

# Weiter mit Bildung: Qualifizierung für die Fahrzeugindustrie von morgen



Leitfaden und Best Practice  
für Unternehmen in Bremen  
und dem Umland



Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Dieses Projekt wird durch  
die Senatorin für Arbeit,  
Soziales, Jugend und Integra-  
tion aus Mitteln des Landes  
und des Europäischen  
Sozialfonds Plus gefördert.

Die Senatorin für Arbeit, Soziales,  
Jugend und Integration  Freie  
Hansestadt  
Bremen



**In der Heftmitte:  
Unser Interviewleitfaden  
für Ihr Unternehmen  
zum Heraustrennen.**

.....

**Vorwort:  
Den Strukturwandel meistern:  
Weiterbildung in der Fahrzeug-  
industrie**

**4**

**Ergebnisse**

Qualifizierungsbedarfe  
Fallbeispiel: Herausforderungen  
eines KFZ-Betriebes

**6**

**Fachkräfte sichern:  
Ein Leitfaden für Qualifizierung und  
Weiterbildungskultur**

Was ist betriebliche Lernkultur?  
Was zeichnet eine positive  
und erfolgreiche Lernkultur aus?  
Schritt-für-Schritt-Anleitung:  
Betriebliche Lernkultur verankern

**10**

**Best Practice:  
Autohaus Anders-Gruppe**

Stärken der Anders-Gruppe  
in der Weiterbildung  
Förderung überfachlicher  
Kompetenzen  
Neues Weiterbildungskonzept  
für eine erfolgreiche Zukunft

**14**

**Wer hilft weiter?**

Literatur/Impressum

## Den Strukturwandel meistern: Weiterbildung in der Fahrzeugindustrie

Die Unternehmen in der automobilen Wertschöpfungskette befinden sich in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Um diesen aktiv zu gestalten, benötigen sie eine starke Fachkräftebasis, die den sich ändernden Kompetenzanforderungen gewachsen ist. Die Beschäftigten müssen neue Techniken und Arbeitsweisen erlernen und sich an ständige Veränderungen anpassen.

Übergreifendes Ziel des Weiterbildungsverbundes für die Fahrzeugindustrie in Bremen und Umland (WBV Bremen) war es, alle für die Weiterbildung in der Fahrzeugindustrie relevanten Akteure zusammenzuführen und in Abstimmung mit den Unternehmen das regionale Weiterbildungsangebot sowie den Zugang von Unternehmen zu Beratungs- und Dienstleistungen zu verbessern.

Der WBV Bremen hat gemeinsam mit Unternehmen, Betriebsratsmitgliedern, Beschäftigten und Expert:innen die aktuellen und zukünftigen Qualifikationsanforderungen sowie den Fachkräftebedarf analysiert. Daraus wurden passende Strategien für die betriebliche Weiterbildung entwickelt.

In dieser Broschüre bieten wir Ihnen mit unserem Leitfaden und einem Best-Practice-Beispiel Ideen, wie Sie eine Weiterbildungskultur in Ihrem Unternehmen fördern können. Wir wünschen Ihnen anregende Lektüre und sind für weitere Fragen gerne Ihre Ansprechpartner!

**Ihr Weiterbildungsverbund  
für die Fahrzeugindustrie in  
Bremen und Umland \***

★

**Institut für Forschung,  
Training und Projekte  
im Berufsbildungs-  
werk – Gemeinnützige  
Bildungseinrichtung  
des DGB (iftp)**

**Bildungszentrum der  
Wirtschaft im Unter-  
wesergebiet – Zweig-  
niederlassung  
der Bildungswerk der  
Niedersächsischen  
Wirtschaft gemein-  
nützige GmbH (BWU)**

**Institut für Technik und  
Bildung der Universität  
Bremen (ITB)**

# Ergebnisse

Der Weiterbildungsverbund Fahrzeugindustrie hat zwischen Mai 2022 und November 2024 Unternehmen aus Bremen und dem Bremer Umland befragt. Mit rund 40 Betrieben wurden Gespräche geführt, um das Projekt vorzustellen, die Lage und Herausforderungen der Branche zu erfassen und Bedarfe zu ermitteln. Verschiedene Unternehmen wurden anschließend beraten und bei der Erprobung innovativer Lösungen begleitet. So testeten zum Beispiel 20 Beschäftigte ein Pilotprogramm des Internationalen Bunds zum Lernen am Arbeitsplatz.

