

“Personaler rein in die Führungsebene!”

Warum HR in Zukunft strategischer gedacht werden muss – und warum es dazu den CHRO braucht

Hamburg, 24.05.2018. Lange Jahre fristeten die HR-Abteilungen zahlreicher Unternehmen ein Schattendasein: eher stiefmütterlich wurde sich um die Auswahl und Förderung kompetenter Personalmanager gekümmert. Nun wächst die Wirtschaft seit Jahren ohne absehbare Flaute, die Digitalisierung verändert viele Industrieunternehmen nachhaltig – und die Fachkräfte werden knapper und knapper. Um Unternehmensziele zu erreichen sind kompetente Facharbeiter jedoch unabdingbar. Strategische Personalpolitik wird dadurch zu einem zentralen Faktor für den Unternehmenserfolg und verleiht Personalern neue Relevanz – stellt sie gleichzeitig aber auch vor neue Herausforderungen.

Das richtige Personal wird in Zeiten von Digitalisierung und Fachkräftemangel zu einem immer größeren Erfolgsfaktor im wirtschaftlichen Wettbewerb. Dabei geht es neben fachlichem Know-How für neu geschaffene Stellen auch um aus den Firmen ausscheidende Fach- und Führungskräfte, deren vakant werdende Positionen adäquat besetzt werden müssen. Folgerichtig schreiben Top-Manager derzeit nur wenigen Themen ähnlich viel Relevanz zu, wie der Personalplanung und -gewinnung. Die sich intensivierende Herausforderung zeitgemäßer Personalpolitik und -planung nahm zuletzt etwa die *HR-Strategie 2020*-Studie in den Fokus. **Vielorts mangle es demnach an zukunftsfähigen, auf die Gesamtstrategie abgestimmten HR-Konzepten.** Im Falle vorhandener Strategien würden diese häufig noch von Geschäftsführern und Vorständen entworfen – Personalleitern käme dabei oft nur eine ausführende Rolle zu. Für Dr. Ole Mensching, Gründer der Personalberatung CareerTeam, werden an dieser Stelle Chancen vertan: “Wer gewinnbringend kompetentes Personal einstellen und vorhandenes weiterentwickeln will, muss in die strategische HR- und Gesamtplanung involviert werden und Einsicht erhalten. Nur so lassen sich die Wirksamkeit des eigenen Handelns und die Folgen für das Unternehmen angemessen beurteilen.” Ein weiteres Problem: das Top-Management verfüge oft nicht über die zeitlichen Ressourcen, um schnell genug auf Veränderungen im Personalbedarf zu reagieren. In einer sich digitalisierenden Wirtschaft sei der Faktor “Zeit” bei Personalentscheidungen aber elementar, um gegenüber der Konkurrenz nicht ins Hintertreffen zu geraten. Aufgrund der zunehmenden Relevanz von fähigen Mitarbeitern, komme HR-Fachkräften in Zukunft also mehr denn je die Rolle eines “strategischen Knotenpunkts” zu.

Strukturelle Lösung: Personaler in die Unternehmensführung integrieren

Um der Personalarbeit in Zukunft das angemessene Gewicht im Unternehmen zu verleihen, hält Dr. Mensching es für unabdingbar, leitende HR-Manager ins Top-Management und in die Unternehmensführung zu holen. Für langfristigen und nachhaltigen Erfolg sei das Personal im Vergleich zu Finanzplanung, Transformationsmanagement oder Qualitätssicherung als mindestens gleichwertig anzusehen. Die logische Konsequenz: “Es braucht endlich eine **flächendeckende Installation der CHRO-Position**, des Chief Human Resources Officers, in den Führungsetagen. Gemeinsam mit CEOs, CDOs und CFOs entwickeln sie Meta-Strategien und können daraus passgenaue Personalplanung betreiben und Umsetzungskonzepte erarbeiten”, so der CareerTeam-Geschäftsführer.

Auf diese Weise wären CHROs in der Lage, Personalpolitik eine angemessene Rolle zu verleihen und Unternehmens- und Personalplanung noch enger zu verzahnen. Darüber hinaus behalten sie die Vielzahl der HR-Tätigkeiten wie Recruiting, Talentmanagement und Bedarfsplanung koordinierend im Auge – eine Aufgabe, die viele Personaler im täglichen Geschäft nicht leisten können. Aufgrund ihrer Fähigkeiten in den Bereichen Strategie und Mitarbeiterführung eignen sie sich darüber hinaus in besonderer Weise für den Aufstieg in die Geschäftsführung.

