HAYS Recruiting experts worldwide

PAC Pierre Audoin Consultants

PERSONAL-BEDARFSPLANUNG UND -BESCHAFFUNG IN UNTERNEHMEN

Eine Studie von PAC und Hays

VORWORT

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

den von Unternehmen benötigten Personalbedarf zu planen, zu steuern und umzusetzen ist längst kein reines HR-Thema mehr. Vielmehr wirken sowohl die Fachbereiche als auch der Einkauf bei der operativen Beschaffung von Festangestellten und insbesondere von externen Mitarbeitern aktiv mit. Daher ist es mehr als angesagt, dass sich HR, Einkauf und Fachbereiche bei der Planung und dem Management des Personalbedarfs eng verzahnen.

Von dem Idealbild einer strategischen und integrierten Personalplanung und -beschaffung (Workforce Management) sind die meisten Unternehmen heute aber noch weit entfernt: Einkauf, HR und Fachbereiche – so zeigen die Untersuchungsergebnisse unserer Studie – verfolgen vielfach eigene, wenig aufeinander abgestimmte Sourcing- und Managementstrategien. Verbunden mit unklaren Zuständigkeiten über die gesamte Prozesslandschaft hinweg.

Unsere Studie richtet sich deshalb aus guten Gründen nicht allein an Personalleiter, sondern auch an Fachbereichs- und Einkaufsverantwortliche sowie an das Topmanagement in mittleren und großen Unternehmen. Nur über eine umfassende Kommunikation aller an der Personalplanung und -beschaffung beteiligten Akteure entsteht ein strategischer und integrierter Ansatz, mit dem sich der Personalbedarf dauerhaft sicherstellen lässt.

Denn die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängt mehr denn je davon ab, inwieweit es Unternehmen gelingt, neue Geschäftsfelder und Themen mit dem passenden Personal zu erschließen. Dafür liefern die nachfolgend vorgestellten Ergebnisse unserer empirischen Studie, für die wir Fachbereichsmanager, Einkäufer und HR-Verantwortliche befragt haben, den besten Beweis. Unser 5-Punkte-Plan zur optimalen Personalplanung und -beschaffung bietet Ihnen hier eine Art Essenz aus den Untersuchungsergebnissen und vielleicht eine erste Weichenstellung.

Wir wünschen Ihnen eine angenehme Lektüre und freuen uns auf Ihr Feedback!

Dr. Andreas Stiehler und Frank Schabel

INHALT

Management Summary **3**

1 Einleitung **4**
1.1 Hintergrund der Studie 4
1.2 Inhalte und Methodik der Studie 5

2 Status quo der strategischen Personalplanung **7**
2.1 Ausgangssituation 7
2.2 Strategien zur Sicherstellung des Personalbedarfs 10

3 Externe Mitarbeiter und Dienstleister **15**
3.1 Rolle und Rekrutierung externer Mitarbeiter 15
3.2 Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern 22

4 Zukünftige Handlungsfelder **27**
4.1 Verbesserungspotenziale aus Sicht der Befragten 27
4.2 Fazit 29

AUTOREN

Dr. Andreas Stiehler (PAC)
Frank Schabel (Hays)
Kathrin Möckel (Hays)

MANAGEMENT SUMMARY

Hoher Bedarf, hohes Verbesserungspotenzial

Der Fachkräftemangel ist kein Mythos – er stellt viele Unternehmen vor ernsthafte Herausforderungen. Vor allem aus zwei Gründen: Zum einen steigt der Bedarf an Spezialwissen und zum anderen sinkt die Zahl an geeigneten Bewerbern. Daher sind zwei Drittel der befragten Fachbereichsverantwortlichen mit der Sicherstellung des Personalbedarfs in ihrem Unternehmen teilweise oder überwiegend unzufrieden. Noch kritischer sehen dies die Personalverantwortlichen.

Die Entwicklung einer integrierten Personalstrategie steckt vielfach noch in den Kinderschuhen. Zwar konstatiert die breite Mehrheit der befragten Unternehmen, dass sie über eine Strategie zur Personalplanung verfügen. Trotzdem wird jede dritte Personalstrategie fachbereichsintern und ohne Abstimmung mit den zentralen HR-Einheiten entwickelt. Umgekehrt beziehen mehr als 80 % der Personalleiter die Fachbereiche nicht in die Strategieentwicklung ein. Diese Kommunikationsdefizite wirken sich direkt auf die operative Personalplanung aus.

Die Gewinnung und Bindung von Festangestellten hat bei der überwiegenden Mehrheit der befragten Unternehmen Priorität. Trotzdem wollen mehr als 40 % ergänzend oder alternativ dazu den Pool an externen Mitarbeitern ausbauen. Während Festanstellungen in den meisten Unternehmen langfristig und strategisch geplant sind, werden Entscheidungen über den Einsatz von Externen zumeist ad hoc getroffen.

Der Bedarf in Unternehmen, ihre Personalplanung zu verbessern, ist hoch. Vor allem die Bedarfsanalyse an benötigten Mitarbeitern und die Rekrutierungs- sowie die Auswahlprozesse stehen auf der Liste der zu optimierenden Aufgabenfelder ganz oben.

Personaldienstleister werden stärker in die Rekrutierungsprozesse von Unternehmen eingebunden: Ca. 80 % der befragten Unternehmen arbeiten bei der Rekrutierung von festen und externen Mitarbeitern mit Personaldienstleistern zusammen. Knapp die Hälfte der Einkaufs- und Personalleiter rechnet für ihr Unternehmen mit einem weiteren Ausbau dieser Zusammenarbeit.

KAPITEL 1
EINLEITUNG

1.1 Hintergrund der Studie

Sicherstellung des Personalbedarfs wird kritischer Wettbewerbsfaktor

Die Sicherstellung des Personalbedarfs rückt auf die strategische Agenda. Angesichts der demografischen Entwicklung wird es immer schwieriger, gut ausgebildete Fachkräfte zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Gekoppelt ist dies mit steigenden Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter: Wichtige Trends wie Industrie 4.0 oder die digitale Transformation ganzer Geschäfts- und Wertschöpfungsmodelle lassen sich ohne geeignete Fachkräfte nicht erfolgreich angehen. Die Sicherstellung des Personalbedarfs wird folglich zum kritischen Wettbewerbsfaktor.

Eine strategische Personalplanung ist notwendig, aber nicht hinreichend

Eine strategische Personalplanung, die mit der Unternehmensstrategie optimal verzahnt ist, bildet einen wichtigen Schritt, um die skizzierten Herausforderungen zu adressieren. Daher haben einige Managementberatungen hierzu bereits Leitfäden und Whitepaper veröffentlicht. Unter dem Titel „Unternehmenserfolg nachhaltig sichern durch strategische Personalplanung“ wurde beispielsweise im Jahr 2012 von PwC gemeinsam mit der Universität St. Gallen eine umfangreiche Studie im deutschsprachigen Raum publiziert.

Allerdings interpretieren die bisherigen Veröffentlichungen den Begriff der strategischen Personalplanung vorrangig als Managementinstrument für den HR-Bereich. Im Fokus stehen meist Analyseverfahren, die eine bessere Verankerung von Unternehmens- und Personalstrategie sowie mehr Transparenz mit Blick auf die Qualifikation der Mitarbeiter versprechen. Einige zentrale Aspekte werden von diesen Verfahren jedoch nicht aufgegriffen.

Um den Personalbedarf sicherzustellen, ist erstens eine unternehmensübergreifende Sourcing-Strategie notwendig. Diese definiert sowohl die Rekrutierungskanäle und -prozesse als auch die Verantwortlichkeiten.

Zweitens wird der Personalbedarf nur dann sichergestellt, wenn alle potenziellen Ressourcen, einschließlich externer Fachkräfte und Dienstleister, bei der Planung und Adressierung berücksichtigt werden. Viele Publikationen zur strategischen Personalplanung betrachten Unternehmen oft noch als geschlossene Systeme und gehen davon aus, dass Personallücken allein durch Festanstellungen über die HR-Abteilung geschlossen werden. In der Realität – und dies belegt auch die nachfolgende Studie – gewinnen externe Ressourcen jedoch immer mehr an Relevanz.

Drittens hängt eine erfolgreiche Sicherstellung des Personalbedarfs wesentlich davon ab, wie gut die Fachbereiche in die Planung integriert werden. Die meisten Veröffentlichungen zur strategischen Personalplanung fokussieren bislang nur das Zusammenspiel zwischen Personalverantwortlichen und Topmanagement, während die Integration der Fachbereiche nur als Randnotiz behandelt wird. Ein zentrales Ziel unserer Studie ist deshalb, die Diskussion zum Thema „strategische Personalplanung“ um diese neuen Aspekte zu bereichern.

1.2 Inhalte und Methodik der Studie

Hays und PAC befragten 169 Fachbereichs-, 79 Personal- und 55 Einkaufsleiter

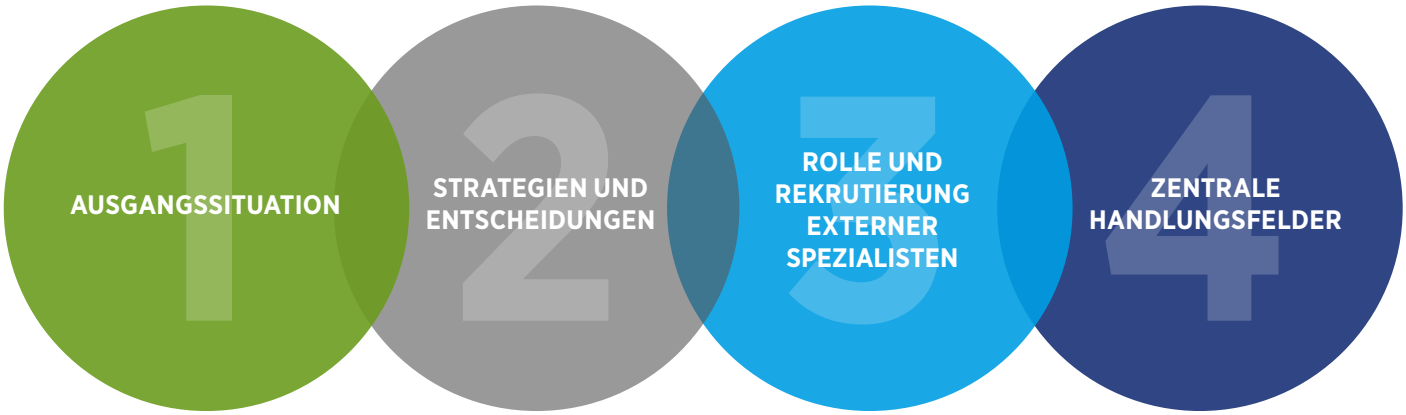
Als Basis für diese Studie wurden im Januar und Februar 2014 insgesamt 169 Telefoninterviews mit Fachbereichsleitern der Fachbereiche IT, Finance & Accounting, Research & Development (einschließlich Produktions- und Projektplanung) sowie Produktion durchgeführt. Die Interviewteilnehmer wurden aus einer nach Branchen und Größenklassen geschichteten Zufallsstichprobe ermittelt.

