

*Hasso Heybrock, Rainer Kreuzhof, Kirsten Rohrlack:*  
**Personalmanagement in kleinen und mittleren  
Unternehmen. Praxisratgeber und Beraterhandbuch**

*Flensburger Schriften zu Unternehmertum und Mittelstand,*  
hrsg. von Dr. Werner Jackstädt-Zentrum, Band 1,  
ISBN 978-3-86618-645-3, ISBN 978-3-86618-745-0 (e-book pdf),  
Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2011, 267 S., € 27.80

Dieser Praxisratgeber will die Bedeutung des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen hervorheben und die Nutzer, also Unternehmer, Führungskräfte, Unternehmensberater sowie andere Interessierte, von den Erfolgchancen eines überdachten Personalmanagements gerade in Unternehmen dieser Größe überzeugen.

Da in Unternehmen dieser Größe Personalarbeit vielfach nur „nebenbei“ neben dem operativen Geschäft „miterledigt“ wird, sind entsprechende Fachkenntnisse meist nur in Form von (schlechten) Erfahrungen vorhanden. Raum für eine aktive Gestaltung ist nur selten vorhanden; die positiven wirtschaftlichen Auswirkungen eines auf das Unternehmen zugeschnittenen Personalmanagements werden oft nicht erkannt, sondern vordergründig mit nicht näher verifizierten Kostenbefürchtungen abgewehrt.

Daher ist dieser Praxisratgeber sowohl als praktischer Ratgeber in Einzelfragen wie auch als Analyseinstrument zu verstehen, mit dem der Unternehmer oder Unternehmensberater das Personalmanagement insgesamt oder in seinen einzelnen Bereichen erfassen und betreiben kann. Zur Analyse und damit einhergehend zur Information sowie zur praktischen Umsetzung sind dem Ratgeber umfangreiche Checklisten beigelegt, die sich zur Ansicht im Buch und zur Anwendung auf der beigelegten CD befinden. Da in einigen Bereichen ein gewisses Grundwissen vorausgesetzt werden muss, verweist der Ratgeber dort an qualifizierten fachlichen Rat.

**Schlüsselwörter:** Personalmanagement, Mittelstandsforschung, Praxisratgeber, Beraterhandbuch

# Flensburger Schriften zu Unternehmertum und Mittelstand

Band 1

## **Dr. Werner Jackstädt-Zentrum**

---

für Unternehmertum  
und Mittelstand  
Flensburg



Hasso Heybrock, Rainer Kreuzhof, Kirsten Rohrlack

# Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen

Praxisratgeber und Beraterhandbuch

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

ISBN 978-3-86618-645-3 (print)

ISBN 978-3-86618-745-0 (e-book)

Flensburger Schriften zu Unternehmertum und Mittelstand: ISSN 2192-5461

DOI 10.1688/9783866187450

1. Auflage, 2011

© 2011 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Marktplatz 5 D – 86415 Mering  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

