

WW TT RR AA YY RR OO NN KK UU SS FF OO RR FF RR CC MM EE

DAS GEHEIMNIS
WANDLUNGSFÄHIGER
UNTERNEHMEN

BENEDIKT VON KETTLER und
BIRGIT BOHLE

DIETMAR EIDENS

IMMANUEL HERMRECK

MURMANN

FRANK MASTIAUX

SIMONE MENNE

COLETTE RÜCKERT-HENNEN

**DAS GEHEIMNIS
WANDLUNGSFÄHIGER
UNTERNEHMEN**

T R A N S
Y O
W O R K

F O R M

U R

F O R C E

INHALT

4

Radikal neu, radikal anders_Einleitung
Benedikt von Kettler

7

41

Mit 58 000 Mitarbeiter*innen auf Technologiereise
Dietmar Eidens_Chief HR Officer, Merck Group

73

Magenta im Blut - die Sustainable Workforce
Birgit Bohle_Vorstandsmitglied Personal und Recht, Arbeitsdirektorin Deutsche Telekom AG

111

Zu wenig Innovationsfreude in Deutschland
Simone Menne_Interview mit Simone Menne, Aufsichtsrätin von BMW und Deutsche Post DHL

133

»Die Zukunft wird flexibler sein - und virtueller«

Dr. Immanuel Hermreck _Personalvorstand der Bertelsmann SE & Co. KGaA

167

Next Level EnBW

Dr. Frank Mastiaux _Vorstandsvorsitzender der EnBW Energie Baden-Württemberg AG
Colette Rückert-Hennen _Personalvorständin und Arbeitsdirektorin

189 205

Ohne Workforce Transformation keine Transformation _Fazit
Benedikt von Kettler

Danksagung

Für Paula, Helena und Emily.
Und für alle, die in 20 Jahren erwachsen sind.
Wir verantworten ihre Zukunft.

Radikal neu, radikal anders

Einleitung

Benedikt von Kettler ist einer der Gründer und Managing Partner von HUMAN. Brand eins bezeichnet HUMAN als »die Berater für die Neue Arbeitswelt«. Das Unternehmen begleitet Transformations- und Strategieprozesse und ist spezialisiert auf Workforce Transformation und New Work. Zu den Kunden zählen über 50 Unternehmen, unter anderem adidas, Bayer, BMW, Freudenberg, KUKA, Nestlé, Schaeffler, Siemens, Wittenstein und öffentliche Institutionen wie die Deutsche Bundesbank oder die Max-Planck-Gesellschaft. Benedikt von Kettler ist überzeugt: Die Transformation von Unternehmen gelingt nur, wenn die Workforce gleichermaßen »mittransformiert« wird. Mit dieser Überzeugung hat er vor drei Jahren den Future Workforce Summit ins Leben gerufen, auf dem sich jährlich 120 Vorstände und HR-Verantwortliche zu genau diesem Thema austauschen, vernetzen, Erkenntnisse und Handlungsimpulse gewinnen. Er ist Autor des Standardwerks Strategische Personalplanung.



Benedikt von Kettler

Gründer und Managing Partner
von HUMAN

Dieses Buch in der Hand haltend, dürfte sich der eine oder die andere fragen, ob der Titel nicht einer gewissen marktschreierischen Übertreibung geschuldet ist. »Transform Your Workforce. Das Geheimnis wandlungsfähiger Unternehmen.« Ja, das hört sich tatsächlich einigermaßen alarmistisch an, entspricht aber genau den tiefgreifenden Umwälzungen, mit denen sich die – nicht nur deutsche – Wirtschaft schon seit längerem konfrontiert sieht. In meiner Beraterpraxis erlebe ich immer wieder, wie Unternehmensmanager und ihre Mitarbeiter zwar durchaus sehen und erleben, wie sich neue technologische Entwicklungen in ungeheurem Tempo Bahn brechen und unser aller Leben, Arbeiten und Konsumverhalten nachhaltig beeinflussen und verändern. Aber dass ebendiese Entwicklungen – Digitalisierung, Automatisierung, Roboterisierung, künstliche Intelligenz – ihre traditionsreichen Geschäftsmodelle, ihre angestammten, langjährigen Arbeitsverhältnisse mit voller Wucht über den Haufen werfen können, das ist vielen noch durchaus nicht voll bewusst. Bisher ist ja alles ganz gut gelaufen, hat ja noch Zeit mit den früher oder später unvermeidbaren Veränderungsprozessen, kommt alles noch früh genug. So beruhigt man sich vielerorts erst einmal selbst, um herbe, einschneidende, manchmal auch schmerzhafte Anpassungsschritte noch etwas vor sich herzuschieben. Bis es dann zu spät ist – und es kann nicht erst morgen, sondern schon heute zu spät sein für den Weiterbestand Ihres Unternehmens in der Zukunft. Andererseits sehe ich auch viele Firmen, die sich zukunftsweisenden Digitalisierungsstrategien verschrieben haben, aber diese Strategie nicht zu Ende denken. Das berührt nun mein ureigenstes Tätigkeitsfeld, die

