



# Was macht gute Personalarbeit aus?

Franz Langecker hat anlässlich der Verleihung des BestPersAwards mit Dr. Mandy Pastohr, Geschäftsführerin des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. Kompetenzzentrum, Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz (Universität des Saarlandes) und Univ.-Prof. Dr. Volker Stein (Universität Siegen) über gute Personalarbeit gesprochen.

**Franz Langecker:** Anlässlich der Verleihung des BestPersAwards fragen Sie: „Fachkräftemangel im Mittelstand: Wie wär's mal mit guter Personalarbeit?“ In fast allen deutschen Unternehmen ist die Personalabteilung institutionalisiert. Das heißt, eine Art Personalarbeit existiert. Was macht für Sie gute Personalarbeit aus?

**Christian Scholz:** Personalarbeit findet unabhängig von der Existenz einer Personalabteilung statt. Worauf es aber ankommt, das sind klare Qualitätskriterien für diese Personalarbeit: Dazu zählt die strategische Ausrichtung ebenso wie methodische Exzellenz. Wichtig ist die Stimmigkeit der Einzelkomponenten: Es lassen sich also die unterschiedlichsten Prozeduren zu „guter Personalarbeit“ kombinieren. Modische Aktualität und krampfhaft Agilität sind aber definitiv keine Merkmale guter Personalarbeit.

**Volker Stein:** Viele mittelständische Unternehmen spüren mittlerweile ganz deutlich, dass auch sie vom Fachkräftemangel betroffen sind. Dies beginnt bei der Gewinnung von Auszubildenden und hört bei der Ersatzbeschaffung für eintretende Verrentungen noch lange nicht auf. Denn die Anpassung der Belegschaft an neue Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsprozesse setzt das Vorhandensein aktueller, zukunftsfähiger Mitarbeiterqualifikationen voraus.

An dieser Stelle kommt die Personalarbeit ins Spiel. Vollkommen klar – sie muss zunächst einmal überhaupt existieren, aber sie ist inzwischen tatsächlich flächendeckend in mittelständischen Unternehmen als Abteilung angekommen. Dies allein ist jedoch noch keine Garantie dafür, dass die Fachkräfte zum Unternehmen strömen. Vielmehr schauen sich die Fachkräfte im Vorfeld ganz genau an, in was für ein Unternehmen sie möglicherweise eintreten werden: Wird es gut geführt? Hat es Zukunftsperspektiven? Werden die Mitarbeiter vernünftig behandelt?

Die zugrunde liegende Logik heißt: Je besser die Personalarbeit, desto attraktiver das Unternehmen für Fachkräfte!

**Mandy Pastohr:** Man kann durchaus vermuten, dass Fachkräftengpässe von dem einen oder anderen HR-Manager auch gern mal vorgeschoben werden, um von der eigenen Personalarbeit abzulenken. Wirtschaften umfasst aber immer den Umgang mit knappen Ressourcen, auch in der Personalwirtschaft. Gute Personalarbeit bedeutet folglich einen guten Umgang mit der Ressource Personal, sprich, dass das passende Personal verfügbar ist und wirksam werden kann. Dafür gibt es kein Patentrezept.

**Langecker:** Wenn man sich jetzt einmal die Personalabteilung anschaut, was bedeuten diese Überlegungen für ihre Ausgestaltung? Gibt es sie in der Zukunft überhaupt noch?

**Stein:** Natürlich, denn wir brauchen jemanden, der sicherstellt, dass Unternehmen letztlich tatsächlich eine vernünftige Personalarbeit realisieren. „Vernünftig“ kann hier eine ganze Menge bedeuten: ein professioneller Umgang mit Arbeitszeitflexibilisierung, attraktive Entlohnungssysteme, eine verlässliche Kommunikation untereinander, funktionierende Teamstrukturen, moderne Arbeitsunterstützung, bewusster Umgang mit personalwirtschaftlichen Risiken und vieles mehr. Die Forderung nach „guter“ Personalarbeit verweist daher auf die Notwendigkeit einer professionellen, systematisch durchdachten Personalarbeit.