|   |           |
|---|-----------|
| <b>VORWORT .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1 EINFÜHRUNG .....</b>   | <b>3</b>  |
| 1.1 PERSONALMANAGEMENT ALS EINFLUSSFAKTOR IN KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN .....                                    | 3         |
| 1.2 PERSONALWIRTSCHAFTLICHE AUSGANGSLAGE VON KMU.....   | 3         |
| 1.3 OPTIONALE MAßNAHMEN/STRATEGIEN - INTERPRETATION UND DEFINITION BETRIEBLICHER ENTWICKLUNGEN ..                       | 4         |
| 1.4 AKTIVIERUNG PERSONALWIRTSCHAFTLICHEN VERHALTENS DURCH ZUKUNFTSCHANCEN .....   | 5         |
| 1.5 ERZEUGEN EINES GEFÜHLS DER DRINGLICHKEIT .....  | 6         |
| <b>2 AUFBAU DES PRAXISRATGEBERS.....</b>  | <b>11</b> |
| 2.1 THEMATISCHER AUFBAU .....   | 11        |
| 2.1.1 Betriebswirtschaftsnahe Themen.....   | 11        |
| 2.1.2 Querschnittsthemen.....   | 12        |
| 2.1.3 Rechtliche Aspekte .....  | 12        |
| 2.2 METHODISCHER AUFBAU .....   | 13        |
| 2.2.1 Ziel des Praxisratgebers.....   | 13        |
| 2.2.2 Beratungstiefe und Beratungsleistungen.....   | 14        |
| 2.2.3 Beratungsinformationen .....  | 15        |
| 2.2.4 Personalbestandserfassung und Kurz-Check zur Problemanalyse .....   | 16        |
| 2.2.5 Wirtschaftlichkeit von Personalmaßnahmen .....  | 19        |
| 2.2.6 Benutzung des Praxisratgebers durch Unternehmensberater und Protokollierung der<br>durchgeführten Beratungen..... | 21        |
| <b>3 BETRIEBSWIRTSCHAFTSNAHE THEMEN .....</b>   | <b>25</b> |
| 3.1 KRISENMANAGEMENT .....  | 25        |
| 3.1.1 Begriffsklärungen.....  | 25        |
| 3.1.2 Mögliche Ausgangsprobleme .....   | 25        |
| 3.1.3 Problemanalyse .....  | 26        |
| 3.1.4 Analyseprozess und Ziele.....   | 28        |
| 3.1.5 Lösungsinstrumente .....  | 30        |
| 3.1.6 Rechtliche Aspekte .....  | 36        |
| 3.1.6.1 Optimierungsmaßnahmen .....   | 37        |
| 3.1.6.1.1 Mitarbeitergespräche zur Reduzierung von Leistungs- und Verhaltensdefiziten.....                              | 37        |
| 3.1.6.1.2 Anreize für Verbesserungsvorschläge, individuelle Weiterbildung etc.....                                      | 38        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.1.6.1.3 Schulungsmaßnahmen zum Erlernen neuer Arbeitsmethoden o der zur Verbesserung der Kundenorientierung ..... | 38        |
| 3.1.6.1.4 Optimierung des Personaleinsatzes .....   | 38        |
| 3.1.6.1.5 Informationen der Mitarbeiter und gemeinsame Aktivitäten zur Verbesserung des Betriebsklimas .....        | 38        |
| 3.1.6.2 Sanierungsmaßnahmen.....  | 39        |
| 3.1.6.2.1 Vorübergehende Maßnahmen .....  | 39        |
| 3.1.6.2.2 Dauerhafte Senkung des Personalüberhangs ohne Reduzierung der Mitarbeiterzahl..                           | 40        |
| 3.1.6.2.3 Dauerhafte Senkung des Personalüberhangs mit Reduzierung der Mitarbeiterzahl.....                         | 41        |
| 3.1.6.3 Abwicklungsmaßnahmen .....  | 42        |
| <b>3.2 PERSONALCONTROLLING (KENNZAHLEN) .....</b>   | <b>49</b> |
| 3.2.1 Begriffsklärung.....  | 49        |
| 3.2.2 Mögliche Ausgangsprobleme .....   | 49        |
| 3.2.3 Problemanalyse .....  | 50        |
| 3.2.4 Analyseprozess und Ziele.....   | 52        |
| 3.2.5 Lösungsinstrumente .....  | 54        |
| 3.2.6 Rechtliche Aspekte .....  | 60        |
| 3.2.6.1 Mitbestimmung des Betriebsrats .....  | 60        |
| 3.2.6.2 Inhalt und Umfang des Mitbestimmungsrechts.....   | 61        |
