

**Empirische Analyse  
von Stellenausschreibungen  
in der Thüringer  
Automobilwirtschaft**

**mit Fokus auf digitale Kompetenzenanforderungen**

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



Finanziert von der  
Europäischen Union



# Inhalt

- 04** Einleitung
- 06** Analyseergebnisse
- 20** Diskussion und Ausblick
- 27** Quellennachweis
- 27** Impressum

## 1

# Einleitung

FastForward – Weiterbildungsverbund Automotive & IT gehört zu den über 50 Weiterbildungsverbänden, die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) über das Bundesprogramm zum "Aufbau von Weiterbildungsverbänden" gefördert werden (Projektlaufzeit: 01.07.2021 – 30.06.2024). Das Programm des BMAS zum Aufbau von Weiterbildungsverbänden begleitet insbesondere kleine und mittlere Unternehmen beim Austausch untereinander sowie beim Zugang zu neuem Wissen und zusätzlichen Qualifikationen für ihre Beschäftigten mit den Zielen, die Weiterbildungsbeteiligung zu erhöhen, Vernetzung und Kooperation zu stärken und Weiterbildungsangebote zu optimieren. Der Weiterbildungsverbund FastForward fokussierte dabei die Thüringer Automobil- und IT-Branche und Digitalisierung als Thema beruflicher Weiterbildungen.

Die Automobilbranche befindet sich nach jahrelangem Erfolg mit einem nahezu unveränderten Geschäftsmodell in einem Paradigmenwechsel. Haben sich Automarken bisher über Kernbotschaften wie Motoren- und Antriebstechnologien und Design definiert, gewinnen Car-IT-Themen nunmehr als markenprägend an Bedeutung. Die klassischen Produktmerkmale des Autos werden zunehmend als gegeben betrachtet und digitale Merkmale, wie das Abrufen von Dienstleistungen,

Umgebungsinformationen oder Einkaufsmöglichkeiten verstärkt nachgefragt. „Der automobiler Strukturwandel, der bereits in vollem Gange ist, beinhaltet intensive Veränderungen der Produkte und der Fertigungsprozesse in der Automobil- und Zulieferindustrie. Im Zentrum dieser Veränderungen stehen neue Antriebe (Elektromobilität), neue Werkstoffe (Nachhaltigkeit, Leichtbau, Funktionsintegration), die Vernetzung und die Automatisierung von Fahrfunktionen (assistiertes/autonomes Fahren). Hinzu kommt als übergeordneter Megatrend die Digitalisierung, die auf der Produktseite zu ‚smarten‘ Produkten führt und auf der Prozessseite bestehende Abläufe verändert sowie neue Geschäftsfelder ermöglicht. Dieser Strukturwandel findet immer an konkreten Arbeitsplätzen statt, deren Anforderungs- und Qualifikationsprofile sich zügig verändern. Der gegenwärtige automobiler Strukturwandel beinhaltet daher auch eine ‚Workforce Transformation‘ von erheblicher Tragweite.“ (1) Die Digitalisierung lässt mehr Effizienz und Kosteneinsparung für die Branche erwarten, bringt aber auch neue Herausforderungen mit sich. Um digitale Tools zielführend und gewinnbringend nutzen zu können, ist davon auszugehen, dass die Beschäftigten in allen Tätigkeitsbereichen in der Automobilwirtschaft digitale Kompetenzen benötigen.

Die vorliegende Stellenanalyse basiert auf den Stellenausschreibungen, die im Zeitraum vom 01.07.2022 – 31.03.2024 in der Stellenbörse der Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung (ThAFF) veröffentlicht wurden. Der Entscheidung für die Nutzung dieser Stellenbörse lag zugrunde, dass das Netzwerk automotive thüringen, Kooperationspartner des Weiterbildungsverbunds FastForward, mit dieser Stellenbörse kooperiert. Gefiltert wurde nach der Branche: Automotive, Luftfahrzeugbau und Zulieferer. Die Analyse konzentriert sich auf digitale Kompetenzen (2), die in den Stellenprofilen explizit benannt wurden, und umfasst somit ausschließlich diesen Anteil der ausgeschriebenen Stellen.

Zielstellung der Analyse war die Ableitung von Qualifizierungsbedarfen bezogen auf digitale Kompetenzen, welche die regionalen Anforderungen Thüringens fokussieren. Die Informationen in den Stellenausschreibungen zu den geforderten

digitalen Kompetenzen erfolgten sehr unterschiedlich und reichten von unspezifischen Formulierungen wie „Nutzung PC“ oder „EDV-Kenntnisse“ oder „Nutzung IT-Tools“ über Angaben zur Anwendung von Software wie bspw. MS Office, SAP oder SPS, CNC, CAD. Teilweise wurden Kompetenzanforderungen bezogen auf einen Tätigkeitsbereich aufgeführt, ohne eine Software zu benennen, z. B. „PC-Kenntnisse im Bereich Lager“ oder „Warenein- und -ausgang mittels PC“. Teilweise wurde auch die Anwendung sehr spezifischer Software angegeben wie z. B. TrueTopsBoost (Software für 2D/3D-Konstruktion und Programmierung von Laser-, Stanz- und Biegemaschinen) oder Signavio (Prozessmanagement-Software). Klassifizierungen zur Anwendungstiefe in Form von Beschreibungen zum Umfang der Kenntnisse wie bspw. umfangreiche oder Grundkenntnisse wurden bei der Datenauswertung nicht berücksichtigt. Der Auswertung liegt ausschließlich die Häufigkeit der Nennungen zugrunde.

## 2

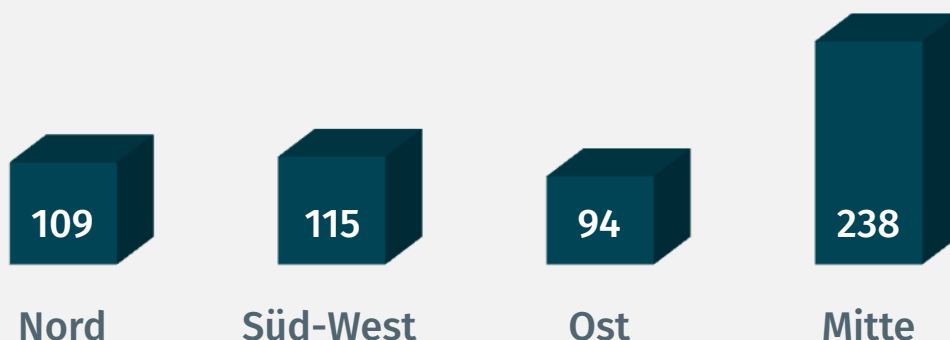
## Analyseergebnisse

### Mittelthüringen dominiert bei der Anzahl der Stellenausschreibungen

Im Erhebungszeitraum wurden für die Branche insgesamt 943 Stellen ausgeschrieben. Bei 556 Stellenausschreibungen (59 %) wurden Anforderungen an digitale Kompetenzen im Ausschreibungstext direkt benannt. Die deutliche Mehrzahl der Stellenausschreibungen erfolgte von Unternehmen in Mittelthüringen, wozu Erfurt, Gotha, der Ilm-Kreis, Weimar und das Weimarer Land gehören. Mit deutlichem Abstand folgen die Planungsregionen Süd-West-Thüringen, Nord- und Ostthüringen.

Obwohl die Region Eisenach als der räumliche Schwerpunkt der Branche in Thüringen gilt und dort Unternehmen wie Opel Automobile GmbH Eisenach, BMW Group Werk Eisenach, Benteler Automobiltechnik Eisenach GmbH, REBO Lighting & Electronics GmbH, Lear Corporation GmbH und Robert Bosch Fahrzeugelektrik Eisenach GmbH angesiedelt sind, erfolgten in der Region Süd-West-Thüringen im Betrachtungszeitraum lediglich 115 Stellenausschreibungen mit Anforderungen an digitale Kompetenzen.

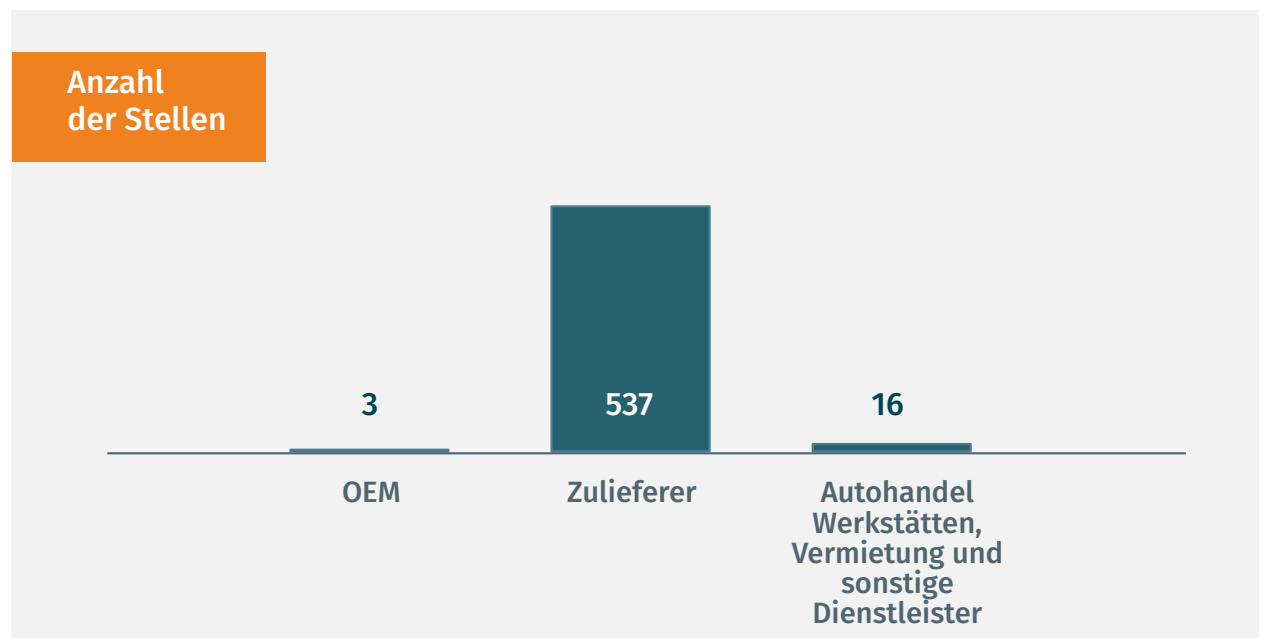
#### Regionale Verteilung der Stellenausschreibungen



Die in Mittelthüringen ausgeschrieben Stellen verteilten sich auf 25 Unternehmen, die für Süd-West-Thüringen auf 21 Unternehmen.