## Qualifizierungsbedarfe

In fünf Unternehmen in Bremen, Bremerhaven und umzu wurden rund 330 Mitarbeitende verschiedener Fachebenen befragt. Die Betriebe mit 20 bis 900 Beschäftigten stammen aus den Bereichen Logistik und Zulieferung, Werkstatt, Handel und Fahrzeugbau bzw. -aufbereitung. Zusätzlich wurden über 40 Personal- und Führungsverantwortliche interviewt. Aus den Befragungen geht hervor, dass ein grundlegender Wandel, beispielsweise im Import und Export und durch neue Technologien und Dekarbonisierung, zu neuen Anforderungen an das Personal führt. Die Belegschaften sind sich auch der kommenden Veränderungen durch Digitalisierung und KI bewusst. Einige Betriebe haben sehr genaue Erkenntnisse darüber, welches spezielle Fachwissen fehlt – zum Beispiel in der Oberflächenbehandlung, in Klebetechniken, elektrotechnischen Grundlagen oder der E-Mobilität. Der erfolgreichste Weg zur Mitarbeitergewinnung bleibt die duale Berufsausbildung.

**5**  
Unternehmen

- ☉ Logistik
- ☉ Zulieferung
- ☉ Werkstatt
- ☉ Handel
- ☉ Fahrzeugbau/-aufbereitung

**330**  
Mitarbeitende

**40**  
Personal- und Führungsverantwortliche

Große Herausforderungen stellen Generationenkonflikte und Sprachbarrieren dar. Führungskräfte erhalten oft keine Schulungen. Während also ein Teil des Bedarfes an Qualifikation und Fachkräften die Transformation der Branche und das technische Know-how betreffen, sehen die Unternehmen den größeren Bedarf in überfachlichen Kompetenzen wie Sprache, Führung und Generationenmanagement.



### Fallbeispiel: Herausforderungen eines Kfz-Betriebes

Ein Bremer Betrieb mit 70 Mitarbeitenden, überwiegend älteren Fachkräften, steht vor Herausforderungen aufgrund von Digitalisierung und technischer Weiterentwicklung. Trotz des Bewusstseins für den Wandel setzt das Unternehmen noch auf handschriftliche Notizen. Die notwendige Qualifizierung im Bereich Hochvoltsysteme unterbleibt. Seit 15 Jahren wurde keine duale Ausbildung mehr angeboten.

Es fehlt an Feedback-Kultur und regelmäßigen Mitarbeitergesprächen. Die

Kommunikation der Geschäftsführung und die Abstimmung zwischen Abteilungen sind unzureichend, was zu Unzufriedenheit führt. Trotz hohem Krankenstand ist die Grundstimmung unter den Kolleg:innen positiv. Die Belegschaft wünscht sich Weiterbildungsmöglichkeiten, berufliche Weiterentwicklung sowie Gesundheitsförderung. Auch Sprachbarrieren zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sollen gelöst werden.



### Empfehlungen und Begleitung durch den WBV

Der WBV half dem Unternehmen beim Fachkräfte-marketing sowie bei der Wiedereinführung der dualen Ausbildung in Zusammenarbeit mit der Landesagentur für berufliche Weiterbildung Bremen (LABEW+). Individuelle Weiterbildungen konnten in Kooperation mit der Agentur für Arbeit im Rahmen des Qualifizierungs-Chancen-Gesetzes finanziert werden. Außerdem wurden Weiterbildungen vermittelt, etwa zur Mitarbeiterführung, zur Arbeitsorganisation und zu fachspezifischen Qualifikationen.



## Fachkräfte sichern: Ein Leitfaden für Qualifizierung und Weiterbildungskultur

Berufsbilder und die damit verbundenen Anforderungen verändern sich laufend. Mit einer ausgeprägten Lernkultur unterstützen Unternehmen ihre Mitarbeitenden bei der Umsetzung des lebenslangen Lernens. Gleichzeitig sichern sie ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit. Damit verbunden sind Ziele wie die Verankerung des Lernens als wichtige Führungsaufgabe oder die Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden.

### Was ist betriebliche Lernkultur?

Die betriebliche Lernkultur ist Teil der Organisationskultur und setzt sich aus den Begriffen „Lernen“ und „Kultur“ zusammen:

**Lernen** ist ein steter Prozess, bei dem durch Erfahrungen und Kenntnisse neue Verhaltens- und Handlungskompetenzen entwickelt werden.<sup>1</sup>

**Kultur** beschreibt gemeinsame Grundannahmen einer Gruppe, die sich bei der Anpassung an externe und interne Herausforderungen bewährt haben und an neue Mitglieder weitergegeben werden.<sup>2</sup>

Die Lernkultur zeigt, welchen Stellenwert das Lernen in einer Organisation hat und welche Erwartungen an die Mitarbeitenden bezüglich Kompetenzentwicklung gestellt werden.

