



IM INTERVIEW

Carla Eysel, CEO ALBA Europe Holding plc. & Co KG

Die Personalabteilungen haben entscheidenden Einfluss darauf, wie sich Unternehmen für die Zukunft aufstellen – und die ist digital. Das bedeutet, dass HR zum einen bei der digitalen Transformation mitwirken muss. Zum anderen muss sie auch die eigene Funktion auf die Anforderungen des digitalen Zeitalters ausrichten. Carla Eysel erläutert, wie sich dadurch die Rolle der Personaler*innen in den letzten Jahren verändert hat.

Sie haben ursprünglich Rechtswissenschaften studiert. Wie sind Sie bei der ALBA Group in Berlin gelandet?

Nach meinem Studium habe ich zunächst beim TÜV Rheinland in Köln gearbeitet. Ich habe dort die Personalabteilung der Sparte Industrie Services geleitet und war unter anderem verantwortlich für das Veränderungsmanagement. Nach knapp acht Jahren wurde ich von einem Headhunter angesprochen, ob ich mir vorstellen könnte, in die Kreislaufwirtschaft zu wechseln. Damals wusste ich noch nicht, was sich dahinter verbirgt. Ich hatte dann ein sehr inspirierendes Gespräch mit einem der Eigentümer von ALBA, in dem ich gefragt wurde, ob ich Lust hätte, die Personalabteilung in dem Unternehmen mit aufzubauen und Restrukturierungen voranzutreiben. Ich fand die Aufgabe sehr spannend und habe daher ziemlich schnell zugesagt und bin dann fast über Nacht in Berlin bei ALBA gelandet.

Was genau waren in den letzten Jahren Ihre Positionen und damit auch Aufgaben bei ALBA?

Ich habe im Sommer 2007 bei ALBA begonnen und verantwortete seitdem kontinuierlich den HR-Bereich. Im Laufe der Jahre sind weitere Bereiche dazugekommen - wie zum Beispiel die IT, die wiederum sehr gut zu HR passt, weil die Anwendung der bestehenden IT-Systeme und die Einführung neuer Technologien vielfältige Auswirkungen auf die Mitarbeitenden haben. Das Personalmanagement hat die Aufgabe, die Veränderungen, die sich aus technischen Neuerungen ergeben, zu begleiten, Schulungen zu organisieren und die Mitarbeitenden mitzunehmen. Weiterhin liegt der Bereich Einkauf in meiner Verantwortung. Ein weiterer, wesentlicher Teil meiner Aufgaben besteht in der Strategie- und Geschäftsentwicklung, also im Business Development. Da geht es darum, den Markt zu beobachten und Trends zu erkennen und diese dann auf das Unternehmen zu übertragen. Daneben habe ich immer mal wieder operative Aufgaben übernommen, was ich sehr spannend finde. Wenn man im Elfenbeinturm der Holding sitzt, ist man immer ein bisschen weit weg vom Tagesgeschäft und den Sorgen und Nöten der operativ Verantwortlichen. Und deshalb finde ich die Mischung aus operativen und strategischen Aufgaben sehr bereichernd.

Wie bekommen Sie all diese Aufgaben unter einen Hut?

*... durch gute Organisation und tolle Kolleg*innen! Ich war schon immer sehr strukturiert und gut organisiert, habe eine große Begeisterung für meine Arbeit und dann mache ich das natürlich nicht alles alleine. Ich habe über die Zeit ein großartiges Team aufbauen dürfen, auf das ich mich verlassen kann. Alle sind gut miteinander vernetzt und wissen, wo wir gerade stehen. Es ist mir sehr wichtig, dass der Wissenstransfer von mir zu den Kolleg*innen und auch zurück gut funktioniert. Eine gute Führungskraft ist nach meiner Einschätzung eine, die das jeweilige Ziel kennt, ihr Wissen teilt, delegieren und vertrauen kann. Nur so bekommt man die Dinge gemeinsam bewegt.*

Sie sind so etwas wie eine Digitalexpertin. Woher kommt Ihr Interesse am Digitalen?

Vor fünf oder sechs Jahren haben wir eine neue Strategie aufgesetzt und in dem Kontext ist klar geworden, dass wir uns viel zu sehr im Analogen bewegen - und ich auch! Das hat mich so richtig wachgerüttelt und dann habe ich angefangen, mich in das Thema einzulesen. Ich bin tatsächlich privat in die USA geflogen, um mir das Silicon Valley und die großen Player dort anzuschauen, um ein Gefühl für die Themen zu bekommen. Ich habe alles verschlungen, was es zur Digitalisierung zu lesen gibt und habe ein gutes Netzwerk aufgebaut. Ich bin richtig begeistert von den Möglichkeiten, die die Technologie bietet, um etwa Antworten auf den Fachkräftemangel zu finden, oder Transparenz in Entwicklungsprozesse zu bekommen - um nur zwei Beispiele zu nennen.