## Die Zulieferindustrie dominiert bei der Anzahl der Stellenausschreibungen

Die Dominanz der Zulieferindustrie in der Thüringer Automobilwirtschaft spiegelt sich auch in der Anzahl der ausgeschriebenen Stellen klar wider. Im Gesamtzeitraum wurden lediglich drei Stellen von OEM in Thüringen ausgeschrieben und 16 Stellen von Unternehmen, die dem After-Sales-Bereich zugeordnet werden können. Gut 96 % der Stellenausschreibungen mit digitalen Kompetenzanforderungen entfielen auf die Zulieferindustrie.



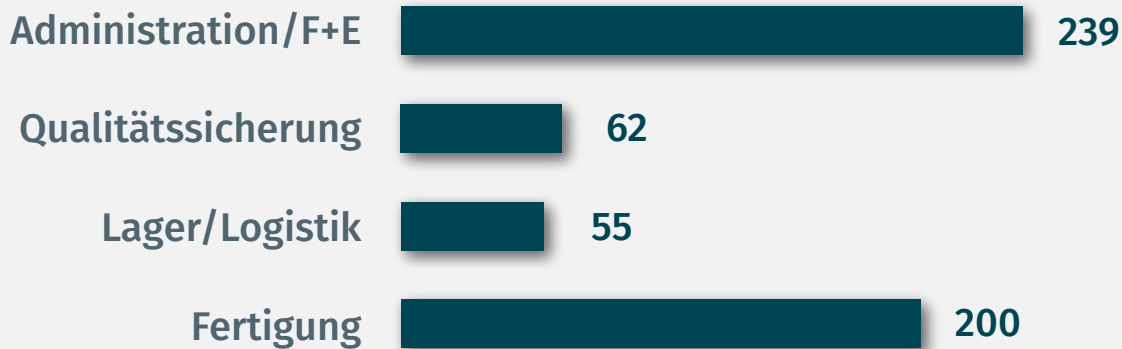
## Die Tätigkeitsbereiche Administration/ F+E und Fertigung dominieren bei der Anzahl der Stellenausschreibungen

Alle Stellen wurden auf Grundlage der ausgeschriebenen Positionen bzw. der Tätigkeitsprofile den Tätigkeitsbereichen Fertigung, Lager/Logistik, Qualitätssicherung oder Administration/Forschung und Entwicklung zugeordnet.

Mit 239 Stellenausschreibungen entfallen die meisten auf den Tätigkeitsbereich Administration/F+E. Der Tätigkeitsbereich Fertigung folgt mit 200 Ausschreibungen. Die anderen beiden Tätigkeitsbereiche liegen mit 62 bzw. 55 Ausschreibungen mit deutlichem Abstand dahinter.



### Stellenverteilung nach Tätigkeitsbereichen

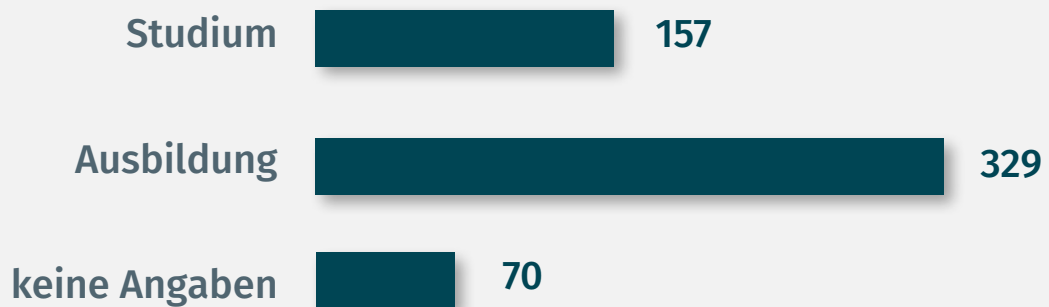






Die Angaben zu den konkret geforderten Abschlüssen umfassten die Bandbreite von exakten Berufsbezeichnungen bis zu allgemeinen Beschreibungen wie kaufmännische oder technische Berufsausbildung. Teilweise wurden relevante Berufserfahrungen als Alternative zum Berufsabschluss aufgeführt. Neue Mitarbeiter:innen auf dem Qualifikationsniveau Facharbeiter:in wurden deutlich häufiger gesucht als Personen mit Studienabschluss. Unter Beachtung der konkreten Tätigkeitsbeschreibungen jener Ausschreibungen ohne Angaben zu den geforderten Berufsabschlüssen kann angenommen werden, dass ein formaler Abschluss erforderlich war und es sich eher selten um Anlerntätigkeiten handelte.

### Geforderte Berufsabschlüsse



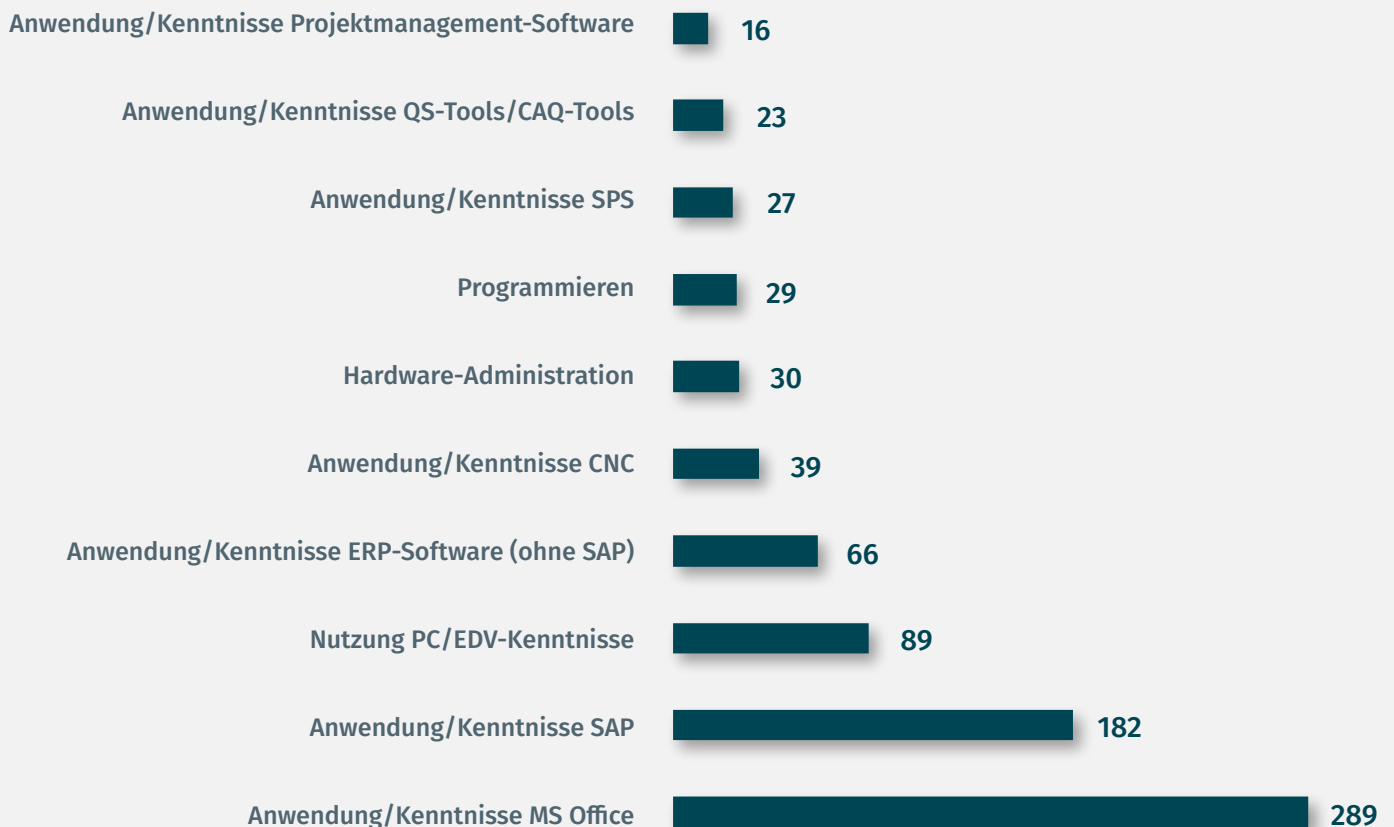
## Digitale Anwendungskompetenzen dominieren die Kompetenzanforderungen

Digitale Anwendungskompetenzen wie die Nutzung digitaler Geräte, Kommunikationsanwendungen oder die Nutzung bestimmter Software wurden in den Stellenausschreibungen am häufigsten nachgefragt. Mit 289 Nennungen in insgesamt 556 ausgeschriebenen Stellen mit digitalen Kompetenzanforderungen (52 %) liegt die Nutzung von MS-Office-Anwendungen deutlich vorn. Mit 182 Nennungen (33 %) folgen Anforderungen an die Nutzung von SAP auf Rang 2 und EDV-Kenntnisse/Nutzung PC mit 89 Nennungen (16 %) auf Rang 3.

Kompetenzen zur Hardware-Administration (30 Nennungen) bzw. Kompetenzen im Bereich Programmierung (29 Nennungen) wurden im Gesamterhebungszeitraum nur in geringem Maße nachgefragt.

Digitale Fachkompetenzen für disruptive Technologien oder spezialisierte IKT-Fähigkeiten - wie sie z. B. für die Entwicklung neuer Technologien benötigt werden - wurden selten nachgefragt.

