VON RUNDSTEDT

Handelsblatt
**RESEARCH** INSTITUTE

# DIE ZUKUNFTS-FÄHIGKEIT VON UNTERNEHMEN UND BESCHÄFTIGTEN NACHHALTIG STÄRKEN.

Sicherheit, Fortschritt & Menschlichkeit.

# INHALT


03 EXECUTIVE SUMMARY

04 VORWORT VON SOPHIA VON RUNDSTEDT

05 MIT DER WORKFORCE TRANSFORMATION DIE BUSINESS TRANSFORMATION BESCHLEUNIGEN

08 WELCHE TREIBER PRÄGEN DIE TRANSFORMATION VON UNTERNEHMEN?

11 WORKFORCE TRANSFORMATION ALS KONZEPTIONELLER RAHMEN DES PERSONALMANAGEMENTS

21 DAS BEREITS GELEBTE KONZEPT DER WORKFORCE TRANSFORMATION

24 BUSINESS- UND WORKFORCE TRANSFORMATION IM UND DURCH DAS MANAGEMENT VORLEBEN

27 DIE INTERAKTION VON BUSINESS- UND WORKFORCE TRANSFORMATION STUFENWEISE IMPLEMENTIEREN

29 DREI ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE WORKFORCE TRANSFORMATION – VON JEDEM UNTERNEHMEN INDIVIDUELL UMZUSETZEN

30 FAZIT

# EXECUTIVE SUMMARY

Die vorliegende Studie untersucht die Perspektive von Unternehmensentscheidern im gehobenen Mittelstand und in Konzernen auf die Workforce Transformation und ihr Zusammenspiel mit der Business Transformation als wesentlichen Erfolgstreiber für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten.

Zwei von drei Befragten gaben an, dass dem Faktor Personal in den nächsten Jahren eine zunehmende Bedeutung für den Geschäftserfolg zukommt. Der naheliegende Aspekt sind Personalengpässe, die sich bereits heute z. B. aufgrund des demografischen Wandels und der steigenden Nachfrage nach Experten für Digitalisierung und KI in mehr als der Hälfte der Unternehmen abzeichnen. Im Gegensatz zu früheren Zeiten geprägt durch einen Wechsel von Aufschwungphase mit Personalaufbau und Krisenphase mit Personalabbau gilt es jetzt, neue Herangehensweisen zu entwickeln, um die Geschäftsrisiken aus Personalunterdeckung und steigenden Personalkosten zu bewältigen.

Bereits heute kennen vier Fünftel der befragten Entscheider das Konzept der Workforce Transformation, das darauf abzielt, qualifizierte Mitarbeitende an den passenden Stellen zu wettbewerbsfähigen Kosten verfügbar zu halten. Dabei gilt es, in den vier Aufgabenbereichen Analyse & Planung, Steuerung & Umsetzung, Mobilisierung & Kommunikation und Begleitung von Veränderungswegen kurz- und mittelfristige Lösungen zu konzipieren und umzusetzen, die die langfristige Transformation des Unternehmens auf den Ebenen Business und Workforce sicherstellen.

Das Zielbild der passenden Qualifikation wird nicht isoliert betrachtet, sondern in den Kontext des betrieblichen Lernens und der Bereitschaft zur internen Veränderung bei den Mitarbeitenden gestellt. Dabei bleiben wettbewerbsfähige Personalkosten stets ein wichtiger Aspekt.

Die Analyse des Qualifikationsbedarfs und der vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden sowie die strategische Personalplanung haben sich bereits in der Hälfte der befragten Unternehmen als Leitinstrumente etabliert. Dies ist sicherlich ein positiver Trend, zeigt aber auch, dass in der anderen Hälfte der Unternehmen noch Überzeugungs- und Vorbereitungsarbeit geleistet werden muss, um die Transformation erfolgreich zu bewältigen.

Die Zukunftsfähigkeit ihrer Belegschaft hinsichtlich des Qualifikationsniveaus bewerten 98 Prozent als gut oder eher gut. Dies zeugt von einem großen Vertrauen der Top-Manager in ihre Beschäftigten, das für den Erfolg der Transformation nicht zu unterschätzen ist. Aufgrund der Dynamik von Technologien und Märkten ist eine stärkere Differenzierung und Früherkennung von Risiken der personellen Unter- bzw. Überdeckung empfehlenswert. Beide Risikotypen führen unweigerlich zu einer Schwächung der Wettbewerbsfähigkeit.

Der Erfolg einer Transformation steht und fällt mit einem intelligenten Stakeholder-Management. Wenn die Workforce Transformation als eine zentrale Ebene der Unternehmenstransformation ihre Wirkung entfalten soll, kommt es auf die Kommunikationsstrategie in Richtung der Beschäftigten, des Betriebsrats und der Gewerkschaften an. Hier ist der emotionale Aspekt erfolgskritisch, sodass die konkrete Transformation immer zugleich Köpfe und Herzen gewinnen sollte. Gelingt dies, kann auch die mangelnde Flexibilität der Beschäftigten bei erforderlichen Anpassungen, die heute 40 Prozent der befragten Entscheider als größte Herausforderung beim Faktor Personal ansehen, konstruktiv beeinflusst werden.

Knapp die Hälfte der befragten Entscheider arbeitet derzeit noch mit dem klassischen Ansatz der seriellen Abfolge von Business- und Workforce Transformation. Hier dominiert die Ebene der Geschäftsmodell-Innovation, deren Prämissen dann in der Folge personalseitig umgesetzt werden müssen. Immerhin hat sich in 26 Prozent der befragten Unternehmen bereits ein dynamischer Abgleich zwischen der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und der Personaltransformation der Belegschaft etabliert. Es wäre wünschenswert, dass von dieser Gruppe deutlich mehr Impulse in Richtung der Mehrheit der Unternehmen ausgehen würden. Erst die kontinuierliche Wechselwirkung und das konstruktive Spannungsverhältnis zwischen beiden Ebenen der Unternehmenstransformation entfalten die notwendige Veränderungsenergie und verdoppeln die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten.

# **VORWORT**
# VON SOPHIA VON RUNDSTEDT

Im Gegensatz zu den Prognosen des vergangenen Jahres, die zumindest eine minimale wirtschaftliche Erholung voraussagten, wird 2024 durch die Schlagworte De-industrialisierung, Restrukturierung und Negativ-Wende am Arbeitsmarkt geprägt. Die Symptome scheinen mit einer klassischen Rezession vergleichbar, sind aber tatsächlich auf einen tiefgreifenden Umbau der deutschen Volkswirtschaft, insbesondere ihres traditionell starken Industriesektors, zurückzuführen.

Die aktuellen Anstrengungen zur Umsetzung der kurzfristigen Restrukturierungen und der damit verbundenen Personalveränderungen sind zweifellos dringend und wichtig, aber wir dürfen gerade jetzt die Herausforderungen der längerfristigen Transformation der Unternehmen und ihrer Beschäftigten nicht aus dem Blick verlieren. Hier sind für den Weg bis 2030 und darüber hinaus neue Ansätze gefragt, die wir jetzt gemeinsam entwickeln sollten.

In jüngster Zeit wurden wichtige Studien zu den Themen Geschäftsmodell-Innovation und Workforce Transformation veröffentlicht. Die vorliegende Studie knüpft an deren Ergebnisse an und konzentriert sich auf die Verknüpfung von Business- und Workforce Transformation. Im Gegensatz zu den jüngeren Studien zur Workforce Transformation, in denen Personalverantwortliche befragt wurden, werden in der vorliegenden Studie Unternehmensentscheider befragt, um deren Business-Perspektive auf die Workforce Transformation und deren Rückwirkungen auf die Geschäftsmodelle zu ermitteln.

Heute werden beide Transformationsebenen von den Unternehmen meist noch getrennt voneinander bearbeitet und jeweils von spezialisierten Beratungsexperten unterstützt. Für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und ihren Mitarbeitenden wird es in den nächsten Jahren entscheidend sein, diese beiden Ebenen viel stärker als bisher miteinander zu verbinden.

Unsere Studie möchte Entscheider in Business- und HR-Funktionen bei der Umsetzung der interagierenden Transformation unterstützen und gleichzeitig Impulse für die entstehenden Ökosysteme der Workforce Transformation geben. Wir freuen uns über ein offenes Feedback und konstruktive Gespräche zu unserer Studie.

Düsseldorf, 9. Oktober 2024

# MIT DER WORKFORCE TRANSFORMATION DIE BUSINESS TRANSFORMATION BESCHLEUNIGEN

Digitalisierung & KI, Dekarbonisierung, Demografie und die radikalen Veränderungen der geopolitischen Rahmenbedingungen fordern aktuell die Aufmerksamkeit von Unternehmen und stoßen dort notwendige Transformationsprozesse an, die tiefgreifender und langfristiger sind als frühere Restrukturierungen und Reorganisationen.

Ohne die Neuaufstellung ihrer Geschäftsmodelle werden viele Unternehmen am Markt nicht überleben. Fast ein Drittel der CEOs in Deutschland gab im Rahmen des 27. Global CEO Survey von PwC an, dass ihr Unternehmen ohne Transformation in zehn Jahren nicht mehr wirtschaftlich überlebensfähig sein wird.[1]

Die dafür notwendigen Transformationen von Business und Workforce verlaufen nicht linear, sondern zeitlich parallel und eng miteinander vernetzt. Aus diesem Grund müssen Unternehmenslenker bei der strategischen Auseinandersetzung mit diesen Themen alle Aspekte im Blick haben und aufeinander abstimmen.

Dies wird in Zukunft auch verstärkt die Beschäftigten betreffen. Auch die Belegschaften stehen vor großen Anpassungsprozessen. Digitalisierung, KI und Dekarbonisierung verändern die benötigten Qualifikationen. Der demografische Wandel führt dazu, dass diese seltener vorhanden sind. Neben den Veränderungen der Arbeitsbedingungen und -plätze durch neue Technologien wird die Rekrutierung von Arbeitskräften bei zunehmenden Engpässen wichtiger. Diese Engpässe werden verstärkt durch Wünsche der Beschäftigten nach mehr Flexibilität und Qualifikationsanforderungen der Arbeitgeber.

Daher ist eine mit der Business Transformation einhergehende Transformation der Workforce unerlässlich. Die Transformation von Geschäftsmodellen ist zwar aufgrund des immensen Veränderungsdrucks durch die oben genannten Megatrends für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit entscheidend. Die Transformation wird

[1] Vgl. PwC (2024): Workforce Transformation: Zwischen Zuversicht und Veränderungsdruck – Die Ergebnisse des 27. Global CEO Survey von PwC zum Thema Workforce Transformation. Online verfügbar unter: https://www.pwc.de/de/workforce-transformation/workforce-transformation-zwischen-zuversicht-und-veraenderungsdruck.html.

aber nur dann wirklich erfolgreich verlaufen, wenn sich dieser Wandel auch in der Weiterentwicklung, Anpassung und Flexibilisierung der Belegschaft widerspiegelt.

Die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal zu wettbewerbsfähigen Kosten wird ebenso erfolgskritisch sein wie neue Geschäftsmodelle, die sich auf den beschleunigten Märkten und vor dem Hintergrund radikal wirkender Technologien bewähren. Die bisherige chronologische Abfolge von Business Transformation und Personalveränderung wird zunehmend durch eine sich wechselseitig bedingende Weiterentwicklung abgelöst.

Ein Grund dafür ist die strategische Bedeutung des Faktors Personal für den Geschäftserfolg. Alle im Rahmen dieser Studie befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider sehen dies als gegeben an. Und diese Bedeutung wird in den kommenden drei Jahren sogar noch zunehmen. Davon sind 65 Prozent der Befragten überzeugt (siehe **Abb. 1**).

Weniger als ein Fünftel der befragten Entscheider geht davon aus, dass die Bedeutung des Faktors Personal abnehmen wird. Beide Auffassungen – aktuelle und künftige Bedeutung – werden durch die ebenfalls im Rahmen dieser Studie befragten Expertinnen und Experten aus Kanzleien für Arbeitsrecht sowie Unternehmensberatungen bestätigt.

