

Personalarbeit im Mittelstand

STUDIE. Personalmanagement in kleinen und mittelgroßen Betrieben kennt drei Ausprägungen. Worin sie sich unterscheiden, zeigt eine umfassende Erhebung.

Von **Thomas Bartscher** und **Ralf Mielke**

Kleine und mittelständische Unternehmen sind in unterschiedlichen Märkten tätig. Ihre Produkte beziehungsweise Dienstleistungen sowie ihre Prozesse bedienen sich unterschiedlich ausgereifter Basis-Innovationen. Auch weichen die Regelungsmechanismen der Märkte (Marktusancen) mehr oder weniger stark voneinander ab. Sowohl bei den Basis-Innovationen (Technologien, Verfahrensweisen), als auch bei den Marktusancen lassen sich Unterschiede im Schwierigkeitsgrad und in der Veränderungsrate feststellen. Es gibt einerseits Basis-Innovationen und Marktusancen,

die relativ leicht zu erlernen und zu beherrschen sind; andererseits gibt es aber auch solche, die ein umfangreiches und langwierig zu erlernendes Know-how voraussetzen. Ebenso lassen sich die Basis-Innovationen und Marktusancen danach unterscheiden, inwieweit sie eine hohe oder eher niedrige Innovations-/Veränderungsrate aufweisen. Aufbauend auf diesen Überlegungen können damit drei typische Marktformen voneinander abgegrenzt werden: komplexe Märkte, anspruchsvolle Märkte und einfach-strukturierte Märkte (siehe Abbildung).

Personalarbeit in komplexen Märkten

Komplexe Märkte sind zum einen durch Hightech-Produkte oder -Dienstleistun-

gen beziehungsweise Hightech-Prozesse zu kennzeichnen und zum anderen dadurch, dass die Abwicklung von Transaktionen (zum Beispiel Kauf/Verkauf von Produkten/Dienstleistungen) und die administrativen Back-Office-Prozesse sehr aufwendig sind und spezifisches Know-how benötigen. Zusätzlich ist die Veränderungsrate hoch ausgeprägt. In solchen Märkten sind die Anforderungen an Unternehmensführung und Mitarbeiter besonders hoch. Einerseits sind höchste Anforderungen an die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen zu stellen; gefordert sind unter anderem Interdisziplinarität, Internationalität, Teamfähigkeit, analytisches und unternehmerisches Denken.

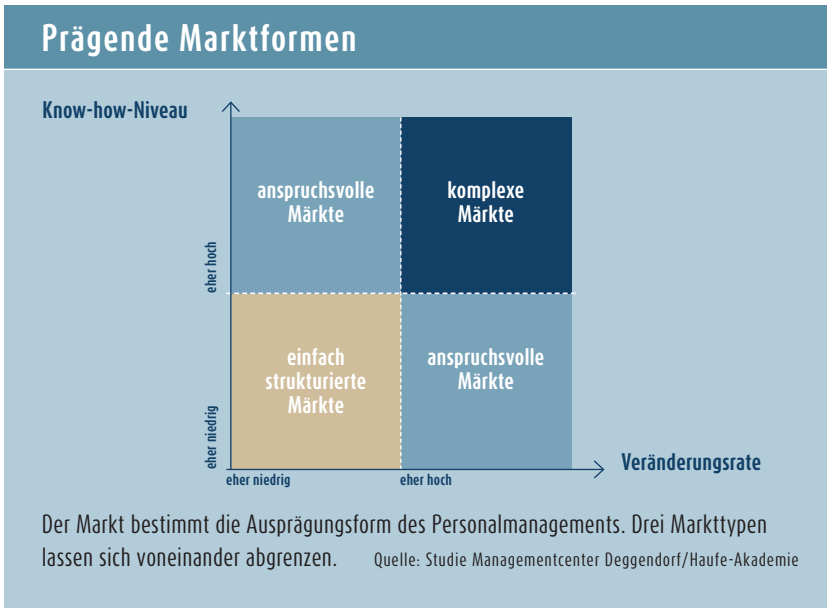
Andererseits sind die Kompetenzfelder permanent weiter zu entwickeln und um neuartige Kompetenzfelder zu ergänzen. Deshalb sind Lernbereitschaft und Veränderungsfähigkeit ebenfalls bedeutsame Dimensionen, die die Arbeitsverhältnisse in diesen Unternehmen kennzeichnen.

