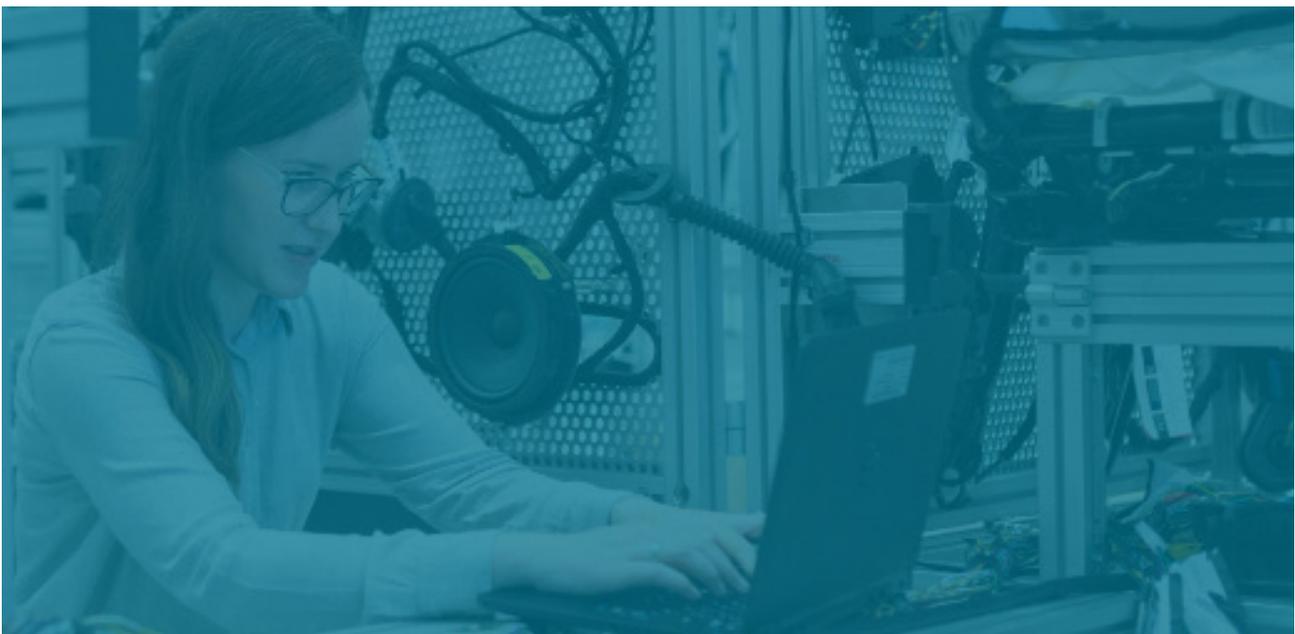


Weiterbildung und betriebliches Lernen

Herausforderungen und mögliche Wege für die Transformation der Thüringer Automobil(zuliefer)industrie

Julia Hünninger, Daniela Klaus, Lennart Michaelis, Thomas Rehfeldt, Stefanie Seitz, Johanna Sittel



Dieser Bericht stellt die neusten Ergebnisse des Projekts BeaT (Berufliche Bildung erneuern für die automobilen Transformation) zur aktuellen Weiterbildungspraxis in der Automobil(zuliefer)industrie Thüringens dar. Als zentrale Kriterien für eine erfolgreiche Weiterbildung zeigen sich systematische Personalentwicklung, vorausschauende Planung, Transformationsbewusstsein, solide Finanzierung und Integration von Weiterbildungsmaßnahmen in den Betriebsalltag. In diesen Punkten stechen einige der untersuchten Betriebe positiv hervor, während es in anderen noch Nachholbedarf gibt. Die von uns empfohlenen Maßnahmen zur betrieblichen Anpassung variieren je nach Betriebstyp (aktiv, verhalten, pragmatisch) und betreffen u.a. Finanzierung, Integration von Weiterbildung in den Betriebsalltag, Beteiligung der Belegschaft und transparente Kommunikation.

Autor*innen¹

Dr. Julia Hänniger ist Projektleiterin Personal- und Kompetenzentwicklung beim automotive thüringen e.V., jhuenniger@automotive-thueringen.de.

Lennart Michaelis ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Arbeitsbereich für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena, lennart.michaelis@uni-jena.de.

Daniela Klaus ist Mitarbeiterin im Bereich Aus- und Weiterbildung am Fraunhofer Institut für Keramische Technologien und Systeme IKTS, daniela.klaus@ikts.fraunhofer.de.

Thomas Rehfeldt ist Soziologe und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Servicezentrum Forschung und Transfer der Friedrich-Schiller-Universität Jena, thomas.rehfeldt@uni-jena.de.

Dr. Stefanie B. Seitz ist Transferexpertin am Fraunhofer-Institut für Keramische Technologien und Systeme IKTS und Koordinatorin des Projekts BeaT, stefanie.seitz@ikts.fraunhofer.de.

Dr. Johanna Sittel ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Arbeitsbereich für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena, johanna.sittel@uni-jena.de.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1	4. Konkrete Maßnahmen: Roadmap/Anpassungskonzepte für kontinuierliche betriebliche Lernprozesse	10
2. Weiterbildungspraxis in Thüringer Betrieben: Was fehlt?	1	5. Fazit	13
3. Nachhaltiges, resilientes Lernen in Betrieben als Antwort? Kriterien für eine gelingende Weiterbildungskultur	6		



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

¹ Dieses Papier ist durch Zuarbeiten vieler entstanden. Wir bedanken uns insbesondere bei unserem Praktikanten Jarvis Höhler und der studentischen Assistentin Theresa Schneider für ihre Unterstützung bei Lektorat und Formatierung; sowie Marie Kaden und Peter Peucker vom Fraunhofer IKTS für die Unterstützung beim Layout. Ein großes Dankeschön geht auch an die Interviewpartner*innen, ohne deren Auskunftsbereitschaft das empirische Material nicht zustande gekommen wäre. Des Weiteren gilt unser Dank dem Projektträger Jülich und dem BMWK, ohne die dieses Projekt nicht hätte finanziert werden können.

1. Einleitung

Im Zusammenhang mit der sozial-ökologischen Transformation der Autoindustrie weisen zahlreiche Studien auf die steigende Bedeutung neuer Kompetenzbedarfe hin (Hochfeld/Tausendteufel 2021; BMAS 2019). Qualifizierung wird in den meisten aktuellen Strategien und Veröffentlichungen von politischen Ämtern und auch wissenschaftlichen Ausarbeitungen als Teil der Bearbeitungsstrategien für den Strukturwandel präsentiert. Aus Arbeitgeberperspektive sollen Qualifizierungsprogramme eine möglichst schnelle und reibungslose Umstellung der Produktion in Richtung E-Autos ermöglichen und dem bestehenden Fachkräftemangel in der Industrie entgegenwirken. Auch in Strategien zu einer sozial-ökologischen Transformation der karbonintensiven Industrie, die mitunter von Umweltbewegungen und -verbänden vorangebracht wird, gilt Qualifizierung als ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche ökologische Neuausrichtung der Produktion der Autoindustrie bei gleichzeitigem Erhalt und Ausbau sozialer Absicherung. Konkret bezieht sich dies auf die Neuausrichtung der Automobilindustrie auf klimaneutrale Produkte und Produktionsprozesse bei gleichzeitigem Erhalt und Ausbau sozialer Absicherung. Aus Perspektive von Arbeitnehmenden wird mit Qualifizierung vor allem die Hoffnung auf materiellen und sozialen Statuserhalt bzw. -aufstieg verbunden.

Entgegen dieser Annahmen sind die Weiterbildungsaktivitäten in Betrieben der Thüringer Automobil-/Zulieferindustrie zur Vorbereitung der Mitarbeiter*innen auf anstehende Transformationsprozesse eher geringer ausgeprägt – so zeigt es sich in unseren Untersuchungen. Ebenso dominiert dort oftmals eine Qualifizierungspraxis, die den Anforderungen des aktuellen Produktionsprozesses entspricht. Über sicherheitsrelevante Pflichtschulungen der Beschäftigten hinaus gibt es häufig keine regelmäßig stattfindenden, institutionalisierten betrieblichen Lernprozesse. Da sich die Weiterbildungsfrage an den Voraussetzungen und Bedarfen im einzelnen Unternehmen orientiert, ist sie sehr unternehmensspezifisch. Es bedarf auf Produktionsprozesse und Mitarbeiter*innen zugeschnittene Anpassungskonzepte mit dem Ziel eines nachhaltigen und resilienten Lernens. Diese könnten zum Beispiel durch die Einrichtung von Lernpools geschaffen werden, die flexibel an betriebspezifische Anforderungen angepasst werden können.

Welche Rolle Weiterbildung genau in den untersuchten Thüringer Betrieben spielt und welche Kriterien sich für die Entwicklung von Anpassungskonzepten daraus ergeben, ist Gegenstand dieses Whitepapers. Die Ausführungen basieren auf den Auswertungen

von über 80 qualitativen Interviews, die im Rahmen des BeaT-Projekts geführt wurden, und den betrieblichen Trainingserfahrungen, die im Projektkontext bisher entstanden sind. Das Papier gliedert sich wie folgt: Nachdem die Weiterbildungskultur in den untersuchten Fallbetrieben mithilfe einer Typologie dargestellt und erläutert wird (2.), werden Vorschläge für Anpassungskriterien erarbeitet (3.). Es folgen exemplarische Praxiserfahrungen zur Erarbeitung entsprechender Anpassungskonzepte (4.). Der Beitrag schließt mit einem Ausblick zu den notwendigen Rahmenbedingungen, die Anpassungserfolge begünstigen würden (5.).

