

PERSONAL FÜHRUNG



THEMENSCHWERPUNKT
Skill-Management
Lernen für
die Transformation



5.2022

BEST PRACTICE

| Bosch
| Continental
| HAI-Gruppe
| Henkel
| ING

HR UND RECHT

| Mehr Schutz für
Whistleblower
| Trennung auf
die faire Art

INTERVIEW: DGFP FRAGT NACH

„Eine gute Lösung für alle beteiligten
Parteien“ Ford-Personalgeschäftsführer
Rainer Ludwig über die Kraft einer ausgleichenden
Personalpolitik und die Chancen von Vielfalt

Alles neu...

...macht der Mai, sagt man. Was die PERSONALFÜHRUNG angeht, muss ich ein wenig einschränken: Wir haben nicht alles, aber eine Menge neu gemacht. Mit dem Mai-Heft 2022 sehen Sie unsere Zeitschrift „im neuen Gewand“. Unsere Grafikerinnen sprechen von einem „Refresh“, und das trifft es meiner Meinung nach sehr gut. Die PERSONALFÜHRUNG wird frischer, klarer, moderner – angeregt durch die fortschreitende Digitalisierung, eine veränderte Mediennutzung und den Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit.

Am augenfälligsten ist die Weiterentwicklung des Titels: Der Seitenkopf betont den Absender DGFP, die Farbführung ist flexibler, die Banderole im unteren Seitendrittel bietet mehr Platz, um wichtige Inhalte anzukündigen. Im Innenteil haben wir die Lesbarkeit verbessert, zum Beispiel indem wir weitgehend auf Versalienschrift und grafische „Verzierungen“ wie Pfeile oder gepunktete Linien verzichten. Und und und... Sollten Sie nicht jede Veränderung sofort erkennen, ist dies das beste Zeichen, dass uns eine stimmige Weiterentwicklung gelungen ist.

Nach wie vor gilt: Form follows function. Sie brauchen nicht zu befürchten, dass wir Inhalte zugunsten einer schöneren Präsentation geopfert hätten. Bei den Entwürfen zum neuen Design haben unsere Grafikerinnen nur mit Originaltexten gearbeitet, das heißt, ein Text, der früher drei Seiten gefüllt hat, nimmt jetzt den gleichen Raum ein – auch wenn das Ganze jetzt lockerer, aufgeräumter wirkt.

Damit sind wir beim aktuellen Heft. Unser Themenschwerpunkt „Skill-Management“ zeigt, dass die Kompetenzen von Beschäftigten in Unternehmen weiterentwickelt werden müssen. Wie lassen sich individuelle Lernziele an die Ziele der Organisation anpassen? Es kommt darauf an, den Transfer des Gelernten im

Arbeitsalltag zu sichern, kollegial zu lernen und externe Expertise sinnvoll einzusetzen (S. 14). Der Konsumgüterhersteller Henkel wird im Herbst 2022 eine digitale Lösung einführen, mit der alle Mitarbeitenden ihre persönlichen Kompetenzprofile erstellen, laufend aktualisieren und durch andere bewerten lassen können (S. 22). Die Automobilzulieferer Bosch und Continental nehmen ihre Mitarbeitenden durch aktives Skill-Management im Transformationsprozess mit (S. 28). Bei der österreichischen HAI-Gruppe, einem Anbieter von Aluminiumprodukten, helfen Skill-Gap-Analysen, vorzusehen, welche Skills in einem Zeitraum von fünf Jahren benötigt werden (S. 36).

Auch beim Hersteller Ford ist Transformation ein großes Thema. „Viele Menschen werden nicht mehr das tun, was sie bisher immer gemacht haben“, sagt Personalgeschäftsführer Rainer Ludwig. „Auch in den Werkhallen wollen wir Teamkonzepte stärker als bisher fördern, um so effizient wie möglich und mit so viel Spaß wie möglich die Fertigung gestalten zu können.“ Ludwig vertraut dabei auf eine ausgleichende Personalpolitik, neue Initiativen in Recruiting und Weiterbildung sowie die Stärkung von Vielfalt (S. 44).

Das neue Hinweisgeberschutzgesetz bietet Beschäftigten, die auf Missstände aufmerksam machen („Whistleblower“), mehr Schutz als die bisherige Richtlinie. Es verbietet Benachteiligungen und verpflichtet Unternehmen, ein Meldesystem einzurichten. Bei der Implementierung eines solchen Systems müssen die Vorschriften der Datenschutz-Grundverordnung und des Bundesdatenschutzgesetzes eingehalten werden. Außerdem sind die Mitbestimmungsrechte eines Betriebsrats zu wahren (S. 72).

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und danke allen, die an der aktuellen Ausgabe mitgewirkt haben. ●



Ralf Steuer, Geschäftsführer
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

14 Impulse von außen

Wenn sich Organisationen verändern, müssen Mitarbeitende ihre Kompetenzen weiterentwickeln. Damit der Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag gelingt, ist es hilfreich, externes Wissen zu nutzen, zum Beispiel durch Lernen in Netzwerken und den Einsatz von Transferprojekten.



22 Verantwortung übernehmen

Geeignete Kandidaten mit den relevanten Skills für die Jobs von morgen zu finden, ist existenziell für jede Organisation. Mit der „HR Employee Journey“ schickt Henkel seine Mitarbeitenden auf die Reise zu mehr Eigenverantwortung für ihre Karriere: Auf einer digitalen Plattform können sie ihre persönlichen Kompetenzprofile erstellen, aktualisieren und bewerten lassen.

14

SCHWERPUNKT Skill-Management

AKTUELLES

04 Evidenz to go

Remote-Arbeit und Kooperation

06 DGFP vor Ort

Flexibles Arbeiten für gewerbliche Mitarbeitende

08 Studien

Nachhaltiges HR-Management, Social Media im Recruiting

12 HR innovativ

Vertragstool „myContract“ bei Accenture
Barbara Lutz, München / Veronica Wolters, Düsseldorf

THEMENSCHWERPUNKT

14 Individuelles Lernen und Transformation

Simone Kauffeld, Braunschweig

22 Digitales Skill-Profil bei Henkel

Lucas Kohlmann / Burhan Gökdemir, Düsseldorf

28 Automobilzulieferer im Wandel

Erika Rasch, Stuttgart / Marcel Verweinen, Hannover

36 Lösungen für den Shopfloor

Birk Alwes / Nikola Petrovic, Ranshofen

42 Skill-Management

Materialien für die Personalarbeit

28 Wandel durch Elektromobilität

Die Automobilzulieferer Bosch und Continental zeigen, wie passgenaues Skill-Management die Mitarbeitenden durch die Transformation leitet.

Dies erfordert aufseiten der Unternehmen viel Engagement und hohe Lern- und Veränderungsbereitschaft bei den Beschäftigten.



06 Flexibel in der Produktion

Nicht nur im Büro, sondern auch im gewerblichen Bereich wünschen die Mitarbeitenden Freiräume für zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten. Das bedeutet neue Herausforderungen für Produktion, Logistik und Transportwesen.

36 Neue Standards

Die HAI-Gruppe stellt ihre Skill- und Kompetenzbewertung auf eine neue Grundlage. Einheitliche Maßstäbe, die Zuordnung von Ausprägungsstufen und die Verknüpfung mit hybriden Lernprozessen sollen das Up- und Reskilling besser planbar machen.



HERAUSGEBER-INTERVIEW

44 Gute Lösung für alle

„Von der Altwelt in die Neuwelt“ will Rainer Ludwig, Personalgeschäftsführer der deutschen Ford-Werke, die Belegschaft führen. Der Transformationsprozess ist hauptsächlich getrieben durch die Elektrifizierung. „Viele Menschen werden nicht mehr das tun, was sie bisher immer gemacht haben“ sagt Ludwig. Stellhebel beim „Kulturwandel“ sind Disability- und Diversity-Management. Eins ist klar: Die Belegschaft muss kleiner werden.
Ralf Steuer / Ruth Lemmer, Berlin



FACHBEITRÄGE

50 Trennung fair gestalten

Strategische Neuausrichtungen gehen oft mit personellen Veränderungen einher. Viele Unternehmen setzen auf Freiwilligenprogramme und geben damit Betroffenen eine Perspektive.

Erich Wulff / Thomas Pauken, Düsseldorf

56 Turbo für Veränderung

Die ING-Bank und die Robert Bosch GmbH nutzen agile Methoden, um schneller auf Veränderungen im Markt und auf Kundenanforderungen zu reagieren.

