

Strategische Entscheidung - eine eigene Personalabteilung

Damit KMU in Planungsfragen bezüglich Personalmanagement fit sind, braucht es nicht unbedingt eigens angestellte Personalverantwortliche. Auch Jobsharing oder Outsourcing können eine richtige Lösung sein.

PRAKTISCH ALLE MÄRKTE sind von hartem Konkurrenzkampf, Überkapazitäten und einem Preiserfall (3% bis 7% pro Jahr oder mehr) gekennzeichnet. Damit verbunden ist ein Zwang zu permanenter Effizienzsteigerung. Die Anforderungen an die Mitarbeitenden steigen. Ausserdem gilt es, immer anspruchsvollere Kunden von den eigenen Leistungen zu überzeugen. Mehr und mehr zeichnet sich ein Trend zum «Verlust der Mitte» ab. Konkret heisst das, dass die am meisten «bedrohten Unternehmen» etwa 80 bis 300 Mitarbeitende haben. Diesen Firmen fehlt oft die Flexibilität der Klein- und die Vertriebs- und Einkaufsmacht der Grossunternehmen. Trotzdem müssen sie bezüglich Organisation und Führung ähnlich auftreten wie Grossunternehmen. Das gilt auch für das Personalmanagement. Man muss diejenigen Führungs- und Organisationsinstrumente einsetzen, welche helfen, die strategischen Stossrichtungen und Ziele konsequent zu verfolgen, nach dem Grundsatz: «Structure follows process, follows strategy». In diesem Zusammenhang gilt es, pragmatische und dennoch systematische Lösungen sicherzustellen, welche die Stärken des Unternehmens weiterentwickeln, ohne in eine für eine mittlere Betriebsgrösse ineffiziente und unwirtschaftliche «Bürokratie» zu verfallen.

DIE ERFAHRUNG ZEIGT, dass Unternehmen - ähnlich wie die Produkte - einem Lebenszyklus unterliegen: Start-ups sind sehr innovativ, arbeiten jedoch chaotisch, die Führung erfolgt weitgehend «auf Zuruf». Ab einer Betriebsgrösse von etwa 40 Mitarbeitenden ist man gezwungen, Regeln zur Organisation und zur Führung festzulegen. Wenn sich diese bewähren, kann der Erfolg weiter ausgebaut werden. Allerdings lässt sich feststellen, dass einfache Führungsmodelle ab einer Betriebsgrösse von 80 bis 300 Mitarbeitenden durch systematische Führungs- und Organisationsmodelle abgelöst werden müssen. Hier besteht die Gefahr, dass das Prinzip der «Einfachheit» nicht mehr verfolgt wird, indem bisherige Lösungen beibehalten werden oder indem mit zu viel Bürokratismus die Motivation der Mitarbeitenden eingedämmt wird und teure Strukturen und Prozesse eingeführt und aufgebaut werden.

BEI EINEM ROUND-TABLE-GESPRÄCH in der Rechtsanwaltspraxis Gründler & Neff, St. Gallen, zum Thema Lohnsysteme wurde eine interessante Diskussion unter den anwesenden HR-Managern und KMU-Inhabern geführt: KMU machen beispielsweise Grossbanken und Versicherungen den Vorwurf, dass diese ihre Mitarbeitenden mit «zu hohen Löhnen» (oft bis 1000 Franken Mehrlohn im Monat für gleichartige Positionen) und ausgebauten Förderungsmaßnahmen bei den KMU abwerben. KMU sind so gezwungen, bei den Löhnen mitzuziehen, oder sie verlieren gute, wertvolle Mitarbeitende. Werden die gleichen Löhne wie in Grossbetrieben bezahlt, dann hat das negative Folgen auf den Cashflow. Eine Grundregel sagt, dass produzierende KMU zur Sicherstellung eines Wachstums respektive einer hohen Selbstfinanzierungskraft 12% Cashflow nach Zinsen und Leasing sicherstellen sollten.