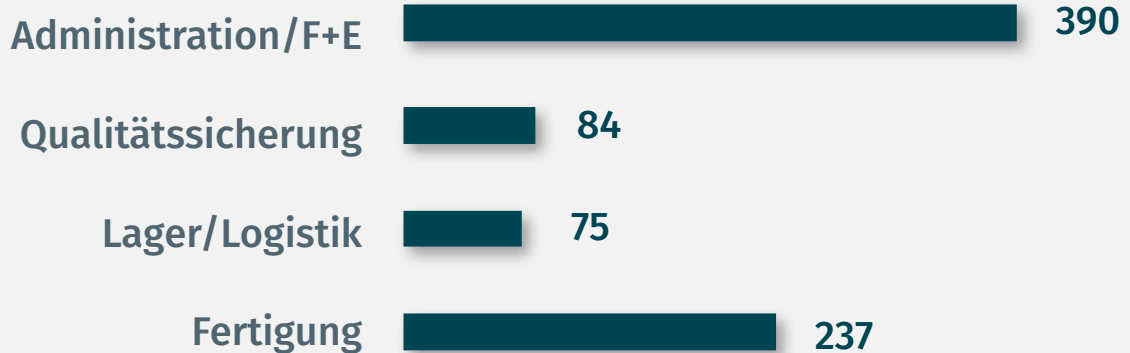
### TOP 10 der digitalen Kompetenzanforderungen



Bezogen auf die Tätigkeitsbereiche wurden digitale Kompetenzanforderungen am häufigsten in der Administration/F+E gefolgt vom Tätigkeitsbereich der Fertigung in den Stellenausschreibungen aufgeführt. In den 239 Stellenausschreibungen mit digitalen Kompetenzanforderungen für den Tätigkeitsbereich Administration/F+E wurden in Summe 390 derartige Anforderungen beschrieben (teilweise Mehrfachanforderungen innerhalb eines Stellenangebots). In den 200

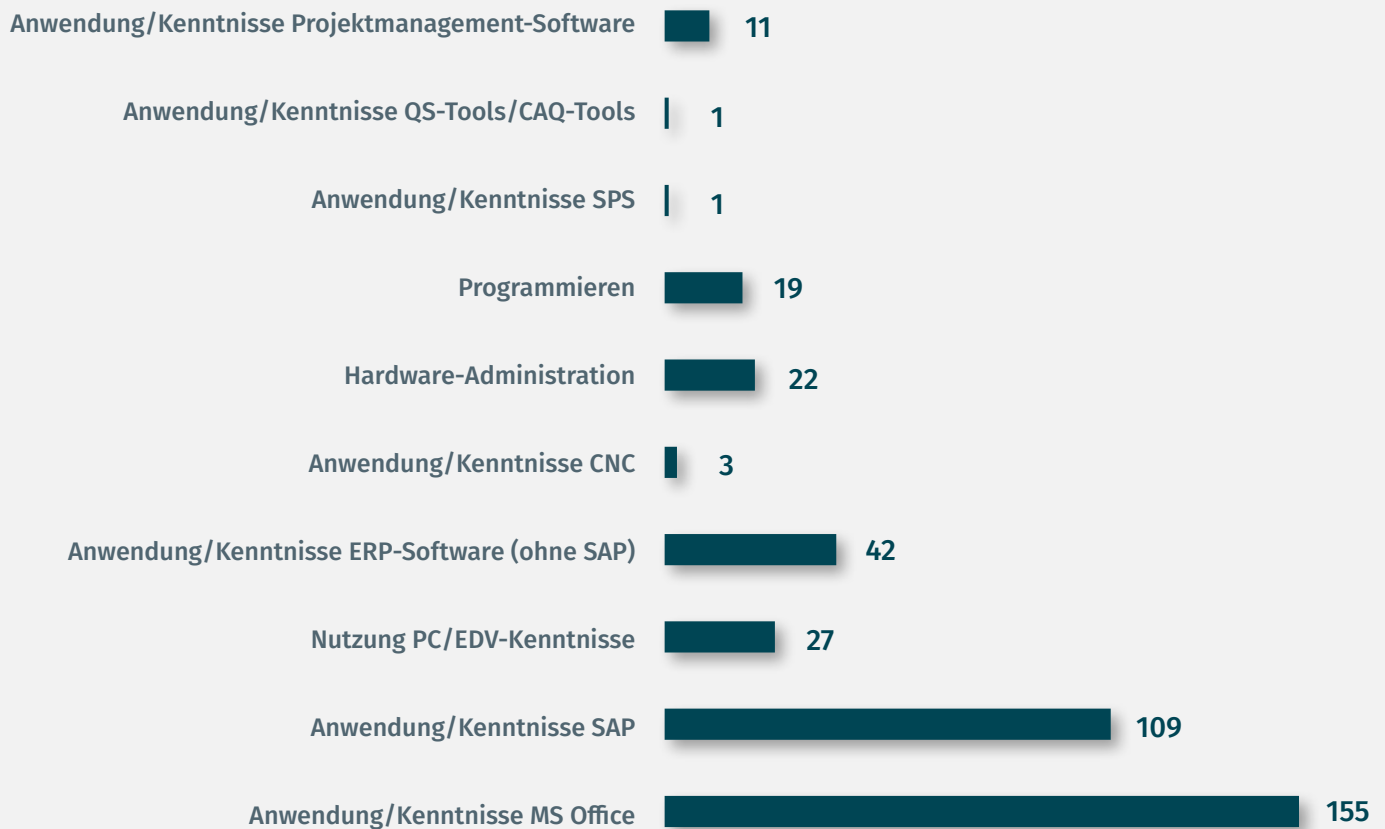
Stellenausschreibungen für den Tätigkeitsbereich Fertigung wurden 237 digitale Kompetenzanforderungen (ebenfalls teilweise Mehrfachanforderungen) aufgeführt. Da insgesamt deutlich weniger Stellenausschreibungen für die Tätigkeitsbereiche Qualitätssicherung (62 Ausschreibungen) und Lager/Logistik (55 Ausschreibungen) erfolgten, wurden hier entsprechend weniger Anforderungen an digitale Kompetenzen beschrieben.

### Anzahl der digitalen Kompetenzanforderungen nach Tätigkeitsbereichen



Im Tätigkeitsbereich **Administration/F+E** wurden am häufigsten Kenntnisse in der Anwendung von MS Office, gefolgt von SAP gefordert. Alle weiteren Anforderungen folgen mit deutlichem Abstand. Digitale Fachkompetenzen wie Hardware-Administration oder Programmierkenntnisse wurden im Verhältnis zur Gesamtanzahl von 239 Stellenausschreibungen für diesen Tätigkeitsbereich in unerheblichem Maße nachgefragt.

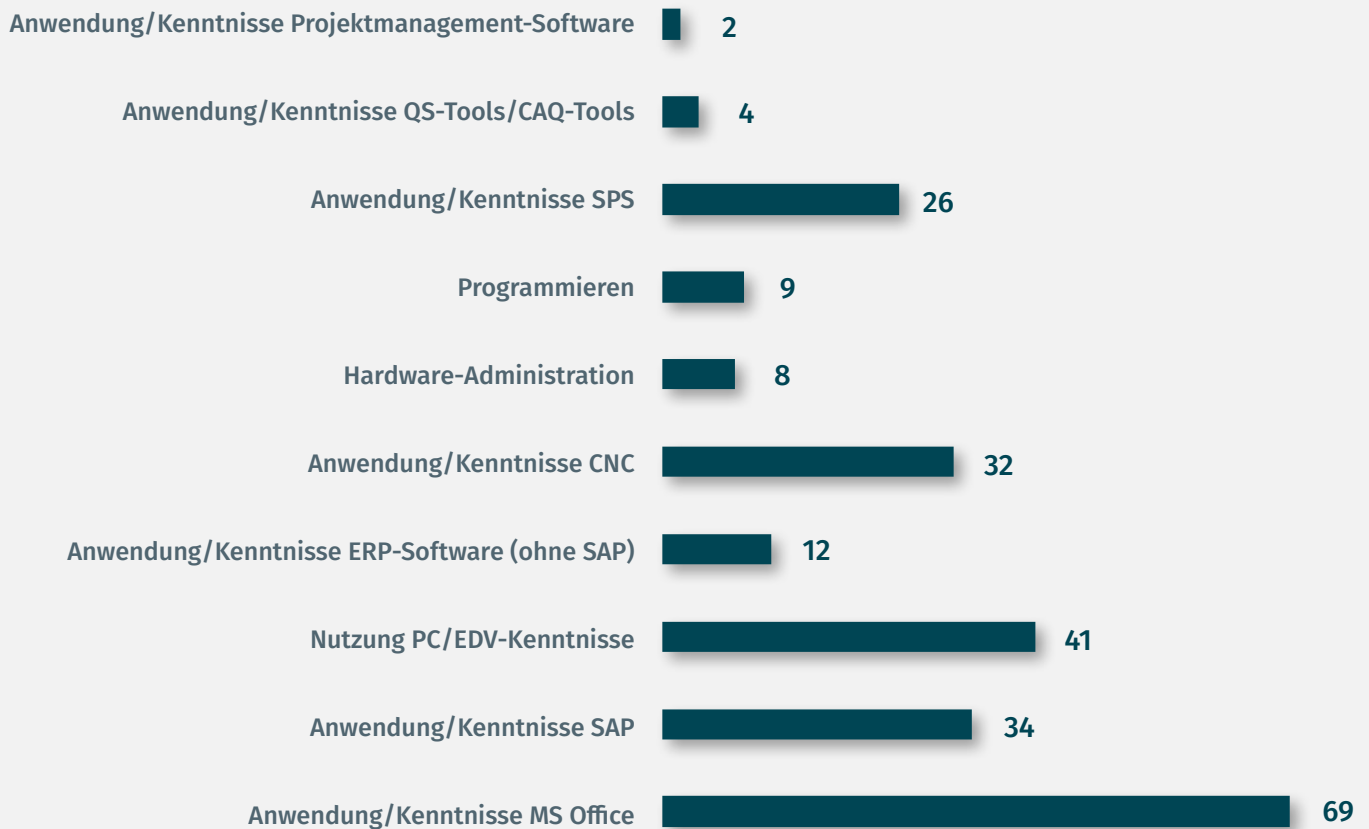
### Digitale Kompetenzanforderungen: Administration/F+E



In der **Fertigung** dominiert ebenfalls die Nachfrage nach digitalen Anwendungskompetenzen wie MS Office, PC-Nutzung/EDV-Kenntnisse und SAP. Fertigungsspezifische Anwendungskompetenzen wie CNC (Computerized Numerical Control/computerunterstützte Maschinensteuerung) oder SPS (Speicherprogrammierbare Steuerung)

wurden im Vergleich dazu weniger häufig gefordert. Digitale Fachkompetenzen wie Hardware-Administration oder Programmierkenntnisse wurden im Verhältnis zur Gesamtanzahl der Stellenausschreibungen (200) hier ebenfalls in unerheblichem Maße gefordert.

