

# PROJEKT BERICHT TP2

» Transformation im Saarland:  
Strukturwandel unter sich  
wandelnden Rahmenbedingungen



**HERAUSGEBER**  
**V. I. S. D. P.**

**REDAKTION**  
**BILDNACHWEISE**  
**GESTALTUNG**  
**DRUCK**

TraSaar Netzwerk für Transformation, Teilprojekt 2  
GeTS  
Gesellschaft für Transformationsmanagement Saar mbH  
Konrad-Zuse-Straße 13, 66115 Saarbrücken  
Magnus Barth, Simone Bubel  
Pasquale D'Angiolillo, AdobeStock (Wendelin/Andreas/Alexey), eigene  
Steckenpferd Saarlouis  
COD Saarbrücken

SAARBRÜCKEN, im November 2025

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



# INHALT

04 EINS	Die industrielle Transformation im Saarland
06 ZWEI	Ausgangslage 2021/2022
10 DREI	Transformation gescheitert? Die Lage im Saarland
14 VIER	Politische Krisen, Kriege und Zollstreit mit den USA
16 FÜNF	Was jetzt zu tun ist: Schlussfolgerungen & Handlungsempfehlungen
20 SECHS	Instrumente für eine nachhaltige Qualifizierungsstrategie
26 SIEBEN	Fazit







# EINS

Die industrielle Transformation im Saarland



Das Saarland befindet sich inmitten eines tiefgreifenden Transformationsprozesses: Die großen Treiber Digitalisierung, Dekarbonisierung und demografischer Wandel verändern die saarländische Wirtschaft tiefgreifend. Insbesondere die traditionell starken Branchen Stahl und Automotive stehen unter großem Veränderungsdruck. Zwar gab es bereits in der Vergangenheit Strukturwandelprozesse im Land, die erfolgreich gemeistert wurden, die aktuelle Situation ist jedoch eine besondere: Neben dem gleichzeitigen Auftreten der genannten Transformationstreiber kommen aktuell stetig neue Herausforderungen hinzu. Beispiel weltwirtschaftliche Lage: Die jüngsten zollpolitischen Neuerungen, die zwischen den USA und der europäischen Union beschlossen wurden, dürften die stark vom Export abhängige deutsche Automobilindustrie – und damit auch die saarländischen Betriebe in diesem Cluster – vor neue Herausforderungen stellen. Inmitten dieser schwierigen gesamtwirtschaftlichen Lage stehen die saarländischen Beschäftigten – konfrontiert mit Umbrüchen, Veränderungen und vor allem Unsicherheit.

Das vorliegende Papier blickt zurück auf die vergangenen drei Jahre und versucht, die in diesem Zeitraum stattgefundenen Veränderungsprozesse in Zusammenhang mit der Transformation der saarländischen Industrie einzuordnen. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, welche Auswirkungen sich daraus auf die Aspekte Beschäftigung und Qualifizierung ergeben und welche Maßnahmen aus Sicht der Arbeitskammer umzusetzen sind, um die Transformation im Sinne der Beschäftigten zu gestalten.

Die vorliegende Ausarbeitung ist im Rahmen der Beteiligung der Arbeitskammer am Transformationsnetzwerk Saarland (TraSaar) entstanden. TraSaar ist ein bundesmittelgefördertes Konsortialprojekt mit dem Ziel, das Saarland von einem überwiegend automobilzuliefergeprägten Standort zu einem hochqualifizierten und innovativen Technologielieferanten für die nachhaltige Mobilität der Zukunft weiterzuentwickeln. Damit soll die regionale Wertschöpfung gestärkt und Beschäftigung langfristig gesichert werden. Im Jahr 2021 haben sich Akteure aus unterschiedlichen Bereichen zusammengeschlossen und auf Grundlage einer Förderrichtlinie des Bundeswirtschaftsministeriums das Transformationsnetzwerk Saarland gegründet. Die operative Projektarbeit hat Anfang 2022 begonnen. Auf operativer Ebene untergliedert sich das Transformationsnetzwerk in eine Service- und Beratungsstelle und insgesamt sechs Teilprojekte bei den Projektpartnern.

Die Arbeitskammer ist Konsortialpartnerin bei TraSaar und verantwortet das Teilprojekt Qualifizierung. Das Projektteam hat während der Projektlaufzeit schwerpunktmäßig untersucht, welche quantitativen und qualitativen Auswirkungen die Transformationsprozesse im Land – insbesondere ausgehend von der Automobil- und Zulieferindustrie – auf Beschäftigung haben. Auf dieser Grundlage wurden gezielt Instrumente entwickelt, um betriebliche und individuelle Qualifizierungsbedarfe sichtbar zu machen, Weiterbildungsprozesse zu unterstützen und regionale Strukturen und Angebote zu stärken. Die vorliegende Ausarbeitung fasst relevante Befunde zusammen und ordnet diese in den Gesamtkontext ein. Da die Projektlaufzeit – Stand August 2025 – zum 31.12.2025 endet, übernimmt der vorliegende Text die Funktion eines Abschlussberichtes.







# ZWEI

## Ausgangslage 2021/2022

Um die Ergebnisse der wissenschaftlichen Projektarbeit mit der aktuellen Situation innerhalb der saarländischen Wirtschaft abzugleichen, erscheint es zunächst sinnvoll, sich die Ausgangssituation, vor deren Hintergrund das Projekt TraSaar ins Leben gerufen wurde, noch einmal im Detail vor Augen zu führen.

Zu Beginn der Projektlaufzeit wurden die Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft insbesondere aus den Treibern der Transformation, den „drei großen D“, abgeleitet: Dekarbonisierung, Digitalisierung und demografischer Wandel. Während die Digitalisierung als branchenübergreifender Trend betrachtet wird und der demografische Wandel sich im Saarland vorrangig durch eine Schrumpfung und Überalterung der Gesellschaft zeigt (vgl. Demografie-Portal Bund-Länder 2025), wurde insbesondere in der sektorübergreifenden Dekarbonisierung eine besondere Herausforderung für die regionale Wirtschaft erkannt. Zum Hintergrund: Die Notwendigkeit zur sektorübergreifenden Dekarbonisierung ist durch nationales sowie europäisches Recht festgelegt. Deutschland strebt das Erreichen der Treibhausgasneutralität bis zum Jahr 2045 an. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen alle Wirtschaftssektoren ihre Emissionen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten reduzieren. Für die saarländische Wirtschaft ist insbesondere der Blick auf zwei Sektoren interessant: Verkehr und Industrie.

Im Verkehrssektor soll die Emissionsreduzierung insbesondere durch einen Wandel bei der Antriebstechnologie der Fahrzeuge erfolgen: Statt Fahrzeugen mit Verbrennungsmotoren sollen zukünftig batterieelektrische Fahrzeuge produziert werden. Im Industriesektor stehen insbesondere energieintensive Branchen im Fokus, wie zum Beispiel die im Saarland traditionell gewichtige Stahlindustrie. Zur Produktion von klimaneutralem Stahl ist eine grundlegende Umstellung des Produktionsprozesses von Nöten, um bei der Produktion Kohle durch grünen Wasserstoff zu ersetzen.

Mit den skizzierten Herausforderungen sind die genannten Branchen weltweit beschäftigt – woraus ergibt sich also die besondere Betroffenheit im Saarland? Die in den vergangenen Jahrzehnten häufig genutzte Bezeichnung „Autoland Saarland“ zeigt sehr anschaulich, welche Relevanz die Automobil- und Zulieferindustrie für das Bundesland hat. Zu Beginn der Projektlaufzeit wurde in der Regel auf folgende Zahlen zurückgegriffen: Mehr als 40.000 Beschäftigte im „Automotive Cluster“ erwirtschaften circa ein Drittel des industriellen Gesamtumsatzes. Es gibt zahlreiche Verflechtungen der Automobilwirtschaft mit anderen Branchen, da zum Beispiel auch Gießereien, Stahl-, Gummi- oder Kunststoffindustrie Umsätze als Zulieferer für die Automobilindustrie erwirtschaften. Dem Cluster wurden von der IHK in Hochzeiten 260 Unternehmen zugerechnet, die einen Umsatz von 17 Milliarden erzielten (vgl. IHK Saarland 2025).

Mit dem Ford-Werk in Saarlouis gibt es nur einen Fahrzeughersteller in der Region. Zu Beginn der Projektlaufzeit fokussierte sich das öffentliche Interesse auf die sich anbahnende Entscheidung der Konzernleitung, an welchem europäischen Standort zukünftig batterieelektrische Fahrzeuge gefertigt werden. Zur Diskussion stand neben dem Standort in Saarlouis das Werk im spanischen Valencia. Die Hoffnung bestand darin, dass die Entscheidung auf den saarländischen Standort fällt und dort Beschäftigung in größtmöglichem Umfang erhalten bleibt. Mit Ausnahme des Ford-Werks besteht die saarländische Automobilindustrie ausschließlich aus Zulieferbetrieben. Die Herausforderung für die im Saarland ansässigen Zulieferer: Viele von ihnen produzieren schwerpunktmäßig Verbrennerkomponenten, die im Rahmen des technologischen Wandels überflüssig werden. Gleichzeitig sind die meisten Unternehmen in Bereichen, die durch die Trends Elektrifizierung, Vernetzung und Automatisierung perspektivisch wachsen werden, bisher kaum vertreten (vgl. Juckel 2023, S. 18). Das grundlegende Problem für viele ortsansässige Unternehmen war und ist somit schlichtweg, dass ihre aktuelle Geschäftsgrundlage wegzufallen droht – mit



fatalen Konsequenzen für die Arbeitsplätze vor Ort. Neben dieser ohnehin herausfordernden Situation kommt eine weitere strukturelle Begebenheit hinzu: Viele der – aufgrund ihrer hohen Anzahl an Arbeitsplätzen – für die Region prägenden Betriebe sind lediglich Produktionsstätten großer Konzerne („verlängerte Werkbänke“), deren Unternehmenszentralen außerhalb des Saarlandes liegen. Beispielhaft zu nennen sind dabei der Fahrzeughersteller Ford sowie die Zulieferer Bosch und ZF. Das Problem dabei: Strategische Entscheidung über die Zukunft der Standorte haben maßgeblichen Einfluss auf die gesamte Region, werden in der Regel aber anderswo und ohne Rücksicht auf regionale Auswirkungen getroffen. Warum gerade dieser Umstand die Situation im Saarland noch verschärft hat, wird an anderer Stelle noch von Bedeutung sein.