strategische Personalplanung. Keine Digitalisierungsstrategie, keine Transformation ohne entsprechende vorausschauende Workforce Transformation! Wer seine Geschäftsprozesse an die neuen technologischen Möglichkeiten anpassen will, der muss auch wissen, welches Personal mit ganz anderen und im Unternehmen zum Teil noch gar nicht vorhandenen Qualifikationen er dazu braucht.

Verstehen Sie dieses Buch also als eine Art Weckruf, um Ihnen die Radikalität und Relevanz der gegenwärtigen Umwälzungen in Wirtschaft und Gesellschaft vor Augen zu führen. Das, was passiert, erscheint vielen noch als eher virtuelles, abstraktes Geschehen, noch weit weg vom aktuell von jedem Einzelnen zu meisternden Alltag. Aber wir alle befinden uns schon längst mittendrin in diesen Disruptionsprozesse und der Wandel betrifft uns bis auf wenige Ausnahmen auch alle. Und auch wenn einige Unternehmen die Brisanz erkannt haben: Zwischen Erkennen und Handeln liegt der alles entscheidende Unterschied.

Die Einschläge kommen näher

Unübersehbar ist, dass die deutsche Industrie mitten in einem tiefgreifenden Strukturwandel steckt, und die für die Öffentlichkeit wahrnehmbaren Einschläge kommen fast schon täglich näher. Nur ein paar Beispiele aus 2019, als die Corona-Pandemie noch nicht die globale Wirtschaft in weiten Teilen zusätzlich hat einbrechen lassen: Continental plant, 20 000 Stellen zu streichen, die Deutsche Bank rund 18 000, auch bei Siemens sollen mehr als 10 000 Stellen wegfallen, ThyssenKrupp,

Schaeffler, BASF und viele weitere Unternehmen werden Jobs reduzieren. Sind das die altbekannten Rasenmäher-Methoden beim Stellenabbau, diesmal dem Handelskrieg, schwächerem Wachstum in Schwellenländern oder der Digitalisierung geschuldet, oder handelt es sich um wirklich durchdachte, weit-sichtige Personalstrategien? Und wie gestalten und steuern wir den Strukturwandel überhaupt?

Denn gleichzeitig entstehen in den meisten Unternehmen neue Jobs. Allerdings mit völlig anderen Qualifikationsanforderungen. Dieser Skillshift wird Millionen Menschen in Deutschland betreffen und 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 eine Studie des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft aus dem Jahre 2018 es 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, 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 Massenentlassungen, oder sind Personalstrukturen am Ende adaptiver, als wir glauben? Wie analysieren Unternehmen, welche Veränderungen sie wann treffen? Und mit welchen Maßnahmen? Darauf soll das Buch Antworten aus der Praxis liefern.

Es irrt der Mensch, solang er wirtschaftet

Bevor wir richtig einsteigen, vielleicht noch einige Beispiele aus der Wirtschaftsgeschichte für diejenigen, die möglicherweise meinen, dieser ganze Hype um Digitalisierung und ihre Begleiterscheinungen sei ja nun doch noch nicht so richtig ernst zu nehmen, es handele sich möglicherweise nur um einen vorübergehenden Trend oder das Ganze ließe sich ganz einfach aufhalten oder stoppen. Technologie- und Innovationsfeindlichkeit durchzieht ja die gesamte Wirtschaftsgeschichte.

Hier nur ein prominentes Beispiel aus dem 16. Jahrhundert: Der Legende nach verweigerte damals Königin Elisabeth I. dem britischen Erfinder William Lee das Patent für eine automatische Strickvorrichtung: »Ich habe zu viel Achtung vor den armen Frauen, die ihr tägliches Brot durch Stricken verdienen, um eine Erfindung voranzutreiben, die sie ihrer Beschäftigung berauben und in die Armut treiben würde.«

