

HR-Exzellenz

«Visionen machen stark»

Phoenix Contact gehört zu den besten Arbeitgebern Deutschlands. Wie schafft es das Technologieunternehmen, seinen Personalbedarf von rund 13'000 Mitarbeitenden trotz Fachkräftemangel zu decken? Ein Gespräch mit Geschäftsführer und Leiter HR Gunther Olesch.

Interview geführt von Wolf-Dietrich Zumach

personalsCHWEIZ: Herr Prof. Olesch, die Phoenix Contact ist in den vergangenen Jahren bereits mehrmals als bester Arbeitgeber Deutschlands ausgezeichnet worden. Was ist Ihr Erfolgsgeheimnis?

Gunther Olesch: Ich halte es für ganz wichtig, dass ein HR-Manager auch eine Vision hat. Eine klare Vision, wie HR in seinem Unternehmen in 10 oder 15 Jahren ausgerichtet sein soll. Meine Vision war vor rund

15 Jahren, dass Phoenix Contact einer der besten Arbeitgeber Deutschlands werden und bei den wichtigsten Arbeitgeberwettbewerben mindestens unter den ersten drei liegen sollte. Diese Vision ist übrigens nicht losgelöst zu betrachten, sondern hat auch mit betriebswirtschaftlichen Überlegungen zu tun. Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass, wenn die Mitarbeitenden eines Unternehmens sehr zufrieden sind, dieses Unternehmen in der Umsatzent-

wicklung, in der Renditenentwicklung und in der Innovationsfähigkeit überdurchschnittlich ist. Das ist die «kulturelle» Basis, warum Phoenix Contact heute so erfolgreich ist. Das bedeutet auch, dass wir uns regelmässigen Mitarbeiterbefragungen der externen Ausrichter der Wettbewerbe unterziehen. Hier werden die Mitarbeitenden gefragt, wie zufrieden sie mit den Arbeitsbedingungen sind, mit den Arbeitszeitmodellen, mit den Ausbildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, mit der Führungskultur, mit der medizinischen Betreuung und anderem mehr. Anhand der Auswertungen können wir sehen, wo wir gut sind oder wo wir uns verbessern sollten. Und da setzen wir dann natürlich auch an. Das hat dazu geführt, dass Phoenix Contact schon mehrmals als bester deutscher Arbeitgeber ausgezeichnet wurde. Das ist das ganze Geheimnis (lacht).

Phoenix Contact beschäftigt in erster Linie Ingenieure und dies am relativ provinziellen Standort Blomberg in der Nähe von Paderborn. Aus Recruiting-Sicht sind dies zwei echte Herausforderungen. Wie schaffen Sie es dennoch, genügend gute Mitarbeitende zu finden?

Sie haben vollkommen recht, das ist eine grosse Herausforderung. Unsere Standorte sind ja nicht gerade die Mega-Citys wie München, Berlin oder Hamburg, wo junge Leute gerne hinwollen. Wir haben Arbeitgeber-Wettbewerber mit begehrten Produkten und attraktiven Standorten, wie BMW in München. Das Produkt BMW kennt jeder, das fährt überall herum, ist toll und chic – und dann noch München. Und was stellen wir her? Verbindungstechnik! Die Leute sagen da schon mal «Was ist das denn?» und «Wo sind Ihre Standorte?». Das ist auch einer der Gründe, warum wir

das Ziel hatten, bester Arbeitgeber zu werden, denn dadurch bekommen wir auch wesentlich mehr Bewerbungen. Auf dem Arbeitgeberbewertungsportal Kununu hatten wir beispielsweise allein im letzten Jahr 108'000 Klicks auf unsere Arbeitgeberwebsite. Warum? Wenn Sie einen Arbeitgeberwettbewerb gewonnen haben, dann spricht sich das im Internet, also auf Facebook, XING und so weiter, herum. Als Folge davon hatten wir 800 Bewerbungen pro Monat ohne irgendeine Stellenausschreibung erhalten. Deshalb haben wir kaum Probleme, gute Leute zu finden, obwohl wir ein relativ unbekanntes Unternehmen sind, dessen Standorte in eher provinzieller Umgebung liegen. Ich will dies noch etwas konkreter in Zahlen ausdrücken: Wegen des Mangels an Ingenieuren konnte man in Deutschland Ingenieurspositionen im Jahr 2011 nur zu 64 Prozent besetzen. Wir dagegen konnten 88 Prozent besetzen. Ingenieur-Studierende erhalten heute im Schnitt bereits fünf Angebote von Arbeitgebern, bevor sie ihr Studium überhaupt abgeschlossen haben. Sie brauchen sich nicht mehr zu bewerben, die Unternehmen müssen sich bei ihnen bewerben. Deshalb müssen Sie sich als Arbeitgeber durch ein positives Employer Branding einen sehr guten Ruf erarbeiten, um Top-Ingenieure rekrutieren zu können.

