

# „Mit den Menschen

Festo-Vorstand Dr. Sebastian Beck über die Digitalisierung von HR, die Ressort-Kombi Personal / Finanzen und den China-Speed



## Lösungen finden“

Eine Doppelrolle: Seit Frühjahr 2023 ist Dr. Sebastian Beck Mitglied des Vorstands bei Festo für die zwei eigenständigen Ressorts Finanzen und HR. Wie er die Prozesse im Familienunternehmen zukunftsfest macht und die gewachsene Kultur an die Generation Z vermittelt, erklärt er im Gespräch mit PERSONALFÜHRUNG.



Herr Dr. Beck, Sie waren vier Jahre in China tätig, was können deutsche Personalmanager von chinesischen Unternehmen lernen?

**Dr. Sebastian Beck** Das ist der China-Speed. In einer langjährig gewachsenen Organisation in Deutschland gehen viele Dinge natürlich langsamer. Als ich nach China kam, sah ich, dass es auch anders geht. Überspitzt gesagt: Da wird etwas vorgeschlagen, und am nächsten Tag ist es umgesetzt. In China wird ein Plan, der erst zu 80 Prozent besteht, sofort angegangen. Die restlichen 20 Prozent werden auf dem Weg gerade gebogen.

**Auf Ihrer Webseite heißt es: „Wir denken in Generationen statt in Geschäftsjahren.“ Ein Gegenteil zum China-Speed. Kann man es sich angesichts des raschen Wandels überhaupt noch leisten, in Generationen zu denken?**

**Beck** Das Familienunternehmen Festo soll auch in ein paar Generationen noch unabhängig sein. Das erfordert natürlich besondere Verantwortung auf verschiedenen Ebenen. Wir sind finanziell unabhängig. Wir im Management müssen etwa nicht aufgrund von kurzfristigem Profitdenken Entscheidungen treffen, die möglicherweise eine Unabhängigkeit langfristig gefährden. Diese Situation ermöglicht es uns, auch einmal etwas ausgiebiger an aufkommenden Trends zu arbeiten – beispielsweise wenn wir von einer bestimmten Zukunftstechnologie überzeugt sind. Innovationsführer zu sein ist nämlich auch Teil der Verantwortung, über Generationen hinweg zu bestehen. Der Gedanke der Langfristigkeit spiegelt sich auch in der Verantwortung für die Mitarbeitenden: Aktuell sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für viele Unternehmen nicht so gut. Wir bleiben aber vorbereitet für den Moment, wenn der Markt wieder anzieht. Das ist eine echte Herausforderung: anbremsen und gleichzeitig bereit sein für einen dynamischen Aufschwung.

### Flexibel auf Schwankungen reagieren

**Wie überbrücken Sie die Zeit, bis die Nachfrage wieder anzieht?**

**Beck** Wir nutzen Flexibilitätsinstrumente, zum Beispiel das systematische Herunterfahren von Überstunden. Uns ist in solchen Situationen wichtig, dass wir flexibel auf Schwankungen reagieren können – immer mit der Maxime: Wir brauchen die Stärke unserer Belegschaft für den Aufschwung. Denn mittelfristig sehen wir für die Automatisierungsbranche sehr gute Wachstumsperspektiven in vielen Feldern.

**Die Rezession ist das eine, der Druck durch den zunehmenden Wandel, vor allem die Digitalisierung, das andere. Wo steht Festo in diesem Spannungsfeld?**