**Scholz:** Gute Personalarbeit hat nichts damit zu tun, locker mal hemdsärmelig loszulegen und im Zweifelsfall einfach aus den Fehlern zu lernen. Das kann man vielleicht bei Deckeln für Gurkengläser machen. Personalarbeit hat aber etwas mit Menschen zu tun und da verbietet sich ein derartiges Vorgehen ebenso wie eine permanente Disruption. Deshalb brauchen wir exzellente Personalabteilungen.

Eine zeitgemäße Personalabteilung arbeitet auf drei Dimensionen, nämlich dem perfekten Management von personalwirtschaftlichen Kernkompetenzen, der ganzheitlichen Integrationskraft und einer Digitalisierungskompetenz, die auf echtem Verstehen basiert.

**Pastohr:** Zeitgemäße Personalabteilungen benötigen außerdem gut ausgebildete Personalier. Sie sollten Methoden- und Marktkenntnisse mitbringen, aber auch Lösungsorientierung, Fingerspitzengefühl und ein offenes Ohr für die Mitarbeitenden.

Viele personalwirtschaftliche Prozesse werden – wie andere Prozesse im Unternehmen auch – allerdings in Zukunft digitalisiert

ablaufen. Zentrale Aufgabe der Personalabteilung wird es sein, Veränderungen aktiv mitzugestalten und Mitarbeitende dabei mitzunehmen.

**Langecker:** Früher sagte man den Deutschen nach, beim **Anblick einer Maschine würden ihre Augen strahlen. Das Image der Personalarbeit selbst strahlte „Kellercharme“ aus. Ändert sich etwas?**

**Pastohr:** Wenn man sich die steigende Anzahl an HR-Studiengängen und HR-Fortbildungsangeboten und deren Nachfrage anschaut: Ja! Auch zahlen die Firmen vielerorts mehr als früher für Personalarbeit. Luft nach oben ist da aber noch.

**Stein:** Technische Faszination ist ein mächtiger Treiber von Entwicklung. Strahlende Augen sehen wir nicht nur bei Maschinen oder Autos, sondern inzwischen auch bei jeglichen digitalisierten Objekten. Jetzt schauen Sie sich aber mal die Arbeit einer durchschnittlichen Personalabteilung im Mittelstand an: Softwareunterstützung von der Stange für „Tools“ – also die Personalarbeit unterstützende Anwendungen –, die wir vor zwanzig Jahren auch schon hatten.

Die heutige Komplexität, die daher rührt, dass viele betriebliche Arbeitsfelder und Bereiche viel stärker miteinander verzahnt sind als früher, wird häufig nicht angemessen in der Personalarbeit abgebildet. Umso wichtiger ist es, den Blick im Rahmen unseres BestPersAwards auf die Positivbeispiele zu lenken, also auf Unternehmen mit einer Personalarbeit mit „Leuchtturmcharme“.

**Scholz:** Das Image der Personalabteilung ist aktuell so widersprüchlich wie ihre konkrete Arbeit. Da stehen auf der einen Seite Personalabteilungen, die als brave Dienstleister ohne eigenes Initiativrecht Kundenwünsche jeglicher Art erfüllen. Auf der anderen Seite zelebrieren sich manche Unternehmen und ihre Personaler pressewirksam auf HR-Großveranstaltungen mit vermutlich bald 2.000 Teilnehmern im grellen Scheinwer-





ferlicht und mit pompösen Gala-Auftritten auf dem roten Teppich.

Anders ausgedrückt: Das „Verkaufen“ in der Zunft der Personalierer wird bei einigen immer besser, das Buzz-Word-Bingo immer einfallsreicher, die Charme-Offensiven immer charmanter. Aber unter dieser glitzernden Oberfläche von lautstarken Versprechungen nach Aufbruch, Augenhöhe, Führung, Transformation, Agilität, Disruption und Digitalisierung gibt es immer weniger Substanz.

