

# Visionen aufzeigen, Weichen stellen

## Zwei Fallstudien zum Gestalten von Veränderungen

Interne und externe Stakeholder erwarten von HR-Verantwortlichen und ihren Teams, dass sie die Transformation beschleunigen. Angesichts der breiten Palette an Werkzeugen und Lösungspartnern stehen die Chancen gut, dass HR diesen Ball mutig und engagiert aufnimmt. Die Herausforderungen für Personalerinnen und Personaler sind abhängig von der Unternehmensgröße, Branche und dem Veränderungsdruck sehr unterschiedlich. Zwei laufende Beratungsprojekte mit Pilotcharakter in einem Konzern und im gehobenen industriellen Mittelstand zeigen, wie sich HR als Transformationstreiber bewähren kann.



In vielen Unternehmen laufen parallele Prozesse des Aufbaus, Umbaus und Abbaus von Teilen der Belegschaft ab. HR muss strategische Planung und operative Umsetzung unter einen Hut bringen.

Es empfiehlt sich, bei Anpassungsmaßnahmen frühzeitig die Arbeitnehmervertreter ins Boot zu holen.

**K**onzerne sind aufgrund ihrer überdurchschnittlichen Wertschöpfung und einer einflussreichen Mitbestimmung sehr attraktive Arbeitgeber. Den Beschäftigten fällt es daher in der Regel schwer, sich im Rahmen von Freiwilligenprogrammen für Angebote des externen Arbeitsmarkts zu entscheiden. Waren Großunternehmen in den vergangenen Jahrzehnten nur in Rezessionszeiten oder beim Verkauf von Unternehmensbereichen zur personalwirtschaftlichen Anpassung gezwungen, sieht sich die HR-Funktion im Konzernsegment heute einem kontinuierlichen Wandel ausgesetzt. Hier laufen parallele Prozesse des Aufbaus, Umbaus und Abbaus von Teilen der Belegschaft ab, die sowohl strategisch geplant als auch operativ umgesetzt werden müssen.

Gleichzeitig müssen im Austausch mit den Fachbereichen die Einflüsse neuer Technologien auf Jobprofile und Arbeitsplätze abgeschätzt werden und in Zusammenarbeit mit der Marktforschung die längerfristigen Folgen von Marktveränderungen antizipiert werden. Ein geeignetes Werkzeug hierzu ist die Strategische Personalplanung (SPP). Wenn das Tableau der möglichen Personalveränderungen in den nächsten zwei bis drei Jahren abgesteckt ist, gilt es, die Mitbestimmung frühzeitig in die Planung und Kommunikation einzubeziehen.

### Case I: Erst mal nicht nach Quick Cuts schauen

Aufgrund der Vielfalt und Parallelität der Aufgaben und Prozesse sind selbst breit aufgestellte HR-Bereiche in Großunternehmen auf spezialisierte Lösungspartner wie Arbeitsrechtler, Mediations- und Kommunikationsexperten sowie Spezialisten für Workforce Transformation angewiesen. So sah sich ein Konzernunternehmen einem verstärkten Wettbewerbsdruck aus Fernost ausgesetzt und suchte nach einem strategischen Ansatz, der weit über das kurzfristige Cost Cutting früherer Krisenphasen hinausgehen sollte.

Daher wurde in einem ersten Schritt nicht nach offensichtlichen Einsparpotenzialen (Quick Cuts) gesucht, sondern die stärksten Wettbewerber in Ostasien wurden genauer unter die Lupe genommen. Bei der Analyse fiel auf, dass es nicht die geringeren Lohnkosten sind, sondern die dezentrale und hoch digitalisierte Unternehmensstruktur mit weitgehend autonom agierenden Teams, die in den Premiummärkten Nordamerika, Westeuropa und Ostasien für einen hohen Innovationszyklus und starke Kundenzentrierung sorgen. Aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen im Arbeitsrecht und im Digitalisierungsgrad war ein simples Kopieren der Wettbewerber weder möglich noch sinnvoll.