Große Hoffnungen wurden Anfang des Jahrzehnts in verschiedene Neuansiedlungsprojekte gesetzt, die in größerem Umfang Beschäftigung bereitstellen sollten. Der Batteriezellenhersteller SVolt plante zwei Standorte in Überherrn und Heusweiler und der Chiphersteller WolfSpeed plante ein großes Werk in Ens Dorf.

Auf Grundlage der skizzierten Ausgangslage in Kombination mit damaligen überregionalen wirtschaftlichen Entwicklungen wurden zu Beginn der Projektlaufzeit folgende positive Transformations-szenarien konstruiert bzw. als realistisch und erstrebenswert betrachtet:

- » Das Saarland sollte „Autoland“ bleiben: Eine weiterhin tragende Rolle der Automobil- und Zulieferindustrie innerhalb der Saarlwirtschaft erschien realistisch und wurde politisch forciert.
- » Die Fahrzeugproduktion bei Ford in Saarlouis sollte erhalten bleiben: Unter allen Akteuren bestand Hoffnung, dass der Fahrzeughersteller sich für die Produktion seiner Elektromodelle für den saarländischen Standort entscheidet – mit entsprechend positiven Auswirkungen auf Beschäftigung und Wertschöpfung auch bei den Zulieferern.
- » Die größten Zulieferbetriebe beschäftigten sich zum Zeitpunkt der Antragsstellung bereits mit zukunftsfähigen Produkten und Geschäftsmodellen. Es bestand die Hoffnung, dass durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder Beschäftigungsabbau vermieden oder zumindest reduziert werden könnte.

- » Verschiedene Ansiedlungsprojekte im Saarland weckten die Hoffnung auf neue Beschäftigungspotenziale, um gegebenenfalls wegfallende Arbeitsplätze bei ortsansässigen Unternehmen zu kompensieren. Zu nennen sind hier insbesondere die in Überherrn durch den Batteriezellenhersteller SVolt geplante Fabrik sowie das in Ens Dorf geplante Werk des Microchipherstellers WolfSpeed.
- » Ebenfalls im Fokus der Diskussionen stand die Idee einer saarländischen Wasserstoffwirtschaft. Während die Stahlindustrie bei ihrer Umstellung auf „grünen Stahl“ auf grünen Wasserstoff in größeren Mengen angewiesen ist, bestand darüber hinaus die Idee, Wertschöpfungspotenziale entlang der gesamten Wertschöpfungskette Wasserstoff zu heben.

Die Annahmen hinsichtlich der Auswirkungen auf die Aspekte Beschäftigung und Qualifizierung waren folgende:

- » Es bestand die Annahme, dass Beschäftigung innerhalb des Automotive-Sektors in nennenswerten Umfang erhalten bleiben würde. In Folge veränderter Produktpaletten und gegebenenfalls veränderter Produktionsprozesse würden die Beschäftigten mit neuen Qualifikationsanforderungen konfrontiert sein.
- » Transformationsbedingt freigesetzte Beschäftigte sollten bei neu angesiedelten Unternehmen in Beschäftigung münden. Auf die dortigen Anforderungen sollten die transferierenden Personen mit entsprechenden Weiterbildungen vorbereitet werden. Insbesondere der Bereich Batteriezellenfertigung stand aufgrund der hohen Relevanz für den Hochlauf der E-Mobilität dabei im Fokus.
- » Entlang der Wertschöpfungskette Wasserstoff sollte ein neuer Arbeitsmarkt entstehen. In diesem Zusammenhang wurde teilweise über die Notwendigkeit neuer Berufsbilder bzw. entsprechend notwendige Anpassungsqualifizierungen diskutiert.





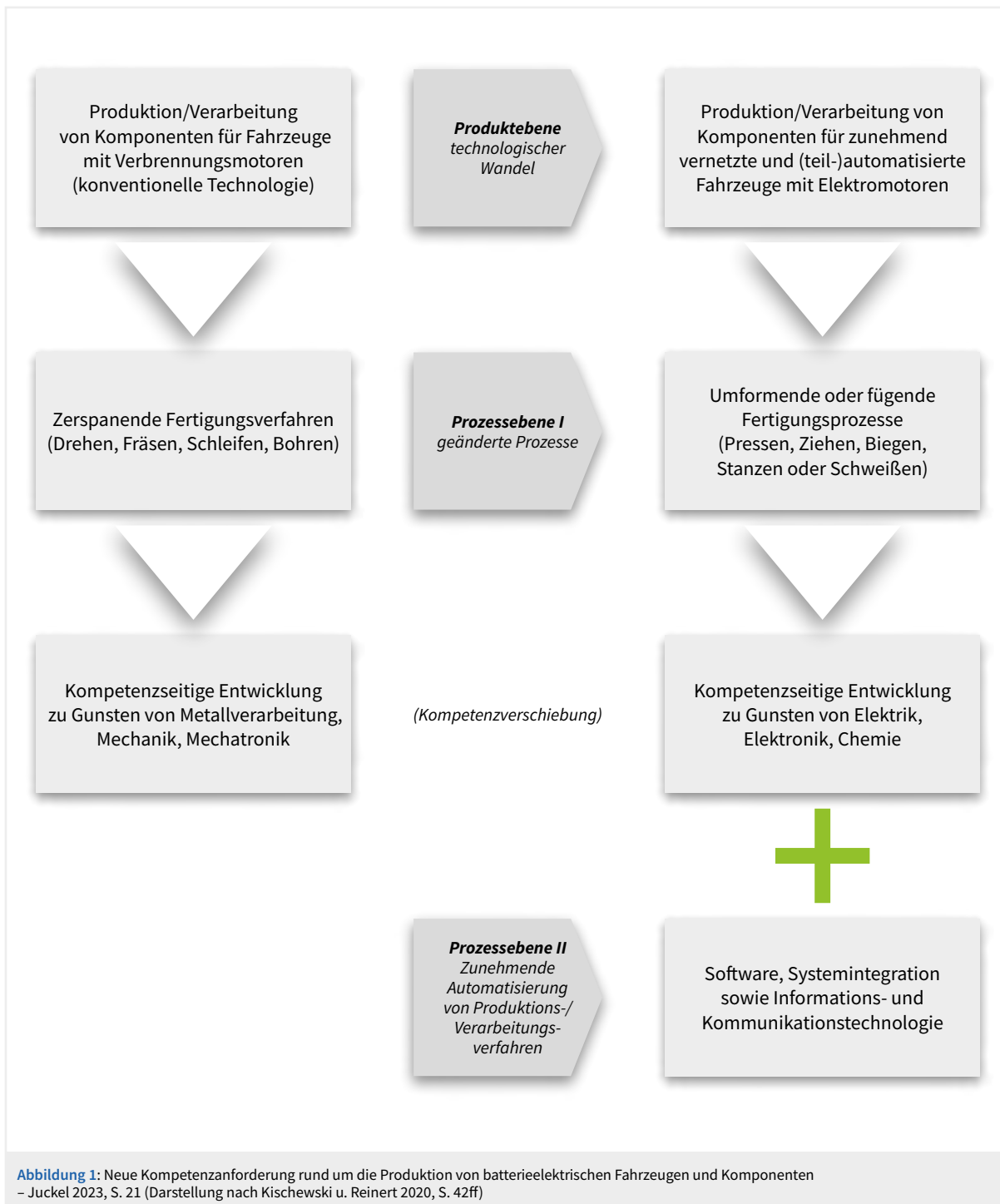
Grundsätzlich gilt es als unstrittig, dass sich der technologische Wandel in der Automobilindustrie tendenziell negativ auf die Aspekte Wertschöpfung und Beschäftigung auswirkt. Hintergrund ist, dass ein Großteil der Wertschöpfung wegfällt, wenn der Elektromotor den Verbrenner ersetzt, da ersterer schlichtweg aus deutlich weniger Komponenten besteht (vgl. Juckel 2023, S. 18). Inwiefern sich diese Prognose bezüglich der quantitativen Entwicklung von Beschäftigung auch tatsächlich negativ auf Zulieferregionen auswirkt, hängt natürlich davon ab, welche Komponenten die dortigen Unternehmen herstellen beziehungsweise verarbeiten. Wie eingangs beschrieben lag der Schwerpunkt der saarländischen Zulieferer zu Beginn der Projektlaufzeit bei Komponenten für die Verbrennertechnologie (für weitere Informationen vgl. Juckel 2023, S. 16). Sofern die regionalen Unternehmen weiterhin als Zulieferer tätig sein wollen, müssen sie somit ihre Produktpaletten umstellen. Auch die Zukunft des Ford-Werkes stand unter der Prämisse, dass dort fortan andere Produkte (E-Autos statt dem Ende 2025 auslaufenden Modell Focus) produziert würden.

Die Annahme, die daraus resultierte: Die Arbeitsplätze, die in der Branche erhalten bleiben, werden sich verändern. Die Beschäftigten werden mit neuen Qualifikationsanforderungen konfrontiert und müssen gegebenenfalls qualifikatorisch auf neue Aufgaben vorbereitet werden. Bei der Herstellung von Komponenten für die Verbrenner-Technologie kommen häufig zerspanende Fertigungsverfahren zum Einsatz (Drehen, Fräsen, Schleifen oder Bohren). Die Nachfrage nach den in Deutschland verbreiteten Kompetenzen in den Bereichen Metallverarbeitung, Mechanik und Mechatronik wird in Folge des technologischen Wandels voraussichtlich abnehmen. Gleichzeitig steigt in Zusammenhang mit der Produktion neuer (für die Produktion von Elektroautos benötigter) Komponenten die Nachfrage nach anderen Kompetenzen: Umformende oder fügende Fertigungsverfahren (Pressen, Ziehen, Biegen, Stanzen oder Schweißen) kommen zunehmend zum Einsatz. Durch Veränderungen auf Pro-

dukt- und Prozessebene steigt außerdem die Nachfrage nach Kompetenzen in den Bereichen Elektrik, Elektronik, Chemie, Software, Systemintegration sowie Informations- und Kommunikationstechnologie. Unter anderem chemische Kompetenzen für die Herstellung von Batteriekomponenten oder elektrische Kompetenzen für die Steuerung der Fahrzeuge werden benötigt. Grundsätzlich kann daraus sowohl ein steigender Bedarf nach Arbeitskräften auf unterschiedlichen Qualifikationsstufen abgeleitet werden, z.B. Ingenieuren oder Informatikern, als auch nach Fachkräften in sämtlichen Wertschöpfungsbereichen von Leistungselektronik, Batterietechnik und Elektromotoren. Neben den neuen Kompetenzanforderungen, die sich aus einem veränderten Produktportfolio ergeben, resultieren auch aus dem wachsenden Wertschöpfungsnetzwerk der Elektromobilität neue Bedarfe. So ergeben sich beispielsweise aus dem Ausbau der zukünftig benötigten Ladeinfrastruktur (sowie damit einhergehend dem Bereich Energiewirtschaft) neue Kompetenzanforderungen (vgl. Juckel 2023, S.19f). Die umseitig abgedruckte Abbildung stellt die Verschiebung der Kompetenzanforderungen schematisch dar.

