

Personal- transformation

EXPERTEN-
GESPRÄCH
S. 9

Wie Unternehmen mit
intelligenter Personalarbeit
zukunftsfähiger werden

Juni – 2020

Qualifizierungs- und Beschäftigungsbetriebe

Liebe Leser,

Digitalisierung, Automatisierung und veränderte Kundenbedürfnisse zwingen immer mehr Unternehmen dazu, ihre Personalarbeit zu überdenken: Welche Qualifikationen und Kompetenzen sind wichtig, um wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben?

SIEHE
S. 3

Die Situation ist komplex. Einerseits fehlen junge, gut ausgebildete Fachkräfte, andererseits werden bald weniger Beschäftigte erforderlich sein – etwa, weil Maschinen und Algorithmen viele Tätigkeiten effizienter erledigen. Bedingt durch den demografischen Wandel, müssen Unternehmen zukünftig das Potenzial der bestehenden Mitarbeiter¹ intensiver als bisher ausschöpfen.

SIEHE
S. 4

Das Instrument des Qualifizierungs- und Beschäftigungsbetriebs (QBB) unterstützt Unternehmen dabei, ihre Belegschaften kontinuierlich weiterzuentwickeln. Arbeitnehmer, die in einem QBB zukunftsfähige Kompetenzen erwerben, bekommen langfristige Perspektiven in ihren Betrieben oder auf dem externen Arbeitsmarkt. Die COVID-19-Krise wird diese Situation noch verstärken.

SIEHE
S. 11

Geringere Reputationsrisiken und die gestiegenen Erwartungen der Öffentlichkeit im Hinblick auf die soziale Verantwortung von Unternehmen sind weitere gute Argumente dafür, traditionellen Personalabbau zu vermeiden und die Beschäftigung der Belegschaft durch gezielte Requalifizierung langfristig zu sichern.

QBB IM
ÜBERBLICK
S. 11

Titel: Britly/Getty Images

Das Personal-Dilemma: Zwischen Mangel und Überkapazität

Die Lücke zwischen verfügbaren Arbeitskräften und benötigten Qualifikationen wird immer größer. Das liegt zum einen an dem seit Jahren beklagten und sich weiter verschärfenden Fachkräftemangel. Zum anderen aber auch daran, dass sich die Anforderungen an Arbeitnehmer im Zuge von Digitalisierung und Automatisierung stark verändert haben – und weiter verändern werden.

Die Zahlen beschreiben ein Dilemma: Einerseits werden künftig deutlich weniger Arbeitskräfte notwendig sein, weil viele manuelle Standardprozesse durch Prozessautomatisierung und den Einsatz künstlicher Intelligenz entfallen. Andererseits brauchen die Mitarbeiter von morgen Kompetenzen, die von den aktuellen Belegschaften noch nicht oder unzureichend abgedeckt werden.

Dabei betrifft das Problem der Qualifikationslücke immer öfter auch gut ausgebildete Arbeitnehmer – etwa, wenn Maschinenbauingenieure in der Automobilindustrie statt konventionell angetriebener Elektrofahrzeuge entwickeln sollen. Auch die nun verstärkte Bündelung und Verlagerung von Tätigkeiten in den Be-

reichen HR, Finance und IT in Shared Service Center an Niedrigkostenstandorten zeigt, dass selbst Arbeitnehmer mit hohem Bildungsabschluss und langjähriger Erfahrung nicht gegen Jobverlust geschützt sind.

Neben der Senkung der Personalkosten ist die Qualifizierung des vorhandenen Personals daher die wichtigste Voraussetzung für die Zukunftssicherung von Unternehmen.

EXPERTEN GEHEN DAVON AUS, DASS

- 14 Prozent aller heutigen Arbeitsplätze in den nächsten 15 bis 20 Jahren verschwinden und sich ca. jeder dritte Arbeitsplatz im Zuge der Digitalisierung radikal verändern wird²
- allein in der Automobilindustrie rund 100.000 und im Automobilhandel/Aftermarket rund 130.000 Arbeitsplätze bis 2030 entfallen³
- schon 2025 fast drei Millionen neue Stellen wegen des demografischen Wandels und trotz fortschreitender Automatisierung nicht besetzt werden können⁴

¹ Die Verwendung der männlichen Form soll der besseren Lesbarkeit dienen. Grundsätzlich sind Frauen und Männer gemeint. | ² Die Zukunft der Arbeit. OECD-Beschäftigungsausblick 2019 | ³ Automobile Wertschöpfung 2030/2050. BMWi | ⁴ Arbeitslandschaft 2025. Vbw Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.

