

# Business und Workforce Transformation – zwei Seiten derselben Medaille

*Sophia von Rundstedt*

Unternehmen, die Einsparungen vornehmen wollen, sehen die Personalseite häufig als reinen Kostenfaktor. Doch auch in Krisenzeiten bleibt die Belegschaft ein strategischer Wettbewerbsvorteil für die notwendige Business Transformation – wenn die Mitarbeitenden bereit und in der Lage sind, sich zu verändern. Die aktuelle **Workforce-Transformation-Studie** macht deutlich: Eine erfolgreiche Geschäftstransformation geht nicht ohne eine Transformation auf der Personalebene.

**I**n der gegenwärtigen Strukturkrise, die auch das Jahr 2025 noch weitgehend prägen wird, ist der Rückfall in den traditionellen Krisenmodus zu beobachten. Dieser mag sich in den vergangenen Krisen bewährt haben, ist aber für die aktuellen Herausforderungen der falsche Ansatz. Es ist eine gefährliche Illusion zu glauben, dass man nach einer Restrukturierung, die sich auf die kurzfristige Senkung der Personalkosten konzentriert, wieder in sicheres Fahrwasser gelangt.

Ein entscheidender Fehler ist dabei die traditionelle betriebswirtschaftliche Sicht auf die Beschäftigten als reinen Kostenfaktor. Unternehmen, die den Begriff der Transformation ernst nehmen, werden sich stattdessen auf nachhaltige Maßnahmen mit kurz- und mittelfristigen Effekten konzentrieren. Dabei wird die „Workforce“, also die Belegschaft, als strategischer Wettbewerbsvorteil für die Business Transformation eingesetzt, deren Transformation gleichzeitig zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells beiträgt. Wie Unternehmensentscheider aus

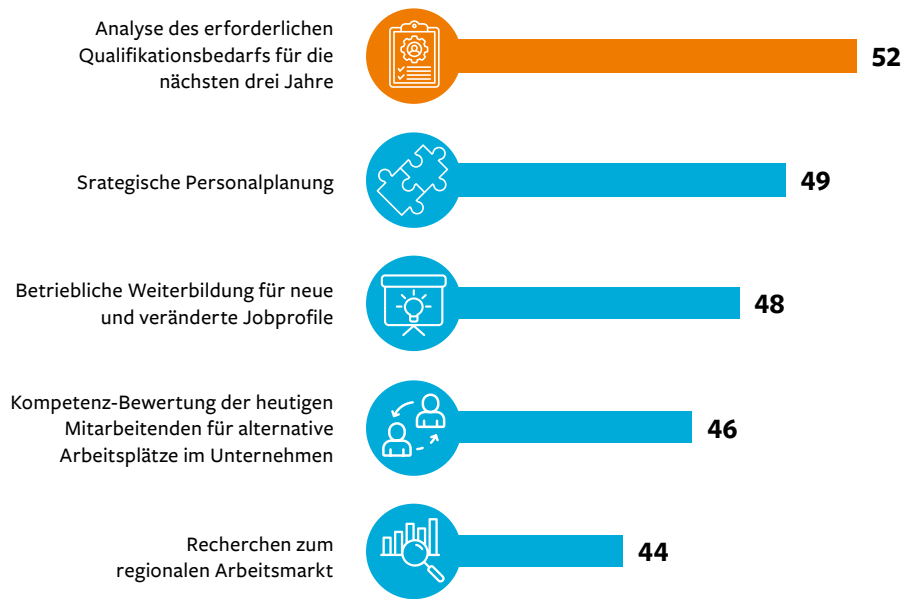
dem gehobenen Mittelstand und in Großunternehmen die Rolle des Personals für den Geschäftserfolg in den nächsten Jahren einschätzen, hat die Workforce-Transformation-Studie 2024 ermittelt.

