

**Die Personalarbeit mittelständischer Unternehmen.
Anmerkungen zu einer Untersuchung in Rheinland-Pfalz**

von

Dipl.-Kfm. MBA
Johannes Grill

Traminerstraße 9
D-76829 Landau
Tel: 06341 / 960 917
Fax: 06341 / 960 918
Mobil : 0171 / 68 24 24 4
Mail: johannes.grill@jg-c.com

Die Personalarbeit mittelständischer Unternehmen. Anmerkungen zu einer Untersuchung in Rheinland-Pfalz

von

Johannes Grill +)

+) Dipl.-Kfm. MBA Johannes Grill ist seit über zwanzig Jahren im Mittelstand als Finanz- und Personalleiter tätig

Danksagung

Der Autor dankt folgenden Personen, ohne deren Unterstützung die Untersuchung nicht hätte stattfinden können: Für das Aufgreifen des Themas und die wissenschaftliche Betreuung Herrn Prof. Dr. Jendrik Petersen von der Universität Koblenz-Landau, für die Erstellung des Fragebogens und die Durchführung der Untersuchung Frau Dipl.-Päd. Nicole Koch, für die Werbung zur Teilnahme über die IVN-Nachrichten, dem Hauptgeschäftsführer der Industrieverbände Neustadt e.V. (IVN), Herrn RA Werner Simon und Herrn RA Alexander Schlichting, der sich um die Veröffentlichung in den IVN-Nachrichten kümmerte. Weiterer Dank gilt Herrn RA Gerhard Koch, der als Geschäftsführer des Verbandes der Holz- und Kunststoffverarbeitenden Industrie Rheinland-Pfalz um die Teilnahme warb und Herrn RA Clemens Lüken, der zum Vergleich Strukturdaten desselben Verbandes ermittelte. Ferner sei den Leitern der drei Personalleiterkreise im IVN, den Herren RA Dieter Burger, RA Jochen Rinck und RA Wolfgang Wiesner gedankt, die ihre Mitglieder zur Teilnahme aufforderten. Nicht zu letzt gilt der Dank allen Unternehmen und deren Bearbeitern, die an der Untersuchung teilnahmen.

A. Wettbewerbe zur Personalarbeit mittelständischer Arbeitgeber

Seit einigen Jahren werden mittelständische Unternehmen aufgefordert, an Preisausschreiben teilzunehmen, in denen der Arbeitgeber mit der besten Personalarbeit im Mittelstand gesucht wird. Es konkurrieren unter anderen die Wettbewerbe „Attraktive Arbeitgeber in Deutschland“ „Top-Job – Top-Arbeitgeber im deutschen Mittelstand“ und „BestPersAward“ um teilnehmende Unternehmen.¹ Die Auswahl erfolgt nach der Erfüllung von Kriterien, die von der an Universitäten gelehrt Personalwirtschaftslehre abgeleitet werden. Zu den besten Arbeitgebern gehören nur solche, die in einer langen Liste von Kriterien die höchsten Ausprägungen erzielen. Unter der Rubrik „Personalauswahlverfahren“ fragt beispielhaft Top-Job u.a. nach der Verwendung der auch im Mittelstand klassischen Methoden wie „Arbeitsproben“, „Bewerbungsunterlagen“, „Interviews“ und – schon weniger geläufig – auch nach „psychologische Tests“. Darüberhinaus werden auch noch die komplexeren Methoden „Assessment

¹ Personalmagazin (2003), S. 10 ff.

Center“ und „Biographischer Fragebogen“ – aufgeführt.² Die Abfrage dieser komplexeren Methoden zeigt, daß bei der Auswahl kein Unterschied gemacht wird zwischen mittelständischen Unternehmen und Großbetrieben, in denen ausgebildetes Fachpersonal und die dazugehörige Ausstattung wie Software etc. zur Verfügung steht.

Für langjährige Praktiker des Mittelstandes geht eine Vielzahl der auch in anderen Rubriken geforderten Methoden an der mittelständischen Realität vorbei, denn wer im Mittelstand

- setzt so komplexe Verfahren wie das Assessment Center oder den Biographischen Fragebogen (nicht zu verwechseln mit der einfachen Lebenslaufanalyse) zur Personalauswahl ein?
- nutzt „Einführungseminare“ und „Einführungsbroschüren“ für neue Mitarbeiter?
- bietet „Traineeprogramme“?
- ermöglicht „Sabbaticals (mehrmonatige Beurlaubung zur persönlichen Weiterbildung)“?³

Um seine Einschätzung zur Wirklichkeit mittelständischer Personalarbeit zu überprüfen, regte der Autor eine Untersuchung am Lehrstuhl für Betriebspädagogik bei Professor Petersen, Universität Koblenz-Landau, an.⁴ Hierzu wurde ein Fragebogen entwickelt, dessen Ergebnisse im Internet abgefragt werden können.⁵ Für eine wissenschaftliche Untersuchung sind zunächst zentrale Begriffe zu klären sowie Thesen herzuleiten und aufzustellen.

B. Thesen zur Personalarbeit im Mittelstand

Welche Unternehmen zum Mittelstand zählen und welche nicht, ist nicht einheitlich definiert.⁶ Für die Europäische Union zählen Unternehmen noch zum Mittelstand, wenn sie unabhängig sind und bis zu 250 Mitarbeitern haben.⁷ Für das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn gehören zum Mittelstand Unternehmen bis 499 Beschäftigten.⁸ Da sich Unternehmer wie Wolfgang Grupp von Trigema mit über 1200 Mitarbeitern und Berthold Leibinger von Trumpf mit über 4000 Mitarbeitern noch zum Mittelstand als zugehörig betrachten, ist eine

² Scholz (2002)

³ Alles Beispiele aus Scholz (2002)

⁴ Institut für Allgemeine Didaktik, Bürgerstr. 23, 76829 Landau, petersen@uni-landau.de; vgl. Koch (2004)

⁵ Fragen und Ergebnisse zur Umfrage Personalarbeit sind unter www.jg-c.com abrufbar

⁶ Vgl. hierzu insbesondere die Literaturübersichten bei Hamer (1987), S. 54 und Marwede (1983); aus Vereinfachungsgründen wird im folgenden nur die Anzahl der Mitarbeiter herangezogen und auf Angaben von Umsatz, Bilanzsumme etc. verzichtet; auch eine Unterscheidung nach Handel, Handwerk, Industrie etc. bleibt außer Betracht, ebenso eine Unterscheidung nach Branchen

