

# Personalentwicklung in Zeiten der Transformation

Digitalisierung, Automatisierung und Energiewende führen dazu, dass sich viele Berufsfelder stark verändern. Folglich werden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neue Kenntnisse und Qualifikationen gefordert. Für Unternehmerinnen und Unternehmer ist es zum Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit sehr wichtig, ihre Belegschaft durch Maßnahmen wie Up-, Cross- oder Reskilling auf dem neuesten Wissensstand zu halten. Der Fachkräftemangel zeigt, dass es sich lohnt, an erfahrenen Kollegen festzuhalten und diese entsprechend weiterzubilden. Wir haben vier Unternehmen in der Region befragt: Wie schulen Sie Ihre Mitarbeitenden? Nutzen Sie auch Lernformate wie KI? Wie lauten Ihre bisherigen Erfahrungen? Ob E-Learning, Mentoring oder förderfähige Maßnahmen – vieles ist möglich.

Anke Bergmann und Felix Aurich finden Lösungen, wie sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ZF Friedrichshafen AG auf neue berufliche Anforderungen vorbereiten können.

Mit: Stefan Trautmann, Fotografin Frauke



**D**ie ZF Friedrichshafen AG bekommt den Wandel als weltweit aktiver Technologiekonzern in den Bereichen Automobil, Mobilität und Sparten wie Bau- und Landmaschinen, Windkraft, Bahn- und Schiffsverkehr besonders zu spüren und reagiert auf diese Veränderungen. „Rund 50 Prozent unserer Jobstellen sind extrem von der Transformation betroffen“, erklärt Anke Bergmann von der Personalentwicklung in Deutschland. Ob E-Mobilität, Nachhaltigkeitsthemen oder Digitalisierung, es würden sich große Chancen eröffnen, an neuen Märkten zu partizipieren: „Dies stellt neue Herausforderungen an die Qualifikation der Mitarbeitenden, um die Wettbewerbsfähigkeit der Standorte in Deutschland langfristig zu sichern.“ Aktuell arbeiten rund 54.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an deutschen ZF-Standorten. „Das Thema Personalentwicklung ist von großer Bedeutung“, sagt Bergmann. Felix Aurich, zuständig für den Bereich Kompetenzentwicklung und Reskilling (=Umschulung) bei ZF, nennt ein Beispiel: „Der mechanische Entwicklungsgenieur wandelt sich zum Software-Entwicklungsgenieur.“ Neben der Forschung und Entwicklung betreffe diese Transformation auch andere Berufsgruppen in allen Bereichen: „Manche Jobs verändern sich aufgrund der Transformation so stark oder fallen sogar weg, sodass wir bei ZF hierfür eine Lösung finden mussten.“

**Reskilling sichert Arbeitsplätze**

ZF möchte Beschäftigung sichern. „Unsere Mitarbeiter verfügen über Erfahrung und Wissen, sie stecken in den Themen und Abläufen drin. Gleichzeitig werden wir durch Reskilling unserer sozialen Verantwortung als Stiftungsunternehmen geschützt“, betont Bergmann. Manchmal genügt ein Up- und Cross-Skilling-Maßnahmen, manchmal sei eine Umschulung, also Reskilling, zielführender. Möglichkeiten gebe es viele, ob eine sechswöchige Umqualifizierung als Vollzeitprogramm im virtuellen Klassenzimmer, ob berufsbegleitend oder in Teilzeit: „Wir wollen jedem Mitarbeiter die Möglichkeit geben, Verantwortung für die eigene Entwicklung zu übernehmen.“ Für seine Qualifizierungsmaßnahmen hat ZF auch Fördermittel der Bundesagentur für Arbeit in Anspruch genommen (mehr dazu im Interview ab Seite 24). Sie seien jederzeit gut beraten und

begleitet worden, stellen die Personalverantwortlichen übereinstimmend fest, sondern jedoch: „Man sollte das Thema Weiterqualifizierung nicht nur von Fördermitteln abhängig machen, sondern selbst Geld in die Hand nehmen.“ Nan ging das Unternehmen noch einen Schritt weiter und holte sich die Zertifizierung „Akreditierungs- und Zulassungsverfahren der Arbeitsförderung (AZAV)“. Mit dieser Zulassung kann ZF förderfähige Maßnahmen in Eigenregie durchführen.