An das Personalmanagement werden unter solchen Rahmenbedingungen hohe und höchste Anforderungen gestellt. Besonders bedeutsam sind Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalführung und Mitarbeiterbindung einerseits und die Beratung der Unternehmensleitung bei Organisationsentwicklungsprozessen andererseits.

Notwendig ist also eine Ausgestaltung des Personalmanagements gemäß dem Typus „beratendes und begleitendes Personalmanagement“. Die administrativen personalwirtschaftlichen Basisprozesse



Hierbei handelt es sich um Blindtext anstelle des späteren Textes handelt es sich hierbei um.



werden hier vorausgesetzt (aber nicht besonders honoriert). Beratend meint in diesem Zusammenhang, dass die Personalmanager als interne Berater für das (Top-)Management fungieren, wenn es um Fragen der Organisationsentwicklung und in diesem Zusammenhang um Fragen der Gestaltung und Implementierung von Veränderungs-Architekturen/-Prozessen geht. Begleitend meint in diesem Zusammenhang, dass die Personalmanager von den Führungskräften angesprochen werden, wenn diese nach Unterstützung für sich selbst (zum Beispiel Persönlichkeitsentwicklung, Coaching) fragen oder aber um Unterstützung in typischen Führungssituationen bitten (zum Beispiel Führungsinstrumente, Weiterbildung).

Personalarbeit in einfach strukturierten Märkten

Einfach strukturierte Märkte sind zum einen durch einfache Produkte/Dienstleistungen des täglichen Bedarfs beziehungsweise einfach strukturierte und schnell zu erlernende Prozesse zu kennzeichnen und zum anderen dadurch, dass die Abwicklung von Transaktionen (zum Beispiel Kauf/Verkauf von Zwi-

schenprodukten, Produkten, Dienstleistungen) und die administrativen Back-Office-Prozesse wenig aufwendig sind und kaum spezifisches Know-how benötigen. Auch ist die Veränderungsrate in den beschriebenen Dimensionen eher gering ausgeprägt. Da sich Unternehmen in einfach strukturierten Märkten kaum noch über Qualität differenzieren können, wird letztlich der das Geschäft machen, der zum günstigsten Preis anbieten kann. Dies wiederum bedeutet, dass die unternehmensinternen Prozesse möglichst schlank zu halten sind und dass die Ressourcenbeschaffung und der Ressourceneinsatz möglichst kostengünstig erfolgen müssen. Aufgrund der einfach strukturierten und schnell zu erlernenden Prozesse sind die Anforderungen insbesondere an die Fach- und Methodenkompetenzen der Mitarbeiter eher gering. Die meisten Handgriffe sind durch neueingestellte Mitarbeiter schnell zu erlernen, so dass es wenig unternehmensspezifischen Wissens bedarf, um in kurzer Zeit arbeitsfähig zu werden. Bei Bedarf kann das Unternehmen relativ einfach und schnell neue Mitarbeiter einstellen, von denen es sich dann auch wieder trennt,

wenn die Leistungserwartungen von diesen nicht erfüllt werden beziehungsweise wenn diese aufgrund geringer Kunden-Nachfrage nicht mehr „benötigt“ werden.

Vom Personalmanagement wird unter solchen Rahmenbedingungen erwartet, dass die verwaltungsorientierten Basisprozesse reibungslos funktionieren. Es ist jeweils nach einer einfachen und gängigen Lösung bei den personalwirtschaftlichen Aufgaben zu suchen. Häufig wird auf der Basis von Checklisten und Verträgen gearbeitet. Das Personalmanagement ist hier eher „Erfüllungsgelhilfe“ der Unternehmensleitung und der Führungskräfte, in dem es diese von den personalverwaltungsbezogenen Basisprozessen im Rahmen ihrer Führungsarbeit entlastet. Daher sprechen wir in diesem Zusammenhang auch vom Typus des „administrierenden Personalmanagements“. Gerade der durch die Marktsituation bedingte hohe Kostendruck wird verhindern, dass weiterführende personalwirtschaftliche Dienstleistungsprozesse aufgebaut werden. Jeder Gestaltungsvorschlag, der über die administrativen Basisprozesse hinausreicht, wird die Frage provozieren: „Wozu braucht’s das?“

