



# STANDPUNKTE

Das Magazin von **NORDMETALL**



## Herbst-Konjunktur:

Lage bleibt für viele Unternehmen kritisch

## Face to Face:

Debatte zu Tariftreue, Arbeitszeit und Lohnfindung

## Inklusion:

Unternehmen übernehmen mehr Verantwortung



## Bremer Technik im All

Experten warnen seit Jahren: Wer keinen eigenen Zugang zum Orbit hat, überlässt dieses wichtige Feld anderen Nationen. Ein Blick auf die Zahlen zeigt, dass die Sorge berechtigt ist: Amerika hat inzwischen über 10.000 Satelliten im All, Deutschland weniger als 100. Das könnte sich nun ändern. Die europäische Trägerrakete Ariane 6, deren Oberstufe in Bremen gebaut wird, soll in Zukunft deutlich häufiger abheben. „Das Ziel für 2026 ist, die Zahl der Starts im Vergleich zu 2025 zu verdoppeln“, so der deutsche Ariane-Geschäftsführer Dr. Jens Franzeck. Unser Bild zeigt die Rakete im Herbst 2025 beim Start des Satelliten Sentinel-1D. CvF

Foto: © ESA-CNES-ARANESPACE-ArianeGroup / Optique vidéo du CSG - P. PIRON

## „Die Hoffnung stirbt zuletzt“

liebe Leserinnen und Leser,

das Jahr 2025 neigt sich dem Ende zu. Ein Jahr, in dem mit dem Berliner Regierungswechsel im Frühling nicht nur bei den norddeutschen Metall- und Elektroarbeitgebern die Zuversicht aufkeimte, dass mit Wirtschaftswende und Bürokratieabbau in Deutschland bald zu rechnen sei. Jetzt, im Winter danach, wissen wir: Das dauert länger, mit einer Rekonvaleszenz des deutschen Patienten von der „Standort-Sklerose“ ist vermutlich auch 2026 nicht zu rechnen. Die Konjunkturdaten sind jedenfalls für den Norden weiter ernüchternd ([Seite 12](#)). Strukturen zu ändern, Verkrustungen aufzubrechen und ideologisch geprägte Fehleinschätzungen zu korrigieren, das ist offenbar in der Politik ein mühsamer und langwieriger Prozess.

NORDMETALL-Präsident Folkmar Ukena hat während des 48. Martinsgansessens der norddeutschen Metall- und Elektroarbeitgeber, über das wir ab [Seite 6](#) berichten, gleichwohl festgestellt: „Die Hoffnung stirbt zuletzt.“ Wir nehmen diese Hoffnung mit ins Jahr 2026, in dem die großen Themen Wirtschaftswende und Bürokratieabbau weiter ganz oben auf unserer Agenda stehen. Was es dazu

braucht, haben wir nicht nur mit der Ersten Vorsitzenden der IG Metall und Politikern während unseres Traditionstreffs zu St. Martin diskutiert, sondern auch mit einem

Tarifjuristen der IG Metall Künste ([Seite 46](#)). Wie es trotz all der Hemmnisse im Lande an der Unternehmensbasis gut vorangehen kann, lesen Sie ab [Seite 32](#) in einer Betriebsreportage aus Rostock und im Unternehmerporträt „Termin beim Chef“ ab [Seite 50](#) an einem

Hamburger Beispiel. Und wie optimistisch unsere vielen Auszubildenden auf die Zukunft ihrer Arbeit in der Metall- und Elektrobranche schauen, erleben Sie auf vielen Fotos unseres Wettbewerbs „Best Azubi Pic“ schon ab [Seite 18](#).

Auch wenn unsere Hoffnungen für dieses Jahr enttäuscht worden sind, werden wir sie für das nächste Jahr nicht nehmen lassen: Wir sind eine starke und innovative Industrie, mit hoch motivierten Beschäftigten, engagierten Unternehmensleitungen, einem belastbaren internationalen Netzwerk und großen Traditionen. Wir sind zusammen zukunftsstark. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen ein besinnliches Weihnachtsfest, einen guten Rutsch und ein erfolgreiches Jahr 2026.

*Ihr Nico Fickinger*



Dr. Nico Fickinger,  
Hauptgeschäftsführer NORDMETALL

## TITELTHEMA

48. Martinsgansessen  
Philipp Amthor MdB (Foto M.), Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Digitales und Staatsmodernisierung, versprach seinen Gastgebern und den 450 geladenen Gästen im Gant Hotel Elysée spürbare Entlastungen für die Wirtschaft. S. 6



## KONJUNKTURUMFRAGE

Auch in diesem Herbst beurteilen die M+E-Unternehmen ihre Lage weiterhin kritisch. Auftragsmangel bleibt das beherrschende Thema. S. 12



Fotos: Xhristian Augustin (3); istockphoto (Eöneren); Mankenberg; ml&amp;s; Nanine Renninger

## BEST AZUBI PIC

Das beste Foto 2025 haben zwei Auzubildende des Kranherstellers Liebherr-Rostock eingereicht. S. 18



Fotos: Xhristian Augustin (3); istockphoto (Eöneren); Mankenberg; ml&amp;s; Nanine Renninger

## VERBAND

Titel	
48. Martinsgansessen - Zwischen Rezession und Reformstau	6
Herbst-Konjunkturumfrage	
Jeder vierte Betrieb plant Produktionsverlagerungen ins Ausland	12
Best Azubi Pic 2025	
Die schönsten Motive kommen aus Rostock, Kiel und Buxtehude	18
Presseschau	
NORDMETALL-Umfrage zur Arbeitszeit findet breites Medienecho	28
Mehrwert Verband	
Folge 82: „Smart Movers“ - Weiterbildung im digitalen Wandel	30
Wir für Sie	
Folge 51: Unser Mann für Bildung und Arbeitsmarkt - Thomas Küll	42
Tarif Update	
Neue ERA-Bewertungshilfe ist online	58



## INKLUSION

NORDMETALL unterstützt bei Fragen zur Beschäftigung behinderter Menschen. S. 24

## THEMA

Inklusion	
Verantwortung übernehmen und motivierte Beschäftigte gewinnen	24
Reportage	
Bei ml&s dreht sich alles um Elektronik und Leiterplatten	32
NORDMETALL-Stiftung	
Externe Evaluation bestätigt Exzellenz des Museumsnetzwerks	36
Face to Face	
Dr. Peter Schlaffke (NORDMETALL) und Stefan Soost (IG Metall Küste)	46
Termin beim Chef	
Christian Greding	50



HIGHTECH VON DER KÜSTE  
Vom „Volkseigenen Betrieb“ zum Global Player - die Geschichte von ml&s. S. 32

## RUBRIKEN

INSM – Aus der Hauptstadt	17
Grafik des Monats	29
Cartoon / Wirtschaftszitat	31
Panorama – Happy End für die „Disney Adventure“	38
Menschen und Meldungen	40
Termine	43
Made in Northern Germany – Tablettenpressen	44
Treffpunkt Nord	54
Kontakt zu NORDMETALL / Impressum	59
Mein Standpunkt – Nachhaltigkeit	60
Personenregister	61
Kurz vor Schluss / Podcast	62
„Ich lese Standpunkte“ – Senatorin Melanie Schlotzhauer (SPD)	63



NORDMETALL-STIFTUNG  
„Das relevante Museum“ rückt das Publikum konsequent in den Mittelpunkt. S. 36



# NORDMETALLS soziales Lagerfeuer

Es ist das alljährliche „soziale Lagerfeuer“ von NORDMETALL - so begrüßte Präsident Folkmar Ukena rund 450 Gäste aus Mitgliedsunternehmen, Politik, Gewerkschaften, Verbänden, Justiz, Medien und Gesellschaft zum 48. Martinsgansessen im Grand Hotel Elysée in Hamburg.



Traditions-Talk: Rund 450 Gäste verfolgen eine angeregte Debatte um Rezession und Reformstau im Festsaal des Grand Elysée.



Von der Weser an die Elbe (v. l.): Helge Niessen, Lucie Helmich, Alexander Dyx, Uwe Hasselberg (alle Unternehmensverbände im Lande Bremen - UVHB).



Thomas Lambusch (l., NORDMETALL-Stiftung, Ehrenpräsident NORDMETALL), Joachim Böskens (NDR).



Festredner Philipp Amthor MdB (CDU), Parlamentarischer Staatssekretär, verbreitet „begründeten Optimismus“.



Fröhlich (v. l.): Sylvia Kluger (Airbus Aerostructures), Nawina Walker (Airbus Operations), Anke Vogler (NORDAKADEMIE), Marina Tcharnatsky (ARIC), Dr. Daniela Haller (Airbus Aerostructures, NORDMETALL-Vorstand).

Fotos: Christian Augustin; Reimo Schaaß; istockphoto (Shaumiaa Vector)

**V**or dem Genuss krosser Gänse und erlesener Getränke stellte NORDMETALL-Präsident Folkmar Ukena mit Blick auf die ernüchternden Ergebnisse der aktuellen Herbst-Konjunkturumfrage unter den Industrieunternehmen im Norden (S. 12) in seiner Begrüßungsrede fest: „Wir norddeutschen M+E-Arbeitgeber haben bisher nicht den Eindruck, dass es mit dem dringenden Aufbruch in unserem Lande schon so richtig losgegangen ist.“ Auch ein halbes Jahr nach dem Start der „nicht mehr so neuen Bundesregierung“ hätten sich die politischen Rahmenbedingungen in Deutschland kaum verbessert, im Gegenteil: Es drohe neuer Bürokratieaufbau durch das im Gesetzgebungsprozess befindliche Bundestarifreuegesetz und die deutsche Umsetzung des EU-Entgeltransparenzgesetzes. Gleichwohl hätten die Arbeitgeber noch die Hoffnung, dass die Regierung eine Wende zum Besseren hinbekomme. „Aber wir haben nicht mehr viel Geduld“, so der Familienunternehmer aus dem ostfriesischen Leer.

Zur Themenstellung des festlichen Abends „Zwischen Rezession und Reformstau – wann geht's los mit Wirtschaftswende und Bürokratieabbau?“ sprach danach Philip Amthor MdB. Der Parlamentarische Staatssekretär im Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung betonte, dass es Anlass für „begründete Zuversicht“ gebe: Die Bundesregierung habe sich mit der vereinbarten Kostensenkung um 16 Milliarden Euro die ambitionierte



Aus Niedersachsen (v. l.): Nico Hans Siebert (UNITRON), Carlo Sebastian Thomas Graepel (Friedrich Graepel), Lutz Neugebauer (Broetje-Automation, NORDMETALL-Vorstand).



Christiane Benner (l.), Erste Vorsitzende der IG Metall, will dazu beitragen, dass sich die Stimmung im Land wieder dreht.



Oben: Hamburgs Wirtschaftssenatorin Dr. Melanie Leonhard (SPD) plädiert dafür, Themen klug auszuhandeln.



Links: NORDMETALL-Vizepräsidentin Lena Ströbele fordert mehr Mut von der Politik für rasche Reformen.

**Medienecho im NDR:  
Schnellere Reformen  
gefordert**

Erfahren Sie mehr auf [www.ndr.de](http://www.ndr.de)



<https://tinyurl.com/y3ynate3>



<https://tinyurl.com/2wwyrj8b>



Fotos: Christian Augustin; Reimo Schaaß; istockphoto (Shutterstock)



ten Bürokratierückbauziele vorgenommen seit Beginn der Bundesrepublik Deutschland. An dieser Zahl werde nicht nur die schwarz-rote Koalition, sondern auch er persönlich sich messen lassen. Mit Blick auf Europa sagte der CDU-Politiker aus Mecklenburg-Vorpommern: „Die Europäische Union ist gegründet worden, um den europäischen Binnenmarkt zu stärken und nicht, um uns zu Tode zu regulieren. Deshalb braucht es eine Änderung in der EU-Bürokratie.“ Darüber hinaus sei „Staatsmodernisierung eine Frage des Kulturwandels in Politik und Verwaltung. Schneller, handlungsfähiger, digitaler, nachprüfbarer – das ist mein Versprechen“, so Amthor.

In der anschließenden Podiumsdiskussion verlangte Christiane Benner, Erste Vorsitzende der IG Metall, dass die Tarifvertragsparteien insgesamt für mehr Flexibilität sorgen sollten. Die Tarifverträge böten dazu schon jetzt genügend Spielraum. „Wir sollten die Stimmung in diesem Land drehen, so-



dass wir zusammen anpacken, um aus dem konjunkturellen und dem Stimmungstief herauszukommen“, sprach die Erste Vorsitzende der Industriegewerkschaft. Beim Thema Bунdestarifreugesetz sprach sich Benner für eine unbürokratische Regelung aus. Eine Erklärung der Verbände, dass ein Unternehmen tarifgebunden sei, könne ausreichen.

Lena Ströbele, Geschäftsführerin der Lürssen Maritime Beteiligungen GmbH & Co. KG und NORDMETALL-Vizepräsidentin, reichten die Ankündigungen aus dem politischen Berlin nicht aus: „Mir fehlt es gewaltig an Mut. Es werden Dinge andiskutiert, aber wenn es zu den Zielkonflikten kommt, wird die Landung meistens etwas härter“, sagte sie in einem leidenschaftlichen Appell. An Gewerkschaft und Politik stellte Ströbele, die auch NORD-





Freuen sich über den Austausch:  
Haind Lu (l., Longshine Technologie),  
Volker Eckelt (Revity Gene Delivery).



Anna-Elisabeth von Treuenfels-Frowein,  
MdHB (CDU), mit André Trepoll (CDU),  
Vizepräsident der Hamburgischen  
Bürgerschaft.

Unten: Lars Kläschens (Siemens), Nadin  
Glindemann und Martina Ulrich (beide  
Institut für Talententwicklung Nord),  
Marco Lange (Siemens Gamesa  
Renewable Energy Deutschland).



Lang verbunden (v. l.): Jürgen Lehmann (Stiftung  
der Metallindustrie im Nord-Westen), Steffen Pohl  
(ACALOR TECHNIK SCHEEL, VU-Vizepräsident),  
Dr.-Ing. Uwe Boeke (NORDMETALL-Ehrenvorstand).



Fotos: Christian Augustin; Reimo Schaa; istockphoto (Shaumiaa Vector)



Links: „Best Azubi  
Pic 2025“-Gewinner  
Chris-David Schmidt  
und Melody Wiemer  
mit Daniel Friedrich  
(IG Metall).

Hamburgs Wirtschaftssenatorin  
Dr. Melanie Leonhard  
mit Dr. André Walter  
(Airbus) und Sonja  
Neubert (Siemens,  
NORDMETALL-  
Vizepräsidentin).



METALL-Tarifverhandlungsführerin ist, die Frage: „Wie schaffen wir es, dass die Sozialabgaben nicht Richtung 50 Prozent durchrauschen, sondern konsequent und nachhaltig runtergedrückt werden?“

Hamburgs Wirtschafts-, Arbeits- und Innovationssenatorin Dr. Melanie Leonhard erhielt viel Beifall für ihre Lageeinschätzung: „Die Menschen sind müde, eine Bundesregierung im Streit über eigentlich geeinte Themen zu erleben. Das ist Ampelregierung 2.0. Das stärkt nicht den Zusammenhalt.“ Dagegen sei der Kompromiss das Wesen der repräsentativen Demokratie. Und dafür brauche es die Akzeptanz der Bevölkerung. Deshalb plädierte die SPD-Politikerin dafür, Themen klug auszuhandeln – etwa bei Veränderungen in der Arbeitszeitgesetzgebung, für die sie grundsätzlich auch in ihrer Partei werbe. Bund und Länder müssten zeigen, dass sie Reformen möglichst bürokratieream umsetzen könnten. Für Letzteres warb auch Philipp Amthor in seinen Debattenbeiträgen nachdrücklich.

Im Anschluss an die engagierte Diskussion wurden Gänse und gute Tropfen aufgetragen. Die Gäste nutzten die Gelegenheit zum Netzwerken und waren später begeistert von den vielen kreativen Fotos, die Auszubildende für den Wettbewerb „Best Azubi Pic 2025“ (siehe Seite 18) eingereicht hatten. Und nach der Auszeichnung der besten Azubi-Fotografinnen und -Fotografen genossen viele das „soziale Lagerfeuer“ bis weit nach Mitternacht. *Alexander Luckow*



Dr. Gero Dietrich  
(Drägerwerk) und  
Dr. Daniela Haller  
(Airbus Aerostructures,  
NORDMETALL-Vorstand).



Sicherlich nicht mit dem Flugzeug angereist: Angela Bronner  
(Airbus Operations), Sylvia Kluger und Stefan Flenker (beide  
Airbus Aerostructures) mit Janine Rudolph (NORDMETALL).



Beste Stimmung im Grand Hotel Elysée: Ina Morgenroth  
(Erste Bevollmächtigte der IG Metall Region Hamburg) und  
Dr. Michael Winkler (HELLA).



Vorfreude auf  
krosse Gänse  
und spannende  
Gespräche (v. l.):  
Danyel  
Temizkan  
(Liebherr-Rostock,  
NORDMETALL-  
Vorstand),  
Christian Schmoll  
(TAMSEN MARITIM).

# Die Standort-Sklerose ist nicht geheilt

Die Diagnose könnte kaum düsterer ausfallen: „Die Standort-Sklerose ist nicht geheilt, die Lage nach wie vor sehr kritisch“, erklärte NORDMETALL-Präsident Folkmar Ukena bei der Vorstellung der Herbst-Konjunkturumfrage 2025 der norddeutschen Arbeitgeberverbände. Seine Worte spiegeln die ernüchternde Stimmung in einer Industrie, die sich seit Jahren im Krisenmodus befindet.

„Wir gehen ins vierte Rezessionsjahr, und die Hoffnung auf ein Ende der Krise ist sehr schwach – nicht nur wegen der volatilen internationalen Situation, sondern auch wegen der unverändert schlechten nationalen Rahmenbedingungen“, so Ukena weiter. Entsprechend vorsichtig fallen die Erwartungen der Unternehmen aus: Nur 17 Prozent der norddeutschen Betriebe rechnen in den kommenden sechs Monaten mit einer besseren Geschäftslage; im Frühjahr waren es noch 21 Prozent. 60 Prozent erwarten eine stabile Entwicklung, 23 Prozent eine Verschlechterung. Besonders skeptisch sind die Unternehmen in Schleswig-Holstein, wo 28 Prozent von

einer negativen Entwicklung ausgehen, während es in Mecklenburg-Vorpommern lediglich 14 Prozent sind.

## Anhaltend schlechte Geschäftslage

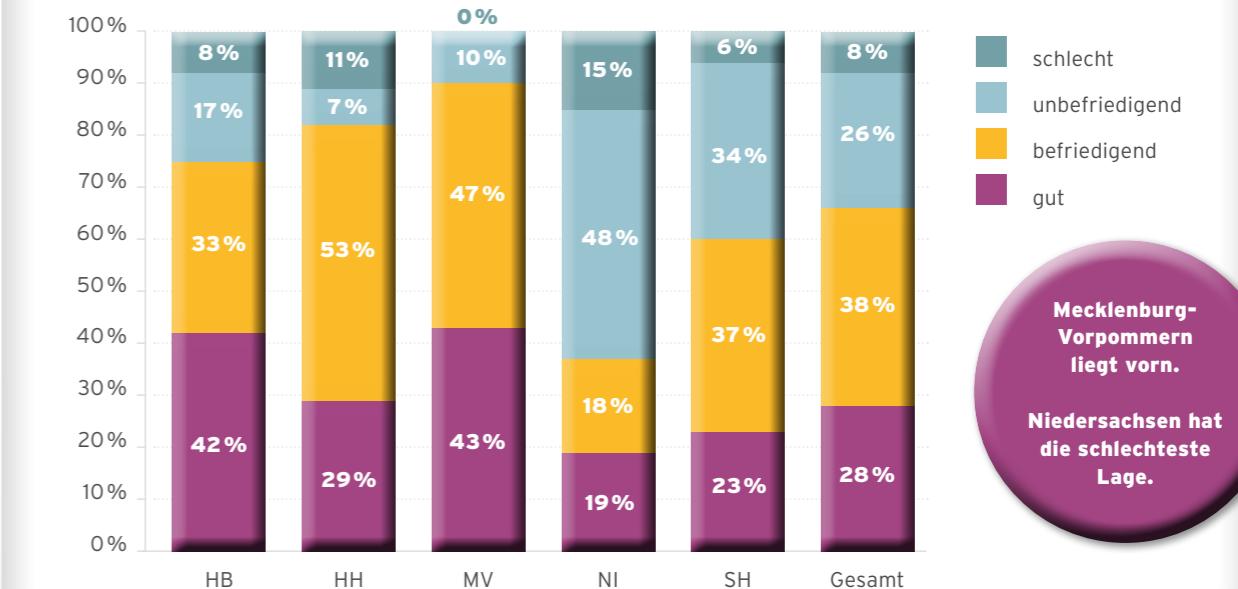
Der Auftragsmangel bleibt das beherrschende Thema – und erreicht mit 40 Prozent den höchsten Wert seit der Corona-krise Anfang 2021. Besonders der Straßenfahrzeugbau sowie Metallerzeuger und Gießereien sind betroffen: Jeweils 80 Prozent dieser Unternehmen melden zu geringe Aufträge. Im Maschinenbau sind es 52 Prozent. Ein Lichtblick bleibt



Foto: istockphoto (Eoneren)

## Geschäftslage nach Bundesländern

Wir beurteilen unsere Geschäftslage gegenwärtig als ...



schlecht  
unbefriedigend  
befriedigend  
gut

Mecklenburg-Vorpommern liegt vorn.

