Wirtschaft

Peggy Müller

Strategisches Personalmanagement vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung

Eine empirische Untersuchung in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Neuen Bundesländer

Diplomarbeit

Diplom.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de/ abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2006 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832499150

http://www.diplom.de/e-book/225032/strategisches-personalmanagement-vor-dem-hintergrund-der-demographischen

Peggy Müller

Strategisches Personalmanagement vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung

Eine empirische Untersuchung in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Neuen Bundesländer

Diplom.de

Peggy Müller

Strategisches Personalmanagement vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung

Eine empirische Untersuchung in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Neuen Bundesländer

Diplomarbeit
Technische Universität Chemnitz
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für Personal und Führung
April 2006

Diplom.de

Diplomica GmbH
Hermannstal 119k
22119 Hamburg

Fon: 040 / 655 99 20
Fax: 040 / 655 99 222

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 9915

Peggy Müller
Strategisches Personalmanagement vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung
Eine empirische Untersuchung in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Neuen Bundesländer

ISBN-10: 3-8324-9915-6
ISBN-13: 978-3-8324-9915-0
Druck Diplomica® GmbH, Hamburg, 2006
Zugl. Technische Universität Chemnitz, Chemnitz, Deutschland, Diplomarbeit, 2006

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica GmbH
http://www.diplom.de, Hamburg 2006
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis I
Abkürzungsverzeichnis IV
Abbildungsverzeichnis V
Tabellenverzeichnis VI

Einleitung 1

Teil A: Einführung in das Problem 2

1 Der Demographische Wandel 2
1.1 Einflussfaktoren 2
1.2 Auswirkungen 3
2 Homogene Belegschaftsstrukturen in Unternehmen der Neuen Bundesländer 4
3 Kleine und mittlere Unternehmen 4
3.1 Begriffliche Abgrenzung kleiner und mittlerer Unternehmen von Großunternehmen 4
3.2 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen 5
3.3 Besonderheiten der Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen 5
3.4 Relevanz der demographischen Entwicklung für Kleine und Mittlere Unternehmen 6
4 Zwischenfazit und Entwicklung der Forschungsfrage 7
5 Weiteres Vorgehen und Aufbau der Arbeit 8

Teil B: Strategisches Personalmanagement im Kontext strategischen Managements 9

1 Strategisches Management 9
1.1 Dimensionen eines strategischen Managements 10
1.1.1 Objektbereiche 10
1.1.2 Handlungsphasen und Ergebnisse 10
1.2 Formal-synoptische Planung vs. informaler Inkrementalismus 11
1.3 Personalmanagement im Rahmen strategischer Unternehmensführung 14
2 Strategisches Personalmanagement 16
2.1 Ableitung eines inhaltlichen Bezugsrahmens 17
2.1.1 Objektbereiche 17
2.1.2 Handlungsablauf 18
2.1.3 Ergebnis 18
2.2 Stand der Forschung zum Strategischen Personalmanagement 20
2.3 Begriffsbestimmung strategisches Personalmanagement 22
2.4 Erklärungsmöglichkeiten für strategische Personalmanagementaktivitäten 23
2.4.1 Überblick nach Wright/McMahan 23
2.4.2 Ressourcenbasierter Ansatz 25
2.4.2.1 Strategisches Personalmanagement als Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile 25
2.4.2.2 Humane Ressourcen als Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile 27
2.4.2.3 Zusammenfassung und Implikationen zum Ressourcenbasierten Ansatz 29
3 Zwischenfazit zum Teil B 29

Teil C: Die Gestaltung des strategischen Personalprogramms 30

1 Die Prozessebene: Planung strategischer Programme 30
1.1 Strategische Analyse 30
1.1.1 Analyse des Personalbereichs 31
1.1.1.1 Analyse des globalen Personalpotenzials 31
1.1.1.2 Analyse Personalwirtschaftlicher Programme und Systeme 34
1.1.1.3 Analyse originärer Ziele 34
1.1.2 Analyse des Unternehmensumfeldes 35
1.1.2.1 Analyse des unternehmensexternen Umfeldes 35
1.1.2.2 Analyse des unternehmensinternen Umfeldes 36
1.2 Strategische Planung 38
1.3 Umsetzung und Kontrolle eines strategischen Personalmanagements 39
2 Die Inhaltsebene: Personalstrategien 40
2.1 Personalstrategiebegriff 40
2.2 Strategien für Felder der Personalarbeit 41
2.2.1 Strategische Personalveränderung 41
2.2.1.1 Strategische Personalbeschaffung 42
2.2.1.2 Strategische Personalentwicklung 45
2.2.2 Weitere Felder strategischer Personalarbeit 49
2.2.2.1 Strategisches Personaleinsatzmanagement 49
2.2.2.2 Strategische Personalführung 50
2.2.2.3 Strategisches Personalkostenmanagement 51
2.2.3 Zusammenfassung der Felder unter Berücksichtigung sachlogischer Interdependenzen 53
3 Implementierung eines Strategischen Personalmanagements 55