⁷ 96/280/EG, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft vom 30.4.1996, Nr. L107, 4-9 u. Anhang; Unabhängigkeit ist gegeben, wenn Anteile $\leq 25\%$ nicht bei anderen Unternehmen liegen, vgl. Mugler (1998), S. 30

rein quantitative Grenzziehung schwierig.⁹ Eigentlich wäre hierzu eine qualitative Definition notwendig, deren Herleitung aber über den Rahmen dieser Arbeit hinaus geht, weshalb hier nur auf weiterführende Literatur verwiesen werden kann.¹⁰ Die im Mittelstand weit verbreitete Rechtsform der GmbH & Co.KG ist zu einem Aufsichtsrat mit Arbeitnehmervertretung erst ab einer Grösse von über 2000 Mitarbeitern verpflichtet.¹¹ Da eine solche im Mittelstand gerne vermieden wird, erscheint diese Grenze als plausibel. Auch im Wettbewerb „Top Job – Die besten Arbeitgeber im deutschen Mittelstand“ durften Unternehmen bis zu 2000 Mitarbeitern mitmachen.¹² Nicht vermieden werden kann bei einer rein quantitativen Abgrenzung, daß es hierbei zu Überschneidungen mit denjenigen Unternehmen kommt, die zwar weniger als 2000 Mitarbeiter haben, aber mehr zu den Großbetrieben zählen, insbesondere wenn es sich um börsennotierte Aktiengesellschaften handelt. In der Untersuchung zur Personalarbeit beteiligten sich überwiegend Unternehmen bis 500 Mitarbeiter (86,4 %); 13,6 % der Unternehmen hatten 500 und mehr Mitarbeiter (siehe Tab. 1 mittlere Spalte). Das mitarbeiterstärkste Unternehmen hat über 1400 Mitarbeiter. Da von IVN keine Strukturdaten vorlagen,

Tabelle 1: Teilnehmerstruktur nach Anzahl der Mitarbeiter

Klassifizierung nach Mitarbeiteranzahl:	Teilnehmerstruktur in Ergebnisse Umfrage Personalarbeit vgl. Koch (2004)	Mitgliederstruktur Verband holz- u. kunststoffverarbeitende Industrie Rheinland-Pfalz e.V.¹³
0 - 50	22,7 %	68,9 %
51 - 249	43,2 %	21,8%
250 - 499	20,5 %	6,2 %
500 und mehr	13,6 %	3,1 %
	100,0 %	100,0 %

wurden zum Vergleich Strukturdaten des Verbandes der holz- und kunststoffverarbeitenden Industrie Rheinland-Pfalz gegenübergestellt (siehe Tabelle 1, rechte Spalte). Daran gemessen

⁸ Vgl. www.ifm-bonn.de/dienste/daten.htm (Stand vom 07.10.2004)

⁹ Vgl. Leibinger (2002) und unternehmermagazin 4/2001, S. 20 f.

¹⁰ Vgl. Grill (i.V.)

¹¹ Vgl. § 7 Abs. 1 MitbestG

¹² Vgl. Schuble (2003), S. 5

¹³ Nach Angaben von Herrn RA Clemens Lücken vom 6.8.2003

haben in der Untersuchung zur Personalarbeit verstärkt Unternehmen teilgenommen, die den Klassen ab 51 und mehr Mitarbeitern zugehören.

Die in Literatur und Praxis verwendeten Begriffe ‚Personalarbeit‘, ‚Personalmanagement‘ oder ‚Human Resource Management‘ werden in der folgenden Betrachtung synonym behandelt. Laut Gablers Wirtschaftslexikon fallen unter Personalarbeit „alle Tätigkeiten, die mit der Beschäftigung von Mitarbeitern anfallen, unabhängig davon von welcher betrieblichen Instanz diese erledigt werden.“ Auch in Großbetrieben war dies ursprünglich Aufgabe der Unternehmensspitze, die in verschiedenen Stufen an eine Personalabteilung übergeben wurde, wobei heute um eine Aufgabenverteilung zwischen Personalabteilung und Linienvorgesetzten gerungen wird.¹⁴ Diese Arbeit beschränkt sich auf die Personalarbeit durch die Personalabteilung, da eine Befragung zur Personalarbeit von Linienvorgesetzten erst in den Unternehmen zusätzlich hätte organisiert werden müssen. Zur klassischen Personalarbeit zählt zum einen die reine „Personalverwaltung“ und zum anderen die „Personalbetreuung“. In der „modernen Personalarbeit“ kommen noch die Arbeitsfelder „Personalplanung“, „Personalbeschaffung“, „Personalentwicklung“ und „Personalcontrolling“ hinzu.¹⁵ Anstelle einer detaillierten Auseinandersetzung mit diesen und anderen Arbeitsgebieten der Personalwirtschaftslehre sei hier auf die Literatur verwiesen, die ein umfangreiches Methodenarsenal bereithält.¹⁶

Im mittelständischen Kontext werden vorwiegend rein administrative Tätigkeiten der Personalverwaltung an eine Personalabteilung übertragen, wobei häufig diese Funktion von einer Zentralstelle Finanzen miterledigt wird.¹⁷ Ein Großteil der Personalarbeit blieb beim Unternehmer oder den von ihm beauftragten Linienvorgesetzten, was mangels spezialisierter Unterstützung durch die Personalabteilung und gezielter Auswahl und Entwicklung von Führungskräften im Hinblick auf Führungsfähigkeiten eine Tendenz zu einer wenig professionellen Ausübung im Mittelstand erkennen läßt.¹⁸ Dabei ist die Grundhaltung gegenüber dem Personal in der Weise positiv, daß die Unternehmer sich zwar gegenüber dem Personal in der Pflicht sehen, aber in patriachalischer Manier der Meinung sind, daß ihre ‚ständige Sorge um den Erhalt des Arbeitsplatzes‘ bereits genug sei.¹⁹ Eine darüber hinaus gehende ‚Mitarbeiterorientierung‘ ist für sie kein vorrangiges Ziel, auch wenn sie das vielleicht in ‚Sonntagsreden‘

¹⁴ Gabler Wirtschaftslexikon (1997), S. 2957

¹⁵ Fröhlich (2000), S. 7

¹⁶ Vgl. z.B. Scholz (2000) oder Schanz (2000), zur Personalführung Neuberger (2000) oder Wunderer (2001)

¹⁷ Vgl. Fröhlich (2000), S. 6 u. Hamel (1997), S. 231

¹⁸ Vgl. Scholz (2003), S. 17 u. 28, der in der Personalführung im Mittelstand die größte Schwäche erkennt

¹⁹ Zur ‚patriachalischen Grundhaltung‘ Hamel (1997), S. 229

beteuern und ‚selbstverständlich‘ betonen, daß ihnen die Bedürfnisse der Mitarbeiter ‚wichtig‘ sind.²⁰ Angesichts sinkender Arbeitsplätze ist der Erhalt von Arbeitsplätzen heute nicht hoch genug zu veranschlagen. Dennoch geht es aus der Sicht der Personalwirtschaftslehre darüber hinaus darum, die Mitarbeiter zur selbständigen, hoch motivierten Mitarbeit zu gewinnen, was aus der alleinigen Zurverfügungstellung von Arbeitsplätzen nicht resultiert, sondern nur durch „systematische Personalarbeit“ mit häufigem und vielfältigem Methodeneinsatz herbeigeführt werden kann.²¹ Bezogen auf die Personalarbeit läßt sich nach dem oben gesagten eine erste Hypothese (H1) ableiten:

H1: Personalarbeit in mittelständischen Unternehmen ist ambivalent: Eine als hoch proklamierte Mitarbeiterorientierung stimmt nicht mit der tatsächlich in den Zielgewichtungen gehandhabten überein.

