

# Talente

## Region Stuttgart

ABONNEMENT UNTER  
[fachkraefte.region-stuttgart.de/  
 talente](http://fachkraefte.region-stuttgart.de/talente)

Personal gewinnen, entwickeln, binden – Arbeitswelt gestalten

Ein Service der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) für Personalverantwortliche

Matthias Hangst



Dr. Walter Rogg  
 Geschäftsführer  
 der WRS



WRS/Gordon Koelmel

Dr. Sabine Stützle-Leinmüller  
 Leiterin Geschäftsbereich  
 Fachkräfte der WRS

### Liebe Leserinnen, liebe Leser,

in rasantem Tempo wandeln sich heute Märkte, Geschäftsmodelle, Produktionsprozesse sowie eine Vielzahl von Tätigkeiten. Überall in den Betrieben der Region Stuttgart machen sich die Entscheider Gedanken darüber, wie sie ihre Belegschaften auf solche Veränderungen möglichst gut einstellen und vorbereiten können. Auf stabilere Zeiten zu hoffen, ist jedenfalls keine Lösung. Wenn permanenter Wandel zum Alltag gehört, müssen die Betroffenen lernen, damit konstruktiv umzugehen. Frei nach Karl Valentin: „Ich freue mich, wenn es regnet, denn wenn ich mich nicht freue, regnet es auch.“

Eine positive Haltung alleine reicht allerdings nicht aus, um die gegenwärtige Transformation zu bewältigen. Die daraus resultierenden Aufgaben kann nur lösen, wer auch über die notwendigen fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen verfügt. In Zeiten wie diesen müssen die Mitarbeiter in den Betrieben permanent dazulernen. Dafür brauchen sie Führungskräfte und Personalentwickler an ihrer Seite, die sie aktiv beim Lernen unterstützen und für die passenden Rahmenbedingungen sorgen. Beispielsweise durch eine förderliche Lern- und Fehlerkultur, genügend Freiraum zum Lernen oder individuelle Bildungsangebote, die ihre persönlichen Voraussetzungen und Bedürfnisse berücksichtigen.

Der aktuelle Weiterbildungsmarkt bietet unzählige neue und vor allem digitale Lernkonzepte zur Unterstützung an. Bei unseren Recherchen zur aktuellen Ausgabe wollten wir erfahren, wie Unternehmen mit klugen Strategien die richtigen Schwerpunkte setzen können. Auch das Talente-Team hat dabei dazugelernt: zum Beispiel, dass selbstgesetzte Ziele beim Lernen ungemein helfen oder dass der persönliche Austausch mit anderen und praktisches Handeln den Lernerfolg – auch in digitalen Zeiten – maßgeblich erhöhen.

Wann immer. Ich bin ich

## „Besser lernen im Betrieb – Weiterbildung in Zeiten der Digitalisierung“

Der fortschreitende technologische Wandel macht es für Betriebe und ihre Mitarbeiter erforderlich, beständig dazulernen. Die Beschäftigten mit passenden Rahmenbedingungen und den richtigen Konzepten beim Lernen zu unterstützen, gehört zu den wichtigsten Stellschrauben, um die anstehende Transformation zu bewältigen. Auch die Politik fördert dieses Bestreben im Rahmen ihrer Nationalen Weiterbildungsstrategie. Durch die digitalen Technologien und eine veränderte Arbeitskultur sind völlig neue Möglichkeiten entstanden, um betriebliche Qualifizierung zu konzipieren. Doch was davon ist wirklich relevant, um die Belegschaften für aktuelle und zukünftige Herausforderungen bestmöglich zu wappnen?

Durch den gegenwärtigen Umbruch treffen die Menschen in den Firmen regelmäßig auf Situationen und neue Aufgaben, die sie bisher noch nicht kannten. Um diese zu meistern und die daraus resultierenden Kompetenzanforderungen zu erfüllen, brauchen sie nicht nur neues Wissen und zusätzliche Fähigkeiten, sondern müssen zudem bewährte Denk- und Handlungsmuster über Bord werfen. Lebenslanges Lernen wird vor diesem Hintergrund auch für die kleinen und mittelständischen Betriebe zu einer maßgeblichen Grundhaltung für ihren Erfolg. Die Fähigkeit der Mitarbeiter, selbstverantwortlich dazulernen und sich beständig an Veränderungen anzupassen, gilt heutzutage als Schlüsselfertigkeit und sollte entsprechend gefördert werden.

