

vom staubfänger zum influencer

die neue rolle des personalwesens

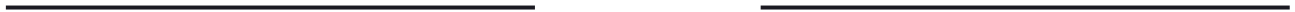
*Unternehmenserfolg durch modernes
People & Culture Management*

dr. people & culture
schmechta

strategien • strukturen • systeme

Copyright Dr. Ralf Schmechta
Rietberg 2025

Dr. Schmechta – People & Culture,
Stukemeyerstraße 32, 33397 Rietberg



Dr. Ralf Schmechta

vom staubfänger zum influencer

die neue rolle des personalwesens

*Unternehmenserfolg durch modernes
People & Culture Management*

Das Management Workbook
für modernes People & Culture Management



dr. people & culture
schmechta

strategien • strukturen • systeme

www.dr-schmechta.com | info@dr-schmechta.com

dr. people & culture
schmechta

Vorwort

Stellen Sie sich vor, Sie hätten in Ihrem Team Menschen, die nicht nur ihre Aufgaben erfüllen – sondern mit Ihnen denken, gestalten und wachsen. **Persönlichkeiten, die mit Leidenschaft an Ihrer Seite stehen, Ihre Ziele zu ihren eigenen machen** und den entscheidenden Unterschied im Wettbewerb auslösen.

Klingt verlockend? Dann fragen Sie sich: Wie oft finden Sie solche Menschen – und wie bewusst gestalten Sie die Rahmenbedingungen, damit sie bleiben und wirken können? Denn wahre Leistungsträger erkennt man nicht nur an Lebensläufen oder Zertifikaten, sondern an Mut, Kreativität, Eigenverantwortung – und dem Willen, neue Wege zu gehen.

Mit den richtigen Talenten auf den entscheidenden Schlüsselfunktionen lassen sich alle unternehmerischen Herausforderungen meistern – egal ob es um Wachstum, Kulturwandel, Digitalisierung oder Krisenbewältigung geht. Die Frage ist nur: Wie finden und halten Sie diese Menschen? Und wie schaffen Sie ein Umfeld, in dem sie ihr volles Potenzial entfalten können?

Vielleicht sagen Sie: „*Unser Team funktioniert – wir sind bereit für die Zukunft.*“ Großartig! Dann werden Sie in diesem Buch viele Impulse finden, die Ihre Stärken weiter ausbauen. Oder Sie denken: „*Wir sind gut – aber da geht noch mehr.*“ Dann lade ich Sie ein, hier weiterzulesen.

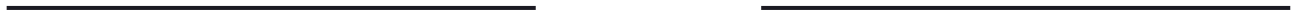
Dieses Buch ist kein theoretisches HR-Lehrwerk, das in der Schublade verstaubt. **Es ist ein Workbook – geschrieben aus der Praxis für die Praxis.** Für Entscheiderinnen und Entscheider, die HR nicht als Verwaltungsaufgabe, sondern als strategischen Motor für Wachstum, Kulturwandel und Transformation begreifen.

Ich zeige Ihnen, wie Sie mit klaren Personalstrategien, effizienten Prozessen und einer gelebten Unternehmenskultur nicht nur die richtigen Talente gewinnen und auf den Schlüsselpositionen einsetzen, sondern **Ihre Organisation zugleich widerstandsfähiger, innovativer und profitabler machen.**

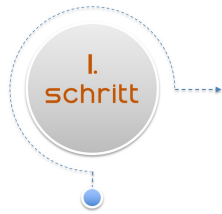
Wenn Sie bereit sind, HR als das zu sehen, was es im Kern ist – der mächtigste Hebel für nachhaltigen Unternehmenserfolg – dann lesen Sie weiter...



Ihr Ralf Schmechta



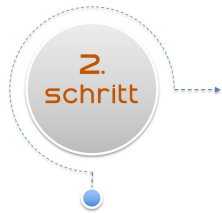
⊙	„Staubfänger Personalabteilung“ oder „Influencer People- & Culture Management“?	3
⊙	Herausforderungen erkennen – Zukunft gestalten!	9
⊙	Das People & Culture Transformationskonzept	17
⊙	Wem nutzt das People & Culture Transformations-Management?	23



Personalbereiche strategisch positionieren

Wie ist mein Unternehmen strukturiert und was ist die richtige Stellung und Aufgabe des Personal- & Organisationsbereichs?