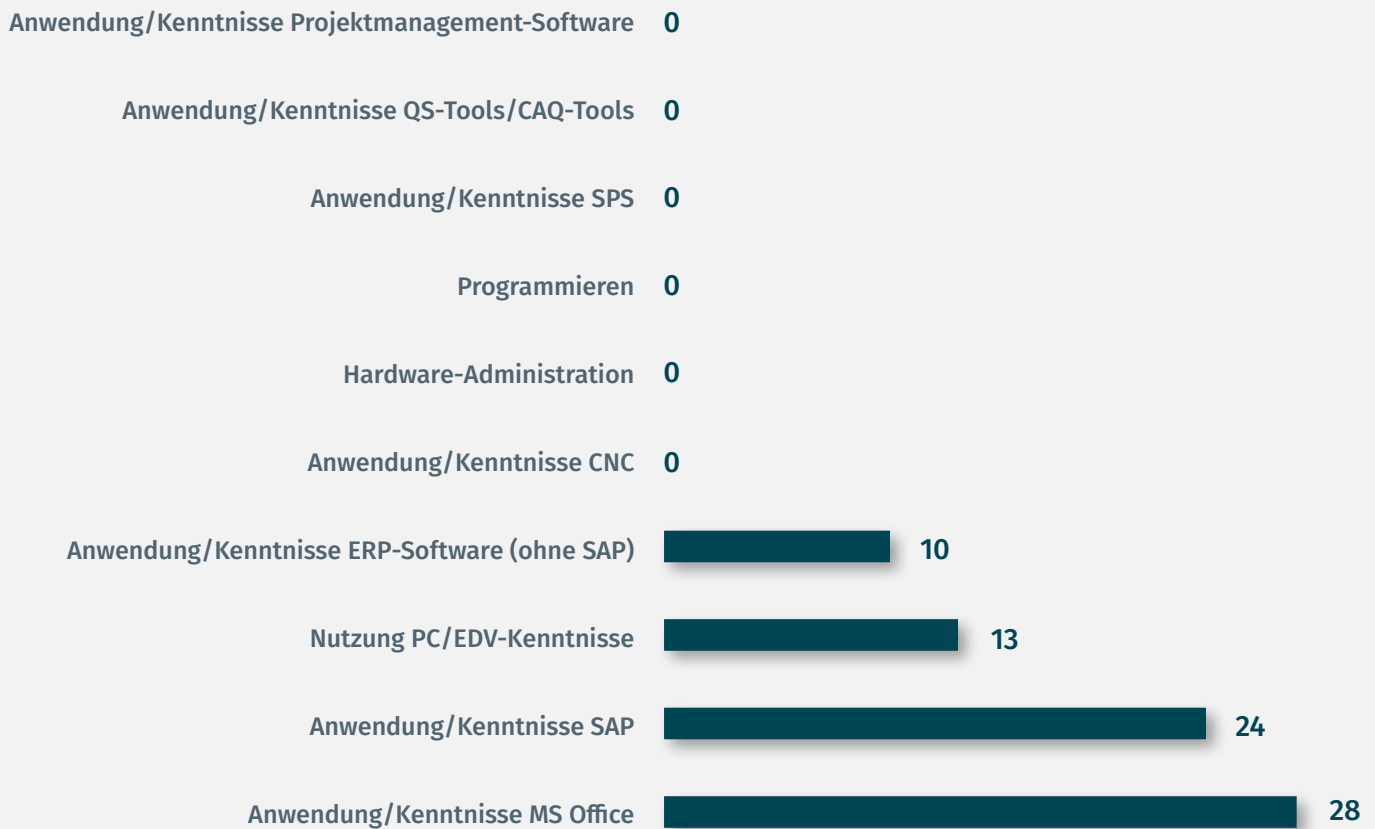
### Digitale Kompetenzanforderungen: Fertigung





Im Bereich **Lager/Logistik** wurden ausschließlich digitale Anwendungs-kompetenzen gefordert, spezialisierte Fachkompetenzen spielten hier keine Rolle.

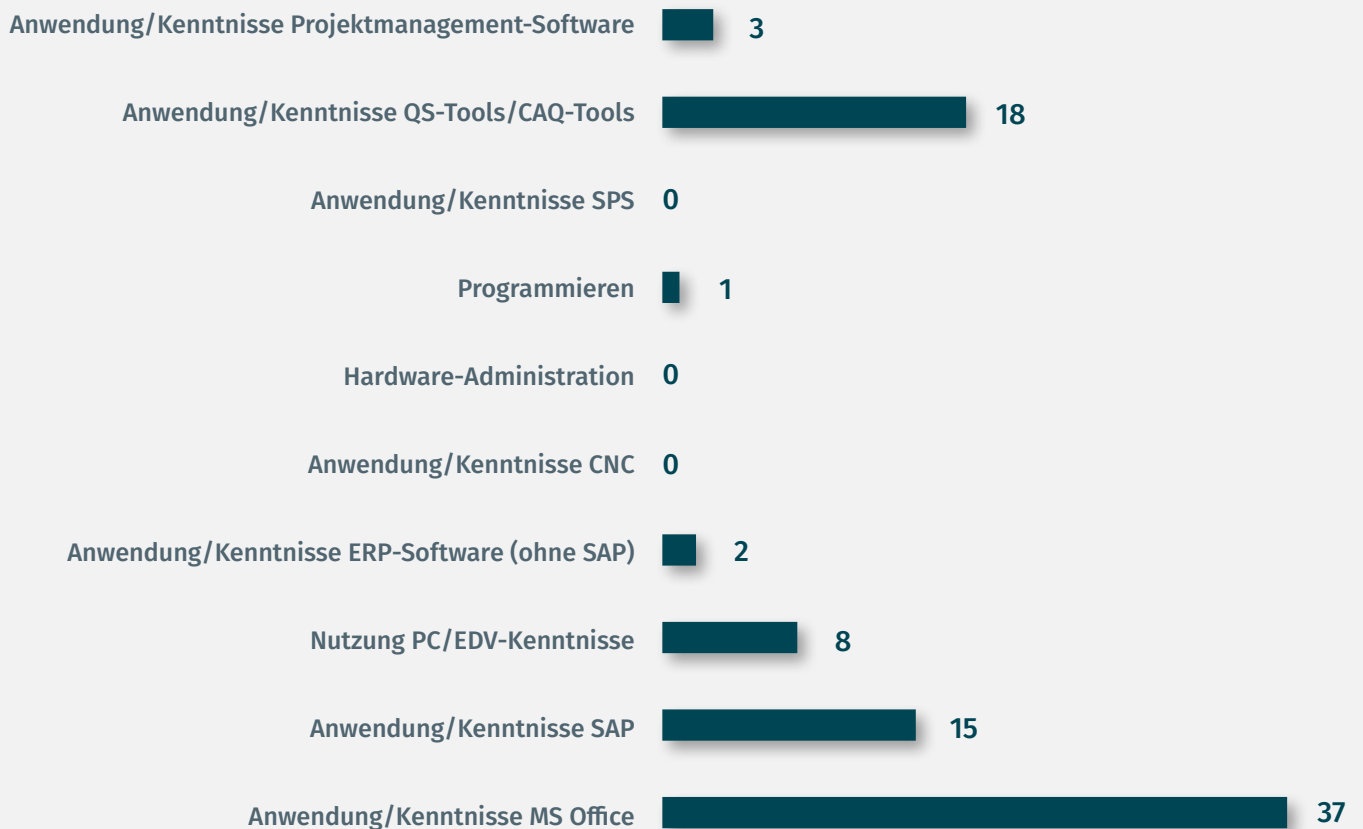
### Digitale Kompetenzanforderungen: Lager/Logistik



In der **Qualitätssicherung** zeichnet sich ein vergleichbares Bild ab. Jedoch im Unterschied zum Bereich Lager/Logistik wurden hier Anforderungen zur Nutzung tätigkeitspezifischer Software wie die Nutzung von QS- bzw. CAQ-Tools (Qualitätssicherungssysteme) häufiger gefordert.



