

Personalarbeit in KMU und Konzernen – eine Gegenüberstellung

Welche Personalarbeit kann in einer bestimmten Unternehmens-Grössenklasse als optimal bezeichnet werden? Vieles deutet darauf hin, dass es nicht nur eine «richtige» Lösung gibt. Die Dominanz der KMU in der Schweiz und Europa steht in einem gewissen Gegensatz zu den Schwerpunkten in der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem HR Management.



Fotomontage: Ulrike Kobellus

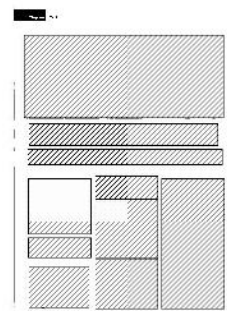
Die Wissenschaft konzentriert sich im Wesentlichen auf Grossunternehmen und unterstellt, soweit sie überhaupt einen Blick dafür hat, eine wenig problematische Übertragbarkeit ihrer Ergebnisse auch auf KMU. Dabei ist es naheliegend, dass sich die Personalarbeit in einem Unternehmen mit zehn Mitarbeitern deutlich von der Personalarbeit in einem Unternehmen mit mehreren hundert, ja tausend Mitarbeitern unterscheiden muss.

Eine Funktionsbetrachtung der Personalarbeit

Es ist wichtig, einerseits die Leistungen, die eine Organisation erbringt, zu betrachten, denn nur aus diesen Leistungen resultieren die Möglichkeiten, die Interessen der Mitarbeitenden auch zu befriedigen. Da Organisationen soziale Systeme sind, gilt es, die Gesetzmässigkeiten des sozialen Miteinanders zu beachten. Entsprechend ist für eine stabile Kooperation zu sorgen. Vor allem dann, wenn Organisationen auf Dauer angelegt sind. Da-

raus ergibt sich eine dritte Grundanforderung: Die Tatsache, dass sich die Unternehmensumwelt im Wandel befindet, verlangt eine gesteigerte Veränderungsfähigkeit. Das Unternehmen muss also in der Lage sein, zu lernen. Die Aufgabe des Personalmanagements besteht gemäss dieser allgemeinen Betrachtungsweise vor allem darin, die jeweilige Organisation bei der Erfüllung der genannten Grundanforderungen Lernen, Leistung und Kooperation zu unterstützen.

Personalarbeit leistet so gesehen einen «funktionalen Beitrag» zum Überleben und zur Entwicklung von Organisationen. Im Ein-



zelen lassen sich dabei den drei Grundanforderungen sechs Funktionsfelder personalwirtschaftlicher Gestaltung zuordnen (siehe Abbildung 1, zur näheren Begründung vgl. Martin 2001).

Anreiz und Kontrolle – die beiden «Eckpfeiler» der Personalarbeit

Die betriebswirtschaftliche Literatur stellt vor allem auf die materielle Anreizkomponente in der Personalarbeit ab. Empirisch zeigt sich recht deutlich, dass kleinere Unternehmen hier schlechter abschneiden, vor allem bei den Löhnen. Sie sind in Grossunternehmen deutlich höher als in KMU. Ebenso gilt, dass Grossunternehmen häufiger einen grösseren Beitrag zur betrieblichen Altersvorsorge anbieten als KMU (vgl. Schnabel/Wagner 1999). Und auch der relative Anteil der Unternehmen, die Systeme der materiellen Mitarbeiterbeteiligung eingeführt haben, ist bei Grossunternehmen grösser.

Fazit 1: Ein Mitarbeitender in einem Grossunternehmen ist materiell wesentlich besser gestellt, und zwar sowohl was den unmittelbaren Lohnanreiz als auch Zusatzkomponenten wie Sozialleistungen und Vorsorgekomponenten wie Alterssicherung angeht.

Die zum Anreiz gehörende Ergänzung ist die Kontrolle. Auch im Kontrollbereich zeigen sich deutliche Defizite in KMU. Jedenfalls gilt dies für den Einsatz der personalwirtschaftlichen Standardinstrumente. Man könnte annehmen, dass die besondere Art der Führung in KMU die instrumentellen Defizite ausgleichen könnte. Studien belegen, dass das Führungsverständnis in KMU häufig eher von rigiden Vorstellungen geprägt und daher nur bedingt dazu geeignet ist, eine wirkungsvolle Anreiz-Kontroll-Balance herbeizuführen (Gabele 1981).