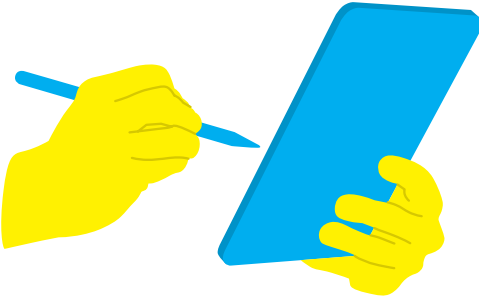
### Was zeichnet eine positive und erfolgreiche Lernkultur aus?

Eine positive Lernkultur ermöglicht den Beschäftigten flexibles, eigeninitiatives Lernen sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene. Dabei wird Lernen höher bewertet als Fehlerfreiheit.<sup>3</sup> Maßnahmen, die Lernprozesse anstoßen, werden anderen Unternehmenszielen gleichgestellt. Lernbereitschaft und Lernfähigkeit fließen in die Personalbeurteilung ein, und die Arbeitsgestaltung fördert Lernprozesse.

<sup>1</sup> Euler und Hahn 2014, S. 97–98

<sup>2</sup> Schein 2010, S. 18

<sup>3</sup> Quelle: VDI/VDE-MT (2024), Lernförderliche Arbeitsgestaltung – Ziele, Nutzen, Begriffe.



### Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Lernkultur sind:

#### Strategische Verankerung

Führungskräfte sollten als Vorbilder agieren. Lernen muss in den Unternehmenszielen verankert sein.

#### Partizipation fördern

Flache Hierarchien und arbeitsbezogenes Lernen stärken die Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Beschäftigten.

#### Klare Kompetenzprofile

Klar definierte Stellenbeschreibungen und Kompetenzprofile helfen, Mitarbeitende optimal einzusetzen. Unterstützung durch Kolleg:innen und Vorgesetzte ist wichtig.

#### Lernwerkzeuge

Unternehmensleitung und Führungskräfte sollten Wissensaustausch fördern und konstruktives Feedback geben. Für den Informationsaustausch sollten digitale Werkzeuge (zum Beispiel Social Software wie Wikis, Blogs, Chats, Foren und Learning Communities) bereitgestellt werden. Lerncoaches unterstützen den Prozess.

#### Arbeitsplatznahes Lernen

Lernen sollte am Arbeitsplatz integriert sein, entweder durch Lernangebote in der Nähe oder am Platz selbst. Egal ob technologiegestütztes oder klassisches Lernen, formelle oder informelle Lernprozesse, individuell oder in Gruppen: Wichtig ist, dass Eigenverantwortung und Selbstorganisation gefördert werden.

#### Fehlerkultur

Fehler können eine Lernquelle sein und nachhaltige Verbesserungen anstoßen. Praktische Übungen im Arbeitskontext, Coaches und regelmäßiges Feedback bieten einen verlässlichen Rahmen, um aus Fehlern zu lernen. So gesehen wirken Fehler einem Verlust von Zeit und Ressourcen präventiv entgegen.

#### Kulturelle Rahmenbedingungen

Für eine erfolgreiche Lernkultur müssen lernförderliche Strukturen im Unternehmen geschaffen werden. Auch die formellen und informellen Kommunikationsprozesse müssen dazu geeignet sein, Informationen bedarfsgerecht bereitzustellen.



## Schritt- für-Schritt- Anleitung:

### Schritt 1: Den aktuellen Zustand bewerten

Bewerten Sie den Stand der Lernkultur in Ihrem Unternehmen, indem Sie sich folgende Fragen stellen:

- Welche Rolle spielt Lernen bei uns?
  - Welche Erwartungen an Lernen und Entwicklung kommunizieren wir an unsere Mitarbeitenden?
  - Führen wir regelmäßige Entwicklungsgespräche?
  - Haben wir ein Weiterbildungsbudget, und wird es sinnvoll genutzt?
  - Welche digitalen und analogen Lernmöglichkeiten bieten wir an, und sind diese für alle zugänglich?
  - Wie häufig werden die Lernangebote genutzt?
- Nutzen Sie verschiedene Instrumente, um den Ist-Zustand der Lernkultur zu erfassen und als Ausgangspunkt für Ihre Ziele zu nutzen.**

**DLOQ:** Der Fragebogen „Dimensions of Learning Organization Questionnaire“<sup>4</sup> misst den Zusammenhang zwischen Lernkultur, Unternehmensleistung und Lernttransfer. **Lernkulturinventar**<sup>5</sup>: Mit zwei Fragebogenversionen erfasst es die Perspektiven von Expert:innen und Mitarbeitenden zur betrieblichen Lernkultur. **scil-Lernkulturanalyse**<sup>6</sup>: Sie erfasst ebenfalls den Status Quo aus Sicht von Mitarbeitenden und Führungskräften und macht ihn aus beiden Perspektiven beschreibbar. **KI4CoLearnET:** Der Online-Selbstcheck ([web.colearnet.de/selfcheck/index](http://web.colearnet.de/selfcheck/index)) gibt einen Überblick, wie es aktuell um das Lernen im Betrieb steht, und bietet praxisnahe Hinweise zur Weiterentwicklung.

