

Von Christian Scholz

Der Mittelstand ist wichtig. Auch Mitarbeiter sind wichtig für den Erfolg. Niemand bezweifelt das. Immer noch mit einem großen Fragezeichen behaftet bleibt aber die Rolle der Personalarbeit im Mittelstand. Natürlich kann man es sich einfach machen: „Kleine Unternehmen brauchen keine so professionelle Personalarbeit wie große Unternehmen.“ Oder man spielt die Mit-leidskarte: „Wir Kleineren können leider nicht alles das, was die Großen machen.“ Man kann sich aber auch in die eigene Tasche lügen, beispielsweise: „Der Mittel-

Eine Initiative von Süddeutsche Zeitung und HypoVereinsbank

stand bringt für jeden gleich von Anfang an interessante Aufgaben mit sich, deshalb brauchen wir keine systematische Personalplanung und keine Personalentwicklung.“ Dieser Satz ist genauso verbreitet wie der Mythos einer automatisch positiv-charismatischen Führung, nur weil der Eigentümer an der Spitze der Firma steht.

Spätestens an dieser Stelle wird es aber gefährlich: Nur sehr selten gewähren Kunden einen Mittelstandsbonus.

Noch seltener gewähren aber Mitarbeiter ihrem Arbeitgeber einen Mittelstandsbonus: Sie wollen im Vergleich zu Großunternehmen genauso gut bezahlt werden (was meist der Fall ist), wollen genauso interessante Aufgaben und genauso professionelle Führung (was manchmal der Fall ist), wollen eine karrierefördernde Personalentwicklung (seltener gegeben) und eine vernünftige Work-Life-Balance (oft gerade im Mittelstand problematisch). Gibt es hier Probleme, sinken Motivation und Produktivität und erhöhen sich die Schwierigkeiten, gute Mitarbeiter zu bekommen und zu halten.

Der Mittelstand hat zwar eine schwierige Ausgangsposition, kann aber bei richtiger Akzentsetzung durchaus substantielle Wettbewerbsvorteile im Kampf um Marktanteile und Mitarbeiter gewinnen. Denn der Kampf um Marktanteile beginnt mit einem Kampf um gute Mitarbeiter. Interessante Erkenntnisse, wo Mittelständler Akzente in ihrer Personalarbeit setzen sollten, liefert der jährliche Wettbewerb „BestPersAward“. Die Lehren der Gewinner:

1. Das Wichtigste ist die Existenz einer handlungsorientierten Personalstrategie, was nicht unbedingt überrascht. Da reicht es nicht, auf „das machen wir alle

Unterschätztes Potential

Der Kampf um Marktanteile beginnt für die Unternehmen mit einem Kampf um gute Mitarbeiter

irgendwie intuitiv“ abzustellen. Inhaltslose Sätze wie „wir haben die besten Mitarbeiter und wir fördern sie am besten“ genügen nicht. Vielmehr ist es erforderlich, dass sich die Personalstrategie unmittelbar auf die Geschäftsstrategie bezieht und daraus personalwirtschaftliche Aktionen ableitet.

2. Die Personalstrategie muss nicht nur formuliert, sondern auch kommuniziert werden. Die jeweiligen Führungskräfte müssen unmittelbar in den Dialog mit Mitarbeitern eingebunden werden. Schöne Drucksachen eignen sich hier ebenso wenig wie eine Großveranstaltung des Firmenchefs. Er muss immer genau klar machen, was die Umsetzung der Personalstrategie für den einzelnen Mitarbeiter bedeutet. Hier haben größere Unternehmen massive Nachteile: Da reicht es nicht, wenn der neue Telekom-Vorstand beispielsweise die Devise „wir wollen Service verbessern und gleichzeitig sparen“ ausgibt und diese Botschaft multimedial an 200 000 Mitarbeiter verbreiten lässt. Bis diese Nachricht beim letzten Mitarbeiter ankommt und dieser die Bedeutung für sein Arbeitsfeld versteht, ist der Vorstandsvorsitzende vielleicht schon nicht mehr im Amt.