| <b>3.3 PERSONALBEDARF (QUANTITATIV) .....</b>   | <b>61</b> |
| 3.3.1 Begriffsklärungen.....  | 61        |
| 3.3.2 Mögliche Ausgangsprobleme .....   | 62        |
| 3.3.3 Problemanalyse .....  | 62        |
| 3.3.4 Analyseprozess und Ziele.....   | 67        |
| 3.3.5 Lösungsinstrumente .....  | 68        |
| 3.3.6 Rechtliche Aspekte .....  | 71        |
| <b>4 KERNBEREICHE DES PERSONALMANAGEMENTS.....</b>  | <b>73</b> |
| <b>4.1 PERSONALBESCHAFFUNG .....</b>  | <b>73</b> |
| 4.1.1 Begriffsklärung.....  | 73        |
| 4.1.2 Mögliche Ausgangsprobleme .....   | 73        |
| 4.1.3 Problemanalyse .....  | 74        |
| 4.1.4 Prozess und Ziele .....   | 75        |
| 4.1.5 Werkzeuge.....  | 81        |
| 4.1.6 Rechtliche Aspekte .....  | 100       |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 4.1.6.1    | Phase 1 im Beschaffungsprozess: Information.....                       | 100        |
| 4.1.6.2    | Phase 2 im Beschaffungsprozess: Personalsuche und -marketing.....      | 101        |
| 4.1.6.3    | Phase 3 im Beschaffungsprozess: Personalauswahl und -einarbeitung..... | 101        |
| 4.1.6.4    | Phase 4 im Beschaffungsprozess: Kontrolle .....                        | 102        |
| <b>4.2</b> | <b>PERSONALENTWICKLUNG.....</b>  | <b>105</b> |
| 4.2.1      | Begriffsklärung.....   | 105        |
| 4.2.2      | Mögliche Ausgangsprobleme .....  | 105        |
| 4.2.3      | Problemanalyse .....   | 106        |
| 4.2.4      | Prozess und Ziele .....  | 110        |
| 4.2.5      | Werkzeuge.....   | 113        |
| 4.2.6      | Rechtliche Aspekte .....   | 115        |
| 4.2.6.1    | Berufliche Erstausbildung (Berufsausbildung) .....                     | 115        |
| 4.2.6.2    | Berufliche Fortbildung und Umschulung.....                             | 115        |
| 4.2.6.3    | Rechte und Pflichten aufgrund eines Weiterbildungsvertrages .....      | 115        |
| 4.2.6.4    | Insbesondere: Rückzahlungsklauseln .....                               | 116        |
| 4.2.6.5    | Einzelbeispiele .....  | 117        |
| 4.2.6.5.1  | Vertragsanbahnung, Schließen des Vertrages.....                        | 117        |
| 4.2.6.5.2  | Bindungsdauer.....   | 117        |
| 4.2.6.5.3  | Inhalt der Bildungsmaßnahme .....                                      | 117        |
| 4.2.6.5.4  | Umfang der Rückzahlungsverpflichtung.....                              | 118        |
| 4.2.6.5.5  | Leistungsverweigerungsrecht des Arbeitnehmers .....                    | 118        |
| <b>4.3</b> | <b>ANREIZGESTALTUNG.....</b>   | <b>119</b> |
| 4.3.1      | Begriffsklärungen.....   | 119        |
| 4.3.2      | Mögliche Ausgangsprobleme .....  | 119        |
| 4.3.3      | Problemanalyse .....   | 120        |
| 4.3.4      | Analyseprozess und Ziele.....  | 125        |
| 4.3.5      | Lösungsinstrumente .....   | 126        |
| 4.3.6      | Rechtliche Aspekte .....   | 130        |
| 4.3.6.1    | Rechtsgrundlagen.....  | 130        |
| 4.3.6.2    | Sonderformen der Vergütung .....                                       | 131        |
| 4.3.6.3    | Zusätzliche Vergütung durch Zielvereinbarungen.....                    | 133        |
| <b>4.4</b> | <b>ARBEITSSICHERHEIT UND ARBEITSGESTALTUNG .....</b>                   | <b>135</b> |
| 4.4.1      | Begriffsklärungen.....   | 135        |
| 4.4.2      | Mögliche Ausgangsprobleme .....  | 135        |