Nachdem einleitend die Ausgangslage Anfang des Jahrzehnts eingeordnet wurde, versuchen sich die nachfolgenden Kapitel an einer kritischen Einordnung, inwiefern die genannten Annahmen eingetreten sind bzw. inwiefern sich die Sachlage in den letzten drei Jahren verändert hat und welche Schlüsse daraus mit Blick auf die Aspekte Beschäftigung und Qualifizierung zu ziehen sind. Dabei stehen neben regionalspezifischen Prozessen auch weltwirtschaftliche Entwicklungen im Fokus der Betrachtung.





**Abbildung 1:** Neue Kompetenzanforderung rund um die Produktion von batterieelektrischen Fahrzeugen und Komponenten  
– Juckel 2023, S. 21 (Darstellung nach Kischewski u. Reinert 2020, S. 42ff)





# DREI

## Transformation gescheitert? Die Lage im Saarland

Die Transformationsprozesse innerhalb der saarländischen Automobil- und Zulieferindustrie sind in den vergangenen drei Jahren keineswegs linear und in großen Teilen konträr zu den eingangs skizzierten angenommenen Transformationsszenarien verlaufen. Viele der prognostizierten Entwicklungen in Hinblick auf Beschäftigung und Qualifizierung sind daher nicht bzw. noch nicht eingetreten. Um die Entwicklung der Situation nachzeichnen zu können, sind verschiedene Ereignisse und Entwicklungen in den Blick zu nehmen. Der vorliegende Abschnitt legt seinen Fokus dabei auf die Prozesse innerhalb der Region, wenngleich diese nicht losgelöst von weltwirtschaftlichen Entwicklungen bewertet werden können.

### Ende der Fahrzeugproduktion bei Ford

Die wohl weitreichendste negative Entwicklung innerhalb des laufenden Transformationsprozesses war die Entscheidung von Ford, am Standort Saarlouis ab Ende 2025 keine Fahrzeuge mehr zu produzieren. Im Juni 2022 hat der Fahrzeughersteller die Belegschaft informiert, dass sich das Werk im spanischen Valencia in einem internen Wettbewerb als zukünftiger Standort für die Produktion von batterieelektrischen Fahrzeugen durchgesetzt hat (vgl. Menzel 2022). Die Folge: Ein Großteil der Arbeitsplätze wird verloren gehen. Wie viele Arbeitsplätze Ford in Saarlouis erhalten will, war zunächst unklar. Es folgte eine groß angelegte Suche nach einem „Ankerinvestor“, der die Produktionsstätten sowie möglichst viele der Beschäftigten übernehmen sollte. Als aussichtsreicher Kandidat galt ein chinesischer Fahrzeughersteller. Auch die saarländische Landesregierung bemühte sich, eine entsprechende Übereinkunft zustande kommen zu lassen. Leider ohne Erfolg: Auf einer Betriebsversammlung im Oktober 2023 informierte das Management des Autobauers die Belegschaft, dass die Verhandlungen mit dem Ankerinvestor gescheitert seien (vgl. Backovic u. Tyborski 2023).

Die Folge: Sozialplanverhandlungen mit dem Ergebnis, dass zumindest bis 2032 rund 1000 Arbeitsplätze erhalten bleiben. In mehreren Etappen werden rund 2500 Arbeitsplätze abgebaut. Viele Beschäftigte haben das Werk bereits mit einer Abfindung verlassen. Der überwiegende Teil wird im November 2025 in eine Transfargesellschaft wechseln. Unter den Beschäftigten, die im Werk verbleiben und dort zukünftig Komponenten fertigen, besteht laut Medienberichten nur geringer Qualifizierungsbedarf: Die meisten der Beschäftigten werden ähnliche Tätigkeiten ausführen und verfügen über die notwendigen Qualifikationen (vgl. Saarländischer Rundfunk 2024).



## Gescheiterte Ansiedlungen neuer Unternehmen

Wie eingangs beschrieben, wurden große Hoffnungen in verschiedenen Ansiedlungsprojekte gesetzt, die transformationsbedingt zu erwartende Arbeitsplatzverluste kompensieren sollten. Insbesondere ein Ansiedlungsprojekt sollte dabei außerdem den Automotive-Standort Saarland stärken und zukunftsfest machen: Der Bau einer Batteriezellenfertigung durch das chinesische Unternehmen SVolt in Überherrn. Auch ein großes Zentrum für Batteriepacks in Heusweiler war geplant. Insgesamt wollte der chinesische Batteriehersteller im Saarland bis zu zwei Milliarden Euro investieren und bis zu 2000 neue Jobs schaffen (vgl. Sauer 2020). Die Neuansiedlung, die von Anfang an auch in der Bevölkerung kritisch diskutiert wurde, wurde als Chance betrachtet, das Zukunftsfeld Batteriezellenfertigung im Saarland zu erschließen. Eine steigende Nachfrage nach entsprechenden Qualifikationsprofilen und Berufsbildern in diesem Bereich wurde erwartet. Leider haben sich die Hoffnungen auf ein Gelingen des Ansiedlungsprojektes zwischenzeitlich quasi zerschlagen: Zwar hat SVolt das Bauvorhaben offiziell nie abgesagt, sich aber mittlerweile komplett aus Europa zurückgezogen. Die zwischenzeitlich rund 50 Mitarbeitenden, die für SVolt am Standort Heusweiler tätig waren, haben das Unternehmen verlassen oder erhielten Kündigungen. Dies und der Blick auf das laufende Marktgeschehen, welches in Kapitel 4 genauer betrachtet wird, sowie eine laufende Klage des BUND gegen das Ansiedlungsvorhaben, legen die Vermutung nahe, dass SVolt in Überherrn vermutlich keine Batteriefabrik errichten wird. Ein wichtiges Wertschöpfungs- und Beschäftigungspotenzial für die Region ist damit wohl verloren gegangen (vgl. Gerber u. Sauer 2024).

Ein weiteres Ansiedlungsprojekt, in das große Hoffnungen gesetzt wurden, war die im Rahmen einer Kooperation mit dem Zulieferer ZF geplante Mikrochipfabrik des Chipherstellers Wolfspeed. Diese sollte auf dem ehemaligen Kraftwerksgelände in Ensdorf errichtet werden. Das Projekt klang zunächst vielversprechend: Wolfspeed war ein führender Hersteller für Silicium-Carbid-Chips, die in Elektroautos verbaut werden und zur Erhöhung der Reichweite beitragen können – also eine echte Zukunftstechnologie. Die Errichtung einer Fabrik in der Region hätte Wertschöpfung generiert, Know-how ins Saarland geholt und geholfen, wegfallende Arbeitsplätze zu kompensieren (vgl. Wingertszahn 2025a). Der „Meilenstein im wirtschaftlichen Transformationsprozess“ (Saarländischer Rundfunk

2023) wurde 2023 medienwirksam mit prominenter Besetzung angekündigt: Der damals amtierende Bundeskanzler Scholz sowie der damals amtierende Wirtschaftsminister Habeck reisten eigens ins Saarland, um die Pläne gemeinsam mit der Landesregierung sowie Vertretern der beteiligten Unternehmen zu verkünden. Die Bedeutung des Projektes für den Transformationsprozess in der Region war groß: Die Schaffung von rund 1000 Arbeitsplätzen war im Gespräch. Insbesondere Ingenieure und Techniker würden benötigt, so die Annahme (vgl. ebd.). Leider ist auch dieses Ansiedlungsprojekt gescheitert: Nach der Insolvenz von Wolfspeed und dem Rückzug von ZF ist klar, dass das Projekt nicht zur Umsetzung kommt – ein weiterer herber Rückschlag innerhalb des Transformationsprozesses.