DIE WICHTIGSTEN ELEMENTE eines guten Personalmanagement-Systems können wie folgt umschrieben werden: Personalplanung, Selektion und Einführung neuer Mitarbeitender, Weiterbildung, Führen mit Zielen und Qualifikation der Mitarbeitenden, effizientes Sitzungswesen, strategiekonforme Lohnsysteme und optimaler Informationsfluss. Selbst für Kleinunternehmen sind die gleichen Elemente von Bedeutung. Eine gute Lösung muss jedoch sehr einfach sein, weil der Firmeninhaber oder die beteiligten Partner ohne grosse Konzepte diese Aufgaben selbst (mehr oder weniger gut) wahrnehmen. Bei mittleren Unternehmen stehen vor allem die Themenkreise Personalplanung, das MbO-Führungsmodell, die Mitarbeitendenförderung, die Lohnsysteme und andere Motivationsmassnahmen im Vordergrund. Hier sind vernetzte Lösungen in Verbindung zur Strategie und zur Organisation (Struktur- und Prozessorganisation) gefragt. In diesen Unternehmen (80 bis 300 Mitarbeitende) kann man feststellen, dass nur um die 20% der Firmen über ein effizientes Personalmanagement verfügen. Diese Erfolgskriterien ergreifen Initiativen im Markt, sind agil sowie flexibel und können mit einer motivierten «Mannschaft» die gesetzten Ziele erreichen. Etwa 80% der mittleren Unternehmen wiesen in den letzten zwei bis drei Jahren nach Aussagen von Treuhändern jedoch nicht mehr genügende Cashflows (< 6%) auf. Die Folge davon ist oft ein zu hoher Fremdfinanzierungsgrad. Die Ursachen dieser Entwicklung liegen häufig bei fehlenden, inkonsistenten Strategien

und in einem ungenügenden Personalmanagement, weil die Geschäftsleitungsmitglieder und Inhaber wegen Zeitmangels die anspruchsvollen Aufgaben im Nebenamt erledigen müssen. Dem ungenügenden Personalmanagement lässt sich im Prinzip mit drei Lösungsansätzen entgegenwirken:

Ein guter, echter Personalchef kann im Sinne der definierten Führungsdimensionen einen grossen Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten. So hat etwa die Firma Alpha in S. (180 Mitarbeitende) mit dieser Lösung sehr gute Erfahrungen gemacht, indem ein guter Personalchef engagiert wurde, welcher stufenweise alle relevanten Führungs- und Organisationsinstrumente optimiert oder neu entwickelt und gleichzeitig ihre Einführung übernommen hat. Ausserdem steht er als Coach den Führungskräften bei Qualifikationen, bei der Formulierung von MbO-Zielen und bei der Anpassung der Kriterien zu den Lohnmodellen sowie für die Weiterbildung zur Verfügung. Herausragendes Element in der Mitarbeitendenförderung ist die Tatsache, dass dieses Unternehmen an jeder Sitzung einen kleinen Weiterbildungsinput integriert, wofür jeweils eine andere Führungskraft die Verantwortung übernimmt. Fazit: Die Lösung hat sich bewährt, aber sie ist personenabhängig.

Outsourcing ist eine weitere Lösungsvariante, wobei hier andere Regeln als etwa im IT-Outsourcing zu berücksichtigen sind. Firma Beta in Z. (130 Mitarbeitende) hat entschieden, die HR-Aufgaben weitgehend an ein externes HR-Beratungsunternehmen zu delegieren. Der spezialisierte Berater ist zu fixen Zeiten pro Woche im Unternehmen, nimmt an wichtigen Sitzungen teil und erledigt sämtliche Administrations- und Managementaufgaben zusammen mit seinen spezialisierten Mitarbeitenden (wie Personalsuche, Assessments, Selektion, Einführungspläne, Trainingsprogramm, Coaching). Die entsprechenden Pläne und Programme werden im Voraus mit dem Management abgesprochen bzw. abgestimmt. Fazit: Nach anderthalb Jahren funktioniert die Lösung einwandfrei. Die Firma hat ein «Sorglospaket» eingekauft, ohne die Entscheidungsmacht zu verlieren.

Die Firma Gamma in S. (80 Mitarbeitende) hat eine Arbeitsteilung zwischen den beiden Eigentümern/Partnern vorgenommen, welche sich recht gut bewährt hat. Ein Mitinhaber fokussiert sich auf die Aufgaben Strategie, Controlling, Personalmanagement und Organisation, währenddem sich der andere Partner dem Key Account Management (zusammen mit einem kleinen Team) annimmt. Grundsätze werden durch die Partner gemeinsam definiert. Dieses Unter-

nehmen delegiert die Personalsuche, die Selektion, die Workshop-Moderation, die Trainings der Mitarbeitenden und die Weiterentwicklung der Führungsinstrumente an einen externen Berater. Die Personaladministration wird durch den Geschäftsleitungsassistenten wahrgenommen. Fazit: Der zuständige Chef steht unter starkem Druck, dennoch funktioniert die Lösung, weil externe Berater zur Seite stehen, die Spitzenbelastungen auffangen können.

DIESE DREI ERFOLGSBEISPIELE zeigen, dass es keinen Königsweg für KMU gibt. Alle Lösungen weisen ihre Vor- und Nachteile auf. Sicher ist, dass der im ersten Beispiel erwähnte multifunktionale Personalchef für viele KMU äusserst schwierig zu finden ist. Ausserdem sind die entsprechenden Lohnkosten für einen solchen Spezialisten sehr hoch. Das Outsourcing (Lösung 2) ist von der Qualität des Partners abhängig. Die Mischvariante (Lösung 3) ist dann optimal, wenn sich ein GL-Mitglied direkt des Personalmanagements und der Unternehmensentwicklung annehmen will.