## Erwartungen an eine zukunftsfähige Belegschaft

Während in der traditionellen Betriebswirtschaft der Faktor Personal als sekundärer Inputfaktor behandelt wurde, geben 65 Prozent der Unternehmenslenker und -lenkerinnen in unserer Befragung an, dass dieser Faktor Mitarbeitende eine zunehmende Bedeutung für den Geschäftserfolg haben wird. Eine Erklärung liegt in den Folgen des demografischen Wandels, der Arbeitskräfte insgesamt zu einer knappen Ressource werden lässt. Neben dieser rein quantitativen Dimension spielt aber auch die wachsende Einsicht eine Rolle, dass für kontinuierliche Innovation und agile Wettbewerbsfähigkeit qualifizierte und motivierte Mitarbeitende zu wettbewerbsfähigen Kosten benötigt werden.

In diesem Kontext wird gern der Begriff der Zukunftsfähigkeit von Beschäftigten verwendet. Die Studie zeigt, dass die Definition von zukunftsfähiger Belegschaft durchaus unterschiedlich ausfällt. So verteilten sich die Antworten der Unternehmenslenkerinnen und -lenker auf die Frage nach ihrer wich-

*» Es werden qualifizierte und motivierte Mitarbeitende zu wettbewerbsfähigen Kosten benötigt.*



**Abbildung 1:** Instrumente im Personalbereich, die bereits genutzt werden oder deren Einsatz in den kommenden zwei Jahren geplant ist.

tigste Erwartung an eine zukunftsfähige Belegschaft relativ gleich auf die vier Optionen:

- Passende Qualifikation (27 Prozent)
- Engagement (27 Prozent)
- Bereitschaft zur internen Veränderung (23 Prozent)
- Wettbewerbsfähige Personalkosten (23 Prozent)

Bezüglich der Präferenz spielen Faktoren wie Wettbewerbsintensität, „Talent Supply Chain“, durchschnittliche Betriebszugehörigkeit und die Art der Mitbestimmungskultur (Status-quo-Bewahrung versus transformierendes Co-Management) eine wesentliche Rolle.

Die Formulierung klarer Erwartungen seitens des Managements kann nur der erste Schritt sein. Entscheidend ist die Umsetzung im betrieblichen Alltag, der für die Beschäftigten zu einer motivierenden und nicht zu einer lähmenden Erfahrungswelt wird. Hierfür wurde bereits in den 2010er-Jahren der Begriff der „Workforce Transformation“ geprägt, der mittlerweile in den meisten Unternehmen angekommen ist. 81 Prozent der befragten CxO geben an, das Konzept der Workforce Transformation zu kennen und 73 Prozent sagen, dass sie es bereits anwenden. Dies stimmt optimistisch, wenn man sich an die Zurückhaltung vor einigen Jahren erinnert.

*» Manche Unternehmen nutzen den Begriff der ‚Workforce Transformation‘ nur als Feigenblatt.*

### **Nötig ist der Einsatz verschiedener Personalinstrumente**

Der Begriff der Workforce Transformation wird jedoch sehr unterschiedlich verwendet. Manche Unternehmen nutzen ihn nur als Feigenblatt für personalwirtschaftliche Restrukturierungen. Im Gegensatz dazu setzt knapp die Hälfte der befragten Unternehmen bereits einen Instrumenten-Mix aus strategischer Personalplanung, Skill-Gap-Analysen, Weiterbildungsplattformen und Ähnliches ein (siehe Abbildung 1). Hier hat sich im Vergleich zur ersten Workforce-Transformation-Studie aus dem Jahr 2020 viel getan. Nun kommt es in den Unternehmen darauf an, die Stärken der einzelnen Instrumente im Zusammenspiel zu entfalten. Andernfalls drohen In-sellösungen, deren Investitionen in keinem Verhältnis zu ihrem Beitrag zur zukünftigen Wertschöpfung des Unternehmens stehen.



**Abbildung 2:** Personalentscheidungen spielen bei der Entwicklung neuer Business- und Geschäftsmodelle eine wesentliche Rolle. Geschäftsleitung und Personalverantwortliche müssen daher eng miteinander agieren.

