

01.08.2017

**Wirtschafts
Woche**

Drucken >

Mitarbeiter finden**So stärken Sie Ihre Personalabteilung**

von Michael Welz

Personalabteilungen stehen vor riesigen Herausforderungen: Bewerber wollen umworben, Mitarbeiter gefördert, Manager unterstützt und Abteilungsleiter mit Top-Kräften versorgt werden. Fünf Tipps, wie es gelingt.



In vielen Unternehmen haben Personalabteilungen einen schweren Stand.

Bild: Getty Images

Mitarbeiter im Human-Resources-Bereich (HR) – früher: Personalabteilung – in Unternehmen haben es nicht leicht. Sie werden dafür verantwortlich gemacht, wenn Mitarbeiter nicht vernünftig weitergebildet werden, die Unternehmenskultur nicht ordentlich kommuniziert, Stellenanzeigen nicht aussagekräftig formuliert und keine neuen Bewerber angelockt werden. Außerdem sollen sie nebenbei noch die Führungskräfte fachlich begleiten und Coachings organisieren, damit die Manager ihrer immer anspruchsvolleren Rolle gerecht werden können.

In den vergangenen Jahren haben die HR-relevanten Themen enorm zugenommen. Digitalisierung geht schließlich nicht ohne Menschen – und für die ist nun mal HR zuständig.

Für eine qualitativ hochwertige Personalsuche und –entwicklung mangelt es dem HR-Bereich nicht nur oft an eigenem Personal, sondern auch an ausreichenden Kenntnissen für die spezifischen Belange von Fachabteilungen. Die Personalabteilungen sind damit zunehmend überfordert.

Zum Autor

Alles anzeigen

[▶ Michael Welz](#)

Michael Welz, Diplom-Kaufmann, blickt auf jahrzehntelange Erfahrung als Unternehmer zurück und gründete 2012 „Passion for People“. Das Unternehmer-Netzwerk ist eine Allianz aus inhabergeführten Personal- und Unternehmensberatern.

Unternehmen können ihnen das Leben leichter machen, in dem sie die folgenden Punkte berücksichtigen:

1. Der Personalvorstand ist genauso wichtig wie der Finanzvorstand

Eine starke HR-Abteilung ist ein strategischer Erfolgsfaktor für den gesamten Unternehmensauftritt. Denn Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource eines Unternehmens und gleichzeitig auch die anspruchsvollste im Umgang. Das Führen des Personalbereichs sollte daher von Unternehmen als höchste Management-Disziplin betrachtet werden. Der Personalvorstand sollte deshalb auf Augenhöhe mit CEO, CFO und CTO agieren. Je mehr Stellenwert Unternehmer HR in der Hierarchie einräumen, desto eher wird die Relevanz intern (und extern) auch von anderen erkannt.

2. Personalabteilungen Planungszeit einräumen

Highperformer und High Potentials sind schnell weg vom Markt oder gar nicht erst frei verfügbar. Für gute Leute braucht es also einen längeren Vorlauf, bis der Handschlag in eine Zusammenarbeit mündet.

Je besser die Personalplanung ist, je strategischer Sie Ihren Personalaufbau betreiben, desto genauer können Sie Ihren Fokus bei der Suche ausrichten.

So gestalten HR-Manager den Wandel im Unternehmen mit

Alles anzeigen

► Talentstrategie

Der Fachkräftemangel zwingt Unternehmen zum Umdenken. Statt perfekte Kandidaten für Führungspositionen auf dem Arbeitsmarkt zu suchen, richtet sich der Blick immer häufiger ins eigene Unternehmen.

Wer Schlüsselpositionen mit Talenten aus den eigenen Reihen besetzt, spart nicht nur die Kosten, die für eine Stellenausschreibung am Markt und die Eingliederung in den Betrieb anfallen, sondern sendet ein wichtiges Signal der Wertschätzung an alle Mitarbeiter.

Quelle: Steffen Neefe, Top Employers Institute

► Personalplanung

Angesichts des demografischen Wandels ist eine langfristige Personalplanung überlebenswichtig. Mehr als drei Jahre im Voraus sollte der Bedarf geplant werden, damit Personallücken unter Berücksichtigung von Einarbeitungs- und Qualifikationszeiten rechtzeitig gefüllt werden können. Dies schaffen jedoch die wenigsten Unternehmen. Zu kurze Personaldecken und Fehlbesetzungen sind die Folge.