### Analyse statt Illusion

Unterstützt von einem erfahrenen Arbeitsrechtler, der sich auf die kollektivrechtliche Beratung in Transformationsprozessen spezialisiert hat, und Experten für Workforce Transformation erarbeitete das HR-Team in enger Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen das Stärkenprofil der deutschen Produktionsstandorte und Overhead-Bereiche. Dabei stellte sich heraus, dass die Werksstandorte zwar kurzfristig Optimierungspotenzial hinsichtlich Kostenstruktur und Produktportfolio haben, mittelfristig aber über gute Wettbewerbschancen verfügen.

Die weitaus größeren Probleme zeigten sich jedoch bei der Betrachtung der indirekten Bereiche (Marketing, Vertrieb, Forschung und Entwicklung, Verwaltung usw.), deren personelle Entwicklung sich in den vermeintlich guten Jahren weitgehend von den betriebswirtschaftlich sinnvollen Dimensionen abgekoppelt hatte. Bitter war die Erkenntnis, dass eine große Zahl von überdurchschnittlich gut ausgebildeten Beschäftigten unter den gegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen ihre Talente nicht wertschöpfend für das Unternehmen entfalten konnte.

Der HR-Bereich stand vor der doppelten Herausforderung, in relativ kurzer Zeit ein Programm zur Senkung der Personalkosten umzusetzen und gleichzeitig seinen Beitrag zur organisatorischen Neuaufstellung der Overhead-Bereiche zu leisten. Deshalb wurde bewusst der innovative Weg eines Personalumbaus mithilfe einer Transfor-



**Sophia von Rundstedt**  
Geschäftsführende Gesellschafterin,  
v. Rundstedt & Partner GmbH, Düsseldorf  
svrundstedt@rundstedt.de

Arbeitnehmende mit langer Betriebszugehörigkeit trauen sich häufig einen Neuanfang nicht mehr zu. Das Personalmanagement eruiert ihre Veränderungsfähigkeit: Sind sie eher Absicherer, Versorgende, Karrieresucher oder Freigeister?

mationseinheit gewählt. Um die komplexen Aufgaben zu bearbeiten, haben sich parallele HR-Teams, unterstützt von externen Partnern aus den Bereichen Arbeitsrecht und Transformation Advisory, mit den folgenden Themen beschäftigt:

- \ Entwicklung der Zielorganisation
- \ Konzeption und Detaillierung der Stellenprofile in der Zielorganisation
- \ Vorbereitung der Verhandlungen mit der Mitbestimmung durch enge Beratung und Begleitung durch Arbeitsrechtler und Transformation Advisory Team
- \ Planung und Durchführung der Kommunikation in Richtung Mitbestimmung und Beschäftigte
- \ Neubewertung der Skill-Profile der Beschäftigten im zu transformierenden Bereich mit Analysefokus auf Kompetenzen jenseits der bisherigen Stellenprofile
- \ Aufsetzen einer betrieblichen Transformationseinheit und Aufgabenteilung in der Administration mit dem externen Workforce-Transformation-Partner

Im Unterschied zur internen Beschäftigungsgesellschaft, die einige Konzernunternehmen bereits seit Längerem im Rahmen von Restrukturierungen zur Vermittlung von Beschäftigten in den externen Arbeitsmarkt nutzen, hat die betriebliche Transformationseinheit ein deutlich breiteres Aufgabenspektrum. Die Beschäftigten wechseln im Rahmen ihres bestehenden Arbeitsvertrags für einen befristeten Zeitraum (idealerweise 12 Monate) aus den operativen Bereichen in die Transformationseinheit, um sich in einem mehrstufigen Prozess auf eine neue Aufgabe innerhalb

des Konzerns vorzubereiten oder ihre berufliche Entwicklung bei einem anderen Arbeitgeber fortzusetzen (einschließlich Qualifizierung). Der Transformationseinheit vorgeschaltet ist ein Freiwilligenprogramm mit doppelter Freiwilligkeit, das risikoaffinen Mitarbeitenden mit attraktiven Abfindungsangeboten einen beruflichen Express-Neustart am externen Arbeitsmarkt ermöglicht.

