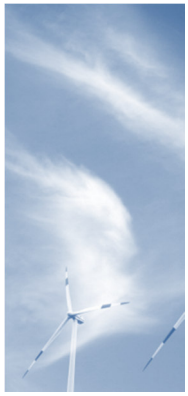
HR Personal Consulting

Führungskräfte Panel 2014

Herausforderungen und Chancen für technologiegeprägte KMU im Personalbereich



HR Personal Consulting
Zukunft entdecken

Führungskräfte Panel 2014

Deutschlands Motor Mittelstand: Herausforderungen und Chancen in der Personalpolitik

Ihre Produkte sind oft Weltspitze, doch dem Endverbraucher selten bekannt. Wenn sie dann womöglich noch ihren Sitz außerhalb der Ballungszentren haben, fällt es kleinen und mittleren Technologieunternehmen mit B2B-Geschäft besonders schwer, geeignete Fachkräfte zu finden. So die Hypothese.

Wie aber sehen die Hidden Champions selbst ihre Lage, was sind aus ihrer Sicht die größten personalpolitischen Herausforderungen? Die vorliegende Studie geht dieser Frage nach.

Ende 2013 befragte HR Personal Consulting 665 Entscheider (w/m), was nach ihrer Einschätzung die wichtigsten personalpolitischen Handlungsfelder sind. Die Ergebnisse werden auf den folgenden Seiten dargestellt.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 4
Management Summary 5
1. Zweck und Design der Studie 7
2. Ergebnisse der Befragung 8
3. Zusammenfassung 17

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Übersicht zur Führungsebene der Panel-Teilnehmer 8
Abb. 2: Übersicht zur Anzahl der Beschäftigten 8
Abb. 3: Zusammensetzung der Branchen 9
Abb. 4: Einschätzung der aktuellen wirtschaftlichen Lage nach Branche 9
Abb. 5: Einschätzung der zukünftigen wirtschaftlichen Lage nach Branche 10
Abb. 6: Prozess des Führungskräfte-Panels 2014 10
Abb. 7: Zentrale Ergebnisse des Führungskräfte-Panels 2014 11

Vorwort

Im Sommer 2013 stieß ich zufällig auf den Kammerbrief einer bundesdeutschen Steuerberaterkammer. Folgendes Stellengesuch war dort zu lesen: „Zuverlässige und engagierte Steuerberaterin sucht ab Januar 2014 (…) neue Tätigkeit in kleiner/mittelgroßer Steuerberatung/(Wirtschaftsprüfung) (…) Optimale Bedingungen für Work-Life-Balance sollen Voraussetzung sein. Vorerst Teilzeit (ca. 32 Std.) mit Option auf Vollzeit bzw. flexible Arbeitszeitgestaltung erwünscht."

Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeitgestaltung: Diese und ähnliche Kriterien sind scheinbar zunehmend entscheidend für die Arbeitgeberauswahl, zumindest bei den heiß begehrten Fachkräften. Wie aber gehen Unternehmen mit dieser Erwartungshaltung um; mit welchen personalpolitischen Herausforderungen sehen sie sich insgesamt konfrontiert? Hierzu gibt es eine ganze Reihe von Studien, die sich allerdings überwiegend an Großunternehmen richten.

Unser Führungskräfte-Panel konzentriert sich dagegen bewusst auf den Mittelstand; auf Technologieunternehmen, die nicht in der ersten Reihe stehen und deren Namen Endverbrauchern – und damit auch potenziellen Kandidaten – oftmals nur wenig sagen. Die aber gleichwohl das eigentliche Herz der deutschen Wirtschaft bilden, und deren personalpolitische Sorgen und Nöte daher uns alle betreffen (sollten).

Die Studie wurde von meinen Kollegen Frau Frances Döbelt und Herrn Daniel Eling durchgeführt und ausgewertet. Ihnen gilt mein Dank. Danken möchten wir insbesondere allen Teilnehmern an unserer Studie, vor allem jenen, die uns persönlich Rede und Antwort gestanden haben. Herausheben möchte ich die Geschäftsleitung der BuS Elektronik GmbH & Co. KG in Riesa, namentlich Herrn Dr. Werner Witte, Kaufmännischer Geschäftsführer, Herrn Jürgen Streubel, Technischer Geschäftsführer und Herrn Thilo Friedrich, Leiter Finanzen und Personal: Sie gaben uns nicht nur wertvolle Anregungen zum Design der Studie, sondern erlaubten uns zudem einen sehr intensiven Einblick in das personalpolitische „Innenleben" ihres Unternehmens.

Wir hoffen mit dieser Studie etwas genauer aufzeigen zu können, was den deutschen Mittelstand – insbesondere die technologischen Hidden Champions – auf personalpolitischer Ebene bewegt. Unser Führungskräfte-Panel soll zu einer regelmäßigen Einrichtung werden. Von daher freuen wir uns über jede konstruktive Rückmeldung zum Design.

Michael Hoppenburg
Geschäftsführer
HR Personal Consulting GmbH

Management Summary

Klein- und mittelständisch geprägte Technologieunternehmen, die im business-to-business-Geschäft aktiv sind, stehen vor zum Teil besonderen personalpolitischen Herausforderungen, insbesondere im Employer Branding, blicken aber insgesamt gesehen optimistisch in die Zukunft. Dies ist das Ergebnis einer Studie der HR Personal Consulting GmbH, einer auf Technologiebranchen spezialisierten Personalberatungsgesellschaft.

Ihre Produkte sind oft Weltspitze, ihre Firmennamen dem Endverbraucher jedoch nur selten bekannt. In der Folge werden sie in der Öffentlichkeit auch nur in geringem Maße als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen: kleine und mittlere Unternehmen aus dem Technologiesektor, die sich ganz oder überwiegend auf das B2B-Geschäft konzentrieren. Aus Hidden Champions werden so schnell auch Hidden Employers.
Befeuert durch Kontextfaktoren wie dem demografischen Wandel und der Verknappung von entsprechend qualifizierten Arbeitskräften, fällt es diesen Unternehmen besonders schwer, sich gegen die Strahlkraft der bekannten Großunternehmen zu behaupten – so lautete die Ausgangshypothese der Personalberater.

Wie aber sehen die Hidden Champions selbst ihre Lage, was sind aus ihrer Sicht die größten personalpolitischen Herausforderungen? Ende 2013 befragte HR Personal Consulting 665 Entscheider (w/m) nach den aus ihrer Sicht wichtigsten personalpolitischen Handlungsfeldern und verglich die Antworten mit den – in anderen Studien herausgearbeiteten – wichtigsten Aktionsfeldern von Großunternehmen.