2. Weiterbildungspraxis in Thüringer Betrieben: Was fehlt?

Die umfassende Elektrifizierung und Digitalisierung des Pkw spiegelt sich in steigenden Fachkräftebedarfen hinsichtlich des Umgangs mit Hochvolt-, sowie Informations- und Kommunikationstechniken wider (vgl. auch Czernich et al. 2021, Olle et al. 2022). Die konkreten Bedarfe entwickeln sich sehr unterschiedlich zwischen den einzelnen Beschäftigtengruppen und Betrieben. Beispielsweise werden im Montagebereich, wo nun u.a. elektrische Antriebsbatterien verbaut werden, neue Schulungen für den Arbeitsschutz notwendig:

„Ob ich da nun einen Elektromotor zusammenbaue oder die Blechteile für ein Verbrennerfahrzeug, das macht keinen großen Unterschied. Was der große Unterschied ist, dass ich aufgrund der Elektromobilität mit 400-Volt-Technik arbeite. Das heißt Hochvolttechnik und dass ich da die Mitarbeiter schulen muss“ (Betriebsrat Montagewerk).

Diese Schulungen werden anlassbezogen durchgeführt, d.h. wenn die Einführung neuer Teile oder Produktlinien mit relevantem Hochvoltanteil bevorstehen. Sie gehören bereits zur Routine in zahlreichen Betrieben und werden häufig direkt vor Ort als technische Unterweisung durchgeführt (vgl. u.a. Beschäftigter Komponentenhersteller). Tiefergehende Kenntnisse des E-Motors, die umfassende Weiterbildungen notwendig machen, sind meist nur für Ingenieurs- und Meisterebene relevant sowie in Kfz-Werkstätten (siehe Exkurs, S. 7) erforderlich.

Insgesamt ist der stark zunehmende Bedarf an Elektriker*innen, Mechatroniker*innen und Softwareentwickler*innen unter Expert*innen inzwischen unumstritten (u.a. Olle et al. 2022). Durch die aktuellen Transformationsprozesse in der Automobilindustrie entstehen jedoch in absehbarer Zukunft keine gänz-

lich neuen Berufsfelder. Bestehende Berufe werden durch zusätzliche Kompetenz- und Wissensfelder ergänzt. In Einzelfällen ist dies aber erheblich, z.B. im Bereich der Batteriezellfertigung, wo Fachkenntnis aus dem Bereich Chemie/Materialwissenschaften auch für Produktionsmitarbeitende notwendig wird. Zentrale Veränderung sind steigende Bedarfe in den genannten Berufsgruppen mittlerer und höherer Qualifikation. Neben veränderten produktbasierten Kompetenzanforderungen und spezialisiertem Fachwissen sind digitale Fähigkeiten insgesamt zentral. Das bestätigen auch die befragten Experten*innen und Interviewpartner*innen aus der unternehmerischen Praxis. Die Fähigkeit zur Gruppenarbeit und zur Leitung kleiner Teams sind aus Sicht der Geschäfts- und Personalabteilungen der Betriebe Softskills, bei denen relevante Entwicklungsbedarfe bestehen. Weiterhin werden mehr Fakten- und technisches Hintergrundwissen benötigt; für Führungskräfte, um aktuelle Transformationsprozesse zu verstehen und gezielt Lösungen entwickeln zu können (hier als Entscheidungswissen) und für alle Beschäftigtengruppen, um Misstrauen gegenüber neuen Technologien zu vermeiden und abzubauen (hier als Wissensbasis für Akzeptanz).

Zu Krisendynamiken, wie steigenden Rohstoffpreisen und immer wieder auftretenden Materialengpässen, kamen in unseren Interviews bei Zulieferern, aber auch konzernabhängigen Endhersteller-Standorten, die fehlenden längerfristigen Produktzusagen der Abnehmer und Konzernzentralen hinzu, die auf die Planungssicherheit der Betriebe drückte, wie in der folgenden Antwort auf die Frage nach Art und Umfang des zukünftigen Personal- und Weiterbildungsbedarf im Werk deutlich wird:

„Also [Name des Mutterkonzerns] ist schon dabei, sich auf das Thema E-Mobilität einzustellen. Ganz klar. Für uns hier im Werk ist es natürlich so, dass wir zunächst einmal mit dem Produkt leben, mit dem wir hier sind. Es ist logischerweise so ein Konzern mit hunderten Standorten, die werden natürlich ihre Produkte dort launchen und platzieren, wo man sich den besten Benefit erwartet, finanziell. [...] Wie wir einstellen und weiterbilden, hängt daran, welches Produkt wird denn wirklich hier gefertigt? Wir können unsere Weichen erst dann stellen, wenn wir wissen, für was dieser Standort in der Zukunft verantwortlich sein wird“ (Personal- und Geschäftsleitung, Zulieferwerk).

Dies ist kein Einzelfall. Für den einzelnen Betrieb in Thüringen ist in der Transformation häufig unklar, welche Tätigkeiten zukünftig in welchem Umfang benötigt werden (vgl. auch Holzschuh et al. 2020). Ohne größere eigene Kapitalausstattung

und Forschungs- und Entwicklungsabteilungen ist es vielen einzelnen Betrieben nicht möglich, selbstständig die kommende Produktion zu planen und Aussagen über Personal- und Weiterbildungsbedarfe zu treffen. Dies steht nicht in Widerspruch zur positiven Entwicklung der Auftragslage in der Branche der vergangenen Jahre.

Hinzu kommt, dass die betriebliche Weiterbildungspraxis in vielen Betrieben sehr heterogen ausgeprägt ist. Viele untersuchte Unternehmen in der Region führen weder regelmäßig Weiterbildungsmaßnahmen durch, noch haben sie eine Personalentwicklungsstrategie, in deren Rahmen regelmäßig Qualifizierungswünsche der Mitarbeiter*innen mit Bedarfen des Unternehmens abgeglichen werden. Das nötige Wissen wird den Mitarbeiter*innen häufig erst an der Linie selbst vermittelt, zumeist durch bereits eingearbeitete Kolleg*innen, die für eine Schulung zu einem bestimmten Produktionsschritt ausgewählt wurden. Einzelne Kolleg*innen agieren also als Multiplikatoren für Weiterbildung. Die große Bedeutung von Peer-to-Peer Learning in der betrieblichen Praxis, also Weiterbildung von Arbeitskräften durch Kolleg*innen (vgl. Hara 2009) bestätigte sich also auch in den von uns untersuchten Betrieben. Die Professionalisierung des Peer Learning wird allerdings oft nicht ausreichend in die Bildungs- und Lernstrategie von Unternehmen integriert. Aufgrund dieser fehlenden Begleitung (bspw. die Schulung der Akteure) kommt es immer wieder vor, dass sich Mitarbeiter*innen überfordert fühlen, wenn ihnen nach einer Weiterbildungseinheit mitgeteilt wird, dass sie ihr neues Wissen nun auch an die Kolleg*innen weitergeben sollen (vgl. Betriebsrat Zulieferer).

Obwohl Qualifizierungsstrategien auch auf betrieblicher Ebene an Bedeutung zunehmen, lässt sich bislang nur selten von einer ausgeprägten Weiterbildungspraxis sprechen, d.h. Qualifizierung im professionellen Rahmen spielt im betrieblichen Alltag häufig noch eine eher untergeordnete Rolle. Über Ausbildung und Einarbeitung hinaus gelingt es bisher nur wenigen Unternehmen, formale Lernprozesse in den Arbeitsprozess zu integrieren. Das beginnt bereits beim Onboarding, wo nur die wenigsten der untersuchten Unternehmen konkrete Einarbeitungsprozesse und -inhalte vorsehen. Betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen beschränken sich oft auf Pflichtschulungen, die sich durch gesetzliche Vorgaben (z.B. im Arbeitsschutz) oder im Rahmen von Zertifizierungen ergeben. Das heißt aber nicht, dass Weiterbildung in den Thüringer Betrieben gar keine Rolle spielt. Vielmehr sind die Ausprägungen sehr unterschiedlich.

Konkret lassen sich in unserem Sample drei Typen² von Betrieben hinsichtlich der Bedeutung von Weiterbildung unterscheiden: aktiv, verhalten und pragmatisch. Dieser Unterscheidung liegen folgende Fragen zugrunde: Inwiefern ist Weiterbildung Teil der Unternehmensstrategie? In welchem Umfang erfolgt Personalentwicklung durch Weiterbildungsmaßnahmen? Inwieweit wird Qualifizierung im Unternehmen über Pflichtschulungen hinaus proaktiv angeboten bzw. gefördert? Diese Fragen schlagen sich in zwei Analysedimensionen nieder: Umfang und Art der Weiterbildung. Entlang dieser Fragen und Dimensionen wurden die untersuchten Fälle eingeordnet.³ Entsprechend der jeweiligen gemeinsamen Weiterbildungspraxis ergeben sich folgende Weiterbildungsprofile der drei Typen:

Typ I: Die aktiven Weiterbilder

Hierzu gehören meist unabhängige kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aber auch größere Tochterunternehmen bzw. Standorte von Zulieferern und Endherstellern mit gewissen Freiheitsgraden hinsichtlich der Geschäftsführung, Strategieentwicklung und -umsetzung. Darüber hinaus handelt es sich hier (neben den eben genannten Instandhaltungsbetrieben) um neue Komponentenhersteller für die E-Mobilität und metallverarbeitende Betriebe. Alle sind hauptsächlich unabhängig vom Antriebsstrang und haben einen klaren Fokus auf E-Mobilität. Die Aktiven zeichnen sich durch eine klare Initiative des Unternehmens und der lokalen Geschäftsführung bezüglich Qualifizierungsmaßnahmen aus. Weiterbildung ist meist Bestandteil des Unternehmensleitbilds und es gibt eine proaktive Personalstrategie, die regelmäßige Mitarbeiter*innengespräche beinhaltet, individuelle Weiterbildungsangebote macht und häufiger konkrete Schulungsaktivitäten durchführt, die weit über die Pflichtschulungen hinausgehen. Regelmäßige weiterführende Schulungen, die zentral im Konzern angeboten werden, für Management, Angestellte und Produktionsmitarbeiter*innen, aber auch (mithilfe von Bildungsträgern oder Dienstleistern) auf konkrete Bedarfe zugeschnittene Trainings sind in solchen Betrieben an der Tagesordnung. Die Wünsche der Mitarbeiter*innen werden berücksichtigt und betriebspezifische Bedarfe analysiert. Anschließend werden

konkrete Maßnahmen erarbeitet bzw. gesucht und der entsprechenden Zielgruppe angeboten.