### Schritt 2: Ein Zielbild entwickeln

Auf der Grundlage der Bestandsaufnahme sollten klare Ziele für die angestrebte Lernkultur im Unternehmen formuliert werden. Dabei ist möglichst konkret zu benennen, bei welchen Aspekten der Lernkultur eine Verbesserung besonders wichtig ist, welche zu einem späteren Zeitpunkt angegangen werden sollen und welche bereits gut entwickelt sind.

### Schritt 3: Ansatzpunkte identifizieren

Kulturelle Veränderungen lassen sich nicht direkt herbeiführen, da Kulturen komplexe Netzwerke aus Handlungen, Gegenständen, Bedeutungen, Haltungen und Annahmen sind.<sup>7</sup> Stattdessen können Impulse gesetzt und beobachtet werden, um gegebenenfalls nachzusteuern.

Um einen Aspekt der Lernkultur zu verbessern, müssen die zugrunde liegenden Praktiken, Einstellungen und Annahmen identifiziert werden. Soll beispielsweise die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden für das Lernen gestärkt werden, können Führungsleitlinien, Lernmanagementsysteme, Prozesse und Regelungen angepasst werden. Für nachhaltige Veränderungen sollten mehrere Ankerpunkte gleichzeitig adressiert werden.<sup>8</sup>



# Qualifizierungsbedarfsanalyse – Interviewleitfaden



## I. Soziodemografische Angaben

**1. Wie ist Ihre derzeitige Berufsbezeichnung im Unternehmen?**

**2. Haben Sie Führungsverantwortung? (z.B. als Teamleiter:in, Schichtleiter:in)**  ja  nein

**3. Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber?**

**4. Geschlecht**

weiblich  männlich  divers

**5. Welche Sprachen sprechen Sie fließend?**

**6. Alter**

bis 20  20–29  30–39  40–49  älter als 50 Jahre

## II. Angaben zu Ihrer bisherigen Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen

**7. Haben Sie bereits an einer Weiterbildung in Ihrem Berufsleben teilgenommen?**

**8. Wann war Ihre letzte Weiterbildung?**

**9. Wieso möchten Sie sich weiterbilden?**

Ich möchte mit dem technologischen Fortschritt mithalten.

Trifft zu   Trifft eher zu   Trifft eher nicht zu   Trifft nicht zu

Ich möchte mich persönlich weiterentwickeln.

Ich möchte mich in meinem Beruf weiterentwickeln.

Ich möchte mich beruflich umorientieren.

Ich möchte mehr Geld verdienen.

Ich möchte Leitungsaufgaben übernehmen bzw. beibehalten.

**10. Wenn Sie bislang nicht an Weiterbildung teilgenommen haben, was spricht dagegen?**

Sehe keinen Nutzen für mich.

Trifft zu

Trifft eher zu

Trifft eher nicht zu

Trifft nicht zu

Ich fühle mich dafür zu alt.

Ich habe keine Zeit für Weiterbildung.

Ich finde keine passenden Angebote.

Ich habe keine Chance, die Weiterbildung zu bezahlen.

Mein Arbeitgeber unterstützt keine Weiterbildung.

**11. Wie informieren Sie sich über mögliche Weiterbildungsangebote?**

**12. Was macht aus Ihrer Sicht eine gute Weiterbildung aus?**

**13. Erhalten Sie von Ihrem Arbeitgeber die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern?**

Regelmäßig    Selten    Gar nicht

**14. Welche Lernformen finden in Ihrem Unternehmen statt?**

Bspw. Informationsveranstaltungen, externe Kurse, interne Schulungen und Kurse, Job-Rotation, selbstgesteuertes Lernen, regelmäßiger Austausch im Team ...

**III. Angaben zu Ihren Erwartungen an zukünftige Weiterbildung**

**15. In welchem Bereich wünschen Sie sich mehr Unterstützung?**

- Unterstützung bei der Suche nach einem passenden Weiterbildungsangebot
- Unterstützung beim Lernprozess
- Um mich weiterbilden zu können, brauche ich organisatorische Hilfe zu Hause (z.B. bei der Kinderbetreuung).
- Mein Arbeitgeber sollte mich aktiv unterstützen.
- Ich benötige keine Unterstützung.