An dieser Stelle muss jedoch vor einer kurzfristigen Controlling-Perspektive gewarnt werden. Investitionen in Workforce Transformation müssen mit einem längerfristigen Fokus bewertet werden. Wer heute nicht investiert, wird in fünf Jahren sowohl mit personeller Unter- als auch mit personeller Überdeckung zu kämpfen haben – und sich damit im Zangengriff befinden. Dies kann insbesondere für mittelständische Unternehmen existenzbedrohend sein.

die Fähigkeit, sich zu verändern, ist der größte Beitrag der Workforce Transformation für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Um diesen stärksten Hebel wirkungsvoll einzusetzen, bedarf es einer Differenzierung zwischen der Bereitschaft – dem Mindset – und der Fähigkeit, also der Kompetenz, zur Veränderung. Beide Aspekte müssen mit unterschiedlichen Maßnahmen aktiviert und gefördert werden. Entscheidend für den Erfolg ist dabei die Differenzierung von Mitarbeitenden-Gruppen nach dem Grad ihrer **Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit**.

Kritisch zu hinterfragen sind weitverbreitete Stereotype, wie zum Beispiel:

- **Älteren Blue-Collar-Beschäftigten fehle es am Mindset der Veränderung.** Tatsächlich haben sie in jahrzehntelanger Betriebszugehörigkeit ihre Veränderungsfähigkeit unter Beweis gestellt, wenn die Rahmenbedingungen der Unternehmenskultur und der Weiterbildungsangebote dafür förderlich waren.

- **Bei jüngeren Akademikern sei ein starkes „Change Mindset“ zu erwarten.** Diesbezüglich wird von vielen Arbeitgebern immer noch unterschätzt, dass Veränderungskompetenz nicht im Studium gelehrt, sondern erst im betrieblichen Alltag erlernt wird.

» Die mangelnde Flexibilität der Beschäftigten ist in den nächsten drei Jahren die größte Herausforderung.

### Der stärkste Hebel: Bereit und fähig zur Veränderung

Als größte Herausforderung beim Faktor Personal für die Geschäftstätigkeit in den nächsten drei Jahren nennen 40 Prozent der Befragten die mangelnde Flexibilität der Beschäftigten bei erforderlichen Anpassungen. Positiv formuliert: Die Bereitschaft und

## » 26 Prozent der Unternehmenslenker treiben die beiden Transformationsebenen Business und Workforce im dynamischen Abgleich voran.

Neben der mangelnden Flexibilität werden in der Befragung als weitere Herausforderungen steigende Personalkosten, unpassende Qualifikation und chronische Personalengpässe genannt. Häufig wird isoliert an Symptomen herumgedoktert, mit kurzfristigen Interventionen wie verstärktem Managementdruck oder rein kostengetriebener Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland. Dies mag in den nächsten zwei Jahren positive Effekte auf bestimmte KPIs haben, jedoch werden die Herausfor-

derungen in zwei oder drei Jahren umso größer sein. Angesichts des sich beschleunigenden demografischen Wandels werden dann auch einige Probleme nicht mehr lösbar sein.

Wer strategisch an der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens arbeitet, braucht ein Konzept zur Kommunikation und Mobilisierung der Beschäftigten für die ganzheitliche Transformation.

### Business und Workforce Transformation zusammen betrachten

Die meisten Unternehmen haben vielfältige Erfahrungen mit Workforce Transformation, die HR-Verantwortliche gemeinsam mit ihren Partnern im Arbeitsrecht und in der personalwirtschaftlichen Beratung gesammelt haben. Top-Managerinnen und Top-Manager von Großunternehmen und Geschäftsführungen im Mittelstand kümmern sich mit der Unterstützung von Beratungen um die kontinuierliche Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen, die immer häufiger den Charakter von disruptiven Veränderungen annimmt.

Damit dieses spezialisierte Know-how für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten gut genutzt werden kann, müssen Business Transformation einerseits und Workforce Transformation andererseits deutlich stärker interagieren. Beide Bereiche werden in vielen Unternehmen aber immer noch weitgehend eher als eine getrennte Doppelspur der Transformation betrachtet.

Es stimmt allerdings sehr optimistisch, dass bereits heute 26 Prozent der befragten Unternehmens-

 STUDIE

#### Workforce Transformation



Die Studie ist ein Kooperationsprojekt von Handelsblatt Research Institute und v. Rundstedt & Partner GmbH.

