

Das Geheimnis wandlungsfähiger Unternehmen

Benedikt von Kettler

Größer, schneller, digitaler: Transformation ist das Wort der Stunde und ist zum Zauberwort der Unternehmensveränderung geworden. Große Summen werden in die Digitalisierung investiert, doch etwas Entscheidendes wird vergessen: das menschliche Element. Dabei ist die People-Transformation die wichtigste wirtschaftliche Herausforderung unserer Zeit. Ein dreistufiger Ansatz für die **Workforce Transformation**, der iterativ umgesetzt wird, kann dabei ein Schlüssel zum Erfolg sein.

Es reicht nicht, dass die Transformationsbewegung hierzulande immer neue Geschäftsmodelle entwickelt. Entscheider und Entscheiderinnen müssen sich jetzt die wichtigsten Personalfragen stellen: Welche Qualifikationen werden gebraucht? Wie fördern wir die nötigen Talente? Es geht wirklich ums Ganze, nämlich das Gelingen der Transformation gesamter Wirtschaftszweige. Und das ist nur möglich, wenn Unternehmen konsequent die People-Transformation pushen und nicht nur ihre Geschäftsmodelle verändern. Einfache Tätigkeiten können schon jetzt automatisiert werden. Gleichzeitig braucht es neue, sinnvolle Skills, die das Business innovieren. Es ist eine Neuausrichtung in Milliardenhöhe, die den meisten Unternehmen bevorsteht.

Große und schnelle Veränderung der Arbeitswelt

Wenn wir den Blick nur auf die 30 im Deutschen Aktienindex gelisteten Unternehmen verengen, so be-

findet sich inzwischen mehr als die Hälfte davon in radikaler Neuorientierung, quer über die Branchen Energie, Banken und Versicherungen, Automobil und andere Industrien hinweg. Die Veränderungsintensität ist immens und der Überlebenskampf für manche hart – auch ohne die noch gar nicht eingepreiste Corona-Pandemie.

Die Transformation wird Jobs kosten. Aber gleichzeitig entstehen auch neue in den meisten Unternehmen – allerdings mit völlig anderen Qualifikationsanforderungen. Dieser Skill-Shift wird Millionen Menschen in Deutschland betreffen und es wird gleichzeitig in vielen Fällen ein Skill-Mismatch sein.

Jede vierte Frau und jeder dritte Mann muss bis 2030 in neue Berufsfelder eingearbeitet werden oder sich weiterbilden, wie es eine Studie des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft aus dem Jahre 2018 voraussieht. Zudem ergänzt Technologie menschliche Arbeit oder ersetzt sie in immer mehr Bereichen sogar komplett. Neun Millionen bestehender Jobs können bis 2030 aufgrund von Automatisierung wegfallen, gleichzeitig bis zu zehn Millionen Jobs aufgrund des technologischen Fortschritts und des damit einhergehenden Wachstums und demografischer Faktoren neu entstehen, wie das McKinsey Global Institute prognostiziert.

Es ist nicht nur eine der größten Veränderungen industrieller Wertschöpfung, sondern auch die größte und schnellste Veränderung der Arbeitswelt. Wie gehen Unternehmen damit um? Stehen wir vor

» Die Transformation wird Jobs kosten. Aber gleichzeitig entstehen auch neue in den meisten Unternehmen.





Massenentlassungen oder sind Personalstrukturen am Ende adaptiver, als wir glauben? Wie analysieren Unternehmen, welche Veränderungen sie wann treffen? Und mit welchen Maßnahmen?

» Es ist nicht nur eine der größten Veränderungen industrieller Wertschöpfung, sondern auch die größte und schnellste Veränderung der Arbeitswelt.

Workforce Transformation in drei Stufen

HUMAN hat einen dreistufigen Ansatz in Bezug auf die Workforce Transformation entwickelt, der iterativ und nicht linear umgesetzt wird (siehe Abbildung S. 50):

- Planen
- Bauen
- Mobilisieren

1. Planen

Wo wollen wir hin und wen brauchen wir dafür?