3. Der Personalbedarf muss solide be-

stimmt werden. Die Frage nach Zahl und Art der Mitarbeiter, die das Unternehmen braucht, klingt zunächst einfach, ist es aber nicht und führt häufig zum Fiasco. Gegenwärtig stellen Unternehmen im Regelfall immer dann Mitarbeiter ein, wenn die derzeit Beschäftigten über Überbelastung klagen und wenn sich die Auftragslage verbessert. Verschlechtert sich die Auftragslage, folgen Kündigungen. Ob die Firma aber wirklich zu viele oder zu wenig Mitarbeiter hat, weiß kaum jemand. Deshalb muss und kann man hier planerisch aktiv werden.

4. Die Personalbeschaffung ist ebenfalls ein wichtiges Feld, das vom Mittelstand zunehmend besser bearbeitet wird. Trotzdem gibt es immer noch Defizite beim Medien-Mix aus Zeitungsanzeigen und Internet-Jobbörse, bei der Homepage-Gestaltung und speziell bei der „Employee Value Proposition“. Also: Warum soll ein Bewerber gerade zu diesem Unternehmen gehen? Das Wort „Mittelstand“ als Werbeträger alleine reicht nicht aus - ganz im Gegenteil. Um hier weiterzukommen, braucht auch das mittelständische Unternehmen eine Imageanalyse auf dem Arbeitsmarkt, muss also wissen, wie es von potentiellen Bewerbern gesehen wird. Beim vielziertem

„War for talents“ kämpfen mittelständische Unternehmen genauso wie die Großen. Sie können dabei im Einzelfall schneller sein als die Großen, sie müssen jedoch mindestens ebenso gut sein.

5. Unter der Überschrift „Fordern und Fördern“ gilt, dass gerade die Personalentwicklung mindestens so gut ausgefüllt werden muss, wie es in großen Unternehmen der Fall ist. Üblicherweise assoziieren Bewerber und Mitarbeiter Aufstiegs- und Qualifizierungsmöglichkeiten eher mit großen als mit kleinen Unternehmen. Trotzdem die gute Nachricht: Auch Großkonzerne verspielen zurzeit ihr Image als Arbeitgeber. Die schlechte Nachricht: Noch immer gibt es Mittelständler, die sich mit dem Hinweis „wir sind ja nur Mittelstand“ aus dem Themenfeld Personalentwicklung hinausstellen. Ein Personalentwicklungskonzept muss nicht den Umfang einer Doktorarbeit haben. Es reichen einige klare Aussagen über Entwicklungspfade sowie interne und (zunehmend) externe Entwicklungsmöglichkeiten.

6. Schließlich ist auf den Bereich der Work-Life-Balance hinzuweisen, zu dem die Balance im Arbeitsleben einschließlich einer sinnvollen Gestaltung der Arbeitswelt ebenso gehört wie der Aus-

gleich zwischen Berufs- und Arbeitsleben. Mitarbeiter, die im Gesundheitsverhalten vorbildlich sind, werden in ihrer Vorbildfunktion bestärkt. Weiterhin nutzen Unternehmen sowie Mitarbeiter vermehrt flexible Arbeitszeiten. Wichtiger wird auch die Familienfreundlichkeit.

Im Hinblick auf die Unternehmenskultur befindet sich die Personalarbeit unabhängig von der Betriebsgröße in einer Umbruchphase, denn Unternehmen und Mitarbeiter spielen zunehmend „ohne Stammplatzgarantie“: Der psychologische Vertrag zwischen Mitarbeitern und Unternehmen ändert sich in Richtung auf eine Vereinbarung, die man am besten mit „psychologischer Zeitvertrag“ beschreiben kann. Das Problem wurde lange unterschätzt, hat jetzt aber zu einer tiefgreifenden Verunsicherung bei Mitarbeitern geführt. Typischerweise genannte Beispiele wie Allianz, DaimlerChrysler, Deutsche Bank und Siemens sind Großunternehmen, die lange Zeit Lebensarbeitsverhältnisse suggeriert und jetzt Mitarbeiter (und Bewerber) enttäuscht haben. Dies eröffnet dem Mittelstand eine Chance - nicht als neuer Garant für Stammplatzgarantien, aber als verlässlicher Partner auf Zeit.

Prof. Dr. Christian Scholz ist Inhaber des Lehrstuhls für BWL an der Uni Saarbrücken. Das 5. Expertenforum Mittelstand der SZ und der HVB ist am 23. Nov. in München. Thema: Ressource Mensch - Mitarbeiter finden, fördern, fordern. (www.expertenforum-mittelstand.de)