



Zusammenfassung

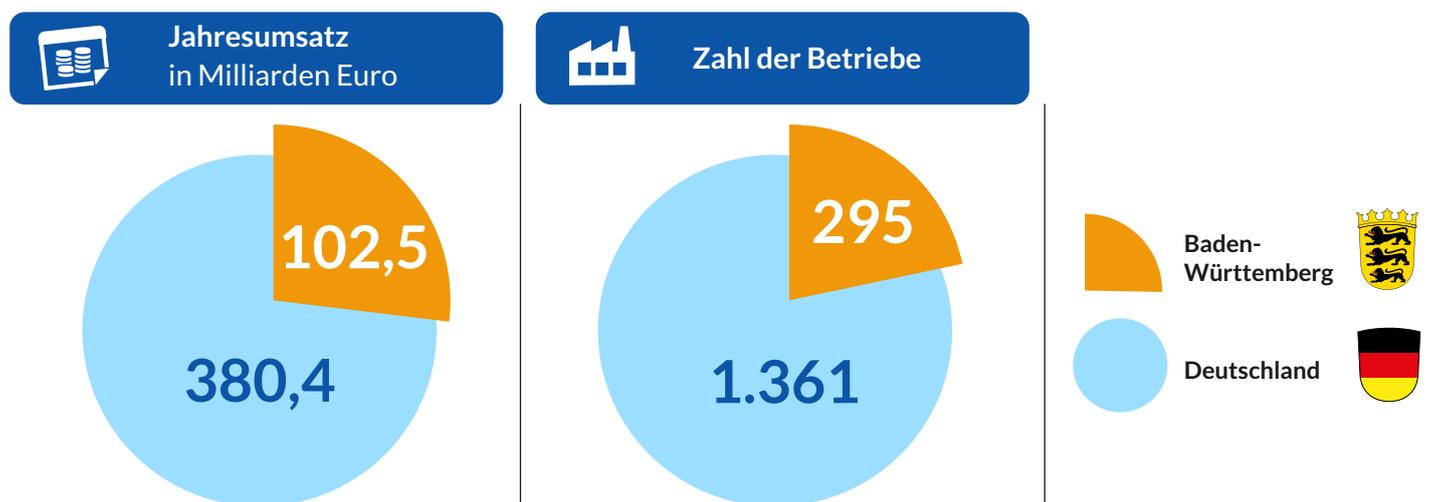
Berufliche Übergangspfade in der Automobil- und Zulieferindustrie in Baden-Württemberg

Worum es geht.

Beschäftigung in Zeiten der Transformation sichern

- Die Automobilindustrie in Baden-Württemberg steht unter Druck. Die ökologisch-digitale Transformation erfordert den zeitnahen und massiven Umbau einer Schlüsselbranche mitsamt ihren Zulieferern. Davon betroffen sind etwa 250.000 Beschäftigte. Um die arbeitsmarktpolitische Dimension besser einschätzen zu können, ist es wichtig zu wissen, dass in Baden-Württemberg ein bedeutender Anteil der Betriebe und Wertschöpfung der deutschen Automobil- und Zulieferindustrie beheimatet ist (Abbildung 1).
- Der Wandel vom Verbrennungsmotor zum Elektroantrieb verändert Tätigkeitsfelder und Berufsbilder. Die Digitalisierung verlangt neue Kompetenzen und lässt bisherige Tätigkeiten verschwinden. All das geschieht in zentralen Bereichen wie der Metallverarbeitung, dem Vertrieb, der KFZ- und Automatisierungstechnik oder der technischen Forschung und Entwicklung. Was droht, sind Entlassungen und Beschäftigungsverlust.
- Zugleich sieht die baden-württembergische Automobil- und Zulieferindustrie durch das Ausscheiden der Baby-Boomer einem zunehmenden Fachkräftemangel entgegen. Laut Prognose fehlen den Unternehmen im Jahr 2030 über 40.000 Fachkräfte. Diese Lücke wird größer, wenn es der Branche nicht gelingt, die Arbeitskräfte von heute auf eine Arbeitswelt von morgen vorzubereiten.
- Es gilt, möglichst viele Beschäftigte aufbauend auf ihren vorhandenen Kompetenzen für neue und auch bereits vorhandene, aber weiterhin zukunftsfeste Berufsbilder zu qualifizieren – idealerweise im selben Unternehmen oder derselben Branche, aber auch in verwandten Berufen anderer Branchen. Dafür braucht es passgenau gestaltete Übergangspfade, die erfolgreich von gefährdeten Berufen zu Berufen mit Zukunft überleiten.