Markus H. Dahm / Alina Gerhardy / Laura Dierking / Michelle Mäding, Hamburg

NETZWERK

76 HR Persönlich

Helen Reck, Heinrich R. Schradin, Daniel Krauss, Angelika Kambeck, Christoph Bernheine, Alexander Knothe, Alexandra Müller-Stingl, Oliver Burkhard, Rolf Wirtz

79 DGFP-Mitglied im Porträt

Stefanie Schwegler, E. M. Group

SERVICE

75 BILDNACHWEISE

64 BÜCHER Kurzrezensionen; Autorengespräch: Wilhelm Hahn / Werner Beiweis

01 EDITORIAL

75 INSERENTEN


68 RECHT Aktuelle Rechtsprechung, Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht

09 TERMINE

80 VORSCHAU / IMPRESSUM



Individuelles Lernen und Transformation verbinden Weiterentwicklung von Skills



New Learning muss mehr sein als Selbstbestimmung bis hin zum Grad der Beliebigkeit, meint Professorin Simone Kauffeld, Inhaberin des Lehrstuhls für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig. Sie zeigt, wie sich die Weiterentwicklung von Kompetenzen in den Unternehmen mit der Zeit verändert hat und warum heute individuelle Lernziele und Ziele der Organisation aufeinander abgestimmt werden sollten. Nach Kauffeld gilt es auch oder gerade in Zeiten von New Learning, den Transfer des Gelernten im Arbeitsalltag zu sichern, kollegial zu lernen und auf externe Expertise zurückzugreifen. Organisationen seien gut beraten, im Zuge der Transformation Entwicklungsimpulse von außen aufzunehmen.

Viele Unternehmen investieren in Reskilling (Umschulung) und Upskilling (Weiterqualifizierung) ihrer Mitarbeitenden. Ziel ist es, veränderten Jobprofilen gerecht zu werden.

In der Vergangenheit bestand Aufbau von Kompetenz der Mitarbeiter*innen vor allem aus sich abwechselnden Phasen von Qualifizierung und Anwendung des Gelernten (Abb. 1, 1. Strang). Dieses Vorgehen bewährte sich, solange die Prozesse in den Unternehmen dauerhaft stabil und der Umfang neuer Informationen, die von den Mitarbeiter*innen verarbeitet werden mussten, überschaubar waren (Baitsch 1998; Kauffeld 2016). In den 1990er-Jahren wurden die Prozesse kurzlebiger, die Übersetzung von Anforderungen in Qualifizierungsformate, die entsprechende Qualifizierung und deren Anwendung in der Praxis mussten zeitlich enger gekoppelt werden. Die Effizienz hergebrachter Weiterbildungsformate sank (Abb. 1, 2. Strang): Weiterbildungen wurden vielfach als chronisch verspätet angesehen (Staudt / Kriegesmann 1999) und ihre Wirksamkeit angezweifelt. Daher wurde in den 1990er-Jahren massiv eingefordert, Lernen und Anwendung stärker zu verbinden.

Phase des arbeitsintegrierten Lernens...

Diese Forderung spiegelt sich im Begriff der Kompetenz wider, der die erfolgreiche Bearbeitung von (neuartigen) Aufgaben in der Arbeit betont (Kauffeld / Paulsen 2018). Um die wachsenden Anforderungen am Arbeitsplatz bewältigen zu können, wird

nun arbeitsintegriert mit realen Arbeitsaufträgen gelernt (Abb. 1, 3. Strang). Es wird gelernt unter den Bedingungen der Anwendung und Verwertung, damit Umsetzungsprobleme und Reibungsverluste, wie sie nach Weiterbildungen üblich sind, vermieden werden.

Lernprozesse werden kontinuierlich in die Arbeit integriert – und später dann zunehmend online unterstützt. Statt einer Qualifizierung auf Vorrat stehen die benötigten Kompetenzen unter anderem durch Selbstlernen, Jobrotation und die Unterweisung durch Kolleg*innen just in time bereit. Beim „Learning on demand“ werden den Mitarbeiter*innen die Lerninhalte bei Bedarf zur Verfügung gestellt. Die Lernenden können schnell und einfach am Arbeitsplatz auf Wikis, Blogeinträge, digitale Lernbibliotheken et cetera zugreifen. Digitale Tutorials, die unter Mitwirkung von Experten aus der Organisation hergestellt werden, können abgerufen werden, wenn sie benötigt werden.

Das Lernen ist dabei von förderlichen Lernbedingungen am Arbeitsplatz abhängig. Dabei kann zwischen den Rahmenbedingungen auf der Ebene der Organisation (z.B. Bereitstellung von Lernzeiten, Zugriffsmöglichkeiten auf Lerneinheiten) und den Lernpotenzen auf der Ebene der Arbeitsaufgaben (z.B. Feedbacks, Ganzheit-

lichkeit und Vielfältigkeit der Arbeitsaufgaben) unterschieden werden. Wie sehr die Vorstellungen einer lernförderlichen (und partizipativen) Arbeitsgestaltung in den Betrieben inzwischen angekommen ist, zeigt die aktuelle VDI/VDE-Richtlinie 7100 „Lernförderliche Arbeitsgestaltung“.

...plus New Learning

Um veränderten Jobprofilen gerecht zu werden, investieren viele Unternehmen in Reskilling (Umschulung) und Upskilling (Weiterqualifizierung) ihrer Belegschaften. Für das Unternehmen relevante Zukunftskompetenzen werden prognostiziert und mit den Istkompetenzen von Mitarbeitenden abgeglichen, in der Regel mithilfe digitaler Tools (Karwehl / Kauffeld 2021). Aus den „Gaps“ ergibt sich der Kompetenzentwicklungsbedarf, der über ein digitales Tool sichtbar gemacht werden kann (Kauffeld / Paulsen 2018). Über ein Lernmanagementsystem werden Trainingsinhalte (online) bereitgestellt, auf die Mitarbeiter*innen orts- und zeitunabhängig zugreifen können.

Solche Lernangebote berücksichtigen idealerweise unterschiedliche Zielgruppen und unterschiedliche Kompetenzlevels. Die Organisation ist gefordert, Lerninhalte bereitzustellen, die attraktiv, bedürfnisgerecht und praxisbezogen sind und von den Mitarbeiter*innen als relevant erlebt werden. Oft werden die Lerninhalte so bereitgestellt, dass ein Weiterlernen außerhalb der Arbeit möglich ist. Die Mitarbeiter*innen werden idealerweise auf ihren individuellen Lernpfaden mit individuellen Lernzielen und -themen unterstützt, für die sie



Prof. Dr. Simone Kauffeld
Inhaberin des Lehrstuhls für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig
kauffeld@tu-braunschweig.de

eine Veränderungs- und Lernmotivation aufbauen und aufrechterhalten müssen. Unterschiedliche Lerngelegenheiten stehen dabei in Beziehung zueinander und beschreiben den individuellen Lernpfad von Mitarbeiter*innen (Poell 2017; Kauffeld / Paulsen 2018).

Es zeigt sich, dass Teilnehmer*innen einer formalen Weiterbildung selbstständig weiterlernen, wenn sie mit der Maßnahme zufrieden waren (Richter et al. 2020). Darüber hinaus zeigt sich, dass Mitarbeiter*innen auf ihren individuellen Lernpfaden begleitet werden sollten: Lernziele müssen gesetzt, sinnvolle Lerneinheiten identifiziert, der Lerntransfer angeregt und der Lernfortschritt und die Anwendung des Gelernten reflektiert werden, um das Lern-, Umsetzungs- und Karriereziel zu erreichen.

Lernen und Organisationsziele verbinden

Doch reicht es aus, Mitarbeitenden in Zeiten disruptiver Veränderungen, in denen viele (Arbeits-)Prozesse neu gestaltet werden, Lerneinheiten einfach nur bereitzustellen und sie zu begleiten auf ihren individuellen Lernpfaden? Reicht es aus im Sinne des „New Learning“, das zu lernen, was jemand „wirklich, wirklich will“? Durch neue, disruptive Technologien (Abb. 1, 4. Strang) erweist sich allein das arbeitsintegrierte (Online-)Lernen als nicht ausreichend. Nunmehr ist meiner Ansicht nach „Input“ von außen notwendig, um Innovationen zu erzeugen und die Entwicklung der Organisationen voranzutreiben. „Das Schmoren im eigenen Saft“ reicht nicht mehr aus, um eine Organisation zu transferieren.