### Kopf und Herz für die Transformation gewinnen

Beschäftigte mit einer starken emotionalen Bindung an den Arbeitgeber, die häufig mit einem risikoaversen Persönlichkeitsprofil einhergeht, erhalten in der ersten Phase der Transformationseinheit die Möglichkeit, sich über ihr gesamtes Kompetenzprofil, ihre Arbeitsmarktfitness und ihre eigenen Wünsche klarer zu werden. Gerade bei Beschäftigten, die über viele Jahre am gleichen Arbeitsplatz eingesetzt waren, ergeben sich völlig neue Perspektiven, die zu einem kraftvollen Neustart bei einem externen Arbeitgeber oder zu einer bewussten Entscheidung für den Wechsel in die längere Vermittlungs- und Qualifizierungsphase der Transformationseinheit führen können. Der externe Partner, der langjährige Erfahrung in der Karriereberatung und beruflichen Neuorientierung mitbringt, sorgt dafür, dass die Beschäftigten eine Veränderungsreise erleben, die sich konsequent an ihren individuellen Bedürfnissen orientiert.

Eine wichtige, oft unterschätzte Aufgabe ist, das Selbst- und Fremdbild der Beschäf-

tigten im Unternehmen positiv zu verändern. Arbeitnehmende mit langer Betriebszugehörigkeit trauen sich häufig einen Neuanfang in einem anderen Unternehmensbereich und mit einem veränderten Stellenprofil nicht mehr zu. Daher lohnt es sich, sich im Verlauf der Transformationseinheit über das eigene Profil und Potenzial klarer zu werden: Bin ich vom Veränderungstyp her eher ein Absicherer, Vorsorgender, ein Karrieresucher oder Freigeist? Und erkenne ich für mich die optimalen Werkzeuge für mein Veränderungsfeld? Das erfordert harte Selbstarbeit von den Mitarbeitenden und mehr Zeit (und Budget) für Veränderung, als sich viele Arbeitgeber eingestehen wollen.

Nicht selten fällt es Führungskräften schwer, Mitarbeitende aus anderen Bereichen genauso unvoreingenommen zu beurteilen wie externe Bewerber. Ein komplexer Personalumbau erfordert daher immer auch eine starke positive Kommunikation in Richtung der Führungskräfte aller Bereiche. Hier kann HR mit der Unterstützung externer Experten zu einem echten Orchestrator in einer unternehmensweiten Allianz für Veränderung werden.

### Reifezeit der Transformationseinheit

Anders als die externe Transfergesellschaft und die interne Beschäftigungsgesellschaft ist die Transformationseinheit ein neues Instrument, das Zeit zur Erprobung und Weiterentwicklung braucht. Damit sie zu einer Erfolgsgeschichte wird, bedarf es sieben Erfolgsfaktoren im Konzernunternehmen:

Auch wenn die Mitarbeitenden einen hohen Altersdurchschnitt aufweisen, können sie ein gutes Potenzial für Veränderungen aufweisen. Skill-Analysen helfen bei der Bewertung.

Ein Sieben-Punkte-Plan zeigte einem mittelständischen Automobilzulieferer neue Wege der Transformation auf.

- \ Klares Commitment des Topmanagements über den gesamten Prozess sicherstellen.
- \ Optimale Gestaltungsfreiheit für HR ermöglichen.
- \ Mitbestimmung frühzeitig einbinden und als Mitgestalter aktivieren.
- \ Von der ersten Planungsskizze bis zur Zielerreichung vorausschauend kommunizieren.
- \ Ergebnisorientierte Budgets festlegen und freigeben.
- \ Hoch spezialisierte Lösungspartner mit den eigenen Ressourcen flexibel kombinieren.
- \ Vision, Kraft und Ausdauer als die drei Leitmotive der Transformation etablieren.