Niedersachsen hat die schlechteste Lage.

der Schiffbau, der seine Auftragslage zu 44 Prozent als „relativ hoch“ und zu 56 Prozent als „ausreichend“ bewertet.

Insgesamt haben sich bis Oktober 141 Mitgliedsbetriebe mit rund 84.000 Beschäftigten an der Umfrage von NORDMETALL, AGV NORD sowie den Arbeitgeberverbänden in Bremen, Oldenburg und Ostfriesland beteiligt. Jeder dritte Betrieb beschreibt seine Geschäftslage als schlecht oder unbefriedigend. Der Anteil der Zufriedener ist gegenüber dem Frühjahr nochmals um ein Prozent gesunken. Lediglich im Schiffbau sowie im Luft- und Raumfahrzeugbau wird die Situation überwiegend als „gut“ oder „befriedigend“ eingeschätzt. Am anderen Ende stehen Straßenfahrzeugbau, Metallerzeuger und Gießereien, von denen vier von fünf Betrieben eine „unbefriedigende“ oder „schlechte“ Lage melden. Im Maschinenbau sind es 47 Prozent. Regional zeigen sich deutliche Unterschiede: Im nordwestlichen Niedersachsen bewerten 63 Prozent der Firmen die Situation negativ, während 90 Prozent der Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern die Lage als „gut“ oder „befriedigend“ einschätzen.

## Nicht auffangbare Kostensteigerungen

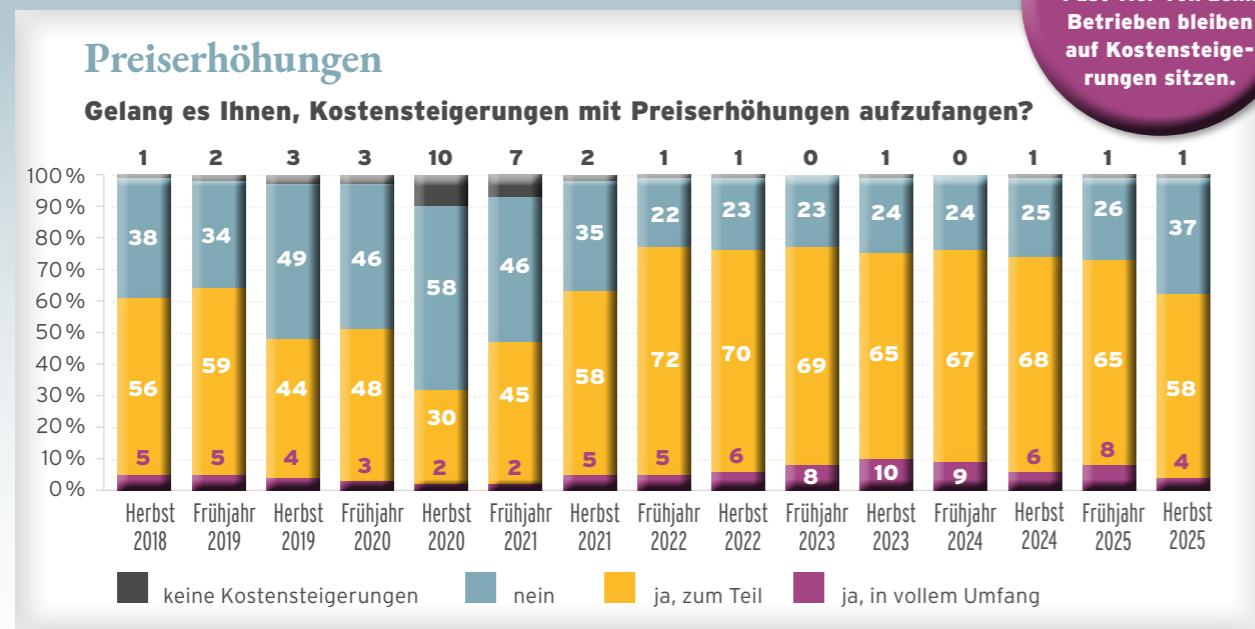
Steigende Kosten setzen die Unternehmen zusätzlich unter Druck. 37 Prozent gelang es zuletzt nicht, die Belastungen über höhere Preise auszugleichen – elf Prozentpunkte mehr als im Frühjahr. Besonders betroffen sind vier von fünf Me-

tallerzeugern und Gießereien sowie sechs von zehn Straßenfahrzeugbauern. Auch im Luft- und Raumfahrzeugbau berichten 57 Prozent der Unternehmen von nicht kompensierbaren Kosten.

## Fachkräftemangel nimmt ab

Parallel gerät die Beschäftigung unter stärkeren Druck: 28 Prozent der Unternehmen planen in den kommenden drei Monaten Personalabbau; im Frühjahr waren es noch 17 Prozent gewesen. 51 Prozent gehen von unveränderten Beschäftigtenzahlen aus, 21 Prozent planen Neueinstellungen. Die größten Einschnitte drohen im Straßenfahrzeugbau sowie in der Metallerzeugung und bei den Gießereien, wo jeweils sechs von zehn Betrieben Stellen streichen wollen. Im Maschinenbau erwägt ein gutes Drittel der Firmen Abbau, während im Luft- und Raumfahrzeugbau jeder zweite Betrieb neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellen möchte. Unter dem Strich ergibt sich damit kaum noch ein nennenswerter Einstellungsbedarf.

Auch wenn viele Unternehmen unter Druck stehen: Der Fachkräftemangel hat sich leicht entspannt. 51 Prozent melden weiterhin eine schlechte oder unbefriedigende Verfügbarkeit von Fachkräften – sieben Prozent weniger als im Frühjahr. In Mecklenburg-Vorpommern beklagen 65 Prozent der Betriebe Engpässe, in Schleswig-Holstein sind es 42 Prozent.



Bei den Auszubildenden sehen 49 Prozent der Betriebe eine gute oder zufriedenstellende Bewerberlage; im nordwestlichen Niedersachsen trifft das nur auf 36 Prozent zu.

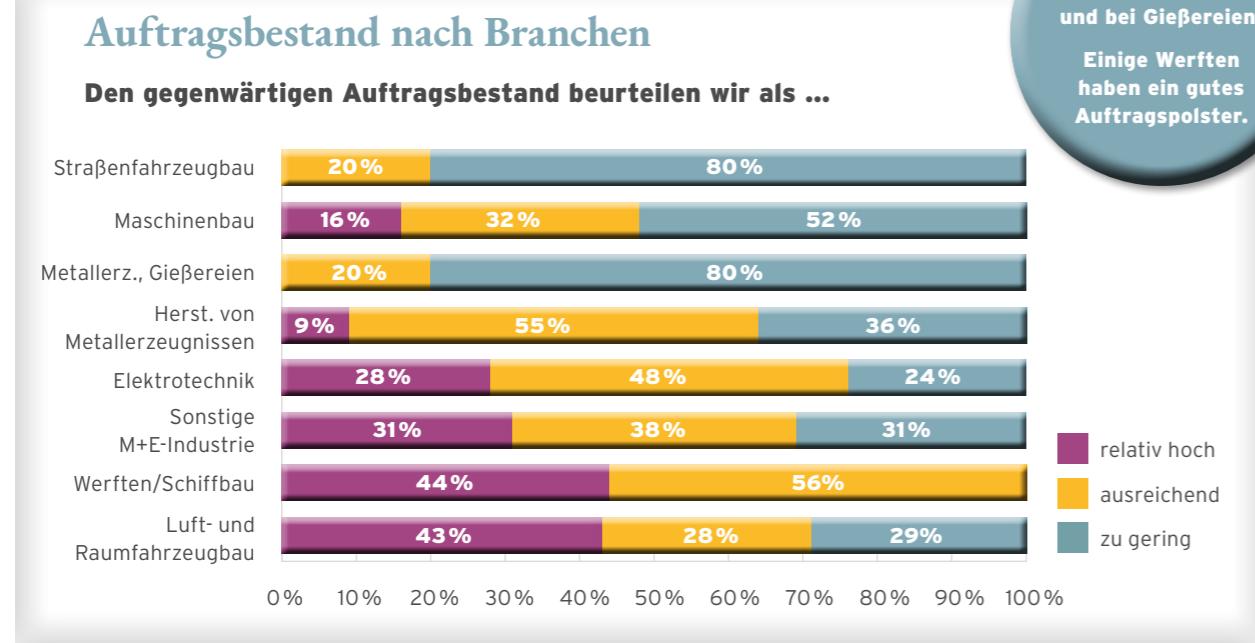
Gleichzeitig sinkt die Standortzufriedenheit: 52 Prozent der Unternehmen bewerten die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Deutschland als schlechter als noch vor sechs Monaten (Frühjahr: 49 Prozent). Jeder vierte Betrieb plant inzwischen Produktionsverlagerungen ins Ausland – ein neuer Höchstwert seit Beginn der Erhebungen 2008 (Frühjahr: 21 Prozent). Besonders häufig kommen solche Überlegun-

gen im Maschinenbau sowie im Luft- und Raumfahrzeugbau vor, wo rund zwei Drittel der Unternehmen entsprechende Pläne verfolgen. Als größte Belastungsfaktoren gelten Arbeitskosten (83 Prozent), Bürokratie (66 Prozent), Energiekosten (60 Prozent) und internationale Politik (59 Prozent).

### Industriestandort schützen

Für NORDMETALL-Präsident Folkmar Ukena bleibt die Lage alarmierend: „Die Lage der norddeutschen Industrie ist weiterhin schlecht. Insbesondere unter Metallerzeugern und Gieße-

Foto: istockphoto (urflinguss)



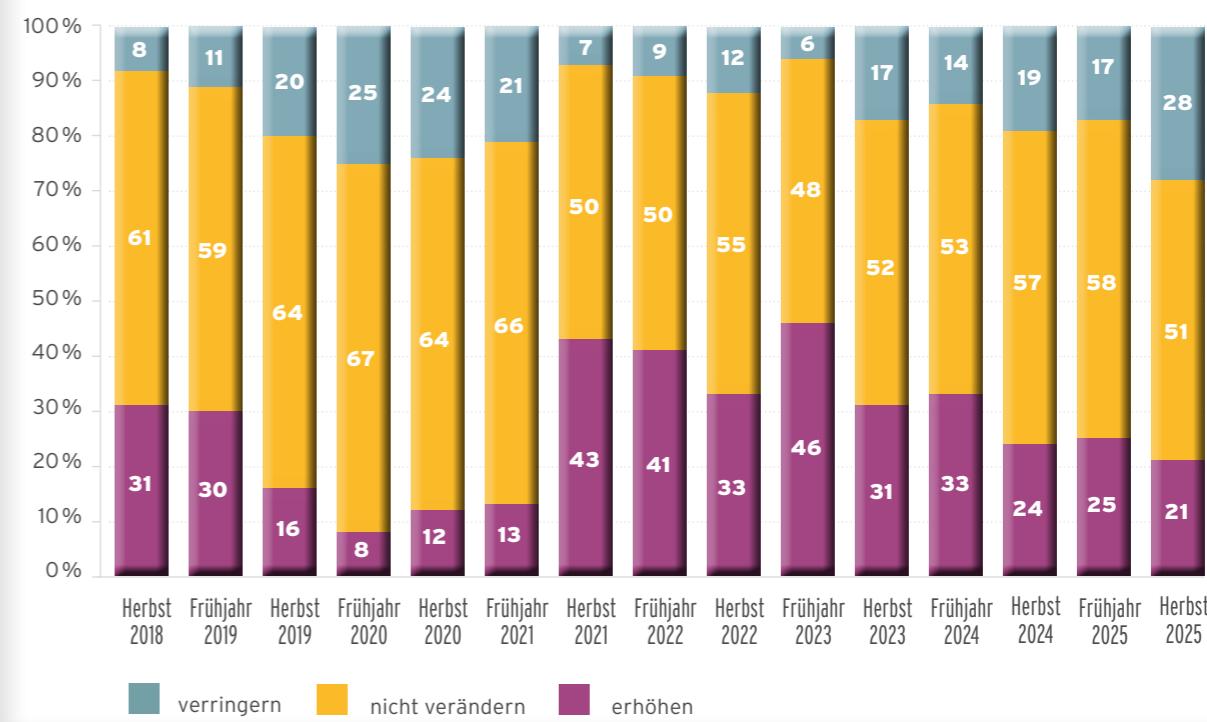
Starker Auftragsmangel im Straßenfahrzeugbau und bei Gießereien. Einige Werften haben ein gutes Auftragspolster.

reien, aber auch im Maschinenbau stellt sich immer öfter die Existenz- und Standortfrage. Selbst die Werften und Luft- sowie Raumfahrzeugbauer mit vollen Auftragsbüchern können dem Kostendruck und den schlechten Rahmenbedingungen kaum noch standhalten: Noch nie planten so viele Betriebe der norddeutschen Metall- und Elektroindustrie Produktionsverlagerungen ins Ausland wie heute. Die wichtigsten Stellschrauben hat die Politik selbst in der Hand: Wenn die Bundesregierung nicht rasch für niedrigere Energiepreise mit ausreichenden Netzwerkkapazitäten, beherrschbare Arbeitskosten durch reformierte Sozialversicherungen, eine Reduktion der Unternehmenssteuern, bessere Bildung und massiven Bürokratieabbau mit geringerer Regelungsdichte sorgt, wird das die Abwanderung vieler Produktionsstätten ins Ausland weiter befördern. Das wollen wir M+E-Arbeitgeber im Norden verhindern. Deshalb appelliere ich an die Bundesregierung: Handeln Sie schnell, um den Industriestandort zu schützen.“ *Alexander Luckow*



### Beschäftigung

**Wir werden die Zahl unserer Beschäftigten in den nächsten drei Monaten ...**

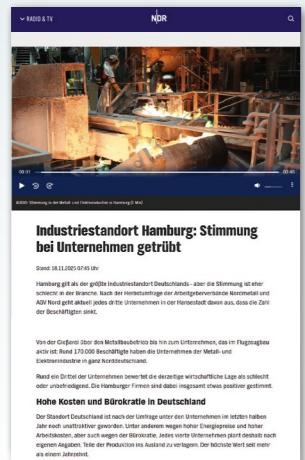


Seit der Coronakrise gibt es erstmals wieder einen Beschäftigungsabbau.

# Umfrage zur Konjunktur in den Medien

Zahlreiche Zeitungen und TV-Medien im Norden haben die Ergebnisse der Konjunkturumfrage aufgegriffen.

Die Herbst-Konjunkturumfrage von NORDMETALL, AGV NORD sowie den Arbeitgeberverbänden in Bremen, Oldenburg und Ostfriesland hat ein breites Medienecho gefunden. Ausführlich berichteten unter anderen der Weser-Kurier, die Nordwest Zeitung, die Schweriner Volkszeitung, das Hamburger Abendblatt und der NDR-Hörfunk sowie das NDR Hamburg Journal. *BiB*



## Bericht im NDR Hamburg Journal

Ab Minute 20:38 erfahren Sie mehr zur Konjunkturumfrage.

[https://www.ndr.de/fernsehen/sendungen/hamburg\\_journal/Hamburg-Journal,hamj-5312.html](https://www.ndr.de/fernsehen/sendungen/hamburg_journal/Hamburg-Journal,hamj-5312.html)



Foto: istockphoto (goir)

## Die **INSM** Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft im Einsatz für die Unternehmen

Die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM) setzt sich seit 25 Jahren für ein Wirtschafts- und Gesellschaftssystem ein, das auf Freiheit und Verantwortung fußt. Getragen wird das Engagement von den Arbeitgeberverbänden der Metall- und Elektroindustrie, darunter auch NORDMETALL. Hier berichten wir über die aktuelle Arbeit.

## Rekordsummen für ein Gesetzespaket!

Ein alter Spruch lautet: Eine Bevölkerung bekommt immer die Regierung, die sie verdient. Auch alte Sprüche können falsch sein. Wenn es um das Thema Rente geht, ist die Bevölkerung offensichtlich klüger als diejenigen, die in diesen Wochen maßgebliche Weichenstellungen für die gesetzliche Rente vornehmen wollen. Eine aktuelle Umfrage von Civey für die Deutsche Bank zeigt, dass 80 Prozent der Deutschen an unserem derzeitigen Rentensystem zweifeln.

Sogar 86 Prozent sind der Meinung, dass die Politik nicht entschieden genug gegen die Probleme in der Rente vorgeht. Eine Mehrheit findet die Rentenversicherung unfair

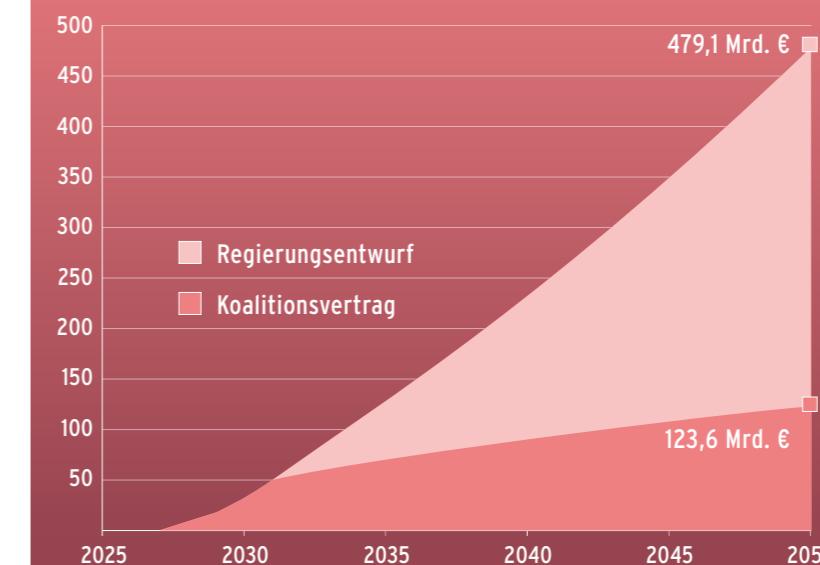
gegenüber Jüngeren. Und trotzdem diskutiert der Bundestag ein Rentenpaket, das die Ausschaltung des Nachhaltigkeitsfaktors sogar noch umfassender vorsieht, als es im Koitionsausschuss vereinbart wurde.

Dadurch wird der ohnehin schon unter horrenden Schulden und Verteilungskämpfen leidende Haushalt im Zeitraum bis 2050 mit insgesamt 479,1 Milliarden Euro zusätzlich belastet. Dies entspricht nahezu dem gesamten Volumen des Sondervermögens für Infrastruktur und Klimaneutralität. Dies ist das zentrale Ergebnis eines aktuellen Gutachtens der Prognos AG im Auftrag der INSM.

Besonders befremdlich ist: Die Rentenkommission, die sich mit der langfristigen Neuordnung des Systems ab 2031 befassen soll, hat ihre Arbeit noch gar nicht aufgenommen.

**Das Rentenpakt aus dem Koalitionsvertrag ist schon teuer, aber die Regierung setzt noch einen drauf.**

### Mehrkosten für den Bundeshaushalt in Mrd. Euro



Grafik: INSM, Quelle: prognos 2025

Mit dem jetzigen Gesetz würde ihr Handlungsspielraum faktisch zunichte gemacht, noch bevor sie tagt. Das Rentenpaket 2025 wäre also ein schwerer politischer und ökonomischer Fehler. Statt die Augen weiter vor der demografischen Realität zu verschließen und Abermillionen in ein untaugliches System zu pumpen, braucht es endlich eine mutige Rentenreform, die einen fairen Ausgleich zwischen Jung und Alt herstellt. Dazu gehört für die INSM etwa die Abschaffung von Frühverrentungsanreizen wie die „Rente mit 63“ sowie eine Erhöhung der Rentenzu- und -abschläge bei späteren beziehungsweise früheren Renteneintritten.

*Dr. Stefan Schänke, Chefvolkswirt INSM*



# Wenn Ausbildung so richtig Spaß macht

Zu den Gästen des 48. Martinsgansessens zählten auch wieder die diesjährigen Gewinnerinnen und Gewinner des Fotowettbewerbs „Best Azubi Pic“. Insgesamt hatten rund 50 Auszubildende aus mehr als 30 Betrieben knapp 90 Motive eingereicht.

Wer bei der Arbeit in luftiger Höhe etwas fallen lässt, hat weite Wege zu gehen, um es wiederzubeschaffen. Dieses Lehrgeld zahlen Auszubildende beim Kranhersteller Liebherr-Rostock früh. Der Freude an dem vielfältigen Aufgabenprofil eines Mechatronikers mit Berufsziel Auslandsmonteur schadet dieser Umstand jedoch nicht. Das haben Melody Wiemer und Chris-David Schmidt eindrucksvoll bewiesen. Stolz präsentieren sich die beiden Auszubildenden im dritten Lehrjahr auf dem Schwerlastkran TCC – seit Jahren fester Bestandteil der Rostocker Skyline. Der Lohn: die Kür zum „Best Azubi Pic 2025“,

das den Jahreswandkalender 2026 von **NORDMETALL** und **AGV NORD** zieren wird, sowie ein Wertgutschein in Höhe von 1.000 Euro.