**Beck** Unsere Produkte kommen ursprünglich aus der Mechanik. Wir befinden uns aber schon seit vielen Jahren in einer massiven digitalen Transformation. Das zeigt sich in smarten Produkten, aber auch in neuen Geschäftsmodellen. Unser Portfolio wird digitaler: Software, Sensorik und KI sind aus unseren Produkten und Services kaum mehr wegzudenken. Mithilfe von Daten können wir in der Fabrik- und Prozessautomation viele Faktoren beeinflussen, die in der heutigen Produktion eine große Rolle spielen: Energieeffizienz, flexible Produktionsprozesse, aber auch eine höhere Produktivität, etwa durch Predictive Maintenance. Für Letzteres verwende ich immer gerne das Beispiel „Schweißroboter in der Autoindustrie“: Die Schweißzangen haben einen pneumatischen Antrieb. Diesen können wir überwachen und anhand der Daten genau sagen, in welchem Betriebszustand die einzelne Zange ist und wann eine Wartung durchgeführt werden sollte. So können wir Stillstandszeiten um bis zu 20 Prozent verringern, was bei den Produktionsvolumina im Automobilsektor durchaus ein Wort ist.

**Das ist die Digitalisierung der Produkte. Wie sieht es mit der Digitalisierung des Unternehmens selbst aus?**

**Beck** Im Vergleich zu Start-ups, die ja quasi „born digital“ sind, blicken wir auf eine lange Historie zurück. Dementsprechend gibt es in allen Unternehmensbereichen gewachsene Prozesse, die wir aus der analogen in die digitale Unternehmenswelt überführen müssen. Hier hat sich in den letzten Jahren enorm viel getan. Aber die Transformation ist natürlich noch im Gange.

**Beim Blick auf Ihren voll beladenen Schreibtisch muss ich an das Wunschbild des papierlosen Büros denken...**

**Beck** ...das sieht anders aus. (lacht) Aber wir kommen voran. Bevor ich 2019 nach China ging, waren viele Prozesse – auch bei uns im HR-Bereich – noch nicht digitalisiert oder automatisiert. Besonders in unseren Werken waren viele Prozesse noch papierbasiert. Das umzustellen ist schwieriger, als es klingt – Stichwort flächendeckender Zugang zu Computern auf dem Shopfloor. Das konnten wir ändern und werden unsere zunehmend digitalen HR-Services zukünftig auch allen Mitarbeitenden im Werk zur Verfügung stellen.

### Digitalisierung ist kein Selbstzweck

**Wie weit sind Sie bei den HR-Prozessen mit der Digitalisierung fortgeschritten?**

**Beck** Grob geschätzt haben wir derzeit etwa 40 Prozent des Potenzials gehoben, das wir an Digitalisierungsmöglichkeiten im HR-Bereich haben. Wobei die reine Zahl nicht alles sagt: Wichtig ist für mich, dass es an den entscheidenden Stellen um die Optimierung unserer Prozesse geht. Wir brauchen den besten Service für unsere Kunden, also die Führungskräfte und Mitarbeitenden. Daher sind Digitalisierung und Automatisierung für mich absolut zentral, aber eben kein Selbstzweck. Gerade sind wir etwa dabei, ein HR-Self-Service-Portal einzuführen und einen KI-Chatbot



Dr.-Ing. Sebastian Beck wurde 1976 in Pforzheim geboren. Er studierte Maschinenbau an der Uni Karlsruhe und schloss an der Fernuni Hagen ein Studium in Wirtschaftsingenieurwesen ab. Zudem promovierte er am Forschungszentrum Karlsruhe mit einer Arbeit über Entscheidungstheorie. Nach dem Berufseinstieg bei McKinsey arbeitet er seit 2010 für Festo, unter anderem als Managing Director Business Region Greater China. Seit 2023 ist er im Vorstand für Finance und HR zuständig. Er ist verheiratet und hat drei Kinder. In der Freizeit fährt er Rennrad oder kocht für seine Familie – sowohl deutsche als auch asiatische Gerichte.

zu pilotieren. Parallel gehen wir eine lange Liste an Standardprozessen durch, die wir nach und nach digitalisieren und – wo möglich – sogar automatisieren.

#### Welche Prozesse stehen an erster Stelle?

**Beck** Wir sind dabei, elektronische Workflows für wichtige Standardprozesse aufzusetzen. Das sind beispielsweise Änderungen von Arbeitsverträgen, Bescheinigungen oder Zeugnisse. Ein größeres Thema ist das globale Datenmanagement entlang des Mitarbeiterlebenszyklus. Ziel ist, dass wir alle relevanten Daten zukünftig sauber in einem globalen System erfassen. Hierzu haben wir gerade ein Harmonisierungsprojekt gestartet, um unsere über hundert HR-spezifischen IT-Systeme global aufeinander abzustimmen.