| 4.4.3      | Problemanalyse .....   | 136        |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 4.4.5      | Analyseprozess .....   | 141        |
| 4.4.6      | Lösungsinstrumente .....   | 142        |
| 4.4.7      | Rechtliche Aspekte .....   | 144        |
| 4.4.7.1    | Gliederung .....   | 145        |
| 4.4.7.1.1  | Inhaltliche Gliederung .....   | 145        |
| 4.4.7.1.2  | Persönliche Gliederung.....  | 145        |
| 4.4.7.2    | Beteiligte.....  | 145        |
| 4.4.7.3    | Durchsetzung der arbeitsschutzrechtlichen Pflichten.....               | 146        |
| 4.4.7.4    | Rechtsgrundlagen zu einzelnen Bereichen des Arbeitsschutzes.....       | 147        |
| 4.4.7.4.1  | Betriebs- oder Gefahrenschutz.....                                     | 147        |
| 4.4.7.4.2  | Arbeitszeitschutz .....  | 148        |
| 4.4.7.4.3  | Entgeltsschutz .....   | 148        |
| 4.4.7.4.4  | Datenschutz .....  | 148        |
| <b>4.5</b> | <b>ARBEITSZEITMANAGEMENT .....</b>                                     | <b>149</b> |
| 4.5.1      | Begriffsklärungen.....   | 149        |
| 4.5.2      | Mögliche Ausgangsprobleme .....  | 149        |
| 4.5.3      | Problemanalyse .....   | 150        |
| 4.5.4      | Analyseprozess .....   | 153        |
| 4.5.5      | Lösungsinstrumente .....   | 154        |
| 4.5.6      | Rechtliche Aspekte .....   | 156        |
| 4.5.6.1    | Rechtsgrundlagen .....   | 156        |
| 4.5.6.2    | Besondere Arbeitszeitgestaltungen .....                                | 157        |
| 4.5.6.2.1  | Gleitende Arbeitszeit .....  | 157        |
| 4.5.6.2.2  | Vier-Tage-Woche .....  | 158        |
| 4.5.6.2.3  | Flexibilisierung der Arbeitszeit .....                                 | 158        |
| 4.5.6.2.4  | Arbeitszeitkonten .....  | 159        |
| 4.5.6.2.5  | Jahresarbeitszeitvertrag mit Zeitkorridor.....                         | 159        |
| 4.5.6.2.6  | Sozial- und insolvenzrechtliche Absicherung von Arbeitszeitkonten..... | 160        |
| <b>4.6</b> | <b>PERSONALFÜHRUNG.....</b>  | <b>161</b> |
| 4.6.1      | Begriffsklärung.....   | 161        |
| 4.6.2      | Mögliche Ausgangsprobleme .....  | 161        |
| 4.6.3      | Problemanalyse .....   | 162        |
| 4.6.4      | Kommunikationsinstrumente.....   | 164        |
| 4.6.4.1    | Mitarbeitergespräche.....  | 165        |
| 4.6.4.1.1  | Begriffsklärung.....   | 165        |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 4.6.4.1.2 | Kritikgespräche (Mitarbeitergespräche i. e. S.)  | 166 |
| 4.6.4.1.3 | Werkzeuge  | 172 |
| 4.6.4.1.4 | Mitarbeiterbeurteilung   | 179 |
| 4.6.4.2   | Besprechungen  | 189 |
| 4.6.4.2.1 | Begriffsklärung  | 189 |
| 4.6.4.2.2 | Problemanalyse   | 189 |
| 4.6.4.2.3 | Prozess und Ziele  | 190 |
| 4.6.5     | Koordinationsinstrumente   | 195 |
| 4.6.5.1   | Führen durch Ziele   | 195 |
| 4.6.5.1.1 | Begriffsklärung  | 195 |
| 4.6.5.1.2 | Problemanalyse   | 195 |
| 4.6.5.1.3 | Prozess und Ziele  | 197 |
| 4.6.5.1.4 | Werkzeuge  | 200 |
| 4.6.5.2   | Führen durch Delegation  | 204 |
| 4.6.5.2.1 | Begriffsklärung  | 204 |
| 4.6.5.2.2 | Problemanalyse   | 204 |
| 4.6.5.2.3 | Prozess und Ziele  | 206 |
| 4.6.5.2.4 | Werkzeuge  | 209 |
| 4.6.6     | Rechtliche Aspekte   | 213 |
| 4.6.6.1   | Mitbestimmung bei Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen                                 | 213 |
| 4.6.6.2   | Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze   | 213 |
| 4.6.6.3   | Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen | 214 |