Um das Bild zu komplettieren, haben wir im Februar und März 2014 zusätzlich 79 Personal- und 55 Einkaufsleiter befragt. Basis hierfür bildete eine Onlinebefragung von Hays-Kontakten aus diesen beiden Zielgruppen.

Die nachfolgend vorgestellten Befragungsresultate bieten damit eine umfassende Bestandsaufnahme zur „Sicherstellung des Personalbedarfs“, bei der die Perspektive der Fachbereichsverantwortlichen im Fokus steht und durch die Standpunkte von Einkaufs- und Personalleitern ergänzt wird.

Die Inhalte der Befragung (siehe Grafik) spiegeln die von PAC und Hays geforderte weiter gefasste Sicht auf die Sicherstellung des Personalbedarfs wider. Neben klassischen Elementen der strategischen Personalplanung werden hier auch Rekrutierungsstrategien – und hierbei auch die Relevanz und Einbindung externer Fachkräfte und Dienstleister – hinterfragt.

Abbildung 1
Sicherstellung des Personalbedarfs



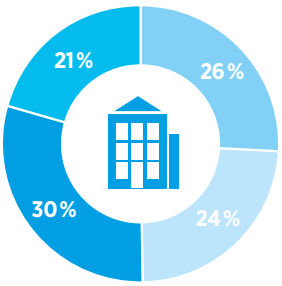
- Topherausforderungen und Zufriedenheit bei der Sicherstellung des Personalbedarfs

- Entwicklung und Umsetzung einer Personalstrategie
- Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse

- Relevanz und Strategie
- Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse
- Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern

- Verbesserungsbedarf auf verschiedenen Prozessstufen und bei strategischen Themen
- Topprioritäten

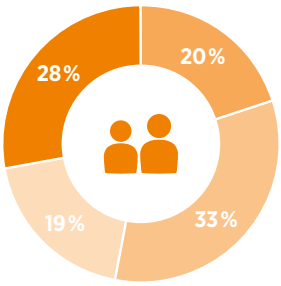
Abbildung 2
Zusammensetzung der Stichprobe für die Fachbereiche



Fachbereich des Befragten

- R&D
- Produktion
- IT
- Finance & Accounting

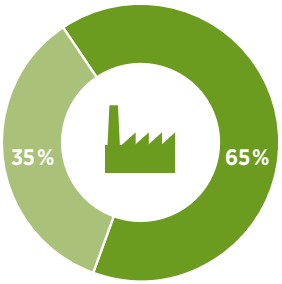
Die Fachbereiche werden nachfolgend kurz mit **IT, F&A, R&D** (einschließlich Produktions-/Projektplanung und Konstruktion) und **PROD** bezeichnet.



Mitarbeiterzahl weltweit

- 5.000 MA und mehr
- 500–900 MA
- 1.000–2.499 MA
- 2.500–4.999 MA

Die Ergebnisse wurden standardmäßig nach zwei Größenklassen ausgewertet: **mittlere Unternehmen** (500 bis 2.499 MA) und **Großunternehmen** (2.500 MA und mehr).



Branchengruppe

- Verarbeitendes Gewerbe
- Dienstleistung, öffentliche Verwaltung, Handel und Verkehr

Darin enthalten:

- Automobilbau: 20 %
- Chemie und Pharma: 6 %
- Maschinen- und Anlagenbau: 15 %
- andere Branchen des verarbeitenden Gewerbes: 24 %

Darin enthalten:

- Banken und Versicherungen: 8 %
- Baugewerbe: 1 %
- Groß- und Einzelhandel: 7 %
- Informationstechnologie/Telekommunikation: 2 %
- öffentliche Verwaltung: 1 %
- Verkehr und Logistik: 5 %
- Versorgung: 1 %
- Unternehmensdienstleistungen: 2 %
- andere Dienstleistungen: 8 %

Anteile in Prozent der Unternehmen, n = 169

KAPITEL 2
STATUS QUO DER STRATEGISCHEN PERSONALPLANUNG

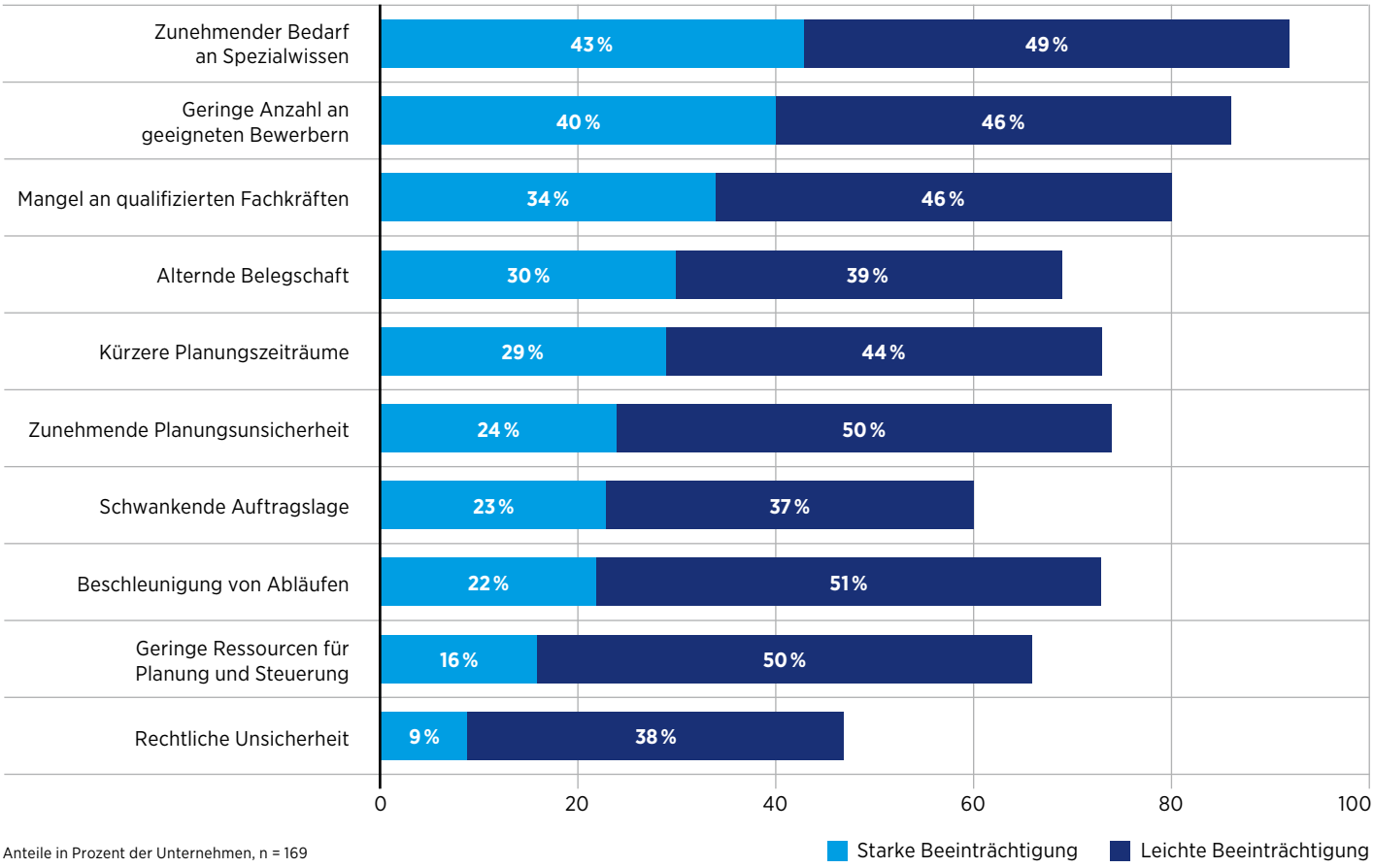
2.1 Ausgangssituation

Der Fachkräftemangel ist akut, gleichzeitig ändern sich die Anforderungen

Der Fachkräftemangel ist kein Mythos, sondern stellt viele Unternehmen vor ernsthafte Herausforderungen. Dies bestätigen die Befragungsresultate: Während auf der einen Seite der Bedarf an Spezialwissen steigt, sinkt andererseits die Zahl an geeigneten Bewerbern. Besonders Unternehmen, die in ländlichen Regionen mit niedrigen Arbeitslosenquoten agieren, sind davon betroffen.

Kürzere Planungszeiträume und schwankende Auftragslagen sind weitere Herausforderungen für die Sicherstellung des Personalbedarfs, die insbesondere Verantwortlichen in der Produktion zu schaffen machen. Denn sie müssen gewährleisten, dass kurzfristige Personalengpässe effizient ausgeglichen werden.

Abbildung 3
Welche Faktoren beeinträchtigen eine optimale Sicherstellung des Personalbedarfs in Ihrem Unternehmen?



Anteile in Prozent der Unternehmen, n = 169

Produktionsleiter Maschinenbau

„Die für uns größte Herausforderung bei der Sicherstellung des Personalbedarfs ist der Mangel an geeigneten Fachkräften. Wir benötigen geschulte Facharbeiter in Metallberufen und Industriemechaniker, die wir intern weiter qualifizieren. Unsere Werke befinden sich in einer ländlichen Region mit einer geringen Arbeitslosenquote. Entsprechend schwierig ist es, geeignete Facharbeiter zu gewinnen."

Ein knappes Angebot an Fachkräften und Auftragsschwankungen sind für die meisten Fachbereichs-, Personal- und Einkaufsleiter keine neuen Themen. Sie lassen sich durch langfristig ausgerichtete HR- und Sourcing-Strategien durchaus lösen. So gibt es durchaus auch Unternehmen, die in der Sicherstellung des Personalbedarfs keine gravierende Herausforderung sehen.

Neu ist jedoch, dass sich – u. a. aufgrund der kürzeren Innovationszyklen – zugleich auch die Anforderungen an die Mitarbeiter immer schneller ändern. Im Klartext: Viele Unternehmen müssen heute darüber nachdenken, wie sie den zukünftigen Personalbedarf in Geschäftsfeldern sicherstellen, in denen sie bis dato noch gar nicht präsent sind. Damit einhergehend steigt die Planungsunsicherheit, und die Planungszeiträume verkürzen sich.

Uwe Mohr
Bereichsleiter F&E bei Mahle GmbH

„Als R&D-Abteilung stehen wir hier regelmäßig vor der Aufgabe, neue Bereiche mit dem hierfür notwendigen Personal in möglichst kurzer Zeit aufzubauen. (...) Für unsere Zukunftsthemen gibt es im Markt in der Regel nur wenige Experten. So finden Sie heute beispielsweise keine Mechatroniker für elektrische Nebenantriebe, die wir zukünftig wahrscheinlich verstärkt benötigen. Wir müssen schauen, wie wir durch langfristige Personalentwicklung sowie die strategische Zusammenarbeit mit Hochschulen und Personaldienstleistern auf den zukünftigen Bedarf reagieren – also, woher die Setzkartoffeln kommen sollen, die wir heute pflanzen, um Zukunftsthemen rechtzeitig zu besetzen."

