



Chancen für den Mittelstand

## Studie Personalmanagement 2006

Repräsentative Studie über die Gegenwart  
und Zukunft des Personalmanagements in  
mittelständischen Unternehmen in Deutschland



**Prof. Dr. Thomas Bartscher**  
**Vizepräsident**  
**FH Deggendorf**

Unser Gesellschafts- und Wirtschaftssystem ist durch Wissenschaft und Technik geprägt. Wir profitieren von der so genannten „Globalen Vernetzung“, stehen aber gleichzeitig vor neuen Herausforderungen in gesellschaftlicher, technologischer und politischer Hinsicht.

Neben kurzen und mittleren Konjunkturschwankungen hat unsere Volkswirtschaft immer auch tief greifende Reorganisationsprozesse zu meistern. Diese werden gemäß der „Theorie der langen Wellen“ durch Basisinnovationen ausgelöst, die Zukunftsmärkte begründen. Beispiele sind die Elektrotechnik und Chemie (1900 – 1950), Petrochemie und Automobilbau (1950 – 1975) und die Informationstechnologie (1975 – ?).

Mögliche Basisinnovationen, die unseren weiteren wirtschaftlichen Wohlstand bestimmen, sind Biotechnologie, Umwelt und Gesundheit (Life Sciences), Umwelt- und Energietechnologie, Informations- und Kommunikationstechnologie. In Abhängigkeit der Basisinnovationen entwickeln sich Wirtschaftszweige, mit für sie typischen Markt- und Arbeitsbedingungen. Letztere haben wiederum Einfluss auf die Ausgestaltung des Personalmanagements.



**Fachhochschule**  
**Deggendorf**

Der Mittelstand in Deutschland ist in unterschiedlichen Märkten, mit unterschiedlichen technologischen Basisinnovationen und Marktansätzen tätig und ist mal mehr, mal weniger in die „Globale Vernetzung“ eingebunden. Damit ergeben sich unterschiedliche Ausprägungsformen des „Personalmanagements im Mittelstand“. Die vorliegende Untersuchung hat diese Unterschiede eindrücklich dokumentiert. Wir haben aber auch nach Gemeinsamkeiten gesucht. Denn beispielsweise beeinflusst in Deutschland der so genannte „demografische Wandel“ die Entwicklung aller Unternehmen.

Zwei Dinge lassen sich schon jetzt formulieren:

- (1) Manch´ ein mittelständisches Unternehmen ist mit seinem Personalmanagement ähnlich professionell aufgestellt wie ein Großunternehmen.
- (2) Sowohl der Personaler als „Administrator“ als auch der Personaler als „Business-Partner des Managements“ hat seine Existenzberechtigung. Mehr dazu erfahren Sie aus den Studienergebnissen.

Prof. Dr. Thomas Bartscher  
 Vizepräsident FH Deggendorf



**Hansjörg Fetzer,  
Geschäftsführer  
Haufe Akademie**

Bereits seit langem ist es ein wichtiges Anliegen der Haufe Akademie, mit unseren Kunden einen offenen Dialog über ihre Situation und die kommenden Trends zu führen. Nur so sind wir in der Lage, genau auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Qualifizierungsangebote anzubieten.

Teil dieses Dialogs sind regelmäßige Studien, die wir – je nach Themenstellung – gemeinsam mit externen Partnern durchführen. Für die vorliegende Studie „Personalmanagement 2006“ gebührt unser Dank zum einen der FH Deggendorf und ihrem Vizepräsident Prof. Dr. Thomas Bartscher, zum anderen aber auch den 449 teilnehmenden Unternehmen, die uns wertvolle Einblicke in ihre Personalarbeit gewährt haben.

Im Ergebnis überraschend war für uns die starke Abhängigkeit vom jeweiligen Unternehmens- und Marktprofil der Studienteilnehmer mit der daraus resultierenden Ausprägung der eigenen Personalarbeit. Es ließen sich drei unterschiedliche Personalmanagementtypen identifizieren und deutlich voneinander abgrenzen.

**Haufe Akademie**  
Ihr Partner für Qualifizierung und Beratung

Neben dem Dauerthema Personalführung kristallisieren sich als zukünftige Top-Themen im Personalmanagement heraus: lebenslanges Lernen und Wissensmanagement. Es freut uns natürlich als Weiterbildungsanbieter in einem derart wichtigen Themenfeld aktiv sein zu können. Allerdings wächst uns hier auch eine gewaltige Verantwortung zu. Als professionelle Wissensvermittler sind wir vor diesem Hintergrund noch stärker als bisher gefordert, mit unseren praxisnahen Angeboten einen greifbaren Beitrag zur Zukunftsfähigkeit unserer Kunden zu leisten.

Dieser Herausforderung weiterhin gerecht zu werden ist unser Ziel. Die große Beteiligung an dieser Studie und deren aussagekräftige Ergebnisse sind uns hierbei ein wichtiger Ansporn.