Transformation durch Qualifikation

Qualifizierungsplattformen wie Qualifizierungs- und Beschäftigungsbetriebe bieten einen nachhaltigen und zukunftsorientierten Ansatz zur Personaltransformation. Ihr Ziel ist es, Mitarbeiter so zu qualifizieren, dass sie neue Stellenanforderungen erfüllen und im derzeitigen Unternehmen bleiben oder über den Arbeitsmarkt eine andere Beschäftigung finden können.

Was ist ein QBB?

Ein **Qualifizierungs-** und Beschäftigungsbetrieb, kurz QBB, dient dazu, Mitarbeiter, die gegenwärtig eine absehbar nicht mehr benötigte Stelle innehaben, für neue Aufgaben zu qualifizieren. Erforderliche Schulungen oder Weiterbildungen erfolgen nach individuellem Bedarf durch externe Dienstleister oder interne/In-house Trainings-Akademien. Im Gegensatz zur Transfergesellschaft verfolgt ein QBB nicht in erster Linie die Entlassung der betroffenen Mitarbeiter durch Vermittlung nach außen und kann somit ohne teure Abfindungsprogramme klassischer Abbaumaßnahmen auskommen.

Organisation

Bei der **gesellschaftsrechtlichen** Organisation eines QBB gibt es zwei Optionen. So kann er

- > als eigenständiger Betrieb innerhalb des ursprünglichen Unternehmens angesiedelt sein oder
- > gesellschaftsrechtlich selbstständig und vom ursprünglichen Unternehmen abgespalten.

Während die zweite Umsetzungsvariante erhebliche Rechts- und Kostenrisiken birgt, bietet die Bildung eines eigenständigen Betriebs innerhalb der bisherigen Organisation kündigungsschutz- sowie betriebsverfassungsrechtlich erhebliche Vorteile.

Umsetzung

Bei der **Umsetzung** des QBB als eigenständiger Betrieb benötigt der neue QBB eine autarke Leitung für Personal- und Sozialangelegenheiten. Außerdem muss das Unternehmen die entsprechenden betrieblichen Mittel bereitstellen (z.B. Arbeitsplätze, Büromaterial etc.). Bewährt hat sich, die Mitarbeiter im QBB örtlich zusammenzulegen, um die Qualifizierung besser steuern zu können. Auch eine räumliche Trennung der Mitarbeiter des QBB vom Ursprungsbetrieb ist empfehlenswert. Nach § 1 I BetrVG kann ein QBB als eigenständiger Betrieb einen Betriebsrat bilden, muss dies aber nicht. ►

Auf den Punkt

QBB können deutlich günstiger als Abfindungen oder andere klassische Abbaumaßnahmen sein.

Plattform-Modell

Leitprinzipien des Modells:
Flexibel • Skalierbar • Schnell •
Transparent • Zum
Zweck der "Guten Arbeit"



Ausrichtung

Die Plattform erfüllt folgende Funktionen:

- **Qualifizierung** (Requalifizierung/Up-Skilling)
- **Placement** (externe Vermittlung auf dem Arbeitsmarkt/ Platzierung zurück ins Unternehmen)
- **Rechtliche Vereinbarungen** mit Arbeitnehmervertretern, damit die einfache Überführung der identifizierten Mitarbeiter in den QBB ermöglicht wird

Umsetzungsvarianten für einen QBB

Option 1

Veränderung der bisherigen Aufgaben und der organisatorischen Zuordnung zu einem eigenständigen Qualifizierungsbetrieb innerhalb des Unternehmens

- Eine längerfristige Freistellung ist i.d.R. nur durch eine kollektivrechtliche Regelung möglich
 - Spätestens bei den ersten Einsätzen der "versetzten" Mitarbeiter muss der Betriebsrat einbezogen werden
- Spätestens bei Zuweisung einer neuen Tätigkeit stellt sich die Frage nach einer Sozialauswahl
 - Empfehlenswert ist es, mit dem Betriebsrat / der Gewerkschaft eine umfassende Regelung des geplanten Qualifizierungsbetriebs zu schaffen