► Onboarding

Wer ins Berufsleben startet oder den Arbeitgeber wechselt, ist auf Unterstützung bei der Eingliederung und der Einarbeitung angewiesen. Führende Unternehmen setzen dabei neben dem persönlichen Coaching verstärkt auf digitale und interaktive Plattformen. Besonders gut gemachte Arbeitgeberportale orientieren sich an den Vorbildern aus der Welt der Social Media.

► Training und Entwicklung

Berufliche Weiterbildung verbessert Karrierechancen und erhöht das Einkommen. Entscheidend ist allerdings, dass die angebotenen Maßnahmen mit den Zielen des Arbeitgebers übereinstimmen. Das wichtigste Thema bleibt vorerst die fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt. Der technologische Wandel hat hier zu erhöhtem Weiterbildungsbedarf auf allen Qualifikationsebenen geführt. Gerade jüngere Mitarbeiter erwarten dabei professionelle und individuelle Lösungen, die maßgeschneidert auf ihre Bedürfnisse und Fähigkeiten sind.

► Performance Management

Wer Mitarbeiter zu Bestleistungen führen will, der muss die richtigen Anreize setzen. Klassischerweise werden dazu Zielvorgaben mit einer erfolgsorientierten Vergütung und regelmäßigen Leistungsbeurteilungen kombiniert. In Zukunft wird dieser Ansatz nicht mehr ausreichen. Gefordert sind stattdessen individuellere Zielvereinbarungen, bei denen der Mitarbeiter so weit wie möglich eigene Vorstellungen einbringen kann. Je stärker die Identifikation mit den Zielen und Werten des Arbeitgebers, desto größer werden Motivation und Leistungsbereitschaft.

► Führungskräfteentwicklung

Von Führungskräften werden heute andere Qualitäten verlangt als früher. Die wichtigste Veränderung: Führung wird nicht mehr vorwiegend als individuelle, sondern zunehmend als gemeinschaftliche Aufgabe verstanden. Als Schlüssel zum Erfolg erweist sich dabei die enge Verzahnung von Führungskultur und Leistungsmanagement im Unternehmen. Führende Arbeitgeber sind flexibler, wenn es etwa darum geht, Leistungsziele mit ihren Führungskräften zu vereinbaren. Dem leitenden Mitarbeiter wird zudem ein größerer Spielraum für die Karriereplanung eingeräumt. Berufliche und private Anforderungen können so besser in Einklang gebracht werden.

► Karriere & Nachfolgeplanung

Klassische Karrieren, bei denen Arbeitnehmer entlang fest vorgegebener Aufstiegswege befördert werden, sind ein Relikt aus der Vergangenheit. Moderne Berufsbiographien verlaufen oftmals mit Brüchen und über Umwege. Nicht selten weichen gerade hoch qualifizierte Bewerber Führungspositionen aufgrund der hohen beruflichen Belastung aus. Sie wollen eher ihre individuellen Fähigkeiten im Job entfalten, dabei sollen ihnen möglichst viele Optionen offen stehen. Arbeitgeber müssen sich darauf einstellen und flexiblere und stärker individualisierte Karrieremodelle anbieten.

► Compensation & Benefits

Im Bereich der Vergütung zeichnen sich zwei Haupttrends ab. Erstens wird heute mehr nach Leistung und nach Beschäftigtengruppen entlohnt. Während High-Performer überdurchschnittliche Lohnzuwächse erzielen können, fallen diese bei den durchschnittlichen Mitarbeitern relativ gering aus. Zweitens setzen Unternehmen im Rahmen der Gesamtvergütung verstärkt auf Zusatzleistungen wie die betriebliche Altersversorgung, Gesundheitsangebote oder flexible Arbeitszeitmodelle. Gerade für Führungskräfte stellen die nicht monetären Leistungen häufig einen wichtigen Teil der Gesamtvergütung dar. Für Arbeitgeber sind Benefits ein ideales Mittel, um die eigene Attraktivität im Wettbewerb um die besten Köpfe zu erhöhen.

