



Implementierung von Weiterbildungsprogrammen

Herausforderungen und Barrieren für kleine und mittlere Unternehmen der Automobilzuliefererindustrie

Studie im Rahmen des
geförderten Projektes TIM

Stand: August 2024

Über den Autor

Dr. Lukas Bruns ist Wissenschaftlicher Leiter der bwcon research gGmbH. Die hier vorgestellte Studie wurde im Rahmen des geförderten Projektes TIM (tim-transformiert.de) erstellt. Die Förderung geht dabei vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz aus. Ferner war Dr. Bruns während der Erstellung des Artikels noch einige Monate Promotionsstudent an der Comenius Universität.

Abstract

Die vorliegende Studie untersucht die Herausforderungen und Barrieren, mit denen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der Automobilzuliefererindustrie bei der Implementierung von Weiterbildungsprogrammen konfrontiert sind. Angesichts der rasanten technologischen Entwicklungen und der Notwendigkeit, mit globalen Marktveränderungen Schritt zu halten, steht die KMU-Automobilzuliefererbranche vor signifikanten Weiterbildungsbedarfen, um Qualifikationslücken zu schließen und die Belegschaft auf die neuen beruflichen Anforderungen vorzubereiten. Die Studie identifiziert vier Hauptkategorien von Herausforderungen: den unmittelbaren Weiterbildungsbedarf und Qualifikationslücken, Schwierigkeiten bei der Implementierung von Weiterbildung, das Fehlen strategischer Planung und Anpassungsfähigkeit sowie die Problematik der Erfolgsmessung und des Return on Investment (ROI) von Weiterbildungsmaßnahmen.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen, Zeitbeschränkungen, Widerstände gegen Veränderungen, und die Herausforderung, den Nutzen von Weiterbildungen quantifizierbar zu machen, die Implementierung von Weiterbildungsprogrammen erheblich behindern. Es fehlt oft an einer strategischen Ausrichtung und systematischen Implementierung von Weiterbildungsmaßnahmen, was durch das schnelle Tempo des technologischen Wandels und die Schwierigkeit, relevante Trends zu identifizieren und darauf zu reagieren, weiter verschärft wird.

Die Studie schließt mit der Feststellung, dass eine strategische Neuausrichtung im Bereich Weiterbildung und Qualifikation für KMU in der Automobilzuliefererbranche essenziell ist. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Management und Mitarbeitenden, die Nutzung flexibler Lernformate und die Entwicklung effektiver Erfolgsmessungsmethoden sind entscheidend, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in einer sich ständig wandelnden Industrielandschaft zu sichern.

Inhaltsverzeichnis

Herausforderungen bei Weiterbildungsprogrammen in Unternehmen.....	4
Die Herausforderung der Weiterbildung in KMU der Automobilzuliefererindustrie:	
Ein Weg zur Studie.....	5
Methode	6
Ergebnisse.....	7
Einleitung Ergebnisse	7
Beschreibung der Ergebnisse	8
Schlussfolgerung und Beantwortung der Forschungsfrage	11

Herausforderungen bei Weiterbildungsprogrammen in Unternehmen

Die digitale Transformation, die globalen Weltmärkte und die fortschreitende Nutzung von Künstlicher Intelligenz gestalten die Bedürfnisse der Weiterbildung in der KMU-Automobilbranche grundlegend neu. Mit der fortschreitenden Digitalisierung verändern sich Arbeitsprozesse und berufliche Anforderungen quer durch alle Ebenen. Neue Technologien bedingen nicht nur neue Berufsbilder, Kompetenzen und Arbeitsweisen (Bartz, Gnesda, Schmutzer, 2017¹) mit sich, sondern evozieren und forcieren zusätzlich neue Fertigkeiten, Methodenkenntnisse und diverse Qualifikationen. Wenn Unternehmen gezwungen sind, sich zu transformieren, geht dieser Umstand mit neuem Qualifizierungsbedarf bei den aktuellen Mitarbeitenden einher und Organisationen sind somit zusätzlich mit wachsenden Ungewissheiten konfrontiert (Huchler et al., 2022²). Wir können festhalten, dass es offene Lücken in den beruflichen Fähigkeiten geben wird, die durch kontinuierliche Bildung über das gesamte Berufsleben hinweg gefüllt werden müssen. Dies betont die zunehmende Bedeutung spezialisierter Fortbildungsmaßnahmen, um den Anforderungen des digitalen Wandels und den neuen Marktanforderungen gerecht zu werden.

