

# Schritt halten mit der digitalen Welt

**AUSBILDUNG 4.0** *Mit dem digitalen Wandel in den Unternehmen ändern sich auch die Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung. Andere Kompetenzen sind gefragt. Ford Deutschland wagt neue Wege in der Berufsausbildung.*

VON MIRKO STEPAN

Die Digitalisierung der deutschen Wirtschaft schreitet voran, dennoch haben viele Unternehmen noch einige Aufgaben zu erfüllen, bis echte digitalisierte Arbeitsbereiche geschaffen sind. Laut einer Studie aus dem Jahr 2018 erreichen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) beim Digital Index, der die digitale Außenansicht aller Unternehmen anhand von außen beobachtbarer Indikatoren vermisst, nur fünf von 100 möglichen Punkten.<sup>1</sup>

Die großen Unternehmen weisen einen Durchschnittswert von 24 Punkten auf. Das zeigt: Große Unternehmen sind in Sachen Digitalisierung weiter vorne als die KMU – und das macht sich auch bei der Berufsausbildung bemerkbar.

Zwar haben alle Unternehmensgrößen Digitalisierung und Industrie beziehungsweise Arbeit 4.0 im Rahmen der Ausbildung im Blick. Doch es genügt nicht, den Auszubildenden beizubringen, wie ein 3D-Drucker oder ein Roboterarm zu bedienen ist. Neue Konzepte müssen her, die es ermöglichen, Fachkräfte – in oder nach deren Ausbildung – auf den bereits in Gang befindlichen Wandel vorzubereiten beziehungsweise deren Fähigkeiten stetig zu erweitern.

Der Digitalverband Bitkom und der TÜV-Verband fordern daher, berufliches Lernen lebenslang zu ermöglichen. Dazu brauche es eine Weiterbildungsstrategie rund um digitale Kompetenzen bei den Unternehmen und die Bereitstellung ausreichender finanzieller Mittel, sowohl von Firmenseite als auch aus

Politik und Verwaltung. Aus einer Studie der beiden Institutionen geht hervor, dass vier von fünf Unternehmen steuerliche Vergünstigungen für Weiterbildungsausgaben fordern, drei Viertel auch die Absetzbarkeit seitens der Beschäftigten befürworten. Laut Bitkom und TÜV-Verband sollten in den Bundesländern Kompetenzzentren für digitale Weiterbildung und Arbeit 4.0 eingerichtet werden.<sup>2</sup>

## Berufe werden komplexer

Die Schwierigkeit derzeit liegt an der Umsetzung entsprechender Lernprojekte in die Praxis. Denn obwohl eine Mehrheit das Thema für unumgänglich hält, hat mit einem Anteil von 57 Prozent die Mehrheit der Unternehmen keine Strategie für die Vermittlung digitaler Kompetenzen, zu denen die individuellen Kompetenzen der Beschäftigten im Umgang mit Computern, Smartphones oder Tablets sowie mit Software oder Apps zählen, aber auch Grundkenntnisse im Programmieren. Das zeigt ebenfalls die Studie.

Und noch eine Schwierigkeit müssen Unternehmen in Deutschland bewältigen: Dass sich die Anforderungen an die Ausbildung geändert haben, das öffentliche Bildungssystem in Deutschland diesen Veränderungen aber nicht in allen Bereichen gerecht wird, zeigt eine weitere Studie: 65 Prozent der Personalverantwortlichen sind der Meinung, dass sich die Qualität der Bewerberinnen und Bewerber um Ausbildungsplätze in den vergangenen Jahren verschlechtert hat. Über ein Drittel sagt,

## DARUM GEHT ES

1. Die Digitalisierung spielt in der Aus- und Weiterbildung noch nicht die eigentlich nötige Rolle.
2. Es bedarf neuer Konzepte, um Beschäftigte auf die digitale Arbeitswelt vorzubereiten.
3. Ford Deutschland passt seine berufliche Ausbildung den neuen Arbeitsprozessen der Industrie 4.0 an.

