



Was bietet der Einkauf on top?

PERSONALMANAGEMENT. Unternehmen suchen händeringend Fachkräfte, stehen sich aber oft selbst im Weg. Stellenausschreibungen sind unpräzise, Karrierewege unklar. Lesen Sie hier Tipps in Sachen Recruitment und Personalentwicklung.

Personalmanagement ist das Gebot der Stunde, auch im Einkauf. Das beginnt mit eindeutigen Antworten auf scheinbar triviale Fragen: Wie schaffen wir es, unsere wichtigen Schnittstellen mit „den Besten“ zu besetzen? Was müssen „die Besten“ leisten? Wen können wir intern qualifizieren? Wen wollen wir von außen rekrutieren? Dazu gehört – auch wenn es wehtut – kritische Distanz: Warum gelingt es uns nicht, wichtige Positionen zeitnah zu besetzen? „Der Einkauf hat es nicht geschafft, seine Attraktivität für potenzielle Mitarbeiter wesentlich zu steigern“, konstatiert Prof. Elisabeth Fröhlich, Präsidentin der Cologne Business School (CBS) und Spezialistin für Strategisches Beschaffungsmanagement. Ihr Rat: „Weniger reden und mehr an-

stoßen, denn in den kommenden Jahren wird es noch schwieriger, gute Einkäufer zu finden.“

Keine Phrasen bitte. Voraussetzung ist eine eng mit der Personalabteilung abgestimmte Human-Resources-Strategie. Nicht immer haben beide Seiten Verständnis füreinander. An diesem Potenzial gilt es zu arbeiten, insbesondere im Umfeld der digitalen Welt mit neuen Rollen. Erfolg beginnt profan mit dem Formulieren von Stellenprofilen. Oft scheitert die Suche nach „den Besten“ am Unvermögen, wesentliche Kriterien auf den Punkt zu bringen. Selbstdarstellungsfloskeln und Standardphrasen überlagern den eigentlichen Kern. „Bewerber können aus Allgemeinplätzen oft nicht eindeutig herauslesen, welche Ausprägung an Auf-

gaben tatsächlich gesucht wird“, sagt Personalberater Heiner Baerecke von 3 p Procurement Branding (Köln). Andere Unternehmen verbauen sich durch ein zu eng gefasstes Kriterienspektrum das Interesse von Freigeistern, die durchaus eine Chance hätten. Unüberlegtes Vorgehen generiert unpassende Kandidaten, führt zu Unzufriedenheit und zieht Prozesse in die Länge.

Der Zeitfaktor im Recruiting-Prozess ist nicht zu unterschätzen. Stehen Positionen über Monate hinweg im Netz, legt das den Schluss nahe, dass es Probleme bei der Besetzung gibt. Baerecke: „Wer zu lange wartet, gerät gegenüber anderen suchenden Unternehmen ins Hintertreffen. Der Einkauf sollte seine Anforderungen an Fachlichkeit und für spezielle Positionen notwendige Eigenschaften im Vorfeld

konkretisieren und die Personalabteilung, die ja für alle Abteilungen im Unternehmen aktiv sein muss, auf dem Weg mitnehmen.“ Dazu gehören auch, sich einen Überblick über das aktuelle marktgängige Gehaltsgefüge zu verschaffen. Wer wegen interner Vorgaben nur ein vergleichsweise niedriges Salär ohne Spielraum bieten kann, muss andere gewichtige Argumente ins Feld führen können, um Kandidaten zu überzeugen.

Jobanzeigen nicht wahllos streuen. Ein Knackpunkt bei der Personalsuche ist auch das scheinbar wilde Streuen von Stellenanzeigen. Wer eine Position auf der eigenen Firmen-Website einstellt, bei diversen Jobportalen sowie auf Social-Media-Plattformen postet und überdies noch mehreren Headhuntern ein Mandat erteilt, erhält nicht automatisch mehr und bessere Bewerber – im Gegenteil. Dienstleister, die über keinen eigenen speziellen Pool verfügen, recherchieren dann parallel auf denselben Plattformen. So kommt es zu Mehrfachansprachen, was schon mal zu Irritation bei potenziellen Bewerbern führt. „Insbesondere Führungskräfte legen Wert auf exklusive Ansprache“, sagt Personalberater Heiner Baerecke.