## **5 QUERSCHNITTSTHEMEN..... 215**

|            |                                     |            |
|------------|-------------------------------------|------------|
| <b>5.1</b> | <b>PERSONALMARKETING</b>            | <b>215</b> |
| 5.1.1      | Begriffsklärung                     | 215        |
| 5.1.2      | Mögliche Ausgangsprobleme           | 215        |
| 5.1.3      | Problemanalyse                      | 216        |
| 5.1.4      | Prozess und Ziele                   | 220        |
| 5.1.5      | Werkzeuge                           | 223        |
| <b>5.2</b> | <b>DEMOGRAPHISCHE ENTWICKLUNGEN</b> | <b>225</b> |
| 5.2.1      | Begriffsklärung                     | 225        |
| 5.2.2      | Mögliche Ausgangsprobleme           | 225        |
| 5.2.3      | Problemanalyse                      | 226        |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 5.2.4      | Prozess und Ziele .....   | 232        |
| 5.2.5      | Werkzeuge .....   | 235        |
| <b>5.3</b> | <b>EXISTENZGRÜNDUNG UND BETRIEBSÜBERNAHME .....</b>                                   | <b>248</b> |
| 5.3.1      | Begriffsklärungen .....   | 248        |
| 5.3.2      | Mögliche Ausgangsprobleme .....   | 248        |
| 5.3.3      | Problemanalyse .....  | 249        |
| 5.3.4      | Analyseprozess .....  | 250        |
| 5.3.5      | Lösungsinstrument .....   | 252        |
| 5.3.6      | Rechtliche Aspekte zu Existenzgründung, Betriebsübernahme und Nachfolgeregelung ..... | 254        |
| 5.3.6.1    | Existenzgründung .....  | 254        |
| 5.3.6.2    | Betriebsübernahme .....   | 254        |
| 5.3.6.3    | Nachfolgeregelung .....   | 256        |
|            | <b>ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN .....</b>  | <b>257</b> |
|            | <b>GLOSSAR .....</b>  | <b>259</b> |
|            | <b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>  | <b>262</b> |
|            | <b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>   | <b>266</b> |

# Vorwort

Dieser Praxisratgeber will die Bedeutung des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen hervorheben und die Nutzer, also Unternehmer, Führungskräfte sowie andere Interessierte, von den Erfolgchancen eines überdachten Personalmanagements gerade in Unternehmen dieser Größe überzeugen. Gleichzeitig dient dieses Werk auch als Beraterhandbuch für Kammern, Verbände und freie Unternehmensberater der überbetrieblichen Unterstützung dieses so bedeutsamen Wirtschaftsbereichs.

Da in Unternehmen dieser Größe Personalarbeit vielfach nur „nebenbei“ also neben dem operativen Geschäft „miterledigt“ wird, sind entsprechende Fachkenntnisse meist nur in Form von (schlechten) Erfahrungen vorhanden. Raum für eine aktive Gestaltung ist nur selten vorhanden; die positiven wirtschaftlichen Auswirkungen eines auf das Unternehmen zugeschnittenen Personalmanagements werden oft nicht erkannt, sondern vordergründig mit nicht näher verifizierten Kostenbefürchtungen abgewehrt. Die hier vorgelegten Erkenntnisse resultieren aus einem Projekt, das im Auftrage der Handwerkskammern in Schleswig-Holstein und mit Förderung des schleswig-holsteinischen Wirtschaftsministeriums durchgeführt wurde. Es hat die zuvor genannte Problematik intensiv aufgegriffen und bietet in der Folge praxiserprobte Lösungen für alle Teilbereiche des Personalmanagements an.

Daher ist der Praxisratgeber sowohl als praktischer Ratgeber in Einzelfragen wie auch als Analyseinstrument zu verstehen, mit dem der Unternehmer oder Unternehmensberater das Personalmanagement insgesamt oder in seinen einzelnen Bereichen erfassen und betreiben kann. Zur Analyse und damit einhergehend zur Information sowie zur praktischen Umsetzung sind dem Ratgeber umfangreiche Checklisten beigefügt, die der Nutzer unmittelbar durch Verwendung der beigefügten CD verwenden kann. Da in einigen Bereichen ein gewisses Grundwissen vorausgesetzt werden muss, verweist der Ratgeber dort an qualifizierten fachlichen Rat.

