

PERS➔NAL FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 3.2021 / € 9,80
www.dgfp.de



**„Als HR
von Grund auf
gestalten und
beitragen“**

Carmen Rex,
Director Group HR
bei HeidelbergCement,
über das Ankommen
in der Pandemie und die
Neuausrichtung von HR

Dual bleibt optimal

**Themenschwerpunkt:
Ausbildung und Lernen**





14

Corona als Zäsur Angebot und Nachfrage am Ausbildungsmarkt auszubalancieren, erweist sich seit Längerem als schwierig. Gleichzeitig wächst in der Pandemie der Druck, digitale Technologien zu nutzen. Von der Politik unterstützte Entwicklungsprogramme, flankiert durch anwendungsorientierte Forschung, können die berufliche Bildung gestärkt aus der Krise herausführen.

22 „**Virtualisierungspush**“ Die Techniker Krankenkasse treibt den Einsatz von Blended-Learning-Formaten in der Berufsausbildung voran. Ausbilder werden zu Lernbegleitern; Nachwuchskräfte nehmen ihre Qualifizierung zu großen Teilen selbst in die Hand.



Ausbildung und Lernen Der Schwerpunkt im Überblick

➔ 12

AKTUELLES

04 EVIDENZ TO GO
Wie misst man Performance?

06 STUDIEN
Entgrenzungseffekte durch mobiles Arbeiten, Homeoffice: Ansatzpunkte für eine virtuelle Führung, Situation von Kurzarbeitenden, Perspektive des Büromarkts

THEMENSCHWERPUNKT

14 DUALE AUSBILDUNG IN CORONAZEITEN
Friedrich Hubert Esser / Hubert Ertl, Bonn

22 TK SETZT AUF BLENDED LEARNING
Udo Heck, Hamburg

30 ONBOARDING BEI OTTO
Nicole Heinrich, Hamburg

36 NETZWERK Q 4.0
David B. Meinhard / Paula E. S. Risius / Dirk Werner, Köln

44 AUSBILDUNG UND LERNEN
Materialien für die Personalarbeit



30 Hybrid starten Das virtuelle Onboarding des 2020 begonnenen Ausbildungsjahrgangs bei OTTO hat auch deshalb funktioniert, weil bereits vor Corona eine leistungsstarke technische Infrastruktur bereitstand. Künftige Azubis erwartet eine hybride Form, die Remote- mit Präsenzveranstaltungen kombiniert.

36 Ausbilder im Fokus Um eine digitale Berufsausbildung zu ermöglichen, müssen Unternehmen ihr Berufsbildungspersonal entsprechend fit machen. Hierzu entwickelt das „Netzwerk Q 4.0“ passgenaue Angebote in einem bundesweiten Verbund von IW Köln und weiteren Partnern.



HERAUSGEBER-INTERVIEW

46 „RUN“ UND „CHANGE“

Die HR-Organisation von HeidelbergCement folgt agilen Prinzipien: Das Team um Personalchefin Carmen Rex will Effizienzen im Tagesgeschäft heben und den Verwaltungsaufwand verringern („Run“). Dadurch soll mehr Zeit für strategische und transformative Themen bleiben („Change“). Rex hat mitten während der Coronapandemie bei HeidelbergCement angefangen. Mit kritischen Situationen kennt sie sich aus – unter anderem war sie früher für das Kinderhilfswerk Unicef in Afghanistan tätig.

Norma Schöwe / Werner Kipp, Berlin



FACHBEITRÄGE

52 WIE BEIERSDORF TRAINEES AUSWÄHLT

Das neu ausgerichtete Assessment-Center bei Beiersdorf legt den Schwerpunkt auf die Candidate Experience sowie die valide Messung von Zukunftskompetenzen. Entstanden ist ein Format, das Stärken und Entwicklungsfelder der Kandidaten verlässlich abbildet.

Kevin-Lim Jungbauer, Hamburg / Marlene Busch, Köln

58 PERSONALMARKETING IN DER PFLEGEBRANCHE

Die Seniorenstift Eppingen GmbH & Co. KG hat ein professionelles Personalmarketing aufgebaut, um Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. Eine wichtige Rolle spielte dabei eine Social-Media-Strategie, die die Arbeitgebermarke ins rechte Bild rückt.

Tobias Fundis / Michael Radetzky, Eppingen

NETZWERK

76 HR PERSÖNLICH

Sigrid Nagl, Ralf Hiltenkamp, Kerstin Rothermel, Christina Ramb, Anja Piel, Vanessa Ahuja, Christian Barthélémy, Tuomo Hatakka, Anna Borg, Kerstin Ahlfont, Carina Meier-Hedde

79 DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT

CBRE GmbH

SERVICE

71 BILDNACHWEISE

64 BÜCHER Kurzrezensionen, Autorengespräch: Meik Bödeker

01 EDITORIAL

71 INSERENTEN

68 RECHT Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung

09 TERMINE

80 VORSCHAU / IMPRESSUM



Berufliche Ausbildung und Corona

Der Abkehr vom dualen Ausbildungssystem aktiv begegnen

Die berufliche Ausbildung hat seit Längerem einige Herausforderungen zu bewältigen: den Negativtrend bei der betrieblichen Ausbildungsbeteiligung, die zurückgehende Zahl von mit jungen Frauen abgeschlossenen Ausbildungsverträgen, die Studierneigung von Schulabgängern. Erfreulich ist, dass sich die Passungsprobleme zuletzt entschärft hatten. Dann kam die Coronakrise. Professor Dr. Friedrich Hubert Esser, Präsident des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), und Professor Dr. Hubert Ertl, Forschungsdirektor am BIBB, zeigen in ihrem Beitrag, welche Auswirkungen die Krise auf die berufliche Ausbildung hat, wie diesen erfolgreich begegnet werden kann, welche Weiterentwicklung die duale Ausbildung dringend benötigt und welche Fördermittel dafür den Betrieben zur Verfügung stehen.

Die duale Berufsausbildung hat in Deutschland traditionell einen hohen Stellenwert. Nach Analysen des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) beginnt etwas mehr als die Hälfte eines Altersjahrgangs (2019: 54,4 %) eine Ausbildung in einem der 324 anerkannten Ausbildungsberufe nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) beziehungsweise der Handwerksordnung (HwO). Bundesweit gab es Ende 2019 rund 1,33 Millionen Auszubildende.