Abbildung 1 Eckdaten zur Automobilindustrie in Deutschland und Baden-Württemberg



Quelle: Destatis-Daten für den Wirtschaftszweig 29 Herstellung von Kraftfahrzeugen und Kraftwagenteilen, Jahr 2020; eigene Darstellung.

| BertelsmannStiftung

Diese Broschüre illustriert die erfolgreiche Gestaltung beruflicher Übergangspfade. Sie zeigt auf, wie sich gefährdete und zukunftssträchtige Berufe identifizieren und Übergänge kompetenzorientiert gestalten lassen. Sie erläutert die Hintergründe und formuliert zentrale Handlungsbedarfe. Grundlage der Broschüre ist die Studie **„Berufliche Übergangspfade in der Automobil- und Zulieferindustrie in Baden-Württemberg“***. ([Download](#))

* Die Studie Stohr, Daniel et al. (2023). „Berufliche Übergangspfade in der Automobil- und Zulieferindustrie in Baden-Württemberg“, Ergebnisbericht, Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, wurde vom WifOR Institute im Auftrag der Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit der AgenturQ – Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. erstellt.

Die Transformation wirkt sich stark auf Arbeitsplätze und Beschäftigung aus.

Auf welche Entwicklungen in der Automobil- und Zulieferindustrie müssen sich Unternehmen und Beschäftigte einstellen?

Strukturwandel

Die Automobilbranche steht vor tiefgreifenden, teils disruptiven Veränderungen. Ursache dafür sind Megatrends wie neue Entwicklungen in der Globalisierung, fortschreitende Digitalisierung und Dekarbonisierung und damit einhergehend der Wandel zu mehr Elektrifizierung, Vernetzung, Automatisierung und neuen Mobilitätsdienstleistungen.

Beschäftigungsverluste

Die ökologisch-digitale Transformation sorgt für den Verlust traditioneller Arbeitsplätze. Besonders betroffen ist die teils hoch spezialisierte Zulieferindustrie. Schlechte Perspektiven haben vor allem Helfer in der Metallbearbeitung, Spezialisten in der Kfz- und Automatisierungstechnik, Fachkräfte im Vertrieb sowie Experten in der technischen Forschung und Entwicklung der Automobilindustrie.

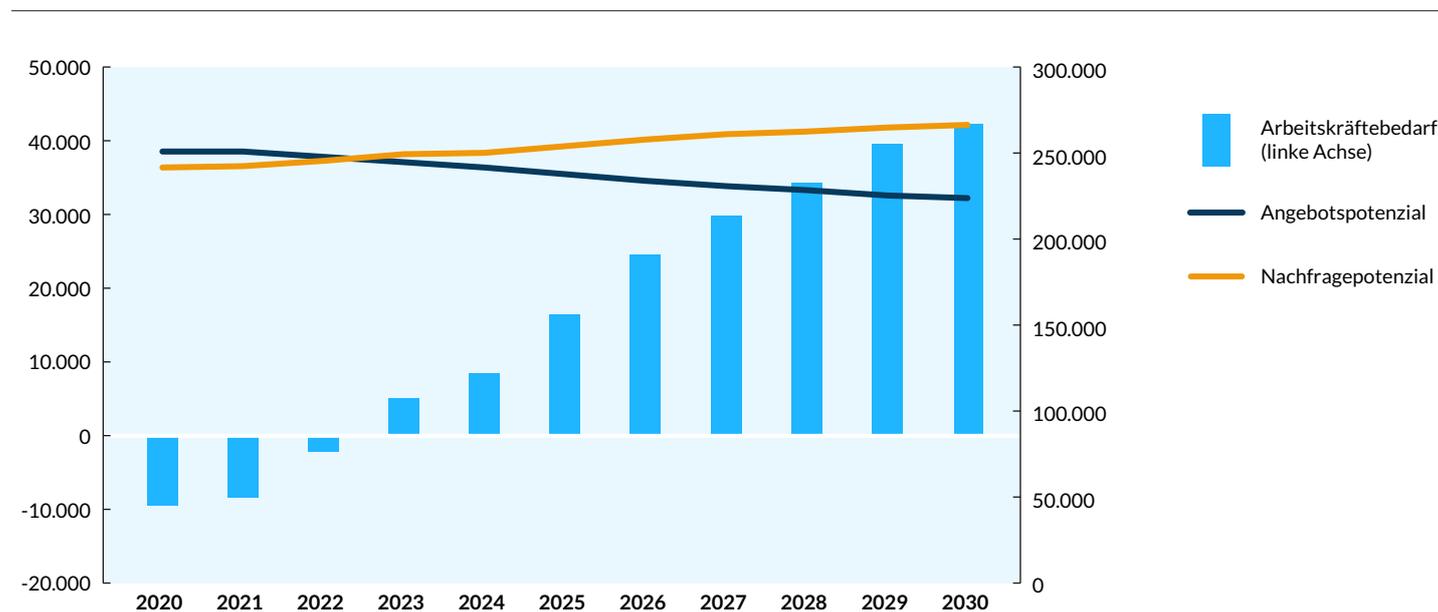
Fachkräftelücke

Das Ausscheiden der Baby-Boomer aus dem Beruf könnte zwar massive Entlassungen in der Automobilindustrie verhindern. Der demografisch bedingte Rückgang ist jedoch so groß, dass den baden-württembergischen Unternehmen im Jahr 2030 voraussichtlich 42.000 Arbeitskräfte fehlen (Abbildung 2).

