

Das große Schweigen um HR

STUDIE. Wer die Personalsicherung strategisch angehen will, muss alle Akteure an einen Tisch bringen. Doch die betroffenen Abteilungen sprechen nicht miteinander.

Von **Frank Schabel** und **Andreas Stiehler**

Fachbereiche brauchen für die Umstellung auf eine neue Software externe IT-Berater, Produktmanager suchen neue Mitarbeiter in Festanstellung und der Einkauf verhandelt Rahmenverträge mit externen Personaldienstleistern. Das zeigt: Personalplanung ist heute längst kein reines HR-Thema mehr. Vielmehr mischen bei der Rekrutierung fester wie auch freier Mitarbeiter alle Fachbereiche mit, deren Aufgabenbereiche von Neueinstellungen betroffen sind. Folglich müssten, geht es um die langfristige Personalsicherung, auch genau diese Akteure an einen Tisch. Denn kaum etwas ist mittlerweile für Unternehmen wichtiger als der ständige Austausch über Schlüssel-Qualifikationen von Mitarbeitern, die sie benötigen werden. Die integrierte und vernetzte Personalplanung wird entscheidende Einflussgröße im Wettbewerb.

Die Fachbereiche ignorieren sich

Wie die aktuelle Studie des Personaldienstleisters Hays und des Marktforschungshauses PAC verdeutlicht, sind die meisten Unternehmen allerdings noch meilenweit entfernt von einer integrierten Personalstrategie. Zwar geben 82 Prozent der 303 befragten Entscheidern aus den Bereichen Personal, Einkauf und Fachbereich an, über einen Strategieplan zu verfügen. Aber bei genauerer Betrachtung fällt auf, dass hier nur die Personaler am Werk sind. Sie setzen die Strategie und den Personal-

bedarfsplan gemeinsam mit ihrer Geschäftsleitung auf. Die Anforderungen der Kollegen aus den Fachbereichen werden dabei nicht berücksichtigt. Geht es um ihre eigenen Personalbedarf, kochen diese Kollegen dann logischerweise ihr eigenes Süppchen: Ganze 84 Prozent der befragten Fachbereichsverantwortlichen nehmen sich selbst als die Hauptverantwortlichen in der Entwicklung der Personalstrategie für ihren Bereich wahr.

Die dritte Gruppe, der Einkauf, hat aus Sicht der beiden vorgenannten Akteure im Strategieprozess nahezu keine Relevanz. Nur zwei Prozent der Personaler und neun Prozent der Fachbereichsleiter nehmen im Kontext der Arbeitnehmerüberlassung bei der Planung überhaupt Notiz von ihm.

Bei der Rekrutierung und Planung externer Fachkräfte gibt es ebenfalls spürbare Diskrepanzen: 72 Prozent aller



HANDLUNGSTIPPS

So sichern Sie den Personalbedarf

Reibungsverluste und verschenktes Potenzial durch uneffizienten Einsatz von Dienstleistern erschwert die Personalplanung. Die folgenden Schritte zeigen, wie Sie den Personalbedarf im Unternehmen optimalen sicher stellen können.

- **Integrativer Ansatz durch das Topmanagement.** Keine unabgestimmten Strategien von Einkauf, Personal-, und Fachabteilungen - gefragt ist ein integrierten Ansatz für eine bedarfsgerechte Personalplanung aller betroffenen Unternehmensbereiche.
- **Zuständigkeiten klären und Wahrnehmungen korrigieren.** Langfristige Personalplanung wird durch unklare Zuständigkeiten behindert. Zur einheitlichen Ermittlung des Personalbedarfs werden gemeinsam vernetzte Prozesse umgesetzt und kommuniziert.
- **Alle Prozesse auf den Prüfstand stellen.** Reibungen entstehen beim Rekrutieren von internen und externen Mitarbeitern sowie bei Matching- und Abrechnungsprozessen. Überprüft gehören die Denkweise der Akteure wie auch die gesamte Prozesskette.
- **Externe Ressourcen als integraler Bestandteil der Personalplanung.** Gerade Freiberufler und Mitarbeiter in Arbeitnehmerüberlassung sollten nicht mehr ad-hoc eingesetzt werden, sondern in die strategischen Personalplanung eingebunden sein.
- **Die Kompetenz von Personaldienstleistern nutzen.** Personaldienstleister sollten als Sparringspartner in strategischen Fragen genutzt werden. Meist sind sie mit der Beschaffung von Festangestellten und Freiberuflern beauftragt, sie haben folglich oft ein gutes Verständnis der Bedarfslage und könnten daher auch strategisch unterstützen.



Einzelaktionen sind in der Personalplanung fatal - doch Konsens herstellen scheint schwierig.

Fachbereichsleiter sehen sich selbst in der Pole-Position, wenn es beispielsweise um die Beschaffung von Mitarbeitern in Arbeitnehmerüberlassung geht.