## Probleme bei Zulieferern in der Region

Wie einleitend bereits beschrieben, liegt der Schwerpunkt der saarländischen Zulieferbetriebe auf Komponenten für die Verbrennertechnologie. Exemplarisch lässt sich dies an den beiden größten Zulieferbetrieben in der Region herausarbeiten: BOSCH in Homburg und ZF in Saarbrücken. Zur Erinnerung: Die ZF Getriebe AG stellt schwerpunktmäßig Automatikgetriebe her, während die Robert Bosch GmbH in Homburg Einspritzdüsen für Dieselmotoren produziert. Folglich sind beide Unternehmen gezwungen, im Zuge der Transformation ihre Produktpaletten umzustellen, um zukunftsfähig aufgestellt zu sein. Bereits vor einigen Jahren haben beide Unternehmen eine Weiterentwicklung ihrer Produktpaletten forciert. So wollte man sich beim Getriebehersteller ZF zukünftig auf Komponenten konzentrieren, die in batterieelektrische Fahrzeuge (BEVs) oder Plug-In-Hybride (PHEV) verbaut werden, wie zum Beispiel ein weiterentwickeltes elektrifiziertes Automatik-Achtganggetriebe. Die Perspektiven für den saarländischen Standort standen dabei noch vor einigen Jahren recht gut: Produkte aus dem Bereich der rein elektrischen Antriebe sollten perspektivisch am Standort Saarbrücken hergestellt werden. Auch die Robert Bosch GmbH in Homburg, mit über 3.000 Beschäftigten (Stand: Januar 2024), immerhin fünftgrößter Arbeitgeber der Region, ist als Produzent von Dieseleinspritzdüsen aktuell noch von der Verbrennertechnologie abhängig. Um die Zukunft des Standortes zu sichern, investierte das Unternehmen rund 50 Millionen Euro in die Entwicklung und Fertigung von Brennstoffzellen am Standort Homburg. Die Idee: Im Jahr 2024 sollte (u.a. in Homburg) mit der Serienfertigung von sta-





tionären Brennstoffzellen zur Erzeugung von Strom aus Wasserstoff begonnen werden (vgl. Juckel 2024, S. 7ff). Die Tatsache, dass beide Unternehmen sich frühzeitig mit alternativen Geschäftsmodellen für ihre saarländischen Standorte beschäftigt haben, wurde grundsätzlich positiv bewertet. In welchem Umfang dadurch Beschäftigung erhalten bleiben würde, blieb jedoch lange unklar. Leider hat sich die Situation bei beiden Betrieben inzwischen erheblich verschlechtert. Der Getriebehersteller ZF hat zwischenzeitlich einen weitreichenden Stellenabbau angekündigt bzw. teilweise schon mit damit begonnen: Bis Ende 2025 fallen 1800 Stellen weg, bis Ende 2028 voraussichtlich 2800 Stellen – unter Umständen sogar bis zu 4500. Gewerkschaftsvertreter fürchten, es könnten noch mehr werden. Der Stellenabbau fügt sich in einen bundesweiten Restrukturierungsplan von ZF ein, der an den deutschen Standorten einen Abbau von bis zu 14000 Stellen vorsieht. Die Gründe dafür sind vielfältig: Am saarländischen Standort sind Auftragslage und Transformation zur E-Mobilität maßgebliche Gründe. Dazu kommen unter anderem US-Zölle und sinkende Abrufzahlen von Zulieferteilen durch Kunden aus der Automobilindustrie (vgl. Wingertszahn 2025b). Auch für das saarländische BOSCH-Werk sieht es aktuell nicht gut aus: Im Mai 2025 hat das Management die Belegschaft auf einen größeren Personalabbau eingestimmt. Insbesondere zwei Marktentwicklungen wirken sich negativ auf die Situation des Standortes aus: Die Nachfrage nach Dieselmotorkomponenten ist aufgrund der schwachen Konjunktur in Deutschland stark zurückgegangen. Mit dieser Entwicklung hatte das Management zwar gerechnet, offenbar fiel sie aber stärker aus als vermutet. Dazu kommt der Umstand, dass die seit kurzem produzierte Wasserstoff-Technik für LKW bisher nicht ausreichend viele Kunden findet. Ein Großabnehmer aus den USA hatte erst kürzlich Insolvenz angemeldet. Der Markt für Wasserstoff-Produkte wie mobile Brennstoffzellen habe sich laut Werksleitung „zeitlich deutlich nach hinten verlagert“ (Sponticcia 2025), weshalb die Herstellung dieser Produkte in Homburg bis auf weiteres eingestellt wurde – mit Option auf ein erneutes Hochfahren, sobald es ausreichend

Abnehmer gibt. Welche Auswirkungen diese Veränderungen auf die Beschäftigung am saarländischen Standort haben werden, steht zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht fest (vgl. ebd.). Management und Arbeitnehmervertreter wollen bis zum Ende des Jahres ein Konzept erstellen, wie man den Standort langfristig zukunftsfähig aufstellen kann. Seitens des Managements sehe man aber „einen deutlichen Personalüberhang im Werk“ (ebd.).

Die Betrachtung dieser drei Handlungsstränge zeigt sehr deutlich, dass die Transformation im Saarland aktuell keineswegs so verläuft, wie Unternehmen, Politik und Arbeitnehmerschaft das noch vor wenigen Jahren prognostiziert und gehofft hatten. Hinzu kommt, dass die Prozesse im Land natürlich nicht losgelöst von überregionalen bzw. weltwirtschaftlichen Entwicklungen verlaufen.







# VIER

## Politische Krisen, Kriege und Zollstreit mit den USA

Die industrielle Transformation – insbesondere im Bereich der Automobilindustrie – ist ein komplexer Prozess, der nicht nur durch unternehmensinterne Entwicklungen, sondern in hohem Maße durch externe Faktoren geprägt ist. Deutschland als Exportnation und das Saarland als besonders stark vom Automobilsektor abhängige Region sind in besonderer Weise von welt- und bundespolitischen Dynamiken sowie internationalen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen betroffen. Seit dem Start des Projekts TraSaar im Jahr 2022 haben sich auf nationaler wie internationaler Ebene zahlreiche politische und ökonomische Entwicklungen ergeben, die sich spürbar auf die Gestaltungsspielräume von Transformation insgesamt und insbesondere auf die Situation im Saarland ausgewirkt haben.

Eine markante Zäsur auf nationaler Ebene stellte die Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts Ende 2023 dar, die Umwidmung von 60 Milliarden Euro – ursprünglich als Corona-Hilfen vorgesehen – in den Klima- und Transformationsfonds (KTF) für verfassungswidrig zu erklären. (vgl. Dt. Bundestag 2023). Daraufhin wurde vom damaligen Bundesfinanzminister eine Haushaltssperre verhängt, was in der Folge unter anderem den Hochlauf der Wasserstoffwirtschaft und die Förderung der Elektromobilität negativ beeinflusste (vgl. Vieweger 2023). Für von der Transformation stark betroffene Regionen wie das Saarland, die in besonderem Maße auf Bundesmittel angewiesen sind, hatte dies unmittelbare Auswirkungen.

Im Zuge der haushaltspolitischen Neupriorisierungen wurde im Dezember 2023 auch die staatliche Kaufprämie für Elektrofahrzeuge unerwartet und vorzeitig eingestellt. Der sogenannte Umweltbonus, der ursprünglich bis Ende 2024 laufen sollte, wurde ohne Übergangsregelung gestrichen. Insbesondere im Saarland, wo der Automotive-Sektor eine zentrale Rolle spielt und große Hoffnungen auf den Ausbau der Elektromobilität gesetzt wurden, waren die Folgen dieser Entscheidung deutlich zu spüren. Die mit dem Ende der Förderung einhergehende Kaufzurückhaltung führte zu einem Rückgang der Neuzulassungen, bremste Investitionen aus und verstärkte die Verunsicherung insbesondere bei Herstellern und Zulieferbetrieben.

Wie bereits in Kapitel 3 dargelegt, scheiterten parallel zwei bedeutende Industriean siedlungen, die als Leuchtturmprojekte des saarländischen Strukturwandels galten: SVolt und Wolfsspeed. Im Fall von SVolt verweist das endgültige Aus des Projekts auch auf übergeordnete Verschiebungen in der globalen Standort- und Investitionspolitik: Die Entscheidung des Unternehmens, sich vollständig vom europäischen Markt zurückzuziehen, lässt sich im Kontext zunehmender Entkopplungstendenzen zwischen westlichen Volkswirtschaften und chinesischen Investitionsstrategien einordnen.

Bei Wolfsspeed hingegen wirkten sich vor allem globale wirtschaftliche Unsicherheiten hemmend auf die Projektumsetzung aus. Dazu zählen insbesondere die verhaltene Marktentwicklung im Bereich Elektromobilität, steigende Kapital- und Finanzierungskosten sowie eine insgesamt abnehmende Investitionsbereitschaft im internationalen Technologiesektor. Diese externen Faktoren verstärkten bestehende Projektrisiken – mit unmittelbaren Auswirkungen auf die regionale Transformationsdynamik im Saarland.







Neben der Elektromobilität gilt die Wasserstoffwirtschaft als strategisch relevanter Zukunftszweig für das Saarland – insbesondere vor dem Hintergrund der stahlgeprägten Industriestruktur. Die geplante Umstellung der saarländischen Stahlerzeugung von kohlebasierten Prozessen auf CO<sub>2</sub>-neutralen, grünen Wasserstoff, beispielhaft realisiert im Projekt Power4Steel, zählt zu den bedeutendsten und investitionsintensivsten Dekarbonisierungsvorhaben der deutschen Stahlindustrie. Mit einem Investitionsvolumen von rund 3,5 Milliarden Euro und einem jährlichen Einsparpotenzial von etwa 4,9 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub> bildet es einen zentralen Baustein der regionalen Transformationsstrategie. Der politisch ambitionierte Hochlauf der Wasserstoffwirtschaft verlief bislang jedoch deutlich langsamer als erwartet. Wichtige Förderzusagen, infrastrukturelle Voraussetzungen und konkrete Umsetzungsschritte blieben über längere Zeit hinweg aus. Zwar wurden mit der Nationalen Wasserstoffstrategie und Programmen wie H2Global bereits ab 2021 zentrale Rahmenbedingungen geschaffen, doch ließen konkrete Förderzusagen für Bildungsinitiativen, Infrastrukturprojekte oder regionale Pilotvorhaben lange auf sich warten. Besonders deutlich zeigt sich dies im Fall des strategisch bedeutsamen Leitungsprojekts mosaHYc, für das das Saarland erst im Juli 2024 einen finalen Förderbescheid erhielt (vgl. Saarland.de 2024).

Weitere Belastungen ergaben sich durch internationale Entwicklungen. Der russische Angriffskrieg auf die Ukraine ab Februar 2022 hatte erhebliche wirtschaftliche Folgen, insbesondere durch massiv steigende Energiepreise. Diese trafen energieintensive Industrien wie die Stahl- und Automobilzulieferbranche im Saarland besonders hart und führten zu deutlicher Investitionszurückhaltung.

Zudem verschärfte sich die Lage durch protektionistische Tendenzen in der internationalen Handelspolitik: Anfang 2025 traten neue US-Zölle auf Fahrzeuge und Fahrzeugteile in Kraft, was die Exportmöglichkeiten deutscher Hersteller auf dem US-Markt erheblich einschränkte. Auch saarlän-

dische Unternehmen, die in internationale Wertschöpfungsketten eingebunden sind, waren hiervon betroffen. Die US-Regierung setzte zeitweise Zölle von bis zu 27,5% fest, wenngleich diese Entscheidung in einigen Bereichen auch wieder revidiert wurde.