Option 2

Transfer der betroffenen Arbeitnehmer auf eine gesellschaftsrechtlich eigenständige Qualifizierungsgesellschaft

- Nur unter Beteiligung des Betriebsrats möglich
 - Da eine Betriebsänderung im Sinne der §§ 111 ff. BetrVG vorliegt, werden ein Interessenausgleich und Sozialplan verlangt sowie die Vereinbarung einer Namensliste
 - Im neuen Betrieb wäre die Freistellung mangels Beschäftigungsmöglichkeit vergleichsweise unproblematisch
- In der Realität schwer umsetzbar – Widerstand der Arbeitnehmerseite stärker als bei Option 1

Neues Förderungsmodell

Zusätzlich zu den bislang verfügbaren Fördermöglichkeiten stehen – zuletzt akut beschleunigt durch die Verbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 – nach dem sog. "Arbeit-von-morgen-Gesetz" künftig weitere "Fördertöpfe" für die Transformations-Qualifizierung von Mitarbeitern zur Verfügung.

Zuweisung

Mitarbeiter können kraft Direktionsrecht des Arbeitgebers zugewiesen werden. Dadurch erhalten sie einen neuen Arbeitsplatz unter neuer Führung in einer neuen Organisationseinheit. Die bisherigen Aufgaben werden nicht weiter ausgeführt. Auch wenn die Versetzung mitbestimmungspflichtig ist (§99 I BetrVG), ist keine Sozialauswahl erforderlich. Allerdings muss die Zuweisung auf der Grundlage stichhaltiger Auswahlkriterien (z.B. Alter, Ausbildung und bisherige Qualifikation, Entwicklungspotenzial) erfolgen. Um die individuelle Auswahl von Beschäftigten und die individuelle Mitbestimmung des Betriebsrats zu vermeiden, empfiehlt es sich, mit dem Betriebsrat eine kollektive Vereinbarung (ähnlich zu einem Sozialplan) über die ausgewählten Mitarbeiter zu treffen.

Tätigkeiten

Nach der Versetzung in den QBB haben die Beschäftigten in erster Linie die Aufgabe, sich zu qualifi-

zieren bzw. weiterzubilden und für interne und externe Tätigkeiten zur Verfügung zu stehen. Die Qualifizierung kann vom Arbeitgeber vorgeschrieben werden, solange die zu erwerbenden Kenntnisse innerhalb des im Arbeitsvertrag vorgegebenen Tätigkeitsfeldes liegen. Bei einer Qualifizierung außerhalb des arbeitsvertraglichen Tätigkeitsbildes bedarf es der Zustimmung des Mitarbeiters. So könnte beispielsweise ein Mechaniker eine Qualifizierung zum Robotic-Spezialisten durchlaufen, weil diese Kenntnisse im weiteren Rahmen des Tätigkeitsbildes liegen. Für eine Qualifizierung zum Finance-Spezialisten müsste dagegen erst die Zustimmung des Arbeitnehmers eingeholt werden.

Arbeitnehmer in einem QBB können flexibel auf freien internen Arbeitsplätzen eingesetzt werden. Außerdem ist im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung die Verwendung in anderen Konzernunternehmen möglich. Diese bedarf allerdings der Zustimmung des Arbeitnehmers. Beim Einsatz in externen Unternehmen sind u.a. Regelungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes zu beachten.