Teil D: Die Empirische Untersuchung 57

1 Methodische Vorgehensweise 57
1.1 Konzeption der Datenerhebung 57
1.2 Auswahl der Stichprobe 61
1.3 Beurteilung der Güte der Messung 62
2 Datenauswertung 63
2.1 Beschreibung der Stichprobe 63
2.1.1 Herkunftsbundesland der befragten Unternehmen 63
2.1.2 Angebotene Dienstleistungen der befragten Unternehmen 64
2.1.3 Beschäftigte Mitarbeiter und Unternehmensgrößen der befragten Unternehmen 64
2.2 Darstellung und Diskussion der gewonnenen Daten 65
2.2.1 Betroffenheit der Stichprobe von der demographischen Entwicklung 65
2.2.1.1 Betroffenheit von einem Nachwuchsmangel 65
2.2.1.2 Betroffenheit von einem Fachkräftemangel 69
2.2.2 Betroffenheit der Stichprobe von homogenen Belegschaftsstrukturen 70
2.2.2.1 Altersverteilung in der Stichprobe allgemein 70
2.2.2.2 Typische Altersverteilungen in der Stichprobe 71
2.2.3 Strategisches Personalmanagement in der Stichprobe 75
2.2.3.1 Vorkommen der Merkmale strategischer Personalarbeit in der Stichprobe 76

2.2.3.2 Beantwortung der Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit.....86
2.2.4 Strategien gegen den Fachkräftemangel in den befragten Unternehmen.....87
2.2.4.1 Personalveränderungsstrategien 88
2.2.4.2 Bearbeitung weiterer Felder 96
2.2.5 Zukünftige Entwicklung der Personalarbeit in den befragten Unternehmen 97

Teil E: Schlussbetrachtung.....99

1 Zusammenfassende Diskussion der Arbeit.....99
2 Ausblick.....107

Literatur 108

Anhang 117

Eidesstattliche Erklärung des Verfassers 180

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
BA	Berufsakademie
BSC	Balanced Scorecard
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz 1972
Diss.	Dissertation
d. Verf.	die Verfasserin
erw.	erweiterte
EU	Europäische Union
Hrsg.	Herausgeber
FH	Fachhochschule
IHK	Industrie-und-Handelskammer
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
überarb.	überarbeitete

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Notwendigkeit des strategischen Personalmanagements 7
Abbildung 2: Spektrum eines Strategischen Managements 9
Abbildung 3: Planansatzwahl in verschiedenen Umweltsituationen 13
Abbildung 4: Strategiefindungsprozess zwischen Planung und Emergenz 14
Abbildung 5: Ableitung eines strategischen Personalmanagementsystems 16
Abbildung 6: Dreidimensionales Personalmanagement 19
Abbildung 7: Arbeitsmarktangebot-Personalbestand-Portfolio 32
Abbildung 8: Betriebliches Kompetenzportfolio 33
Abbildung 9: Betriebliches Kompetenzportfolio mit Altersklassen 34
Abbildung 10: Soll- und Ist-Kompetenzportfolio 38
Abbildung 11: Der strategische Stellenwert der Personalentwicklung 47

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einfache Alterspyramide 31
Tabelle 2: Element einer Szenarioanalyse zur demographischen Entwicklung.....35
Tabelle 3: Anlässe und Formen der Personalveränderung.....41
Tabelle 4: Erkenntnisinteresse und Forschungsstrategie 58
Tabelle 5: Verteilung der Stichprobe auf die Größenklassen 64
Tabelle 6: Altersstruktur der befragten Unternehmen 70

Einleitung

Unternehmen als offene sozio-technische Systeme arbeiten im Spannungsfeld spezieller und genereller unternehmensexterner Umweltbedingungen.[1]
Die spezielle Umwelt eines Unternehmens setzt sich individuell aus dessen Beschaffungsmarkt, Geld- und Kapitalmarkt, Absatzmarkt und Arbeitsmarkt zusammen und ist - in Grenzen - beeinflussbar.[2]
Generelle Faktoren eröffnen und beschränken den Gestaltungsspielraum jedes Unternehmens einer Volkswirtschaft und stellen, durch ihre maximal mittelbare Beeinflussbarkeit, Determinanten für ein Unternehmen dar.[3] Als maßgebliche generelle Umwelteinflüsse kristallisieren sich dabei rechtliche und politische Faktoren, wirtschaftliche Faktoren, technische Faktoren und sozio-kulturelle Faktoren heraus.[4] Diese Faktoren sind nicht statisch, sondern führen als rechtlich-politische, wirtschaftlich-konjunkturelle, technologische und gesellschaftlich-demographische Veränderungen[5] zu einer Fülle von Herausforderungen für Unternehmen und deren Teilbereiche.