Der Autor

Professor Dr. Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) und am Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre. Er ist zudem Professor für Strategisches Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). www.kmu.unisg.ch

Literatur:

- Behrends, T./Martin, A. 2006: Personalarbeit in Klein- und Mittelunternehmen – Empirische Befunde und Ansatzpunkte zu ihrer theoretischen Klärung, in: Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen. Internationales Gewerearchiv, 2006, 54, 25–50.
- Gabele, E. 1981: Values in Small and Medium-sized Firms, Bamberg 1981, Depot der Zeitschrift Die Betriebswirtschaft. DBW-Depot 81-4-4.
- Kieser, A./Walgenbach, P. 2003: Organisation. 4. Auflage. Stuttgart.
- Martin, A. 2001: Personal – Theorie, Politik, Gestaltung. Stuttgart.
- Schnabel, C./Wagner, J. 1999: Betriebliche Altersversorgung – Verbreitung, Bestimmungsgründe und Auswirkungen auf die Personalfunktion, in: Frick, B./Neubäumer, R./Sesselmeier, W. (Hrsg.), Die Anreizwirkungen betrieblicher Zusatzleistungen, München und Mehring, 69–93.
- Weber, W./Kabst, R. 2001: Personalmanagement im internationalen Vergleich: The Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management – Ergebnisbericht 2000, Paderborn.
- Windolf, P. 1983: Betriebliche Rekrutierungsstrategien. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 16, 109–121.

Urs Frey

Dessen ungeachtet bieten KMU durchaus auch positive Anreizaspekte. Danach herrscht in Grossunternehmen häufig ein stärkerer Arbeitsdruck. Und auch was die Kontrolle angeht, berichten Mitarbeitende in KMU häufig Positives, so etwa, dass sie über relativ grosse Möglichkeiten verfügen, auf die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes und ihrer Arbeitsbedingungen Einfluss zu nehmen.

Fazit 2: Grossunternehmen bieten tendenziell mehr materielle Anreize und setzen auch mehr ausgefeilte Kontrollinstrumente ein. Andererseits existieren in KMU gute Potenziale für einen Ausbau der Anreiz- und Kontrollfunktion.

Selektion und Aufgabengestaltung – Defizite bei den KMU

In den Funktionsfeldern Selektion und Aufgabengestaltung geht es einerseits um die Teilnehmer der Organisation und deren Zuordnung zu Stellen und Aufgaben und andererseits um die Definition dieser Aufgaben, um die Stellenstruktur oder ganz allgemein um die Organisation der Arbeit. Ein grundlegender Nachteil bezüglich der Selektion ergibt sich für KMU allein schon durch ihre häufig nur regionale Präsenz und den damit gegenüber Grossunternehmen eingeschränkten Zugang zu neuen, gut ausgebildeten Mitarbeitenden (eine Problematik, die sich durch die eingeschränkte Medienpräsenz von KMU noch verschärft).

Die Möglichkeit, interne Arbeitsmärkte aufzubauen, ist bei KMU weitaus geringer. Und schliesslich wird in KMU auch in wesentlich geringerem Umfang ein ausgereiftes Instrumentarium zur Personalauswahl genutzt (Cranfield-Daten, Weber/Kabst 2001). Dem gegenüber steht allerdings, dass in KMU häufiger eine sozial vermittelte Rekrutierung stattfindet (Windolf 1983), was eine durchaus effektive Form der Personalauswahl darstellen kann. Dadurch, dass Mitarbeiter quasi als Bürger für neue Kollegen (Verwandte, Be-

kannte, Freunde) fungieren, kann eine nicht zu unterschätzende «Qualitätssicherung» erreicht werden.

Was die Aufgabengestaltung angeht, besitzen Mitarbeiter in KMU grössere Möglichkeiten, bei der Ausgestaltung ihres Arbeitsplatzes mitzuwirken. Ähnlich berichten die Arbeitnehmer in KMU über eine grössere Autonomie bei ihrer täglichen Arbeit. Im Hinblick auf die Arbeitsbelastungen ergibt sich dagegen kein einheitliches Bild. Die äusseren Arbeitsbelastungen (Lärm, Hitze, Kälte) sind in KMU geringer, die inhaltlichen Belastungen (Schwere der Arbeit, Anstrengung) dagegen eher ungünstiger.

