

Die Wirtschaft

zwischen Alb und Bodensee

Corona

IHKs fordern
Öffnungsstrategie

8

IHK-Wahlarena

Ein Streifzug durch wirtschafts-
politische Themen

53

Konjunktur

Zum Jahresbeginn ist die
Stimmung gedämpft

59



Mitarbeiter- qualifizierung

Weiterbildung zahlt
sich aus – für
Unternehmen und
Mitarbeiter

18



Der Zeppelin-Konzern kann durch sein firmeninternes Development Center und Talentmanagement-System mehr als 80 Prozent der Stellen intern nachbesetzen, freuen sich Personalentwicklerin Christine Stolz und Ausbildungsleiter Ralph Kirchmaier.

Weiterbildung zahlt sich aus

„Eine Investition in Wissen bringt immer noch die besten Zinsen.“ Dieses Zitat von Erfinder und Universalgenie Benjamin Franklin ist heute aktueller denn je. Ob beim Rennen um die klügsten Köpfe, zur Deckung des Fachkräftebedarfs oder um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen: Qualifizierte Mitarbeiter mit Spezialkenntnissen, am besten aus der eigenen Talentschmiede, sind Gold wert. Insbesondere in globalisierten oder digitalisierten Branchen ist es für Firmen überlebenswichtig, auf dem neuesten Stand zu bleiben. Wir stellen vier Unternehmen vor, die zeigen, wie und warum sie Mitarbeiter durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen unterstützen. Motto: Man lernt nie aus!



„Nach der Ausbildung ist vor der Ausbildung“, sagt Christoph Behmüller, Leiter des Schulungszentrums der Liebherr-Werk Ehingen GmbH.

Man muss nur wollen und daran glauben, dann wird es gelingen: Dieser Satz von Ferdinand Graf von Zeppelin, der erst im hohen Alter nach Beendigung seiner Militärkarriere zu seiner wahren Berufung fand, prägt bis heute die Kultur des Zeppelin-Konzerns. Am Standort Friedrichshafen, dem Hauptsitz des Zeppelin Anlagenbaus, beweist ein Team von etwa 500 Mitarbeitern, dass sich die Werte eines der größten Luftschiff-Pioniere in die heutige Zeit übertragen lassen. Mit weltweit 22 Standorten und insgesamt 1.600 Mitarbeitern begleitet der Zeppelin Anlagenbau seine Kunden von der Anlagenplanung bis zur Realisierung und liefert alle Leistungen aus einer Hand. Der wissensdurstige Pioniergeist findet sich in der Unternehmenskultur wieder, deren Werte durch die zehn Grafensätze geprägt sind. „Grafen ziehen Grafen an“, lautet einer davon. „Graf von Zeppelin verstand es, Mitarbeiter zu motivieren. Er hat ihnen die Freiheit zur Entfaltung gegeben. So konnte er Talente wie den blutjungen Ingenieur Ludwig Dürr für seinen Traum begeistern“, weiß Ausbildungsleiter Ralph Kirchmaier. Die Motivation und Entwicklung des Personals spielen auch heute eine wichtige Rolle. Denn als Stiftungsunternehmen ist Zeppelin an einem langfristigen Arbeitsverhältnis interessiert. Daher bietet der Zeppelin Anlagenbau mit dem firmeninternen Development Center und Talentmanagement-System seinen Fach- und Führungskräften die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln. Hier stehen Fragen wie „Welche Schlüsselpositionen mit spezifischem Know-how stehen offen?“ und „Welche

Förder- und Entwicklungsprogramme könnten einzelne Anwärter weiterbringen?“ im Fokus. Die jeweils übergeordnete Führungsebene berät über geeignete Kandidaten. Gleichzeitig können Mitarbeiter auf ihrem Profil ihre Präferenzen angeben. „Über 80 Prozent aller Stellen konnten wir auf diese Weise intern nachbesetzen“, hält Personalentwicklerin Christine Stolz fest.