<sup>1</sup> IW Consult, Digitalisierung der KMU in Deutschland / Konzeption und empirische Befunde, 2018

<sup>2</sup> Bitkom (Hrsg.), Weiterbildung für die digitale Arbeitswelt, 2018



Veränderung der Arbeitswelt durch zunehmenden Einsatz von Robotern in der Industrie (obs/Ford-Werke GmbH/Friedrich Stark)

dass sich nicht genug passende Bewerber für die Besetzung ihrer Ausbildungsplätze finden.<sup>3</sup>

»Die Anforderungen im Ausbildungsbereich sind deutlich gestiegen. Die Berufe, die junge Leute heute in Unternehmen und Betrieben erlernen, sind insgesamt komplexer geworden. Ob im verarbeitenden Gewerbe, Handel oder im Dienstleistungsbereich, alle Ausbildungsberufe vermitteln heute mehr und spezialisiertere Kenntnisse als noch vor zehn Jahren«, so Dr. Christoph Kahlenberg, Manager Randstad Akademie. Unternehmen müssten häufig die für sie relevanten Fähigkeiten bei den Auszubildenden selbst schulen, etwa die nötigen Digitalkenntnisse. Die Azubis müssten allerdings eine grundlegende Allgemeinbildung mitbringen, vor allem sprachliche und mathematische Kenntnisse – das sei Aufgabe des öffentlichen Bildungssystems, betont Kahlenberg.

### Veränderungen als Chance

Ein Beispiel, wie der Umgang mit Digitalisierung gelingen kann, ist Ford: Besonders wichtig sind die Bereitschaft und die Fähigkeit zu Flexibilität, wie das Gespräch mit Sonja Grunau zeigt, die seit Oktober 2017 als Geschäftsführerin der Ford Aus- und Weiterbildung e.V. den gesamten Bereich Training und Beratung verantwortet. Ford bietet seit März 2019 eine von der IHK zertifizierte Weiterbildung zum Veränderungsbegleiter an. Dabei geht es darum, Methoden zu erlernen, mit denen Veränderungen im Unternehmen an einem kon-

kreten Projekt erfolgreich umgesetzt werden können.

Schwerpunkte der modular aufgebauten Schulung liegen auf Themen wie Organisationsstruktur, Kommunikation, Konfliktmanagement sowie dem erfolgreichen Neugestalten und Führen von Teams. Es gehe darum, den Wandel mitzugestalten und bereit zu sein für Veränderungen wie Industrie 4.0 oder Automation – Herausforderungen, die natürlich nicht nur die Automobilindustrie betreffen. »Auch in vielen anderen Branchen werden Digitalisierung und Vernetzung immer wichtiger; Organisationsstrukturen müssen angepasst und die bisherige Form der Zusammenarbeit überdacht werden. Wer hier an den richtigen Stellschrauben dreht, kann Veränderungen konkret als Chance für das eigene Unternehmen nutzen«, betont Sonja Grunau. Hierzu haben wir die Chefin der Aus- und Weiterbildung bei Ford genauer befragt:

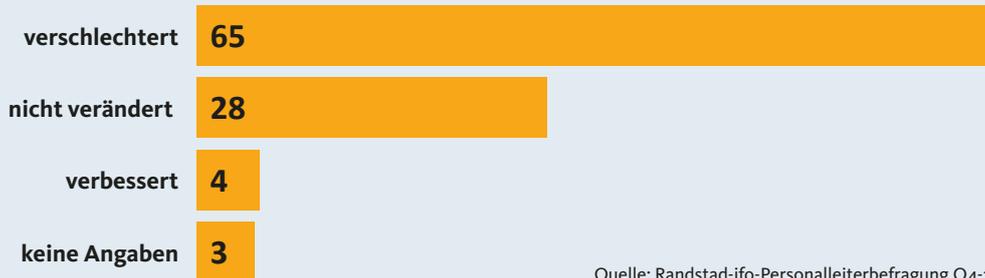
### Wie reagiert Ford Deutschland auf die Veränderungen bei den Produktionsprozessen und welche Auswirkungen beobachten Sie insbesondere bei der Ausbildung?

Wir bei Ford sprechen für unsere Produktion mittlerweile von Vollautomatisierung in großen Teilen. Die Produktionsprozesse müssen immer effizienter werden, Industrie 4.0 hat mit der Digitalisierung Einzug in unsere Fertigung gehalten. Zusätzlich hat sich auch das Verhältnis Mensch-Maschine stark verändert. Diese Entwicklung erfordert ganz neue Kompetenzen, und hier setzen wir proaktiv mit der Berufsausbildung an. Unsere Mitarbeiter müssen nicht nur einzelne Tätigkeiten ausüben, sondern ein ganzes System instand halten können und dazu gehört heutzutage viel mehr, als das, was die bisherigen Berufsbilder hergegeben haben. Daher haben wir in 2016 beziehungsweise 2017 die neuen Berufe Fachinformatiker für Systemintegration sowie Elektroniker für Automatisierungstechnik oder auch das duale Studium do2informatik als Studium der Wirtschaftsinformatik gekoppelt mit dem Ausbildungsgang Fachinformatiker Anwendungsentwicklung in unser Ausbildungsportfolio aufgenommen.