Mit diesem Praxisratgeber und Beraterhandbuch zum Personalmanagement in klein- und mittelständischen Unternehmen eröffnen wir die Flensburger Schriften zu Unternehmertum und Mittelstand des neu gegründeten hochschulübergreifenden Dr. Werner Jackstädt-Zentrums für Unternehmertum und Mittelstand der Fachhochschule und Universität Flensburg. Unser herzlicher Dank gilt daher dem Wirtschaftsministerium für die Projektförderung, den Handwerkskammern für die erfolgreiche Zusammenarbeit bei der Projektbearbeitung und schließlich der Dr. Werner Jackstädt Stiftung für

die Förderung des Kompetenzzentrums mit eigener Schriftenreihe. Last but not least danken wir auch Frau Dipl.-Kffr. (FH) Wiebke Jäger für die redaktionelle Betreuung der Endfassung dieser Schrift. Möge dieses Werk klein- und mittelständische Unternehmen in ihrem Bestand sichern und ihrer Entwicklung fördern helfen.

*Prof. Dr. Hasso Heybrock  
Wirtschaftsrecht*

*Dr. Werner Jackstädt-Zentrum  
für Unternehmertum und Mit-  
telstand Flensburg*

*Prof. Dr. Dr. Rainer Kreuzhof  
Human Resource Management  
& Wirtschaftsethik*

*Dr. Werner Jackstädt-Zentrum  
für Unternehmertum und Mit-  
telstand Flensburg*

*Prof. Dr. Kirsten Rohrlack  
Personalwirtschaft*

*Hochschule Ostwestfalen-Lippe  
FB 7: Produktion und Wirtschaft  
in Lemgo*

# 1 Einführung

## 1.1 Personalmanagement als Einflussfaktor in kleinen und mittleren Unternehmen

In zunehmendem Maße wird es für den Erfolg von Unternehmen erforderlich sein, personalwirtschaftliche Problemstellungen professionell zu lösen. Viele der Betriebsprobleme hängen direkt oder indirekt mit Personalführung und Personalentscheidungen zusammen. Da kleine und mittlere Unternehmen (KMU) i.d.R. nicht über eine eigene Personalabteilung verfügen, nehmen die Führungskräfte der Unternehmen eine wichtige Schlüsselposition ein. Häufig benötigen sie Unterstützung, da von ihnen die Beziehungen und Wechselwirkungen verschiedener betrieblicher Bereiche auf die Leistung und den Erfolg nicht wahrgenommen bzw. erkannt werden. Deshalb sind die Sensibilisierung und die Verhaltensaktivierung der Unternehmen<sup>1</sup> für personalwirtschaftliche Themenfelder und Problemlösungen von großer Bedeutung und stellen eine immer wiederkehrende Aufgabe für Unternehmensberater dar.

## 1.2 Personalwirtschaftliche Ausgangslage von KMU

Kleineren und mittleren Unternehmen werden häufig Defizite und eine geringe Professionalisierung im Bereich der betrieblichen Personalarbeit unterstellt, die sich häufig nur auf den fehlenden Einsatz von Personalinstrumenten begründen.<sup>2</sup> Die Bearbeitung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder erfolgt in KMU oft nicht durch qualifizierte Personal-Fachkräfte, sondern wird „nebenbei“ durch den Unternehmer oder von mitarbeitenden Familienangehörigen erledigt. Personalabteilungen oder Personalfachleute gibt es nur in größeren Unternehmen, d.h. es werden i.d.R. keine Personal-Spezialisten eingesetzt und häufig Teilfunktionen des Personalwesens ausgelagert (geringe funktionale Differenzierung) oder gar nicht wahrgenommen. Daraus resultieren eine Überlastung der Unternehmer und eine ausgeprägte Zeitknappheit für eine systematische Auseinandersetzung mit Personalführungsaufgaben. Hinzu kommt ein geringer Bekanntheitsgrad geeigneter Methoden und Instrumente eines „modernen“ Personalmanagements, wie z.B. HRM.