Für KMU aus der Automobilzuliefererindustrie stellen sich mehrere Herausforderungen, wenn es darum geht, Weiterbildung im Unternehmen voranzubringen und in den Arbeitsalltag zu integrieren. KMU haben oft begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen (Verworn, Lüthje, Herstatt, 2000³) und die Investition in Weiterbildungsprogramme und die Freistellung von Mitarbeitenden für Schulungen kann eine erhebliche Belastung darstellen, insbesondere wenn es um hochspezialisierte oder technologiebasierte Trainings geht (Hälbig, Schroeder, 2022⁴). Hinzukommt, dass in der schnelllebigen Automobilzuliefererindustrie Unternehmen unter ständigem Druck stehen, Produktions- und Lieferziele zu erreichen, und dabei erhöhen kürzer werdende Produktlebenszyklen und Individualisierungsanforderungen diesen Druck sogar (Stamer, 2022⁵). Dies kann es schwierig machen, Zeit für Weiterbildungsmaßnahmen zu finden, ohne den Betriebsablauf zu stören. Die Automobilzuliefererindustrie ist hochspezialisiert und technologisch fortschrittlich. Die benötigten Qualifikationen ändern sich schnell und es kann eine Herausforderung sein, Weiterbildungsprogramme zu finden, die genau auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden zugeschnitten sind; auch wenn es heute erheblich digitale Werkzeuge gibt, die Unterstützung geben können (Hüsch, Distelrath, Hüsch,

¹ Bartz, M., Gnesda, A., Schmutzer, T. (2017). Unternehmen der nächsten Generation. Springer Gabler, Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-52819-8>

² Huchler, N., Heidling, E., Heinlein, M., Eckert, F. (2022). Prospektive digitale Arbeitsgestaltung in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Nitsch, V., Brandl, C., Häußling, R., Lemm, J., Gries, T., Schmenk, B. (eds) Digitalisierung der Arbeitswelt im Mittelstand 1. Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64803-2_8

³ Verworn, B., Lüthje, C., Herstatt, C. (2000). Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Working Paper (7), Hamburg University of Technology (TUHH). urn:nbn:de:gbv:830-opus-1564

⁴ Hälbig, A., Schroeder, S. (2022). Weiterbildung: Institutionelle Grundlagen und Handlungsfelder. i3 - Kasseler Diskussionspapiere: Ideen, Interessen und Institutionen im Wandel. doi:10.17170/kobra-202203185903

⁵ Stamer, F. (2022). Dynamische Lieferzeit-Preisgestaltung in variantenreicher Produktion. KIT / Shaker Verlag. ISBN 978-3-8440-8803-8

2023⁶). In einigen Fällen können Unternehmenskultur und Einstellungen der Mitarbeitenden gegenüber Veränderungen und neuen Lernansätzen Widerstände erzeugen. Die Motivation zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen kann variieren, insbesondere wenn der unmittelbare Nutzen nicht klar erkennbar ist (Osiander, Stephan, 2020⁷). Hinzukommt, dass die Einführung digitaler Lernplattformen und -technologien für KMU, die bisher traditionelle Schulungsmethoden bevorzugten, eine Hürde darstellen kann. Die Anpassung an neue Lernformate erfordert zusätzliche Investitionen in Technologie und Training (Foelsing, Schmitz, 2021⁸). Letztendlich kann es KMU manchmal schlichtweg an einer langfristigen strategischen Planung für Weiterbildung fehlen, denn ohne eine klare Vision und Ziele kann es schwierig sein, Weiterbildungsmaßnahmen effektiv in den Unternehmensalltag zu integrieren und deren Relevanz für die Geschäftsziele zu verdeutlichen (Loebe, Severing, 2007, S. 5-10⁹). Dazu zählt auch als mögliches Problem die Bewertung der Wirksamkeit von Weiterbildungsprogrammen. Primär der Nachweis eines klaren ROI sind besonders in KMU eine Herausforderung. Das Fehlen von Metriken und Werkzeugen zur Erfolgsmessung kann es erschweren, die Bedeutung und den Nutzen von Weiterbildung zu belegen und zukünftige Investitionen zu rechtfertigen (Loebe, Severing, 2007, S. 5-10).