Dazu müssen zunächst drei wesentliche Einflussfaktoren in der Tiefe verstanden werden, die auf die zukünftige Personalstruktur wirken:

1 Unternehmensziele und -strategie, also wie sich zum Beispiel Produktportfolio, Wertschöpfung, Leistungserbringung, Märkte entlang des strategischen Zeithorizonts wandeln werden.

- 2 Technologien**, die einerseits das Geschäftsmodell und die Produkte verändern und andererseits die Unternehmensprozesse und das Betriebsmodell.
- 3 Die Rahmenbedingungen** wie beispielsweise gesellschaftliche Entwicklungen und der rechtliche Rahmen.

Im nächsten Schritt wird geschaut, was das konkret für die aktuelle und zukünftige Workforce bedeutet:

- **Status quo analysieren:** Wen haben wir heute an Bord? Mit welchen Kompetenzen, in welcher Kapazität, zu welchen Kosten und in welcher Komposition? Das nennen wir die 4K.
- **Strategieauswirkungen ableiten:** Wie wirken die einzelnen strategischen Initiativen auf Bereiche und Funktionscluster? Welche Bereiche müssen wachsen? Wo brauchen wir neue Skills? Wo haben wir Lücken, wo Überkapazitäten?
- **Substituierbarkeitspotenzial definieren:** Welche Tätigkeiten und Funktionen werden zukünftig durch Technologie ergänzt oder ersetzt? In welchem Umfang? Ab wann? Zu

Workforce Transformation



PLANEN.

Unternehmen

Strategie
Technologie
Rahmenbedingungen

Workforce

Bestand Status quo
Bedarfe Strategieeffekte
Substituierbarkeit



BAUEN.

Aufbau

Build, Buy, Borrow, Bot

Umbau

Re- und Upskilling

Abbau

Freeze
Downsize
Way to



MOBILISIEREN.

Äußere Transformations- beschleuniger

Kein Change-Programm!
Verhältnisse ändern Verhalten

Innere Transformations- beschleuniger

Purpose
Führung
Konsequenz

Quelle: HUMAN HMN GmbH

welchen Kosten? Was sind mögliche Marksteine in der Umsetzung?

Ergebnis wird ein gemeinsames Bild davon erzeugt, welche Menschen das Unternehmen in den kommenden fünf bis zehn Jahren braucht, um die Unternehmensziele zu erreichen.

Ein differenziertes Bild der Zukunft

Das Instrument, das diese Analysen erstellt, nennt sich **Strategic Workforce Planning** (Strategische Personalplanung). Ein erprobter Ansatz, der heute allerdings agil-iterativ, szenariobasiert und tool-unterstützt umgesetzt werden muss, um den vollen Wertbeitrag zu realisieren.

Getrieben wird diese Analyse gemeinsam von HR, Strategie, Finanzverantwortlichen und operativem Management. Am Ende entsteht ein differenziertes Bild der „Future Workforce“. Wir wissen, welche Anzahl an Mitarbeitenden in welchen Bereichen gebraucht wird (Kapazität), welche Fähigkeiten und Skills sie mitbringen müssen (Kompetenzen), in welcher Zusammensetzung, zum Beispiel an welchem Standort, in welchem Geschlechter- und Altersmix, aber auch mit welchem Anteil an Freelancern (Komposition) und wie sich das Ganze auf den Personalaufwand auswirken wird (Kosten). Im

2. Bauen

Die Erkenntnis ist das eine, die Umsetzung das andere, das alles Entscheidende.

Was passiert jetzt mit dem guten Plan? Wie kommt man vom Status quo zur „Future Workforce“? Wie schließt man die Lücke in der Workforce und hebt das Automatisierungspotenzial?

Um im Bild des „Bauens“ zu bleiben, sprechen wir von drei Instrumenten zur Future Workforce: dem Aufbau, dem Umbau und dem Abbau.

Im **Aufbau** wird nach neuen Arbeitskräften und neuen Kompetenzen gesucht, die nur von außen ins Unternehmen geholt werden können. Wir machen das nach einem Grundsatz, den wir „4B“ nennen. Wir fragen uns bei jedem Aufbau:

- Können wir ihn aus den eigenen Reihen stemmen (**Build**)?
- Falls nicht, müssen wir ihn extern rekrutieren (**Buy**)?
- Ist der Aufbau dauerhaft oder temporär (**Borrow**)?
- Oder kann eine Technologie diese Tätigkeit übernehmen (**Bot**)?