Qualifizierung und Anwendung gestern und morgen

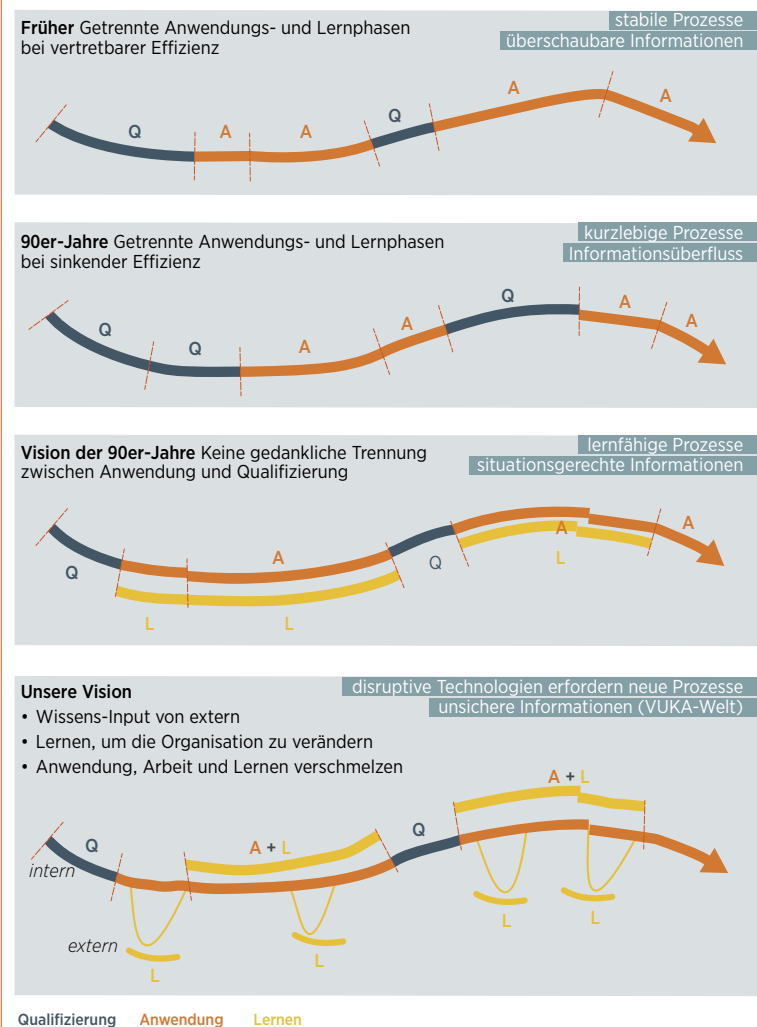


Abb. 1 | Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Baitsch 1998; Kauffeld / Paulsen 2018

Veränderungen rufen oft Widerstand hervor. Ein Kommunikationsansatz, der dem entgegenwirkt, ist die motivierende Gesprächsführung.

Entscheidend ist ebenso, Lernen an die Ziele der Organisation anzubinden, damit aus individuellem Lernen ein unmittelbarer organisationaler Nutzen entstehen kann. Individuelle Lernziele müssen auf Organisationsziele „einzahlen“. Darüber hinaus muss die Umsetzung von Gelerntem über die Gestaltung des Lerntransfersystems gezielt angeregt und unterstützt werden (Abb. 2). Individuelle und soziale Kontextfaktoren bestimmen, inwieweit der Lerntransfer erreicht werden kann.

Wie können die Kompetenzen der Mitarbeiter*innen genutzt und entwickelt werden, damit sie die erforderlichen Transformationsprozesse in der Organisation vorantreiben können? Sie müssen zu Gestaltenden ihrer Organisation werden. Dabei gilt es, auch externes Wissen, das im Rahmen von Weiterbildungen zur Verfügung gestellt wird, situationsangemessen zu nutzen.

Renaissance der Transfersicherung

Um Weiterbildung mit arbeitsnahem Lernen zu koppeln, den Lerntransfer zu stärken und dafür zu sorgen, dass die Organisation von der Weiterbildung profitiert, dienen Transferprojekte als Bindeglied zwischen der Weiterbildung und der Anwendung des Gelernten in der Praxis. Ein konkretes Projekt (z.B. die digitale Wiedergabe von Kundenwünschen in der Produktion, die Digitalisierung des Reklamations- und Qualitätssicherungsprozesses oder die Einführung eines digitalen Zeiterfassungssystems) gilt es dabei im Vorfeld der Qualifizierung zusammen mit der Unternehmensleitung festzulegen.

Die Lerninhalte und das Transferprojekt müssen zu den strategischen Zielen der Organisation passen, Ressourcen dafür bereitgestellt und Erwartungen hinsichtlich des Lern- und Umsetzungsergebnisses, an dem der Erfolg gemessen werden kann, formuliert werden. Grundlage dafür ist eine explizite Vereinbarung zwischen Geschäftsleitung und Teilnehmer*innen des Lernprozesses. Beide Seiten verpflichten sich, zum Erfolg des Projekts beizutragen. Implizit oder explizit können so die Erfolgsfaktoren für den Lerntransfer optimiert werden, das heißt die Bedingungen gestaltet werden, um die Weiterbildungsmaßnahme wirkungsvoller und nutzbarer zu machen.

Ob das Gelernte umgesetzt wird, ist sowohl von den Teilnehmer*innen (Transfermotivation und -volition) als auch von den Trainings selbst (Transferdesign, Arbeits-Trainings-Übereinstimmung, Trainingsatmosphäre) und nicht zuletzt vom Arbeitsumfeld abhängig. In Untersuchungen konnten wir zeigen, dass vor allem Faktoren im Arbeitsumfeld dafür verantwortlich sind, ob der Transfer in den Arbeitsalltag gelingt oder nicht. Die Unterstützung durch Kolleg*innen und Vorgesetzte und die Möglichkeit Wissen anzuwenden, spielen eine große Rolle.

Um die Veränderungen in der Arbeit durch die Projekte nutzbringend in der Organisation einzusetzen, können Design-Thinking-Methoden zur Anwendung kommen, bei dem Teilnehmer*innen den Problemraum ihres Projekts, die Bedürfnisse und den Nutzen für Kolleg*innen und die Organisation ergründen und abbilden („Nutzerreise“) (Endrejat / Kauffeld 2017). Ange-

lehnt an das zu bearbeitende Projekt, gilt es auch, technologische Inhalte in die Weiterbildung zu integrieren. Teilnehmer*innen sollten themenspezifisch neue digitale Technologien oder Vorgehensweisen (wie z.B. Ökobilanzierung, Internet of Things, Industrie 4.0, Augmented Reality, Künstliche Intelligenz, spezielle Softwareprogramme, Systems Engineering) kennenlernen und erproben können, um die Inhalte für die eigene Organisation auswählen und anpassen zu können. Externe Expert*innen für die neuen digitalen Technologien oder Vorgehensweisen stehen ihnen dabei zur Seite und unterstützen projektspezifisch.

Lernen in Netzwerken

Wenn von dem Gelernten tatsächlich etwas in der Organisation ankommen soll, bedeutet dies in der Regel nicht nur für die Weiterbildungsteilnehmer*innen Veränderung, sondern auch für die Kolleg*innen. Veränderungsmaßnahmen werden selten sofort von allen befürwortet. Passiver oder sogar aktiver Widerstand gegenüber Veränderungen werden daher auch Teilnehmer*innen einer Weiterbildung bei der Umsetzung ihres Projekts spüren.

Ein Kommunikationsansatz, der einen vielversprechenden Umgang mit Widerstand erlaubt, ist die motivierende Gesprächsführung. Ursprünglich für die erfolgreiche Kommunikation mit Suchtpatienten entwickelt, konnten diese erfolgreich auf den organisationalen Kontext angewendet werden (Endrejat et al. 2015; Klonek / Kaufeld 2012). Veränderungspotenzial wird gestärkt, indem die Motive für eine Veränderung in einer anerkennenden Atmo-

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen zur Optimierung

Spezifische Teilnehmendenmerkmale

Motivation zum Lerntransfer: Richtung, Intensität und Dauer der Anstrengung, um im Training gelernte Fertigkeiten und Wissen im Arbeitsumfeld nutzbar zu machen

Erfolgsfaktoren

| Planung von konkreten Schritten zur Umsetzung im Training | Selbstverpflichtungsbriefe der Teilnehmenden an sich selbst, die nach einigen Wochen zugestellt werden | Transfertag nach einigen Wochen | Transfercoaching im Job im Anschluss an die Maßnahme | Lernpat*innen als Sparringspartner*innen zur Reflexion | Kommunikation von Erfolgsgeschichten | Übernahme eines Transferprojekts