### Lernen und Weiterbildung im Arbeitsalltag

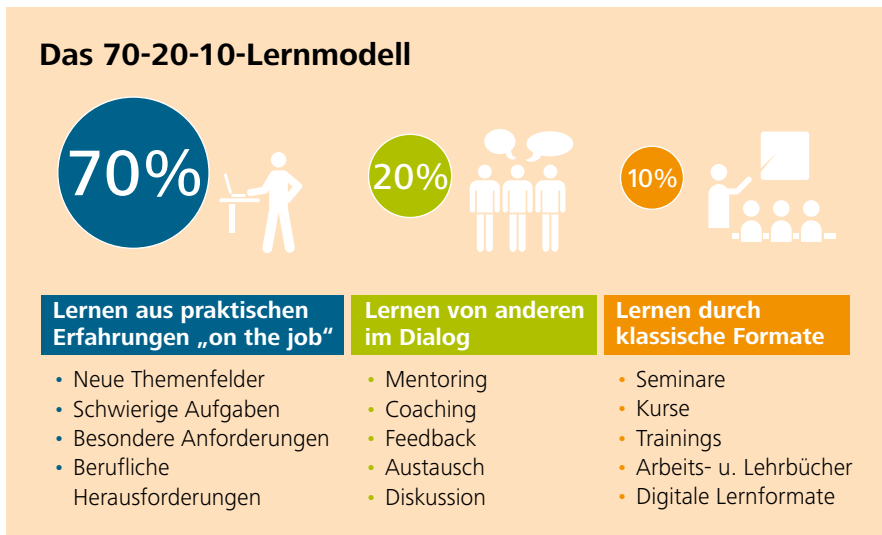


Ob sich Mitarbeiter bei ihrem Arbeitgeber weiterentwickeln können, wird maßgeblich von dessen Unternehmenskultur und den organisatorischen Rahmenbedingungen bestimmt. Der Organisationspsychologe Lutz von Rosenstiel hat vier Faktoren beschrieben, die das Verhalten von Menschen – und damit auch das Lernen – in Organisationen beeinflussen: Zuerst müssen die Mitarbeiter motiviert sein, etwas zu lernen (Wollen). Sie brauchen außerdem die Fähigkeit dazu, selbstverantwortlich zu lernen (Können). Auch das direkte Umfeld spielt eine wichtige Rolle. Führungskräfte und Kollegen sollten sie unterstützen und ihnen keine Steine in den Weg legen (Dürfen). Und schließlich muss die aktuelle Situation im Betrieb das Lernen auch zulassen und beispielsweise genügend zeitliche und finanzielle Ressourcen bereitstellen (Situative Ermöglichung).

### Dort lernen, wo der Qualifikationsbedarf entsteht

Durch die gegenwärtige Transformation sind die Betriebe gezwungen, ihre Arbeitsabläufe in kurzen Zeitschleifen immer

▷ wieder zu hinterfragen und zusätzlich notwendiges Know-how möglichst schnell zu generieren. In der Praxis setzen sich deshalb vermehrt informelle Lernformate durch, bei denen das Lernen in den Berufsalltag integriert wird. Beim Training-on-the-Job oder in arbeitsplatznahen Lernfabriken lernen die Beschäftigten unter anderem, indem sie mit ihren Kollegen Erfahrungen austauschen, aktuelle Lösungsstrategien reflektieren und sich gegenseitig in neuen Fertigkeiten schulen. Gestützt werden solche Konzepte auch durch das „70-20-10-Modell“ (siehe Infografik rechts).



#### Neue Lernformen: effizient, flexibel, sinnvoll

Mit der Digitalisierung der Industrie ist die Idee vom „Lernen 4.0“ geboren. Sie setzt auf neue Technologien und stellt die Effizienz des Lernens in den Mittelpunkt. Digitale Lernplattformen haben das Ziel, die Lernenden auf der Basis vielfältiger Daten möglichst bedarfsgerecht und individuell zu unterstützen. Mithilfe von künstlicher Intelligenz erleichtern solche Systeme beispielsweise die Informationssuche, erinnern an Lernzeiten oder machen Vorschläge für neue Lerninhalte.



Agiles Lernen zielt darauf ab, dass sich Organisationen permanent und flexibel an neue Rahmenbedingungen anpassen müssen. Es ist orientiert an konkreten Aufgaben aus dem Arbeitsalltag und erfolgt nach dem Prinzip: sich austauschen, ausprobieren, diskutieren, anpassen – zum Beispiel durch Prototyping oder Experimentieren. Strukturierte Abläufe schaffen

einen stabilen Rahmen, in dem die Lerninhalte immer wieder neu an den aktuellen Bedarf angepasst werden können.