### Welche Schritte sind nötig, um eine Berufsausbildung an neue Arbeitsprozesse, an Industrie 4.0 und an die Digitalisierung anzupassen?

<sup>3</sup> Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, 2019

### Die Qualität der Bewerber für Ausbildungsplätze hat sich nach Ansicht der Personalleiter in den letzten Jahren (in Prozent) ...



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung Q4-2018



Sonja Grunau, Geschäftsführerin Training & Beratung bei Ford Aus- und Weiterbildung e.V.

Das Wichtigste ist die enge Absprache mit den unterschiedlichen Bereichen im Unternehmen – insbesondere mit den Werksbereichen. Welche Bedürfnisse und Anforderungen haben sich im Werk beziehungsweise in den Bereichen ergeben? Hier ist die besondere Herausforderung, dass für unsere Ausbildungsbedarfsanalyse eine Zukunft beschrieben werden muss, die sich jedoch weiterhin jederzeit verändern kann. Insofern muss die Anpassung an neue Arbeitsprozesse immer flexibel bleiben, da wir nicht wissen, wie die Anforderungen in der Zukunft sein werden. Insofern ist natürlich auch die kontinuierliche Weiterbildung unserer Ausbilder von immenser Bedeutung. Hier pflegen wir gute Kontakte zu den unterschiedlichsten Institutionen wie beispielsweise der IHK oder engagieren uns in einem Arbeitskreis, in dem die verantwortlichen Ausbildungsleiter einmal pro Jahr zusammenkommen und von ihren Best Practices berichten und sich austauschen.

#### Welche Maßnahmen wurden ergriffen?

Im Rahmen der Ausbildung begleiten wir unsere Auszubildenden auch in pädagogischer Hinsicht. Wir haben unser arbeitspädagogisches Konzept seit dem Ausbildungsjahr 2018 – auch als Reaktion auf die Veränderungen in der Automobilindustrie – für alle Auszubildenden hin angepasst.

#### Welche Aufgaben hat ein Veränderungsbeleiter?

Statt langfristiger Planung und eindeutig definierter Prozesse wird es künftig verstärkt darauf ankommen, hochflexibel und schnell auf eine komplexe Marktsituation reagieren zu können. Digitalisierung, Vernetzung und Automatisierung machen Veränderungen in

Organisationsstrukturen und Zusammenarbeit erforderlich.

Die Entwicklung von Selbstorganisation, Selbstführung und selbstgesteuertem Lernen ist eine grundlegend erfolgsfördernde Arbeits- und Denkweise in Unternehmen. Mitarbeitende brauchen vielfältige Kompetenzen, um diese Veränderungen voran zu bringen. Unsere neue IHK-zertifizierte Weiterbildung wird die Teilnehmer befähigen, einen Wandel aktiv mitzugestalten; sich auseinandersetzen mit innovativen Denkweisen, Impulse in die Organisation geben und eigene Einflussfaktoren nutzen – das sind wichtige Fähigkeiten, die in Unternehmen besonders in einer Umbruchphase zwingend notwendig sind.<sup>4</sup>

#### Wie intensiv sind Interessenvertreter wie der Betriebsrat oder auch der oder die Datenschutzbeauftragte in solche Prozesse einbezogen?

Unsere Ausbildungsabteilung arbeitet sehr eng und sehr partnerschaftlich mit dem Betriebsrat zusammen. Die Jugendvertretung wird zu allen ausbildungsrelevanten Veränderungen frühzeitig miteingebunden und auch der Bereichsbetriebsrat unterstützt alle neuen Vorhaben sehr engagiert, egal ob Themen der Ausbildung oder Weiterbildung. In der Berufsbildungskommission werden dann alle Themen gemeinsam diskutiert und beschlossen. Und unsere Ausbildungsabteilung selbst hat einen eigenen Qualitätsbeauftragten, der auch gleichzeitig der zuständige Datenschutzbeauftragte ist. ◀



**Mirko Stepan**, Assessor, freier Journalist mit Schwerpunkt Arbeitsrecht und Technik, Groß-Gerau  
[mirko.stepan@googlemail.com](mailto:mirko.stepan@googlemail.com)

<sup>4</sup> Weitere Informationen zur Veränderungsbegleitung mit IHK-Zertifikat unter [www.ford-aus-und-weiterbildung.com/weiterbildung-veraenderungsbegleiter-ihk-2/](http://www.ford-aus-und-weiterbildung.com/weiterbildung-veraenderungsbegleiter-ihk-2/)