Generelle Teilnehmendenmerkmale

Generelle Selbstwirksamkeitsüberzeugung: Überzeugung, dass man generell in der Lage ist, seine Leistung zu ändern, wenn man es will

| Ansprechen und Sammeln früherer (Lern-)Erfolge der Beschäftigten | Positives Feedback | Anpassung der Lerninhalte an die Fähigkeiten der Teilnehmenden

Leistungsverbesserung durch Anstrengung: Erwartung, dass Anstrengungen im Transferlernen zu Änderungen in der Arbeitsleistung führen

| Führungskräfte sowie Kolleg*innen über erfolgreiche Trainingserfahrungen berichten lassen | Vergleich mit einer anderen Gruppe, die das Training bereits absolviert hat | Kontrolle der Ergebnisse

Ergebniserwartung: Erwartung, dass Änderungen in der Arbeitsleistung zu erstrebenswerten Ergebnissen für den Teilnehmenden führen

| Signale vom Management, dass Gelerntes honoriert wird | Auswahl der richtigen Leute für das Training | Verpflichtung der Teilnehmenden, Lernziele zu erarbeiten

Trainingsmerkmale

Transferdesign: Ausmaß, in dem das Trainingsdesign Möglichkeiten zum Transfer bietet und in dem die Übungen des Trainings auf die tatsächlichen Arbeitsanforderungen vorbereiten

| Realitätsnahe Übungen, z.B. durch eigene Fallbeispiele der Teilnehmenden | Widerstände antizipieren und Lösungsmöglichkeiten im Training erarbeiten und durchspielen | Intervalltrainings: abwechselnd Lern- und Anwendungsphasen | Follow-up-Module, um Erfahrungen auszutauschen, Transfererfolge aufzuzeigen, Transferhindernisse zu benennen und durch den kollegialen Austausch Ansätze zur Beseitigung zu finden

Trainings-Arbeits-Übereinstimmung: Ausmaß, in dem die Trainingsinhalte mit den Anforderungen im Job übereinstimmen

| Training mit „echten“ Themen | Training im „echtem“ Team | Analyse der Organisation und Aufgaben der Beschäftigten | Aufzeigen der Relevanz der Trainingsinhalte für die Arbeit durch Trainer*innen oder bisherige Teilnehmende | Orientierung an Kompetenzmodell und kompetenzbasierter Gestaltung

Spezifische Arbeitsumfeldmerkmale

Erwartungsklarheit: Ausmaß, in dem Trainingsteilnehmende wissen, was auf sie zukommt

| Konkretisierung von Zielen, Inhalten und Ablauf des Trainings und schriftliches Informieren der Teilnehmenden vorab, z.B. anhand eines Kompetenzmodells | Teilnehmende müssen sich für das Training bewerben. Sie müssen argumentieren, warum sie die Richtigen für die Teilnahme an dem Training sind. | Treffen der Teilnehmenden mit den Trainer*innen vor Beginn der Maßnahmen

Persönliche Transferkapazität: Ausmaß, in dem die Trainingsteilnehmenden zeitliche und Belastungskapazitäten zur Verfügung haben, um neu Gelerntes anzuwenden

| Schaffung von Freiräumen durch Vorgesetzte, damit Beschäftigte Gelerntes ausprobieren und anwenden können | Zeit schaffen, um Anwendung des Gelernten in der Praxis zu reflektieren

Positive Folgen bei Anwendung: Grad, in dem die Anwendung des Trainings in der Arbeit zu positiven Auswirkungen führt

| Entwickeln eines Rücklaufsystems („Was hat die Fortbildung gebracht? Was nicht?“) | Aufzeigen von Erfolgen | Belohnung (Lob, finanziell) | Prämiensystem

Sanktionen durch die Vorgesetzten: Ausmaß, in dem Teilnehmende negative Reaktionen von ihren Vorgesetzten wahrnehmen, wenn sie Gelerntes anwenden

| Einbindung der Führungskräfte in Bedarfsanalyse, z.B. über Kompetenzmodelle | Teilnahme von Führungskräften in den Trainings

Möglichkeit der Wissensanwendung: Grad, in dem Materialien, Werkzeuge, Budgets etc. bereitstehen, um das Gelernte anwenden zu können

| Zur-Verfügung-Stellen von Arbeitsmitteln (z.B. Moderationsmaterial nach einem Moderationstraining oder Software nach Softwareschulung)

Negative Folgen bei Nichtanwendung: Grad, in dem die Nichtanwendung der Trainingsinhalte in der Arbeit zu negativen Auswirkungen führt

| Vergleich zwischen Trainingsgruppe und Kontrollgruppe | Beurteilung der Vorgesetzten nach erfolgreicher Umsetzung der Trainingsinhalte

Unterstützung durch Kolleg*innen: Ausmaß, in dem gleichgestellte Kolleg*innen das Lernen „on the job“ unterstützen und verstärken

| Erzeugen eines gemeinsamen Lerninteresses | Treffen mit Teilnehmenden und Kolleg*innen (Informationsaustausch, Umsetzungsvereinbarungen) | Auftrag des Teams an Trainingsteilnehmende | Bericht der Trainingsteilnehmenden über das Training

Unterstützung durch Vorgesetzte: Grad, in dem Vorgesetzte das Lernen „on the job“ unterstützen und verstärken

| Identifikation des Fortbildungsbedarfs individuell für jede*n Mitarbeitende*n durch Vorgesetzte | Definition von Lernzielen vor der Maßnahme mit den Mitarbeitenden | Definition von Voraussetzungen für die Umsetzung des Gelernten | Treffen von Umsetzungsvereinbarungen | Zuweisen einer aktiven Rolle an die Führungskräfte für die Umsetzung der Trainingsinhalte der Mitarbeitenden | Transfergespräche

Generelle Arbeitsumfeldmerkmale

Offenheit für Änderungen in der Arbeitsgruppe: Ausmaß, in dem vorherrschende Normen in der Gruppe die Anwendung von Fertigkeiten und Wissen ermutigen

| Training der ganzen Gruppe | Workshop zu Normen in der Gruppe | Förderung einer positiven Stimmung, insbesondere geteilte Gefühle von Interesse und Begeisterung

Feedback: Formelle und informelle Rückmeldung über eine individuelle Arbeitsleistung

| Regelmäßige Mitarbeitengespräche | 360-Grad-Feedback | Kund*innenkontakt



In Lern- und Trainingsgruppen unterstützen sich die Mitarbeitenden gegenseitig bei der Anwendung neuer Technologien.

sphäre erkundet und evoziert werden. Die Teilnehmer*innen trainieren die motivierende Gesprächsführung anhand von Fallbeispielen mit einem digitalen Lerntool, um sie für ihr Transferprojekt einzusetzen.

Bei der Einführung neuer Technologien, Vorgehensweisen oder der Umgestaltung ganzer Arbeitsprozesse müssen neben den Teilnehmer*innen an der Weiterbildung, die die Veränderungen in die Organisation hineinragen, auch ihre Kolleg*innen hinzulernen. Daher lernen die Teilnehmer*innen Methoden kennen, um ihre Kolleg*innen auf dem Einführungsweg zu begleiten und sie beim Lernen zu unterstützen. Agiles Lernen wird in den Arbeitsprozess integriert; damit ist schnelles Testen, Reflektieren und Anpassen möglich. Mitarbeiter*innen werden angeregt, selbstbestimmt und autonom ihren Lernweg zu gestalten und sich bedarfsorientiert Unterstützung einzuholen.

Transformations- und Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen können durch eine starke Vernetzung und sozialen Austausch gefördert und beschleunigt werden. Daher nehmen Mitarbeiter*innen im Tan-

dem an der Qualifizierung teil und bearbeiten in Tandems ein Transferprojekt. Dies dient der gegenseitigen sozialen Unterstützung bei der Umsetzung des Projekts. Es entsteht die Möglichkeit, sich gegenseitig zu beraten und zu reflektieren. Des Weiteren sollte die Vernetzung der Teilnehmer*innen der Lern- beziehungsweise Trainingsgruppe untereinander gefördert werden. Insbesondere das Format der kollegialen Fallberatung (Tietze 2010) kann eingesetzt werden, um die Expertise der Teilnehmer*innen bei der Projektbearbeitung gegenseitig nutzen und untereinander von Erfahrungen profitieren zu können: Wie haben andere Hindernisse aus dem Weg geräumt? Wie nehmen diese ihre Rolle als „VeränderungsMacher*innen“ (siehe unten) wahr? Alumni vorheriger Kohorten werden in die Weiterbildung integriert, indem diese über ihre Erfahrungen berichten und als Rollenvorbilder agieren.