Topherausforderungen aus Sicht verschiedener Fachbereiche

Verantwortliche aus Fachbereichen mit einem hohen Anteil an Wissenarbeitern, wie Forschung und Entwicklung (R&D) oder Finanz- und Rechnungswesen (F&A), betonen (erwartungsgemäß) überproportional stark den zunehmenden Bedarf an Spezialwissen. Jeder vierte Verantwortliche aus diesen Bereichen nennt den zunehmenden Bedarf an Spezialisten sogar als wichtigste Hürde bei der Sicherung des Personalbedarfs.

Ganz anders ist die Situation im Produktionsbereich: 38 % der Produktionsleiter verweisen auf die schwankende Auftragslage als größte Herausforderung bei der Sicherstellung des Personalbedarfs. Der zunehmende Bedarf an Spezialwissen spielt hier nur eine untergeordnete Rolle.

Während sich die Fachbereichsverantwortlichen bei der Nennung von Herausforderungen vielfach (auch) auf neue Entwicklungen in ihrem Umfeld beziehen, verweisen Personal- und Einkaufsleiter vor allem auf das mangelnde Angebot an qualifizierten Fachkräften und die geringe Anzahl an geeigneten Bewerbern als wichtigste Hürden für die Sicherstellung des Personalbedarfs.

Die Sicherstellung des Personalbedarfs ist heute nicht zufriedenstellend

Angesichts dieser Herausforderungen kann der Personalbedarf nur sichergestellt werden, wenn

1. alle Akteure – einschließlich der Fachbereichs- und Einkaufsleiter genauso wie externer Partner – in die Planungs- und Rekrutierungsprozesse involviert,

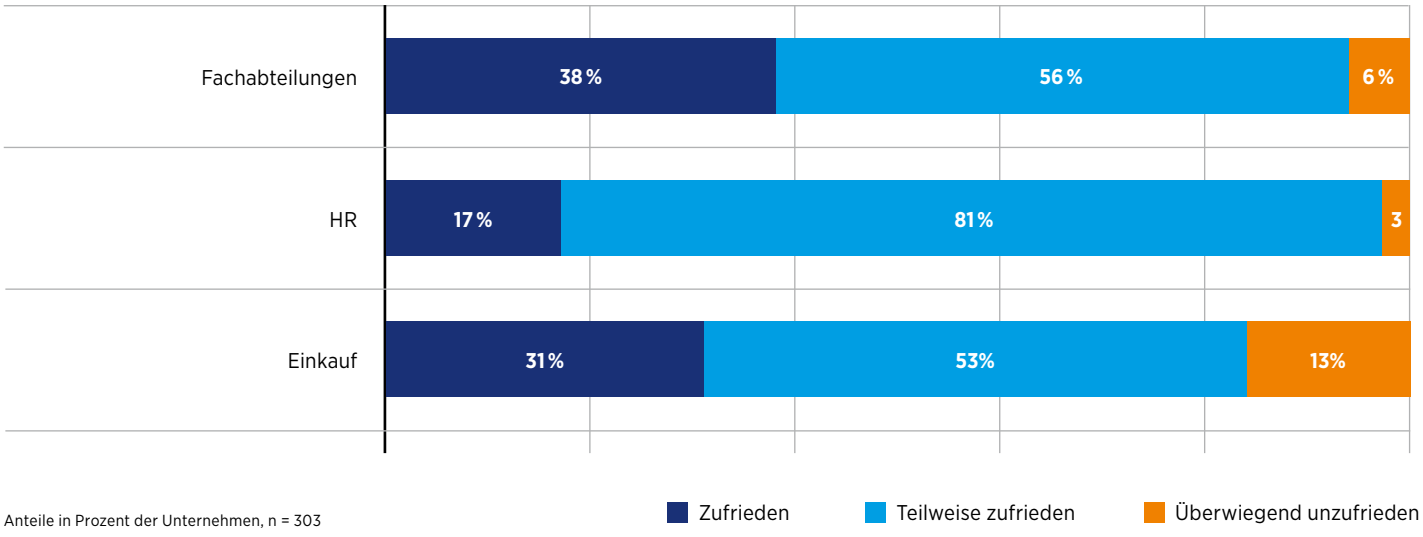
2. alle Ressourcen und Beschäftigungsformen – einschließlich externer Fachkräfte und flexibler Beschäftigungsverhältnisse – bei der Formulierung entsprechender Strategien berücksichtigt sowie

3. alle damit verbundenen Prozesse – von der Bedarfssammlung und -planung über die Rekrutierung bis hin zur Abrechnung – auf den Prüfstand gestellt, definiert und umfassend integriert werden.

Tatsächlich sind aber knapp zwei Drittel der Fachbereichsverantwortlichen mit der Sicherstellung des Personalbedarfs heute teilweise oder überwiegend unzufrieden. Noch kritischer äußern sich die Personalverantwortlichen: Der Anteil der (teilweise) Unzufriedenen liegt hier sogar bei über 80 %.

In den nachfolgenden Abschnitten wird hinterfragt, wo genau die Gründe für die Unzufriedenheit liegen, inwieweit die Anforderungen an eine optimale Sicherstellung des Personalbedarfs erfüllt sind und wie die Situation zu verbessern ist.

Abbildung 4
Wie zufrieden sind Sie mit der Sicherstellung des Personalbedarfs in Ihrem Fachbereich/Unternehmen heute?



Anteile in Prozent der Unternehmen, n = 303

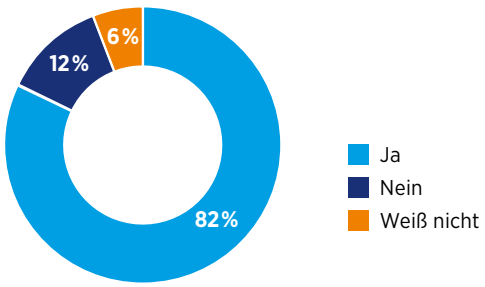
2.2 Strategien zur Sicherstellung des Personalbedarfs

Immerhin: In mehr als 80 % der Unternehmen gibt es eine Personalstrategie!

Um die im Vorabschnitt definierten Anforderungen zu realisieren, benötigen Unternehmen eine umfassende, bereichsübergreifende Personalstrategie. Vor diesem Hintergrund stimmen die Befragungsresultate – zumindest auf den ersten Blick – optimistisch: Mehr als 80 % der Fachbereichsverantwortlichen konstatieren, dass sie über eine Strategie zur Sicherstellung des Personalbedarfs verfügen. (Die Ergebnisse der Befragung der Personalverantwortlichen bestätigt dieses Bild.)

Bei genauerer Betrachtung bekommt dieses positive Bild jedoch deutliche Risse. So bringt die Personalstrategie nur dann den gewünschten Effekt, wenn alle Fachbereiche einbezogen werden. Diese Anforderung scheint vielfach nicht erfüllt zu sein. Zwar fühlen sich mehr als 80 % der Fachbereichsverantwortlichen in die Strategieentwicklung involviert. Mit Verantwortlichen aus anderen Fachbereichen kommunizieren sie jedoch nur selten.

Abbildung 5
Hat Ihr Unternehmen eine Strategie zur Sicherstellung des Personalbedarfs?



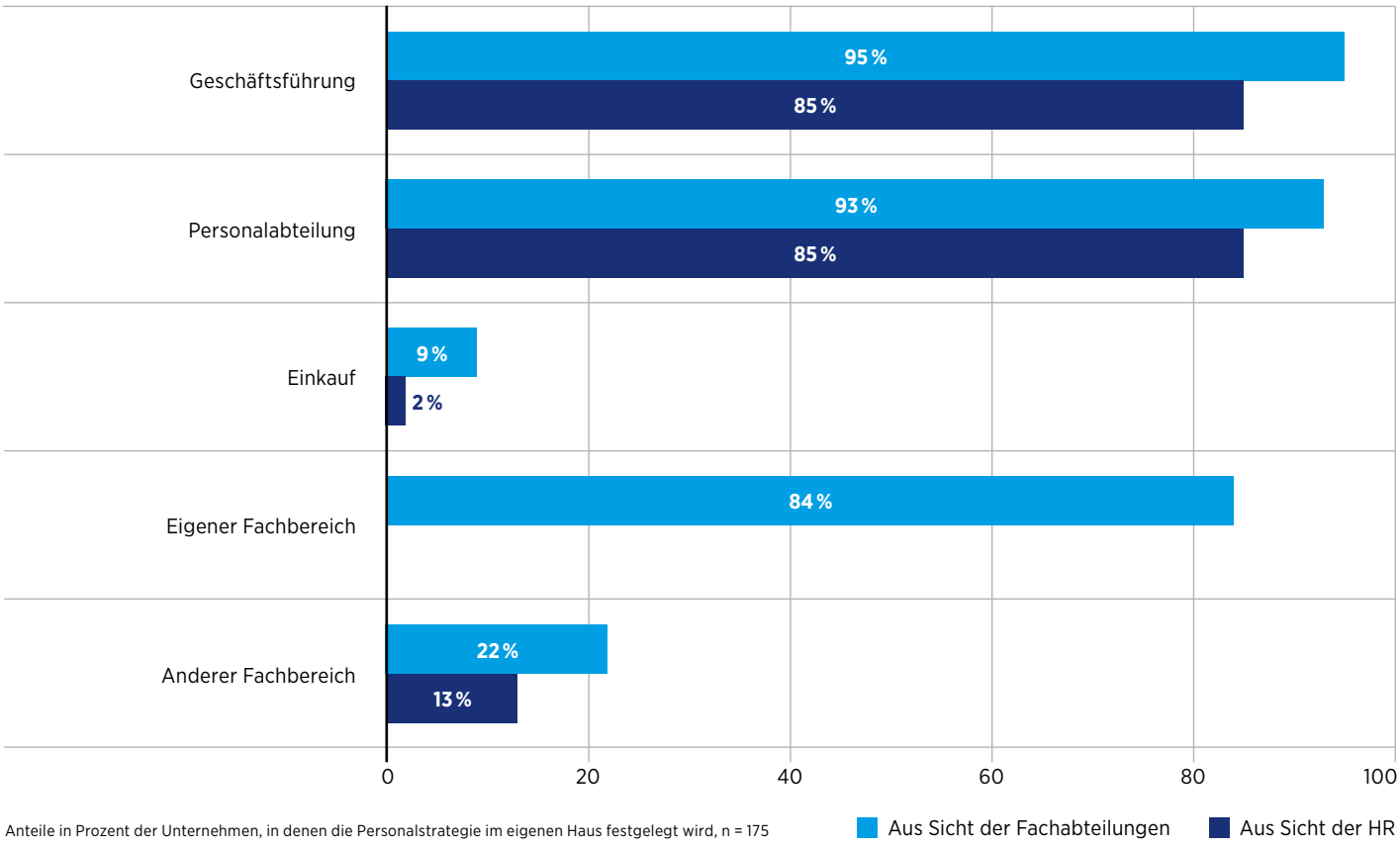
Anteile in Prozent der Unternehmen, n = 169

Jeder dritte Fachbereich fühlt sich bei Personalfragen in der Hauptverantwortung

Noch kritischer stellt sich das Bild dar, wenn wir die Aussagen der Personalverantwortlichen betrachten: Aus deren Sicht entstehen die Personalstrategien ausschließlich im Dialog zwischen Geschäftsführung und Personalabteilung. Gerade einmal 13 % der Personalleiter sehen Fachbereiche als „Beteiligte im Strategieentwicklungsprozess“.