Alles in allem sind es u. a. diese Herausforderungen die KMU aus der Automobilzuliefererindustrie hemmen können, auf die Herausforderungen gesamt und im Bezug zur Weiterbildung aktiv zu werden. Obwohl von den KMU in der Automobilzuliefererindustrie eine sorgfältige Planung, Anpassungsfähigkeit und manchmal auch kreative Lösungsansätze braucht, um Weiterbildung erfolgreich in ihren Betrieb zu integrieren und ihre Belegschaft kontinuierlich zu qualifizieren. Ferner kann festgehalten werden, dass obwohl viele Unternehmen wissen, dass sie diese Aufgaben haben, sie dennoch nicht zwingend ins Handeln kommen (Bruns, Starchon, 2023¹⁰).

Die Herausforderung der Weiterbildung in KMU der Automobilzuliefererindustrie: Ein Weg zur Studie

In der dynamischen und technologiegetriebenen Welt der Automobilzuliefererindustrie KMU vor der nicht zu unterschätzenden Aufgabe, Weiterbildung effektiv in ihren Betrieb zu integrieren. Die Notwendigkeit, mit den rasanten technologischen Entwicklungen Schritt zu halten, kollidiert häufig mit internen und externen Barrieren, die eine reibungslose Implementierung von Weiterbildungsmaßnahmen erschweren. Ressourcenbeschränkungen, zeitliche Zwänge, der

⁶ Hüscher, A., Distelrath, D., Hüscher, T. (2023). Allgemeine Anwendungsmöglichkeiten im Unternehmen. In: Einsatzmöglichkeiten von GPT in Finance, Compliance und Audit. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-41419-1_4

⁷ Osiander, C., Stephan, G. (2020). Was beeinflusst die Weiterbildungsbereitschaft von Beschäftigten? Befunde aus einer Vignettenstudie. Industrielle Beziehungen 3/2020. Verlag Barbara Budrich (Jg. 27).

⁸ Foelsing, J., Schmitz, A. (2021). Die Quintessenz – New Learning Ecosystems: Shifting Learning Spaces. In: New Work braucht New Learning. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32758-3_11

⁹ Loebe, H., Severing, E. (2007). Handlungshilfen für Bildungsberater: Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung. F-BB. ISBN: 978 37639 35574.

¹⁰ Bruns, L., Starchon, P. (2023). Why no one cares about change – even when everyone intends to change. In Blank/Sälzle/Bergmüller-Hauptmann (Hg.), Transformationsanspruch in Forschung und Bildung. Konzepte, Projekte, empirische Perspektiven, Waxmann, S. 151-161.

spezifische Bedarf an Qualifikationen, Widerstände gegenüber Veränderungen, technologische Herausforderungen, fehlende strategische Planung und die Schwierigkeit, den Return on Investment von Bildungsmaßnahmen zu messen, stellen signifikante Hürden dar.

Angesichts dieser Herausforderungen ergibt sich die Notwendigkeit, tiefgreifend zu verstehen, wie KMU in der Automobilzuliefererindustrie Weiterbildung konzipieren, umsetzen und welche Faktoren den Erfolg oder Misserfolg dieser Bemühungen beeinflussen. Dieses Kapitel leitet über zur zentralen Forschungsfrage unserer Studie: „Welche Hauptgründe hindern KMU in der Automobilzuliefererindustrie daran, Weiterbildungsprogramme zu implementieren und wie wirken sich diese Barrieren auf die Integration von Weiterbildung in den Arbeitsalltag aus?“

Das Ziel dieser Studie ist es, ein umfassendes Verständnis der Komplexität und der vielschichtigen Herausforderungen zu entwickeln, mit denen KMU in der Automobilzuliefererindustrie bei der Implementierung von Weiterbildungsmaßnahmen konfrontiert sind. Dabei soll untersucht werden, wie diese Unternehmen trotz der genannten Hindernisse erfolgreich Weiterbildungsstrategien entwickeln und umsetzen können. Besonderes Augenmerk liegt auf der Rolle der Unternehmenskultur, der strategischen Planung und der Anpassungsfähigkeit an technologische Veränderungen.