#### Soziale Aspekte gewinnen an Bedeutung

New Learning legt seinen Schwerpunkt auf sinnhaftes Lernen, also auf die Frage des „Warum“. Ein weiterer Aspekt ist die Zugehörigkeit zu einer (Lern-)Gemeinschaft, die die soziale Dimension des Lernens in den Vordergrund rückt. Zu den New-Learning-Ansätzen zählt auch das sogenannte „Service Learning“, bei dem Lernprozesse mit gesellschaftlichem Engagement verbunden werden. Welche Lernidee ein Unternehmen letztendlich in den Vordergrund stellt, hängt von seinen vorrangigen Zielen ab.

#### Blended Learning: Die Mischung macht's

Die meisten Bildungsmaßnahmen finden trotzdem noch immer in Form von klassischen Seminaren oder Workshops statt. Immer mehr Personalentwickler bevorzugen allerdings Blended-Learning-Konzepte, die Präsenzveranstaltungen mit informellen Formaten und E-Learning-Konzepten kombinieren. Digitale Technologien machen es heute möglich, Lerninhalte zum Beispiel durch Videos, Podcasts, mobile Lern-Apps, Webinare oder in webbasierten Trainings (WBT) zu vermitteln oder zu ergänzen. Das Lernen kann so günstiger, zeitlich flexibel und standortunabhängig organisiert werden.

Zu den aktuellsten Trends gehört außerdem das „Microlearning“, das die Lerninhalte in kleine, überschaubare Einheiten, sogenannte „Learning Nuggets“ aufteilt. Dadurch entstehen beispielsweise kurze

Texte, Podcasts oder Filmsequenzen, die nicht nur effizientes Lernen erleichtern, sondern es auch möglich machen, das Lernen in den Arbeitsalltag zu integrieren. Im Rahmen von digitalen Lernplattformen können sich die Nutzer mit solchen Learning Nuggets individuelle Lernpfade selbst zusammenstellen.

Durch die neuen Technologien haben sich auch die Rollen und Aufgaben in der betrieblichen Weiterbildung verändert. Zukunftsgerichtete Personalentwickler brauchen einen Überblick über die aktuellen Lernformate und -technologien und müssen beurteilen können, was diese leisten. Als „Learning Designer“ kombinieren sie die besten Tools und schaffen so Trainingskonzepte, die individuelles Lernen für die Mitarbeiter ermöglichen und dadurch den bestmöglichen Lernerfolg bieten. Zum Auftrag der Führungskräfte gehört es, Lernprozesse zu initiieren und diese aktiv zu begleiten. Dazu muss zudem ein geeigneter Rahmen geschaffen werden, um den Einsatz digitaler Lernmedien und informeller Formate realisierbar zu machen. Mithilfe der neuen technischen Möglichkeiten werden die Mitarbeiter dabei unterstützt, selbstbestimmt und eigenverantwortlich zu lernen. Durch gezieltes und lebenslanges Lernen halten sie sich fit für die Anforderungen der digitalen Arbeitswelt.



## „Als Lernbegleiter haben Führungskräfte großen Einfluss auf den Lernerfolg“

Für den Erfolg von Qualifizierungsmaßnahmen spielen die Vorgesetzten eine zentrale Rolle – davon ist Klaus Zimmermann überzeugt. Der Experte für digitale Transformation in der Aus- und Weiterbildung leitet seit 1998 den Bereich Training and Consulting Deutschland bei Festo Didactic SE. Mit seinem Team hat er in den vergangenen zwei Jahrzehnten zahlreiche Veränderungsprojekte begleitet. Wir haben mit ihm darüber gesprochen, wie sich Lernprozesse und -umgebungen optimal gestalten lassen und warum Unternehmen dazu unbedingt auch auf ihre jüngsten Mitarbeiter hören sollten.

**Talente:** Wie können mittelständische Firmen ihre Belegschaften für die Herausforderungen der Transformation bestmöglich qualifizieren?

**Klaus Zimmermann:** Bevor sie über konkrete Qualifizierungsmethoden und -tools für ihre Mitarbeiter entscheiden, müssen sie zunächst klären, welchen greifbaren Nutzen ihnen die Digitalisierung überhaupt bietet. Lassen sich dadurch zum Beispiel ihre Produkte attraktiver machen oder ihre Wertschöpfungsprozesse effizienter gestalten? Führen die neuen Technologien zu Erleichterungen im Arbeitsalltag der Beschäftigten? Oder zu einer besseren Servicequalität? Erst wenn die Firmen mit ihren Mitarbeitern die Vorteile einer Digitalisierungsstrategie erarbeitet haben, können sie gemeinsam mit ihnen in eine digitale Zukunft aufbrechen. Im nächsten Schritt macht es dann Sinn zu überlegen, wie ihre Beschäftigten dafür optimal qualifiziert und weiterentwickelt werden müssen.