Kündigung

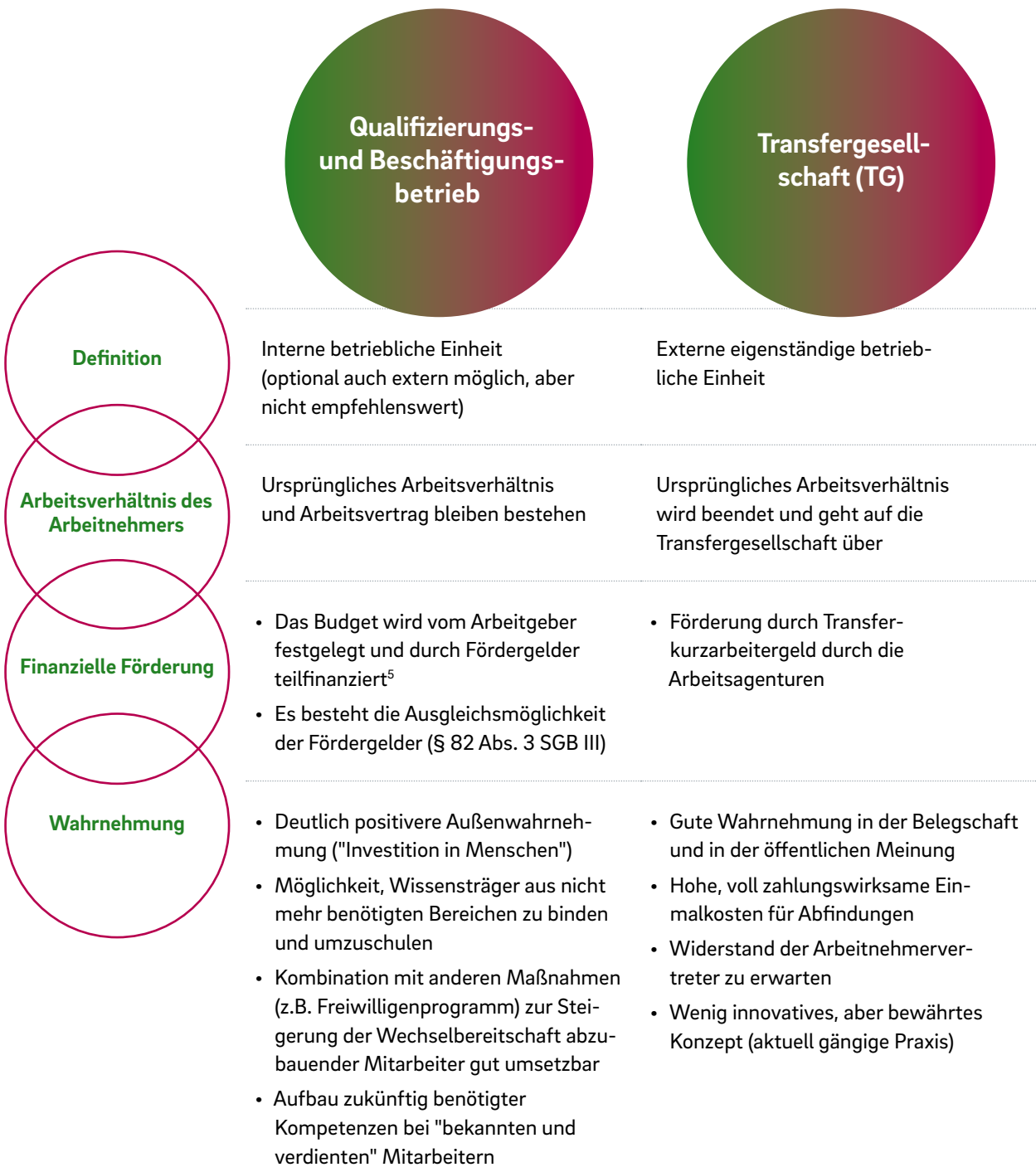
Gegenüber klassischen Personalabbaumaßnahmen sind Kündigungen im QBB erschwert. Bei betriebsbedingten Kündigungen gelten verschärfte Regeln bei der Sozialauswahl. Das birgt nicht zuletzt große Reputationsrisiken. Alternativ sind im Einzelfall personen- und verhaltensbedingte Kündigungen möglich, wenn sich Arbeitnehmer im Rahmen des QBB nicht qualifizieren können oder wollen.

Auf den Punkt

Die Krux von QBB liegt in der Umsetzung. Vor allem in der Kommunikation, bei rechtlichen Vorgaben und im Umgang mit dem Betriebsrat lauern viele Herausforderungen.

QBB versus Transfergesellschaft

Unterschiede, Vorteile und was zu beachten ist



⁵ Öffentliche Förderung der Weiterbildungskosten bis zu 50-100% für kleine Unternehmen (<250 MA) und 15-25% für größere Unternehmen (>250 MA) sowie Förderung des Arbeitsentgelts während der Weiterbildung von 25-75% in Abhängigkeit der Unternehmensgröße. Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales – Weiterbildungsstrategie; Stand März 2020.

