

## Gespräch mit Daimler Betriebsrat Jörg Lorz: Lernen in der digitalen Arbeitswelt

**"Wir müssen nicht mit dem Säbel, sondern mit dem Florett fechten und schauen, was wir jetzt brauchen."**

### D

Der Ort war gut gewählt. Trotz knapper Zeit ließ sich das Gespräch in diesem hellen Raum in der Akademie für Politischen Bildung am Starnberger See gut führen. Unmittelbar danach würde Jörg Lorz seine Thesen zum Lernen in der digitalen Arbeitswelt den Teilnehmer/innen der Tagung vortragen. Jörg Lorz ist Vorsitzender der Kommission für Bildung und Qualifizierung im Gesamtbetriebsrat der Daimler AG und Mitglied des Betriebsrats im Werk Kassel. Nach Erwerb der Fachhochschulreife in Elektrotechnik und begann er eine Ausbildung zum Industrieelektroniker im Mercedes-Benz Werk Kassel.

Mit Beginn der Ausbildung wurde er Mitglied der IG Metall und war von 1995 bis 1998 auch Vorsitzender der Jugend- und Auszubildendenvertretung. Nach der Ausbildung arbeitete er zuerst in der Härterei und anschließend im erlernten Beruf in der Instandhaltung. Von 1998 bis 2014 war er Mitglied der Schwerbehindertenvertretung. Im Betriebsrat des Werks in Kassel ist er seit 2002. Dort ist er seitdem verantwortlich für den Bereich Bildung und Qualifizierung, also für alles, was sich im Werk um Aus- und Weiterbildung dreht. Das Werk hat gut 3.000 Beschäftigte. Gefertigt werden Achsen und Gelenkwellen für verschiedene Nutzfahrzeugtypen, Sprinter, -Geländefahrzeuge und diverse Achsaggregate für PKW-Baureihen.

[caption id="attachment\_7193" align="alignright" width="408"] **Jörg Lorz im Gespräch in Tutzingen:** *Mitnichten ist die Digitalisierung die einzige Herausforderung, vor dem die Automobilindustrie steht...*[/caption]

Einen Zahn zog Jörg Lorz gleich zu Beginn: Mitnichten ist die Digitalisierung die einzige Herausforderung, vor dem die Automobilindustrie steht. Die Elektromobilität hat für ihn vergleichbare Konsequenzen. Betriebsrat Lorz bezeichnete beide Entwicklungen als „Transformationsprozesse von der alten in die neue Welt“. Die Digitalisierung führe zu neuen Vernetzungen im und rund um das Automobil. Die Arbeitsabläufe in und zwischen Produktion und Verwaltung werden sich durch die Digitalisierung massiv verändern. Die ökonomischen Rahmenbedingungen des Unternehmens sind durch andere Geschäftsmodelle und Serviceangebote sowie durch die Geschäftspolitiken der großen globalen Wettbewerber ebenfalls in Bewegung. Die E-Mobilität führt zu einer neuen Antriebstechnik.

Es kommt zum Wechsel vom Verbrennungsmotor über den Hybridantrieb zum Elektromotor. Vergleichbar mit anderen Automobilunternehmen werden bei Daimler vier strategische Prozesse vorangetrieben: Connected Car (Telematik, Sicherheitssysteme, Bedien- und Anzeigekonzepte), Autonomes Fahren, Shared und Service (Mietwagen, Carsharing) und Elektromobilität (neue Abtriebe und Hybride) – kurz CASE genannt.

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de  
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

---

Auch für den Betriebsrat ist die Herausforderung enorm. Die Interessenvertretung fragt sich: „Welche Konsequenzen haben diese Entwicklungen quantitativ und qualitativ für die Belegschaft? Welche Kompetenzen sind zukünftig wichtig? Braucht die Belegschaft eine Übergangszeit?“ Um sich die großen quantitativen Dimensionen vor Augen zu halten, verweist Lorz darauf, dass ein Verbrennungsaggregat bis zu sieben Mal mehr Teile benötigt als ein Elektromotor. Mit anderen Worten: die Fertigungstiefe nimmt massiv ab. Ganze Werke brauchen neue Aufgaben, um die Beschäftigung zu sichern.