Der demografische Wandel bringt bekanntlich einen stetig wachsenden Fachkräftemangel mit sich. Welches sind Ihre HR-Strategien, um diesem negativen Trend entgegenzuwirken? Erstens schauen wir – wie schon erwähnt – darauf, dass wir einen sehr guten Ruf als Arbeitgeber haben. Ein zweiter Punkt: Dank unserer Altersstrukturanalysen wissen wir sehr genau, wer in 5, 10 oder 15 Jahren ausscheiden wird und welche Stellen wir nachbesetzen müssen. Dement-

«Ingenieur-Studierende erhalten heute im Schnitt bereits fünf Angebote von Arbeitgebern, bevor sie ihr Studium überhaupt abgeschlossen haben. Sie brauchen sich nicht mehr zu bewerben, die Unternehmen müssen sich bei ihnen bewerben.»

sprechend haben wir unsere Zahl an Lernenden um 30 Prozent erhöht. Zudem bilden wir rund 120 duale Studierende aus. Wir finanzieren ihr Studium, sie absolvieren bei uns eine Fachausbildung und studieren gleichzeitig. Das heisst, wir entwickeln auch unsere Ingenieure und Facharbeiter selber. Diese Aktivitäten haben wir entsprechend den Abgängen, die wir in den nächsten Jahren verzeichnen werden, hochgeschraubt. Drittens stellen wir aktiv ältere Mitarbeitende ein – wir haben gerade erst einen 63-Jährigen eingestellt. Das klassische Rentenalter macht heute keinen Sinn mehr. Im Vergleich zur Generation unserer Grosseltern ist ein 65-Jähriger heute doch noch richtig fit. Es gibt bei uns viele Leute, die gerne noch länger arbeiten wollen. Und dies ermöglichen wir ihnen, auch um die Fachkompetenz im Unternehmen zu erhalten. Viertens gehen wir an Hauptschulen (A.d.R. in der Schweiz: Ober- und Realschule) und versuchen Jugendliche mit Migrationshintergrund dahingehend zu entwickeln, bei uns eine Ausbildung zu machen. Oft wird ja gesagt: «Die schaffen den Abschluss eh nicht, das wird nichts mit denen, die haben keine Chance auf dem Arbeitsmarkt.» Diese Jugendlichen integrieren wir ein Jahr vor ihrem Abschluss in unser Unternehmen, um sie ausbildungsfähig zu machen, sodass sie auch eine Be-

rufsperspektive bekommen. Damit haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht. Unsere fünfte Strategie: Wir sind technologisch ausgerichtet, wir brauchen sehr viele Ingenieure und Facharbeiter. Es ist aber nun leider hier in Europa so, dass Frauen nur sehr wenig in technischen Berufen vertreten sind. Wir unternehmen daher viel für die Frauenförderung in technischen Berufen. Wir bieten Frauen Arbeitszeitmodelle an, die Kindererziehung durch Home-Office-Modelle oder Zusammenarbeit mit Kindergärten möglich machen. Mit unseren Arbeitszeitmodellen versuchen wir qualifizierte Frauen im Unternehmen zu halten, auch wenn sie eine Familie gründen wollen.

Sie investieren relativ viel in Ihr betriebliches Gesundheitsmanagement. Weshalb tun Sie dies und was unternehmen Sie in diesem Bereich konkret?