In fünf Schritten zum QBB

SCHRITT

Status-quo-Erhebung vorhandener Kompetenzen

Über welche Qualifikationen verfügen die Mitarbeiter im Unternehmen bereits? Welche fehlen? Ziel: umfassende Transparenz über die aktuelle Mitarbeiterqualifikation.

SCHRITT

Ist-Ziel-Abgleich

Gemäß den Anforderungen des neuen Geschäftsmodells werden neue Ziel-Qualifikationen definiert. Mithilfe eines Ist-Ziel-Abgleichs werden die zukünftigen Jobprofile den derzeitigen Kompetenzen der Mitarbeiter gegenübergestellt. Welche Stellen werden künftig benötigt, wie können diese durch interne Mitarbeiter besetzt werden, welche Qualifikationen und Schulungsmaßnahmen sind für die Requalifizierung erforderlich?

SCHRITT

Zuordnung der Mitarbeiter

Auf Grundlage der Ist-Analyse werden alle betroffenen Mitarbeiter nach ihren Fähigkeiten verschiedenen Kategorien zugeordnet. Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen sollen und keine Requalifizierung benötigen oder erhalten sollen (Kategorie I); Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, sich aber über die Qualifizierungsplattform für den externen Arbeitsmarkt qualifizieren können (Kategorie II); Mitarbeiter, die im Unternehmen bleiben, aber über die Plattform neu qualifiziert werden müssen (Kategorie III); Mitarbeiter, die im gleichen Unternehmen bleiben und keine weitere Qualifikation benötigen (Kategorie IV).

SCHRITT

Neuausrichtung

Überprüfung von strategischer Ausrichtung und aktuellem Geschäftsmodell, Entwicklung eines neuen, nachhaltigen Geschäftsmodells mit Aufbauorganisation und entsprechenden Organisationsstrukturen.

SCHRITT

Umsetzung und Prozessbegleitung

Mitarbeiter der Kategorien II und III werden für die Qualifizierung in den QBB transferiert. Mitarbeiter, die für den Verbleib in der neuen Organisation qualifiziert sind, werden nach der Requalifizierungsperiode neuen Stellen innerhalb des Unternehmens zugeordnet. Über den externen Stellenmarkt kann ein Großteil der abzubauenen Mitarbeiter ohne den sonst üblichen großen Kostenaufwand (insbesondere Abfindungen) aus dem Unternehmen ausscheiden.

Expertengespräch

MIT DR. TOM GELLRICH
UND DR. BURKARD GÖPFERT LL.M.



Herr Gellrich, was sind im Personalbereich derzeit die größten Herausforderungen für Unternehmen?

TG: Dass radikal neu gedacht werden muss. Stand früher oft das Thema Personalabbau im Vordergrund, geht es jetzt darum, Mitarbeiter als die wertvolle Ressource zu begreifen und zu behandeln, die sie heute und morgen sind. Dazu müssen sie ihre Qualifikation laufend weiterentwickeln. Voraussetzung dafür wiederum ist, dass die Unternehmen wissen, welche Kompetenzen aktuell vorhanden sind und welche in Zukunft benötigt werden. Den meisten Firmen fehlt diese Transparenz allerdings. Damit sind sie denkbar schlecht für die Zukunft gerüstet.

Schon heute sind vier von zehn Erwerbstätigen älter als 50 Jahre. Wie ist es um deren Zukunft bestellt?

TG: Das ist der zweite wichtige Punkt: Wir müssen uns viel mehr als bisher um die älteren Mitarbeiter kümmern. Sie werden viel zu oft und zu früh aufs Abstellgleis geschoben. Dadurch geht Wissen verloren. Beide Herausforderungen – Fachkräftemangel und Requalifizierung – sind für Wirtschaft und Gesellschaft mit enormen Anstrengungen verbunden.

Herr Göpfert, Sie werben für die Einrichtung sogenannter Qualifizierungs- und Beschäftigungsbetriebe. Welche Vorteile haben die?

