

HUMAN.



STUDIE

Wie HR zum Treiber der Transformation im Unternehmen wird

Workforce-Transformation in der Unternehmenspraxis 2023

Herausgeber

DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

HUMAN HMN GmbH

HUMAN.

Vorwort

Unternehmen stehen derzeit vor einem umfassenden Strukturwandel, vorangetrieben durch verschiedene Herausforderungen wie Digitalisierung, Energiewende, Kostendruck, künstliche Intelligenz und nicht zuletzt die aktuellen Krisen in der Welt. Diese Entwicklungen setzen die Unternehmen einem erheblichen Druck zur Veränderung aus. Die Workforce Transformation bildet einen erfolgsversprechenden Ansatz, um auf diese Herausforderungen zu reagieren.

Über Herausforderungen, Erfolgsfaktoren, Steuerung, Kompetenzen und Ressourceneinsatz bei Workforce-Transformation-Projekten ist bislang wenig bekannt. Der Begriff Workforce Transformation bezieht sich auf einen umfassenden organisatorischen Wandel in einem Unternehmen mit dem Ziel, die Workforce effektiver, flexibler und anpassungsfähiger zu gestalten, um den Herausforderungen einer sich ständig verändernden Geschäftsumgebung gerecht zu werden. Dieser Transformationsprozess beinhaltet in der Regel die Neugestaltung von Arbeitsstrukturen, die Entwicklung neuer Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden, die Integration moderner Technologien sowie die Anpassung von Unternehmenskultur und -führung.

Im Ergebnis soll die Workforce optimal auf aktuelle und zukünftige Anforderungen ausgerichtet werden, um Wettbewerbsfähigkeit, Innovation und langfristigen Erfolg sicherzustellen.

Um mehr Transparenz bezüglich der Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, der Steuerung, der erforderlichen Kompetenzen und des Ressourceneinsatzes in Workforce-Transformation-Projekten zu schaffen, hat die HR-Management- und HR-Strategie-Beratung HUMAN gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) im Sommer 2023 über 400 Experten und Praktiker aus dem Personalbereich befragt. An dieser Stelle möchten wir uns daher insbesondere bei allen Teilnehmenden für ihren Input und ihr Engagement bedanken. Durch ihren starken Praxisbezug bieten die Ergebnisse einen erheblichen Nutzen und besitzen damit eine hohe Relevanz für die Planung und Umsetzung von Projekten zur Workforce Transformation.



Benedikt von Kettler
HUMAN HMN GmbH
E-Mail: bvk@human.consulting



Kai H. Helfritz, MBA
Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e. V. (DGFP)
E-Mail: helfritz@dgfp.de

HUMAN.

Insights



Workforce Transformation fest verankert

Workforce-Transformation-Projekte sind fest in der Unternehmenspraxis verankert. 52% der Befragten haben bereits ein solches Projekt begleitet.



HR führt Transformation

HR ist gemeinsam mit der Unternehmensleitung Treiber der Transformation und leitet in aller Regel die Projekte.



Externe Treiber

Stärkste Treiber der Workforce Transformation sind Kostensituation, Digitalisierung/Automatisierung und die Veränderung von Geschäftsmodellen.



Transparenz macht den Unterschied

Schaffung von Transparenz und Personalumbau sind die am häufigsten verwendete Instrumente.

Skill- und Workforce Planning sind die wichtigsten Instrumente.



HR aufgewertet

HR ist mehrheitlich an der Planung und Leitung von Workforce-Transformation-Projekten beteiligt und erfährt damit eine strategische Rollenaufwertung.



Externe Expertise

Hohe Beteiligung externer Berater bei Workforce-Transformation-Projekten involviert.



Keine Frage des Geldes

Die Herausforderungen bei Workforce Transformation-Projekten sind vielschichtig – es ist aber weniger eine Frage des Budgets.



Erfolgsmessung

Erfolgsfaktoren entsprechen denen klassischer Projekte – einheitliche Erfolgsmessung von Workforce Transformation-Projekte herausfordernd.

HUMAN.

Executive Summary 1/4

Workforce Transformation-Projekte sind fest in der Unternehmenspraxis verankert

HR ist gemeinsam mit der Unternehmensleitung Treiber der Transformation und leitet in aller Regel die Projekte. Über die Hälfte der Befragten hat bereits ein Workforce Transformation-Projekt begleitet. Workforce Transformation wird meistens von Geschäftsführung/Vorstand und der HR-Leitung getrieben. Mit Projektbudgets von durchschnittlich 2 bis 4 Mio. Euro und 1 bis 2 Jahren Dauer besitzen die Projekte hohe Relevanz in Unternehmen. Die Projekte werden in aller Regel vom HR-Management geleitet, unter Beteiligung bzw. mit Unterstützung unterschiedlicher Unternehmensbereiche sowie externer Berater.