Angesichts des Zeitraumes der Befragung (es liefen gerade die Verhandlungen zur Großen Koalition) überrascht zunächst, dass die auf politischer Ebene heiß diskutierten Themen wie gesetzlicher Mindestlohn oder gesetzliche Frauenquote für die Befragten nicht von erwähnenswerter Relevanz sind. Angesichts der überwiegend positiv eingeschätzten wirtschaftlichen Aussichten spielen erfreulicherweise auch Personalanpassungsmaßnahmen keine Rolle.

Im Vergleich zu den Handlungsfeldern der Großunternehmen zeigen sich Gemeinsamkeiten, aber auch unterschiedliche Gewichtungen:

Das Finden und Binden von qualifizierten Fach- und Führungskräften hat sich zu einer andauernden Herausforderung mit allerhöchster Priorität für Unternehmen aller Größenordnungen entwickelt. Sowohl in der speziellen Betonung des Talent Managements als auch in der generellen Gewichtung von Recruiting und Retention Management finden sich keine signifikanten Unterschiede in den Aktionsfeldern der von den Beratern analysierten Klein- und Mittelständler und der in anderen Studien untersuchten Großunternehmen.

Von generell hoher Bedeutung für alle Unternehmen ist auch das Thema Personalentwicklung. Der Teilaspekt Leadership, im Sinne einer Entwicklung beziehungsweise Optimierung der Führungskompetenzen und -qualitäten, hat allerdings in den untersuchten Unternehmen nicht ganz die Bedeutung, die ihm in den Großunternehmen zugemessen wird. Großunternehmen brauchen, so die Interpretation der Berater, über die Instanzen hinweg klare, einheitliche und entsprechend umfassender zu schulende Verhaltensregeln für ihre Manager. Bei den kleinen und mittleren Betrieben wird dagegen oft noch intuitiver – damit zugleich auch authentischer – der „direkte Draht“ zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern gepflegt.

Dagegen sehen kleine und mittlere Unternehmen im Employer Branding ein bedeutenderes Handlungsfeld als die Großunternehmen. Mit diesem Ergebnis wird die Ausgangsthese der Berater bestätigt, dass die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu den zentralen Herausforderungen der Hidden Champions zählt. Die Maßnahmen setzen oft schon beim Ausbildungsmarketing an. Für die klein- und mittelständischen Arbeitgeber gerät die Suche nach Auszubildenden immer mehr zum Wettkampf untereinander, gegen die „Großen" sowieso, aber auch gegen die für die Jugendlichen oft als attraktiver empfundenen Hochschulen.

Als viertes großes Themenfeld macht die Studie die Flexibilisierung von Vergütungs-, Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodellen aus. Auch hier zeigt sich bei den kleinen und mittleren Unternehmen eine tendenziell höhere Gewichtung als bei den Großunternehmen. Nach Einschätzung der Berater bieten sich gerade in diesen Themenfeldern sehr gute Gestaltungsmöglichkeiten, die die Großunternehmen mit ihren oftmals starren Strukturen nicht haben.

„Kleine und mittlere Technologieunternehmen besitzen gegenüber Big Playern durch ihren geringeren Bekanntheitsgrad deutliche Wettbewerbsnachteile in der Personalanwerbung. Diese gilt es durch sympathisches, authentisches und vor allem frühzeitiges Kümmern um jede einzelne Nachwuchskraft wettzumachen. Sind die Mitarbeiter aber erst einmal an Bord, haben die KMU durch ihre Flexibilitätsvorteile gegenüber den Großen alle Karten für eine nachhaltige Mitarbeiterbindung in der Hand", so das Mut machende Fazit von Michael Hoppenburg, Geschäftsführender Gesellschafter der HR Personal Consulting GmbH.

1. Zweck und Design der Studie

Themen wie gesetzliche Frauenquote, gesetzlicher Mindestlohn oder die Begrenzung von Managergehältern stehen im Zentrum der aktuellen politischen Diskussion. Was wiederum Unternehmen personalpolitisch auf den Nägeln brennt, untersuchen regelmäßig Studien zahlreicher Beratungshäuser. *Lünendonk & KPMG* identifizieren Rekrutierung, Mitarbeiterentwicklung / -qualifizierung sowie die Anpassung der HR-Strategie an die Unternehmensstrategie als wesentliche Themen. *Kienbaum* sieht die Steigerung der Führungs- und Managementqualitäten, Change Management und Talent Management als die wichtigsten Handlungsfelder. *Boston Consulting Group (BCG) & European Association for People Management (EAPM)* stellen Talent Management und Leadership sowie HR Analytics (strategische Personalplanung und Auswertung) in den Mittelpunkt.

Die genannten Studien haben eines gemeinsam: Sie richten sich primär an die allseits bekannten, oftmals börsennotierten „Big Player" der (deutschen und / oder internationalen) Wirtschaft. Doch sind das auch die Themen, die kleine und mittlere Technologie-Unternehmen aktuell bewegen; Unternehmen, die ihren Fokus auf dem B2B-Geschäft haben und damit meist nicht so im Licht der Öffentlichkeit stehen?

Zur Beantwortung dieser Frage und damit gleichzeitig zur Vorbereitung unserer Studie trafen wir uns im Zeitraum September bis Oktober 2013 mit verschiedenen Entscheidungsträgern (Unternehmer, Vorstände bzw. Geschäftsführer, Personalleiter). Die Ergebnisse dieser Vorinterviews bestätigten unsere These, dass mittelständische Unternehmen aus dem B2B-Bereich teilweise andere Prioritäten in ihrer Personalpolitik setzen.

Wir konzipierten daher im nächsten Schritt einen offenen Fragebogen, den wir als Online-Panel im Zeitraum November bis Dezember 2013 an 665 Entscheider aus kleinen und mittleren Technologieunternehmen (im Weiteren vereinfachend auch KMU bezeichnet) verschickten. Mitte November 2013 führten wir ergänzend in München auf der *productronica*, der internationalen Leitmesse für Elektronikfertigung, persönliche Interviews mit Führungskräften aus dieser Stichprobe durch. Im Fokus stand hier der Elektroniksektor, den wir aufgrund unserer eigenen Branchenspezialisierung einer gesonderten Betrachtung unterziehen wollten.

Um die Teilnehmer so wenig wie möglich zu beeinflussen, bestand unser Panel aus der einzigen offenen Fragestellung: „Was sind für Sie als Unternehmer, Vorstand, Geschäftsführer oder Personalleiter (w/m) die wichtigsten personalpolitischen Herausforderungen für 2014 und darüber hinaus?". Allgemeine Angaben zur konkreten Führungsebene, zur Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße (mit Blick auf die Mitarbeiterzahl) sowie zur Einschätzung der wirtschaftlichen Lage rundeten die Umfrage ab.

