

Grundlagen der BWL kleiner und mittlerer Unternehmen

Personalwesen im KMU

Themen der Vorlesung am 13.12.2004

1. Dimensionen der Personalpolitik im KMU
2. Personalbedarf, -suche und -auswahl
3. Ausbildung und Personalentwicklung
4. Personalführung

Mouglar Band 2

Dimensionen der Personalpolitik im KMU

Was bedeutet Personalpolitik im KMU?

- Beschaffung qualifizierten und motivierten Personals zur Erfüllung der Stellenaufgaben
- Minimum an personalwirtschaftlichen Aufgaben erledigen:
 - Lohn- und Gehaltsabrechnung
 - Abführung von Lohn- und Kirchensteuer sowie Soli
 - Abführung der Sozialversicherungsbeiträge
 - Klärung arbeits- und sozialrechtlicher Fragen und Probleme
- Personal motivieren und (weiter) qualifizieren

Urlaubsgeld der etc.

*Personalanreizsysteme
Motivationssysteme*

*Arbeitsanreizsysteme vs.
Arbeitsanreizsysteme*

Dilemma der Personalpolitik im KMU

- Konflikt zwischen externer und interner Flexibilität
- Externe Flexibilität
 - Rasche Anpassung des Personalbedarfs
 - Möglichst kostenneutral
 - Personalauswahl als ökonomisches Kalkül
- Interne Flexibilität
 - Bereitschaft der Mitarbeiter, sich aktiv zu engagieren und freiwillige Pflichten zu übernehmen } durch Motivation und Anreize
 - Voraussetzung: Verpflichtung des Unternehmens zur Förderung und Motivation der Beschäftigten
 - Personalpolitik als Politik der „sozialen Beziehungen“ → Engagement der Mit → Motivation

→ Anreiz zur Flexibilität

Schwellen für Personalarbeit im KMU

- Eintrittsschwelle
 - Beginnt mit erstem Beschäftigten
- Delegationsschwelle → hier wann ist der Manager überfordert, welche Aufgaben
 - Erster Manager
- Formalisierungsschwelle → bei höherer Anzahl von Mit
 - Formelle Personalsuche und -auswahl
- Funktionsschwelle
 - Personalabteilung bzw. -verantwortliche/r

Rechtliche Schwellen im Personalbereich

- Kündigungsschutz bei mehr als 5 Vollzeitbeschäftigten
 - Personengebundene Begründungen → Bsp: Umstrukturierung
 - Betriebliche Gründe
- Bei mehr als 20 VZ-Beschäftigten bestimmt Betriebsrat mit
 - Einstellung, Versetzung und Kündigung
- Bei mehr als 20 VZ-Beschäftigten Massenentlassungen mit Anzeigepflicht beim Arbeitsamt

Personalbedarf, -suche und -auswahl

Ermittlung des Personalbedarfs (1):

Qualitative Merkmale (Mugler 1999)

- Qualifikationsanforderungen generell bestimmt durch Markt und Branche bzw. technologischer Ausstattung. *→ was wird auf welchem Markt angeboten? welchen Grad an Spezialisierung braucht die KMU*
- Besondere Anforderungen im KMU
 - Kommunikationspolitische Anforderung
 - Spezialisierung
 - Flexibilität bei Anpassung an Kundenwünsche
- Rechtliche Vorschriften:
 - Leistungsunspezifische Qualifikationserfordernisse *- Sicherheit beauftragt - haben e.V.K. mit solche Fähigkeiten*

Ermittlung des Personalbedarfs (2):

Quantitative Merkmale (Mugler 1999)

- ergeben sich aus
 - Leistungsvolumen
 - Homogenitätsgrad
 - Schwankungen der Leistungen
 - Arbeitszeitbegrenzung und -flexibilität

Leistungsvolumen

- Konstanz versus kundennahe Bedürfnisbefriedigung
 - Leistungsgebundene Flexibilität *BSP: Saisonbeschäftigte*
- Räumliche Flexibilität
 - Z.B. Montage, Serviceleistungen

Homogenität der Leistungen *→ Spezialisten oder Generalisten welche ich benötige ich in welcher Menge für welche Arbeit*

