

[ EINFÜHRUNG ]

Marco Wagner: „Wir benötigen vor allem Kompetenzen, die Absolventen ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge mitbringen, also Absolventen der Luft- und Raumfahrttechnik, des Flugzeugbaus, des Maschinenbaus, der Elektrotechnik, IT-Engineering oder vergleichbarer Richtungen.“

INTERVIEW MIT BDLI-PRÄSIDIUMSMITGLIED MARCO WAGNER

# „Keine Branche ist internationaler“

Der Bundesverband der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie BDLI ist die Interessenvertretung der Luft- und Raumfahrtindustrie (LRI). Er hat 230 Mitglieder von der großen Airbus-Familie bis zum kleinen und mittelständischen Unternehmen. Als seine primären Aufgaben nennt der Verband „die Kommunikation mit politischen Institutionen, Behörden, Verbänden und ausländischen Vertretungen in Deutschland sowie verschiedenste Mitglieder-Serviceleistungen im In- und Ausland“. Der Verband richtet darüber hinaus zusammen mit der Berliner Messe-GmbH die alle zwei Jahre stattfindende Internationalen Luft- und Raumfahrttausstellung ILA in Berlin aus. Der Karriere-Guide sprach mit Präsidiumsmitglied Marco Wagner. Er ist Vorsitzender des BDLI-Fachausschusses Human Resources und Airbus-Personalchef.

**H**err Wagner, vor einigen Jahren war die Branche, die der BDLI vertritt, unbestritten eine Wachstumsbranche mit besten Zukunftsaussichten. Inzwischen kann der BDLI zwar auch noch Zuwachszahlen in seinen Statistiken melden, aber das Wachstum hat doch etwas nachgelassen, besonders in Deutschland. Sind die Arbeitsplätze noch sicher?

Im vergangenen Jahr hat die deutsche Luft- und Raumfahrtindustrie an den Wachstumskurs der vergangenen Jahre angeknüpft. Sowohl bei Beschäftigung als auch bei Umsatz erzielte sie einen Rekordwert: Der Gesamtumsatz nahm um 8% zu auf 34,7 Mrd. Euro. Die Gesamtbeschäftigtenzahl verzeichnete ein leichtes Plus von 1% mit 106.800 direkt in der Luft- und Raumfahrt Beschäftigten. Dies spiegelt auch den vorhandenen Effizienzgewinn und den Produktionsanstieg in unserer Industrie wider. Hochqualifizierte Ingenieure und Fachkräfte prägen unsere Branche. Mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer unserer Industrie verfügen über einen Hochschulabschluss.

Diese in Summe positive Entwicklung ist im Schwerpunkt Innovation, unternehmerischer Weitsicht sowie der ausgezeichneten Qualifikation und dem hohen Engagement unserer Mitarbeiter zu verdanken.

Ich möchte Ihre direkte Frage grundsätzlich mit einem „Ja“ beantworten: Die Arbeitsplätze sind sicher und bieten interessante Perspektiven. Dennoch unterliegen wir - wie andere Branchen auch - Schwankungen. Aus diesem Grund erfolgt ein derartiges Wachstum nicht linear.

Die Auftragsbücher sind voll. Alleine Airbus hat 6800 Flugzeuge im Auftragsbestand, das sind rechnerisch rund neun Jahre Produktion bei aktuellen Produktionsraten. Diese

Zahl dürfte ein Alleinstellungsmerkmal unserer Branche bedeuten. Selbst wenn die großen Hersteller künftig nicht jedes Jahr neue Bestellrekorde einfahren sollten: Die Branche wächst weiter, die Nachfrage nach Luftverkehr verdoppelt sich rund alle 15 Jahre. Heute nutzen bereits eine Milliarde Menschen das Flugzeug als Verkehrsmittel, während sechs Milliarden Menschen noch nie geflogen sind. Darin steckt ein enormes Wachstumspotenzial: Unsere Industrie erwartet für die kommenden zwei Jahrzehnte einen Bedarf an 32.000 neuen Passagierflugzeugen weltweit. Ein zusätzliches Wachstum entsteht dadurch, dass ältere Flugzeuggenerationen in den kommenden Jahren aus der Nutzung genommen und durch moderne Maschinen ersetzt werden.