Nach Expertenprognosen haben besonders letztgenannte gesellschaftlich-demographische Veränderungen die zukünftig größte Bedeutung für Unternehmen und deren Personalmanagement.[6]

Im einführenden Teil A der vorliegenden Arbeit soll zunächst verdeutlicht werden, dass die Personalarbeit gerade kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) der Neuen Bundesländer durch den demographischen Wandel vor enorme Herausforderungen gestellt wird. Aus dieser Relevanz der demographischen Entwicklung resultiert, wie gezeigt wird, die Notwendigkeit eines strategischen Personalmanagements.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist zum einen, die Notwendigkeit, die Ausgestaltung und die Voraussetzungen eines strategischen Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen der Neuen Bundesländer aufzuzeigen. Zum anderen soll vor diesem Hintergrund anhand einer vom Verfasser durchgeführten Befragung kleiner und mittelständischer Unternehmen der Neuen Bundesländer geprüft werden, inwieweit die Personalarbeit der ostdeutschen KMU als strategisch bezeichnet werden kann.

---

[1] Vgl. Stahele, S. 627.
[2] Vgl. ebd.
[3] Vgl. ebd.
[4] Vgl. Häuser/Geithner(2003a), Folie 6.
[5] Vgl. ebd.
[6] Vgl. Jung (1999), S. 821.

Teil A: Einführung in das Problem

Zunächst werden im einführenden Teil dieser Arbeit die Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf das Erwerbspersonenpotenzial der Bundsrepublik Deutschland im Allgemeinen und auf das der Neuen Bundesländer im Besonderen aufgezeigt. Anschließend wird geschildert, aufgrund welcher spezifischen Charakteristika gerade kleine und mittlere Unternehmen von einem zukünftigen Fachkräftemangel betroffen sein werden. Aus dieser Relevanz der demographischen Entwicklung resultiert, wie nachfolgend gezeigt wird, die Notwendigkeit eines strategischen Personalmanagements.

1 Der Demographische Wandel

Allen Prognosen zufolge führt die demographische Entwicklung deutschlandweit zu einem Schrumpfen der Bevölkerung und zu einem Anstieg des Durchschnittsalters. Bereits heute sind die sozialpolitischen Auswirkungen des so genannten „doppelten Alterungsprozesses“[7] in den Gesundheits- und Rentensystemen der BRD zu spüren. Besonders der Arbeitsmarkt wird, wie in diesem Abschnitt gezeigt wird, die gravierenden Einschnitte der demographischen Entwicklung widerspiegeln, da das Erwerbspersonenpotenzial[8] noch stärker als die Bevölkerung insgesamt zurückgeht und massiv altert. Zunächst werden jedoch die Einflussfaktoren der demographischen Entwicklung aufgezeigt.

1.1 Einflussfaktoren

Die zur Aufrechterhaltung der Bevölkerungsgröße erforderliche Kindzahl pro Frau von 2,1 wird in der Bundesrepublik seit 33 Jahren erheblich unterschritten.[9] Während in den Alten Bundsländern die durchschnittliche Fertilität[10] seit Jahrzehnten bei konstant 1,4 liegt, halbierte sich in den Neuen Bundesländern die durchschnittliche Kindzahl pro Frau zwischen 1989 und 1994 von 1,6 auf 0,8.[11] Der Geburteneinbruch in den Neuen Bundesländern ist zum einen auf die sich eröffnenden Perspektiven für junge Menschen nach der Wiedervereinigung Deutschlands zurückzuführen, die, statt wie in der DDR üblich, mit Anfang 20 eine Familie zu gründen, ihr Verhalten an das Muster der Alten Bundesländer anglichen. Zum anderen wird angenommen, dass sich die abzeichnende soziale Unsicherheit negativ auf die Fertilität in den Neuen Bundesländern ausgewirkt hat.[12] Ab 1995 stieg die Geborenenzahl in den Neuen Bundesländern wieder und liegt seit 2002 konstant bei 1,2 Kindern pro Frau.[13]

Seit drei Jahrzehnten ist jede Elterngeneration um 1/3 größer als die Generation ihrer Kinder.[14] Dadurch liegen die Sterbezahlen fortwährend über den Geborenenzahlen, sodass die Bevölkerung insgesamt schrumpft. Zwar mildert Zuwanderung das negative Bevölkerungswachstum, doch können die hohen Sterbezahlen durch Zuwanderungen nicht kompensiert werden. In den Neuen Bundesländern sind Zuzüge von Ausländern und Einbürgerungen generell gering. Innerhalb der Bun-

---

[7] Die demographische Entwicklung wird als doppelter Alterungsprozess bezeichnet, weil sich einerseits die Lebenserwartung erhöht, sich andererseits die Bevölkerung aber nicht durch Kinder verjüngt.
[8] Ergibt sich aus der Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und 65 Jahren.
[9] Vgl. Sommer (2003), S. 693.
[10] Unter Fertilität wird die Kinderzahl pro Frau verstanden.
[11] Vgl. Nolle/Kralinski (2003), S. 35.
[12] Vgl. Fuchs/Söhnlein (2005), S. 2.
[13] Vgl. Nolle/Kralinski (2003), S. 35.
[14] Vgl. Kröhnert/Medicus/Klingholz (2006), S. 6.