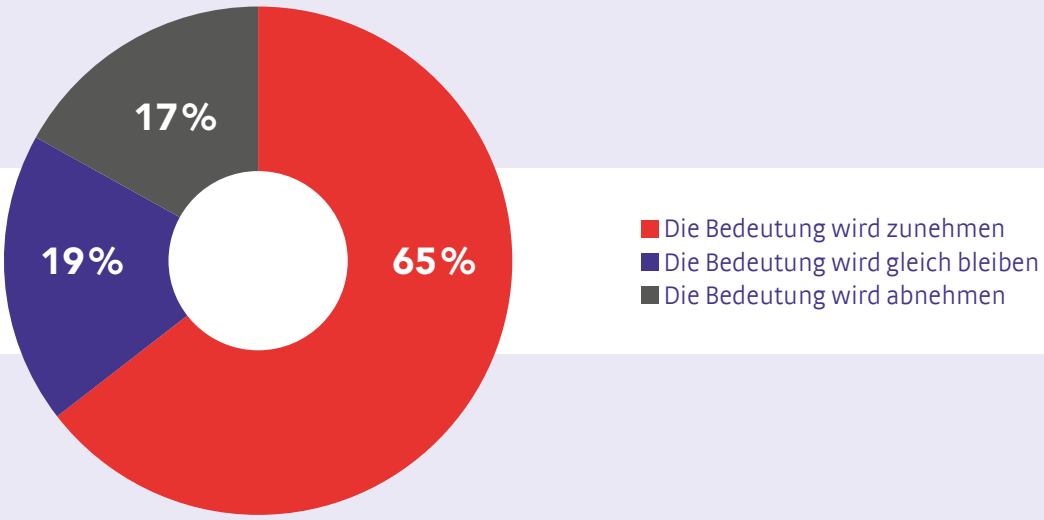
Auch im 27. Global CEO Survey von PwC gab gut die Hälfte der befragten deutschen CEOs an, dass fehlende Kompetenzen in der Belegschaft ein wesentliches Hindernis bei der Neuaufstellung des Unternehmens und der zukunftsorientierten Wertschöpfung sei.[2]

Für den zukünftigen Geschäftserfolg der Unternehmen ist es wichtig, dass sich diese Einschätzung der großen Bedeutung auch in der Realität der Unternehmen zeigt. Wenn der Faktor Personal als wichtig erachtet wird, dann müssen die Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider dafür sorgen, dass sich dies in ihrem Handeln widerspiegelt und im betrieblichen Alltag von Unternehmen gelebt wird. Daher wird auch zu Recht von der dualen Transformation[3] gesprochen, die operative Exzellenz und innovative Adaptation als kontinuierliche Aufgabe für alle Stakeholder definiert.

Abb. 1

**BEDEUTUNG DES FAKTORS PERSONAL FÜR DEN GESCHÄFTSERFOLG IN DEN KOMMENDEN DREI JAHREN**

Anteil der befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider;
Differenz zu 100 % ist bedingt durch Rundung




Quelle: Handelsblatt Research Institute / von Rundstedt

[2] Vgl. PwC (2024): Workforce Transformation: Zwischen Zuversicht und Veränderungsdruck – Die Ergebnisse des 27. Global CEO Survey von PwC zum Thema Workforce Transformation. Online verfügbar unter: https://www.pwc.de/de/workforce-transformation/workforce-transformation-zwischen-zuversicht-und-veraenderungsdruck.html.

[3] Vgl. Werner, H. / Michailov, G. (2023): Duale Transformation zur Sicherung der Zukunft – Wie Unternehmer disruptive Trends und Turbulenzen der aktuellen Welt erfolgreich meistern – in: NWB Sanieren 2/2023, S. 40 – 46.

Die Workforce Transformation leistet hierzu einen essenziellen Beitrag. Wird sie zukünftig nicht Teil des strategischen Handelns der Unternehmensführung, werden die Unternehmen an Wettbewerbsfähigkeit und Markterfolg verlieren. Genau hier setzt die vorliegende Studie an. Sie markiert einen Startpunkt für Vorstände und Geschäftsführungen, als Pendant zur Business Transformation die Workforce Transformation ihres Unternehmens auf den Weg zu bringen. Die hier vorgestellten Impulse sollen Entscheiderinnen und Entscheider in größeren und mittelständischen Unternehmen ermutigen, ihr Modell einer kontinuierlichen Interaktion zwischen der Geschäftsmodell-Anpassung und der Personaltransformation zu entwickeln.
Zu diesem Zweck umfasst diese Studie die folgenden vier inhaltlichen Schwerpunkte:

1. **Die wesentlichen Treiber der Business Transformation**
2. **Zentrale Bausteine der Workforce Transformation**
3. **Skizze der Herausforderungen von Unternehmen bei ihrer Workforce Transformation**
4. **Die entscheidenden Erfolgsfaktoren bei der Workforce Transformation**

## UMFRAGEN UND EXPERTENINTERVIEWS

Die Erkenntnisse dieser Studie basieren – neben bestehender Literatur – im Wesentlichen auf zwei Umfragen sowie Interviews mit Expertinnen und Experten aus der Praxis. Für die erste Umfrage wurden zwischen dem 23. und 30. Mai 2024 124 Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider aus dem Top-Management – Geschäftsinhaberinnen und -inhaber, Mitglieder von Geschäftsführung oder Vorstand – online in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut YouGov befragt. Diese Personen stammen nahezu vollständig aus Unternehmen mit 5.000 und mehr Beschäftigten. Gegenstand der Umfrage waren die Themen Personalorganisation und Workforce Transformation.

Die gleichen Fragen – in leicht angepasster Form – wurden Anfang Juni auch 16 Personen aus Kanzleien für Arbeitsrecht sowie aus Unternehmensberatungen gestellt. Während sich aus den Antworten der Unternehmensentscheiderinnen und -entscheidern eine Innensicht auf die Themen ergibt, stellt diese Befragung eine Außensicht dar.

Darüber hinaus wurden Interviews mit Expertinnen und Experten aus der Praxis – aus Unternehmen sowie Kanzleien für Arbeitsrecht und Unternehmensberatungen – geführt. Diese sind in aggregierter Form, als Kurzinterview oder Zitat in der Studie abgebildet.

# **WELCHE TREIBER PRÄGEN** DIE TRANSFORMATION VON UNTERNEHMEN?

Die Unternehmen agieren bereits heute in einem Umfeld, in dem grundlegende Veränderungen von Märkten und Technologien mit höherer Intensität und größerem Zeitdruck hoch dynamische Anpassungen erfordern, die ihrerseits auch Treiber für die Workforce Transformation sind.

Zu den größten Transformationstreibern zählen in der Bundesrepublik die Megatrends Digitalisierung & KI, Demografie und Nachhaltigkeit. Sie erzeugen einen hohen Veränderungsdruck, der allerdings je nach Branche, Marktumfeld und Wettbewerbsbedingungen unterschiedlich ausgeprägt ist. Daher sollten Unternehmen ihren individuellen Transformationsansatz entwickeln.

So führen beispielsweise die verschiedenen Aspekte von Digitalisierung & KI wie zum Beispiel Automatisierung, der Einsatz von Robotern sowie künstliche Intelligenz zu einem Wandel der Geschäftsmodelle und der Unternehmensorganisation. Gleichzeitig verändert sich das Tätigkeitsspektrum der Beschäftigten in den Unternehmen. Damit einhergehend verändern sich ebenfalls die Qualifikationsanforderungen. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft geht davon aus, dass bis 2030 jede vierte Frau und jeder dritte Mann in neuen Berufsfeldern aus- oder weitergebildet werden muss.[4]

Darüber hinaus führen Digitalisierung & KI zu einer grundlegenden Veränderung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsplätze. Die Flexibilität hinsichtlich Arbeitsort und -zeit erhöht sich. Ebenfalls wandeln sich die Beschäftigungsarten. Neben der traditionellen Festanstellung spielen Freelancer, Mitarbeitende von Offshoring-Partnern und Gig-Worker eine zunehmende Rolle.

Ein für die Unternehmen entscheidender Aspekt der demografischen Entwicklung ist der Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials in Deutschland. Mit dem nun beginnenden Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Arbeitsmarkt stehen künftig weniger Erwerbspersonen zur Verfügung. Nach verschiedenen Schätzungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung wird sich das Erwerbstätigenpotenzial in Deutschland im Zeitraum von 2020 bis 2035 um voraussichtlich etwa sieben Millionen Menschen verringern. Das genaue Ausmaß hängt davon ab, inwieweit ungenutzte Arbeitskräftepotenziale besser in den Arbeitsmarkt integriert werden. Dazu gehören Frauen, Menschen mit Behinderung, ältere Beschäftigte, Teilzeitbeschäftigte sowie Zugewanderte. Allerdings dürfte dies nicht ausreichen, um die Lücke komplett zu schließen. Insofern werden die Unternehmen gesamtwirtschaftlich mit einem zunehmenden Arbeitskräftemangel konfrontiert. Allerdings ist unklar, inwiefern eine mögliche Unterdeckung durch Digitalisierung und Automatisierung aufgefangen werden kann. Vermutlich werden die meisten Unternehmen das Phänomen der Gleichzeitigkeit von Unter- und Überdeckung von Personal bewältigen müssen. Aktuell ist der Fokus in vielen Unternehmen noch zu einseitig auf die demografisch bedingten Personalengpässe ausgerichtet, wie auch die Befragung zeigt.

Nur drei Prozent der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen noch nicht von Personalengpässen betroffen sei (siehe **Abb. 2**). Alle anderen nehmen bereits erste Auswirkungen des Mangels wahr. Am häufigsten wird dabei von einem steigenden Aufwand beim Recruiting berichtet. Es gibt weniger potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten auf dem Arbeitsmarkt, sodass es für die Unternehmen schwieriger wird, offene Stellen zu besetzen. Aus dem Engpass resultieren jedoch auch bereits direkte Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit. So beobachten 44 Prozent der Unternehmen Verzögerungen bei der Auftragsbearbeitung. Die negativen Folgen für betriebswirtschaftliche Kenngrößen wie Umsatz und Profitabilität sollten nicht unterschätzt werden. Längerfristig leiden auch das Image als zuverlässiger Geschäftspartner und die Kundenbindung.

[4] Vgl. von Kettler, B. (2022): Workforce Transformation in drei Stufen. Erschienen am 18. Februar 2022 online unter https://changement-magazin.de/tools/workforce-transformation-in-drei-stufen/

Entscheidend für den Geschäftserfolg und die Wettbewerbsfähigkeit in Zukunft ist die Art und Weise, wie Unternehmen auf chronische Personalengpässe reagieren, die in der Vergangenheit weitestgehend unbekannt waren. Ein Kernaspekt der Workforce Transformation ist daher eine Abkehr vom situativen Handeln hin zu einer strategischen Planung des Faktors Personal. Vielfach herrscht in den Unternehmen noch eine kurzfristige Wahrnehmung von Personalengpässen vor, die häufig zu Ad-hoc-Maßnahmen wie höheren Budgets für Recruiting und Employer-Branding sowie zu verbesserten Gehaltsangeboten für neue Mitarbeitende führen. Die Effektivität ist meist nicht überzeugend, und mittelfristig betrachtet senken die stark steigenden Personalkosten die Profitabilität des Unternehmens. In Zukunft müssen Unternehmen daher strategisch planen, um Personalengpässe längerfristig zu antizipieren und zu wettbewerbsfähigen Kosten auszusteuern und zugleich eine Personalüberdeckung zu vermeiden.

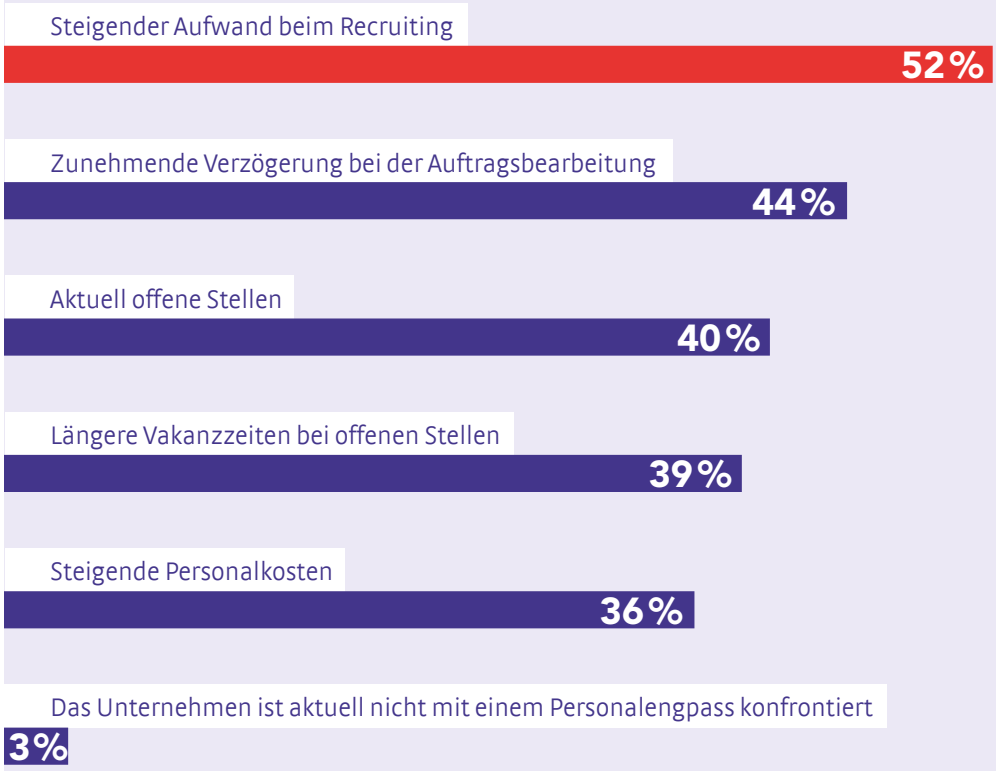
Ein weiterer Transformationstreiber ist die Nachhaltigkeit, insbesondere die Dekarbonisierung. Seien es Kundinnen und Kunden, Investoren oder auch gesetzliche Vorgaben – aus unterschiedlichen Richtungen werden die Unternehmen mit der Erwartung oder Verpflichtung konfrontiert, ihr Handeln nachhaltiger zu gestalten. Auch dies bedingt eine radikale Transformation von Geschäftsmodellen, die auch den Verkauf bzw. die Abwicklung von umfangreichen Geschäftsbereichen, z. B. in der fossilen Energieerzeugung oder in der Verbrennertechnologie der Automobilindustrie, umfassen werden. Je nach Geschwindigkeit und Intensität der Business Transformation stellt die Workforce Transformation die Unternehmen vor große Herausforderungen.