BG: Die Möglichkeiten des Einsatzes "klassischer" Transferlösungen scheitern vielfach an der Förderfähigkeit, da die Mitarbeiter gerade nicht von Arbeitslosigkeit bedroht sind und damit bereits die

persönlichen Voraussetzungen zum Bezug von (Transfer-)Kurzarbeitergeld fehlen. Auch beim Übergang von Kurzarbeit auf einen Personalabbau ist wegen des dann nicht mehr nur "vorübergehenden" Arbeitsausfalls Vorsicht geboten. Das Instrument QBB ist daher attraktiv, weil es den idealen Rahmen für die Requalifizierung und Beschäftigungssicherung der Belegschaft bildet. Gleichzeitig erlaubt es einen im Vergleich zu anderen Vorgehensweisen kostengünstigen Personalabbau, und zwar dann, wenn die Qualifizierung nicht gelingt.

Für welche Unternehmen ist ein QBB sinnvoll?

BG: Für alle, bei denen die Lücke zwischen aktuellem und künftigem Qualifikationsprofil besonders groß ist. In der Vergangenheit war das durch den E-Commerce-Boom beispielsweise im Handel der Fall. Inzwischen stehen fast alle Branchen vor der Aufgabe, systematisch digitale Kompetenzen aufzubauen.

Wie geht man am besten vor?

TG: Zunächst müssen ein Zielbild und ein tragfähiges operatives Geschäftsmodell entwickelt werden. Davon lassen sich die notwendigen Mitarbeiterbedarfe, Kompetenzen und Qualifikationen ableiten. Leider wird dieser Prozess in den wenigsten Unternehmen konsistent umgesetzt.

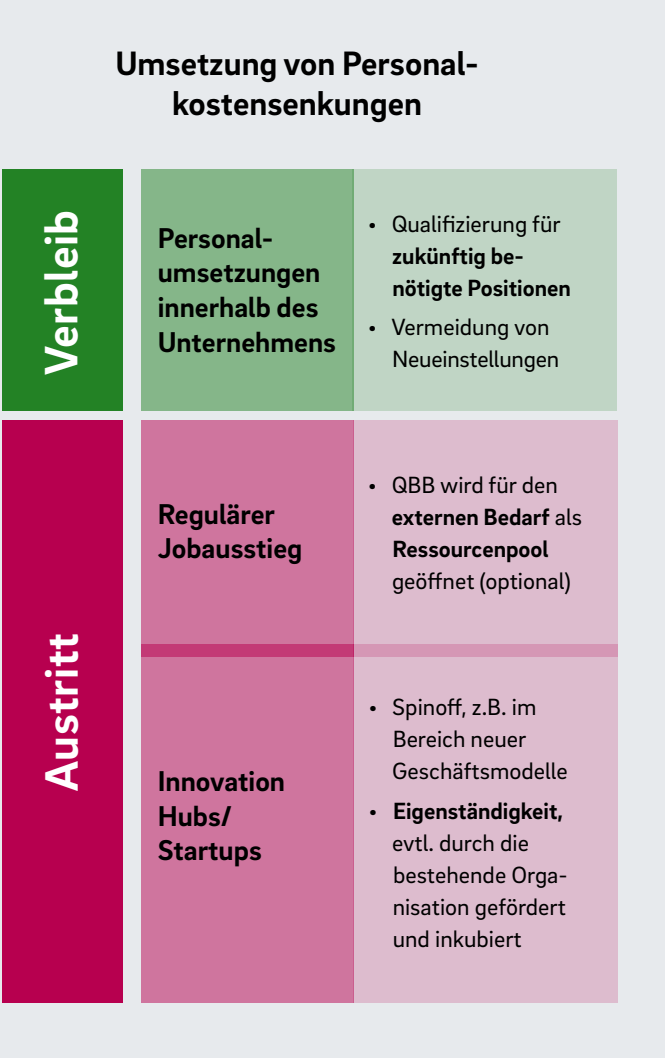
Worauf ist bei der Umsetzung zu achten?

BG: Dreh- und Angelpunkt im gesamten Prozess ist die Kommunikation. Wenn im Unternehmen das Verständnis dafür fehlt, dass Veränderungen unumgänglich sind, werden Sie auf wenig Akzeptanz stoßen. Sind der Prozess und die Möglichkeiten, die sich daraus ergeben, dagegen transparent, können sich die Mitarbeiter aktiv mit den vorgeschlagenen Maßnahmen beschäftigen und für sich als Chance bewerten. Wichtig ist außerdem die enge Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat.