**Langecker: Ist die traditionelle Personalarbeit schon tot? Adminseitig abgelöst durch Software und „Alexa“, betreuungsseitig abgelöst durch Coaches?**

**Stein:** Hier sprechen Sie einen zentralen Punkt an: Die traditionelle Personalarbeit wird nicht so weiterlaufen können wie bisher, also hier ein bisschen selbst machen, dort ein bisschen dazukaufen. Ich sehe dies als Grundsatzentscheidung des Unternehmens – entweder, die Personalarbeit weiß, wofür sie da ist, und macht die wesentlichen Teile der Personalarbeit passgenau und selbst, oder aber sie verlagert ihre Prozesse auf Software, Coaches und andere externe Dienstleister – und schafft sich damit selbst ab.

**Scholz:** In manchen Unternehmen ist die Personalabteilung faktisch tot und existiert allenfalls noch als Ansprechpartner für Mitbestimmung. Gleichzeitig haben wir eine weitgehend an Computerprogramme und Berater ausgelagerte Personalarbeit. Ob das aber nur deshalb innovativ, kreativ und agil ist, bezweifle ich energisch. Denn hier lebt die traditionelle Personalarbeit weiter – und zwar nicht in ihrer Spitzenausprägung, sondern eher im unteren Durchschnitt. Denn was wir nicht vergessen dürfen: Viele dieser Berater sind freigesetzte Personalierer, die sicher nicht wegen ihres hohen Wertschöpfungsbeitrags freigesetzt wurden.

Ein schönes Beispiel für diesen absoluten Unsinn ist das RPO, also das Recruiting Process Outsourcing. Hier degenerieren po-

tenzielle Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens zu einer Massenware, die in austauschbarer Form vermeintlich billig eingekauft werden. Dass Wettbewerbsvorteile nicht durch Uniformität entstehen können, scheint sich bei Praktikern und den Jubel-Kongressen für Outsourcing noch nicht herumgesprochen haben.

**Pastohr:** Beim BestPersAward fragen wir deshalb genau nach, welche Prozesse der Personalarbeit computergestützt bzw. digital laufen, was outgesourct wurde und wie sich das Unternehmen auf die Arbeitswelt 4.0 vorbereitet. Und wir haken nach, welche Aufgaben und Kompetenzen die Mitarbeitenden in der Personalabteilung (noch) haben. Das Gesamtkonzept muss stimmen.

**Langecker: Muss Personalarbeit für kleine Firmen genauso funktionieren wie für große Unternehmen?**

**Stein:** Sicherlich nicht! Große Unternehmen können die gesamte Breite des personalwirtschaftlichen Aufgabenspektrums abbilden und dies erwartet man von ihnen auch. Kleinere Unternehmen hingegen können ihre Personalarbeit viel stärker auf ihre konkrete Situation hin ausrichten, zum Beispiel einige Personalmanagementfelder intensiver bearbeiten als andere. Nicht jedes kleine oder mittelgroße Unternehmen muss ein Business-Partner-Rollenmodell für die Personalarbeit installieren oder alle denkbaren medialen Kanäle zur personalwirtschaftlichen Kommunikation nutzen. Nur: Wer etwas tut, muss dies so tun, dass sich das Unternehmen hierdurch positiv von seinen Mitbewerbern abhebt.

**Pastohr:** In vielen kleinen Unternehmen funktioniert die Personalarbeit sogar besser! Die Wege sind kurz, es gibt wenige Hierarchien, alles ist familiärer und es sind individuelle Lösungen möglich. Für die Mitarbeiterbindung ist das ideal. Aber die Personalgewinnung fällt vielen kleinen Unternehmen schwerer, weil sie weniger Ressourcen dafür haben und weniger bekannt sind.

**Scholz:** Die Ausrede, dass ein kleineres Unternehmen weniger gute Personalarbeit braucht, zählt nicht. Mitarbeiter haben Anspruch auf gute Personalarbeit, egal ob das Unternehmen fünf Personen oder 500.000 Mitarbeiter hat. Man kann schließlich auch nicht sagen, die Brötchen einer kleinen Bäckerei dürften kleiner oder zäher sein als solche, die aus einer Großbäckerei kommen.