Den zweiten Preis, einen Wertgutschein in Höhe von 500 Euro, er fotografierten sich Auszubildende von Zöllner Signal aus Kiel. Den dritten Platz sicherte sich der Nachwuchs von Claudius Peters Projects aus Buxtehude. Und der ebenfalls mit einem Wertgutschein in Höhe von 300 Euro dotierte Sonderpreis für die kreativste Bildidee ging an die Azubis von FAUN Umwelttechnik aus Osterholz-Scharmbeck. *BiB*



Foto: Christian Augustin



## BEST AZUBI PIC



Daten-Astronauten auf der Internationalen Raumstation: die künftigen Fachinformatiker für Daten- und Prozessanalyse bei Airbus auf Erkundungsmission.



„Werkzeuge sind unsere Begleiter - Motivation und Teamgeist unsere stärksten Kräfte.“ Da sind sich die Azubis von Broetje-Automation einig.



Ihre Karriere startet jetzt: Die Azubis von Broetje-Automation aus Rastede sind „ready for take-off“.



„Spaß auf der Arbeit ist unsere Mission. Jeder Tag soll voller lächelnder Gesichter sein - ganz gleich, ob im Büro oder in der Werkstatt“, findet der Nachwuchs bei Glencore Nordenham.



Industriemechaniker-Nachwuchs von Everllence (ehemals MAN) im Einsatz: Die jährliche Wartung des alten MAN-Motors auf dem Museumsschiff Cap San Diego im Hamburger Hafen stellt sicher, dass das Museumsschiff fahrtüchtig bleibt.



Die Azubis der EDUR-Pumpenfabrik in Kiel verkörpern eine CNC-Werkzeugmaschine. Das Motiv soll die Zusammenarbeit, die Präzision und das technische Know-how symbolisieren, die EDUR in seinen Produkten vereint.



Wo Teamstärke zählt: In der Luftfahrt ist der Austausch zwischen verschiedenen Disziplinen essenziell - hier zu sehen in einem Frachtraum, der gerade bei Airbus Defence and Space entsteht.



Dieser Auszubildende zum Land- und Baumaschinenmechatroniker bei Wüstenberg Landtechnik findet Treckerfahren super.



Die Azubi-Crew der BeA GmbH on the streets.



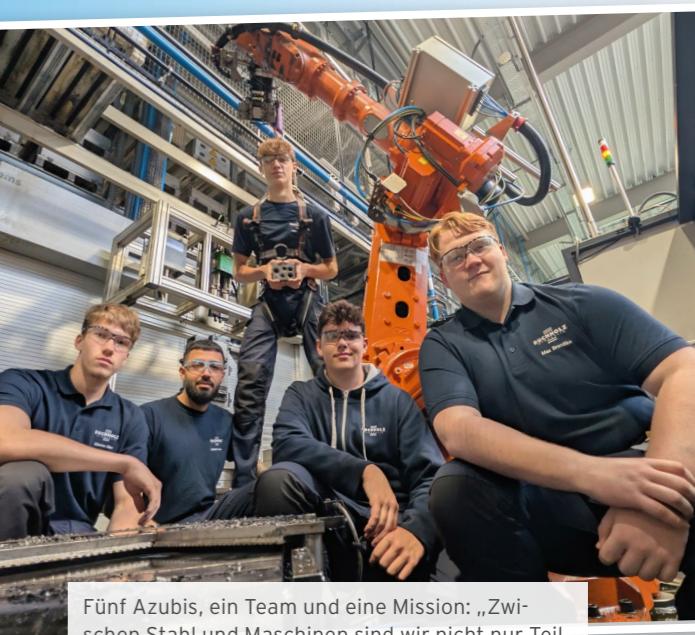
Die Industrie-kaufleute in spe von Jungheinrich sind allen Situationen gewachsen: „Keep cool! Unsere Zukunft fährt mit.“



Die Auszubildende zur Kauffrau für Büromanagement bei August Brötje verliert nie den Überblick ... oder doch?



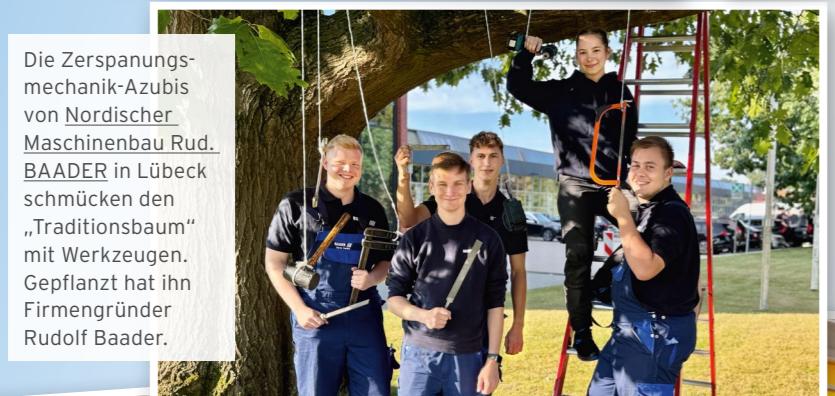
Große Teile, große Ziele! Das ist das Motto der künftigen Industriekaufleute und der Wirtschaftsingenieurin im dualen Studium bei Getriebbau NORD in Bargteheide. Die drei umrahmen ein Industriegetriebegehäuse.



Fünf Azubis, ein Team und eine Mission: „Zwischen Stahl und Maschinen sind wir nicht nur Teil der Industrie - wir sind ihre Zukunft“, sind die an-gehenden Zerspanungsmechaniker von Buchholz Hydraulik überzeugt.



Die Auszubildenden von GERMAN NAVAL YARDS in Kiel zeigen schon an ihrem ersten Tag, wie kraftvoll sie ihre Arbeit anpacken. Das Bild ist auf dem Dach einer Werfthalle auf Augenhöhe mit einem 100 Meter hohen Portalkran entstanden.



# Integriert und GESTÄRKT

Viele Betriebe beschäftigen Schwerbehinderte. Sie übernehmen damit gesellschaftliche Verantwortung und bekommen zugleich zuverlässige und hoch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Für viele Unternehmen ist es selbstverständlich, Schwerbehinderte zu beschäftigen. Über den gesetzlich vorgeschriebenen Anteil von fünf Prozent müssen sie sich dabei kaum Gedanken machen. Für Betriebe, die diese Quote nicht erfüllen, wird es allerdings teuer: Ende März wurde erstmals die zum Berichtsjahr 2024 erhöhte Ausgleichsabgabe fällig (siehe Kasten S. 25).

Angesichts des Fachkräftemangels liegt für NORDMETALL in der Beschäftigung von Behinderten ein wertvolles Potenzial. „Viele Arbeitgeber beschäftigen Menschen mit Behinderungen längst nicht nur wegen der Ausgleichsabgabe, sondern weil sie die Chancen erkennen, die eine inklusive Belegschaft bietet“, so Annika Liedtke, Referentin Arbeitsmarkt bei NORDMETALL. „Ein Umfeld, das Vielfalt wertschätzt und die Fähigkeiten aller Beschäftigten gezielt fördert, stärkt die Innovationskraft, das Betriebsklima und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.“ Damit Inklusion langfristig gelingt, bieten gezielte Schulungen für die Belegschaft eine gute Hilfestellung: „Oft gibt es Berührungsängste, besonders

wenn neue Kolleginnen und Kollegen mit Beeinträchtigungen in den Betrieb kommen. Weiterbildung schafft Sicherheit und fördert ein respektvolles Miteinander“, so Liedtke.

## Zusammenarbeit mit den Trägern

Möglichst früh mit der Weiterbildung der Schwerbehinderten zu beginnen, empfiehlt Sandra Bertl, Senior Contract Manager von Siemens Gamesa Renewable Energy. „Oft fehlen in den Unternehmen die Kapazitäten, um Personen anzulernen“, berichtet sie und fordert ein proaktiveres Verhalten der Inklusionseinrichtungen. „Die Träger setzen manchmal voraus, dass das Training komplett in den Betrieben stattfindet“, so Bertl, „dabei wäre es deutlich zielführender, wenn Behinderte, die zu uns kommen, schon Weiterbildungen durchlaufen haben.“ Als Beispiel nennt sie einen routinierten Umgang mit dem MS-Office-Paket bei Assistenzkräften für Büroarbeiten.

Oft läuft die Inklusion jedoch gut. Bertl nennt ein Beispiel: „Wir haben tolle Erfahrungen gemacht mit dem Rauen Haus, aus dieser diakonischen Einrichtung in Hamburg un-

terstützt uns eine Kerntruppe von sechs Behinderten, die für Nachschub beim Druckerpapier sorgen, Küchen säubern oder Konferenzräume vorbereiten.“ Diese gelungene Zusammenarbeit führt zu einer hohen Akzeptanz in der Belegschaft. Dazu trage auch eine feinfühlige Kommunikation bei, um über neue Inklusionsprojekte im Betrieb zu informieren.

Eine Hürde liegt bei der Erfüllung der Fünf-Prozent-Quote: Die Anzahl der laut Bundesagentur für Arbeit zu vermittelnden Personen für den ersten Arbeitsmarkt ist deutlich geringer als die Anzahl der geforderten Pflichtarbeitsplätze in den Unternehmen.

„Wenn wir zusätzlich zu der Statistik mögliche Passungsprobleme und regionale Besonderheiten betrachten, wird deutlich, dass gar nicht alle Unternehmen die Quote von fünf Prozent erfüllen können“, so Annika Liedtke. „Darüber hinaus ist es im Metall- und Elektrobereich nicht immer möglich, Arbeitsplätze für Schwerbehinderte zu konzipieren – hier ist die Politik gefragt, die Vorgaben anzupassen“, fordert die Verbandsvertreterin.

Eine stärkere Sensibilisierung für Schwerbehinderung im Unternehmen könnte auch dazu beitragen, dass Beschäftigte ihrem Arbeitgeber bislang nicht bekannte Schwerbehinderungen melden und sich die Ausgleichsabgabe dadurch reduziert.

## Einsatz eines Inklusionsmobilis

NORDMETALL unterstützt seine Mitgliedsunternehmen durch unterschiedliche Angebote. Hierzu zählen insbesondere Informations-, Netzwerk- und Austauschfor-



Fotos: Mankenberg; Christian Augustin; Adobe Stock (Daniel Berkman)

Einfache Steuerung: Carlo Weidemann (RWTH Aachen University) zeigt einen für die Zusammenarbeit mit Menschen mit Behinderung optimierten Cobot.

## Ausgleichsabgabe – was Unternehmen wissen sollten



Nach dem Neunten Sozialgesetzbuch (§160 Absatz 3, SGBIX) haben Unternehmen ab 20 Beschäftigten einen Anteil von schwerbehinderten Menschen von fünf Prozent zu beschäftigen. Wird diese Quote nicht erfüllt, ist die sogenannte Ausgleichsabgabe fällig, die zum Berichtsjahr 2025 erhöht wurde.

### Seit dem Berichtsjahr 2024 gelten folgende monatliche Sätze für Unternehmen mit 20 Beschäftigten und mehr:

- Quote 3 % - <5 %: 155 €
- Quote 2 % - <3 %: 275 €
- Quote >0 % - <2 %: 405 €
- Quote 0 %: 815 €

### Sonderregelungen für kleinere Betriebe: 20-59 Arbeitsplätze:

- 20-39 Arbeitsplätze:
  - weniger als 1 Beschäftigter: 155 €
  - keine Beschäftigten: 235 €

### 40-59 Arbeitsplätze:

- weniger als 2 Beschäftigte: 155 €
- weniger als 1 Beschäftigter: 275 €
- keine Beschäftigten: 465 €



Großes Interesse bei Pano Verschluss in Itzehoe: Der Sprinter der RWTH Aachen enthält alles, was zur Demonstration eines behindertengerechten, cobotunterstützten Industriearbeitsplatzes nötig ist.

## Weitere Links und Informationen



### Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung:

Unterstützung bei der Rehabilitation und Gesundheitsförderung von Mitarbeitenden.

<https://tinyurl.com/27p63887>

### Eingliederungszuschuss der Bundesagentur für Arbeit:

Lohnkostenzuschuss zur Förderung der Beschäftigung von Arbeitsuchenden mit Vermittlungshemmissen.

<https://tinyurl.com/jdb2mwv2>

### Technischer Beratungsdienst der Bundesagentur für Arbeit:

Unterstützung für Unternehmen, die Menschen mit Schwerbehinderungen oder Rehabilitanden beschäftigen möchten.

<https://tinyurl.com/yr3h4amw>

### Veranstaltungshinweis:

„IIDEA - Inklusion und Integration durch Cobots auf dem ersten Arbeitsmarkt“ am 26. Januar 2026 bei TKMS in Kiel

### Kontakt:

Annika Liedtke  
Tel.: 040 6378-4208  
E-Mail: [liedtke@nordmetall.de](mailto:liedtke@nordmetall.de)



mate, aber auch praktische Initiativen, wie etwa die Live-Demonstration eines Cobots gemeinsam mit der [RWTH Aachen University](#) bei [Pano Verschluss](#) in Itzehoe und beim Ventilspezialisten [Mankenberg](#) in Lübeck. Kollaborative Robotik unterstützt Menschen mit Beeinträchtigungen bei wiederkehrenden oder anstrengenden Tätigkeiten am Arbeitsplatz. Eine weitere Veranstaltung ist für den 26. Januar 2026 bei TKMS in Kiel geplant (siehe Kasten links).

Spannende Einblicke gab dabei Prof. Dr. Mathias Hüsing von der RWTH Aachen University mit dem Projekt „IIDEA – Inklusion und Integration durch ‚Cobots‘ auf dem ersten Arbeitsmarkt“. Sein Schwerpunkt: mit Cobots Barrieren abbauen und neue Chancen schaffen. Thomas Stock, Geschäftsführer von Pano Verschluss, zeigte sich begeistert: „Der Vortrag war motivierend, auch im eigenen Arbeitsalltag gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Wir beschäftigen schon Schwerbehinderte. In unserem betrieblichen Umfeld hat es sich jedoch noch nicht ergeben, auch die Cobot-Technik für die Anstellung eines Menschen mit Beeinträchtigung zu nutzen“, so Stock, dessen Unternehmen nachhaltige Verschlüsse für die Lebensmittelindustrie herstellt. „Wir sind aber bereit, dies jederzeit zu realisieren, sobald sich eine Person findet, die wir entsprechend beschäftigen können. Diesem wichtigen Teil des Arbeitsmarktes möchten wir uns nicht verschließen“, führt der Geschäftsführer aus.

Ein Schritt, den Dr. Stefan Nehlsen, Geschäftsführer bei Mankenberg und [NORDMETALL](#)-Schatzmeister, bereits gegangen ist: „Wir nutzen in unserem Betrieb einen Cobot für Einlegearbeiten. Das ist eine eher stumpfe und daher belastende Tätigkeit, da hilft die technische Unterstützung besonders“, berichtet Nehlsen. Sein Unternehmen, spezialisiert auf Ventile und Regelungstechnik, arbeitet dabei gut mit dem Schwerbehindertenbeauftragten zusammen: „Bei uns ist die Quote daher deutlich höher, etwa bei sieben Prozent“, so Nehlsen. Das liege auch daran, dass ein ehemaliger

Fotos: Christian Augustin (2); Mankenberg (Daniel Berkmann)

Geselle bei den Marli-Werkstätten in Lübeck arbeitet. „Da er unseren Betrieb gut kennt, empfiehlt er uns oft Menschen, die er geeignet hält für bestimmte Aufgaben, die wir dann gern in die Werkstätten verlagern“, sagt Nehlsen.

## Bindung von Fachkräften

Er kennt aber auch die Herausforderungen, die eine Beschäftigung von Menschen mit Einschränkungen mit sich bringen kann. „So benötigte ein Mitarbeiter im gewerbllichen Bereich kürzlich einen besonderen Gehörschutz“, sagt Nehlsen. „Das ist dann mit Kosten verbunden, doch als Traditionssunternehmen haben wir auch eine gesellschaftliche Verantwortung, die wir gern erfüllen.“ In der Praxis kommen zunehmend auch „Cobots“ zum Einsatz. Mithilfe einer kollaborativen Robotik können Menschen mit Beeinträchtigungen besser integriert werden. In diesem Jahr hat [NORDMETALL](#) deshalb ein besonders für die Produktion in der Metall- und Elektrobranche geeignetes Inklusionsmobil in den Betrieben [Pano Verschluss GmbH](#) in Itzehoe und [Mankenberg GmbH](#) in Lübeck vorgestellt. Eine weitere Veranstaltung ist für den 26. Januar 2026 beim Marinetechnologieanbieter [TKMS](#) in Kiel geplant.

Cobot im Einsatz: Nebras Qreni (l., [RWTH Aachen](#)) lässt bei Mankenberg den Roboter arbeiten.



Bloß keine Scheu: Teilnehmerinnen und Teilnehmer übernehmen die Steuerung des Demonstrationscobots.

Für Nehlsen ergibt sich daraus ein weiterer positiver Effekt: „Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen natürlich, dass bei uns auch nach einer schweren Erkrankung niemand fallen gelassen wird – so können wir mit unserem Engagement für die Inklusion zugleich die Bindung von Fachkräften an unser Unternehmen weiter stärken.“

Dem stimmt auch Annika Liedtke von [NORDMETALL](#) zu: „Lediglich drei Prozent der Schwerbehinderungen sind angeboren, alle anderen werden im Laufe des Lebens und überwiegend durch Krankheiten ausgelöst. Unterstützende Angebote wie Cobots können dazu beitragen, Beschäftigte nicht zu verlieren. Zusätzlich zu Cobots gibt es eine Vielzahl an weiteren Hilfsmitteln und Maßnahmen. Dazu zählen etwa die unterstützte Ausbildung oder das Budget für Arbeit.“ *Helmut Reich*

# Medienecho zur Arbeitszeitumfrage

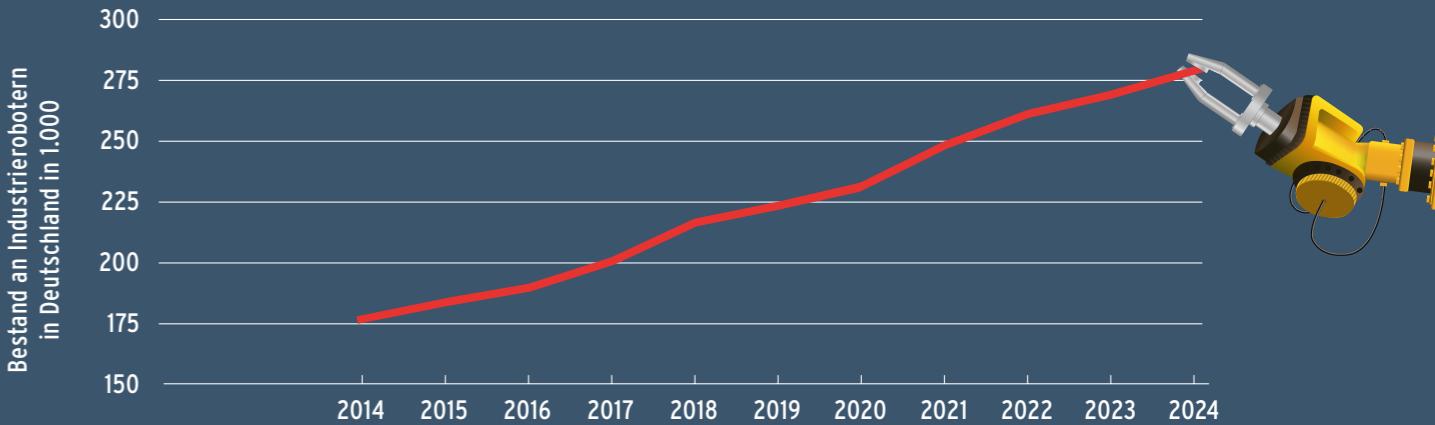
Zeitungen und Nachrichtenagenturen berichteten groß über die Forderungen der Arbeitgeber zum Arbeitszeitgesetz.