**Kollaborative Lernformate**

Aus den ersten Reskilling-Maßnahmen hat das Unternehmen drei wesentliche Erkenntnisse gewonnen, die Aurich zusammenfasst. Erstens: Die Dringlichkeit der Situation müsse durch eine Informationskampagne klar vermittelt werden. Zweitens sei es wichtig, das unternehmerische Umfeld einzubeziehen, sprich den abgenden und aufzunehmenden Bereich der Mitarbeiter. „Manager müssen wissen, dass sie keine Senior-Experten vom Markt bekommen, sondern Mitarbeiter, die in ihre Bereiche hineinwachsen und neues Wissen aus dem bisherigen Arbeitsumfeld einbringen.“ Drittens sei es effizienter, mehr Raum für selbstständigen Lernen einzuplanen. „Kollaborative flexible Lernformate, mit einer Mischung aus praktischen und interaktiven Elementen, Selbstlern- und Gruppenphasen sind besonders erfolgversprechend“, stellt Aurich fest.

**Prinzip: „Fördern und Fordern“**

Die Tries GmbH & Co. KG aus Ehingen ist ein führender Entwickler und Hersteller von Hydraulikelementen, der zudem Steuerblöcke, Ventile, Aggregate und Sondermaschinen für den Maschinen- und Fahrzeugbau entwickelt und fertigt. Matthias Tries ist Teil der Inhaberfamilie in zweiter Generation: „Als mittelständisches Unternehmen sind wir nah dran an unseren Mitarbeitern; wissen, wo wer steht und können Potenziale gut einschätzen.“ Ein soziales Miteinander und ein gutes Betriebsklima sind der Firma wichtig, auch bei der Personalentwicklung setzt man auf Teamsing wie Flexi und Teamarbeit. „Da ist ein Hobby oder Ehrenamt mit Aufgaben ausgetragener als ein Titel.“ Bereits seit 1997 hat das Unternehmen ein Qualitäts- und Umweltmanagement nach DIN EN ISO eingeführt. Bei

” In unseren Schulungen sitzen alle Hierarchieebenen nebeneinander, vom Supervisor bis zum Vice President.

Steffen Fischer, Personalverantwortlicher der ifm-Gruppe

Kernthemen wie Abfall- und Recyclingwirtschaft, EDV, Arbeitssicherheit und rechtlichen Belangen werden regelmäßig geschult. Bei der persönlichen Mitarbeiterentwicklung setzt die Firma auf die Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter nach dem Motto „Fördern und Fordern“.

Tries verdeutlicht dies konkret: „Meisterschulen halten Blockvorlesungen ab. Hierfür haben wir für unsere Mitarbeiter spezielle Programme zum Auf- und Abbau von Überstunden bei gleichzeitiger Lohnfortzahlung entwickelt.“ Dafür verlange die Firma Leistung von ihrer Belegschaft, halte ihnen als Betrieb aber gleichzeitig bei gemachten Fehlern den Rücken frei. Auch Soft Skills wie Lob und Kritikalkül tr stehen hoch im Kurs. „Wir greifen uns einen engagierten Kernmitarbeiter aus dem Betrieb heraus, der als Belohnung eine wochenlange Schulung besuchen darf, um sich in eine neue Technologie einzuarbeiten. Wieder zurück, schult er die anderen im Betrieb.“

**Duale Ausbildung von Vorteil**

Matthias Tries ist vom dualen System überzeugt. „Im Bereich Industrie ist es besser, eine gute Ausbildung und einen Erfahrungsschatz zu haben und sich dann intern weiterzubilden, ob Techniker, Meister, Master oder Bachelor Leute, die vom reinen Studium kommen, müssen oft einen Schritt zurückmachen.“ Es kann vorkommen, dass sich ein Ingenieur vom Arbeiter an der Maschine erklären lässt, wie es richtig funktioniert. Der Unternehmer sieht zudem Veränderungen in der Einstiegsqualifizierung: „Bei Haupt- und Realchülern schulen wir im sprachlichen Bereich heute viel mehr nach.“ Überzeugt ist Matthias Tries von Ulmer Modell, einem kooperativen Studium bei der Technischen Hochschule Ulm, bei dem sich Theorie und Praxis abwechseln. Die Firma Tries setzt Anreize, doch auch die Politik müsse mitziehen: „Wir haben einige Fälle, in denen sich Mitarbeiter durch Weiterbildung und Engagement auf ein Lohnniveau hochgearbeitet haben, in dem sie maximal be-

steuert werden. Das hemmt die Arbeitsmotivation.“ Matthias Tries fordert stattdessen, die Steuerfreibeträge und Gehaltsgruppen für den Spitzensteuersatz anzuhängen: „Flexi soll beibehalten werden.“ Es könne nicht sein, dass sich Menschen weigern, für einen Stundenlohn von 17 Euro zu arbeiten, weil der Sozialstaat falsche Anreize setze, so der Unternehmer.