Beschäftigungszuwachs

Elektromobilität und Digitalisierung verändern die Kompetenzanforderungen in vielen Berufen und schaffen eine Reihe neuer Beschäftigungsfelder. Beispielsweise entstehen neue berufliche Möglichkeiten in der Fertigung von Elektromotoren, Batterien oder Ladestationen sowie der Entwicklung von Software-, Daten- und Mobilitätslösungen. Aber auch bereits bestehende Berufsfelder haben durchaus Zukunft, wenn sie mit aktuellen und künftigen Entwicklungen Schritt halten. Gelingt es, Beschäftigte aus gefährdeten Berufen für zukunftssträchtige Tätigkeitsfelder mit wachsender Nachfrage zu qualifizieren, lassen sich Arbeitsplätze erhalten und offene Fachkraftstellen besetzen.

Abbildung 2 Entwicklung des Angebots- und Nachfragepotenzials sowie des Arbeitskräftebedarfs in der Automobilindustrie Baden-Württembergs von 2020 bis 2030



Datenbasierte Kompetenzvergleiche zeigen, welche beruflichen Übergänge möglich sind.

Schritte bei der Identifikation beruflicher Übergangspfade

1. Auswahl der Ausgangsberufe

Strukturelles Arbeitsmarktmodell

Auf Basis der Projektion des Angebots- und Nachfragepotenzials von Arbeitskräften bis zum Jahr 2030 wurden 12 gefährdete Berufsgruppen identifiziert.

Qualitative Validierung

Interviews und Workshops mit Branchen-Expert:innen (Personalverantwortliche, Betriebsräte, Bundesagentur für Arbeit, Weiterbildungsanbieter) ermöglichten die Auswahl besonders gefährdeter Berufsgruppen.

Auswahl von 5 Ausgangsberufen, für die Übergangspfade zu identifizieren sind.

2. Erstellung von Kompetenzprofilen

Big-Data-gestützte Kompetenzanalyse

Für die Kompetenzanalyse wurden 375.000 Stellenanzeigen aus der Automobil- und Zulieferindustrie genutzt, die im Zeitraum 2014 bis 2021 veröffentlicht wurden.

Qualitative Kompetenzanalyse

Ergänzung der quantitativen Analyse durch Feedback von Expert:innen und Auswertung von Ausbildungs- und Studieninhalten.

3. Kompetenzvergleich zwischen Ausgangs- und Zielberuf zur Identifizierung möglicher Übergänge

Für berufliche Übergänge kommen nur Berufe in Frage, deren Kompetenzprofile möglichst stark übereinstimmen. Mit Hilfe einer Matrix der Ähnlichkeiten zwischen Ausgangs- und Zielberuf lässt sich der jeweilige Grad der Übereinstimmung darstellen. Die Abbildung zeigt beispielhaft einen Zielberuf, dessen Kompetenzprofil zu 85 Prozent Übereinstimmung mit dem Profil des Ausgangsberufs aufweist.

| | | | | | |
|----------------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Beruf 5 | | | | | 100 % |
| Beruf 4 | | | | 100 % | |
| Beruf 3 | | | 100 % | | |
| Beruf 2 | | 100 % | | | |
| Ausgangs-beruf | 100 % | | | | 85 % |
| | Beruf 1 | Beruf 2 | Beruf 3 | Beruf 4 | Zielberuf |

4. Beschreibung der Übergangspfade

Übergangspfade zeigen, welche spezifischen zusätzlichen Kompetenzen im Bereich der Professional Skills, der Software- und transversalen Kompetenzen Beschäftigte erwerben müssen, um ausgehend von den bereits vorhandenen Kompetenzen eines Ausgangsberufs den Wechsel hin zu einem zukunftssträchtigen Zielberuf schaffen zu können. Auf den folgenden Seiten werden einzelne Übergänge dargestellt.

Welche Berufe sind gefährdet?

Basierend auf einer berufsstrukturellen Analyse der Angebots- und Nachfragesituation auf Ebene der KldB-3-Steller („Berufsgruppen“) in der Automobil- und Zulieferindustrie Baden-Württembergs für den Zeitraum bis 2030 wurden Gruppen identifiziert, deren Beschäftigung als besonders

gefährdet anzusehen ist. Im intensiven Dialog mit Expert:innen aus der Branche wurde die Auswahl auf fünf besonders relevante Berufsgruppen eingegrenzt (siehe Tabelle „Auswahl der Berufsgruppen“).

Tabelle 1 Auswahl der Berufsgruppen

| Berufsgruppe (KldB Dreisteller) | Anforderungsniveau | Beispielberuf |
|---|--------------------|--|
| 271 Technische Forschung | Expert:in | Produktingenieur:in Fahrzeugbau |
| 242 Metallbearbeitung | Helfer:in | Blechpressmaschinenbediener:in, Zerspaner:in |
| 252 Fahrzeug-, Luft-, Raumfahrt-, Schiffsbautechnik | Spezialist:in | Karosserie und Fahrzeugbaumeister:in, Kraftfahrzeugschlossermeister:in |
| 261 Mechatronik und Automatisierungstechnik | Spezialist:in | Karosserie- und Fahrzeugbaumeister:in, Kfz-Schlossermeister:in |
| 611 Einkauf und Vertrieb | Fachkraft | Sales- und Servicefachkräfte |

Quelle: Darstellung WifOR.

| BertelsmannStiftung

Für diese durch die ökologisch-digitale Transformation am stärksten gefährdeten Berufsgruppen wurden im Rahmen der Studie kompetenzorientierte Übergangspfade zu zukunftsträchtigen Berufen entwickelt.