desrepublik kam die Abwanderung aus den Neuen in die Alten Bundesländer nie zum Erliegen,[15] sodass in den Neuen Bundesländern die Bevölkerung stärker durch Abwanderung, als durch den Sterbeüberschuss zurückgeht.[16]

1.2 Auswirkungen

Die geringe Fertilität und die weiter ansteigende Lebenserwartung beeinflussen neben der Größe den Altersaufbau der deutschen Bevölkerung.[17] Ab 2010 werden erstmals mehr 50-jährige Menschen als unter 30-jährige in der BRD leben.[18] Langfristig sinkt die Zahl der unter 50-jährigen bis 2050 um bis zu 30% Prozent, wohingegen die Zahl der ab 50-jährigen lediglich um 3% abnimmt.[19] Damit sinkt das Erwerbspersonenpotenzial und altert massiv. Die Erwerbspersonenzahl geht dabei stärker zurück, als die Bevölkerung insgesamt.[20]

Besonders stark wird sich diese Entwicklung in den Neuen Bundesländern vollziehen: Prognostiziert wird, dass im Jahr 2050 weniger als halb so viele Personen als heute im erwerbsfähigen Alter vorhanden sein werden.[21]
Bereits ab 2006 geht in den Neuen Bundesländern die Zahl der ins Erwerbsleben eintretenden 16-jährigen stark zurück, wenn die ab 1990 geborenen Jungendlichen das Erwerbsfähigenalter erreichen. Durch den massiven Einbruch in den Geborenenzahlen und hohe Abwanderungsquoten der Schulabgänger[22] wird innerhalb weniger Jahre nur noch die Hälfte an Bewerbern um einen Ausbildungsplatz zur Verfügung stehen. Damit wird sich der Ausbildungsmarkt komplett verändern[23], „schon bald wird unser Hauptproblem Arbeitskräftemangel sein“.[24]
Ab 2008 wird auch die Zahl der Studiumsberechtigten knapper.[25] Dadurch können ab 2012[26] die Fach- und Hochschulabsolventen den steigenden Bedarf an hoch qualifizierten Fachkräften der deutschen Wissensgesellschaft[27] nicht länger decken.[28]

---

[15] Vgl. Herden/Münz (2000), S. 11.
[16] Vgl. Behr/Seiwert (2004), S. 2.
[17] Vgl. Herden/Münz (2000), S. 12.
[18] Vgl. Naegele (1996), S. 24.
[19] Vgl. Pötsch/Sommer (2003), S. 35.
[20] Vgl. Fuchs/Söhnlein (2005), S. 1.
[21] Vgl. ebd.: Das Erwerbspersonenpotenzial sinkt in den Neuen Bundesländer von 10 Millionen auf 4,5 Millionen Menschen. In den Alten Bundesländern wird sich bis 2050 die Zahl der derzeit verfügbaren Arbeitskräfte nur um 30% verringern, wobei hier der Prozess der abnehmenden Erwerbsbevölkerung zeitverzögert ein Jahrzehnt später als in den Neuen Bundesländern einsetzen wird.
[22] Vgl. Behr/Seiwert (2004), S. 85.
[23] Vgl. Nolle/Kralinski (2003), S. 36.
[24] Norbert Walter, Chefvolkswirt der Deutschen Bank; Vgl. Hofmann (2005), S.31.
[25] Dieser Prozess wird zunächst in Bundesländern einsetzen, in denen das Abitur nach 12 Schuljahren abgelegt wird.
[26] Wird ein 4-jähriges Studium vorausgesetzt.
[27] Vgl. zur Wissensgesellschaft z.B. Wilkens (2003).
[28] Vgl. Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (2003), S. 7.

2 Homogene Belegschaftsstrukturen in Unternehmen der Neuen Bundesländer

Nicht nur der fehlende Nachwuchs setzt gerade Unternehmen der Neuen Bundesländer unter Druck. Ab 2010 wird sich die Zahl der aus dem Erwerbsleben Austretenden verdoppeln,[29] denn in vielen Unternehmen ist aufgrund der Personalpolitik[30] der Nachwendezeit die mittlere Altersgruppe (40-59 Jahre) besonders stark vertreten,[31] die jetzt en bloc altert. Ostdeutsche Betriebe mit dieser homogenen Alterstruktur werden dadurch in absehbarer Zeit schlagartig ihr Erfahrungswissen und einen erheblichen Teil ihrer Kompetenzen verlieren.[32] Dieser Verlust wird negative Konsequenzen für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen haben. Zudem wird eine massive Einstellungswelle in einer Situation notwendig, in der statistisch eine potenzielle Nachwuchskraft auf zwei Renteneintritte kommt .[33]

Besonders kleine und mittlere Unternehmen der Neuen Bundesländer werden, wie nachfolgend gezeigt wird, von dieser Entwicklung betroffen sein.