Eigen- und Fremdwahrnehmung

Diese Ergebnisse zeigen klar, dass unterschiedliche Eigen- und Fremdwahrnehmungen vor allem zwischen Fachbereich und HR einer integrierten Personalplanung im Wege stehen. Legitimiert durch die Geschäftsleitung hat HR zwar die funktionale Macht für die Planung, doch keiner hält sich daran. Jeder dritte Fachbereich gibt an, nach eigenem Ermessen zu handeln und sendet so indirekt die Botschaft, dass er seinen Personalkollegen nicht wirklich zutraut, die richtigen Mitarbeiter für seine Abteilung zu finden. Das könnte auch der Grund dafür sein, dass 81 Prozent der Personaler mit der Art und Weise der strategischen Personalsicherung unzufrieden sind. Auch bei der Arbeit mit Personaldienstleistern vergeuden Unternehmen wertvolle Potenziale. Trotz der großen Unzufriedenheit mit der eigenen Planungssituation binden 71 Prozent aller Befragten ihre Personaldienstleister nicht strategisch ein, meist erhalten sie ad-hoc Aufträge, ohne als Sparringspartner genutzt zu werden. Immerhin: 65 Prozent der Befragten arbeiten schon an strategischen Lieferantenpools. Damit kommen sie einer vorausschauenden Planung unter Einbezug von Personaldienstleistern und deren Know-how einen großen Schritt näher.

Insgesamt betrachtet krankt die Realisierung einer tragfähigen Personalstrate-

gie an mehreren Faktoren. So beleuchten die Ergebnisse, wie es um die Akzeptanz des HR-Bereichs als Business-Partner auf Augenhöhe im Unternehmen bestellt ist. Gut ist, sie werden, nicht zuletzt durch den drohenden Fachkräftemangel, immer häufiger in der Chefetage gehört und unterstützt. Doch für Fachbereiche scheinen Personaler nach wie vor ein Bereich, der recht weit von der Realität ihres operativen Geschäfts entfernt ist und ihre Belange nur bedingt versteht - Planungen von HR bleiben ohne durchschlagende Wirkung auf den Fachbereich, der selbst um- oder durchsetzt.

So laufen viele gut gemeinte Personalplanungen an der Unternehmenspraxis vorbei. Evident wird dies beim Umgang mit Externen, die nicht als feste Größe in die Personalstrategie integriert sind. Die meisten Personaler gehen in ihrer Ressourcenplanung nur von den festangestellten Mitarbeitern aus, obwohl die Ergebnisse der Studie zeigen, dass selbstständige Experten und Mitarbeiter in Arbeitnehmerüberlassung breit und intensiv eingesetzt werden. Da es hierzu keinen Ansatz in der Personalstrategie und der -planung gibt, gestalten die Fachbereiche dies autonom bei Bedarf.

Flexibilität ist Fehlanzeige

An einem weiteren Punkt zeigt sich die Starrheit einer nur von HR und Geschäftsleitung verabschiedeten Personalplanung und ihrer Strategie. Oft stehen die Weichen auf eine mittel- und langfristige Planung, die notgedrungen eher abstrakt angelegt sein muss. Und so wiederum den schnell wechselnden

und sehr konkreten Anforderungen auf den Arbeitsmärkten nicht gerecht wird. Hier ist keine „große“ Strategie notwendig, sondern Geschmeidigkeit und ständiger Austausch zwischen HR und Fachbereichen, um die Planung regelmäßig zu adaptieren und auf die wirklich gefragten Kompetenzen auszurichten.

Auch die mangelnde Einbindung des Einkaufs hat für die Personalsicherung Konsequenzen. Da dem Einkauf in der Regel die ganzheitliche Sourcing-Strategie mit klar definierten Rekrutierungskanälen, -prozessen und -partnern obliegt, könnte er mittels Bündelung von Bedarfen und guten Konditionen zur Qualität der Personalplanung beitragen.

Fazit: Um langfristige Personalplanung über das Workforce Management erfolgreicher zu betreiben, müssen Unternehmen zuerst ihre eigenen personellen Hausaufgaben erledigen. Solange sie nicht die Verantwortlichkeiten als auch die Abstimmungsprozesse klar definieren, wird Planung zu einem Vanquish-Spiel und passiert einfach. Personalmanagement, Fachbereiche sowie Geschäftsführung stehen hier gleichermaßen in der Pflicht. ■



FRANK SCHABEL ist Head of Marketing/Corporate Communications bei der Hays AG.



DR. ANDREAS STIEHLER ist Principal Analyst der Pac GmbH.