DIE AUTOREN



PROF. DR. FRIEDRICH HUBERT ESSER ▶
Präsident des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), Bonn
▶ esser@bibb.de



PROF. DR. HUBERT ERTL ▶
Forschungsdirektor des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und Ständiger Vertreter des Präsidenten des BIBB, Bonn
▶ ertl@bibb.de

Ein entscheidender Vorzug der dualen Berufsausbildung ist die Nähe zum Beschäftigungssystem. Einerseits ermöglicht sie Unternehmen, ihren Fachkräftenachwuchs praxisnah und bedarfsgerecht auszubilden. Andererseits sichert sie den Auszubildenden hohe Übernahmequoten in Beschäftigung. Diese enge Kopplung an das Beschäftigungssystem und den Fachkräftebedarf kann in wirtschaftlichen Krisenzeiten dazu führen, dass Betriebe ihr Ausbildungsangebot zurückfahren. Es können aber auch Umorientierungsprozesse bei den Jugendlichen stattfinden (bspw. in Bezug auf ihre Studierneigung).

Die durch das Coronavirus bedingten Einschränkungen des wirtschaftlichen Lebens haben zweifelsohne eine Krise im Beschäftigungssystem ausgelöst, die auch einschneidende Auswirkungen auf den Ausbildungsmarkt hat. Dieser Beitrag zeichnet diese Auswirkungen nach, blickt aber auch in die längerfristige Entwicklung des Ausbildungsgeschehens ein und zeigt Perspektiven der Weiterentwicklung der beruflichen Bildung auf.

LÄNGERFRISTIGE HERAUSFORDERUNGEN

Bereits seit einigen Jahren ist die Situation am Ausbildungsmarkt durch zwei scheinbar widersprüchliche Entwicklungen gekennzeichnet: (1) Auf der einen Seite haben viele Betriebe Schwierigkeiten, ihre angebotenen Ausbildungsstellen zu besetzen; (2) auf der anderen Seite gibt es immer noch (zu) viele junge Menschen, denen der Einstieg in Ausbildung nicht unmittelbar gelingt.

Den 59 900 bei der Bundesagentur für Arbeit (BA) registrierten unbesetzten Berufsausbildungsstellen standen 2020 noch 29 300 unversorgte Bewerber gegenüber. Die Zahl der Bewerber, die eine Alternative zu einer Ausbildung begonnen hatten, aber unabhängig davon weiterhin nach einer Ausbildungsstelle suchten, lag bei 48 900. Insgesamt waren noch 78 200 Bewerber auf der Suche nach einer Ausbildungsstelle.

Nach einer leichten Entspannung auf dem Ausbildungsmarkt in 2019 haben 2020 die Passungsprobleme – nicht zuletzt infolge der Coronakrise – wieder zugenommen (Oeynhausens et al. 2020). Der Anteil der unbesetzten Stellen am betrieblichen Gesamtangebot ist 2020 wieder angestiegen und liegt bei 11,7 Prozent (2017: 8,8 %, 2018: 10 %, 2019: 9,4 %). Auch der Anteil der noch eine Ausbildungsstelle suchenden Bewerber ist wieder angestiegen und liegt bei 14,3 Prozent (2017: 13,3 %, 2018: 12,9 %, 2019: 12,3 %) (Abb.). Betriebe und Jugendliche besser zusammenzuführen, stellt daher weiterhin eine der zentralen Herausforderungen am Ausbildungsmarkt dar.

Als Teil seiner Berufswahlforschung untersucht das BIBB derzeit den Berufsfindungsprozess von Schulabgängern. Vorrangiges Ziel ist es, Faktoren zu identifizieren, die junge Menschen dazu bewegen, Ausbildungsangebote für sich in Betracht zu ziehen beziehungsweise auszuschließen. Die bisherigen Ergebnisse zeigen:

IMAGE Fast allen Jugendlichen ist es bei ihrer Berufswahl ein wichtiges Anliegen, dass die Arbeit interessant sein soll. Doch den meisten Jugendlichen geht es noch um mehr. Sie wissen, dass die Berufe über spätere Verdienstmöglichkeiten und Karriereperspektiven sowie über das Ausmaß gesellschaftlicher Anerkennung mitentscheiden. Das Image von Berufen und die damit verbundene soziale Anerkennung stellen ein zentrales Motiv für die Berufswahl dar. Auch geschlechterstereotype Vorstellungen spielen nach wie vor eine Rolle. Für junge Menschen ist es wichtig, mit ihrer Berufswahl nicht ungebildet zu wirken. Dies geht zulasten von Berufen mit hohen Hauptschüleranteilen.

POTENZIALE Um die Fachkräftebasis auch künftig sicherzustellen, ist es wichtig, alle Potenziale für die duale Berufsausbildung zu erschließen. Ein möglicher Ansatzpunkt besteht darin, das Interesse von Studienberechtigten an einer dualen Berufsausbil-

derung weiter zu steigern. 2019 lag der Anteil der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge mit Studienberechtigten bei 29,3 Prozent. Gleiches gilt für das Interesse von jungen Frauen. Auch 2019 ist die Zahl der Ausbildungsverträge, die mit jungen Frauen abgeschlossen wurden, weiter gesunken (minus 2,5 %) auf 187 400.

sierte Wirtschaftssysteme kann für Deutschland nicht gezeigt werden, dass insbesondere Erwerbstätige mit sogenannten „mittleren“ Qualifikationen zu den Verlierern dieser Entwicklungen zählen – weder mit Blick auf Beschäftigungsanteile noch auf die Lohnentwicklung. Das heißt nicht, dass es keinen berufsstrukturellen Wandel gibt,

mende Passungsprobleme und ein gesteigerter Ausbildungsaufwand.

Der Zusammenschluss von zwei oder mehr Betrieben in der Ausbildung kann indes dazu beitragen, die Ausbildungskosten für den einzelnen Betrieb zu senken. Ferner kann die Ausbildung dadurch, dass jeder



Um auch künftig genügend Fachkräfte zu gewinnen, bedarf es einer nachhaltigen Attraktivitätssteigerung der dualen Ausbildung für die Jugendlichen.

Überdurchschnittlich häufig bleiben Personen mit Migrationshintergrund ohne Berufsabschluss. Nach unseren Berechnungen betrug 2018 die Quote der nicht formal Qualifizierten bei 20- bis 34-jährigen Migranten mit eigener Migrationserfahrung 32,9 Prozent (bei Deutschen ohne Migrationshintergrund beträgt der Anteil 8,3 %).

KEIN MASSENWEISES VERSCHWINDEN VON BERUFEN Die Digitalisierung ist eine Entwicklung, die eine ohnehin stattfindende Verschiebung zur Dienstleistungswirtschaft beschleunigt. Anders als für weniger regulierte und stärker marktförmig organi-

aber die Diskussion um die Auswirkungen von Digitalisierung und technischen Neuerungen sollte nicht vor dem Hintergrund von massenweise verschwindenden Berufen und Beschäftigungsmöglichkeiten geführt werden.