3 Kleine und mittlere Unternehmen

Die besondere Betroffenheit kleiner und mittlerer Unternehmen von einem zukünftigen Fachkräftemangel ergibt sich einerseits aus gesamtwirtschaftlichen, andererseits aus deren strukturellen Charakteristika, die im folgenden Abschnitt aufgezeigt werden. Da der Mittelstandsbegriff international und national variiert,[34] sollen, um ein einheitliches Begriffsverständnis zu gewährleisten, kleine und mittlere Unternehmen zunächst von Großunternehmen abgegrenzt werden.

3.1 Begriffliche Abgrenzung kleiner und mittlerer Unternehmen von Großunternehmen

Als wichtigste quantitative Kriterien zur Abgrenzung von Unternehmensgrößen gelten die Beschäftigtenzahl und der Umsatz eines Unternehmens.[35] So definiert das Institut für Mittelstandsforschung Bonn Unternehmen mit bis zu neun Beschäftigten und einem Umsatz von bis zu einer Million Euro pro Jahr als klein, Unternehmen mit 10 bis 499 Mitarbeitern und einem Umsatz zwischen einer und 50 Millionen Euro pro Jahr als mittel und Unternehmen mit mehr als 499 Beschäftigten und einem Umsatz größer als 50 Millionen Euro pro Jahr als groß.[36]
Ferner werden zur Abgrenzung kleiner und mittlerer Unternehmen qualitative Merkmale, die für bestimmte Unternehmensgrößen charakteristisch, durch Zahlen aber nicht erfass- und dadurch nur bedingt vergleichbar sind, herangezogen.[37] Da die meisten Unternehmen, die nach Maßgabe der qualitativen Kriterien als mittelständisch eingestuft werden, ohnehin weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen, wird hier auf deren weitere Beschreibung verzichtet.[38]

---

[29] Vgl. Nolle/Kralinski (2003), S. 36.
[30] Der Personalabbau im Rahmen der Umstrukturierung ostdeutscher Betriebe nach dem Zusammenbruch der DDR bezog sich vorwiegend auf jüngere und ältere Mitarbeiter.
[31] Vgl. Behr/Weiß (2004), S. 14.
[32] Vgl. Buck/Kistler/Mendius (2002), S. 55.
[33] Vgl. Behr/Seiwert (2004), S. 2.
[34] Vgl. Güterberg/Wolter (2002), S. 19.
[35] Vgl. Ackermann/Blumenstock (1993), S. 6.
[36] Vgl. Güterberg/Wolter (2002), S. 21.
[37] Vgl. Ackermann/Blumenstock (1993), S.18ff.
[38] Vgl. ebd., S.10.

3.2 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen

99,7% der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen der BRD gelten gemäß obiger Definition als KMU. 72% aller Arbeitnehmer[39] und 83% aller Auszubildenden[40] sind in den insgesamt 3,3 Millionen[41] kleinen und mittleren Unternehmen beschäftigt. Knapp 50% des deutschen Bruttoinlandsproduktes werden in KMU erwirtschaftet.[42] Kleine und mittlere Unternehmen nehmen damit eine insbesondere arbeitsmarktpolitisch bedeutende Stellung innerhalb der bundesdeutschen Volkswirtschaft ein.

3.3 Besonderheiten der Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen

Viele kleine und mittelständische Unternehmen verfügen über keine eigenständige Personalabteilung.[43] Ein systematisches Personalmanagement ist in KMU nur selten zu finden.[44] Oft wird auch auf den Einsatz eines hauptamtlichen Personalleiters verzichtet, sodass sich die Personalarbeit auf operative Entscheidungen und eine Verwaltung des Personals beschränkt.[45] Die Personalarbeit wird dann oft von der Geschäftsführung „nebenbei“ mit erledigt und vom Tagesgeschäft und dominierenden Unternehmensbereichen wie dem Marketing oder der Produktion überlagert.[46] Sind Mitarbeiter hauptamtlich mit der Personalarbeit beauftragt, fehlt ihnen oft die Qualifikation, konzeptionell strategisch zu arbeiten.[47]
Empirische Untersuchungen der Personalarbeit in KMU haben ergeben, dass die Professionalität der Personalarbeit mit zunehmender Betriebsgröße steigt.[48] Existiert mit steigender Unternehmensgröße eine Personalfunktion, wird diese jedoch hierarchisch oft unterbewertet[49] und weist eine geringe Ressourcenausstattung[50] auf.