**Langecker: Wie könnten alternative Modelle für gute Personalarbeit aussehen?**

**Stein:** Gute Personalarbeit ist an und für sich alternativlos – aber kann in Form alternativer Modelle organisiert sein. Anker hierfür ist die gewählte Personalstrategie, die festlegt, welcher Grundtyp an Personalarbeit verfolgt werden soll. Die Personalstrategie ist sozusagen die Grundausrichtung der Personalarbeit samt der Verpflichtung aller Akteure im Unternehmen auf diese Grundausrichtung.

Welche konkrete Ausrichtung dann im Vordergrund stehen soll, hängt – wie die personalwirtschaftliche Literatur es seit Lan-





gem beschreibt – vom Unternehmen, seiner Branche, seiner Organisation, seiner Größe, seiner Reife und von vielem mehr ab: zum Beispiel „Treiber des Unternehmenswandels“, „Exzellenter Personaladministrierer“, „Unternehmenskultureller Integrierer“ oder „personalwirtschaftlicher Service-Dienstleister“.

**Scholz:** Ein alternatives Modell besteht darin, dass wir über Digitalisierung und künstliche Intelligenz zu einer verlässlichen Personalplanung kommen. Diese Aussage ist gar nicht so trivial, wie sie vielleicht wirkt: Denn Unternehmen sollten eben nicht weiter über Digitalisierung eine Flexibilisierung durch die Mitarbeiter anstreben, also mehr Digitalisierung als Auslöser für ständige Verfügbarkeit der Mitarbeiter ansehen.

Wir brauchen eine umgekehrte Vorgehensweise: Mehr Digitalisierung erlaubt über künstliche Intelligenz und Big Data wesentlich bessere Planung, erhöht also letztlich die Lebensqualität der Mitarbeiter.

**Pastohr:** Genau dafür sollte Digitalisierung genutzt werden – für bessere Planung, mehr Lebensqualität und auch mehr persönlichen Kontakt. Viele Anforderungen an Mitarbeitende ändern sich, auch Führungsaufgaben und -rollen. Personalabteilungen müssen solche neuen Anforderungen erkennen und

bei der Bewältigung unterstützen. Aber das geht nicht allein am Bildschirm, am Reißbrett oder im Elfenbeinturm.

#### **Langecker: Welchen Beitrag leisten Wissenschaft und Hochschulen für gute Personalarbeit?**

**Stein:** Die Antwort ist ganz einfach: Forschung und Lehre! Zum einen erforscht die Wissenschaft, welche personalwirtschaftlichen Strategien und Aktivitäten sich in welchen Rahmenbedingungen besonders bewähren, und sie gibt Gestaltungshinweise für Unternehmen. Zum anderen bilden Hochschulen nicht nur ihre Studierenden, sondern – und dies ist ein Angebot im Rahmen des „lebenslangen Lernens“ – auch Personen aus der Arbeitswelt, die sich ein „Update“ ihres Wissens abholen wollen, in den modernen Erkenntnissen des Personalmanagements aus. Wesentliche Formate sind universitäre Business Schools – und nicht zuletzt universitäre Personalmanagementwettbewerbe wie der BestPersAward. Im Übrigen kostenlos und wissenschaftlich ausgerichtet, was man von uns als aus Steuermitteln finanzierten Universitäten sicherlich auch erwarten darf!

**Pastohr:** Wissenschaft und Forschung sind in Deutschland aber selbst keine guten Beispiele für gelungene Personalarbeit. Für Studienabsolventen mit dem Wunsch einer Wissenschaftskarriere sind die Beschäftigungsbedingungen oft schlecht und



holprig. Das liegt aber nicht an der hochschulischen Personalabteilung, sondern an den Rahmenbedingungen.

**Scholz:** Für mich stellt sich die Frage, welchen Beitrag wir als Wissenschaftler leisten dürfen. Was ich da an Umbrüchen von Seiten der Politik sehe, ist einfach nur traurig. Aktuell driftet vieles in irgendeinen unreflektierten Digitalisierungswahn, wo es nur noch darum geht, dass Menschen die als Tsunami deklarierte Digitalisierung überleben. Da lernen Studierende allenfalls, wie eine digitale Personalsteuerung durch einen Computer aussieht und wie man Personalarbeit über lustige kleine Apps an weniger lustige externe Berater auslagert.