AUSBILDUNGSBETEILIGUNG Eine große Herausforderung in der dualen Berufsausbildung besteht darin, den schon länger vorhandenen Negativtrend bei der betrieblichen Ausbildungsbeteiligung zu stoppen. Gründe dafür, dass sich Betriebe aus der Ausbildung zurückgezogen haben, sind etwa höhere Ausbildungskosten, zuneh-

Betrieb die Inhalte ausbildet, für die er am besten aufgestellt ist, an Qualität gewinnen. Nicht zuletzt ist es für Jugendliche attraktiv, mehrere Betriebe während einer Ausbildung von innen kennenzulernen (Dionisius / Ebbinghaus 2020).

DIE CORONAKRISE ALS EINSCHNITT

Die Finanzkrise von 2008 / 2009 hat uns gelehrt, dass eine Wirtschaftskrise nicht nur das Angebot, sondern auch die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen beeinflusst. Insbesondere potenziell Ausbildungsinter-

ressierte mit unterschiedlichen Bildungsoptionen entscheiden sich dann für einen anderen Bildungsweg, Studienberechtigte beispielsweise vermehrt für ein als „krisensicher“ betrachtetes Studium. Damit ergeben sich aus der Coronakrise auf beiden Seiten des Ausbildungsmarkts Herausforderungen, die zum einen jetzt, zum ande-

einem leichten Rückgang zu rechnen, doch ist der massive Rückgang in 2020 hauptsächlich dem Krisengeschehen geschuldet (Oeynhausens et al. 2020).

Mit Hotellerie, Gastronomie, Tourismus, Sport und Erholung sind vor allem Branchen betroffen, in denen vermehrt Schü-

dem der Vorjahre halten oder dieses erhöhen. Zudem werden Betriebe unterstützt, die trotz Kurzarbeit Ausbildungsaktivitäten aufrechterhalten oder Auszubildende von Insolvenzbetrieben übernehmen (Bundesregierung 2020).

Um auch künftig die Fachkräftenachfrage in Deutschland zu stillen, bedarf es einer nachhaltigen Attraktivitätssteigerung der dualen Ausbildung für die Jugendlichen. Entsprechende Maßnahmen sollten jetzt relativ rasch entwickelt und eingesetzt werden. Die Finanzkrise hat gezeigt, dass ein einmal erfolgreiches Abwenden der jungen Generation vom dualen Ausbildungssystem nur unter größten Anstrengungen umkehrbar ist.

NACHHOLBEDARF BEI AUSBILDUNG AUF DISTANZ Unmittelbar nach dem Lockdown im März 2020 zeigte sich, in welchem hohem Maß betriebliche Ausbildung – trotz der seit vielen Jahren geführten Diskussion über die Möglichkeiten digitaler Medien – im Präsenzmodus etabliert ist. Der „Coronaschock“ führte dazu, dass betriebliche Ausbildung in manchen Betrieben ausgesetzt werden musste. Notwendig wurde, Ausbildung auf Distanz zu organisieren sowie Lehr- und Lernarrangements via Smartphone, Tablet oder PC anzubieten – was häufig aufgrund fehlender Ausstattung nicht möglich war. Im besten Fall konnte mithilfe boomender Videokonferenzsysteme zumindest miteinander kommuniziert und Ausbildungsinhalte theoretisch besprochen werden.

SCHWIERIGE WIEDERAUFNAHME DES AUSBILDUNGSALLTAGS Im weiteren Verlauf ließ sich beobachten, inwiefern die Wiederaufnahme des Ausbildungsalltags in vielen Betrieben branchen- und betriebsgrößentypischen Mustern unterworfen war: Während große Betriebe in der Industrie Ausbildungsjahrgänge auch in zwei Schichten ausbilden konnten, war dies in Betrieben etwa des Handwerks und des Mittelstands nicht möglich. Und auch in der In-



Überdurchschnittlich häufig bleiben Personen mit Migrationshintergrund ohne Berufsabschluss. 2018 betrug die Quote der nicht formal Qualifizierten bei den 20- bis 34-Jährigen mit eigener Migrationserfahrung 32,9 Prozent (bei Deutschen ohne Migrationshintergrund: 8,3 %).

ren nach Überwindung der Krise zu meistern sind.

RÜCKGÄNGE AUF DEM AUSBILDUNGSPLATZMARKT Im Zuge der Covidpandemie ist 2020 das Ausbildungsplatzangebot um rund 50 700 Plätze im Vergleich zum Jahr 2019 und die Zahl der jungen Menschen, die eine Ausbildungsstelle nachfragten, um 53 000 zurückgegangen. Infolgedessen fiel die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge um 57 600 beziehungsweise elf Prozent niedriger aus als im Jahr zuvor (2019: 525 000). Zwar war aufgrund sinkender Schulabgängerzahlen mit

lerinnen und Schüler mit Hauptschulabschluss einen Ausbildungsplatz finden. Ihnen stehen als Ausbildungsalternativen weniger Möglichkeiten offen als Schülerinnen und Schülern mit (Fach-)Hochschulreife. Es wäre deshalb wünschenswert, dass Betriebe die von der Bundesregierung zur Verfügung gestellte Ausbildungsprämie auch dazu nutzen, den formal geringer qualifizierten Ausbildungsinteressierten einen betrieblichen Ausbildungsplatz anzubieten. Mit dem Bundesprogramm „Ausbildungsplätze sichern“ können kleine und mittlere Betriebe eine Ausbildungsprämie erhalten, wenn sie ihr Ausbildungsniveau auf

dustrie war es ein Kraftakt, einen entzerrten Ausbildungsalltag mit dem vorhandenen Ausbildungspersonal zu gestalten. Konnte hier betriebliche Ausbildung unter Beachtung der Coronaschutzmaßnahmen mit zusätzlichen Anstrengungen wieder hochgefahren werden, hatten Handwerksbetriebe mit kundennahen Dienstleistun-

aufgabe gezwungen waren. Andere Wirtschaftszweige sahen und sehen sich im Gegensatz dazu einem wirtschaftlichen Aufschwung gegenüber; das betrifft etwa den Onlinehandel, IT und IT-nahe Berufe oder Services rund um virtuelle Geschäftstreffen und Meetings. Es erscheint wahrscheinlich, dass damit verbundene neue Verhal-

dungsprozesse integrieren kann. Die dafür verantwortlichen Akteure – das Ausbildungspersonal an den Lernorten des dualen Systems – sind vor diesem Hintergrund gefordert:

- ▶ sich kontinuierlich zu orientieren und einzuschätzen, welche Bandbreite an digitalen Medien, Lernprogrammen und -plattformen, Social-Media-Anwendungen, Tools, Applikationen und Onlineservices für die eigene duale Ausbildung genutzt werden können;
- ▶ wie diese bewusst und ergebnisorientiert im betrieblichen Ausbildungsalltag eingebunden werden können;
- ▶ welche Einflüsse diese auf Ausbildungsgestaltung, -formen und -abläufe haben;
- ▶ welche technologische Infrastruktur für den jeweiligen betrieblichen Kontext notwendig ist.