### Digitale Kompetenzanforderungen: Qualitätssicherung

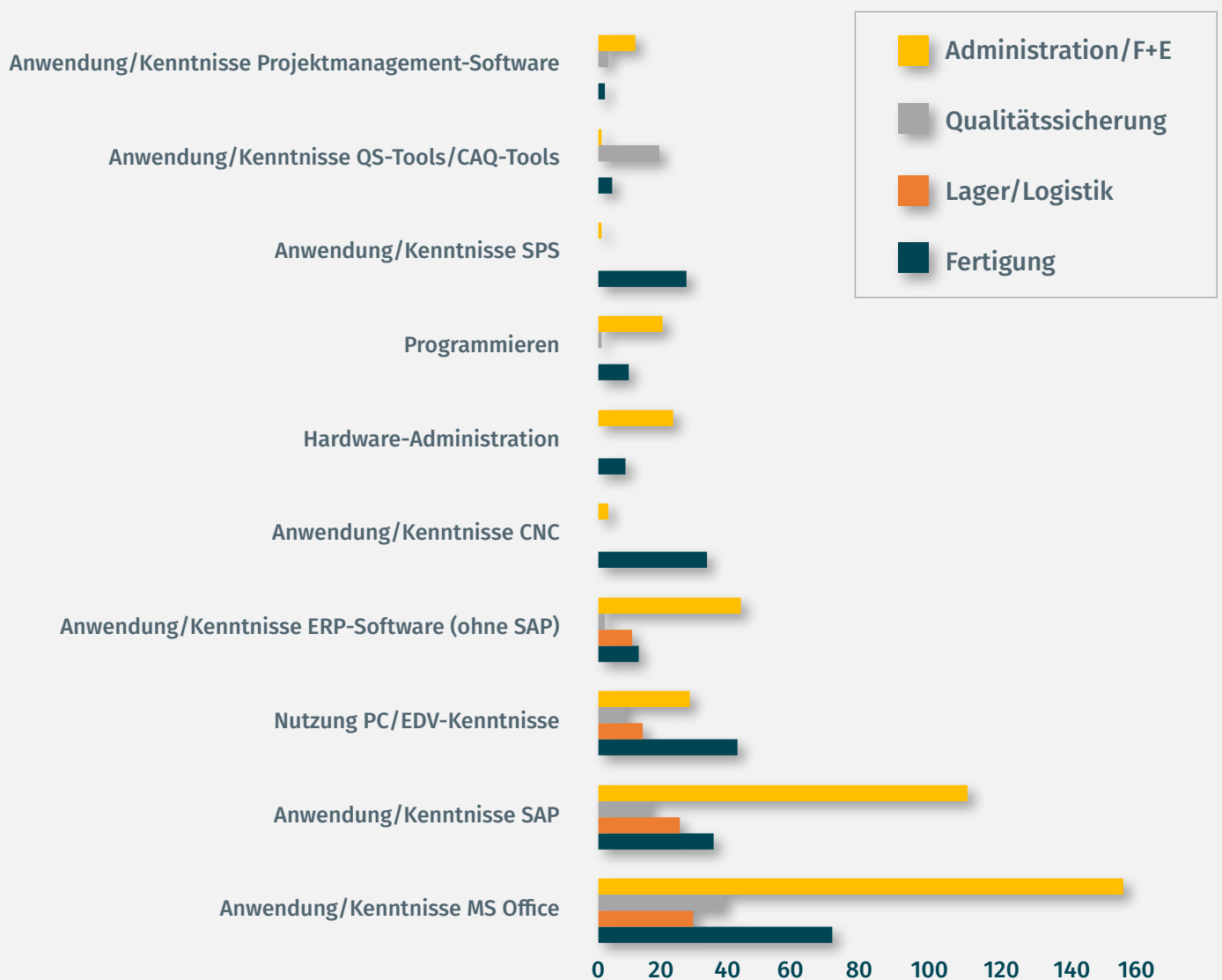


## Anforderungen zur Nutzung von MS Office und ERP-Software dominieren in allen Tätigkeitsbereichen

Kenntnisse zur Nutzung von MS Office wurden in allen Tätigkeitsbereichen am häufigsten gefordert, wobei in einer Reihe von Stellenausschreibungen die Nutzung von Excel explizit herausgestellt wurde. Andere MS-Office-Anwendungen wurden in dieser Form in den Stellenausschreibungen nicht herausgestellt.

Ein ähnliches Bild zeichnet sich für die Anwendung von SAP bzw. weiterer ERP-Software ab, wobei SAP explizit deutlicher häufiger benannt wurde als die allgemeine Angabe zur Nutzung von ERP-Software.

### Verteilung der digitalen Kompetenzanforderungen nach Tätigkeitsbereichen



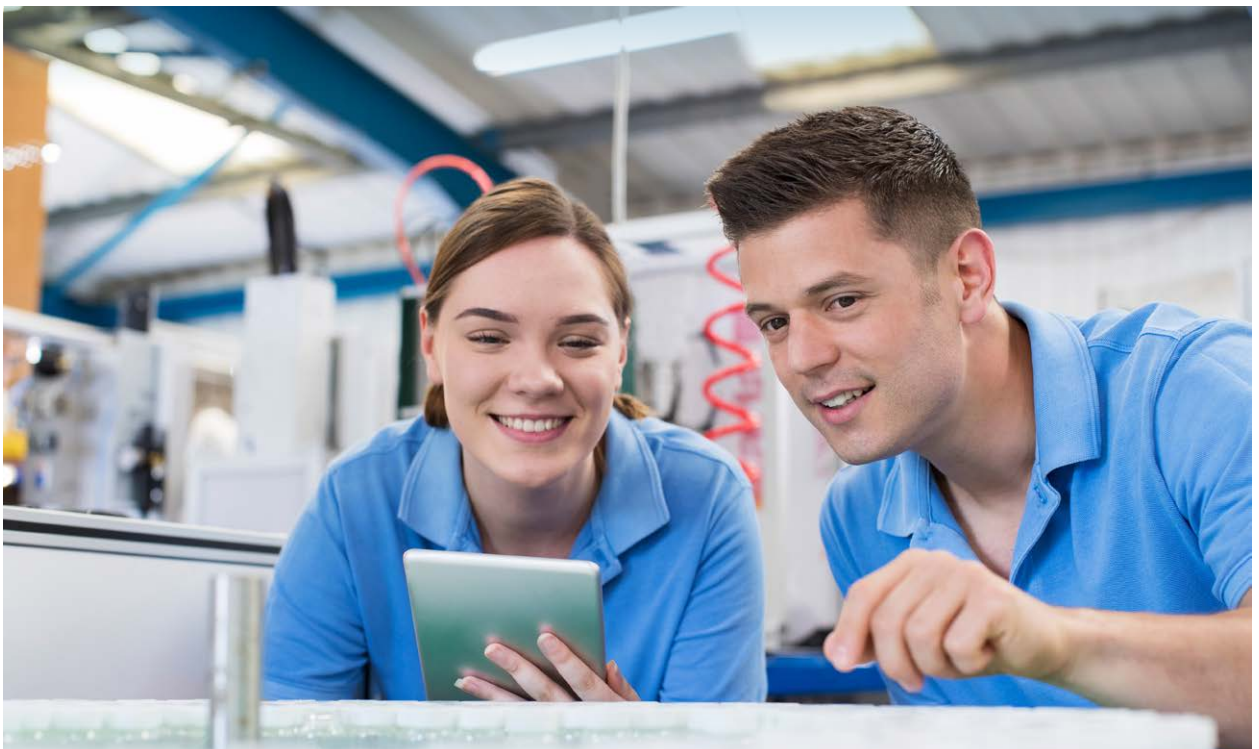
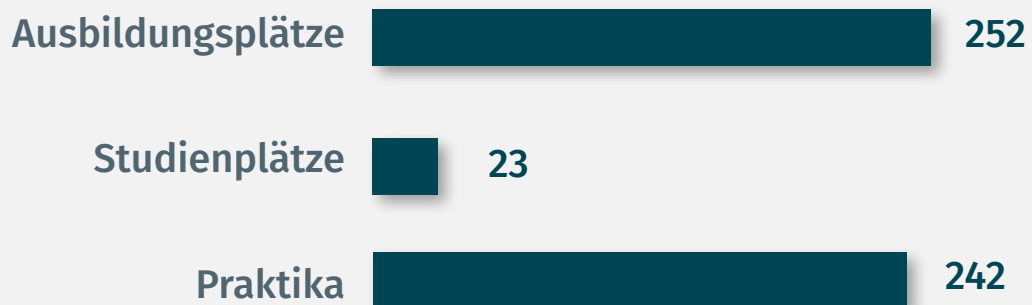


## Bei der Nachwuchsgewinnung dominieren Angebote der dualen Berufsausbildung

Im Erhebungszeitraum wurden insgesamt 517 Ausschreibungen für Ausbildungs- bzw. Studienplätze und Praktika geschaltet. Bezogen auf das Qualifikationsniveau manifestierte sich der größte Bedarf an Nachwuchs von

Facharbeiter:innen. Praktikumsangebote bezogen sich ebenso weit überwiegend auf Tätigkeiten, die diesem Qualifikationsniveau zugeordnet werden können.

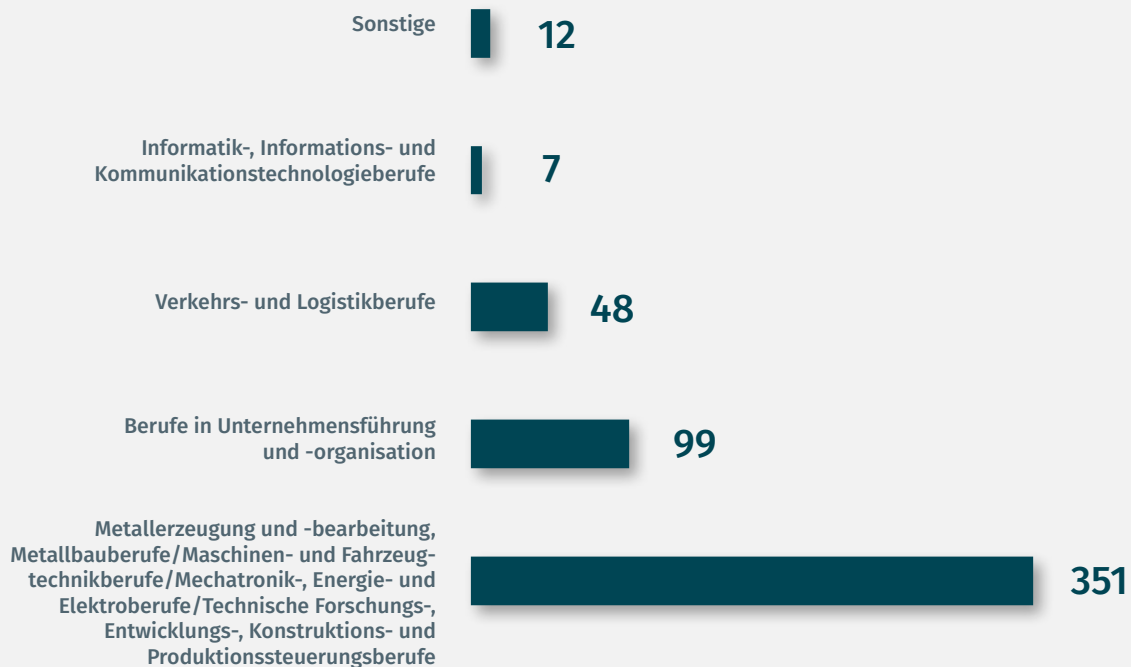
### Angebote zur Nachwuchsgewinnung



Im Bereich der Ausbildungsplätze dominieren weiterhin die traditionellen Ausbildungsberufe der Branche. Die höchste Anzahl an Angeboten für Ausbildungs- bzw. (duale) Studienplätze bzw. Praktika wurde in den Berufshauptgruppen 24 bis 27 (Metallerzeugung und -bearbeitung, Metallbauberufe; Maschinen- und

Fahrzeugtechnikberufe; Mechatronik-, Energie- und Elektroberufe; Technische Forschungs-, Entwicklungs-, Konstruktions- und Produktionssteuerungsberufe) ausgeschrieben. Auf Rang 2 folgten mit deutlichem Abstand Berufe in der Unternehmensführung und -organisation.