Durch die Untersuchung der Rolle der Unternehmenskultur und der strategischen Planung zielt die Studie darauf ab, Einblicke in die organisatorischen Voraussetzungen für effektive Weiterbildungsinitiativen zu gewinnen. Die Ergebnisse dieser Studie sollen nicht nur theoretisch relevante Erkenntnisse liefern, sondern auch praktische Handlungsempfehlungen für KMU in der Automobilzuliefererindustrie bieten, um ihre Weiterbildungsprogramme erfolgreicher zu gestalten. Mit unserer Forschungsfrage als Leitfaden wird diese Studie darauf abzielen, praxisorientierte Lösungen und Strategien zu identifizieren, die KMU dabei unterstützen, die Weiterbildung ihrer Belegschaft nachhaltig zu fördern und somit ihre Wettbewerbsfähigkeit in einer sich ständig wandelnden Industrielandschaft zu sichern.

Methode

In der Untersuchung, die sich mit den Hauptgründen beschäftigt, die KMU in der Automobilzuliefererindustrie von der Implementierung von Weiterbildungsprogrammen abhalten, wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Diese Methode zielte darauf ab, ein tiefgreifendes Verständnis für die Barrieren und Herausforderungen zu entwickeln, die die Integration von Weiterbildung in den Arbeitsalltag erschweren. Um diese Ziele zu erreichen, wurde auf eine hermeneutische Analyse zurückgegriffen, die es ermöglichte, die Komplexität und die Nuancen dieser Herausforderungen auszuloten. Die Studie umfasste eine gezielte Auswahl von zwölf Teilnehmenden, die in leitenden Positionen (primär Geschäftsführung/CEO) in KMU der Automobilzuliefererbranche tätig waren und die mit der Planung oder Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen betraut waren oder diese strategisch angewiesen oder vorgebracht haben. Die Teilnehmenden, deren Identität anonymisiert wurde, kamen aus verschiedenen Städten und Regionen; aber aus dem Großraum Bodensee, Allgäu, Ravensburg und Sigmaringen, um eine geografische Streuung zu gewährleisten und gleichzeitig eine lokale Sicht zu ermöglichen. Die

Teilnehmerauswahl erfolgte durch ein zielgerichtetes Sampling-Verfahren, bei dem Personen einbezogen wurden, die aufgrund ihrer beruflichen Erfahrungen einen Einblick in die Gründe für die Zurückhaltung bei der Implementierung von Weiterbildungsmaßnahmen geben konnten. Die Datenerhebung erfolgte mittels problemzentrierter Interviews, die speziell darauf ausgerichtet waren, tiefgehende Einblicke in die wahrgenommenen Barrieren und deren Auswirkungen auf die Weiterbildungspraxis in den Unternehmen zu gewinnen. Diese Interviews wurden aufgezeichnet, anschließend transkribiert und die Transkripte einer systematischen qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen, die sich an den Verfahren von Kuckartz (2018) orientierte. Die Analyse begann mit einer explorativen Codierung, gefolgt von einer thematischen Auswertung, um wiederkehrende Muster und zentrale Themen bezüglich der Weiterbildungshindernisse zu identifizieren. Die identifizierten Themen wurden in Kategorien gegliedert, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Erfahrungen der Befragten herauszuarbeiten.

Durch dieses iterative Analyseverfahren konnten die zentralen Gründe für die Zurückhaltung bei der Einführung von Weiterbildungsprogrammen in KMU der Automobilzuliefererindustrie umfassend erfasst und im Kontext der Gesamtstudie dargestellt werden. Die Interaktionen des Forschenden mit den Daten wurden kritisch reflektiert, insbesondere im Rahmen einer Gruppendiskussion, um eine mögliche Voreingenommenheit zu minimieren. Der Interviewleitfaden wurde vorab mithilfe der Think-Aloud-Methode geprüft und angepasst, um die Relevanz und Klarheit der Fragen zu gewährleisten. Alle erhobenen Daten wurden vertraulich behandelt und anonymisiert.

Trotz des detaillierten methodischen Ansatzes unterliegt die Studie potenziellen Einschränkungen, die hauptsächlich durch die spezifische Auswahl und Größe der Stichprobe sowie den beruflichen Kontext der Teilnehmenden bedingt sind. Diese Faktoren können die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Situationen oder Branchen einschränken.

