



Berufliche Bildung erneuern für die automobile Transformation

## Transformation und Strukturwandel im Krisenkontext

Seit dem Start des Projektes, das vor dem Eindruck der Corona-Pandemie Ende 2021 begann, scheint eine Krise die nächste zu jagen. Bestimmten zunächst die durch abgebrochene Lieferketten bedingten Materialengpässe das Geschäft in der Thüringer Zulieferindustrie, gesellten sich bald rasant steigende Energiekosten dazu und auch der Fachkräftemangel wird zu einem immer kritischeren Thema bei der Sicherung der Produktion.

Diese neue Realität findet vor dem Hintergrund der sogenannten drei D's statt. Mit dem Fachkräftemangel wurde bereits auf den Demografischen Wandel hingewiesen. Hinzu kommt zum einen die Digitalisierung, die sowohl Produkte als auch die Produktion in der Automobilindustrie betrifft und zum anderen die Dekarbonisierung, die darauf abzielt, die Produktion klimaneutral zu gestalten und so den CO<sub>2</sub>-Fussabdruck der Produkte auf ein Minimum zu reduzieren.



## Projektansatz und Forschungsdesign

Das Projekt „Berufliche Bildung erneuern für die automobile Transformation“ (BeaT) ist vor diesem Hintergrund angetreten, Gestaltungsmöglichkeiten für die Transformation in der Automobil- und Zulieferindustrie mittels betrieblicher Weiterbildung auszuloten. Die Automobilindustrie wurde als Forschungsgegenstand gewählt, weil sie nicht nur ihre Produktion anpassen muss, sondern sich in Teilen auch ihre Produkte und Geschäftsmodelle radikal verändern. Die Umstellung auf batterieelektrische und weitere alternative Antriebsformen sowie die Digitalisierung im Fahrzeug bedeutet in einigen Fällen den radikalen Einbruch ganzer Produktpaletten. Unternehmen müssen zukunftsfähige Alternativen finden und sich darauf mit ihren Belegschaften einstellen können. Wie die aktuelle Situation in diesem Bereich ist, haben wir in über 90 Interviews erhoben. Neben Expert\*innen aus Interessensvertretungen, Bildung und Wissenschaft haben wir vor allem auch mit Menschen aus mehr als 20 Thüringer Unternehmen gesprochen. Dabei wurden sowohl das Management als auch die Beschäftigten selbst bzw. ihre Vertretungen gehört.

## Erhebung und Datenbasis

Die vorgestellten Ergebnisse stammen aus 91 qualitativen Interviews mit Expert\*innen und betroffenen Akteuren, die seit Projektbeginn durchgeführt wurden. Zur Validierung dienen u.a. Workshops mit den Betroffenen Gruppen.

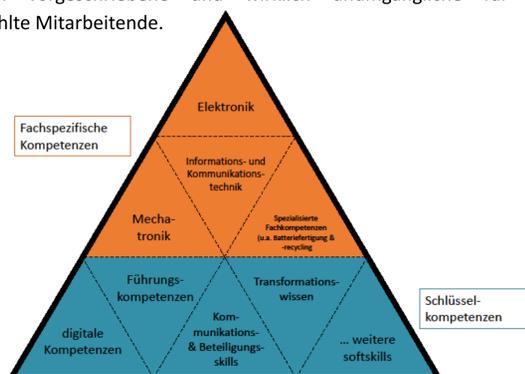
Interviewte	Anzahl
Expert*innen	21
Gewerkschaftsvertreter*innen	12
Managementvertreter*innen	20
Betriebsräte und Beschäftigte	38
<b>SUMME</b>	<b>91</b>

## Die Ausgangslage in Thüringen

Geprägt ist der Thüringer Automotive-Sektor vor allem durch kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sowie durch Produktionswerke internationaler Unternehmen. Sie befinden sich in engen Zulieferbeziehungen zu anderen Zulieferunternehmen bzw. zu den Original End Manufacturers (OEM). Die Umstellung auf E-Mobilität wälzt die Beziehungen teilweise vollständig um. Nicht zuletzt sinkt auch die Teileanzahl beim E-Auto um 50% im Vergleich zum Verbrennungsmotor. Damit steigen der Preisdruck und der Wettbewerb um die Aufträge durch die OEMs, die durch die allgemeine Situation auf kurzfristige Planungshorizonte ausgerichtet sind, enorm. Sofern kann es schwerfallen, in diesem volatilen Umfeld grundlegende strategische Entscheidungen zu treffen. Während Geschäftsführungen von KMU eher durch einen Mangel an Ressourcen (Zeit für intensive Strategieprozesse, Knowhow und Fachpersonal zur Umsetzung) behindert werden, haben Werksleitungen von Produktionswerken durch ihre Position in der Konzernstruktur nur sehr eingeschränkte Gestaltungsspielräume.