Die Anforderungen einer modernen global vernetzten Arbeitswelt folgen keinem Acht-Stunden-Tag. Rund 290 Betriebe mit mehr als 118.000 Beschäftigten im ganzen Norden haben dies mit ihren Antworten zu einer Umfrage von NORDMETALL und AGV NORD zu gesetzlichen Arbeitszeitregelungen eindrucksvoll belegt. 87 Prozent der befragten Geschäfts- und Personalleitungen haben sich für die Abschaffung der täglichen Höchstarbeitszeit zugunsten einer wöchentlichen Betrachtung ausgesprochen. *BiB*

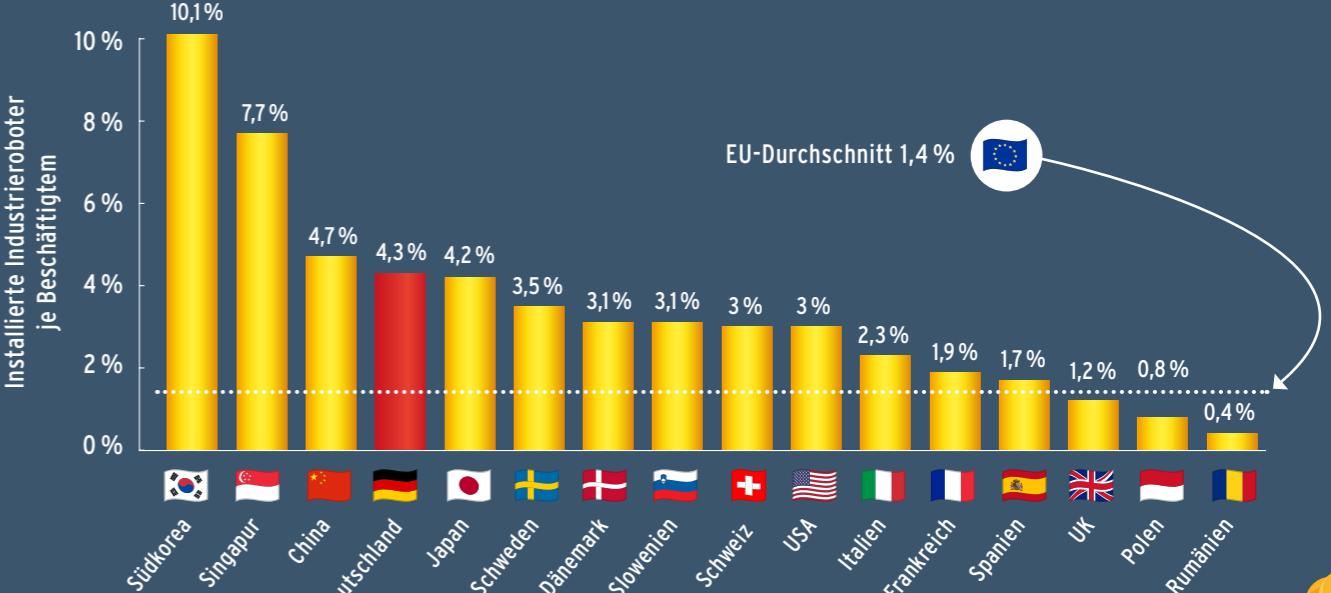


## Einzug der Roboter in die Produktion

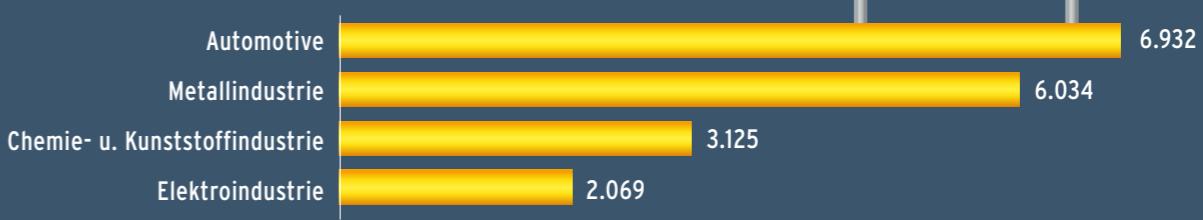
Die Anzahl der Industrieroboter in Deutschland steigt



Verhältnis Roboter pro Beschäftigtem: Deutschland steht weltweit auf Platz 4



Der Fahrzeugbau braucht die meisten Roboter



Neuinstallation von Industrierobotern in Deutschland 2024

Quelle: IFR, World Robotics 2024 bzw. 2025



Märkte, Kundenbedarfe und technologische Möglichkeiten verändern sich rasant – und mit ihnen die Anforderungen an die Menschen, die sie gestalten. Deshalb sollten sich auch Formate und Inhalte der betrieblichen Weiterbildung schnell an immer neue Szenarien anpassen können. Oft zeigt sich jedoch noch ein traditionelles Bild: Seminarräume, PowerPoint, tagelange Abwesenheit vom Arbeitsplatz. „Das ist teuer, zeitaufwendig und oft ohne nachhaltigen Effekt im Alltag“, sagt Eleonora Wewer, Referentin betriebliche Weiterbildung bei NORDMETALL. „Mit unserem neuen Programm ‚Smart Movers‘ zeigen wir, dass Weiterbildung heute auch anders geht – praxisnah, effizient und motivierend.“

„Smart Movers“ richtet sich an Fach- und Führungskräfte, die Veränderungen im eigenen Unternehmen mitgestalten wollen. Entwickelt haben das Programm die Arbeitgeberverbände NORDMETALL und AGV NORD in Zusammenarbeit mit dem Bildungswerk der Wirtschaft für Hamburg und Schleswig-Holstein. Es stärkt jene Kompetenzen, die besonders gefragt sind, wenn sich Unternehmen in Transformationsprozessen befinden: Selbstlern- und Problemlösekompetenz, Datenanalyse, Kommunikation, Reflexion, Gestaltung und Kontextverständnis.

Das Besondere: Lernen wird zum Bestandteil des Arbeitsalltags. In kompakten 60-Minuten-Einheiten erwerben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Wissen, das sie direkt in der Praxis anwenden können – unterstützt durch Tandemaufgaben, Lernzirkel und kollegialen Austausch. „Wir verbinden das Beste aus mehreren Welten: digitales Lernen, reale Praxiserfahrung und einen Peer-Ansatz, der Wissen multipliziert“, so Wewer. Ergänzt wird das Lernkonzept durch moderne Formate, die Wissen erlernbar machen. Eine digitale Rahmenhandlung angelehnt

an einen Filmklassiker begleitet die Fach- und Führungskräfte durch ihre Lernreise – inklusive virtueller Lernräume, und spielerischer Elemente. So bleibt das Lernen nicht abstrakt, sondern wird zum greifbaren Erlebnis.

Organisatorisch überzeugt „Smart Movers“ durch Flexibilität: Jedes der sechs Kompetenzfelder kann einzeln oder als Gesamtreihe gebucht werden. Unternehmen sparen Reisekosten und schaffen Produktivzeit, die Lernenden profitieren von individuellen Entwicklungswegen und unmittelbarem Praxistransfer.

Erprobt wurde das neue Angebot von einem Dutzend Aus- und Weiterbildungsspezialisten aus NORDMETALL- und AGV-NORD-Mitgliedsfirmen im Herbst 2025 während einer fünfwöchigen Pilotphase. So wollten Wewer und ihr Projektteam die Wirksamkeit der Formate in zwei Kompetenzfeldern testen und ein erstes Teilnehmer-Feedback einholen. Im Frühjahr 2026 geht „Smart Movers“ offiziell an den Start – ein Beispiel für modernes Lernen in einer sich wandelnden Arbeitswelt. „Unser Ziel ist es, Menschen und Unternehmen zu befähigen, Wandel nicht nur zu bewältigen, sondern aktiv zu gestalten“, sagt Wewer. Ganz im Sinne eines Smart Movers. *BiB*

Foto: Shutterstock (3rdtimeuckystudio)

#### Kontakt:

Eleonora Wewer  
Tel.: 040 6378-4209  
E-Mail: [wewer@nordmetall.de](mailto:wewer@nordmetall.de)



**Mehr zum Programm:**  
<https://tinyurl.com/5n88ubxa>



#### WIRTSCHAFTSZITAT

„*Neue Schulden zu machen ist nicht die feine Art, die alten Schulden auszugleichen.*“

George Washington  
Erster Präsident der USA (1732-1799)





# Hightech von der Ostseeküste

Die Firma ml&s entstand aus einem „Volkseigenen Betrieb“ und hat sich in kurzer Zeit zu einem erfolgreichen Global Player entwickelt.

Als die „Ostsee-Zeitung“ 2023 die „Job-Giganten von Greifswald“ auflistete, tauchte ein Unternehmen ganz weit vorne auf: die ml&s manufacturing, logistics and services GmbH & Co. KG, deren Mitarbeiterzahl von der Redaktion mit 630 angegeben wurde. Ganz korrekt war das allerdings nicht, denn der Betrieb hat tatsächlich noch einige Beschäftigte mehr – wenn auch vierbeinige ohne festen Arbeitsvertrag. Es handelt sich um Schafe, die dafür sorgen, dass das Gras des Solarparks hinter dem Firmengebäude immer schön kurz gehalten wird.

Für das dreiköpfige Geschäftsführungsteam, bestehend aus Janett Mechel, Detlef Riedel und Mitinhaber Bernd Odoj, ist die Photovoltaik-Installation mit rund 3.000 Modulen kein imageträchtiger Öko-Gag, sondern ein ökonomisch höchst sinnvolles Investment und eine echte Her-

zensangelegenheit. „Die Anlage leistet ungefähr 750 Kilowatt“, so Bernd Odoj, „und beschert uns an vielen Tagen eine Autarkiequote von 100 Prozent. Dieser Meilenstein wurde bereits im März 2025 erstmals vollständig erreicht – und das bei laufendem Betrieb.“ Der Strombedarf des Unternehmens und seiner Mieter wurde also vollständig durch die Solarmodule gedeckt – ein Wettbewerbsvorteil angesichts der hohen Energiepreise in Deutschland. Odoj: „So sieht nachhaltiger Fortschritt aus, und wir sind stolz auf das, was wir gemeinsam geschafft haben.“

## Es begann 1969 mit Schiffselektronik

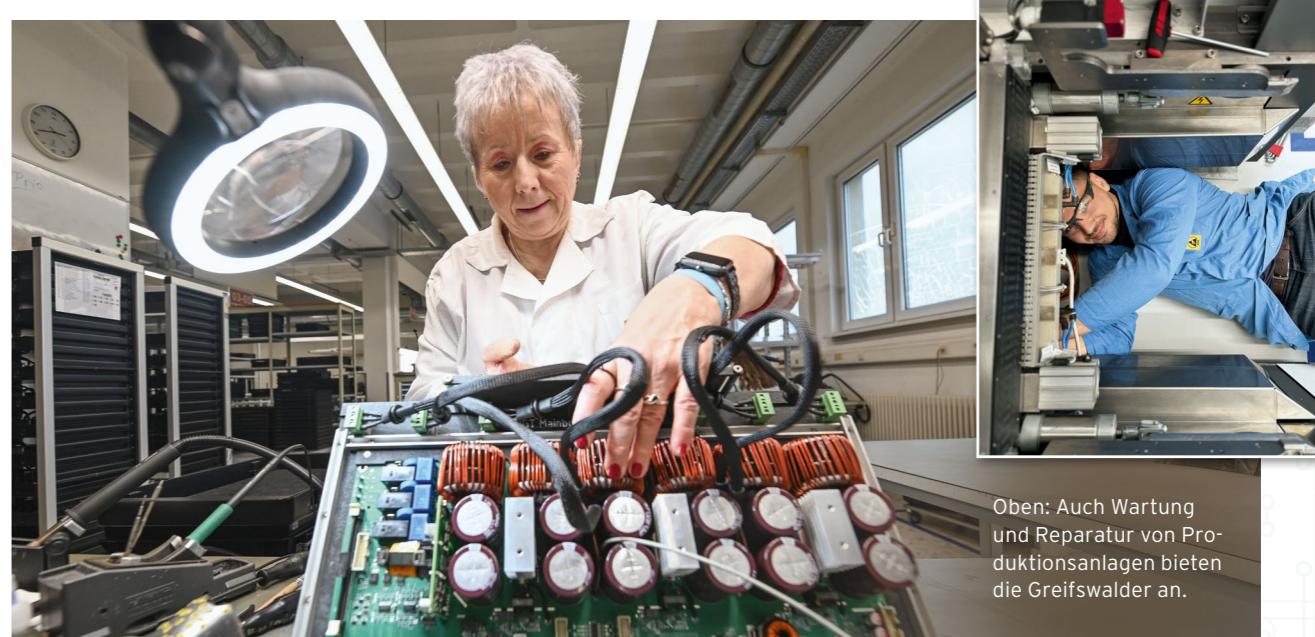
Der 55-jährige Wirtschaftsingenieur hat allen Grund, stolz auf das Erreichte zu sein, denn er und seine Kollegen haben Beachtliches geleistet. Ihr Unternehmen, Mitte 1969 im Westen der Hansestadt auf der grünen Wiese ge-

gründet, hat in den fünfeinhalb Jahrzehnten seines Bestehens eine mehrstufige Transformation durchlaufen, die aus dem ehemals „Volkseigenen Betrieb“ (VEB) einen international erfolgreichen Elektronikspezialisten machte. Nachdem man es anfangs noch mit Schiffselektronik versucht hatte, wurde der Betrieb 1971 in „VEB Nachrichtenelektronik Greifswald“ umbenannt und in das „Kombinat Nachrichtenelektronik“ aufgenommen. Hier entwickelten und fertigten bis 1991 in Spitzenzeiten rund 2.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Telekommunikationstechnik und Schiffselektronik.

Fun Fact am Rande: Die Gründung hatte, wie Bernd Odoj berichtet, eng mit dem Greifswalder Atomkraftwerk Lubmin zu tun, wo seinerzeit einige tausend überwiegend männliche Fachkräfte beschäftigt waren. Daher kam die Idee auf, für die Ehefrauen der AKW-Mitarbeiter eine

Arbeitsmöglichkeit in der Region zu schaffen. Das war die Geburtsstunde des Unternehmens.

1991 übernahm der Siemens-Konzern den Betrieb und führte den Telekommunikationsbereich als Siemens Übertragungssysteme Greifswald GmbH fort. In dieser Phase gab es eine Menge zu tun, denn nach der Wende erlebte die Elektronikbranche einen ungeahnten Boom im wieder vereinigten Deutschland. Vor allem die sogenannten NTBA-Dosen wurden gebraucht, denn sie waren ein wichtiges Element für das ISDN-Netz. „Wir waren in der Zeit der weltgrößte NTBA-Hersteller und lieferten in mehr als 60 Länder“, erinnert sich Bernd Odoj. „Die Fertigung lief rund um die Uhr.“ Aber kein Boom hält ewig, irgendwann war der Bedarf weitgehend gedeckt, und Siemens beschloss das Aus der Fertigung am Standort Greifswald, der damals rund 330 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigte.



Oben: Auch Wartung und Reparatur von Produktionsanlagen bieten die Greifswalder an.



Erfahrene Fachkräfte wie Heike Reinholt (oben) werden bei ml&s ebenso geschätzt wie die vollautomatischen Produktionsschritte (unten).



*„Wir sind stolz auf das, was wir gemeinsam geschafft haben.“*

Bernd Odoj,  
geschäftsführender  
Gesellschafter



Die smarte Produktion (oben) benötigt eine sorgfältige Vorbereitung des Materials (links). Die elektronischen Elemente für die Platinen werden auf Bänderrollen angeliefert.

Sie alle hätten ihren Job verloren, wäre der Betrieb wie geplant abgewickelt worden.

Dass es anders kam, ist einem modifizierten Management-Buy-out-Konzept zu verdanken, bei dem Siemens noch einige Zeit Mitgesellschafter der neugegründeten Firma ml&s blieb. Entwickelt wurde das Konzept vom damaligen Werkleiter Udo Possin, gemeinsam mit Bernd Odoj und dem Greifswalder Managementteam. Auch die Finanzierung war bald gesichert. So konnten Possin und Odoj mit weiteren Mitstreitern den Standort übernehmen.

Im Herbst 2002 war es so weit, die frischgebackenen Unternehmer konnten ihre Firma ml&s ins Handelsregister eintragen. Ein smarter Move, denn unter der neuen Leitung ging es gleich bergauf. „Wir haben sehr schnell schwarze Zahlen geschrieben“, berichte Odoj, „und konnten die

*„2002 hatte ml&s 250 Mitarbeiter, nun sind es 530.“*

Janett Mechel,  
Geschäftsführerin

Belegschaft binnen weniger Jahre verdoppeln.“ Seine Kollegin Janett Mechel, die 2021 in die Geschäftsführung aufstieg, nickt. „In der Anfangszeit hatte die Firma rund 250 Beschäftigte“, erzählt sie. „Heute sind es 530 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, außerdem haben wir im Schnitt 25 Auszubildende.“

## 2.000 Artikel aus eigener Produktion

Aus dem Unternehmen selbst ist ein Komplett-Dienstleister für die Elektronik-Branche geworden – von der Leiterplattenbestückung bis hin zur Fertigung, Konfiguration und Montage komplexer Systeme. Der Betrieb fertigt Flachbaugruppen, komplexe Systeme, Geräte und Schaltschränke. „Wir haben rund 20.000 Artikel im Angebot“, bilanziert Odoj, „und etwa 2.000 davon stammen aus unserer eigenen Produktion. Unser Ansatz ist: Wir unterstützen den Kunden von der Wiege bis zur Bahre. Das beinhaltet auch eine flexible Einbindung in die Lieferketten der Geschäftspartner.“ Für diese Dienstleistungen wurde im Jahr 2009 ein großes Logistikzentrum gebaut, das eine Fläche von 4.000 Quadratmetern und eine Kapazität von fast 10.000 Europaletten hat. Das Investitionsvolumen lag bei 4,5 Millionen Euro.

Die Kunden von ml&s kommen überwiegend aus Industrie, Energie und Automotive. Einer von ihnen ist die ehemalige Konzernmutter Siemens, die immer noch einen guten Draht nach Greifswald hat und die hohe Qualität der dort gefertigten Produkte zu schätzen weiß. Zudem sind auf der Kundenliste bekannte Unternehmen wie Viessmann, Otis, Continental und Enercon zu finden. Und auch die

Deutsche Bahn ist mit Hightech von der Ostseeküste unterwegs, wie Odoj verrät. Denn eines der neueren ICE-Modelle ist mit speziellen Mobilfunk-Repeatern von ml&s ausgestattet, die dafür sorgen, dass die Fahrgäste auch bei mehr als 200 Stundenkilometern im Zug guten Empfang haben.

## 22 Nationen im Betrieb vertreten

Möglich sind diese Erfolge nur, weil die Personalpolitik im Unternehmen traditionell einen hohen Stellenwert hat. Janett Mechel: „Wir bilden in verschiedenen Bereichen aus und tun eine Menge dafür, dass die Beschäftigten sich wohlfühlen. Wer bei uns anfängt, wird sofort gut integriert und bekommt die Chance, sich entsprechend seiner Fähigkeiten weiterzuentwickeln.“ Die studierte Maschinenbauerin ist ein gutes Beispiel dafür. Sie fing 2005 als Praktikantin in dem Unternehmen an, wurde 2012 Abteilungsleiterin der Technologie, 2015 Produktionsleiterin und sechs Jahre später Geschäftsführerin.

Zur HR-Arbeit des Unternehmens gehören auch Sprachkurse für die Kollegen, die aus dem Ausland stammen. Bernd Odoj: „Wir haben kürzlich noch mal nachgezählt – in unserer Belegschaft sind insgesamt 22 Nationen vertreten. Daher sind wir mit dem Thema Integration bestens

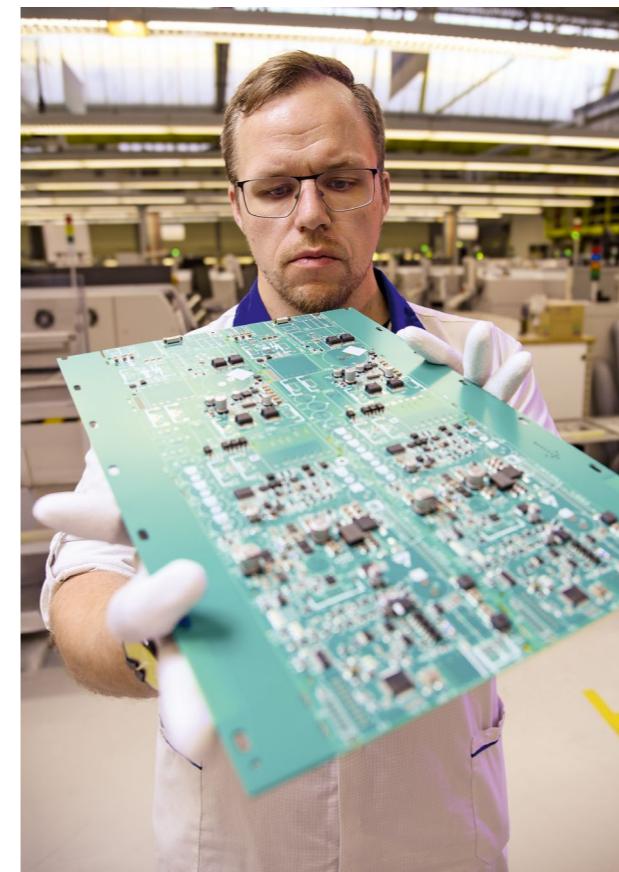
*„Wir haben im Schnitt zehn bis 20 Prozent Umsatzwachstum pro Jahr.“*

Detlef Riedel,  
Geschäftsführer

vertraut. Ich glaube, unser Betriebsklima ist wirklich gut.“ Zahlen aus dem HR-Bereich bestätigen diese Einschätzung. Zum einen ist die Fluktuation vergleichsweise niedrig, zum anderen gibt es zahlreiche Beschäftigte, die auch im höheren Alter noch für ml&s tätig sind.

Janett Mechel: „Wir haben derzeit etwa 20 Silver Worker, also Kollegen, die aus freien Stücken weiterarbeiten, obwohl sie das offizielle Rentenalter schon erreicht haben.“ Einer ist sogar schon Mitte 70 und kommt immer noch.

*Clemens von Frentz*



Fotos: ml&s; Christian Augustin; istockphoto (Vitalii Gulenok)



Oben: Leiterplatten werden mit diversen Elementen bestückt. Links: Schichtleiter Daniel Klemckow prüft das Ergebnis.



Rechts:  
Events wie gemeinsame Drachenbootrennen schweißen die Beschäftigten zusammen.