Darüber hinaus finden in der Technical Zeppelin Academy standortübergreifend (Online-) Schulungen für technisch orientierte Abteilungen statt. Die Academy zielt einerseits auf die Erweiterung des Know-hows ab, um in der täglichen Arbeit die Arbeitsergebnisse zu verbessern. Andererseits lernen die Teilnehmer die Wissensträger des Unternehmens kennen – die Schulungen werden ausschließlich von internen Referenten gehalten. Um auch in Zukunft den Fachkräftebedarf zu decken, bietet der Zeppelin Anlagenbau viele Möglichkeiten, das Unternehmen kennenzulernen: von Schülerpraktika über die Förderung der Wissenswerkstatt in Friedrichshafen bis hin zur Begleitung von Bachelor- oder Masterarbeiten.

Bereitschaft zur Veränderung

„Employability beinhaltet die Bereitschaft zur Veränderung sowie die Fähigkeit, über den eigenen Tellerrand zu schauen und Eigeninitiative zu zeigen“, betont Kirchmaier die Wichtigkeit von Bildungsmaßnahmen. Letzteres sei für seine Branche besonders wichtig. Schließlich handele es sich hier nicht um Serienprodukte, sondern um Unikate mit individuellen Anforderungen. „Jede Anlage ist eine Teamleistung von Generalisten und Spezialisten.“ Kernkom-

petenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Kundenorientierung und Zielstrebigkeit werden schon in der Ausbildung vermittelt. Im November 2020 beschloss der Berufsbildungsausschuss der IHK Bodensee-Oberschaben die besonderen Rechtsvorschriften für die Fortbildung zur Elektrofachkraft in der Industrie (IHK). Dem sieht Zeppelin erwartungsvoll entgegen. Der Bereich After Sales Services rund um Wartung und Instandhaltung werde für die Firma immer wichtiger. Dazu Kirchmaier: „Wir brauchen den rechtlich zulässigen Rahmen, damit unsere Mitarbeiter international vollumfänglich arbeiten und selbstständig als Vertreter der Firma auftreten können.“

All diese Maßnahmen kommen auf dem Arbeitsmarkt gut an. Im Jahr 2020 belegte Zeppelin im Focus-Ranking „1.000 Top-Arbeitgeber in Deutschland“ in der Kategorie Industrie den 5. Platz und fand sich zudem im Stern-Ranking unter den 500 besten Arbeitgebern Deutschlands im vordersten Drittel wieder.

Bausteine für den beruflichen Erfolg

Welchen Stellenwert die Mitarbeiterqualifizierung im Liebherr-Werk Ehingen genießt, zeigt bereits das großzügige Schulungszentrum, das 36 Mitarbeiter beschäftigt. „Unser Motto: Nach der Ausbildung ist vor der Ausbildung“, sagt der Leiter des Schulungszentrums, Christoph Behmüller. So werden am schwäbischen Standort momentan nicht nur rund 150 Auszubil-

„Employability beinhaltet die Bereitschaft zur Veränderung sowie die Fähigkeit, über den eigenen Tellerrand zu schauen und Eigeninitiative zu zeigen.“

RALPH KIRCHMAIER, AUSBILDUNGSLEITER ZEPPELIN-SYSTEMS GMBH

„Wir wollen unseren Mitarbeitern eine berufliche Perspektive bieten.“

CHRISTOPH BEHMÖLLER, LEITER
SCHULUNGSZENTRUM LIEBHERR-WERK
EHINGEN GMBH

dende auf ihre spätere Karriere bei dem weltweit agierenden Hersteller für Mobil- und Raupenkrane vorbereitet. Auch die rund 3.600 Mitarbeiter starke Belegschaft hat viele Möglichkeiten, sich fachlich, persönlich und methodisch weiterzubilden. Praktisch: Das Liebherr-Schulungszentrum liegt direkt neben der Firma. Die Kurse finden während der Arbeitszeit statt. Das Spektrum reicht von Arbeitsschutz, Produkt- und Technischulungen, dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement und Digitalen Lernen über Verkaufs-, IT- und Sprachseminare bis hin zur schweißtechnischen Ausbildung im Schweißkompetenzzentrum. „Wir wollen unseren Mitarbeitern eine berufliche Perspektive bieten. Die Vermittlung von Soft Skills wie Resilienz, Feedbackkultur oder adäquatem Auftreten gehört ebenso zum Rüstzeug dazu“, so Behmöller. Zudem tragen gut ausgebildete Mitarbeiter dazu bei, die Leistungsfähigkeit voll auszuschöpfen und die Sicherheit am Arbeitsplatz zu erhöhen.

Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Kompetenz und Qualifizierung der Trainer. „Alle unsere Trainer sind zertifiziert. Sie entsprechen zum Beispiel den hohen Standards der Industrial Training Association (ITA).“ Methodik und Didaktik spielen bei der Wissensvermittlung eine große Rolle. Das Bildungszentrum arbeitet dafür mit verschiedenen Trägern zusammen. In Kooperation mit der IHK bietet Liebherr den Lehrgang zum Industriemeister Metall und einen Zertifikatskurs für Fach- und Führungskräfte an. Letzterer wurde gemeinsam mit der IHK Ulm konzipiert und organisiert. Der hohe Qualitätsanspruch hat sich bezahlt gemacht, auch während Corona. Behmöller zeigt sich begeistert: „Wir haben es geschafft, seit März 2020 sämtliche Schulun-

gen auf online umzulegen, nach einer Umschaltzeit von lediglich ein bis zwei Wochen.“ Der Erfolg des firmeneigenen Bildungszentrums schlägt sich in Zahlen nieder: Im Jahr 2019 nahmen rund 8.000 Mitarbeiter an Schulungen sowie 750 an Tagungen teil. Dies macht durchschnittlich zwei bis drei Schulungen pro Mitarbeiter. In aller Regel werden die Kosten übernommen. Daneben werden auch Kunden geschult: So ist das Liebherr-Werk in Ehingen bislang der deutschlandweit erste Standort, der es ermöglicht, den europäischen Mobilkran-Führerschein ECOL zu machen.

Auf neue Entwicklungen reagieren

Für Geberit in Pfullendorf spielt die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung insbesondere im



Für Hansjörg Hottendorf, Personalleiter der Geberit Logistik GmbH, ist die intrinsische Motivation der Mitarbeiter entscheidend, wenn es um Weiterbildung und Fachkräfteaufbahn geht.

BILD: HOTTENDORF/GEBERIT

BÜRO & INDUSTRIEBAUTEN FÜR DIE EWIGKEIT!

EINE INVESTITION DIE SICH LOHNT - JEDEN TAG!

■ über 33 Jahre Zuverlässigkeit
und Vertrauen



Alles aus einer Hand
Wir beraten Sie gerne
07564 / 9300-0
Referenzvideo:
kuhn-bau.de

über 33 JAHRE

KUHN



■ Kuhn Bau ■ Memmingerstr. 16-18 ■ 88410 Bad Wurzach

Wir kaufen Gewerbegrundstücke
und Gewerbeobjekte

Bereich Logistik eine große Rolle. Personalleiter Hansjörg Hottendorf betont: „Nachqualifizierung ist wichtig, um auf die sich wandelnden Bedingungen zeitgemäß reagieren zu können.“ Der europäische Marktführer für Sanitärprodukte hat in Pfullendorf vier automatische Hochregallager. Dafür bedarf es sowohl einer entsprechenden Logistik-IT als auch der Mitarbeiter, die diese Prozesse verstehen und die Anlage bedienen können. Nach einer größeren Erweiterung des Logistikzentrums vor vier Jahren musste das Unternehmen auf einen Schlag viele neue Mitarbeiter einstellen, teils auch fachfremde. Um diese Bildungsücken zu schließen, wird im großen Stil nachqualifiziert. Vor zehn Jahren, bei einer ersten größeren Erweiterung, hat es die Firma genauso gehandhabt und positive Erfahrungen daraus gezogen: „Gerade im ländlich geprägten Raum sind wir darauf angewiesen, Nachwuchskräfte selbst auszubilden.“ Momentan arbeiten rund 360 Mitarbeiter im Logistikbereich des Unternehmens, 16 werden für die Externenprüfung für den Beruf Fachlagerist vorbereitet. 13 Auszubildende sichern ein weiteres Wissensfundament für die Zukunft.