Übergänge zu passenden Berufen mit Zukunft sind möglich.

Für alle vom Strukturwandel bedrohten Berufsgruppen gibt es Übergänge zu passenden Berufen mit Zukunft. Dabei müssen die zukunftsträchtigen Übergangspfade zentrale Kriterien erfüllen:

- hohe Übereinstimmung in den Kompetenzprofilen von Ausgangs- und Zielberuf
- Übergang nur in zukunftsträchtige Berufe, d. h. steigende Nachfrage nach Arbeitskräften im Zielberuf
- Übergänge finden auf demselben Anforderungsniveau statt oder erfordern maximal den Wechsel auf das nächsthöhere Anforderungsniveau.

Die Grundlage für die Übergangspfade bildete ein Kompetenzvergleich zwischen den gefährdeten Ausgangsberufen und dazu passenden Zielberufen, jeweils auf der Ebene der KldB-5-Steller („Berufsgattungen“). Je ähnlicher die in Ausgangs- und Zielberuf erforderlichen Kompetenzen, desto geringer der individuelle Weiterbildungsbedarf und umso besser die Chancen für einen erfolgreichen Wechsel.

Berufswechsel erfordern den Erwerb spezifischer Fach-, IT- und transversaler Kompetenzen

Übergänge gestalten sich vor allem dann einfacher, wenn Ausgangs- und Zielberuf eng miteinander verwandt sind, sie also vergleichbare Professional Skills erfordern. Schwieriger wird es bei Berufen, die fachlich weiter auseinander liegen. Selbst mit einer breiten Basis an gemeinsamen Software Skills oder berufsübergreifenden (transversalen) Kompetenzen lassen sich fehlende Professional Skills nur schwer kompensieren. Berufswechsel wären in diesem Fall mit hohem Lernaufwand verbunden – was die Erfolgchancen minimiert.

Der für einen neuen Beruf erforderliche Weiterbildungsbedarf lässt sich ermitteln, wenn Übergangspfade die Kompetenzen aus den drei Kategorien *Professional Skills*, *Software Skills* und *transversale Kompetenzen* gleichermaßen berücksichtigen und berufsspezifisch gewichten:



Professional Skills

sind entscheidend für einen erfolgreichen Wechsel in fachlich verwandte Berufe. Das gilt besonders für ähnliche Tätigkeiten im handwerklichen oder maschinellen Bereich. Die Anzahl entsprechender Zielberufe ist allerdings gering. Nimmt die fachliche Distanz zwischen Ausgangs- und Zielberuf zu, ist der Erwerb beruflicher Kompetenzen mit großen Anstrengungen verbunden.



Software Skills

sind hinsichtlich ihrer Anwendung zwar auch berufs- oder fachspezifisch, grundlegende Kenntnisse in Microsoft Office, CAD oder SAP-Anwendungen befähigen aber für eine große Bandbreite an möglichen Zielberufen.



Transversale Kompetenzen

sind für einen Berufswechsel mindestens so entscheidend wie die fachlichen Kompetenzen. Sie sind nicht nur in vielen Berufen gefragt, sondern ermöglichen auch den Aufstieg zu höheren Anforderungsniveaus. Den Unterschied zwischen Spezialist:innen und Expert:innen machen nicht zuletzt Eigenschaften wie Organisationsfähigkeit oder kreatives Denken aus. Transversale Kompetenzen wie ausgeprägtes Selbstbewusstsein, Verhandlungsgeschick oder Lernbereitschaft erleichtern schließlich den Berufswechsel selbst.

Übergänge sind entweder Aufstiege oder „Seitenwechsel“

Für jede der am stärksten gefährdeten Berufsgruppen wurden fünf passende Zielberufe ermittelt. Die Abbildung 3 zeigt beispielhaft mögliche Zielberufe für Hilfskräfte in der Metallbearbeitung. Die ersten vier (im Uhrzeigersinn) sind Berufe, deren Kompetenzen am stärksten mit den Kompetenzen des Ausgangsberufs übereinstimmen. Als fünfter Zielberuf wurde derjenige Beruf bestimmt, der den größten relativen Fachkräfteengpass im Jahr 2025 gemäß der Branchenanalyse aufweist. Eine möglichst große Ähnlichkeit zum Ausgangsberuf spielt hierbei nicht die ausschlaggebende Rolle, dennoch muss sie mindestens 60 Prozent betragen.

Auf diese Weise werden auch besonders zukunftssträchtige Wechsel in den Blick genommen.