Typ II: Die verhaltenen Weiterbilder

Weniger Qualifizierungsaktivitäten gibt es bei den verhaltenen Weiterbildern. Obwohl es hier eher aktive Personalentwicklungsideen gibt, werden sie in ihrer endgültigen Umsetzung häufig durch fehlende Finanzmittel, Nachfrage bei den Beschäftigten oder schlichtweg durch die unsichere Geschäftssituation gehemmt. Es handelt sich hier um abhängige Zulieferstandorte aus dem Bereich Metall- und Kunststoffverarbeitung mit mittlerem Freiheitsgrad, der ihnen vom Mutterunternehmen gewährt wird, und einem motivierten Management, dem es allerdings an klaren Zukunftsperspektiven fehlt. Diese werden zum Untersuchungszeitpunkt entweder gerade ausgelotet oder sind noch vollkommen unklar: „Wenn nicht klar ist, welche Kompetenzen ich brauche, wohin soll ich dann qualifizieren?“ (CEO international tätiger Zulieferer).

Oft können die verhaltenen Weiterbilder auf eine interne Lern-Infrastruktur, die vom Konzern bereitgestellt wird, zurückgreifen. Inwiefern diese aber für den Standort nötigen Inhalte enthält und ob ausreichend Motivation und Kapazitäten bestehen, dass diese auch aktiv genutzt werden können, wird allerdings problematisiert. So wird uns in mehreren Fällen von lokalen Managementvertreter*innen berichtet, dass die digitalen Schulungsangebote des Konzerns am Standort kaum genutzt werden. Das trifft besonders auf die Beschäftigten in der Produktion zu. Diese haben ohne eigenen PC-Arbeitsplatz ohnehin häufig keinen Zugang zu den entsprechenden Lern-Infrastrukturen.

Typ III: Die pragmatischen Weiterbilder

Bei den pragmatischen Weiterbildern – die Mehrheit in unserem Sample – handelt es sich größtenteils um Betriebsstätten großer Konzerne mit Hauptsitz außerhalb Thüringens, also abhängige Standorte von Unternehmen (Zulieferer und Endhersteller) mit kleiner oder keiner F&E-Abteilung, aber auch um KMU mit unklarer Zukunftsperspektive und mit passivem Management. Die fehlenden oder unklaren langfristigen

² Die hier dargestellte Typologie zielt auf eine Kategorisierung der 23 untersuchten Betriebe hinsichtlich ihrer Weiterbildungspraxis. Die Basis der Zuordnung stellt die intensive Auswertung der einzelnen betrieblichen Fallstudien dar. Daraus ergeben sich Einblicke in die betriebliche Praxis, die aber keine generalisierenden Aussagen zulassen. Die hier dargestellten Ergebnisse beziehen sich ausschließlich auf die untersuchten Fälle, sind also im statistischen Sinne nicht repräsentativ, zeichnen sich aber über eine hohe Plausibilität aus.

³ Die Zuordnung der untersuchten Fälle zu den jeweiligen Typen stellt eine Momentaufnahme zum Zeitpunkt der Erhebungen (11/2021-03/2023) dar. Selbstverständlich ist dies in Raum und Zeit veränderlich.

Perspektiven sind wohl der schwerwiegendste Grund für geringe Weiterbildungsaktivitäten. Diese beschränken sich hauptsächlich auf Pflichtschulungen. Die Betriebe dieses Typs sind in unterschiedlichen Bereichen tätig: von der Montage eines Endherstellers bis hin zu 1st- bis 3rd-tier-Zulieferer (in unserem Sample Betriebe der Metallverarbeitung, Textil und Verpackung der Automobilindustrie). Sie sind entweder weiterhin abhängig vom Verbrennungsmotor, durchleben eine umkämpfte Umstellung auf E-Mobilität oder suchen händeringend nach Aufträgen ganz unabhängig vom Antriebsstrang. Die Pragmatischen setzen aus verschiedenen Gründen keine aktive Personal(entwicklungs)strategie um.

Während bei den konzernabhängigen Betrieben häufig die nötigen Ressourcen für größere Weiter-

bildungsmaßnahmen von dem Mutterkonzern nicht bereitgestellt werden, sind sie bei einigen KMU schlichtweg nicht vorhanden. Dafür fehle einem das nötige Budget bzw. werde nicht freigegeben, so wurde es uns im Sample des häufigeren berichtet. Hinzu kommen mangelnde Zeitbudgets für Personalfragen.⁴ Gegenüber Qualifizierungsmöglichkeiten verhält man sich deshalb eher passiv. Weiterbildungsaktivitäten, die über Pflichtschulungen hinaus gehen, finden meist auf Initiative der Mitarbeitenden selbst statt (z.B. einen Meisterbrief erwerben; dann oft auch ohne Unterstützung des Betriebs). „Viel wird privat gemacht“ – das bestätigen sowohl Bildungsträger, Betriebsräte als auch Personalverantwortliche. In einigen Fällen ist auch gar keine Personalstrategie zu erkennen.

Die Hauptmerkmale der Typen sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst (Tabelle 1).

Tabelle 1: Merkmale der betrieblichen Weiterbildungstypen (eigene Darstellung)

	Hauptmerkmale	Größe und Unternehmensart	Produktzweig	Personalstrategie	Sonstige Merkmale
Typ I	Die Aktiven	Weniger abhängige KMU oder Tochterunternehmen; Kfz-Handwerk mit ausgeprägter Weiterbildungspraxis; Endhersteller	Batteriezellen; Metallverarbeitung	proaktiv	Unabhängig vom Antriebsstrang oder klare Spezialisierung E-Mobilität
Typ II	Die Verhaltenden	abhängige Zulieferstandorte	Metallverarbeitung; Kunststoffteile	Eher aktiv (aber fehlende Ressourcen oder Ziele)	Interne Weiterbildungsinfrastruktur mitunter vorhanden, aber wenig genutzt
Typ III	Die Pragmatischen	abhängige Endhersteller; (teilweise extrem) abhängige Zulieferstandorte	Montage; Metallverarbeitung; Textilbereich	Passiv bis nicht vorhanden	Abhängig vom Verbrennungsmotor, umkämpfte Umstellung auf E-Mobilität oder fehlende Aufträge trotz Unabhängigkeit vom Antrieb

4 „[...] auch wenn KMU die Notwendigkeit einer systematischen Personalentwicklung erkannt haben, treten bei der Umsetzung weitere Nachteile gegenüber Großunternehmen auf. KMU verfügen oftmals nicht über die notwendigen Ressourcen für instanziierte Personalprozesse und eine strategische Personalpolitik. Zeit und Budget sind knapp, je kleiner ein Unternehmen desto größer die Restriktionen und desto häufiger sind Funktionsträger mit Hybridfunktionen. Das operative Tagesgeschäft und betriebswirtschaftliche Fakten stehen im Vordergrund, häufig zu Lasten der Personalarbeit“ (Rosetti/Langhoff 2016: 2).

Die Gründe für die Dominanz der pragmatischen Weiterbildungspraxis in dem untersuchten Sample sind sicher vielfältig und nur fallspezifisch zu konkretisieren. Es lassen sich aber mehrere (betriebspezifische) Faktoren anführen, die maßgeblich dazu beitragen:

a) Eine große Rolle spielt auf der einen Seite hohe Konzernabhängigkeit, aus der sich Einschränkungen für die strategischen Entscheidungsmöglichkeiten eines Thüringer Standorts ergeben können.⁵ Auf der anderen Seite verfügen die lokalen KMU oft über wenig Ressourcen für die Personalentwicklung. Teilweise fehlen spezifische Budgets für Qualifizierung oder das entsprechende Personal in der HR-Abteilung. Hinzu kommen Unsicherheiten im Geschäftsmodell insgesamt, wenn (noch) keine Klarheit über die zukünftige Produktpalette herrscht, Wettbewerbszwänge bestehen (z.B. durch neue Konkurrenten auf dem Markt) oder/und Krisendynamiken am Markt (Energie, Material etc.), die den ökonomischen Erfolg des Betriebs hemmen.

b) Zu den ökonomischen Faktoren kommt die zeitlich-organisatorische Herausforderung, umfassende Qualifizierung in einen eng getakteten industriellen Produktionsprozess zu integrieren. Schichten, die aufgrund von Personalmangel teilweise nicht voll besetzt werden können, lassen nur begrenzt den Ausfall einzelner oder mehrerer Mitarbeiter*innen für Weiterbildungen zu. Es fehlt oft schlicht an der Zeit und an Kompensationsstrategien:

„... , wenn ich dich jetzt nächste Woche zum Lehrgang schicke und deine fachliche Expertise wird aber gebraucht, weil drei andere krank sind und nicht da sind. Und dann hat sich das eben erledigt“ (Betriebsrat lokaler Zulieferer).

c) Der zeitliche Aspekt bedingt sicherlich auch die nur selten umfassend gestalteten Personalentwicklungsstrategien der Beschäftigten in der Produktion. Sie haben in der Regel keinen Zugriff auf interne, digitale Schulungsangebote. Hier hat sich das „learning-by-doing“, also Lernen im Produktionsprozess selbst, ohne professionelle Einweisung, insbesondere bei Un- und Angelernten, aber auch bei Facharbeiter*innen über Jahrzehnte hinweg scheinbar bewährt, sodass diese daran pragmatisch und unkritisch festhalten:

„... das bringen dir Kollegen bei, ne, ein Kollege, der da auch keine Schulung für bekommen hat, sondern dem das irgendwann mal erklärt wurde. Und vielleicht hast du einen guten Kollegen, der weist dich drauf hin, [...]“ (Produktionsmitarbeiter).

d) Eng mit dieser „learning-by-doing“-Kultur hängt die Beobachtung zusammen, dass Beschäftigte mit fortschreitendem Alter in der Tendenz weniger Motivation für Weiterqualifikation und eine geringere Lernbereitschaft zeigen. Das bestätigen auch Expert*innen aus dem Umfeld von Bildungseinrichtungen. Umso wichtiger ist es, Hemmschwellen abzubauen, Anreize zu schaffen und Qualifizierung möglichst in den Arbeitsalltag zu integrieren.