Reflexion mithilfe digitaler Tools

Um die Mitarbeiter*innen einer solchen Weiterbildung mit ihrem Transferprojekt

auf ihrem Lern- und Umsetzungspfad zu begleiten, ist Reflexion entscheidend. Die geschieht einerseits in der Weiterbildung mit den Trainer*innen und andererseits mithilfe eines digitalen Tools. Das ermöglicht neben der Selbstreflexion Rückmeldungen anderer zum Lern- und Transferfortschritt und trägt so zu einer positiven Lern- und Feedbackkultur bei.

Um Umsetzungsprojekte zur würdigen und im Unternehmen darüber zu informieren, bietet ein Abschlussforum eine geeignete Bühne. Die Projekte werden hinsichtlich ihrer Ausgangssituation, dem Vorgehen, ihrer Wirkung und der Learnings plastisch beschrieben. Außer den Teilnehmer*innen berichten die Geschäftsführenden aus der Unternehmensperspektive. Neben der Information und Verbreitung der Ideen erfahren die Teilnehmer*innen so Anerkennung für ihre Leistung und stärken ihre Selbstwirksamkeit. Eine Zertifikatsübergabe kann das Abschlussforum abrunden. Unternehmensspezifisch können weitere Kommunikationskanäle zur Verbreitung der Transferprojekte genutzt werden.

Weiterbildung „VeränderungsMacher*in“

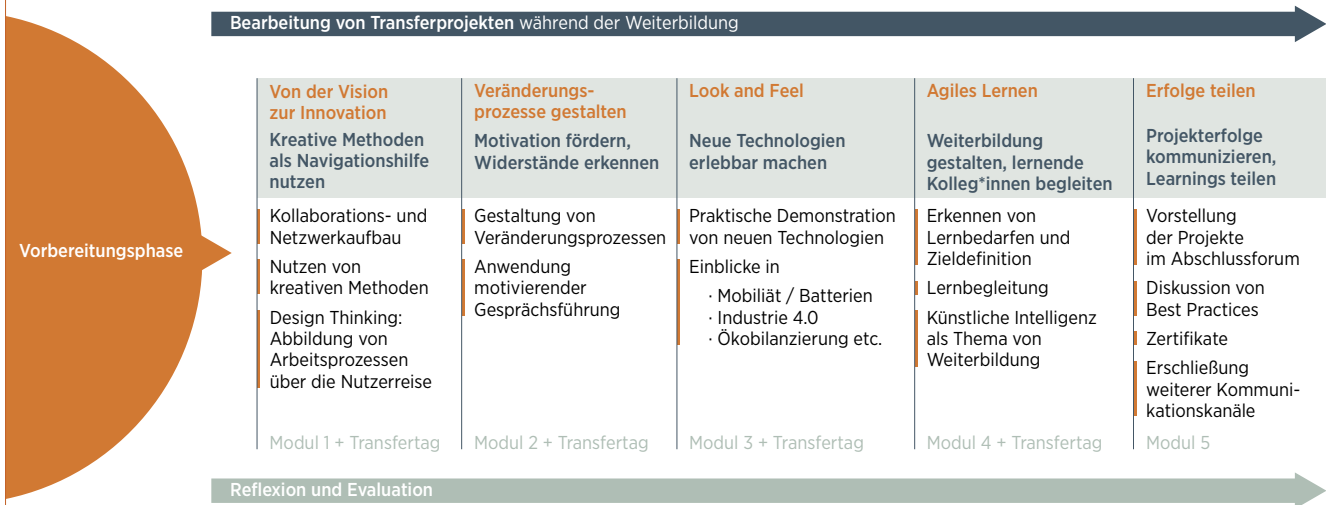


Abb. 3 | Quelle: 4-A Side GmbH

Wie eine Weiterbildung auf der Basis von Transferprojekten zur Organisationsentwicklung genutzt werden kann, zeigt Abbildung drei zu der Weiterbildung „VeränderungsMacher*in“. Das sechsmonatige (optional digitale) Weiterbildungsformat führt die 4 A-SIDE GmbH in Kooperation mit der Demografieagentur und unter Beteiligung des Niedersächsischen Forschungszentrums Fahrzeugtechnik (NFF) durch. Gefördert wird die Weiterbildung im Rahmen der Fachkräftebündnisse Süd-OstNiedersachsen und NordOstNiedersachsen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Landes Niedersachsen. Insgesamt wurden bislang 41 Teilnehmende zu VeränderungsMacher*innen qualifiziert.

Fazit

Um mithilfe der Kompetenzen der Mitarbeiter*innen eine Organisation weiterzuentwickeln, reicht arbeitsintegriertes Lernen nicht aus. Disruptive Technologien erfordern neue Prozesse, die gestaltet werden müssen. Wissen von außen wird benötigt, um Handlungsmöglichkeiten des

Einzelnen und der Organisation zu erweitern. Die Gestaltung des Lerntransfersystems und die Nutzung von Netzwerken helfen, Mitarbeitende auf ihren individuellen Lernpfaden zu unterstützen, Veränderungsbereitschaft aufzubauen und die Personalentwicklung zur Organisationsentwicklung zu nutzen. ●

Literatur

- Baitsch, C. (1998):** Lernen im Prozeß der Arbeit – zum Stand der internationalen Forschung, in: ABWF (Hg.): Kompetenzentwicklung '98: Forschungsstand und Forschungsperspektiven, 269-337
- Endrejat, P. C. et al. (2015):** A psychology perspective of energy consumption in organisations: The value of participatory interventions, in: *Indoor and Built Environment*, 24, 937-949
- Endrejat, P. C. / Kauffeld, S. (2017):** Wie könnten wir Organisationsentwicklungen partizipativ gestalten?, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 48 (2), 143-154
- Karwehl, L. J. / Kauffeld, S. (2021):** Traditional and new ways in competence management: Application of HR analytics in competence management, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 52 (1), 7-24
- Kauffeld, S. (2016):** Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern, 2. Aufl., Berlin

Kauffeld, S. / Paulsen, H. (2018): Kompetenzmanagement in Unternehmen. Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen, Stuttgart

Klonek, F. E. / Kauffeld, S. (2012): „Muss, kann... oder will ich was verändern?“ Welche Chancen bietet die Motivierende Gesprächsführung in Organisationen, in: *Wirtschaftspsychologie*, 14 (4), 58-71

Poell, R. F. (2017): Time to 'flip' the training transfer tradition: Employees create learning paths strategically, in: *Human Resource Development Quarterly*, 28 (1), 15-19

Richter, S. et al. (2020): Understanding learning spillover: The major role of reflection in the formal-informal learning interaction within different cultural value settings, in: *Journal of Workplace Learning*, 32 (7), 513-532

Staudt, E. / Kriegesmann, B. (1999): Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung, in: ABWF (Hg.): *Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Kultur*, 17-95

Tietze, K. O. (2010): Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung, Wiesbaden

„Eine gute Lösung für alle beteiligten Parteien“

Ford-Personalgeschäftsführer Rainer Ludwig über die Kraft einer ausgleichenden Personalpolitik, neue Initiativen in Recruiting und Weiterbildung sowie die Chancen von Vielfalt



„Von der Altwelt in die Neuwelt“ – diesen Sprung haben Autobauer laut Ford-Personalgeschäftsführer Rainer Ludwig derzeit zu bewältigen. Er beschreibt die Transformation als Kulturwandel, der Management und Mitarbeiter mitnehmen muss, auch wenn die Restrukturierung weiter Arbeitsplätze kostet.

Herr Ludwig, lassen Sie uns zum Start über den aktuellen Stand des leidigen Dauerbrenners Corona sprechen.

Rainer Ludwig Wir haben bis auf die sechs Wochen Lockdown ab März 2020 unsere Produktion weiterlaufen lassen und sofort sehr hohe Coronastandards implementiert – orientiert an den Vorgaben der Regierung und unserer Muttergesellschaft, der Ford Motor Company. So konnten und können wir bis heute Corona weitgehend hier aus dem Betrieb heraushalten. Darauf sind wir ziemlich stolz. Denn da wir ein Fertigungsbetrieb sind, waren immer relativ viele Beschäftigte anwesend. Wir haben dieses Pendeln zwischen Öffnung und Nichtöffnung nicht mitgemacht. Mit allen Betriebsparteien – dem Betriebsrat, dem Management, unserem Gesundheitsdienst und natürlich mit dem Personalbereich – haben wir effizient beraten und entschieden. Als die 3G-Regelung kam, wurde der Zugang zum Werk innerhalb von 48 Stunden automatisiert geregelt. Wir verfügen über Testzentren an unseren Standorten sowie zwei Impfbereichen in Köln und Saarlouis.