### Verteilung der Angebote nach Berufshauptgruppen

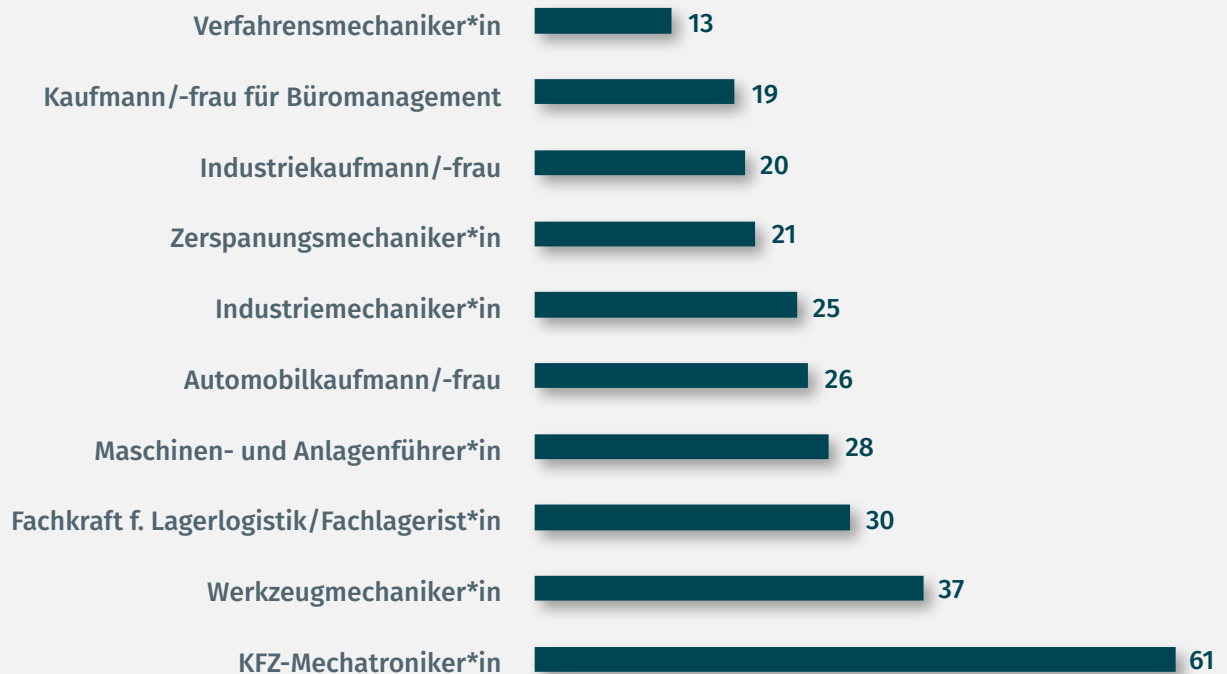


Eine Ausbildung zum/r bzw. Praktika als-Mechatroniker:in wurden am häufigsten angeboten. Alle anderen Ausbildungsberufe folgten mit Abstand. Obwohl Berufe in der Unternehmensführung und -organisation eine deutlich geringere Rolle bei der Anzahl der Praktikums- und Ausbildungsplätze spielten, sind mit

Automobilkaufmann/-frau, Industriekaufmann/-frau und Kaufmann/-frau für Büromanagement drei Berufe unter den TOP 10 der angebotenen Ausbildungsberufe zu finden.

Innerhalb der TOP 10 gab es im Gesamterhebungszeitraum nur geringfügige Verschiebungen des Rankings. Der IT-Bereich war nicht vertreten.

### TOP 10 der Ausbildungsberufe



### Fazit

Die Thüringer Zulieferindustrie reagiert in ihren Stellenausschreibungen aktiv auf die digitale Transformation in der Automobilwirtschaft.

Digitale Anwendungskompetenzen dominieren die Anforderungen an Beschäftigte in allen Tätigkeitsbereichen der Thüringer Automobilwirtschaft. Digitale Fachkompetenzen für disruptive Technologien oder spezialisierte IKT-Fähigkeiten - wie sie z. B. für die Entwicklung neuer Technologien benötigt

werden – werden deutlich weniger nachgefragt.

Der Bedarf an Beschäftigten mit digitalen Kompetenzen in der Thüringer Automobilwirtschaft konzentriert sich auf den nicht-akademischen Bereich. Die formalen Qualifikationsanforderungen beziehen sich überwiegend auf die Facharbeiter:innen-Ebene.

Im Bereich der Ausbildungsplätze dominieren die traditionellen Ausbildungsberufe der Branche.

## 3

## Diskussion und Ausblick

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, wurden für die Stellenanalyse ausschließlich jene Stellenausschreibungen herangezogen, die in der Stellenbörse der ThAFF (Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung) unter dem Branchenfilter: Automotive, Luftfahrzeugbau und Zulieferer aufgeführt wurden, da das Branchennetzwerk automotive thüringen mit dieser Stellenbörse kooperiert. Automotive thüringen verlinkt auf der eigenen Homepage die Stellenausschreibungen der Mitgliedsbetriebe, die dort veröffentlicht werden. Hieraus resultieren Abweichungen, da statistisch betrachtet eine Reihe von Zulieferunternehmen in der ThAFF-Stellenbörse anderen Branchen zugeordnet werden, wie bspw. der Elektrotechnik, Elektronik, Optik, Medizintechnik oder dem Maschinen- und Anlagenbau. Die Jobsuche der Bundesagentur für Arbeit basiert auf dem Raster der Berufsfelder und untergliedert bspw. nach Fertigung oder Fertigungstechnik (wozu die Maschinen- und Fahrzeugtechnikberufe gehören, die im nächsten Schritt weiter unterteilt werden nach Fahrzeug-, Luft-, Raumfahrt- und Schiffbautechnik) oder Verkehr und Logistik. Somit bildet die Datenbasis der vorliegenden Analyse lediglich einen Ausschnitt ab.

Mit der Zielsetzung, den durch die digitale Transformation der Automobilzulieferindustrie erforderlichen Kompetenzentwicklungsbedarf zu erheben, wurde außerdem im Rahmen des Projekts FastForward eine externe Studie an das Chemnitz Automotive Institut (CATI) vergeben. (3) An einer Online-Befragung mit dem Schwerpunkt der Digitalisierung in der Automobilzulieferindustrie haben sich 80 Thüringer Unternehmen mit ca. 11.500 Beschäftigten beteiligt, wovon zwei Drittel der Zulieferindustrie und ein Drittel dem Maschinen- und Anlagenbau sowie Industrie- bzw. F+E-Dienstleistern zuzuordnen sind. Ohne eine vergleichende Gewichtung mit den Megatrends in

der Automobilbranche bzw. mit anderen unternehmerischen Herausforderungen wurde die Bedeutung der Digitalisierung aus Unternehmenssicht überwiegend hoch eingeschätzt. 80 % der Unternehmen planen mittelfristig ihren Digitalisierungsgrad zu erhöhen. Diese Absicht spiegelt sich jedoch nur begrenzt in den Stellenausschreibungen wider. In lediglich 556 der im Betrachtungszeitraum analysierten 943 Stellenanzeigen wurden Anforderungen an digitale Kompetenzen benannt. Auch die Aktivitäten der Unternehmen zur Nachwuchsgewinnung konzentrierten sich vorrangig auf die traditionellen Ausbildungsberufe der Branche. Diese sind zwar mittlerweile stärker digital affin angelegt, daraus ist jedoch nicht ablesbar, ob dieser Rekrutierungsprozess bereits die Transformationsanforderungen abbildet.

Das tatsächliche Digitalisierungslevel in den verschiedenen Geschäftsbereichen befindet sich laut Studie aus Unternehmenssicht auf einem mittleren Niveau und ist im Geschäftsbereich Verwaltung/Planung und Entwicklung am stärksten vorangeschritten. Geschäftsprozesse wie Rechnungslegung, innerbetriebliche Kommunikation/Organisation und Produktionsplanung und -steuerung verfügen demnach über den höchsten Digitalisierungsgrad. Zu vergleichbaren Ergebnissen ist auch die Stellenanalyse gelangt: Die höchste Anzahl der ausgeschriebenen Stellen, die Anforderungen an digitale Kompetenzen aufführten, war dem Tätigkeitsbereich Administration/F+E zuzuordnen, was auch für die reine Anzahl an Nennungen von digitalen Kompetenzanforderungen galt.

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass bei den Thüringer Automobilzulieferern die unternehmensinternen Prozesse im Vordergrund der Digitalisierung stehen, wobei eine Fokussierung auf wertschöpfungsflankierende Maßnahmen



festzustellen sei. Der Digitalisierungsgrad im eigentlichen Produktionsprozess befindet sich noch auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau. Das Digitalisierungslevel in der Produktion, das über die integrierte Maschinensteuerung hinausgeht, wurde nur bei weniger als 20 % der Unternehmen mit hoch bewertet. Im Unterschied hierzu ergab die Stellenanalyse, dass – zumindest bezogen auf die Häufigkeit – im Tätigkeitsbereich Fertigung 200 Stellen mit Anforderungen an digitale Kompetenzen ausgeschrieben wurden, womit dieser Tätigkeitsbereich auf Rang 2 hinter der Administration/F+E (239 Stellenausschreibungen) liegt.

Unterschiede im Digitalisierungsgrad zeigten sich in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Die Rasterung nach Unternehmensgrößen konnte in der Stellenanalyse jedoch aufgrund der nicht durchgängig verfügbaren Daten nicht berücksichtigt werden. In den in der Studie befragten Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten steht der Digitalisierungsgrad noch am Anfang und beschränkt sich auf Systemunterstützung im Bereich Finanzen/Controlling, die Nutzung eines ERP-Systems, die Bereitstellung von Laptops

(Home Office) oder Terminals zur Datendokumentation in der Produktion. Bei Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 100 und 249 sind im Unterschied dazu bereits Digitalisierungsvorhaben wie die Simulation von Produkten und Produktionsprozessen, Virtualisierungen oder Machine Learning in der Planung. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass diese deutlichen Abstufungen im Digitalisierungsgrad zusätzliche Herausforderungen für die Konzipierung passgenauer Weiterbildungsangebote zur Entwicklung digitaler Kompetenzen darstellen.