**International und hierarchieübergreifend**

Die ifm-Gruppe, mit Standort in Tettnang, ist als Technologieunternehmen mit Bereichen vom Sensor bis ins Industrial Internet of Things großen Veränderungen ausgesetzt. „Wir bieten nicht nur Produkte an, sondern auch Dienstleistungen. Die Leben von Menschen. Unsere Personalstrategie haben wir von Anfang an als integralen Bestandteil. Nicht nur national, sondern international“, erklärt Steffen Fischer, Personalverantwortlicher bei ifm. Da zu zählen weltweit rund 9.000 Mitarbeitende.

Die Leiterin der Personalentwicklung Anja Moosnig ist für ein paar Wochen an der Standort Indien gefahren, um dortige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schulen. „Das Thema Fort- und Weiterbildung in einem anderen kulturellen Kontext zu praktizieren, hat beiden Seiten viel gebracht“, so Moosnig. Die Mitarbeiterqualifizierung reiche bei ifm von Veranstaltungen für Newcomer und Personalgesprächen über Mentoring-Programme bis hin zur ifm-Lernfabrik und dem individuell ermittelten „360-Kompass“ für Führungskräfte.

**Fokus auf Führungskräfte**

Das Thema Weiterqualifizierung betreffe alle Hierarchieebenen. Bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Produktion handle es sich um ungelernete Kräfte. Hier will ifm Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen, indem Schulungen wie Fachkraft für Elektronik oder Industrietechnikler mit IHR-Abschluss stark beaufschlagt werden. „Auch Mitarbeiter, die bei uns seit 20 Jahren beschäftigt sind, sehen

“

IN ZÜRNE

Global Human Capital Trends 2024

Der jährlich eroberte Report „Global Human Capital Trends“ identifiziert die wesentlichen Themen, die Unternehmen, Führungskräfte und die Belegschaft betreffen. Der diesjährige Report identifiziert sieben Trends, wie eine neuartige Verbindung von Unternehmenserfolgen und menschlichen Vorlieben zum Unternehmenserfolg beitragen kann.

Die Studie zum Download finden Sie hier: [www.kerlan.com/en/insights/human-capital-trends-2024/en.html](https://www.kerlan.com/en/insights/human-capital-trends-2024/en.html)

People-Funktion – Hype oder Blase?

IHR-Jobs haben am Arbeitsmarkt an Attraktivität gewonnen. Die People-Funktion ist in den Unternehmensstrukturen erheblich gewachsen und rangiert nach der IT als die Funktion mit den meisten offenen Positionen. Vor dem Hintergrund dieses gesteigerten Interesses und der wachsenden Erwartungen an IHR in der Unternehmenslandschaft stellt sich die zentrale Frage, ob die IHR-Funktion tatsächlich den gestiegenen Anforderungen gerecht werden kann und fähig ist, den Wandel der letzten Jahre zu bewältigen.

Die Studie finden Sie hier zum Download: [www.kerlan.com/en/publications/insights-people-funktion-hype-oder-blase](https://www.kerlan.com/en/publications/insights-people-funktion-hype-oder-blase)



Matthias Tries, Geschäftsführer der Tries GmbH & Co. KG, Ehingen, setzt als Unternehmer Anreize für die Weiterbildung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Doch Anreize wünscht er sich auch von der Politik.

Für Anja Messarz und Steffen Fischer, ifm-Gruppe, werden Schulungen zum Umgang mit KI in Zukunft eine große Rolle spielen. Denn auch langjährige, erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sich neuen Hilfsmitteln gegenüber, die sie erst kennenlernen müssen.



Foto: © ifm/Thomas Weitzel

sich neuen technischen Hilfsmitteln gegenüber, von der Software bis zur KI. Alles wird komplexer und schneller“, so Messarz. In Personalgesprächen werde eruiert, welche individuellen Maßnahmen dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin etwas bringen, Feedback und Controlling seien wichtig.

Einen besonderen Fokus legt ifm auf die Führungskräfteentwicklung. „Die Anforderungen an Führungskräfte haben sich geändert. Die Themen sind oft gleich, die Rahmenbedingungen andere“, stellt Fischer fest. Wie geht es als Führungskraft damit an, wenn meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Homeoffice sind? Wie bewältige ich die ständig zunehmende Informationsflut? Bei Veranstaltungen wie Kamingsgesprächen werde großer Wert darauf gelegt, dass Führungskräfte sich untereinander austauschen können und mittels Cross-Mentoring-Programmen Wissen weitergeben. „In unseren Schulungen sitzen alle Hierarchieebenen nebeneinander, vom Supervisor bis zum Vice President“, so Fischer.