Personalarbeit in anspruchsvollen Märkten

Anspruchsvolle Märkte sind dadurch gekennzeichnet, dass eine der beiden Dimensionen entweder das „Know-how-Niveau“ oder die „Veränderungsrate“ stark ausgeprägt ist. Beide Marktsituationen erfordern vor allem professionelle Prozesse. Dies gilt ebenso für die Abwicklung von Transaktionen und die administrativen Back-Office-Prozesse. In solchen Märkten sind die Anforderungen an die Unternehmensführung und an die Mitarbeiter hoch – aber über standardisierte Prozesse beherrschbar. Es werden klar definierte Anforderungen an die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen gestellt. Auch ist definiert, in welchen Kompetenzfeldern sich die

Mitarbeiter weiterqualifizieren müssen. Lernbereitschaft und ein professionelles Berufsethos sind bedeutsame Dimensionen, die die Arbeitsverhältnisse in den Unternehmen kennzeichnen, die in anspruchsvollen Märkten tätig sind.

Die Anforderungen an das Personalmanagement sind unter diesen Rahmenbedingungen von mittlerer bis hoher Güte. Von besonderer Relevanz sind die Prozesse: Personalgewinnung, Performance Management, Personalentwicklung, Personalführung und Mitarbeiterbindung. Wir sprechen hier von einer Ausgestaltung gemäß dem Typus „professionalisiertes Personalmanagement“. Die administrativen personalwirtschaftlichen Basisprozesse werden hier vorausgesetzt und müssen bei vertretbarem Mitteleinsatz gewährleistet werden. Darüber hinaus begleiten die Personalmanager Führungskräfte und ausgewählte Mitarbeitergruppen (High-Potentials), wenn diese nach Unterstützung für sich selbst (zum Beispiel Persönlichkeitsentwicklung, Coaching) fragen oder aber um Unterstützung in typischen Führungssituationen bitten. Je nach Standing der Personalmanager werden auch grundständige Beratungsangebote zum

Beispiel im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen anzubieten sein.

Die Studie „Personalmanagement 2006 – Chancen für den Mittelstand“, die das Managementcenter Deggendorf gemeinsam mit der Haufe Akademie durchgeführt hat, bestätigt die bisherigen Überlegungen. Insbesondere ermöglicht die Studie einen Blick auf zwei „Typen“ des Personalmanagements im Mittelstand: Das „beratende und begleitende Personalmanagement“ und das „administrierende Personalmanagement“. Die Studie wurde im Juni 2006 als anonyme Online-Befragung durchgeführt, an der sich 449 Personaler deutschlandweit beteiligt haben. Die Dauer für die Beantwortung des Fragebogens belief sich im Schnitt auf 25 Minuten.

Zwei Personaler-Typen

Der „beratende und begleitende Personaler“ spiegelt die Anforderungen komplexer Märkte wider. Er beschäftigt sich häufig mit Themen wie Personalstrategie und Beratung der Unternehmensleitung. Der Anteil an administrativen Tätigkeiten ist bei diesem Personaltypus stark unterrepräsentiert. Etwa 17 Prozent der an der vorliegenden Untersuchung teil-

nehmenden Unternehmen sind diesem Typus zuzuordnen.