Dazu kommen geopolitische Veränderungen, die das exportorientierte und stark in die globale Arbeitsteilung eingebundene Geschäftsmodell vieler deutscher Unternehmen unter Druck setzen. Gerade das ambivalente

Abb. 2

**BEREITS BEOBACHTBARE AUSWIRKUNGEN VON PERSONALENGPÄSSEN IN DEN UNTERNEHMEN**

Anteil der befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider




Quelle: Handelsblatt Research Institute / von Rundstedt

Verhältnis der USA und Chinas fördert eine erneute Polarisierung der Welt, und damit geht zumindest eine partielle Deglobalisierung einher. Kostenaufwendige Maßnahmen des De-Risking[5] verschlechtern die Profitabiliät. Von den Unternehmen erfordert dies eine Umstellung des Geschäftsmodells sowie eine grundlegende Reorganisation der Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Das setzt Unternehmen unter doppelten Druck: kurzfristig auf Marktveränderungen zu reagieren und längerfristig die Folgen der Megatrends für das eigene Business und die Workforce zu antizipieren.

Im November 2019 hatte von Rundstedt zusammen mit Index Research und dem „Personalmagazin" eine Umfrage unter 540 Personalverantwortlichen durchgeführt. Hier nannten die Befragten neben der Digitalisierung (57 Prozent) besonders häufig noch eine wachsende Komplexität der Aufgaben (37 Prozent) als Treiber für die Workforce Transformation.

Viereinhalb Jahre später sehen sich die Entscheiderinnen und Entscheider in den Unternehmen einem ungleich höheren Transformationsdruck ausgesetzt, der zum einen direkt vom Business getrieben ist, zum anderen aber auch stark von Veränderungen des Faktors Personal geprägt ist. Es wird daher, anhand der Befragung zu sehen sein, wie das Top-Management bereits reagiert und ob die Workforce Transformation bereits ihren Beitrag zur zukunftsfähigen Aufstellung von Unternehmen und Beschäftigten leistet.

**JULIAN KNORR**
GESCHÄFTSFÜHRER, ONESTOPTRANSFORMATION

**Wie wird sich die Bedeutung des Faktors Personal in den Unternehmen in den kommenden drei Jahren verändern?**

Die Bedeutung des Personals wird noch mal deutlich ansteigen. Angesichts des zunehmenden Engpasses auf dem Arbeitsmarkt sollte Personal nicht mehr nur als Ressource gesehen werden, die man nach Belieben auf- und abbauen kann, sondern vielmehr als der wichtigste Faktor, der am Ende das Unternehmen langfristig erfolgreich macht.

Mit zunehmendem Technologieeinsatz wird der Unterschied zum Wettbewerb in Zukunft nicht mehr daran liegen, ob ein Unternehmen eine Technologie noch effizienter einsetzen kann, sondern vielmehr daran, welche Menschen es hat, die diese Technologie bedienen können und dann auch smart damit das Geschäftsmodell beziehungsweise die Kundenbeziehungen weiterentwickeln.

[5] De-Risking bezieht sich auf Maßnahmen, um systemgefährdende Abhängigkeiten von bestimmten Absatz- und Liefermärkten zu reduzieren. Im deutschen Kontext ist hier vor allem China als strategischer Handelspartner gemeint.

# WORKFORCE TRANSFORMATION ALS KONZEPTIONELLER RAHMEN DES PERSONALMANAGEMENTS

Ziel der Workforce Transformation ist es, eine wettbewerbsfähige Belegschaft im Unternehmen für die Zukunft zu sichern und damit die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Zugleich wird die Employability der Mitarbeitenden nach innen und außen kontinuierlich weiterentwickelt. Workforce Transformation ist somit ein strategischer Ansatz, der weit über operative Einzelmaßnahmen hinausgeht. Das Ziel einer wettbewerbsfähigen Belegschaft und der Weg dorthin werden durch die Business Transformation und deren Anforderungen, zum Beispiel an Qualifikationen und Flexibilität, bestimmt. Getrieben durch die dynamische Marktentwicklung besteht eine Interdependenz zwischen Business- und Workforce Transformation. Für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird es entscheidend sein, diesen bidirektionalen Abgleich zwischen beiden Transformationssträngen strategisch und konstruktiv zu gestalten. So kann eine optimal aufgestellte Belegschaft auch wichtige Impulse aus Märkten und Technologien in die Unternehmensentwicklung geben, die aufgrund der vielen externen Faktoren gar nicht mehr allein vom Top-Management zu steuern ist. Die Workforce wird damit selbst zu einem wichtigen internen Treiber der Business Transformation.

Für das Konzept der Workforce Transformation gibt es keine allgemein gültige Definition. Die Ausführungen in dieser Studie basieren auf der folgenden Beschreibung:

Das Ziel von **Workforce Transformation** ist, qualifizierte Mitarbeitende an den passenden Stellen zu wettbewerbsfähigen Kosten an Bord zu haben. Hierzu wird im ersten Schritt die Ist-Situation, d. h. Anzahl und Kompetenzprofile der Mitarbeitenden im Verhältnis zu den Zielpositionen (Soll-Situation), analysiert.

Im zweiten Schritt werden aktive Veränderungen von Mitarbeitenden innerhalb und außerhalb des Unternehmens erreicht. Das Ergebnis ist eine anpassungsfähige Organisation mit veränderungsbereiten Mitarbeitenden mit einem kontinuierlichen Zielfokus auf Wertschöpfung.

**PATRIK-SVEN JAKOB**
DIRECTOR,
ALIX PARTNERS

**Wie wird sich die Personalarbeit in Zukunft verändern?**

Künftig muss die Personalarbeit in den Unternehmen deutlich strategischer werden. Planungen sollten einen Zeithorizont erfassen, der nicht nur die üblichen drei Jahre umfasst, sondern eher fünf bis zehn. Das beinhaltet eine Auseinandersetzung mit der eigenen Demografie im Unternehmen sowie den künftig benötigten Qualifikationsprofilen.

**Wichtig ist demnach eine strategische Personalplanung, oder?**

Ja, definitiv. In der Vergangenheit konnten Unternehmen bei Wachstum einfach mehr Beschäftigte einstellen. Mittlerweile ist dies aber angesichts des demografischen Wandels nicht mehr so einfach. Vielmehr müssen die Unternehmen viel weiter im Voraus planen. Je spezifischer die Qualifikationen, desto aufwändiger und länger ist der Recruitingprozess. Noch bedeutsamer ist das in Transformations- und Restrukturierungssituationen, wo sich Ab- und Aufbau häufig überschneiden, hier muss man noch genauer hinschauen, um Aufwand und Kosten zu minimieren.

Die Workforce Transformation teilt sich in vier Aufgabenbereiche auf, die ineinandergreifen. Zwar stellen sie einen kontinuierlichen Prozess dar, werden allerdings im Rahmen von zeitlich definierten Projekten abgeschlossen:

- Analyse & Planung
- Steuerung & Umsetzung
- Mobilisierung & Kommunikation
- Begleitung von Veränderungen

## ANALYSE & PLANUNG – DIE ERSTE VORAUSSETZUNG FÜR DEN TRANSFORMATIONSERFOLG

Zunächst muss ein häufig anzutreffendes Missverständnis ausgeräumt werden: Workforce Transformation ist kein strategisches Projekt, sondern eine langfristige strategische Aufgabe für das Top-Management und die Stakeholder. Zur Bewältigung dieser Aufgabe werden zweifellos Projekte umgesetzt, die sich hinsichtlich Zielsetzung, Dauer, Budget und Intensität stark unterscheiden können. Die Übersetzung der langfristigen Aufgabenstellung in zeitlich befristete Projekte der Personaltransformation ist anspruchsvoll. Gerade bei der Formulierung von Projektzielen ist die Gefahr groß, zu ambitioniert vorzugehen, was zwangsläufig zu Enttäuschungen und Frustrationen in der Organisation führt.

Das strategische Zielbild lautet, zukünftig qualifizierte Mitarbeiter an den passenden Stellen zu wettbewerbsfähigen Kosten im Unternehmen zu haben. Dieses Zielbild leitet sich ab aus dem Geschäftsmodell, der Unternehmensstrategie, dem Produktportfolio, dem Technologieeinsatz sowie den sich dynamisch verändernden Rahmenbedingungen – bezogen auf Märkte und Kundengruppen – in der Zukunft.

**TILMANN MEYER**
SENIOR VICE PRESIDENT PEOPLE & CULTURE,
GOODBABY INC. / CYBEX

**Was macht für Sie Workforce Transformation aus?**

Einfach gesagt: die richtigen Beschäftigten am richtigen Ort zu passenden Kosten. Die Frage ist, wie ein Unternehmen dies schafft.

Hierfür ist ein systematischer und strukturierter Blick auf die Zukunft erforderlich. Welche internen Mitarbeitenden kann ein Unternehmen fördern und befördern? Welche Lücken müssen durch neue Beschäftigte geschlossen werden? Diese Lücken entstehen durch altersbedingtes Ausscheiden oder auch durch Fluktuation. Im Falle eines Ausscheidens ist zu klären, ob es im Unternehmen potenzielle Nachfolger gibt. Zwar gibt es in einigen Teams Personen, die zusammen für eine befristete Vertretung einer Fachkraft infrage kommen, aber nicht eine Person als hundertprozentige Nachfolge.

**Das ist die strategische Personalplanung als Teil der Workforce Transformation. Wie entsteht Transparenz darüber, welche Beschäftigten über erfolgskritische Kompetenzen verfügen und wie diese im Unternehmen erhalten bleiben können?**

Die Transparenz entsteht in der Regel dadurch, dass man miteinander spricht. Letztendlich muss ich diese Informationen generieren. Der Schlüssel dazu ist das Gespräch zwischen Führungskraft und Beschäftigtem, in dem diese Informationen hoffentlich entstehen. Diese Gespräche sollten so strukturiert erfolgen, dass die Informationen später leicht ausgewertet und auch anderen Abteilungen zur Verfügung gestellt werden können.

**Die Führungskräfte sind also sehr wichtig für die Workforce Transformation?**

Ja, definitiv. Deshalb ist es auch wichtig, dass ein Unternehmen sie für das Thema gewinnt und sie davon überzeugt, dass ein großer Teil ihrer Arbeit auch Personalarbeit ist. Workforce Transformation ist also nicht nur eine Aufgabe des Personalbereichs, sondern es ist die Arbeit aller.

Dieses Zielbild stellt eine Soll-Situation hinsichtlich der folgenden Aspekte dar:

- Wie viele Beschäftigte werden künftig in welchen Funktionen benötigt?
- Welche Qualifikationen und Berufsbilder werden in Zukunft erforderlich sein?
- Welche Verschiebungen bei der Belegschaft sind zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen notwendig und mit welchem Vorlauf sind diese vorzubereiten?
- Welche Aufgaben innerhalb der heutigen Jobprofile werden künftig mittels Technologien ausgeübt?

Die befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider messen der passenden Qualifikation für die Definition der Soll-Situation eine große Bedeutung bei. Da ihnen die in Zukunft noch eingeschränkteren Möglichkeiten des Recruitings bewusst sind (siehe **Abb. 2**), setzen sie stark auf das betriebliche Lernen, um das Potenzial der vorhandenen Belegschaft optimal auszuschöpfen und für die kommenden Anforderungen weiterzubilden.