Wie werden Sie zum Sommer hin agieren?

Ludwig Wir würden jetzt als Konzern eigentlich gerne wieder zur Normalität zurückkehren. Wir werden weiterhin Abstände einhalten und die Maskenpflicht aufrechterhalten, auf jeden Fall in Innenräumen.

Wir werden vorsichtig bleiben. Die Kernbotschaft lautet „stabil bleiben“ – immer abgestimmt zwischen allen Betriebsparteien. Unsere Belegschaft arbeitet mit Maske, baut Autos mit Maske, entwickelt Autos mit Maske, aber wir hoffen natürlich, dass diese Einschränkungen bald nicht mehr notwendig sein werden.

Sie gestatten normale OP-Masken?

Ludwig Mit FFP2-Masken muss man alle 75 Minuten eine Pause machen. Da wir aber eine generelle Maskenpflicht auf dem gesamten Gelände haben, haben wir uns auf das Tragen medizinischer Masken verständigt.

Für Bürobeschäftigte gibt es eine Homeoffice-Vereinbarung.

Ludwig Wir hatten bereits vor Corona Betriebsvereinbarungen zu Telearbeit und zu mobilem Arbeiten abgeschlossen. Vor allem Letztere ist sehr modern und zielführend, weil sie auf einem Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden beruht. Corona hat uns gezeigt, was alles möglich ist. Wir werden die Mobilitätsvereinbarung ausbauen. In unserer Evolution of Work werden wir die Arbeitskonzepte anpassen. Im Rahmen eines Pilotprojekts haben wir eines unserer Bürogebäude am Kölner Standort komplett neugestaltet und nicht mehr für jeden Beschäftigten einen Arbeitsplatz eingeplant. Das erfordert natür-



Rainer Ludwig ist Geschäftsführer für Personal- und Sozialwesen sowie Arbeitsdirektor der deutschen Ford-Werke. Im Dezember 2021 übernahm der 57-Jährige die Verantwortung als Executive Director für Business Transformation, seit Februar den stellvertretenden Vorsitz der Geschäftsführung und kommissarisch den Vorsitz. Diplom-Ingenieur Ludwig studierte Produktionstechnik und startete seine Karriere im Ford-Personalsektor 1989. Schon mit 26 Jahren leitete er die Personalabteilung für Lohnempfänger in Motorenwerk, Schmiede und Druckguss in Köln, damals 3 000 Beschäftigte. Über Organisations- und Personalplanung, die Personalleitung der Ford Bank und die Leitung Personalwesen Europa stieg der technisch versierte Personalprofi 2004 in die Geschäftsführung auf. 2020 wurde Rainer Ludwig zum Präsidenten des Dachverbands der europäischen Metall- und Elektro-Arbeitgeberverbände Ceemet gewählt.

lich Modelle, wer wann wo arbeitet und wer wann von zu Hause oder auch in Collaboration Spaces zusammenarbeitet. Das werden wir weiter vorantreiben.

Ihre Werksarbeiter gehörten während Corona zu den Menschen, die immer in den Betrieb kommen mussten.

Ludwig Man kann natürlich Beschäftigten in der Fertigung nicht die gleiche Flexibilität anbieten wie in den Bürobereichen. Dennoch ermöglicht unsere Mobilarbeitsregelung stundenweise Abwesenheiten, etwa wenn jemand einen wichtigen Termin wahrnehmen muss. Eines hat die Coronasituation uns jedoch gezeigt: Sie müssen alle Beteiligten mitnehmen. Wir haben uns jeden Montag, teilweise am Anfang sogar zweimal die Woche, mit allen Werk- und Bereichsleitungen sowie den Arbeitnehmervertretungen zusammengeschalet und uns permanent abgestimmt. Wenn es offene Fragen gab, wenn es negative Reaktionen gab, wurde zeitnah geklärt, wie wir mit dieser Situation umgehen. Und ich denke, das war und ist der entscheidende Erfolgsfaktor. Wenn wir etwas entschieden haben, haben wir das gemeinsam getragen und umgesetzt.

Das klingt unglaublich friedlich. Aber es gab doch sicher auch Konflikte.

Ludwig Es gibt natürlich unterschiedliche Meinungen. Die Maskenpflicht auf dem gesamten Werksgelände einzuführen, das war keine einfache Diskussion, aber alle Beteiligten wussten, dass das Tragen eines Mund-Nasen-Schutzes der beste Schutz vor Ansteckung ist.

Hybridmodell für die Personalgewinnung

Neben Corona laufen die klassischen HR-Themen weiter. Sie haben das Recruiting outsourct?

Ludwig Wir haben ein Hybridmodell. In unserer Berufsausbildung haben wir eine

Einstellabteilung, die viele gute Initiativen initiiert und sehr engen Kontakt zu den jungen Menschen hält. Das halten wir komplett selbst in unserer Hand. In der übrigen Recruitment-Abteilung ist es ein Sowohl-als-auch. Natürlich nutzen wir im klassischen Executive Search oder auch bei der Vorauswahl von Kandidaten für unsere extern zu besetzenden Positionen externe Unterstützung. Die Entscheidung darüber, wer ausgewählt wird, liegt aber immer bei internen Ford-Ressourcen und den verantwortlichen Fachbereichen. Da die Anzahl der externen Einstellungen über die Jahre sehr stark variiert, haben wir unseren Recruitment-Bereich so aufgestellt, dass wir sehr flexibel agieren können.

Bei der Einführung von zentralen Recruiting-Centern im Sinne einer Shared-Service-Organisation kommt der größte Widerstand oft aus den eigenen Reihen, weil die HR Business Partner gegenüber den Fachbereichen punkten können, wenn sie die richtigen Menschen an Bord holen. Führen Sie diese Diskussion?

Ludwig Ja, natürlich. Beim Recruitment wollen Personaler ganz klar beteiligt sein. Aus meiner Sicht müssen sie das auch, gemeinsam mit der Bereichsleitung aus der Fachabteilung. Ob man bestimmte Dinge inhouse oder über Externe organisiert, da gibt es permanente Diskussionen. Die eigentliche Entscheidung über die Personalauswahl liegt beim Fachbereich, der durch die Personalabteilung unterstützt wird. Deren Arbeit beginnt schon lange vor der eigentlichen Einstellung. Wir machen viel, um Menschen mit uns in Verbindung zu bringen. Wir haben unsere eigenen internen dualen Studiengänge, die do2-Programme. Für Studierende bieten wir Praktika und Stipendien. Die besten Bachelor-Abschlüsse an der RWTH Aachen werden mit dem Henry-Ford-Studienpreis ausgezeichnet. Und wer da gewinnt, den versuchen wir natürlich direkt an uns zu binden.

Gibt es vergleichbare Aktivitäten für Ausbildungsberufe, um die Besten zu gewinnen?

Ludwig In unserer Berufsausbildung sind Tage der offenen Tür, Girls' Days, Schülerpraktika und vieles mehr wichtige Instrumente, um frühzeitig junge Menschen an uns zu binden. Wir haben bei den Ford-Werken schon in der Vergangenheit für die Berufsausbildung nie ausschließlich eine Bestenauslese auf Basis von Schulnoten vorgenommen. Wir haben einen kontinuierlichen Einstellprozess, der alle Facetten von Kandidatinnen und Kandidaten berücksichtigt und deshalb für alle Schulabschlüsse Ausbildungsmöglichkeiten anbietet. Und wir haben die Kapazitäten der Berufsausbildung in dem Restrukturierungsprozess, durch den wir gerade gehen, genutzt, um auch unserer vorhandenen Belegschaft eine Komplettausbildung anzubieten. Unser Mitarbeiter-Aufqualifizierungsprogramm MAQ haben wir gemeinsam mit der Agentur für Arbeit in Köln entwickelt. Für Köln und für das Saarland.

Bedeutet aufqualifizieren, dass Ungelernte eine Ausbildung mit Gesellenbrief machen?

Ludwig Vorrangig können Ungelernte eine Ausbildung erwerben. Aber auch Beschäftigte, die schon lange nicht mehr in ihrem erlernten Beruf tätig waren, haben die Möglichkeit, eine Ausbildung zu machen, die heute relevanter ist. So kann der Zerspaner zum Beispiel zum Elektroniker oder Fachinformatiker aufqualifiziert werden, Berufe, die wir in der Digitalisierung dringend benötigen. Das Angebot geht über alle Altersgruppen.

Auf wie viele Jahre kommt der Älteste?