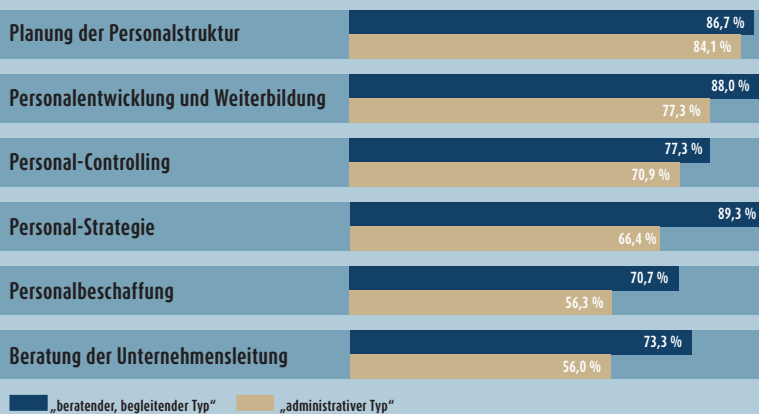
Beim „administrierenden Typus“ ist es genau umgekehrt. Hier beschäftigt man sich häufig mit administrativen Tätigkeiten und wenig mit strategischen Themenstellungen oder der Beratung der Unternehmensleitung. „Administrierende Personaler“ korrespondieren mit den Anforderungen, wie sie für einfach strukturierte Märkte beschrieben wurden. Fast jeder dritte Personaler (29 Prozent) ist in der vorliegenden Studie diesem Typus zuzuordnen.

Der „administrierende Personalertyp“ ist vorwiegend in kleineren Unternehmen und kleinen Abteilungen zu finden, in denen generalistische Fähigkeiten gefragt sind. So ist die Ein-Mann-Personalabteilung dreimal häufiger mit dem „administrierenden Typus“ besetzt, als mit dem „beratenden, begleitenden Typus“. Demgegenüber arbeitet fast jeder fünfte „beratende/begleitende Typ“ in Abteilungen mit mindestens elf Mitarbeitern.

Da die Größe der Personalabteilungen mit der Unternehmensgröße korreliert, ist es nachvollziehbar, dass mit 29 Prozent ein großer Anteil der „beratenden, begleitenden Typen“ in Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern tätig ist. Die „administrierenden Typen“ sind hingegen nur zu zwölf Prozent in Unternehmen dieser Größenordnung zu finden.

Aus- und Weiterbildung spielt für die „beratenden, begleitenden Personalertypen“ aufgrund der höheren Anforderungen eine bedeutend größere Rolle als für die „administrierenden Personalertypen“. 76 Prozent der „beratenden, begleitenden Personalertypen“ schreiben der Aus- und Weiterbildung einen hohen Stellenwert im eigenen Unternehmen zu. Dieser Trend verstärkt sich sogar für die Zukunft, denn über 55 Prozent der „beratenden“, gegenüber knapp 40 Prozent der „administrierenden Personalertypen“ schreiben der Aus- und Weiterbildung sogar eine deutliche Zunahme der Bedeutung zu. Daran wird deutlich, dass

Tätigkeitsschwerpunkte verschiedener Personalertypen



Die Studie „Personalmanagement 2006 – Chancen für den Mittelstand“ unterscheidet zwei Personalertypen.

Quelle: Studie Managementcenter Deggendorf/Haufe-Akademie

www.personal-magazin.de

Eine ausführliche Darstellung aller Ergebnisse der Studie „Personalmanagement 2006 – Chancen für den Mittelstand“, die das Managementcenter Deggendorf in Zusammenarbeit mit der Haufe-Akademie durchgeführt hat, finden Sie auf unserem Online-Portal unter „Neu im November“.

in Zukunft eben kein Nachholbedarf von Unternehmen wirksam wird, die sich bisher weniger um Aus- und Weiterbildung gekümmert haben. Es setzt ein Verstärkungsprozess ein, der die Schere zwischen aus- und weiterbildungsaktiven Unternehmen verstärkt.

Trends der Zukunft

Betrachtet man die Trends, die für die Zukunft zu erwarten sind, über alle Befragten hinweg, sind die am stärksten zunehmenden Aufgabenbereiche

- die Planung der Personalstruktur,
- Personalentwicklung und Weiterbildung sowie
- Personal-Controlling.

Interessante Unterschiede werden dort deutlich, wo die Personalertypen differenziert analysiert werden. Strategie, Entwicklung und Beratung steht bei den „beratenden, begleitenden Personalertypen“ im Vordergrund, während die „administrierenden Personalertypen“ ihren Schwerpunkt eher bei den Planungsaktivitäten legen. Während Mitarbeiterführung für beide Personalertypen eine zentrale Rolle spielt, wenn auch auf einem unterschiedlichen Niveau, werden die Themen Coaching und Personalbeurteilung vorwiegend in komplexen Märkten, somit für die „beratenden, begleitenden Personalertypen“ eine stark zunehmende Bedeutung haben.