Häufig unterliegen KMU im Vergleich zu Großbetrieben Restriktionen, die sie für potenzielle Mitarbeiter unattraktiv erscheinen lassen können.[51] Dadurch sind kleine und mittlere Unternehmen bereits seit den 1980er Jahren von einem Fachkräftemangel betroffen, wobei mit abnehmender Betriebsgröße die Nichtbesetzbarkeit betrieblicher Vakanzen steigt.[52]
So ist das Lohnniveau in KMU meist geringer als in Großbetrieben.[53] Auch das Gewähren von Sozialleistungen ist in KMU nur begrenzt möglich.[54] Insbesondere in kleinen Unternehmen ist die Arbeitsplatzsicherheit begrenzt.[55] Die tägliche und wöchentliche Arbeitszeit ist in KMU oft höher,

---

[39] Vgl. Maier (1992), S. 11.
[40] Vgl. Güterberg/Wolter (2002), S. 21.
[41] Vgl. ebd.
[42] Vgl. Zeitel (1990), S. 28.
[43] Vgl. Ackermann/Blumenstock (1993), S. 11.
[44] Vgl. Maier (1992), S. 13.
[45] Vgl. Ackermann/Blumenstock (1993), S. 15.
[46] Vgl. Blumenstock (1993), S. 247.
[47] Vgl. Elsik (1992), S. 203.
[48] Vgl. Schmidt (1996), S. 236.
[49] Vgl. ebd., S. 237.
[50] Vgl. Blumenstock (1993), S. 247.
[51] Vgl. Maier (1992), S.12.
[52] Vgl. Kullak (1995), S. 7ff.
[53] Vgl. Zeitel (1990), S. 35.
[54] Vgl. Ackermann/Blumenstock (1993), S. 11.
[55] Vgl. Maier (1992), S.12. Die höhere empfundene Arbeitsplatzsicherheit dürfte aufgrund der Massenentlassungen in Großunternehmen in jüngster Zeit jedoch tendenziell abnehmen (d. Verf.).

als in Großbetrieben. [56] Durch flache Hierarchien und eine geringe Anzahl an Positionen bestehen in kleinen und mittelständischen Unternehmen kaum Aufstiegsmöglichkeiten.[57]

Die Arbeitsbedingungen hingegen werden in KMU häufig besser beurteilt, als in großen Unternehmen.[58] Zudem sind KMU häufig aufgrund geringer Anonymität durch ein sehr gutes, nicht selten familiäres,[59] Betriebsklima gekennzeichnet. In vielen KMU werden die Mitarbeiter bis zum Renteneintritt beschäftigt,[60] da oft eine enge beiderseitige Bindung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen besteht.[61] Die geringe Arbeitsteilung in KMU führt zu weniger Entfremdung von der Arbeit als in Großunternehmen, da der Bezug zur erbrachten Leistung im Vergleich zu Großunternehmen eher gegeben ist.[62] Die betriebliche Ausbildung erfolgt in KMU sehr praxisnah.[63] Der gerade für Auszubildende notwendige Bezug zum erstellten Produkt oder zur erbrachten Dienstleistung ist in KMU eher gegeben ist, als in Großunternehmen.[64]

3.4 Relevanz der demographischen Entwicklung für Kleine und Mittlere Unternehmen

Da KMU, wie beschrieben, eine überragende Bedeutung als Arbeitgeber einnehmen,[65] sind 70% der 40- bis 59-jährigen Erwerbspersonen in kleinen und mittleren Unternehmen beschäftigt.[66] Damit weisen gerade KMU die für Unternehmen der Neuen Bundesländer charakteristischen homogenen Altersstrukturen auf und werden von einem kollektiven Renteneintritt der Mitarbeiter betroffen sein, deren Plätze schwer wiederbesetzt werden können: die Belegschaften ostdeutscher Unternehmen sind unterjüngt, sodass der natürliche Mechanismus des Generationsaustausches nicht gegeben ist[67] und der entstehende Ersatzbedarf unternehmensextern gedeckt werden muss. Dabei werden die betroffenen Unternehmen den Großteil ihrer Belegschaften in einer Zeit verlieren, in der die Auswirkungen des demographischen Wandels auf das Erwerbspersonenpotenzial deutlich als Nachwuchs- und Fachkräftemangel zu spüren sein werden. Als Folge werden KMU miteinander und vor allem gegenüber Großunternehmen in Konkurrenz um knappe qualifizierte Arbeitskräfte und Auszubildende treten. Dabei unterliegen KMU gegenüber Großunternehmen den oben erwähnten Restriktionen, die sie für qualifizierte Mitarbeiter unattraktiv erscheinen lassen können. Dadurch besteht die Gefahr, dass ein Großteil vakanter bzw. vakant werdender Stellen unbesetzt bleibt. Die demographische Entwicklung wird dann für KMU der Neuen Bundesländer zur demographischen Falle[68] und dadurch zur existenziellen Frage.