Kandidaten realisieren schnell, ob ein Unternehmen professionell agiert. Einkäufer sind also gut beraten, auch bei der Auswahl eines Headhunters gezielt vorzugehen. Baereckes Empfehlung: intensiver Austausch von Einkauf und Personalabteilung, bei gleichzeitiger Einbindung eines auf Einkauf, Logistik oder SCM spezialisierten Dienstleisters, der auch Kandidaten aus seinem eigenen Netzwerk einbringt. Der Personalexperte sollte in der Lage sein, bei der Einordnung des fachlichen Hintergrunds von Positionen und bei der beileibe nicht profanen Profilformulierung zu unterstützen.

Kandidaten binden. „Die Besten“ suchen beste Voraussetzungen. Im War for Talents sind weder der „gute Name“ eines Unternehmens noch vermeintlich „gute“ Bezahlung ein ver-

lässlicher Motor. Der Einkauf muss fragen: Was bieten wir on top? Elisabeth Fröhlich rät zu neuen Formaten wie Coworking Spaces oder Summer Schools, etwa zum Thema Data Science. Lernenden Studenten und Unternehmensvertreter zusammen, ergäben sich durch den Perspektivwechsel neue Lösungen. Im Trend liegende Einkäuferakademien hält Fröhlich für keinen entscheidenden Faktor: „Wichtiger ist der Blick über den Tellerrand hinaus, das Netzwerken mit anderen Einkäufern, auch mit der Konkurrenz, unter dem Motto Benchmarking 4.0.“

Neue Zusammenarbeitsformen kommen indes nur dann zum Tragen, wenn auch die Rahmenbedingungen im Unternehmen stimmen: Gezielte Weiterbildung, klare Karrierewege (der Einkauf als Karrieremodell) und flexible Arbeitszeitmodelle sind gewichtige Argumente, die es nicht nur auf dem Papier zu leben gilt. Die Präsidentin der CBS fordert auch von Personalabteilungen mehr Flexibilität: „Sie müssen sich auf andere Studienzyklen einstellen. Warum nicht neue studienbegleitende Modelle etablieren, etwa ein Vollzeitstudium, eingebettet in die Welt eines Unternehmens?“

Bausteine der Personalentwicklung. Bei Roche Diagnostics weiß man: Wünsche, Ideen, Motivation von Millennials sind andere als die von Mitarbeitern vor 20 Jahren. „Wir haben mittler-

weile alle für uns wichtigen Felder der Personalentwicklung im Einkauf abgedeckt“, sagt Andreas Himberger, Leiter Indirekter Einkauf Europa. Das war ein langwieriger Prozess. Zunächst orientierte man sich an dringenden Notwendigkeiten im Einkauf, die sich dann im Laufe der Jahre wie ein Puzzle zu einer HR-Strategie zusammenfügten. Viele Elemente waren von Beginn an international ausgerichtet. „Das brachte dem Einkauf viel Ansehen, gerade in Zeiten, als andere Funktionen noch stark lokal orientiert waren“, berichtet Himberger.

Aktuell sind in den Talentprogrammen Mitarbeiter aus Europa, Asien, Nord- und Südamerika engagiert. Je nach Programm kann es sich um eine drei- bis zwölfmonatige Entsendung in den Einkauf eines anderen Landes handeln, um die Teilnahme an einem dreijährigen Talentprogramm mit Projekten, Trainings und Mentoring parallel zum normalen Job, um ein integriertes Praktikum während der Masterarbeit oder um ein zweijähriges Trainee-Programm. Ein solches Programm kann nur funktionieren, wenn einzelne Module auch lokal angepasst werden, haben HR und Einkauf erkannt. „Erfolgsfaktor ist ein Senior Management als Sponsor, das die Bedeutung erkennt, Ressourcen zur Verfügung stellt und diese notfalls auch mal verteidigt“, so Andreas Himberger.

Sabine Ursel, Journalistin

Roche Diagnostics: Personalentwicklungsbausteine

- › Marketing, Recruiting Days etc.
- › Eintrittschancen für Studenten durch zum Beispiel Praktika, Bachelor- und Masterarbeiten
- › Talentprogramme
- › Mentoring
- › Kooperation mit Hochschulen, Procurement-Lehrstuhl Mannheim
- › Weiterbildung auf allen Ebenen (Mitarbeitende, Young Professionals, High Potentials)
- › Skill-Profile und Stellenbeschreibungen
- › Gehaltsvergleiche mit ähnlichen Funktionen
- › internationale Entsendungen
- › Karrieren in den Einkauf und aus dem Einkauf heraus



Andreas Himberger
Leiter Indirekter Einkauf Europa, Roche Diagnostics International Ltd.