Stärkste Treiber der Workforce Transformation sind Kostensituation, Digitalisierung/Automatisierung und die Veränderung von Geschäftsmodellen

Die aktuell sehr hohe Relevanz der Workforce Transformation in Unternehmen basiert auf starken bestehenden Treibern. Am relevantesten sind hier Megatrends wie Digitalisierung/KI bzw. Automatisierung, Veränderungen der Geschäftsmodelle und die Restrukturierung/ Kostensituation.

HUMAN.

Executive Summary 2/4

Schaffung von Transparenz und Personalumbau sind die am häufigsten verwendete Instrumente

In den Projekten waren die am häufigsten angewandte Instrumente die **Schaffung von Transparenz (bspw. über Strategische Personalplanung)** mit 56% sowie der Personalumbau mit 72%; Personalaufbau ist mit 25% ein weniger genutztes Instrument. Je nach Treiber der Workforce-Transformation-Projekte spiegeln die verwendeten Instrumente die erwartbare Relevanzverschiebung wider: bei Restrukturierungen ist der Personalabbau mit 68% Spitzenreiter. Bei Digitalisierung und Veränderungen im Geschäftsmodell finden besonders Personalumbau mit 88% bzw. 84% und die Schaffung von Transparenz mit 78% bzw. 56% Anwendung. In Wachstumssituationen stehen Personalumbau sowie Personalaufbau mit jeweils 71% an der Spitze.

Die Herausforderungen bei Workforce-Transformation-Projekten sind vielschichtig – es ist aber weniger eine Frage des Budgets

Die größte Herausforderung ist mit 83% die Komplexität der Workforce-Transformation-Projekte – dies unabhängig vom Treiber der Projekte. Nach der fehlenden Akzeptanz in der Belegschaft (76%), die bei den Treibern Restrukturierung, Digitalisierung und Wachstum an oberster Stelle steht, folgen unrealistische Zeitpläne (70%), was die Komplexitätsproblematik weiter unterstreicht. Die hohe Anzahl der Nennungen von mangelnder Konsequenz (62%), Mobilisierung (66%) und Einbindung wichtiger Stakeholder (64%) korrespondiert wiederum mit den Erfolgsfaktoren zielgruppengerechte Kommunikation und konsequente Projektsteuerung. Interessanterweise sieht nur knapp die Hälfte der Befragten (48%) das Budget als Herausforderung an, während 41% sogar explizit bestätigen, das Budget nicht als Herausforderung zusehen. Die Realisierung von Workforce-Transformation-Projekten scheint damit mehrheitlich keine Frage des Budgets zu sein.

HUMAN.

Executive Summary 3/4

HR ist mehrheitlich an der Planung und Leitung von Workforce-Transformation-Projekten beteiligt und erfährt damit eine strategische Rollenaufwertung

In den Workforce-Transformation-Projekten sehen wir nicht nur eine **hohe HR-Beteiligung** – sowohl in der HR-Leitung mit **92%** als auch auf Arbeitsebene mit **64%** –, sie unterstehen auch mehrheitlich der Leitung von HR (52%). HR übernimmt dabei überwiegend die Projektkoordination und -leitung (Kommunikation, Stakeholder Management und Projektsteuerung) sowie die konzeptionelle Ausgestaltung. Damit richten sich die Aufgaben konsequenterweise nach den relevantesten Erfolgsfaktoren.

Skill- und Workforce Planning sind die wichtigsten Instrumente

Bei der Bewertung der **wichtigsten Instrumente** finden sich **Skill- und Workforce Planning** mit **61 %** bzw. **52 %** auf den ersten beiden Plätzen. Darauf folgen **Re- & Up-Skilling** mit immerhin **44 %** sowie die **Verstärkung der Mitarbeitendenbindung** mit **42 %**.

HUMAN.

Executive Summary 4/4

Erfolgsfaktoren entsprechen denen klassischer Projekte – bislang hat sich keine einheitliche Erfolgsmessung für Workforce-Transformation-Projekte etabliert.

