

Neuregelungen. Messungen, die vor dem 1. 7. 2006 durchgeführt wurden, gelten unter bestimmten Voraussetzungen als Grenzwert-Vergleichsmessungen (§ 33 Abs. 1 und 2 Übergangsbestimmungen).

Hinweis: Zur Unterstützung der Anwendung der Europäischen Asbestrichtlinie beschlossen die EU-Kommission und der „Ausschuss hoher Arbeitsaufsichtsbeamter“ (SLIC) die Durchführung einer Europäischen Asbestkampagne 2006, die in allen Mitgliedstaaten der Europäischen Union im Zeitraum vom 1. 9. 2006 bis 30. 11. 2006 durchgeführt wird. Zur Informationen über die Gefahren und anzuwendenden Schutzmaßnahmen beim Umgang mit Asbest wurde ein Informationsfolder¹⁹⁾ „Europäische Asbestkampagne 2006“ (SLIC) publiziert.

¹⁹⁾ Der SLIC-Folder kann auf der Website der Arbeitsinspektion downgeloadet werden, Informationen zu Asbest und GKV 2006: <http://www.arbeitsinspektion.gv.at/Al/Arbeitsstoffe/Grenzwerte/default.htm>.

Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen

VON MAG. GERHARD HABITZL*)



Kleine und mittlere Unternehmen, so genannte KMU¹⁾, stehen derzeit im Blickpunkt der politischen Öffentlichkeit. Neue Steuerbegünstigungen sind in Diskussion und die Europäische Union definiert zusätzliche Fördermittel zur Stützung der wirtschaftlichen Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen.

Führende Wirtschaftswissenschaftler genauso wie erfolgreiche Unternehmenskapitäne sind sich einig, dass professionelles Personalmanagement maßgeblichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens hat. Und diese Erkenntnis gilt natürlich nicht nur für Großunternehmen, sondern ist in jedem Fall auch auf KMU anwendbar! Wie ist es jedoch um das Personalmanagement in diesen kleinen und mittleren Unternehmen bestellt?

Dieser Fachartikel

- beleuchtet den Status von Personal-Management-Systemen in KMU,
- erklärt, welche Angebote externer Anbieter von Personalmanagement-Dienstleistungen verfügbar sind, und
- bringt einen neuen Ansatz für die Einführung von professionellem HR-Management in KMU.

1. Der Entwicklungsstand von Personal-Management-Systemen in KMU

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten Funktionen moderner Personal-Management-Systeme und beschreibt, inwieweit diese HR-Funktionen in KMU erfüllt werden.

Aus dieser Darstellung ist gut erkennbar, dass in kleinen und mittleren Unternehmen oft nur die Kernfunktionen des Personalmanagements wahrgenommen werden und strate-

*) Mag. Gerhard *Habitzl* war mehr als 14 Jahre Personalleiter in Industrie- und Handelsunternehmen und blickt auf eine mehr als zehnjährige Trainertätigkeit auf dem Gebiet der Mitarbeitersuche und -auswahl zurück. Er ist Mitautor des Buches „Suche und Auswahl von neuen Mitarbeitern – Professionell und rasch zu den besten Köpfen“, welches im Herbst 2005 im Linde Verlag erschienen ist. Seit Mai 2006 betreut er KMU als externer Personal-Manager.

¹⁾ Laut einer Richtlinie der Europäischen Kommission, welche seit 1. 1. 2005 in Geltung ist, sind KMU als Unternehmen definiert, die weniger als 250 Personen beschäftigen und deren Jahresumsatz 50 Mio. Euro nicht überschreitet.

Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen

Funktionen des Personalmanagements	Ziel/Zweck der Funktion	Implementierungs-Status in KMU
Personalverrechnung und -administration	Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Nettolohnabrechnung; ordnungsgemäßer Abschluss und Beendigung von Dienstverhältnissen; Verwaltung von Urlauben und Krankenständen etc.	Immer vorhanden
Strategieentwicklung	Stellt sicher, dass passend zu den Unternehmenszielen und -strategien auch eine Personalstrategie vorhanden ist	Selten vorhanden
Aufbau- und Ablauforganisation	Klar definierte Aufbauorganisation (Stellen, Abteilungen, Bereiche, Verantwortlichkeiten, Befugnisse); die wichtigsten Personalprozesse sind standardisiert und qualitätsgesichert	Selten vorhanden
Personalmarketing	Es gelingt, bei Bedarf eine ausreichende Anzahl geeigneter Bewerber zu gewinnen	Selten vorhanden
Rekrutierung	Alle Planstellen sind optimal besetzt	Immer vorhanden, jedoch oft in schlechter Qualität
Betriebliche Lehrlingsausbildung	Lehrlinge werden dem Lehrplan und den Bedürfnissen des Lehrbetriebs entsprechend erfolgreich zu qualifizierten Fachkräften herangebildet; Fachpositionen können zumindest teilweise aus der Lehrlingsausbildung heraus rekrutiert werden	Falls vorhanden, oft mit wenig Systematik und verbesserbarer Effizienz
Betriebliche Weiterbildung	Die Mitarbeiterqualifikation entspricht möglichst optimal den Bedürfnissen des Unternehmens und der Mitarbeiter; Führungs- und Expertenfunktionen können größtenteils intern besetzt werden	Selten vorhanden
Performance Management (z. B. Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, leistungsabh. Entlohnungssysteme)	Eine optimale Leistungsentfaltung der Mitarbeiter wird durch entsprechende Systeme sichergestellt (gefördert und gefordert)	Selten vorhanden
Lohn- und Gehaltssysteme	Die Bruttolöhne werden nach einem System festgelegt und bei Bedarf angepasst; das System ist transparent und nachvollziehbar	Selten vorhanden
Flexible Arbeitszeitsysteme	Der Personaleinsatz ist flexibel und schnell zu den geringstmöglichen Kosten anpassbar	Selten vorhanden
Organisationsentwicklung (z. B. Teamorg., Prozessorg., KVP, Reduktion von Fehlzeiten, Arbeitsunfällen), betriebl. Gesundheitsmanagement	Die Organisation wird laufend im Hinblick auf die Unternehmensziele und -strategien adaptiert und optimiert	Selten vorhanden

gisches Personalmanagement meist auf der Strecke bleibt. Die Begründung dafür liegt darin, dass der Unternehmer/der Betriebsinhaber von Kleinunternehmen, meistens aber auch von mittleren Unternehmen, zeitlich und/oder fachlich nicht in der Lage ist, alle Funktionen eines professionellen HR-Managements wahrzunehmen. Der Einsatz eines angestellten HR-Managers ist bei dieser Unternehmensgröße zu teuer, und außerdem wäre ein(e) Vollzeit-Personalchef(in) zeitlich nicht voll ausgelastet. Bliebe als Alternative der Zukauf von externen HR-Dienstleistungen am Markt. Doch auch dies findet nur in geringem Umfang statt, obwohl das diesbezügliche Angebot umfangreich ist. Warum ist dies so?

2. Möglichkeiten und Probleme des Zukaufs von Personalmanagement-Dienstleistungen

Der Anbietermarkt von externen HR-Management-Dienstleistungen stellt sich im Überblick wie folgt dar:

2.1. Die Steuerberater

Sobald ein Unternehmen einen Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin beschäftigt, muss eine funktionierende Personalverrechnung gewährleistet sein. Diese Funktion nimmt bei KMU fast immer eine externe Steuerberatungskanzlei wahr. Ergänzende Dienstleistungen umfassen meistens die Erstellung von Dienstverträgen und Dienstvertrags-Auflösungsschreiben sowie auch die Beratung in gängigen arbeitsrechtlichen Fragestellungen (z. B. Karenz). Schon seltener bieten Steuerberater Unterstützung bei der Gestaltung von Arbeitszeitsystemen oder bei der Einführung anderer Personal-Management-Systeme an.

2.2. Die klassischen Personalberater

Sie bieten Unterstützung bei der Suche und Auswahl von Mitarbeitern an und sind im Allgemeinen auf genau diese Funktion fokussiert. Nur die großen Personalberatungen bieten auch Dienstleistungen neben dem Recruiting, meistens auf dem Gebiet der Personal- oder Organisationsentwicklung, an.

2.3. Organisationsberater

Diese Beratergruppe bietet z. B. Unterstützung bei der Erarbeitung von Unternehmenszielen und -strategien oder bei Change-Management-Prozessen an. Ihre Kundengruppe sind vornehmlich Großunternehmen und nur selten KMU.

2.4. Die Arbeitskräfteüberlasser

Als rasant wachsendes Segment auf dem Arbeitsmarkt stellen diese Anbieter Zeitarbeitskräfte zur Verfügung, machen zunehmend jedoch auch dem klassischen Personalberater bei der Besetzung von Dauerpositionen Konkurrenz. Die kleinen Arbeitskräfteüberlasser – und das ist die große Masse – sind nur selten dafür qualifiziert, in anderen Funktionen des Personalwesens zu unterstützen. Die wenigen „Big Players“ am Markt bieten auch ergänzende HR-Leistungen an.

2.5. Freiberufliche Trainer und institutionelle Anbieter von Weiterbildung

Aus mangelnder Transparenz und Zeit greift der Inhaber eines KMU meistens auf die Angebote eines „WIFI“ oder „BFI“ zu. Andere institutionelle Anbieter und freiberufliche Trainer haben es deutlich schwerer, bei KMU „zu landen“.