### **EIN SCHLEICHENDER PROZESS**

Die Digitalisierung, da ist sich Betriebsrat Lorz sicher, „ist ein schleichender Prozess“. „Da passiert immer mal ein bisschen irgendwo was.“ Strategisch hat das zwei Konsequenzen. Erstens müssen wir die „vorhandene Belegschaft abholen“. Da sieht Jörg Lorz vor allem die betriebliche Weiterbildung in der Pflicht. Und zweitens muss sich die zukünftige Belegschaft über die Ausbildung auf die neuen Anforderungen vorbereiten. Hier ist die Ausbildung gefragt.

Auf Konzernebene hat Daimler einen Strategieprozess in der Ausbildungspolitik eingeleitet, an dem auch der Betriebsrat beteiligt ist. Im Grundsatz ist man sich einig, dass die Ausbildung für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens eine zentrale Bedeutung hat. Allerdings müssen die vorhandenen Berufsprofile an die veränderten Anforderungen angepasst und weiterentwickelt werden. Die Ausbildungsordnungen bieten nach Ansicht von Geschäftsleitung und Betriebsrat aus heutiger Sicht „genügend Spielräume für spezifische Ergänzungen aus dem Bereich Industrie 4.0.“ Die Basis dafür bilden in der Produktion drei Ausbildungsberufe: der Mechatroniker, der Elektroniker für Automatisierungstechnik und der IT-System-Elektroniker. „Das sind die drei Berufsbilder, die die Kompetenzen und den jetzigen Stand, im technologischen Wandel abbilden und die ganz wichtig für uns sind.“

[caption id="attachment\_7189" align="alignright" width="412"] ...Grundsätzlich verlaufen die Prozesse im Rahmen der Mitbestimmungsrechte konstruktiv. Einen zentralen Streitpunkt gibt es über die zweijährigen Berufe ...[/caption]

Grundsätzlich verlaufen die Prozesse im Rahmen der Mitbestimmungsrechte konstruktiv. Einen zentralen Streitpunkt gibt es über die zweijährigen Berufe, welche das Unternehmen im Zuge der anstehenden Veränderungen wieder verstärkt einführen will. Für Jörg Lorz ein „zentrales Konfliktfeld“. Er erinnert daran, dass dieses Thema schon einmal, nämlich 2006, hoch kam, als Daimler die zweijährigen Berufe bis auf 42 Prozent aller Ausbildungsplätze ausdehnen wollte. Für den Betriebsrat ist die damals verabredete „Grundposition zur Berufsbildung“ nach wie vor gültig, nämlich dass die dreijährigen Berufe „in der Regel“ die Basis für die Ausbildung in den Daimler- Betrieben bilden sollen.

Der aktuelle Streit entzündet sich um die These des Unternehmens, das sagt, es wird zukünftig mehr einfachere Tätigkeiten in der Produktion geben. Diesem Umstand geschuldet müssen aus dessen Sicht der Anteil der zweijährigen Berufsbilder verstärkt ausgebildet werden. „Welche Berufsbilder und vor allem wie viele mittel- bis langfristig benötigt werden, diese qualitative und quantitative Frage, schuldet uns das Unternehmen noch.“, sagt Lorz. „Die Herausforderungen gerade durch Industrie 4.0, wo ja weitaus mehr Komplexität und Vernetzungskompetenzen vorhanden sein müssen, begründen das Festhalten an den

dreijährigen Berufen.“

Einbindung von Ausbilderinnen und Ausbilder und deren Rückmeldung sind in dem Strategiedialog bei Daimler „eine ganz entscheidende Größe“. Sie sollen wie die Fachexperten in Arbeitsgruppen in den Prozess noch mit einbezogen. Jörg Lorz unterscheidet zwei Gruppen. Da ist die Gruppe der „erfahrenen und kompetenten Ausbilder“, die nicht gegen die neuen Technologien sind, sie auch nutzen, „aber nur soweit sie sie benötigen müssen.“ Und dann gibt es die jungen Ausbilder, „die sagen, die neuen Technologie probieren wir aus, wir machen das mal.“ Der Betriebsrat spricht sich in dieser Situation für altersgemischte Teams aus, damit die Auszubildenden die Möglichkeit erhalten, die in ihrem Beruf notwendigen Kompetenzen in der ganzen erforderlichen Breite zu erwerben.