- Spezialistentum bei heterogenen Leistungen

Ermittlung des Personalbedarfs (3):

Quantitative Merkmale (Mugler 1999)

Auslastungsschwankungen, z.B.:

- Einzelhandel: tageszeitlich und saisonal
- Baugewerbe: saisonal
- Konjunkturrell *(relativ schwer vorherzusagen)*

Arbeitszeitgestaltung

- Flexibilität über Arbeitszeiten

Ermittlung des Personalbedarfs (4):

Beschäftigungstypen

- Vollzeitbeschäftigung: fest, i.d.R. unbefristet *aber auch befristet*
 - Lohnnebenkosten von rund 20%
- Teilzeitbeschäftigung: individuell vereinbart
 - Gesetzliche Regelungen erlauben Arbeitnehmern Teilzeit in Betrieben mit mehr als 15 Beschäftigten
- Zeitarbeit: hohe Fluktuation
 - Personal"verleih" über professionelle Firmen
- Aushilfen: befristet
- Geringfügige Beschäftigung:
 - Verdienstobergrenze
- Freie Mitarbeit: mehrere Arbeitgeber *z.B. Softwarefirmen*

Spezialisten machen Versicherungen

Personalsuche

- Checklisten oder Stellenbeschreibung als Grundlage für Stellenausschreibung
- Personalsuche über acht Möglichkeiten, abhängig vom Anforderungsprofil
 - Zeitungsannoncen
 - Online-Börsen
 - Hochschulen
 - Netzwerke, Freunde und Familie
 - Arbeitsamt
 - Private Stellenvermittler
 - Zeitarbeitsfirmen
 - Über Internetseiten und/oder Messepräsentationen

*Informelle Möglichkeiten einen sehr hohen Anteil ausmachen
→ sehr breite Beziehungen*

Sind KMU bei der Personalsuche benachteiligt?

Attraktivität des Arbeitsplatzes als Funktion von

- Lohn, monetäre und nicht-monetäre Zusatzleistungen

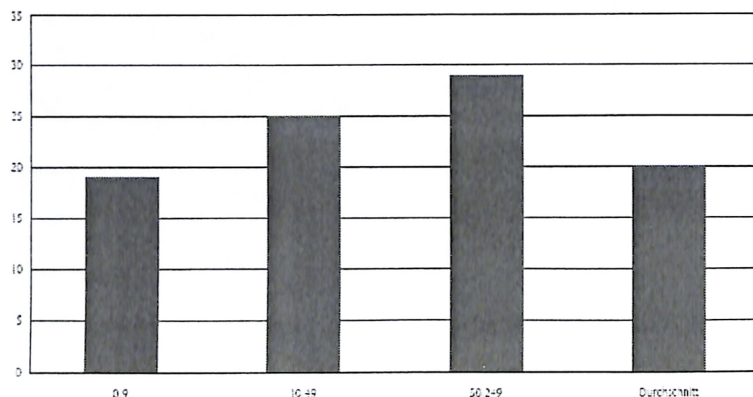
- Gestaltungsfreiräumen

⇒ Mögliche Vorteile von KMU

- Reputation
- Betriebsklima
- Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Gestaltungsmöglichkeiten für Führungskräfte

Probleme bei der Personalsuche

Abbildung 2.2: Anteil der europäischen KMU, die von einem Mangel an ausgebildetem Personal betroffen sind, nach Unternehmensgröße, Europa-19, in Prozent



*20% davon dass sie ein Fachkräftemangel haben
→ sehr hoher Anteil*

Quelle: ENISA Enterprise Survey 2002

Personalauswahl

- Strategischer Erfolgsfaktor
- Abwicklung der Personalauswahl im KMU „informell“

- Ca. 38% Betriebe zwischen 150 und 500 Beschäftigte hatten 1993 hauptamtlichen Personalleiter
- Schwellenwert liegt bei ca. 200 Beschäftigten

- Problem der Fehlbesetzung

- fällt stärker ins Gewicht
- i.d.R. kein innerbetrieblicher Ausgleich möglich
- starke Fluktuation durch Kündigungen belastet Reputation des KMU

bis dahin viele Fehlbesetzungen die man noch machen kann!