#### KI als wichtiges Schulungsthema

Fischer und Messarz halten grundsätzlich fest: „Wissen und Bildung sind demokratisch geworden. Die alte Meisterschule mit bloßen Anweisungen funktioniert heute nicht mehr.“ Was sich beim Thema Corporate Social Responsibility besonders stark zeigte. Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte, sogenannte Orange Greenies, tragen die Themen in die ifm-Abteilungen hinein. Ein KI-Tool hilft dabei, die rund 17.500 Lieferanten weltweit zu überprüfen, damit ökologische, ökonomische und soziale Standards wie Arbeitsschutzgebote eingehalten werden. „Außerdem nutzen wir KI bereits zur Aussage von Ausfällen sowie für Umsatzprognosen.“ Daher werde der Umgang mit KI künftig ein großes Schulungsthema werden, ist sich die Personalabteilung einig.

Die artiso solutions GmbH, stellt jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin ein Lern- und Zeitkontingent von 2,5 Stunden pro Woche

zur freien Verfügung – eine beachtliche Zeitsparnis für individuelle Lernziele. Zusätzlich qualifiziert das Unternehmen seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf projektspezifische Anforderungen. „Unsere Kunden erwarten von uns als Software-Unternehmen, dass wir Dinge neu denken und immer up to date sind“, nennt Geschäftsführer Volker Rath seinen Beweggrund. Das Unternehmen sieht sich als Dienstleister für AI

Technologien für alle Branchen zur Optimierung ihrer Prozesse entlang der Wertschöpfungskette. Ein weiterer Punkt liegt in der Altersstruktur des Unternehmens. 45 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unter 30 Jahre alt. Als innovatives Unternehmen setzt artiso auf Werte wie Neugier, Selbstvertrauen, Offenheit, Eigenverantwortung und den Glauben an einen positiven Ausgang als Voraussetzung für jeden Wandel. Bereiche, in die junge Erwachsene meist erst hineinwachsen. „Wir merken, dass wir in puncto Sozialisierung heute mehr leisten müssen, als noch vor 30 Jahren“, sagt Rath.

#### Lernarbeitszeit mit E-Learning-Tools

Bei der 67 Mitarbeiter starken Belegschaft von artiso werden die Fachkräfte von morgen in der „Talentschmiede“ und dem „Blue Valley Campus“ sowohl in den neuesten Technologiebereichen geschult als auch in ihrer Persönlichkeit. Dafür stellt das Unternehmen kostenlos eine E-Learning-Plattform zur Verfügung, mittels KI werden individuelle Lernpfade erstellt. Von Fremdsprachen über Verhaltensökonomie bis zum Debattier-Modul. „Man ist überrascht, was alles auf E-Learning-Plattformen angeboten wird“, so Rath. Learning Out Loud (LOL) als Konzept für die moderne Lernwelt im beruflichen Alltag regt dazu an, mit anderen in kleinen Gruppen zu lernen und sich auszutauschen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berichten von ihren Erfahrungen mit dem jeweiligen Tool. Welche Fähigkeiten habe ich dadurch erworben? In welcher Kundensituation konnte ich davon profitieren? Die Kolleginnen und Kollegen geben sich gegenseitig Feedback, können eigene Erfolge darstellen und andere inspirieren.

#### Fachkräftesicherung und Kundenschulungen

Fachkräftemangel sei bei artiso kein Thema. Der „Blue Valley Campus“ profitiere von den unternehmenseigenen Netzwerken und hole sich externes Wissen ins Haus, sagt Rath: „Aktuell begleiten wir zwei Studenten aus Kapstadt bei ihrer Master-Thesis. In erster Linie sind sie Wissensspeicher, bringen aber ihr eigenes Wissen und ihren eigenen Habitus mit ein.“ Zustande gekommen ist der Kontakt über die Hochschule Neu Ulm. „Wir haben hervorragende Hochschulen in der Region, ich rate auch kleineren Betrieben, offen für diese zuzugehen“, betont Rath. Zudem gilt artiso sein Wissen nach außen weiter. Kunden des Unternehmens können ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenfalls in artiso-Workshops weiterbilden lassen. Immer praxisbezogen auf das jeweilige Projekt. Hintergrund: „Manche unserer Projekte laufen bis zu zwölf Jahre lang, in dieser Zeitspanne kann sich einiges tun.“ Firmeneigene Werte und persönliche Ziele zueinander führen, so versteht Rath den Bereich Mitarbeiterqualifizierung. Dies hat er auf seine Agenda geschrieben. Dabei setzt er auf Eigenverantwortung. Ein von ihm mittels KI entworfenes Bild verdeutlicht den Ansatz. Zu sehen sind Menschen auf dem Weg zum Fitnessstudio, die sich einer Rolleiprime hinaufbefördern lassen. Wer die Ironie dahinter versteht, ist bei artiso richtig.