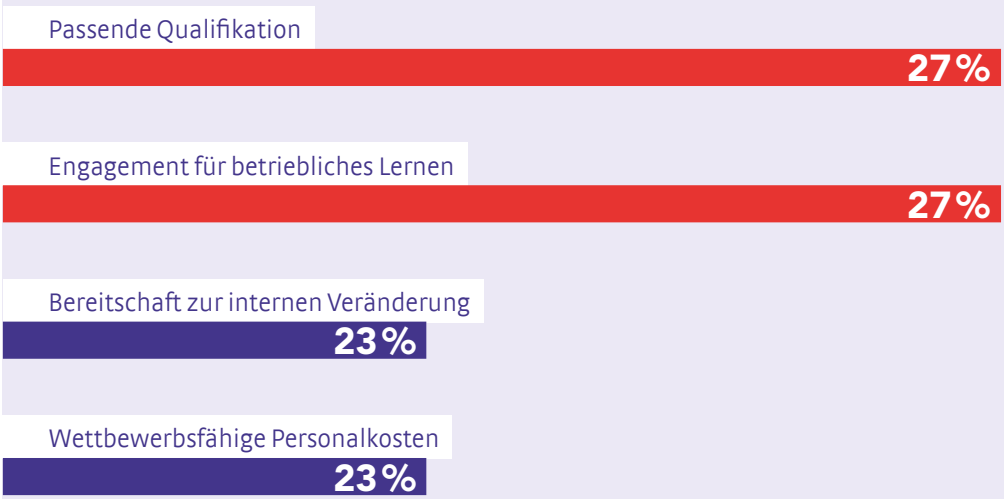
Der Fokus auf Qualifikation und Qualifizierung vernachlässigt jedoch keinesfalls die Rolle der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden für die Umsetzung der Workforce Transformation (siehe **Abb. 3**). Gleichzeitig sind wettbewerbsfähige Personalkosten immer im Blick und setzen den Rahmen für die Planung und Umsetzung von Projekten der Workforce Transformation. Dabei wird es immer wieder zu Interessenskonflikten zwischen den Stakeholdern kommen. So wird die Mitbestimmung auf den maximalen Erhalt von Arbeitsplätzen im Unternehmen setzen, was aus Sicht des Managements zu einer strukturellen Schwächung der Wettbewerbsfähigkeit beiträgt. Es gilt daher, diese Konfliktfelder bereits in der strategischen Planung zu erkennen und konstruktiv zu steuern, statt sie oberflächlich zu „lösen".

**DR. RALPH PANZER**
PARTNER,
BIRD & BIRD

Der Faktor Personal ist in vielen Unternehmensbereichen der größte Kostenfaktor. Bei Anpassungen der Belegschaft sind zahlreiche Unternehmen noch weniger qualifikationsgetrieben und vielmehr kostengetrieben.

Abb. 3

**WICHTIGSTE ERWARTUNG AN EINE ZUKUNFTSFÄHIGE BELEGSCHAFT**
Anteil der befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider




Quelle: Handelsblatt Research Institute / von Rundstedt

Die Befragung der Expertinnen und Experten aus Arbeitsrechtskanzleien sowie aus Unternehmensberatungen ergibt ein ähnliches Bild, wobei sie der Bereitschaft zur internen Veränderung etwas mehr Bedeutung beimessen als dem betrieblichen Lernen. Dies lässt durch den Blick von außen auf die Unternehmen erklären, die den Aufwand für die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten aufgrund zahlreicher Beratungsmandate bzw. -projekte realistischer einschätzen.

Um den Soll-Zustand zu erreichen, sind unterschiedliche Maßnahmen erforderlich. Erster Schritt ist eine Bestandsaufnahme der aktuellen Belegschaft. Eine besondere Bedeutung hat dabei die Analyse und Bewertung der aktuell vorhandenen Qualifikationen, deren Erfassung und Gewichtung im Vorfeld mit der Mitbestimmung festzulegen sind. Hier gilt es, nicht nur die rechtlichen Erfordernisse des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) zu erfüllen, sondern den Betriebsrat als Mitmacher zu gewinnen. Skill-Analysen müssen in regelmäßigen Abständen wiederholt werden, sodass hier die kontinuierliche Mitarbeit der Arbeitnehmervertretung sehr hilfreich ist.

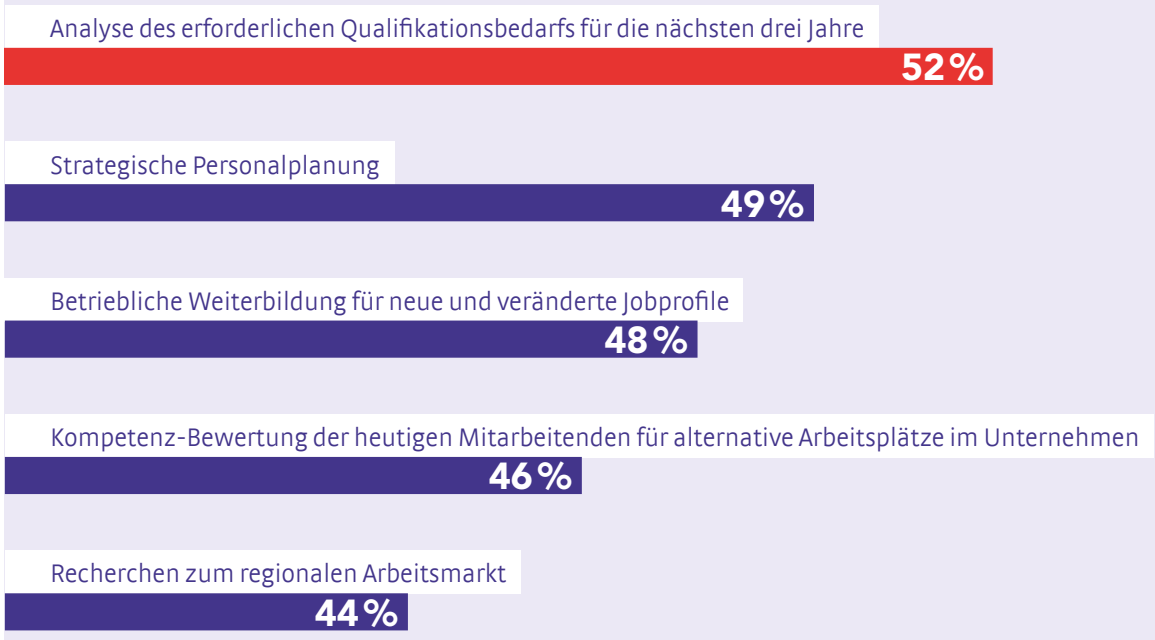
Es ist wichtig, auf die prinzipiellen Unterschiede in der Beobachtungsgenauigkeit von Ist- und Soll-Situation hinzuweisen. Während die Ist-Situation auf einer Datenbasis detailliert erfasst werden kann, ist die Bestimmung der Soll-Situation ein komplexer Prozess von Einschätzungen und Prognosen aus den unterschiedlichen Fachbereichen. Diese Zusammenführung und -bewertung von Trends und Daten für die Definition der Soll-Situation erfordert ein klares Commitment des Top-Managements, das gleichzeitig darauf verzichtet, den Fachbereichen eigene Erwartungen zu suggerieren.

Die Bestimmung der Soll- und Ist-Situation erfolgt im Wege einer strategischen Personalplanung, die bereits in nahezu der Hälfte der befragten Unternehmen jetzt oder in den nächsten zwei Jahren zum Einsatz kommt (siehe **Abb 4**). Ebenfalls berichten 52 Prozent der befragten Entscheiderinnen und Entscheider, dass in ihren Unternehmen eine Analyse der für die kommenden drei Jahre benötigten Qualifikationen erfolgt beziehungsweise geplant ist. Diese Ergebnisse zeigen, dass bereits heute in ungefähr der Hälfte der Unternehmen der Analyse & Planung große Bedeutung für den Erfolg der Workforce

Abb. 4

**INSTRUMENTE IM PERSONALBEREICH, DIE BEREITS GENUTZT WERDEN ODER DEREN EINSATZ IN DEN NÄCHSTEN ZWEI JAHREN GEPLANT IST**

Anteil der befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider




Quelle: Handelsblatt Research Institute / von Rundstedt

Transformation beigemessen wird. Wichtig ist an dieser Stelle der Hinweis, dass es sich bei den Instrumenten der strategischen Personalplanung und der Kompetenzanalyse nicht um einmalige Maßnahmen handelt, sondern dass sie – je nach Stärke der externen Treiber und der Geschwindigkeit der beiden Transformationsebenen Business und Workforce – in regelmäßigen Abständen eingesetzt werden sollten.

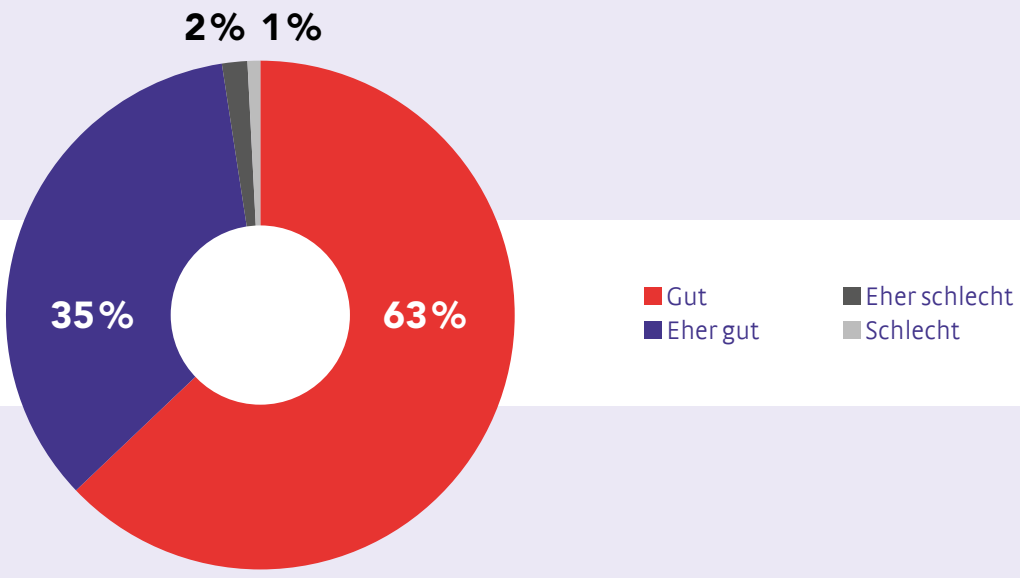
Im Hinblick auf ihre eigene Belegschaft ist das Urteil der befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider sehr positiv. Denn 63 Prozent schätzen die Zukunftsfähigkeit ihrer Beschäftigten bereits als „gut" ein (siehe **Abb. 5**). Weitere 35 Prozent erachten sie zumindest als „eher gut". Dieser optimistische Ausblick spricht für das Vertrauen des Top-Managements in seine Belegschaft. Allerdings wird der Begriff „Zukunftsfähigkeit" sehr unterschiedlich verstanden. Für die einen ist diese vor allem eine Frage des Mindsets, für die anderen dreht es sich mehr um das Beherrschen der Future Skills. Diese Interpretationsvielfalt kann in den Unternehmen sehr gut genutzt werden, um gemeinsam mit den Stakeholdern ein für das konkrete Unternehmen passendes Konzept von Zukunftsfähigkeit zu entwickeln.

Im Vergleich dazu fällt die Einschätzung der befragten Expertinnen und Experten aus Kanzleien für Arbeitsrecht und Unternehmensberatungen etwas zurückhaltender aus. Von ihnen sagen nur 80 Prozent, dass die Zukunftsfähigkeit der Belegschaft bei der Mehrheit ihrer Mandanten „eher gut" ist. Gerade Unternehmensberatungen haben in der Regel einen tieferen Einblick in die Veränderungen von Märkten und Technologien, weshalb sie die Zukunftsfähigkeit von Belegschaften zurückhaltender einschätzen.

Abb. 5

**ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DER BELEGSCHAFT IN DEN UNTERNEHMEN HINSICHTLICH DER ERFORDERLICHEN QUALIFIKATIONEN UND FÄHIGKEITEN**

Anteil der befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider,
Differenz zu 100 % ist bedingt durch Rundung




Quelle: Handelsblatt Research Institute / von Rundstedt

## STEUERUNG & UMSETZUNG – NICHT GEGEN DAS ALLTAGSGESCHÄFT, SONDERN MIT DIESEM INTERAGIEREND

Der Weg hin zur Soll-Situation ist Gegenstand des Aufgabenbereichs Steuerung und Umsetzung, der sich trotz vergleichbarer Transformationsziele von Unternehmen zu Unternehmen deutlich unterscheiden kann. Wichtig ist hier ein strategisch ganzheitlicher Ansatz, der sich vom traditionellen linearen Personalkonzept des Aufbaus im Aufschwung und des Abbaus in der Krise verabschiedet. Die langfristig orientierte Business Transformation erfordert dagegen eine Workforce Transformation, die mit einem vernetzten Konzept von Personalveränderungen arbeitet.

Daher kommt dem internen Personalumbau eine führende Rolle zu, die durch Maßnahmen von Aufbau und Abbau ergänzt wird. Dies ist ein anspruchsvoller Prozess, für den Führungskräfte, Mitbestimmung und Beschäftigte vom Top-Management gewonnen werden müssen.

Unternehmen entwickeln dabei ihre bestehenden Beschäftigten weiter und bauen die erforderlichen Qualifikationen durch Weiterbildung – Upskilling und Reskilling – auf. Gut die Hälfte der befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider berichtet davon, dass es bei ihnen – aktuell oder demnächst – eine betriebliche Weiterbildung für neue und veränderte Jobprofile gibt (siehe **Abb. 4**). Es ist ermutigend zu sehen, dass immerhin die Hälfte der Unternehmen der betrieblichen Weiterbildung eine große Bedeutung beimisst. Für einen erfolgreichen internen Personalumbau braucht es deutlich mehr als die Vermittlung neuer Skills. Hier spielen die Bereitschaft und die Fähigkeit der Beschäftigten zur kontinuierlichen Veränderung eine erfolgskritische Rolle. Dafür sollten im Aufgabenbereich Steuerung & Umsetzung die organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Je nach Unternehmensgröße und Branche können das regionale Personaldrehscheiben, virtuelle Qualifizierungsbetriebe oder interne Transformationseinheiten sein.