Im Folgenden werden unterschiedliche Arten von Berufswechseln anhand von drei Beispielen aufgezeigt. Im tabellarischen Anhang des Ergebnisberichts zur Studie werden für alle fünf Ausgangsberufe jeweils 5 passende Zielberufe dargestellt und damit für insgesamt 25 Übergangspfade aufgezeigt, welche spezifischen zusätzlichen Kompetenzen erforderlich sind.

Abbildung 3 Passende Zielberufe für den Ausgangsberuf „Hilfskraft in der Metallbearbeitung“

Die ersten vier (im Uhrzeigersinn) aufgeführten Berufe sind die Zielberufe mit den größten Kompetenzüberschneidungen. Der fünfte ist der Zielberuf mit dem höchsten relativen Fachkräfteengpass bei noch ausreichender Ähnlichkeit.



Aufstieg durch Berufsausbildung

Im Beispiel zu den Hilfskräften in der Metallbearbeitung (Abbildung 3) haben alle fünf Zielberufe Fachkraftniveau. Ein Übergang ist also stets mit einem Aufstieg verbunden. Hilfskräfte in der Metallbearbeitung müssen dafür zunächst eine Berufsausbildung absolvieren. Welche Kompetenzen es zusätzlich zu erwerben gilt, wird beispielhaft für den Übergangspfad für Helfer:in in Berufen der Metallbearbeitung zu Berufen in der spanenden Metallbearbeitung (Fachkraft) dargestellt (Abbildung 4). Ausgehend von bereits vorhan-

denen Kompetenzen wie beispielsweise handwerkliches Geschick oder Kenntnisse in der Metallbearbeitung, über die Helfer:innen in der Metallbearbeitung bereits verfügen, gibt es spezifischen Qualifizierungsbedarf in der Zerspanungstechnik und bei Fertigungsprozessen. Darüber hinaus müssen Beschäftigte auch den Umgang mit CAD-Software erlernen und sich Programmierkenntnisse aneignen.

Abbildung 4 **Beruflicher Aufstieg – Übergangspfad von Berufen in der Metallbearbeitung (Hilfskraft) zu Berufen in der spanenden Metallbearbeitung (Fachkraft)**



Quelle: Darstellung WifOR.

| BertelsmannStiftung

Aufstieg durch Weiterbildung

Ebenfalls einen Aufstieg vollziehen Fachkräfte aus den Vertriebsberufen (z. B. Vertriebsmanager:innen), wenn sie zur Berufsgruppe Spezialist:in in Werbung und Marketing wechseln. Sie benötigen dafür zwar keine zusätzliche Ausbildung, müssen sich aber mit Blick auf ihre fachlichen Kompetenzen für ein höheres Anforderungsniveau qualifizieren

(Abbildung 5). Weiterbildungsbedarf besteht vor allem im Bereich der berufsspezifischen Kompetenzanforderungen (etwa bei den Software Skills). Die große fachliche Distanz wird allerdings wieder ausgeglichen durch eine breite Basis an gemeinsamen transversalen Kompetenzen.

Abbildung 5 **Höheres Anforderungsniveau – Übergangspfad von Berufen im Vertrieb (Fachkraft) zu Berufen in Werbung und Marketing (Spezialist:in)**



Quelle: Darstellung WifOR.