Oder der deutsche Kaiser Wilhelm II. anno 1904. In einem Mercedes Simplex sitzend, sagte er: »Das Auto hat keine Zukunft. Ich setze auf das Pferd.« Und Gottlieb Daimler 1901: »Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten – alleine schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren.« Harry M. Warner, Chef von Warner Brothers, 1927 zum Tonfilm: »Wer zum Teufel, will denn Schauspieler sprechen hören?« Darryl F. Zanuck, Chef der Filmgesellschaft 20th Century-Fox, konstatierte noch 1946: »Der Fernseher wird sich auf dem Markt nicht durchsetzen. Die Menschen werden sehr bald müde sein, jeden Abend auf eine Sperrholzkiste zu starren.« Ebenso kurzsichtig ausgerechnet Thomas Watson,

CEO von IBM anno 1943: »Ich denke, dass es einen Weltmarkt für vielleicht fünf Computer gibt.« »Das Internet wird wie eine spektakuläre Supernova im Jahr 1996 in einem katastrophalen Kollaps untergehen.« Diese ganz offensichtlich falsche Vorhersage stammt ausgerechnet von Robert Metcalfe, dem Gründer von 3Com und Erfinder der Ethernet-Verbindung, die heute der Standard für kabelbasierte Netzwerke ist.

Und noch ein letztes, sehr schönes Zitat von Charles H. Duell, Bevollmächtigter des amerikanischen Patentamts, der 1899 zu Protokoll gab: »Alles, was erfunden werden kann, ist bereits erfunden.«

Es irrt der Mensch offensichtlich, solang er lebt und wirtschaftet. Lassen Sie mich also daraufhin zunächst die beiden Kernbegriffe des Titels – »Transform« und »Workforce« – und die hinter ihnen stehenden Zusammenhänge sowie die daraus resultierenden notwendigen Anpassungen genauer beleuchten.

Transform

Das Tempo, mit dem sich Unternehmen transformieren, ist atemberaubend. Disruptionen dieses Ausmaßes und in dieser Geschwindigkeit gab es niemals zuvor. Um das zu erkennen, brauchte es nicht erst eine Corona-Pandemie, aber durch diese globale Covid-19-Krise erleben wir hautnah, wie disruptive Prozesse verlaufen. Fast über Nacht war möglich geworden, was davor unmöglich schien oder als Option aus verschiedenen Gründen verworfen wurde: Massenhaftes Arbeiten aus dem Homeoffice und nicht in gewohnter Präsenz am Firmenarbeitsplatz; konzentrierte Meetings per Video und

nicht in Konferenzräumen, zu denen es erst einmal zeitaufwendig reisen hieß. Weite Wirtschaftszweige ließen und lassen sich inzwischen virtuell, also digital steuern.

Aber nicht nur ein heimtückisches Virus, eine Vielzahl neuer Technologien sorgt für die größte Transformation in 150 Jahren Wirtschaftsgeschichte, durch die sich Unternehmen so stark verändern wie nie zuvor. Manche Leser könnten an dieser Stelle einwenden: Na und? Transformationen der Wirtschaft hat es seit Anbeginn gegeben – von der Mechanisierung des Handwerks im 18. Jahrhundert über die Dampfmaschine, die Elektrifizierung und die Fließband-Massenfertigung bis zur Automatisierung und zur Datenverarbeitung mittels Computer zur sogenannten Industrie 4.0.

Hochgeschwindigkeitsdisruption

Das ist natürlich richtig. Aber: Bis solche Basistechnologien nach ihrer Erfindung ganze Wirtschaftszweige verändert hatten, dauerte es früher einige Jahrzehnte. Heute haben wir es mit einer so rasanten wie exponentiellen Entwicklung zu tun, zumal eine ganze Reihe solcher technischen Entwicklungen derzeit parallel verlaufen und so viele Branchen gleichzeitig betreffen. Die Begriffe, die sich um diese Hochgeschwindigkeitsdisruptionen ranken, sind weithin bekannt: künstliche Intelligenz, 3-D-Druck, Big Data und Cloud Computing, Internet der Dinge, roboterisierte Prozessautomatisierung zum Beispiel. Jeder kann jeden Tag lesen, dass sich etwa die Automobilindustrie rund eineinhalb Jahrhunderte nach der Erfindung dieses von Verbrennermotoren angetriebenen Vehikels radikal

neu erfinden muss in Richtung Elektroantriebe, selbstfahrender Autos und hin zu neuen Mobilitätskonzepten wie Carsharing jenseits des persönlichen Besitzes eines Pkw. Und Volkmar Denner, seit 2012 Vorstandschef des traditionell weltgrößten Automobilzulieferers Bosch, beschleunigt seither den Umbau des Konzerns in Richtung Softwareentwicklung und künstliche Intelligenz. Statt wie bisher und jahrzehntelang führend bei Dieseleinspritzpumpen will Bosch führend bei der vernetzten, intelligenten, softwaregetriebenen Automobilität werden. Ein gewaltiger Schritt auch für das schwäbische Stiftungsunternehmen mit fast 400 000 Mitarbeitern.

