

## Case Study 2 (Adrian Carl)

### **Interim Personalleiter eines deutschen familiengeführten mittelständischen Unternehmens der Automobilzulieferindustrie**

**(Umsatz: 75 Mio.€, 850 MA)**

#### **Kunde & Ausgangssituation**

Das Automobilzulieferunternehmen produzierte an 2 Produktionsstandorten in Deutschland und ein weiterer Produktionsstandort war in Polen im Aufbau. Das Unternehmen befand sich in einer Phase der strategischen Neuausrichtung und des Wachstums, stand jedoch gleichzeitig unter erheblichem wirtschaftlichem Druck. Jedoch hatte das Unternehmen ein Alleinstellungsmerkmal, denn es hatte nur einen wirklichen Wettbewerber in Europa.

Die bestehenden Entgelte und Arbeitszeitregelungen waren historisch gewachsen, nicht transparent und nur sehr bedingt marktkonform, um es vorsichtig auszudrücken. Flankiert wurde dies, von einer extrem hohen Fluktuationsquote bei einer Zeitarbeitsquote von ca. 50%, erhöhten Fehlzeiten, spürbarer Unzufriedenheit der Belegschaft, einem schlechten Unternehmens-Image sowie einem sehr angespannten Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat.

#### **Rolle & Mandat**

Als Interim Head of HR übernahm ich die Gesamtverantwortung für den Personalbereich und die standortübergreifende HR-Steuerung.

Mein Mandat umfasste die folgenden Aufgabenstellungen:

- Professionalisierung des HR-Tagesgeschäfts beider Standorte,
- Analyse der Ausgangssituation, speziell des größten Produktionswerkes Standortes mit 850 Mitarbeitern,
- Konzeption und Verhandlung eines neuen Entgeltsystems inklusive angepasster Arbeitszeitmodelle aufgrund der Forderungen des Betriebsrates,
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat,
- Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und der Besetzungsfähigkeit kritischer Funktionen.

Ich berichtete direkt an die Geschäftsführung und arbeitete eng mit der lokalen Werksleitung, Betriebsrat und den lokalen HR-Teams zusammen.

#### **Ziele des Auftraggebers**

- Sicherstellung des HR-Tagesgeschäfts und Optimierung von HR-Prozessen, -Systemen und -Instrumenten im laufenden Betrieb
- Entwicklung und Einführung eines neuen, transparenten Entgeltsystems und Verhinderung Tarifbegehren des Betriebsrates
- Senkung der Fluktuationsquote, der Fehlzeiten und Stärkung der Arbeitgeberattraktivität im Wettbewerb um Fachkräfte, um die Personalbedarfe besser decken zu können
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat im Hinblick auf eine konstruktive, lösungsorientierte und vertrauensvolle Basis

#### **Herausforderungen**

- Sehr differenzierte Erwartungshaltungen mit unterschiedlich ausgeprägtem betriebswirtschaftlichem Know-how und unternehmerisches Verständnis der Stakeholder (Geschäftsführung, Betriebsrat, Werksleitung, Führungskräfte)
- Historisch gewachsene, intransparente Vergütungs- und Arbeitszeitstrukturen. Zeitarbeiter verdienten, -bei gleicher Tätigkeit- teils 1 bis 2 € /h mehr als langjährig beschäftigte Mitarbeiter!

- Leiharbeiterquote von 50%, Fluktuationsquote >90%, Fehlzeitenquote > 17%
- Sehr kritische Grundhaltung zwischen der Geschäftsführung und des Betriebsrates,
- Enger Fachkräftemarkt, insbesondere in Produktion und technischen Funktionen, zudem war es sehr schwierig -aufgrund des schlechten Unternehmensimage am Standort Produktionsmitarbeiter und Leih-Arbeitnehmer zu gewinnen

### **Vorgehen & zentrale Maßnahmen**

- Analyse der Ausgangssituation im Hinblick auf die gelebte Unternehmenskultur und Unternehmensführung, der Managementperformance, der Arbeitszeitflexibilität, der Entgeltstruktur unter proaktiver Einbindung aller Beteiligten, speziell des Werksleiters und des Betriebsrates
- Spezielle Ursachenanalyse bzgl. der hohen Fehlzeiten- und Fluktuationsquote,
- Vergleich der bestehenden Entgeltstruktur, der Personal- und Kostenentwicklung zu relevanten Markt- und Tarifdaten
- Feedback zu den Analyse-Ergebnissen an GF und BR und notwendige Überzeugung der GF die Leih-AN-Quoten erheblich zu senken und Mitarbeiter leistungsorientiert gehalten partizipieren zu lassen.
- Konzeption und Umsetzung eines kostenneutralen neuen Entgeltsystems in gemeinsamer vertrauensvoller Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. D.h. mit einer nachvollziehbaren zu differenzierende Gruppierung, auf Basis festlegender Bewertungskriterien und deren Ausprägung, Zuschlags- und Prämienregelungen. Dies in Anlehnung an das tarifliche Entgeltsystems ERA-Bayern auf die werkspezifischen Ausgangssituation angepasst und ohne tariflichen Bezug.
- Durchgängige Arbeitsplatzanalysen und Bewertung jeder Tätigkeit auf Basis des neuen Entgeltsystems und deren Bewertungskriterien. Jeder Arbeitsplatz wurde schriftlich beschrieben und final gruppierungsrelevant gemeinsam mit dem BR bewertet und Anpassung gemäß neuem Mindestlohn
- Entwicklung und Anpassung der Arbeitszeit- und speziell der Pausenregelungen unter Berücksichtigung betrieblicher Notwendigkeiten wie Auslastung, Lieferfähigkeit, Produktivität und Mitarbeiterinteressen
- Vorbereitung, Durchführung und Abschluss der Verhandlungen zu Betriebsvereinbarungen (Neues Entgeltsystem NES, Arbeitszeit, ggf. Prämien-/Bonuslogik)
- Aufbau bzw. Weiterentwicklung eines HR-Reportings (z.B. Fluktuation, Fehlzeiten, Personalkosten, Altersstruktur) als Entscheidungsgrundlage für GF & Management
- Beratung und Coaching der Führungskräfte im Umgang mit den neuen Regelungen und in der Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden

### **Ergebnisse & Mehrwert**

- Kostenneutrale Konzeption eines transparenten, nachvollziehbaren Entgeltsystems mit klarer Eingruppierungslogik und Bewertungskriterien
- Verständliche und akzeptierte Arbeitszeitmodelle und Pausenregelungen, die sowohl betriebliche Anforderungen hinsichtlich der Produktivität und Flexibilität als auch Mitarbeiterinteressen berücksichtigen
- Spürbare Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat durch frühzeitige Einbindung, Klarheit in Zielen und belastbare Verhandlungsergebnisse
- Grundlage zur Reduktion von Fehlzeiten von 17% auf < 10% und Fluktuation von ca. 90% auf ca. 40% waren u.a. die drastische Reduzierung der Leih-AN-Quote mit Übernahmen, das transparente und einheitlich gehandhabte Entgeltsystem zum Zeitpunkt des neuen Mindestlohns sowie die verbesserte offene Kommunikation
- In Summe wurde gemeinsam mit den Optimierungen der Bestände und logistischen Abläufe, der Umsetzung von Lean-Management, Ordnung und Sauberkeit durch die Werkleitung, innerhalb eines Jahres die Produktivität um mehr als 27% gesteigert.