Die gezielte Einbindung der vielfältigen Instrumente in die Ausbildungspraxis erfordert neues Wissen beziehungsweise medienpädagogische Kompetenz des Personals. Diese umfasst neben der eigenen Medienkompetenz folgende drei eng aufeinander bezogene Kompetenzbereiche:

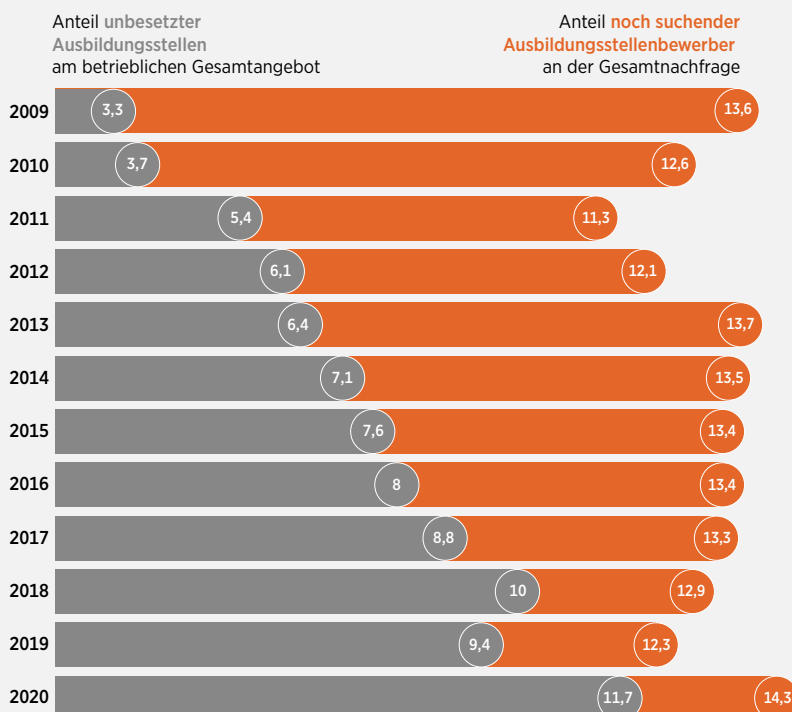
- ▶ die Förderung des Lernens mit Medien (mediendidaktische Kompetenz),
- ▶ die Förderung des Lernens über Medien (medienerzieherische Kompetenz),
- ▶ die Einbettung des betriebsspezifischen Medieneinsatzes in der Ausbildung in die betrieblichen Organisationsprozesse (Medienintegration).

Mit diesen Kompetenzen wird es dem Ausbildungspersonal möglich, den Auszubildenden Folgendes zu vermitteln:

- ▶ systemisches Denken,
- ▶ IT-spezifisches Grundlagenwissen,
- ▶ die bewusste Auswahl spezifischer Medienformate zur Unterstützung didaktisch-methodischer Prozesse,
- ▶ die Sichtung, Interpretation und sichere Nutzung von Daten,
- ▶ die Übernahme von Verantwortung,
- ▶ Teamfähigkeit in einem neuen und anspruchsvollen Anforderungsmix.

ERFOLGLOSE MARKTTEILNAHMEN 2009 - 2020

Angaben in Prozent



Quelle: Oeynhausen u.a. 2020

Abb.

gen praktisch keine Wahl und mussten versuchen, kurzfristig die geforderten Schutzmaßnahmen im Geschäftsalltag zu berücksichtigen.

BETRIEBLICHE EXISTENZNÖTE VS. NEUE UMSATZPOTENZIALE Insgesamt führte die Coronapandemie dazu, dass viele Betriebe im Veranstaltungs- beziehungsweise Eventbereich mit seinen vielfältigen Ausbildungsberufen – im Messebau, in Hotellerie und Gastronomie, im Bereich der Mobilität (Flug- / Geschäftsreisen), im stationären Handel – an den Rand ihrer Existenz gedrängt wurden oder sogar zur Geschäfts-

tensweisen, Strukturen, organisatorische Abläufe und Prozesse nach Ende der Coronapandemie beibehalten werden.

WEITERENTWICKLUNG DER BERUFLICHEN AUSBILDUNG

Attraktivität und Zukunftsfähigkeit betrieblicher Ausbildung werden fortan davon abhängen, wie betriebliches Lehren und Lernen den technologischen Wandel in der Wirtschaft, die zunehmende Digitalisierung der Facharbeit sowie die Mediatisierung aller Gesellschaftsbereiche reflektieren und zeitgemäß in betriebliche Ausbil-

Zur Förderung medienpädagogischer Kompetenz des Ausbildungspersonals existiert inzwischen ein breites Portfolio an Arbeitsergebnissen, die beispielsweise aus Forschungsprojekten und anwendungsorientierten Konzepten des BIBB und aus Förderprogrammen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) ableitbar sind.

FÖRDERPROGRAMME FÜR BETRIEBE

Die Stärkung der dualen Berufsausbildung ist angesichts von Corona eminent wichtig und stand deshalb oben auf der Agenda der deutschen EU-Ratspräsidentschaft in der zweiten Jahreshälfte 2020. Bereits vor der Krise ging in mittelgroßen, kleinen und kleinsten Unternehmen das Ausbildungsengagement deutlich zurück; Unternehmen in diesem Sektor schöpfen ihr Ausbildungspotenzial bei Weitem nicht aus. Gerade im Bereich der gewerblich-technischen Berufe und im Bereich der Hochtechnologie fehlen heute schon Fachkräfte. Die Situation wird sich verschärfen, wenn die Zahl der Ausbildungsplätze weiter zurückgeht.

Mit Förderprogrammen setzt das BMBF an verschiedenen Stellen an, um die Ausbildung der Wirtschaft insgesamt und die Ausbildung in KMU im Besonderen zu stärken. Große Programme des BMBF werden im BIBB organisiert und fachlich begleitet; sie zielen auf die Fachkräftesicherung und die fachlich-qualitative Gestaltung der beruflichen Bildung ab. Einige Beispiele seien hier genannt:

Im Förderprogramm „JOBSTARTER plus“ konnten 40 noch laufende Projekte in kurzer Zeit ihre Aktivitäten den Rahmenbedingungen der Pandemie anpassen und digitale Formate bei der Beratung von Unternehmen aufbauen. Auf diese Weise wurden KMU dazu beraten, wie in der Krise weiter auszubilden ist.

Unabhängig von der Coronakrise haben wesentliche Entwicklungen – neben der Digitalisierung der gesellschaftliche und demografische Wandel sowie die Klimakrise – große Veränderungen in der Berufsbildung bewirkt, die durch das „Brennglas Coronakrise“ verstärkt werden. Um diesen Entwicklungen mit innovativen Konzepten und Initiativen zu begegnen, hat das BMBF den Bundeswettbewerb „Zukunft gestalten – Innovationen für eine exzellente berufliche Bildung“ (InnoVET) initiiert, der im BIBB organisiert und umgesetzt wird. Ab dem Herbst 2020 starteten 17 Clusterprojekte, die in den kommenden Jahren mit einem Volumen von 80 Millionen Euro neue Maßnahmen entwickeln und erproben sollen.