Was sollten die Mitarbeiter heutzutage wissen und können, um Transformationsprozesse aktiv zu gestalten?

Erforderliche Kompetenzen lassen sich am einfachsten anhand der jeweiligen Aufgaben festlegen. Wenn sich durch die Digitalisierung Tätigkeiten verändern, neue hinzukommen oder wegfallen, sollten die verantwortlichen Führungskräfte im Tandem mit den HR-Experten analysieren, was ihre Mitarbeiter ganz konkret beherrschen müssen, um die daraus resultierenden Anforderungen zu bewältigen. Schritt für Schritt können so passende Kompetenzprofile definiert werden. Dabei geht es nicht nur um neues Wissen oder bestimmte Fertigkeiten. Um unter den veränderten Rahmenbedingungen erfolgreich zu arbeiten, müssen die Mitarbeiter auch Einstellungen und Arbeitsweisen verändern.

Geht der Trend nicht dahin, dass Mitarbeiter immer mehr selbst bestimmen, was und wie sie lernen?

Selbstverantwortliches Lernen wird zunehmend wichtiger, vor allem für die jüngeren Generationen. In der gegenwärtigen Transformation sind viele Beschäftigten aber noch damit überfordert, wenn sie ihre Weiterentwicklung ganz alleine steuern sollen. Es braucht Führungskräfte und Personalabteilungen, die den Rahmen vorgeben und ihre Mitarbeiter auf dem Weg zu neuen Kompetenzen möglichst individuell begleiten. Wichtig ist zum Beispiel, die Ziele und den Sinn einer Lernmaßnahme überzeugend zu vermitteln und auch Bedenken ernst zu nehmen – nur so lassen sich auch tief verankerte Glaubenssätze aufbrechen.

Sind die Personalverantwortlichen auf diese Rolle als Lernbegleiter vorbereitet?

Nachhaltige Lernerfolge lassen sich erzielen, wenn die Qualifizierungsmaßnahmen beispielsweise vor- und nachbesprochen werden. Die meisten Vorgesetzten müssen erst lernen, dabei auch den Ideen ihrer Mitarbeiter zu vertrauen und diese in Kooperation mit den Personalabteilungen bei künftigen Maßnahmen zu berücksichtigen. Bei Festo fragen wir unsere Auszubildenden zum Beispiel danach, wie sich Lernprozesse aus ihrer Sicht optimieren ließen. So erfahren wir sehr viel über die sinnvolle Einbindung neuer Technologien und können unsere Abläufe effizienter gestalten. Führungskräfte müssen heutzutage nicht mehr alles besser wissen – solche Rollenklischees gilt es loszulassen.

Laut der aktuellen Studie „Learning Delphi“ gehören Erklärvideos und Learning Nuggets zu den bedeutendsten Weiterbildungstrends. Sterben Workshops und Seminare in der Zukunft aus?



Festo Didactic SE

### Kontakt

Klaus Zimmermann  
Leitung Training and Consulting DE  
Deutschland  
Telefon 0711 34 67-1217  
klaus.zimmermann@festo.com

Festo Didactic SE  
Rechbergstraße 3  
73770 Denkendorf  
www.festo.com

Zukünftig werden die Mitarbeiter auf adaptiven Lernplattformen multimediale Learning Nuggets vollkommen individuell zusammenstellen können. Doch so weit sind wir noch nicht. Die Bandbreite gängiger Lernformate beginnt bei den klassischen Präsenzveranstaltungen, die nach wie vor 70 Prozent aller Maßnahmen ausmachen, und endet bei den rein digitalen Lernformen wie web-based Trainings oder Lern-Apps, die nicht so gut funktionieren, wie wir das erwartet haben. Die wirksamsten Ansätze kombinieren die Vorteile beider Seiten im sogenannten Blended Learning. Die Praxis macht außerdem sehr gute Erfahrungen mit On-the-Job-Trainings und arbeitsplatznahen Konzepten, die das Lernen in den Arbeitsalltag integrieren.

Wie müssen wir uns das genau vorstellen?

Bei Festo haben wir eine Lernfabrik entwickelt, die mitten in unserer Produktionshalle angesiedelt ist. Abhängig vom Lernbedarf unserer Mitarbeiter werden dort immer wieder neue, flexible Lernumgebungen aufgebaut, die an die tatsächlichen Arbeitsplätze erinnern. Methodisch setzen wir auf kurze Lernsequenzen mit sehr engem Praxisbezug und vielen Wiederholungen. Bewährt hat sich außerdem, Führungskräfte aus den Fachbereichen als Trainer zu qualifizieren.



