



Perspektiven

HUMAN RESOURCES

Lernen und wachsen

12.01.2026, 6 Min. Lesedauer

Walter Schön, neuer Geschäftsführer Personal, erklärt, wie KHS Herausforderungen wie Fachkräftemangel, Recruiting, Wissenstransfer und Künstliche Intelligenz angeht. Er wirft einen frischen Blick auf das Unternehmen und findet viel Übereinstimmung zwischen seinen persönlichen Werten und denen des Maschinen- und Anlagenbauers.

FOTOGRAFIE / ILLUSTRATION

Frank Reinhold

TITELFOTO

Den neuen Geschäftsführer Personal bei KHS, Walter Schön, beschäftigt vor allem der Fachkräftemangel, den es mit einer starken Arbeitgebermarke, Ausbildung, Wissenstransfer sowie mit Hilfe von Automation und KI zu bekämpfen gelte.

Eine der drängendsten Herausforderungen im Bereich Human Resources ist der Fachkräftemangel – nicht erst seit heute. Das gilt auch für KHS: Hier gelten zum Beispiel qualifizierte Entwickler, Konstrukteure, Mechatroniker, Inbetriebnahme- und Servicetechniker oder Fachkräfte für Metallbearbeitung neben den Kollegen in Verwaltung und Vertrieb als Garanten für Kompetenz und Qualität des Dortmunder Systemanbieters. Eine der Ursachen für die Verknappung am Personalmarkt ist die Überalterung der Gesellschaft, und eine Besserung ist nicht in Sicht. „Das Problem ist besonders in Deutschland sehr ausgeprägt“, erklärt Walter Schön, seit Juni 2025 Geschäftsführer Personal (CHRO) bei KHS. „Aktuell gehen die Babyboomer in den Ruhestand. Da die geburtenstarken Jahrgänge gerade das Rentenalter erreichen, müssen wir sehr viele neue Mitarbeitende einstellen, um unsere Personalstärke überhaupt zu halten.“ Bereits ⁷ 2022 schätzte man, dass der Salzgitter-Konzern, zu dem KHS gehört, innerhalb von zehn Jahren aufgrund des demographischen Wandels 25 bis 30 Prozent der Mitarbeitenden verliert.

„Um uns im Wettbewerb um Talente zu behaupten, werden wir KHS als starke Arbeitgebermarke positionieren.“



Walter Schön
Geschäftsführer Personal (CHRO) bei KHS

Neues Know-how durch Ausbildung

Was unternimmt KHS, um dieser Situation zu begegnen? „Ein wichtiger Hebel ist für uns die technische, handwerkliche oder kaufmännische Berufsausbildung“, sagt Schön. „Allein an unseren fünf deutschen Standorten stellen wir jedes Jahr in sechs Ausbildungsberufen bis zu 55 Schulabgänger ein. Zudem verbinden wir in drei dualen Studiengängen Theorie und Praxis. Dafür kombinieren wir ein Studium von Elektrotechnik, Wirtschaftsingenieurwesen oder Wirtschaftsinformatik mit den jeweils passenden Ausbildungsgängen. Um neues Know-how zu entwickeln, bietet das Unternehmen Studierenden außerdem Praktika und Werkstudenten-Jobs an. Absolventen schließlich können direkt oder in Traineeprogrammen einsteigen.“

Arbeitgebermarke stärken

Die wichtigste Voraussetzung, um neue Mitarbeiter zu gewinnen, seien jedoch die Bekanntheit und Attraktivität eines Unternehmens: „Um uns im Wettbewerb um Talente zu behaupten, werden wir uns als starke Arbeitgebermarke positionieren“, betont Schön. „Wir müssen noch besser vermitteln, was uns ausmacht, wie leistungsfähig wir sind und was wir Mitarbeitenden und Bewerbern zu bieten haben.“ Einen Fokus legt der Geschäftsführer Personal auf den Ausbau zielgruppengerechter Kommunikation in sozialen Netzwerken: Während man Berufserfahrene und Absolventen meist auf LinkedIn antreffe, würde man zum Beispiel Schüler und Schulabgänger heute eher bei Tiktok erreichen.



Walter Schön

Geschäftsführer Personal (CHRO) bei KHS

„KI bietet große Chancen –
allerdings muss der
Mensch immer in der
Verantwortung bleiben.“

Frühzeitiger Wissenstransfer als Erfolgsfaktor

Angesichts des Ausscheidens besonders erfahrener Mitarbeitender steht die auch Bewahrung des bestehenden Fachwissens im Fokus: Damit die Nachfolgeplanung gelingt, sei es entscheidend, dieses nicht erst beim Ausscheiden, sondern frühzeitig zu übertragen. Ziel ist es, kritisches Know-

how systematisch zu sichern und an potenzielle Nachfolger weiterzugeben. Das gelingt mit Hilfe von strukturierten Übergabeprozessen, ergänzt durch Schulungen. Hinzu kommen Dokumentation und Wissensmanagement – auch mit Hilfe digitaler Werkzeuge. So stellt KHS sicher, dass Schlüsselkompetenzen erhalten bleiben und die Kontinuität im Unternehmen gewährleistet ist.

Automatisierung und KI als Chance

Zur Lösung beitragen könnten auch die aktuellen Themen Künstliche Intelligenz und Automatisierung, findet Schön: „Automatisierung und Industrie-Roboter etwa setzen wir bei KHS nicht ein, um primär Personal abzubauen. Vielmehr gestalten wir damit die Arbeitsplätze ergonomischer und schließen Lücken, die fehlende Menschen im Betrieb hinterlassen.“ Dass KI sich heute schon in praktisch allen Prozessen auswirke und große Chancen biete, sei kein Geheimnis. Allerdings müsse sich der Umgang damit konsequent an den Unternehmenswerten orientieren: „Der Mensch muss immer in der Verantwortung bleiben“, insistiert Schön und lobt in diesem Zusammenhang den offenen und partnerschaftlichen Austausch mit Betriebsräten, in Grundsatzfragen ebenso wie bei konkreten Themen. Auch darüber hinaus sind die ersten Begegnungen des CHRO mit Arbeitnehmervertretern sehr positiv verlaufen – für ihn Ausdruck einer Sozialpartnerschaft auf Augenhöhe.