Ein weiteres Programm, das 2020 auf den Weg gebracht wurde, ist der Innovationswettbewerb „Digitale Plattform Berufliche Weiterbildung“ (INVITE). Das BMBF stellt hier 35 Millionen Euro zur Verfügung, damit in den nächsten Jahren konkrete Innovationen für die berufsbezogene Weiterbildung entwickelt werden. Diese Innovationen sollen dazu beitragen, dass alle Menschen digital möglichst unkompliziert und schnell die Weiterbildung finden, die zu ihnen passt.

FAZIT

Die Coronakrise stellt zweifelsohne einen Einschnitt für die berufliche Bildung dar. Einerseits hat das System substanzielle Rückgänge am Ausbildungsmarkt zu verkraften, andererseits verschärft die Krise Herausforderungen, die seit längerer Zeit sichtbar sind. Zudem zeigt sich deutlich, dass sich der Trend hin zum Einsatz digitaler Technologie im Aus- und Weiterbildungsgeschehen beschleunigt hat. Hierin liegt die Chance, durch politisch unterstützte Entwicklungsprogramme, flankiert durch anwendungsorientierte Forschung und das Engagement aller beteiligten Gruppen, die berufliche Bildung in Deutschland gestärkt aus der Krise zu führen und dafür zu wappnen,

ihre wichtige Rolle in der Fachkräfteentwicklung auch in Zukunft ausfüllen zu können. ●

Literatur

- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (Hg.) (2020): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2020. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, Bonn, www.bibb.de/datenreport/ (Stand: 17.12.2020)
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (2019): Die betriebliche Sicht auf Berufsausbildung und Fachkräftegewinnung. Referenz-Betriebs-System, Information Nr. 41, www.bibb.de/dokumente/pdf/RBS_Info_41.pdf (Stand: 17.12.2020)
- Bundesregierung (2020): Eckpunkte für ein Bundesprogramm „Ausbildungsplätze sichern“, www.bmbf.de/files/131_20_Eckpunkte_Ausbildung_sichern_Ansicht02.pdf (Stand: 17.12.2020)
- Deden, D. et al. (2020): Berufsbildung 4.0. Fachkräftequalifikationen und Kompetenzen für die digitalisierte Arbeit von morgen. Säule 3: Monitoring- und Projektionssystem zu Qualifizierungsnotwendigkeiten für die Berufsbildung 4.0, www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/16688 (Stand: 17.12.2020)
- Dionisius, R. / Ebbinghaus, M. (2020): Betriebliche Ausbildungskooperationen. Analysen zu Kooperationsbereichen und -mustern auf der Grundlage des Referenz-Betriebs-Systems, in: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP)*, 49 (4), 16-22, www.bwp-zeitschrift.de/de/bwp.php/de/bwp/show/16778 (Stand: 17.12.2020)
- Oeynhaus, S. et al. (2020): Die Entwicklung des Ausbildungsmarktes 2020, Bonn, www.bibb.de/dokumente/pdf/ab11_beitrag_ausbildungsmarkt-2020.pdf (Stand: 17.12.2020)

„Als HR von Grund auf gestalten und beitragen“

Carmen Rex, Director Group
HR bei HeidelbergCement,
über das Ankommen in der
Pandemie, die Neuausrichtung
von HR und die gemeinsame
Suche nach dem Purpose



Als Carmen Rex im vergangenen Jahr von Siemens zu HeidelbergCement wechselte, stand sie vor mehreren Herausforderungen. Sie musste sich im neuen Unternehmen vernetzen, gleichzeitig aber auch rasch Antworten auf die drängenden Herausforderungen durch die Covid-19-Pandemie liefern. Das ist ihr gelungen. Geholfen hat dabei sicher auch die pragmatische Unternehmenskultur bei HeidelbergCement, die einen großen Gestaltungsspielraum zulässt.

Frau Rex, Sie sind vor einem Jahr von Siemens zu HeidelbergCement gewechselt. Wie unterscheidet sich die Personalarbeit zwischen den beiden Unternehmen?

CARMEN REX Die Personalabteilungen in den beiden Dax-Konzernen haben natürlich grundsätzlich ähnliche Themen und Herausforderungen. HeidelbergCement als mein jetziger Arbeitgeber ist mehr von einer mittelständischen Kultur geprägt. Es gibt eine direktere Zusammenarbeit und Verbindung der HR-Themen mit dem operativen Geschäft, als ich es von einem Unternehmen dieser Größe erwartet hätte. Das Reizvolle an meiner Aufgabe: Ein hohes Augenmerk wird auf Befähigung und Handlungskompetenz gesetzt, schnelles Entscheiden und Umsetzen sind gefragt. Auch die Bandbreite der Themen hat mich begeistert, bei der wir als HR von Grund auf gestalten und beitragen.

Sie mussten hier an Bord kommen, sich vernetzen und gleichzeitig die Herausforderungen durch die Pandemie bewältigen.

REX Das war schon eine echte Herausforderung, mit der keiner rechnen konnte. Ich war gerade in meiner neuen Aufgabe gestartet, als es bei uns in Bergamo losging. Natürlich waren alle Unternehmen mit Corona konfrontiert und niemand hatte die Lösungen in der Schublade. Somit hatte ich wenig, worauf ich zurückgreifen konnte. Normalerweise hätte ich in so einem Moment mein internes Netzwerk aktiviert, welches ich noch nicht hatte. Wir

hatten sofort einen Krisenstab aufgesetzt, unter anderem mit unserem CEO und Head of Communication, in dem wir uns täglich abstimmten. Das Format hat sich als so wertvoll erwiesen, dass wir nach wie vor daran festhalten und uns wöchentlich zu den aktuellen Entwicklungen austauschen. Mein Ankommen war somit von der Krise geprägt, in der wir als HR ja maßgeblich gefragt waren. Mit meinem CEO hatte ich beispielsweise in den ersten kritischen Wochen sicherlich 15-, 20-mal am Tag gesprochen, um auf die sich schnell verändernde Lage zu reagieren. Rückblickend hat die Coronakrise mir geholfen, schneller Beziehungen in der Organisation aufzubauen und mich zu positionieren, da ich mein Können und meine Erfahrungen an den neuen, komplexen Herausforderungen beweisen konnte.

Was ist Ihnen wichtiger: Reifegrad oder Gestaltungsspielraum?