### **AUSBILDUNGSBAUSTEINE IM EINSATZ**

Am Beispiel der Daimler Ausbildungsbausteine (DAS), welche die Ausbildung unternehmensweit standardisiert hat, macht Betriebsrat Lorz auf eine weitere Herausforderung aufmerksam. Es gibt bei Daimler gut 70 Ausbildungsbausteine im DAS. Diese sind inzwischen auch digital hinterlegt. Bei Daimler wurde dazu das „DAS@ web“ eingeführt. Auszubildende können sich mit PC und/oder Smartphones über ein spezielles Mitarbeiterportal an die Inhalte der Ausbildungsbausteine abrufen. Damit wird das selbstgesteuerte Lernen der Auszubildenden gefördert und Ausbilderinnen und Ausbilder werden eher zu Lernbegleitern, zu Coaches der Ausbildungsprozesse.

Zudem nutzt die Ausbildung große Touch Displays, über die sich Aufgabenstellungen simulieren. Lernerfolgskontrollen, die früher ausschließlich über Papier stattfanden, werden nun elektronisch durchgeführt. Zurzeit läuft dazu ein Pilotprojekt. „Der Vorteil für den Auszubildenden ist, er hat relativ schnell eine Rückmeldung über seine Ergebnisse, der Ausbilder hat durchaus eine Effizienzsteigerung, weil er relativ zügig durch das System eine Korrektur vornehmen lassen kann.“ Es gibt im Betriebsrat dazu auch kritische Diskussionen, u.a. deswegen, weil zum Teil ein zentraler Fragenpool genutzt wird.. Nach dem Pilotprojekt soll es eine umfassende Auswertung geben.

[caption id="attachment\_7190" align="alignright" width="401"] ... *Im Daimlerwerk in Kassel werden ebenfalls in einem Pilotprojekt Erfahrungen mit der Datenbrille gesammelt.*[/caption]

Im Daimlerwerk in Kassel werden ebenfalls in einem Pilotprojekt Erfahrungen mit der Datenbrille gesammelt. Die Datenbrille ist ein gutes Beispiel für die Weiterbildung, weil sie auch ältere Kolleginnen und Kollegen probeweise nutzen. Die Erfahrung ist erstaunlich. Hatte der Betriebsrat zu Beginn gedacht, sie lehnen die Nutzung der Datenbrillen ab, sagt ein Großteil stattdessen, die „Datenbrille ist absolut Klasse. Sie ist ein einfacher Weg, sich schnell die notwendige Kompetenz anzueignen.“

Für Jörg Lorz ist das Spannende an dem Versuch, dass die Datenbrille in ein Konzept des „Lernens am Arbeitsplatz“ eingebunden ist. Er sieht eine direkte Linie zu dem von der IG Metall seinerzeit unterstützten Projekt des „Produktionslernsystems“, das die Möglichkeiten arbeitsprozessorientierten Lernens in der Automobilindustrie erkundete. Allerdings gibt es im Unterschied zu damals heute keine explizite Lernbegleitung durch dafür ausgebildete Kollegen. Lorz sieht auch deshalb mögliche Gefahren. Von der Nutzung der Datenbrille hin zu reinen Anlernprozessen, die er vehement ablehnt, ist mitunter der

Schritt nicht weit.

Das aber „wollen wir vermeiden, es ist für uns eine ergänzende Qualifizierungsmethode, gerade im Weiterbildungsbereich, die die klassischen Qualifizierungen nicht ersetzen darf.“ Positiv ist für ihn, dass die Datenbrille die älteren Kolleginnen und Kollegen auf die neuen Technologien neugierig macht. Sie kann die Schwelle senken, sich an Weiterbildung zu beteiligen. Es bleibt also spannend, wie Ende diesen Jahres die Ergebnisse aus diesem Projekt aussehen werden und wie daraus ein möglicher weiterer Einsatz in anderen Bereichen getestet oder ggf. die Datenbrille als ergänzende Qualifizierungsmethode im Fachbereich etabliert werden kann.