Ludwig Ich weiß nicht, wie alt der Älteste ist, aber wir haben Teilnehmer, die über 50 Jahre alt sind. Das zeigt zum einen, dass viele Beschäftigte offen mit dem Wandel umgehen und bereit für neue He-

Vom Quadricycle zur E-Mobilität

Der Maschinist Henry Ford startete mit dem Quadricycle, bei dem der Motor auf einen Rahmen mit Fahrradrädern montiert wurde, stieg erfolgreich um auf ein selbst gebautes Rennauto und gründete 1903 in Detroit die Ford Motor Company. Mit der Installation von Fließbändern forcierte er die Massenproduktion im Fahrzeugbau.



Heute setzt Ford weltweit rund 136 Milliarden US-Dollar (2021) um. Focus, Fiesta, Kuga sind Erfolgsmodelle für Privatleute in Deutschland, mit dem blau-weißen Logo werden Nutzfahrzeuge vom Ford Transit bis zum Omnibus verkauft. Bis 2024 will der Autobauer sieben vollelektrische Pkw und Transporter auf den Markt bringen.

rausforderungen sind. Und zum anderen hilft uns dieser Mix aus jungen Auszubildenden und den Teilnehmenden unserer MAQ-Programme, uns gut auf den demografischen Wandel und die anstehenden Aufgaben in den Bereichen Software und Connectivity einzustellen.

Das ist das Problem aller Autohäuser, dass sie mit Google und Co. konkurrieren.

Ludwig Wir entwickeln die Struktur unserer Berufsausbildung und die einzelnen Berufe in permanenter Abstimmung zwischen den Fachbereichen und der Berufsausbildung weiter. So haben wir in den vergangenen Jahren etliche Ausbildungen auf duale Studiengänge umgestellt. Zunächst in einzelnen technischen Bereichen. Jetzt dehnen wir das aus. Wenn Sie dann nach fünf Jahren jemanden haben, der seine Berufsausbildung bei uns gemacht und parallel ein Studium absolviert hat, der hat „blaues Blut“, ist dann wirklich schon ein Fordler oder eine Fordlerin. Einige dieser Absolventen sind mittlerweile schon in höheren Managementebenen angekommen.

Bei Ihnen gibt es also nicht irgendwo den Punkt, an dem es heißt, diese

Managementetage kannst du jetzt nicht mehr erklimmen, du hast ja kein richtiges, sondern nur ein duales Studium?

Ludwig Nein. Es mag daran liegen, dass wir ein amerikanischer Konzern sind. Ein Studium ist eine wichtige Eingangsvoraussetzung, um eine Führungslaufbahn zu starten. Aber man muss nicht promoviert sein, es reicht auch ein Bachelor oder ein Master. By the way, ich habe an der Fachhochschule Köln Produktionstechnik studiert. Heute hat die einen tolleren Namen, heißt Technische Hochschule Köln. Aber mein Fachhochschulabschluss hat meiner Laufbahn nicht geschadet.

Kulturwandel mit der Factory of Tomorrow

Auch bei guten Grundqualifikationen veraltet heute alles Wissen schnell. Welche Schwerpunkte hat die Ford-Weiterbildung?

Ludwig Als Automobilindustrie hatten wir immer ein zyklisches Geschäft. Wir haben regelmäßig neue Produkte auf den Markt gebracht, immer wieder neue Motoren oder Getriebe. Dafür werden Beschäftigte geschult. Dann bieten wir natürlich auch

viele Trainingsmaßnahmen zu Soft Skills an. Erst gerade haben wir verkündet, dass am Kölner Standort zwei Milliarden investiert werden, um zwei Elektrofahrzeuge hier zu bauen. Noch wird gebaut, aber in unserer Factory of Tomorrow werden wir zum einen MAQ-Beschäftigte einsetzen. Zum anderen haben wir aber ein Riesenprogramm für über 3 000 Beschäftigte abgestimmt, die mehr als 120 Stunden Training angeboten bekommen, um den Wandel vom klassischen Benziner hin zum Elektromobil zu begleiten. Nicht nur technisch, sondern auch sozial und kulturell. Wir entwickeln im Rahmen unserer Factory of Tomorrow ein Coaching, das wir bis auf die unteren Führungsebenen, also bis zum Teamcoach und Meister anbieten wollen. So wollen wir diese Kulturveränderung, das permanente Lernen und die permanente Weiterentwicklung wirklich mit einbringen.

Ist Kulturwandel nicht ein etwas großer Begriff, wenn ein Benziner vom Elektroauto abgelöst wird?

Ludwig Das bedeutet für uns hier am Standort natürlich schon eine große Transformation. Viele Menschen werden nicht mehr das tun, was sie bisher immer gemacht haben. Auch in den Werkhallen wollen wir Teamkonzepte stärker als bisher fördern, um so effizient wie möglich und mit so viel Spaß wie möglich die Fertigung gestalten zu können.

Die Transformation betrifft die ganze Autobranche, auch die Mitarbeiter, deren Jobs überflüssig werden. Und doch organisieren sich die Hersteller nicht in Allianzen.

Ludwig Also den Wechsel unserer Belegschaft von der Altwelt in die Neuwelt vollziehen wir schon selbst. Wir haben bereits einen großen Transformationsprozess hinter uns. Wir haben 500 Millionen Dollar Strukturkosten reduziert. Das heißt, wir haben 5 400 Stellen abgebaut. Freiwillig, sozialverträglich, in Abstimmung mit den

Sozialpartnern haben wir das sehr gut hinkommen. Und wir müssen auch davon ausgehen, dass wir weiter kleiner werden. Das ist so. Die Elektrifizierung erfordert andere Arbeitsplätze, aber insgesamt werden wir kleiner werden – da gibt es viele unabhängige Studien, die sowohl auf Arbeitgeberseite als auch aufseiten der Gewerkschaften verstanden und akzeptiert werden. Aber auch wenn wir kleiner werden, ist und bleibt Ford ein Familienunternehmen, und wir wollen unserer Belegschaft auch zukünftig dauerhafte Perspektiven anbieten.

Disability-Management: Nicht auf die Defizite gucken

Zu einem Familienunternehmen gehört auch der respektvolle Umgang mit unterschiedlichen Beschäftigtengruppen. Welchen Ansatz hat Ihr Disability-Management?

Ludwig Wir haben 2006, da war ich schon in Personalverantwortung, als erstes Unternehmen in Deutschland die Zertifizierung für unser Disability-Management aus Kanada erhalten. Dieses Konzept, nicht auf die Defizite zu gucken, sondern auf das zu schauen, was die betroffenen Personen noch können, und sie dann entsprechend auch einzusetzen, haben wir seitdem immer weitergeführt. Wir haben das Kernziel, möglichst viele Arbeitsplätze ergonomisch so zu gestalten, dass dort auch Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen arbeiten können. Dafür nutzen wir Tools, die gut in die aktuelle Metaversum-Diskussion passen. Bevor überhaupt die Linie aufgebaut wird, schauen wir in Virtual Reality, wo Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe unnötige Belastungen erzeugen könnten. Auch wenn wir die Möglichkeit nutzen, gesundheitlich eingeschränkte Beschäftigte in kleinen Nacharbeitsbereichen einzusetzen, ist es nicht unser Ziel, Bereiche nur für gesundheitlich eingeschränkte einzurichten. Vielmehr wollen wir die Menschen in den normalen Produk-

tionsprozess integrieren. An einigen Arbeitsplätzen übernehmen Roboter – zusammengesetzt aus Collaboration und Roboter werden sie Cobots genannt – die schweren Anteile des Arbeitsablaufs, unterstützt durch den Beschäftigten. Dafür wurde uns 2021 der Inklusionspreis der Deutschen Wirtschaft verliehen. Beim Aufbau unserer neuen Türenstraße haben wir über 40 Arbeitsplätze eingerichtet, die Beschäftigten mit gesundheitlichen Einschränkungen vorbehalten sind. Vorrangiges Ziel bleibt allerdings, über ein nachhaltiges betriebliches Gesundheitsmanagement sowie die Optimierung des Linienprozesses gesundheitliche Einschränkungen zu vermeiden.

Was treibt Sie an, solche nicht gerade preiswerten Optimierungen umzusetzen?

Ludwig Wir machen das natürlich nicht nur aus Menschenliebe, sondern auch, weil es effizient ist. Gerade unser Kölner Werk ist über viele Jahrzehnte dafür bekannt, eines der effizientesten Ford-Werke weltweit zu sein. Das erreichen wir nur, indem wir auch Ergonomie optimal gestalten.

Sie könnten die Restrukturierung auch nutzen, um gezielt Mitarbeitern, die nicht mehr voll einsatzfähig sind, ein Ausstiegsangebot zu machen.