Ergebnisse

Einleitung Ergebnisse

Wie beschrieben lautet die Forschungsfrage dieser Studie „Welche Hauptgründe hindern KMU in der Automobilzuliefererindustrie daran, Weiterbildungsprogramme zu implementieren und wie wirken sich diese Barrieren auf die Integration von Weiterbildung in den Arbeitsalltag aus?“ Um diese Frage zu beantworten, wurden Erkenntnisse aus vier definierten Kategorien herangezogen (gespeist aus diversen Codes), die aufgrund ihrer quantitativen Relevanz und Gewichtung als wesentliche Faktoren identifiziert wurden. Ziel ist es, ein tiefgreifendes Verständnis der Gründe zu entwickeln.

Die vier Kategorien sind vorab kurz vorgestellt, um die Wichtigkeit kurz zu beschreiben. Beginnend mit 1. Weiterbildungsbedarf und Qualifikationslücken: Hierbei geht es um die Identifizierung von Qualifikationslücken und der Notwendigkeit kontinuierlicher Bildung, um diesen entgegenzuwirken. Ferner bedarf/bedurfte es einer Untersuchung der spezifischen Weiterbildungsbedürfnisse innerhalb der KMU der Automobilzuliefererindustrie.

2. Herausforderungen bei der Implementierung von Weiterbildung: Eine detaillierte Betrachtung der Herausforderungen, die KMU bei der Einführung von Weiterbildungsprogrammen begegnen, einschließlich finanzieller und personeller Ressourcen, Zeitbeschränkungen und Widerständen gegen Veränderungen, sind wichtig, um Lösungen vorzuschlagen.

3. Strategische Planung und Anpassungsfähigkeit: Wichtig ist eine Bewertung der Bedeutung strategischer Planung und der Fähigkeit zur Anpassung an technologische Veränderungen für die erfolgreiche Integration von Weiterbildungsprogrammen in KMU.

4. Erfolgsmessung und ROI von Weiterbildungsprogrammen: Untersuchung der Schwierigkeiten bei der Bewertung der Wirksamkeit von Weiterbildungsprogrammen und dem Nachweis ihres Return on Investment, insbesondere in KMU.

Diese Kategorien bilden einen Rahmen, um die komplexen Herausforderungen, mit denen KMU in der Automobilzuliefererindustrie konfrontiert sind, systematisch zu erfassen und zu analysieren. Sie ermöglichen eine strukturierte Diskussion über die vielschichtigen Aspekte der Weiterbildung in diesem spezifischen Kontext und bieten Ansatzpunkte für die Entwicklung zielgerichteter Maßnahmen.

Beschreibung der Ergebnisse

Aus der Betrachtung der vier Kategorien – Weiterbildungsbedarf und Qualifikationslücken, Herausforderungen bei der Implementierung von Weiterbildung, strategische Planung und Anpassungsfähigkeit sowie Erfolgsmessung und ROI von Weiterbildungsprogrammen – lassen sich die folgenden Erkenntnisse und Ergebnisse ableiten:

Weiterbildungsbedarf und Qualifikationslücken

Bei der ersten Kategorie kann direkt geschrieben werden, dass die Unternehmen der KMU-Automobilzuliefererbranche vor der Herausforderung stehen, mit den schnellen technologischen Entwicklungen Schritt zu halten, und auch teilweise gar nicht mehr nachverfolgen, was eigentlich technisch möglich ist („Ich glaube, wir haben irgendwie auch ein Stück weit, den Anschluss verloren.“, „Heute ist das angesagt und morgen das, wir können das nicht abbilden.“, „Ich habe gar nicht die Spezialisten hier bei uns im Haus, die das Trecken könnten.“). Es gibt dabei diverse unterschiedliche Anforderungen, die nicht gleichgestellt für die Branche sind. Natürlich sehen die Interviewten aber als Kollektiv die Chancen aus der KI („Wir nutzen ChatGPT schon viel, ... aber für einfachen Kram.“, „... klar; ChatGPT hilft uns enorm.“, „Auch wenn wir die einfachen Wege der KI verstehen, wirklich helfen tut uns das bei uns nicht.“). Es erscheint sogar nun eine niedrigere Stufe als wichtig, denn die Unternehmen schildern einen Mangel an Personen, die überhaupt scouten, welche Technologien helfen könnten, und sind dabei oft auf Berater oder fremde Unternehmen angewiesen („Wir werden oft angesprochen, für Software oder Dienstleistungen, einige Sachen probieren wir auch aus.“, „... wer soll das denn bei uns machen? Jeder hat in seinem Bereich die Aufgabe, die Augen offen zu halten.“, „Uns überfordert das auch ein Stückweit.“). Dennoch muss beschrieben werden, dass es auch Unternehmen gibt, die im Bereich Technologie sehr schnell sind