**16. Wie sieht das optimale Weiterbildungsformat für Sie aus?**

- Flexibler Onlineunterricht mit freier Zeiteinteilung
- Onlinekurs im virtuellen Klassenraum zu festen Zeiten
- Präsenzunterricht zu festen Zeiten
- Eine Kombination aus Präsenz- und Onlinekurs.
- Sonstiges, z.B. Lernen am Smartphone
- Es gibt Austauschmöglichkeiten mit anderen Teilnehmenden (z.B. Chat, Gespräch, Foren)
- Ich kann Einfluss auf die Auswahl der behandelten Themen nehmen.

**17. Welche Rahmenbedingungen wünschen Sie sich für Ihre Weiterbildung?****IV. Anforderungen und Qualifizierungsbedarfe****18. Was ist bei Ihrer täglichen Arbeit die größte Herausforderung?****19. Wo sehen Sie für sich insgesamt Unterstützungs- und Qualifizierungsbedarf, damit Sie Ihre Aufgaben heute noch besser umsetzen können?****20. In welchen fachlichen Bereichen oder Themen halten Sie eine Unterstützung für sich und Ihre Aufgabenerfüllung für notwendig (z.B. Lackiertechniken, Untergründe oder Lösungsmittel)?****21. Welche Unterstützung durch Weiterbildung halten Sie für Ihre Abteilung bzw. Tätigkeitsgruppe für notwendig?****22. Welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen Sie über Ihre Fachkenntnisse hinaus, um Ihre Tätigkeit heute gut ausüben zu können?**

Diese Qualifizierungsbedarfsanalyse entstand unter Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstandes in der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis und wurde während der Anwendung in den Betrieben verfeinert und individualisiert. Bitte trennen Sie das Blatt heraus und nutzen Sie es als Grundlage für Ihre Befragung im Unternehmen.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Dieses Projekt wird durch die Senatorin für Arbeit, Soziales, Jugend und Integration aus Mitteln des Landes und des Europäischen Sozialfonds Plus gefördert.

Die Senatorin für Arbeit, Soziales,  
Jugend und Integration  Freie  
Hansestadt  
Bremen



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

## V. Transformation – veränderte Anforderungen an die Tätigkeit

### 23. Zukünftige Veränderungen von Tätigkeiten und Arbeitsorganisation

Wieweit werden sich Ihrer Meinung nach, Ihre Tätigkeiten und Inhalte in den nächsten Jahren verändern?

gar nicht    etwas    viel    weiß nicht

... und die Arbeitsorganisation bzw. Form der Zusammenarbeit?

Ergeben sich Einflüsse auf diese Veränderungen durch die zunehmende Digitalisierung, Automatisierung und andere technologische Entwicklungen (wie bspw. KI) in der Arbeitswelt?

Werden Sie in Veränderungsprozessen ausreichend auf neue Arbeiten und Aufgaben vorbereitet?

### 24. Welche Qualifizierungsbedarfe ergeben sich aus möglichen zukünftigen Veränderungen?

## VI. Austausch und Lernkultur

### 25. Woher wissen Sie, wie gut Sie Ihre Aufgaben heute erledigen?

### 26. Kennen Sie die Erwartungen Ihrer Vorgesetzten an Sie und wie Sie Ihren Job ausfüllen sollen?

### 27. Rahmenbedingungen für Lernen im Unternehmen

Haben Sie während der Arbeit Zeit, sich mit Kolleg:innen auszutauschen?

gar nicht    etwas    viel    weiß nicht

Fördern die Organisationsstrukturen, dass Sie sich auch mit Kolleg:innen aus anderen Bereichen/Abteilungen austauschen können?

Werden Sie von ihrer Führungskraft dabei unterstützt, Ihre tägliche Arbeit zu überdenken und daraus zu lernen?

Geben Sie sich als Mitarbeitende regelmäßige Rückmeldung über ihre Arbeitsleistung?

## Betriebliche Lernkultur verankern

### Schritt 4: Lernunterstützung und lernförderliche Arbeitsplatz- gestaltung schaffen

**Abgleich mit der strategischen Personalplanung:** Lernkultur und Personalstrategie sollten aufeinander abgestimmt werden, damit sich verändernde Stellenprofile und Anforderungen mit Lerninitiativen verknüpft werden können. **Führungsebene aktivieren:** Führungskräfte sollen als Vorbilder agieren, eine lernförderliche Teamkultur schaffen und individuelle Entwicklungen unterstützen. Dazu benötigen sie passende Ressourcen und Werkzeuge, zum Beispiel Leitfäden für Mitarbeitergespräche. **Betriebsrat einbeziehen:** Die gesetzliche Interessenvertretung hat die Aufgabe, die berufliche Bildung und die Chancengleichheit in der betrieblichen Weiterbildung zu fördern. Der Betriebsrat sollte aktiv in die Gestaltung der Lernkultur eingebunden werden, um sicherzustellen, dass geplante Initiativen den Bedürfnissen und Interessen aller Mitarbeitenden gerecht werden.

