



## Personalarbeit morgen: Herausforderungen für das Management in Betrieben und Verwaltungen

Katrin Rohmann und Heinrich Tiemann

**Die deutsche Wirtschaft ist hoch leistungsfähig. Das gilt erst recht für die Beschäftigten. Wirtschaft und Gesellschaft stehen vor neuen Herausforderungen. Vieles muss sich ändern. Vor allem muss sich der Umgang mit der knappen produktiven Ressource Mensch verändern. Veränderung verlangt Akteure vor Ort: In den Betrieben und Verwaltungen kompetente und motivierte Beschäftigte, Führungskräfte, Personalmanager, betriebliche Interessenvertreter und Gewerkschaften. Politische Gestaltung muss Veränderungen unterstützen. Tatsache ist, die Betriebe und Verwaltungen sind nur unzureichend auf den ökonomischen, technischen und sozio-kulturellen Wandel vorbereitet.**

### Trends, die den Wandel bestimmen

Es gibt viele Beschreibungen des Wandels. Die Stichworte Globalisierung, Digitalisierung, Demografie, Höherqualifizierung, Entgrenzung und Subjektivierung der Arbeit benennen den veränderten Rahmen, in dem sich heute und in naher Zukunft Personalarbeit vollzieht.

- **Globalisierung**

Die Schwerpunkte der wirtschaftlichen Aktivitäten verlagern sich nach Südostasien. Der europäische Wirtschaftsraum bleibt weiter wichtig. Die deutsche Wirtschaft ist innovativ, dabei jedoch auf Traditionsbranchen fokussiert. Der Strukturwandel, technologische Innovationen und der Wettbewerb, lassen die Produktions-, Dienstleistungs- und Wissensaktivitäten global zusammenwachsen. Die

Unternehmen managen globale Wertschöpfungsketten und neue Geschäftsmodelle. Die Internationalisierung der Unternehmen treibt die Integration Deutschlands in die Weltwirtschaft weiter an.

- **Digitalisierung**

Die Digitalisierung verändert nicht nur den industriellen Kern – Stichwort Industrie 4.0 –, sondern die gesamte Wertschöpfung. Dazu gehören die Produkte und Dienstleistungen, Produktions- und Arbeitsprozesse, die Beziehungen zwischen Unternehmen, Kunden und Beschäftigten. Beachtliche zusätzliche Wertschöpfung und Wohlstandsgewinne werden mit der Digitalisierung möglich. Die Arbeit wird neu organisiert. Dabei entstehen einerseits neue Chancen für vielfältiges und flexibles Arbeiten, andererseits wächst auch die Gefahr einer Polarisierung der Arbeitswelt.

- **Höherqualifizierung**

Die Dynamik des Wirtschaftens erfordert eine ständige Modernisierung der Qualifikationen der Beschäftigten. Der Trend geht in Richtung mehr und bessere Bildung, Ausbildung und Qualifikation. Der Anteil der Schulabsolventen mit Hochschulreife steigt an. Entsprechend auch die Zahl der Studierenden. Ausbildungsmodelle wie das Duale Studium werden immer beliebter. In Unternehmen und Verwaltungen macht sich der Fachkräftemangel von morgen bereits heute als Mangel an Auszubildenden bemerkbar.

- **Entgrenzung**

Die Digitalisierung beschleunigt die Entgrenzung von Organisationen und löst den segmentierten Arbeitsmarkt auf. Die Arbeit flexibilisiert sich bei Ort, Zeit, Struktur und Zusammenarbeitsform. Die Beschäftigtengruppen werden heterogener. Auch die Arbeits- und Einkommenschancen pluralisieren sich. Ebenso die Qualität der Arbeitsbeziehungen. Die De-Standardisierung geht oft mit geringerem individuellem und kollektivem Schutz einher.

- **Subjektivierung**

Hochqualifizierung und flexible Arbeitsprozesse erhöhen für eine wachsende Zahl von Beschäftigten die Autonomie bei der Arbeit. Gleichzeitig wachsen die Anforderungen an die Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten. Die Arbeit subjektiviert sich. Varietät und Diversität bestimmen Arbeit und Leben. Auch die Bedingungen von gewerkschaftlicher Solidarität stellen sich neu.