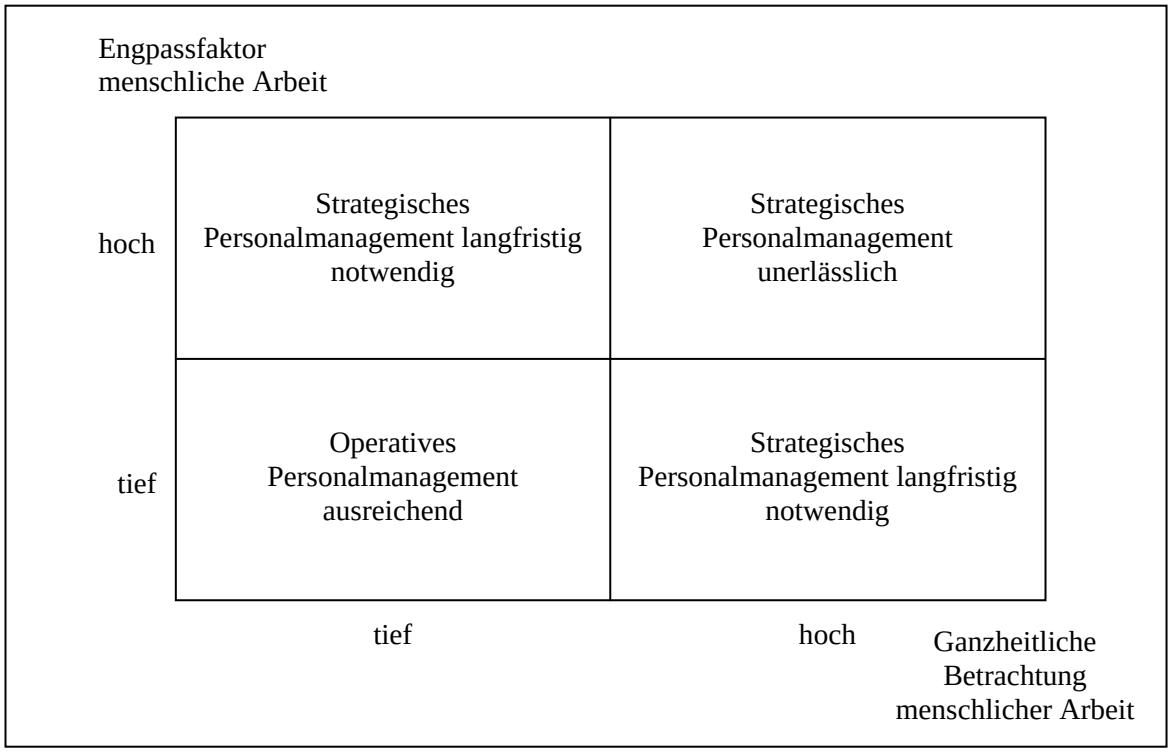
---

[56] Vgl. Maier (1992), S.12.
[57] Vgl. Ackermann/Blumenstock (1993), S. 11.
[58] Vgl. Zeitel (1990), S. 40.
[59] Vgl. ebd.
[60] Vgl. Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (2003), S. 9.
[61] Vgl. Zeitel (1990), S. 35. So lässt die enge Bindung Unternehmer häufiger von Freisetzungsmaßnahmen absehen als im anonymen Großbetrieb (Vgl. Schmidt (1996), S. 265.).
[62] Vgl. Zeitel (1990), S. 35.
[63] Vgl. ebd.
[64] Vgl. Schmidt (1996), S. 257.
[65] Vgl. Blumenstock (1993), S. 242.
[66] Vgl. Frerich (1996), S. 13.
[67] Vgl. Behr/Seiwert (2004), S. 1.
[68] Burkart Lutz, zitiert nach Behr/Weiß (2004), S. 17.

4 Zwischenfazit und Entwicklung der Forschungsfrage

Aus der demographischen Veränderung mit Fachkräftemangel auf der einen und Alterung der Belegschaften auf der anderen Seite resultiert die Notwenigkeit eines strategischen Personalmanagements. Nur wenn menschliche Arbeit keinen Engpassfaktor darstellt (vgl.Abbildung 1: Notwendigkeit des strategischen Personalmanagements),[69] ist ein operatives Personalmanagement ausreichend.

Abbildung 1: Notwendigkeit des strategischen Personalmanagements[70]



Allerdings fehlen in Unternehmen, in denen die Notwendigkeit eines strategischen Personalmanagements begründet werden kann - wie in den KMU der Neuen Bundesländer - oft die Voraussetzungen für eine strategische Ausgestaltung der Personalarbeit.[71]
Die Schwerpunkte strategischer Aktivitäten liegen oftmals in den Bereichen des Marketing und der Produktion. Meist wird die Personalfunktion, wenn überhaupt, nur mangelhaft in unternehmerische Entscheidungen einbezogen. Eine grundlegende Neuorientierung des Personalmanagements in Bezug auf den Fachkräftemangel steht damit in der Mehrzahl der KMU noch aus.[72]

