

## Im Interview: Dr. Jan Göhler und Markus Schaubel

### Prospektive Weiterbildung für Industrie 4.0

Nach zweieinhalb Jahren Projektlaufzeit ziehen Herr Dr. Jan Göhler und Herr Markus Schaubel eine

Bilanz des Projekts, welches gemeinsam mit dem KIT durchgeführt wurde und durch das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg gefördert wurde.



**AgenturQ:** Lieber Herr Dr. Göhler, Sie waren bis Ende 2018 Leiter der Aus- und Weiterbildung am Standort Reutlingen und sind nun seit einem guten halben Jahr Agile- und Prozess-Coach für den Personalbereich in Reutlingen. Können Sie uns zum Einstieg bitte kurz Ihr Unternehmen vorstellen?

**Dr. Jan Göhler:** Das Unternehmen wurde 1886 als „Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik“ von Robert Bosch in Stuttgart gegründet. Die Bosch-Gruppe umfasst die Robert Bosch GmbH und ihre rund 460 Tochter- und Regionalgesellschaften und die Aktivitäten der Bosch-Gruppe gliedern sich in die vier Un-



ternehmensbereiche Mobility Solutions, Industrial Technology, Consumer Goods sowie Energy and Building Technology. Strategisches Ziel der Bosch-Gruppe sind Lösungen für das vernetzte Leben. Mit innovativen und begeisterten Produkten sowie Dienstleistungen verbessert Bosch weltweit die Lebensqualität der Menschen. Bosch bietet „Technik fürs Leben“. Am Standort Reutlingen mit über 7000 Mitarbeitern entwickeln und fertigen wir innovative Produkte, die für Bosch ausschlaggebend sind auf dem Weg zu einem führenden Unternehmen bei Elektrifizierung, Mobilität und Vernetzung. In Reutlingen befinden sich neben der Zentrale des Bosch-Geschäftsbereiches Automotive Electronics zwei Fertigungswerke.

**AgenturQ:** Lieber Herr Schaubel, Sie sind bereits seit 1979 bei der KS Kolbenschmidt GmbH in Neckarsulm beschäftigt und nach einem Einsatz als Instandhalter in der Kolbengießerei seit 1998 im Betriebsrat tätig.

Seit 2002 sind Sie freigestelltes Betriebsratsmitglied und zudem sind Sie stellvertretender Konzernbetriebsratsvorsitzender. Können Sie uns bitte ebenfalls kurz Ihr Unternehmen vorstellen?

**Markus Schaubel:** Unser Unternehmen hat eine mehr als 100-jährige Geschichte. Als Zulieferer, der schwerpunktmäßig die Automobilindustrie als Kunde hat, sind wir schon immer den Markt-Zyklen unterworfen. Transformation, Digitalisierung, aktuelle Umweltdebatten sowie der Dieselskandal machen es einem Zulieferer im Segment des Verbrennungsmotors nicht einfach. Der internationale Preisdruck erschwert die gesamte Situation. Dennoch arbeiten die Beschäftigten in diversen Teams an der Neugestaltung unserer Produktpalette, um auch zukünftig unseren Beschäftigten hier sichere Arbeitsplätze anbieten zu können. Der Betriebsrat unterstützt sämtliche dieser Maßnahmen und war auch Mitinitiator des Projektes „Prospektive Weiterbildung“ bei Kolbenschmidt.



**AgenturQ:** Als Sie den Projekttitle „Prospektive Weiterbildung für Industrie 4.0“ zum ersten Mal gehört haben – an was haben Sie da gedacht? Wie haben Sie den Titel mit Ihrem Unternehmen verknüpft?