- **Demografie**

Schließlich steht Deutschland am Beginn des demografischen Umbruchs: Immer mehr Menschen gehen einer Erwerbsarbeit nach. Neue Erwerbsformen spiegeln diese positive Entwicklung wider. Atypische Beschäftigung wächst nicht zu Lasten der Normalarbeit. Ältere und Frauen wollen am Arbeitsprozess länger und intensiver teilhaben. Die Anforderungen an die Beschäftigten nehmen zu. Die Arbeitswelt flexibilisiert sich wei-

ter. Gleichzeitig verändern sich die Altersstrukturen, die Belegschaften altern. Perspektivisch verringert sich die Zahl der erwerbstätigen Personen drastisch. Knappheiten folgen, Vollbeschäftigung ist möglich.

## Personalarbeit heute

Es stellt sich die Frage, wer den Veränderungsdruck in den Betrieben erfolgreich managen wird. Die Stichworte *Defizite*, *Orientierungslos* und *Images* stehen für die aktuelle Lagebeschreibung der Personalarbeit. Der öffentliche Dienst bedarf einer besonderen Betrachtung.

- **Defizite**

Die Diskussion kreist seit Jahren um die Frage, welchen Stellenwert die Personalarbeit in den Betrieben einnimmt. Wenn man den Broschüren und Periodika Glauben schenkt, dann befindet sich die Personalarbeit (immer) kurz vor dem Sprung auf die höchste Entscheidungsebene. Tatsächlich ist die Personalarbeit nur in Großunternehmen auf den obersten Führungsebenen angekommen. Weit überwiegend verharrt sie auf mittleren und unteren Hierarchieebenen. Nur wenige Betriebe überhaupt verfügen über ein gestaltungsorientiertes Personalmanagement und damit über die Voraussetzungen für eine mittel- bis langfristige Strategie und Planung im qualitativen Personalbereich, wie (Berufsfeld-) Studien zeigen.

In der Masse der Klein- und Mittelbetriebe spielt die Personalarbeit trotz veränderter Anforderungen nur eine untergeordnete Rolle. Anspruch und Wirklichkeit, das zeigen viele Studien, liegen in der Praxis weit auseinander. Vor allem in mittleren Betrieben konzentriert sie sich auf administrative Routinen wie Verwaltung und personelle Einzelmaßnahmen. Es fehlen Kompetenzen und Ressourcen zur aktiven Gestaltung. Flächendeckendes Outsourcing und ein geringer Professionalisierungsgrad kennzeichnen dort die Personalarbeit. Das gilt besonders für die Betriebe in Ostdeutschland.

Auch der Öffentliche Dienst ist weit entfernt von einem modernen Management. Die öffentliche Verwaltung muss auf veränderte Aufgaben (Europäisierung und Internationalisierung), auf Budgetdruck und Demografie reagieren. Fehlende Flexibilität und mangelnde Effizienz sind die größten Probleme. Alle Analysen sehen Defizite im Management. Der öffentliche Dienst macht im Wettbewerb um qualifiziertes Personal zu wenig aus dem noch immer bestehenden guten Ruf als Arbeitgeber.

- **Orientierungslos**

Bei genauem Hinsehen beobachtet man zweierlei: Über Outsourcing zerstückeln sich in vielen Fällen noch vorhandene Strukturen in der Personalarbeit weiter, andererseits formieren sich leistungsfähige Strukturen neu, so dass man von eindeutigen Trends nicht sprechen kann. Die Personalforschung gibt zu wenig handfeste Orientierung für die Praxis. Die Expertise der Berufsverbände erreicht nur einen Bruchteil der Personalverantwortlichen vor Ort, das Lobbying nur wenige in der Politik.

- **Images**

Das Image der Personalarbeit in den Betrieben und Verwaltungen ist bescheiden. Das gilt gleichermaßen für ihre öffentliche Wertschätzung. Das Selbstbewusstsein der Personaler ist ebenso meist nicht sehr entwickelt. Die zentrale Bedeutung der Personalarbeit für das Gedeihen des Betriebes wird selbst von Personalverantwortlichen nur in Ansätzen gesehen, wie eine Reihe von Studien zeigen. Es ist vielerorts noch ein weiter Weg zur Personalabteilung als Strategie oder Innovator.

## Personalarbeit morgen

Die Stichworte *Kompetenz*, *Individuelle Lösungen*, *Demokratisierung* und *gesellschaftliche Unterstützung* beschreiben die Perspektiven einer Personalarbeit, die sich darauf versteht, individuelle, betriebliche und gesellschaftliche Veränderungen aufeinander abzustimmen.