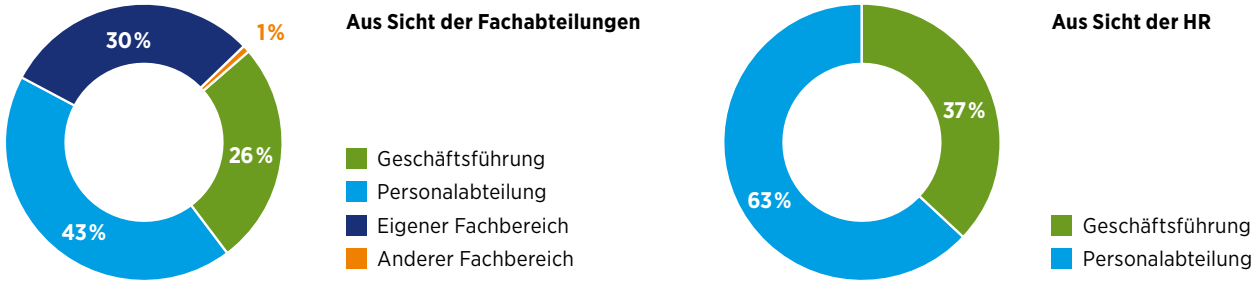
Werden Fachbereiche bei der Entwicklung einer einheitlichen Personalstrategie nicht hinreichend involviert, entwickeln sie für ihren Bereich Insellösungen. Es überrascht daher nicht, dass 30 % der Fachbereiche sich selbst die Hauptverantwortung für die Entwicklung der Personalstrategie zuschreiben. Das heißt, jede dritte Personalstrategie wird fachbereichsintern und ohne Abstimmung mit den zentralen HR-Einheiten entwickelt, obwohl es eine offizielle Personalstrategie bzw. -planung gibt.

Abbildung 6
Welche Bereiche sind bei der Entwicklung der Personalstrategie beteiligt?



Anteile in Prozent der Unternehmen, in denen die Personalstrategie im eigenen Haus festgelegt wird, n = 175

Abbildung 7
Welcher Bereich trägt die Hauptverantwortung bei der Entwicklung der Personalstrategie?

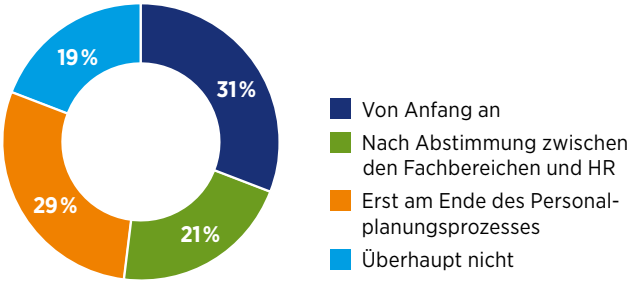


Anteile in Prozent der Unternehmen, in denen die Personalstrategie im eigenen Haus festgelegt wird, n = 175

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der operativen Umsetzung der Personalplanung in den Unternehmen: Jeder dritte Fachbereichsleiter geht bei der Personalplanung nach eigenem Ermessen vor – ohne dass ein einheitlicher, zentral abgestimmter Prozess zugrunde liegt. Bei den befragten Personalverantwortlichen konstatieren umgekehrt wiederum deutlich mehr als 80 %, dass eine zentral organisierte Personalplanung vorherrsche. Auch hier zeigt sich wiederum das Missverhältnis in der Wahrnehmung der HR- und der Fachbereichsverantwortlichen.

Die Unterschiede in den Einschätzungen deuten auf Reibungsverluste bei der Definition und Umsetzung von Personalbeschaffungsstrategien hin: So mag es zwar seitens HR zentrale Vorgaben für die Umsetzung der Personalplanung geben. Offenbar fühlt sich aber ein signifikanter Teil der Fachbereiche nicht daran gebunden.

Abbildung 8
Wann wird die Einkaufsabteilung in den Personalplanungsprozess involviert?



Anteile in Prozent der Unternehmen, n = 55 (Einkaufsleiter)

Abbildung 9
Wie erfolgt die Personalplanung in Ihrem Unternehmen?

	... einheitlich, über einen zentral abgestimmten Prozess.	**... dezentral,** liegt im Ermessen einzelner Fachbereiche oder Standorte.
FACHABTEILUNGEN	34 %	66 %
HR	82 %	17 %
EINKAUF	49 %	51 %

Anteile in Prozent der Unternehmen, n = 303

Einkäufer bleiben bei der strategischen Personalplanung meist ausgeschlossen

Der Einkauf ist aus Sicht der Personal- und Fachbereichsverantwortlichen bei der Entwicklung einer Strategie zur Sicherstellung des Personalbedarfs in den meisten Unternehmen nicht involviert.

Dieses Ergebnis scheint auf den ersten Blick verständlich, spielt doch der Einkauf bei der Gewinnung und Bindung festangestellter Mitarbeiter kaum eine Rolle. Dabei wird jedoch übersehen, dass die Auswahl von externen Dienstleistern vielfach schon zum Aufgabengebiet des Einkaufs zählt.

Auch bei der operativen Umsetzung der Personalplanung wird der Einkauf nur bedingt eingebunden: Zwar fühlen sich mehr als 80 % der Einkaufverantwortlichen in den Personalplanungsprozess involviert – meist aber nicht von Beginn an, sondern erst nach der Abstimmung zwischen Fachabteilung und HR oder erst am Ende bei der Verhandlung von Honoraren für Personaldienstleister. Angesichts der Tatsache, dass heute viele Unternehmen ihren Personalbedarf auch (und in zunehmendem Maße) über externe Fachkräfte und Dienstleister sicherstellen, ist dieses Ergebnis überraschend.

Zwischenfazit

Strategische Personalplanung in den Kinderschuhen

Ansätze für eine strategische Personalplanung sind in den meisten Unternehmen vorhanden. Die Entwicklung einer einheitlichen, fachbereichsübergreifenden Personalstrategie steckt aber vielfach noch in den Kinderschuhen.

So berichtet ein Großteil der Personal- und Fachbereichsverantwortlichen von einer vorhandenen „Personalstrategie für das Unternehmen“. Allerdings gibt es meist kein einheitliches Strategieverständnis. So sieht sich jeder dritte Fachbereich selbst in der Hauptverantwortung bei der Entwicklung der Personalstrategie. Umgekehrt zählen mehr als 80 % der Personalleiter die Fachbereiche nicht einmal zu den Beteiligten bei der Strategieentwicklung.

Die Kommunikationsdefizite zwischen Personal- und Fachbereichsverantwortlichen wirken sich letztlich auch auf die operative Personalplanung aus. Jeder dritte Fachbereich handelt hierbei nach eigenem Ermessen.

Der Einkauf, der gerade bei der Rekrutierung externer Fachkräfte und der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern eine wichtige Rolle innehat, bleibt bei der Entwicklung der Personalstrategie meist außen vor – und wird bei der operativen Personalplanung häufig erst in einem späten Stadium involviert.

KAPITEL 3
EXTERNE MITARBEITER UND DIENSTLEISTER

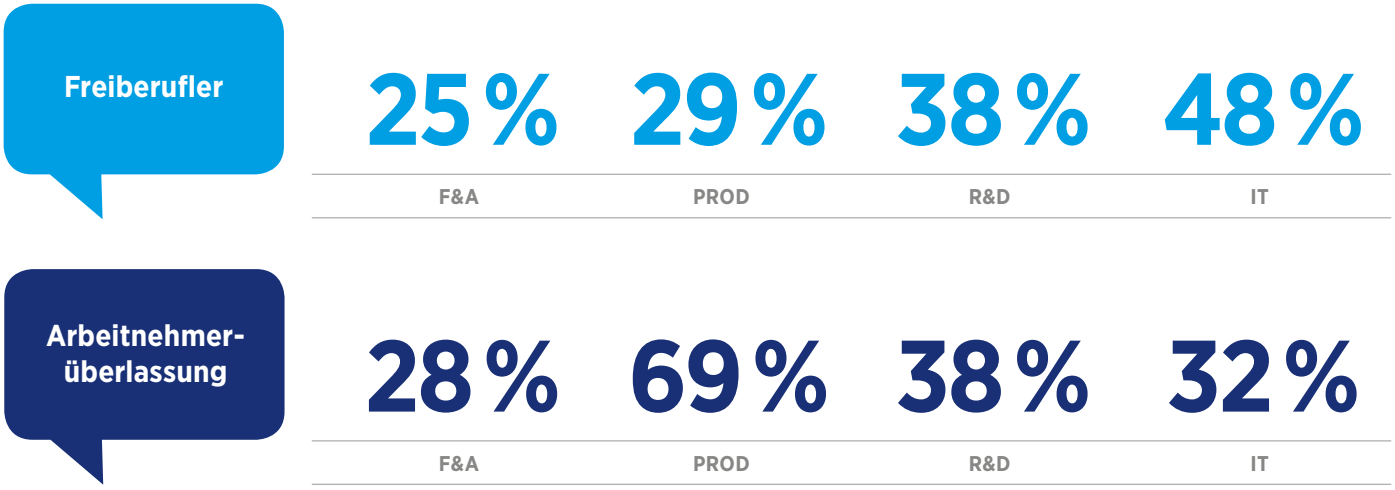
3.1 Rolle und Rekrutierung externer Mitarbeiter

Externe spielen bereits heute eine wichtige Rolle bei der Sicherstellung des Personalbedarfs – Tendenz steigend!

Bei der Sicherstellung des Personalbedarfs setzen viele Unternehmen auch auf den Einsatz externer Fachkräfte. Zwar hat die Gewinnung und Bindung von Festangestellten bei der überwiegenden Mehrheit der befragten Unternehmen Priorität. Trotzdem: Mehr als 40 % wollen daneben oder alternativ dazu den Pool an externen Mitarbeitern ausbauen.

Schon heute kommen in den Fachbereichen externe Mitarbeiter zum Einsatz. Dabei zeigen sich nach Art und Umfang des Einsatzes von Externen erwartungsgemäß große Unterschiede zwischen den Fachbereichen. So ist der Einsatz von Freiberuflern in der IT aufgrund des ausgeprägten Projektcharakters überproportional stark verbreitet. In der Produktion werden dagegen vielfach Mitarbeiter in Arbeitnehmerüberlassung eingesetzt.

Abbildung 10
Welche externe Mitarbeiter setzen Sie in Ihrem Fachbereich ein?