In puncto Fachkräftelaufbahn und Weiterbildung setzt Geberit auf das Prinzip der Freiwilligkeit. Entsprechende Angebote werden im internen Jobmarkt samt den dazugehörigen Rahmenbedingungen ausgeschrieben. Interessenten in einem Auswahlgespräch geprüft. „Es muss klar sein, dass dahinter Einsatz steckt. Die intrinsische Motivation ist entscheidend“, stellt der Personalleiter fest. So geht es neben dem Beruf an 60 Samstagen zurück auf die Schulbank. Doch wer will, der kann: „Wir haben darunter ein Ehepaar, die beide im Zweischichtsystem arbeiten, zwei Kinder betreuen und all dies ganz gut hinkommen“, freut sich Hottendorf. Das Unternehmen unterstützt den



Foto: PHOTOGRAPH ANTON BUCH

Michael Kuhn ist Personalleiter der SWU Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm GmbH. Das Unternehmen setzt auf Qualifizierungsprogramme für Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen.

Ehrgeiz seiner Mitarbeiter durch Kostenbeteiligungen sowie Freistellungen und prüft, ob Qualifizierungswünsche der Mitarbeiter zum augenblicklichen Zeitpunkt sinnvoll sind. Die Weiterbildung zum Meister genießt bei Geberit einen hohen Stellenwert. Der Logistikmeister (IHK) bietet eine gute Grundlage. „Die Inhalte, die dort vermittelt werden, sind sehr aktuell wie die Stichworte moderne Mitarbeiterführung, Logistik 4.0 und Digitalisierung.“ Vom Basismitarbeiter zum Meister zu springen, sei jedoch nicht ratsam. Als Lösung wurde der „Juniormeister“ als Zwischenposition eingeführt: „Hier können im geschützten Rahmen Erfahrungen gesammelt werden.“ Parallel dazu laufen die Prüfungen zum Logistikmeister, was eine schöne Verzahnung von theoretischem Wissen und Praxisbezug darstelle. Da auch bei Geberit die Mitarbeiterentwicklung

bedarfsorientiert geplant wird, löst dieses Problem auch eventuelle „Überhänge“, wenn mehr Meisterabsolventen als offene Stellen vorhanden sind. Ihr Wissen können sie dennoch einbringen, wie durch Sonderaufgaben im Bereich Digitalisierung.

Spezialistentum & gemischte Gruppen

Vom Azubi bis in die Führungsetage? Eine solche Karriere ist bei der SWU Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm GmbH möglich; einzelne Erfolgsgeschichten sprechen für sich. Passend zur Vielzahl ihrer Tätigkeitsbereiche bietet die SWU mehr als zehn Ausbildungsberufe und duale Studiengänge an. Diese sind mit einer Garantie zur Übernahme verbunden. Aus gutem Grund: „Insbesondere in den Bereichen Energieversorgung, Verkehrsmanagement und Telekommunikation gibt es ein großes Spezialistentum. Da



UF
GABELSTAPLER

UF Gabelstapler GmbH
Am Flugplatz 10
88367 Hohentengen

Tel.: 07572 7608-0
Fax: 07572 7608-42
www.uf-gabelstapler.de
info@uf-gabelstapler.de

Manitou Diesel Schwerlaststapler



- Typ: MI 80 D NEU
- Tragkraft: 8.000 kg
- Hubhöhe: 5.500 mm
- Zinkenverstellgerät
- Seitenschieber
- Vollkabine mit Heizung
- 5 Hydraulikfunktionen

Vorführgerät Bj. 2018

Unsere Schulungen:

- Gabelstaplerfahrer
- Teleskopstaplerfahrer
- Hubarbeitsbühnenbediener
- Kranführer







Verkauf - Vermietung - Kundendienst - UUV-Abnahme - Ersatzteile - Regaltechnik

Preis auf Anfrage

Ständig über 350 neue und gebrauchte Gabelstapler am Lager

werden Sie auf dem Arbeitsmarkt nicht so schnell fündig“, unterstreicht Personalleiter Michael Kuhn. Daher sei die Sicherung von Nachwuchskräften für das Unternehmen essenziell. Um junge Leute nicht an ein Studium – und damit eventuell ganz – zu verlieren, dürfen sie in der Firma schon früh ihr Können unter Beweis stellen. Azubis haben die Möglichkeit, eigene Ideen vor der Geschäftsleitung zu präsentieren, Lob wird weitergereicht, Projekte werden öffentlich kommuniziert. „Junge Leute sind wissbegierig und lieben es, mit Verantwortung umzugehen. Wenn man ihnen gewisse Projekte und Freiräume überträgt, dann sind sie begeistert“, schwärmt Kuhn. Er ist vom Erfolg demografisch gemischter Teams überzeugt. Junge Leute seien forscher und fitter in den neuen Medien, Ältere seien eher vorsichtig, hätten dafür aber mehr Erfahrung. Zusammen könne dies ein harmonisches Ganzes ergeben. Dafür gelte es Vorbehalte zu überwinden. „Ein erfahrener Meister braucht sich nicht vor einem jungen Ingenieur zu fürchten. Beide können voneinander profitieren.“