Dazu brauchen wir keine Universitäten mehr und vielleicht reichen bald die Berufs-Bachelor. Was wir brauchen, sind mehr Forschungen, die offensiv positive Visionen forcieren – und damit meine ich nicht nur technologische Innovationen, die als Auftragsforschung aus der Industrie abgewickelt werden.

#### **Langecker: Was stellen Sie sich dabei konkret vor?**

**Scholz:** Die aktuelle Bundesregierung und – vielleicht mit einer Ausnahme – alle Parteien im Bundestag steuern bei der Digitalisierung einen hoch problematischen Kurs. Daher müssen Überlegungen zu unserer zukünftigen Arbeitswelt von anderer Seite kommen.

Ein Beispiel: Wenn ein großer Anteil der Beschäftigten Work-Life-Blending ablehnt, darf nicht nur Forschung gefördert werden, die Work-Life-Blending manipulativ durchsetzt. Man sollte auch Forschung unterstützen, die sich um Alternativen zur aktuellen Mainstream-Propaganda bemüht.

Und vielleicht hört man dann auch endlich einmal auf die Forscher, die Wissenschaft als Kompass für Ethik und Professionalität verstehen.

**Stein:** Dazu brauchen wir aber insgesamt ein Universitätssystem, das sich nicht primär mit seiner eigenen Organisation beschäftigt. Nur am Rande bemerkt: Die massiven Eingriffe der vergangenen 20 „Bologna-Jahre“ in die Universitäten sind eindeutig zu Lasten der Qualität und Professionalität seiner Absolventen erfolgt.

**Pastohr:** Leider haben die „Bologna-Jahre“ auch zu einem Akademisierungswahn und zum Ausbluten des dualen Berufsbildungssystems geführt. Dabei gibt es auch gute nicht-akademische Aus- und Fortbildungsangebote für den HR-Bereich.

#### **Langecker: Am 21. Februar 2019 wird in Berlin der BestPersAward verliehen. Was zeichnen Sie dabei aus? Was wird Ihre Botschaft sein?**

**Stein:** Wir zeichnen unter den teilnehmenden Unternehmen diejenigen aus, die in einem der personalwirtschaftlichen Handlungsfelder – das sind bei uns Strategie & Vision, Personalbeschaffung, Führung & Kommunikation, Entlohnung, Personalentwicklung, HR-Organisation, HR digital sowie Personalcontrolling – besonders gut abgeschnitten haben.

Dazu haben wir nicht allein die Antworten aus einem sehr umfassenden Fragebogen ausgewertet, sondern uns zudem direkte Eindrücke zu den Unternehmen beschafft.

Abschließend wird ein Gesamtsieger-Unternehmen gekürt, das über alle Personalmanagementfelder hinweg insgesamt am besten abgeschnitten hat. Und allen Unternehmen, die einen personalwirtschaftlichen Mindeststandard einhalten, wird ein BestPers-Zertifikat verliehen.

Unsere Botschaft? Die ist ganz einfach: Gute Personalarbeit ist kein Selbstzweck – sie lohnt sich, und zwar in Form von Produktivität, Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitgeberattraktivität und letztlich Zukunftsfähigkeit des Unternehmens!

**Pastohr:** Das Mitmachen beim BestPersAward lohnt sich auch deshalb, weil die teilnehmenden Betriebe aus ihrem Ergebnis lernen können. Viele bauen bis zur nächsten BestPersAward-Runde ihre Chancen auf Spartensiege oder den Gesamtsieg aus.

**Scholz:** Genau darum geht es! Der BestPersAward, den es unter anderer Flagge – aber immer schon völlig kostenlos und unabhängig – schon seit 1991 gibt, zeichnet zielgerichtete Professionalität aus. Wir suchen Unternehmen, die Personalarbeit als operative und strategische Exzellenz interpretieren. Das hat nichts mit intuitiver Pragmatik zu tun, sondern mit Wissen und Können.