⁵ „Früher konnten die hier bisschen selber entscheiden. Mittlerweile geht eben alles über [Herkunftsland des Mutterkonzerns]“ (Vertreter*in mittleres Management)

Exkurs KfZ-Handwerk

Auch im Kfz-Handwerk lassen sich verschiedene innerbetriebliche Weiterbildungspraktiken finden. In unserem Sample befinden sich neben einigen Expert*innen-Interviews auch zwei Betriebe aus diesem Bereich. Hier sei jedoch angemerkt, dass es sich bei den beiden Fällen um eine Positivauswahl handelt: eine Kfz-Vertragswerkstatt im Luxussegment und eine freie Werkstatt mit außergewöhnlich progressiver Geschäftsführung, in der seit Jahren auch E-Autos repariert werden. Ebenfalls vermerkt werden muss der erschwerte wissenschaftliche Zugang zu Kfz-Werkstätten mit niedrigen Beschäftigtenzahlen.

Durch die stark institutionalisierten Qualifizierungsmöglichkeiten und -anforderungen seitens der Autohersteller gehören vor allem die Vertrags- und herstellergebundenen Werkstätten zu den aktiven Weiterbildenden. Hierbei wird besonders auf regelmäßige Weiterbildung durch die Vertragspartner gesetzt. Je nach Lernziel finden solche Schulungen auch zum Teil in speziell geschaffenen Qualifizierungsstandorten des Vertragspartners statt, deren Kostenintensität in den Befragungen oft hervorgehoben wird. Bei unabhängigen progressiven – d.h. die sich kontinuierlich an Neuerungen im Kfz anpassende, u.a. indem sie frühzeitig die Reparatur von E-Fahrzeugen in ihr Portfolio aufgenommen haben – Werkstätten wird die Weiterbildung der Mitarbeitenden aus eigener Motivation und Initiative vorangetrieben und oft auf externe Weiterbildungsangebote durch die Handwerkskammer zurückgegriffen. Die Kosten für alle genannten Weiterbildungen tragen die Werkstätten meist selbst. Zudem wird darauf hingewiesen, dass digitale Lehrangebote zur Weiterbildung oft an didaktischen und technischen Hürden scheitern würden, was primär an der fehlenden Kommunikation zwischen den Beschäftigten liege. Über formale Schulungen hinaus wird häufig aber auch auf lokale – teilweise auch betriebsübergreifende – Wissensnetzwerke zurückgegriffen, in dem sich Kfz-Werkstätten und deren Beschäftigte inhaltlich vernetzen und austauschen (Peer-to-Peer Learning). Einzelne, schon weitergebildete Fachkräfte geben ihr Wissen an Beschäftigte innerhalb und außerhalb ihres Betriebes weiter. Diese Form der Weiterbildung von Einzelnen würde die „pragmatische“ Variante der Kfz-Werkstätten auszeichnen, die eher kleinere Beschäftigtenzahlen aufweisen. Diese Werkstätten reduzieren ihr Auftragsportfolio auf die nötigsten Kompetenzbereiche und müssen Aufträge außerhalb dieser Kompetenzen nicht selten ablehnen.

Über die veränderten technischen und produktbasierten Fähigkeiten hinaus ist die zusätzliche Herausforderung der Digitalisierung in den Kfz-Werkstätten spürbar. Der Leiter einer Werkstatt berichtet, dass besonders die Elektrik - das merkt man in den Abschlusstests bei den Berufsschulen - die Beschäftigten vor immer größere Probleme stellt und das schon bei den jüngeren Alterskohorten. Ältere Beschäftigten Gruppen sind von dieser Transformation und Unkenntnis noch intensiver betroffen.

Gerade das Modell „learning-by-doing“ stößt aktuell immer mehr an seine Grenzen. Denn erstens verändern sich die Kompetenzprofile (s.o.), zweitens findet durch den demografischen Wandel ein lückenhafter Generationswechsel in den Betrieben statt. Während zahlreiche Kolleg*innen in Rente gehen, kommen immer weniger nach. Das jahrzehntelange Wissen der Älteren z.B. über die Steuerung bestimmter Maschinen kann nicht mehr reibungslos weitergegeben werden. Durch den fehlenden Nachwuchs wird die Fachkräftelücke auf dem Arbeitsmarkt immer größer, der Kampf um kompetente Mitarbeiter*innen demnach härter werden. Eine selbstverständlichere Weiterbildungskultur könnte helfen, dem entgegenzuwirken. Wie diese aussehen könnte, versuchen wir im folgenden Abschnitt zu umreißen.

3. Nachhaltiges, resilientes Lernen in Betrieben als Antwort? Kriterien für eine gelingende Weiterbildungskultur

Wesentlicher Teil der Bemühungen um die Sicherung von Fachkräften und den Ausbau ihrer Kompetenzen in der Transformation der Industrie muss also aus der Verbesserung der Weiterbildungskultur der Unternehmen und Betriebe bestehen. Lern- oder Weiterbildungskultur meint die Gesamtheit von Rahmenbedingungen, Maßnahmen und Erfahrungen zu Weiterbildung in einem Unternehmen oder Betrieb (Friebe 2005). Wir benennen im Folgenden die unserer Untersuchung nach zentralen Aspekte.

Zwischen den verschiedenen Typen von Betrieben und Unternehmen bestehen sehr unterschiedliche Ausgangslagen, auf die im Prozess der Schaffung einer Weiterbildungskultur spezifisch reagiert werden muss. Sicherlich hat ein Unternehmen des Typ III dabei intensivere Grundlagenarbeit zu bewältigen, aber auch ein dem Typ I zugeordneter Betrieb wird wesentliche Veränderungen durchlaufen müssen, bis eine nachhaltige und resiliente Weiterbildungs-

kultur im Unternehmen zu kommen, muss die Bedeutung von Weiterbildung häufig überhaupt erst einmal anerkannt werden, bevor weitere Schritte zur Etablierung einer solchen gegangen werden können. Das heißt es sollten von Unternehmens- und Betriebsleitung Leitlinien und -bilder festgelegt werden, die Lernen und Bildung im Arbeitsleben eine positive normative Prägung geben. Zunächst einmal wäre es ein Kurzschluss zu glauben, von heute auf morgen veränderten sich die Tätigkeitsprofile vieler Berufe radikal, sodass das Wissen und die Fähigkeiten, die einmal in der Berufsausbildung gelernt wurden obsolet werden. Dies ist meistens nicht der Fall und sollte es doch einmal vorkommen, so ist in der Regel ein ganz neuer Arbeitsplatz entstanden, der vorher nicht im Unternehmen existiert hat.

Zentrales Kennzeichen einer positiven Weiterbildungskultur ist, dass vorausschauend und vorbereitend auf mögliche Veränderungen und Anforderungen im Betriebsablauf weitergebildet wird. Zwar muss zwangsläufig in jedem größeren Betrieb immer wieder auch kurzfristig und reaktiv weitergebildet werden, allerdings reduziert sich die Weiterbildung in vielen Betrieben auf solche Ad-hoc-Programme, um auf Veränderungen im laufenden Betrieb zu reagieren. Diese sorgen nicht für zukunftsgerichtete Qualifikationen, sondern steigern die ohnehin hohe Belastung der Beschäftigten und schaffen im besten Fall gerade so die nötigsten Wissensvoraussetzungen für die aktuellen Technologien, bereiten aber nicht auf kommende Umbrüche vor und machen die Bewältigung der Veränderungen damit schwieriger.

Nicht nur hierfür sind umfängliche Organisationsstrukturen des Managements und der Entwicklung von Personal erforderlich. Weiterbildungskultur profitiert bspw. von einem umfassenden System zur Erfassung der vorhandenen Qualifikationen sämtlicher Mitarbeiter*innen (unter anderem in Form von Kompetenzmatrizen), die mit Lern- und Qualifikationsbedarfen abgeglichen wird. Dies bringt viele Vorteile mit sich. Bei der Einführung neuer Maschinen und Prozesse kann lange im Voraus überlegt werden, ob bereits die gebrauchten Fähigkeiten vorhanden sind, ob es Mitarbeiter*innen gibt, die auf Grund ihrer Vorqualifikation besonders geeignet sind und natürlich welche Fähigkeiten und welches Wissen durch Weiterbildung erworben werden muss. Es gibt außerdem die Möglichkeit, frühzeitig vor dem Ausscheiden von Mitarbeiter*innen zu identifizieren, welche Fähigkeiten bald wegfallen und daher durch andere Kolleg*innen übernommen werden müssen bzw. von Neuanstellungen gelernt werden müssen. Dies erleichtert auch strukturierte Onboarding-

Prozesse. Obendrein ermöglicht es regelmäßige Evaluations- und Feedbackprozesse, die zur Verbesserung der Weiterbildungsinfrastruktur genutzt werden können. Das so gewonnene Wissen trägt wiederum zur Optimierung des Weiterbildungsgeschehens bei.

Für eine positive Weiterbildungskultur bedarf es nicht zuletzt Zeit und Geld. Insbesondere der grassierende Fachkräftemangel sorgt für erhöhten Druck auf die Personal- und damit Schichtplanung in den Betrieben, sodass nur wenig Zeit verfügbar ist, um Weiterbildungen stattfinden zu lassen. Hier benötigt es zum einen Verständnis und zum anderen Kompromissbereitschaft, um Weiterbildungen trotzdem möglich zu machen. Nicht zu vergessen sind auch neue technologische Lösungen, die den Druck etwas verringern können, indem Inhalte über Blended Learning-Formate z.B. zuhause abgerufen werden können. Die Finanzierung der Maßnahmen selbst muss abgesichert sein und zusätzlich sind ihre Beschäftigten gerade bei Kurzarbeit oder einer geringen Auslastung dazu zu ermutigen, Weiterbildungen zu belegen. Verschiedene Entgelt- und Arbeitszeitregelungen bilden einen guten Anreiz, eine Weiterbildung aufzunehmen. Wenn man über die zeitliche Dimension von Weiterbildung spricht, ist auch die Frage ihrer Finanzierung nicht weit entfernt. An dieser Stelle sind vor allem Institutionen gefragt, die Weiterbildung unterstützen. Ihre Förderprogramme müssen öffentlicher und transparenter werden, um es Unternehmen und Arbeitnehmer*innen leichter zu machen, Unterstützungen zu beantragen.