Instrumente der Personalauswahl

Im KMU i.d.R. genutzt:

- Analyse von Bewerbungsunterlagen
- Vorstellungsgespräche
- Probezeit

Professionellere Instrumente seltener genutzt:

- Personalfragebogen
- Auswahltests
- Arbeitsproben
- Referenzen

Ausbildung und Personalentwicklung

Funktionen

Ausbildung

- Heranziehen eigener Fachkräfte
- Überproportionale Beteiligung von KMU am dualen System

Personalentwicklung

- Alternative zur externen Stellenbesetzung
- Motivationsfunktion
- Art der Qualifikation
 - Fachlich
 - Persönlichkeitsentwicklung

*→ auch für Großunternehmen
bei vielen mittelb. Betr.
Handwerk*

*→ KMU bilden stärker aus als
Großunternehmen*

Vorteile verschiedener Ausbildungsformen

Innerbetrieblich

- Betriebsspezifische Kenntnisse & Fähigkeiten
- Praxisnah
- Frühe Gewöhnung an Arbeitsprozesse
- Frühe Übernahme von Verantwortung
- Direkte Einbindung in Praxis und Praxiskontakt

Außerbetrieblich

- Individuelle Förderung unabhängig von betr. Belangen
- Erwerb geschlossenen Spektrums an Kenntnissen
- Förderung der Bereitschaft zur Weiterbildung
- Weniger Stress, Zeitdruck & Vernachlässigung von Ausbildung bei großer Auslastung im Betrieb
- Persönlichkeitsentfaltung durch wechselnde Bezugspersonen

Quelle: Nach Mugler 1999

Nachteile verschiedener Ausbildungsformen

Innerbetrieblich

- Mangelnde Allgemeinbildung & Breite
- Theoriedefizit
- Wenig Zeit zum Probieren behindert Entwicklung nicht betriebsrelevanter Fähigkeiten
- Absicherung gegen Fehler im Vordergrund
- U.U. mangelnde pädagogische Eignung des Ausbilders

Außerbetrieblich

- Diskrepanz zwischen betr. Anforderungen und schulischer Ausbildung
- Mangelndes Training für Bewältigung sich ändernder Arbeitsbedingungen
- Mangelnde Tiefe der Ausbildung

Kündigung der Exponentenfreude

Quelle: Nach Mugler 1999

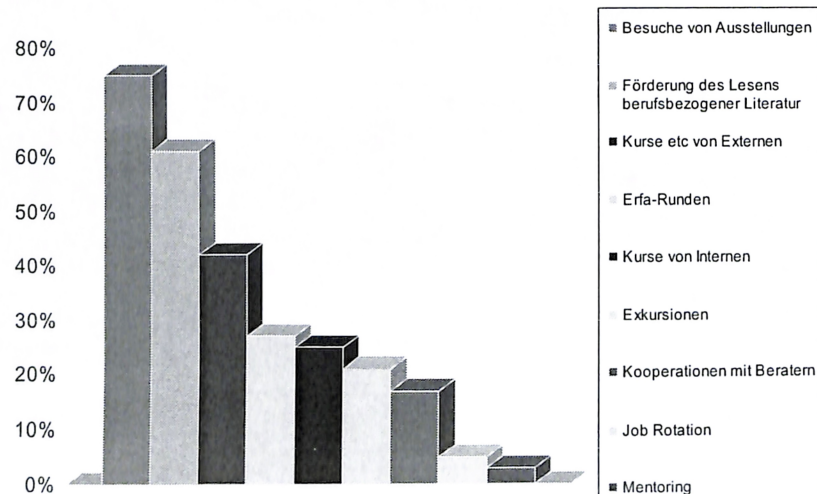
Innerbetriebliche Personalentwicklung

▪ Vielfältige Instrumente, z.B.