Ich habe einmal auf einem Praktiker-Kongress verlangt, dass jeder Personaler wissen muss, was „Validität von Bewerberauswahlverfahren“ bedeutet. Das empfand das zahlende Publikum als Zumutung und der Veranstalter hat mich nie mehr eingeladen. Nur hat mir das weniger geschadet als die Deprofessionalisierung mancher Unternehmen, die jetzt bei dem Berater einkaufen, der die schönste Broschüre druckt und am billigsten ist. Das hat alles nichts mit Zukunftsfähigkeit zu tun.

#### **Langecker: Worauf werden Sie beim diesjährigen BestPersAward besonders achten. Oder anders gefragt: Was ist Ihr aktuelles Lieblingsthema?**

**Scholz:** Nun, das wird Sie nicht überraschen. Neben der Abkehr vom Work-Life-Blending ist es der Umgang mit unterschiedlichen Generationen. Unternehmen können nicht lamentieren, dass sie Stellen nicht besetzen, Mitarbeiter nicht halten und Krankenstände nicht bewältigen können, wenn sie stolz darauf sind, sich nicht um die Besonderheiten unterschiedlicher Generationen zu kümmern.

Hier halte ich das Verhalten von einigen Personalzeitschriften und Beratern für grob fahrlässig, Personaler im befriedigenden Glauben zu lassen, dass alle Generationen sowieso immer gleich waren und sind. Da helfen auch zweifelhafte Verweise auf diskutierbare Studien nichts: Die Datenlage ist eindeutig und bringt Unternehmen weltweit dazu, sich sehr bewusst mit der Generation Z zu beschäftigen. Das ist nicht einfach, lohnt sich aber und führt zu deutlichen Wettbewerbsvorteilen.

In vielen anderen personalwirtschaftlichen Feldern haben wir in Deutschland bereits eine Annäherung auf hohem Niveau erreicht – im Generationenmanagement ist noch deutlich Luft nach oben.

**Stein:** Mich interessieren zurzeit die vielen dezentral auftretenden Unternehmensrisiken und wie diese in den Entscheidungen über das Geschäftsmodell des Unternehmens auf der Top-Management-Ebene Berücksichtigung finden können. Diese Thematik – wir nennen sie „Risk Governance“ – ist ein spannendes Thema im Mittelstand, wo der Anspruch „Jeder Mitarbeiter ein Risikomanager!“ viel einfacher mit Leben zu füllen ist als in Großunternehmen, wo sich die Mitarbeiterführung an einer substanziellen Risikokultur orientieren kann, wo man nicht jedem riskanten Modetrend unreflektiert hinterherlaufen muss – und wo eine professionelle Personalabteilung dies alles im Blick hat und konstruktiv gestaltet.

**Pastohr:** Für mich ist und bleibt die strategische Ausrichtung der Personalarbeit spannend. Auch und gerade in volatilen Zei-

ten braucht es Visionen, Strategien und Ziele, die Orientierung geben. Aber Strategiearbeit ist keine Einbahnstraße nach dem Motto „Hier ist die Unternehmensstrategie, kümmere Du Dich um das dafür notwendige Personal!“ Natürlich müssen bei zu verändernden Geschäftsmodellen Personalrisiken mitgedacht und frühzeitig entsprechende personelle Maßnahmen ergriffen werden. Es kann aber durchaus auch sein, dass für eine fesselnde Geschäftsmodellinnovation die betrieblichen Personalrisiken zu groß sind. Strategie- und Personalarbeit funktionieren folglich nur im Schulterschluss. Genau da gibt es in vielen Betrieben noch Nachholbedarf.

**Langecker: Vielen Dank für das Gespräch.**

Der BestPersAward 2018/2019 wurde am 21. Februar 2019 auf der Fachtagung „Fachkräftemangel im Mittelstand“ verliehen. Alle Informationen und Gewinner finden Sie unter [www.best-persaward.de](http://www.best-persaward.de).

Das Interview wurde bereits Mitte Februar geführt.



*Ist das medizinische Personal den Anforderungen des Datenschutzgesetzes gewachsen?*