und vieles implementieren („Ich selbst beschäftige mich ständig damit, wir haben Studenten, meine Kollegen sind immer dran und wir kriegen auch Vorschläge. Wir sind da schnell am Ausprobieren.“).

Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass ein signifikanter Bedarf an Weiterbildung besteht, um Lücken oder Problemfelder in der Qualifikation der Mitarbeitenden zu schließen („Natürlich müssen wir uns alle weiterbilden, aber irgendwie gehen wir es nicht richtig an. Ist irgendwie peinlich, das zuzugeben.“, „Wir hatten im letzten Jahr einmal eine Weiterbildung für ein neues Konstruktionsprogramm/Software, das wars.“, „Ja klar, müssen müsste man vieles, aber wann?“) Gleichzeitig entsteht der Verdacht, dass es Unternehmen gibt, die sich den neuen Anforderungen und Veränderungen gar nicht bewusst sind, oder darin keine Gefahr oder Handlungsnotwendigkeit sehen („... mit sehr erfahrenen Mitarbeitern, die alle mehr als 20 Jahre Berufserfahrung haben, und sich in ihrer Arbeitsanforderung sehr gut auskennen. Da ist der Weiterbildungsbedarf sehr gering.“). Dennoch gibt es auch hier Kehrseiten („Jeder kann bei mir oder halt uns Weiterbildungen machen, er muss es nur sagen.“). Natürlich sind Unternehmen bereit, die Qualifikationskosten zu tragen, und erkennen auch den Mehrwert von Weiterbildungen, aber es gibt keinen geplanten Prozess, der dahinter zu erkennen ist („... mhhh, ein wirkliches Weiterbildungsprogramm oder eine Strategie, in irgendeiner Form, die haben wir nicht.“). Die Identifizierung spezifischer Weiterbildungsbedürfnisse erfordert eine enge Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden und eine genaue Analyse der Marktanforderungen; und genau hier kann sehr spezifisch ein Problem erkannt werden, denn diese Abstimmung findet in den Firmen der Interviewten primär nicht statt. Dennoch: Unternehmen, die proaktiv Weiterbildungsbedarfe ermitteln und adressieren, können ihre Wettbewerbsfähigkeit und das Unternehmen stärken (Gesmann, 2022¹¹).

Herausforderungen bei der Implementierung von Weiterbildung

Nicht nur aus der Literatur ist gekannt, dass die Implementierung von Weiterbildungsprogrammen, speziell in KMU, mit begleitenden Herausforderungen verbunden sind; egal ob proaktiv oder abwartend reagiert wird. Beispielhaft sind Faktoren zu benennen wie begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen, Zeitbeschränkungen durch interne Anforderungen sowie Widerstände gegen Veränderungen durch die Belegschaft oder Führungspersonal („... ich bin mir immer gar nicht sicher, wer die Verhinderer sind ... unsere Mitarbeiter oder unsere Führungskräfte.“, „Das sind aber auch enorme Kosten, die da entstehen, haben Sie mal geschaut, was solche Trainer kosten?“, „Unsere Personaldecke ist dünn, sehr dünn sogar, wenn es um Themen aus dem Personal geht.“). Dennoch kann beschrieben werden, dass Kommunikation und das Abgleichen von Wünschen und Anliegen seitens der Mitarbeitenden wichtig sind. Dazu gehört auch die Einbindung der Mitarbeitenden in die Planungsprozesse. Gleichzeitig werden dabei Widerstände zum Teil direkt abgebaut („Wenn wir unsere Kollegen rechtzeitig mitnehmen und sie wissen, warum wir was machen oder aber machen wollen, sind sie meistens sehr schnell und wollen lernen.“, „Wenn die Weiterbildung oder das Lerngebiet vom Mitarbeiter selbst kommt und gleichzeitig meine oder unsere Anliegen abdecken ist das immer Win-win.“, „Wir haben sogar mal einen richtigen Plan gemacht, wer was wann lernen oder können muss, und das hat auch gut geklappt.“). Ferner ist