Ich will Ihnen dies mit ein paar Zahlen verdeutlichen. Nehmen wir an, dass ein 30-Jähriger einen Krankenstand von null hat. Dann hat ein 45-jähriger Mitarbeitender einen Krankenstand von 1,6 Prozent und die über 50-Jährigen haben einen solchen von 4,8 Prozent. Diese Zahlen sind allgemein bekannt und wissenschaftlich abgesichert. Höhere Prozentzahlen mit ansteigendem Alter bedeuten aber natürlich auch eine deutliche Personalkostensteigerung. Unsere Vision im Jahr 1999 war es, den Krankenstand auch bei über 50-jährigen Mitarbeitenden so zu halten, als wären sie 30 Jahre alt. Aber warum ist der Krankenstand bei älteren Mitarbeitenden überhaupt höher? Der 30-Jährige bekommt eine Grippe und legt sich eine Woche ins Bett, der 50-Jährige bekommt einen Bandscheibenvorfall oder einen Herzinfarkt und fällt ein halbes oder sogar ein Dreivierteljahr aus. Den Bandscheibenvor-

«Im Vergleich zur Generation unserer Grosseltern ist ein 65-Jähriger heute doch noch richtig fit. Es gibt bei uns viele Leute, die gerne noch länger arbeiten wollen. Und dies ermöglichen wir ihnen, auch um die Fachkompetenz im Unternehmen zu erhalten.»



«Eine echte ethische Unternehmenskultur zeigt sich erst in der Krise», so Gunther Olesch.

fall oder den Herzinfarkt können Sie aber nur präventiv angehen. Deshalb haben wir im Jahr 2000 ein betriebliches Gesundheitsmanagement eingerichtet, das allen Mitarbeitenden ermöglicht, auf freiwilliger Basis regelmässige Gesundheits-Checks zu machen, verbunden mit anschliessenden spezifischen Trainings. Damit sind wir sehr erfolgreich: Wir haben einen unterdurchschnittlichen Krankenstand von 3,1 Prozent im Dreischichtbetrieb – deutschlandweit sind es sonst 7 Prozent. Übrigens senkt ein solches Programm nicht nur die Personalkosten, sondern erhöht auch wiederum die Mitarbeiterzufriedenheit.

Phoenix Contact unterhält weltweit Standorte und Kooperationen in über 70 Ländern. Eine Ihrer bekanntesten Aussagen ist, dass internationale Engagements nur zu 30 Prozent aus strategischen Gründen scheitern, aber zu 70 Prozent aufgrund der verschiedenen Mentalitäten der internationalen Beteiligten. Wie kann HR dies verhindern?

Im Wesentlichen durch Personalentwicklung der entsprechenden Mitarbeitenden im Hinblick auf unterschiedliche Kulturen und Wertesysteme. Wir veranstalten viele Trainings für interkulturelles Verständnis. Wenn Sie mit Chinesen zusammenarbeiten, müssen Sie wissen, dass Sie Chinesen nicht in einem Hotelzimmer mit der Nummer 4 unterbringen sollten, denn das bedeutet in China «Ich wünsche dir alles Schlechte». Die Zahl 4 hat also eine ähnliche Bedeutung wie bei uns die Zahl 13, nur ist die Bedeutung von Zahlen bei den Chinesen generell noch viel stärker ausgeprägt als bei uns. Man überreicht auch eine Visitenkarte einem Chinesen mit beiden Händen und betrachtet eine erhaltene Karte auch länger, weil die Visitenkarte in China als Teil der Persönlichkeit gilt. Aber auch in den USA gibt es andere Gepflogenheiten: Wenn ein Amerikaner zu

«Mit unserem betrieblichen Gesundheitsmanagement sind wir sehr erfolgreich: Wir haben einen unterdurchschnittlichen Krankenstand von 3,1 Prozent im Dreischichtbetrieb – deutschlandweit sind es sonst 7 Prozent.»

«Wir veranstalten sehr viele Führungstrainings, in denen wir Geschäftsführer selbst als Trainer auftreten. Allein im letzten Jahr waren das 40 Workshops. Und es waren jeweils ganze Tage, in denen Mitglieder der Geschäftsführung die Strategie der nächsten Jahre vermittelt haben.»

Ihnen sagt, Sie sollten ihn anlässlich eines nächsten Geschäftstreffens auch einmal privat zu Hause besuchen, dann meint er das nicht so. Es gab die Situation, dass unsere Jungingenieure in den USA das dann auch gemacht haben – die amerikanischen Geschäftspartner waren über diese unverhofften Privatbesuche ganz entsetzt. Wir haben eine hohe Exportquote, unsere Kunden sind auf der ganzen Welt verstreut. Deshalb vermitteln wir unseren Mitarbeitenden, andere Kulturen nicht zu bewerten. Diese Werte einer anderen Kultur sind einfach anders.