Der Megatrend Digitalisierung & KI wird schrittweise Jobprofile in den Unternehmen verändern und langfristig sogar auflösen. Im Gegensatz zum kurzfristig orientierten Fokus in den Medien handelt es sich hier um evolutionäre Prozesse, die in den operativen Alltag von Unternehmen mittelfristig zu integrieren sind. Hieran hängen der Erfolg oder Misserfolg der Interaktion von Business- und Workforce Transformation.

## KOMMUNIKATION & MOBILISIERUNG – HÄUFIG UNTERSCHÄTZT, ABER ERFOLGSENTSCHEIDEND

Die Bedeutung des Aufgabenbereichs Kommunikation & Mobilisierung wird im Vergleich zu den beiden vorher Genannten noch zu häufig unterschätzt. Im Unterschied zu Restrukturierungsprojekten, die eine zeitlich begrenzte Laufzeit haben, ist Kommunikation & Mobilisierung im Kontext der Unternehmenstransformation eine langfristige Aufgabe. Je nach Intensität der Transformation verändert sich auch der Aufwand dafür.

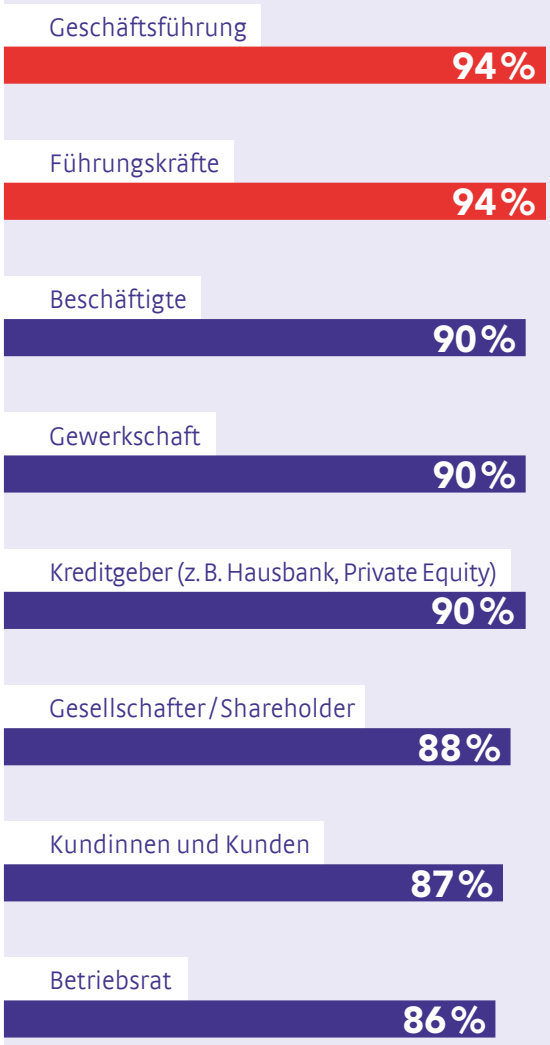
Die internen und externen Stakeholder spielen bei der Kommunikation und Mobilisierung eine wichtige Rolle. Die Aussagen der befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider zeigen, dass es sich immer um eine Gemeinschaftsaufgabe handelt (siehe **Abb. 6**). Zwar sehen mit jeweils 94 Prozent fast alle Befragten die Geschäftsführung und die Führungskräfte als wichtige Stakeholder bei der Workforce Transformation an. Der Betriebsrat und die Kundinnen und Kunden, die am seltensten genannt wurden, sind jedoch nahezu gleichbedeutend.

Etwas differenzierter sehen dies die befragten Expertinnen und Experten aus Kanzleien für Arbeitsrecht sowie aus Unternehmensberatungen. Zwar sind auch für die meisten von ihnen die Geschäftsführung und die Führungskräfte die wichtigsten Stakeholder. Aber deutlich weniger Bedeutung wird den Kundinnen und Kunden, Kreditgebern und Gewerkschaften beigemessen. Sie sehen als wichtigste Stakeholder die internen Gruppen; neben Geschäftsführung und Führungskräften noch Beschäftigte, Gesellschafter und Betriebsrat.

Abb. 6

**WICHTIGE STAKEHOLDER BEI DER WORKFORCE TRANSFORMATION**

Anteil der befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider




Quelle: Handelsblatt Research Institute / von Rundstedt

**ALEXANDER CORDES**
MANAGING PARTNER, GAULY ADVISORS

Die wichtigsten Partner in der Umsetzung einer Workforce Transformation sind die operativen Führungskräfte auf Ebene 2 und 3. Sie kennen das Tagesgeschäft gut und können die Transformation ihren Teams im operativen Alltag vorleben. Der Vorstand ist strategisch wichtig, hier aber häufig zu weit entfernt. Der Personalabteilung und der Unternehmenskommunikation kommt vor allem die Rolle des Befähigers zu.

Im Rahmen einer ganzheitlichen Kommunikationsstrategie werden die internen und externen Stakeholder entsprechend ihrer Rolle angesprochen. Entscheidend ist die Kommunikation in Richtung der Führungskräfte, da diese die Beschäftigten im betrieblichen Alltag immer wieder neu für die Transformation motivieren müssen. Dazu müssen sich auch Führungsstrukturen und Führungskultur verändern. Zum anderen ist die Kommunikation in Richtung der Mitbestimmung von großer Bedeutung. Die Transformation größerer und mittelständischer Unternehmen braucht den Betriebsrat als Mitgestalter, um die Mitarbeitenden für ein aktives Engagement und eine echte Akzeptanz des Ungewohnten und Unbequemen im Verlauf eines Transformationsprozesses zu gewinnen. Hier liegt ein wichtiger Unterschied zur Restrukturierung, in der der Betriebsrat in der Regel eine defensive Position einnimmt, um die aus seiner Sicht berechtigten Interessen der Belegschaft gegenüber dem Management und dessen Beratern zu vertreten. Um dieses klassische Rollenverständnis zu überwinden, empfiehlt es sich, den Betriebsrat im Rahmen der Transformation mit einem innovativen Kommunikationsansatz anzusprechen. Auch hier bietet sich externe Unterstützung an, sodass der Ansatz von einem interdisziplinären Team aus Arbeitsrechtlern, Kommunikations- und Transformationsexperten für das jeweilige Unternehmen entwickelt wird.

Da es im längerfristigen Transformationsprozess immer wieder zu Phasen des Personalumbaus kommen wird, ist es notwendig, die Beschäftigten dafür zu mobilisieren, die notwendigen Veränderungen mitzugehen. Ziel eines Mobilisierungskonzepts ist, sowohl die Bereitschaft als auch die Fähigkeit der Mitarbeitenden zur Veränderung zu aktivieren. Nur wenn Wollen und Können zusammenkommen, kann ein Personalumbau gelingen. Die Komponenten von Personalaufbau, -umbau und -abbau können je nach Unternehmen und Branche in ihrem Umfang und ihrer Geschwindigkeit deutlich differieren, gerade deshalb ist ein maßgeschneidertes Mobilisierungskonzept erforderlich.

**INGO HOLSTEIN**
HEAD OF HR AUTOMOTIVE, CONTINENTAL
(BIS 7/2024 CHRO, VITESCO TECHNOLOGIES GROUP AG)

**Wer sind die wichtigsten Stakeholder bei einer Workforce Transformation?**

Das sind eindeutig die betroffenen Menschen – die Beschäftigten. Schafft ein Unternehmen es nicht, die Belegschaft für die Veränderungen zu begeistern, sind diese und damit eine erfolgreiche Workforce Transformation nahezu unmöglich.

**Eine Workforce Transformation steht und fällt also mit der Offenheit und Bereitschaft der Mitarbeitenden dafür. Was ist wichtig, um sie bei den Veränderungen mitzunehmen?**

Wertschätzung und Information. Zuerst ist es wichtig, den Beschäftigten gegenüber dem, was bislang erreicht wurde, Wertschätzung auszudrücken. Gleichzeitig ist es entscheidend, alle über die Transformationsreise zu informieren. Es gilt, die Zukunft klar aufzuzeigen, den Beschäftigten den Weg dorthin zu eröffnen und sie aktiv an die Hand zu nehmen.

**Wie haben Sie dies bisher bei Vitesco gemacht?**

Die Maßnahmen sind sehr vielfältig. Vitesco bietet eine ganze Reihe an Plattformen an, auf denen sich die Beschäftigten über das informieren können, was passiert. Dazu kommen Regelmeetings wie Hacks oder Expertenvorträge, wo wir Lust auf Veränderungen und das Arbeiten in einer neuen, anderen Umgebung machen. Auch HR trägt aktiv dazu bei, die zukünftig benötigten Kompetenzen bei den Beschäftigten aufzubauen – durch Kompetenzmanagement und Trainings. Entscheidend bei der Gestaltung ist, dass die Trainings die Menschen zur Teilnahme motivieren.

Bisher war die Arbeitswelt durch längere Phasen der Stabilität gekennzeichnet, in denen die Beschäftigten ihrer täglichen Arbeit nachgingen, und dies oft über viele Jahre am gleichen Arbeitsplatz. Kam es in Krisenzeiten zu einem Personalabbau, wurden die betroffenen Beschäftigten in Großunternehmen und im industriellen Mittelstand bei der beruflichen Neuorientierung in Form von Outplacements oder Transfergesellschaften unterstützt. Gesamtwirtschaftlich betrachtet handelte es sich dabei stets um zahlenmäßig kleine Gruppen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.

Für die Zukunft ist jedoch zu erwarten, dass die Transformation der Unternehmen und ihrer Geschäftsmodelle zu Veränderungen im Berufsalltag der Mehrheit der Beschäftigten führen wird. Das Ausmaß und die Geschwindigkeit der beruflichen Veränderung unterscheiden sich dabei je nach der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, dem Strukturwandel in der Branche und der technologischen Betroffenheit des konkreten Jobprofils. Das Spektrum möglicher Instrumente reicht daher von Upskilling on the job über internen Personaltransfer mit punktuellem Reskilling für ausgewählte Profile bis hin zu Transformationseinheiten, in denen eine größere Zahl von Beschäftigten auf neue Aufgaben innerhalb eines größeren Unternehmens oder auf dem externen Arbeitsmarkt vorbereitet wird.

Es bedarf daher einer engen Abstimmung zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften, Personalbereich und Betriebsrat, um die optimale Auswahl an Instrumenten zur Begleitung der Beschäftigten in der Transformation zu realisieren und kontinuierlich anzupassen. Den Unternehmen stehen hier zahlreiche Optionen zur Verfügung, um die Mitarbeitenden zu unterstützen:

- Karriere-Coaching
- Weiterbildungsberatung
- Upskilling on the job
- Reskilling on the job / off the job (z. B. Qualifizierungsgeld)
- Perspektiven-Beratung (Veränderungsfokus intern / extern)
- Outplacement-Beratung
- Transfergesellschaft
- Transformationseinheit / Personaldrehscheibe

**DR. ARIANE REINHART**
VORSTAND PERSONAL & NACHHALTIGKEIT, CONTINENTAL AG

**Was macht eine zukunftsfähige Belegschaft konkret bei Continental aus?**

Neugierde und Veränderungsbereitschaft. Bei Continental nennen wir das „turning change into opportunity".

Dazu gehört auch der flexible Einsatz innerhalb eines Bereichs im Unternehmen. Hier geht es auch um die Frage für die Beschäftigten: Wie lange werde ich in Zukunft noch im gleichen Aufgabengebiet arbeiten? Welche Fähigkeiten muss ich mir aneignen, und ist das nicht vielleicht auch meine Verantwortung und nicht nur die Aufgabe meines Arbeitgebers?

**Wie gestalten Sie Workforce Transformation bei Continental?**

Von besonderer Bedeutung ist hier das CITT – das Continental Institut für Technologie und Transformation, das sich auf alle Zielgruppen konzentriert - von ungelernten Arbeitskräften bis zu Experten. Inzwischen haben wir 10.000 qualifiziert. Es gab bereits 500 Berufsabschlüsse.

Mit den richtigen Methoden gelingt es auch, lernentwöhnte Menschen wieder für das Lernen zu begeistern. Entscheidend ist, dass sie Lernerfolge erleben.

**Wer sind die wichtigsten Stakeholder bei der Transformation?**

Wir sitzen alle in einem Boot. Alle Beschäftigten sind auch selbst für ihre Karriere und Zukunft verantwortlich. Das ist nichts, was man nur dem Unternehmen oder dem Betriebsrat rüberschieben kann. Wir müssen das gemeinsam gestalten – sozialpartnerschaftlich. Dafür haben wir bei uns im Vorstand ein gutes Team sowie ein Team im HR-Bereich mit der notwendigen Umsetzungskompetenz.