Jedoch gilt sowohl für die zivile als auch für die militärische Luftfahrtindustrie: Neue, umfangreiche Entwicklungsprogramme, vergleichbar mit der A380, der A350 oder der A400M, stehen in naher Zukunft nicht an. Hier setzt die Luftfahrtindustrie zurzeit vor allem auf die Weiterentwicklung im Dienst befindlicher Flugzeugprogramme wie A320neo und A330neo und auf die Entwicklung von Zukunftstechnologien für die zukünftigen Flugzeuggenerationen. Wir sprechen hier von „incremental innovation“, einer schrittweisen Weiterentwicklung anstelle von kompletten Neuentwicklungen.

*Welche Auswirkungen haben diese inkrementellen Innovationen auf die Arbeitswelt?*

Im Vergleich zu kompletten Neuentwicklungen werden bei diesen inkrementellen Innovationen weniger Ingenieure für Entwicklungsaufgaben benötigt – die Bedarfe verschieben



Foto: BDLI

**Auf zahlreichen Messen und Ausstellungen ist der BDLI mit seinem CareerCenter für Jobsuchende vertreten.**

sich: Der Schwerpunkt des Personalbedarfs wird in den kommenden Jahren auf der Produktionsseite liegen angesichts steigender Produktionsraten verschiedener Flugzeug-Programme. Gerade bei Faserverbundwerkstoffen, die Einzug in neue Flugzeugmuster finden, wird der Bedarf an Konstruktions- und Fertigungsspezialisten zunehmen – dies gilt für Ingenieure und vor allem für Facharbeiter. Auch Mitarbeiter mit anderen zukunftsorientierten Kenntnissen, beispielsweise in den Bereichen drahtlose Kommunikation und 3D-Printing, werden verstärkt nachgefragt.

Verschiedene wissenschaftliche Disziplinen wie die Bionik oder auch Akustik setzen wesentliche Impulse in unserer Arbeitswelt und gelten deshalb als zukünftige Kernkompetenzen.

*Wie wirkt sich die zunehmende Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt in der LRI aus? Gibt es Berufe, die durch wachsende „Beschäftigung“ von Industrierobotern wegfallen? Welche sind neu dazugekommen?*

„In 10 Jahren wird sich unser Unternehmen grundlegend verändert haben“, sagt Dr. Tom Enders, CEO von Airbus Group, über den Einfluss von Digitalisierung auf das Unternehmen. Die Veränderungen werden sämtliche Bereiche unserer Industrie erfassen - Entwicklung, Fertigung, Zulieferkette, Logistik, die Betreuung der fliegenden Flotten sowie den Service für die Airlines. Auch der Arbeitsmarkt wird sich wandeln; die Transformation der Industrie wird auch die Arbeitswelt in den Unternehmen stark verändern.

Auch die Unternehmenskultur wird durch Industrie 4.0 verändert: Die Art und Weise, wie in Zukunft kommuniziert, organisiert und kooperiert werden wird. Die elektronische Vernetzung wird für zukünftige Arbeitsplätze und für die Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine allgegenwärtig sein. Den Aspekten der Mensch-Maschine-Kommunikation kommt deshalb große Bedeutung zu.

Hierarchische Strukturen verlieren zunehmend an Bedeutung und werden durch flache Hierarchien und flexible Netzwerke mit größerer Eigenverantwortung der Mitarbeiter und Teams ersetzt. Im Vergleich zur heutigen durch manuelle Arbeit gekennzeichneten Arbeitswelt wird sich das Spektrum der erforderlichen Kompetenzen sicherlich verändern. Wie diese Veränderungen konkret aussehen werden wird zurzeit beispielsweise auch bei Airbus im Rahmen der Industrie-4.0-Aktivitäten konkret erforscht. Hierbei steht besonders die enge Zusammenarbeit zwischen Human Resources und Forschungs- und Entwicklungsbereichen im Vordergrund. Zentrale Stichworte in diesem Zusammenhang sind Zusammenarbeit mit „Cobots“, Anpassungen der Arbeitsorganisation/ Arbeitszeitmodelle sowie die Auswirkung der Nutzung digitaler Medien auf Arbeitsprozesse. Uns liegt dabei natürlich besonders am Herzen, auf diesem Veränderungsweg sowohl die jüngeren Generationen als auch unsere erfahreneren Mitarbeiter mitzunehmen.