„Eine gesunde Unzufriedenheit mit dem Status Quo sorgt dafür, dass der Wille zu ständiger Verbesserung in unserer Kultur fest verankert ist.“



Walter Schön

Geschäftsführer Personal (CHRO) bei KHS

Zunehmend international

Eine weitere Herausforderung für die HR-Arbeit sieht Schön in der Internationalisierung von Geschäft und Unternehmen: „Das ist ganz klar der Wachstums- und Erfolgsmotor von KHS. Deshalb haben wir seit 2021 auf der ganzen Welt jährlich rund 200 neue Stellen geschaffen – und damit auch Arbeitsplätze in Deutschland gesichert.“ Die zunehmende Ausrichtung als global tätige Unternehmensgruppe erfordere die Unterstützung von HR vor Ort sowie die internationale Vernetzung der HR-Arbeit. Zudem müsse die Arbeitgebermarke international an Bekanntheit und Strahlkraft gewinnen. Diese Aspekte der Internationalisierung stellen für Schön ebenfalls wichtige Handlungsfelder in seiner neuen Position dar.

Erfolgreich durch Exzellenz und Innovation

Beeindruckend an seinem neuen Arbeitgeber findet der gebürtige Österreicher vor allem den Unternehmenserfolg unter derzeit eher widrigen Rahmenbedingungen. Ausschlaggebend dafür seien aus seiner Sicht die sehr gute operative Exzellenz, alleinstellende Innovationen wie das ↗ **Nature MultiPack** oder ↗ **Plasmax** sowie eine hohe Kostendisziplin – gerade hier hätten die Kollegen in den letzten Jahren sehr viel geleistet. „Hinzu kommt eine gesunde Unzufriedenheit mit dem Status Quo“, beobachtet Schön. „Sie sorgt dafür, dass der Wille zu ständiger Verbesserung in der Kultur von KHS fest verankert ist.“ Positiv überrascht haben ihn zudem die sehr gut eingespielten und schlanken Prozesse. Viele Fragen ließen sich so sehr pragmatisch lösen – sozusagen mit Handschlagmentalität.



↑
Wichtig sind Schön Transparenz in
Entscheidungsfindung und
Kommunikation, Verlässlichkeit sowie
Wertschätzung und Anerkennung.

Zur Person: Walter Schön

Der in Vorarlberg geborene Österreicher studiert Elektronik und Nachrichtentechnik sowie BWL. In den Beruf startet er 1995 als SAP-Berater, spezialisiert auf HR-Informationssysteme. Von 2006 bis 2012 ist er als HR-Führungskraft in verschiedenen Positionen im Vergütungs-management tätig. Es folgt der Wechsel zum thyssenkrupp-Konzern. 2019 wird er Geschäftsführer Personal (CHRO) bei thyssenkrupp Uhde. Seit Juni 2025 ist der 50-Jährige in gleicher Funktion bei KHS.

Frühe Begegnung

Seine erste Berührung mit dem Dortmunder Maschinen- und Anlagenbauer liegt übrigens deutlich länger zurück als der Erstkontakt über den Headhunter: „Mein Vater war Abteilungsleiter für die Flaschenabfüllung bei Rauch Fruchtsäfte – einem Kunden von KHS. Wann immer ich ihn als Jugendlicher zur Arbeit begleitet habe, konnte ich die Anlagen im laufenden Betrieb sehen.“ Als er Ende 2024 mit KHS für die mögliche neue Aufgabe in Kontakt kommt, ist das Unternehmen für Schön jedenfalls keineswegs ein unbeschriebenes Blatt.

Werte im Fokus

Bei seinem Eintritt in die Geschäftsleitung stellt sich Schön den Mitarbeitenden nicht nur mit Stationen seiner beruflichen Laufbahn vor, sondern beschreibt vor allem seine Werte als Mensch und Führungskraft: „An erster Stelle steht für mich Fürsorge. Ich will wirklich Sorge dafür tragen, dass unsere Kollegen auf der ganzen Welt gesund bleiben und sicher arbeiten können.“ Wichtig sind ihm zudem Transparenz in Entscheidungsfindung und Kommunikation – vor allem in der Zusammenarbeit mit Betriebsräten –, Verlässlichkeit sowie Wertschätzung und Anerkennung. Charakteristisch für ihn ist auch seine Leistungsorientierung: „Wenn wir sehen, dass jemand sein Potenzial nicht ausschöpft, lassen wir es nicht

laufen. Wir prüfen dann, ob die Person mit den richtigen Aufgaben betraut ist, oder ob wir mit Training unterstützen können.“ Dazu passe ein Motto, das Kai Acker, der Vorsitzende der KHS-Geschäftsführung, geprägt hat: „Wahrheit und Klarheit vor Harmonie“. Als CHRO vertrete auch er diese Position: „Feedback ist ein Geschenk, das unseren Mitarbeitenden ermöglicht, zu lernen und zu wachsen.“ Überhaupt sieht Schön viel Übereinstimmung zwischen seinen persönlichen Werten und denen, die bei KHS gelebt werden.

Noch Fragen?

Walter Schön

KHS GmbH, Dortmund

+49 231 569 1255

walter.schoen@khs.com