---

<sup>1</sup> Die Begriffe „Unternehmen“ und „Betrieb“ werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur unterschiedlich verwendet. Die Diskussion beruht auf zwei unterschiedlichen Sichtweisen. Zum einen wird der Betrieb als übergeordneter Begriff, das Unternehmen als eine Form von Betrieben und damit als Unterbegriff angesehen. Die andere Sichtweise begreift das Unternehmen als Oberbegriff und den Betrieb als Unterbegriff, wobei das Unternehmen eher als rechtlich-wirtschaftliche Einheit und der Betrieb als technisch-organisatorische Einheit gesehen wird. (vgl. Wöhe, G., Betriebswirtschaftslehre, S. 2f). In diesem Handbuch wird die Bezeichnung „Unternehmen“ als Oberbegriff und „Betrieb“ als Unterbegriff verwendet.

<sup>2</sup> Vgl. Behrends, T./Martin, A., Betriebsgrößenbedingte Unterschiede, 2005, S. 30 f.

Viele Anzeichen deuten darauf hin, dass in kleinen und mittleren Unternehmen eine Zeitplanung fehlt bzw. unzureichend betrieben wird.<sup>3</sup> Unternehmer agieren vorwiegend auf der operativen Ebene. Als Folge davon haben Improvisation und Intuition in KMU als Alternative z.B. zur Personalplanung eine wesentlich größere Bedeutung. Kurzfristiges Denken und Handeln steht bei den Unternehmern im Vordergrund. Personalentscheidungen, d.h. die Bestimmung des Personalbedarfs, werden häufig tagaktuell oder wochenweise getroffen. Da in vielen KMU ein auf den Unternehmer ausgerichtetes Einlinien-System existiert, verbunden mit einer Entscheidungscentralisation und unzureichender Stellvertreterregelung, konzentriert sich der Großteil der Managementaufgaben auf die Person des Unternehmers. Dies führt häufig zu einer Aufgabenanhäufung und Überforderung der Betroffenen.

### **1.3 Optionale Maßnahmen/Strategien - Interpretation und Definition betrieblicher Entwicklungen**

Die Strategie, KMU für personalwirtschaftliche Themenfelder zu sensibilisieren, beinhaltet als erste Aufgabe die Analyse und Interpretation von aktuellen Problemstellungen oder umweltbezogenen Entwicklungen für das Unternehmen. Personalwirtschaftliche Aufgaben- oder Problemfelder liegen oftmals nur diffus vor und äußern sich anfänglich oft in schwachen Signalen, die durch die Unternehmer nicht oder nur unzureichend erkannt und interpretiert werden. Entsprechend ist es für die Unternehmen oftmals nicht genau erkennbar, ob eine spezifische (personalwirtschaftliche) Entwicklung tatsächlich ein existenzbedrohendes Risiko darstellt und den Bestand des Betriebes gefährdet. Die wichtigste Aufgabe des Unternehmens besteht zunächst darin, die eher unklaren personalwirtschaftlichen Aufgaben und ggf. Gefahren zu wahrzunehmen, d.h. bestimmte personalwirtschaftliche Situationen, Sachverhalte und/oder Veränderungen zu beobachten und im Hinblick auf die Existenz- bzw. Bestandsicherung zu interpretieren. Häufig werden aufgrund des Zeit- und Personal Mangels der Unternehmen Unternehmensberater engagiert, deren Aufgabe es dann ist, die möglicherweise eher diffusen personalwirtschaftlichen Gefahren oder Chancen zu definieren, zu konkretisieren und ggf. die relevanten Bedrohungen oder Möglichkeiten unmissverständlich und in einer geeigneten Art und Weise zu kommunizieren.