#### Weiterqualifizierung als lebenslanger Prozess

Anke Bergmann und Felix Aurich von ZF zeigen, dass es sich lohnt, in Personalentwicklung zu investieren.

vestieren. Sie freuen sich über den Erfolg ihrer Maßnahmen: „Nabezu 100 Prozent unserer ungeschulten Mitarbeiter sind in einer neuen Stelle. Wir haben unsere Ziele sogar überbittelt und erhalten viele positive Rückmeldungen aus dem Unternehmen.“

Anja Messarz und Steffen Fischer sehen im Thema Personalentwicklung vor allem eine „Optimierung von Arbeitsprozessen und Arbeitsplätzen am Standort Deutschland“. Beispiel: Früher erfolgten Produktionsarbeitsweisungen noch via Papier, heute teilweise mittels Videos. „Damit können wir sogar Sprachbarrieren überwinden.“ Matthias Tries hat seinen Wunsch in Richtung Steuerpolitik und Staat: „Es muss den Menschen wieder die Möglichkeit gegeben werden, eigeninitiativ eine Altersvorsorge aufzubauen, indem Engagement und der Anreiz, etwas aus sich zu machen, belohnt werden.“

Volker Rath ist überzeugt: „Lernen ist ein lebenslanger Prozess!“ Arbeitnehmenden rät er, sich nicht auf dem Fachkräftemangel in Deutschland auszuharren. „Gerade in vernetzten, digitalen Branchen ist es mittlerweile üblich, und in welchem Land ein Mitarbeiter sitzt.“ Von sei neben motivierten Master Studenten aus Südafrika die „uns in manchen Worten voraus sind“, ist Rath begeistert. Dass die firmeneigenen Besprechungsraum Namen wie Kapstadt und Johannesburg tragen, sei hingegen reinen Zufall, betont der artiso-Geschäftsführer schmunzelnd.

Diana Wieser, Inhaberin von adWÖRDing Journalismus & Werbetext, Ulm



Foto: © ifm/Thomas Weitzel

Volker Rath, Geschäftsführer der artiso solutions GmbH aus Blaustein, stellt dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in seinem Unternehmen 2,5 Stunden wöchentlich für die persönliche Weiterbildung zur Verfügung und fördert gemeinsames Lernen am Arbeitsplatz.

#### IN KÜRZE

#### ESF Plus Fachkursförderung: von 30 bis 70 Prozent

Mit der ESF Plus Fachkursförderung können Unternehmen bei vielen Zertifizierungslehrgängen und Seminaren 30 bis 70 Prozent der Teilnahmekosten sparen. Gefördert werden Teilnehmerrinnen und Teilnehmende, die in Baden-Württemberg wohnen oder arbeiten und nicht im Öffentlichen Dienst beschäftigt sind.

Daher steht das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg, das die berufliche Weiterbildung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds Plus unterstützt. Die IHK Bodensee-Oberschwaben und Ulm bieten zahlreiche Förderfähige Zertifizierungslehrgänge und Fachseminare an.

[www.ihk.de/bodensee-oberschwaben](http://www.ihk.de/bodensee-oberschwaben)

№ 305566

[www.ihk.de/alm/ef](http://www.ihk.de/alm/ef)

#### Weiterbildung bei Ihrer IHK

Die IHK Weiterbildung der IHKs Bodensee-Oberschwaben und Ulm bieten zahlreiche Lehrgänge und Fachseminare an. Das Angebot reicht von Sprach- oder EDV-Kursen über Zertifizierungslehrgänge, wie Projektmanagement oder Führungsprägnanz, bis zur Höheren Berufsbildung mit dem Industriemeister, Fach- oder Betriebswart. Sowohl die IHK Bodensee-Oberschwaben als auch die IHK Ulm bieten außerdem auch maßgeschneiderte Inhouse-Schulungen an.

► **IHK Bodensee-Oberschwaben**  
Erika Schatz,  
Tel. 0751 429 153,  
Schatz@bodensee-ihk.de

► **IHK Ulm**  
Ann-Cathrin Kohler,  
Tel. 0711 173 215,  
kohler@ihk-uh.de