*Wie gestaltet sich die Situation für den oft als Rückgrat der deutschen Wirtschaft gepriesenen Mittelstand, der Zulieferindustrie in Ihrer Branche?*



Foto: Rietig

Weltweit wurden 2015 rund 1700 Maschinen aller Hersteller ausgeliefert. Und in jedem weltweit ausgelieferten Flugzeug sind deutsche Mittelständler beteiligt, steckt also Spitzentechnologie „made in Germany“! Ein Rekord! Dies zeigt, dass nicht nur Airbus wächst, sondern die gesamte Lieferkette, einschließlich unserer mittelständisch geprägten Zulieferindustrie, die „hidden champions“ unserer Branche. Ihr Umsatzwachstum im vergangenen Geschäftsjahr lag bei 8,5%. Der Grund ist, dass viele Zulieferer heute – und zwar zunehmend – an nicht-europäischen Flugzeugprogrammen beteiligt sind – und dies aus dem Hochlohnland Deutschland heraus. Ihr Erfolgsrezept liegt in der Kombination von höchster Qualität, Technologievorsprung und Zuverlässigkeit. Auch hier sind die Chancen und Perspektiven für berufliche Weiterentwicklung, gerade auch hinsichtlich der internationalen Komponente, sehr attraktiv.

*Welche Konsequenzen hat die zunehmende Internationalisierung der Branche für den Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland?*

Keine Branche ist internationaler, weltverbindender – oder, wenn ich an die Raumfahrt denke, im Wortsinn „Allumfassender“ als die unserer Industrie. Entsprechend global sind die Arbeitsorte und die Herkunft der Mitarbeiter. Airbus-Endmontagelinien liegen in Deutschland, Frankreich, China und in den Vereinigten Staaten von Amerika. Auch unsere Zulieferindustrie baut verstärkt Standorte im Ausland auf. Der überwiegende Teil aller Programme der Luft- und Raumfahrt wird in internationalen Kooperationen ab-

gewickelt. Komplexe multinationale Programme erfordern die Beherrschung verschiedener Sprachen ebenso wie interkulturelle Kompetenz. Auslandspraktika und -semester zeigen die Bereitschaft zur Mobilität und fördern eine fachliche und persönliche Weiterentwicklung. Eine international ausgerichtete Denkweise in Verbindung mit dem Interesse und auch der Fähigkeit, als Teamplayer mit Kollegen verschiedenster Nationalitäten und Kulturen auch im Ausland zu arbeiten, sind wichtige Faktoren für den Arbeits- und Ausbildungsmarkt – in Deutschland und weltweit.

*Können Sie die wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Karriere in der Luft- und Raumfahrtindustrie beschreiben, die junge Leute mitbringen müssen – mal abgesehen von der Begeisterung fürs Fliegen und alles, was damit zu tun hat?*

Von der technisch-fachlichen Seite her benötigen wir vor allem Kompetenzen, die Absolventen ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge mitbringen, also Absolventen der Luft- und Raumfahrttechnik, des Flugzeugbaus, des Maschinenbaus, der Elektrotechnik, IT-Engineering oder vergleichbarer Richtungen. Dabei muss der neue Mitarbeiter immer auch die Palette der Fähigkeiten seines künftigen Teams komplementieren und durch seine soziale Kompetenz das Lernen der gesamten Organisation fördern.

Konkret heißt das etwa, dass ein eher introvertierter Denker in Kombination mit einem kommunikativen, kreativen Spezialisten zu idealen Lösungen kommt und so beide maximal voneinander profitieren können. Was die Soft Skills,

**Eines der Vorzeigebjekte der europäischen Luftfahrtindustrie ist der Airbus A350.**



Foto: Rietig

**Einen guten Überblick über die Karrieremöglichkeiten und die Leistungsfähigkeit der Branche bietet die im zweijährlichen Turnus stattfindende Internationale Luft- und Raumfahrtausstellung ILA.**

die sozialen Fähigkeiten, angeht, so zählen vor allem gute Team- und Kommunikationsfähigkeit sowie Flexibilität und Veränderungsbereitschaft. Veränderungen sollten in diesem Zusammenhang als Chance zur Gestaltung der Zukunft des Unternehmens verstanden werden.