2. Ergebnisse der Befragung

Die hier vorliegende Studie beruht auf den Antworten von 70 Entscheidern. Bei einer Stichprobengröße von 665 entspricht dies einer sehr erfreulichen Rücklaufquote von über 10 Prozent. Von den 70 Entscheidern tragen zwei Drittel (66 Prozent) die unternehmenslenkende Gesamtverantwortung. Das Ressort Personal leiten und verantworten 34 Prozent.

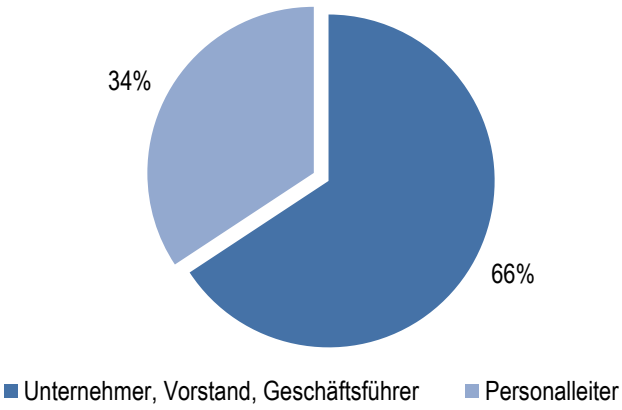


Abb. 1: Übersicht zur Führungsebene der Panel-Teilnehmer

Über zwei Drittel der Entscheider lenken die Geschicke von Firmen mit weniger als 500 Mitarbeitern (71 Prozent). Eine entsprechende Führungsposition in Firmen mit 500 bis 1000 Beschäftigten haben 9 Prozent der Teilnehmer inne. Genau ein Fünftel der Teilnehmer verantwortet über 1000 Mitarbeiter. Diese Zusammensetzung unterstreicht, dass die vorliegende Studie sowohl die Perspektive von kleinen Unternehmen als auch die Ansichten von größeren Mittelständlern aufzeigt.

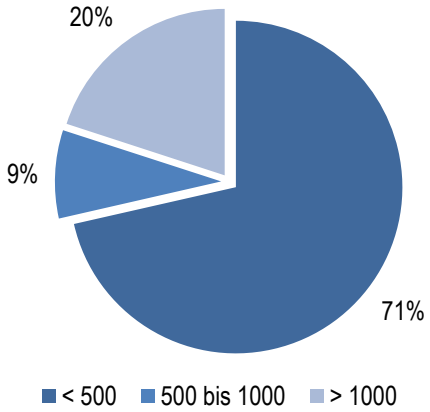


Abb. 2: Übersicht zur Anzahl der Beschäftigten

Bei der Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer haben wir eine Unterteilung in *Industrieelektronik* und *Sonstige B2B-Branchen* vorgenommenen. Industrieelektronik ist hier der Sammelbegriff für Unternehmen, die (mikro-) elektronische Komponenten, Leiterplatten oder Mikrosysteme herstellen. Wie auch bei den sonstigen B2B-Unternehmen werden deren Produkte und Dienstleistungen überwiegend für andere Unternehmen und damit nicht direkt für Konsumenten erstellt.

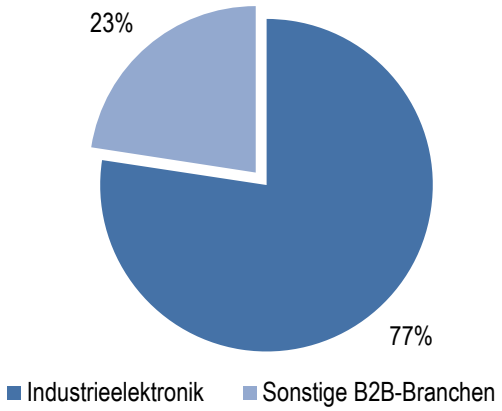


Abb. 3: Zusammensetzung der Branchen

Sowohl die Elektronikindustrie als auch die sonstigen Branchen beurteilen die aktuelle wirtschaftliche Situation mehrheitlich als gut. Lediglich 4 Prozent der Teilnehmer mit Elektronik-Hintergrund sieht die aktuelle Lage als kritisch; bei den Teilnehmern mit anderem Branchenhintergrund sind es 14 Prozent.

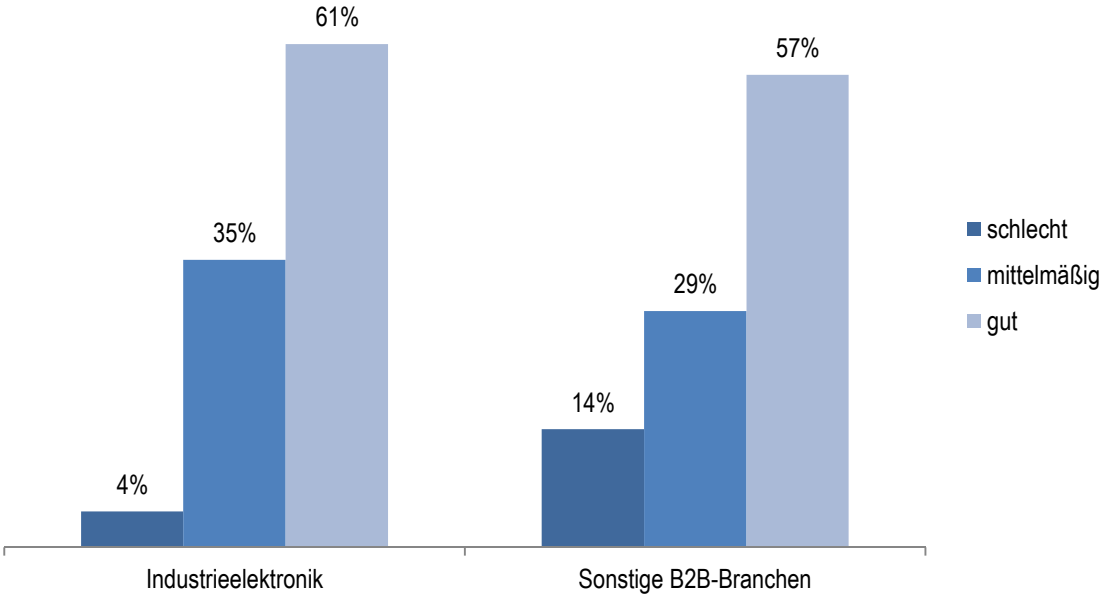


Abb. 4: Einschätzung der aktuellen wirtschaftlichen Lage nach Branche

Sämtliche Unternehmensvertreter blicken optimistisch in die Zukunft. Keiner der Studienteilnehmer sieht eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation auf sein Unternehmen zukommen.