# Adaptive Lernprozessgestaltung bringt nachhaltigen Erfolg

Inmitten der digitalen Transformation stellt der Motorsägenhersteller Stihl unter dem Leitmotto „Miteinander füreinander“ ganz bewusst den Menschen ins Zentrum eines neuen kreativen Lernkonzepts. Beim Waiblinger Unternehmen lernen die Mitarbeiter, indem sie ihren Lernprozess aktiv mitgestalten und ihre ganz persönlichen Einstellungen, Erfahrungen und Lernziele einbringen. Als Ergebnis ihres Erfahrungslernens entstehen – quasi nebenbei – selbst konzipierte und produzierte digitale Lernmaterialien.

Seit er die technische Weiterbildung bei Stihl verantwortet, treibt den Personalentwickler Johannes Guischart die Frage um, wie sich Bildungsmaßnahmen wirksamer gestalten lassen. Auf der Suche nach den besten Konzepten lernt er den Kreativtrainer Valentin Hennig kennen. „In den Diskussionen mit ihm wurde mir klar, dass Kreativität beim Lernen eine zentrale Rolle spielt“, erzählt er. Die beiden sind sich schnell einig: Für gute Lernergebnisse reicht es nicht aus, Inhalte zu konsumieren. Stattdessen wollen sie die Lernenden an einem kreativen Prozess beteiligen.

Valentin Hennig  
Kreativtrainer und  
freischaffender  
Künstler  
Art Based Learning



David Heitz

» Für den Lernerfolg ist es absolut entscheidend, dass wir von Beginn an einen sicheren Raum für die Lernenden schaffen und vertrauensvolle Beziehungen zwischen allen Beteiligten fördern. Dazu trägt bei, dass wir gemeinsam die unterschiedlichen Haltungen und Erfahrungen zum Thema Lernen und zur Arbeitssicherheit reflektieren und berücksichtigen.«

Im gemeinsamen Brainstorming entwickeln die Bildungsexperten das Konzept der adaptiven Lernprozessgestaltung (ALP): Mitarbeiter sollen einen Lerninhalt durchdringen, indem sie im intensiven Austausch mit Kollegen zum Beispiel einen Film, ein Plakat oder einen Podcast dazu entwickeln. Es geht nicht vorrangig darum,

Lernmaterial zur Weiterverwendung zu produzieren. Vielmehr soll die kreative Auseinandersetzung mit einem Thema dazu führen, dass sich die Lernenden die Inhalte nachhaltig aneignen.

Das Lernen erfolgt, indem die Mitarbeiter ein sichtbares Lernergebnis produzieren, das sie anschließend diskutieren und weiterentwickeln. In betreuten Lernteams können sie ihre Ziele einbringen und sowohl den Lernprozess als auch das -ergebnis passend zu den Rahmenbedingungen im Betrieb mitgestalten. ALP ermöglicht so nicht nur selbstbestimmtes Lernen, sondern führt ganz nebenbei dazu, dass sich die Beschäftigten eine umfassende Lernkompetenz aneignen. Nach und nach werden sie selbst zu Lernprozessbegleitern, die ihr Wissen an Kollegen weitergeben können.

## Arbeitssicherheit mal ganz anders

Das Thema „Arbeitssicherheit“ bietet sich als eines der ersten Pilotprojekte an. Konkret geht es um die Herausforderung, unaufmerksames Verhalten beim Laufen durch die Produktion infolge der Nutzung von Handys zu verhindern. Das heterogene Lernteam setzt sich aus Bandarbeitern, Vorgesetzten und Arbeitssicherheitsbeauftragten zusammen. Ihr Auftrag lautet: gemeinsam einen Kurzfilm zur Arbeitssicherheit zu erstellen und auf diese Weise das erwünschte sicherheitsrelevante Verhalten zu verinnerlichen.

Johannes Guischart und Valentin Hennig steuern das Projekt methodisch und didaktisch. In einem Kick-off führen sie in die Methode ein und bieten konkrete Hilfestellung während der Videoproduktion an. In Boxenstopps werden Zwischenergebnisse gemeinsam mit dem Lernteam diskutiert und weitere Schritte beschlossen. Dabei unterstützen erfahrene Kollegen aus dem betroffenen Fachbereich als zusätzliche Lernbegleiter sowie interne Experten zum Thema Arbeitssicherheit. Die Abnahme des Videos erfolgt in einer Abschlussveranstaltung mit allen Beteiligten.