REX Mir persönlich ist der Gestaltungsspielraum wichtiger. Ich mag es, mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert zu sein und Lösungen zu finden. Die HeidelbergCement-Kultur gilt als sehr pragmatisch und handlungsorientiert, das kann ich nach meinem ersten Jahr bestätigen. In meiner HR-Arbeit erlebe ich einen starken „Pull“ von unserem Geschäft. Gemeinsam finden wir pragmatische Lösungen, bei denen auch mal 80 Prozent genügen. Entscheidend ist, dass es in unserem Kontext funktioniert und das Geschäft spürbar unterstützt. Das macht Freude. Gerade erarbeite ich gemeinsam mit meinem Team,

wie wir uns für die Zukunft aufstellen. Ich habe eine sehr klassische HR-Abteilung mit einer hohen Dienstleistungsorientierung und -ethik vorgefunden, mit der damit einhergehenden hohen Arbeitslast. Bislang war dies durchaus erfolgreich. Aber alles ist im Wandel, und es gibt sicher Veränderungs- und Automatisierungspotenzial. Wir müssen uns erneuern und uns von der reinen Serviceorientierung zu einer auf Augenhöhe unterstützenden HR-Funktion verändern. Was übrigens auch die klare Erwartung unseres Managements ist. Corona war dafür wie bei anderen Unternehmen ein starker Katalysator.

Sind Sie auf dem Weg zu einer Business-Partner-Organisation?

REX Wir haben verschiedene Modelle geprüft und uns für ein „Run-and-Change-Organisations-Modell“ entschieden. Wir erhoffen uns dadurch, dass wir Effizienzen im Tagesgeschäft („Run“) heben, administrative Aufwandstreiber identifizieren und reduzieren und dafür mehr Zeit für strategische und transformative („Change“) Themen schaffen. Das Ganze wird nur funktionieren, wenn wir die Erwartungen des Geschäfts dahingehend auch beeinflussen können.

AGILER UND PROJEKT-BEZOGENER ARBEITEN

Dafür müssen wir schauen: Was passt zu unserer Organisation? Wir sind sehr schlank aufgestellt, wenn man bedenkt, dass in unserer Industrie Personalkosten ein großer Kostentreiber sind. Da wir aktuell als Generalisten arbeiten, ist diese Arbeitsweise ein hervorragender Karriereeinsteig, um die Bandbreite der HR-Arbeit kennenzulernen. Bei meinen vorherigen Aufgaben gab es meist größere Teams mit stärkeren Spezialisierungen. Mit unseren neuen Anforderungen wollen wir agiler und themen- und projektbezogener arbeiten. Das explorieren wir gerade im Team.

Wie groß ist das HR-Team in der Zentrale?

REX Wir haben in der Zentrale circa 30 Mitarbeiter. Um das einzuordnen, muss man verstehen, dass unser Geschäft dezentral aufgestellt ist. Wenngleich wir ein deutsches Dax-Unternehmen sind, arbeiten nur circa zehn Prozent unserer Belegschaft in Deutschland. Wir sind in allen Kontinenten, außer Südamerika, vertreten. Jedes Landes-Set-up hat eine dezentrale, gespiegelte HR-Organisation. Bei 3 000 Standorten weltweit mit teilweise nur einer Handvoll an Mitarbeitern ist diese Aufstellung sehr sinnvoll. Unsere Werke liegen nicht in den großen Städten, sondern eher in

res CEO Anfang 2020 hatten wir eine großangelegte „Listening Exercise“ durchgeführt, um das Ohr nah an der Belegschaft zu haben. Unter der Vielzahl der Themen tauchte immer wieder der Wunsch nach einem gemeinsamen Purpose auf. Wir sind als Firma in den letzten zwölf Jahren rasant gewachsen, durch große Akquisitionen mit starken Marken, die man nicht sofort HeidelbergCement zuordnet. Wir haben mit allen Regionen virtuelle Workshops abgehalten, repräsentativ über alle Ebenen hinweg, inklusive unseres globalen Topmanagements und des Vorstands.

Natürlich müssen wir Strukturen verändern, um zukunftsfähig zu bleiben. Wir werden auch künftig Entscheidungen treffen müssen, die nicht immer nur leicht oder angenehm sind. Wir haben im vergangenen Jahr eine neue Strategie verabschiedet, der Purpose war ein integraler Bestandteil. Und erst in diesem Kontext kommt er wirklich zum Tragen.

Wie sieht die neue Strategie aus und wie betrifft sie HR?

REX Wir haben mit den Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung zwei wesent-



CARMEN REX hat an der Ruhr-Universität Bochum Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie studiert. Nach dem Berufsstart bei der Unternehmensberatung Accenture arbeitete sie von 2003 bis 2005 für die Vereinten Nationen (UN) und das UN-Entwicklungsprogramm (UNDP) in einem Traineeprogramm in New York. Von 2006 bis 2009 war sie als Director Recruitment for South East Asia & Head of Surge Capacity für Unicef, das Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen, tätig. Für sechs Monate war sie in dieser Zeit auch Country HR Head für Afghanistan in Kabul. 2010 wechselte Rex zum Siemens-Konzern in die globale Führungskräfteentwicklung. Nach verschiedenen weiteren, auch operativen HR-Funktionen wurde sie 2019 Global Head of HR Strategy & Transformation. Seit Anfang 2020 ist sie als Director Group HR für die globale HR bei HeidelbergCement verantwortlich.

Randlagen, wo sich auch die Rohstoffe befinden. Das ist für HR eine große Herausforderung, denn es gibt an vielen Standorten keine HR-Präsenz. Wir steuern also mittels der Landes- beziehungsweise einer Regionenstruktur und nur bedingt aus der Zentrale. Unser Anspruch ist dennoch, mehr Standards zu schaffen, um auch die Arbeit in den Ländern zu entlasten, aber gleichzeitig einem globalen Anspruch gerecht zu werden. Auch das gehen wir pragmatisch an. Wir wollen als Zentrale einen Mehrwert bieten und stellen uns daher die Frage: Was hilft lokal wirklich? Und was lassen wir in der Landesverantwortung?

HeidelbergCement hat für sich im vergangenen Jahr einen neuen Purpose definiert. Wie lautet der und wie lief der Prozess dorthin ab?

REX Unser Purpose lautet: „Material to build our future“. Der Weg dorthin war für mich einer der Höhepunkte des vergangenen Jahres. Mit dem Wechsel unse-

EINEN GLOBALEN RAHMEN GESCHAFFEN

Von Russland über Indonesien bis hin nach Kanada waren die Ansprüche ziemlich deckungsgleich, das überraschte uns, da gerade die starken lokalen Unternehmenskulturen hervorgehoben werden. Mit dem Purpose haben wir erstmalig einen globalen Rahmen für den Konzern geschaffen, unseren Polarstern. „Material to build our future“ sehen wir dabei doppeldeutig: Wir stellen einerseits wichtige Baustoffe her, die die künftige Städte- und Infrastrukturentwicklung prägen, andererseits gestalten wir als Unternehmen wesentlich unsere Zukunft mit.