Wie hat sich der HR-Bereich in den letzten zehn Jahren verändert?

*Ich glaube, er hat sich deswegen so stark verändert, weil sich die Menschen verändert haben. Mit den neuen Generationen, die in den Arbeitsmarkt eintreten, hat sich der Blick auf die Arbeit stark gewandelt. Für sie stehen die Themen Work Life Balance und Sinnhaftigkeit im Vordergrund. Sie wollen nicht nur für Geld oder Karriere arbeiten, sondern wollen auch etwas Sinnvolles tun. Aber auch die Digitalisierung hat die Arbeit im Personalbereich wesentlich verändert. Sie hat die Arbeit einerseits sehr viel leichter gemacht, andererseits aber auch anspruchsvoller. Die Personaler*in muss verschiedene Arbeitsmethodiken beherrschen, oder zumindest verstehen. Sie muss sich an Geschwindigkeiten gewöhnen, die vorher ungewöhnlich waren. Wenn Sie heute eine Bewerbung zwei oder drei Tage liegen lassen, sind Sie schon langsam. Die digitale Bewerbung ist Standard. Verändert hat sich außerdem, dass es immer wichtiger wird, die Ressourcen der Mitarbeiter*innen richtig zu steuern und interne Stellen intelligent zu besetzen. Heute ist Arbeit oft nicht mehr so sehr linienförmig im Sinne von Hierarchien, sondern eher projektorientiert. Es ist eine sehr wichtige Aufgabe der Personaler*innen, daran mitzuwirken, dass in jedem Projekt die richtigen Menschen zusammenarbeiten. Dazu müssen sie die Potenziale der Mitarbeiter*innen kennen, deren fachliche Kompetenzen, aber auch deren Einsatz- und Entwicklungsvorstellungen. Nur dann können sie dort eingesetzt werden, wo es für sie und das Unternehmen den größten Nutzen hat. Das ist aus meiner Sicht die größte Herausforderung im Personalbereich, gerade auch vor dem Hintergrund des in vielen Bereichen verbreiteten Fachkräftemangels. Die Mitarbeitenden zu pflegen und zu entwickeln, die im Unternehmen sind, verringert Fluktuation.*

Was machen Sie mit Bewerbungen, die mit der Post ankommen?

Die berücksichtigen wir genauso wie elektronische Bewerbungen. Man muss einfach anerkennen, dass Menschen sich im unterschiedlichen Tempo entwickeln. Rund 80 Prozent der Menschen in Deutschland besitzen schon ein Smartphone. Das heißt, dass 20 Prozent keines besitzen. Und würde ich darauf bestehen, nur digitale Bewerbungen entgegenzunehmen, würde ich einen ganzen Teil an Bewerbern vorher aussortieren. Das geht insbesondere bei einfacheren Tätigkeiten gar nicht. Deswegen muss ich alle Wege öffnen und daran arbeiten, dass der digitale Weg für alle so einfach wie möglich wird. Und je einfacher er für alle wird, umso mehr werden ihn nutzen.

Wie verändert sich die Rolle der Personaler*innen durch die Digitalisierung?

*Die Personalabteilung muss Veränderungen im Unternehmen mit anstoßen und begleiten. Dafür ist es unerlässlich, dass Personaler*innen sich mit neuen Arbeitsmethoden und Technologien befassen, sich immer auf dem Laufenden halten. Ich kann als Personalerin nicht vom agilen Arbeiten reden, wenn ich selber keine Ahnung davon habe und das nicht vorlebe. Für mich ist die Personalabteilung daher ein Treiber von Digitalisierung und Veränderung. Sie hat die Aufgabe, die Führungskräfte zu ertüchtigen, zu beraten und zu begleiten, damit diese ihre Mitarbeiter im Wandel führen können. Insofern ist die Personalabteilung eine Serviceabteilung. Dieser Rolle muss sich die Personalabteilung bewusst sein.*

Wo macht Digitalisierung im HR-Bereich besonders Sinn?

*Überall da, wo Abläufe standardisiert werden können, ist der Einsatz von digitalen Technologien sinnvoll. Und das ist in nahezu allen HR-Bereichen der Fall. Egal ob in der Personalverwaltung, im Recruiting oder der Entwicklung - man spart durch digitale Tools unheimlich viel Zeit und kann sich auf wesentliche Dinge fokussieren. Einmal eingegebene Daten können mehrfach genutzt und daraus weitere Erkenntnisse abgeleitet werden. Das ist extrem hilfreich und entlastend. Und Digitalisierung ist natürlich in der Kommunikation zwischen der Personalabteilung und ihren Kunden, also den Führungskräften, den Mitarbeitenden und den Arbeitnehmervertreter*innen extrem nützlich, um Informationen und Inhalte auszutauschen.*

Gibt es auch HR-Bereiche, in denen die Digitalisierung das Analoge nicht ersetzen kann?