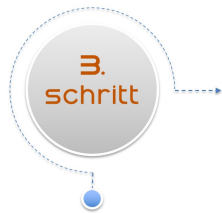
●	P&C – in der Unternehmens DNA	29
●	P&C – Stellung und Aufgabe	39
●	Der Mitarbeiterlebenszyklus	49



Mitarbeitende zielgerichtet auswählen

Wie sieht der perfekte Mitarbeitende für mein Unternehmen aus und wie wähle ich den/die Richtigen?

●	Das Kompetenzmodell	59
●	Funktionslevel & Stellenbeschreibung	69
●	Rekrutierungsprozess	77



Talente effizient managen

Wo sind die Talente in meiner Organisation und wo/wie setze ich sie effizient und nachhaltig ein?

●	Performance Management	83
●	Risikoanalyse & Nachfolgeplanung	91
●	Talentpools und Wissensmanagement	99

⊙	Künstliche Intelligenz im Personalwesen	107
⊙	Unternehmerische Selbsteinschätzung	119
⊙	Dr. Schmechta - People & Culture	123

Kapitel 01: Staubfänger Personalabteilung oder Influencer People- & Culture Management?

Wenn ich mir die letzten zwei Jahrzehnte im Personalmanagement betrachte, kommt es mir manchmal vor wie ein Spielfilm in zwei Teilen:

Teil eins: Das Personalbüro – still, korrekt, verwaltend.

Teil zwei: Der Aufbruch – neue Wege, mutige Ideen, echte Kulturarbeit.

In Teil eins gab es **People and Culture Management** in der heutigen Form noch nicht – man sprach noch von „dem Personalbüro“ oder „der Personaladministration“. Es gab weder das Internet wie wir es heute kennen noch Smartphones oder gar Home-Office und digitale Meetings. Wir befinden uns also in den späten 90er Jahren des letzten Jahrhunderts.

Zu dieser Zeit lag der Schwerpunkt der Personalarbeit in den vorwiegend verwaltenden Aufgaben wie Vertragsgestaltung, Abrechnung, Kündigung und Betriebsrats-Arbeit...

Das Personalwesen war eine klassische Umsetzungsabteilung der man Aufgaben gab und von der man erwartete, dass diese Aufgaben möglichst schnell und fehlerfrei *abgearbeitet* werden. Der Personalbereich war zu diesem Zeitpunkt weit entfernt von den innovativen und kreativen People & Culture Business Bereich wie er heute gefordert wird.

Jetzt wird vielleicht der ein oder andere von Ihnen bereits sagen:

„STOP – ich will nicht über die Vergangenheit von HR sprechen – mich interessiert die Zukunft von HR!“

🕒 **Die Vergangenheit von HR ist leider noch in sehr vielen Unternehmen auch die Gegenwart und ganz erschreckend – oftmals auch die Zukunft von HR!**

Besonders der Personalbereich, der die Kultur und den Erfolg eines Unternehmens wesentlich gestalten kann und auch sollte, ist leider häufiger als man glaubt im letzten Jahrhundert stecken geblieben!

Zum Glück ist es noch nicht zu spät es richtig zu machen!

Customer Journey

Paradigmenwechsel

Herausforderungen

P&C Konzept-Lösungen

P&C Nutzen

1. schritt
P&C DNA
P&C Stellung
MLZ

2. schritt
Kompetenzen
Funktionslevel
Rekrutierung

3. schritt
Performance
Risikoanalyse
Talentpools

KI in HR

Selbsteinschätzung

Dr. Schmechta – P&C

Die Wende: HR als strategischer Partner!

In meiner Rolle als **Berater für People & Culture Management** habe ich einige Unternehmen kennengelernt, bei denen die Personalbereiche auch heute noch primär administrative Umsetzungsabteilungen mit eher verwaltenden als gestaltenden Personalverantwortlichen sind – wie wir sie aus dem letzten Jahrhundert her kennen.

Ich spreche aus Erfahrung und sicherlich auch vielen Personalverantwortlichen und deren Vorgesetzten aus dem Herzen, wenn ich behaupte, dass es nicht unsere Rolle ist der **administrative Staubfänger in einem Unternehmen** zu sein, sondern dass wir einen wesentlich höheren Wertbeitrag leisten können, wenn wir als **innovativer Sparring Partner auf Augenhöhe** und gemeinsam mit der Unternehmensleitung die **Kultur, die Struktur und die Prozesse** unserer Unternehmen proaktiv gestalten und effizient umsetzen.

Unsere Rolle als Personalverantwortliche sollte es sein, den Finger stets am Puls der Zeit zu haben, Trends zu erkennen, die Stimmung und die Bedürfnisse der Belegschaft zu spüren und ein neues Denken und sich daraus ergebende neue Wege für das Unternehmen aufzuzeigen. Kurz gesagt, **wir Personaler aus Leidenschaft sollten als geschätzter Influencer das Unternehmensgeschehen und den Unternehmenserfolg aktiv mitgestalten!**

Die Realität: Wo steht HR heute?