Hat Corona die Purpose-Entwicklung gebremst?

REX Nein, Corona hat uns nicht gebremst. Im Gegenteil, es hat die Notwendigkeit betont. Er bedeutet ja nicht, dass jetzt nur noch schöne Themen kommen.

liche Transformationsthemen, die wir in unser Denken, Handeln und in unsere Haltung integrieren wollen. Für HR bedeutet dies nicht nur, wie wir diese unterstützen. Gerade bei der Digitalisierung müssen wir bei HR deutlich aufholen. Darüber ist das Thema Change Management wichtig. Hier sehe ich unseren Auftrag bei HR, dies vorzuleben, auch durch unsere Veränderung.

HeidelbergCement ist auch in Regionen aktiv, die von Konflikten und Korruption geprägt sind. Wie kann man in einem solchen Umfeld Nachhaltigkeit umsetzen?

REX Das Thema Nachhaltigkeit sehen wir als Herausforderung und Chance zugleich, es ist integraler Bestandteil unserer Geschäftsstrategie. In unserer Branche wollen wir Vorreiter auf dem Weg zur CO₂-Neutralität sein und haben einen klaren Fahrplan erarbeitet, wie wir unsere Emissionen in den nächsten Jahren sukzessive weiter reduzieren können. Bis spätestens 2050 wollen wir über unser gesamtes Pro-

duktportfolio hinweg CO₂-neutralen Beton anbieten. Um die Wichtigkeit dieses Ziels zu unterstreichen, passen wir beispielsweise auch unser variables Vergütungssystem an, indem nun auch CO₂-Ziele einfließen. Das gilt für alle bonusberechtigten Mitarbeiter weltweit. Auch da sind wir durchaus Vorreiter.

HeidelbergCement lieferte den Baustoff für ein Haus, das per 3-D-Drucker hergestellt wird. Was hat es damit auf sich?

REX Das ist ein wirklich hoch innovatives Projekt. Mittlerweile ist das erste 3-D-Haus in Deutschland fertig gestellt. Man braucht keinen Ziegelbau mehr, der Drucker verteilt den speziell dafür von HeidelbergCement entwickelten Beton. Das Verfahren ermöglicht neue Freiheiten in der Formgebung, beschleunigt den Bauprozess und hat auch einen geringeren CO₂-Ausstoß zur Folge. Außerdem macht es die Branche attraktiver. Auch in unserer Branche liegt hohes Potenzial. Mittelfristig brauchen wir ergänzende Kompetenzen.

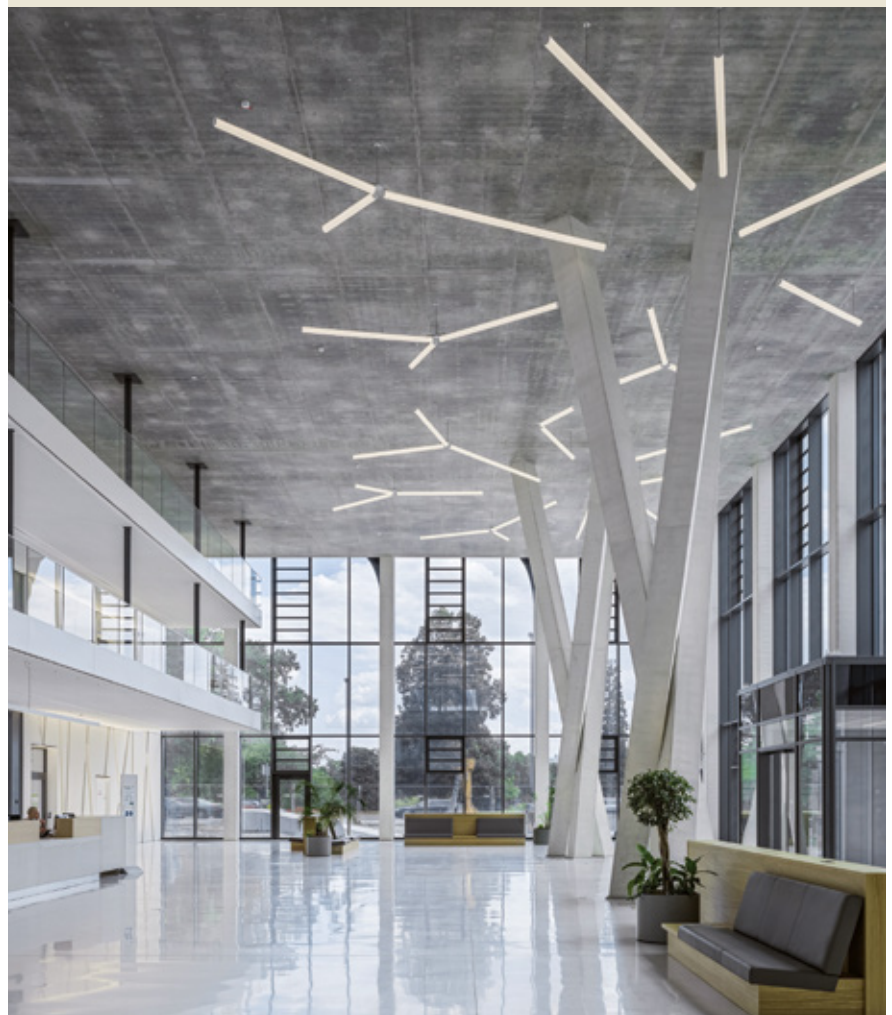
DIGITALISIERUNG HILFT BEI REMOTE-STEUERUNG

Grundsätzlich ist die Digitalisierung aber nichts Neues für uns. An sehr abgelegenen Standorten bekommen wir nicht immer die qualifiziertesten Mitarbeiter. Dabei ist der Job dort komplex und unternehmerisch: Verhandeln mit den Kunden, das Werk in Schuss halten, Lieferungen optimieren, die Mischung richtig herstellen. Über die Digitalisierung lassen sich viele dieser Facetten remote steuern. In Afrika haben die Kollegen eine Virtual-Reality-Brille entwickelt, mit der sich Wartung und Reparaturen steuern lassen. Das sind niederschwellige Erfolge, aber auch diese sind in unserem Tagesgeschäft wegweisend.

Bei den Softwareentwicklern und Digitalisierungsexperten konkurrieren Sie mit den anderen Unternehmen im Markt. Gelingt es, Mitarbeiter im Unternehmen entsprechend zu qualifizieren?