Dr. Tom Gellrich ist Experte für komplexe Personaltransformationen. Sie erreichen ihn unter tom.gellrich@rolandberger.com

Dr. Burkard Göpfert, LL.M., ist Fachanwalt für Arbeitsrecht. Sie erreichen ihn unter burkard.goepfert@kliemt.de

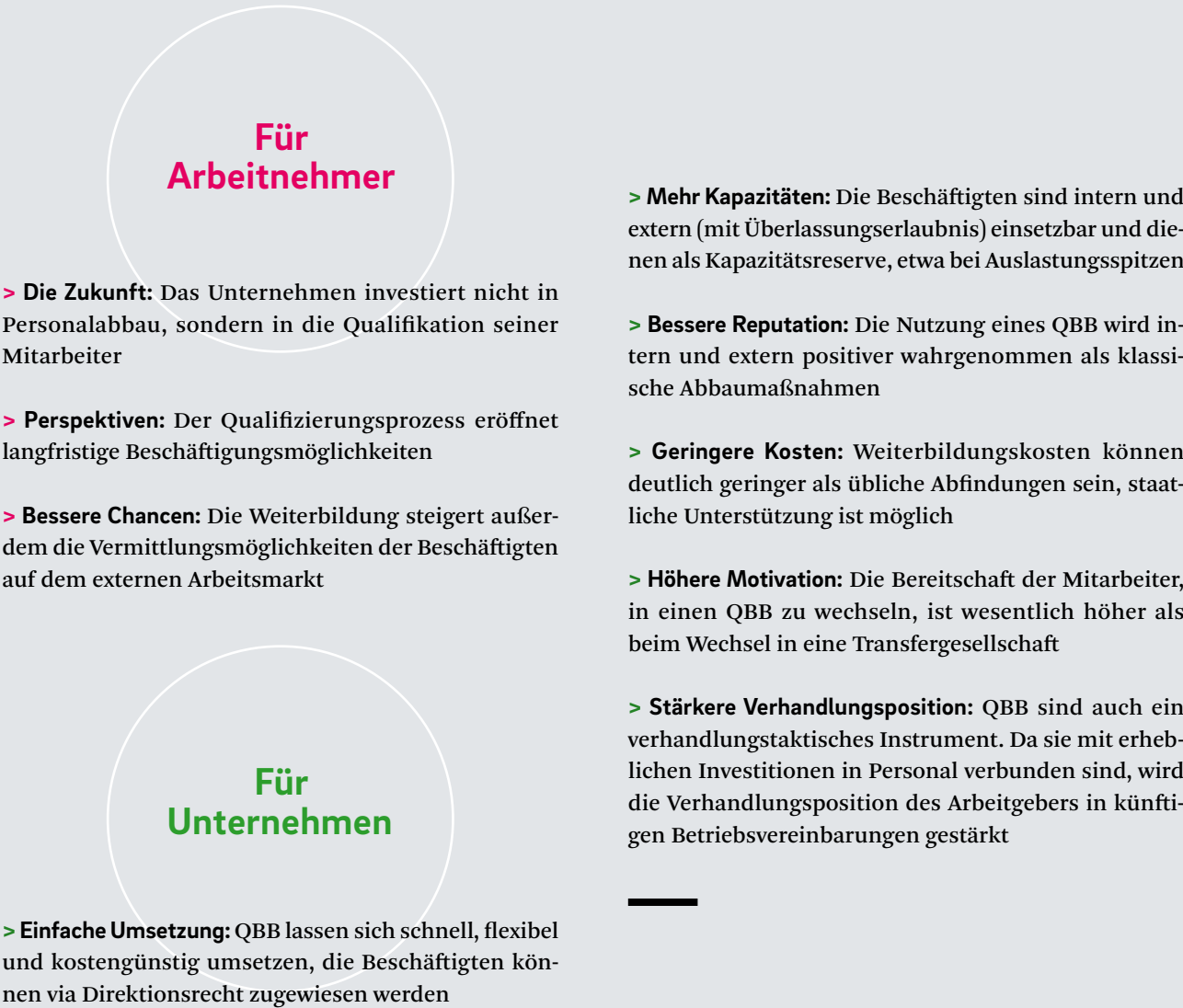
Geringere Kosten, mehr Qualifikation



Wenn Unternehmen ihre Beschäftigten in Qualifizierungs- und Beschäftigungsbetrieben zukunftsorientiert weiterentwickeln, hat das gleich mehrfach positive wirtschaftliche Effekte. So müssen neue Stellen unter Umständen nicht extern besetzt werden, hohe Abfindungszahlungen lassen sich vermeiden, und Wissensträger bleiben erhalten. Nicht zuletzt sorgen QBB auch für ein positiveres Image, weil sie ein in seiner Wirkung nicht zu unterschätzendes Gefühl der Verbundenheit vermitteln: Mitarbeiter und ihre Qualifikationen werden ein essenzieller Baustein des notwendigen und kontinuierlichen Wandels.

Über den geschilderten Prozess hinaus bieten QBB eine weitere, vielfach noch gar nicht bekannte Option: dann nämlich, wenn im Rahmen der regulären Geschäftstätigkeit neue Ideen entstehen. Mit der Unterstützung durch einen internen oder externen Inkubator dienen sie dann als Innovationshub. So initiiert die Bündelung von Mitarbeitern unterschiedlicher Qualifikationen und Erfahrungen (z.B. von alteingesessenen Maschinenbauingenieuren mit jungen Vertriebsmitarbeitern) häufig die neuer Geschäftsideen und ein "entrepreneurial Spirit", aus denen sich wettbewerbsfähige Subunternehmen entwickeln. Diese eröffnen den Beschäftigten tragfähige und persönlich erfüllende Zukunftschancen – und den Unternehmen die Chance auf neue Geschäftsfelder.

In die Zukunft statt in Abbau investieren: Die Vorteile auf einen Blick



Ansprechpartner/ Kontakte



Dr. Tom Gellrich

Senior Partner
tom.gellrich@rolandberger.com
