



business:forum Capital Goods & Steel 2017

Das Kolloquium des sektor:netzwerks

Management Summary

Beim neunten Kolloquium des sektor:netzwerks Capital Goods & Steel der Commerzbank stand der Mensch im Mittelpunkt: die Facharbeiter und Ingenieure, die weltweit für die erfolgreichen deutschen Maschinenbauer tätig sind. Renommiertere Experten und viele Verantwortliche aus Maschinenbauunternehmen jeder Größe diskutierten in Nürtingen die vielfältigen Facetten und Herausforderungen für die Personalarbeit, die sich aus der fortschreitenden Digitalisierung und der Internationalisierung ergeben.



Bei heißem Wetter bot das Kolloquium 2017 heiße Diskussionen zur Leitfrage: Wie führen die deutschen Maschinenbauer ihre Manager und Mitarbeiter erfolgreich in die Arbeitswelt von morgen?

Der deutsche Maschinenbau arbeitet schon lange global und digital – doch Herausforderungen bei Rekrutierung und Weiterentwicklung bleiben, um die richtigen Mitarbeiter für den Erfolg von morgen im Unternehmen zu haben.

Globalisierung, Digitalisierung und Fachkräftemangel: sektorübergreifende Trends

Mit mehr als einer Million Beschäftigten gilt der Maschinenbau als größter industrieller Arbeitgeber in Deutschland. Seit vielen Jahren ist diese mittelständisch geprägte Schlüsselindustrie auf den Absatzmärkten der Welt sehr erfolgreich. „Seit mehr als 50 Jahren erwirtschaften wir mehr als 50 Prozent unseres Umsatzes im Ausland“, bringt es Klaus Winkler

(Gebr. Heller Maschinenfabrik) auf den Punkt. Damit sind die Unternehmen aber auch abhängig von internationalen wirtschaftspolitischen Entwicklungen – wie z. B. Russland-Embargo, Wachstumsschwäche in China und Brexit.

Neben der Internationalisierung sorgt bei den Maschinenbauern vor allem der digitale Wandel für aktuelle Herausforderungen. Ähnlich sieht die Situation in anderen Sektoren aus – nicht

zuletzt bei der Commerzbank, weiß Niederlassungsleiter Markus Hahn (Commerzbank AG) und nennt einige Aspekte, die aktuell auf der Agenda der Bank stehen: „Im Rahmen der Strategie Commerzbank 4.0 wollen wir 80 Prozent unserer Geschäftsprozesse bis Ende 2020 digitalisieren. Dafür bauen wir z. B. einen Digital Campus auf, in dem rund 1.000 Mitarbeiter in agilen Projekten an unserer Zukunft arbeiten werden. Derzeit“, und damit kommt er zum

Fachkräftemangel, „stehen wir vor der schwierigen Aufgabe, intern und extern die passenden Fachleute zu finden.“

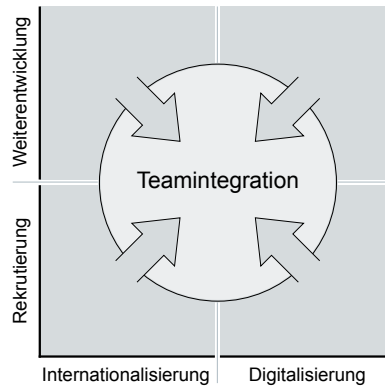
Wachstumsrisiko Arbeitsmarkt

Geeignete Fachkräfte suchen auch die Maschinenbauer und sehen sich in Deutschland einem leer gefegten Arbeitsmarkt gegenüber. Sektorkapitän Thomas Enck (Commerzbank AG) kennt mittelständische Unternehmen, die bis zu 80 offene Stellen zu besetzen haben. Angesichts der sich aufhellenden Auftragslage und einer frisch angehobenen Wachstumserwartung des Branchenverbands VDMA auf 3 Prozent für 2017 entsteht auf der Personalseite ein ernst zu nehmendes Wachstumsrisiko.