Fazit 3: Ein strukturell nur schwer kompensierbarer Nachteil von KMU im Hinblick auf die Rekrutierung von Personal lässt sich feststellen. Gleiches gilt für die Möglichkeiten der internen Selektion, also der Platzierung der Mitarbeiter im Zuge von Karrierebewegungen. Die Möglichkeiten der individuellen Arbeitsplatzgestaltung sind in KMU aber offenbar grösser.

Sozialisation und Aufgabengestaltung – Vorteile der KMU

Während sich die Integration auf die spezifische Qualität der Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern bezieht, geht es bei der Sozialisation um das «Hineinwachsen» in das Unternehmen, und zwar sowohl im Hinblick auf die gegebenen sozialen Erwartungen (z.B. bezüglich der gewünschten Arbeitshaltung) als auch bezüglich der zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben notwendigen Qualifikationen.

Die geringeren Möglichkeiten, sich weiterzubilden in KMU, sind aus dem Blickwinkel der (aufgabenbezogenen) Sozialisation sicherlich nicht sonderlich hilfreich. Jedoch trägt eine höhere Beschäftigungssicherheit durchaus dazu bei, sich in einem Unternehmen «zu Hause» zu fühlen.

Es spricht einiges dafür, dass KMU bessere Möglichkeiten haben, die Sozialisation und

Integration ihrer Mitarbeiter zu fördern. Ein robustes Ergebnis der empirischen Organisationsforschung ist etwa, dass der organisationale Regulierungsgrad mit zunehmender Unternehmensgrösse stark ansteigt (Kieser/Walgenbach 2003). Entsprechend geringer sind in KMU die Anforderungen an die Mitarbeiter, sich an einseitig fixierte Rollenerwartungen anzupassen, und umso leichter sollte es ihnen fallen, auf ihre Sozialisationsbedingungen wiederum auch selbst gestaltend Einfluss zu nehmen. Auch können die in KMU zwangsläufig engeren Kontakte zwischen den Mitarbeitern und den Mitgliedern der Geschäftsleitung dazu beitragen, die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen auf eine stärker persönliche und damit gestaltungsoffeneren Basis zu stellen.

Zusammenfassung

In Abbildung 2 sind nochmals akzentuiert im Sinne der Zusammenfassung einige Ergebnisse tabellarisch aufgelistet.

Es ist zu beachten, dass die Ausgeglichenheit, welche Abbildung 2 allenfalls suggeriert, nur bedingt gegeben ist. Die Darstellung soll vor allem deutlich machen, dass kleine und mittelständische Unternehmen in ihrer Personalarbeit zwar häufig mit strukturellen Nachteilen konfrontiert sind, deswegen aber nicht notwendigerweise schlechter als Grossunternehmen abschneiden müssen. In diesem Sinne besteht Hoffnung, zukünftig auch mehr spezifischere Beiträge zur Personalarbeit in KMU zu lesen.

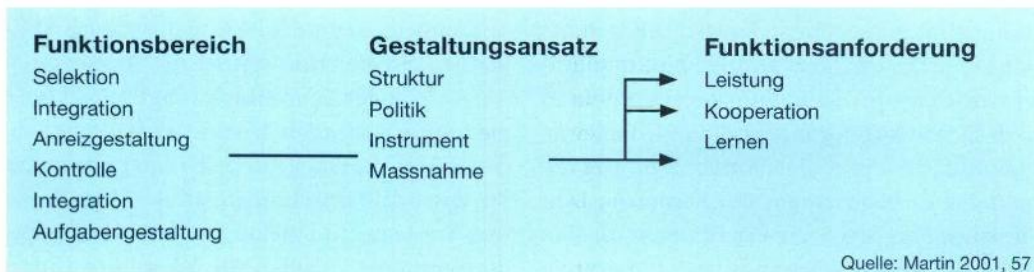


Abbildung 1: Die drei Dimensionen des Personalwesens

	Anreiz	Kontrolle
Leistung	- Geringeres Lohnniveau	- Wenig Personalcontrolling
	+ Geringerer Arbeitsdruck	+ Grössere Einflussmöglichkeiten
Kooperation	Sozialisation	Integration
	- Weniger Weiterbildung	- Geringere Beschäftigungssicherheit
	+ Weniger Anonymität	+ Weniger Regulierung
Lernen	Aufgaben	Auswahl
	- Stärkere Belastungen	- Keine internen Arbeitsmärkte
	+ Grössere Arbeitsautonomie	+ «Garantiefunktion» sozialer Rekrutierung

Abbildung 2: Gesamtübersicht: Personalwirtschaftliche Schwächen und Stärken von KMU im Vergleich zu Grossunternehmen