- **Kompetenz**

Personal und Personalarbeit ist in einer innovationsgetriebenen Arbeitswelt ein wichtiger Wettbewerbs- und Wachstumsfaktor. Personalbeschaffung, -entwicklung und -partizipation, Personaleinsatz und -führung sind zu managen. Ebenso das betriebliche Gesundheitsmanagement. Dazu brauchen Betriebe und Unternehmen mehr Ressourcen mit differenzierten Kompetenzen und Erfahrungen. Wertschöpfende Personalarbeit kostet. Vielerorts lassen sich die Herausforderungen aber sonst nicht bearbeiten. Daran haben auch die betrieblichen Interessenvertretungen und die Gewerkschaften ein starkes Interesse.

Eine aktive Verwaltungspolitik gestaltet den Staatsdienst. Organisation und Personal fördern Innovationen und Kreativität. Besondere Aufmerksamkeit gilt der Entwicklung von Führungskräften und des Führungskräftenachwuchses. Ressourcen stehen ausreichend zur Verfügung. Auch darauf müssen die Verantwortlichen in Bund, Länder, Gemeinden und Gewerkschaften drängen.

- **Individuelle Lösungen**

Jenseits der Konzepte und Handreichungen kommt es darauf an, individuelle Lösungen für unterschiedliche Probleme zu finden. Es geht um Multioperationalität und Varietät der Maßnahmen. Weiche Faktoren wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Möglichkeiten zur persönlichen und fachlichen Entwicklung und generationenübergreifende Zusammenarbeit sind wichtig.

- **Demokratisierung**

Die Digitalisierung eröffnet neue und veränderte Chancen der Gestaltung der Arbeit. Sozialpartnerschaft und Mitbestimmung gestalten schon heute die Arbeit mit. Die enormen Potenziale der Digitalisierung der Wirtschaft werden sich dauerhaft nur unter zwei Bedingungen wirtschaftlich nutzen lassen: Über eine geregelte Flexibilität der Arbeit und mehr demokratische Teilhabe und Souveränität der Beschäftigten bei der Gestaltung der Arbeit. So wie sich die Organisation der Wertschöpfung

in Richtung auf Transparenz und Kooperation verändert, muss sich auch die Führung von Unternehmen und Betrieben in Richtung auf Beteiligung und demokratischer Teilhabe ändern. Die zentrale Rolle der Arbeitskraft in der digitalen Welt gilt es für einen Neustart der Demokratisierung der Betriebe und Unternehmen zu nutzen. Dabei muss die Initiative dem Anspruch nach, über die Humanisierung der Arbeitswelt hinausreichen.

- **Gesellschaftliche Unterstützung**

In der Öffentlichkeit wächst die Sensibilität für Arbeitsweltthemen, vor allem das Interesse an den Arbeitsbedingungen in Betrieben und Verwaltungen. Noch stehen die Probleme des „alten“ Ar-

beitsmarktes wie Mindestlohn, Leiharbeit etc. auf der politischen Tagesordnung. Gleichzeitig drängen Themen der „neuen“ Arbeitswelt wie Qualifizierung, Mitarbeiterförderung, Demokratisierung und Teilhabe, Vereinbarkeit von Beruf und Familie etc. in den Vordergrund. Neue Lösungen im Arbeits- und Sozialrecht sind gefragt. Tarifverträge im qualitativen Bereich der Arbeitsbedingungen werden immer wichtiger.

**Fazit: Die Personalarbeit ist die Achillesferse des Managements. Sie muss technische und soziale Innovationen zu einem Kulturwandel im Betrieb und Unternehmen verbinden. An ihrer Stärkung führt kein Weg vorbei.**

Über die Autoren

**Katrin Rohmann** ist Partnerin bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte & Touche in Berlin und stellvertretende Sprecherin des Managerkreises.

**Heinrich Tiemann** war Ministerialdirektor im Bundeskanzleramt, Staatssekretär im Bundesministerium für Gesundheit und soziale Sicherung, im Bundesministerium für Arbeit und Soziales und Staatssekretär des Auswärtigen Amtes; in der Arbeitsgruppe Wirtschaftliche Entwicklung des Managerkreises koordiniert er den Schwerpunkt Arbeitsmarktpolitik.

**Impressum** © Friedrich-Ebert-Stiftung | Herausgeber: Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung, Hiroshimastr. 17, 10785 Berlin | [www.managerkreis.de](http://www.managerkreis.de) | Titelfoto: ©tom – fotolia.com | Druck: Brandt GmbH | ISBN: 978-3-95861-079-8  
Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.