„Archaische Vorstellungen“

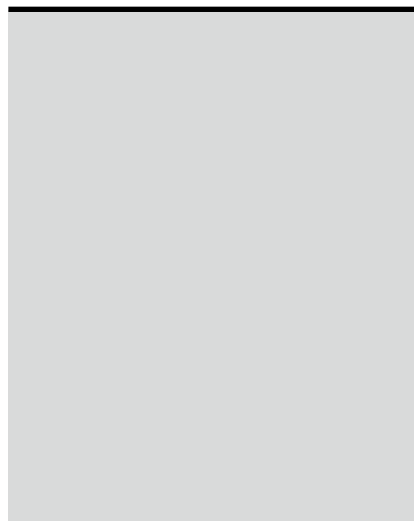
INTERVIEW. Zeitarbeit hat immer noch ein negatives Image, insbesondere bei den Mitarbeitern. Orizon ging den Gründen hierfür in seiner Arbeitsmarktstudie nach.

personalmagazin: *Wie wird die Möglichkeit der Zeitarbeit von Arbeitnehmersseite aus wahrgenommen?*

Dr. Dieter Traub: Die Möglichkeiten der Zeitarbeit werden von Arbeitnehmern unterschiedlich wahrgenommen. Langzeitarbeitslose und Gering-Qualifizierte, die mittlerweile einen Großteil der Arbeitssuchenden ausmachen, sehen in Zeitarbeit durchaus eine Möglichkeit auf dem ersten Arbeitsmarkt Fuß zu fassen – womöglich sogar ihre letzte Chance. Auch im Ingenieurwesen war Zeitarbeit aufgrund der projektbezogenen Arbeitsweise, wie sie im Ingenieurbereich üblich ist, lange eine anerkannte Beschäftigungsform. Heute verzichten viele Ingenieurbüros auf Zeitarbeitsmodelle. Sie befürchten, dass sich das schwache Image der Zeitarbeit nachteilig auf ihr Geschäft auswirkt. Insgesamt haben die meisten Arbeitnehmer, die in traditionellen Beschäftigungsformen sozialisiert wurden, immer noch Vorbehalte gegenüber der Zeitarbeit.

personalmagazin: *Inwieweit sind diese Vorbehalte begründet?*

Traub: Viele Erwerbstätige und Erwerbssuchende haben immer noch recht archaische Vorstellungen von Zeitarbeit. Hier ist von Niedriglöhnen, schlechten Arbeitsbedingungen sowie Unsicherheit die Rede. Die Orizon-Arbeitsmarktstudie zeigt die Verunsicherung der Arbeitnehmer in Lohnfragen. 82,7 Prozent der Befragten glauben, die Löhne der Zeitarbeitsbranche müssten stark angehoben werden, um den gerade verabschiedeten gesetzlichen Mindestlohn von 8,50



DR. DIETER TRAUB ist Geschäftsführer der Orizon GmbH und Mitautor der Orizon-Arbeitsmarktstudie.

Euro zu erreichen. 78,8 Prozent haben noch nie von Branchenzuschlagstarifen gehört. Fakt ist aber: Die meisten Zeitarbeitsunternehmen sind an Tarifverträge gebunden, die zwischen den Sozialpartnern ausgehandelt wurden. Die Tarifverträge beinhalten auch eine Lohnuntergrenze von 8,50 Euro, die in der Zeitarbeit bereits seit Januar 2014 gilt. Branchenzuschlagstarife gibt es mittlerweile in elf Wirtschaftszweigen. Nach vier bis sechs Wochen Einarbeitungszeit greift die erste Stufe der Lohnzuschläge und wird automatisch ausgezahlt. In Folge von Mindestlohn und Zuschlägen kommen die Orizon Zeitarbeitnehmer momentan auf einen durchschnittlichen Bruttolohn von 13,52 Euro. Auch die

Arbeitsbedingungen unterliegen tariflichen Regelungen, welche die Zeitarbeitsverbände mit den Gewerkschaften ausgehandelt haben.

personalmagazin: *Lässt sich das schlechte Image der Zeitarbeit ändern?*

Traub: Negativ-Beispiele aus der Zeitarbeit – die es sicher auch gibt – dominieren die Berichterstattung in den Medien. Positive Veränderungen, wie die tariflichen Mindeststandards und die enormen Lohnsteigerungen, werden kaum wahrgenommen. Doch mit der Zeit, da sind wir uns sicher, wird unser sozialverantwortliches Handeln auch wahrgenommen und honoriert werden.

personalmagazin: *Sie sprechen in Ihrer Studie von einer Quadratur des Kreises, was die Wünsche der Mitarbeiter angeht: Sie wollen sowohl sichere Arbeit als auch flexible Arbeitsbedingungen. Wie kann die Zeitarbeitsbranche das erfüllen?*

Traub: Sicherheit können wir bieten. Zeitarbeit ist sozialversicherungspflichtig und in der überwiegenden Mehrheit der Fälle auch unbefristet. Auch Flexibilität ist bei uns gegeben. Möchte ein Zeitarbeitnehmer an einem anderen Ort oder in einem anderen Tätigkeitsbereich arbeiten, suchen die Orizon Personalberater mit ihm zeitnah eine neue, passende Einsatzmöglichkeit. Wünscht sich der Zeitarbeitnehmer flexible Arbeitszeiten, kann dies ebenfalls bei der Suche nach einem Einsatzbetrieb berücksichtigt werden.

Das Interview führte **Katharina Schmitt**.