#### Das ist nicht wenig.

**Beck** Eben, und das zieht sich vom Recruiting-System über das Onboarding bis hin zu Zeitwirtschafts- und Payroll-Systemen. Ich habe so einen ähnlichen Prozess zu Beginn meiner Zeit bei Festo begleitet, allerdings für die Finanzwelt. Damals haben wir verschiedene SAP-Systeme auf ein einziges reduziert. Diese Erfahrung ist jetzt für mich von Vorteil. Bei der HR-Software können wir aber nicht ein einziges weltweites System anstreben, weil lokale Regularien in einzelnen Ländern unterschiedlich sind. Wir werden damit also einige Zeit beschäftigt sein.

#### Kann KI-basierte Digitalisierung helfen, solche Prozesse voranzutreiben?

**Beck** Ich glaube, da hilft die KI im ersten Schritt noch nicht. Da muss ich zuerst meine Hausaufgaben machen und sagen, wie der Prozess aussehen soll.

#### Sehen Sie überhaupt eine Rolle von KI in HR-Prozessen?

**Beck** KI wird uns beim „Big Picture“ unserer Arbeitsorganisation auf jeden Fall helfen, vor allem bei bisher manuellen Standardprozessen. Hier kann KI die Effizienz und Produktivität steigern. Unsere HR-Expertinnen und Experten können sich dann stärker auf gestaltende und komplexere Aufgaben konzentrieren. Kurz gesagt: Hände frei machen für Wichtiges – das kann KI.

#### Können Sie ein Beispiel nennen?

**Beck** Nehmen wir mal einen HR-Chatbot. Ich kann mir vorstellen, dass in Zukunft eine Mitarbeiterin oder auch ein Mitarbeiter, die oder der in Elternzeit gehen will, den Chatbot zu Rate zieht und die KI antwortet: „Schritt eins ist das, Schritt zwei ist das, Schritt drei ist das. Hier sind die Links zum Workflow und zu den wichtigsten Informationen.“ Und wenn wir jetzt noch ein Stückchen weiter in die Zukunft blicken, könnte ich mir sogar vorstellen, dass eine KI bei der Zuordnung von Mitarbeitenden zu Projekten hilft. Ich möchte etwa ein neues Produkt entwickeln und

weiß, welche Rollen ich im Entwicklungsteam habe. Jetzt geht es darum, wer die entsprechende Kapazität und die Fähigkeiten besitzt. Vielleicht weiß die KI sogar, welche Projektkonstellationen in der Vergangenheit schon gut funktioniert haben, und kann einen Vorschlag machen. So ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass es ein High-Performance-Team wird.

#### KI wird den Menschen nicht ersetzen

#### Wird es dann auch den „Kollegen KI“ geben, etwa in der Produktion?

**Beck** Die KI wird den Menschen nicht ersetzen. Aber in puncto Effizienzsteigerung und Entlastung kann sie – vor allem auch in der Produktion – große Potenziale heben. Nehmen wir zum Beispiel Aufgaben wie Wartung, Instandhaltung, Material- oder Zeiteinsparung oder auch das Monitoring des Energieverbrauchs. Hier können Mensch und KI sich ideal ergänzen.

#### KI wird also keine Jobs zerstören?

**Beck** Ich glaube, sie wird die Arbeit von Menschen sukzessive verändern. Genauso wie das Internet die Arbeit verändert hat. Ich glaube, die Chance von KI liegt vor allem in der Unterstützung, Erweiterung und Optimierung der menschlichen Arbeit.