# Das Publikum im Mittelpunkt

Fünf Jahre „Das relevante Museum“ – eine externe Evaluation zeigt: Die Teilnahme am Weiterbildungsprogramm der NORDMETALL-Stiftung stärkt Museen bei ihrem Öffnungsprozess für ein breiteres Publikum.

Im Gespräch: Dialoggruppen reflektieren, diskutieren und verbinden Ideen für innovative Museumspraxis.



Drei Tage Fokus und Austausch: Jedes Jahr treffen sich rund 50 Museumsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter bei einem Arbeitstreffen auf Schloss Hasenwinkel.



**M** Das relevante Museum



Kooperation über Grenzen hinweg: Helen Warnholtz (l.), Katja Stark (2. v. r.) und Sandra Richter (r.) von der NORDMETALL-Stiftung sowie Christine Müller Stalder (2. v. l.) von der Schweizer Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte.

**E**s beginnt selten mit der großen Geste – eher mit einer Frage im Team: Wen erreichen wir mit unserem Angebot – und wen nicht? Seit 2019 lädt „Das relevante Museum“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Kunst- und Ausstellungshäusern dazu ein, Antworten auf diese Frage gemeinsam zu erproben. Aus einem lokalen Symposium der NORDMETALL-Stiftung ist ein international vernetztes Programm gewachsen, an dem inzwischen rund 20 Institutionen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz beteiligt sind – mit einem jährlichen Arbeitstreffen auf Schloss Hasenwinkel als Fixpunkt und einer Partnerstiftung in der Schweizer Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (Winterthur).

Fünf Jahre nach dem Auftakt liegt jetzt eine externe Evaluation vor. Sie fällt deutlich aus: Das Programm schafft Räume für Reflexion, Austausch und Innovation jenseits des Museumsalltags. 85 Prozent der Befragten bewerten die Formate positiv, zwei Drittel fühlen sich in ihrer beruflichen Entwicklung gestärkt, 88 Prozent sind ermutigt worden, neue Methoden auszuprobieren. Insgesamt findet ein Prozess der Offnung nach außen und innen statt, denn rund 60 Prozent der Befragten berichten von spürbaren Veränderungen in der internen Zusammenarbeit in ihren Häusern.

## Zusammenspiel statt Einzelhebel

Wodurch entsteht die Wirkung im Programm? Die Evaluation beschreibt kein singuläres Rezept, sondern ein Zusammenspiel: abteilungsübergreifende Teams, ein sicherer Rahmen für offenes Sprechen und kollegialen Austausch, der Mix aus unterschiedlichen Formaten und Perspektiven. So wird Lernen zur Haltung, Ideen entstehen und verankern sich in der Praxis. „Kollaborativ die Zukunft der Museen zu entwickeln, heißt für uns: Raum für individuelle Fragen geben, Neues ausprobieren und gemeinsam weiterentwickeln“, beschreibt Katja Stark, Bereichsleitung Kultur der NORDMETALL-Stiftung, das Programm. Die Evaluation nennt zugleich Hausaufgaben für kommende Jahre: mehr soziale Diversität im Netzwerk und zusätzliche Zeitfenster für Vertiefung. Zudem lohnt der Blick in Regionen, die bislang seltener vertreten sind, sowie eine nachhaltige Dokumentation der Ergebnisse.

Besucherorientierung, (digitale) Teilhabe, neue Narrative, Komplexitätsreduktion: Mit wechselnden Jahresthemen stärkt das Programm eine dialogische, partizipative Haltung gegenüber Publikum und Gesellschaft. Inspiriert und begleitet wurden beispielsweise partizipative Projekte wie die Häkelgespräche im Altonaer Museum, eine offene Werkstatt, in der Häkeln als niedrigschwelliger Gesprächsanlass dient. In offener Runde kommen Interessierte

miteinander ins Gespräch darüber, wie ein Museum der Zukunft aussehen kann – begleitet von Expertinnen und Experten. Sie strukturieren den Austausch, halten Ideen fest und übersetzen sie in konkrete Hinweise für Vermittlung und Programm. Die Rahmenbedingungen der Veranstaltung sind bewusst einladend: kostenfrei, Material vor Ort, Kinder willkommen. So wird die Säulenhalle des Museums zeitweise zum „Wohnzimmer“ des Stadtteils. „Museen bewegen sich im Rahmen besucherorientierter Ansätze stärker in den Alltag ihres Publikums – und erreichen zunehmend neue Zielgruppen“, fasst Stark zusammen.

## Vertiefung und Reflexion

Im Programmjahr 2025 rückt die Vertiefung in den Mittelpunkt: Welche Fähigkeiten brauchen Teams, um Zugehörigkeit zu stiften? Wie lassen sich räumliche, sprachliche und soziale Zugänge schaffen? In Praxisformaten – von zwei Coachings je Team über kollegiale Coffee Breaks bis zu Impulsen – werden Anstöße in den Arbeitsalltag übersetzt.

„Das relevante Museum“ zeigt, wie gemeinsames Lernen Haltung verändert – und Praxis. Der rote Faden der vergangenen fünf Jahre: Relevanz zeigt sich in Beziehungen zum Publikum und zur Gesellschaft, nicht in Besucherzahlen allein. „Es gibt nicht das eine Modell für ein relevantes Museum“, heißt es in der Evaluation. Genau deshalb braucht es Räume, in denen verschiedene Modelle entstehen, geteilt und verankert werden – damit Museen Orte bleiben, in denen sich mehr Menschen wiederfinden. *Jannick Leunert*



Kreative Begegnung im Altonaer Museum: In der Säulenhalle werden in offenen Beteiligungsformaten gemeinschaftlich Ideen entwickelt und geteilt.



Foto: dpa picture alliance (Jens Büttner)



## Happy End für die „Disney Adventure“

Rund 400 Kreuzfahrtschiffe sind derzeit auf den sieben Weltmeeren unterwegs, aber keines hat eine so ungewöhnliche Entstehungsgeschichte wie die „Disney Adventure“. Der 342 Meter lange Ozeanriese zählt zu den größten Exemplaren seiner Art (Standpunkte berichtete im Dezember 2022, kl. Foto). Doch um ein Haar wäre er noch vor der ersten Fahrt verschrottet worden, nachdem der asiatische Auftraggeber Genting wegen Corona in die Pleite gerutscht war. Weil damit auch das Ende der Genting-Tochter MV Werften besiegelt war, die das Schiff für den chinesischen Massenmarkt bauen sollte, lag es monatelang unfertig im Dock. Aufgrund seines speziellen Designs (winzige Kabinen, riesige Casinos) wollte es zunächst keine Reederei kaufen, doch dann fand sich eine Lösung: Der Disney-Konzern übernahm das Schiff, dessen ursprünglicher Neubaupreis bei rund 1,5 Milliarden Euro lag, für einen zweistelligen Millionenbetrag und ließ es für westliche Bedürfnisse (größere Kabinen, kleinere Casinos) umbauen. Diesen Job erledigte die Papenburger MEYER WERFT, die dazu eigens eine Tochterfirma in Wismar gründete. CvF



## 120-Tonnen-Schiffsmotorentausch

Ein Maschinendefekt hat die Crew des Frachters „BG Ireland“ der Reederei Jüngerhans zu einem außerplanmäßigen Stopp bei der Emder Werft und Dock GmbH (EWD) gezwungen. „Die Bolzen-Kolbenstange war gerissen und hatte den Motor beschädigt. Wir haben den gesamten alten Motorenblock zerlegt und die Teile, die noch genutzt werden konnten, wiederverwendet“, erklärte EWD-Projektingenieur Dennis König. Ein neuer, 120 Tonnen schwerer Motor wurde vom Hersteller MAK geliefert und mithilfe eines Schwimmkrans präzise in den Maschinenraum eingesetzt (Foto). „Das war ein besonderes Manöver und durchaus eine Herausforderung. Der komplette Tausch eines Motors ist eher selten“, so König. Stefan Jüngerhans, Geschäftsführer der familiengeführten Harener Reederei Jüngerhans, betonte: „Wir sind dem Emder Team für die schnelle Hilfe in dieser besonderen Situation sehr dankbar.“ *DJ*

## Arbeitsplatzverdopplung

Bundeskanzler **Friedrich Merz** (CDU, Mitte) hat Anfang November das Medizintechnik-Unternehmen Ypsomed in Schwerin besucht und war nachhaltig beeindruckt: „Es macht große Freude, zu sehen, wie ein Schweizer Unternehmen mit einer so umfangreichen Produktion in Deutschland erfolgreich wirtschaften kann, ein Unternehmen, das hier im Norden Ostdeutschlands investiert, das expandiert, und das für das Wirtschaftswachstum in der Region steht.“ Ypsomed CEO **Simon Michel** (l.) erläuterte seine Pläne für das Unternehmen: „Wir beabsichtigen, allein in den nächsten drei Jahren 500 neue Stellen hier am Standort zu schaffen, und investieren dafür mehr als 500 Millionen Euro in ein neues Werk. Wir haben bereits heute mehr als 50 Auszubildende und wollen auch das verdoppeln. Ypsomed ist stolz, einen Beitrag zur industriellen Stärke Deutschlands leisten zu können.“ Auch Mecklenburg-Vorpommerns Ministerpräsidentin **Manuela Schwesig** (SPD, r.) betonte die Bedeutung einer erfolgreichen Zusammenarbeit von Wirtschaft und Politik: „Es ist einfach wichtig, zu se-

hen, dass es, wenn Stadt, Land, Bund und Unternehmen gemeinsam an einem Strang ziehen, nach vorne geht. Das hier ist ein gutes Beispiel. 2017 hat Ypsomed den Grundstein gelegt, 2019 das Werk eingeweiht. Heute haben hier 500 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Arbeit. Weitere 500 kommen dazu. Das ist eine wirkliche Erfolgsgeschichte, die zuallererst in der Kompetenz und in dem Know-how des Unternehmens begründet liegt, und wir sind froh, dass wir es unterstützen können.“ *DJ*



Fotos: Christoph Assies; Bundesregierung/Sandra Steins

## Ausgezeichnet nachhaltig

Jungheinrich ist Anfang Dezember mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2026 in der Kategorie Hebe- und Fördertechnik ausgezeichnet worden. Der Preis zählt zu den bedeutendsten europäischen Ehrungen für unternehmerische Verantwortung und würdigt herausragendes ökologisches und soziales Engagement. „Diese Auszeichnung gehört unseren Mitarbeitenden weltweit. Sie sind die treibende Kraft hinter Jungheinrichs Engagement für mehr Nachhaltigkeit. Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis ist deshalb eine Bestätigung unserer strategischen Ausrichtung und gleichzeitig Ansporn, unseren Weg mutig weiterzugehen“, so **Dr. Lars Brzoska**, Vorstandsvorsitzender der Jungheinrich AG. *DJ*



## Neues berufliches Bildungszentrum

Mecklenburg-Vorpommern unterstützt den Neubau des Regionalen Beruflichen Bildungszentrums in Greifswald mit rund 44,3 Millionen Euro. „Moderne Berufsbildung ist der Schlüssel für Fachkräftesicherung und wirtschaftlichen Erfolg. Mit dem Neubau setzen wir gemeinsam neue Maßstäbe für eine moderne, zukunftsorientierte und praxisnahe Ausbildung. Davon profitieren junge Menschen, Unternehmen und die gesamte Region“, sagte Wirtschaftsminister Dr. Wolfgang Blank (2. v. r.) beim Spatenstich. Der neue Bildungscampus bietet Platz für rund 1.800 Schülerrinnen und Schüler sowie 100 Lehrkräfte. Geplant sind unter anderem Unterrichts- und Fachräume sowie Werkstätten. Eine Reservefläche ist für ein späteres Internat vorgesehen. *DJ*



## Flüssigwasserstoff als Zukunft

Daimler Truck, HHLA und Kawasaki Heavy Industries wollen eine strategische Partnerschaft für Flüssigwasserstoff in Europa starten. Auf der „Hydrogen Technology World Expo“ in Hamburg haben **Dr. Andreas Gorbach** (r.), Vorstand Truck Technology bei Daimler Truck, **Annette Walter** (Mitte), Finanzchefin der HHLA, und **Kei Nomura** (l.), verantwortlich für die Hydrogen Strategy Division bei Kawasaki Heavy Industries, eine Absichtserklärung unterzeichnet. Ziel ist es, die Entwicklung einer zuverlässigen und kosteneffizienten Lieferkette über den Hamburger Hafen in das europäische Hinterland zu prüfen. Das soll den Import von Flüssigwasserstoff nach Deutschland ermöglichen und Hamburg als zentrale Drehscheibe stärken. Zudem plant die Initiative, gemeinsam mit weiteren Unternehmen und Institutionen ein Konsortium entlang der gesamten Wasserstoff-Wertschöpfungskette

aufzubauen. „Europa wird bei grüner Energie auch zukünftig auf Importe angewiesen sein - hier wird Wasserstoff eine Schlüsselrolle spielen. Diese Partnerschaft ist ein wichtiger Schritt in diese Richtung. Und das Beste daran: Mit Wasserstoff erhöhen wir die Geschwindigkeit der Dekarbonisierung und reduzieren Umfang und Kosten des ohnehin tragen Stromnetzausbau“, sagt Gorbach. Ab den frühen 2030er-Jahren will er wasserstoffbetriebene Lkw in Serie fertigen lassen. *DJ*



## Unser Mann für Bildung, Arbeitsmarkt und Fachkräfte

Thomas Küll leitet die Abteilung Bildung, Arbeitsmarkt, Fachkräfte von NORDMETALL und ist seit Mai 2025 Mitglied der Geschäftsleitung.

**M**itdenken und anpacken – das ist es, was Thomas Küll auch in seiner neuen Position tun möchte. „Vom ersten Tag an habe ich den Gestaltungsspielraum sehr geschätzt, den wir hier haben“, sagt Küll, der seit mehr als zwölf Jahren bei NORDMETALL an Bord ist – zunächst als Referent für berufliche Bildung, dann als Leiter Personalentwicklung und Weiterbildung.

*„Dienstleistungsorientierung prägt mich bis heute.“*

Sein Weg dorthin war alles andere als vorgezeichnet. Auf Empfehlung eines Freundes studierte Küll Ende der 1990er-Jahre Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing an der Berufsakademie Ravensburg – dem Vorreiter des dualen Studiums. Sein Praxispartner war kogag, eine damals führende Agentur für Live-Kommunikation. In den darauffolgenden Jahren lernte der gebürtige Solinger Regiepläne zu schreiben und große Events für Industrikunden zu organisieren – von Los Angeles bis Sankt Petersburg, mit Künstlern wie Herbert Grönemeyer, Lionel Richie oder den Fantastischen Vier. „In dieser Branche geht es um 100 Prozent Dienstleistungsorientierung – und die prägt mich bis heute“, sagt Küll.

Nach mehr als zehn Jahren im Eventgeschäft wollte er neue Wege gehen. Privat zog es ihn nach Hamburg. Dort absolvierte er eine Qualifizierung zum Personalreferenten. „Schon in meiner Diplomarbeit ging es um Marketing in der Personalarbeit – jetzt wollte ich sie praktisch anwenden“, erinnert er sich. Für die Wirtschaftsaka-

demie Schleswig-Holstein leitete er schließlich das Projekt „Schule und Arbeitswelt“ mit mehr als 20 Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Bildung – die beste Vorbereitung für seine spätere Aufgabe bei NORDMETALL.

Auch nach dem Wechsel von Peter Golinski zu Thomas Küll bleiben Bildung und Arbeitsmarkt das Fundament der Abteilung. „Wir sind strategisch gut aufgestellt, haben aber auch Neues im Blick. So arbeiten wir daran, die norddeutschen Arbeitsmarktdaten noch stärker auf unsere Mitglieder zuzuschneiden. Auch die Intensivierung unserer bildungspolitischen Arbeit wird im kommenden Jahr ein Schwerpunkt sein. Denn die gesellschaftlichen Veränderungen erfordern von uns mehr denn je starke Netzwerke und institutionsübergreifende Gestaltungsansätze“, so Küll.

Privat hält ihn sein viereinhalbjähriger Sohn auf Trab. Wenn Zeit bleibt, schreibt der leidenschaftliche Gitarrist Songs im Stil der 1970er-Jahre und nimmt sie auf. Wie in der Musik gilt für Küll auch im Beruf: Richtig gut wird es erst, wenn dein Herz dafür schlägt. *BiB*

### Kontakt:

Thomas Küll  
Tel.: 040 6378-4203  
E-Mail: [kuell@nordmetall.de](mailto:kuell@nordmetall.de)



Foto: Christian Augustin

## Termine von NORDMETALL, NORDMETALL-Stiftung und AGV NORD

Mitgliederversammlung, Treffen zum Netzwerken, Informationsveranstaltungen zu Arbeitsrecht, Bildungsfragen oder der Stiftungsarbeit – die norddeutschen Arbeitgeberverbände NORDMETALL und AGV NORD sowie die NORDMETALL-Stiftung bieten ein reichhaltiges Angebot.



Nähere Informationen zu Anmeldung, Ablauf, Referentinnen und Referenten, kurzfristigen Änderungen sowie weitere Termine finden Sie im Netz unter [nordmetall.de/veranstaltungen](http://nordmetall.de/veranstaltungen).

DEZEMBER			
<b>12.12.2025</b>	Demokratiebildung – Medienkompetenz im digitalen Zeitalter	virtuell	NM / AGV
<b>15.12.2025</b>	Abschlussfeier <b>MINT4girls</b>	Dräger, Lübeck	NM / AGV
<b>16.12.2025</b>	Abschlussfeier <b>MINT4girls</b>	Rathaus, Bremen	NM / AGV
JANUAR			
<b>15.01.2026</b>	Betriebsratswahlen 2026 – Wissenswertes für Arbeitgeber	virtuell	NM / AGV
<b>29.01.2026</b>	Inklusion mithilfe von Cobots in der Praxis erleben	TKMS, Kiel	NM / AGV
FEBRUAR			
<b>07./08.02.2026</b>	<b>NORDMETALL RoboCup Junior Qualifikation</b>	Technische Universität Hamburg	NM
<b>10.02.2026</b>	Abschlussfeier <b>MINT4girls</b>	Rathaus, Kiel	NM / AGV
<b>12.02.2026</b>	Infoveranstaltung ERA	virtuell	NM / AGV
<b>17.02.2026</b>	Unternehmensforum	Hamburg	NM / AGV
<b>13./14.02.2026</b>	<b>jazz-Festival „feel.jazz Vol. IX“</b>	Hamburg	NMS
<b>19.02.2026</b>	Infoveranstaltung ATZ	virtuell	NM
<b>19.02.2026</b>	Infoveranstaltung bAV	virtuell	NM
<b>24.02.2026</b>	MTV - Modul II UW/NW	virtuell	NM
<b>26.02.2026</b>	MTV - Modul II HH/SH/MV	virtuell	NM
MÄRZ			
<b>03.03.2026</b>	MTV - Modul I gesamt	virtuell	NM
<b>05.03.2026</b>	MTV - Modul III UW/NW	virtuell	NM
<b>06.03.2026</b>	<b>MINT-Barcamp</b>	Haus der Wissenschaft, Bremen	NMS
<b>17.03.2026</b>	MTV - Modul III HH/SH/MV	virtuell	NM
<b>19.03.2026</b>	MTV - Modul IV gesamt	virtuell	NM

Illustration: Adobe Stock (Phruettiphong)



# Tablettenpressen

## 1948

### Fette Compacting – Schwarzenbek

Vom klassischen Maschinenbauer zum ganzheitlichen Prozesspartner – Fette Compacting hat sein Know-how zur Tablettenherstellung in den vergangenen 75 Jahren stetig weiterentwickelt.

30.000 Tabletten pro Stunde konnte die „Hanseaten Perfecta“ produzieren, die erste eigene Tablettenpresse aus dem Hause Wilhelm Fette. Das war im Jahr 1948. 77 Jahre später jagen pro Stunde bis zu 1,65 Millionen Tabletten durch die Pressen von Fette Compacting. Der mittelständische Maschinenbauer, der seinen Hauptsitz seit 1953 in Schwarzenbek bei Hamburg hat, gehört mit mehr als 6.000 installierten Maschinen zu den weltweiten Technologieführern von integrierten Lösungen für die industrielle Tablettenherstellung – mit Kunden aus der Pharma- ebenso wie aus der Nahrungsmittel- und Chemiebranche.

Zentrale Forschungs- und Entwicklungsfelder sind die Produktion mit stetigem Materialfluss (Continuous Manufacturing) und unter Containment-Bedingungen (bei Verarbeitung hochpotenter Wirkstoffe) sowie die Formulierungs- und Rezepturentwicklung von Pulvern und festen Darreichungsformen (Solida) mithilfe digitaler Lösungen. Das Unternehmen hält mehr als 700 Patente auf Kerntechnologien und Verfahren der Tablettenherstellung.

Zusätzlich zum Stammsitz in Schwarzenbek betreibt Fette Compacting seit 2004 einen zweiten Technologie- und Produktionsstandort im chinesischen Nanjing. Zusammen mit den Standorten in Brasilien, Indien und den USA ergibt sich daraus ein globales Netzwerk aus fünf vernetzten



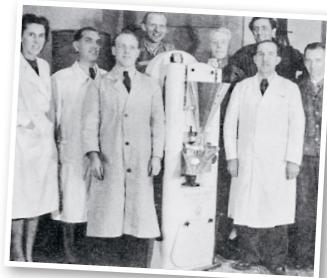
Eingespieltes System: Tablettenpresse FE55 mit Bedien-terminal und kontinuierlicher Dosier-/Mischeinheit FE CPS.