In der Gesamtschau führen diese nationalen und internationalen Entwicklungen zu einem deutlich eingetrübten Investitionsklima. Die Kombination aus geopolitischer Unsicherheit, gestiegenen Energiepreisen, haushaltspolitischen Engpässen, regulatorischer Komplexität und stockender Förderpraxis hat die Bereitschaft vieler Unternehmen zu substanziellen Investitionen nachhaltig geschwächt. Einer Erhebung der Creditreform zufolge fiel die Investitionsbereitschaft mittelständischer Unternehmen in den Jahren 2023 und 2024 auf ein historisch niedriges Niveau (vgl. Creditreform 2024). Besonders betroffen sind Regionen, die sich in mitten aktiver Strukturwandelprozesse befinden und auf verlässliche politische, infrastrukturelle und finanzielle Rahmenbedingungen angewiesen sind – wie das Saarland.

Seit Projektbeginn haben sich die externen Rahmenbedingungen für den Strukturwandel im Saarland somit nicht nur verändert, sondern in vielen Bereichen erheblich verschärft. Politische und wirtschaftliche Unsicherheiten stellen die Transformationsarbeit vor Ort vor erhebliche Herausforderungen und beeinflussen auch die strategischen Ansätze des Netzwerks TraSaar. Gerade unter diesen sich wandelnden Bedingungen zeigt sich die Bedeutung flexibler und vorausschauender Bildungs- und Qualifizierungsstrategien. Transformation lässt sich nicht statisch planen. Sie erfordert die kontinuierliche Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen. Das Beispiel Saarland verdeutlicht, dass erfolgreiche Strukturpolitik nicht nur ausreichende Ressourcen, sondern auch institutionelle Beweglichkeit in der Ausgestaltung von Weiterbildung voraussetzt.





# FÜNF

## Was jetzt zu tun ist: Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Wie in den letzten beiden Kapiteln dargelegt, haben sich die Rahmenbedingungen für Beschäftigte auf dem saarländischen Arbeitsmarkt bedingt durch interne und externe Faktoren elementar verändert. Um die Frage, welche Qualifikationsanforderungen zukünftig relevant sein werden, beantworten zu können, ist es ratsam, sich die zu erwartenden Verschiebungsprozesse auf dem „automobilen Arbeitsmarkt“ im Saarland einmal genauer anzusehen. Die nebenstehende Grafik skizziert die möglichen Wanderungsbewegungen.

Die Grafik entspricht dem Sachstand aus Januar 2024 und skizziert die damals realistischen Optionen für drei Akteursgruppen: Antriebsabhängige Zulieferer, das Ford-Werk in Saarlouis und die Zulieferer im Supplier-Park. Für alle Akteursgruppen werden je ein positives und ein negatives Transformationsszenario skizziert. Daraus abgeleitet werden jeweils die zu erwartenden Auswirkungen auf die Aspekte Beschäftigung und Qualifizierung.

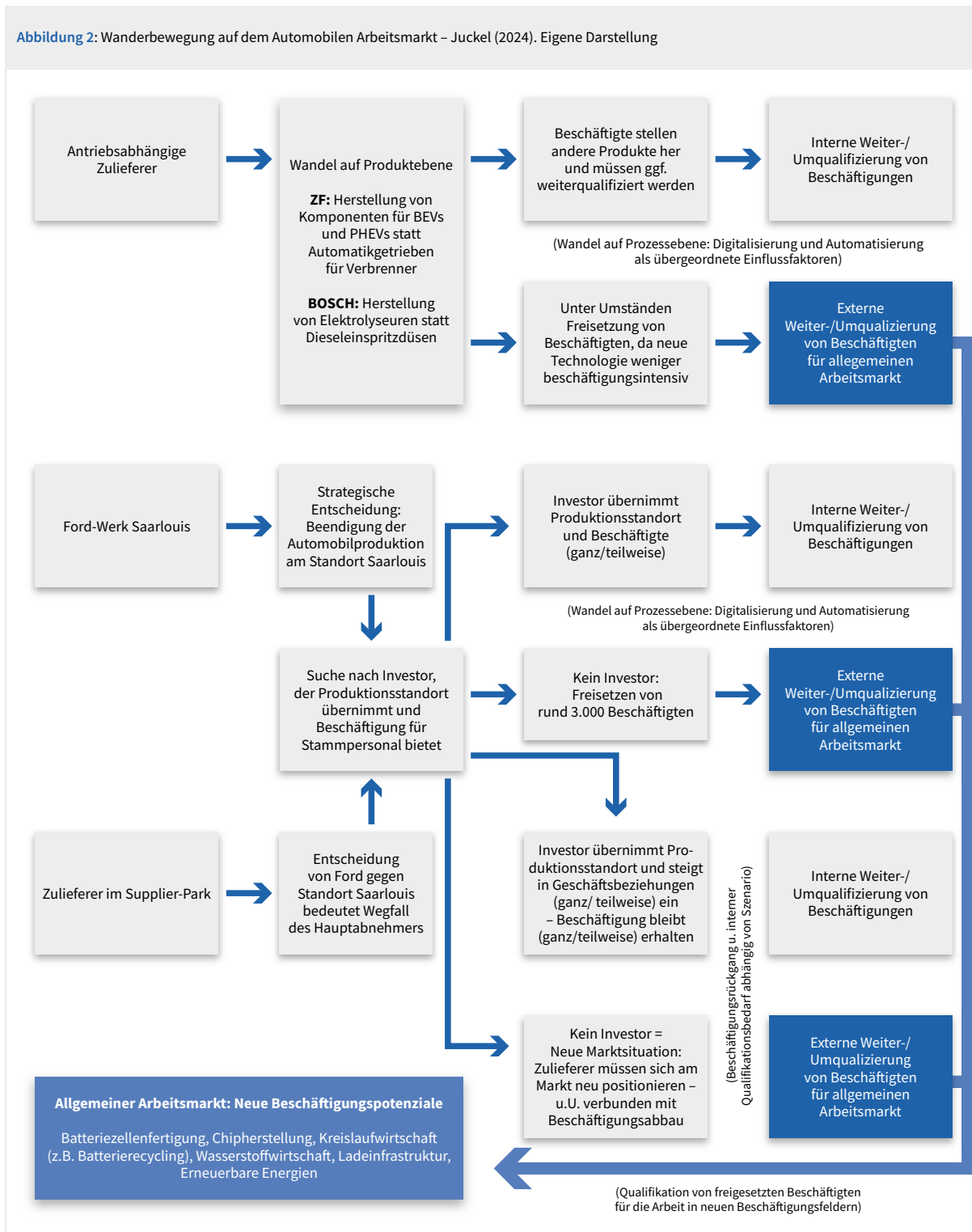
Mit Blick auf die aktuelle Situation muss konstatiert werden, dass sich die Situation für alle drei Akteursgruppen mit Blick auf den Erhalt von Beschäftigung negativ entwickelt hat:

- » Die Weiterentwicklung der Produktpaletten bei den antriebsabhängigen Zulieferern BOSCH und ZF ist aus den beschriebenen Gründen nicht so verlaufen, dass Beschäftigung in vollem Umfang erhalten werden kann. Die Folge: Es werden deutlich mehr Beschäftigte auf den allgemeinen Arbeitsmarkt entlassen.
- » Die Suche nach einem Investor, der den Produktionsstandort von Ford in Gänze übernimmt, um dort weiterhin Fahrzeuge zu produzieren, verlief erfolglos. Wie im Negativszenario skizziert, werden bis Ende 2025 rund 3.000 Beschäftigte auf den allgemeinen Arbeitsmarkt entlassen.
- » Aufgrund der Tatsache, dass der Produktionsstandort von Ford nicht von einem anderen Automobilhersteller weiterbetrieben wird, sehen sich die Zulieferer im Supplier-Park mit einer neuen Marktsituation konfrontiert. Auch hier erscheint die Freisetzung einer größeren Anzahl an Beschäftigten auf den allgemeinen Arbeitsmarkt wahrscheinlich.

Dass es Freisetzungen von Beschäftigten geben würde, wurde bereits zu Beginn des Jahrzehnts als wahrscheinlich betrachtet. Für sie sollte auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt eine neue Beschäftigung gefunden werden. Im Rahmen von Weiterbildungen sollten sie gegebenenfalls notwendige Kompetenzen und Fertigkeiten vermittelt bekommen.

Die Situation hat sich einerseits verschärft, da diese Gruppe von Beschäftigten jetzt zahlenmäßig deutlich größer ausfällt als zunächst angenommen. Andererseits gestaltet die Tatsache, dass mit SVolt und WolfSpeed gleich zwei Ansiedlungsprojekte gescheitert sind, die den Beschäftigungsrückgang hätten kompensieren sollen, die Situation sehr herausfordernd.

Abbildung 2: Wanderbewegung auf dem Automobilen Arbeitsmarkt – Juckel (2024). Eigene Darstellung







Damit unterscheidet sich die Sachlage auf dem Arbeitsmarkt im Jahr 2025 deutlich von den zu Beginn der Projektlaufzeit prognostizierten Entwicklungen. Dementsprechend sind auch Erkenntnisse zu zukünftig notwendigen Qualifikationsinhalten hinsichtlich ihrer regionalspezifischen Relevanz zu hinterfragen. Beispiel: Eine flächendeckende Vermittlung von Kompetenzen rund um die Fertigung von Komponenten und batterieelektrischen Fahrzeugen erscheint wenig sinnvoll, wenn dieser Industriezweig in Zukunft deutlich weniger Beschäftigung in der Region bieten wird. Vor diesem Hintergrund erscheint es zielführender, den Fokus auf Branchen und Felder zu erweitern, die potentiell wachsen und dementsprechend Beschäftigung bieten werden. Entsprechende Qualifizierungsangebote sollten darauf ausgerichtet werden. Transformation muss schlichtweg weitsichtiger betrachtet werden.

Nachfolgend werden einige Themenfelder vorgestellt, auf die vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen ein Fokus bei Qualifikationsbemühungen gelegt werden sollte: Kompetenzen rund um grünen Stahl, eine saarländische Wasserstoffwirtschaft, die Energiewende sowie die Vermittlung digitaler und überfachlicher Kompetenzen.