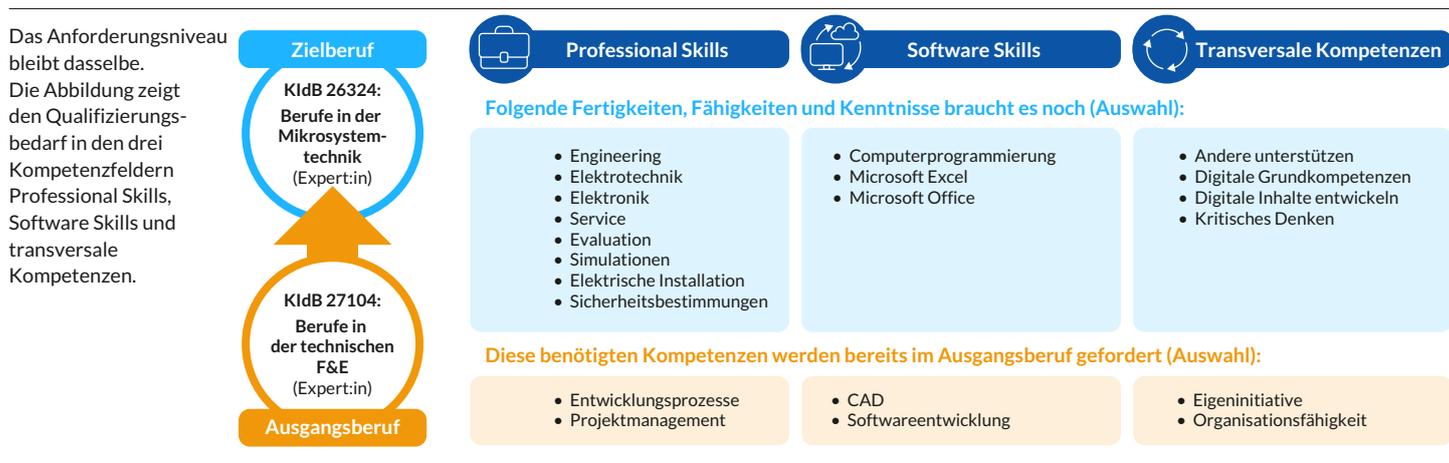
| BertelsmannStiftung

Seitenwechsel auf gleichem Anforderungsniveau

„Seitwärts“ in ein zukunftssicheres Tätigkeitsfeld wechseln können Expert:innen aus der technischen Forschung und Entwicklung (z. B. Produktingenieur:innen Fahrzeugtechnik), die sich für einen Beruf in der Mikrosystemtechnik entscheiden (dem Zielberuf mit dem größten Fachkräftengpass). Die Expert:innen bleiben dabei auf demselben Anforderungsniveau, müssen aber – wie bei jedem

Berufswechsel – noch zusätzliche Kompetenzen erwerben (Abbildung 6). Das umfasst besonders Kompetenzen in der Elektrotechnik, Computerprogrammierung oder für die Entwicklung digitaler Inhalte. Bereits vorhanden sind hingegen Erfahrungen mit Entwicklungsprozessen oder in Projektmanagement und Organisation.

Abbildung 6 „Seitenwechsel“ – Übergangspfad von Berufen in der technischen Forschung und Entwicklung (Expert:in) zu Berufen in der Mikrosystemtechnik (Expert:in)



Quelle: Darstellung WifOR.

| BertelsmannStiftung

Berufswechsel in mehrere Richtungen möglich

- Der passende Beruf mit Zukunft wartet nicht immer im selben Unternehmen, in derselben Branche oder im bisherigen Berufsfeld. Erfolgreiche Wechsel sind auch in andere Bereiche möglich.
- Für Beschäftigte aus gefährdeten Berufen gibt es mehrere Entwicklungsoptionen. Dazu gehören Übergänge in inhaltlich verwandte oder weiter entfernte Berufe, Aufstiege im selben Tätigkeitsfeld oder auch Wechsel in völlig neue Tätigkeitsbereiche.
- Expert*innen in der technischen Forschung und Entwicklung finden beispielsweise Zielberufe in der Kraftfahrzeug- oder Telekommunikationstechnik. Spezialist:innen in der Automatisierungstechnik hingegen haben gute Chancen, entweder im selben Berufsfeld unterzukommen oder in völlig neuen Bereichen wie Innenarchitektur.

Hinweis:

Im Tabellarischen Anhang des Ergebnisberichts zur Studie werden für die fünf gefährdeten Ausgangsberufe jeweils fünf mögliche Übergänge zu Zielberufen dargestellt und aufgezeigt, welche spezifischen zusätzlichen Kompetenzen für den jeweiligen Übergang erforderlich sind.

Unternehmen und Beschäftigte müssen aktiv werden

Gemeinsam und vernetzt

Beschäftigungs- und Arbeitsplatzsicherung in der Automobilindustrie braucht gemeinsame und vernetzte Anstrengungen von Unternehmen, Sozialpartner:innen und Politik. Menschen einer Region in solchem Umfang für neue Tätigkeiten und Berufe zu qualifizieren, gelingt nur durch verlässliche, regionale Partnerschaften, eine gute Kommunikation und Koordination sowie ausreichend externe und interne Expertise zu Weiterbildung.

Betriebliche Bedarfe und Möglichkeiten

Unternehmen und Betriebe müssen ermitteln, wie sie ihre betriebliche Weiterbildung individuell und bedarfsgerecht entwickeln können. Dazu gehört neben der inhaltlichen und formalen Ausgestaltung auch die Frage nach den passenden Bildungspartnern. Umfang und Art der Qualifizierungen werden letztlich durch die Unternehmensstrategie bestimmt. Diese wiederum resultiert aus den (betriebs-)wirtschaftlichen Entwicklungen und Perspektiven. So ergeben sich unterschiedliche Qualifizierungsbedarfe z. B. daraus, ob die direkten Folgen der ökologisch-digitalen Transformation moderat sind oder disruptiv und ob sich nur einzelne Tätigkeitsbereiche verändern oder ganze Geschäftsfelder. Dort, wo in einem Unternehmen (z. B. durch neue Geschäftsfelder) auch neue Berufe entstehen, reichen graduelle Weiterbildungen häufig nicht mehr aus, um den veränderten Fachkräftebedarf zu decken. In diesem Fall sind Sozialpartner:innen und die Agentur für Arbeit gefordert, Menschen für Tätigkeiten in anderen Berufen oder Branchen umfassend zu qualifizieren.

Was die praktische Umsetzung beruflicher Übergänge fördert

Im Rahmen der Studie wurde intensiv mit Vertreter:innen der baden-württembergischen Automobil- und Zulieferindustrie, verschiedener Weiterbildungsanbieter:innen sowie der Sozialpartner:innen erörtert, wie die ermittelten Übergangspfade praktisch umgesetzt werden können. Dabei wurden vier zentrale Erfolgsfaktoren mit den im Folgenden dargestellten Handlungsempfehlungen erarbeitet.