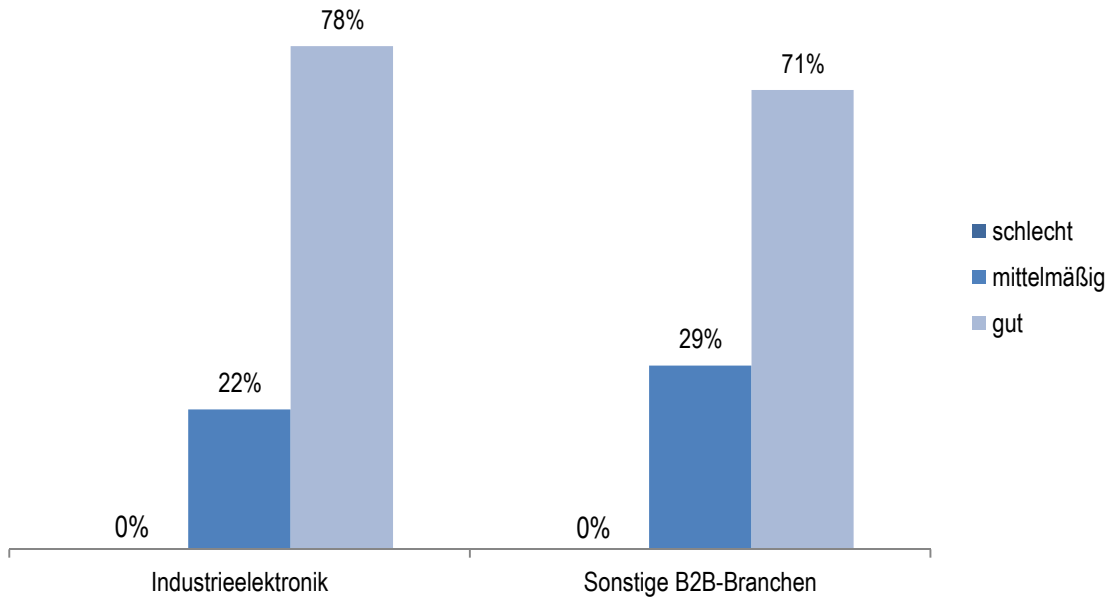


Abb. 5: Einschätzung der zukünftigen wirtschaftlichen Lage nach Branche

Selbst wenn die teilnehmenden Personalleiter etwas verhaltener waren in der Einschätzung der gegenwärtigen und der zukünftigen wirtschaftlichen Situation als die Unternehmensleiter, lassen die insgesamt sehr optimistischen Prognosen erahnen, dass Themen wie Personalabbau oder Kurzarbeit auf der personalpolitischen Agenda von morgen keine tragende Rolle spielen.

Die Auswertung des offen formulierten Hauptteils der Befragung erfolgte nach folgendem Schema:

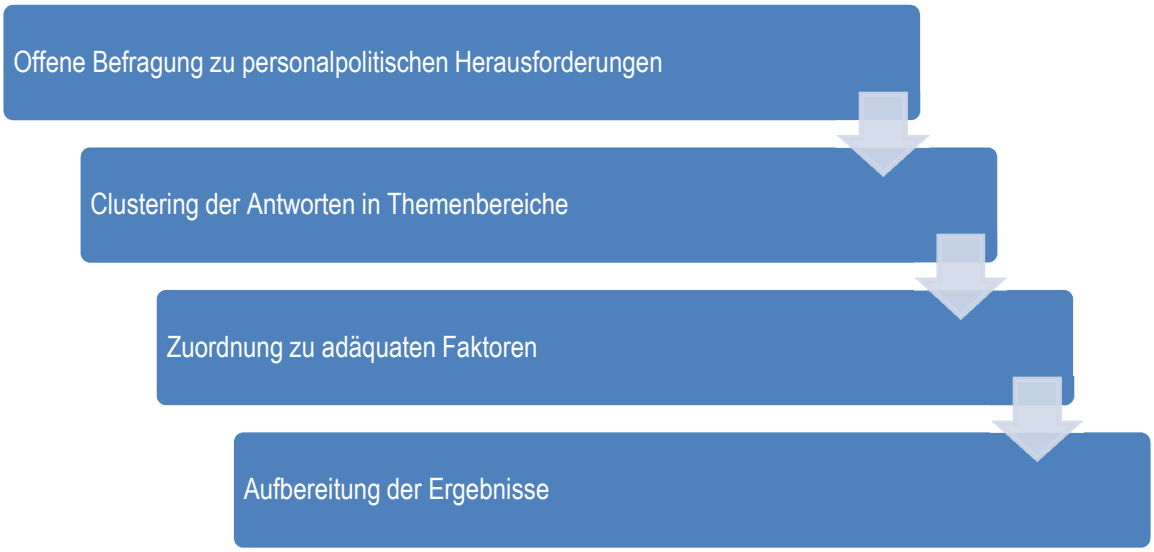


Abb. 6: Prozess des Führungskräfte-Panels 2014

Nach Sichtung der Antworten auf die offene Frage zu den wesentlichen personalpolitischen Herausforderungen erfolgte ein systematisches Clustering der Rohdaten in Themenbereiche. Diese wurden anschließend zu inhaltlich stimmigen Oberbegriffen („Faktoren“) zugeordnet:

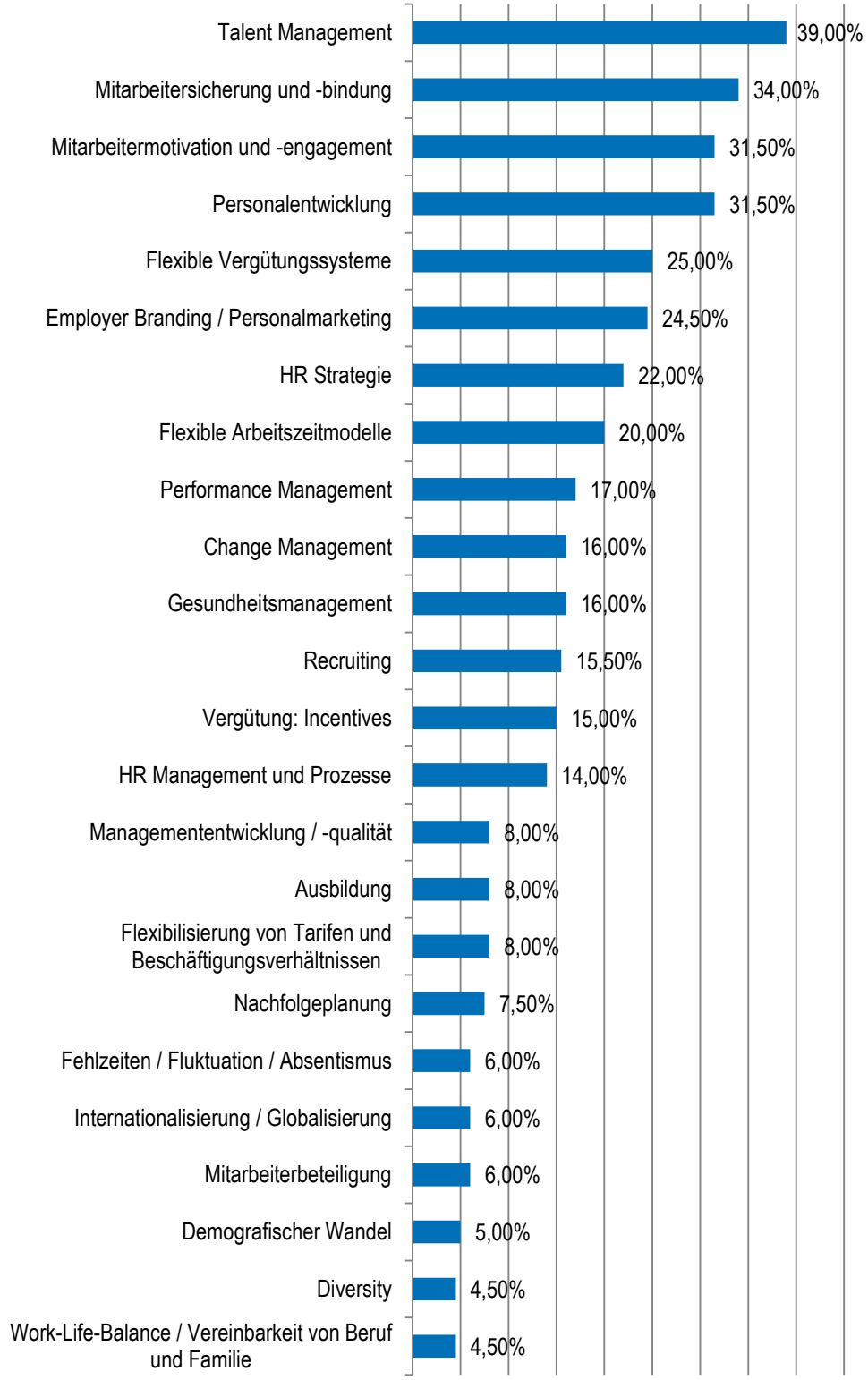


Abb. 7: Zentrale Ergebnisse des Führungskräfte-Panels 2014

Der vergleichende Blick auf die eingangs erwähnten Herausforderungen der Großunternehmen zeigt hier und da Parallelen in den als wichtig erachteten personalpolitischen Handlungsfeldern, lässt aber auch bereits gewisse Unterscheide in den Prioritätensetzungen erkennen. Im Folgenden werden daher die einzelnen Faktoren einer näheren Analyse unterzogen. Auf eine Unterteilung der Antworten nach Industrieelektronik und sonstigen B2B-Branchen wird verzichtet, da sich keine signifikanten Branchenunterschiede bei den Teilnehmerrückmeldungen gezeigt haben.

a) Strategisches Personalmanagement, Fokus: Mitarbeiterbindung

*„Als Unternehmen mit Sitz in einer ländlich geprägten Region setzen wir vor allem auf intrinsische Bindungseffekte. Dazu bedarf es nicht unbedingt eines z. B. Fitnessangebotes für die Mitarbeiter, obwohl dies bei uns gut angenommen wird. **Wichtig ist vor allem der Wohlfühlfaktor bei der Arbeit**, gestalten und sich einbringen zu können, der gute Umgang miteinander."*

Dr. Werner Witte
Kaufmännischer Geschäftsführer
BuS Elektronik GmbH & Co. KG
Riesa

Talent Management umfasst alle Tätigkeiten zu den Themen Akquisition, Einsatz und Entwicklung von besonders erfolgskritischen Mitarbeitern in einem Unternehmen. Ziel ist es, besonders begabte, aber oft nicht in ausreichender Anzahl auf dem Markt vorhandene, Fach- und Führungskräfte durch attraktive Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten zu gewinnen und zu binden. Dieser Zielgruppe wird sich daher recht intensiv gewidmet, auf die Beachtung ihrer Interessen wird ein besonders großes Augenmerk gelegt. Das Unternehmen kann wiederum durch die Gestaltung anspruchsvoller Aufgabenstellungen die Leistungen dieser Talente voll ausschöpfen. In der Erhebung ordneten wir Angaben wie „Talente finden und binden", „High Potentials finden" oder „erfolgsrelevante Mitarbeiter finden und binden" dieser Skala zu. Mit 39 Prozent der Nennungen stellt dies die größte aktuelle und künftige Herausforderung im HR Management der KMU dar.

Mitarbeitersicherung und -bindung ist für die Unternehmen aber nicht nur auf der Ebene der besonders talentierten Nachwuchs-Experten und -Führungskräfte von Bedeutung. Vielmehr gilt es in allen Bereichen Know-how zu sichern und damit ein Stück weit präventiv dem zunehmenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Eine Möglichkeit die Wechselbereitschaft von Mitarbeitern zu senken, ist die Einrichtung von mehr Freiräumen für die Arbeitnehmer. Dies gibt den Mitarbeitern ein Gefühl von Selbstbestimmtheit und festigt ihre Loyalität zum Arbeitgeber. Diesem Faktor zugeordnete Aussagen sind beispielsweise „Mitarbeiter binden", „Fachkräfte sichern", „Retention Management" oder „Wechselbereitschaft der Mitarbeiter reduzieren". Mit 34 Prozent ist dies die zweithäufigste Faktoren-Nennung.

15,5 Prozent der Teilnehmer bringen explizit das **Recruiting** (nochmals) zur Sprache, obwohl es als Teilfaktor sowohl bereits im Talent Management als auch in der Mitarbeitersicherung und -bindung enthalten ist.

Als erstes Zwischenergebnis kann festgehalten werden:
Das Finden und Binden von qualifizierten Fach- und Führungskräften hat sich zu einer andauernden Herausforderung mit allerhöchster Priorität für Unternehmen aller Größenordnungen entwickelt. Sowohl in der speziellen Betonung des Talent Managements als auch in der generellen Gewichtung von Recruiting und Retention Management finden sich keine signifikanten Unterschiede in den Aktionsfeldern zwischen den von uns untersuchten KMU und den in anderen Studien analysierten Herausforderungen der Großunternehmen.

Mitarbeitermotivation und -engagement steigert die Leistungsfähigkeit, vor allem jedoch die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer – motivierte Mitarbeiter erbringen bessere Arbeit in kürzerer Zeit und tragen so zur Erhöhung der Produktivität bei. Dieser Skala zugeordnete Begriffe wie „Mitarbeitermotivation steigern", „Mitarbeiterengagement steigern" oder „Engagement der Belegschaft" wurden von 31,5 Prozent der Teilnehmer genannt.