#### Inwiefern?

**Beck** In vielen Produktionsumgebungen sieht man heute teils noch klassische Wartungspläne an Maschinen, und zwar in Form von Karteikarten: „einmal am Tag dies erledigen, einmal im Monat jenes erledigen...“ Entsprechend gehen die Instandhalter dann ans Werk. Das wird sich in Zukunft ändern: Wir bieten etwa eine Wartungs-App mit allen Maschinendaten für unsere Produkte an und digitalisieren das Ganze. Dabei gehen wir aber erstmal ganz klassisch vor: Wir automatisieren den Prozess. Die KI kann darüber hinausgehen und sagen: Im Vergleich mit vielen anderen

Maschinen ist zu erkennen, dass ein bestimmtes Wartungsintervall gar nicht oder auch früher nötig ist. Die Wartung an sich muss aber weiterhin ein Mensch erledigen, etwa ein Ersatzteil bestellen und einbauen. Im HR-Bereich ist der Einsatz von KI aber deutlich komplexer als bei diesem Beispiel.

#### Wieso?

**Beck** Weil hier der Mensch und seine individuelle Situation zählen. Es ist doch so: Die HR-Funktion entwickelt sich seit Jahren zu einer strategischen Unternehmensfunktion. Denn in unserer immer komplexeren Welt machen die Menschen den entscheidenden Unterschied aus. Es reicht also nicht mehr, Prozesse einfach abzuwickeln: Unsere Mitarbeitenden brauchen Zeit für das Gespräch und die Auseinandersetzung mit der persönlichen Situation. Wir müssen an allen Stellen des Mitarbeiterlebenszyklus einen guten Service bieten, sei es beim Anwerben der besten Köpfe, in der Entwicklung unserer Belegschaft, im Coaching unserer Führungskräfte oder in der Beratung des oberen Managements zu großen Themen der Organisationsentwicklung. KI kann maßgeblich unterstützen, aber nicht die Empathie unserer HR-Fachkräfte ersetzen. Hier finden wir gemeinsam mit den Menschen Lösungen.

#### Das sagt auch etwas über die Unternehmenskultur bei Festo. Wie würden Sie die beschreiben?

**Beck** Bei Festo gibt es einen zentralen Satz: „Festo ist das Werk vieler Hände.“ Das beschreibt unsere Kultur aus meiner Sicht ziemlich gut. Wir sind geprägt von Zusammenhalt und Teamgeist. Damit geht aber auch einher, dass die eine oder andere Entscheidung vielleicht nicht so schnell getro-

fen wird, weil viele beteiligt sind. „Das Werk vieler Hände“ hat aber durchaus auch eine zeitliche Dimension: Das Generationendenken ist tief verankert. Wir tun Dinge für den langfristigen Erfolg, investieren früh im Produktentstehungsprozess und setzen auf eine langfristige Beziehung mit unseren Kunden und Mitarbeitenden. Das habe ich in meiner Vergangenheit – in anderen Branchen – anders kennengelernt.

#### Die Unternehmenskultur ist für Suchende eines der wichtigsten Auswahlkriterien. Spielt Ihnen der von Ihnen genannte Teamgeist im Unternehmen da in die Hände? Finden Sie dadurch leichter Fachkräfte?



#### Wie finden Sie Fachkräfte in heiß umworbene Fachrichtungen?

**Beck** Gerade im Bereich Software arbeiten wir erfolgreich mit Gamification. Wir haben etwa einen Wettbewerb entwickelt, die „Coding Challenge“. Hier gilt es, über einige Wochen programmiertechnische Rätsel zu lösen und verschiedene Level zu erreichen. Dieser spielerische und gleichzeitig hoch anspruchsvolle Ansatz erweitert unser Netzwerk und unsere Bekanntheit als Arbeitgeber speziell für IT-Fachkräfte. Und klar, die kluge Nutzung von Social Media hat in den vergangenen Jahren natürlich drastisch an Bedeutung gewonnen. Es ist spannend, zu sehen, wie sich da auch der HR-Bereich weiterentwickelt hat. Hierfür

#### Automatisierung plus technische Bildung

Festo ist ein Familienunternehmen in dritter Generation mit Sitz im baden-württembergischen Esslingen. Der Anbieter von Automatisierungstechnik und technischer Bildung hat weltweit über 300 000 Kunden in der Fabrik- und Prozessautomation und versorgt im Geschäftsbereich Didactic über 56 000 Industrieunternehmen und Bildungseinrichtungen mit Qualifizierungslösungen. Die Festo-Gruppe erzielte im Geschäftsjahr 2022 einen Umsatz von 3,81 Milliarden Euro und ist mit rund 20 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an 250 Standorten global präsent.