Auch beim Transformationsprozess innerhalb der Stahlindustrie spielt der Faktor Mensch eine entscheidende Rolle, denn mit veränderten Produktionsprozessen gehen veränderte Qualifikationsanforderungen einher – die zentrale Frage ist, welche Qualifikationsanforderung es konkret sind. Das Projekt GreenSteelSkills, an dem die Stahl-Holding-Saar (SHS) und weitere Partner beteiligt sind, geht genau dieser Frage nach und arbeitet unter anderem auf die Definition von Kompetenzprofilen für Zielberufe hin. Vor dem Hintergrund der Relevanz einer erfolgreichen Transformation der Stahlindustrie für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung im Saarland, sind solche Projekte absolut zu begrüßen und zu fördern. Die Ergebnisse sollten in Fachforen wie dem Weiterbildungsverbund Saarland diskutiert werden.

In unmittelbarem Zusammenhang mit der Transformation in der Stahlindustrie steht die Idee einer saarländischen Wasserstoffwirtschaft: Diese ist nicht nur ein technologisches Zukunftsfeld, sondern ein zentrales Transformationsankerprojekt für das Saarland. Mit Großvorhaben wie Power4Steel, dem Netzprojekt mosaHYc zwischen Frankreich und Deutschland und dem politischen Bekenntnis zur H2-Zukunft ist das Land strategisch gut aufgestellt, wenngleich die Umsetzung teilweise noch zögerlich verläuft: Infrastrukturelle Voraussetzungen und Investitionsentscheidungen hängen stark von Förderzusagen, Netzanschlüssen und regulatorischer Sicherheit ab. Dennoch muss das Thema Qualifikation in den Fokus, denn: Ohne Fachkräfte keine Wasserstoffwirtschaft.

Um herauszufinden, welche Wertschöpfungs- und Beschäftigungspotenziale in einer saarländischen Wasserstoffwirtschaft liegen, wurde im Rahmen der TraSaar-Projektarbeit eine entsprechende Studie bei der Gesellschaft für wirtschaftliche Strukturfor schung (GWS) in Auftrag gegeben. Das Ergebnis: Durch eine grüne Wasserstofftransformation kann mit „geringen, aber positiven Wachstums- und Beschäftigteneffekten“ (Mönnig et al., S. 6) gerechnet werden. Jegliche Transformation ist ökonomisch gesehen sinnvoller als eine Nicht-Transformation (vgl. ebd.). Insbesondere im Zeitraum bis 2030/2035 ist aufgrund des Aufbaus der notwendigen Infrastruktur mit einem höheren Bedarf an Arbeitskräften zu rechnen (vgl. Mönnig et al, S. 25). Die Autoren der Studie sehen Potenzial, die entstehende Fachkräftelücke durch Beschäftigte, die im Zuge parallel verlaufender Transformationsprozesse – z.B. in der Automobilindustrie – freigesetzt werden, zu schließen (vgl. Mönnig et al, S. 46). Die positive Nachricht: Viele bestehende Ausbildungsberufe können zum Einsatz kommen. Zusätzlicher Qualifikationsbedarf entsteht insbesondere rund um sicherheitsrelevante Themen (vgl. ebd.).



Das Ziel politischer Bemühungen sollte es daher sein, entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von der Elektrolyse bis zur Anwendung in Industrie und Mobilität – neue berufliche Perspektiven zu erschließen. Die Entwicklung einer umfassenden Kompetenzstrategie für den Bereich Wasserstoff, die über isolierte Einzelmaßnahmen hinausgeht, erscheint vor diesem Hintergrund sinnvoll. Sie muss Unternehmen, Bildungsträger, Hochschulen sowie weitere Qualifizierungseinrichtungen systematisch einbinden und aufeinander abstimmen – mit dem Ziel, ein kohärentes Gesamtkonzept für wasserstoffbezogene Qualifikationen zu entwickeln und umzusetzen. Die Ergebnisse aus Projekten wie GreenSteelSkills könnten in einem solchen Gesamtkonzept aufgehen und Verstetigung finden.

Neben der Industrie steht durch die Dekarbonisierung insbesondere unsere Energiewirtschaft von grundlegenden Veränderungen: der Transformation des nuklear-fossilen Energiesystems zu einem auf erneuerbaren Energiequellen basierenden System – der Energiewende. Auch die Energiewende hat weitreichende Auswirkungen auf unseren Arbeitsmarkt und birgt Beschäftigungspotenziale für unterschiedlichste Berufsbilder: Wie eine Studie der Prognos AG im Auftrag der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) aus dem Jahr 2024 herausgearbeitet hat, sind insgesamt rund 250 Berufe für die Wertschöpfungsketten Wind, Solar und Wasserstoff von Relevanz. Mit Blick auf Gesamtdeutschland entsteht bis 2030 ein Potenzial von rund 300.000 Arbeitskräften (vgl. Prognos AG 2024, S. 4f). Die Spannbreite an relevanten Berufen ist dabei groß und reicht „von der Administration bis zur Stromspeisung“ (Prognos AG 2024, S. 38.).

Auch der Bereich Energiewende sollte daher stärker in den Fokus gerückt werden und elementarer Bestandteil von Strategien zur Bewältigung der arbeitsmarktbezogenen Auswirkungen der Transformation sein. Die Qualifikationsbedarfe in diesem Bereich sollten kontinuierlich erhoben und mit den Profilen verfügbarer Fachkräfte abgeglichen werden. Anpassungsqualifizierungen können in

diesem Zusammenhang als Brücke dienen, um Beschäftigte aus der Industrie in die Energiewirtschaft zu vermitteln. Bei der Gestaltung solcher Beschäftigungsübergänge können Arbeitsmarktdrehscheiben der Agentur für Arbeit oder die landeseigene Gesellschaft für Transformationsmanagement Saar (GeTS) moderierend und koordinierend einwirken. Aufgrund der Tiefe des Wandels, inmitten dessen sich unsere Arbeitswelt aktuell befindet, erscheint es darüber hinaus angebracht, neben der bedarfsgerechten Vermittlung fachlicher Qualifikationen auch überfachlichen Kompetenzen zukünftig mehr Aufmerksamkeit zu schenken – den sogenannten Future Skills. Zu diesen branchenübergreifend relevanten Fertigkeiten zählen – je nachdem, welcher Definition man sich bedient – unter anderem digitale und transformative Kompetenzen, wie z.B. Innovations- oder Veränderungskompetenz. Generell wird es in unserer sich wandelnden Arbeitswelt zunehmend auf überfachliche bzw. persönliche Kompetenzen ankommen und nicht mehr alleine auf fachliche Qualifikationen (vgl. Arbeitskammer 2025, S. 150). Die Vermittlung von Future Skills sollte daher elementarer Bestandteil von Angeboten zur beruflichen Weiterbildung werden. Die Ergebnisse eines im Rahmen von TraSaar entwickelten und pilotierten Weiterbildungsangebotes zu eben diesem Thema sollen daher auch im Fachnetzwerk Weiterbildungsverbund vorgestellt und diskutiert werden. So sollen die regionalen Weiterbildungsanbieter von den Erkenntnissen profitieren und ihre Angebote entsprechend anpassen können.

Die vergangenen drei Jahre des Projektes TraSaar haben deutlich gemacht: Der Strukturwandel im Saarland ist komplexer, dynamischer und in vielen Bereichen abweichend verlaufen, als es die Ausgangsszenarien zu Projektbeginn vermuten ließen. Während einzelne Transformationsprojekte – etwa im Bereich der Stahlindustrie – erste Fortschritte verzeichnen, haben sich andere strategisch wichtige Vorhaben verzögert, wurden aufgegeben oder sind gescheitert. Diese Entwicklungen haben nicht nur wirtschaftliche, sondern auch weitreichende soziale und qualifikationspolitische Konsequenzen.







# SECHS

Instrumente für eine nachhaltige Qualifizierungsstrategie







Die seit Projektbeginn teils massiv veränderten Rahmenbedingungen – sowohl für das Gesamtvorhaben TraSaar als auch für das Teilprojekt Qualifizierung – verdeutlichen eine zentrale Anforderung an strategisch wirksame Qualifizierung: Sie muss flexibel auf veränderte Gegebenheiten reagieren können. Mehr noch: Qualifizierung darf im Strukturwandel nicht bloß als nachgelagerte Reaktion verstanden werden, sondern muss als aktiver Gestaltungshebel begriffen werden – strategisch ausgerichtet, regional abgestimmt und sozial flankiert.

Wie im vorliegenden Papier dargelegt, kann Transformation nur gelingen, wenn sie über technologische Innovation hinaus als sozialer Prozess verstanden wird. Dafür braucht es verlässliche Strukturen, langfristige Allianzen, niedrighschwellige Zugänge und starke Netzwerke. Die Anforderungen an Beschäftigte verändern sich grundlegend – durch neue Technologien, den Umbau industrieller Wertschöpfung und den wachsenden Bedarf an überfachlichen Kompetenzen. Gleichzeitig dürfen Unternehmen – insbesondere kleine und mittlere Betriebe – mit der wachsenden Komplexität dieser Veränderungen nicht allein gelassen werden.

Eine zukunftsgerichtete Qualifizierungspolitik im Saarland sollte sich daher an drei zentralen Leitprinzipien orientieren:

- 1** Koordination statt Fragmentierung, um Förderinstrumente, Bildungsangebote und Beratungsstrukturen besser aufeinander abzustimmen und gezielt einzusetzen.
- 2** Regionale Vernetzung, um zentrale Akteure – von Unternehmen über Kammern, Gewerkschaften und Bildungsträger bis hin zur öffentlichen Verwaltung – dauerhaft in gemeinsame Strategien einzubinden.
- 3** Partizipation und Erreichbarkeit, damit Qualifizierungsangebote zielgruppenorientiert, branchenspezifisch und vor allem niedrighschwellig gestaltet sind – und auch kleinere Betriebe sowie bildungsfernere Zielgruppen tatsächlich Zugang finden und teilhaben können.

Auf Basis dieser Leitprinzipien wurden im Teilprojekt 2 konkrete Instrumente entwickelt, mit denen sich die beschriebenen Herausforderungen gezielt adressieren lassen – praxisnah, erprobt und mit Blick auf eine langfristige Verstetigung.