Relevante personalwirtschaftliche Bedrohungen oder Chancen zu erkennen und so tief zu durchdringen, dass Unternehmer zumindest mittelfristige Schlussfolgerungen für ihren Betrieb ziehen können, ist sowohl für Unternehmen als auch für Unternehmensberater ein zeit- und arbeitsintensiver Prozess. Glaubhaft können personalwirtschaftliche Chancen oder Bedrohungen nur kommuniziert werden, wenn sie erkennbar vorliegen und relevant sind. Nur eine von betrieblichen Entscheidern als realistisch und wichtig eingeschätzte Chance oder ernste Bedrohung erzeugt Druck, An-

---

<sup>3</sup> Vgl. Rohrlack, K., Analyse des betrieblichen Verhaltens von Handwerksbetrieben, 2008.

spannung und Handlungsbereitschaft. Dabei darf der Umfang an Kommunikation, der erforderlich ist, um eine solche Einschätzung und ein Problembewusstsein bei den Betrieben und Mitarbeitern zu erreichen, nicht unterschätzt werden. Neben dem Umfang an Kommunikation ist für die Wirkung entscheidend, dass die Chancen oder Bedrohung in eindringlicher Weise vermittelt und erklärt werden sowie Bewältigungsstrategien aufgezeigt werden.

## **1.4 Aktivierung personalwirtschaftlichen Verhaltens durch Zukunftschancen**

Eine Mobilisierung von personalwirtschaftlicher Aktivität durch Wahrnehmung von Zukunftschancen zeigt spezifische Unterschiede zu der Aktivierung durch Bedrohungssituationen, die nachfolgend dargestellt wird. Die chancengerichtete Aktivierung basiert auf dem Wunsch und dem Bestreben, eine bestimmte Situation in der Zukunft zu erreichen (Anstrebungsziel), während die Aktivierung über Bedrohung eher von Vermeidungssituationen ausgeht. Allerdings ist diese Strategie eher langfristig ausgelegt und birgt damit schon das erste Risiko mangelnder Umsetzung, weil KMU überwiegend kurzfristig planen. Ausgangspunkte für eine Strategie der Aktivierung durch Zukunftschancen sind die Relevanz und Umsetzbarkeit (Erfolgswahrscheinlichkeit) personalwirtschaftlicher Maßnahmen oder Lösungsansätze.<sup>4</sup>

Unternehmen sollten, ggfls. mit Unterstützung von Unternehmensberatern, die Aufgabe wahrnehmen, ihren personalwirtschaftlichen Ist-Zustand zu analysieren und durch Stärken-/Schwächen-Analysen Chancen (und Risiken) im Hinblick auf Umweltentwicklungen aufzuzeigen. Sie erreichen allerdings nur dann eine hohe personalwirtschaftliche Aktivität, wenn alle Mitarbeiter und Führungspersonen in einem zweiten Schritt sich als fähig bezogen auf die Verfolgung personalwirtschaftlicher Ziele ansehen und darüber hinaus bereit sind, die Herausforderungen anzunehmen. Bei kurzfristigen realisierbaren Chancen, wie bspw. Personaleinsatzplanungen, wird die Beurteilung der Erfolgswahrscheinlichkeit an die konkrete Umsetzung geknüpft. Darüber hinaus müssen der Unternehmer und die Mitarbeiter davon überzeugt sein, dass sie die personalwirtschaftliche Situation beeinflussen können und dass ihr Engagement dem Betrieb entscheidende Vorteile verschaffen wird.<sup>5</sup>

Wichtig in diesem Zusammenhang ist, eine positive Anspannung und Motivation sowohl bei den Unternehmensentscheidern zu erreichen, als auch die Mitarbeiter zum aktiven Mitdenken und Handeln zu bewegen. Dazu muss ein klar definiertes, personalwirtschaftliches Ziel möglichst plastisch beschrieben, konkretisiert und kommuniziert werden. Wenn die personalwirtschaftliche Chance zu abstrakt oder zu unbestimmt bleibt, wird keine persönliche Beziehung hergestellt mit der Folge, dass das

---

<sup>4</sup> Vgl. Bruch, H./ Vogel, B., Organisationale Energie, 2005, S. 101 f.

<sup>5</sup> Vgl. Bruch, H./ Vogel, B., Organisationale Energie, 2005, S. 120.