Damit liegt sie in der Bedeutung gleichauf mit der **Personalentwicklung**. Durch gezielte fachliche Weiterbildungs- und persönliche Entwicklungsprogramme werden die Qualifikationen und Kompetenzen von Mitarbeitern – im Sinne des Postulats vom lebenslangen Lernen – kontinuierlich erweitert. Dies ist nicht nur für ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit, sondern selbstverständlich auch für die des Arbeitgebers förderlich. In diese Skala fallen Rückmeldungen wie „Weiterbildung", „Personalentwicklung", „Mitarbeiterentwicklung" oder „Fach- und Führungskräfte entwickeln".

Wegen der in den Großunternehmen zu verzeichnenden sehr hohen Bedeutung von **Managemententwicklung / -qualität** haben wir explizit sich hierauf beziehende Rückmeldungen in einem gesonderten Faktor erfasst. Mit acht Prozent rangiert dieser Faktor tendenziell auf den hinteren Plätzen, selbst wenn ihm aufgrund der verringerten Trennschärfe zum Faktor Personalentwicklung vielleicht noch zwei bis maximal drei Prozentpunkte zugeschrieben werden könnten.

Hierzu stellen wir als zweites Zwischenergebnis fest:
Generell ist das Thema Personalentwicklung von hoher Bedeutung sowohl für die KMU als auch für die Großunternehmen. Der Teilaspekt Leadership, im Sinne einer Entwicklung beziehungsweise Optimierung der Führungskompetenzen und –qualitäten, hat in den von uns untersuchten KMU nicht ganz die Bedeutung, die ihm in den Großunternehmen zugemessen wird. Dieses Ergebnis erklären wir uns wie folgt: Großunternehmen benötigen über die Instanzen hinweg klare, einheitliche und entsprechend umfassender zu schulende Verhaltensregeln für ihre Manager, während bei den KMU oft noch der „direkte Draht" zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern gepflegt werden kann.

Mehr als in den Jahrzehnten zuvor sehen sich Unternehmen heute in der Position des Bewerbers. In dem härter gewordenen Wettbewerb um talentierte Fach- und Führungskräfte ist die Darstellung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber und das nicht nur Vakanzen-bezogene, sondern dauerhafte Werben um potenzielle künftige Mitarbeiter, ein Diktat. **Employer Branding / Personalmarketing** ist das Stichwort, das mit 24,5 Prozent der Nennungen die Bedeutung dieses Handlungsfeldes für die Geschäftstätigkeit der KMU unterstreicht.

„Unsere größte Herausforderung: Wie motiviert man Top-Leute im IT Bereich, bei einem Start-Up zu arbeiten, zumal wenn dieses nicht durch bekannte Venture Capital Unternehmen finanziert ist."

Dirk Wegener
Partner
United Signals GmbH
Frankfurt am Main

Weitere 8 Prozent der Befragten haben explizit das Thema **Ausbildung** angesprochen – in den von uns betrachteten Studien aus dem Umfeld der Großunternehmen wird das Thema Berufsausbildung gänzlich unter den Tisch gekehrt. Employer Branding / Personalmarketing setzt für die KMU oft schon beim Ausbildungsmarketing an. Für die KMU-Arbeitgeber gerät die Suche nach Auszubildenden immer mehr zum Wettkampf untereinander, gegen die „Großen" sowieso, aber auch gegen die für die Jugendlichen oft attraktiveren Hochschulen. Die BuS Elektronik GmbH & Co. KG aus Riesa beispielsweise veranstaltet Workshops für Schüler, um die Technikbegeisterung

durch den spielerischen Umgang mit Elektronik bereits im Jugendalter zu wecken und sich so als attraktiver zukünftiger Arbeitgeber beziehungsweise Ausbildungsbetrieb zu präsentieren.

Hieraus leiten wir ab:
Die Bedeutung von Employer Branding wird von den KMU erkannt. Nur so können sie im Wettbewerb gegen die oftmals bekannteren Großunternehmen bestehen. Dabei setzen die von uns untersuchten Betriebe oft bereits in den Schulen an, um Jugendliche für Technik und vor allem für eine technische Berufsausbildung zu begeistern.

Die Personalarbeit als Ganzes muss sich wertschöpfend in den Gesamtkontext eingliedern. Die passende **HR Strategie** zu finden, beziehungsweise schlüssig aus der Unternehmensstrategie abzuleiten, sehen 22 Prozent der Teilnehmer als wichtiges Handlungsfeld an. Dies entspricht in etwa der Bedeutung, die ihm in Großunternehmen beigemessen wird.

Unter **HR Management und Prozesse** haben wir Angaben zur Gestaltung der operativ-administrativen Prozesse zusammengefasst. Beispielnennungen sind „HR Management optimieren", „Personalprozesse digitalisieren" oder „Wandel zur elektronischen Personalakte". Insgesamt schätzten 14 Prozent der Teilnehmer, vornehmlich Personalleiter, diesen Aspekt als wichtig ein. Er ist aus unserer Wahrnehmung wichtig, sehr wichtig sogar mit Blick auf die effiziente Gestaltung der Personaladministration – erfordert aber auch eine sorgfältige Abwägung mit den berechtigten Datenschutzinteressen der Mitarbeiter.

„Früher galt noch: Vater bei Daimler, Sohn bei Daimler. Ein Arbeitsleben lang. Die Zeiten sind vorbei. Mit dem Argument der Arbeitsplatzsicherheit allein bekommt man einen talentierten Ingenieur nicht mehr dauerhaft gebunden. Da bedarf es vielmehr eines sehr intelligenten Mixes aus monetären und nicht-monetären Anreizen."

Christa Buchwald
Senior Manager HR Operations
GLOBALFOUNDRIES
Management Services LLC & Co.KG
Dresden

Das Thema **Nachfolgeplanung** ist – etwas überraschend für uns – weder bei den von uns untersuchten KMU (7,5 Prozent) noch bei den Großunternehmen von zentraler Bedeutung. Unseres Erachtens sollte ihm deutlich mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden: Wie schnell und plötzlich kann ein unerwarteter Abgang oder die unerwartete langfristige Erkrankung eines Leistungsträgers (Stichwort Burnout) eine nur schwer zu schließende Lücke erzeugen?

b) Vergütungs- und Beschäftigungspolitik, Leistungsmanagement

Flexible Vergütungssysteme finden sich bei einem Viertel aller Nennungen als wichtiges personalpolitisches Handlungsfeld. 15 Prozent der Teilnehmer verweisen zudem explizit auf die Notwendigkeit der Schaffung von **Incentives**, 6 Prozent erwähnen das Thema **Mitarbeiterbeteiligung**. Variable Gehaltsbestandteile als z.B. leistungsbezogene Boni im Rahmen von Zielvereinbarungen oder prozentuale Beteiligungen am Unternehmensgewinn sind beispielhaft mögliche Ausdrucksformen, nicht nur um die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern, sondern auch um sie enger an das Unternehmen zu binden. Die von uns untersuchten KMU gewichten den Vergütungs- und Anreizaspekt tendenziell deutlich höher als Großunternehmen.