Ein entscheidender Punkt für die Attraktivität von Weiterbildungsmodulen ist ihre Anpassung an die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens. Dies betrifft im Wesentlichen zwei Aspekte. Einerseits die konkret umgesetzte Maßnahme und andererseits die zeitliche und finanzielle Rahmenbedingung. Zu ersterem ist zu sagen, dass es sowohl für die Produktion als auch die damit verbundene Weiterbildung schon länger gilt, dass es keine "One-fits-all"-Lösungen mehr gibt. Die Anforderungen an die Beschäftigten sind von Unternehmen zu Unternehmen und Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz grundverschieden, auch wenn die gleiche Ausbildung erforderlich ist. Diese Ausdifferenzierung macht es notwendig, maßgeschneiderte Angebote zusammen mit den Unternehmen zu entwickeln, um ihre Bedarfe zu bedienen.

In den Prozess der Weiterbildungsentwicklung sollten alle Beteiligten einbezogen werden, um mögliche Hürden schon vor Beginn aus dem Weg zu räumen. Außerdem steigert es die Motivation bei den

Teilnehmenden und sowie das Verständnis für die neuen Prozesse bei den Vorgesetzten und stärkt die innerbetriebliche Kommunikation. Wichtig für diesen Prozess ist auch, dass er von den Mitarbeiter*innen selbst angestoßen werden kann. Die Eigeninitiative sorgt für ein größeres Verantwortungsbewusstsein und kann zudem neue Perspektiven für das Unternehmen eröffnen. Um diesen Ansatz noch ein Stück weiter zu betreiben, sollten Beteiligungsformate geschaffen werden, z.B. runde Tische, die in regelmäßigen Abständen tagen, um Weiterbildungsbedarfe zu formulieren und Weiterbildungsaktivitäten zu evaluieren. In einer Idealtypischen Weiterbildungskultur findet das Lernen selbstorganisiert statt. Zeit und Technik steht zu Verfügung. Bedarfe sowie die Form von Weiterbildungsmodulen werden partizipativ organisiert. D.h. sowohl die Personalverantwortlichen als auch die Mitarbeiter*innen äußern die Bedarfe und sind an der Umsetzung von konkreten Modulen beteiligt. Weiterbildung gehört also selbstverständlich zum betrieblichen Alltag dazu und sorgt für viele verschiedene Effekte wie z.B. eine gesteigerte Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen und in Zeiten der Ungewissheit für ein gestärktes Innovationspotenzial.

Zuletzt soll es um die Sicherstellung der Nachhaltigkeit gehen. Weiterbildung kann von vielen Unternehmen nicht allein bewältigt werden, obwohl sie zifisch zugeschnitten sind. Eine Perspektive kann die Vernetzung mit anderen Unternehmen sowie mit Bildungsträgern in der Region sein. So werden Gemeinsamkeiten bei den Bedarfen identifiziert und Wissen geteilt, das für die Entwicklung und Organisation von Weiterbildung einen bedeutenden Mehrwert darstellen kann. Erfahrungen zu Finanzierungsmöglichkeiten sowie eventuelle Zusammenschlüsse zur Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen nützen allen Beteiligten. Ein weiterer Faktor bei der Herstellung von Nachhaltigkeit ist die Feststellung von bereits bestehenden Ressourcen wie z.B. konzerninternen Weiterbildungssystemen. Diese können als Basis für die weitere Entwicklung dienen und Funktionen wie das oben genannte System zur Erfassung von Qualifikationen übernehmen. Eine weitere Rolle für solche Systeme ist die Sicherstellung der Verfügbarkeit von Weiterbildungsinhalten. Ihr Vorhandensein bedeutet, dass Weiterbildungsmodule und ihre Inhalte auch nach ihrer Nutzung noch so bereitgestellt werden, dass auf sie zugegriffen werden kann, entweder für neuerliche Weiterbildungen oder zur Auffrischung. Dies kann z.B. auch über E-Learning-Plattformen gelöst werden, die sogar außerhalb der eigentlichen Arbeitszeiten erreichbar sind und somit auch ein flexibles Lernen ermöglichen.

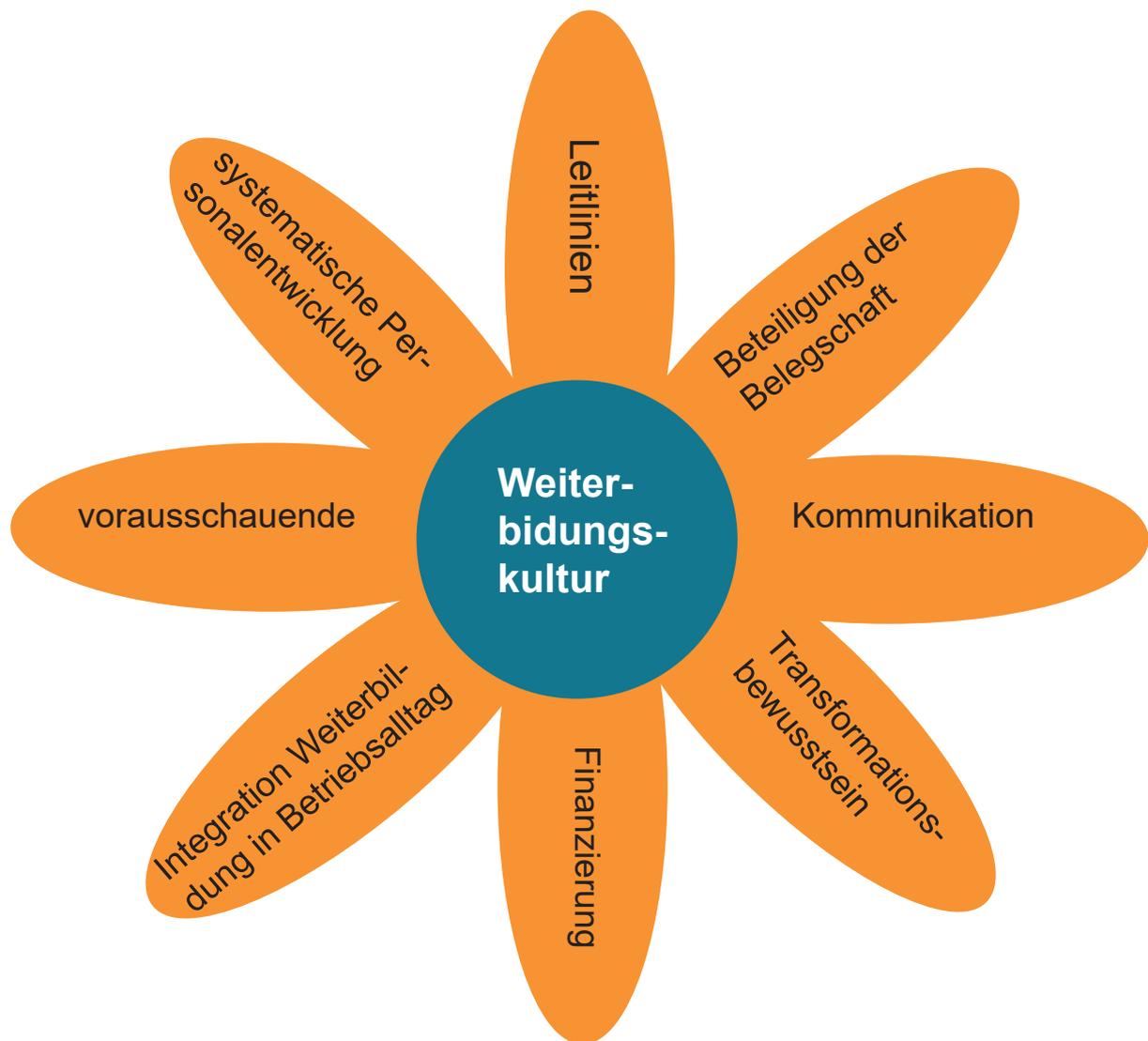


Abbildung 1: Kriterien einer nachhaltigen und resilienten Weiterbildungskultur. (Eigene Darstellung)

Zusammengefasst sind also folgende Kriterien zentral, um eine nachhaltige und resiliente Weiterbildungskultur aufzubauen (siehe Abbildung 1): Es bedarf normativer Rahmenbedingungen im Unternehmen – z.B. in Form von Bildungsleitlinien im Unternehmen – (a), einer systematischen Personalentwicklung (b), die Kompetenzbedarfe mit dem vorhandenen Profil abgleicht, sowie einer vorausschauenden Planung von Weiterbildung angesichts anstehender Transformationsprozesse (c). Letztere ist eng verknüpft mit einem konsequenten Transformationsbewusstsein im Unternehmen (d). Weitere wichtige Aspekte einer gelingenden Weiterbildungskultur sind eine solide Finanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen (e) und deren Integrierung in den Betriebsalltag (f). Hierzu gehört u.a. die Anwendung

von Anreizsystemen. Grundvoraussetzungen stellen außerdem eine kontinuierliche Beteiligung und Einbindung von Belegschaft und Lernenden bei Planung von Weiterbildung (g) sowie eine transparente Kommunikation innerhalb des Betriebs (h) dar.

Nachhaltige Weiterbildungskulturen tragen, wie oben beschrieben, zur ganzheitlichen Stärkung von Resilienz in Unternehmen bei. Sie steigern die Kommunikation und die Innovationsfähigkeit und eröffnen so neue Perspektiven. Im folgenden Kapitel wird es um konkrete Maßnahmen gehen, die beispielhaft andeuten sollen, wie der Weg zu einer Weiterbildungskultur in Unternehmen gelingen kann.