Erfolgsrelevant für Transformationsprojekte ist die Kombination der konsequenten Steuerung des Projekts (77%), des **Commitments der Unternehmensleitung** (86%) und der **zielgruppengerechten Kommunikation** (85%). Dabei haben sich, abgesehen von Restrukturierungsprojekten, bei denen zur Erfolgsmessung überwiegend die Senkung des Personalaufwands herangezogen wird, für die Erfolgsfaktoren von Workforce-Transformation-Projekten bisher keine einheitlichen Bemessungsgrundlagen etabliert.

Hohe Beteiligung externer Berater bei Workforce-Transformation-Projekten.

Auffallend ist außerdem, dass mit 49% ein wesentlicher Teil der Befragten für Workforce-Transformation-Projekte externe Beratungen hinzuzieht. Dies schließt wiederum an die erforderlichen Skills und an die sich verändernden Anforderungen an HR an.

Handlungsempfehlungen

Workforce-Transformation-Projekte haben eine hohe Komplexität.

Deshalb sollten sie pragmatisch, Step-by-Step und vor allem mit dem richtigen Fokus umgesetzt werden.

Dafür hat sich ein dreistufiger Ansatz etabliert:

1. Planen

2. Bauen

3. Mobilisieren

Wo wollen wir hin (als Unternehmen und deren Workforce)?

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

- **Unternehmensziele** und -strategie, also wie sich Produktportfolio, Wertschöpfung, Leistungserbringung etc. entlang des strategischen Zeithorizonts verändern werden
- **Technologien**, die einerseits das Geschäftsmodell und die Produkte verändern, andererseits die Unternehmensprozesse und die Art der Leistungserbringung
- Rahmenbedingungen wie **gesellschaftliche Entwicklungen** und **rechtliche Vorgaben**

Im nächsten Schritt ist zu betrachten, was das konkret für die aktuelle und zukünftige Workforce bedeutet:

- Analyse des **Status quo**: Wen haben wir heute an Bord – mit welchen Kompetenzen, in welcher Kapazität, zu welchen Kosten und in welcher Komposition?
- Ableiten von **Strategieauswirkungen**: Wie wirken die einzelnen strategischen Initiativen auf Bereiche und Funktionscluster? Welche Bereiche müssen wachsen? Wo werden neue Befähigungen gebraucht? Wo bestehen Lücken, wo Überkapazitäten?
- Definieren des **Substituierbarkeitspotenzials**: Welche Tätigkeiten und Funktionen werden zukünftig durch Technologien wie bspw. KI ergänzt oder ersetzt? In welchem Umfang? Ab wann? Zu welchen Kosten? Was sind mögliche Meilensteine in der Umsetzung?

Handlungsempfehlungen

1. Planen

Ein **geeignetes Instrument** für die Erstellung dieser Analysen ist die **Strategische Personalplanung** bzw. **Strategic Workforce Planning**.

2. Bauen

3. Mobilisieren

Dieser langjährig erprobte Ansatz muss heute allerdings **agil-iterativ**, **szenario-basiert** und **tool-unterstützt** (u.a. mit KI) umgesetzt werden. Getrieben wird die Analyse gemeinsam von HR, Unternehmensstrategie, Finanzverantwortlichen und operativem Management. **Am Ende steht eine differenzierte Aussage zur „Future Workforce“**: welche Anzahl an Mitarbeitenden in welchen Bereichen gebraucht wird (**Kapazität**), welche Fähigkeiten und Skills diese mitbringen müssen (**Kompetenzen**), welche Zusammensetzung erforderlich ist, zum Beispiel an welchem Standort, aber auch mit welchem Anteil an Freelancern (**Komposition**), und wie sich all dies auf den Personalaufwand auswirken wird (**Kosten**).

Im Ergebnis erhält man ein gemeinsames Bild davon, welche Beschäftigten das Unternehmen in den kommenden fünf bis zehn Jahren brauchen wird, um die Unternehmensziele zu erreichen.

Erkenntnis ist nur die halbe Miete, entscheidend ist die Umsetzung

Um im Bild des „Bauens“ der **Future Workforce** zu bleiben, stehen drei Instrumente zur Verfügung: **Aufbau**, **Umbau** oder auch **Abbau**. Beim Aufbau sucht man nach neuen Arbeitskräften und neuen Kompetenzen, die nur von extern ins Unternehmen geholt werden können. Man kann dabei nach der folgenden Fragestellung vorgehen:

- Ist der Aufbau aus den eigenen Reihen zu leisten (**Build**)?
- Muss man extern rekrutieren (**Buy**)?
- Ist der Aufbau dauerhaft oder temporär (**Borrow**)?
- Kann alternativ eine Technologie die betreffende Tätigkeit übernehmen (**Bot**)?