Um Beruf und Familie besser vereinbaren zu können, fragen viele Bewerber nach flexiblen Arbeitszeitmodellen**.** Die Anforderungen an die Arbeitszeit variieren im Laufe des Berufslebens: Familiäre Pflichten und Wünsche,

berufliche Weiterbildung, weite Anfahrtswege zur Arbeitsstelle, Außendienst resp. Home Office Tätigkeit oder einfach der Wunsch nach mehr Zeit für Privates fließen hier ein. Mit einem Angebot, das eine zeitlich flexible Gestaltung der Arbeitszeit erlaubt, können motivierte und zufriedene Mitarbeiter leichter gewonnen und vor allem besser gehalten werden. Kann ein Unternehmen nicht den Erwartungen der Arbeitnehmer entgegenkommen, steht zu befürchten, dass sich diese nach neuen Beschäftigungsverhältnissen umschauen. Diese Aussage stützen wir auf diverse Studien und eigene Veröffentlichungen, insbesondere zum Umgang mit der „Generation Y". **Work-Life-Balance bzw. Vereinbarkeit von Beruf und Familie** wurden als Stichwort an sich nur von 4,5 Prozent der Entscheider genannt. Das Thema Work-Life-Balance ist ein wichtiger Aspekt aus Arbeitnehmersicht. Aus Arbeitgebersicht stellt man sich der Herausforderung mit dem Angebot **flexibler Arbeitszeitmodelle**; für 20 Prozent der Teilnehmer eine der wichtigen Handlungsfelder für die nächsten Jahre. Diese Aufgabe bietet Chancen zugleich, insbesondere mit Blick auf kapazitätsorientiert zu gestaltende Arbeitszeiten. 8 Prozent der Teilnehmer benennen zudem die **Flexibilisierung von Tarifen und Beschäftigungsverhältnissen** als (chancenreiches) Handlungsfeld.

> ***„Individualität, Nachhaltigkeit und Vertrauen sind für uns die drei Säulen, auf denen Mitarbeiter ihre persönlichen Berufsziele aufbauen. Ein freier Gestaltungsraum in der Umsetzung ihrer Aufgaben sowie die erwartete Nachhaltigkeit und Zukunftssicherung des Unternehmens sind für Mitarbeiter wichtige Grundvoraussetzungen. Das den Mitarbeitern entgegengebrachte Vertrauen stärkt deren unternehmerisches Denken und Handeln."***
>
> **Michael Pawellek**
> Managing Director
> **Eltroplan GmbH**
> Endingen

Performance Management ist die systematische, mehrdimensionale Leistungsmessung und-steuerung von Mitarbeitern, Abteilungen oder Prozessen. Ziel ist die Verbesserung des mitarbeiter- und unternehmensbezogenen Beitrages. Das Management der Leistung kann als eine Reaktion auf den verschärften Wettbewerb verstanden werden. Zu wissen, wie effektiv und effizient die eigene Mannschaft agiert, wird nicht mehr nur durch den Unternehmensumsatz, sondern auch ganz bewusst durch abteilungs- und personenbezogenes Benchmarking ermittelt. 17 Prozent der Nennungen konnten diesem Faktor zugeordnet werden. Ähnlich scheint die Gewichtung in den Großunternehmen.

Aus diesen Resultaten machen wir als viertes großes Themenfeld unserer Befragung die Flexibilisierung von Vergütungs-, Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodellen aus. Auch hier erkennen wir bei den KMU eine tendenziell höhere Gewichtung als bei den Großunternehmen. Unseres Erachtens bieten sich gerade in diesen Themenfeldern sehr gute Gestaltungsmöglichkeiten, die die Großunternehmen mit ihren oftmals starren Strukturen nicht aufweisen.

c) Sonstige personalpolitische Themen

Change Management

Mit 16 Prozent der Nennungen folgt **Change Management**. Als Teilgebiet der Organisationsentwicklung unterstützt es Unternehmen dabei, vorhandene Strukturen, Prozesse, Abläufe, Verhaltensweisen oder Kulturen in die gewünschte Richtung zu verändern und so die Leistungsfähigkeit zu erhalten. Teilnehmer nannten beispielsweise „Veränderungen managen" oder „effektives Change Management etablieren". Für die von uns untersuchten Mittelständler ist dieser Aspekt nicht ganz so bedeutend wie für Großunternehmen.

Gesundheitsmanagement

Mit einem effektiven **Gesundheitsmanagement** werden betriebliche Strukturen und Prozesse gesundheitsfördernd gestaltet. Mitarbeiter profitieren durch eine verbesserte Gesundheit, während das Unternehmen durch verringerte Fehlzeiten profitiert. Eine klassische Win-Win-Situation also. 16 Prozent nannten unter diesem Faktor „Gesundheit der Mitarbeiter fördern", „Gesundheitsmanagement" oder „gesundheitsförderliche Maßnahmen gestalten".
Dass schließlich der Faktor **Fehlzeiten / Fluktuation / Absentismus** in sehr wenigen Fällen (6 Prozent) erwähnt wurde, mag damit zu erklären sein, dass diesem Phänomen gerade durch z.B. gesundheitspolitische Maßnahmen vorbeugend (und vermutlich relativ erfolgreich) entgegengewirkt wird.

Demografiemanagement

Uns überraschte die geringe Betonung des Faktors **demografischer Wandel**: Wir denken, dass durch die demografische Entwicklung und eine sie quasi negierende Gesetzgebung, dramatische Konsequenzen für die Betriebe zu befürchten sind: Die Erfahrungen der „Ü60" sind zunehmend gefragt – die Menschen werden tendenziell deutlich älter, aber der Gesetzgeber schickt sie nach wie vor mit Mitte 60 in Rente. Durch das Ausscheiden von Mitarbeitern kommt es so zum damit verbundenen Verlust von fachspezifischem Wissen. Jüngere Fachkräfte rücken jedoch nicht in ausreichender Anzahl nach, um die frei werdenden Stellen zu besetzen.

Internationales Personalmanagement, Diversity

Internationalisierung / Globalisierung (mit Blick auf z.B. Kooperationen in internationalen Projekten) sowie **Diversity** (im Sinne der bewussten Integration von Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund oder sonstigen hervorstechenden Unterscheidungsmerkmalen) sind vermutlich mittlerweile so selbstverständliche Bestandteile jeglicher Unternehmenspolitik, dass sie weder bei den Großunternehmen noch bei den von uns untersuchten KMU einer besonderen Erwähnung bedurften.