¹¹ Gesmann, S. (2022). Weiterbildungsmanagement als Ansatz zur Steuerung der betrieblichen Weiterbildung. In: Systemisches Weiterbildungsmanagement in Organisationen der Sozialen Arbeit. Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38322-0_3

positiv zu berichten, dass die Nutzung digitaler Lernplattformen eine Möglichkeit für Unternehmen darstellt, um ubiquitär Weiterbildung zu konsumieren und so die zeitlichen oder agilen Herausforderungen zu reduzieren („... Wir haben eine kleine eigene digitale Akademie ..., ja, das ist ein Anbieter, der viele Lerneinheiten beziehungsweise Weiterbildungen anbietet.“).

Strategische Planung und Anpassungsfähigkeit

Es kann von entscheidender Bedeutung sein, strategische Planungen bzgl. der Weiterbildungsmaßnahmen zu tätigen und sind dabei eine wesentliche Managementaufgabe (Haris, 2020¹²). Unternehmen sollten, wenn möglich, in der Lage sein, ihre Weiterbildungsstrategien regelmäßig zu überprüfen und generell stetig aufzustellen; aber genau hier finden sich erhebliche Probleme aus den Interviews. Kein Unternehmen konnte von einer genauen Strategie bzgl. der Weiterbildung sprechen („Natürlich planen wir schon, aber eine Strategie ist das nicht.“, „Ich selbst hätte das machen müssen und ich bin mir darüber auch bewusst.“). Gerade dieser Umstand wird als besonders kritisch bewertet, speziell vor der Aufgabe, sich der vorschreitenden technologischen Entwicklungen anzupassen. Ferner kann festgehalten werden, dass den Unternehmen Flexibilität fehlt, auch wenn sie stückweise auf Markt- oder Technologiegegebenheiten reagieren („Wir reagieren da sehr behäbig, das müsste viel schneller gehen.“, „Wenn es wirklich wichtig ist, können wir das und zahlen auch Geld für Trainings oder Experten.“). Dennoch unterstreichen die Ergebnisse die Bedeutung einer flexiblen Weiterbildungsplanung, die Unternehmen unterstützen kann, zeitnah auf Wandel im Markt zu reagieren. Letztendlich kann aus den Ergebnissen der Interviews nicht der Eindruck beschrieben werden, dass die Unternehmen und somit Unternehmer*innen eine Kultur der Lernbereitschaft fördern und Weiterbildung ist sicher nicht überall ein integraler Bestandteil der strategischen Ausrichtung.

Erfolgsmessung und ROI von Weiterbildungsprogrammen

Natürlich stellt die s.g. Erfolgsmessung von Weiterbildungsmaßnahmen KMU vor Schwierigkeiten („Wie soll ich das messen?“, „Ich kann nicht immer beschreiben oder messen, wie erfolgreich wir da sind.“). Selbstverständlich haben diverse Unternehmen Probleme mit der Quantifizierung des Return on Investment ihrer Weiterbildungsmaßnahmen; dennoch zeigen die Ergebnisse hier, dass auch dieses Themenfeld eigentlich nicht bearbeitet wird („Zu kompliziert.“, „Da müssen wir besser werden.“, „Das ist ja auch fast nicht festzuhalten oder überhaupt zu bewerten.“). Dabei könnte der Einsatz von Metriken und Kennzahlen zur Erfolgsmessung die interne Bewertung stützen und dabei helfen, die Notwendigkeit von Weiterbildungen gegenüber allen Interessensparteien zu formulieren bzw. zu rechtfertigen.