ES GIBT EIN PAAR undelegierbare Aufgaben, welche die Inhaber bzw. das Management alleine oder mit Hilfe eines Coaches selbst sicherstellen sollten:

- Personalplanung und Führungsgrundsätze in Ableitung zur Strategie
- Bestimmung der Key Players bzw. der Schlüssel-Mitarbeitenden
- Formulierung der MbO-Ziele
- Durchführung von Qualifikationen der Mitarbeitenden
- Direkte, motivierende und fordernde Führung der Mitarbeitenden

ANDERE AUFGABEN KÖNNEN an externe Personaldienstleister oder qualifizierte Treuhänder delegiert werden:

- Suche und Vorselektion von Mitarbeitenden
- Durchführung von Assessments
- Planung und Realisation von Trainings
- Entwicklung von Führungs- und Organisationsinstrumenten
- Audits zum Personalmanagement
- Personaladministration, inkl. Lohnbuchhaltung

Diese Regeln für mittlere Unternehmen gelten sinngemäss auch für Klein- und Kleinstunternehmen.

DIE ERFAHRUNG ZEIGT, dass folgende Tipps zum Erfolg führen:

Ein kluges Personalmanagement ist nur dann möglich, wenn das Unternehmen in einer klaren

Strategie (respektive in einem Businessplan) formuliert hat, wohin sein Weg in die Zukunft führen soll und welche Schwerpunkte in der Personalmanagement-Arbeit liegen.

Das Management sollte an der Entwicklung der aus Sicht des Unternehmens nachhaltig wirkenden Instrumente aktiv mitwirken: beispielsweise bei Weiterbildung, im Sitzungswesen, bei Führungsmodell-Optimierung. Hier ist Massarbeit gefragt, und zu viel Outsourcing wäre falsch.

Das Know-how im Bereich Personalmanagement, die persönlichen Neigungen und Kernkompetenzen, die Herausforderungen in Ableitung zur Strategie sowie die Qualifikationen der Mitarbeitenden sind die wichtigsten Kriterien für die Wahl einer geeigneten Lösung bezüglich Outsourcing, Insourcing oder Mischformen im Bereich Personalmanagement. Bei der Zusammenarbeit mit einem aussenstehenden Spezialisten gilt es, sich zu Beginn und während der Zusammenarbeit die Fragen zu stellen: «Was bringt es? Was kostet es?»

Ein aussenstehender Experte kann nur dann den Erfolg sicherstellen, wenn er in seinem Leistungsbereich über geeignete Erfahrungen und Erfolgsnachweise verfügt. Nicht der Preis, sondern die Qualität des aussenstehenden Spezialisten ist erfolgsentscheidend. Dieser Punkt kann mit Referenzanfragen schnell überprüft werden.

Unabhängig von der gewählten Lösung bezüglich Insourcing oder Outsourcing bilden regelmässig durchgeführte Reviews (ein- bis zweimal pro Jahr) die Basis für eine Optimierung der Prozesse und Instrumente. Es gilt, dem Grundsatz der «systematischen Müllentsorgung» (F. Malik) nachzuleben, d.h. alle bestehenden Lösungen und Instrumente sind kritisch zu hinterfragen. Lösungen und Instrumente, welche zu kompliziert sind und/oder keinen nachhaltigen Erfolg bringen, sollten konsequent «entsorgt» oder vereinfacht werden.

Neue Lohnmodelle oder Erfolgsbeteiligungssysteme sind meistens nicht erfolgsentscheidend. Erfahrungsgemäss ist das Lohnsystem nur der «Turbo» eines bereits gut funktionierenden «Motors» bzw. eines bereits gut geführten Unternehmens mit einem optimalen Personalmanagement.

Das Personalmanagement ist für die Existenzsicherung und für die Weiterentwicklung des Unternehmens erfolgsentscheidend. Nicht Modeströmungen aus der Führungsliteratur, sondern pragmatische, motivierende und wirtschaftliche Lösungen sind gefragt.

Quelle: Dr. Pius Küng und Rosella Toscano-Ruffilli, lic.oec. HSG, sind Unternehmensberater in St.Gallen mit Schwerpunkten Unternehmensstrategie, Marktanalysen, Marketingkonzepte, Exportmarketing, Integrale Verkaufsführung, KAM, Lohnsysteme und Organisation. Dr. P. Küng & Partner arbeiten vor allem für mittlere und grössere Unternehmen.

Artikel publiziert im HR-TODAY 7-8/2002