Umsetzung im Unternehmen

Bei der Umsetzung von Übergangspfaden auf betrieblicher Ebene helfen:

- eine **Lern- und Veränderungskultur**, die es ermöglicht, sich an neue Anforderungen und disruptive Veränderungen anzupassen. Dazu zählen etwa die strategische und organisatorische Integration von Weiterbildung und die Definition konkreter Weiterbildungsziele.
- eine **vorausschauende Personalstrategie**, die auf die Konsequenzen und Folgen der ökologisch-digitalen Transformation ausgerichtet ist – zum Beispiel auf eine neue Marktposition, neue strategische Ziele, ein verändertes Produktportfolio und daraus resultierende veränderte Kompetenzanforderungen.
- **transparente Informationsangebote**, die über Weiterbildungsmöglichkeiten, erreichbare Zielberufe und zukunftssträchtige Tätigkeiten informieren. Damit verbunden ist die Orientierung auf Tätigkeitsfelder statt auf strenge Berufskategorien.

Motivation der Beschäftigten

Beschäftigte wissen häufig nicht, welche Kompetenzen in ihrem Beruf bzw. Unternehmen künftig verlangt werden. Umgekehrt haben Unternehmen oft keine Vorstellung von der Kompetenzvielfalt innerhalb ihrer Belegschaft bzw. von den Fähigkeiten Einzelner. Beides trägt dazu bei, dass Mitarbeiter:innen weder die vorhandenen Qualifizierungsmöglichkeiten noch ihren Qualifizierungsbedarf einschätzen können. In Folge sind nur wenige Beschäftigte bereit, sich weiterzubilden. Die Motivation, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, steigt hingegen durch:

- **offene Kommunikation** zum betrieblichen Kompetenzbedarf, **Informationen** über Weiterbildungsmöglichkeiten sowie niedrigschwellige und transparente **Beratung** (auch durch Sozialpartner:innen). Vertrauenspersonen im Unternehmen können als Weiterbildungsbotschafter:innen für das Thema sensibilisieren und als Mentor:innen mit Rat und Tat zur Seite stehen.
- **konkrete, gemeinsam vereinbarte Ziele und glaubwürdige Perspektiven** von Qualifizierung, z. B. die Zusicherung von Arbeitsplatzsicherheit, beruflichem Aufstieg, Lohn-erhöhung, der Übergang in zukunfts-sichere Tätigkeitsfelder oder auch die Übernahme von mehr Verantwortung.

- **Bereitstellung von zeitlichen und finanziellen Ressourcen** wie etwa die Übernahme von Weiterbildungskosten, die Freistellung für Weiterbildungsaktivitäten oder die Anrechnung des zeitlichen Mehraufwands als Arbeitszeit. Betriebliche Vereinbarungen oder tarifvertragliche Regelungen können einen verlässlichen Rahmen schaffen.
- **lernende Bildungsträger:innen**, die auf veränderte Kompetenzanforderungen reagieren und ihre Ausbildung/Qualifizierung dem soziotechnologischen Wandel anpassen. Sie sind in Zusammenarbeit mit den Personalabteilungen der Unternehmen gefordert, die große Bandbreite erforderlicher Professional-, Software- und transversaler Skills zu bündeln, zu standardisieren und zertifiziert anzubieten.

Passgenaue Ausgestaltung

Tätigkeits- oder Berufswechsel gelingen nur mit den passenden Weiterbildungsmaßnahmen. Diese müssen die übergangsrelevanten Kompetenzen vermitteln und in Gestaltung und Ergebnis an die Berufspraxis anknüpfen:

- **Ausrichtung auf spezifische Kompetenzarten**, etwa bei den Professional Skills durch besondere Formate wie „Learning by Doing“ in Form von interner Job-Rotation oder Austauschprogrammen mit anderen Unternehmen oder bei den Software Skills durch eine entsprechende technische Ausstattung im Betrieb, mit der die Anwendung neuer Kenntnisse und Fähigkeiten in den Arbeitsalltag integriert wird.
- **Berücksichtigung der Anforderungen unterschiedlicher Zielgruppen**, etwa adäquate Zeiträume für Weiterbildung bei Beschäftigten mit atypischen Arbeitszeiten, spezifische Angebote für Menschen mit Migrationshintergrund oder Berücksichtigung der Art und Weise, wie unterschiedliche Altersgruppen lernen.
- **begleitende Lernformate**, die die klassischen Seminare, Kurse und Lehrgänge durch „on the job“-Angebote ergänzen. Dazu gehören alle Lehr- und Lern-Arrangements, die durch eine handlungsorientierte Gestaltung bzw. Lernatmosphäre auf Erfahrungslernen ausgerichtet sind.