Anteile in Prozent der Unternehmen, n = 169

Die Befragungsresultate liefern einen klaren Beleg für unsere These, dass Strategien zur Sicherstellung des Personalbedarfs die Rekrutierung externer Fachkräfte berücksichtigen müssen.

Denn mit externen Mitarbeitern können Ressourcenengpässe, u. a. ausgelöst durch Auftragsschwankungen, schnell und effizient ausgeglichen werden. Zudem schließen externe Spezialisten in Unternehmen Know-how-Lücken, z. B. bei der Einführung neuer Lösungen und Prozesse.

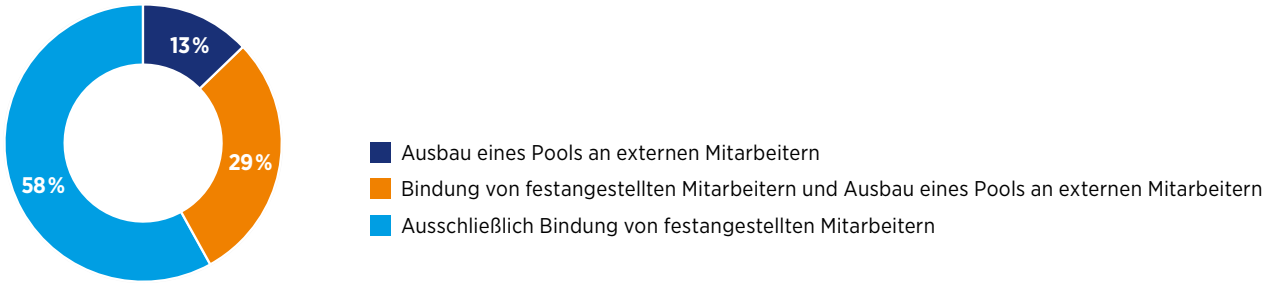
Schließlich dient der Pool an externen Mitarbeitern auch als potenzielle Quelle, um diese als Festangestellte zu gewinnen. Der sogenannte Klebeeffekt – so bestätigten uns viele Fachbereichsleiter in Vertiefungsgesprächen – spielt in den Überlegungen zur Sicherstellung des Personalbedarfs durchaus eine Rolle.

Produktionsleiter bei Automobilzulieferer

„Als Zulieferer in der Automobilindustrie müssen wir uns mit immer stärkeren Auftragsschwankungen auseinandersetzen. Zur Deckung von Lastspitzen beschäftigen wir Zeitarbeitskräfte, die mittlerweile einen signifikanten Teil der Belegschaft ausmachen. Allerdings funktioniert dies nur in Aufgabenfeldern mit relativ niedrigen und wenig unternehmensspezifischen Anforderungen an die Mitarbeiter.

Externe Mitarbeiter, die sich während ihrer Einsatzzeit hervortun, haben auch eine sehr gute Chance, in die Kernbelegschaft zu wechseln und intern weiterqualifiziert zu werden. Aus dieser Perspektive hilft uns der Einsatz externer Fachkräfte auch bei der Suche nach geeignetem Fachpersonal.“

Abbildung 11
Wohin tendiert Ihr Unternehmen, um eine optimale Sicherstellung des Personalbedarfs dauerhaft zu gewährleisten?



Anteile in Prozent der Unternehmen, n = 169

Die Rekrutierung externer Mitarbeiter spielt in strategischen Planungen noch eine untergeordnete Rolle

Doch trotz der hohen und weiter zunehmenden Relevanz externer Mitarbeiter spielen diese in den strategischen Überlegungen zur Sicherstellung des Personalbedarfs bislang nur eine untergeordnete Rolle. Während Festanstellungen in den meisten Unternehmen langfristig und strategisch geplant sind, werden Entscheidungen über den Einsatz von Freiberuflern bzw. Mitarbeitern in Arbeitnehmerüberlassung zumeist ad hoc, abhängig vom aktuellen Bedarf, getroffen.

Dies ist auf der einen Seite nachvollziehbar. Schließlich besteht ein wesentlicher Mehrwert des Einsatzes von Externen darin, kurzfristig auftretende Ressourcen und Know-how-Engpässe umgehend zu schließen.

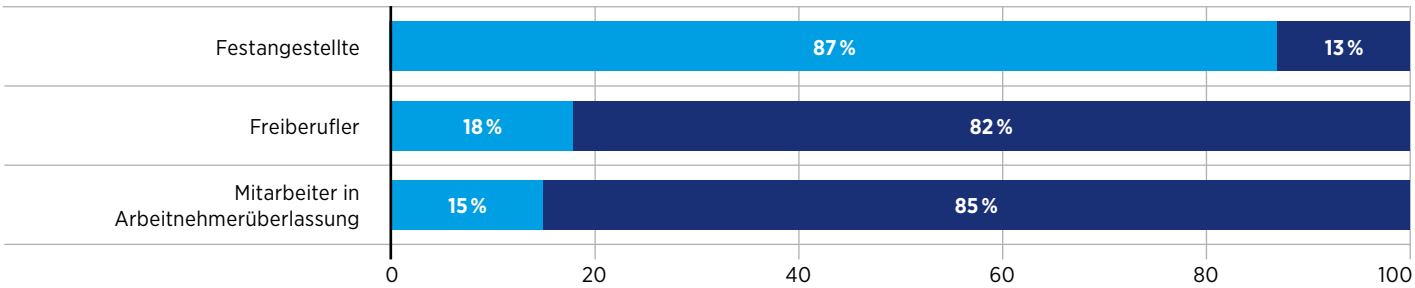
Auf der anderen Seite setzt die Optimierung ihres Einsatzes eine Sourcing-Strategie voraus, in der Rekrutierungskanäle, -prozesse und -partner klar definiert sind.

Je höher die Relevanz externer Mitarbeiter, desto größer sind die Optimierungspotenziale, die eine strategische Planung realisieren würde.

Helmut Furthmüller
Leitung Bereich Finanzen/Personal
bei Fendt Caravan GmbH

„Neben der Schließung von Ressourcenengpässen bei Lastspitzen bietet uns die Arbeitnehmerüberlassung auch die Möglichkeit, neue potenzielle Kandidaten für Festanstellungen kennenzulernen und – wenn die Synergie stimmt – dauerhaft ans Unternehmen zu binden."

Abbildung 12
Erfolgt die Entscheidung über Stellenbesetzungen eher ad hoc oder langfristig strategisch?



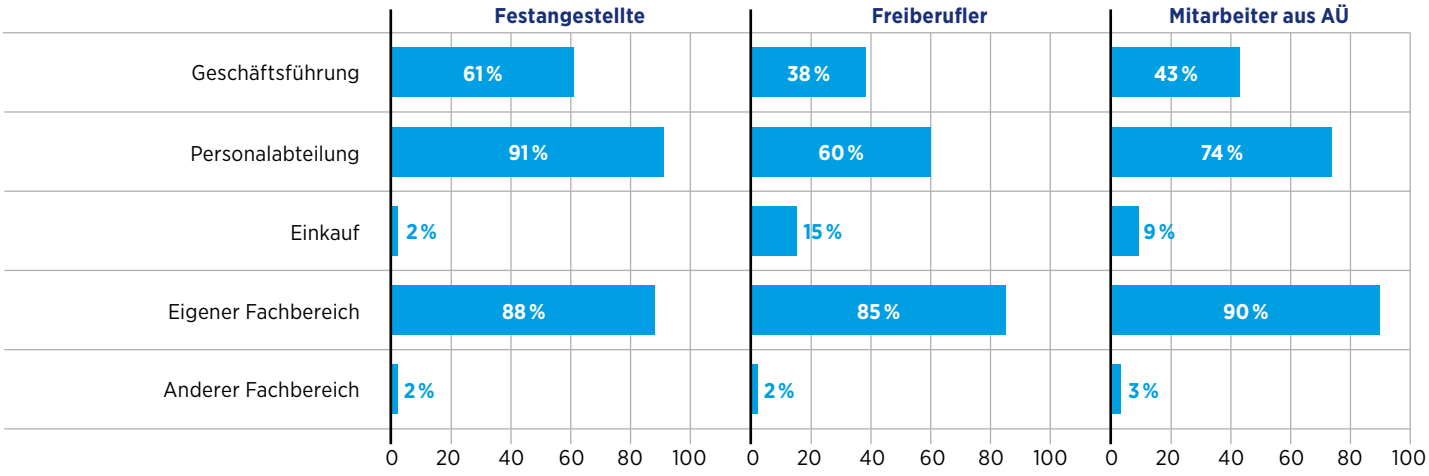
Anteile in Prozent der Unternehmen, in denen entsprechende Mitarbeiter relevant sind, n = 169/60/68

Langfristig strategisch | Ad hoc

Viele Akteure sind bei der Rekrutierung externer Mitarbeiter eingebunden

So ist die Rekrutierung externer Mitarbeiter mit komplexen Abläufen verbunden, bei denen die Fachabteilungen, die Personalabteilung, die Geschäftsführung und zum Teil der Einkauf eingebunden sind. Optimierungspotenziale, wie z. B. Einsparungen bei den Prozess- und Einstandskosten, können vor diesem Hintergrund nur ausgeschöpft werden, wenn die Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren institutionalisiert ist und die Prozesse klar definiert und idealerweise elektronisch abgebildet sind.

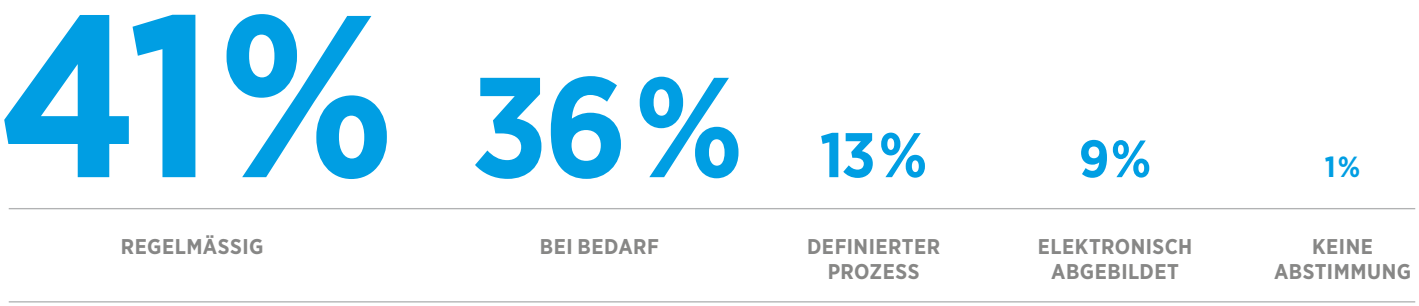
Abbildung 13
Welche Bereiche sind bei der Personalbeschaffung für Ihren Fachbereich involviert?