*Das duale Studium gewinnt immer mehr Befürworter, vor allem in den MINT-Studiengängen. Ist das die Zukunft der Ausbildung für Ingenieur- und Technikerberufe in der Luft- und Raumfahrt – oder muss man studieren, um Aussicht auf einen guten Job zu haben?*

Das duale Studium bietet meines Erachtens eine sehr attraktive Chance für einsatz- und leistungsbereite junge Menschen in unserer Branche: Ihnen wird eine akademische Ausbildung auf sehr hohem Niveau in Verbindung mit praktischer Berufserfahrung geboten. Für die Arbeitgeber liegt ein wesentlicher Vorteil darin, dass sie ihren Nachwuchs gezielt und bedarfsgerecht ausbilden. Der Einstieg in das Berufsleben erfolgt bereits während des Studiums. Das duale System ist zum Erfolgsmodell geworden, das Vorbildcharakter in anderen Ländern genießt und um das uns viele Unternehmen auf der ganzen Welt beneiden. Doch nicht nur das duale Studium, sondern auch die klassische Berufsausbildung bietet bei Airbus ein Portfolio aus vielseitigen Aufgaben und hervorragenden Zukunftsaussichten.

*Wie erfolgreich sind die Anstrengungen des BDLI, um das Interesse von Kindern und Jugendlichen an der Luft- und Raumfahrt nachhaltig zu wecken?*

Neben unserem regelmäßigen Austausch mit Hochschulen/Forschungseinrichtungen und unseren BDLI-HR-Gremien sowie den Kontakten mit studentischen Initiativen hat der BDLI in dem gegenwärtigen Schuljahr bereits zum sechsten Mal seine mehrfach ausgezeichnete „juri“-Nachwuchsinitiative bundesweit gestartet. Ziel ist, Grundschulern auf spielerische Weise technische und naturwissenschaftliche Zusammenhänge näherzubringen.

In diesem Schuljahr haben wir einen juri-Experimentierkasten im Programm – das Interesse bei den Grundschulen, mitzumachen, ist auch in diesem Jahr sehr reg!

Juri ist online auf der Internet-Plattform skyfuture.de angesiedelt. skyfuture.de unterstützt junge Luft- und Raumfahrtinteressierte dabei, gebündelt einen Überblick zum Einstieg in die Luft- und Raumfahrtbranche zu erhalten: umfangreiche Informationen zu Ausbildungsberufen sowie Links zu freien Plätzen für Praktikum, Ausbildung und Duales Studium. Auf skyfuture.de steht auch die wohl umfassendste Datenbank aller Studiengänge zur Luft- und Raumfahrt in Deutschland zur Verfügung.

Ausbildungs- und Berufsmöglichkeiten für Jugendliche sind auch integraler Bestandteil der ILA Berlin Air Show. 2016 haben wir als BDLI erstmalig eine Karriere-Werkstatt im ILA CareerCenter durchgeführt, um speziell dem jüngeren Publikum die Vielseitigkeit der Berufsfelder unserer Branche zu veranschaulichen.

Pünktlich zur diesjährigen ILA 2016 hat der BDLI eine PR-Kampagne gestartet über Nutzen und Leistungen der Raumfahrt – übrigens mit direkter Unterstützung des

deutschen ESA-Astronauten Alexander Gerst. Diese Kampagne enthält auch für Kinder und Jugendliche viele faszinierende Erkenntnisse und Bilder. Nähere Informationen stehen unter [www.die-raumfahrt.de](http://www.die-raumfahrt.de).