In der Matrix auf der nächsten Seiten wird dargestellt, welcher Anbieter welche Funktionen des Personalmanagements schwerpunktmäßig abdeckt. Diese Darstellung ist stark vereinfacht und soll nur einen groben Anhaltspunkt liefern.

Externe Anbieter von Personalmanagement-Dienstleistungen					
Funktionen des Personalmanagements	Steuerberater	Klass. Personalberater	Organisationsberater	Arbeitskräfteüberlasser	Weiterbildungsträger; Trainer
Personalverrechnung und -administration	✓				
Strategieentwicklung			✓		
Aufbau- und Ablauforganisation			✓		
Personalmarketing		✓			
Rekrutierung		✓		✓	
Betriebliche Lehrlingsausbildung					✓
Betriebliche Weiterbildung					✓
Performance Management (z. B. Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, leistungsabh. Entlohnungssysteme)		✓	✓		✓
Lohn- und Gehaltssysteme	(tlws.) ✓	✓	✓		
Flexible Arbeitszeitsysteme	(tlws.) ✓	✓	✓		
Organisationsentwicklung (z. B. Teamorg., Prozessorg., KVP, Reduktion von Fehlzeiten, Arbeitsunfällen), betriebl. Gesundheitsmanagement			✓		✓

Wie aus der Matrix ersichtlich ist, sind Angebote/Dienstleistungen zu sämtlichen Funktionen eines modernen HR-Managements am externen Markt erhältlich. Warum sind dann trotzdem nur so selten professionelle Personal-Management-Systeme in KMU etabliert? M. E. sind dafür folgende Gründe verantwortlich:

- KMU sind sehr beratertscheu! Unternehmenseigentümer geben wesentlich weniger gern Einblick ins Unternehmen, als dies Vorstände, Geschäftsführer oder Führungskräfte von Großunternehmen tun. Das Personalwesen ist einer der sensibelsten Unternehmensbereiche und diesbezügliche Aktivitäten werden nur sehr ungern delegiert.
- Eigentümer von KMU sind schwer zu motivieren, hohe Berater-Tagsätze zu bezahlen. Kein Wunder, sind diese ja auch „aus der eigenen Tasche“ zu „berappen“.
- KMU haben meist nicht die Zeit und nur selten das Know-how, einen unübersichtlichen Angebotsmarkt zu sichten und eine optimale Auswahlentscheidung zu treffen.
- Kein Anbieter bietet sämtliche Leistungen „aus einer Hand“ an. Der ambitionierte Unternehmer muss daher mehrere externe Berater ins Unternehmen holen und noch dazu sicherstellen, dass diese koordiniert agieren. Dies erfordert wiederum einen hohen zeitlichen Aufwand.

3. Ein möglicher Weg, professionelleres HR-Management bei KMU zu implementieren – der/die Personalmanager(in) für KMU

Ein möglicher Weg zu einem professionellen Personalmanagement könnte m. E. über externe Personalmanager/-innen für KMU führen, welche die Dienstleistung „HR-Management“ in einer externen Dauerbetreuung anbieten. Dies hätte folgende Vorteile:

- Alle Funktionen des Personalmanagements, die für das Unternehmen zum gegebenen Zeitpunkt sinnvoll sind, können entwickelt und betreut werden!
- Aufgrund der Dauer-Dienstleistungen wird schnell eine sehr gute Unternehmenskenntnis entwickelt und der/die Personalmanager(in) ist daher auch in der Lage, schneller und angepasster Aufgabenstellungen im HR-Bereich für das Unternehmen zu lösen, als dies ein externer Berater im Projektgeschäft könnte.
- Eine Langzeit-Vertrauensbeziehung zum Eigentümer/Geschäftsführer wird entwickelt.
- Eine Präsenz im Unternehmen (bei den Mitarbeitern und Führungskräften) ist im notwendigen/sinnvollen Ausmaß gegeben.
- Leistbare Kosten werden verrechnet, da der Umfang der erbrachten Dienstleistungen den Bedürfnissen des Unternehmens angepasst werden könnte.
- Wesentlich höhere Leistungsqualität aufgrund höherer Fachkompetenz des HR-Managers im Vergleich zur bestenfalls vorhandenen internen Personalverrechnungs- bzw. -administrationskraft.
- Hohe Chance auf Nutzung von Kosteneinsparungs- bzw. Gewinnerhöhungspotenzialen, die sich aus professionellem HR-Management ergeben
- Leichter Zugang zu zusätzlich benötigten externen Partnern durch mehr Know-how im Unternehmen zur Sichtung und Auswahl geeigneter Anbieter.

Dieser externe Personalmanager/diese externe Personalmanagerin wäre somit eine ideale Ergänzung zum Steuerberater, indem all jene Aufgabenstellungen des HR-Managements abgedeckt werden, die dieser derzeit aufgrund seiner fachlichen Spezialisierung oft nicht wahrnehmen kann.