Aus dem oben gesagten ist naheliegend, daß eine „aktive“ bzw. „systematische Personalarbeit“, die auf eine Steigerung der Mitarbeiter-Motivation gerichtet ist, im Mittelstand nur wenig ausgeprägt ist.²² In Folge sind Personalabteilungen, so sie eigenständig überhaupt vorhanden sind, kapazitativ und qualitativ nur so ausgestattet, daß zwingend administrative Tätigkeiten bewältigt werden können. Daraus und dem eher schwach ausgeprägten Führungsvermögen im Mittelstand tätiger Führungskräfte läßt sich eine zweite Hypothese ableiten:

H2: Systematische Personalarbeit ist in mittelständischen Unternehmen nur schwach ausgeprägt.

Im mittelständischen Unternehmen bestehen zwar Möglichkeiten zur Personalentwicklung. Besonders Personen, die dem Unternehmer auffallen, erhalten Gelegenheit, ihre Eignungen, aber auch Neigungen zu verwirklichen, umso mehr, wenn sie mit betrieblichen Bedarf zusammenfallen. „Personalentwicklung umfaßt Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung sowie generell Mitarbeiterförderung.“²³ Nach Einschätzung des Verfassers wird das Arbeitsgebiet Personalentwicklung nicht systematisch, sondern nur sporadisch genützt, woraus er eine dritte Hypothese ableitet:

H3: Personalentwicklung findet in mittelständischen Unternehmen ad hoc, d.h. nur gelegentlich und nicht systematisch, d.h. häufig, statt.

²⁰ Vgl. Fröhlich (1997), S. 302

²¹ Fröhlich (2000), S. 6 ff.

²² Fröhlich (2000), S. 6; Hamel (1997), 231 registriert darüber hinaus, daß die „Bedeutung, die der Personalwirtschaft zukommt, ...in aller Regel nicht gewürdigt (wird), vielfach wird die Beschäftigung mit dem Personal als lästig, als störend, als ineffektiv betrachtet...der Leistungsfaktor Personal stiefmütterlich behandelt.“

²³ Scholz (2000), S. 505

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde im Rahmen einer Diplomarbeit von Nicole Koch am Lehrstuhl für Betriebspädagogik der Universität Koblenz-Landau ein Fragebogen entwickelt.²⁴ Mit Hilfe der Industrieverbände Neustadt (siehe Danksagung am Beginn) wurden im Juli und August 2003 Verbandsmitglieder über die Verbandsnachrichten aufgefordert, den Fragebogen über Internet auszufüllen.²⁵ Es konnten insgesamt 45 Teilnehmer registriert werden.²⁶

C. Operationalisierung und Meßergebnisse zur Hypothese 1 (Mitarbeiterorientierung)

Unter „Operationalisierung“ versteht man den Vorgang, wie den Hypothesen „beobachtbare Sachverhalte“ zugeordnet werden können.²⁷ In Hypothese 1 ist ausgesagt, daß die Mitarbeiterorientierung im Sinne der Personalwirtschaftslehre in mittelständischen Unternehmen zwar gerne als hoch behauptet wird (erfragt in Frage 8), daß sie aber in der tatsächlichen Handhabung viel weniger hoch ist als behauptet. Um diesen Widerspruch aufzudecken, wurden zur Prüfung, welches Gewicht die Unternehmen tatsächlich auf das Ziel ‚Mitarbeiterorientierung‘ legen, in Frage 7 und Frage 22 Kontroll-Punkte eingebaut. Da in Unternehmen unterschiedliche Interessenlagen in der Zielsetzung zum Ausdruck gebracht werden müssen, leitet Fritz daraus ein „mehrdimensionales Führungskonzept“ ab. Dieses besteht aus fünf Führungsdimensionen (siehe Abb. 1, 1.Spalte), wobei bezüglich der Operationalisierung die Dimension Produktions-/Kosten-/Finanzorientierung dreigeteilt wurde.²⁸ Für jede dieser Führungsdimensionen wurden für die Untersuchung Sachverhalte (Antwortmöglichkeiten) festgelegt und im Fragebogen abgefragt (siehe Abb. 1, Spalten 2 und 3).

²⁴ Vgl. Koch (2004)

²⁵ Im Holz-Kunststoffverband wurden Mitglieder des sozialpolitischen Ausschusses gesondert angeschrieben, ebenso die Mitglieder der Personalleiterkreise

²⁶ Das erscheint gemessen an der Anzahl der informierten Unternehmen (ca. 1200) als wenig. Angesichts der Tatsache, daß die Unternehmen einer Vielzahl von Formularen und Fragebögen ausgesetzt sind, hat der Verfasser mit vielleicht zwanzig Teilnehmern gerechnet. Umsomehr ist den teilnehmenden Unternehmen für ihre Mühe zu danken!

²⁷ Vgl. Schnell / Hill / Esser (1999), S. 123 ff.

Abbildung 1: Führungsdimensionen und ihre Operationalisierung

Führungsdimensionen nach Fritz (1995), 154 ff.	Antwortmöglichkeiten in Frage 7: „Worauf setzen Sie, um am Markt zu bestehen?“ (Mehrfachnennung möglich)	Antwortmöglichkeiten in Frage 22: „Welche Aspekte sind in Ihrem Unternehmen am wichtigsten?“ (Rangfolge)
1 Marktorientiert	Kundenorientierung	Kundenzufriedenheit
2a Produktionsorientiert	Qualität	Qualität
2b Kostenorientiert	Kostensenkung	Kostensenkung
2c Finanziell orientiert	Produktivität	Gewinn
3 Technologie-/Innovationsorientiert	Innovation u. Kreativität (Qualität)	Qualität
4 Mitarbeiterorientiert	Mitarbeiterorientierung	Mitarbeiterzufriedenheit Arbeitsschutz
5 Umwelt-/Gesellschaftsorientiert	Sonstiges	Umweltschutz

Die Antwortmöglichkeiten wurden aus einer von Fritz entwickelten Zuordnungstabelle von Führungsdimension und Unternehmenszielen abgeleitet.²⁹ Die zusätzliche Antwortmöglichkeit ‚Arbeitszufriedenheit‘ wurde aus Kontrollzwecken mitaufgenommen. Dahinter steht die einfache aber plausible Überlegung, daß Arbeitsschutz in erster Linie den Mitarbeitern dient. Echte Mitarbeiterorientierung muß gleichgerichtet um hohen Arbeitsschutz besorgt sein, beide müssen statistisch miteinander hoch korrelieren.