Anteile in Prozent der Unternehmen, in denen entsprechende Mitarbeiter relevant sind, n = 169/60/68

Diese Voraussetzungen sind heute in einem Großteil der Unternehmen nicht gegeben. So berichtet ein signifikanter Teil der Fachbereichsleiter mit Externen im Einsatz von einer Abstimmung nach Bedarf. Immerhin 41% verweisen auf eine regelmäßige Kommunikation zwischen den beim Sourcing-Prozess beteiligten Personen. Aber in nicht einmal jedem vierten Unternehmen gibt es laut Aussage der Fachbereichsleiter klar definierte Abläufe bzw. sind diese Abläufe elektronisch abgebildet.

Abbildung 14
Wie werden die Abläufe in Ihrem Unternehmen abgestimmt?



Anteile in Prozent der Unternehmen, n = 169

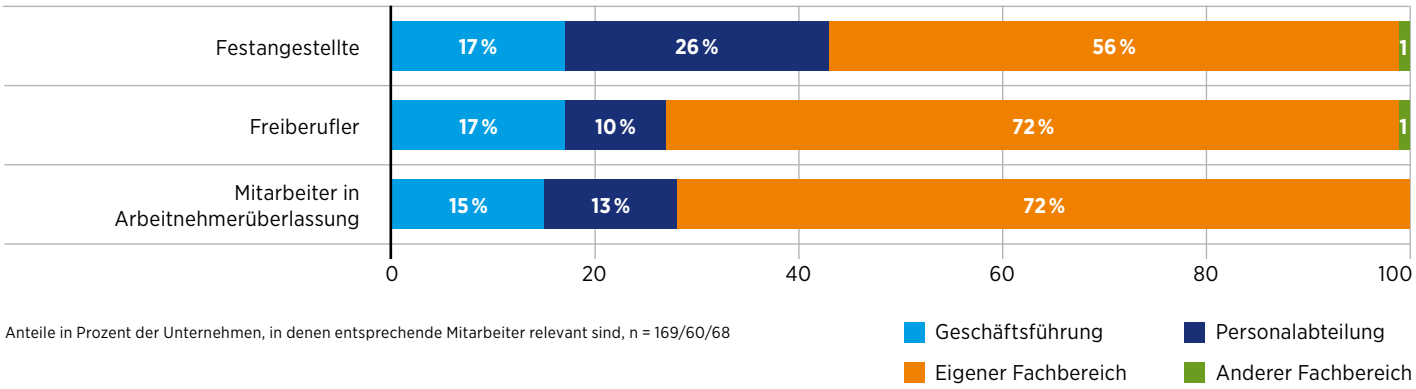
Reibungsverluste entstehen durch Unstimmigkeiten und eine unterschiedliche Wahrnehmung der Kompetenzen zwischen Fachbereichen und Personal

Nicht nur die Abstimmungsprozesse, auch die Verantwortlichkeiten für die Rekrutierung Externer scheinen in den meisten Unternehmen nicht klar geregelt zu sein. So sieht die überwiegende Mehrheit der Fachbereichsleiter die Hauptverantwortung für die Rekrutierung externer Fachkräfte bei sich selbst. Zudem berichtet jeder zweite Fachbereichsverantwortliche, bei Entscheidungen, ob im Bedarfsfall eine Festanstellung vorgenommen wird oder ein externer Mitarbeiter zum Einsatz kommt, das letzte Wort zu haben.

Die Wahrnehmung der Personalverantwortlichen ist dagegen eine ganz andere: Bei Festanstellungen und der Rekrutierung von externen Mitarbeitern in Form einer Arbeitnehmerüberlassung sehen sie sich selbst wesentlich häufiger in der Hauptverantwortung (79 % bzw. 77 %). Auch die Entscheidung, ob im Bedarfsfall eine Festanstellung vorgenommen wird oder ein externer Mitarbeiter zum Einsatz kommt, trifft aus ihrer Sicht häufig die Geschäftsführung (39 %) oder die Personalabteilung (25 %), aber – im Vergleich zur Selbsteinschätzung der Fachbereichsleiter – seltener die Fachbereiche (31% aus Sicht der Personalleiter im Gegensatz zu 48 % aus Sicht der Fachbereichsleiter).

Diese Diskrepanz in der Wahrnehmung lässt vermuten, dass in einem signifikanten Teil der Unternehmen trotz anderslautender Richtlinien an der Personalabteilung vorbeientschieden wird.

Abbildung 15
Wer trägt die Hauptverantwortung bei der Personalbeschaffung in Ihrem Fachbereich?



Anteile in Prozent der Unternehmen, in denen entsprechende Mitarbeiter relevant sind, n = 169/60/68

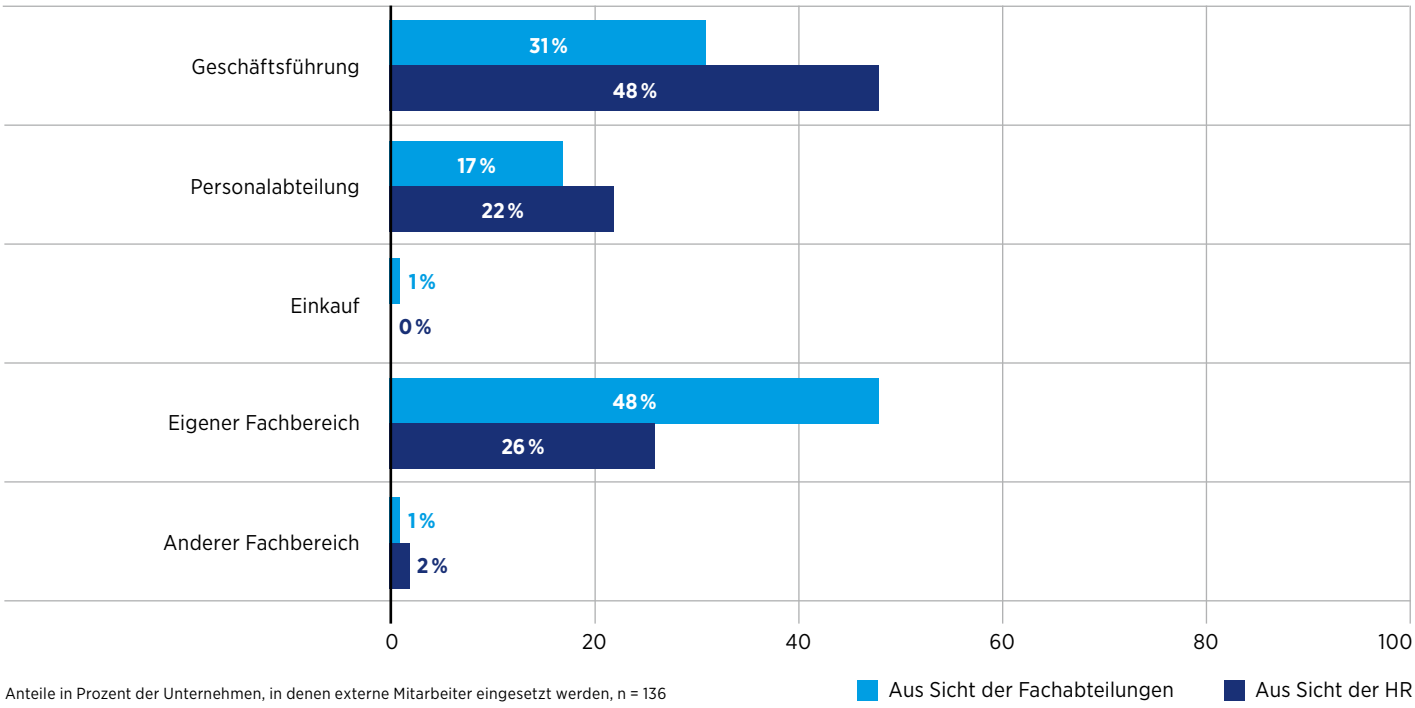
„Maverick Buying“ ist bei der Rekrutierung externer Mitarbeiter weit verbreitet

Noch gravierender zeigen sich die Unterschiede in der Wahrnehmung mit Blick auf die Rolle des Einkaufs. So sehen nur 15 % bzw. 9 % der Fachbereichsverantwortlichen den Einkauf als „Beteiligte“ bei der Rekrutierung von Freiberuflern bzw. Mitarbeitern in Arbeitnehmerüberlassung. Keiner der befragten Fachbereichsleiter sieht den Einkauf in der Hauptverantwortung für die Rekrutierung der Externen.

Ganz anders lautet die Sicht der Einkaufsleiter: Drei Viertel der befragten Einkaufsleiter sehen sich bei der Rekrutierung externer Fachkräfte involviert, knapp jeder Dritte sogar in einer entscheidenden Rolle. Dies zeigt: Das „Maverick Buying“ – der „wilde Einkauf“ an der Beschaffung vorbei – scheint beim Sourcing externer Mitarbeiter besonders stark ausgeprägt zu sein.

Von einer Optimierung der Rekrutierung externer Mitarbeiter sind die meisten Unternehmen daher noch weit entfernt. Die damit verbundenen Reibungsverluste drücken nicht nur auf die Effizienz. Noch wichtiger: Das Potenzial des Einsatzes externer Mitarbeiter bei der Sicherstellung des Personalbedarfs lässt sich auf diese Weise nicht ausschöpfen.

Abbildung 16
Welcher Bereich trifft die Entscheidung, ob im Bedarfsfall statt einer Festanstellung ein externer Mitarbeiter zum Einsatz kommt?



Anteile in Prozent der Unternehmen, in denen externe Mitarbeiter eingesetzt werden, n = 136

3.2 Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern

Ergebnisse deuten auf Reibungsverluste bei der Zusammenarbeit hin, insbesondere bei der Rekrutierung von Freiberuflern

Um den Personalbedarf sicherzustellen, sollten Unternehmen stärker als bisher mit Personaldienstleistern strategisch zusammenarbeiten. Dies untermauern die Befragungsresultate. Bereits heute nutzen viele Unternehmen Personaldienstleister bei der Rekrutierung von Festangestellten, Freiberuflern oder Mitarbeitern in Arbeitnehmerüberlassung.

Auch bei der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern deuten die unterschiedlichen empirischen Befunde von Fachbereichsleitern, Personalverantwortlichen und Einkauf auf starke Reibungsverluste hin. Bei der Rekrutierung von Festangestellten sind die Unterschiede noch nachvollziehbar: Hier erfolgt die Zusammenarbeit häufig direkt zwischen Personalabteilung und Personaldienstleister.

Entsprechend fällt der Anteil der Personalleiter, die von einer Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern berichten, deutlich höher aus als bei den Fachbereichsverantwortlichen.

Ganz anders zeigt sich das Bild aber bei der Rekrutierung von Freiberuflern: Knapp 70 % der Fachbereichsleiter – und damit deutlich mehr als Einkaufs- oder Personalleiter – arbeiten hier direkt mit Personaldienstleistern zusammen. Das heißt, die Kooperation mit Personaldienstleistern läuft autonom über die Fachbereiche – ohne Wissen oder Beteiligung von HR oder Einkauf. Eine fachbereichsübergreifende Zusammenführung aller Rekrutierungsprozesse unter Einbindung der Personaldienstleister findet dadurch kaum statt.