4. Konkrete Maßnahmen: Roadmap/Anpassungskonzepte für kontinuierliche betriebliche Lernprozesse

Auf Grundlage unserer Untersuchungsergebnisse lassen sich mögliche betriebliche Anpassungskonzepte entwickeln, die bei einer Etablierung von Qualifizierung für die Transformation helfen können. Es muss zum einen darum gehen, eine betriebliche Weiterbildungskultur entlang der o.g. Kriterien zu fördern, um die Transformation zu bewältigen. Zum anderen braucht es klare betriebliche Qualifizierungsziele, die sich an den bekannten Bedarfen für das jeweilige Geschäftsmodell und die Produktpalette orientieren.

Zur Bewältigung der Transformation der Autoindustrie lassen sich drei Wege ausmachen: Erstens hin zu neuen Produkten für die E-Mobilität (bspw. Batterie- und E-Motorkomponenten), zweitens veränderte Produkte mit neuen Anforderungen (z.B. Leichtbau, E-Motoren), drittens Konversion hin zu non-automotive Produkten. Für sämtliche Beteiligten ist die Anpassung an abweichende Verfahrensweisen und Produktionsprozesse (u.a. andere Montageart, Hochvoltproblematik) gleichsam als zusätzliche Anforderung zu berücksichtigen. Besonders schwer ins Gewicht fallen hier die Digitalisierung und Dekarbonisierung der Produktion an sich (höhere Energieeffizienz, alternative Energiequellen etc.). Je nachdem, welchen Weg ein Unternehmensstandort einschlägt,

ergeben sich spezifische Kompetenzbedarfe, die es zu entwickeln und zu systematisieren gilt.

Die Kompetenzpyramide (siehe Abbildung 2), die wir im BeAT-Projekt entwickelt haben, kann eine Orientierung über die Bandbreite der möglichen Bedarfe liefern. Sie unterscheidet zwischen Fachwissen (orange) und fachübergreifenden Schlüsselkompetenzen (blau). Jedes Unternehmen sollte jedoch seine eigene Kompetenzpyramide entwickeln, wo konkrete Schwerpunkte für beide Kompetenzkategorien gesetzt werden, die dann nach und nach in eine strategische Umsetzung überführt werden.

Bei den jeweiligen fachspezifischen Kompetenzprofilen können einschlägige Studien helfen (Olle et al. 2022, auch Pfeiffer et al. 2023). Eine strategische Umsetzung der Qualifizierungsziele bedeutet die Integration von Qualifikationsmaßnahmen in den betrieblichen Alltag. Angesichts des fortschreitenden Fachkräftemangels auf dem Arbeitsmarkt gewinnt eine eigene Weiterbildungskultur umso mehr an Bedeutung. Dabei ist es wichtig, die Beschäftigten und ihre eigenen Bedürfnisse ernst zu nehmen und zu beteiligen: „Man muss die Mannschaft mitnehmen“ (Fertigungsleiter). Das dies bereits erfolgreich gelebte Praxis in einigen Thüringer Unternehmen ist, wurde uns an verschiedenen Stellen bestätigt. Ein Personalverantwortlicher führte aus:

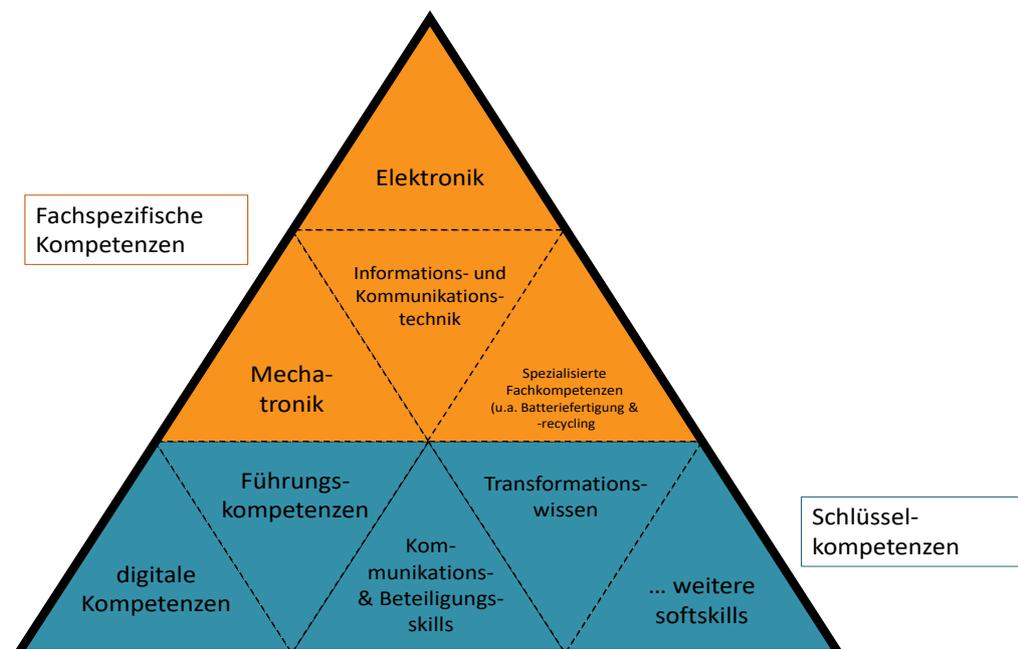


Abbildung 2: Kompetenzbedarfspyramide (Eigene Darstellung; vgl. Hünninger et al. 2023, S. 8)

„Menschen müssen das Gefühl bekommen, dass ihre Erfahrungen und Kenntnisse gebraucht werden, dass sich die Bürde der Weiterbildung für sie lohnt.“

Regelmäßige Gespräche mit den Beschäftigten helfen dabei, Weiterbildungsbedarfe rechtzeitig zu erkennen, so zeigen die Erfahrungen aus einem aktiven Betrieb. D.h. spätestens, wenn eine Kompetenzlücke (ein Dreieck in der Pyramide) identifiziert wurde, gilt es, die entsprechenden Beschäftigtengruppen mit einzubeziehen, um die Bedarfe und die Anforderungen an eine entsprechende Qualifizierungsmaßnahme zu konkretisieren. Als positive Faktoren für die Steigerung der Weiterbildungsbereitschaft unter Beschäftigten zeigten sich in unseren Gesprächen vor allem Information und Transparenz über Weiterbildungsmaßnahmen, monetäre Incentivierung, Freistellung für die Zeit der Weiterbildung, statt Weiterbildung in der Freizeit oder auch eine Zertifizierung. Best Practice Beispiele aus den Interviews zeigen außerdem, dass der Wille für Weiterbildung und neue Tätigkeiten dann besonders groß ist, wenn die Mitarbeiter*innen in betriebliche Veränderungsprozesse einbezogen werden. In den Worten eines Bildungsverantwortlichen in einem großen Unternehmen: „Die Leute müssen sich als Teil der Lösung empfinden“ (Expert*in Berufliche Bildung). Hier erscheinen eine offene Kommunikation und der Rückgriff auf das Fachwissen der Mitarbeiter*innen in Veränderungs- und Verbesserungsprozesse als wichtige Elemente. Gleichzeitig muss nach geeigneten Anbieter*innen für die Qualifizierungsmaßnahme gesucht werden.

Kompetenzlücken zu identifizieren und systematisch zu schließen sowie eine betriebliche Lernkultur zu etablieren sollten die Zielsetzungen für ein jedes betriebliches Anpassungskonzept sein. Je nach Weiterbildungstyp (siehe Abschnitt 2), ergeben sich daraus aber unterschiedliche Qualifizierungsstrategien sowie konkretisierte Empfehlungen für mögliche innerbetriebliche Maßnahmen (siehe Tabelle 2).

Für Typ I – die Aktiven – heißt das, Qualifizierungspraxis zu verstetigen, indem die Lernkultur im Betrieb weiter etabliert und ausgebaut sowie zukunftsorientiert in allen Bereichen qualifiziert wird. Das kann dadurch erreicht werden, dass jede Neueinstellung mit strukturiertem Onboarding einhergeht (soweit noch nicht geschehen). Außerdem sollte jede Mitarbeiter*in bedarfs- und interessenorientiert ein kontinuierliches Weiterbildungsangebot zugänglich sein. Bei der fortlaufenden Erhebung von Bedarfen und Interessen können fokussierte Transformationsschulungen und beteiligungsorientierte Zukunftsworkshops helfen, in

denen zum einen Wissen über Veränderungsprozesse allgemein vermittelt und zum anderen geplante betriebliche Transformationen transparent gemacht werden. In Zukunftsworkshops unter Beteiligung der relevanten Fokusgruppen der Belegschaft können gemeinsam Qualifikationsziele und Kompetenzbedarfe ermittelt werden, die sich im Anschluss in Personalentwicklungsstrategien überführen lassen. Um langfristig eine erfolgreiche Weiterbildungsstrategie zu etablieren, ist eine Evaluierung der Maßnahmen durch die Teilnehmer*innen und die Durchführenden empfehlenswert, deren Ergebnisse in die Planung weiterer Aktivitäten einfließen. Dabei können Qualifikationsmanagementsysteme helfen, deren Einführung jedoch transparent und für die betrieblichen Alltag in praktikabler Weise etabliert werden müssen. D.h. alle Beschäftigten müssen daran teilhaben können und sich mit dem System auskennen. Ein weiterer wichtiger Aspekt für den Erfolg einer aktiven Qualifizierungsstrategie ist die kontinuierliche Motivation der Beschäftigten für „lebenslanges Lernen“ im Betrieb. Dabei sind Anreize und positives Feedback empfehlenswerte Begleiter.