Die Untersuchung von Fritz mit über 400 teilnehmenden Unternehmen, hatte das Ziel, herauszufinden, ob die Marktorientierung auch tatsächlich den größten Beitrag zum Unternehmenserfolg liefert wie dies in der Marketing-Literatur und in der Praxis gerne von den Vertriebs- und Marketingleuten behauptet wird. Die Ergebnisse konnten zwar belegen, daß der „marktorientierte Führungsaspekt“ einen „zentralen, jedoch nicht den wichtigsten Erfolgsfaktor“ darstellt. Dessen „Erfolgswirkung“ wird vom „mitarbeiterorientierten Führungsaspekt“ und noch, wenn auch schon schwächer, vom „produktions-, kosten- und finanziell orientierten Führungsaspekt übertroffen“.³⁰ Daß der mitarbeiterorientierte Führungsaspekt eine solche große Rolle spielt, spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Erfolgsfaktorforschung wider. So ergab eine Auswertung von vierzig empirischen Studien, daß der meist genannte Erfolgsfaktor in der „Qualität der Human-Ressources“ liegt.³¹ Angesichts dieser Ergebnisse, nach denen eine tatsächlich vollzogene Mitarbeiterorientierung bzw. die Qualität der Mitarbeiter den

²⁸ Fritz (1995), S. 154 ff.

²⁹ Fritz (1995), S. 180

³⁰ Vgl. Fritz (1995), S. 257 ff.

größten Erfolgsfaktor darstellt, hätte man erwarten können, daß die Fragen 7 und 22 der hier abgebildeten Untersuchung mehrheitlich zugunsten der Mitarbeiterorientierung beantwortet worden wären. Wie der Abbildung 2 entnommen werden kann, ist dem aber nicht so.

Abbildung 2: Ergebnisrangfolgen zu Fragen 7 und 22

Führungsdimensionen nach Fritz (1995), S. 154 ff.	Antwortmöglichkeiten in Frage 7:	Rang	Antwortmöglichkeiten in Frage 22:	Rang
1 Marktorientiert	Kundenorientierung	2	Kundenzufriedenheit	1
2a Produktionsorientiert	Qualität	1	Qualität	2
2b Kostenorientiert	Kostensenkung	4	Kostensenkung	4
2c Finanziell orientiert	Produktivität	3	Gewinn	3
3 Technologie-/Innovationsorientiert	Innovation u. Kreativität (Qualität)	3	Qualität	2
4 Mitarbeiterorientiert	Mitarbeiterorientierung	6	Mitarbeiterzufriedenheit	6
			Arbeitsschutz	5
5 Umwelt-/Gesellschaftsorientiert	Sonstiges	7	Umweltschutz	7

Obwohl erwartungsgemäß alle teilnehmenden Unternehmen die Frage 8 des Fragebogens „Wie wichtig sind in Ihrem Unternehmen die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter“ damit beantworteten, daß ihnen diese wichtig sind (Mittelwert = 1,73, Standardabweichung = 0,42), ergibt sich im Zusammenhang mit anderen Zielen ein anderes Bild: Die Mitarbeiterorientierung liegt mit den Rängen 6 bzw. 5 und 6 fast am Ende der Rangskala. Nur der Umweltschutz bzw. die Gesellschaftsorientierung rangiert noch niedriger.

Ergebnis 1 zu Hypothese 1:

Offensichtlich messen mittelständische Unternehmen in ihren Zielgewichtungen der Mitarbeiterorientierung einen niederen Rang zu. D.h. die Hypothese H1 kann aufrechterhalten werden.

³¹ Vgl. Fritz (1990), S. 104, Grill (2001), S. 8

D. Operationalisierung und Meßergebnisse zur Hypothese 2 (Systematische Personalarbeit)

Bei der Operationalisierung zur Hypothese 2, abgekürzt O2, ist zu bedenken, daß Personalarbeit im Zusammenspiel von Personalabteilung und Linienvorgesetzten stattfindet. Die vorliegende Untersuchung zur Personalarbeit mittelständischer Unternehmen richtete sich überwiegend an die Arbeit von Personalabteilungen. Die von dem Personalwirtschaftler Scholz fachlich geleitete Untersuchung TOP JOB 2003 – Die besten Arbeitgeber im deutschen Mittelstand bestätigt, daß die „Personalführung“ mit 41 % am schlechtesten abschnitt. Es darf angenommen werden, daß es sich bei den 75 teilnehmenden Unternehmen überwiegend um solche handelt, die bereits systematische Anstrengungen bezüglich der Personalarbeit eingeleitet haben und darin erfolgreich sind.³² Daraus kann gefolgert werden, daß eine repräsentativere Untersuchung, die auch Unternehmen mit weniger ausgeprägter Personalarbeit umfassen würde, ein tendenziell noch schlechteres Ergebnis aufzeigen würde. Bezüglich der Personalarbeit durch Linienvorgesetzte (Personalführung) kann daher davon ausgegangen werden, daß dieser Teil der H2 aufrechterhalten werden kann. Um zu erheben, inwieweit Personalarbeit durch Personalabteilungen systematisch erfolgt, sind mehrere Operationalisierungen notwendig. Für die im folgenden vorgenommenen vier Operationalisierungen – abgekürzt von O2.1 bis O2.4 – wurde im Bezug auf die Hypothese H2 folgende Regelung getroffen. H2 kann aufrechterhalten werden, wenn mindestens 3 der Operationalisierungen angenommen werden. Bei zwei und mehr Ablehnungen muß H2 abgelehnt werden.

Bedingung einer systematischen Personalarbeit ist, daß die Personalabteilung im Verhältnis zur Mitarbeiterzahl genügend Kapazität hat. Hierzu hat vor einiger Zeit die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) Erhebungen durchgeführt, aus denen geschlossen werden kann, daß Personalarbeit im weiteren Sinne erst ab einer bestimmten Größe der Personalabteilung geleistet werden kann. Die Mitarbeiterzahl der Personalabteilung muß demnach zwischen 1,5 bis 2 % der Belegschaft liegen.³³ Daraus ergibt sich folgende erste Operationalisierung für die Hypothese 2:

O2.1: Ergibt der Durchschnitt der Anzahl Mitarbeiter in der Personalabteilung, erhoben in Frage 5 des Fragebogens, eine Prozentzahl kleiner als 1,5 % der Beschäftigten, dann wären die Voraussetzungen für eine systematische Personalarbeit nicht gegeben

³² Scholz (2003), S. 29 ff. u.S. 7 ff.; teilnahmeberechtigt waren U. mit 20 - 2000 Mitarbeitern, M = 605

Ausdruck einer professionellen Mitarbeitergewinnung ist, daß möglichst viele der in Frage 9 wiedergegebenen Wege beschritten werden. Wenngleich auch die traditionellen Wege der Personalbeschaffung professionell genutzt werden können,³⁴ kommt es heute mehr darauf an, insgesamt als Unternehmen einen professionellen Eindruck gegenüber potentiellen Bewerbern zu vermitteln.³⁵ Hierzu zählt der eigene Auftritt im Internet, der dem Bewerber auf Anheiß mehr Informationen über das Unternehmen und die Stelle verschaffen kann. Das nicht Nützen der Möglichkeiten des Internets und anderer Wege steht für einen Mangel an systematischer Personalarbeit. Daraus folgt eine zweite Operationalisierung zu Hypothese 2.