**Digitales Lernen etablieren:** Lernangebote sollten für alle Mitarbeitenden möglichst flexibel zugänglich sein, auch für gewerblich Tätige. Das lässt sich vielfach mit digitalen Lösungen erreichen. **Formale und informelle Lernformate kombinieren:** Eine zukunftsfähige Lernkultur braucht ein Gleichgewicht zwischen formellen und informellen Lernformaten. **Ressourcen bereitstellen:** Investitionen in externe Trainer und Lernplattformen sind notwendig, um die Lernkultur zu stärken. Außerdem muss ausreichend Lernzeit zur Verfügung stehen. **Entscheidungsspielräume schaffen:** Mitarbeitende sollten Verantwortung für ihre Lernwege, -methoden und -inhalte übernehmen können. Dafür müssen Führungskräfte das Vertrauen in die Entscheidungsfreiheit stärken.

### Schritt 5: Überwachen, evaluieren und anpassen

Die Wirksamkeit von Lerninitiativen sollte regelmäßig überwacht und bewertet werden. Darin sollten das Feedback der Mitarbeitenden, die Lernergebnisse, aber auch die Unternehmensleistung einfließen. Auf diese Weise können Unternehmen ihre Strategien zur Stärkung der Lernkultur kontinuierlich anpassen und verbessern.

<sup>4</sup> Marsick und Watkins 2003

<sup>5</sup> Sonntag et al. 2005

<sup>6</sup> Fandel-Meyer 2010

<sup>7</sup> Meier 2022, S.14

<sup>8</sup> Meier 2022, S.15

# Best Practice: Autohaus Anders-Gruppe

Die Automobilbranche durchläuft einen tiefgreifenden Wandel. Neue Antriebstechnologien, verdichtete Arbeitsprozesse, Künstliche Intelligenz, Fachkräftemangel, steigende Fehlzeiten – die Branche steht vor großen Herausforderungen. Die Autohaus Anders-Gruppe mit 15 Standorten in der Nordwest-Region rund um Bremen begegnet dieser Situation aktiv. Als Teil der automobilen Wertschöpfungskette begreift sie den Wandel als Chance und schafft moderne Konzepte, um langfristig erfolgreich zu bleiben.

Um gemeinsam mit den Mitarbeitenden ein zukunftsorientiertes Weiterbildungs- und Schulungsmanagement zu entwickeln, beteiligt sich die Anders-Gruppe am Weiterbildungsverbund. In einer Befragung werden die Weiterbildungsbedarfe und Erwartungen aus allen Bereichen und Jobprofilen erhoben. Zusammen mit dem WBV werden sie analysiert und in einer langfristigen Kooperation umgesetzt.

**Anders 4 km**

## Stärken der Anders-Gruppe in der Weiterbildung

Die Anders-Gruppe bietet umfassende Schulungen sowohl im technischen Bereich als auch für Führungskräfte und zu überfachlichen Themen. Bei der Digitalisierung ist die Anders-Gruppe fortschrittlich: Digitale Personal-, Service- und Verkaufsakten sowie softwaregestützte Workflows im Finanzwesen sind bereits erfolgreich implementiert. Dennoch besteht weiterhin Schulungsbedarf im Umgang mit digitalen Anwendungen, wobei die Veränderungsbereitschaft und das Engagement der Belegschaft erfreulich hoch sind.



**Vor dem aktuellen Hintergrund müssen wir in der Geschäftsführung vorsichtig und überlegt handeln und die Mitarbeitenden mehr mitnehmen. Wir müssen ein viel größeres Change-Management betreiben, als wir es jemals gemacht haben.**

**Natürlich haben wir das Ziel, die bestausgebildetsten und hochqualifiziertesten Mitarbeiter zu haben. Die Mitarbeiter sollen Freude an Weiterbildung haben. Es bringt nichts, nach dem Gießkannenprinzip irgendwelche Schulungen zu verteilen, die dazu noch Mitarbeitende viele Stunden aus dem eigentlichen Job nehmen. Es muss leistbar sein, ohne den anderen Mitarbeitern, die gerade keine Schulung haben, mehr Arbeit aufzulasten.**

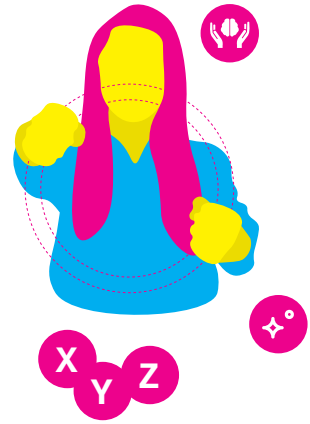
**Im Endeffekt soll ein Stufenmodell entstehen. Wir wollen uns da rantasten und es mit den Mitarbeitern zusammen entwickeln. Wir müssen wirklich klar kommunizieren: Es gibt einen Zeitplan, bei dem kommt jeder dran. Es wird keiner vergessen.**