Competence Centern. Hinzu kommt ein weiteres Entwicklungszentrum in Mechelen, Belgien.

Mehr als 100 spezialisierte Service- und Anwendungstechniker betreuen Kunden auf der ganzen Welt. Weitere sind für Tochtergesellschaften in Algerien, England, Frankreich, Mexiko, Singapur, Spanien und in den Vereinigten Arabischen Emiraten im Einsatz. Fette Compacting ist Teil der LMT Group, einer mittelständischen Unternehmensgruppe in Familienbesitz mit rund 1.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einem Umsatz von 380 Millionen Euro (2023).

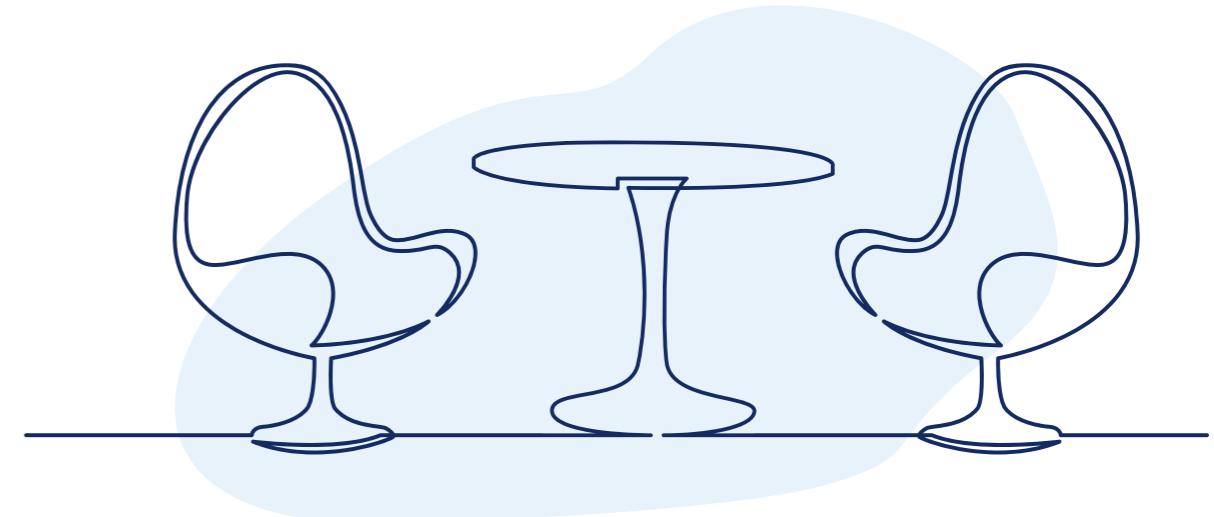
Doch Fette Compacting will mehr. Mit seiner Strategie „Together – from lab to production“ positioniert sich der Maschinenbauer seit diesem Jahr verstärkt als ganzheitlicher Prozesspartner, der seine Kunden von der Entwicklung neuer Formulierungen bis zur marktreifen Tablettenproduktion begleitet – „mit dem Ziel, innovative Medikamente schneller und effizienter auf den Markt zu bringen“, erklärt CEO Joachim Dittrich. Die Motivation dahinter: einen Beitrag zu leisten, die Lebensqualität für eine wachsende Weltbevölkerung zu verbessern.

Dazu soll auch der Bau eines neuen Customer Development Centers (CDC) am Stammsitz in Schwarzenbecks Grabauer Straße beitragen. „Mit dem CDC'25 schaffen wir Raum für Forschung, Entwicklung und partnerschaftliche Zusammenarbeit“, sagt CEO Dittrich. Die hochmodernen Labor- und Reinraumbereiche sollen eine Formulierungs- und Prozessentwicklung unter GMP-Bedingungen (Leitlinien der Guten Herstellungspraxis) ermöglichen. Auch erhofft sich Dittrich neue Chancen für Kooperationen mit Forschungseinrichtungen, Hochschulen und Partnerunternehmen – das nächste gute Dreivierteljahrhundert kann kommen. Birte Bübner



Markteinführung 1948:  
Tablettenpresse  
„Hanseaten Perfecta“.

# FACE to FACE



## Dr. Peter Schlaffke

... Jahrgang 1969, hat nach seinem juristischen Studium in Köln und Referendariat in Hamburg sowie San Francisco seine berufliche Laufbahn im Geschäftsführernachwuchslehrang der BDA begonnen. Nach zweijähriger Tätigkeit bei Gesamtmetall startete er als Geschäftsführer Tarifpolitik bei NORDMETALL und ist inzwischen als stellvertretender Hauptgeschäftsführer für den Bereich Recht und Betrieb verantwortlich. Dr. Schlaffke ist Mitglied in den Tarifausschüssen von Hamburg und Schleswig-Holstein und seit 2021 ehrenamtlicher Richter am Bundesarbeitsgericht.

Bundestariftreuegesetz, Umsetzung der Entgeltransparenzrichtlinie, Wochen- versus Tagesarbeitszeit, Mindestlohnrichtlinie, Bürokratieabbau - es gibt viel zu besprechen in diesen Monaten, nicht nur zwischen den Sozialpartnern und der Politik, sondern auch unter Gewerkschaftern und Arbeitgebern. Zwei Sichtweisen treffen im Gespräch zwischen **Dr. Peter Schlaffke**, stellv. Hauptgeschäftsführer von NORDMETALL, und **Stefan Soost**, Tarifrechtler in der Bezirksleitung der IG Metall Küste, aufeinander.

**Standpunkte:** Warum braucht es zusätzlich zur Tarifautonomie, die Gewerkschaften und Arbeitgeber in Deutschland ja seit Jahrzehnten erfolgreich ausfüllen, jetzt auch noch ein Bundestariftreuegesetz?

**Stefan Soost:** Tariftreue ist etwas grundsätzlich Positives. Uns geht es darum, dass öffentliche Aufträge an Unternehmen gehen, die ordentliche Löhne zahlen. Das ist eine Flankierung der Tarifautonomie. Der Staat setzt einen Rahmen, er setzt ihn nicht an die Stelle von Tarifverträgen. Wir wollen verhindern, dass sich Unternehmen mit niedrigen Löhnen Wettbewerbsvorteile verschaffen. Wenn tarifgebundene Unternehmen sich an Regeln halten und andere das unterbieten können, ist das nicht fair.

**Standpunkte:** Trotzdem hat dieser staatliche Eingriff aber erhebliche Risiken, oder?

**Peter Schlaffke:** Das Gesetz greift mit Zwangsmaßnahmen in die Tarifautonomie ein. Wir Arbeitgeber befürchten einen

enormen Bürokratieaufwand. Ein mittelständischer Betrieb, der sich an einer Ausschreibung beteiligt, muss plötzlich Nachweise sammeln, Daten aufbereiten und zusätzliche Dokumentationen beibringen. Das schreckt viele von der Teilnahme an Ausschreibungen ab. Für uns stellt sich die Frage: Wie viele Unternehmen verlieren wir aus den Bieterverfahren, weil die Hürden zu hoch werden? Am Ende schädigt das den Wettbewerb und die Preise steigen. Viele Kreise und Kommunen beklagen das schon in den Bundesländern, die seit längerem ein Tariftreuegesetz haben. Wir schießen so mit Schrot in den Wald, ohne zu wissen, was wir eigentlich treffen.

**Soost:** Das neue Bundesgesetz sieht aber bereits Ausnahmen vor. Es gibt Schwellenwerte, es gibt Auftragsdauern, unter denen die Regelungen gar nicht greifen. Der Staat macht nicht alles zu, er schafft einen Standard – und der kann mit Augenmaß ausgestaltet werden.

**Schlaffke:** Die Schwellenwerte sind trotzdem zu niedrig. Der maßgebliche Auftragswert sollte auf 100.000 Euro verdoppelt werden. Für Ausschreibungen unter zwei Monaten sollte Tariftreue komplett entfallen. Außerdem brauchen wir eine klare Privilegierung von Tarifverträgen: Haustarifverträge, Sanierungstarifverträge, Flächentarifverträge – wer nach Tarif zahlt, darf nicht zusätzlich belastet werden. Wenn ein Betrieb tarifgebunden ist, muss das reichen.

**Standpunkte:** Wird die Tarifbindung durch Tariftreuegesetze überhaupt erhöht? In den Bundesländern, die so etwas schon haben, war das ja nicht der Fall.

**Soost:** Sie kann zumindest helfen. Wenn tarifliche Standards für öffentliche Aufträge verpflichtend werden, entstehen Anreize, sich zu binden. Auch ohne detaillierte Daten lässt sich sagen, dass die Tariftreue den fairen Wettbewerb fördert und damit das Tarifsystem stabilisiert.



## Stefan Soost

... Jahrgang 1969, war nach seinem juristischen Studium in Göttingen und Referendariat in Berlin für die IG Metall zunächst in der Geschäftsstelle Berlin und beim Vorstand in Frankfurt tätig. Seit 2016 arbeitet er als Bezirksjurist im Tarifteam der IG Metall Bezirksleitung Küste in Hamburg. Zudem ist er Mitglied im Aufsichtsrat der ArcelorMittal Bremen GmbH. Er ist seit 2012 ehrenamtlicher Richter beim Bundesarbeitsgericht und war von 2010 bis 2015 ehrenamtlicher Richter beim Bundessozialgericht. Weiterhin ist er Beiratsmitglied der Jahrestagungen Europäisches und Internationales Arbeits- und Sozialrecht (EIAS).



*„Transformation gelingt nur, wenn wir gemeinsam handeln: Arbeitgeber, Gewerkschaften und Politik.“*

Dr. Peter Schlaffke

**Schlaffke:** Für mich steht fest, dass der Effekt völlig über-schätzt wird. Warum sollte ein Unternehmen sich an einen Tarifvertrag binden, nur weil es Nachweise für eine Aus-schreibung liefern muss? Das Ziel wird verfehlt, wenn wir nicht verstehen, warum Betriebe überhaupt aus Tarifver-trägen ausgetreten sind oder wenn es uns nicht gelingt, durch attraktive Flächentarifverträge die Unternehmen an sie zu binden.

**Standpunkte:** Ein zweites regulatorisches Großprojekt ist die Entgelttransparenzrichtlinie. Warum ist das für die Gewerkschaften so wichtig?

**Soost:** Das Prinzip ist einfach: gleicher Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit. Das ist doch selbstverständlich. Hier muss man ganz klar mit Blick auf die bestehenden Entgeltunterschiede sagen, dass die Wirtschaft ihre Haus-aufgaben bisher nicht gemacht hat. Wir sehen die Chance, dass Beschäftigte mehr Einblick bekommen und Diskrimi-nierung abgebaut wird.

**Standpunkte:** Geht das überhaupt ohne hohen Bürokrat-eiaufwand?

**Schlaffke:** Zunächst ist der Entgeltbegriff zu weit gefasst. Da geht es nicht nur um Lohn und Gehalt, sondern auch um Dienstwagen, Boni, Zusatzleistungen. Ich frage mich: Wie soll ein Unternehmen das in Vergleiche bringen, vor al-lem ein kleines oder mittleres? Wie erstellt man statistische Auswertungen, wenn die Belegschaften heterogen sind? Das ist technisch kaum machbar. Tarifverträge sind hier eigentlich das einfachste Instrument. Wenn ein Unterneh-men tarifgebunden ist oder Tarifverträge anwendet, dann sollte die Berichtspflicht enden.

**Soost:** Bei tarifgebundenen Unternehmen sind wir gar nicht so weit auseinander. Wir wollen auch eine EU-rechts-konforme und zugleich bürokratiearme Umsetzung. Ent-scheidend ist, dass Ungleichbehandlung sichtbar wird und abgestellt werden kann.

**Schlaffke:** Die gibt es in der flächentarifgebundenen Metall- und Elektroindustrie nicht. Wir wenden das vor bald 20 Jahren zwischen uns ausgehandelte Engeltrah-menabkommen (kurz: ERA, Anm. d. Red.) erfolgreich an, in dem gleicher Lohn für gleiche beziehungsweise gleich-wertige Arbeit festgeschrieben worden ist.

**Standpunkte:** Kommen wir zur Debatte um die Woch-enarbeitszeit, die die IG Metall vehement ablehnt. Warum?

**Soost:** Der Achtstundentag ist ein Schutzinstrument. Es gibt Erkenntnisse, dass die Unfallgefahr am Arbeitsplatz nach acht oder zehn Stunden signifikant ansteigt. Arbeits-zeit hat etwas mit Gesundheit zu tun. Wenn Beschäftigte zu lange arbeiten, steigen die Belastung und das Risiko. Darum ist der Tagesbezug so wichtig.

**Standpunkte:** Und die Arbeitgeberseite sagt: Die Praxis verlangt manchmal Flexibilität.

**Schlaffke:** Ja, in vielen Situationen braucht es einfach mehr Spielräume. Wenn ein Schaltkasten fertig werden muss oder wenn jemand offshore arbeitet, kann es sinn-voll sein, zwölf Stunden zu arbeiten, zu übernachten und am nächsten Morgen wieder weiterzumachen. Das ist kein Dauerzustand, aber in bestimmten Situationen notwendig. Wir reden nicht über eine Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit, sondern über punktuelle Ausnahmen am Tag, die keinen Eingriff in den Arbeitsschutz bedeuten.

**Soost:** Die gesetzlichen Normen sind der Schutzstandard. Und unsere Tarifverträge bieten schon jetzt ausreichend große Gestaltungsmöglichkeiten, wie zum Beispiel die

Flexibilitätskonten in unseren Manteltarifverträgen zeigen. Wir sind nicht gegen Flexibilität, aber sie muss geregt sein und darf nicht zu gesundheitlichen Risiken führen.

**Schlaffke:** Was in allen anderen europäischen Ländern mit dem Segen der EU geht, sollte auch bei uns möglich sein. Ich sehe nicht, dass es in Frankreich oder den Niederlanden da-durch weniger Arbeitsschutz und mehr Arbeitsunfälle gibt.

**Standpunkte:** Stichwort Ausland: Dänemark hat beim Europäischen Gerichtshof gegen die Mindestlohnrichtlinie geklagt, vor Kurzem erging das Urteil.

**Soost:** Wir sehen den Richterspruch positiv. Die Mindest-lohnrichtlinie wurde im Kern bestätigt. Das ist eine gute Grundlage, auf der wir weiterarbeiten können. Das ist ein europäisches Signal für faire Löhne.

**Schlaffke:** Das Urteil hat aber auch deutlich gemacht, dass be-stimmte Kriterien – wie die 60-Prozent-Median-Betrachtung als Grundlage – nicht rechtmäßig sind. Da wird es Diskus-sionen geben. Aber ich gehe davon aus, dass der Mindestlohn in Deutschland in seiner Höhe bestehen bleibt. Eventuell müs-sen jedoch bestimmte methodische Ansätze angepasst werden.

**Standpunkte:** Die Wirtschaft klagt seit Jahren über die wuchernde Bürokratie, jetzt wagt sich die Politik endlich an echten Abbau. Warum ist das so schwer zu schultern?

**Schlaffke:** Weil wir nicht messen, was wir wie abbauen wollen. Dazu brauchen wir klare Ziele, Kennzahlen und Verantwortlichkeiten. Wenn wir nicht genau wissen, was wir wo reduzieren, bleibt am Ende nur Symbolpolitik. Unternehmen leiden massiv unter Dokumentations- und Berichtspflichten. Da müssen wir Prioritäten setzen.

**Soost:** Bürokratieabbau darf aber nicht zum Abbau von Arbeitnehmerrechten führen. Ja, wir brauchen Modernisierung, digitale Prozesse, klare Strukturen. Aber nicht auf Kosten von Transparenz oder Schutzrechten. In vie-ten Fällen liegt das Problem nicht in der Menge der Regeln, sondern in ineffizienten Verfahren.

**Standpunkte:** Sollten neue Gesetze wie die zur Tariftreue oder zur Entgelttransparenz schnell evaluiert werden?

**Schlaffke:** Unbedingt. Ich würde nach einem Jahr drauf-schauen. Wenn Betriebe sich nicht mehr bewerben, verlie-ren wir Wertschöpfung und Arbeitsplätze. Das muss man früh erkennen. Eine Evaluation ist ein Sicherheitsventil.

**Soost:** Eine Evaluation ist sinnvoll, aber sie muss realistisch sein. Ein Jahr ist sehr ambitioniert, weil Unternehmen und Verwaltungen Zeit brauchen, sich auf neue Regeln einzu-stellen. Aber grundsätzlich stimme ich zu: Wir müssen hin-schauen, was wirkt und was nicht.

**Standpunkte:** Bei allen Differenzen: Wo sind Sie sich einig?

**Schlaffke:** Dass die Transformation nur gelingt, wenn wir gemeinsam handeln: Arbeitgeber, Gewerkschaften und Po-litik. Wir brauchen klare Regeln, aber sie müssen praxisnah und umsetzbar sein. Sonst bleibt die Industrie auf der Strecke.

**Soost:** Und wir brauchen Sicherheit für Beschäftigte. Transformation gelingt nur, wenn Menschen mitgehen. Dafür braucht es Tarifbindung, Qualifizierung und gute Arbeitsbedingungen. Wir haben mehr gemeinsame Ziele, als man auf den ersten Blick denkt.

**Standpunkte:** Vielen Dank für dieses Gespräch.  
Aufgezeichnet von Alexander Luckow



*„Wir haben mehr gemeinsame Ziele, als man auf den ersten Blick denkt.“*

Stefan Soost

Fotos: Christian Augustin



Christian Greding, seit 2019 Geschäftsführer der Bärenkälte GmbH, in seinem Schauraum für Wärmepumpen und Klimaanlagen.

# Christian Greding

## BÄRENKÄLTE GMBH

Christian Greding liegt das Handwerk im Blut. Sein Vater war Schweißfachmann. Zu Hause in Westerhorn zwischen Elmshorn und Itzehoe war immer ein Projekt in Arbeit, erinnert sich der 40-Jährige. Den Weg in das Chefbüro der Bärenkälte GmbH, dem führenden Anbieter für Kälte-, Klima-, Wärme- und Lüftungstechnik in Hamburg und Umgebung, hat sich Greding Schritt für Schritt erarbeitet. Wo der Geschäftsführer heute Strategien für die Zukunft entwirft, stand er vor rund 20 Jahren als Auszubildender mit Kälteknarre und Bördelkoffer in den Händen. Dieser Stallgeruch prägt: Greding ist kein Manager aus dem Elfenbeinturm, sondern ein Chef, der genau weiß, wie viel Schweiß und Präzision hinter jeder installierten Anlage steckt.

### Ausbildung als DNA des Erfolgs

Früh stand für den gebürtigen Itzehoer fest, eine handwerkliche Ausbildung zu machen. Dass seine Wahl schließlich auf den Kälteanlagenbau fiel, ist einem Praktikum in einem Betrieb in Schleswig-Holstein zu verdanken. „Ich empfehle jedem, vorab in das Berufsfeld hineinzuschnuppern“, sagt Greding. Eine leicht durchklingende norddeutsche Sprachmelodie verleiht dem jungen Mann einen sympathischen Zug. Bärenkälte gibt jedes Jahr etwa 30 Jugendlichen die Chance auf ein Praktikum. Und nicht nur das: Ausbildung ist die DNA des Betriebs, der seit 2011 Mitglied des Allgemeinen Verbands der Wirtschaft Norddeutschlands (AGV NORD) ist. Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, setzt Bärenkälte

auf eine umfassende Nachwuchsstrategie. Aktuell lernen knapp 20 junge Menschen im Betrieb – eine Ausbildungsquote von 25 Prozent, die in der Branche ihresgleichen sucht. „Das ist unser Weg zum gesunden Wachstum“, sagt Greding, ganz Geschäftsführer, und erzählt: „Wir sind zu Berufstagen in den umliegenden Schulen präsent und hatten auch schon einmal den M+E-InfoTruck auf dem Hof.“ Das Berufsbild habe sich stark technisiert: Statt rein mechanischer Reparaturen stehen heute das Durchmessen von Platinen und der Umgang mit komplexer Steuerungselektronik auf dem Lehrplan.

Das mache den Beruf äußerst anspruchsvoll, aber auch sehr abwechslungsreich. Mechatroniker für Klima- und Kältetechnik seien gleichzeitig Heizungs- und Kälteanlagenbauer, Klempner und Elektriker, wie Bärenkälte-Inhaber Andreas Baehr, Sohn des Unternehmensgründers Walter Baehr, das Berufsbild gern umschreibt. Auch körperlich kann der Job recht fordernd sein. Monteure verbringen Stunden in der sommerlichen Hitze, um ausgefallene Klimaanlagen wieder zum Laufen zu bringen. Anlagen müssen auch auf Dächern in schwindelerregender Höhe aufgebaut werden. „Beides treibt einem den Schweiß auf die Stirn. Dafür wird man meist mit einem fantastischen Blick über Hamburg und das Umland entschädigt“, nimmt es Greding gelassen.

Nach seiner Ausbildung sammelte der heutige Firmenchef als Monteur bei den Bärenkälte-



Im technologischen Wandel sieht Christian Greding eine Chance. Sein Pragmatismus stößt angesichts der magelhaften politischen Rahmenbedingungen jedoch zusehends an Grenzen.