+49 160 744-6137



Dr. Burkard Göpfert, LL.M.

Fachanwalt für Arbeitsrecht
burkard.goepfert@kliemt.de
+49 89 212 3103-315



Volker Rothfuß

Partner
volker.rothfuss@rolandberger.com
+49 160 744-6206

Contributors

Ein Dankeschön für die Mitwirkung
und Unterstützung an diesem
Papier: **Oliver Breucker, Gloria
Eppstein, Anastasia Moshkina,
Stephan Rohrmoser, Andreas Stocker**

Herausgeber

ROLAND BERGER GMBH

Sederanger 1
80538 München
Deutschland
+49 89 9230-0

www.rolandberger.com



Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 35 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 52 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 250 Partnern.



Mit rund 65 ausschließlich im Arbeitsrecht tätigen Rechtsanwälten ist Kliemt.Arbeitsrecht die größte auf Arbeitsrecht spezialisierte Kanzlei in Deutschland. Mit Standorten in Düsseldorf, Frankfurt am Main, München, Berlin und Hamburg gilt die Kanzlei heute als einer der Marktführer im Arbeitsrecht. Mehr als die Hälfte der DAX-Konzerne, eine Vielzahl erfolgreicher deutscher Mittelständler und etliche weltweit tätige Konzerne vertrauen auf die arbeitsrechtliche Expertise von Kliemt.Arbeitsrecht. Die Kanzlei ist das deutsche Mitglied von Ius Laboris, einer weltweiten Allianz führender Arbeitsrechtskanzleien in mehr als 55 Ländern und assoziierten Kanzleien in weiteren rund 60 Ländern. Damit bietet Kliemt.Arbeitsrecht – gemeinsam mit den Ius Laboris-Partnerkanzleien – weltweit einen nahtlosen Arbeitsrechtsservice in mehr als 100 Ländern. Kliemt.Arbeitsrecht wurde bereits mehrfach von dem renommierten Fachverlag JUVE als Kanzlei des Jahres für Arbeitsrecht ausgezeichnet (2002, 2007, 2013, 2019) und auch weitere internationale Handbücher wie Legal 500 oder Chambers führen die Kanzlei seit Jahren im Top-Segment der arbeitsrechtlichen Beratung in Deutschland.