Handlungsempfehlungen

1. Planen

2. Bauen

3. Mobilisieren

Für Unternehmen wird es darum gehen, „Talent-Ökosysteme“ zu bauen, die neben den klassischen Festanstellungen auch aus flexiblen Beschäftigungsformen bestehen, weil sich zum einen Top-Talente häufig nicht in feste Hierarchiegefüge pressen lassen und zum anderen benötigte Tätigkeiten immer schneller ändern.

Im erforderlichen Umbau der Personalstruktur steckt sicher eine noch größere Herausforderung und Chance zugleich. Hier geht es im Kern um die Frage: **Wen muss man „reskillen“, also umqualifizieren?** Dass man fast alle Beschäftigten „upskillen“ muss, darin ist sich beinahe die gesamte deutsche Wirtschaft bereits einig. Nicht umsonst geistert mit der Floskel vom lebenslangen Lernen schon seit vielen Jahren ein gewisses Bewusstsein durch die öffentlichen Bekundungen, wie notwendig das geworden sei. Aber jetzt erst ist überdeutlich geworden, dass die Beherzigung wirklich essenziell notwendig ist, um die potenziell negativen Folgen mangelnder Anpassungsfähigkeit und versäumter Personalplanung tatsächlich abzuwenden. **Wie schnell und nachhaltig Unternehmen neue Fähigkeiten aufzubauen in der Lage sind, ist entscheidend für ihre Adaptionfähigkeit und damit Wettbewerbsfähigkeit.**

Upskilling bedeutet, angestammte Kompetenzen selektiv zu ergänzen. Das kann etwa darin bestehen, ein Basisverständnis der neuen Technologien zu vermitteln, Potenziale der Digitalisierung zu identifizieren oder Mitarbeitende zu vernetzten „Datenverstehern“ weiterzubilden. Vor allem aber betrifft es auch die Stärkung überfachlicher Qualifikationen wie die Ermächtigung zur Anwendung agiler(Arbeits)Methoden, die Verankerung der Überzeugung von der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens in jeder und jedem Mitarbeitenden, das Vertrautmachen der Beschäftigten mit der Arbeit in virtuellen (Projekt)Teams. Und gerade jetzt besteht die Möglichkeit,alle diese Thematiken bevorzugt anzugehen, beispielsweise in kurzen, fokussierten Upskilling-Trainingseinheiten.

Re und Upskilling funktionieren am besten mit einer neuen Art des Lernens. Daher sollten Unternehmen ein umfassendes und gleichzeitig anpassungsfähiges Lernökosystem aufbauen.

Handlungsempfehlungen

1. Planen

2. Bauen

3. Mobilisieren

Für den Abbau haben die HR-Abteilungen spätestens in der Finanzkrise 2009 einen inzwischen etablierten Instrumentenkasten entwickelt. Er besteht bislang in erster Linie aus dem Einfrieren nicht mehr benötigter freiwerdender Stellen, die vor allem durch den Wechsel von Beschäftigten in den Ruhestand entstehen. Und nicht nur tiefgreifende Krisen, sondern auch Transformationsprozesse werden sich nicht ganz ohne den Abbau von Beschäftigten meistern lassen.