## Gemeinsames Lernen auf Augenhöhe führt zum Erfolg

Der entstandene Kurzfilm „Handy oder Laufen“ kommt nicht nur innerhalb des Lernteams sehr gut an, sondern wird im

Johannes Guischart  
Abteilungsreferent  
Technische  
Weiterbildung  
ANDREAS STIHL AG  
& Co. KG



ANDREAS STIHL AG & Co. KG

» Damit wir auch skeptische oder introvertierte Kollegen für diese Form des kreativen Lernens gewinnen, machen wir von Anfang an transparent, was wir vorhaben. In kurzen Abständen fragen wir immer wieder nach, wie die einzelnen Schritte bei den Lernenden ankommen und beziehen ihre Rückmeldungen in die nächsten Schritte ein. Durch einen ständigen Austausch und die Möglichkeit, den Prozess jederzeit aktiv beeinflussen zu können, schaffen wir gemeinsames Lernen auf Augenhöhe.«

ganzen Unternehmen positiv kommentiert. Auf diese Weise bleibt das Thema Arbeitssicherheit langfristig präsent. Als weiteren Nutzen kann das Video auch in anderen Fachbereichen eingesetzt werden. Inzwischen hat sich ALP bei Stihl etabliert und wurde bereits mehrfach umgesetzt, beispielsweise in der Forschung, im IT-Bereich und auch in der Ausbildung. Dabei hat sich bestätigt: Für wirksames Lernen spielen gute Beziehungen der Lernenden untereinander, die Berücksichtigung der Haltungen zum Lernthema und das praktische Handeln während des Lernprozesses eine entscheidende Rolle.

## Kontakt

ANDREAS STIHL AG & Co. KG  
Bildungszentrum  
Neue Rommelshäuser Straße 4  
71332 Waiblingen  
www.stihl.de

Ansprechpartner  
Johannes Guischart  
Abteilungsreferent  
Technische Weiterbildung  
Telefon 07151 26-2546  
johannes.guischart@stihl.de

Art Based Learning  
Birkenwaldstraße 88-1  
70191 Stuttgart  
www.artbasedlearning.com

Ansprechpartner  
Valentin Hennig  
Kreativtrainer und freischaffender  
Künstler  
Telefon 0151 55 38 72 48  
valentin@artbasedlearning.com

# Wissen und Werte für eine digitale Zukunft

„Wertschöpfung durch Wertschätzung“ heißt das zentrale Leitmotto der Rudersberger Föhl Gruppe. Der zweite Pfeiler der Firmenphilosophie ist eine ehrgeizige Innovationspolitik, mit der sich das Familienunternehmen konsequent für eine digitale Zukunft aufstellt. Mit einer werteorientierten Weiterbildungsstrategie soll die Belegschaft zu notwendigen Veränderungen ermutigt und befähigt werden sowie gleichzeitig ein neues Verständnis von Lernen gewinnen.

In seinen vier Werken in Deutschland und China fertigt Föhl Druckgusskomponenten aus Zink, Kunststoff oder aus der Kombination beider Werkstoffe, die beispielsweise in Autos eingesetzt werden. Um seine führende Wettbewerbsposition zu sichern, stellt das Unternehmen hohe Ansprüche an die Führung und seine rund 700 Beschäftigten. Die Menschen werden konsequent zum Lernen und zur Veränderung aufgefordert, gleichzeitig aber auch umfassend betreut und gefördert.

## Alle können und müssen dazulernen

„Wir gehen davon aus, dass Mitarbeiter, die sich wohlfühlen und sich entfalten können, auch besonders leistungsfähig sind“, betont Dr. Frank Kirkorowicz. Der Firmenchef ist von Haus aus Mediziner und hat sein besonderes Interesse an den Menschen in die Unternehmenskultur eingebracht. „Jeder hat Potenzial. Jeder ist bereit, Neues zu lernen. Wir sind eine lernende Organisation.“ sind die Leitlinien, an denen sich die firmeneigene Akademie orientiert. Sie wurde gegründet, um unter anderem die Digitalisierungsstrategie des Unternehmens zu begleiten. Unter anderem soll Wissen künftig genau dann bereitgestellt werden, wenn es die Mitarbeiter tatsächlich benötigen. Die Unternehmensleitlinien als zentralen Kompass in den Köpfen zu verankern, ist ein weiteres Ziel des Personalentwicklungskonzepts.