Förderliches Umfeld

Ob für jeden Einzelnen, das Unternehmen oder die gesamte Branche, der Erfolg künftiger Übergangspfade hängt von den Rahmenbedingungen ab, die für die Weiterbildungsmöglichkeiten gelten. Zu den wichtigsten Voraussetzungen gehören:

- **valide und niedrighschwellige Maßnahmen zur Kompetenzfeststellung**, mit denen bereits vorhandene Kenntnisse und Fähigkeiten zuverlässig ermittelt werden, sodass Übergangspfade vom richtigen Startpunkt aus gestaltet werden können. Wenn Kompetenzfeststellung zertifiziert ist, erleichtert die damit verbundene Transparenz den Wechsel der Beschäftigten zu anderen Unternehmen.

- **stärkere Unterstützung des Lernens im Erwerbsleben**, etwa durch die Vermittlung adaptiver Lerntechniken und Lernstrategien, eine stärkere finanzielle Förderung der Weiterbildung sowie dadurch, das Bewusstsein sowohl bei Unternehmen als auch bei Beschäftigten zu schärfen, dass Weiterbildung eine wesentliche Investition in die Zukunft ist.



Ausblick

Der Strukturwandel in der baden-württembergischen Automobil- und Zulieferindustrie stellt Unternehmen und Beschäftigte vor große Herausforderungen. Es geht darum, Beschäftigung auch in Zeiten großer Umwälzungen zu erhalten und Menschen für neue Tätigkeiten zu befähigen. Übergangspfade bieten hier eine ebenso praxisorientierte wie datenbasierte Grundlage für personalpolitische Entscheidungen und die zielgerichtete Planung von Weiterbildungsmaßnahmen.

Die Unternehmen sind gefordert Übergangsmöglichkeiten in zukunftsträchtige Beschäftigungsbereiche zu schaffen – im Dialog mit Betriebsräten und Beschäftigten. Die Sozialpartner:innen sollten gemeinsam mit den wirtschaftspolitischen Akteuren die Entwicklung und Umsetzung beruflicher Übergangspfade flankieren. Dazu zählen auch vorausschauende Lösungen für Fälle, in denen berufliche Übergänge zu anderen Unternehmen oder Branchen notwendig werden.

Quellen und weiterführende Literatur

Dispan, Jürgen und Frieske, Benjamin (2021): Betrieblicher Wandel bei Automobilzulieferern durch Elektromobilität. Exemplarische Analyse von Kfz-Zulieferern in Baden-Württemberg und Bayern. Working Paper Forschungsförderung Nr. 234. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

Ehrenberg-Silies, Simone; Bovenschulte, Marc; Goluchowicz, Kerstin und Burmeister, Klaus (2021): Zukünftige Kompetenzprofile für die Automobilwirtschaft. Berlin.

Flake, Regina; Goecke, Henry; Hickmann, Helen; Mertens, Armin; Schirner, Sebastian und Seyda, Susanne (2020): Methodischer Ansatz zur Identifizierung von beruflichen Übergangspfaden in der Automobil- und Zulieferindustrie in Baden-Württemberg. Gutachten im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. Köln. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/methodischer-ansatz-zur-identifizierung-von-beruflichen-uebergangspfaden-in-der-automobil-und-zulieferindustrie-in-baden-wuerttemberg>

Herrmann, Florian; Beinhauer, Wolfgang; Borrmann, Daniel; Hertwig, Michael; Mack, Jessica; Potinecke, Thomas; Praeg, Claus-Peter und Rally, Peter (2020): Beschäftigung 2030: Auswirkungen von Elektromobilität und Digitalisierung auf die Qualität und Quantität der Beschäftigung bei Volkswagen. Stuttgart.

Kempermann, Hanno; Ewald, Johannes; Fritsch, Manuel; Koppel, Oliver; Zink, Benita; Potinecke, Thomas; Ardillo, Antonio und Müller, Benedikt (2021): Wirtschaftliche Bedeutung regionaler Automobilnetzwerke in Deutschland. Köln.

Stohr, Daniel; Müller, Laura; Fries, Jan Ludwig; Neist, Sebastian; Runschke, Benedikt; Spies, Sabrina; Höfgen, Teresa; Zimmermann, Sandra und Schnautz, Christian (2023): Berufliche Übergangspfade in der Automobil- und Zulieferindustrie in Baden-Württemberg, Ergebnisbericht, Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/berufliche-uebergangspfade-in-der-automobil-und-zulieferindustrie-in-baden-wuerttemberg>

Berufliche Übergangspfade in der Automobil- und Zulieferindustrie in Baden-Württemberg

Studie



© Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Juli 2023

Herausgeber

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich

André Schleiter
Eric Thode

Gestaltung

Markus Diekmann

Bildnachweis

© Getty Images/iStockphoto/
Morsa Images (Seite 1)

DOI 10.11586/2023034

ID_1829

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Deutschland
+49 5241 81-0

André Schleiter

Project Manager
Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft
+49 5241 8181262
andre.schleiter@bertelsmann-stiftung.de

Eric Thode

Senior Advisor
Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft
+49 5241 8181581
eric.thode@bertelsmann-stiftung.de

[www.bertelsmann-stiftung.de/de/
unsere-projekte/beschaeftigung-im-wandel](http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/beschaeftigung-im-wandel)