Sie rekrutieren den überwiegenden Teil Ihrer zukünftigen Fach- und Führungskräfte aus den eigenen Reihen. Welche Ziele und Massnahmen umfasst Ihre Personalentwicklung?

Die Entwicklung von Fach- und Führungskräften aus den eigenen Reihen ist tatsächlich einer unserer strategischen Grundsätze im HR. Wir möchten Menschen haben, die unseren Spirit, unsere Kultur kennen und leben. Wenn Sie neue Mitarbeitende einstellen, lernen diese die Unternehmenskultur nicht mal so eben auf die Schnelle, sie müssen in sie hineinwachsen. Auch ich musste da hineinwachsen, als ich vor 23 Jahren bei Phoenix Contact anfang. Gleichermassen sind meine Geschäftsführungskollegen seit

mehr als 20 Jahren im Unternehmen. Warum ist das so wichtig? Damit unsere erfolgreiche Kultur auch wirklich verinnerlicht und weitergelebt wird. Wir geben für die Personalentwicklung und die Entwicklung von Fach- und Führungskräften doppelt so viel aus wie der Durchschnitt der deutschen Elektroindustrie. Wir veranstalten sehr viele Führungstrainings, in denen wir Geschäftsführer selbst als Trainer auftreten. Allein im letzten Jahr waren das 40 Workshops. Und es waren jeweils ganze Tage, in denen Mitglieder der Geschäftsführung unseren Führungskräften die Strategie der nächsten Jahre vermittelt haben. Darüber hinaus veranstalten wir auch noch andere Trainings zu Führung und Persönlichkeitsentwicklung.

Sie sind ein grosser Verfechter eines ethisch geführten Unternehmens mit sozialer Verantwortung. Welches sind die Werte der Phoenix Contact und wie werden sie gelebt?

Ich möchte dies anhand eines Beispiels erläutern: Einer unserer Werte besagt, dass wir partnerschaftlich, vertrauensvoll und wertschätzend miteinander umgehen. Das hört sich jetzt erst einmal alles ganz schön an, aber eine echte ethische Unternehmenskultur zeigt sich erst in der Krise, und zwar vor allem dort. Ich will Ihnen kurz schildern, wie wir in der Konjunkturkrise 2009 gehandelt haben. Ende 2008 hatten wir prognostiziert, dass wir 2009 mit 9 Prozent Umsatzplus wachsen wollten. Dann kam der Bankencrash 2009. Im Februar 2009 verzeichnete das Unternehmen 6 Prozent Umsatzminus. Wir haben Kurzarbeit eingeführt, solidarisch haben die Geschäftsführer und die erste Führungsebene vergleichbare finanzielle Einbussen auf sich genommen. Alles das haben wir offen kommuniziert und in einer Belegschafts-

versammlung den Mitarbeitenden erklärt, dass wir alles tun, um die Arbeitsplätze zu sichern, wir aber alle zusammen dafür 19 Millionen Euro einsparen müssen. Im April 2009 lag das Minus bei 15 Prozent – wir haben wieder eine Belegschaftsversammlung durchgeführt. Es gab durchgängig Kurzarbeit im Unternehmen. Ausgenommen waren die Entwicklungsbereiche, denn gerade in der Krise sind neue Produkte wichtig. Auch im Vertrieb wurde nicht kurz gearbeitet. Unser Appell an die Vertriebsmannschaft war: «Auch wenn ihr keine neuen Aufträge hereinholt, müsst ihr jetzt in der Krise noch näher beim Kunden sein. Er muss spüren, dass wir weiter zu ihm stehen.» Dann kam der Juni mit einem Minus von 25 Prozent. In der Belegschaftsversammlung haben wir alle Mitarbeitenden aufgefordert, sich noch mehr Gedanken zu machen, wo sie in ihrem Bereich einsparen können. Im August hatten wir dann minus 29 Prozent. Auch dies haben wir den Mitarbeitenden wieder in einer Belegschaftsversammlung offen mitgeteilt. Dieser August war der absolute Tiefpunkt. Danach ging es wieder aufwärts. Wir mussten 100 Millionen Euro einsparen, die Mitarbeitenden hatten aber 130 Millionen eingespart. Wir hatten die höchste Liquidität seit Bestehen des Unternehmens – das haben nur unsere Mitarbeitenden ermöglicht. Danach, im Jahr 2010, erlebten wir aufgrund unserer erfolgreichen Neuproduktentwicklung 40 Prozent Wachstum und mussten wegen der starken Nachfrage sogar eine 7-Tage-Woche im Dreischichtbetrieb einführen. Und unsere Mitarbeitenden haben das mitgemacht, weil die Leute sagten: «Die Unternehmensleitung hat in der Krise auch auf Geld verzichtet. Das Unternehmen hat in der Krise zu uns gestanden, jetzt stehen wir zum Unternehmen.» Das ist ein Beispiel für eine erfolgreich gelebte ethische Unternehmenskultur.