¹² Haris, I. (2020). Planung und Evaluation als der Kernaufgaben von der Managementfunktionen: Theorie und Anwendbarkeit in der betrieblichen Weiterbildung. Topologik (28), S. 43-54. ISSN 2036-5462

Schlussfolgerung und Beantwortung der Forschungsfrage

Basierend auf den dargestellten Ergebnissen aus den vier Kategorien – Weiterbildungsbedarf und Qualifikationslücken, Herausforderungen bei der Implementierung von Weiterbildung, strategische Planung und Anpassungsfähigkeit sowie Erfolgsmessung und ROI von Weiterbildungsprogrammen – lässt sich eine wissenschaftliche Schlussfolgerung formulieren, die die zentralen Herausforderungen und Potenziale für KMU in der Automobilzuliefererbranche im Hinblick auf Weiterbildung und Qualifikation herausstellt.

Die Untersuchung zeigt deutlich, dass KMU in der Automobilzuliefererbranche vor erheblichen Herausforderungen stehen, um mit den rapiden technologischen Entwicklungen Schritt zu halten. Es besteht ein signifikanter Weiterbildungsbedarf, um Qualifikationslücken zu schließen und die Mitarbeitenden auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen des Marktes vorzubereiten. Trotz der erkannten Notwendigkeit und des teilweise hohen Bewusstseins für die Potenziale der Digitalisierung und künstlichen Intelligenz, wie der Einsatz von ChatGPT, mangelt es vielfach an einer strategischen Planung und systematischen Implementierung von Weiterbildungsmaßnahmen. Dieser Mangel wird durch begrenzte Ressourcen, fehlende Strategien und die Herausforderung, den Nutzen von Weiterbildungen quantifizierbar zu machen, weiter verstärkt.

Die Implementierung von Weiterbildungsprogrammen stößt auf vielfältige Hindernisse, darunter finanzielle und personelle Beschränkungen sowie Widerstände innerhalb der Organisation. Die strategische Planung von Weiterbildungsmaßnahmen ist oft unzureichend, was die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an den technologischen Wandel und Marktbedingungen schwächt. Die Erfolgsmessung und Bewertung des ROI von Weiterbildungsprogrammen stellen weitere kritische Bereiche dar, in denen viele Unternehmen Defizite aufweisen.

Dennoch verdeutlichen die Ergebnisse auch das Potenzial von Weiterbildungsprogrammen, die Wettbewerbsfähigkeit von KMU zu stärken, sofern diese systematisch geplant, durchgeführt und evaluiert werden. Die Einbeziehung von Mitarbeitenden in die Planungsprozesse und die Nutzung digitaler Lernplattformen können dazu beitragen, die Herausforderungen zu überwinden und eine Kultur der Lernbereitschaft zu fördern.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine strategische Neuausrichtung im Bereich Weiterbildung und Qualifikation für KMU in der Automobilzuliefererbranche essenziell ist, um langfristig erfolgreich zu sein. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Management und Mitarbeitenden, die Implementierung flexibler Lernformate und die Entwicklung effektiver Methoden zur Erfolgsmessung. Nur so können die Unternehmen den Anforderungen des sich ständig wandelnden Marktes gerecht werden und ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig sichern.

Wenn dabei nur die Forschungsfrage („Welche Hauptgründe hindern KMU in der Automobilzuliefererindustrie daran, Weiterbildungsprogramme zu implementieren und wie wirken sich diese Barrieren auf die Integration von Weiterbildung in den Arbeitsalltag aus?“) beantwortet wird, kann beschrieben werden; dass die Hauptgründe, die KMU in der Automobilzuliefererindustrie an der Implementierung von Weiterbildungsprogrammen hindern, sich in der Schwierigkeit widerspiegeln, mit der rasanten technologischen Entwicklung Schritt zu halten und die Notwendigkeit für spezifische Weiterbildung zu erkennen. Diese Herausforderungen resultieren

aus einer Kombination aus der rasanten technologischen Evolution, die es erschwert, relevante Trends zu identifizieren und adäquat darauf zu reagieren, und einem Mangel an internen Ressourcen, sowohl in Bezug auf finanzielle Mittel als auch auf personelle Kapazitäten, um gezielte Weiterbildungsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Zudem führt das Fehlen einer strategischen Planung und Anpassungsfähigkeit dazu, dass Weiterbildung nicht systematisch in den Arbeitsalltag integriert wird, was wiederum die Effektivität der Weiterbildungsmaßnahmen mindert und die Fähigkeit der Unternehmen beeinträchtigt, auf Veränderungen im Markt und technologische Neuerungen angemessen zu reagieren.