» Getrieben wird die Analyse gemeinsam von HR, Strategie, Finanzverantwortlichen und operativem Management.

Es wird für Unternehmen darum gehen, „Talent-Ökosysteme“ zu bauen, die aus klassischen Festanstellungen bestehen und aus freieren Beschäftigungsformen. Warum? Weil sich Top-Talente häufig nicht in feste Hierarchiegefüge pressen lassen und weil sich benötigte Tätigkeiten immer schneller ändern.

» *Wie schnell und nachhaltig Unternehmen neue Fähigkeiten aufzubauen in der Lage sind, ist entscheidend für ihre Wettbewerbsfähigkeit.*

Umbau der Personalstruktur als große Herausforderung

Im erforderlichen Umbau der Personalstruktur steckt sicher die noch größere Herausforderung und Chance zugleich. Im Kern geht es um die Frage: Wen müssen wir „reskillen“, umqualifizieren oder „upskillen“, also bei wem müssen Kompetenzen ergänzt werden? Die Floskel vom „lebenslangen Lernen“ geistert schon seit vielen Jahren durch die öffentlichen Bekundungen, wie notwendig das geworden sei. Aber: Wie schnell und nachhaltig Unternehmen neue Fähigkeiten aufzubauen in der Lage sind, ist entscheidend für ihre Adaptionsfähigkeit und damit Wettbewerbsfähigkeit, wenn nicht gar Überlebensfähigkeit. Autokonzerne bauen Institute und Akademien auf, um ITler intern auszubilden oder auf Verbrennungsmotoren spezialisierte Ingenieure zu Ingenieuren für die Elektromobilität umzuqualifizieren.

Für den Abbau haben die HR-Abteilungen spätestens in der Finanzkrise 2009 einen inzwischen

» *Nicht nur tiefgreifende Krisen, auch Transformationsprozesse werden sich nicht ganz ohne den Abbau von Beschäftigten meistern lassen.*

etablierten Instrumentenkasten entwickelt. In erster Linie durch das Einfrieren nicht mehr benötigter frei werdender Stellen, die vor allem durch den Wechsel von Beschäftigten in den Ruhestand entstehen. Nicht nur tiefgreifende Krisen, auch Transformationsprozesse werden sich nicht ganz ohne den Abbau von Beschäftigten meistern lassen. **Wie auch immer ein Unternehmen den Umbau oder Abbau bewerkstelligen will, am wichtigsten ist die frühzeitige Kooperation mit den Sozialpartnern, also Betriebs- und Personalräten.** Ihnen kommen zwei wesentliche Rollen zu: erstens als Sparringspartner für den Transformationsplan und zweitens als Multiplikatoren in die Organisation hinein.

Verhältnisse ändern Verhalten

3. Mobilisieren

Verhältnisse ändern Verhalten! Eine erfolgreiche Workforce Transformation gelingt nur dann, wenn sie sowohl äußere als auch innere Veränderungen bewirkt. Die aus der Vergangenheit sattsam bekannten „Change-Programme“ haben erfahrungsgemäß kaum nennenswerte Resultate gezeigt, sondern Organisationen durcheinandergewirbelt und bei den Beschäftigten schon fast allergische Reaktionen ausgelöst. **Vielmehr gilt es, den Grundsatz zu beherzigen, dass erst veränderte Verhältnisse verändertes Verhalten ermöglichen.** Oder anders: Erst kommt das Wollen, dann das Können, dann das Sollen, dann das Dürfen.

Die **äußeren Transformationsbeschleuniger** beinhalten ein neues Arbeitsumfeld, das automatisch mit neuen Jobs einhergeht, häufig zeitlich und örtlich flexibel, und das – wo möglich – mit neuen Tools unterstützt wird, die das Leben der Mitarbeitenden erleichtern. Zudem muss sich der HR-Instrumentenkasten enorm anpassen – von der Rekrutierung über Anreizsysteme, Performance Management und neue Organisationsstrukturen bis hin zur Governance und neuen Führungsqualitäten.