O2.2: Zur Mitarbeitergewinnung, erhoben in Frage 9, werden überwiegend nur die traditionellen Wege wie „Arbeitsamt“, „Stellenanzeigen Printmedien“ und „Empfehlung durch eigene Mitarbeiter“ eingeschlagen. Neuere Wege wie „Direktkontakt (Hoch-)Schule“, „Stellenanzeigen Internet“, „Eigene Homepage Internet“, „Imagewerbung lokal“, „Personalmessen“ und „Personalberater“ werden nur weniger, d.h. unter 50 % genutzt.

Ein weiteres Feld, an dem die Professionalität der Personalarbeit abgelesen werden kann, ist die Mitarbeiterauswahl. Auch für die Nutzung der klassischen Methoden ‚Bewerbungsunterlagen‘ und ‚Interviews‘ gilt, das sie professionell genutzt werden können.³⁶ Dennoch ist es so, daß zur Absicherung der Entscheidung für einen Bewerber unabhängig vom Interviewer und der Interviewsituation bzw. einer Auswertung der Bewerbungsunterlagen der Rückgriff auf Tests³⁷ die Auswahl professionalisiert, wozu auch Arbeitsproben gehören. Nach Einschätzung des Verfassers werden im Mittelstand überwiegend die klassischen Methoden eingesetzt. Es ergibt sich daraus folgende dritte Operationalisierung zu Hypothese 2:

O2.3: Personalauswahlmethoden, erhoben in Frage 10, beschränken sich vorrangig auf „Bewerbungsunterlagen“ und „Interview“, weniger häufig auf „Arbeitsproben“. Professionelle Methoden wie „Assessment Center“, „Biographischer Fragebogen“ und „Psychologische Einstelltests“ werden mehrheitlich nicht, d.h. zu weniger als 50 % genutzt.

Professionalität der Personalarbeit zeigt sich auch darin, wie neue Mitarbeiter in das Unternehmen integriert werden. Neu Eingestellte zeigen sich häufig darüber enttäuscht, wenn zu

³³ Vgl. Fröhlich (2000), S. 6

³⁴ Vgl. Fröhlich (1987), S. 80 ff.

³⁵ Scholz (2003), S. 13; bereits 56 % der Auswahl TOP JOB beste Arbeitgeber stellt Job Angebote ins Internet, ebenda, S. 13

³⁶ Vgl. Fröhlich (1987), S. 86 ff. u. Scholz (2000), S. 472 ff.

³⁷ So zeigt z.B. die Anwendung von Assessment Centers eine deutliche höhere Validität als Einstellinterviews, vgl. Neuberger (2002), S. 266; ähnlich verhält es sich beim biografischen Fragebogen, ebenda, S. 300 f.; graphologische Verfahren werden wissenschaftlich abgelehnt, wegen ihrer Verwendung in der Praxis, ohne Professionalitätsnachweis nur interessehalber nachgefragt, vgl. Rastetter (1996), S. 243

wenig „Integrationsmaßnahmen“ ergriffen worden sind.³⁸ Aus seiner Erfahrung leitet der Verfasser folgende vierte Operationalisierung zu Hypothese 2 ab:

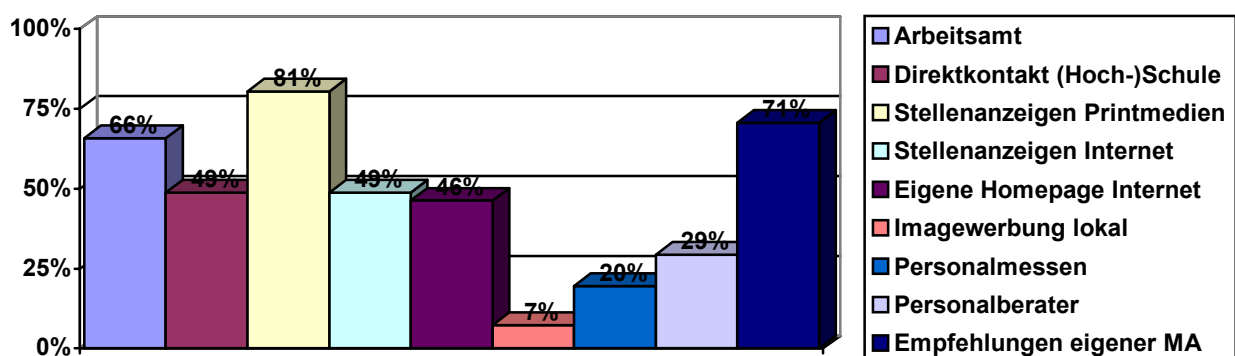
O2.4: Die Einführung neuer Mitarbeiter, erhoben in Frage 11, obliegt im wesentlichen der „zuständigen Führungskraft“. Unterstützt wird dies allenfalls noch durch „Allgemeines Informationsmaterial“. Andere Wege wie die „Benennung eines Paten“, „Firmenbroschüre“, „Einführungsbroschüren“, „Einführungsseminar“ werden weniger als zu 50 % genutzt.

Aus der Auswertung des Fragebogens ergeben sich zu jeder Operationalisierung Ergebnisse, die der Reihenfolge nach abgekürzt mit E2.1 bis E2.4 aufgelistet und gewertet werden:

E2.1.: Mit durchschnittlich 1,21 % liegt der personelle Anteil der Personalabteilungen unter der Marke von 1,5 %. Der Mittelwert liegt bei 3,26 Mitarbeitern der Personalabteilung mit einer Standardabweichung von 3,06. 16 der 41 antwortenden Unternehmen weisen einen höheren Prozentsatz als 1,5 % aus.³⁹ O2.1 darf aufrechterhalten werden.

E2.2: Wie aus Abbildung 3 ersichtlich dominieren wie erwartet die traditionellen Wege der Mitarbeitergewinnung: Arbeitsamt, Stellenanzeige Printmedium und Empfehlung durch eigene Mitarbeiter. Die neueren Wege Direktkontakt (Hoch-)Schule, Stellenanzeigen Internet und Eigene Homepage Internet liegen nur knapp unter 50 %. O2.2 ist angenommen.