## Transformations-Mentor\*innen

Das Transformationsmentor\*innen- Programm, ein gemeinsames Angebot von TraSaar und dem Weiterbildungsverbund Saarland, ist ein praxisnahes Instrument zur Verankerung von Qualifizierung im betrieblichen Alltag. Ziel ist es, Beschäftigte, Interessenvertretungen und Personalverantwortliche darin zu befähigen, als betriebliche Ansprechpersonen für Weiterbildung und Transformation zu agieren.

Transformationsmentor\*innen erkennen frühzeitig Qualifizierungsbedarfe, informieren über Weiterbildungs- und Fördermöglichkeiten und begleiten Kolleg\*innen beim Einstieg in Lern- und Veränderungsprozesse – auf Augenhöhe, niedrigschwellig und mit Verständnis für individuelle Lebensrealitäten. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag zur internen Sensibilisierung und zur konkreten Umsetzung von Weiterbildungsstrategien im Betrieb – dort, wo klassische Beratungsangebote an Grenzen stoßen. Das Programm umfasst drei kompakte Lernmodule zu den Treibern der Transformation, zu Beratungs- und Förderangeboten und zu strategischen Handlungsmöglichkeiten im Betrieb. Dabei werden die Mentor\*innen von Fachreferenten und Netzwerkakteuren begleitet.

Der besondere Mehrwert liegt in der unmittelbaren Anwendbarkeit: Transformationsmentor\*innen schaffen Vertrauen, eröffnen Perspektiven und wirken als Multiplikator\*innen für eine zukunftsgerichtete Weiterbildungskultur. Sie übersetzen abstrakte Transformationsziele in konkrete Handlungsschritte und tragen damit aktiv dazu bei, Veränderungsprozesse in Unternehmen teilhabe- und kompetenzorientiert zu gestalten.



**Praxisnahe Übungen** im Rahmen der Transformationsmentor:innen- Qualifizierung: Austausch und aktive Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen im Betrieb



**Austausch** im Arbeitskreis Qualifizierung: Akteur:innen aus Wirtschaft, Bildung und Politik diskutieren gemeinsame Strategien zur Fachkräftesicherung im Strukturwandel.



**Auftaktmodul** der Transformationsmentor:innen-Qualifizierung – praxisnahe Impulse zu den Herausforderungen von Weiterbildung im Betrieb.



## Weitebildungsverbund des Saarlandes

Der Weiterbildungsverbund Saarland (WBV) und das Transformationsnetzwerk TraSaar stehen in einem engen, wechselseitigen bereichernden Austausch. Beide Initiativen verfolgen das Ziel, die Transformation im Saarland aktiv zu gestalten und bündeln dabei die jeweiligen Stärken: Während der WBV seine breite Vernetzung innerhalb der regionalen Bildungs- und Beratungslandschaft bereitstellt, liefert TraSaar inhaltliche Impulse aus der strategischen Transformationsarbeit.

TraSaar profitiert in besonderem Maße von der institutionellen Vernetzung und dem Akteurszugang des WBV, insbesondere mit Blick auf die flächendeckende Impulsgebung, Implementierung neuer Formate und strategisch ausgerichteter Qualifizierungsansätze. Gleichzeitig nutzen der WBV und seine Netzwerkpartner die inhaltlichen Erkenntnisse aus TraSaar, etwa zu zukünftigen Kompetenzbedarfen, branchenspezifischen Entwicklungen oder strukturellen Herausforderungen, um ihre Beratungs- und Koordinierungsarbeit gezielt weiterzuentwickeln.

Die enge Zusammenarbeit zwischen TraSaar und dem WBV generiert substanzielle Synergieeffekte: Beratungsangebote lassen sich zielgerichteter weiterentwickeln, relevante Qualifizierungsthemen können frühzeitig identifiziert und in regionale Kooperationsprozesse eingebunden werden. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen entsteht dadurch ein strukturierter Zugang zu bedarfsorientierter Unterstützung.

Das Zusammenspiel beider Initiativen verdeutlicht exemplarisch, wie sektorübergreifende Kooperation innerhalb der Weiterbildungspolitik dazu beitragen kann, flexible und anschlussfähige Weiterbildungsstrukturen zu schaffen, die Transformation nicht nur begleiten, sondern konkret, regionalspezifisch und umsetzungsorientiert mitgestalten.



Auf der Weiterbildungsmesse informieren TraSaar und der Weiterbildungsverbund Saarland über Angebote zur Qualifizierung im Strukturwandel – von Transformationsberatung bis Weiterbildungsmöglichkeiten für Beschäftigte und Unternehmen.



## Weiterbildungsportal

Der Zugang zu beruflicher Weiterbildung ist eine zentrale Voraussetzung für individuelle Teilhabe, betriebliche Resilienz und regionale Innovationsfähigkeit. Das Weiterbildungsportal Saarland ist in diesem Zusammenhang ein wesentliches Instrument zur Unterstützung des Strukturwandels: Es schafft Übersicht und Transparenz zu Weiterbildungsangeboten, bündelt Informationen über Fördermöglichkeiten, Beratungsstrukturen und Qualifizierungsanbieter und macht bestehende Angebote niedrigschwellig zugänglich – insbesondere für Zielgruppen, die mit der Weiterbildungsinfrastruktur bislang wenig Berührungspunkte hatten.

Als Instrument zur Erreichung zweier strategischer Kernziele von TraSaar, der Fachkräfte- und der Beschäftigungssicherung, erfüllt das Portal eine strategische Brückenfunktion: Es übersetzt komplexe Angebotslandschaften in nutzbare Informationsarchitektur, die Beschäftigte wie Unternehmen dabei unterstützt, individuelle und betriebliche Weiterbildungsentscheidungen fundiert zu treffen.

Das Teilprojekt Qualifizierung wirkt dabei als aktiver Mitgestalter: Durch die kontinuierliche Rückkopplung aus der Projektpraxis fließen konkrete Bedarfe und Erfahrungen systematisch in die Weiterentwicklung des Portals ein. TraSaar prägt damit nicht nur Sichtbarkeit und Reichweite des Instruments, sondern gestaltet dessen inhaltliche, funktionale und strategische Ausrichtung entscheidend mit.

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen sowie bildungsfernere Zielgruppen eröffnet das Portal neue Zugänge zu beruflicher Entwicklung – unabhängig davon, ob vor Ort ausreichende Beratungskapazitäten bestehen. Durch die Anbindung an regionale Strukturen, wie z.B. die Netzwerkpartner des Weiterbundesverbundes, bietet das Portal nicht nur Information, sondern auch digitale Anschlussfähigkeit an reale Unterstützungssysteme – und leistet damit einen konkreten Beitrag zur besseren Koordination und Sichtbarkeit der saarländischen Weiterbildungslandschaft.

## Transfer- und Bildungsräume

Vor dem Hintergrund tiefgreifender Strukturveränderungen im Saarland wurde im Rahmen von TraSaar ein innovatives Konzept zur Stärkung regionaler Weiterbildungskapazitäten geprüft: die sogenannten Transfer- und Bildungsräume. Eine vom Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie (FiBS) durchgeführte Machbarkeitsstudie zeigt auf, wie solche Räume als dauerhaft verankerte Infrastruktur für Weiterbildung und Wandel gestaltet werden können – mit klarem Fokus auf die regionale Verankerung, die Verknüpfung bestehender Angebote und die praktische Begleitung von Transformationsprozessen.

Transfer- und Bildungsräume sind keine klassischen Weiterbildungseinrichtungen, sondern niedrigschwellige Orte des Austauschs, der Beratung und der kooperativen Angebotsentwicklung. Sie bieten Orientierung im Wandel, ermöglichen Zukunftsscouting, unterstützen bei der betrieblichen Qualifikationsplanung und fördern gezielt Kooperationsprozesse zwischen Unternehmen, Bildungsanbietern, Sozialpartnern und weiteren regionalen Akteuren. Kleine und mittlere Unternehmen profitieren besonders von dieser Struktur, da sie häufig keine eigenen Weiterbildungsabteilungen besitzen. Als praktische Umsetzung der in Kapitel 6 beschriebenen Leitprinzipien – Koordination, regionale Vernetzung und Partizipation – könnten Transfer- und Bildungsräume wesentlich dazu beitragen, Qualifizierung als strategisches Handlungsfeld dauerhaft im Strukturwandel zu verankern. Durch die enge Anbindung an regionale Netzwerke, eine konsequente Zielgruppenorientierung und methodisch flexible Formate entsteht eine übertragbare Struktur mit lokalem Profil.

So verstanden wären Transfer- und Bildungsräume keine Ergänzung, sondern ein strukturelles Instrument, das Qualifizierung institutionell verankert und regionale Bildungslandschaften nachhaltig stärkt.





# SIEBEN

## Fazit

Die Transformation ist in vollem Gange. Leider sind viele Prozesse in den letzten Jahren nicht so verlaufen, wie noch vor einigen Jahren angenommen bzw. erhofft. Der Markt für Elektromobilität hat sich anders entwickelt als angenommen: Große Ansiedlungsprojekte sind gescheitert und die weltwirtschaftliche bzw. weltpolitische Gesamtlage gestaltet sich zunehmend herausfordernd. Die Auswirkungen für die Beschäftigten in der saarländischen Automobilindustrie sind weitreichend: Eine größere Anzahl von Personen wird früher als erwartet auf den allgemeinen Arbeitsmarkt strömen. Der ursprünglich erwartete Transfer innerhalb der Branche wird durch das Ausbleiben zweier strategisch wichtiger Neuansiedlungen erheblich erschwert.

Ziel arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen muss es daher sein, dass die freigesetzten Beschäftigten in anderen Branchen in Beschäftigung münden. Das bedeutet jedoch, dass die berufliche Veränderung für den einzelnen Beschäftigten möglicherweise weitreichender ausfällt als lange angenommen. An dieser Stelle kommt berufliche Weiterbildung ins Spiel: Durch geeignete Instrumente und Weiterbildungsangebote müssen die Beschäftigten auf ihre neuen Tätigkeiten vorbereitet werden. Hierbei sind seitens der handelnden Akteure die Felder des Arbeitsmarktes in den Blick zu nehmen, die in Zukunft Beschäftigungspotenziale bieten können, zum Beispiel Energie- und Wasserstoffwirtschaft. Diese Entwicklungen zeigen: Die Relevanz von Qualifizierung innerhalb der Gestaltung des Transformationsprozesses ist gestiegen, denn je größer die Veränderung für den Einzelnen ist, desto eher müssen individuelle Kompetenzprofile erweitert werden. Im Rahmen der TraSaar-Projektarbeit wurden verschiedenste Instrumente und Maßnahmen entwickelt, um berufliche Weiterbildung zu fördern, relevante Informationen zu bündeln und Akteure miteinander zu vernetzen.