Bisher haben Unternehmen Investitionen in die Weiterbildung und Entwicklung ihrer Beschäftigten am internen Nutzen gemessen und umgesetzt. Angesichts der Dynamik von Transformation und Strukturwandel sollten Maßnahmen und Budgets zur Begleitung von Veränderungswegen bereits heute eine doppelte Zielsetzung verfolgen:

1. **die Mitarbeitenden bestmöglich für Entwicklungsperspektiven innerhalb des Unternehmens aufzustellen und**

2. **ihr Beschäftigungspotenzial auf dem externen Arbeitsmarkt zu erhalten und im Idealfall zu erhöhen.**

Dies wird vor allem dann gelingen, wenn alle internen Stakeholder noch stärker als bisher über den sprichwörtlichen Tellerrand des eigenen Unternehmens hinausschauen und die Markt- und Technologietrends aufmerksam beobachten.

## ÖKOSYSTEME DER WORKFORCE TRANSFORMATION MITGESTALTEN

Die Implementierung der Workforce Transformation stellt die meisten Unternehmen, ob Konzern, gehobener Mittelstand oder KMU, vor ungewohnte Herausforderungen, da sie sich vom klassischen Ansatz des strategischen Personalmanagements unterscheidet. Dieser arbeitet mit einer klaren Grenzziehung zwischen dem Unternehmen und externen Akteuren (Kunden, Lieferanten, Dienstleistern etc.).

Um der Komplexität der Workforce Transformation gerecht zu werden, bedarf es des unternehmensübergreifenden Ansatzes des Ökosystems. Hier steht nicht mehr das einzelne Unternehmen im Mittelpunkt, das externe Akteure für seine Ziele steuert, sondern es interagiert eine Vielzahl von Unternehmen, Spezialisten und Technologieanbietern, um für sich und andere(!) Wertschöpfung zu generieren. So können Großunternehmen ein eigenes Ökosystem der Workforce Transformation aufbauen und orchestrieren, indem sie Unternehmen aus dem gehobenen Mittelstand und KMU, spezialisierte Berater, Arbeitsrechtler, Weiterbildungspartner, Gewerkschaften und die Bundesagentur für Arbeit einbeziehen. Mittelständische Unternehmen erhalten die Möglichkeit, sich regional zu vernetzen, um mit begrenzten Budgets sukzessiv effektive Strukturen der Weiterbildung und Vermittlung von Beschäftigten aufzubauen. Dabei werden auch Transformationsexperten, Qualifizierungspartner, Gewerkschaften und die Bundesagentur für Arbeit einbezogen.

Sowohl als Orchestrator wie auch als Akteur profitieren Unternehmen von solchen Ökosystemen. Allerdings lassen sich die Budgets für externe Kooperationen und der eigene Personalaufwand nicht mit den klassischen KPIs der operativen Effizienz messen. Für dieses Neuland braucht es Mut, Experimentierfreude und Geduld, die sich auf lange Sicht zweifellos auszahlen werden.[6]

### WORKFORCE TRANSFORMATION – EIN LANGER WEG FÜR DAS GESAMTE UNTERNEHMEN

Die Workforce Transformation hat keinen Projektcharakter, sondern ist auf Dauer angelegt und sollte Teil der strategischen DNA von Unternehmen werden. Dazu gehört ein iterativer Abgleich mit der Business Transformation. Das bedeutet, in regelmäßigen Abständen zu überprüfen, ob das angestrebte Ziel noch passt und der eingeschlagene Weg noch der richtige ist.

Ergibt sich ein Anpassungsbedarf, kann dieser je nach Kontext auch in Form einer kurzfristigen Restrukturierung erfolgen, die den Weg für eine längerfristige Transformation frei macht. Es ist daher wichtig festzuhalten, dass Transformation und Restrukturierung keine gegensätzlichen oder sich ausschließenden Begriffe sind. Business- und Personalstrategie sollten in einem kontinuierlichen und zugleich konstruktiven Spannungsverhältnis konzipiert, umgesetzt und fortgeschrieben werden. Dies erfordert neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften, HR und Mitbestimmung, die schrittweise erlernt und eingeübt werden müssen.

[6] Artikel von Mertes, M. / Schultz, C. / Kleinsorge, T. (2022): Innovationstreiber des Geschäftsmodells: Wie das Controlling Sparringspartner im digitalen Wandel wird, in: Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 34.1, S.77-81.

# DAS BEREITS GELEBTE KONZEPT
## DER WORKFORCE TRANSFORMATION

Erinnert man sich an die große Zurückhaltung gegenüber dem Konzept der Workforce Transformation vor einigen Jahren, überrascht der heutige Bekanntheitsgrad positiv. Bereits vier Fünfteln der befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider ist das Konzept bekannt (siehe **Abb. 7**). Mit 60 Prozent ist dieser Anteil bei den Expertinnen und Experten aus Kanzleien für Arbeitsrecht sowie aus Unternehmensberatungen etwas geringer. Dies lässt sich zu einem guten Teil aus dem bisherigen Fokus auf die rein arbeitsrechtlichen bzw. betriebswirtschaftlichen Aspekte der Transformation von Unternehmen erklären.

Noch positiver zu werten ist das Ergebnis, dass fast drei Viertel der Befragten angeben, dass das Konzept in ihrem Unternehmen eingesetzt wird (siehe **Abb. 8**). Und von den verbleibenden Unternehmen werden nahezu alle die Workforce Transformation in den nächsten zwei Jahren umsetzen.

Abb. 7

**SAGT IHNEN DAS KONZEPT WORKFORCE TRANSFORMATION ETWAS?**

Anteil der befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider

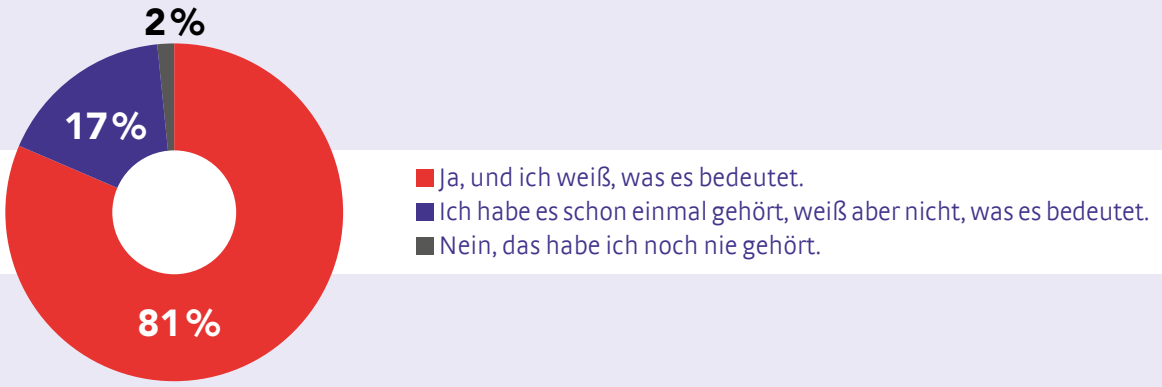
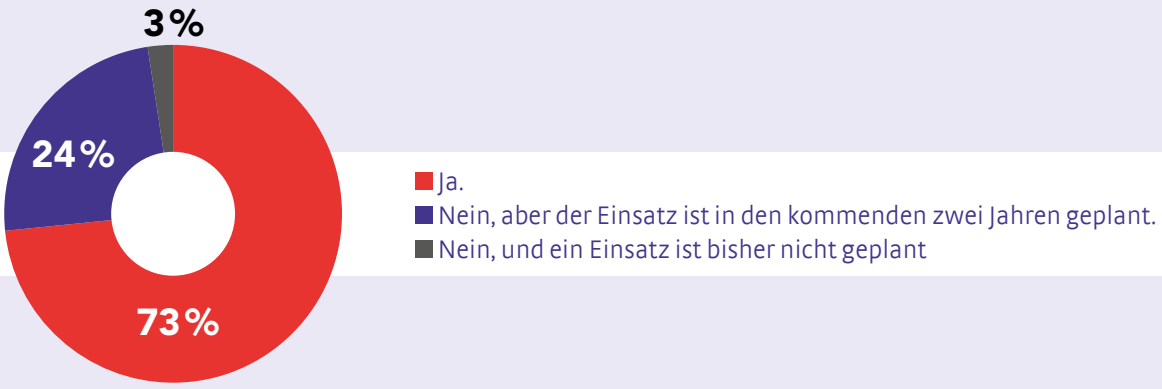



Abb. 8

**NUTZEN SIE BEREITS DAS KONZEPT DER WORKFORCE TRANSFORMATION IM UNTERNEHMEN ODER IST DIES GEPLANT?**

Anteil der befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider




Quelle: Handelsblatt Research Institute / von Rundstedt

Insofern ist das Konzept der Workforce Transformation in den Unternehmen angekommen. Nun müssen sie Erfahrungen sammeln, um die damit verbundenen Potenziale optimal zu nutzen. Da das Konzept oft unterschiedlich verstanden wird, ist es wichtig, dass die Unternehmen auf die in dieser Studie relevanten Aspekte achten. Hierzu gehört gerade die Balance von kurzfristiger und mittelfristiger Perspektive. Manch schneller Erfolg bei der Verschlankung von Personalkosten durch Standortverlagerung ins kostengünstigere Ausland wird längerfristig durch den Verlust der Anbindung an prosperierende Ökosysteme der Produktentwicklung mit Universitäten und Hochschulen sowie Partnern aus anderen Branchen teuer erkauft.

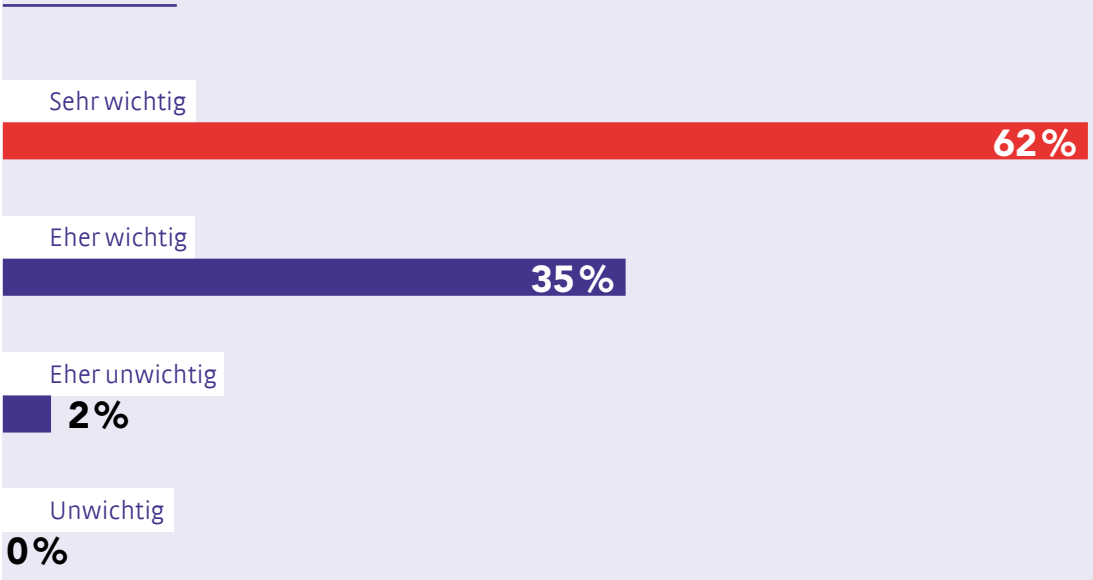
Von den befragten Expertinnen und Experten aus Kanzleien für Arbeitsrecht sowie aus Unternehmensberatungen sieht hingegen noch keiner bei der Mehrheit seiner Mandanten eine solche Transformation im Einsatz. Die Umsetzung wird in der Innen- und Außensicht unterschiedlich wahrgenommen. Hier spielt sicherlich eine wichtige Rolle, dass externe Berater und Anwälte einen ambitionierteren Kriterienkatalog haben und eine höhere Geschwindigkeit der Realisierung verlangen. Dagegen sind sich Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider bewusst, dass die Umsetzung der Transformation gerade auf der Ebene der Workforce deutlich längere Zeiträume benötigt. Gerade deshalb sind der Austausch und die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und externen Beratern mit unterschiedlichen Expertisen erfolgskritisch, um die Organisation und ihre Beschäftigten weder mit unrealistischen Roadmaps zu überfordern noch mit einem maximalen Sicherheitsnetz zu unterfordern.

Einig sind sich hingegen alle Befragten bei der Bedeutung der Workforce Transformation für den Geschäftserfolg der Unternehmen in den nächsten drei Jahren. Nahezu alle Entscheiderinnen und Entscheider sehen sie als wichtig an (siehe **Abb. 9**). Bei den Expertinnen und Experten aus Kanzleien für Arbeitsrecht sowie aus Unternehmensberatungen ist es ebenfalls die überwiegende Mehrheit. Entscheidend für den Beitrag der Workforce Transformation zum Geschäftserfolg ist deren Umsetzung im kontinuierlichen Abgleich mit der Business Transformation.