**Sören Anders**  
Geschäftsführung  
Autohaus  
Anders-Gruppe



## Förderung überfachlicher Kompetenzen

Die Anders-Gruppe will zukünftig mehr in überfachliche Weiterbildungen investieren, um die sozialen und kommunikativen Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden zu stärken. Ein zentrales Ziel ist die Förderung von Selbstmanagement und Selbstwirksamkeit – wichtige Bausteine im Transformationsprozess.



Ein weiteres Anliegen ist der Aufbau einer nachhaltigen Lernkultur. Die Mitarbeitenden sollen die Freude am Lernen wiederentdecken und behalten, den Nutzen von Weiterbildung erkennen und sich aktiv als Teil des Veränderungsprozesses verstehen. Die Anders-Gruppe legt großen Wert darauf, alle Generationen wertschätzend einzubinden und fördert die generationenübergreifende Zusammenarbeit.

## Neues Weiterbildungskonzept für eine erfolgreiche Zukunft

Um Fachkräfte langfristig zu binden und Fehlzeiten zu reduzieren, wird das Thema Gesundheit, insbesondere die mentale Gesundheit, in den Fokus gerückt. Maßnahmen zur Stressbewältigung und Überlastungsprävention sollen die Mitarbeitenden dabei unterstützen, ihre Arbeit langfristig gesund und motiviert auszuführen.

Die Anders-Gruppe will ihre Position als attraktiver Arbeitgeber durch den Ausbau der Weiterbildungsangebote und die Kooperation mit der WBV festigen. Die Personalabteilung wird sich zunehmend zu einer strategischen Personal- und Organisationsentwicklung wandeln, die gezielt Bedarfe identifiziert, bündelt und Fachkräfte passgenau qualifiziert, um sie langfristig an das Unternehmen zu binden.

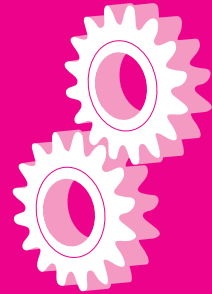
Geplant ist ein Stufenmodell mit einer Kombination aus verpflichtenden und freiwilligen Schulungen. Neben wiederkehrenden Trainings im Onboarding-Prozess sollen auch fachspezifische Schulungen der Marke Anders eingeführt werden. Dabei werden moderne Lernformate wie hybride Veranstaltungen und Schulungen vor Ort eingesetzt.

Dieses umfassende Weiterbildungskonzept und die vom WBV initiierte langfristige Kooperation mit einem Bildungsträger wird nicht nur die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden fördern, sondern auch die Zukunftsfähigkeit der Anders-Gruppe stärken.





**Dieser Transformationsprozess muss auch Platz haben. Es soll nicht immer nur der Blick zu den Führungskräften gehen. Es geht auch darum, Menschen in die Selbstwirksamkeit zu bringen, also das ganze Thema Selbstmanagement.**



Wir brauchen Menschen, weil wir immer noch mit Menschen arbeiten. Wir müssen das Herz unserer Kunden treffen und das Herz unserer Mitarbeiter – es darf uns keiner verloren gehen. Das ist das, was mich so bewegt, dass ich sage, wir müssen das hinkriegen.

Wir fragen uns: Was können wir alles mit KI machen? Aber wenn unsere Mitarbeiter nicht mental gesund sind und die

Kraft haben, sich darauf einzulassen, dann nutzen uns all die tollen Chatbots und Tools überhaupt nichts! Die junge Generation ist natürlich total affin. Aber wir müssen alle mitnehmen. Jung und Alt müssen generationsübergreifend arbeiten. Wir haben also eine hohe Komplexität an Herausforderungen.

Als wir die Mitarbeiterbefragung gestartet haben, haben wir gemerkt: Die, die sowieso am Unternehmen dran sind, die Lust haben, sich einzubringen, die melden sich sofort an. Den Rest muss man wirklich reinholen. Wir wollen nochmal mehr die Tür öffnen bei den Mitarbeitern: Wie können wir Freude am Lernen, Freude an der Geschwindigkeit, der Veränderung, als Teil der Transformation, vermitteln?

**Christine Henning**  
Personal- und Organisationsentwicklung  
Autohaus Anders-Gruppe



## Wer hilft weiter?

Suchen Sie konkrete Förderprogramme oder Beratung zu Weiterbildungsmöglichkeiten? Wenden Sie sich an die Landesagentur für berufliche Weiterbildung und Transformation (LABEW+). Sie ist die zentrale und unabhängige Anlaufstelle für Unternehmen und Weiterbildungsinteressierte in Bremen.