### Case II: Standortsicherung durch europäischen Werksverbund

Ein mittelständischer Automobilzulieferer mit circa 4000 Beschäftigten und drei Standorten in Deutschland, Polen und der Slowakei sieht sich in seiner Sparte Verbrennertechnologie (ICE) einem erhöhten Handlungsdruck ausgesetzt. Die kreditgebenden Banken fordern aufgrund des Trends zur E-Mobilität und der Insourcing-Tendenzen bei den Automobilherstellern und ihren großen Zulieferern eine Transformationsstrategie, die auch vor kurzfristigen und schmerzhaften Restrukturierungen nicht zurückschrecken darf.

Deshalb beauftragt die Geschäftsführung zwei Beratungshäuser mit Branchenexpertise, ihre Lösungsansätze vorzustellen. Das erste Beratungsunternehmen schlägt ein klassisches Konzept vor: Die komplette

Produktion soll vom deutschen Standort in die Werke in Polen und in der Slowakei verlagert werden, um kurzfristig Kostenvorteile zu generieren, die mittelfristig in die Transformation zum Zulieferer im Wachstumssegment des elektrischen Antriebsstrangs investiert werden können. Aufgrund der überalterten Belegschaft im deutschen Werk und des relativ stabilen Arbeitsmarkts im üblichen Pendelbereich von maximal 70 Kilometern ist mit einem optimierten Abfindungsmodell eine sozialverträgliche Transformation mit überschaubaren Budgets möglich.

### Mut zum interdisziplinären Konzept

Das zweite Beratungshaus wählt einen alternativen Ansatz, indem es mit dem Kraftdreieck der Transformation arbeitet. Das betriebswirtschaftliche Beraterteam hat einen erfahrenen Arbeitsrechtler und einen Spezialisten für Workforce Transformation bereits in die Lösungsskizze integriert. Der Vorschlag, den Betriebsrat mit dem Ersten Bevollmächtigten der IG-Metall-Geschäftsstelle in die Präsentationsrunde einzuladen, wurde von der Geschäftsführung nach anfänglichem Zögern akzeptiert.

Statt auf den internen Standortwettbewerb um kurzfristige Kostenvorteile zu setzen, untersuchten die Berater das Transformationspotenzial der gesamten Unternehmensgruppe. Neben der üblichen Bewertung des technologischen Know-hows, des Maschinenparks und der Kundenbeziehungen wurden hier erstmals auch eine Risikoanalyse mithilfe der SPP und eine Grobbewertung der Kompetenzen der Mitarbeitenden

an allen drei Standorten durchgeführt. Dabei zeigte sich, dass bei einer Verlagerung der Produktion an den polnischen Standort das Risiko eines Engpasses in der Talent Supply Chain bereits in den nächsten drei Jahren deutlich ansteigen würde. Gründe hierfür sind die Lage des Werks in einer industriellen Boom-Region im Südwesten Polens und die gleichzeitig einsetzende demografische Krise im östlichen Nachbarland.

Die Analyse der Belegschaft am deutschen Standort, zu der das HR-Team eigene Überlegungen beisteuern konnte, ergab, dass hier tatsächlich das Problem der relativen Überalterung besteht. Gleichzeitig zeigte sich, dass bei einem nicht unerheblichen Teil der Belegschaft ein echtes Skill-Potenzial für die Transformation vorhanden ist. Der beteiligte Partner für Workforce Transformation arbeitete in der Analyse mit einem Mehrschichtenmodell. Im Unterschied zu den meisten Skill-Analysen, die sich auf die Mikro-Skills (ca. 16.000) konzentrieren, wurden hier die beiden Power Skills des Verändern-Wollens und des Verändern-Könnens in die Grobbewertung der Makro-Skills (ca. 20, häufig auch Future Skills oder Top Skills genannt) integriert. Für dieses Modell wurden die Projekterfahrungen aus über zwei Jahrzehnten der Begleitung von Klienten in Transfergesellschaften datenbasiert ausgewertet.

### Neue Wege der Transformation wagen

Als Lösungsszenario wurde der Geschäftsführung und dem Betriebsrat ein Sieben-Punkte-Programm vorgeschlagen:



## Innovative HR Software Lösungen für Mittelstand & Konzerne

rex systems optimiert die Personalarbeit für Unternehmen von 100 bis 50.000 Mitarbeitenden – vom Mittelstand bis zum Konzern.