Das Unternehmen hat in einigen Standorten Zukunftswerkstätten eingerichtet, an deren inhaltliche Ausgestaltung der Betriebsrat beteiligt ist. Zurzeit entsteht eine Gesamtbetriebsvereinbarung, mit der die Interessenvertretung einen großen Schritt von einer ergebnisbezogenen zu einer prozessbezogenen Vereinbarung macht. Normalerweise dauere eine Verhandlung zur Einführung neuer Technologien oder neuer Verfahren schon mal bis zu zwei Jahre. Das gilt auch für die Ausbildung. „Aber hilft das“, so Jörg Lorz, „den Auszubildenden oder den Ausbildern?“. Der neue Ansatz soll diesen Zeitraum effektiv verkürzen ohne dabei die Mitbestimmung zu beschneiden.

### **AUSBILDUNG ATTRAKTIVER MACHEN**

Ein Anliegen ist es ihm, auf die schon sichtbaren und sich verschärfenden Probleme der Gewinnung von Auszubildenden hinzuweisen. Die betriebliche Ausbildung müsse attraktiver werden. Auch, wenn Jörg Lorz dies im Unterschied zu anderen Herausforderungen als „Luxusproblem“ ansieht, so würde er sich wünschen, wenn der künftige Tarifvertrag zur Arbeitszeit eine stärkere Flexibilisierung von Lern- und Arbeitszeiten ermöglicht. Er wünscht sich eine bezahlte Bildungszeit, die ganz oder teilweise die finanziellen Grundlagen für die berufliche Weiterbildung oder ein Studium legen sollte. Dabei denkt er weniger an Daimler, wo schon Vieles geregelt ist, was über den Tarifvertrag zur Weiterbildung hinausgeht, sondern an die Betriebe in der Fläche des bundesweiten Tarifgebietes. Ein Anliegen ist ihm dabei auch die Situation in den kleinen und mittleren Betrieben.

Sein abschließender Hinweis: „Wir brauchen in der Gesellschaft einen Kulturwandel in den Köpfen!“. Denn nicht die weitere Akademisierung sei der Königsweg, In den Fabriken werden die „richtigen und geeigneten Handwerker in Zukunft gebraucht“. Damit ist für Jörg Lorz auch eine Kritik an der bestehenden Praxis der Personalabteilungen verbunden. Wenn das Unternehmen Schulen besucht und um zukünftige Auszubildende wirbt, so bekommt man als Unternehmen immer wieder zu hören: „bei Daimler kann ich sowieso nix werden, die wollen eh nur die Besten haben“. Aber die Geeignetesten sind nicht zwangsläufig die Bewerberinnen und Bewerber mit Abitur und Fachhochschulreife. Da müsse ein Umdenken stattfinden. Auch Haupt- und Realschüler sind sehr gern als Bewerber und mögliche geeignete zukünftige Auszubildende und später als die „Handwerker“ in den Fachbereichen der Produktion gesehen.

Die Veränderungen sind in vollem Gang. Führen sie zu „revolutionären“ Umbrüchen? Nein, sagt Jörg Lorz. Die duale Berufsausbildung - da ist er sich sicher - ist auch in den Zeiten zunehmender Digitalisierung „das richtige Mittel, um den Fachkräftebedarf zu decken“. Zudem böten die Berufsbilder

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de  
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

---

auch genügend Flexibilität. In der betrieblichen und beruflichen Weiterbildung sieht das allerdings anders aus. „Da müssen die Weichen schnellstmöglich zu einer agilen Weiterbildungskultur gestellt werden“. Dazu bedarf es neuer betrieblicher und tariflicher Grundlagen.

**Seine Botschaft: „Wir müssen nicht mit dem Säbel, sondern eher mit dem Florett fechten und schauen, was wir jetzt brauchen.“ Der Betriebsrat von Daimler gibt dabei eine gute Figur ab.**

*Das Gespräch führten Klaus Heimann und Bernd Kaßbaum.*