3. Zusammenfassung

Mit 70 Teilnehmern, davon zwei Drittel Unternehmenslenker und ein Drittel Personalleiter, die zu 23 Prozent einen elektronischen Branchenhintergrund haben, gibt unsere Studie einen repräsentativen Blick auf die personalpolitischen Herausforderungen klein- und mittelständisch geprägter Technologieunternehmen, die durch ihr ausschließliches oder überwiegendes B2B-Geschäft nicht so stark im Licht der Öffentlichkeit stehen. Bei der weiteren Auswertung der Teilnehmer-Rückmeldungen konnte auf eine branchenbezogene Aufteilung verzichtet werden, da keine signifikanten Unterschiede in den Antworten der Entscheider aus der Elektronikindustrie und der Entscheider mit einem anderen Branchenhintergrund zu erkennen waren.

Angesichts des Zeitraumes der Befragung - es liefen gerade die Verhandlungen zur Großen Koalition - überrascht zunächst, dass die auf politischer Ebene heiß diskutierten Themen wie gesetzlicher Mindestlohn oder gesetzliche Frauenquote für die Befragten nicht von erwähnenswerter Relevanz sind. Angesichts der überwiegend positiv eingeschätzten wirtschaftlichen Aussichten spielen erfreulicherweise auch Personalanpassungsmaßnahmen keine Rolle.

Im Vergleich zu den Handlungsfeldern der Großunternehmen zeigen sich Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede in den Gewichtungen:

Das Finden und Binden von qualifizierten Fach- und Führungskräften hat sich zu einer andauernden Herausforderung mit allerhöchster Priorität für Unternehmen aller Größenordnungen entwickelt. Sowohl in der speziellen Betonung des Talent Managements als auch in der generellen Gewichtung von Recruiting und Retention Management finden sich keine signifikanten Unterschiede in den Aktionsfeldern zwischen den von den Beratern analysierten Klein- und Mittelständlern und der in anderen Studien untersuchten Großunternehmen.

Von generell hoher Bedeutung für alle Unternehmen ist auch das Thema Personalentwicklung. Der Teilaspekt Leadership, im Sinne einer Entwicklung beziehungsweise Optimierung der Führungskompetenzen und -qualitäten, hat allerdings in den untersuchten Unternehmen nicht ganz die Bedeutung, die ihm in den Großunternehmen zugemessen wird. Großunternehmen brauchen, so die Erklärung der Berater, über die Instanzen hinweg klare, einheitliche und entsprechend umfassender zu schulende Verhaltensregeln für ihre Manager. Bei den kleinen und mittleren Ebenen wird dagegen oft noch intuitiver – damit unter Umständen zugleich auch authentischer – der „direkte Draht“ zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern gepflegt.

Dagegen sehen kleine und mittlere Unternehmen im Employer Branding ein bedeutenderes Handlungsfeld als die Großunternehmen. Mit diesem Ergebnis finden wir unsere Kernthese bestätigt, dass die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu den zentralen Herausforderungen der Hidden Champions zählt. Die Maßnahmen setzen oft schon beim Ausbildungsmarketing an. Für die klein- und mittelständischen Arbeitgeber gerät die Suche nach Auszubildenden immer mehr zum Wettkampf untereinander, gegen die „Großen“ sowieso, aber auch gegen die für die Jugendlichen oft attraktiveren Hochschulen.

Als viertes großes Themenfeld machen wir die Flexibilisierung von Vergütungs-, Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodellen aus. Auch hier ist bei den kleinen und mittleren Unternehmen eine tendenziell höhere Gewich-

tung als bei den Großunternehmen erkennbar. Nach unserer Einschätzung bieten sich gerade in diesen Themenfeldern sehr gute Gestaltungsmöglichkeiten, die die Großunternehmen mit ihren oftmals starren Strukturen nicht aufweisen.

Kleine und mittlere Technologieunternehmen haben gegenüber Big Playern durch ihren geringeren Bekanntheitsgrad deutliche Wettbewerbsnachteile in der Personalanwerbung, die es durch frühzeitiges, sympathisches und vor allem authentisches Kümmern um jede einzelne Nachwuchskraft wettzumachen gilt. Sind die Mitarbeiter aber erst einmal an Bord gebracht, haben die KMU durch ihre Flexibilitätsvorteile gegenüber den Großen alle Karten für eine nachhaltige Mitarbeiterbindung in der Hand.

Wir wünschen dem deutschen Mittelstand viel Erfolg bei der Bewältigung seiner geschäftlichen und personalpolitischen Herausforderungen!

Im Sinne der Lesefreundlichkeit wird im Text oft ausschließlich die maskuline Form verwendet. Wir bitten um Verständnis. Selbstredend gelten alle Äußerungen sinngemäß auch für andere Geschlechtsformen.

Über HR Personal Consulting und die Co-Autoren

HR Personal Consulting GmbH ist eine auf Technologieunternehmen spezialisierte Personalberatungsgesellschaft mit Hauptniederlassungen in Dresden und Frankfurt am Main sowie einem weiteren Büro in Poznań (Polen).

Frances Döbelt, M. Sc. in Betriebswirtschaftslehre, arbeitet als Junior Consultant für HR Personal Consulting.

Daniel Eling, B. Sc. in Wirtschaftspsychologie, ist als freier Mitarbeiter für HR Personal Consulting tätig.

Quellen:

Boston Consulting Group (BCG) & European Association for People Management (EAPM):
Creating People Advantage 2013. Lifting HR Practices to the Next Level.
https://www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_organization_design_creating_people_advantage_2013/print (zuletzt abgefragt am 20.02.2014).

Kienbaum:
Keep on moving – HR immer agiler?! Die steigende Bedeutung von HR-Themen als Chance und Verpflichtung.
Ergebnisbericht HR-Trendstudie 2013.
http://www.kienbaum.de/Portaldata/3/Resources/documents/downloadcenter/studien/human_resource_management/Ergebnisbericht_HR-Trendstudie2013_final.pdf (zuletzt abgefragt am 20.02.2014).

Lünendonk & KPMG:
Herausforderung Human Resources: Kompetenz im Thema, Komplexität im Blick.
Lünendonk®-Trendstudie 2012 in Zusammenarbeit mit KPMG
https://www.kpmg.de/docs/20120401_Luenendonk_Studie_KPMG.pdf (zuletzt abgefragt am 20.02.2014).

Bildnachweise:
©iStockphoto.com/mediaphotos
©iStockphoto.com/ragsac
©iStockphoto.com/Godfried
©iStockphoto.com/gerenme
©iStockphoto.com/scorpp
©iStockphoto.com/Thomas_EyeDesign
©iStockphoto.com/M_a_y_a
©iStockphoto.com/savas keskiner
©Thaut Images - Fotolia.com