Mit Hochdruck will die Führung das Unternehmen zur Smart Factory umbauen. Dazu hat sich Föhl im letzten Jahr komplett neu organisiert. Klassische Strukturen wurden aufgelöst und fünf agilen Wertströmen zugeordnet, denen die Kompetenzcenter im Betrieb zuarbeiten. Für die Mitarbeiter hatte das weitreichende Folgen: Ihre Rollen und Aufgaben änderten sich, sie bekamen neue Kollegen und Vorgesetzte und wurden teilweise auch räumlich versetzt. Um den Sinn und Nut-



Adolf Föhl GmbH + Co KG

Dr. Frank Kirkorowicz  
Geschäftsführender Gesellschafter

» *Erfolgreiche Veränderungen müssen immer in den Köpfen der Menschen beginnen. Im Rahmen von Schichtgesprächen und Freitagsrundgängen waren Geschäftsführung und Führungskräfte deshalb überall im Unternehmen unterwegs, um unsere Zukunftsvision und die damit verbundene Digitalisierungsstrategie persönlich vorzustellen und zu diskutieren.«*

zen dieser Veränderungen zu vermitteln, hat der Führungskreis von Föhl sehr viel Zeit in die Kommunikationsarbeit investiert.

Begleitend dazu wurde der Akademieleiter Bernhard Schanz in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung beauftragt, ein Konzept zu entwickeln, das die Belegschaft für die aktuellen Herausforderungen sensibilisieren und ihnen die dafür erforderlichen Kompetenzen vermitteln soll. Neben Seminaren zu spezifischen Gießerei-Themen stehen beispielsweise Workshops und E-Learning-Angebote zu Lean Management und Wertstrom, zu Industrie 4.0 und Digitalisierung sowie Informationsveranstaltungen zur Unternehmenspolitik und zu strategischen Projekten wie Smart Work Place und Smart Factory auf dem Programm.

## Kontakt

Adolf Föhl GmbH + Co KG  
Schönblick 17  
73635 Rudersberg-Necklinsberg  
www.foehl.de

Ansprechpartner  
Dr. Frank Kirkorowicz  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Telefon 07183 306-132  
frank.kirkorowicz@foehl.de

Bernhard Schanz  
Föhl Akademie  
Telefon 07183 306-128  
bernhard.schanz@foehl.de

## Effizientes Lernen – am besten von den Kollegen

Seinen Weiterbildungsbedarf erhebt Föhl durch eine jährliche Befragung der Führungskräfte. Zusätzlich werden die Beschäftigten in den jährlichen Mitarbeiterdialogen und auch während des Jahres regelmäßig danach gefragt, was sie brauchen, um ihre Arbeit gut zu erledigen. Föhl bildet für jedes wichtige Thema ausgewählte Mitarbeiter als interne Trainer aus, die ihr Wissen anschließend an die Kollegen weitergeben. Außerdem werden spezielle „Digi-Scouts“ qualifiziert, die die Anwendung digitaler Technologien in den Wertstromteams vorantreiben sollen. Auf diese Weise soll die Belegschaft ausdrücklich zu selbstverantwortlichem Lernen motiviert werden.



Adolf Föhl GmbH + Co KG

Bernhard Schanz  
Föhl Akademie

» *Die benötigten Fachkräfte selbst zu qualifizieren, ist Teil unserer Firmenphilosophie. Wir setzen auf eine Mischung aus Fachkompetenzen, Digitalisierungsthemen und Soft Skills und wollen darüber hinaus unsere Werte nachhaltig vermitteln.«*

„Unsere Lernmaterialien werden überwiegend von uns bei Föhl erarbeitet“, betont Bernhard Schanz. Das führt zu kostengünstigen und praxisnahen Angeboten, die zur Kultur und dem Arbeitsalltag von Föhl passen. Wichtige Informationen werden beispielsweise in dreiminütigen Kurzvideos aufbereitet und als gehirngerechte Learning Nuggets serviert. In der Ausbildung lernen schon die Jüngsten solche Medien zu produzieren. Mit „Föhl Wikipedia“ und „Föhlexia“ entstehen zukünftig darüber hinaus auch digitale Plattformen, die das interne Wissen flexibel zur Verfügung stellen. Über Tablets sollen künftig Informationen und Anleitungen „on demand“, also dann, wenn sie benötigt werden, überall im Unternehmen abrufbar sein.

## Gut zu wissen

### Mitarbeiter weiterbilden

Das KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung) bietet vor allem kleinen und mittleren Unternehmen umfassende Informationen rund um das Thema „Mitarbeiter weiterbilden“. Auf der Website finden Personalverantwortliche für ihre Arbeit hilfreiche Checklisten, Handlungsempfehlungen, Selbsttests, Praxisbeispiele und Interviews.

Mehr Informationen unter: [www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-weiterbilden](http://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-weiterbilden)

### Portal für berufliche Weiterbildung des Landes Baden-Württemberg

Auf dem Portal für berufliche Weiterbildung des Landes Baden-Württemberg erwartet den Besucher eine umfangreiche Datenbank mit aktuellen Weiterbildungsangeboten. Neben einem Chat als „Live-Beratung“ gibt es auf der Plattform Informationen zur beruflichen und privaten Weiterbildung und zu Fördermöglichkeiten.