- Betriebsseminare
- Mitarbeitergespräche — *was will man im nächsten Jahr erreichen?*
- Job Rotation — *Problematisch bei Spezialisten*
- Leistungsbeurteilung und Feedback — *Motivation*
- Mitgestaltung von Bildungsurlaub
- Selbstlernformen — *E-Learning*
- Coaching und Mentoring

- Im KMU ist Personalentwicklung nach der Lehre oft informell oder gar nicht vorhanden
- 58% führen keine formellen Maßnahmen durch
- Diejenigen mit PE haben i.d.R. 3,2 Maßnahmen

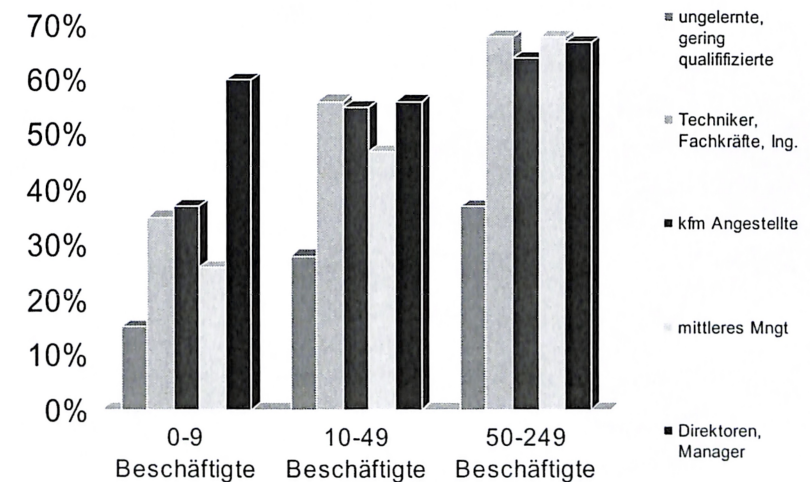
Personalentwicklung in deutschen KMU



Quelle: ENSR 2003

Wem kommen die PE-Maßnahmen zugute?

Bezogen auf EU-KMU



Quelle: ENSR 2003

Personalführung und -steuerung

Grundlagen der Personalführung

- Zielsetzung
 - i.e.S.: Kapazitäten zuordnen
 - i.w.S.: Mitarbeiter durch legitimierte Vorgesetzte zu aufgaben- und unternehmenszielkonformen Verhalten zu veranlassen
- Grundlegende Bestimmungsfaktoren der Personalführung
 - Motivation
 - Anreize
- Aufgabe der Personalführung
 - Bestgestaltung der Motivations- und Anreizstrukturen

Personaleinsatzsteuerung

- hat „technische“ und psychologische Erfordernisse zu berücksichtigen
- kann auf verschiedenen Ebenen erfolgen
 - Organisation:
 - Arbeitsteilung
 - Kompetenzverteilung
 - Koordinations- und Delegationsmechanismen
 - Motivation
 - Führungsstil

Personaleinsatzsteuerung über Motivation

- Ausgangssituation ist im KMU anders
 - Mitarbeiter reagieren stärker auf meta ökonomische Anreize
 - Niedrigere Entgelte
 - Direkte persönliche Kontakte zur U-Leitung, oft auch außerhalb des Betriebs
 - Lokale Traditionen spielen wichtige Rolle
 - Seltener formalisierte Interessensvertretung
- Faktoren der Arbeitszufriedenheit im KMU
 - Subjektiv: Anerkennung, Aufstieg, Bezahlung, Sicherheit, Arbeitsinhalt, Information
 - Objektiv: Lohngerechtigkeit und Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungsfindung

Motivation!
Arbeitsplatzgestaltung
Leistungsbewertung
Bezahlung

Grenzen der Motivationspolitik im KMU

- Zu hohe finanzielle Aufwendungen für Motivationspolitik nötig
 - Beispiel: Motivation über finanzielle Zulagen
- Zu kleiner Betrieb – zu wenige Differenzierungsmöglichkeiten
 - Beispiel: Aufstiegsmöglichkeiten
- Erfolgreiche Umsetzung von Motivationsinstrumenten verlangt Aufgabe „althergebrachter“ Verhaltensmuster
 - Beispiel: autoritärer Führungsstil