Kunden genau solche Erfahrungen. Schnell entwickelte er Führungsambitionen. „Mir hat es schon auf der Baustelle Spaß gemacht, nicht nur zu schrauben, sondern ein Team zu leiten“, erinnert sich der bodenständig wirkende Mann. Seit Mai 2019 leitet er das operative Geschäft, während Andreas Baehr als Inhaber im Hintergrund bleibt. Gredings Führungsstil ist teamorientiert und nahbar: „Wir versuchen, die Stärken des anderen zu sehen und nicht die Schwächen. Zugleich möchten wir jedem eine Perspektive geben. Ist sie klar kommuniziert, kann sich auch jeder danach richten“, sagt Greding.

Wenige Hierarchieebenen durchziehen das Unternehmen. Unter Greding gibt es vier Abteilungsleiter, für das Neubaugeschäft und für den Bereich Wartung und Service sowie für Büro und für Personal. Diese werden von Teamleiterinnen und -leitern unterstützt. „Wenn einem Mitarbeiter ein Stift aus der Hand fällt, dann schaut hier keiner weg, sondern hebt ihn auf, egal auf welcher Stufe er oder sie steht“, nennt Greding ein Beispiel.

### Champion am Rande der Stadt

Der Standort in Hamburg-Hummelsbüttel, ein zweistöckiger Flachdachbau mit Rasterfassade

Live dabei  
Hier geht es zum Video.  
<https://tinyurl.com/yr4rayh4>



Foto: Alena Zielinski

und dunklen Metallpaneelen in einem Gewerbegebiet unweit der A7, ist die Basis für rund 80 Beschäftigte. Was 1976 im Elternhaus des Gründers in Niendorf begann, ist heute ein mittelständischer Champion mit mehr als 1.000 Kunden im Umkreis von 200 Kilometern. Das Unternehmen steuert auf einen Jahresumsatz von rund zehn Millionen Euro zu. Dabei hat sich das Portfolio über die Jahre stark gewandelt. „Früher lief das Geschäft im heißen Sommer am besten. Heute haben wir durch den Wärmepumpen-Boom ganzjährig Hochkonjunktur“, erklärt Greding. 80 Prozent des Kundenstamms betreiben ein Gewerbe. Viele davon kommen aus der Industrie. In deren Prozesse ist Bärenkälte tief integriert – die Anlagen gehören oft zur kritischen Infrastruktur und müssen 365 Tage im Jahr laufen.

Technologisch sieht Greding die Branche vor einem Umbruch, den er offensiv angeht: Die verschärfte F-Gase-Verordnung der EU zur Reduktion umweltschädlicher Fluorkohlenwasserstoffe zwingt zum Verzicht auf herkömmliche Kältemittel. Greding sieht darin keinen Zwang, sondern eine Chance: „Wir müssen die Ozonschicht schützen. Der Wechsel auf natürliche Kältemittel wie Propan oder CO<sub>2</sub> ist der einzige logische Weg.“

„Wir verbringen viel Zeit damit, Formulare auszufüllen, statt Anlagen zu bauen.“

Doch der Pragmatismus des Geschäftsführers stößt dort an Grenzen, wo politische Rahmenbedingungen auf die Realität des Mittelstands treffen. Besonders das Hin und Her beim Gebäudeenergiegesetz („Heizungsgesetz“) hat Spuren hinterlassen. „Das hat erst eine riesige Hysterie ausgelöst – alle wollten Wärmepumpen. Hier im Haus haben wir für unsere Kunden sogar einen kleinen Schauraum mit verschiedenen Modellen eingerichtet. Dann kam die Verunsicherung und der Markt ist stark eingebrochen“, kritisiert Greding die fehlende Verlässlichkeit der Politik. Planungssicherheit sieht anders aus. Das sagt er auch mit Blick auf das Hamburger Klimaschutzgesetz. Die Hansestadt soll bis 2040 klimaneutral werden – fünf Jahre früher als geplant. Ein Ziel, das im Oktober per Volksentscheid zum Gesetz geworden ist.

### Politik mit Bremswirkung

Auch bei der Mobilitätswende fühlt sich das Unternehmen ausgebremst. Greding würde die Flotte mit rund 40 Fahrzeugen gern elektrifizieren, doch die Hürden sind hoch: „Ein E-Transporter kostet im Leasing das Doppelte eines Diesels. Und viele meiner Monteure wohnen in Mietwohnungen ohne Lademöglichkeit. Wie soll das funktionieren?“ Hier wünscht er sich, dass politische Visionen stärker mit der betrieblichen Praxis synchronisiert werden. Ein weiteres Ärgernis ist die Bürokratie. Zwar befürwortet Greding hohe Standards bei der Arbeitssicherheit, doch der Dokumenten-Dschungel lähmst. „Viele Industriekunden verlangen eine eigene, spezifische Gefährdungsbeurteilung. Wir verbringen viel Zeit damit, Formulare auszufüllen, statt Anlagen zu bauen“, moniert er. Zugleich erwarten die Kunden eine günstige Anlage, die allen gesetzlichen Anforderungen entspricht. Doch: „Die Gesetzeslage ist kompliziert und wird in den kommenden Jahren nicht einfacher“, befürchtet der Firmenchef.

Trotz der Herausforderungen blickt Christian Greding optimistisch in die Zukunft. Sein Ziel ist ambitioniert: „Wenn man im Norden an Käl-

te- und Klimatechnik denkt, soll man automatisch an Bärenkälte denken.“ Dabei gilt für ihn Qualität vor quantitativem Wachstum, Gewinn vor Umsatz. Um Abhängigkeiten zu vermeiden, darf kein Kunde mehr als zehn Prozent des Umsatzes ausmachen – so die selbstaufgerlegte Regel zur Risikominimierung.

Privat findet der Vater zweier Kinder seinen Ausgleich beim Sport. Vor der Arbeit absolviert er oft eine Einheit EMS-Training. Über Elektroden werden dabei sanfte elektrische Impulse an die Muskeln gesendet, was den Körper über die eigentlichen Übungen hinaus in kurzer Zeit intensiv trainiert. Oder Greding steht an ein bis zwei Tagen in der Woche auf dem Tennisplatz. „Man kann nur performen, wenn man einen Ausgleich hat“, ist er überzeugt. Und Energie wird er benötigen, denn die Energiewende wartet nicht – und Bärenkälte will sie nicht nur begleiten, sondern gestalten. *Birte Bühnen*

## Bärenkälte



Der Spezialist für die Installation und Wartung von Kälte-, Klima-, Wärme- und Lüftungstechnik mit Sitz in Hamburg-Hummelsbüttel betreut mit seinen rund 80 Beschäftigten mehr als 1.000 Kunden im norddeutschen Raum. Auch das Klimakonzept des *Snow Dome*, einer großen Indoor-Ski-Anlage in Bispingen in der Lüneburger Heide, stammt von Bärenkälte. Im kommenden Jahr feiert der Familienbetrieb sein 50-jähriges Jubiläum und will die Marke von zehn Millionen Euro Jahresumsatz knacken.



**BÄRENKÄLTE**

Energie. Kälte. Klima. Wärme.



Der kollegiale Austausch in lockerer Atmosphäre steht bei den Konferenzgästen besonders hoch im Kurs.



Aufmerksam folgt das Plenum einem Impulsvortrag dazu, wie Künstliche Intelligenz im Arbeits- und Ausbildungsumfeld genutzt werden kann, und was es dabei rechtlich zu beachten gibt.

## Lernen und begleiten

Die Ausbildungskonferenz 2025 von NORDMETALL und AGV NORD hat einen neuen Akzent gesetzt: Statt ums Lehren ging es in diesem Jahr darum, wie Ausbildungsverantwortliche ihre Schützlinge besonders gut begleiten können. Den inhaltlichen Schwerpunkt bildete dabei ein Impuls zu „KI in der Ausbildung“ samt anschließendem Workshop. In offenen Austauschsrunden wurde zudem über Anforderungen an eine mobile Ausbildung, an Mitbestimmung sowie Feedback- und Beteiligungskultur diskutiert. Rund 80 Ausbildungs- und Personalfachleute aus den Mitgliedsbetrieben beider Verbände waren dazu am 13. und 14. November in den Räumen der NORDAKADEMIE im Dockland in Hamburg zusammengekommen. *BiB*



Bevor es in den KI-Workshop geht, aktivieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine App auf ihren Smartphones.



Ganz schön knifflig: Zwei Konferenzteilnehmer beraten, wie sie eine praktische Übung mit KI lösen können.



Wie funktionieren Ausbildung, Recruiting und Personalentwicklung in Zeiten von KI-gestützten Avataren? Die Konferenzgäste sammeln gemeinsam erste Erfahrungen.



Thomas Küll, Mitglied der Geschäftsleitung von NORDMETALL, begrüßt.

Fotos: Christian Augustin



Hier geht es zum Video der Ausbildungskonferenz

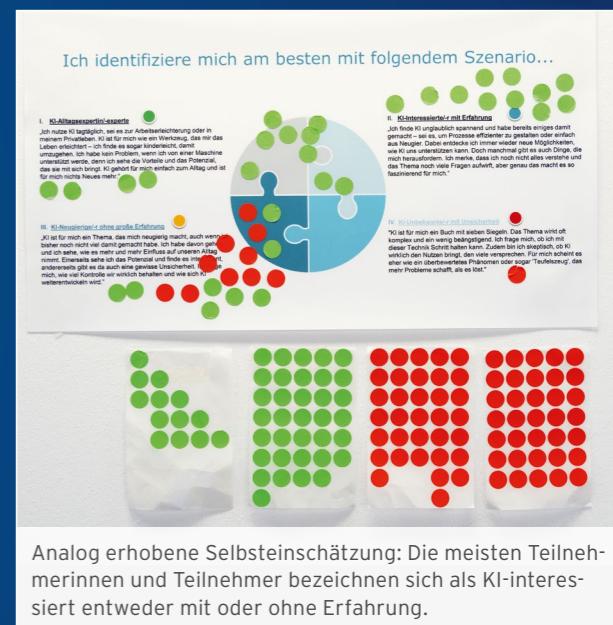


<https://tinyurl.com/2s495fwe>

Wiebke Mecklenburg, Fachanwältin für gewerblichen Rechtsschutz, führt mit Leon Griesch (Universität Rostock) in den KI-Schwerpunkt ein.



Teilen ihr Ausbilderwissen für Fachkräfte ohne pädagogische Ausbildung (v. l.): Alberto Ruiz und Michael Bockhorst (beide Airbus).



Analog erhobene Selbsteinschätzung: Die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer bezeichnen sich als KI-interessiert entweder mit oder ohne Erfahrung.



Konzipiert und organisiert wurde die Ausbildungskonferenz 2025 von Eleonora Wewer und Mathias Engel von NORDMETALL.



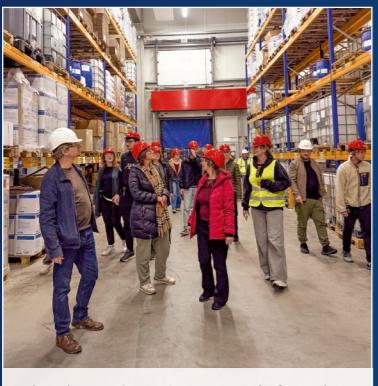
Wie lässt sich Mitbestimmung während der Ausbildung sicherstellen? Darüber diskutiert diese Gruppe von Teilnehmerinnen und Teilnehmern im Dockland.



Der Motorenspezialist Zeppelin Power Systems zeigte das gesamte Spektrum seiner Aktivitäten.



Das Unternehmen Zeppelin Power Systems in Achim ist Vertriebspartner für Caterpillar-Motoren.



Die Firma CHT Germany informierte die staunenden Besucher in Oyten über chemische Prozesse.

## Nachwuchs feiert Lange Nacht der Industrie in Bremen

Am 8. Oktober war es wieder soweit: Acht Unternehmen in Bremen und Umgebung haben ihre Tore einen Abend lang für Schülerinnen und Schüler, Studierende, Ausbildungsplatz- und Arbeitssuchende, aber auch für Anwohner und interessierte Bürgerinnen und Bürger geöffnet. Mit dabei waren auch Mitgliedsbetriebe von NORDMETALL. Gemeinsam mit der Handelskammer Bremen und den Unternehmensverbänden im Lande Bremen hatte der Arbeitgeberverband zur Langen Nacht der Industrie geladen. Rund 400 Gäste fuhren – aufgeteilt auf acht Busse – die Unternehmen an. Wer ebenfalls hinter die Kulissen der Bremer Industrie schauen möchte, kann das am 10. Juni 2026 tun. Dann soll es die nächste Lange Nacht der Industrie in der Weserstadt geben. *BiB*



Bei der Entsorgungsfirma Nehlsen konnten die Gäste die Sortieranlagen besichtigen.



**Nachteule?**  
Entdecken Sie mehr in unserem Video.



<https://tinyurl.com/4h2b249b>

Oder machen Sie als Gastgeber mit – geht auch in Hamburg und Schleswig-Holstein:

<https://tinyurl.com/mu9jad8z>



Die 15-jährige Amelie Steuer besuchte mit ihrem Vater Christian die Firma Hydro Extrusion.

Fotos: Zeppelin (Sarah Frank); CHT (Leonie Thoma); Nehlsen (Prima Events); Christian Augustin



Die Lloyd Dynamo Werke, gegründet 1915, bauen große Elektromotoren.



Beim Energieversorger SWB konnten die Gäste einen Blick auf das moderne Blockheizkraftwerk werfen.



Thermo Fisher Scientific ist auf Massenspektrometer spezialisiert, die etwa in der Diagnostik eingesetzt werden.



Begeistertes Besucherfazit bei Thermo Fisher Scientific in Bremen.



Spaß an Herausforderungen: Handwerkliches Geschick, technisches Verständnis und Teamgeist verlangt das von NORDMETALL initiierte Escape Game.



Fotos: Lloyd Dynamo; SWB; Christian Augustin



Das Team der Technischen Akademie Nord erläutert das Konzept des auf die Arbeitswelt zugeschnittenen Escape Games.

## Spielerisch Talente finden

Ende November haben rund 20 Personal- und Bildungsfachleute aus Mitgliedsbetrieben, Schulen und weiteren Institutionen das Escape Game von NORDCHANCE Discover im Haus der Wirtschaft in Hamburg ausprobiert. Angeleitet von der Technischen Akademie Nord lässt das Spiel in wenigen Augenblicken erkennen, wo die Stärken von Bewerberinnen und Bewerbern liegen und wie sie ins Team passen. *BiB*

### Termin verpasst?

Kein Problem. Kontaktieren Sie gern Mathias Engel, Tel.: 040 6378-4217, E-Mail: [engel@nordmetall.de](mailto:engel@nordmetall.de). Oder lesen Sie hier, wie das Escape Game von TKMS eingesetzt wurde.

<https://standpunkte.online/vom-escapen-bis-zum-freien-forschen/>





Ob es um Tarifverträge, die geplante Einführung eines Schichtsystems oder die Eingruppierung von Beschäftigten geht - die NORDMETALL-Abteilung „Tarifrecht und Arbeitsorganisation“ unterstützt kompetent und schnell. An dieser Stelle antworten die erfahrenen Juristen und Arbeitswissenschaftler auf aktuelle Fragen, die aus dem Kreis der NORDMETALL-Mitgliedschaft gestellt werden.

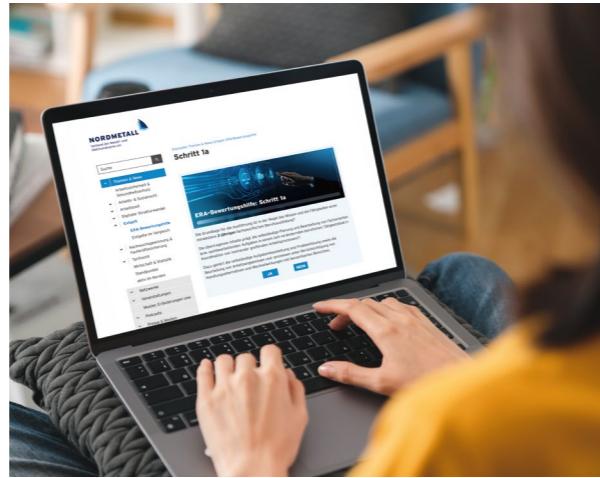
## ERA-Bewertungshilfe ist online

Die Eingruppierung von Stellen ist eine wesentliche, meist zeitintensive und konflikträchtige Herausforderung in der Personalarbeit. Eine systematische Bewertung von Tätigkeiten im Rahmen der tariflichen Regelung des EntgeltRahmenAbkommens (ERA) ist Voraussetzung für die transparente und nachvollziehbare Zuordnung von Aufgaben zu Entgeltgruppen. Zusätzlich zu einer aussagekräftigen und präzisen Stellenbeschreibung sind Kenntnisse über die oft abstrakten Merkmale und ihre Ausprägungen, wie sie in §4 ERA beschrieben sind, unerlässlich.

Bei der Erstellung von Stellenbeschreibungen sind KI-Assistenten wie ChatGPT oder Copilot heute schon eine Unterstützung. Besonders für die Erstellung von neuen Beschreibungen lassen sich mit einem aussagefähigen Prompt gute Einstiegsergebnisse erzielen. Im Gegensatz dazu lässt sich zurzeit noch kein flächendeckender KI-Lösungsansatz für das Bewerten von Stellenbeschreibungen erkennen.

Eine solche Bewertung erfolgt im Tarifgebiet von NORDMETALL durch einen Vergleich der „wesentlich prägenden“ Inhalte mit vordefinierten Entgeltgruppenbeschreibungen. Deren Aufbau folgt einer einheitlichen Struktur. Verwendet werden fast ausschließlich abstrakte Begriffe, die in der Regel einer betrieblichen Interpretation bedürfen.

Deshalb hat NORDMETALL für seine Mitgliedsunternehmen eine neue Online-Handlungshilfe entwickelt. Anhand einfacher Leitfragen, die mit ja oder nein zu beantworten sind, wird der Nutzer durch den Eingruppungsprozess geführt. Die Leitfragen unterstützen die Anwender dabei, den Fokus auf die entscheidenden Sachverhalte zu richten.



Die neue Bewertungshilfe dient als Orientierung bei der Eingruppierung; eine genaue Analyse des Sachverhalts und der bestehenden betrieblichen Arbeitsorganisation ersetzt

sie nicht. Auch bestehende betriebliche Strukturen, die gegebenenfalls zusätzlich zum ERA eine Orientierung geben, werden nicht berücksichtigt. Sie sollten daher im Rahmen einer ergänzenden Überprüfung betrachtet werden.

Der Anwendungsbereich der Online-Bewertungshilfe ist auf den §4 ERA – also die Ermittlung von Entgeltgruppen – beschränkt; Zusatzstufen können damit nicht bewertet werden.

Das neue Angebot ist als Ergänzung zu den bekannten Informationsveranstaltungen sowie der ERA-Kommentierung zu verstehen und ersetzt nicht die Beratung durch NORDMETALL. Die gewohnten Ansprechpartner der Abteilung Tarifrecht und Arbeitsorganisation stehen Ihnen wie gewohnt zur Verfügung. *Dr. Dirk Mackau*

**Link zur ERA-Bewertungshilfe**  
(Zugriff nur für Mitgliedsunternehmen)



<https://tinyurl.com/43fyayph>

Fotos: Adobe Stock (Oksana); istockphoto (Sittiphaphong)

Ihr 24-Stunden-Verbandsservice:

**www.nordmetall.de**

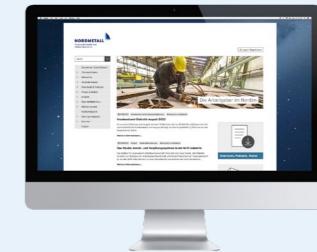
Hier finden Sie aktuelle Nachrichten Ihres Arbeitgeberverbands und viele Informationen und Unterlagen für Ihre tägliche Arbeit.

 [linkedin.com/company/nordmetall/](https://linkedin.com/company/nordmetall/)

 [nordmetall\\_ev](https://nordmetall_ev)

 [www.facebook.com/NORDMETALL](https://www.facebook.com/NORDMETALL)

 [Nordmetall-News zu Politik und Wirtschaft](https://www.facebook.com/Nordmetall-News-zu-Politik-und-Wirtschaft)



## GESCHÄFTSSTELLEN

### Hauptgeschäftsstelle

Kapstadttring 10  
22297 Hamburg  
Tel.: 040 6378-4200

### Geschäftsstelle Bremen

Schillerstraße 10  
28195 Bremen  
Tel.: 0421 36802-0

### Geschäftsstelle Bremerhaven

c/o Arbeitgeberverband Bremerhaven  
Hohenstaufenstraße 33  
27570 Bremerhaven  
Tel.: 0471 26031

### Geschäftsstelle Emden

c/o Arbeitgeberverband für  
Ostfriesland und Papenburg e.V.  
Zwischen beiden Bleichen 7  
26721 Emden  
Tel.: 04921 3971-0

### Geschäftsstelle Oldenburg

c/o Arbeitgeberverband Oldenburg e.V.  
Bahnhofstraße 14  
26122 Oldenburg  
Tel.: 0441 21027-0

### Geschäftsstelle Wilhelmshaven

c/o Arbeitgeber- und Wirtschaftsverband Jade e.V.