Wie bereits angedeutet, sollen deshalb im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Notwendigkeit, die Ausgestaltung und die Voraussetzungen eines strategischen Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen der Neuen Bundesländer, gerade im Hinblick auf die demographische Entwicklung, aufgezeigt werden. Aus den Erkenntnissen dieser Ausführungen leitet sich eine vom

[69] Vgl. Krulis-Randa (1989), S. 223.
[70] Vgl. ebd. Die ganzheitliche Betrachtung menschlicher Arbeit bezieht sich auf deren Vollwertigkeit in der jeweiligen Kultur. (Vgl. ebd., S. 222.) Wie noch gezeigt wird, ist dieses Kriterium durch die betrachteten Unternehmen erfüllt.
[71] Vgl. Elsik (1992), S. 201.
[72] Vgl. Bertelsmann Stiftung (2002), S. 9f.

Verfasser durchgeführte Befragung kleiner und mittelständischer Unternehmen der Neuen Bundesländer ab, die prüfen soll, inwieweit die Personalarbeit der ostdeutschen KMU als strategisch bezeichnet werden kann.

Die deutsche Volkswirtschaft befindet sich in einem sektoralen Wandel von einer güterproduzierenden- zu einer Dienstleistungsgesellschaft.[73] Innerhalb des Dienstleistungssektors findet eine Verschiebung zu den wissensintensiven sekundären Dienstleistungen wie Forschung, Entwicklung, Konstruktion, Organisation und Management statt.[74] Dieser Wandel geht mit Beschäftigungsgewinnen im sekundären Dienstleistungssektor einher. Da sich jedoch bereits heute ein Fachkräftemangel für technisch-naturwissenschaftliche Berufe[75] abzeichnet und anzunehmen ist, dass sich diese Entwicklung für die Zukunft fortschreibt[76], soll sich die Befragung vor allem auf Unternehmen konzentrieren, die wissensintensive Ingenieurdienstleistungen erbringen.

Die Zielstellungen münden in folgender Forschungsfrage:

Begegnen die kleinen und mittleren Unternehmen der Neuen Bundesländer der demographischen Entwicklung durch ein strategisches Personalmanagement?

5 Weiteres Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Das weitere Vorgehen ergibt sich aus den Ausführungen im vorangegangenen Teil A. Wie gezeigt, resultiert aus der demographischen Entwicklung die Notwendigkeit eines strategischen Personalmanagements, das im Rahmen vorliegender Arbeit unter Berücksichtigung der spezifischen Charakteristika kleiner und mittlerer Unternehmen beschrieben und dessen Existenz geprüft werden soll. Im Teil B dieser Arbeit wird das strategische Personalmanagement zunächst aus einer Außensicht betrachtet. Einleitend wird das Konzept des strategischen Managements vorgestellt, aus dem ein Grundgerüst für ein strategisches Personalmanagementkonzept entwickelt wird. Verschiedene Einbindungskonzepte des Personalmanagements in das Gesamtmanagement werden aufgezeigt und der Begriff des strategischen Personalmanagements aus dessen derzeitigem Forschungsstand abgeleitet. Zudem wird hier auf Erklärungsmöglichkeiten für strategische Personalmanagementaktivitäten eingegangen. Teil C beschreibt die strategische Gestaltung des Personalmanagements aus einer Innensicht unter Beachtung spezifischer Merkmale kleiner und mittlerer Unternehmen. Die Betrachtung erfolgt dabei zum einen auf einer Prozess-, zum anderen auf einer Inhaltsebene. Weiter werden hier Bedingungen der Einführung eines strategischen Personalmanagements auf Unternehmensebene skizziert.

Teil A, B und C bilden zusammen den theoretischen Teil dieser Arbeit, auf dessen Grundlage im Dezember 2005 eine Befragung kleiner und mittelständischer Unternehmen der Neuen Bundesländer erarbeitet und durchgeführt wurde. In Teil D werden die daraus gewonnenen Daten beschrieben und so verknüpft, dass Aussagen abgeleitet werden können, die die dieser Arbeit zu Grunde liegende Forschungsfrage „**Begegnen die KMU der Neuen Bundesländer dem demographischen Wandel durch ein strategisches Personalmanagement?“** beantworten.

Im zusammenfassenden Teil E werden die gewonnen theoretischen und empirischen Forschungsergebnisse zusammengefasst. Zudem werden im Teil E Handlungsempfehlungen gegeben und Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsarbeiten aufgezeigt.

---

[73] Vgl. Jung (1999), S. 835.
[74] Vgl. Wilkens (2003), S. 37.
[75] Vgl. Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (2003), S. 7.
[76] Beispielsweise nahmen die Immatrikulationen 2005 in technischen Studiengängen gegenüber 2004 weiter ab: Elektrotechnik: -11%, Bauingenieurwesen: -10%, Maschinenbau/Verfahrenstechnik: -7%, Informatik: -4%, Vgl. Statistisches Bundesamt (2006).