## Weiterbildung für die automobile Transformation

Die automobile Transformation ließ in der Vergangenheit bang auf die Arbeitsplatzsicherheit schauen: Ob das Beschäftigungspotenzial in der Thüringer Automobilindustrie sinken oder steigen wird, ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht abzusehen. Die aktuelle Situation ist allerdings maßgeblich durch den Fachkräftemangel geprägt, der an allen Ecken und Enden Personalengpässe erkennen lässt. Hierdurch ist vor allem zu erklären, was eine wichtige Erkenntnis des Projektes ist: Es wird wohl nicht weniger Beschäftigung geben, aber es werden neue Qualifikationen benötigt! Weiterbildung ist also ein wesentliches Element bei der Bewältigung der Transformation. Aber aktuell wird dieses Instrument nur selten systematisch eingesetzt. Warum ist das so? In den Interviews hörten wir von einer paradoxen Situation: Die Auftragsbücher sind trotz unsicherer Zukunftsaussichten gut gefüllt und jede Hand wird bei der Arbeit gebraucht, um nicht noch mehr Rückstand aufzubauen. Oft sind auch strategische Entscheidungen, wie das Unternehmen auf die Transformation konkret reagiert, noch nicht getroffen. So mag man auch nicht in Weiterbildung investieren und beschränkt sich auf gesetzlich vorgeschriebene und wirklich unumgängliche für ausgewählte Mitarbeitende.



Eine weitere zentrale Erkenntnis des Projekts liegt darin, dass ein wichtiger Faktor für die Krisenfestigkeit von Unternehmen – heute gern mit den Buzzword „Resilienz“ überschrieben – in der im Unternehmen gelebten Kultur liegt. Ein wesentliches Merkmal einer solchen Kultur sollte sein, dass sich die Mitarbeitenden für ihren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens wertgeschätzt fühlen und ihre Bedürfnisse ernstgenommen werden. Auch Transparenz und Mitgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten gehören dazu. Dies ist die Basis für Verantwortungsbewusstsein und Loyalität der Mitarbeitenden, welche die notwendige Motivation, an der Transformation mitzuwirken, bei ihnen freisetzt. Weiterbildungsmaßnahmen spielen hierbei eine wichtige Rolle: Gerade Mitarbeitende in der Produktion erhalten deutlich weniger Möglichkeiten dazu als jene aus dem Administrations- und Managementbereich. Aber gerade sie brauchen Wissen, um die Veränderungen einordnen und mittragen zu können, ebenso wie Unterstützung im Umgang mit den neuen Technologien von Digitalisierung und Automatisierung, die im Zuge der Transformation verstärkt eingeführt werden.



Unternehmen sind also gut beraten, eine eigene „Weiterbildungskultur“ zu entwickeln. Dazu gehört es, sich einen systematischen Überblick über Qualifikationen, Kompetenzen und Entwicklungspotenziale zu verschaffen, aber auch regelmäßige Weiterbildungsangebote für alle Beschäftigtengruppen zu machen; insbesondere zur Stärkung von Kompetenzen im Umgang mit digitalen Technologien, in der fachübergreifenden Zusammenarbeit und zur kreativen Problemlösung. Auch unterstützende Strukturen wie gesicherte Lernzeiten, Weiterbildungslotsen und die Zusammenarbeit mit externen Bildungspartnern haben sich als förderlich erwiesen. Denn wenn Lernen positiv konnotiert und selbstverständlicher Teil der Arbeit ist, können Unternehmen mit ihren Belegschaften besser auf die qualifikatorischen Anforderungen der Transformation reagieren.



## „Train the Trainer“ – Eine innovative Ausbilder\*innen Weiterbildung

Ein konkretes Beispiel für ein erfolgreiches Ergebnis des Projektes ist eine Weiterbildung für Laien-Ausbilder\*innen, die selbst eine Vielzahl neuer Beschäftigter im Unternehmen an Maschinen anlernen sollen. In vorgelagerten Interviews mit Personalverantwortlichen und Ausbilder\*innen wurden die Bedarfe sowie die Defizite in den bestehenden Prozessen evaluiert. Dabei kam heraus, dass die fehlende Professionalisierung bei den hochmotivierten Mitarbeiter\*innen zu viel Frustration in ihren Lehrerfahrungen führte. Das zu vermittelnde technische Wissen war vorhanden, aber Wissen über die Methoden und die Verhaltensweisen, die eine effektive Vermittlung dessen ermöglichen sollte, fehlten.

In der Folge wurde der „Train the Trainer“-Workshop entwickelt. Bei einem ca. drei-stündigen Workshop werden dabei Wissen und Methoden vermittelt, welche es den Laien-Ausbilder\*innen ermöglichen sollen, bei ihren Auszubildenden einen besseren Lernerfolg zu erzielen und damit auch für sich mehr Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit zu entwickeln. Inhalt des Workshops sind unter anderem Kommunikationsmethoden und ein Grundwissen zu pädagogischen Methoden, die auch in Rollenspielen mit den Teilnehmenden der Workshops zur Anwendung kommen.

Der Pilot des Workshops konnte mit großer Zufriedenheit bei Personalverantwortlichen sowie Laien-Ausbilder\*innen mehrmals erfolgreich durchgeführt werden, sodass das Konzept zu einem fortlaufenden Angebot weiterentwickelt wurde.

Wenn wir Ihr Interesse geweckt haben, kontaktieren Sie uns gerne oder besuchen Sie uns auf unserer Website:

<https://www.beat-learning.info>