## LABEW+ Bremen

RKW Bremen GmbH  
Martinistraße 68  
28195 Bremen

Tel.: 0421 323464-40  
E-Mail: [info@labew-bremen.de](mailto:info@labew-bremen.de)  
[www.labew-bremen.de](http://www.labew-bremen.de)



## Literatur

EULER, DIETER; HAHN, ANGELA (2014)  
Wirtschaftsdidaktik. 3., aktualisierte Auflage.  
Bern: Haupt.

FANDEL-MEYER, TANJA (2010)  
Lernkulturanalyse und -veränderung. In: Ilona  
Diesner und Sabine Seufert (Hg.): Trendstudie  
2010. Herausforderungen für das Bildungs-  
management in Unternehmen. St. Gallen:  
Swiss Centre for Innovations in Learning  
(SCIL), University of St. Gallen, S. 80–86.

MARSICK, VICTORIA J.; WATKINS, KAREN E. (2003)  
Demonstrating the Value of an Organization's  
Learning Culture: The Dimensions of the  
Learning Organization Questionnaire. In:  
Advances in Developing Human Resources 5  
(2), S. 132–151.

MEIER, C. (2022)  
Lernkultur – verstehen, analysieren, Verän-  
derungsimpulse setzen: In Whitepaper  
Lernkultur. IFBB – Institut für Betriebliche  
Bildung GmbH

SCHEIN, EDGAR H. (2010)  
Organisationskultur. The Ed Schein Corporate  
Culture Survival Guide. EHP – Verlag Andreas  
Kohlhage. 3. Aufl.

SCHEIN, EDGAR H. (2010)  
Organizational culture and leadership.  
4. Auflage; 1. Auflage 1985.

SONNTAG, KARLHEINZ; SCHAPER, NICLAS;  
FRIEBE, JUDITH (2005)  
Erfassung und Bewertung von Merkmalen  
unternehmensbezogener Lernkulturen. In: e.V.  
. / Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management  
Arbeitsgemeinschaft Betriebliche  
Weiterbildungsforschung (Hg.): Kompetenz-  
messung im Unternehmen. Lernkultur- und  
Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld,  
Bd. 18. Münster / New York: Waxmann (edition  
QUEM).

SONNTAG, K., STEGMAIER, R., SCHAPER, N.,  
FRIEBE, J. (2004)  
Dem Lernen in Unternehmen auf der Spur:  
Operationalisierung von Lernkultur, in: Unter-  
richtswissenschaft, Heft 2, 2004, S. 104–127)

## Impressum

HERAUSGEBER:  
Institut für Forschung, Training und Projekte  
im Berufsbildungswerk – Gemeinnützige  
Bildungseinrichtung des DGB (iftfp) in  
Zusammenarbeit mit dem Institut Technik  
und Bildung (ITB) der Universität Bremen  
und Bildungszentrum der Wirtschaft im  
Unterwesergebiet – Zweigniederlassung der  
Bildungswerk der Niedersächsischen Wirt-  
schaft gemeinnützige GmbH  
E-Mail: info@bwu-bremen.de

iftfp im bfw  
Schimmelbuschstraße 55, 40699 Erkrath  
Tel.: 02104 499-0  
E-Mail: kontakt@iftfp-institut.de



Gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit  
und Soziales in der Förderrichtlinie Aufbau von Weiter-  
bildungsverbänden zur Transformation der Fahrzeug-  
industrie, Freie Hansestadt Bremen, kofinanziert von  
der Europäischen Union

PROJEKTLÉITUNG/PROJEKTTÉAM:  
Martin Roggenkamp, Frank Fenken,  
Dr. Susanne Peters, Frieda Klaus,  
Saskia Hartig, Maren Albrecht,  
Marvin Wiegatz, Michael Steffen

REDAKTION UND TEXT:  
Annekathrin Gut

GESTALTUNG:  
Sebastian Knickmann

DRUCK:  
Druckerei Wellmann

STAND:  
November 2024

Diese Publikation ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des  
Weiterbildungsverbundes Fahrzeugindustrie. Sie wird  
kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.  
Eine Verwendung ist unter Angabe der Quelle gestattet.

Alle Angaben in dieser Publikation wurden mit größter  
Sorgfalt zusammengestellt. Trotzdem sind Fehler nicht  
ausgeschlossen. Der Herausgeber weist darauf hin, dass  
er weder eine Garantie noch eine juristische Verantwor-  
tung oder jegliche Haftung für Folgen übernimmt, die auf  
fehlerhafte Informationen zurückzuführen sind.



[wbv-bremen.de](http://wbv-bremen.de)