Doch auch für diesen immer wieder **nötig werdenden Personalabbau** lassen sich interessantere und vielleicht auch **intelligenter Wege** finden. Ein gutes Beispiel liefern hier etwa **Continental** und die **Deutsche Bahn**, die mit ihrem „**Cross-Company-Recruiting**“ Beschäftigte von Continental in neue Jobs bei der Bahn bringen. Eine weitere Möglichkeit besteht im Aufbau unternehmensinterner Arbeitsmärkte, um offene Stellen zuerst intern zu besetzen. Ein gelungenes Beispiel für eine **dritte Option** bietet die niederländische **ING-Bank**. Als die Bank 2014 damit begann, ihr altes Geschäftsmodell komplett neu in Richtung digitaler Möglichkeiten des Bankings zu konfigurieren, und dabei fast keinen Stein auf dem anderen ließ, war für die Umsetzung der Maßnahmen auch der Abbau von rund einem Drittel aller Beschäftigten notwendig. Aber die ING griff dafür nicht zur üblichen Kündigung für diejenigen Mitarbeitenden, die nach einer Vorauswahl gehen sollten. Das ist in einem solchen Umfang für jede Organisation eine traumatische Erfahrung und wäre es auch für die ING gewesen. Stattdessen wurden sämtliche Mitarbeitende gebeten, von ihren Jobs zurückzutreten, also selbst ihre Kündigung einzureichen. Diejenigen, die sich dann mit der neuen Bank und ihrem neuen Geschäftsmodell identifizieren konnten, deren Mission mittragen und ihre Fähigkeiten einbringen wollten, um die ING-Bank in ihrer neuen Ausrichtung zu unterstützen, sollten sich neu bewerben. Dasselbe beherzigte auch der damalige ING-Vorstandschef Vincent van den Boogert für seine eigene Person. Denjenigen Mitarbeitenden, die keine Neueinstellung erfuhren, wurden dann Outplacement-Programme angeboten, um außerhalb der ING neue Arbeitsmöglichkeiten zu finden.

Handlungsempfehlungen

1. Planen

2. Bauen

3. Mobilisieren

Gute Alternativen zum hundertsten Change-Programm

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

Die **äußeren Transformationsbeschleuniger** beinhalten zunächst das neue Arbeitsumfeld, das automatisch mit neuen Jobs einhergeht –häufig zeitlich und örtlich flexibel – und dies, wo immer möglich, mit neuen Tools unterstützt, die das Leben der Mitarbeitenden erleichtern. Darüber hinaus muss sich der HR-Instrumentenkasten in vielfältiger Weise anpassen – von der Rekrutierung über Anreizsysteme und Performance Management sowie neue Organisationsstrukturen bis hin zu Governance und neuen Führungsqualitäten.

Als **innere Transformationsbeschleuniger** wirken nicht nur die neuen Fähigkeiten, die Mitarbeitende erwerben, sondern vor allem eine eindeutige Vermittlung des „Warum“ der Transformation. Gerade daran bemisst sich neue Führungsqualität. Mitarbeitende auf neue Wege mitzunehmen, bedeutet Ansagen dieser Art: „Wir haben das Problem ..., das uns alle betrifft, weil ...“, „Wir müssen jetzt handeln, sonst ..., aber wir können ... gewinnen“, „Als Nächstes werden wir ...“, „Ganz konkret profitieren Sie als Mitarbeitende von ...“, „Wir machen es nur gemeinsam, das heißt auch und insbesondere unter Beteiligung der Sozialpartner ...“. Führung muss also empathischer, unmittelbarer werden und jeder und jedem Einzelnen im Unternehmen Orientierung und Perspektive geben. Menschen wollen gesehen und angehört werden. Deshalb ist eine Zwei-Wege-Kommunikation essenziell.

Handlungsempfehlungen

1. Planen

2. Bauen

3. Mobilisieren

Nicht zuletzt ist es **unerschütterliche Konsequenz**, unbeeinflusst von den weitverbreiteten unternehmenspolitischen Ränkespielen, die über das Gelingen der Workforce Transformation entscheidet. Dies bedeutet in erster Linie, dass der Vorstandsvorsitzende den Willen zur Transformation 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 wahr wie in diesen disruptiven Zeiten, in denen alle Signale auf Transformation stehen. Und schlussendlich braucht es ein sehr **diszipliniertes, messbares Programm** sowie ein **Management und Manager mit Schulterklappen**, die es operativ umsetzen.

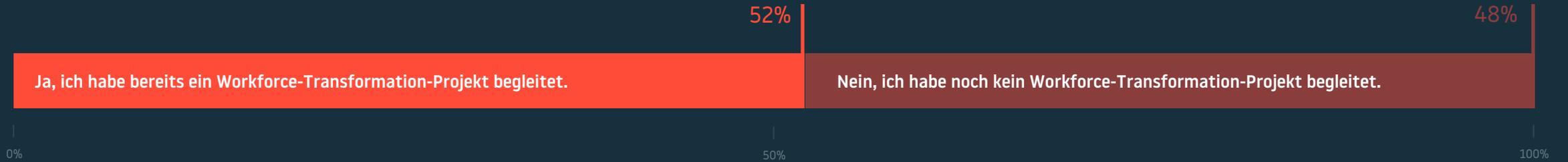
Abschließend lässt sich sagen, dass die Studie zu proaktivem Handeln ermutigt. Sie zeigt auf, in welcher Weise die erfolgreiche Transformation eines Unternehmens eng mit der Entwicklung seiner Belegschaft verknüpft ist. Gerade in der aktuellen Situation wirtschaftlichen Abschwungs bietet sich die **Gelegenheit, mithilfe einer zukunftsorientierten Personalstruktur Wettbewerbsvorteile zu erlangen**. Wie es der Rennfahrer Ayrton Senna einmal ausdrückte: *„Man kann nicht 15 Autos bei Sonnenschein überholen, aber es ist möglich, wenn es regnet.“* Diese Metapher unterstreicht, wie wichtig es ist, die Chancen einer Transformation gerade in solchen Zeiten zu nutzen.