Sie wurde zum einen in Form einer quantitativen Online-Befragung von 124 Unternehmenslenkerinnen und -lenkern aus Organisationen mit mehr als 5.000 Mitarbeitenden durchgeführt. Zum anderen gab es qualitative Interviews mit HR-Verantwortlichen, Arbeitsrechtsexperten und Unternehmensberatern. Die Studie kann kostenlos auf der Website von von Rundstedt heruntergeladen werden.

## » Wer heute neue Geschäftsmodelle einführt, muss zwingend auch die Ebene der Workforce Transformation antizipieren.

lenkerinnen und -lenker die beiden Transformationsebenen Business und Workforce im dynamischen Abgleich vorantreiben. Dieser Übergang vom traditionellen Ansatz der linearen Abfolge von Business-Neuaufstellung und Personalveränderungen zu einer Praxis der bidirektionalen Doppel-Transformation geschieht nicht über Nacht durch die berühmte „Ansprache von oben“, sondern ist ein evolutiver Prozess, der vom Shopfloor bis zur Top-Etage schrittweise eingeübt werden muss.

### Im Zusammenspiel auf die goldene Mitte konzentrieren

Die Visualisierung von Veränderungen wird eine wichtige Rolle spielen, um die Interaktion zwischen Business und Workforce Transformation zum sprichwörtlichen „Fliegen“ zu bringen (siehe Abbildung 2). So kann mit einem bewusst einfach gehaltenen Modell von zwei interagierenden Kreisen im realen Unternehmensalltag gearbeitet werden.

Top-Manager, Geschäftsführerinnen und Beratern sind mit dem linken Kreis sehr gut vertraut. Sie wissen nur zu gut, dass es eine enorme Kraftanstrengung bedeutet, ein neues Geschäftsmodell für eine Firma zu entwickeln, die über mehrere Jahrzehnte mit einer bestimmten Produktpalette in ihrem Zielmarkt erfolgreich gewesen ist. In der Beraterzene ist derzeit viel von fluiden und vernetzten Wertschöpfungsstrukturen die Rede, deren Vorbilder zum Teil aus Ostasien stammen (zum Beispiel das viel diskutierte Haier-Modell) und deren Adaption durch die Fortschritte in der KI-Technologie deutlich erleichtert wird.

Wer heute neue Geschäftsmodelle und fluide Wertschöpfungsstrukturen einführt, muss zwingend auch die Ebene der Workforce Transformation antizipieren und sich dabei auf die „goldene Mitte“ im Zusammenspiel beider Transformationsebenen konzentrieren. Diese „goldene Mitte“ gilt es in den Unternehmen zum täglichen Arbeitsfeld von Unternehmenslenkern und HR-Verantwortlichen zu entwickeln und dafür auch weitere wichtige Stakeholder wie die Führungskräfte und die Betriebsräte zu gewinnen. Allen Beteiligten sollte bewusst sein, dass hier keine Harmoniezone entsteht, sondern in den nächsten Jahren ein konstruktives Spannungsverhältnis in der Zusammenarbeit und Know-how auf allen Seiten aufgebaut werden müssen. Dies ist deutlich anspruchsvoller, als es die interagierenden Kreise vermuten lassen.

Es ist aber eine Anstrengung, die alternativlos ist und die sich auch betriebswirtschaftlich rechnet, denn: 90 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, dass die Folgekosten eines Verzichts auf Workforce Transformation die eingesparten Investitionsausgaben übersteigen würden. **c!**



**Sophia von Rundstedt**

ist geschäftsführende Gesellschafterin der gleichnamigen Beratung, die ihr Vater vor mehr als 35 Jahren gegründet hat. Sie ist zudem Expertin für Workforce Transformation. Von Rundstedt berät Unternehmen bei der Konzeption und Umsetzung von Personalumbau und -abbau und hat mehr als 500 Projekte begleitet. Sie wird von der Überzeugung angetrieben, dass in jeder Veränderung eine Chance liegt.