Wichtig ist zu verstehen, dass diese Technologiedurchbrüche keine einfachen »Add-ons« bestehender Produkte sind, sondern neue Branchen entstehen lassen und gleichzeitig etablierte Branchen wegfegen. Und dass Deutschland bisher in keiner dieser Technologien führend ist.

Schlüsselindustrien im digitalen Sturm

Nicht nur Deutschlands Vorzeigebanche Automobil ist betroffen, über sämtliche Schlüsselindustrien fegt der digitale Sturm hinweg. Seit zehn Jahren müssen sich die ehemals mächtigen Energiekonzerne auf neue Geschäftsmodelle hin zu dezentraler Versorgung mit erneuerbaren Energien umorientieren oder sich auch mit neuen Geschäften vom digital vernetzten »Smart Home« bis zu Ladesäulen für Elektroautos befassen.

Einzel- und Großhandel müssen sich mit den rasanten Wachstumsraten der E-Commerce-Unternehmen wie Amazon und

ihren eigenen Gegenstrategien auseinandersetzen, Banken und Versicherungen brauchen zunehmend weniger Filialen oder Vertriebsleute, weil viele dieser Geschäfte längst online erledigt werden können. Gar nicht zu reden davon, dass Bank- und Versicherungsleistungen inzwischen auch erfolgreich von Start-ups angeboten werden und den alten Traditionshäusern Marktanteile abspenstig machen. Die Liste betroffener Branchen ließe sich beliebig fortsetzen. Kurz: Alte und traditionsreiche Industrien werden disruptiert und verändern sich grundlegend beziehungsweise müssen sich grundlegend verändern, wollen sie auch in Zukunft bestehen. Aber noch längst nicht alle haben den Schuss bereits gehört.

Wohin die Reise schon seit längerem geht, wird signifikant deutlich an der Liste der zehn wertvollsten Unternehmen der Welt. 2008 befand sich nur ein einziges Softwareunternehmen, nämlich Microsoft, darunter; unter den restlichen neun firmierten altbekannte Unternehmen wie Exxon, Shell, Walmart oder Pfizer. 2020 hingegen, nur zwölf Jahre später, standen auf der Top-Ten-Liste nur noch drei Traditionalisten: Saudi Aramco, Johnson & Johnson und Berkshire Hathaway. Die übrigen sieben? Die sozusagen inzwischen »üblichen Verdächtigen«: Apple, Facebook, Amazon, Alphabet alias Google, Alibaba, Tencent und nach wie vor Microsoft.

Wenn wir den Blick nur auf die 30 im Deutschen Aktienindex gelisteten Unternehmen verengen, so befindet 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 zum Beispiel den ehemaligen DAX-Wert Lufthansa zu Boden geworfen und inzwischen aus dem Index katapultiert hat.

Die Veränderungsdynamik hat, wie gesagt, sämtliche Schlüsselindustrien erfasst. Um noch einmal kurz auf das Beispiel *Automobilindustrie* zurückzukommen: Sie befindet sich seit der Erfindung des Carl Benz anno 1886 und als Jahrzehntelange Leitindustrie der deutschen Wirtschaft im größten Umbruch ihrer Geschichte. Neue Spielregeln und neue Wettbewerber wie etwa Tesla oder Google verlangen ganz neue Geschäftsstrategien. Wie sehr, das verdeutlicht unter anderem eine Studie von Volkswagen zusammen mit dem Softwareunternehmen Microsoft aus dem Jahre 2019.

Danach werden bis 2030

- 100 Prozent aller neuen Autos vernetzt fahren, heute sind es 25 Prozent,
- 15 Prozent aller neuen Autos voll autonom fahren,
- 30 Prozent aller global gefahrenen Kilometer über Mobilitätsangebote ohne eigenen Autobesitz gefahren.
- Bis 2025 werden 25 Prozent aller neu zugelassenen Fahrzeuge elektrisch angetrieben sein, in China und in Indien dann sogar 100 Prozent (was fast nicht zu glauben ist).

Nicht von ungefähr äußert die BMW-Aufsichtsrätin Simone Menne in diesem Buch (Seite 111) sehr deutlich: »Ich würde sagen, dass sich ein Autohersteller wie BMW mehr in Richtung Software bewegen müsste, in Richtung KI und Technologie,