Wenn ich in meiner Rolle als Personal-, Organisations- und Kulturberater zu einem neuen Unternehmen komme, frage ich als erstes die Führungskräfte und Mitarbeitenden nach der Art und Weise der Zusammenarbeit mit der Personalabteilung. In vielen Fällen höre ich dann Aussagen wie:

"Unsere Personalabteilung? Die sehe ich genau dreimal: Beim unterzeichnen meines Arbeitsvertrags, bei Fragen zu meiner Gehaltsabrechnung und wenn ich das Unternehmen verlasse." Und...

"Ich mache meine Personalplanung selbst – die HR-Abteilung kann mir dabei ohnehin nicht helfen."

Das zeigt: Viele Unternehmen nutzen das Potenzial ihrer HR-Bereiche nicht so wie sie es könnten und wie sie es sollten. **Die HR-Bereiche werden oft als "angestaubte Sachbearbeitung" wahrgenommen**, mit nur wenig Methodenwissen und geringen Kenntnissen über die Aufgaben, Ziele und Herausforderungen der einzelnen Fachbereiche eines Unternehmens. Dieses Bild der HR-Bereiche ist leider noch immer weiterverbreitet, als man glaubt - dabei könnte HR so viel mehr leisten! Inzwischen überraschen mich derartige Aussagen auch nicht mehr wirklich. Schließlich ist ja oftmals genau das der Grund, warum ich diese Unternehmen begleite und berate.

Zukunftsperspektive: HR als Unternehmens-Influencer!

Ich will hier aber nicht alle Personalbereiche über einen Kamm scheren – es geht auch anders. Schließlich war ich selbst mehr als fünfundzwanzig Jahre lang in Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen dafür verantwortlich ein modernes People & Culture Business aufzubauen und den Personal- und Organisationsbereich als qualifizierten Business- oder Strategiepartner zu etablieren.

Ein moderner People & Culture Bereich kann und muss so viel mehr tun als klassische Personalarbeit. Man beachte, dass inzwischen die **Organisationsentwicklung** als neuer Bereich einem modernen Personalmanagements zugeordnet wurde und neuerdings sogar auch die **Entwicklung und Gestaltung der Unternehmenskultur**. Sicherlich gehört die klassische Personalarbeit weiterhin zum Tagesgeschäft – sie ist das „Pflicht-Programm“ eines jeden Personalbereiches. **Wenn Arbeitsverträge fehlerhaft sind und die Lohn- & Gehaltsabrechnung nicht stimmt, dann braucht sich keine Personalleitung Gedanken über das „Kür-Programm“ zu machen.**

Daher mein Appell an alle Personalverantwortlichen: **Bauen Sie sich starke Teams auf**, die ein fehlerfreies Pflichtprogramm sicherstellen, installieren Sie Kontroll- und Sicherungsmechanismen um HR- Prozesse standardisiert und automatisiert abzuwickeln und kümmern Sie sich erst dann – wenn alles läuft und das Vertrauen in den HR-Bereich gefestigt ist – selbst und persönlich um das „Kür-Programm“.

Ich höre schon die Stimmen meiner Leser, die jetzt rufen:

„Ja, alles leichter gesagt als getan. Ich habe schon so oft meinem Chef vorgeschlagen, was wir anders machen könnten, aber er hat gar nicht zugehört und es interessiert ihn auch nicht wirklich. Was soll ich denn sonst noch tun damit ich gehört werde?“ – und genau das ist die Schlüsselfrage!



Wenn Ihr HR-Bereich lediglich abwartet und nach Vorgabe verwaltet, statt eigenverantwortlich und mutig Trends und neue Wege aufzuzeigen, dann wird Ihr Unternehmen langfristig an Attraktivität und auch an Innovationskraft verlieren!

So ist beispielsweise ein bedeutender Trend der Zukunft die Einführung von „**Skills-Based Hiring & Development**“. Unternehmen setzen zunehmend darauf, Mitarbeitende nicht nur nach formellen Abschlüssen, sondern nach ihren Fähigkeiten einzustellen und weiterzuentwickeln. Laut einer Studie von LinkedIn aus dem Jahr 2023 geben 75 % der Unternehmen an, dass sie verstärkt auf Fähigkeiten statt auf Abschlüsse achten. Dies hat enorme Auswirkungen auf Recruiting, interne Karrierepfade und Weiterbildungsstrategien.