**Dr. Jan Göhler:** Meine ersten Gedanken waren, was sich wohl hinter der Vokabel „prospektiv“ verbirgt und hat mich damit neugierig gemacht. Die Veränderungen in der Arbeitswelt durch die Digitalisierung und Industrie 4.0 sind bei uns bereits in vollem Gange. Dass Qualifizierung hierfür ein essentieller Baustein ist, um die notwendige Transformation zu bewältigen, liegt auf der Hand. Ein Projekt zur zukunftsorientierten Weiterbildung für Industrie 4.0 passte damit hervorragend in die aktuelle Situation. Bosch legt einen hohen Wert auf Qualifizierung seiner Mitarbeiter. Der Ansatz des Projektes, Qualifizierungsbausteine in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern und den Fachbereichen zu entwickeln, stimmt sehr gut mit unserer Firmenkultur sowie den aktuellen Bedürfnissen überein.

**Markus Schaubel:** Als ich den Projekttitle zum ersten Mal hörte, habe ich ihn sofort mit zwei weiteren Projekten in Verbindung gebracht. Zum einen das 4.0 Projekt der IG-Metall „Arbeit + Innovation“, an dem unsere HR Abteilung mit einer Personalreferentin sowie neben meiner Person ein freigestelltes Betriebsratsmitglied teilgenommen haben. Und zum zweiten die Erfahrungen, die wir seit 2013 mit unserem Projekt „Phoenix“ gemacht haben. Unter Projekt „Phoenix“ verstand man die Verlagerung der Aluminiumgießerei nach Tschechien und

die damit verbundenen Qualifizierungsmaßnahmen der zukünftig nicht mehr in der Gießerei einzusetzenden Mitarbeiter. Große Anstrengungen aller Beteiligten in Zusammenarbeit mit externer Unterstützung haben uns gezeigt, dass Qualifizierungen unabdingbar sind, um Beschäftigung weiterhin in Deutschland zu halten.

**AgenturQ:** *Das Projekt neigt sich langsam aber sicher dem Ende zu. Haben Sie den Eindruck, dass das Thema betriebliche Weiterbildung im Kontext von Digitalisierung und Industrie 4.0 in den letzten zwei Jahren einen anderen Stellenwert in Ihrem Unternehmen bekommen hat?*

**Dr. Jan Göhler:** Unser Unternehmen ist bereits seit mehreren Jahren auf dem Gebiet der Weiterbildung im Kontext der Veränderungen durch Industrie 4.0 und der Digitalisierung aktiv. Die Dynamik hat jedoch in den letzten beiden Jahren noch einmal hinzugewonnen. Herausforderung ist es, alle Beschäftigtengruppen in den Betrieben des Unternehmens auf diese Veränderungen vorzubereiten und mitzunehmen. Insbesondere für unsere Mitarbeiter in den Fertigungsbereichen benötigt es hierzu neue Ansätze, die das Lernen nah an den Arbeitsplatz bringen und das Gelernte schnell umsetzbar machen.

Rund 250 Millionen Euro investiert Bosch jährlich in die Qualifizierung seiner Mitarbeiter. Rund 19 000 Schulungsprogramme stehen den Mitarbeitern zur Auswahl. Das Ziel: Fähigkeiten vermitteln und die Mitarbeiter so auf dem Weg in neue Geschäftsfelder mitnehmen. Die Initiative „Bosch Learning Company“ integriert dazu das Lernen in den Arbeitsalltag. Neue Angebote wie etwa Video-Lernen oder mobiles Lernen mittels Apps ergänzen klassische Klassenraumschulungen. Eigenverantwortung und Selbstbestimmtes Lernen sind Erfolgskriterien für zukunftsorientierte Qualifizierung.

**Markus Schaubel:** Stetige Weiterbildung und Qualifizierung sind leider noch nicht in den Köpfen aller Beschäftigten angekommen.

100 Jahre das gleiche Produkt zu produzieren, bedeutet auch relativ geringe Veränderungen. Durch unterschiedlichste Maßnahmen und Aktivitäten versuchen wir als Betriebsrat in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung Qualifizierungsangebote für die Beschäftigten zu generieren. Selbstverständlich greifen wir dabei auch auf externe Unterstützung zurück. Auch seitens des Unternehmens wurden verschiedenste Maßnahmen eingeleitet, um auch hier Anforderungen und Notwendigkeiten zu definieren.