*Gibt es auch Möglichkeiten für Quereinsteiger?*

Die Möglichkeiten des Quereinstiegs und des Wechsels zwischen einzelnen Industrie-Branchen, aber auch zwischen Wissenschaft und Industrie, sind ausgeprägt und vielfältig. Gerade zwischen der Luft- und Raumfahrt und der Automobilbranche besteht ein reger Austausch. Lassen Sie mich zwei Beispiele anführen: Die Faserverbundwerkstoffe, die seit Jahrzehnten in der Luftfahrt Anwendung finden, halten verstärkt Einzug in die Entwicklung von Elektro-Fahrzeugen. Denn: Gewicht, eine entscheidende Größe in der Luftfahrt, ist für diese neue elektrische Auto-Generation ebenfalls ein zentrales Kriterium. Umgekehrt kann die Luftfahrtindustrie von der Steuerung von komplizierten Lieferketten lernen. Dies sind zwei Bereiche gegenseitiger Synergien, bei denen ein Austausch von Spezialisten zielführend und daher längst gängige Praxis ist.

Auch zwischen Wissenschaft, Forschung und Industrie stellen wir seit Jahren intensiven personellen Austausch fest. Ich denke dabei beispielsweise an die vielen ehemaligen Soldaten, die jetzt in unserer Branche tätig sind. Sie haben bei der Bundeswehr eine hervorragende Ausbildung zum Facharbeiter oder zum Akademiker absolviert. Ein gutes Beispiel für einen Quereinsteiger ist unser früherer BDLI-Präsident und jetziger CEO der Airbus Group: Dr. Thomas Enders ist Major der Reserve und promovierter Politikwissenschaftler – und somit nicht der „klassische“ Luft- und Raumfahrtingenieur!

*Ist die Frauenquote ein Thema in Ihrer Branche?*

In der Branche Luft- und Raumfahrt ist im Vergleich zu anderen Branchen eine verhältnismäßig hohe Anzahl männlicher Beschäftigter tätig. Aber es begeistern sich immer mehr Frauen für diese Branche – und diese Begeisterung fördern wir aktiv und gezielt.

Wichtig ist ein attraktives Umfeld: Die Sozialleistungen und das familienfreundliche Arbeitsumfeld unserer Mitgliedsunternehmen sind weitere Add-ons, die neben faszinierenden Produkten ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen. Flexibilität durch moderne Arbeitszeitmodelle und Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Verbindung mit einem vielfältigen Weiterbildungsangebot sind weitere wichtige Aspekte.

Bei Airbus in Deutschland ist der Frauenanteil in den vergangenen 10 Jahren von etwa 12% auf rund 14% gestiegen. In der Ausbildung hat Airbus zum Beispiel mittlerweile aufgrund von gezielten Frauenförderprogrammen sowie Marketinginitiativen einen weiblichen Anteil von rund 28% erreicht.

Um langfristig den Anteil von Frauen in Führungspositionen deutlich zu erhöhen, werden junge Mädchen mit Kurzpraktika für eine Karriere in der Luftfahrtbranche begeistert. Auch nehmen viele Mitgliedsunternehmen am Girls Day teil. Gemischte Teams mit weiblichen und männlichen Mitgliedern profitieren von unterschiedlichen Arbeitsstilen und Sichtweisen, die Arbeitsergebnisse und Arbeitsatmosphäre positiv beeinflussen können. Auch



zielgerichtete Initiativen zur kontinuierlichen Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen finden aktiv Anwendung.

Fazit: Die Förderung einer ausgewogenen Geschlechterverteilung auf allen Ebenen unserer Mitgliedsunternehmen ist von großer Bedeutung, da sie auch Ausdruck der Überzeugung ist, dass „Unterschiede eben den Unterschied machen“!

*Sehen Sie die Politik in der Pflicht, den Zugang zum Arbeitsmarkt in Ihrem Segment zu verbessern?*

Die Politik muss die Schulausbildung in den MINT-Fächern verstärkt in den Fokus ihrer bildungspolitischen Aktivitäten rücken. Wachstum in unserer Industrie basiert auf Technologieführerschaft, und um diese zu erlangen bzw. auszubauen, ist eine Forschungslandschaft erforderlich, deren Voraussetzungen bereits in der Schule geschaffen werden.

**Marco Wagner: „Die Möglichkeiten des Quereinstiegs und des Wechsels zwischen einzelnen Industrie-Branchen, aber auch zwischen Wissenschaft und Industrie, sind ausgeprägt und vielfältig.“**