Ein moderner People & Culture Bereich muss diesen Wandel aktiv steuern und sicherstellen, dass Unternehmen die **richtigen Talente anziehen und bestehende Mitarbeitende kontinuierlich weiterqualifizieren.**

Die Zeit der Verwaltung ist für immer vorbei!

Modernes People- & Culture Management kann und muss sich als gefragter und geschätzter Business-Partner – quasi als Influencer und Trendscout im Unternehmen positionieren.

Dazu braucht es drei essenzielle Voraussetzungen:

1. Eine starke Führungspersönlichkeit in der HR-Leitung!

Der/die Personalverantwortliche muss eine erfahrene und unternehmerisch denkende Persönlichkeit sein, die es schafft auf Basis natürlicher Autorität und ausgeprägter Empathie **auf Augenhöhe mit den Fach- & Führungskräften sowie dem Management** zusammen zu arbeiten.

2. Analytische Kompetenz & Trendscoutfähigkeiten!

Die Personalleitung muss eine starke intrinsische Motivation sowie analytische und konzeptionelle Befähigung mitbringen, um die Trends der Zeit und des Marktes zu erkennen und daraus notwendige Handlungsempfehlungen für das Unternehmen abzuleiten. **Hierbei ist fachbereichsübergreifendes Wissen gefragt.**

3. Enge Zusammenarbeit mit dem Management!

HR darf nicht isoliert agieren, sondern muss als zentraler Treiber der Unternehmensstrategie wahrgenommen werden. Die wichtigste Voraussetzung hierfür ist die Erkenntnis der Unternehmensleitung **die Ressource Personal und deren professionelles Management als wichtigste Investition in die Zukunft des Unternehmens zu betrachten.**

Das heißt, der Personalbereich und die Geschäftsführung müssen die gleichen Ziele verfolgen und sich als **wertschätzende Partner auf Augenhöhe** begegnen, um die kleinen, aber auch großen Herausforderungen des Unternehmens zu stemmen.

- 🕒 **Moderne HR-Arbeit bedeutet, das Unternehmen aktiv mitzugestalten. Die Rolle des Personalbereichs muss sich von der reinen Administration hin zur strategischen Beratung entwickeln. HR kann und muss ein echter Influencer für den Unternehmenserfolg sein!**

Die 5 Essentials – Personalmanagement im Wandel

Wie ist die Situation in Ihrem Unternehmen?



Was ist der Grund?

⊙ **Positionierung als Business Partner:**

Sitzt HR am Tisch der Unternehmensleitung – oder noch immer im Hinterzimmer?

☐ ☐ ☐

⊙ **Konsequente Professionalisierung:**

Kann HR das Pflichtprogramm exzellent umsetzen und die Kür mutig gestalten?

☐ ☐ ☐

⊙ **Führung durch Kultur:**

Hat HR Verantwortung, Werte zu definieren, vorzuleben und im Alltag zu verankern?

☐ ☐ ☐

⊙ **Persönliche Wirkkraft:**

Ist die **HR-Leitung** noch Verwalter – oder ein Leader, der inspiriert, befähigt und verbindet?

☐ ☐ ☐

⊙ **Einfluss durch Daten:**

Basieren unsere HR-Entscheidungen auf fundierten Analysen, statt auf Bauchgefühl?

☐ ☐ ☐

vom staubfänger zum influencer

die neue rolle des personalwesens

Dieses Workbook ist Ihr praxisnaher Kompass für modernes People & Culture Management. Dr. Ralf Schmechta zeigt hier, wie HR vom reinen Verwaltungsapparat zum strategischen Motor für Wachstum, Transformation und Kulturwandel wird – und warum das über den Erfolg oder Misserfolg Ihres Unternehmens entscheidet.

Mit klaren Strategien, erprobten Methoden und frischen Impulsen aus über 20 Jahren gelebter Topmanagement-Praxis erfahren Sie, wie Sie:

- ⊙ die vier großen Herausforderungen des unternehmerischen Mittelstands meistern
- ⊙ die richtigen Talente finden, entwickeln und langfristig binden
- ⊙ Ihre Unternehmenskultur gezielt gestalten
- ⊙ Digitalisierung und künstliche Intelligenz sinnvoll und wirksam einsetzen
- ⊙ den Personalbereich als echten Business Partner auf C-Level etablieren

Dieses ist kein theoretisches Lehrbuch – sondern ein Werkzeugkasten voller praxiserprobter Lösungen, geschrieben von einem Praktiker für Praktiker. Für alle, die HR neu denken und somit ihr Unternehmen zukunftsfähig machen wollen.