Abbildung 3: Wege der Mitarbeitergewinnung (Antworten zu Frage 9 des Fragebogens)

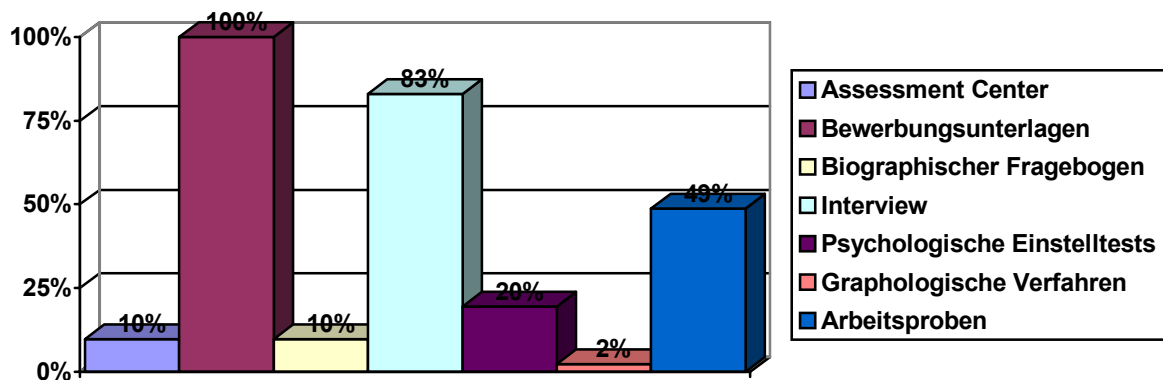


³⁸ Rastetter (1996), S. 335 ff.

³⁹ Von Frau Koch durchgeführte Nachfragen bei Unternehmen, die den Fragebogen offen beantwortet hatten, ergaben, daß zu den Mitarbeitern der Personalabteilung auch solche der Buchhaltung gezählt wurden. Es ist daher zu vermuten, daß einige der 16 Unternehmen bei genaueren Angaben unter die 1,5%-Marke sinken würden

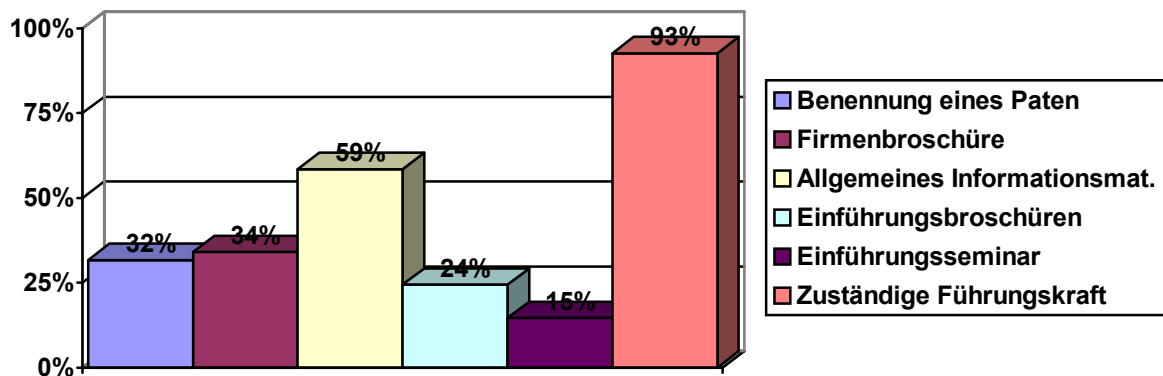
E2.3: Wie erwartet (siehe Abb. 4) werden die Bewerbungsunterlagen und das Interview sehr stark genutzt, Arbeitsproben schon weniger. Die anspruchsvollen, komplexeren Methoden wie Assessment Center, Biographischer Fragebogen und Psychologische Tests liegen eindeutig unter 50 %. Damit kann auch O2.3 aufrechterhalten werden.

Abbildung 4: Einsatz der Personalauswahlmethoden (Antworten zu Frage 10 des Fragebogens)



E2.4: Wie Abbildung 5 zu entnehmen ist, setzen die befragten Unternehmen die zuständige Führungskraft und allgemeines Informationsmaterial ein. Andere Wege liegen dagegen eindeutig unter 50 %, damit kann auch O2.4 weiter behauptet werden.

Abbildung 5: Wege zur Einführung neuer Mitarbeiter (Antworten zu Frage 11 des Fragebogens)



Ergebnis zu Hypothese 2:

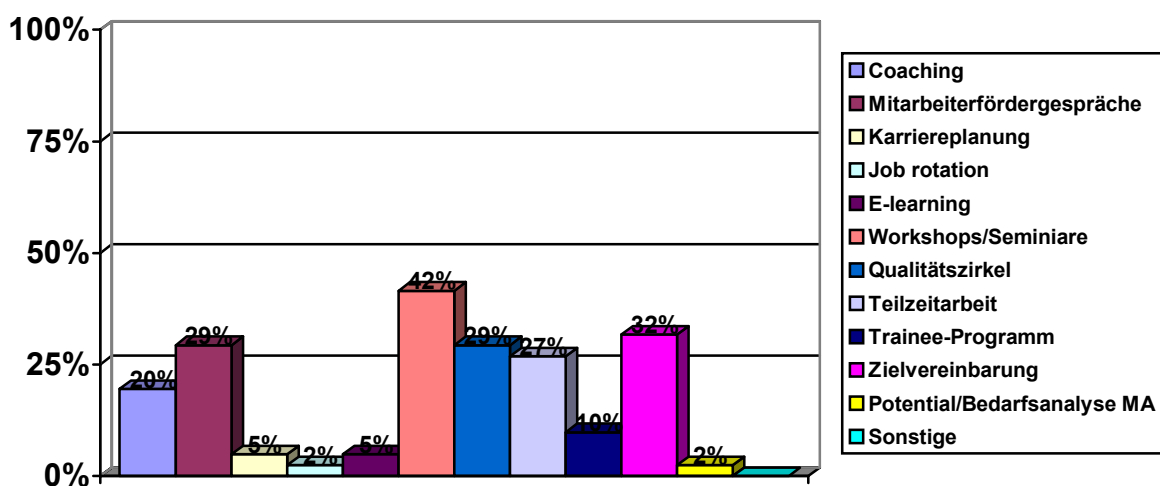
Aus allen vier Auswertungen und ihren Ergebnissen ergibt sich, daß in mittelständischen Unternehmen eine nur schwach ausgeprägte systematische Personalarbeit stattfindet. Im Bereich der Mitarbeitergewinnung sind jedoch vermehrte Anstrengungen in Richtung einer Professionalisierung der Personalarbeit erkennbar.