Mehr Informationen unter [www.fortbildung-bw.de](http://www.fortbildung-bw.de)



beermmedia – stock.adobe.com

## Termine

### Save the date: Zukunft Personal Süd mit der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS)

#### Branchenfokus Automotive, Anlagen- und Maschinenbau

Am **12. Mai 2020** öffnet die größte Personalfachmesse Süddeutschlands ihre Pforten und präsentiert den Besuchern aktuelle HR-Themen und Trends. Zum diesjährigen Branchenfokus Automotive, Anlagen- und Maschinenbau lädt die WRS als Kooperationspartnerin regionale Unternehmen zur Messe ein und bietet spannenden Input zu den Themen Qualifizierung sowie Change- und Organisationsprozesse in Zeiten der Transformation. Außerdem präsentiert die WRS zusammen mit ihren Partnern ihre Unterstützungsangebote an einem Gemeinschaftsstand.

Weitere WRS-Informationen zum Event bei News und Terminen unter [www.fachkraefte.region-stuttgart.de](http://www.fachkraefte.region-stuttgart.de)

Mehr Informationen zur Messe unter [www.sued.zukunft-personal.com/de/ueber-uns/branchenfokus](http://www.sued.zukunft-personal.com/de/ueber-uns/branchenfokus)



### Talente-Forum „Lernen und Weiterbildung im Arbeitsalltag“

#### Im Dialog mit den Experten der aktuellen Talente-Ausgabe

Am **19. Mai 2020** lädt die WRS dazu ein, das Thema „Lernen und Weiterbildung im Arbeitsalltag“ weiter zu vertiefen. Das Forum bietet Vorträge, Gelegenheit zur Diskussion und Zeit zum persönlichen Austausch mit den Akteuren dieser Ausgabe.

Es findet ab 14:00 Uhr bei der WRS im „Das Gutbrod“ statt. Die Veranstaltung ist kostenlos. Anmeldung bis zum **13. Mai 2020** unter [wrs.region-stuttgart.de/TF-Lernen\\_Weiterbildung](http://wrs.region-stuttgart.de/TF-Lernen_Weiterbildung)

## Impressum

Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) ist zentrale Ansprechpartnerin für Investoren und Unternehmen in der Stadt Stuttgart und in den fünf umliegenden Landkreisen bei allen standortrelevanten Fragen. Dabei arbeitet die WRS intensiv mit den Wirtschaftsförderern der 179 Kommunen und der fünf Kreise der Region zusammen. Einer der Schwerpunkte ihrer Arbeit ist es, die regionalen Unternehmen bei der Fachkräftesicherung zu unterstützen.

[wrs.region-stuttgart.de](http://wrs.region-stuttgart.de)

#### Herausgeber

Wirtschaftsförderung  
Region Stuttgart GmbH (WRS)  
Friedrichstraße 10  
70174 Stuttgart

Geschäftsführer  
Dr. Walter Rogg

[wrs.region-stuttgart.de](http://wrs.region-stuttgart.de)  
[fachkraefte.region-stuttgart.de](http://fachkraefte.region-stuttgart.de)

#### Verantwortlich

Dr. Sabine Stütze-Leinmüller  
Telefon 0711 22835-42  
[sabine.stuetzle@region-stuttgart.de](mailto:sabine.stuetzle@region-stuttgart.de)

#### Redaktion

Leitung:  
Jacqueline Rost  
Telefon 0711 22835-51  
[jacqueline.rost@region-stuttgart.de](mailto:jacqueline.rost@region-stuttgart.de)

Mitarbeit:  
Jan Kohlmeyer  
Telefon 0711 22835-47  
[jan.kohlmeyer@region-stuttgart.de](mailto:jan.kohlmeyer@region-stuttgart.de)

Autorin:  
Monika Nill  
Telefon 0711 601939-05  
[monikanill@t-online.de](mailto:monikanill@t-online.de)

Gestaltung  
[www.projektgruppe.de](http://www.projektgruppe.de)

#### Abonnement/Abbestellung

[fachkraefte.region-stuttgart.de/talente](http://fachkraefte.region-stuttgart.de/talente)  
Bezug wahlweise per Post oder als PDF-Dokument per E-Mail

Zur besseren Lesbarkeit wird teilweise auf die weibliche Form verzichtet.

Gedruckt auf Papier mit FSC-Zertifizierungssiegel  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org)



**Wirtschaftsförderung  
Region Stuttgart**