«Ich bin der Meinung, dass ein HR-Manager sich auch in anderen Unternehmensbereichen auskennen sollte, wie Produktion, Vertrieb oder Produktentwicklung. Er muss das Wissen nicht im Detail beherrschen, sollte aber mitreden können.»

Ihrer Meinung nach sollten Unternehmen noch viel mehr als bisher in Netzwerken denken und handeln. Können Sie dies an ein paar Beispielen erläutern?

Ein Beispiel dafür ist ein sehr erfolgreiches Produkt von uns, das dazu gebraucht wird, Photovoltaikanlagen schneller und effizienter miteinander zu verbinden. Dieses Produkt haben wir in einer engen Kooperation mit dem weltweiten Marktführer für Wechselrichter (A.d.R. Wechselrichter verwandeln den von Photovoltaikanlagen erzeugten Gleichstrom in netzkonformen Wechselstrom) während der Krise entwickelt, um Kunden einen optimalen Nutzen bieten zu können. Mit diesem Produkt sind wir heute Marktführer in dieser speziellen Technologie. Ein weiteres Beispiel ist die E-Mobility. Wir haben durch unser erfolgreiches Netzwerk den Zuschlag bekommen, für alle zukünftigen E-Autos des VW-Konzerns wesentliche Teile der Ladestecker und der Ladestationen zu produzieren. VW ist immerhin einer der grössten Automobilhersteller der Welt!

Der von Dave Ulrich geprägte Begriff des HR Business Partners greift Ihrer Meinung nach mittlerweile zu kurz. So sollten HR-Manager nicht mehr nur Unternehmen beraten, sondern auch als sogenannte Steering Partner mitsteuern. Wie kann sich die HR-Funktion hier einbringen?

Ich bin der Meinung, dass ein HR-Manager, der seinen Job erfolgreich machen will, sich auch in anderen Unternehmensbereichen auskennen sollte, wie Produktion, Vertrieb oder Produktentwicklung. Er muss das Wissen nicht im Detail beherrschen, sollte aber mitreden können. Um ein Unternehmen ganzheitlich steuern zu können, muss man sich auch im HR-Ressort in andere Unternehmensbereiche hineinendenken kön-

nen. Steering Partner heisst ja, ein Unternehmen mitzusteuern und nicht nur beratend zu unterstützen. Ich selbst bin hierfür ein Beispiel: Ich sitze auch in der Unternehmensleitung und berichte nicht, wie das in vielen anderen Unternehmen üblich ist, als HR-Leiter einem kaufmännischen Leiter.

Kurz zusammengefasst – welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren für exzellente HR-Arbeit?

Noch einmal und ganz wichtig: Eine Vision haben, wo man langfristig mit seiner HR-Arbeit stehen will. Visionen machen einen stark, auch wenn man Niederlagen erlebt. Zweitens sollte man sehr engagiert ethische Werte verfolgen. Und drittens muss man seinen Job als HR-Manager einfach so gut machen, dass man als hervorragender Arbeitgeber wahrgenommen wird.

Zur Person



Prof. Dr. Gunther Olesch ist Geschäftsführer bei der Phoenix Contact GmbH Co. KG. Dieses internationale Unternehmen ist mit rund 1,5 Milliarden Euro Umsatz weltweiter Marktführer der elektrotechnischen und elektronischen Verbindungstechnik. Seit 1989 ist er verantwortlich für die Bereiche Personal, Informatik und Recht. Die Zeitschrift Personalmagazin hat Olesch mehrfach zu einem der führenden Personalmanager Deutschlands ernannt. Er hat mehrere Bücher und über 130 Veröffentlichungen zu den Themen Human Resources Management, Unternehmensführung und Informatik publiziert. Olesch ist Honorarprofessor an der Hochschule Ostwestfalen und hat diverse Ehrenämter inne wie z.B. Mitglied des Berufsbildungsausschusses BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände), Beirat des Human Resources Forum des BDA.