Bei aller Begeisterung für das Digitale gibt es viele Themen, die man nicht durch Technologie ersetzen kann. Ich sehe Digitalisierung als Arbeitserleichterung, als Geschwindigkeitstreiber und als Innovator. Die Personalabteilung arbeitet mit und an Menschen und das erfordert den persönlichen Dialog. So kann beispielsweise das Mitarbeitergespräch in keiner Weise ersetzt werden. Es kann zwar durch digitale Tools gut vorbereitet werden, aber das Entwicklungsgespräch selber geht am besten persönlich.

Wie überzeugen Sie die Mitarbeitenden vom Nutzen der Digitalisierung?

*Ich glaube zum einen, dass wir Mitarbeiter*innen nur durch positive Beispiele aus ihrem Umfeld überzeugen können. Zum anderen müssen wir ihnen die Angst nehmen, denn Angst ist der größte Feind von Veränderung. Angst und Verunsicherung entstehen häufig aus Unkenntnis. Und daher müssen wir die Mitarbeiter*innen im Umgang mit den neuen Technologien schulen und auf dem Laufenden halten. Ein Auffrischkurs alle fünf Jahre reicht heute nicht mehr. Man muss heute in der Lage sein, jederzeit auf Veränderungen zu reagieren. Daher müssen wir den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, zu lernen und neugierig zu bleiben. Man kann Weiterbildung sehr gut mit Teambuilding oder Vernetzung im Unternehmen verbinden und so ganz viel positive Energie freisetzen.*

Welche Kompetenzen brauchen Personaler*innen heute und auch in Zukunft?

*Ganz wichtig ist die Offenheit für Neues und die Bereitschaft, Veränderung mitgestalten zu wollen. Das ist für mich eine unersetzliche Kompetenz für Personaler*innen. Und Personaler*innen müssen gerne mit Menschen arbeiten und gut kommunizieren können. Sie müssen sich auf die verschiedensten Menschen einlassen können und immer auf der Suche nach deren Stärken sein. Was mir auch sehr am Herzen liegt ist die Offenheit, jeden Menschen in der Organisation willkommen zu heißen. Die Personalabteilung kann und muss ein wichtiger Treiber sein, um eine offene Kultur im Unternehmen zu etablieren. Denn Vielfalt bereichert - in jeder Hinsicht. Je unterschiedlicher Teams aufgestellt sind, umso erfolgreicher sind sie. Digitale Unternehmen leben uns das vor: Dort arbeiten Menschen aus der ganzen Welt mit den verschiedensten Prägungen, Lebenserfahrungen, kulturellen Hintergründen und Bildungswegen sehr erfolgreich zusammen. Und dafür müssen Personaler*innen offen sein und auch die Chancen darin sehen.*

Wird irgendwann eine künstliche Intelligenz den Job der Personaler*in übernehmen?

Ich glaube, dass die künstliche Intelligenz uns ganz stark helfen wird, unseren Job gut zu machen. Aber ersetzen wird sie uns nicht, da sie zumindest noch nicht über die meines Erachtens unersetzliche Empathie verfügt, die für das Zusammenbringen von Menschen und das Zusammenstellen von Teams sehr wichtig ist. Ich glaube nicht, dass das nur anhand von analytischen Daten möglich ist. Aber natürlich unterstützen uns die Daten dabei. Es gibt ganz tolle datengestützte Persönlichkeitstests, die bei der Zusammenstellung diverser Teams tatsächlich helfen können. Aber letztendlich gibt es auch so etwas wie Chemie zwischen den Menschen ...

Carla Eysel wurde 1972 in Reutlingen geboren, hat in Regensburg und Tübingen Rechtswissenschaften und an der University of East London International Management studiert. Nach ihrem Studium arbeitete sie zunächst in der Grundsatzabteilung der TÜV Rheinland Holding AG in Köln und übernahm dort die Leitung der Personalabteilung der Sparte Industrie Services. Mitte 2007 wechselte Carla Eysel dann zur ALBA Group und verantwortet seitdem unter anderem den Bereich Business Development & Organisation. Von 2018 bis 2020 war sie Vorsitzende des Verwaltungsrates. Seit Januar 2017 ist sie geschäftsführende Direktorin der ALBA SE und seit Januar 2019 CEO der ALBA Europe Holding plc. & Co KG. Carla Eysel lebt mit Mann und Tochter in Berlin. Seit Dezember 2019 ist sie Mitglied im Managerkreis.

Das Interview wurde im August 2020 geführt