Abb. 9

**BEDEUTUNG DER WORKFORCE TRANSFORMATION FÜR DEN GESCHÄFTSERFOLG DES UNTERNEHMENS IN DEN KOMMENDEN DREI JAHREN**

Anteil der befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider;
Differenz zu 100 % ist bedingt durch Rundungen



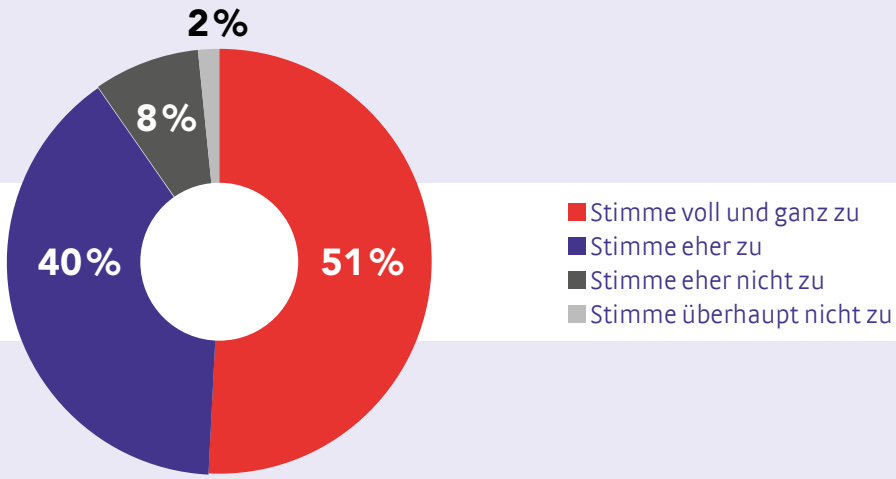

Quelle: Handelsblatt Research Institute / von Rundstedt

Für die befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider ist die Workforce Transformation nicht nur wichtig, sondern unverzichtbar. Rund 90 Prozent sehen bei einem Verzicht Folgekosten, die die „eingesparten" Investitionsausgaben übersteigen (siehe **Abb. 10**). Insofern verursacht die Transformation zwar Kosten, der Verzicht auf die Transformation hat aber deutlich höhere Folgekosten. Das sind z. B. höhere Kosten für eine harte personalwirtschaftliche Restrukturierung, die unter Zeitdruck die unterlassenen Maßnahmen einer schrittweisen Transformation der Belegschaft auffangen muss.

Dieses Bewusstsein für die Notwendigkeit der Umsetzung einer Workforce Transformation ist sehr positiv zu bewerten. In den nächsten Jahren wird es darauf ankommen, die die Nachhaltigkeit in der Konzeption und Umsetzung der Transformation zu betonen. Hier möchte die Studie wichtige Anregungen geben und ermutigen, den strategischen Kurs im betrieblichen Alltag zu halten.

Abb. 10

**„WENN WIR AUF EINE WORKFORCE TRANSFORMATION VERZICHTEN, SIND DIE FOLGEKOSTEN HÖHER ALS DIE INVESTITIONSAUFWÄNDE."** INWIEFERN STIMMEN SIE DER AUSSAGE ZU?
Anteil der befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider in Prozent;
Differenz zu 100 % ist bedingt durch Rundungen




Quelle: Handelsblatt Research Institute / von Rundstedt

# BUSINESS- UND WORKFORCE TRANSFORMATION IM UND DURCH DAS MANAGEMENT VORLEBEN

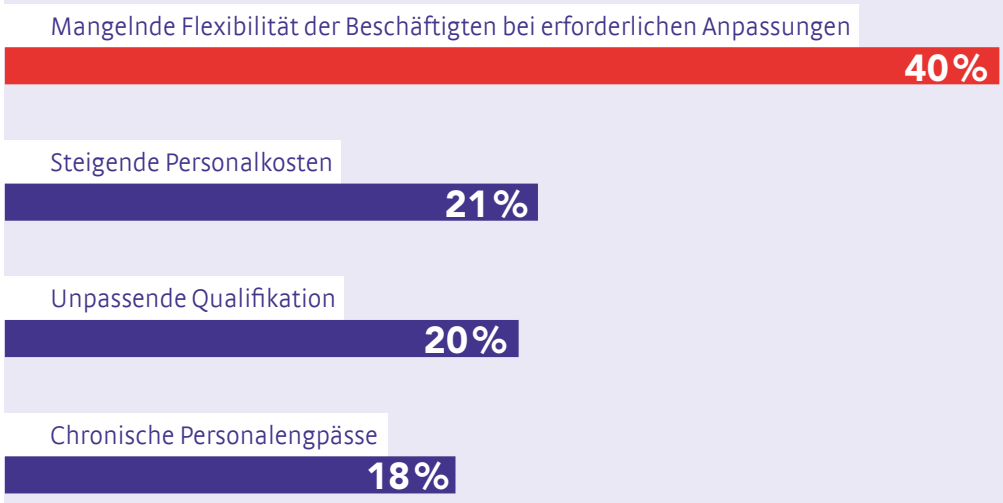
Unternehmen sind seit vielen Jahren darin geübt, Anpassungen ihrer betriebswirtschaftlichen Prozesse und Strukturen und daraus resultierende personalwirtschaftliche Veränderungen durchzuführen. Neuland hingegen ist es für das heutige Management, die Neuausrichtung von Geschäftsmodellen und die betriebswirtschaftliche Optimierung in einem konstruktiven Spannungsverhältnis zur Workforce Transformation zu realisieren. Dabei geht es nicht nur um den an sich schon anspruchsvollen Übergang von einem seriellen zu einem parallelen Gesamtprozess, sondern auch um den bidirektionalen Abgleich von Veränderungsimpulsen aus der Geschäftsführung und dem Personalmanagement. Dazu muss schrittweise ein neuer Modus der Zusammenarbeit zwischen dem Management und den Stakeholdern entwickelt werden.

Gerade in den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass Unternehmen häufiger als früher auf veränderte Rahmenbedingungen mit kurzfristigen Anpassungen bei den mittelfristig geplanten Transformationen reagieren müssen. Dies gilt es auch bei der Workforce Transformation zu berücksichtigen. Unternehmen sollten sich darauf einstellen, dass die strategische Planung der Workforce Transformation im Abgleich mit den Erfordernissen der Business Transformation immer wieder angepasst wird und zugleich zeitnah auf externe Signale reagiert, z. B. Verschärfung von Personalengpässen oder personelle Überdeckung in Fachbereichen durch eine beschleunigte Automatisierung. Diese Erkenntnis widerspricht nicht der Forderung nach einer guten Planung, sondern verdeutlicht die Notwendigkeit, dass die Planung über den gesamten Zeitraum des Transformationsprozesses flexibel und agil anpassbar sein muss.

Abb. 11

**GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG BEIM FAKTOR PERSONAL IM HINBLICK AUF DIE GESCHÄFTSTÄTIGKEIT DES UNTERNEHMENS IN DEN KOMMENDEN DREI JAHREN**

Anteil der befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider;
Differenz zu 100 %: weiß nicht / keine Angabe




Quelle: Handelsblatt Research Institute / von Rundstedt

Für den Erfolg der Workforce Transformation im konkreten Unternehmen ist es von großer Bedeutung, die Mitarbeitenden zumindest mehrheitlich für die betriebswirtschaftlich und technologisch notwendigen Veränderungen zu gewinnen. Dabei ist es wichtig, den Mitarbeitenden die strategische Zielsetzung und die operative Umsetzung der Transformation verständlich und plausibel zu kommunizieren und ihnen individuelle Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dabei sollte bereits heute offen kommuniziert werden, dass diese Karrierepfade durchaus auf dem externen Arbeitsmarkt fortgesetzt werden können und vom heutigen Arbeitgeber bestmöglich gefördert werden.

Ein erheblicher Anteil der befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider nannte die mangelnde Flexibilität der Beschäftigten bei notwendigen Anpassungen als größte Herausforderung bei der Steuerung des Faktors Personal (siehe **Abb. 11**).

**SIRKA LAUDON**
VORSTÄNDIN RESSORT PEOPLE EXPERIENCE, AXA

**Die Qualifikationsanforderungen in der Belegschaft werden sich weiter wandeln. Wie stellen Sie bei der AXA sicher, dass sich die Beschäftigten die erforderlichen Zukunftsskills aneignen?**

Im Rahmen des Veränderungsprogramms „AXA bewegt" haben wir erstmals für alle Mitarbeitenden dezidierte Lernzeiten ausgerufen. Also jeder Mitarbeitende hat je nach Veränderungsbedarf und Herausforderungen in seinem Job eine spezifische Lernzeit zur Verfügung. Diese soll zur Weiterbildung genutzt werden.

Es gibt 15 definierte Zukunftsskills, die wir über Interviews mit den Fachbereichen definiert haben. Zu jedem dieser Zukunftsskills haben wir ein Veränderungsprogramm aufgebaut, das Mitarbeitende niedrigschwellig über eine Sharepoint-Seite nutzen und dort erste Schritte machen können. Dafür stehen Seminare, Podcasts oder auch eine Bibliothek mit Wissensnuggets zur Verfügung.

**Hat dies ebenfalls eine strategische Dimension?**

Ja, im Personalbereich haben wir interne Mobilität als strategischen Schwerpunkt für die nächsten drei Jahre definiert und entsprechende Handlungsschwerpunkte gesetzt.

Wir werden zum Beispiel Talentmanagement weiterentwickeln und dadurch interne Wechsel begleiten und mögliche Barrieren, die interne Wechsel erschweren, abbauen. In Potenzial-Gesprächen und Potenzial-Konferenzen sprechen wir mit den Mitarbeitenden über ihre Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten, auch über Fachbereichsgrenzen hinweg.

**Wie sind die Führungskräfte hierbei eingebunden?**

Wir machen mit allen Führungskräften jährlich Workforce-Planning-Gespräche. Dabei wird ebenfalls abgefragt, welche Technologien oder Trends künftig die Jobs beeinflussen, welche Kompetenzen damit erforderlich werden und wie den Veränderungen Rechnung getragen wird. Dadurch schaffen wir einen systematischen Blick auf ein mögliches Zukunftsbild für ihren Bereich und ermöglichen die Ableitung passender Maßnahmen.

Es lohnt sich also, hier genauer hinzuschauen. Mangelnde Flexibilität aus Sicht des Managements kann in den Unternehmen sehr unterschiedliche Ausprägungen haben. Da ist zum einen das Mindset. Die Beschäftigten wollen sich nicht anpassen, weil sie den aus ihrer Sicht zufriedenstellenden Status quo erhalten wollen. Dies kann dazu beitragen, dass die notwendigen Schritte für die Workforce Transformation nicht mitgegangen werden. Dies zeigt sich z. B. am geringen Interesse der Arbeitnehmer an anspruchsvolleren Weiterbildungsangeboten, die für einen erfolgreichen Abschluss auch zeitliches Engagement in der Freizeit erfordern, oder an der Ablehnung eines Wechsels in einen anderen Fachbereich oder Unternehmensteil bei gleicher Bezahlung. Letzteres erschwert insbesondere interne Personalumbauprojekte in größeren Unternehmen.

Mangelnde Flexibilität zeigt sich auch darin, dass die Beschäftigten sich nicht anpassen können. Ihnen fehlen also das Wissen und die Fähigkeiten, die ihnen das Unternehmen erst vermitteln muss.

Auch wenn Personalengpässe nur von 18 Prozent als Herausforderung gesehen werden, ist dies dennoch im Rahmen der Workforce Transformation von Bedeutung. Denn die Beschleunigung des demografischen Wandels führt in jedem Fall zu einem zunehmenden Arbeitskräftemangel, der die alternative externe Personalanpassung für die Unternehmen schwieriger macht. Dies wird auch von den meisten Expertinnen und Experten aus Kanzleien für Arbeitsrecht sowie aus Unternehmensberatungen als größte Herausforderung genannt. Dabei geht es nicht nur um Quantität, sondern auch um Qualität. Viele Unternehmen werden bei der Rekrutierung künftig Kandidatinnen und Kandidaten berücksichtigen müssen, die im Vergleich zu früher ein durchschnittlich niedrigeres Qualifikationsniveau mitbringen, aber das Potenzial zeigen, durch interne Weiterentwicklung ein höheres Niveau zu erreichen. Dieser zunehmende Druck qualitativer Personalengpässe sollte von den Unternehmen für eine Flexibilisierung der Jobprofile und eine stärkere Implementierung von Technologien zur Automatisierung von Aufgaben der heutigen Jobprofile genutzt werden.

Das doppelte Ziel der Workforce Transformation ist die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen und ihrer Beschäftigten. Das Management sollte für sich den strategischen Vorteil entdecken, dass mit der Stärkung der Zukunftsfähigkeit der Beschäftigten auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigt. Bisher war der Faktor Personal ein statischer Faktor, dessen Administration vom Management an HR delegiert wurde. Aufgrund der oben beschriebenen Megatrends wird er nun zu einem dynamischen Faktor, der die Business Transformation direkt und dauerhaft beeinflusst.