Arbeitszeitgestaltung und Leistungskennzahlen haben in der Zukunft einen ähnlichen Stellenwert. Das gilt sowohl für die „administrierenden Personalertypen“ als auch für die „beratend, begleitenden Personalertypen“. Ein deutlicher Unterschied ist bei den Vergütungsmodellen zu erkennen. Glauben circa 37 Prozent der „administrierenden Personalertypen“ an die Zunahme der Bedeutung von Vergütungsmodellen, sind es bei den „beratend, begleitenden Personalertypen“ circa 64 Prozent.

Während bei der Gesamtbetrachtung der Stellenwert der Managementkonzepte eher gering ausfällt, zeigt sich im Detail, dass die Bedeutung aller untersuchten Managementkonzepte von den „beratenden, begleitenden Personalertypen“ viel höher eingeschätzt wird, als von den „administrierenden Personalertypen“. Das trifft insbesondere auf die Themen Talentmanagement, Wissensmanagement und lebenslanges Lernen zu – Themen, die bei zunehmender Komplexität und höheren Anforderungen ständig an Stellenwert gewinnen.

Fazit: Differenzierung tut not
Vor dem Hintergrund der aktuellen Studienergebnisse lassen sich deshalb nachfolgende Behauptungen aufstellen. Erstens: Die Unternehmen des Mittelstandes unterscheiden sich zum Teil erheblich untereinander. Sie lassen sich unterschiedlichen Marktsegmenten zuordnen. Diese Marktsegmente können unter anderem über typische Basis-Innovationen und über typische Marktansätzen charakterisiert und voneinander abgegrenzt werden.

Fazit: Differenzierung tut not

Zweitens: In jedem Marktsegment kommt es zu einer typischen Ausdifferenzierung der Arbeitsverhältnisse. Die Arbeitnehmer sehen sich je Marktsegment spezifischen Anforderungen an ihre Leistungsbereitschaft und die von ihnen zu erbringenden Leistungen gegenüber.

Drittens: Die Ausdifferenzierung der Arbeitsverhältnisse hat je Marktsegment auch unterschiedliche Anforderungen an das Personalmanagement in den dort zuzuordnenden kleinen und mittelständischen Unternehmen zur Folge.

Viertens: Je nach Marktsegment sind neben den administrativen personalwirtschaftlichen Basisprozessen auch zusätzliche personalwirtschaftliche Dienstleistungsprozesse festzustellen (Begleitung/Unterstützung der Führungskräfte im Führungsalltag, Beratung des Top-Managements bei Veränderungsprozessen).

Fünftens: Je anspruchsvoller die Arbeitsverhältnisse sind, um so anspruchsvoller sind die Anforderungen an das Personalmanagement, umso mehr Handlungsfelder des Personalmanagement werden bedeutsam und umso mehr und gegebenenfalls anspruchsvollere personalwirtschaftliche Maßnahmen und Dienstleistungsprozesse sind in der Praxis feststellbar.

Übrigens: Der Zukunftsausblick der befragten Personalierer wird von der eigenen, derzeitigen Tätigkeit stark beeinflusst. Denn vielfach wird von den eigenen Zukunftsanforderungen auf die Anforderungen anderer Unternehmen geschlossen. So sehen die administrierenden Personalertypen die Planung der Personalstruktur als einen Aufgabenbereich, der für andere Unternehmen am stärksten an Bedeutung gewinnen wird. Die beratend, begleitenden Personalertypen hingegen sehen den Aufgabenbereich Personalstrategie als den Bereich an, der in Zukunft am stärksten an Wichtigkeit gewinnen wird. Unterschiedliche Typen – unterschiedliche Einschätzungen. ■



Prof. Dr. Thomas Bartscher

ist Professor für Human Resource Management, Organisation und Dienstleistungsmanagement sowie Vizepräsident an der Fachhochschule Deggendorf.



Ralf Mielke

ist Geschäftsführer der Goldpark GmbH, Frankfurt am Main.