Als **innere Transformationsbeschleuniger** wirken nicht nur die neuen Fähigkeiten, die Mitarbeitende erwerben, sondern allen voran auch ein eindeutiges „Warum“ der Transformation. Daran bemisst sich neue Führungsqualität. Mitarbeitende



Literaturtip

Benedikt von Kettler (2021): „Transform your Workforce! Das Geheimnis wandlungsfähiger Unternehmen“, Murmann Publishers

» Führung muss empathischer, unmittelbarer werden und so jedem Einzelnen im Unternehmen Orientierung und Perspektive geben.

auf neue Wege mitzunehmen, verlangt zum Beispiel Aussagen dieser Art:

„Wir haben ein Problem ..., das uns alle betrifft, weil ..., wir müssen jetzt handeln, sonst ..., aber wir können ... gewinnen, ganz konkret profitieren die Mitarbeiter von ..., wir machen es nur gemeinsam, das heißt auch und insbesondere unter Beteiligung der Sozialpartner ..., als Nächstes werden wir ...“

Führung muss also empathischer, unmittelbarer werden und so jedem Einzelnen im Unternehmen Orientierung und Perspektive geben. Menschen wollen ein Teil des großen Ganzen werden, wollen gesehen und gehört werden. Deshalb ist eine Zwei-Wege-Kommunikation essenziell. Nicht zuletzt ist es eine unerschütterliche Konsequenz, unbeeinflusst von den weitverbreiteten unternehmenspolitischen Ränkespielen, die über das Gelingen der Workforce Transformation entscheidet.

Konsequenz heißt in erster Linie, dass der oder die Vorstandsvorsitzende diesen Transformationswillen geradezu verkörpert, vorlebt und beständig kommuniziert. Dass Veränderungsprozesse „von oben“ rückhaltlos vorgelebt werden müssen, ist nach dem Grundwissen der Managementlehre schon ein alter Hut. Aber dieser vermeintlich alte Hut war noch nie so „en vogue“ wie in diesen disruptiven Zeiten, in denen alle Signale auf Transformation stehen. Und last but not least braucht es ein sehr diszipliniertes, messbares Programm-Management sowie Manager und Managerinnen mit Schulterklappen, die es operativ treiben. „So läuft doch jedes unserer Projekte“, werden die meisten sagen. Unsere Erfahrung zeigt: „Das wäre schön.“

Ein Appell zum Schluss

Wenn Unternehmenslenker und Spitzenmanagerinnen ihre Workforce jetzt nicht transformieren, transformiert sich auch nicht das Unternehmen – und sie erleben im Zweifel auch dessen Zukunft nicht mehr. Wir hören das seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie ständig von Politikern oder von Virologen: Es sei fünf vor zwölf, wir müssten noch mehr unternehmen, um die Gefahr weiterer Ansteckungen einzu-

dämmen. Aber das gilt nicht nur für die Bekämpfung eines Virus, sondern auch für die Bekämpfung einer gefährlichen Nachlässigkeit in vielen Unternehmen, wenn es darum geht, die Überlebensfähigkeit in Zeiten der Disruption zu sichern. Auch diesbezüglich steht die Uhr bei vielen auf mindestens fünf vor zwölf, wenn nicht schon später. Doch klar sollte inzwischen geworden sein, dass keine Transformationsstrategie eines Unternehmens ohne begleitende Workforce Transformation gelingen kann. Genau jetzt ist die Zeit gekommen, und genau jetzt eröffnen sich unzählige neue Chancen, sich durch eine auf die Zukunft ausgerichtete Personalstruktur Wettbewerbsvorteile zu sichern. Für viele Unternehmen gilt eben, was der Rennfahrer **Ayrton Senna** einmal sagte: „You cannot overtake 15 cars in sunny weather ... but you can when it's raining.“ **c!**

» Konsequenz heißt in erster Linie, dass der oder die Vorstandsvorsitzende den Transformationswillen geradezu verkörpert, vorlebt und beständig kommuniziert.



Benedikt von Kettler

ist Managing Partner von HUMAN. Das Unternehmen begleitet Transformations- und Strategieprozesse und ist spezialisiert auf Workforce Transformation und New Work. Zu den Kunden zählen über 50 Unternehmen. Benedikt von Kettler ist Autor des Standardwerks „Strategische Personalplanung“.