Damit gewinnt zugleich das Verhältnis zum Betriebsrat und der ihn häufig begleitenden Gewerkschaft an Bedeutung. Aufgrund der strategischen Dimension der Workforce Transformation sollte der Betriebsrat – auch über seine betriebsverfassungsrechtlichen Spielräume hinaus – proaktiv in die Konzeption und Umsetzung der Personaltransformation eingebunden werden. Die Mitgestaltung der Transformation durch den Betriebsrat ist damit auch ein wichtiger Erfolgsfaktor, um die Flexibilität der Beschäftigten im Umgang mit den Veränderungen zu erhöhen.

Die Interaktion zwischen Business- und Workforce Transformation, das Stakeholdermanagement sowie die Einbindung der Beschäftigten führen zu einer hohen Komplexität der Workforce Transformation. Für die Unternehmensleitung, die Führungskräfte und den Personalbereich ist der Umgang mit dieser Komplexität im operativen Alltag eine Herausforderung, die heute in vielen Unternehmen noch unterschätzt wird. Es gilt daher bereits heute, in jedem Unternehmen darüber nachzudenken, wie die Komplexität der Transformation in gut steuerbare Projekte übersetzt werden kann, die an ausgewählten Punkten durch externe Partner unterstützt werden. Häufig wird hier noch in erster Linie an die Umsetzung personalintensiver Maßnahmen gedacht. Gerade bei der Analyse und Planung ist es aber sehr sinnvoll, externes Know-how in die eigene Expertise zu integrieren. So sind z. B. strategische Personalplanung und Skill-Analysen inhaltlich und methodisch anspruchsvoll und von den meisten Unternehmen weder personell noch technologisch (aufgrund fehlender Daten) allein zu bewältigen.

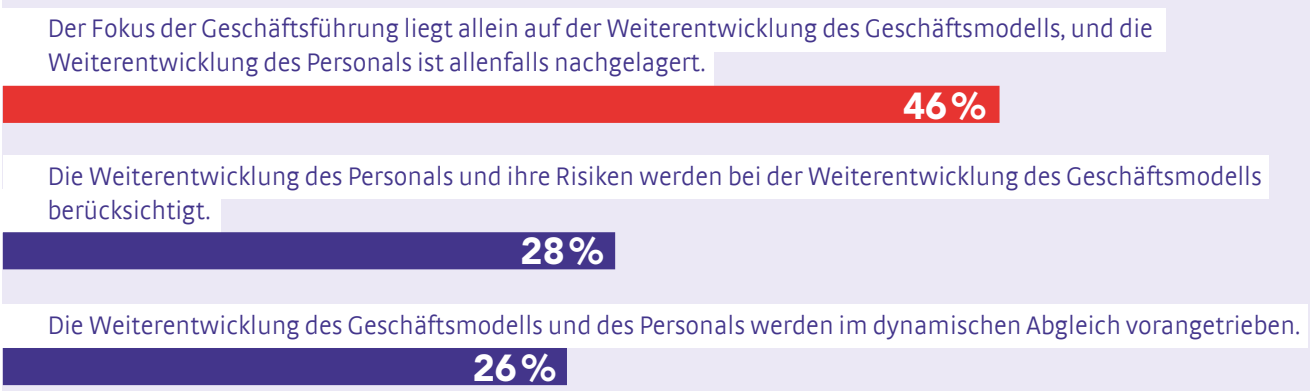
# DIE INTERAKTION VON BUSINESS- UND WORKFORCE TRANSFORMATION STUFENWEISE IMPLEMENTIEREN

Der wichtigste Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten bedarf einer längeren Implementierungsphase. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider gibt an, dass die Weiterentwicklung des Faktors Personal in ihrem Unternehmen bestenfalls nachgelagert erfolgt (siehe **Abb. 12**). Der Fokus liegt ausschließlich auf der Transformation des Geschäftsmodells. Eine zeitlich parallele Umsetzung aller Veränderungen mit einem dauerhaften Abgleich im Sinne der Workforce Transformation findet jedoch bereits in gut einem Viertel der Unternehmen statt. In einem weiteren Viertel der befragten Unternehmen werden Aspekte der Personaltransformation bereits in der Business Transformation berücksichtigt. Diese Gruppe ist mit ihren Erfahrungen gerade für die große Zahl der Unternehmen sehr interessant, die heute noch einen seriellen Ansatz von Neuausrichtung des Geschäftsmodells und der Workforce verfolgen.

Abb. 12

**ZUSAMMENSPIEL DER WEITERENTWICKLUNG DES GESCHÄFTSMODELLS UND DER WORKFORCE TRANSFORMATION**

Anteil der befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider




Quelle: Handelsblatt Research Institute / von Rundstedt

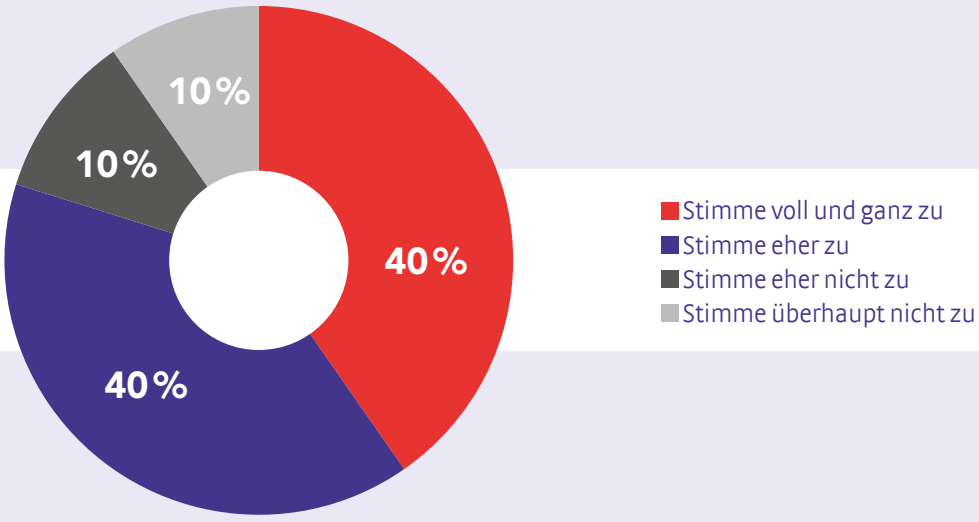
Dieses Bild bestätigen die befragten Expertinnen und Experten aus Kanzleien für Arbeitsrecht sowie aus Unternehmensberatungen. Ein Grund für die Dominanz des traditionellen Ansatzes lässt sich ebenfalls aus der Umfrage ableiten. In den Unternehmen herrscht die Meinung vor, dass die Rendite der Business Transformation für das Geschäftsmodell höher ist als die der Workforce Transformation (siehe **Abb. 13**). Vor dem Hintergrund der betriebswirtschaftlichen Prägung der meisten Entscheiderinnen und Entscheider ist diese Sichtweise nachvollziehbar, da die Workforce Transformation gerade erst ein datenbasiertes Kennzahlengerüst entwickelt, um die Nahtstelle zur datengetriebenen Business Transformation zu ermöglichen.

Abb. 13

**„WENN WIR UNS AUF DIE WEITERENTWICKLUNG DES GESCHÄFTSMODELLS UND DIE DAFÜR NOTWENDIGEN INVESTITIONEN* FOKUSSIEREN, IST EINE DEUTLICH BESSERE RENDITE ZU ERWARTEN ALS IM FALL DER WORKFORCE TRANSFORMATION."**

INWIEFERN STIMMEN SIE DER AUSSAGE ZU?

Anteil der befragten Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider




* Technologie, Vertrieb, Marketing

Quelle: Handelsblatt Research Institute / von Rundstedt

# DREI ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE WORKFORCE TRANSFORMATION – VON JEDEM UNTERNEHMEN INDIVIDUELL UMZUSETZEN

Die Ausgangssituation, die Ressourcen und die Definition von Zukunftsfähigkeit sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, dennoch gibt es drei wesentliche Erfolgsfaktoren für die Workforce Transformation:

1. **Strategisch denken und vorbereiten: Die gesamte Workforce Transformation basiert auf datengestützter Analyse und strategischer Planung. Fehler oder Versäumnisse in diesem ersten Schritt verringern die Erfolgswahrscheinlichkeit. Auf der Datenbasis abgeschlossener Projekte wird die Planung laufend aktualisiert und bei Bedarf durch kurzfristige Maßnahmen ergänzt.**

2. **Kommunizieren, um Köpfe und Herzen zu gewinnen: Hier sind unterschiedliche Zielgruppen zu berücksichtigen, die vom Management individuell angesprochen werden sollten: Führungskräfte, HR, Betriebsrat und Beschäftigte. Neben der rationalen Argumentation ist auch die emotionale Ebene zu nutzen, um Ängste zu nehmen und Orientierung sowie Unterstützung zu geben.**

3. **Ökosysteme der Workforce Transformation entwickeln oder mitgestalten: Jenseits des Buzzwords bietet der Ökosystem-Ansatz große Potenziale, die für eine erfolgreiche Transformation unbedingt genutzt werden sollten. So können wertvolle Ressourcen an Personal, Know-how und Netzwerkexpertise über die Unternehmensgrenzen hinweg mobilisiert und gleichzeitig Personalveränderungen wertschätzender und kostensparender realisiert werden.**

# FAZIT

Die Studienergebnisse zeigen, dass das Konzept der Workforce Transformation in den meisten Unternehmen angekommen ist. Fast drei Viertel der befragten Unternehmensentscheider im gehobenen Mittelstand und in Konzernen geben an, dass es in ihrem Unternehmen bereits eingesetzt wird. Die verbleibenden Unternehmen planen einen Einsatz in den nächsten zwei Jahren. Dies verdeutlicht, dass die Workforce Transformation als wichtiges strategisches Instrument und als wesentlicher Faktor für das Gelingen der Business Transformation erkannt wurde.

Allerdings stehen viele Unternehmen noch am Anfang und müssen Erfahrungen sammeln, um die Potenziale der Workforce Transformation voll auszuschöpfen: Da das Konzept oft unterschiedlich verstanden wird, ist es wichtig, dass die Unternehmen eine Balance zwischen kurzfristiger und mittelfristiger Perspektive finden. Workforce Transformation ist ein dauerhafter Prozess und sollte in die DNA des Unternehmens übergehen. Der somit erforderliche dynamische Abgleich zwischen der Weiterentwicklung des Personals und des Geschäftsmodells und somit die Nutzung der Potenziale erfolgt bislang erst in einem Viertel der Unternehmen. Damit es noch mehr Unternehmen gelingt, müssen Unternehmensleitung, Führungskräfte, HR und Mitbestimmung neue Formen der Zusammenarbeit etablieren.

Dieser Weg ist für 90 Prozent der befragten Unternehmensentscheider alternativlos: Sie sehen bei einem Verzicht auf Workforce Transformation Folgekosten – z. B. für einen harten Personalabbau –, die die „eingesparten" Investitionsausgaben übersteigen. Kurz zusammengefasst: Workforce Transformation rechnet sich betriebswirtschaftlich.

Hinzu kommt, dass erst die kontinuierliche Wechselwirkung und das konstruktive Spannungsverhältnis zwischen Geschäfts- und Personaltransformation die notwendige Veränderungsenergie entfalten und die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten verdoppeln kann.

# IMPRESSUM

## VON RUNDSTEDT

von Rundstedt ist der strategische Partner für Workforce Transformation. Mit einer integrierten Vorgehensweise aus Analyse, Konzeption und Umsetzung führt von Rundstedt Projekte rund um Personalumbau und Personalabbau kosteneffizient, treffsicher und lösungsorientiert zum Erfolg. Als Pionier und Marktführer im Outplacement sind wir seit rund 40 Jahren Experten für Personalveränderung. Mit rund 250 Mitarbeitenden und über 25 Standorten sind wir in der DACH-Region vertreten. Global tätige Unternehmen beraten unsere Spezialisten unter dem Schirm des Start-ups Global Talent Hub (GTH). GTH koordiniert internationale Personalveränderungsprojekte unter Berücksichtigung landesspezifischer arbeitsrechtlicher und kultureller Bedingungen.

Handelsblatt
**RESEARCH** INSTITUTE

Das **Handelsblatt Research Institute** (HRI) ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der HandelsblattMedia Group. Es erstellt wissenschaftliche Studien im Auftrag von Kunden wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 20-köpfigen Teams aus Ökonom:innen, Sozial- und Naturwissenschaftler:innen, Informationswissenschaftler:innen sowie Historiker:innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner:innen und Spezialist:innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

**Autorin:** Sophia von Rundstedt

**Layout:** Kristine Reimann, Christina Wiesen

**Bilder:** von Rundstedt

**Stand:** Oktober 2024

Gendern im Text: Sofern das generische Maskulinum verwendet wird (insbesondere bei Komposita), dient dies allein der besseren Lesbarkeit; grundsätzlich sind alle Geschlechter einbezogen.

**V. RUNDSTEDT & PARTNER GMBH**
TEL.: 0800 2 26 61 23
service@rundstedt.de · www.rundstedt.de · www.rundstedt.de/wissen · www.rundstedt.de/newsletter