Die Frage, welche digitalen Fähigkeiten bei der Neueinstellung von Mitarbeiter:innen vorausgesetzt werden, führte in der Studie zu ähnlichen Ergebnissen, wie sie die Stellenanalyse lieferte: Gefordert wurden überwiegend digitale Anwendungskompetenzen, die sich in hohem Maße auf die Nutzung von Standard-Software konzentrieren. Für knapp 50 % der Unternehmen spielte in der Online-Befragung die Nutzung bereichsspezifischer Software (Finanz-, Produktions- und Logistik-Software) eine große Rolle. (4) In diesen Zusammenhang können auch die Ergebnisse der Stellenanalyse bzgl. der Anwendung von SAP bzw.

ERP-Software eingeordnet werden, die vorrangig für die Stellenbesetzungen im Tätigkeitsbereich Administration/F+E von Bedeutung waren, aber auch in allen anderen Tätigkeitsbereichen – wenn auch deutlich nachrangig – gefordert wurden. Digitale Fachkompetenzen wie Programmierung, Hardware-Administration oder Datenmanagement waren erkennbar unterrepräsentiert. Aufgrund der allgemeinen Fachkräftesituation und den Anforderungen an die digitale Transformation bleibt offen, ob die Thüringer Zulieferindustrie mit diesen Bemühungen den anstehenden Herausforderungen gewachsen ist.

Das Thema der beruflichen Weiterbildung konnte im Rahmen der Stellenanalyse nicht untersucht werden. Der Verweis auf Weiterbildungsmöglichkeiten erfolgte gelegentlich im Zusammenhang mit der Darstellung von Benefits, die die Unternehmen anboten. In der o. g. Befragung gaben die Unternehmen an, überwiegend unterschiedliche Formate der internen Weiterbildung zu nutzen, um digitale Kompetenzen ihrer Mitarbeiter:innen weiterzuentwickeln. Als Hinderungsgründe für die Inanspruchnahme externer Weiterbildungsangebote wurde an erster Stelle der Zeit- und Kostenfaktor genannt, gefolgt von fehlenden passgenauen Angeboten. Etwa 15 % der befragten Unternehmen gaben außerdem an, dass der eigene Kompetenzentwicklungsbedarf noch zu unscharf sei, um daraus Weiterbildungsbedarfe abzuleiten. Die Studie resümierte, dass in der Thüringer Zulieferindustrie deutlicher Handlungsbedarf besteht, da die digitale Transformation der Unternehmen die Weiterentwicklung der digitalen Kompetenz der Mitarbeiter:innen voraussetzt. Aus Sicht der Unternehmen gehörte die Personalverfügbarkeit nach den Energiekosten und Material-/Rohstoffkosten auf Rang 3 zu den größten Risikofaktoren, mit denen sie sich konfrontiert sehen. Der Qualifikationsbedarf wurde auf Rang 7 (mit unter 10 %) eher als geringer Risikofaktor eingestuft. (5) Hier kann angenommen werden, dass Unternehmen vorrangig versuchen, fehlende digitale Kompetenzen durch Neueinstellungen zu kompensieren.

## Die beschäftigten Arbeitnehmer:innen vor der Herausforderung Weiterbildung

Im Vorangehenden haben wir uns auf Fakten aus dem Rekrutierungsgeschehen aus der Perspektive der Unternehmen konzentriert. Unklar bleibt dabei, wie es in den Betrieben selbst aussieht, wie sie Personalentwicklung vorantreiben, wie sie die Beschäftigten auf den Wandel vorbereiten, wie diese wiederum den Wandel wahrnehmen und mit welchen individuellen Strategien sie darauf reagieren. Hierzu wollen wir ein paar Eindrücke vermitteln, die wir in den letzten drei Jahren gesammelt haben. Diese Eindrücke sind keine systematische Erhebung von Einstellungen, sondern Schlaglichter, die die Konstellation, in der sich Betriebe und Arbeitnehmer:innen befinden, aufhellen können. Sie ergeben sich aus Beobachtungen und Gesprächen mit Personalverantwortlichen, Betriebsräten und Arbeitnehmer:innen. Sie können Hinweise darauf geben, wo und vielleicht auch weshalb die Weiterbildung im Betrieb angesichts von unabweisbarem Handlungsbedarf und verstärkter externer Promotion und Förderung nur mühsam vorankommt.

Das wichtigste Moment, das wir nahezu überall wahrgenommen haben, ist die fehlende Binnen-Adressierung des Themas Weiterbildung durch die Betriebe. Im Gegensatz zu den Strategien großer Automobilkonzerne, die wir eindrücklich geschildert bekamen (z. B. von VW in Sachsen), war in den Unternehmen der Zulieferindustrie bezogen auf das Thema Transformation/Digitalisierung betriebsöffentlich häufig nicht einmal ansatzweise die Idee einer Strategie zu erkennen. Aus der Perspektive des Konkurrenzkampfs am Arbeitsmarkt um rare Fachkräfte signalisiert dies einen bedenkenswerten Fakt, wie kleine und mittlere abhängige Zulieferer an der Peripherie von OEMs weiter zurückfallen könnten.

Dies kann sich auf die Beschäftigten übertragen. Ohne Orientierungswissen über zukünftige Arbeitsplätze im Betrieb und Anreize für individuelle Berufsperspektiven sinkt die Bereitschaft,

mehr als nötig ins eigene Unternehmen zu schauen.

Gewerkschaften und Betriebsräte können diese Situation zumindest beeinflussen. Wie wir aber aus den Jenaer Untersuchungen (6) wissen, führen die konfliktbeladenen Aushandlungen jedoch nicht zu einer dynamischen Veränderungskultur, sondern eher zu Blockade-Konstellationen. In Anlehnung an Albert O. Hirschman (7) und in Erweiterung seiner Thesen kann man von einer Exit-Voice-Exit-Konstellation sprechen: Zunächst setzen sich die mobilen Fachkräfte aus dem kommunikationsunfähigen Betrieb ab, daraufhin kommt es zu Protest und Konflikten, die entweder die Abwanderungsdynamik verschärfen oder gar in die Betriebsschließung führen können. Resignative Stimmung hat also auf der Beschäftigtenseite immer auch etwas mit Kommunikationsstrategien, Vertrauensbildung und kooperativem Verhalten von Unternehmens- und v. a. Personalabteilungen zu tun. Wo dies fehlt, fehlt angesichts der gewandelten Arbeitsmarktkonstellation viel – für Betrieb und Beschäftigte gleichermaßen.

In einem anderen „Typus“, dem des paternalistischen Betriebsregimes, wo der Betriebsrat oder der gewerkschaftliche Counterpart fehlt, sieht die Konstellation nicht etwa besser aus, weil – so könnte man meinen – auch die Konfliktodynamik entfällt. Der Paternalismus garantiert nicht, dass die Transformations- und die sie notwendigerweise begleitende Personalentwicklungs- und Weiterbildungsstrategie so kommuniziert wird, wie das OEMs oder organisatorisch ausdifferenzierte Betriebe idealerweise tun. Der Nähe zu den Beschäftigten, die in diesen Betrieben häufig ausführlich von allen beschrieben wurde, liegt meist eine Unkenntnis der Beschäftigten als Gesamtheit zugrunde, die positiv korreliert ist mit dem Umfang des Wissens der askriptiven Merkmale der Einzelnen. Dabei mag diese Art von Vertrautheit zwar soziale Nähe und eine gewisse Geborgenheit vermitteln, erweist sich aber gleichermaßen als Hemmnis eines nüchternen Blicks auf defizitäre oder risikobehaftete Personalstrukturen in mittlerer Frist. Die Abwesenheit professionell aufgestellter Personalverantwortlicher mit einem breiten Handlungsrepertoire passt hierzu: Personalarbeit ist Chefsache, wie alles andere auch oder eben auch nicht.





Abwanderungsstrategien kann in diesen Konstellationen häufig nicht mit „überschüssiger emotionaler Intelligenz“, dem vermeintlichen Kapital der „Paternalisten“, entgegengetreten werden, v. a. wenn Perspektiven im Betrieb unklar bleiben und auf dem Arbeitsmarkt professioneller wahrgenommene Arbeitgeber bessere Angebote bereithalten.

Mehrfach beobachtet passt dazu, dass sowohl Neueinstellungs- als auch Bleibeoptionen nicht wahrgenommen werden, weil im Eingruppierungsgefüge „par ordre du mufti“ sozialmoralische Standards eines paternalistischen Betriebsregimes infrage gestellt wären. Diese hätten bei einer mehr formalisierten Tarifregelung möglicherweise so nie existiert oder hätten in Kooperation mit einem vorhandenen Betriebsrat ausgeräumt werden können. Auf Defizite der Professionalität der Unternehmensleitungen im Angesicht der Herausforderungen der Personalentwicklung gehen wir im Kontext eines Modells der Verbesserung der Handlungsfähigkeit von KMU im Personalbereich ein.

Wie nehmen nun die Beschäftigten ihre Situation wahr? Die Abwanderungsdynamik haben wir bereits charakterisiert. Abwanderung selbst ist natürlich auch ein Moment der „Reallokation

von Produktionsfaktoren“, die gewährleisten soll, dass knappe Ressourcen dort zum Einsatz kommen, wo sie die größten Produktivitätseffekte erzielen. Was makroökonomisch richtig erscheinen mag, ist für Beschäftigte keinesfalls immer die optimale Entscheidung. Die schon oben angesprochene Intransparenz bezogen auf betriebliche Strategien und dortige individuelle berufliche Entwicklungswege multipliziert sich auf dem externen Arbeitsmarkt noch einmal. Es ist für Beschäftigte schwer, in turbulenten Zeiten einzuschätzen, ob ihr Erfahrungswissen, ihre Fachkompetenz und ihr Verhaltensrepertoire woanders auf Dauer eine ähnliche Wertschätzung erfährt wie im betrieblichen Nahbereich. Dabei geht es nicht um einen emphatischen Wertschätzungsbegriff, sondern um Einkommenshöhe, Beschäftigungssicherheit und Zeitsouveränität, verbunden mit wenig fremdbestimmten Mobilitätsanforderungen. Immer wieder haben wir letzteres als besonders wichtiges Argument wahrgenommen zu bleiben oder zu gehen. Das ist auch etwas, was die Beschäftigten gut einschätzen können. Bei den anderen Dimensionen sind sie auf schwierige Prozesse der Beschaffung von Informationen und deren Bewertung angewiesen, die sie schwer überschauen. Zumal die Angebote zur Information und Beratung zunehmen. V. a. neu geschaffenen Beratungsangeboten der BA haftet noch



immer das Odium des Defizitären oder der Arbeitslosigkeit an. Hier sind die Hürden - auch die emotionalen - des Zugangs hoch, genauso hoch wie bei internetbasierten Informationssystemen über Weiterbildungsangebote unterschiedlichster Provenienz, aus anderen Gründen, häufig aber von derselben Person als solche so wahrgenommen.