Ludwig In den Restrukturierungsprozessen haben wir vielen Beschäftigten Aufhebungsverträge angeboten. Über 5 000 Stellen abzubauen, das kriegen Sie nur hin, wenn Sie flächendeckend Angebote machen.

Wie haben Sie es geschafft, bei Ford Deutschland relativ geräuschlos die Zahl von 25 000 auf 19 500 Beschäftigte zu reduzieren?

Ludwig Das gelingt, wenn die Programme in ihrer Kombination unterschiedliche Interessen ansprechen. Kontinuierlich bieten wir Altersteilzeit an, da haben wir etwas aufgestockt. Und bei all den Freiwilligenprogrammen haben wir sehr intensiv beraten – zu Finanzfragen oder zum

Outplacement über externe Firmen. Jobmessen fanden statt. Weiterentwicklung stand im Fokus. Etwa bei unserem Überbrückungsmodell: Da können Sie mit 55 Jahren aussteigen und erhalten ungefähr 55 Prozent ihres Bruttoentgelts. Diesen Schritt gehen Menschen, die schon lange davon geträumt haben, einmal etwas völlig anderes zu machen, und dafür nicht mehr das gleiche Entgelt benötigen.

Vielfalt ist etwas Wunderbares

Menschen mit Einschränkungen und ältere Mitarbeiter hat Ihre Personalarbeit im Blick. Lassen Sie uns über die Diversity-Dimension Frauen sprechen. Das Werk Saarlouis hat eine Chefin. Ist die Werkleiterin die berühmte Ausnahme?

Ludwig Sara Gielen ist dort schon die zweite Werkleiterin. Wir haben Mitte der 1990er mit der Diversity-Initiative und den entsprechenden Trainings angefangen. Zuerst müssen Sie das Mindset verändern. Alle sollen verstehen, dass Vielfalt etwas Wunderbares ist. Heute ist es Teil unserer Unternehmensstrategie, zu sagen, je vielfältiger unsere Belegschaft ist, desto eher wird ein Produkt entwickelt, das viele Anforderungen der Kunden erfüllt. Mit unserer FiT-Initiative, die auf Frauen in Technik setzt, motivieren wir ganz früh junge Frauen für technische Berufe. Ob Ausbildung oder duales Studium: Wir werben um weiblichen Nachwuchs. Über alle Ebenen werden Ziele formuliert, wie wir Frauen weiterentwickeln. Wenn wir Nachfolgepläne haben, auf denen keine Frauen stehen, müssen wir Frauen entwickeln können oder extern einstellen. Inzwischen arbeiten sehr viele Frauen in den Führungsebenen der verschiedenen Bereiche. Aber auch wir können noch mehr tun, müssen noch weiter fördern. Im Moment intensivieren wir die Diversity-Initiativen. Sowohl europäisch als auch für die deutschen Ford-Werke haben wir eine klare Governance-

Struktur etabliert, die sicherstellt, dass wir unsere Ziele auch erreichen.

Und was die Diversity-Dimension sexuelle Orientierung angeht, sind Sie bestimmt im CSD in Köln mit dem Wagen dabei?

Ludwig Seit über 25 Jahren. Wir haben mit Ford Pride ein aktives internationales Mitarbeiternetzwerk der Queer-Community. Die Krux bei Diversity-Themen sind die vielen wichtigen Facetten, die nicht alle gleich leicht zu erfassen sind. Den Frauenanteil auf Führungsebene kann man einfach messen. Aber die anderen Unterschiedlichkeiten dürfen nicht hintenüberfallen. Sie zu respektieren und für eine Teameffizienz zu nutzen, ist ein wichtiger Aspekt. Ich zum Beispiel bin Sponsor der Turkish Resource Group. In einem Projekt dieses Mitarbeiternetzwerks gehen engagierte Beschäftigte, die oftmals selbst einen Migrationshintergrund haben, in Schulen, besonders in Brennpunktstadteile, wo viele Schüler mit Migrationshintergrund lernen. Sie präsentieren, was man bei Ford alles erreichen kann, wenn man eine gute Ausbildung hat, sich Mühe gibt und sich anstrengt. Unsere Mentoren motivieren und bekommen von den Schulen großartiges Feedback.

Ein großartiges Feedback haben Sie als Personalverantwortlicher auch gerade erhalten. Mit Ihrem Aufstieg zum stellvertretenden Vorsitzenden der Geschäftsführung. Ungewöhnlich für Personalmanager, die in der Regel um ihr Ansehen kämpfen.

Ludwig Als Arbeitsdirektor dieses Unternehmens habe ich mich noch nie nicht ernst genommen gefühlt. Im Gegenteil, ich war immer integraler Bestandteil der Geschäftsführung und habe gemeinsam mit den Vorsitzenden, lange Jahre mit Bernhard Mattes, zuletzt mit Gunnar Herrmann, zukunftsweisende Vereinbarungen mit der Arbeitnehmervertretung verhandelt und Investitionssicherungsvereinbarungen getroffen.

Das führte zu Ihrer Ernennung?

Ludwig Warum bin ich da, wo ich bin? Vorsitzende kommen in der Automobilindustrie in der Regel aus dem Marketing, dem Vertrieb oder aus der Technik. Mit meiner technischen Ausbildung habe ich zum einen eine große Nähe sowohl zu den Fertigungsbereichen als auch zu den Entwicklungsbereichen. Und zum anderen haben wir als Personalteam in den vergangenen Jahren die Veränderungsprozesse immer sehr gut begleitet. Da wir uns im Moment in einem wahnsinnigen Transformationsprozess befinden, konnte sich die Unternehmensspitze wohl gut vorstellen, dass ich dieses Thema auch weiter forcieren. Deswegen habe ich schon zum 1. Dezember die Rolle als Executive Director für Business Transformation von Gunnar Herrmann übernommen. Und ab dem 1. Februar folgten der stellvertretende Vorsitz und kommissarisch der Vorsitz der Geschäftsführung. Ich bin sehr breit aufgestellt: in der Fertigung und Produktentwicklung, auch als Personalleiter der Ford Bank und eines europäischen Joint Venture. Als Vorsitzender oder stellvertretender Vorsitzender eines Unternehmens sollte man einen breiten Erfahrungsschatz mitbringen.

Eigene Gedanken gepaart mit Grundoptimismus

Ihre Initiative und Ihre Flexibilität müssen sich bis in die Konzernzentrale herumgesprochen haben.

Ludwig Ganz sicher gehöre ich nicht zu den Leuten, die darauf warten, dass man ihnen sagt, was sie zu tun und zu lassen haben. Ich gehöre auch nicht zu den Leuten, die zu allem Ja und Amen sagen, was aus der Konzernzentrale verkündet wird. Ich habe meine eigenen Gedanken, gepaart mit dem Grundoptimismus, dass man auch in schwierigen Situationen immer eine Lösung herbeiführen kann. Ich akzeptiere nicht alles, was mir so ins Ohr geflüstert wird, sondern ich habe den Drang,

eine gute Lösung für alle beteiligten Parteien zu erarbeiten. Das klappt alles nur mit einem guten Team, wie ich es bei uns im Personalbereich habe.

Birgt Ihre Doppelrolle Konfliktpotenzial?

Ludwig Ich sehe keine Konflikte. Auch als Vorsitzender der Geschäftsführung müssen Sie doch wie der Arbeitsdirektor immer die Interessen der Belegschaft und der Geschäftsleitung übereinanderbringen.

Wie organisieren Sie die unterschiedlichen Teams, die Ihnen im Personal und jetzt als Vorsitzender der Geschäftsführung zuarbeiten? Und wird im Juni, wenn Martin Sander von Audi kommt und übernimmt, alles wieder umgestellt?

Ludwig Zum einen habe ich einen Teil meiner klassischen HR-Aufgaben auf mein Team aufgeteilt. Operative Aufgaben, die ich bisher wahrgenommen habe, kann ich mit sehr gutem Gewissen meinem Team zuordnen und mich entlasten. Zum anderen haben wir Strukturen geschaffen, die mich im Transformationsprozess unterstützen. Und zum Dritten wurde ich nicht von der Ernennung Martin Sanders in seiner neuen Doppelrolle überrascht, sondern ich habe die Funktion mit geplant und gestaltet. Die beiden Positionen Vorsitzender der Geschäftsführung und General Manager für das Pkw-Geschäft in Europa werden zusammengelegt, die Verantwortung für den Transformationsprozess bleibt bei mir. Dadurch wird die Rolle der Ford-Werke in Europa gestärkt.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Ruth Lemmer.