Wofür sich CHROs jetzt einsetzen müssen

Bei der Umsetzung der erarbeiteten Unternehmensstrategien wird die zentrale Herausforderung für Chief Human Resources Officers in Zukunft mehr denn je lauten, welche Positionen zur Erreichung der identifizierten Ziele vonnöten sind und welche Kompetenzen erforderlich sind. “Aus der HR-Strategie lassen sich so weitere Strategien für Recruiting, Talentmanagement oder Employee Development ableiten.” Eine der nötigen Maßnahmen in diesem Zusammenhang: die Investition in wirkungsvolle Recruitingmaßnahmen. Während

Konzerne die Dringlichkeit dieser Förderung schon länger erkannt haben, sträubten sich viele Mittelständler lange gegen solche Maßnahmen. „Ähnlich wie auch bei der Umsetzung der digitalen Transformation, **wird die damit einhergehende personelle Transformation nicht ohne das Bereitstellen nötiger Budgets funktionieren.** Hier geht es sowohl um Ausgaben für das Identifizieren und Ansprechen geeigneter Kandidaten auf Messen, über Active Sourcing oder über optimales Targeting per Stellenanzeige – aber auch um entsprechende Gehälter“, weiß Dr. Ole Mensching. Ebenfalls sei in weiter zunehmendem Maße das Employer Branding zu betonen. Diese Erkenntnisse breiteten sich zunehmend auch im Mittelstand aus, wenngleich die Umsetzung bisweilen nicht am fehlenden Willen, sondern oft an fehlenden Mitteln scheiterte.

Interne Personallösungen als wichtige Ergänzung zum Recruiting

Wo Recruiting-Maßnahmen nicht den gewünschten Erfolg bringen, gibt es diverse Lösungen, bei denen CHROs auf interne Ressourcen zurückgreifen und diese in die HR- und die Unternehmensstrategie einarbeiten können. Besonders die interne Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern spielt in diesem Kontext eine Rolle. Mit sogenannten **Career Advancement**-Programmen kann der Personalbedarf für höhere Fach- und Führungspositionen durch Arbeitskräfte gedeckt werden, die Unternehmen und Branche bereits kennen. Die Recruiting-Maßnahmen können sich in der Folge auf die vakant werdenden weniger spezialisierten und verantwortungsvollen Positionen konzentrieren, in denen der Fachkräftemangel mitunter weniger stark ausgeprägt ist. „Voraussetzung für funktionierende Career Advancement-Programme sind wiederum die Finanzierung und Investition in konkrete Weiterbildungsmaßnahmen, sowie der Bereitschaft der Mitarbeiter, überhaupt im Unternehmen zu bleiben und aufsteigen zu wollen“, so Dr. Mensching. Pläne zur Optimierung des **Employee Engagement**, der persönlichen Bindung von Mitarbeitern an ihr Unternehmen, seien daher wichtiger Bestandteil einer jeden HR-Strategie – besonders in Firmen, die stark vom digitalen Wandel betroffen sind. Hier geht es um gute Personal- und Menschenführung, das Anbieten attraktiver, realistischer Karrierewege und die Motivation fernab finanzieller Faktoren – etwa durch spannende Aufgaben.

Ein weiterer zentraler Teil der strategischen Planung sollte darüber hinaus die **gezielte Wirksamkeits- und Erfolgsanalyse** der unternommenen HR-Maßnahmen sein. Hier sieht Ole Mensching Nachholbedarf: „Zu häufig wird der Erfolg in der Personalplanung und im Recruiting noch nach rein finanziellen Faktoren beurteilt: Wie teuer war der Search-Prozess? Haben wir einen günstigen Kandidaten bekommen? Der Fokus sollte stattdessen vermehrt darauf gelegt werden, welchen langfristigen Gewinn man durch die Fachkraft ins Unternehmen hole.“ Hierzu zählten neben der fachlichen Eignung etwa das persönliche Entwicklungspotenzial, die Vernetzung in der Branche und der „Cultural Fit“ zum Unternehmen. Die Analyse solcher qualitativen Faktoren bringe strategische Vorteile und müsse daher zwingend Teil eines HR-Konzepts sein.

Über CareerTeam

CareerTeam ist die Personalberatung im digitalen Zeitalter. Ihr Netzwerk, ihr Fokus und ihre Expertise liegen in der digitalen Welt. Mit einem Team von mehr als 140 Mitarbeitern und Standorten in Amsterdam, Berlin, Hamburg, London, Paris und Zürich unterstützt die CareerTeam GmbH ihre Mandanten seit gut sieben Jahren bei der Besetzung von vakanten Managementpositionen im digitalen Umfeld.

Neben der klassischen Executive Search für globale Konzerne, mittelständische Firmen sowie inhabergeführte Familienunternehmen, baut CareerTeam im Zuge der digitalen Transformation auch ganze digitale Abteilungen auf.

Der Fokus liegt im „Perfect-Fit“ für Bewerber und Unternehmen: Menschen und Jobs zusammenbringen, die wirklich zueinander passen.

Weitere Informationen, Pressemitteilungen sowie Downloads finden Sie unter www.careerteam.de.

Pressekontakt:

Philipp Strunk

PR Manager

CAREERTEAM GmbH

Am Sandtorkai 48

20457 Hamburg

E-Mail: presse@careerteam.de

Telefon: +49 (0) 40 211 076 224