Virchowstraße 21  
26382 Wilhelmshaven  
Tel.: 0442113939-0



### Geschäftsstelle Kiel

Lindenallee 16  
24105 Kiel  
Tel.: 0431 3393610

### Geschäftsstelle Neubrandenburg

Feldstraße 2  
17033 Neubrandenburg  
Tel.: 0395 56035-0

### Geschäftsstelle Schwerin

Graf-Schack-Allee 10 a  
19053 Schwerin  
Tel.: 0385 6356-200

### Geschäftsstelle Rostock

Richard-Wagner-Str. 1 a  
18055 Rostock  
Tel.: 0381 877214-11

### Geschäftsstelle Wilhelmshaven

c/o Arbeitgeber- und Wirtschaftsverband Jade e.V.  
Virchowstraße 21  
26382 Wilhelmshaven  
Tel.: 0442113939-0

## STANDPUNKTE

### IMPRESSIONS

#### Herausgeber:

**NORDMETALL**



Haus der Wirtschaft  
Kapstadttring 10  
22297 Hamburg  
[www.nordmetall.de](https://www.nordmetall.de)

E-Mail: [standpunkte@nordmetall.de](mailto:standpunkte@nordmetall.de)

#### Verantwortlich im Sinne des Presse-rechts:

Dr. Nico Fickinger,  
Hauptgeschäftsführer

**Chefredakteur:**  
Alexander Luckow (Luc)  
Tel.: 040 6378-4231  
E-Mail: [luckow@nordmetall.de](mailto:luckow@nordmetall.de)

**Redaktion:**  
Birte Bühnen (BiB)  
Tel.: 040 6378-4235  
E-Mail: [buehnen@nordmetall.de](mailto:buehnen@nordmetall.de)

Daniel Jakubowski (DJ)  
Tel.: 040 6378-4258  
E-Mail: [jakubowski@nordmetall.de](mailto:jakubowski@nordmetall.de)

**Autoren:** Dr. Nico Fickinger, Imke Kuhlmann (IK), Jannick Leunert, Dr. Dirk Mackau, Helmut Reich, Dr. Stefan Schänke, Clemens von Frentz (CvF)

**Art-Direktion:**  
Ingrid Ehlers  
Tel.: 040 6378-4822

**Grafik:**  
Birgit Hochleitner  
Tel.: 040 6378-4823

E-Mail: [grafik@nordwirtschaftsmedien.de](mailto:grafik@nordwirtschaftsmedien.de)

**Produktion:**  
**nordwirtschaftsmedien**

**Druck:**  
CaHo Druckereibetriebsges. mbH

**43. Jahrgang**

**Erscheinungsweise:** viermal im Jahr

**Bezug:** Kostenfrei für Mitgliedsunternehmen von NORDMETALL und Sonderempfänger in Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Medien.

Das Magazin und alle in ihm veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotos wird keine Haftung übernommen. Nachdruck und Verbreitung des Inhalts nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Chefredaktion, mit Quellenangabe und Zusendung eines Beleges an die Redaktion. Vervielfältigungen von Teilen dieses Magazins sind für den innerbetrieblichen Gebrauch der Mitgliedsunternehmen gestattet. Die mit dem Namen oder den Initialen des Verfassers gekennzeichneten Beiträge geben die Meinung des Verfassers, aber nicht unbedingt die Ansicht des Herausgebers oder der gesamten Redaktion wieder.

**Titelfoto:** Christian Augustin, istockphoto (Shaumiaa Vector)



*„Wahrhaftigkeit als vierte Dimension“*

Alexander Luckow,  
„Standpunkte“-Chefredakteur

## Nachhaltigkeit

Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit, im Volksmund auch Entwicklungshilfeministerium genannt, hält eine sehr schöne Definition für den Begriff der Nachhaltigkeit bereit: „Nachhaltigkeit ... bedeutet, die Bedürfnisse der Gegenwart so zu befriedigen, dass die Möglichkeiten zukünftiger Generationen nicht eingeschränkt werden. Dabei ist es wichtig, die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – wirtschaftlich effizient, sozial gerecht, ökologisch tragfähig – gleichberechtigt zu betrachten.“

Längst bedienen die Unternehmen der (nord-)deutschen Metall- und Elektroindustrie diesen Dreiklang und bieten ihren Kunden ökologisch nachhaltige Produkte zu vertretbaren Preisen an, die unter sozial gerechten Umständen hergestellt wurden. Das Label „Made in Germany“ steht vielerorts seit Jahren gerade auch für diese Nachhaltigkeit, nicht mehr nur für Zuverlässigkeit und Qualität.

Doch seit einiger Zeit gerät dieses erfolgreiche Geschäftsmodell unter Druck: Die Konkurrenz wird auch beim nachhaltigen Wirtschaften immer besser, insbesondere in Asien. Die Energie in Europa und ganz besonders in Deutschland ist nach dem russischen Überfall auf die Ukraine immer teurer geworden. Und die Poli-

tit, die dereinst der Nachhaltigkeit den Weg geöffnet hat, hat von den drei Dimensionen zwei aus dem Auge verloren: Wirtschaftlich effizient sind die überbordenden Berichts- und Nachweispflichten vieler Paragrafenwerke überhaupt nicht mehr, insbesondere wenn sie von der Europäischen Union stammen – die Sinnhaftigkeit kaum überprüfbarer Textmengen mal ganz außer Acht gelassen. Sozial gerecht schließlich kann man das Anhäufen hunderter Milliarden neuer Schulden kaum nennen, ebenso die alles andere als nachhaltige Rentenpolitik: Praktisch alle Parteien verschließen die Augen davor, dass ein System kollabieren wird, in dem immer mehr Alte immer bessere Renten erhalten sollen, die immer weniger Junge erarbeiten müssen.

Ich schlage deshalb vor, die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit um eine vierte zu ergänzen: die Wahrhaftigkeit. Vielleicht nicht im vormaligen Entwicklungshilfeministerium, wohl aber im Kanzleramt und besonders im Hause der Arbeits- und Sozialministerin wird es Zeit, sich ehrlich zu machen, gerade bei der Rente. Über Einschnitte, die alle mitzutragen haben, wird geredet werden müssen, statt über Haltelinien. Über neue Einzahlergruppen auch, statt über alte Heiligtümer. Nur eine Politik, die sich das traut, wird es ermöglichen, dass die deutsche Wirtschaft wirklich nachhaltig bleibt.

✉ Sie erreichen mich unter: luckow@nordmetall.de  
 ↗ www.facebook.com/Nordmetall-News zu Politik und Wirtschaft  
 ↗ www.facebook.com/NORDMETALL

- Philipp Amthor MdB**, Titel, S. 4, 7 ff., Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Digitales und Staatsmodernisierung, CDU
- Steffen Augustin**, S. 19, Claudio Peters Projects GmbH
- Andreas Baehr**, S. 51 f., Bärenkälte GmbH
- Walter Baehr**, S. 51, Bärenkälte GmbH
- Christiane Benner**, Titel, S. 8 f., Erste Vorsitzende der IG Metall
- Sandra Bertl**, S. 24 f., Siemens Gamesa Renewable Energy Deutschland GmbH
- Dr. Wolfgang Blank**, S. 41, Minister für Wirtschaft, Infrastruktur, Tourismus und Arbeit des Landes Mecklenburg-Vorpommern, parteilos
- Michael Bockhorst**, S. 55, Airbus Aerostructures GmbH
- Dr.-Ing. Uwe Boeke**, S. 10, NORDMETALL-Ehrenvorstand
- Alina Bookhagen**, S. 19, Claudio Peters Projects GmbH
- Joachim Böskens**, S. 7, NDR Landesfunkhaus Mecklenburg-Vorpommern
- Angela Bronner**, S. 11, Airbus Operations GmbH
- Dr. Lars Brzoska**, S. 41, Jungheinrich AG
- Prof. Walter Conrads**, S. 62, ehemals Hochschulrat der Technischen Universität Hamburg
- Dr. Gero Dietrich**, S. 11, Drägerwerk AG & Co. KGaA
- Joachim Dittrich**, S. 45, Fette Compacting GmbH
- Robert Dreves**, S. 9, NORDMETALL-Vizepräsident, EEW Special Pipe Constructions GmbH
- Alexander Dyx**, S. 7, Die Unternehmensverbände im Lande Bremen e. V.
- Volker Eckelt**, S. 10, Revvity Gene Delivery GmbH
- Matthias Engel**, S. 55, NORDMETALL e. V.
- Dr. Nico Fickinger**, S. 4, 9, NORDMETALL e. V.
- Dr. Gero Flatau**, S. 9, Drägerwerk AG & Co. KGaA
- Stefan Flenker**, S. 11, Airbus Aerostructures GmbH
- Dr. Jens Franzek**, S. 2, ArianeGroup
- Daniel Friedrich**, S. 10, IG Metall Küste
- Nadin Glindemann**, S. 10, IfT Institut für Talentsentwicklung Nord GmbH
- Peter Golinski**, S. 42, ehemals NORDMETALL e. V.
- Andreas Gorbach**, S. 41, Daimler Truck AG
- Carlo Sebastian Thomas Graepel**, S. 7, Friedrich Graepel AG
- Christian Greding**, S. 5, 50 ff., Bärenkälte GmbH
- Leon Griesch**, S. 55, Universität Rostock
- Henning Groskreutz**, S. 9, IG Metall Lübeck-Wismar
- Dr. Eva Gümbel**, S. 62, Staatsrätin für Wissenschaft, Forschung und Gleichstellung der Freien und Hansestadt Hamburg, Bündnis 90/Die Grünen
- Dr. Daniela Haller**, S. 7, 11, NORDMETALL-Vorstand, Airbus Aerostructures GmbH
- Marc Hamer**, S. 9, Nordischer Maschinenbau Rud. Baader GmbH & Co. KG
- Uwe Hasselberg**, S. 7, Die Unternehmensverbände im Lande Bremen e. V.
- Lucie Helmich**, S. 7, Die Unternehmensverbände im Lande Bremen e. V.
- Prof. Dr. Mathias Hüsing**, S. 26, RWTH Aachen University
- Prof. Ellen Ivers-Tiffée**, S. 62, Hochschulrat der Technischen Universität Hamburg
- Joris Jahn**, S. 19, Zöllner Signal GmbH
- Lars Kläschens**, S. 10, Siemens AG
- Daniel Klemckow**, S. 35, ml&s manufacturing, logistics and services GmbH & Co. KG
- Leon Klonicki**, S. 19, FAUN Umwelttechnik GmbH & Co. KG
- Sylvia Kluger**, S. 7, 11, Airbus Aerostructures GmbH
- Dennis König**, S. 40, Emder Werft und Dock GmbH
- Thomas Küll**, S. 5, 42, 54, NORDMETALL e. V.
- Thomas Lambusch**, S. 7, 62, NORDMETALL-Ehrenpräsident, Vorstandsvorsitzender der NORDMETALL-Stiftung
- Marco Lange**, S. 10, Siemens Gamesa Renewable Energy Deutschland GmbH
- Jürgen Lehmann**, S. 10, Stiftung der Metallindustrie im Nord-Westen
- Dr. Melanie Leonhard**, Titel, S. 8 f., Präsidentin der Behörde für Wirtschaft, Arbeit und Innovation der Freien und Hansestadt Hamburg, SPD
- Annika Liedtke**, S. 24 f., 27, NORDMETALL e. V.
- Haind Lu**, S. 10, Longshine Technologie GmbH
- Lisann Mayr**, S. 19, Zöllner Signal GmbH
- Janett Mechel**, S. 32, 34 f., ml&s manufacturing, logistics and services GmbH & Co. KG
- Wiebke Mecklenburg**, S. 55, Fachanwältin für gewerblichen Rechtsschutz
- Friedrich Merz MdB**, S. 40, Bundeskanzler der Bundesrepublik Deutschland, CDU
- Heiko Messerschmidt**, S. 9, IG Metall Berlin
- Simon Michel**, S. 40, Ypsomed Produktion GmbH
- Ina Morgenroth**, S. 11, IG Metall Region Hamburg
- Christine Müller Stalder**, S. 36, Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte
- Meik Müller**, S. 19, FAUN Umwelttechnik GmbH & Co. KG
- Sven Müller**, S. 9, Vereinigung der Unternehmensverbände für Mecklenburg-Vorpommern e. V.
- Maximilian Müller-Kahle**, S. 19, FAUN Umwelttechnik GmbH & Co. KG
- Dr. Stefan Nehlsen**, S. 26 f., NORDMETALL-Schatzmeister, Mankenberg GmbH
- Sonja Neubert**, S. 10, NORDMETALL-Vizepräsidentin, Siemens AG
- Lutz Neugebauer**, S. 7, NORDMETALL-Vorstand, Broetje-Automation GmbH
- Cornelius Neumann-Redlin**, S. 9, Die Unternehmensverbände im Lande Bremen e. V.
- Helge Niessen**, S. 7, Die Unternehmensverbände im Lande Bremen e. V.
- Kei Nomura**, S. 41, Kawasaki Heavy Industries, Ltd.
- Bernd Odoj**, S. 32 ff., ml&s manufacturing, logistics and services GmbH & Co. KG
- Joachim Ossmann**, S. 9, Agentur für Arbeit Bremen-Bremerhaven
- Dr. Thomas Piehler**, S. 62, ehemals Philips GmbH
- Steffen Pohl**, S. 10, VU-Vizepräsident, ACALOR TECHNIK SCHEEL GmbH
- Udo Possin**, S. 34, ml&s manufacturing, logistics and services GmbH & Co. KG
- Nebras Qreni**, S. 27, RWTH Aachen University
- Heike Reinholtz**, S. 33, ml&s manufacturing, logistics and services GmbH & Co. KG
- Sandra Richter**, S. 36, NORDMETALL-Stiftung
- Detlef Riedel**, S. 32, 35, ml&s manufacturing, logistics and services GmbH & Co. KG
- Janine Rudolph**, S. 11, NORDMETALL e. V.
- Alberto Ruiz**, S. 55, Airbus Aerostructures GmbH
- Dr. Peter Schlaffke**, S. 5, 46 ff., NORDMETALL e. V.
- Melanie Schlotzhauer**, S. 5, 63, Präsidentin der Behörde für Gesundheit, Soziales und Integration der Freien und Hansestadt Hamburg, SPD
- Chris-David Schmidt**, S. 4, 10, 18 f., Liebherr-Rostock GmbH
- Christian Schmoll**, S. 11, TAMSEN MARITIM GmbH
- Sebastian Schulze**, S. 9, Vereinigung der Unternehmensverbände in Hamburg und Schleswig-Holstein e. V.
- Manuela Schwesig MdL**, S. 40, Ministerpräsidentin des Landes Mecklenburg-Vorpommern, SPD
- Cem Selvi**, S. 22, TKMS GmbH
- Nico Hans Siebert**, S. 7, Unitron Schweißzusatzwerkstoffe GmbH
- Stefan Soost**, S. 5, 46 ff., IG Metall Küste
- Katja Stark**, S. 36 f., NORDMETALL-Stiftung
- Thomas Stock**, S. 26, Pano Verschluss GmbH
- Lena Ströbele**, Titel, S. 8 f., NORDMETALL-Vizepräsidentin, Lürssen Maritime Beteiligungen GmbH & Co. KG
- Marina Tchernetsky**, S. 7, Artificial Intelligence Center Hamburg e. V.
- Daniel Temizkan**, S. 11, NORDMETALL-Vorstand, Liebherr-Rostock GmbH
- Andreas Timm-Giel**, S. 62, Technische Hochschule Hamburg
- André Treppol MdHB**, S. 10, Vizepräsident der Hamburgischen Bürgerschaft, CDU
- Folkmar Ukena**, Titel, S. 3 f., 6 ff., 12, 14, 62, NORDMETALL-Präsident, LEDA Werk GmbH & Co. KG
- Martina Ulrich**, S. 10, IfT Institut für Talententwicklung Nord GmbH
- Anke Vogler**, S. 7, NORDAKADEMIE gemeinnützige AG
- Anna-Elisabeth von Treuenfels-Frowein MdHB**, S. 10, CDU
- Kirsten Wagner**, S. 62, NORDMETALL e. V.
- Nawina Walker**, S. 7, Airbus Operations GmbH
- Dr. André Walter**, S. 10, Airbus Operations GmbH
- Annette Walter**, S. 41, Hamburger Hafen und Logistik Aktiengesellschaft
- Helen Wahrholtz**, S. 36, NORDMETALL-Stiftung
- Torge Wassmann**, S. 19, FAUN Umwelttechnik GmbH & Co. KG
- Gene Wedemeyer**, S. 19, FAUN Umwelttechnik GmbH & Co. KG
- Rolf-A. Weidelt**, S. 9, NORDMETALL-Vorstand, A. Weidelt Systemtechnik GmbH & Co. KG
- Carlo Weidemann**, S. 25, RWTH Aachen University
- Eleonora Wewer**, S. 30, 55, Liebherr-Rostock GmbH
- Melody Wiemer**, S. 4, 10, 18 f., Liebherr-Rostock GmbH
- Dr. Michael Winkler**, S. 11, HELLA GmbH & Co. KGaA
- Jesse Winter**, S. 19, Zöllner Signal GmbH

## Ehrensenatorwürde

**Prof. Walter Conrads** (Foto r. klein), Kuratoriumsmitglied der NORDMETALL-Stiftung, ist von der Technischen Universität Hamburg (TUHH) mit der Ehrensenatorwürde ausgezeichnet worden. Damit würdigten das Präsidium unter Andreas Timm-Giel, der Hochschulrat mit seiner Vorsitzenden Prof. Ellen Ivers-Tiffée sowie Gäste aus Wissenschaft und Wirtschaft das langjährige Wirken Conrads für die Universität. In der Zeit von 2003 bis 2024 bestimmte der frühere Philips-Topmanager als erster gewählter Vorsitzender des Hochschulrats die strategische Ausrichtung der TU Hamburg maßgeblich mit.

Hamburgs Wissenschaftsstaatsrätin Dr. Eva Gümbel betonte in ihrem Grußwort: „Walter Conrads hat durch sein beispielhaftes ehrenamtliches Engagement und seine berufliche Laufbahn die Verbindung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft gestärkt und damit die TU Hamburg zu einem Leuchtturm der Innovation im Norden gemacht.“

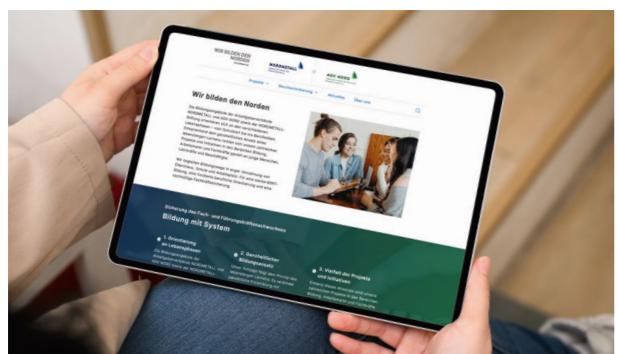


Stolze Gratulanten (Foto oben, v. l.): Thomas Lambusch, Kirsten Wagner (beide NORDMETALL-Stiftung), Folkmar Ukena (NORDMETALL-Präsident), Dr. Thomas Piehler (ehem. Philips).

Zu dem Festakt in Hamburg-Heimfeld waren Mitte September zahlreiche Weggefährten des Diplom-Ingenieurs gekommen. Conrads selbst dankte den Mitgliedern des Präsidiums und des Hochschulrates für die ungewöhnlich vertrauensvolle Zusammenarbeit. *BiB*

## Neuer Auftritt für wir-bilden-den-norden.de

Mit dem Relaunch der Plattform wir-bilden-den-norden.de setzt NORDMETALL ein Zeichen für eine zukunftsorientierte Fachkräftesicherung in Norddeutschland. Der modernisierte Webauftritt stärkt die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Schulen und macht Ausbildung sowie berufliche Weiterentwicklung in der Region sichtbarer.



### STANDPUNKTE-PODCAST

Der Politik-Podcast des Hauptgeschäftsführers der norddeutschen Metall- und Elektroindustrie Dr. Nico Fickinger.

**Thema: Herbst-Konjunktur 2025**



Fotos: iStock/BongkarnThanyakij; Christian Bittcher /TU Hamburg



**Ich lese „Standpunkte“, weil ...**

„... es praxisnah vermittelt, wie Inklusion in der Metall- und Elektroindustrie funktioniert.“

Senatorin Melanie Schlotzhauer (SPD), Präsidentin der Behörde für Gesundheit, Soziales und Integration der Freien und Hansestadt Hamburg



Ihr Verbandshotel lädt Sie zu Tagungen, Kulturveranstaltungen und Feierlichkeiten ein:

- Viel Platz für Ihre Kreativität
- Moderne Technik mit hybriden Tagungsmöglichkeiten
- Elegantes Design
- Angenehme Atmosphäre
- Traditionelles Ambiente
- Kulinarische Köstlichkeiten



**Exklusives Angebot  
für Verbandsmitglieder:**

10 % auf die Tagungspauschale & Übernachtung inkl. Frühstück (Logis)

Buchen Sie Schloss Hasenwinkel für Ihre Tagung, Konferenz, Seminare oder Workshops. Schaffen Sie ein besonderes Erlebnis für alle Teilnehmenden.

[www.tagungsschloss.de](http://www.tagungsschloss.de)

Tel.: 03847 / 66140

*Schloss Hasenwinkel*



TAGUNGSHOTEL DER WIRTSCHAFT