E. Operationalisierung und Meßergebnisse zur Hypothese 3 (Personalentwicklung)

In mittelständischen Unternehmen bestehen zwar Möglichkeiten zur Personalentwicklung. Diese findet jedoch wie in Hypothese 3 behauptet nur in Einzelfällen und auch dort nur gelegentlich statt. Da die ‚Personalentwicklung‘ eines zentrales Anwendungsfeld für Betriebspädagogen darstellt,⁴⁰ wird hier auf eine ausführlichere Erläuterung verzichtet und auf die Arbeit von Koch verwiesen, die hierauf ihren Schwerpunkt richtete.⁴¹ Da eine systematische Personalentwicklung eine Tendenz zu Regelmäßigkeit und Häufigkeit beinhaltet, wurde folgende Operationalisierung zu Hypothese 3 gewählt:⁴²

Der häufige Einsatz von Methoden der Personalentwicklung (siehe Antwortmöglichkeiten Abbildung 6) werden zu weniger als zu 50 % genutzt.

Abbildung 6: Methodeneinsatz zur Personalentwicklung (Antworten zur Frage 15 des Fragebogens)



Vgl. Geißler (1994), S. 297 u. Petersen (1997), S. 139 ff.

⁴¹ Vgl. Koch (2004)

⁴² Zur Herleitung einzelner Personalentwicklungsmaßnahmen vgl. Koch (2004)

Ergebnis zu Hypothese 3:

Alle in Frage 15 abgebildeten Maßnahmen zur Personalentwicklung finden überwiegend nicht oder nur gelegentlich und somit nicht häufig statt. Damit kann H3 aufrechterhalten bleiben.

E. Zusammenfassung

Das Ergebnis der Hypothesenprüfung zeigt, daß Personalarbeit im Mittelstand wenig ausgeprägt ist. Zur stärkeren wissenschaftlichen Untermauerung dieser Generalaussage ist zwar eine größere Anzahl von Unternehmen notwendig,⁴³ dennoch ergeben sich für Praktiker im Mittelstand eine Reihe von Hinweisen zur Verbesserung der eigenen Personalarbeit.⁴⁴ Die in Abschnitt A aufgestellte Behauptung, daß die in Wettbewerben zur Personalarbeit abgefragten Methoden beim Mittelstand nicht eingesetzt werden, kann aufrechterhalten werden: Über 90 % der befragten Unternehmen setzen Assessment Center oder den Biographischer Fragebogen nicht ein (siehe Abb. 3); 85 % setzen keine Einführungsseminare, 75 % keine Einführungsbrochüren ein (siehe Abb. 5); 91 % bieten keine Traineeprogramme und ein Sabbatical nutzt keines der befragten Unternehmen (siehe Abb. 15).⁴⁵

Eine ausgeprägte Personalarbeit ergibt sich im Mittelstand schon deshalb nicht, weil die Führungsdimension Mitarbeiterorientierung nachrangig ist. Zwar sagen alle Unternehmen in Frage 8, daß ihnen die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter wichtig sind. Aufgrund der Ergebnisrangfolgen in Abb. 2 ergibt sich jedoch deutlich, daß im Bezug zu anderen Führungsdimensionen die tatsächliche Mitarbeiterorientierung weniger wichtig ist. Die Hypothese H1, nach der eine als hoch proklamierte Mitarbeiterorientierung nicht mit der tatsächlich in den Zielgewichtungen gehandhabten übereinstimmt, kann aufrechterhalten werden.

Da schon – wie eben gezeigt - die Grundhaltung zu Mitarbeitern keine hohe Priorität genießt, ist nicht verwunderlich, wenn es – wie in H2 behauptet - auch zu keiner ausgeprägten systematischen Personalarbeit im Mittelstand kommen kann. Dies beginnt mit der mangelnden

⁴³ Nach Herrn Dr. Andreas Frey, Privatdozent am Zentrum für pädagogische Forschung an der Uni Landau, sollten es mindestens 100 Unternehmen sein (persönliche Kommunikation)

⁴⁴ Jedes Unternehmen, das nicht teilgenommen hat, kann den Fragebogen als eine Checklist benutzen, die eigene Situation abfragen und dem Durchschnitt der Befragung gegenüberstellen. Das sich daraus ergebende unternehmensindividuelles Stärke-Schwächen-Profil in Relation zum Durchschnitt liefert vielfältige Ansatzpunkte zur Verbesserung. Auch auf den Einsatz komplexerer Methoden braucht der Mittelstand nicht zu verzichten. So bietet beispielsweise die Universität Landau (www.uni-koblenz-landau.de) eine Reihe von hoch-qualitativen Dienstleistungen an. Es ist nicht einzusehen, daß der Mittelstand dieses Angebot nur den Großbetrieben überläßt, trägt er doch mit seinen Steuern im erheblichen Umfang zu deren Finanzierung bei!

⁴⁵ Sabbaticals sind in Frage 15 der Antwortmöglichkeit „Sonstige“ mit dem Ergebnis 0 % zugeordnet

kapazitiven Ausstattung der Personalabteilungen, die sich darin widerspiegelt, daß der von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung erarbeitete Größen-Prozentsatz für Personalabteilungen in Abhängigkeit von der Belegschaftsstärke von mindestens 1,5 % im Durchschnitt der Befragten nicht erreicht wird (siehe Frage 5 des Fragebogens unter Abschnitt D). Dies setzt sich im wenig ausgeprägten Methodeneinsatz zur Mitarbeitergewinnung, -auswahl und -einführung fort. So werden in der Mitarbeitergewinnung bevorzugt die klassischen Methoden wie Stellenanzeigen und Arbeitsamt eingesetzt, neuere wie das Internet noch zu wenig genutzt, gleichwohl hier ein Umdenken sich abzeichnet (siehe Abb. 3). Auch bei der Auswahl neuer Mitarbeiter werden die traditionellen Methoden wie Interview und Bewerbungsunterlagen bevorzugt, eine Erhärtung der Auswahl durch anspruchsvollere Methoden wie durch Psychologische Tests unterbleibt (siehe Abb. 4). Bei der Einführung neuer Mitarbeiter stützt man sich wesentlich auf den Vorgesetzten und allgemeines Informationsmaterial. Moderne Methoden wie die Benennung eines Paten werden nur wenig genutzt (siehe Abb. 5). In der Untersuchung nicht berücksichtigt werden konnte, daß Personalarbeit ebenso durch die Personalführung der Linienvorgesetzten stattfindet. Da gerade neuere Literatur die Personalführung als die Schwäche im Mittelstand ausmacht⁴⁶, kann auch in dieser Richtung die Hypothese 2 einer mangelnd ausgeprägten Personalarbeit im Mittelstand aufrechterhalten bleiben. Da H1 und H2 aufrechterhalten bleiben können, überrascht es nicht, daß auch die Hypothese 3 über die wenig häufige Nutzung von Methoden der Personalentwicklung in den Befragungsergebnissen resultiert (siehe Abb. 6). Auch diese kann aufrechterhalten werden.