**Jetzt kostenlos testen!**

Mehr Information:



[www.rexx-systems.com](http://www.rexx-systems.com)

Kleine HR-Teams stehen vor einer großen Herausforderung: Sie müssen strategische Lösungen entwickeln und zugleich das operative Geschäft stemmen. Das ist vor allem eine Ressourcenfrage.

- ∨ Mittelfristiges Ausschleichen der bisherigen Produktion am deutschen Standort mit Teilverlagerung nach Polen;
- ∨ Kooperation mit einem Start-up-Unternehmen in regionaler Nähe zum deutschen Standort, das eine innovative Technologie zum elektrischen Antriebsstrang entwickelt hat (Ökosystemansatz);
- ∨ Aufbau einer Pilotproduktion am deutschen Standort unter frühzeitiger Einbindung potenzieller Kunden und des eigenen Marketingteams zur Neupositionierung;
- ∨ Individuelle Qualifizierung ausgewählter Mitarbeitender mit einem individuellen Mix aus On-the-job- und Off-the-job-Phasen in einem virtuellen Weiterbildungsverbund mit weiteren mittelständischen Industrieunternehmen in der Region in der Trägerschaft des Workforce-Transformation-Partners;
- ∨ Transformations-Bootcamps an allen drei Standorten, mit denen Geschäftsführung, Linienführungskräfte und Arbeitnehmervertretung die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen (Blue / Grey / White Collar) in die Umsetzung der Transformationsstrategie einbinden;
- ∨ Identifikation und Bindung von Leistungs- und Potenzialträgern am deutschen Standort mit Fokus auf die mittelfristige Hochlaufphase nach der Pilotproduktion im elektrischen Antriebsstrang;
- ∨ Freiwilligenprogramm mit inkludierter Transfersgesellschaft für die überschaubare Gruppe der lebensälteren Beschäftigten am deutschen Standort, die sich den Weg der Transformation nicht mehr zutrauen.

Obwohl die Geschäftsführung mit dem klassischen Lösungsvorschlag des ersten Beratungsunternehmens die kreditgebenden Banken wesentlich leichter hätte überzeugen können, entschied man sich ganz bewusst für den zweiten Weg. Auch der Betriebsrat des deutschen Standorts konnte relativ schnell überzeugt werden, auch wenn er sich bewusst war, dass dieser Weg langfristig anspruchsvoll ist und viel eigenes Engagement erfordert.

Das relativ kleine HR-Team konnte sich optimal in die Erarbeitung des Lösungsszenarios einbringen, ohne die mit dem operativen Geschäft weitgehend ausgelasteten Ressourcen zu überfordern. Mit den externen Partnern aus betriebswirtschaftlicher Beratung, Arbeitsrecht und Workforce Transformation Support entwickelte sich von Anfang an eine sehr gute Zusammenarbeit, die die monetären und personellen Ressourcen eines mittelständischen Unternehmens optimal einsetzte.

### Literatur

**Giertz, J. P. / Schaaff, H. (2021):** Personalstrategie und strategische Personalarbeit: Konzepte, Grundlagen und Anwendungen, in: Gröbel R. / Dransfeld-Haase, I. (Hg.): Strategische Personalarbeit in der Transformation. Partizipation und Mitbestimmung für ein erfolgreiches HRM, Frankfurt/M., 25-58

**Göpfert, B. / Reinhard, B. (2020):** Qualifizierungsgesellschaften bei Transformation und Restrukturierung, in: Ebke, W. et al. (Hg.): Aktuelle Fragestellungen der Restrukturierung und Transformation, Baden-Baden, 101-114

**Maschmann, F. et al. (2020):** Unternehmensumstrukturierung: Arbeitsrecht, Datenschutz, Due Diligence, 3. Aufl., München

**Matzler K. et al. (2022):** Open Strategy. Durch offene Strategiearbeit Disruption erfolgreich managen, München

**Trost, A (2018):** Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität, Berlin