Weiterhin zeigt die Studie auf, wie sinnvoll es ist, eine erste **Analyse der eigenen Unternehmensstrategie und von deren Auswirkungen auf die Belegschaft** durchzuführen. Das Pilotieren von Strategic Workforce Planning kann hier einen effektiven Startpunkt bilden.

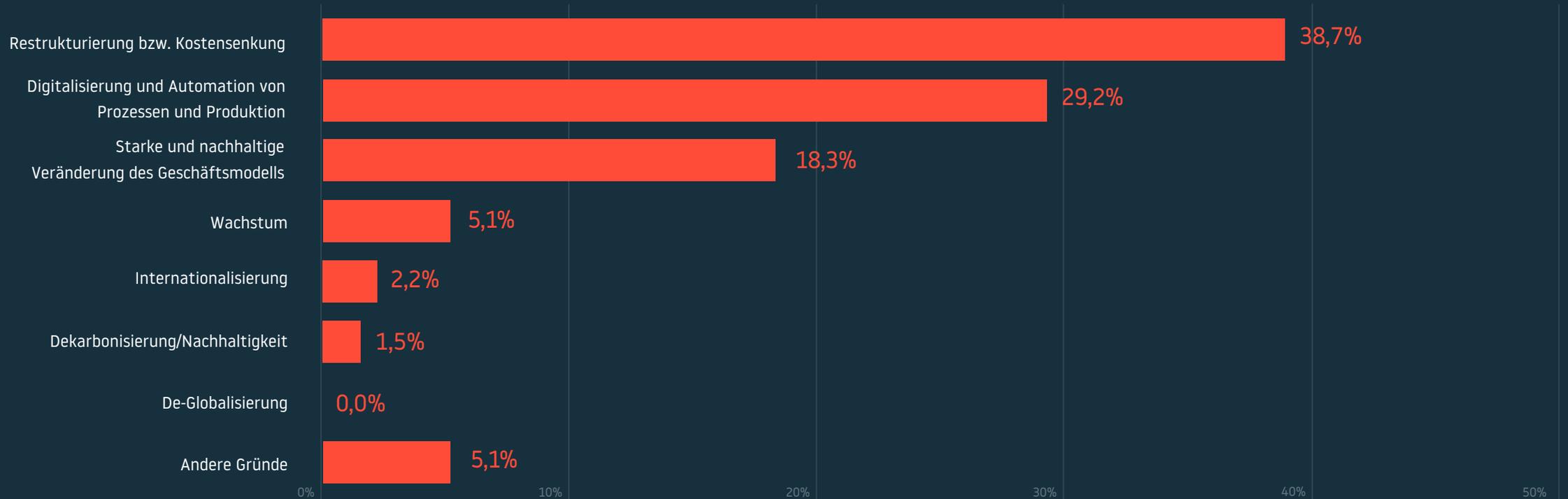
Es gibt viel zu gewinnen für diejenigen, die diese wertvolle Zeit nutzen. Wir hoffen, dass Ihnen diese Studie neue Einsichten liefern konnte, die Ihnen zu einer veränderten Haltung und letztlich zur konkreten Durchführung von Maßnahmen verhelfen werden. Auf diesem Wegwünschen Ihnen viel Erfolg und stehen Ihnen gerne unterstützend zur Seite.

Ergebnisse

Frage 1 — Haben Sie schon ein Workforce-Transformation-Projekt begleitet?



Frage 2 — Welche der folgenden Situationen führte in erster Linie dazu, dass das Workforce-Transformation-Projekt gestartet wurde?



Ergebnisse

Frage 3.1 — Mit welchen der folgenden Workforce-Transformation-Instrumente haben Sie auf die gewählte Situation reagiert?