Bei der Etablierung einer betrieblichen Lernkultur kann ein Peer-Learning-Ansatz durchaus erfolgreich sein. Im Rahmen des BeAT-Projekts haben wir mit einem Typ-1-Praxispartner eine Weiterbildung entwickelt, die wir hier „Train-the-Trainer (TtT)“-Workshop⁶ nennen. Es ging hier darum die „internen Trainer“ für ihre Aufgabe des Anlernens neuer Kolleg*innen zu schulen. Basierend auf Beschäftigten-Interviews, in denen die konkreten Kompetenzbedarfe ermittelt wurden, wurde der Workshop mit einem Schwerpunkt auf Lerntypen und Kommunikationsformen konzipiert. Dieser wurde dann dreimal mit Gruppen von 10 Personen pilotiert und jeweils angepasst. Im Anschluss erfolgte eine Evaluation durch die Teilnehmenden, das Personalmanagement und die Produktionsleitungen. Gerade die interaktiven Elemente des Workshops und die integrierten Übungen stießen auf sehr positive Resonanz. Es zeigte sich, dass eine solche Maßnahme geeignet ist, die Bereiche Lernen und Weiterbildung insgesamt im Unternehmen aufzuwerten (Hünniger, Michaels & Seitz 2023, im Erscheinen).

Natürlich sind die eben genannten Maßnahmen auch für Typ II – die Verhaltenden – geeignet, jedoch sollte hier die oberste Priorität darauf liegen, strategisch eine Lernkultur zu fördern und aktiver zukunftsorientiert zu schulen. Dafür bedarf es vorerst an Maßnahmen, die proaktive Verhaltensweisen seitens der Geschäftsführung/Personalabteilung stimulieren und andererseits die Belegschaft für die Bedeutung von Qualifizierung für die Transformation sensibilisieren.

Konkret sind Managementschulungen in puncto Führungskompetenzen, Change-Management und Personalentwicklung hierbei empfehlenswert. Um die Belegschaft zu sensibilisieren, sind beteiligungsorientierte Formate und eine transparente Informationspolitik im Unternehmen ratsam. Falls nicht rechtzeitig in der Produktionshalle kommuniziert wird, welche Produkte zukünftig hergestellt werden sollen, wird es schwierig für die Mitarbeiter*innen, sich auf die Prozesse einzustellen und es kommt kein Gefühl der Beteiligung auf. Außerdem sollte in Typ II-Betrieben der Schwerpunkt auf die gründliche und systematische Ermittlung des bestehenden Qualifikationsprofils und den realen Kompetenzbedarfen für die Zukunft liegen. Auf dieser Basis sollten Qualifikationsmaßnahmen proaktiv entwickelt und angeboten werden, d.h. nicht erst auf die Nachfrage aus der Belegschaft hin und nicht ohne die Einbindung der Betroffenen in die Gestaltung der Maßnahmen (siehe z.B. o.g. TtT-Workshop). Was Grundlagenwissen angeht, so kann das in einer frei zugänglichen Lernplattform bereitgestellt werden und dabei helfen Hemmschwellen zum betrieblichen Lernen abzubauen. Im Rahmen des BeaT-Projekts wird gerade eine solche Plattform entwickelt.⁷ Auch kann es gerade für proaktive Weiterbildung im Betrieb sinnvoll sein, sich kompetente (regionale) Partner von außen zu Hilfe zu holen. Diese haben oft schon Erfahrung mit bestimmten Lerninhalten und erprobten Formaten.⁸

Auch bei Typ III – den Pragmatischen – können die Maßnahmen, die für Typ I und II genannt werden, sinnvoll sein. Die Priorität muss hier allerdings erstmal darauf liegen, überhaupt eine betriebliche Lernkultur aufzubauen und über reine Pflichtschulungen hinaus zukunftsorientiert zu qualifizieren. Dafür ist es empfehlenswert allem voran die gesamte Belegschaft besonders intensiv für die Bedeutung von Qualifizierung zu sensibilisieren. Auch hierfür sind beteiligungsorientierte Formate sinnvoll. In diesem Zusammenhang sollte die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter*innen und das Bewusstsein darüber gestärkt werden. Schließlich erhöht die Einbeziehung von Beschäftigten in Veränderungsprozesse die Lernbereitschaft, das zeigen unsere Interviews. Es geht hierbei darum, über die aktuellen Transformationsprozesse (außer- und innerbetrieblich aufzuklären und eine Betroffenheit zu erzeugen, die zum gemeinsamen Überlegen und Handeln anregt. Nach dieser Sensibilisierungsphase sollte es darum gehen, Weiterbildungswünsche und Kompetenzbedarfe systematisch

zu ermitteln und abzugleichen, um daraus in einem weiteren Schritt Modellversuche für passende Qualifizierungsmaßnahmen zu starten. Um das „Eis“ für betriebliches Lernen zu brechen, kann gerade bei Typ III die Integration kleiner Lerneinheiten zum alltäglichem Basiswissen (z.B. E-Mobilität, Transformation und Beteiligung) in den Alltag helfen. Mit diesem Ziel erproben wir im Rahmen des BeaT-Projekts gerade mit betrieblichen Typ III-Praxispartnern die Wirkung von Stellwänden/Plakaten zu den genannten Themen auf (Produktions-) Mitarbeiter*innen. Diese beinhalten über QR-Codes auch digitale Lerninhalte.

⁶ Details zum Workshop siehe Hünigler, Michaels & Seitz 2023, im Erscheinen.

⁷ Bei Interesse an der Lernplattform wenden Sie sich gern direkt an stefanie.seitz@ikts.fraunhofer.de

⁸ Eine Übersicht über relevante Bildungsträger in Thüringen finden Sie auf unserer Homepage www.beat-learning.info/

Tabelle 2: Betriebliche Anpassungskonzepte nach Typen 1: Merkmale der betrieblichen Weiterbildungstypen (eigene Darstellung)

Typ	Qualifizierungsstrategie	Mögliche innerbetriebliche Maßnahmen
Typ I: Die Aktiven	Lernkultur etablieren und ausbauen & zukunftsorientiert in allen Bereichen qualifizieren	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturierte Onboardings • kontinuierliche Erhebung von Bedarfen und Interessen • fokussierte Transformationsschulungen und beteiligungsorientierte "Zukunftsworkshops" • Evaluierung von zugeschnittenen Weiterbildungsmaßnahmen • Qualifikationsmanagementsysteme • Motivationsmaßnahmen
Typ II: Die Verhaltenden	Lernkultur fördern und aktiver zukunftsorientiert schulen	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebung des Qualifikationsprofils und von realen Bedarfen u.a. durch Interviews und Runde Tische • Sensibilisierung der Belegschaft durch beteiligungsorientierte Formate und transparente Informationspolitik • Managementschulungen (Führungskompetenzen, Change Management; Personalentwicklung) • Proaktiver Einsatz von Qualifizierungsmaßnahmen
Typ III: die Pragmatischen	Lernkultur aufbauen und zukunftsorientiert zu schulen	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung für Qualifizierungsbedeutung • Stärkung der Innovationsfähigkeit der gesamten Belegschaft • Betroffenheit erzeugen & Transformationsaufklärung • Wünsche und Bedarfe systematisch ermitteln und abgleichen • Modellversuche starten

Es handelt sich hier um idealtypische Empfehlungen. Die spezifischen Produkte, der aktuelle Stand von Digitalisierung und Automatisierung im Unternehmen, sowie strukturelle Abhängigkeiten zu Kunden bzw. dem Mutterkonzern bedingen die Möglichkeiten am jeweiligen Standort wesentlich. Außerdem bringt jeder Betrieb spezifische Rahmenbedingungen, Transformationsprozesse, Kapazitäten sowie Produkt(e) mit, die am Ende über die geeigneten Bildungsaktivitäten und Lernformate entscheiden.

Jenseits der Typenspezifischen Empfehlungen gilt für alle Betriebe, daran zu arbeiten, die o.g. Kriterien für eine Weiterbildungskultur zu schärfen und zu erfüllen, um learning by doing Praktiken in nachhaltigere und resilientere Methoden zu überführen. Um sich gut aufzustellen, braucht es hinsichtlich Weiterbildung Übung und Routine beim Management und den Mitarbeiter*innen selbst. Es handelt sich hierbei um einen Prozess, der erst langfristig zu sichtbaren Erfolgen führt. Kleinere Lerneinheiten können helfen, Lernroutinen zu generieren und den betrieblichen

Alltag nicht zu stören. Gleichzeitig sind außer- bzw. überbetriebliche Rahmenbedingungen und Infrastrukturen zu schaffen bzw. zu stärken.

5. Fazit

Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für Betriebe der Automobil(zuliefer)industrie ist durch die anhaltende Transformation hin zu digitalen und dekarbonisierten Produkten und Produktionsprozessen gestiegen. Wie unsere Interviews an Thüringer Standorten zeigen, bestehen an verschiedenen Stellen Aufholbedarfe.

Wenngleich die Unternehmenslandschaft sehr heterogen ist und es einige Akteure gibt, die sich sehr aktiv für betriebliche Weiterbildung engagieren, ist eine pragmatische Weiterbildungspraxis verbreitet, die sich durch Kurzfristigkeit und den Fokus auf das Nötigste auszeichnet. Gründe dafür liegen in fehlenden Ressourcen und Planungsunsicherheiten der

Betriebe, die durch Marktbedingungen sowie die Produktzusagen und finanzielle Ausstattung bestimmt werden. Häufig fehlt es an Zeit und Erfahrung, um Bedarfe und bestehende Kompetenzen zu erfassen und um diese organisatorisch umzusetzen. Für viele Mitarbeiter*innen gibt es keine strukturierte Weiterbildung, sondern ein learning-by-doing und Anlernen durch (pädagogisch ungeschulte) Kolleg*innen. Handlungsmöglichkeiten für die Unternehmen bestehen darin, die eigenen Bedarfe versuchen besser zu erfassen, genauso wie bestehende (formale und informale) Qualifikationen und Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen, um den Einstieg in neue Produkte und Prozesse zu erleichtern und um zu wissen, welche Fähigkeiten und welches Wissen bei Ausscheiden der Mitarbeiter*innen wegfällt, sowie um das Onboarding von neuen Mitarbeiter*innen zu erleichtern. Um den Mitarbeiter*innen den Zugang zu bestehenden Weiterbildungsmaßnahmen zu erleichtern, scheinen uns die Information über mögliche Weiterbildungsmaßnahmen und Anreize bzgl. Arbeitszeit, Vergütung und Zertifizierung zentral zu sein.