**Beck** Als Arbeitgeber setzen wir auf Themen wie Sicherheit, langfristiges, nachhaltiges Denken und Handeln, individuelle Entwicklung und Teamgeist. Das sind zentrale Pfeiler. Ist es dadurch einfacher, Fachkräfte zu gewinnen? Ich glaube, das kommt auf die Zielgruppe an. Für den Einzugskreis rund um unseren Hauptstandort gesprochen: ein klares Ja! Aber gerade in Software- oder IT-lastigen Bereichen spüren wir, dass wir nicht mit dem klassischen Maschinenbau konkurrieren, sondern mit Softwareunternehmen wie Google oder Microsoft. Da ist es schon schwieriger für uns, Mitarbeitende – rein durch kulturelle Aspekte – anzuziehen.

haben wir jetzt Teams, die hätten wir so vor fünf Jahren noch nicht an Bord gehabt.

#### Geschäftserfolg und HR gehen Hand in Hand

#### Das HR-Thema ist neu für Sie. Sie vereinigen Finance und HR in einer Vorstandsposition. Wie splittet sich das auf im Arbeitsalltag?

**Beck** Ich habe vor über einem halben Jahr in dieser Doppelfunktion angefangen. Meine Vergangenheit liegt mehr in der Finance-Ecke. Daher verbringe ich gerade etwa zwei Drittel der Zeit mit HR- und ein

Drittel mit Finanzthemen. Mittelfristig wird sich das sicherlich auf ungefähr halbe halbe einpendeln.

### Was muss man lernen, wenn man neu ist in HR?

**Beck** Man muss die Zusammenhänge im Mitarbeiterlebenszyklus kennen und verstehen. Was ich aber auch als wichtig erachte, ist der Geschäftsbezug von HR: Wenn jemand eine Geschäftsentscheidung trifft, zieht er selbstverständlich Finanzdaten heran. Ich behaupte, dass der Zusammenhang zwischen Geschäftserfolg und HR genauso relevant ist. Da geht es beispielsweise um die Fähigkeiten, die ich brauche, um Erfolg zu erzielen. Der HR-Faktor ist aber zugegebenermaßen etwas schwieriger zu greifen.

### Für Sie ist also HR für den Geschäftserfolg genauso wichtig wie das Finanzthema?

**Beck** Aus meiner Sicht ja. Ich sehe die großen Zusammenhänge in der Organisation zum Beispiel in puncto Fach- und Führungskompetenzen. Wenn wir mal nach vorne gucken: Welche Fähigkeiten und Fachkräfte brauche ich für den Geschäftserfolg in fünf bis zehn Jahren? Und was muss ich heute tun, dass ich sie dann an Bord habe? Dann sind wir schnell bei zentralen HR-Aufgaben und beim Thema Arbeitgeberattraktivität. Ich muss verstehen, was ein Unternehmen perspektivisch attraktiv für diese Zielgruppe macht. Um das alles sauber zu planen, müssen die Daten und Prozesse sitzen. Das ist für mich ein ganz wichtiger Punkt.

### Was macht Festo attraktiv als Arbeitgeber?

**Beck** Ich glaube, beim Thema Arbeitgeberattraktivität – und das gilt für bestehende und potenzielle Mitarbeitende gleichermaßen – muss man zwei Ebenen berücksichtigen. Es gibt zum einen „harte Faktoren“: Dinge wie Vergütung, Zusatzleistungen oder Arbeitszeitmodelle. Da tun

wir eine Menge: Betriebliche Altersvorsorge, Kindergartenbelegplätze, Gesundheitsangebote und anderes. Gleichzeitig probieren wir aber auch neue Konzepte aus, etwa Jobsharing in Führungspositionen, Alternativen zum klassischen Firmenwagen, hybride Arbeitswelten und vieles mehr.