3 000 Standorte auf fünf Kontinenten

HeidelbergCement gehört zu den weltweit größten Baustoffunternehmen. Mit der Übernahme des italienischen Zementunternehmens Italcementi 2016 wurde HeidelbergCement weltweit zur Nummer eins bei Zuschlagstoffen und bei Transportbeton und zur Nummer zwei bei Zement. Im HeidelbergCement-Konzern sind rund 54 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in über 50 Ländern an über 3 000 Standorten auf fünf Kontinenten tätig.



REX Wir bringen Teams funktionsübergreifend und in einer Produktlogik zusammen. Das geschieht derzeit zum Beispiel bei der Digitalisierung unserer großen Zementwerke, aber auch bei kleineren App-Lösungen, wo sie für einen bestimmten Zeitraum in Projektteams zusammenarbeiten. Früher hätten wir das rein aus einer Ingenieurperspektive betrachtet. Heute tun wir das funktionsübergreifend, mit dem

Potenzial, Mitarbeiter kompetenzübergreifend zu qualifizieren.

In den deutschen Vorständen in Deutschland sinkt der Frauenanteil. Bei HeidelbergCement sitzen nur Männer im Board. Warum ist das so?

REX Unsere Industrie ist traditionell männlich geprägt. Die fachliche Expertise ist wichtig, und Erfahrungen in operativen

Bereichen waren bislang immer entscheidend für Karrieren. Wenn wir nach einer Frau suchen, die die Baustoffbranche kennt, starten wir daher bei einem relativ kleinen Pool. Wir haben qualifizierte Frauen, die wir systematischer unterstützen werden, relevante Erfahrungen zu sammeln, und die es hoffentlich mittelfristig an die Spitze bringen. Bis 2025 wollen wir mindestens eine Frau im Vorstand haben. Ich möchte aber gerne noch eine andere Dimension hervorheben: In unserem Vorstand sind sechs Nationalitäten vertreten, und die Sprache im Board ist Englisch. Auch das ist Diversität.

Achten Sie in den tieferen Hierarchiestufen bereits darauf, dass dort genügend Frauen nachkommen?

REX Absolut. Wenn wir uns die Zahlen unserer Traineeprogramme ansehen, dann haben wir inzwischen deutlich mehr weibliche Teilnehmer als männliche. Klar, diese arbeiten eher in der Zentrale und weniger in den Werken. Aber wir schauen uns derzeit mit einem Team von jüngeren MitarbeiterInnen an, wie wir einen besseren Austausch zwischen den operativen Einheiten und der Zentrale fördern können, insbesondere beim Thema Diversität.

DIVERSITY VON DER SPITZE UNTERSTÜTZEN

Ich sehe hier wirklich Potenzial, über gezielte Maßnahmen Karrieren mitzugestalten. Und ich erlebe mehr junge Frauen, die hohes Interesse an einem technischen Aufbaustudium haben, und die es hochspannend bei uns finden. Aber: Von allein entwickelt sich das nicht. Das müssen wir von der Spitze her unterstützen, da habe ich die volle Rückendeckung unseres Vorstands.

Nach Ihrem Karrierestart in der Beratung haben Sie mehrere Jahre bei der UN in New York gearbeitet. Wie haben Sie das erlebt?

REX Das ist nach wie vor für mich einer der Höhepunkte meiner Karriere. Ich kam aus der Beratung, wo man ja sehr

schnell Verantwortung übertragen bekommt. Die Vereinten Nationen (UN), die so viele Perspektiven zusammenbringen, waren erst mal ein Kulturschock. Diverser als bei der UN geht es nicht. Viele Dinge brauchen lange, weil es umfangreiche Abstimmungen gibt und viele Interessenkonflikte verhandelt werden müssen. Ich habe dort unterschiedliche HR-Rollen innegehabt und viel Recruiting gemacht. Da wird man bescheiden, wenn man sieht, was für beeindruckende Kandidaten sich dort bewerben, mit welchen Sprachkenntnissen und internationalen Erfahrungen. Es war eine wirklich prägende Zeit. Für mich persönlich kam aber nach sieben Jahren der Punkt, an dem ich mich fragte: Will ich bei der UN meine Karriere machen und von Land zu Land ziehen? Oder doch wieder zurück in die Wirtschaft? Glücklicherweise braucht es in beiden Welten gute HRler.

Für das Kinderhilfswerk Unicef waren Sie in Afghanistan. Wie war es dort?

REX Ich bin dort ganz kurzfristig als Interim HR Director eingesetzt worden und musste ins kalte Wasser springen. Die erste Fragestellung, die ich mir persönlich stellte: Wie funktioniere ich in einem gefährlichen Umfeld? Was macht das mit mir? Lähmt es mich oder kann ich normal weiterarbeiten? Das Büro bestand zu 80 Prozent aus afghanischen Mitarbeitern. Es gab eine sehr enge Verbindung zu den Menschen und es war spürbar, wie wichtig die HR Arbeit ist. Ich fand das bereichernd und erfüllend, aber auch sehr herausfordernd.

AUS TOTALER ARMUT IN EINE REICHE WELT

Afghanistan ist ein Land mit schier unermesslichen Problemen. Und auch mit beeindruckenden Menschen, die in diesen jahrzehntealten Konflikten irgendwie immer noch versuchen, gute Dinge zu tun. Bei Unicef haben wir versucht, unter anderem Mädchenschulbildung zu ermöglichen oder die richtige Ernährung für die

Kinder und die Frauen bereitzustellen. Das ging einher mit vielen Wagnissen, es gab immer wieder Bombenanschläge. Alle sechs Wochen wird man für eine Woche Erholungsurlaub ausgeflogen, das ist für die mentale Gesundheit sehr wichtig, wie ich selbst erfahren habe. Ich erinnere mich noch, man flog von Kabul nach Dubai und kam aus der totalen Armut in eine reiche, vermeintlich heile Welt voller Gold. Bizarr.

Sie engagieren sich in der DGFP. Was treibt Sie dabei an?

REX Grundsätzlich motiviert mich, die vielfältigen Erfahrungen, die ich bisher sammeln durfte, mit bereitzustellen, dass sie eine größere Gemeinschaft unterstützen. Der Mehrwert der DGFP ist, dass wir aus den Unternehmen heraus Themen identifizieren, uns dazu austauschen und unsere Profession weiterentwickeln können. Durch Covid-19 saßen und sitzen wir gerade mehr denn je in einem Boot. Wir mussten auf Situationen reagieren, für die wir noch keine Antworten hatten. Den virtuellen Austausch dazu fand ich sehr hilfreich und bereichernd. Bereits im vorletzten Jahr gab es in der DGFP Stimmen, die sagten, nach diesem wahnsinnigen Wachstumsjahrzehnt werden auch wieder Restrukturierungen aufkommen. Damit aber haben viele, gerade jüngere, HRler überhaupt keine Erfahrung. Da ist es unglaublich hilfreich, aus dem Wissensspeicher eines starken Netzwerks schöpfen zu können.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Interview führten Norma Schöwe und Werner Kipp.