Da sich die Betriebe in ihrer Weiterbildungskultur stark unterscheiden, empfehlen sich auch unterschiedliche Maßnahmen. Betriebe, in denen Weiterbildungen schon Teil des Alltags sind sollten versuchen, die Lernkultur in den Belegschaften weiter zu verstetigen, um auch in Zukunft und mit anderer Zusammensetzung von Belegschaft und Management auf Erfahrungen, Wissen und bewährte Abläufe zurückgreifen zu können. Neueinstellungen sollten versucht werden mit umfassenden Onboardings begleitet zu werden. Es können Workshops mit der Belegschaft zur Erhebung von persönlichen Bedarfen und Interessen vorgenommen werden, um die Bereitschaft weiter zu erhöhen. Teil des Qualitätsmanagements sollte eine Evaluierung der Maßnahmen sein. Aktuell verhaltene Betriebe hinsichtlich Weiterbildungsmaßnahmen sollten zusätzlich zunächst für das Management sicherstellen, dass hier ausreichende Aufmerksamkeit und Wissen zum Thema bestehen, im Zweifel sollten Führungskompetenzen und Change Management gestärkt und für die Bedeutung von Qualifizierung sensibilisiert werden. Bei bisher minimalistisch weiterbildenden Betrieben muss zusätzlich zu bereits genannten Maßnahmen die Belegschaft für Qualifizierung sensibilisiert werden, was durch eine Beteiligungsorientierung in den Transformations- und Weiterbildungsvorhaben, Aufklärung über Transformationsprozesse und schließlich die Erfassung von Kompetenzbedarfen und Weiterbildungswünschen funktionieren kann. Die Bildungsträger sind mit spezifischer werdenden Bedürfnissen der Betriebe an die Weiterbildungsinhalte konfrontiert, aber auch damit,

dass viele Betriebe keine Klarheit über zukünftig vor Ort gebrauchten Kompetenzen haben. Die Ergänzung des Portfolios mit fachübergreifenden Kompetenzen, die in der digitalen und ökologischen Transformation relevant werden, liegt nahe und wird von vielen Bildungsakteuren auch bereits so umgesetzt.

Für eine langfristige Etablierung einer Weiterbildungskultur in Thüringer Betrieben braucht es allerdings selbstverständlich noch mehr, als Eigeninitiative von Management, Mitarbeiter*innen und Bildungsträgern. Für die Sicherung von Industriearbeitsplätzen in der Region müssen hinsichtlich der Weiterbildung die richtigen Rahmenbedingungen in der Transformation gesetzt werden. Hierfür sollte die Landes- und Bundespolitik industrie- und bildungspolitisch beherzt in die entsprechenden Bereiche eingreifen: Es fehlt trotz des im März 2023 verabschiedeten Gesetz zur Stärkung der Aus- und Weiterbildungsförderung bundesweit immer noch an robusten Fördermöglichkeiten für konkrete betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen. Bestehende Förderprogramme sind häufig auf Pilotaktivitäten beschränkt, die nicht in jedem Fall eine langfristige Verstetigung über die Förderung hinaus erlangen. Das in diesem Zuge geplante Qualifizierungsgeld ist ein Vorstoß in dieser Richtung, wird aber von Arbeitgeberverbänden u.a. wegen einer zu hohen Mindeststundenzahl zur Förderung von Bildungsmaßnahmen kritisiert sowie von Sozialverbänden und Wissenschaft v.a. wegen der unzureichenden Höhe der Lohnersatzzahlungen bei Weiterbildung (Zentner 2023).

Regional herrschen weiter große Unterschiede in der Verfügbarkeit einer umfassenden, betrieblich orientierten Bildungsinfrastruktur. Um diesem Problem entgegenzuwirken, sollte weiter an einer Vernetzung der Betriebe mit Bildungsakteuren gearbeitet und mehr Transparenz über Weiterbildungs- und Finanzierungsmöglichkeiten geschaffen werden. Im Projekt haben wir mit unserer Weiterbildungsdatenbank eine erste Möglichkeit geschaffen, die einen Überblick zu Thüringer Bildungsträgern ermöglicht: <https://www.beat-learning.info/weiterbildungsdatenbank/>.

Schließlich können natürlich nicht alle Probleme der Transformation über die (Weiter-)bildung gelöst werden. Es bedarf gerade in Thüringen noch stärker einer integrierten Standort- und Fachkräftepolitik, um die unweigerlich eintretenden Veränderungsprozesse in der Industrie in eine positive Richtung für Beschäftigte und Unternehmen zu lenken. Angesichts des Fachkräftemangels bedarf es auch einer Steigerung der Attraktivität des Standorts Thüringen als Lebens- und Arbeitsort, was in den vergangenen Jahrzehnten

auch durch im Bundesvergleich unattraktive Arbeitsbedingungen verhindert wurde, aber auch durch ein ausbaufähiges gesellschaftliches Image. Eine aktive Anwerbungspolitik von Fachkräften im Ausland für Regionen Ostdeutschlands durch die Institutionen von Bund und Länder kann helfen, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Um die Zukunft der Betriebe in Thüringen zu sichern, sind aber auch industriepolitische Maßnahmen notwendig, die auf eine sozial-ökologische Transformation zeigen, d.h. die Förderung von Technologien und die Ansiedlung von Unternehmen, die sowohl ökologisch als auch sozial Verantwortung in der Region Thüringen übernehmen.

Literatur

1. Czernich, Nina; Falck, Oliver; Erer, Murat; Keveloh, Kristin; Ó Muineacháin, Séin (2021): Transformation in der Automobilindustrie – welche Kompetenzen sind gefragt? In: ifo Schnelldienst digital, 12/2021, 1. September 2021. <https://www.ifo.de/publikationen/2021/aufsatz-zeitschrift/transformation-der-automobilindustrie-welche-kompetenzen>. Zuletzt abgerufen: 17.07.2023.
2. Friebe, Judith (2005): Merkmale unternehmensbezogener Lernkulturen und ihr Einfluss auf die Kompetenzen der Mitarbeiter. Dissertation. Ruprechts-Karls-Universität Heidelberg. <http://www.ub.uni-heidelberg.de/archiv/5847>. Zuletzt abgerufen: 10.08.2023.
3. Hara, Noriko (2009): Communities of Practice. Fostering Peer-to-Peer Learning and Informal Knowledge Sharing in the Work Place. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
4. Holzschuh, Madeleine; Becker, Karina; Dörre, Klaus; Ehrlich, Martin; Engel, Thomas; Hinz, Sarah et al. (2020): „Wir reiten das Pferd, bis es tot ist!“. Thüringens Auto- und Zulieferindustrie in der Transformation. In: Antje Blöcker, Klaus Dörre und Madeleine Holzschuh (Hg.): Auto- und Zulieferindustrie in der Transformation. Beschäftigtenperspektiven aus fünf Bundesländern. Frankfurt/Main: Otto Brenner Stiftung.
5. Olle, Werner; Plorin, Daniel; Chmelik, Rico (2022): Kompetenzentwicklung ZUKUNFT AUTOMOBIL in Thüringen. Studie des Chemnitz Automotive Institute (CATI) in Zusammenarbeit mit dem Netzwerk automotive thüringen (at). https://thaff-thueringen.de/assets/images/Downloads/Studie_Kompetenzentwicklung-ZUKUNFT-AUTOMOBIL-in-Thueringen_11-2022.pdf. Zuletzt abgerufen: 17.07.2023.
6. Pfeiffer, Sabine und Autor*innenkollektiv (2023): Essentials. Eine Momentaufnahme aus dem Maschinenraum der dualen Transformation von Digitalisierung und Elektromobilität: Transformationserleben – Transformationsressourcen – Transformationsbereitschaft bei Volkswagen. Nürnberg: FAU Erlangen-Nürnberg. <https://www.laboratory.de/files/downloads/AQ2030-Studie-Essentials.pdf> – Kurzfassung: <https://www.laboratory.de/files/downloads/AQ2030-Studie-Highlights-DE.pdf>. Zuletzt abgerufen: 10.08.2023.
7. Rosetti, Kai/Langhoff, Thomas (2016): Kompetenzstrukturmodelle in KMU. In: GfA, Dortmund (Hrsg.): Arbeit in komplexen Systemen. Digital, vernetzt, human?! – B 8.2, <https://gfa2016.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de/inhalt/B.8.2.pdf>. Zuletzt abgerufen: 10.08.2023.
8. Zentner, Christian (2023): Experten bewerten geplantes Qualifizierungsgeld kritisch. In: Deutscher Bundestag (Hg.). Parlamentsnachrichten. Arbeit und Soziales — Anhörung — hib 378/2023. <https://www.bundestag.de/presse/hib/kurzmeldungen-949788>. Zuletzt abgerufen: 11.09.2023



BeaT

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

BeaT – Verbundkoordination und Blended Learning-Plattform

Dr. Stefanie Seitz

Fraunhofer-Institut für Keramische Technologien und Systeme IKTS
Michael-Faraday-Straße 1, 07629 Hermsdorf
Telefon: +49 36601 9301-4822
stefanie.seitz@ikts.fraunhofer.de

BeaT – Transfer

Thomas Rehfeldt

Friedrich-Schiller-Universität Jena,
Servicezentrum Forschung und Transfer
Kahlaische Straße 1, 07745 Jena
Telefon: +49 3641 9-402146
thomas.rehfeldt@uni-jena.de

BeaT – Empirie

Dr. Johanna Sittel

Friedrich-Schiller-Universität Jena,
Institut für Soziologie
Carl-Zeiß-Straße 3, 07743 Jena
Telefon +49 3641 9-45525
johanna.sittel@uni-jena.de

BeaT – Anpassungskonzepte

Dr. Julia Hünninger

automotive thüringen e.V.
Anger 81, 99084 Erfurt
Telefon: +49 162 238 2220
jhuenniger@automotive-thueringen.de

Herausgeber

Berufliche Bildung erneuern für die automobilen Transformation (BeaT)

www.beat-learning.info

Redaktion

Theresa Schneider

Layout

Marie Kaden, Fraunhofer IKTS

Bildnachweis

Bildnachweis bei externen Bildern

Förderkennzeichen: 03EI5221

Laufzeit: 10/2020 – 09/2024