Fachkräfte fehlen fast überall

Ingo Beckert (SEW-EURODRIVE) erläutert die angespannte Lage anhand der Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Nur in Berlin, im Saarland und in Schleswig-Holstein finden sich keine Anzeichen für Engpässe im Hinblick auf Experten für Automatisierung und Elektrotechnik. In Bayern, Nordrhein-West-

Megatrends verändern die Personalarbeit



falen, Sachsen und Thüringen liegen Anzeichen für Fachkräftengpässe vor; in den Bundesländern Baden-Württemberg, Hessen und Nordrhein-Westfalen herrscht Fachkräftemangel – also dort, wo der Großteil der Maschinenbauer ansässig ist. Noch dramatischer ist die Lage bei Experten für Informatik und Software-Entwicklung.

Digital Immigrant sucht Digital Native

Spätestens wenn sich Arbeitgeber einem Arbeitnehmermarkt gegenübersehen, ist bei der Rekrutierung Exzellenz gefordert. Die entscheidende Frage dabei lautet für Ingo Beckert: „Wer rekrutiert wen?“ Die Antwort kennt der Recruiting-Experte Lutz Tilker (Eric Salmon & Partners): „Babyboomer und die Generation X, also alle vor 1980 Geborenen, stellen rund 75 Prozent der Arbeitnehmer – auch in den Personalabteilungen. Diese Digital Immigrants machen sich auf die Suche nach Digital Natives, der jüngeren Hälfte der Generation Y, die die Jahrgänge von 1981 bis 2000 umfasst.“

Das geht nur gut, wenn die Personalverantwortlichen die üblichen Stereotypen

zur Generation Y von „Generation Weichei“ über „Kuschelkohorte“ bis „Luxusgeschöpfe“ hinter sich lassen. Erfolgsentscheidend ist, das Such- und Entscheidungsverhalten der Digital Natives zu kennen und bei der Rekrutierung zu berücksichtigen.

Wie suchen und entscheiden die Bewerber?

So kommunizieren Digital Natives deutlich mehr in sozialen Netzwerken als andere Gruppen, benutzen Internet-Stellenbörsen für die Jobsuche und haben ein öffentliches Profil in einem Karrierenetzwerk. Geht es um die Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber, setzt der größte Teil der Digital Natives – so Tilker – auf Karrierewebsites der Arbeitgeber, Arbeitgeber-Rankings, Bewertungen auf Arbeitgeber-Bewertungsplattformen wie z. B. Kununu, Arbeitgeber-Gütesiegel inkl. Gütesiegeln zur Bewertung von Einzelaspekten wie Familienfreundlichkeit sowie die Bewertung von Bewerbungsverfahren. Genug Ansatzpunkte für Unternehmen für eine Optimierung.

Erfolgsfaktor Employer Branding

Damit die Instrumente und Argumente bei der Personalsuche kein Flickwerk bleiben, empfiehlt Tilker den Unternehmen, ein digitales Employer Branding zu entwickeln. Dafür müssen Fragen wie diese geklärt sein: Was sind Ihre individuellen Stärken und Schwächen als Arbeitgeber? Welche Erwartungen und Werte hat Ihre Bewerberzielgruppe? Was macht Sie für Ihre Bewerberzielgruppe als Arbeitgeber attraktiv?

2021 ist Digital Recruiting daily Business

Wenn es um die Besetzung offener Stellen geht, dürften die digitalen

„Rund 500.000 Unternehmen sind auf Kununu* zu finden. Nach den zuletzt veröffentlichten Zahlen von 2013 stiegen die Arbeitgeberbewertungen um mehr als 80 Prozent. Daran dürfte sich bis heute wenig geändert haben.“

Lutz Tilker, Partner, Eric Salmon & Partners



* Arbeitgeber-Bewertungsplattform

Möglichkeiten in den nächsten Jahren immer weiter ausgebaut und intensiver eingesetzt werden – darin sind sich alle Referenten des Kolloquiums einig. Ingo Beckert nennt einige der Innovationen, die er in der Personalarbeit bis 2021 erwartet: „Active Sourcing, Robot Recruiting sowie der Einsatz von Chat Bots, Big Data/Predictive Analysis und automatisiertem Matching werden bei der Rekrutierung Einzug in unseren Arbeitsalltag halten.“