V. a. von Gewerkschafter:innen und Betriebsräten als positive Wende in der Arbeitsmarkt- und (Berufs)Bildungspolitik wahrgenommen, findet diese neue Weiterbildungspolitik der Bundesregierung wenig Anknüpfungspunkte in den Betrieben, wenn eine professionelle Personalentwicklungsfunktion fehlt oder allenfalls Betriebsräte sich für die Nutzung der neuen Instrumente stark machen.

Wir berichten hier eher über die große Anzahl der vielfach älteren Facharbeiter:innen, fachfremd oder im eigenen Beruf arbeitend bzw. angelernten oder ungelernten Beschäftigten. Deren Handlungsrepertoire unterscheidet sich deutlich von digitalaffinen Jüngeren, da sie vielfach mit einer individuellen Transformationsgeschichte belastet oder vielleicht auch glücklich geworden sind. Von daher rührt auch dort ein bestimmter Affekt, bezogen auf die Arbeitsagentur und Weiterbildung als individueller Troubleshooter. Hinzu tritt die Selbstwahrnehmung, sich nochmals einem systematischen Lernprozess aussetzen zu müssen, der ungewohnt und ungeliebt, belastend und in seinem Ausgang ungewiss ist. Im Hintergrund dieser Wahrnehmung lassen sich nicht nur misslungene Lernerlebnisse vermuten, sondern auch wenig lernoffene fremdbestimmte Arbeitsprozesse, die einer Habitualisierung von Lernmotivationen entgegengestanden haben und weiterhin stehen.

Der gewerkschaftliche Kampf oder das Ringen der Betriebsräte mit den Personalabteilungen um Zugang aller Beschäftigtengruppen zu Weiterbildung kann sich vor dem Hintergrund solch einer Wahrnehmung der individuellen Weiterbildung kaum auf stark motivierte Bataillone stützen. Zumindest dort nicht, wo es keine systemische betriebliche Weiterbildungskultur gibt. Allerdings sind Gewerkschaften und Betriebsräte nahezu

die einzigen Akteure, die als Mittler zwischen der reformorientierten Weiterbildungspolitik der Bundesregierung und den Betrieben und Beschäftigten auftreten. Das wird vielfach von (arbeitsmarkt)politischen Akteur:innen übersehen, die Unternehmer:innen und ihre Verbände dort als Treiber der Entwicklung sehen.

### **Die Weiterbildungsunternehmen als Personaldienstleister - Eine Entwicklungsperspektive für KMU**

Angesichts dieser nur schlaglichtartig erhellten subjektiven Perspektive der Beschäftigten auf Transformation und Weiterbildung stellte sich dem Projektteam die Frage, ob das Konzept eines Weiterbildungsverbands zwischen zwei transformationsbetroffenen Branchen, der IT-Wirtschaft und der Automobilindustrie in Thüringen, wirklich Sinn gemacht hat. Die Beantwortung der Frage hängt davon ab, was man als Ergebnis erwarten konnte. Das Projektteam beantwortet die Frage in zwei Schritten folgendermaßen: Die Idee einer engen Kooperation im Bereich Weiterbildung von zwei Branchen in der Transformation zur Digitalisierung hat sich als unrealistisch herausgestellt, da von der Annahme ausgegangen wurde, dass es zwischen den beiden Branchen zu einem (massiven) Personaltransfer kommen würde und dass die Unternehmen in beiden Branchen mit Weiterbildungseinrichtungen kooperieren, indem sie konkrete Hinweise vermitteln, welche Weiterbildungsangebote für die Transformation/Digitalisierung standardisiert oder spezialisiert benötigt werden. Während für den IT-Sektor betriebliche Weiterbildung große Relevanz hatte und darüber hinaus die zielgerichtete Qualifizierung motivierter Quereinsteiger:innen und die Gestaltung entsprechender Formate eines Onboardings in den Fokus rückte, wurde das Weiterbildungsthema im Automobilsektor von den multiplen geo- und weltpolitischen Krisenlagen überlagert, so dass Intra- und Interbranchen-Weiterbildungslösungen nicht im Fokus standen.

In einem zweiten Schritt hat das Projekt aber ein hochinteressantes Ergebnis hervorgebracht, was eine Innovation im Bereich der Weiterbildung und der Innovation für kleine und mittlere Betriebe darstellen könnte. Nicht die Kooperation vieler Unternehmen im Weiterbildungsbereich oder von Weiterbildungsunternehmen zur Verbreiterung des Angebots ist ein zielführender Weg für beide, sondern die Profilierung von Weiterbildungsunternehmen als externe Personaldienstleister für Betriebe in Kooperation mit öffentlichen Fördermittelgebern und v. a. der BA. Schon heute nutzen viele Weiterbildungsanbieter ihre Kompetenz im Umgang mit den angesprochenen Fördermittelgebern, um Betrieben den bürokratischen Aufwand und die Abwicklung von betrieblichen Fortbildungen zu ermöglichen. Zumindest in unserer Projektkonstellation war es zudem möglich, die gesamte Palette moderner Personalentwicklungskonzepte anbieten zu können. Für manche Betriebe ergab sich daraus zuerst einmal ein Blick in die eigenen Personalstrukturen, deren Entwicklungshemmnisse wie auch deren Potenziale. Vornehmlich dort, wo Personalabteilungen auf Lohnbuchhaltungsabteilungen

reduziert waren oder wo eine nur geringe funktionale Differenzierung von sonstigen Managementaufgaben und der Personalseite vorlag, hatte dies eine Blickerweiterung in Richtung Personalentwicklung zur Folge.

Es würde sich also lohnen, gezielt darüber nachzudenken, inwieweit eine Externalisierung der betrieblichen Personalentwicklung an professionelle erweitert handlungskompetente Weiterbildungsanbieter Sinn macht. Für die Betriebe hätte das den Vorteil, dass sie ihre internen Personalentwicklungsabteilungen nicht erweitern und entwickeln müssten, aber auf professionelle ans Unternehmen gebundene Expertise und v. a. personalpolitische Handlungskompetenz zurückgreifen könnten. Zusätzlich könnte die Dienstleistung auch die Schnittstelle zu Angeboten der Fördermittelgeber sein, die entlastet würden von Einzelberatungen von Arbeitnehmern u. v. a. m. Nicht zuletzt würde darüber hinaus auch ein moderneres Personalmanagement möglich, das kooperativer mit Interessenvertretungen der Beschäftigten umzugehen in der Lage ist, als uns dies vielfach im Rahmen der Projektarbeit begegnet ist.



## Quellenverzeichnis

- (1) CATI – Chemnitz Automotive Institute in Zusammenarbeit mit Netzwerk automotive thüringen e. V.: Studie im Auftrag der LEG Thüringen im Rahmen des ThAFF-Projekts Thüringer Kompetenzverbund Automotive: Kompetenzentwicklung Zukunft Automobil in Thüringen; Juli 2022
- (2) Digital competence involves the confident, critical and responsible use of, and engagement with, digital technologies for learning, at work, and for participation in society. It includes information and data literacy, communication and collaboration, media literacy, digital content creation (including programming), safety (including digital well-being and competences related to cybersecurity), intellectual property related questions, problem solving and critical thinking. | Quelle: Riina Vuorikari, Stefano Kluzer, Yves Punie: DigComp 2.2 - The Digital Competence Framework for Citizens, European Commission 2022
- (3) Chemnitz Automotive Institut (CATI) in Zusammenarbeit mit Netzwerk automotive thüringen: Studie im Auftrag von FastForward – Weiterbildungsverbund Automotive & IT zu: Kompetenzentwicklungsbedarf: Digitale Transformation in der Automobilindustrie, Mai 2023
- (4) Branchenmonitoring des automotive thüringen: Digitalisierung in der Thüringer Automobilzulieferindustrie; April 2023
- (5) Prof. W. Olle und Dr. D. Plorin: FastForward-Fachtagung: Digitale Kompetenzen auf der Überholspur, 08.02.2023
- (6) Michaelis u.a., Konfliktlinien in der Thüringer Auto(zuliefer)industrie Qualifizierung als Lösungsansatz für die sozial-ökologische Transformation?, Prokla 210, 2023, S.55ff
- (7) Albert O. Hirschman: Exit, Voice & Loyalty. Zwei wiederentdeckte Texte von Albert O. Hirschman, herausgegeben von Alexander Karschnia; erscheint im August 2024 beim Ch. Links Verlag

---

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

Petra Nitschke-Nolte  
 Uwe Roßbach  
 FastForward – Weiterbildungsverbund Automotive  
 & IT  
 c/o Arbeit und Leben Thüringen

### Gestaltung:

design.idee, büro für gestaltung, Erfurt

### Fotos:

Titelseite: ©Michael/StockAdobe.com  
 Seite 2+3: ©Krisana/StockAdobe.com  
 Seite 7: ©sawitreelyaon/StockAdobe.com

Seite 8: ©Summit Art Creations/StockAdobe.com

Seite 9: ©ProstoSvet/StockAdobe.com

Seite 14: ©pressmaster/StockAdobe.com

Seite 15: ©littlewolf1989/StockAdobe.com

Seite 17: ©Daisy Daisy/StockAdobe.com

Seite 18: ©industrieblick/StockAdobe.com

Seite 21: ©ipopba/StockAdobe.com

Seite 23: ©visoot/StockAdobe.com

Seite 24: ©ImageFlow/StockAdobe.com

Seite 26+27: ©ART STOCK CREATIVE/StockAdobe.com

### Stand:

Mai 2024



**FASTFORWARD**