Nach der Ausbildung stehen den Mitarbeitern viele Aufstiegschancen offen. Bei gleicher Qualifikation werden interne Mitarbeiter bevorzugt. Sie sind mit dem Unternehmen vertraut, kennen die richtigen Ansprechpartner, müssen nicht mehr von Grund auf eingearbeitet werden. Besonders wichtig ist es Kuhn, die Stärken, Schwächen und Einsatzbereiche seiner Mitarbeiter genau abzuwägen. Nicht jeder, der in seinem Spezialgebiet herausragend sei, eigne sich zur Führungskraft. Um auch diesen Leuten Perspektiven aufzuzeigen, wurde adäquat zur Führungslaufbahn eine Fachlaufbahn über drei Ebenen konzipiert. „Da gibt es Leute, ohne die könnten wir uns die Firma nicht mehr vorstellen.“ Ein weiterer Ansatz: Qualifizierungsprogramme für Führungskräfte finden über alle Hierarchieebenen statt – für Abteilungs-, Gruppen- und Teamleiter. Alle Mitarbeiter sollen ein gemeinsames Führungsverständnis vermittelt bekommen.

Daneben geht die SWU mit der Zeit, im Sektor Mobilität im doppelten Sinne. Gemeinsam mit der IHK Ulm führt sie Schulungen für die Fahrer des ÖPNVs durch. Dies soll zum einen dazu dienen, die Kundenzufriedenheit der Fahrgäste

„Da gibt es Leute, ohne die könnten wir uns die Firma nicht mehr vorstellen.“

MICHAEL KUHN, PERSONAL-
LEITER SWU STADTWERKE
ULM/NEU-ULM GMBH

zu erhöhen, zum anderen gehört Konfliktmanagement dazu. „Das Umfeld hat sich geändert“, weiß Kuhn. Vor 20 Jahren hätte es gereicht, wenn jemand eine Uniform getragen hätte, um als Respektsperson wahrgenommen zu werden. Wenn heute Fahrer zu später Stunde in ein Brennpunktviertel fahren, könnten sie nie sicher sein, was sie erwartet. Gleichzeitig seien sie im Stadtverkehr immer mehr Stress ausgesetzt durch die höhere Ein- und Aussteigefrequenz, Staus und damit verbundene Verspätungen. Wenn Fahrgäste ihrem Ärger Luft machen, gilt es freundlich und deeskalierend zu agieren. „Diese Weiterbildungsmaßnahme dient damit vor allem auch dem Schutz unserer eigenen Mitarbeiter.“

Zeiten ändern sich, Ansprüche auch. Das Thema Mitarbeiterentwicklung nimmt einen hohen Stellenwert in der Region ein. Dies zeigen die rund 1.000 Beratungsgespräche, die jeweils im vergangenen Jahr in den IHK-Regionen Bodensee-Oberschwaben und Ulm durchgeführt wurden. Vor allem das praxisbezogene und durchlässige Bildungssystem bietet hierbei Vorteile. Ralf Kirchner ist überzeugt: „Wissen ist wichtig, aber zur vollständigen Handlungskompetenz gehört auch das Tun. Da ist Deutschland gut aufgestellt.“

Diana Wieser ist Inhaberin von
adWORDising. Journalismus &
Werbetext in Ulm

Karriere macher.



LAURA S.

3 Jahre Ausbildung zur Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung, danach Assistentin des Geschäftsführers Logistik. Anschließend Duales Studium BWL. Aktuell Projektmanagerin Logistik & berufsbegleitendes Master Studium.

GRIESHABER
Logistik

zupackend. wegweisend. zielsicher.

info@grieshaberlog.com

Tel. (+49) 0751 / 5001 0

www.grieshaberlog.com