Abbildung 17
In welchen Bereichen arbeiten Sie mit externen Dienstleistern zusammen?

	Bei der Rekrutierung von **Festangestellten**	Bei der Rekrutierung von **Freiberuflern**	Bei der Rekrutierung von **Mitarbeitern in AÜ**
FACHABTEILUNGEN	56 %	68 %	76 %
HR	81 %	34 %	75 %
EINKAUF	66 %	53 %	78 %

Anteile in Prozent der Unternehmen, n = 303

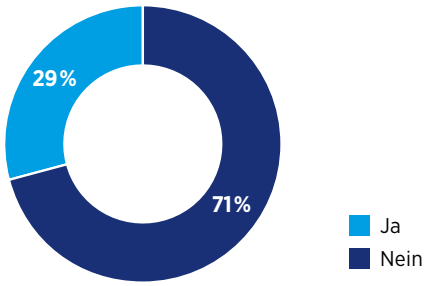
Knapp 30 % der Unternehmen arbeiten mit Dienstleistern strategisch zusammen

Der Anteil der Unternehmen, die mit Dienstleistern bei der Erarbeitung der Personalstrategie zusammenarbeiten, liegt derzeit bei knapp 30 %. Zum Vergleich: Ca. 80 % der Unternehmen arbeiten heute mit Personaldienstleistern bei der Rekrutierung von festen und externen Mitarbeitern zusammen.

Dabei sind die Voraussetzungen für eine strategische Zusammenarbeit vielfach gegeben. Immerhin zwei Drittel der Unternehmen haben einen Pool an Personaldienstleistern, mit denen Einkauf und Fachabteilungen bei der Rekrutierung externer Fachkräfte bevorzugt zusammenarbeiten.

Einige Unternehmen übertragen einem strategischen Dienstleister die Verantwortung für die Zusammenarbeit mit allen nichtstrategischen Lieferanten (vom Sourcing bis zur Abrechnung). Wir gehen davon aus, dass mit der steigenden Bedeutung der Rolle externer Fachkräfte und der gleichzeitig zunehmenden Reife der Personalplanung ein „Third-Party Management“ weiter an Bedeutung gewinnt.

Abbildung 18
Arbeiten Sie für die Erarbeitung der Personalstrategie mit einem externen Dienstleister zusammen?



Anteile in Prozent der Unternehmen, die eine Strategie zur Sicherstellung des Personalbedarfs haben, n = 137

Abbildung 19
Art der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern

Anteile in Prozent der Unternehmen, in denen externe Mitarbeiter eingesetzt werden, n = 90

Aussagen von Personal- und Einkaufsleitern lassen einen Ausbau der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern erwarten

Es passt in das Gesamtbild, dass etwa 40 % der Einkaufs- und Personalleiter für ihr Unternehmen mit einem Ausbau der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern rechnen. Nur ein marginaler Teil geht von einer Abnahme aus. Umso wichtiger ist es, die Personaldienstleister auch bei strategischen Überlegungen zur Personalplanung und -beschaffung einzubeziehen.

Helmut Furthmüller
Leitung Bereich Finanzen/Personal
bei Fendt Caravan GmbH

„Lastspitzen gleichen wir mit externen Mitarbeitern aus, die in Form einer Arbeitnehmerüberlassung für uns tätig sind. Dabei kommt es uns zugute, dass vor Ort zahlreiche Personaldienstleister vertreten sind. Mit fast allen Personaldienstleistern in räumlicher Nähe sind wir permanent im Gespräch. Leistungen beziehen wir jedoch überwiegend von vier bis fünf Dienstleistern, mit denen wir Rahmenverträge abgeschlossen haben."

Abbildung 20
Wie wird sich die Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern in Ihrem Unternehmen in den nächsten Jahren entwickeln?

	Die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern wird **zunehmen**	Die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern wird **gleich bleiben**	Die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern wird **abnehmen**
HR	37 %	55 %	8 %
EINKAUF	40 %	54 %	6 %

Anteile in Prozent aller Unternehmen

Zwischenfazit

Gravierende Reibungsverluste bei der Rekrutierung externer Fachkräfte und der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern

Die hohe und zukünftig noch steigende Relevanz von externen Fachkräften und – damit verbunden – die Rolle von Personaldienstleistern werden durch die Befragungsresultate eindrucksvoll bestätigt. Um den Personalbedarf sicherzustellen, wollen 40 % der Fachbereichsleiter den Pool an externen Mitarbeitern ausbauen. Ähnlich hoch ist der Anteil der Personal- und Einkaufsleiter, die einen Ausbau der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern erwarten.

Gleichzeitig deuten die Befragungsresultate auf gravierende Reibungsverluste durch ungeregelte Abstimmungsprozesse und eine unterschiedliche Wahrnehmung der Kompetenzen hin. Vielfach agieren Fachbereiche bei der Rekrutierung der Externen autonom, obwohl sich Personal und Einkauf in der Hauptverantwortung sehen.

Zwei Drittel der Unternehmen verfügen bereits über einen Pool an Personaldienstleistern, mit denen sie regelmäßig zusammenarbeiten. Allerdings werden in weniger als 30 % der Unternehmen die Dienstleister bislang auch in die strategische Personalplanung einbezogen.

KAPITEL 4
ZUKÜNFTIGE HANDLUNGSFELDER

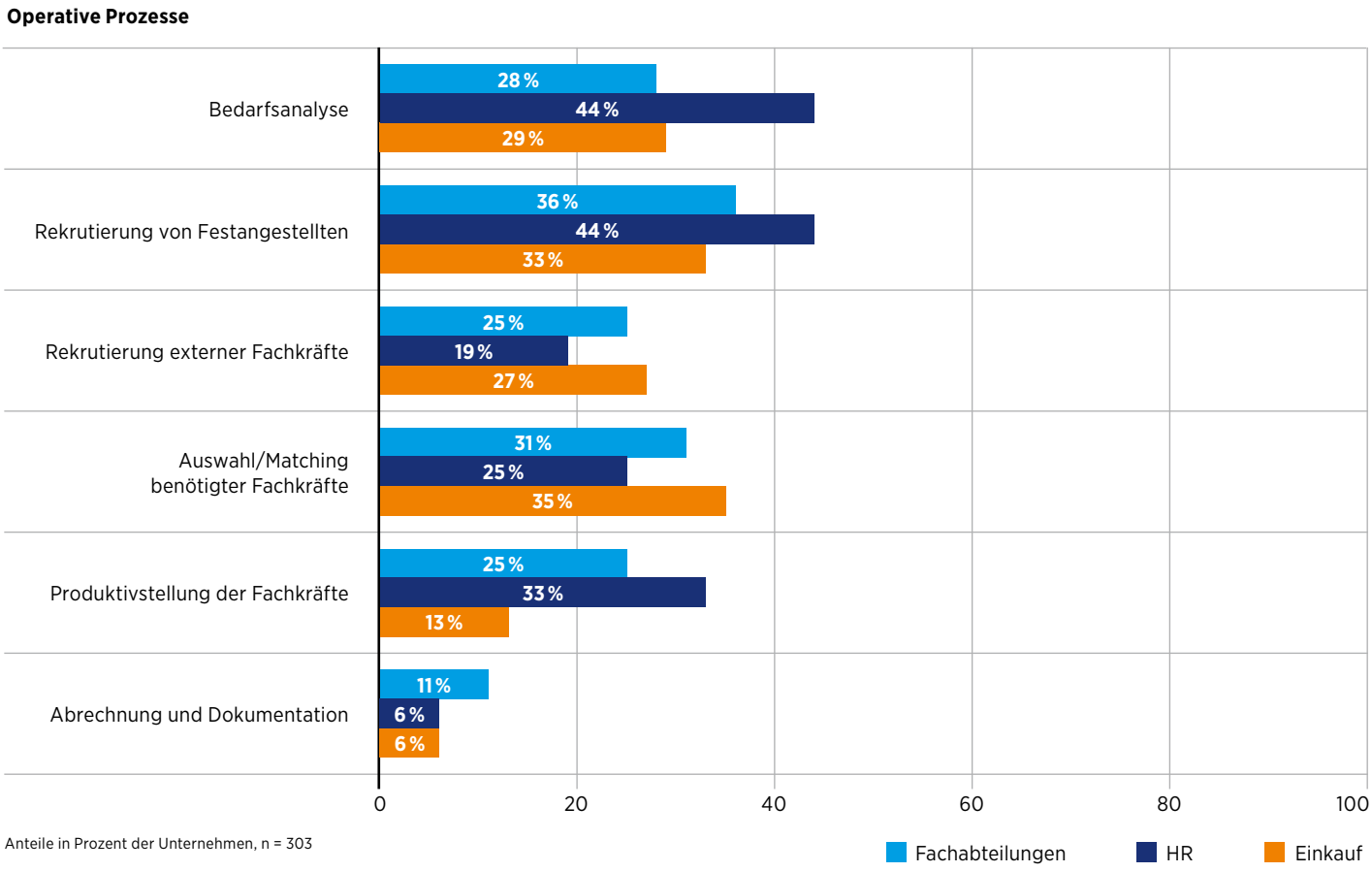
4.1 Verbesserungspotenziale aus Sicht der Befragten

Optimierungsbedarf reicht über eine Verbesserung der Bedarfsanalysen hinaus

Optimierungsmaßnahmen zur Sicherstellung des Personalbedarfs sollten alle Aufgaben – von der Bedarfsanalyse bis zur Produktivstellung und Abrechnung der Fachkräfte – einbinden. Eine alleinige Verbesserung der Bedarfsanalyse – wie sie in der Literatur zur strategischen Personalplanung im Fokus steht – reicht nicht aus. Die Aussagen der Fachbereichs-, Personal- und Einkaufsleiter sehen den Nutzen solch eines integrierten Ansatzes.

Insgesamt lieferten zwei Drittel der Einkaufsverantwortlichen sowie mehr als drei Viertel der Personal- und Fachbereichsverantwortlichen klare Hinweise auf den Verbesserungsbedarf in unterschiedlichen Aufgabenfeldern. Neben der Bedarfsanalyse stehen vielfach die Rekrutierungs- und Auswahlprozesse auf der Liste der zu optimierenden Aufgabenfelder.

Abbildung 21
Bei welchen Aufgaben besteht im Zusammenhang mit dem Personalbedarf in Ihrem Unternehmen Verbesserungsbedarf?