Das Generationenrad dreht sich weiter

Das ist für Lutz Tilker nur folgerichtig, denn ab 2021 stammen die neuen Mitarbeiter verstärkt aus der Generation Y, die ihren Anteil an den Beschäftigten bis 2027 auf 70 Prozent steigern wird. In diesem Zeitraum dreht sich das Generationenrad unaufhaltsam weiter und bringt die Generation Z ins Arbeitsleben – also die Jahrgänge ab ca. 2000, die Prof. Dr. Sabine Pfeiffer (Universität Hohenheim) mit „born in the cloud“ beschreibt. Eine Generation, die konventioneller als ihr Ruf ist, indem sie sich stark an ihrem familiären und sozialen Umfeld orientiert. Fleiß und Ehrgeiz setzt die Generation Z, die ganz selbstverständlich „always on“ ist, noch vor Lebensstandard und Bedürfnisbefriedigung.

Wo hat der Maschinenbau die Nase vorn?

Einkommen, Aufstiegschancen, Arbeitszeit, Betriebsklima und Vorgesetzte sind – so Prof. Dr. Sabine Pfeiffer – für diese Nachwuchsgruppe wichtige Entscheidungsfaktoren. Wie schneidet der Maschinenbau hier im Branchenvergleich ab? In den Bereichen Einkommen und Aufstiegschancen ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Maschinenbau nach Prof. Dr. Sabine Pfeiffer gegenüber höher als im Durchschnitt aller ande-



„Digitale Kompetenzen erreichen wir nicht, indem wir einfach ein Seminar veranstalten.“

Ingo Beckert, Leiter Personalmanagement Deutschland, SEW-EURODRIVE GmbH & Co KG

ren Branchen. Wenn es um die Arbeitszeiten geht, bewegt sich die Beurteilung im Durchschnitt aller Branchen; bei den Themen Betriebsklima und Vorgesetzte attestieren die Befragten den Maschinenbauern Nachholbedarf.

Personalentwicklung nutzt Potenzial im Hier und Heute

Da die Zukunft bekanntlich im Hier und Heute beginnt, sollten die Unternehmen das große Potenzial, das in den eigenen Mitarbeitern steckt, konsequent nutzen. Viel zu oft unterschätzen Führungskräfte den Willen zum Wandel in der eigenen Mannschaft, berichtet Prof. Dr. Sabine Pfeiffer. Dabei bewältigen gerade die Beschäftigten im Maschinenbau bereits heute Wandel, Komplexität und Unwägbarkeiten. Die Kompetenzen, die dazu benötigt werden, beschreibt Ingo Beckert so: „Wenn wir in den Märkten gegen unseren Wettbewerb bestehen wollen, müssen wir im Sinne eines vernetzten Unternehmens international und interdisziplinär besser und schneller zusammenarbeiten. Zu alten Kompetenzen wie Teamfähigkeit kommen neue wie z. B. Interaktionskompetenz, Vermitt-

lungs- und Reflexionsfähigkeit sowie die digitale Kompetenz.“

Kompetenzen für den Erfolg von morgen entwickeln

Gerade die digitale Kompetenz lässt sich nicht einfach mit einem Pflichtseminar für alle erreichen. Doch Ansätze, wie man das Thema anpacken kann, finden sich schnell. So setzt SEW-EURODRIVE z. B. auf Projektarbeit seiner Auszubildenden, die diese Kompetenzen zwar mitbringen, in den meisten Unternehmen aber nicht leben dürfen. Die Gebr. Heller Maschinenfabrik ermöglicht ihren Mitarbeitern z. B. im Rahmen der Talentförderung, ihren Arbeitsvertrag befristet ruhen zu lassen, um in dieser Zeit, unterstützt von Heller, fehlende Skills zu erwerben. Eine Art Firmenstipendium also. Eher unkonventionell, aber schnell und einfach umsetzbar ist der Weg von SEW-EURODRIVE, ganz bewusst Digital Immigrants – also fachlich versierte, aber eher analog denkende Ingenieure – mit Digital Natives zusammenarbeiten zu lassen. Derart gemischte Projekt-

„Der Maschinenbau muss sich mit seinen Kompetenzen nicht vor dem IT-Sektor verstecken: Immerhin beherrscht er die Versionierung und liefert funktionierende Produkte aus.“

Prof. Dr. Sabine Pfeiffer, Universität Hohenheim – Lehrstuhl für Soziologie – Forschungsgebiet Wandel von Arbeit und Gesellschaft



teams bringen erstaunliche Lösungen hervor – vor allem, wenn sie Freiräume für Entwicklungsarbeit bekommen.