► Unternehmenskultur

Den Kern einer Unternehmenskultur machen gemeinsame Werte und Verhaltensweisen aus. HR spielt dabei eine Schlüsselrolle, indem es entsprechende Leitbilder entwickelt und gemeinsam mit den Führungskräften im Unternehmen umsetzt. HR ist damit der Katalysator für Veränderungsprozesse und maßgeblich verantwortlich dafür, dass die Unternehmenskultur in der Praxis gelebt wird. Gerade diese Funktion – obwohl in Zahlen kaum messbar – ist eine ganz entscheidende Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg.

Wenn Sie heute wissen, wen Sie morgen suchen werden, können Sie schon jetzt dafür sorgen, dass Ihr Wunschkandidat morgen auch wirklich wechselbereit ist. Eine gut aufgestellte und ebenso gut beratene HR-Abteilung muss deswegen für eine kurzfristig wenigstens halbwegs befriedigende Lösung nicht schnell aus der Hüfte schießen, sondern nimmt ihr Ziel mit ruhiger Hand und klarem Blick ins Visier – das liefert Volltreffer statt Versuchskaninchen.

Partnerschaften werden wichtiger

3. Hinterfragen Sie Ihre Kommunikation mit Kunden und Bewerber

Kunden wollen verstanden werden und genau das bekommen, wonach sie suchen – das gilt für Verbraucher genauso wie für Mitarbeiter und Führungskräfte. Ähnlich wie eine externe, zielgruppengerechte Kundenansprache und eine Verkaufsstrategie, die sich an den individuellen Bedürfnissen des Kunden orientiert, gilt es, den Bedarf des Personals strategisch zu behandeln. Das gegenseitige Kalibrieren bei der Suche nach und im Umgang mit Mitarbeitern ist dabei essentiell. Überprüfen Sie diese spezielle Kundenbeziehung deswegen regelmäßig im Stile eines Reportings: Stimmt die gemeinsame Zielsetzung noch? Ist die Timeline realistisch? Dazu gehört auch Selbstreflexion. Wenn Sie 100 Kandidaten angesprochen haben und 99 davon sagen Ihnen ab, dann gilt es zu überlegen, was Sie verändern können und sollten, damit Sie überzeugender werden.

4. Wenn Sie wenig HRler haben, nutzen Sie die Hilfe von Externen

Als Manager für sämtliche HR-Disziplinen sollte der Personalvorstand oder Chief Human Resource Officer die einzelnen hochdynamischen HR-Themen mit Spezialisten besetzen. Dabei können dem Unternehmen vertraute Externe mit dem nötigen Know-how für einzelne Fachgebiete helfen. Der Vorteil: Die Experten arbeiten effizient und ressourcenschonend. Denn intern den Überblick auf einem sehr dynamischen Kandidatenmarkt zu behalten und neben der operativen Personalverwaltung parallel noch Disziplinen wie Personalmarketing, Employer Branding, Personalentwicklung oder Recruiting zu schultern, führt bei schmaler Besetzung schnell zur Überlastung. Werden die Themen

nur aus den eigenen Reihen von oft überforderten HR-Mitarbeitern abgewickelt, kann das Ergebnis zwar trotzdem befriedigend ausfallen – selten aber gut oder sehr gut.

ANZEIGE



START UP MADE IN GERMANY

Auf der digitalen Überholspur: 378.000 Existenzgründer starten durch

Start up - start klar: Statistiken der Initiative für Existenzgründungen zufolge verspüren die meisten Gründerinnen und Gründer unternehmerischen Tatendrang und starten ohne wirtschaftliche Not in die neue Existenz... **Mehr...**

5. Strategische Partnerschaften eingehen

Punktuelle Beauftragungen mehrerer Personalberatungen sind allerdings nicht zielführend. Weder fördert das eine gute Arbeitsbeziehung, noch das Verständnis für Ihr Unternehmen. Vielmehr profitieren Sie davon, wenn Sie langfristig mit einem Anbieter zusammenarbeiten, der Ihr Unternehmen dadurch richtig kennenlernen und einschätzen kann. Eine Personalsuche, die langfristig mit einem strategischen Partner betrieben wird, ist daher nicht nur erfolgversprechender, sondern auch deutlich kostengünstiger. In einer vertrauensvollen und wertschätzenden Geschäftsbeziehung lassen sich transparente und planbare Preismodelle für beide Seiten vereinbaren.

© 2015 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG

[Nutzungsbedingungen](#) | [Impressum](#) | [Datenschutz](#) | [Mediadaten-Online](#) | [Mediadaten-Print](#) | [Archiv](#) | [Kontakt](#)