**AgenturQ:** *Was gibt es noch zu tun? Was würden Sie anderen Betrieben im Sinne der Transformation mit auf den Weg geben?*

**Dr. Jan Göhler:** Die digitale Transformation sowie die Vernetzung der Fertigung nimmt aus meiner Sicht jetzt richtig Fahrt auf. Erfolgskritisch ist meiner Meinung nach die Gestaltung der Lernformate für die Beschäftigten in den Fertigungsbereichen. Hier sollten vor allem kleine, arbeitsplatznahe und möglichst konkrete Maßnahmen angewendet werden. Dabei darf natürlich nicht das Einbetten ins große Ganze verloren gehen. Auf der anderen Seite geschehen viele Veränderungen wie selbstverständlich. Wenn zum Beispiel in Fertigungsbereichen neue Anlagen installiert werden hält oftmals Industrie 4.0 parallel mit Einzug. Viele Mitarbeiter arbeiten bereits heute versiert in einem vernetzten Fertigungsumfeld und wissen nur nicht, dass dies teilweise schon Industrie 4.0 ist. Oftmals genügt auch eine transparente Kommunikation darüber, die Mitarbeiter auf dem Weg der Transformation mitzunehmen.

**Markus Schaubel:** Letztendlich kann man sagen, dass das Projekt zur prospektiven Weiterbildung genau in die richtige Richtung abzielt. Dennoch gibt es noch sehr viel zu tun, was natürlich von den unterschiedlichsten Prozessen und Produktpaletten der einzelnen Unternehmen abhängig ist. Für Kolbenschmidt ist der Einstieg gemacht, wenngleich aber noch ein langer und steiniger Weg zu beschreiten ist. Transformation bedeutet auch ein Umdenken in den Köpfen. Ohne einen solchen Kulturwandel ist den Anforderungen zukünftig nicht erfolgreich zu begegnen.

**AgenturQ:** *Zu guter Letzt wollen wir von Ihnen gerne noch wissen was Sie als Betriebsrat und Personaler stolz macht, wenn Sie an die Organisation der betrieblichen Aus- und Weiterbildung bei Bosch, bzw. bei Kolbenschmidt denken.*

**Dr. Jan Göhler:** Wie schon vorher beschrieben legt Bosch einen hohen Stellenwert auf das Thema. Qualifizierung seiner Mitarbeiter als Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit. Diese großen Anstrengungen – auch finanziell – sind aus meiner Sicht nicht selbstverständlich. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervetretern zur betrieblichen Weiterbildung ist für mich erfolgskritisch und wird bei uns aktiv gelebt. Aber es ist nicht nur die Weiterbildung. Auch die betriebliche Erstausbildung ist bei Bosch von Anfang an tief verwurzelt und ein wichtiger Baustein im Unternehmen. Dies zusammengekommen macht mich stolz für Bosch arbeiten zu dürfen.

**Markus Schaubel:** Es macht mich stolz, was wir alles neben der Bewältigung des Tagesgeschäftes an unterschiedlichsten Maßnahmen bereits umgesetzt haben. Dass die gemeinsamen Ideen und Veränderungswünsche von beiden Seiten äußerst konstruktiv behandelt und auch umgesetzt wurden.

In einem weiteren Schritt gilt es nun, die Beschäftigten für die Notwendigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen zu sensibilisieren. Zumindest zwischen HR und BR besteht Einigkeit, dass ohne weitere Anstrengungen und Qualifikationsmaßnahmen der Transformationsprozess nicht funktionieren wird.

**AgenturQ:** Lieber Herr Dr. Göhler, lieber Herr Schaubel, wir bedanken uns sehr herzlich für das Interview.