Personalarbeit in den mittelständischen Unternehmen ist wenig ausgeprägt. Von einer systematischen Personalarbeit ist man deutlich entfernt. Dies steht in einem krassen Widerspruch zu empirischen Ergebnissen der Erfolgsfaktorforschung nach denen eine gelebte Mitarbeiterorientierung den größten Erfolgsbeitrag liefert (siehe Abschnitt D). Positiv gewendet ergibt sich die große Chance, noch ungenützte Erfolgspotentiale durch systematische Personalarbeit zu nutzen. Hierbei kann der Wertewandel hin zu mehr Eigenständigkeit in der Gesellschaft wie im Folgenden angedeutet als Verstärkung genutzt werden.

⁴⁶ Vgl. Scholz (2003)

F. Resümee

„Jeder Mensch ist ein Unternehmer“⁴⁷

Angesichts der bescheidenen wirtschaftlichen Situation in der Bundesrepublik Deutschland kann das Anbieten und Aufrechterhalten eines Arbeitsplatzes als unternehmerische Leistung nicht genug gewürdigt werden. Nicht übersehen werden darf dabei, daß in der bundesrepublikanischen Gesellschaft ein Wertewandel stattfindet:⁴⁸ Mitarbeiter von heute verlangen nach mehr Eigenständigkeit und wollen verstärkt mit ins Unternehmensgeschehen miteinbezogen werden. Obwohl ein vielleicht hartnäckig konstanter Prozentsatz von Mitarbeitern lieber andere für sich entscheiden läßt, ist heute eine Mehrheit der Mitarbeiter an Mitwirkung interessiert. Fehlendes Ernstgenommenwerden und nicht gegebene Gestaltungsspielräume im Unternehmen verführen die Mitarbeiter, ihr Potential lieber in der Freizeit als im Unternehmen zu nützen, wo sie für sich privat oder ehrenamtlich im Verein mit erstaunlich viel Phantasie und Einsatz erfolgreich große Projekte abwickeln. Insofern trifft das oben zitierte Motto des Arbeitgeberverbandes der Holz- und Kunststoffverarbeitenden Industrie Rheinland-Pfalz den Nagel auf den Kopf: „Jeder Mensch ist ein Unternehmer“!

Der prominente Personalwirtschaftler Rolf Wunderer von der Universität St.Gallen hat unter Berücksichtigung des gesellschaftlichen Wertewandels ein mitarbeiterorientiertes Konzept entwickelt, das „Mitarbeiter als Mitunternehmer“ miteinbezieht.⁴⁹ Es bietet einen passenden Einstieg, unter Nutzung gesellschaftlicher Strömungen, die Personalarbeit in mittelständischen Unternehmen zu stärken. Angesichts der Ergebnisse dieser Studie kann es zum Einsatz nur empfohlen werden!

⁴⁷ Motto des Verbandes der Holz- und Kunststoffverarbeitenden Industrie Rheinland-Pfalz

⁴⁸ Vgl. z.B. Klages (1984), auch Schanz (2000), S. 228 ff.

⁴⁹ Vgl. Wunderer (1999)

Literatur:

- Fritz, W. (1990): Marketing - ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges?, in: Zeitschrift für Forschung und Praxis 12, H. 2, 1990, 91 - 110
- Fritz, W. (1995): Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, 2. Aufl., Stuttgart
- Fröhlich, W. (1987): Strategisches Personalmarketing: kontinuierliche Unternehmensentwicklung durch systematische Ausnutzung interner und externer Qualifikationspotentiale, Düsseldorf
- Fröhlich, W. (1997): Personalmanagement und Führung. Visionen zur Gestaltung eines erfolgreichen Human Resources Management, in: Klimecki, R. / Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie, S. 301 - 318, Neuwied/Kriftel
- Fröhlich, W. (2000): Personalmanagement, in: VAP: Vereinigung der Arbeitgeberverbände der Deutschen Papierindustrie e.V. (Hrsg.): Personalentwicklung in der deutschen Papierindustrie, Begleitmaterial, Krems
- Gabler Wirtschaftslexikon (1997): Gabler Wirtschaftslexikon, 14. Aufl., Wiesbaden
- Geißler, H. (1994): Grundlagen des Organisationslernens, Weinheim
- Grill, J. (2001): Humankapital - auf dem Weg zum wichtigsten Kapital, www.jg-c.com
- Grill, J. (i.V.): Die strategische Bedeutung des Human Capital in mittleren Unternehmen (in Vorbereitung)
- Hamel, W. (1997): Personalwirtschaft, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, S. 225 - 254, 3. Aufl., Berlin
- Hamer, E. (1987): Das mittelständische Unternehmen. Eigenarten, Bedeutung, Risiken und Chancen, Stuttgart
- Klages, H. (1984): Wertorientierung im Wandel, Frankfurt (Main) / New York
- Koch, N. (2004): Personalarbeit im Wandel der Zeit, Diplom-Arbeit, Universität Koblenz-Landau, Campus Landau, Landau
- Leibinger, B. (2002): Globalisation and its effects on medium-sized German business, in: Ammann, J.-C. et.al. (Hrsg.): A Banker of Our Time. Business in Movement, S. 32 - 41
- Marwede, E. (1983): Die Abgrenzungsproblematik mittelständischer Unternehmen - eine Literaturanalyse, Augsburg
- Mugler, J. (1998): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Band 1, 3. Aufl., Wien/New York
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart

- Petersen, J. (1997): Die gebildete Unternehmung, Frankfurt (Main) etc.
- Rastetter, D. (1996): Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche, Stuttgart
- Schanz, G. (2000): Personalwirtschaftslehre, 3. Aufl., München
- Schnell, R.; Hill, P.; Esser, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Aufl., München etc.
- Scholz, C. (2000): Personalmanagement, 5. Aufl., München
- Scholz, C. (2002): Fragebogen Top Job – Die besten Arbeitgeber im deutschen Mittelstand, compamedia GmbH, Überlingen 2002
- Scholz, C. (2003): Licht und Schatten - Personalmanagement im Mittelstand, in: Schuble, J. (Hrsg.): TOP JOB 2003 - Die besten Arbeitgeber im deutschen Mittelstand, S. 6 - 31, Frankfurt / Wien
- Schuble, J. (2003) (Hrsg.): TOP JOB 2003 - Die besten Arbeitgeber im Mittelstand, Frankfurt/Wien
- Wunderer, R. (Hrsg.) (1999): Mitarbeiter als Mitunternehmer, Neuwied/Kriftel
- Wunderer, R. (2001): Führung und Zusammenarbeit, 4. Aufl., Neuwied/Kriftel