von außen nicht so einfach rekrutiert werden kann: Produktionswissen. Jahrelange Erfahrung mit Prozessen, Fehlermustern, Systemzusammenhängen im Werk. Was ihnen fehlte, waren digitale Kompetenzen — und eine Karriereperspektive, die diesen Übergang strukturell ermöglicht.

Mercedes-Benz hat nicht neues Talent importiert. Es hat bestehendes Talent durch Struktur freigesetzt.

Unlocking Potential bedeutet nicht: mehr fördern, mehr trainieren, mehr anbieten. Es bedeutet: die Organisation so gestalten, dass Entwicklung überhaupt wirksam werden kann.

Dieser Unterschied ist fundamental. Und er ist der Grund, warum die meisten Weiterbildungsinitiativen trotz aufrichtigem Engagement keine systemische Wirkung entfalten: Sie fördern Entwicklung. Aber sie schaffen nicht die strukturellen Bedingungen, unter denen Entwicklung anschlussfähig wird.

Das McKinsey Global Institute unterscheidet in seiner Analyse zwischen Unternehmen, die auf Reskilling als strategisches Instrument setzen, und solchen, die ad hoc reagieren. Der Unterschied liegt nicht in der Intensität der Maßnahmen. Er liegt in der Frage, ob Kompetenzentwicklung mit Geschäftsstrategie, Rollenarchitektur und Karriereologien verknüpft ist — oder nicht.

VI. Was das für wachstumsorientierte Unternehmen bedeutet

D.SHIFT ist ein Konzernprogramm. Die Investitionssumme ist dreistellig in Millionen. Die Organisationsstruktur ist eine andere als die eines mittelständischen Unternehmens mit 150 oder 400 Mitarbeitenden.

Aber das strukturelle Prinzip dahinter ist kein Konzernprivileg.

Es ist eine Designentscheidung. Es ist Architektur.

Und Designentscheidungen treffen auch Geschäftsführungen mittelständischer Unternehmen.

Die dabei relevante Frage ist nicht: Haben wir die Ressourcen für ein D.SHIFT? Die entscheidende Frage ist: Sind in unserer Organisation Talent, Lernen und Karriere strukturell aufeinander bezogen — oder behandeln wir sie als separate Zuständigkeiten?

Woran man das im Alltag erkennt: Wenn Qualifizierungsentscheidungen vor allem aus HR kommen, nicht aus der Geschäftslogik — dann fehlt die Kopplung. Wenn Karrierepfade vorrangig über Führungsspannen definiert sind, nicht über Kompetenzentwicklung — dann fehlt die Kopplung. Wenn Lernen stattfindet, aber niemand sagen kann, welche organisationalen Fähigkeiten dadurch in zwei Jahren entstehen sollen — dann fehlt die Kopplung.

- **Talent:** Welche Menschen in Ihrer Organisation tragen Potenzial, das die Struktur bisher nicht sichtbar macht?
- **Learning:** Welche Qualifizierung ist auf eine konkrete Zielrolle ausgerichtet — und welche findet ohne definierte Anschlusslogik statt?
- **Career:** Für wie viele Positionen in Ihrer Organisation sind Karrierepfade definiert, die auf Kompetenzentwicklung — nicht auf Hierarchieaufstieg — basieren?

Das sind keine HR-Fragen. Das sind Geschäftsleitungsfragen. Denn die Antworten entscheiden darüber, ob Talententwicklung in Ihrer Organisation Wachstum erzeugt — oder verpufft.

Solange Talent, Lernen und Karriere nicht systemisch gekoppelt sind, bleibt Entwicklung zufällig. Und Wachstum begrenzt.

Nicht aus Mangel an Willen. Sondern aus Mangel an Design.

VII. Die relevante Frage

D.SHIFT startete 2021 mit elf Menschen in Berlin. Nicht mit einer Strategie-Powerpoint. Nicht mit einem Transformationsprogramm. Mit einer strukturellen Entscheidung: Wir koppeln, was zusammengehört — und schauen, was passiert.

Was passiert ist: Menschen, die das Unternehmen kennen wie kaum jemand sonst, wurden zu Brückenbauerinnen zwischen Produktionswissen und digitaler Kompetenz. Sie nennen sie die Digitalen Pioniere.

Das ist kein Zufall. Das ist die Wirkung struktureller Kopplung.

Die Frage für jede Geschäftsführung lautet nicht: Wie entwickeln wir unsere Mitarbeitenden?
Sondern: Welche Struktur braucht unsere Organisation, damit Entwicklung überhaupt wirksam werden kann?

Wer diese Frage beantwortet, betreibt keine Personalentwicklung.

Wer diese Frage beantwortet, gestaltet Wachstum.

Quellen & Referenzen

World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025.

Hays, HR-Report 2025 "Fit für die Arbeit der Zukunft? – Die Bedeutung von Future Skills für Unternehmen und der Weg dorthin". n = 975, DACH-Raum.

McKinsey Global Institute, 2024. Studie zu Automatisierung und beruflichen Übergängen in Europa bis 2030.

VDI (Verein Deutscher Ingenieure), Studie "Bereit für Innovationen – Gezielte Qualifizierung als Grundlage für neues Wachstum in Deutschland", März 2026. n = 1.350 Ingenieurinnen und Ingenieure.

Mercedes-Benz Group AG, D.SHIFT Programmbeschreibung und Qualifizierungsinitiative Turn2Learn. Offizielle Unternehmensquelle, zuletzt aktualisiert Januar 2025. group.mercedes-benz.com

Mercedes-Benz Group AG, Pressemitteilung: "Mercedes-Benz qualifiziert allein 2023 mehr als 600 Beschäftigte zu Daten- und KI-Fachkräften weiter", Juli 2023.

Sabine Hauswirth Consulting

Think Tank & Strategy Hub für wachstumsorientierte Geschäftsführungen ▪ www.sabine-hauswirth.com

TCLD — Talent, Career, Learning & Development · © 2026