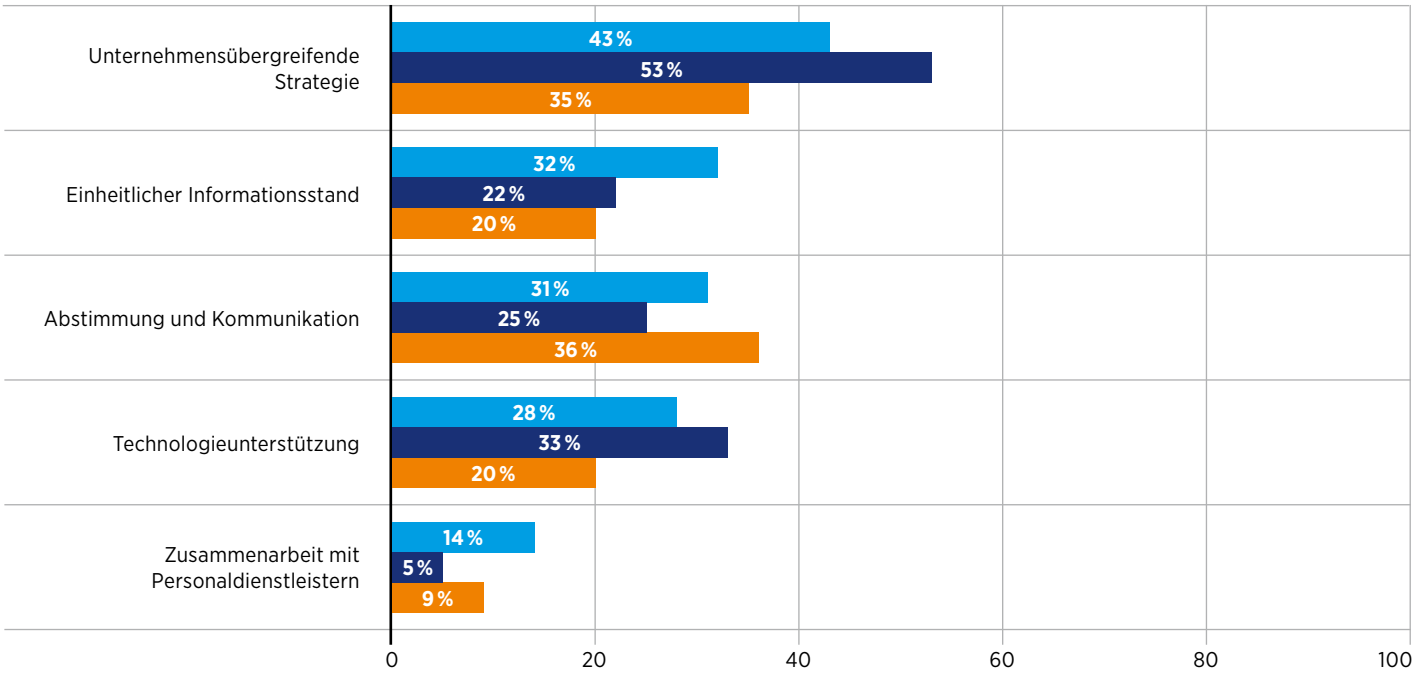
Anteile in Prozent der Unternehmen, n = 303

Befragte wollen einheitliche Personalstrategie und Abstimmungsprozesse

Wichtigste Ansatzpunkte hierfür sind aus Sicht der Fachbereichs-, Personal- und Einkaufsverantwortlichen vor allem die Umsetzung einer einheitlichen, fachbereichsübergreifenden Personalstrategie sowie die Abstimmung und Kommunikation zwischen allen bei der Personalplanung und -beschaffung involvierten Akteuren. Darüber hinaus werden vielfach mehr Transparenz sowie bessere Technik-lösungen gefordert.

Abbildung 22
Bei welchen Aufgaben besteht im Zusammenhang mit dem Personalbedarf in Ihrem Unternehmen Verbesserungsbedarf?

Strategische und prozessübergreifende Themen



Anteile in Prozent der Unternehmen, n = 303

Fachabteilungen HR Einkauf

4.2 Fazit

Die meisten Unternehmen sind von einer umfassenden und einheitlichen strategischen Personalplanung heute noch weit entfernt

Die Einschätzungen der Befragten zu den Handlungsfeldern mit Verbesserungsbedarf decken sich mit den Erkenntnissen aus dieser Studie. Die Entwicklung und Umsetzung einer einheitlichen, fachbereichsübergreifenden Strategie befindet sich in den meisten Unternehmen noch in den Kinderschuhen.

Zwar berichten 80 % der befragten Fachbereichsleiter von einer vorhandenen Personalstrategie. Diese ist jedoch vielfach das Ergebnis einer fachbereichsinternen Initiative und nicht des Zusammenwirkens aller involvierten Akteure im Unternehmen, einschließlich HR, Einkauf und anderer Bereiche mit Personalbedarf. Gleichzeitig verweist auch die überwiegende Mehrheit der HR-Verantwortlichen auf vorhandene Personalstrategien, bei deren Entwicklung zumeist nur HR und Geschäftsführung, aber nicht die Fachbereiche involviert sind. Viele Insellösungen und damit große Reibungsverluste bei der Sicherstellung des Personalbedarfs sind die Folge.

Weiterhin bleiben externe Fachkräfte trotz ihrer steigenden Relevanz bei den strategischen Überlegungen häufig unberücksichtigt. In den meisten Unternehmen gibt es folglich keine einheitlichen Abstimmungsprozesse für die Rekrutierung der Externen, die Zuständigkeiten sind vielfach unklar. Viele Fachbereiche agieren letztlich autonom. Optimierungspotenziale in Form von Einsparungen bei Prozess- und Einstandskosten werden damit nicht ausgeschöpft und der benötigte Personalbedarf nicht sichergestellt.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern: Obwohl die überwiegende Mehrheit der Unternehmen ihre Dienste nutzt und viele Einkaufs- und Personalverantwortliche einen Ausbau der Zusammenarbeit erwarten, werden sie nur selten in die strategische Personalplanung eingebunden.

Fünf Punkte, um den Personalbedarf optimal sicherzustellen

Ausgehend von den Befragungsresultaten haben wir fünf Punkte zur optimalen Sicherstellung des Personalbedarfs in Unternehmen zusammengestellt:

1.

Die Sicherstellung des Personalbedarfs ist ein Thema des Topmanagements

Denn die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängt zunehmend von der Fähigkeit ab, neue Geschäftsfelder und -themen mit dem geeigneten Personal zu erschließen. Vor diesem Hintergrund sind die Ergebnisse unserer Studie kritisch. Es ist kontraproduktiv, wenn Einkaufs-, Personal- und Fachabteilungen jeweils eigene, nicht aufeinander abgestimmte Strategien umsetzen. Daher muss das Topmanagement das Thema aufgreifen und einen integrieren Ansatz für die Personalplanung initiieren.

2.

Die Rekrutierung externer Mitarbeiter ist ein integraler Bestandteil der Personalstrategie und muss optimiert werden!

Freiberufler und Mitarbeiter in Arbeitnehmerüberlassung sind in den meisten Unternehmen eine wichtige Säule bei der Sicherstellung des Personalbedarfs. Bereits heute setzen mehr als 90 % der befragten Unternehmen externe Mitarbeiter ein. Tendenz steigend: 40 % der Fachbereichsleiter wollen den Pool an externen Mitarbeitern weiter ausbauen.

Aber in einem Großteil der Unternehmen werden Entscheidungen über den Einsatz Externer ad hoc gefällt. Zudem gibt es für deren Rekrutierung weder einheitliche Abstimmungsprozesse noch klare Zuständigkeiten. Daher müssen Unternehmen die Rekrutierung ihrer externen Mitarbeiter in die Personalstrategie einbauen, um auf diese Weise Reibungsverluste abzubauen.

3.

Zuständigkeiten müssen geklärt werden!

Die Studie liefert zahlreiche Belege für unklare Zuständigkeiten und eine unterschiedliche Wahrnehmung der Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Sicherstellung des Personalbedarfs. Fachbereiche handeln vielfach autonom, obwohl sich Personal- und Einkaufsabteilungen gleichzeitig dafür zuständig halten. Eine optimale Sicherstellung des Personalbedarfs erfordert jedoch, dass der Bedarf gebündelt und einheitlich adressiert wird. Eine klare Zuordnung der Verantwortung ist hierfür eine unbedingte Voraussetzung.

Strategische Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern ausbauen!

Mehr als 80 % der Unternehmen lassen sich von Personaldienstleistern unterstützen – Tendenz steigend. Aber weniger als 30 % der Unternehmen binden Dienstleister in die strategische Planung ein. Damit vergeben sie viel Potenzial: So unterstützen heute die meisten Personaldienstleister die Rekrutierung sowohl von Festangestellten als auch von externen Fachkräften – und können auf diese Weise effektiv zu einer integrierten Bedarfsbündelung und deren gezielter und effizienter Adressierung beitragen.

Mit dem Pooling strategischer Lieferanten bei der Personalbeschaffung haben einige Unternehmen die Voraussetzung für eine stärkere Einbindung der Personaldienstleister geschaffen. Sie sind damit besser in der Lage, den Bedarf zu bündeln und bessere Konditionen auszuhandeln. Im nächsten Schritt gilt es, die Zusammenarbeit zu intensivieren, um so die Qualität und Nachhaltigkeit der Leistungen zu verbessern.

4.

Alle Prozesse müssen auf den Prüfstand!

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Sicherstellung des Personalbedarfs über eine Verbesserung der Bedarfsanalyse und der Freigabe neuer Stellen hinausgehen muss. Denn Reibungsverluste entstehen vor allem bei der Rekrutierung externer und interner Fachkräfte, genauso wie bei Matching- und Abrechnungsprozessen.

Strategien zur Sicherstellung des Personalbedarfs sollten deshalb nicht nur alle relevanten Akteure, sondern auch alle notwendigen Prozesse einschließen. Um Reibungsverluste bei Rekrutierungs-, Matching- und Abrechnungsprozessen zu vermeiden, müssen – ebenso wie bei Bedarfsanalysen und Stellenfreigaben – die Zuständigkeiten geklärt, die Abstimmung zwischen den Akteuren genau definiert und geeignete Technologien zur Unterstützung der Abstimmungsprozesse ausgewählt werden.

5.

Hays
Willy-Brandt-Platz 1–3
68161 Mannheim
T: +49 621 1788 0
F: +49 621 1788 1299
info@hays.de
www.hays.de

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.de/standorte

Hays (Schweiz) AG
Nüschelerstrasse 32
8001 Zürich
T: +41 44 2255 000
F: +41 44 2255 299
info@hays.ch
www.hays.ch

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.ch/standorte

Hays Österreich GmbH
Personnel Services
BahnhofCity Wien West
Europaplatz 3/5
1150 Wien
T: +43 1 535 3443 0
F: +43 1 535 3443 299
info@hays.at
www.hays.at

© Hays plc, 2014. HAYS, die H-Symbole für das Unternehmen und die jeweilige Branche, Recruiting Experts Worldwide, das Logo Hays Recruiting Experts Worldwide und Powering the World of Work sind eingetragene Markenzeichen der Hays plc. Die H-Symbole für das Unternehmen und die jeweilige Branche sind Originaldesigns, die in vielen Ländern geschützt sind. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Werk darf ohne die schriftliche Genehmigung des Eigentümers weder ganz noch in Teilen wiedergegeben oder übertragen werden, weder durch Fotokopie noch durch Speicherung auf elektronischen oder anderen Medien. Unzulässige Handlungen hinsichtlich des Werkes können zu zivil- und/oder strafrechtlicher Verfolgung führen.