Zum anderen geht es um die „weichen Faktoren“, und da sind wir wieder beim Thema Kultur, Führung und Unternehmenswerte: In all diesen Punkten bringen wir als Familienunternehmen eine sehr gute Basis mit. Und dann gehört dazu auch noch der Punkt „Purpose“ oder Sinn der Arbeit. Hier kann Festo besonders punkten: Durch unseren Fokus auf ökologische Innovationen tragen wir zur Energie- und Ressourceneffizienz bei unseren Industriekunden bei. Gleichzeitig sind wir Partner für viele Branchen wie Life Science, Wasserstoff oder Elektromobilität, die einen Beitrag zur wachsenden, nachhaltigen oder gesunden Weltbevölkerung leisten. Das sind alles Themen, die viele Menschen bewegen, weshalb sie gerne zu uns kommen. Mir selbst geht es auch so: Teil dieses Wandels zu sein, ist sehr, sehr reizvoll.

### Wie wichtig ist das Thema Diversität und Inklusion bei Ihnen?

**Beck** Ich bin davon überzeugt, dass wir nur mit einem guten Maß an Diversität die zukünftigen Anforderungen unserer Mitarbeitenden sowie der Bewerberinnen und Bewerber berücksichtigen können, sodass wir als Unternehmen erfolgreich sind. Wir wollen sicherstellen, dass alle gleichermaßen die Chancen auf einen Aufstieg bei Festo haben, unabhängig von Alter, Herkunft, Weltanschauung oder Geschlecht. Ein zentraler Punkt ist dabei aktuell – nicht nur bei Festo – das Thema Teilzeit. Jetzt kann man sich fragen: Müsste man, um etwa die Hürde für berufstätige Mütter zu senken, einfach jede Stelle im Unternehmen als teilzeitfähig ausschreiben? Denn die einfachste Ausrede, um

Frauen nicht zu fördern, ist ja: „Es funktioniert nicht, es bewirbt sich niemand auf die Stellen.“ Da müssen wir meiner Meinung nach ganz vorne anfangen. Und das bedeutet schon, die Hürden abzubauen, die Frauen von einer Bewerbung abhalten. Dazu gehört auch, dass man Jobsharing für Führungspositionen in Teilzeit anbietet. Wir schauen aber auch auf Themen wie Altersdiversität – Stichwort Gen Z – oder auf die Diversität im Hinblick auf international gemischte Teams.

### Sie haben das Stichwort genannt: Die nachfolgende Generation Z stellt ganz andere Ansprüche an einen Arbeitsplatz als die älteren Generationen. Wie gehen Sie darauf ein?

**Beck** Die Ansprüche an uns als Arbeitgeber wandeln sich gerade massiv, allerdings nicht nur durch die Gen Z. Auch für die Generationen der Gegenwart, also die Babyboomer sowie Gen X und Y, gilt es, neue und attraktive Arbeitgeberangebote zu machen. Da ist zum einen die „Purpose-Frage“, die wir gerade schon angesprochen haben. Die Arbeit muss also Sinn ergeben. Aber auch handfeste Dinge wie Arbeitsplatzgestaltung und Büroräumlichkeiten stehen zur Debatte. Es gibt aber auch neue Ansprüche an Führung oder andere Erwartungen an Benefits. Wir müssen in HR mit all diesen Themen am Ball zu bleiben und immer wieder Pilotprojekte ins Leben rufen – sei es mit Shared-Desk-Flächen, neuen Lernformaten, Führungsprogrammen oder Podiumsdiskussionen zu wichtigen Kulturfragen. Das ist wirklich anspruchsvoll, macht aber auch jede Menge Spaß.

### Vielen Dank für das Gespräch! •

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Dr. Charlotte Schmitz.