„Alle sprechen Englisch, aber keiner versteht es. Daher bieten wir Mitarbeitern weltweit die Möglichkeit, während der Arbeitszeit kostenlos vor allem ihr Fachenglisch zu verbessern.“

Klaus Winkler, CEO, Gebr. Heller Maschinenfabrik GmbH

Internationaler Austausch zahlt sich dreifach aus

Bewährt hat sich auch der internationale Mitarbeiteraustausch. Damit schlägt Heller gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe: Zum einen kann das Unternehmen auf diesem Weg ganz pragmatisch Ressourcenengpässe weltweit

ausgleichen. Zum anderen wird die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter bei Auslandseinsätzen gestärkt, die Heller durch entsprechende Trainings – z. B. für China und Brasilien – aufbaut. Darüber hinaus entwickelt Heller so das fachliche Know-how seiner ausländischen Mitarbeiter weiter. Interkulturelle Kompetenz sowie Sprachkenntnisse sind bei Heller sowohl Gegenstand der Qualifikationsmatrix für Mitarbeiter als auch der Qualifikationsanforderungen für Fach- und Führungskräfte.

Deutsches Ausbildungsniveau ist international führend

Das hohe Ausbildungsniveau in Deutschland und den Nachholbedarf im Ausland – von Brasilien über die USA bis nach China – bestätigen alle Referenten. Entscheidenden Anteil daran hat nach Ansicht von Prof. Dr. Sabine Pfeiffer das duale Ausbildungssystem. Der Effekt dieser Spitzenposition: Der Weiterbildungsbedarf ist bei Mitarbeitern im Ausland höher, weil zunächst das deutsche Niveau erreicht werden muss. Heller exportiert daher gleich die Inhalte und Struktur der dualen Ausbildung nach China, um seine dortigen Mitarbeiter von lokalen Anbietern auf den deutschen Ausbildungsstand bringen zu lassen.

Was können kleine Mittelständler tun?

Welche Möglichkeiten haben kleinere Betriebe, wenn es darum geht, den Anschluss nicht zu verpassen sowie Fachkräfte zu finden und zu entwickeln? Klaus Winkler empfiehlt, Angebote der Verbände – z. B. des VDMA – zu nutzen und regelmäßig neutrale Mitarbeiterbefragungen durchzuführen. Ingo Beckerts Tipp lautet, unbedingt auf die eigene Ausbildung und Qualifizierung zu setzen, z. B. im Rahmen von Ausbildungsverbänden. Prof. Dr. Sabine Pfeiffer rät, Mitarbeiter bei ihrer Neugier zu packen: „Einen pfiffigen Mechatroniker bringen Sie einfacher zum praxisorientierten Coden als einen frisch gebackenen Informatiker von der Universität.“

Jetzt den Schalter umlegen

Ein Patentrezept für die Personalarbeit 4.0 gibt es nicht – resümiert am Ende des Kolloquiums Sektorkapitän Udo Brinkmann (Commerzbank AG), viele Ansätze für engagierte Maschinenbauer schon. Den Schalter Richtung Zukunft umlegen – das müssen die Verantwortlichen in den Unternehmen.



**Save the date! business:forum
Capital Goods & Steel 2018**

Am 12. Juni 2018 findet das zehnte Kolloquium des sektor:netzwerks bei der Schuler AG in Göppingen statt.

Impressum

Herausgeber:
Commerzbank AG, Firmenkunden, 60261 Frankfurt am Main
Juli 2017
Fotos: Marc Gilardone

Kontakt

Thomas Enck, Sektorkapitän Capital Goods & Steel, Commerzbank AG
Tel.: +49 89 35642214
thomas.enck@commerzbank.com
Udo Brinkmann, Sektorkapitän Capital Goods & Steel, Commerzbank AG
Tel.: +49 231 58932312
udo.brinkmann@commerzbank.com