Im Rahmen möglicher späterer Förderkulissen sollte diese Arbeit unbedingt fortgesetzt bzw. erweitert werden, da sich die transformationsbedingten Verschiebungen auf dem Arbeitsmarkt noch ganz am Anfang befinden. Eine Begleitung dieser Prozesse über die nächsten Jahre ist in jedem Fall sinnvoll und notwendig, um die Themen Beschäftigung und Qualifizierung weiterhin in den Fokus regionaler Transformationspolitik zu rücken und Prozesse im Sinne der Beschäftigten mitgestalten zu können.





# LITERATUR- & QUELLENVERZEICHNIS

**Backovic**, Lazar u. Tyborski, Roman (2023): Wichtiger Deal mit Großinvestor geplatzt. Handelsblatt (online) – [www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/ford-wichtiger-deal-mit-grossinvestor-geplatzt/29428274.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/ford-wichtiger-deal-mit-grossinvestor-geplatzt/29428274.html), zugegriffen: 05.09.2025.

**Bundesministerium** für Wirtschaft und Energie (2023) Pressemitteilung: Wichtige Etappe für globalen Markthochlauf für grünen Wasserstoff: Bundesregierung und EU-Kommission machen H2Global zum europäischen Wasserstoff-Projekt – [www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2023/06/20230601-bundesregierung-und-eu-kommission-machen-h2global-zum-europaeischen-wasserstoff-projekt.html](http://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2023/06/20230601-bundesregierung-und-eu-kommission-machen-h2global-zum-europaeischen-wasserstoff-projekt.html), zugegriffen 05.09.2025.

**Creditreform** Wirtschaftsforschung (2024): Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand – [www.creditreform.de/fileadmin/user\\_upload/central\\_files/News/News\\_Wirtschaftsforschung/2024/Wirtschaftslage\\_Mittelstand/2024-09-30\\_AY\\_OE\\_analyse\\_MIT-herbst-2024.pdf](http://www.creditreform.de/fileadmin/user_upload/central_files/News/News_Wirtschaftsforschung/2024/Wirtschaftslage_Mittelstand/2024-09-30_AY_OE_analyse_MIT-herbst-2024.pdf), zugegriffen 05.09.2025

**Demografie-Portal** Bund-Länder (2025): Altersstruktur der Bevölkerung im Saarland – [www.demografie-portal.de/DE/Fakten/bevoelkerung-altersstruktur-saarland.html](http://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/bevoelkerung-altersstruktur-saarland.html), zugegriffen: 09.09.2025.

**Deutscher Bundestag** (2023): Karlsruhe: Umwidmung von Corona-Mitteln in Klimafonds nichtig – [www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2023/kw46-verfassungsgesicht-haushalt-2021-977776](http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2023/kw46-verfassungsgesicht-haushalt-2021-977776), zugegriffen 05.09.2025.

**Gerber**, Thomas u. Sauer, Peter (2024): SVolt stellt Geschäft in Europa ein. Saarländischer Rundfunk (online) – [www.sr.de/sr/home/nachrichten/politik\\_wirtschaft/svolt-steht-in-europa-vor-dem-aus-100.html](http://www.sr.de/sr/home/nachrichten/politik_wirtschaft/svolt-steht-in-europa-vor-dem-aus-100.html), zugegriffen: 05.09.2025.

**IHK** Hamburg (2025): US-Zollpolitik – [www.ihk.de/hamburg/produktmarken/beratung-service/international/handelsabkommen/us-handelspolitik-6489152](http://www.ihk.de/hamburg/produktmarken/beratung-service/international/handelsabkommen/us-handelspolitik-6489152), zugegriffen 05.09.2025.

**IHK** Saarland (2025): Autoland Saarland. Eine Branche im Strukturwandel. Kennzahl: 9.15483 – [saarland.ihk.de/p/Autoland\\_Saarland-9-15483.html](http://saarland.ihk.de/p/Autoland_Saarland-9-15483.html), zugegriffen: 09.09.2025.

**Juckel**, Magnus (2023): Strukturwandel an der Saar: Beschäftigung und Qualifizierung müssen in den Fokus. In: AK-Beiträge, April 2023, 6. Jahrgang, 1/23, S. 12-31. Saarbrücken: Arbeitskammer des Saarlandes.

**Juckel**, Magnus (2024): Qualifizierung in der Transformation. Eine Bestandsaufnahme für die saarländische Automobilindustrie. AK-Texte. Saarbrücken: Arbeitskammer des Saarlandes.

**Menzel**, Stefan (2022): Aus für deutsches Autowerk: Ford gibt Autoproduktion in Saarlouis auf. Handelsblatt (online) – [www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/autobauer-aus-fuer-deutsches-autowerk-ford-gibt-autoproduktion-in-saarlouis-auf/28443556.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/autobauer-aus-fuer-deutsches-autowerk-ford-gibt-autoproduktion-in-saarlouis-auf/28443556.html); zugegriffen: 05.09.2025.

**Mönnig**, Anke; Ronsiek, Linus; Parton, Frederik; Bernardt, Florian (2024): Wertschöpfung und Beschäftigung in der saarländischen Wasserstoffwirtschaft. AK-Texte. Osnabrück/Saarbrücken.

**Prognos AG** (2024): Defossilisierung und Klimaneutralität. Fachkräftebedarf und Fachkräftegewinnung in der Transformation. Studie im Auftrag der DIHK. Basel.

**Saarländischer Rundfunk** (2023): Wolfspeed präsentiert mit Kanzler Scholz Pläne für Chip-Fabrik im Saarland – [SR.de: Wolfspeed präsentiert mit Kanzler Scholz Pläne für Chip-Fabrik im Saarland](http://SR.de), zugegriffen: 05.09.2025.

**Sauer**, Peter (2020): Batteriehersteller plant Milliarden-Investition im Saarland. Saarländischer Rundfunk (online) – [www.sr.de/sr/home/nachrichten/politik\\_wirtschaft/standortentscheidung\\_batteriefabrik\\_100.html](http://www.sr.de/sr/home/nachrichten/politik_wirtschaft/standortentscheidung_batteriefabrik_100.html), zugegriffen: 05.09.2025.

**Schöfer**, Benjamin (2025): Investitionsklima im Mittelstand: Zwischen Unsicherheit, Kosten und Hoffnung – [www.mittelstandsbund.de/kompetenzbereiche/finanzen/beitrag/investitionsklima-im-mittelstand#:~:text=der%20Bremse%20steht-,Die%20Investitionsbereitschaft%20im%20deutschen%20Mittelstand%20befindet%20sich%20auf%20einem%20historischen,w%C3%A4hrend%20der%20Finanzkrise%202008%20gemessen](http://www.mittelstandsbund.de/kompetenzbereiche/finanzen/beitrag/investitionsklima-im-mittelstand#:~:text=der%20Bremse%20steht-,Die%20Investitionsbereitschaft%20im%20deutschen%20Mittelstand%20befindet%20sich%20auf%20einem%20historischen,w%C3%A4hrend%20der%20Finanzkrise%202008%20gemessen), zugegriffen 05.09.2025.

**Sponticcia**, Thomas (2025): Größerer Stellenabbau im Bosch-Werk in Homburg. Saarbrücker Zeitung (online) – [www.saarbruecker-zeitung.de/saarland/saarwirtschaft/groesserer-stellenabbau-im-bosch-werk-in-homburg\\_aid-127230183](http://www.saarbruecker-zeitung.de/saarland/saarwirtschaft/groesserer-stellenabbau-im-bosch-werk-in-homburg_aid-127230183), zugegriffen: 05.09.2025.

**Staatskanzlei** Saarland (2024): Habeck, Rehlinger und Barke übergeben Förderbescheid für grünen Stahl im Saarland [www.saarland.de/stk/DE/aktuelles/medieninfos/medieninfo/2024/Q1\\_2024/pm\\_2024-01-26-habeck-rehlinger-barke-uebergeben-foerderbescheid](http://www.saarland.de/stk/DE/aktuelles/medieninfos/medieninfo/2024/Q1_2024/pm_2024-01-26-habeck-rehlinger-barke-uebergeben-foerderbescheid), zugegriffen 05.09.2025.

**Vieweger**, Hans- Joachim (2023): Nach Urteil zum Nachtragshaushalt: Was kann jetzt noch finanziert werden? – [www.tagesschau.de/inland/foerderung-nachurteil-zum-nachtragshaushalt-100.html](http://www.tagesschau.de/inland/foerderung-nachurteil-zum-nachtragshaushalt-100.html), zugegriffen 09.09.2025.

**Wingerts Zahn**, Jörg (2025a): Das Wolfspeed-Aus erinnert das Saarland an eine bittere Realität. Saarbrücker Zeitung (online) – [www.saarbruecker-zeitung.de/saarland/saarland-das-wolfspeed-aus-erinnert-an-eine-bittere-realitaet\\_aid-129766025](http://www.saarbruecker-zeitung.de/saarland/saarland-das-wolfspeed-aus-erinnert-an-eine-bittere-realitaet_aid-129766025), zugegriffen: 05.09.2025.

**Wingerts Zahn**, Jörg (2025b): Bei ZF Saarbrücken droht ein noch größerer Stellenabbau – Showdown naht. Saarbrücker Zeitung (online) – [ZF Saarbrücken: Noch größerer Stellenabbau droht – IG Metall schlägt Alarm](http://ZF Saarbrücken: Noch größerer Stellenabbau droht – IG Metall schlägt Alarm), zugegriffen: 05.09.2025.





**Magnus Barth**

Referent für  
Aus- und Weiterbildung

Arbeitskammer  
des Saarlandes



**Simone Bubel**

Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin

TraSaar  
Teilprojekt 2 Qualifizierung

