

„Der Einkauf kann HR den Rücken freihalten“

Als Kopf der Personalberatung Talent-net und langjähriger Manager kennt Hugo Ecksele die Befindlichkeiten von HR und Einkauf gleichermaßen. Ein Gespräch über eine nie konfliktfreie, aber chancenreiche Beziehung.

► **Personalwirtschaft: Herr Ecksele, welche Schnittstellen sehen Sie zwischen HR und Einkauf?**

Hugo Ecksele: Die Schnittstelle ergibt sich aus den Aufgaben. Der Einkauf ist verantwortlich für die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen, HR für die Rekrutierung und Entwicklung qualifizierter Mitarbeiter. Das schließt den Einsatz externer Dienstleister ein. Sobald diese eingeschaltet werden, müssten HR und Einkauf zusammenarbeiten. Die Aufgabenverteilung dabei ist klar: HR definiert die Anforderungen und schlägt bereits bekannte Dienstleister vor. Im Idealfall ergänzt der Einkauf nach Rücksprache diese Liste und verhandelt dann Verträge. Die Auswahl der Dienstleister muss dann eine Gemeinschaftsaufgabe sein.

Wo hakt es Ihrer Erfahrung nach am häufigsten bei der Zusammenarbeit?

Wenn beide unterschiedlicher Meinung sind, würde ich das nicht als Haken bezeichnen. Es ist qua Aufgabe nötig, dass sie untereinander auch hart verhandeln, um zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen. Ein Problem ist aber oftmals die mangelnde Abstimmung. Der Grund dafür ist aus unserer Erfahrung meist mangelnde Kompetenz oder mangelnde Zeit – auf der einen oder anderen Seite.

Wie äußert sich das?

Auf Einkaufsseite ist die Beschaffung von HR-Dienstleistungen in vielen Unternehmen ein Stiefkind. Das ändert sich zwar langsam, aber der Bereich ist auch heute meist schlecht ausgestattet – es fehlt an Spezialisten. Die Mitarbeiter auf HR-Seite sind wiederum häufig in operative Tätigkeiten eingebunden, ihnen fehlt die Zeit für strategische Fragen und langfristige Planung. Daher kommt es vor, dass sie kurzfristig reagieren müssen und sich direkt an einen potenziellen Dienstleister wenden, den sie – plakativ ausgedrückt – gegoogelt haben.

Wie könnte man es besser machen?

Als Personalberater erleben wir sehr positive Beispiele. Dann sitzen wir mit Einkauf und HR an einem Tisch und regeln Verantwortlichkeiten und Abläufe vertraglich. Idealerweise sollte die operative Abwicklung in beiden Funktionen durch schnelle digitalisierte Prozesse unterstützt werden, die die Mitarbeiter von administrativen Dingen befreien und ihnen Zeit geben für die strategischen Aufgaben. Die Umstellung kann allerdings gerade in der Anfangsphase zu einer Doppelbelastung für die betroffenen Mitarbeiter führen und bedarf eines guten Change Managements.



Foto: Talent-net

Hugo Ecksele ist geschäftsführender Gesellschafter von Talent-net. Die Personalberatung hat sich auf die Rekrutierung und Entwicklung von Fach- und Führungskräften in Einkauf, Logistik und Supply Chain spezialisiert. Der promovierte Physiker besitzt mehr als 30 Jahre Managementenerfahrung, unter anderem als CPO bei Deutsche Post DHL.

Welche Maßnahmen könnten die Zusammenarbeit grundsätzlich fördern?

Nötig ist eine regelmäßige Abstimmung. Als Basis braucht es Standardverträge und Preferred-Supplier-Listen. Über sie muss man sich immer wieder austauschen, ebenso wie über eventuelle neue Anforderungen, denn sie ändern sich ständig.

Gibt es überhaupt ein grundlegendes Verständnis für die Position des Gegenübers?

Daran mangelt es. Im Einkauf fehlt es oft an einer Businesspartner-Mentalität gegenüber HR. Dort wiederum ist eine Voreingenommenheit gegenüber dem Einkauf zu spüren: Er versteht angeblich häufig gar nicht, wie HR tickt und was dort benötigt wird. Viele Personalern haben aber verstanden, dass der Einkauf ihnen mit seinem Vertrags-Know-how und seinen Marktkenntnissen den Rücken freihalten kann.

Wie kann man beide zu Teamplayern machen?

Ich habe dieses Problem in mehreren Unternehmen, für die ich tätig war, so gelöst, dass ich einen erfahrenen Manager aus dem HR-Bereich – mit seinem Einverständnis – in den Einkauf geholt habe. Er bekam dort die Verantwortung übertragen, den Einkauf von HR-Dienstleistungen aufzubauen – in enger Zusammenarbeit mit den Personalern. So verfügte er von Anfang an über die nötigen Kontakte, und er sprach die Sprache von HR. Für einen solchen Austausch müssen aber beide Seiten bereit sein. (ds) ■