Herzlichst Ihr

Hansjörg Fetzer  
Geschäftsführer Haufe Akademie

# Inhalt

## Einführung

<b>1</b>	<b>Die wichtigsten Studien-Erkenntnisse</b>	<b>5</b>
----------	---	----------

<b>2</b>	<b>Die Basis für diese Studie</b>	
----------	-----------------------------------	--

2.1	Eckdaten der Befragung	6
2.2	Teilnehmer der Studie	6
2.3	Größe der befragten Unternehmen nach Mitarbeitern	6
2.4	Grundannahmen für die Studienkonzeption	7
2.5	Unterschiedliche Marktsituationen und ihre Auswirkungen auf das Personalmanagement	8

<b>3</b>	<b>Die Studien-Ergebnisse im Detail</b>	
----------	---	--

3.1	Generelle Trends im Personalmanagement	12
3.1.1	Personalführung: Ist und bleibt das wichtigste Thema	13
3.1.2	Vergütung und Arbeitszeit: Auf Flexibilität und Steuerbarkeit kommt es an	14
3.1.3	Personalpolitik: Starke Mitarbeiterbindung wird angestrebt	15
3.1.4	HR-Managementkonzepte: Lebenslanges Lernen als Trendsetter	16
3.1.5	Die Rolle der Aus- und Weiterbildung	17
3.2	Die Personalmanagementtypen in der heutigen Praxis	19
3.3	Zukunftstendenzen je nach Typ des Personalmanagements	23

<b>4</b>	<b>Resümee und Ausblick</b>	<b>28</b>
----------	-----------------------------	-----------

	<b>Impressum</b>	<b>29</b>
--	------------------	-----------

# Management Summary

## 1 Die wichtigsten Studien-Erkenntnisse

Mittelstand ist nicht gleich Mittelstand und Personalarbeit ist nicht gleich Personalarbeit. Es gibt große Unterschiede zwischen einzelnen Mittelständlern und zwischen den Ausprägungen des jeweiligen Personalmanagements. Je nach angebotenen Produkten/Dienstleistungen, verwendeten Technologien, Marktgegebenheiten, Veränderungsgeschwindigkeit und Grad des benötigten Know-hows unterscheidet diese Studie Unternehmen, die

- in komplexen Märkten oder
- in einfachen Märkten oder
- in anspruchsvollen Märkten

tätig sind. Analog zur Marktsituation lassen sich drei unterschiedliche Typen des Personalmanagements benennen:

- Typ 1: Beratendes und begleitendes Personalmanagement,
- Typ 2: Administrierendes Personalmanagement und
- Typ 3: Professionalisiertes Personalmanagement.

Der Typ „**begleitendes/beratendes Personalmanagement**“ findet sich vor allem in Unternehmen, die auf komplexen Märkten Hightech-Produkte bzw. Hightouch-Dienstleistungen anbieten. Einerseits ist dessen Tätigkeit dadurch geprägt, dass das (TOP-)Management in Fragen der Organisationsentwicklung beraten/unterstützt wird. Andererseits werden die Führungskräfte bei deren persönlicher Entwicklung und darüber hinaus in typischen Führungssituationen unterstützt. Voraussetzung wird, dass die administrierend personalwirtschaftlichen Basisprozesse reibungslos funktionieren.

Der Typ „**administrierendes Personalmanagement**“ ist hingegen typisch für Unternehmen, die in einfach strukturierten Märkten überwiegend Produkte/Dienstleistungen des täglichen Bedarfs anbieten, denen schnell zu erlernende Produktions-/Dienstleistungsprozesse zugrunde liegen. Vom Personaler wird hier erwartet, dass die personalverwaltungsorientierten Basisprozesse reibungslos, bei möglichst geringem Aufwand ablaufen. Er ist „ausführendes Organ“ der Unternehmensleitung und der Führungskräfte und befreit diese weitgehend von allen personalwirtschaftlichen administrierenden Aufgaben.

Da der Typ „**professionelles Personalmanagement**“ je nach Ausprägung zwischen den Polen des „beratenden Personalmanagements“ und des „administrierenden Personalmanagements“ liegt, wird er in dieser Studie nur kurz dargestellt.

Diese Studie zeigt, dass unabhängig von Unternehmensgröße, Marktsituation und Typ des Personalmanagements die nachfolgenden vier Themengebiete als besonders bedeutend eingestuft werden:

- Personalführung
- Vergütung und Arbeitszeit
- Personalpolitik
- HR-Managementkonzepte

Aus Sicht der untersuchten Personalabteilungen gilt für die Zukunft, dass Mitarbeiterführung, Vergütungsmodelle und Leistungskennzahlen, flexible Arbeitszeitgestaltung, lebenslanges Lernen und Wissensmanagement die zentralen und wichtigsten Themen sind.

Einige dieser Themenfelder stehen bereits gegenwärtig auf der Agenda der Personalabteilungen. Insbesondere werden aber Vergütungsmodelle, Leistungskennzahlen und Wissensmanagement deutlich an Bedeutung gewinnen.

## 2 Die Basis für diese Studie

### 2.1 Eckdaten der Befragung

Diese Untersuchung basiert auf Aussagen von 449 mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Es wurde eine Online-Befragung als Methode ausgewählt. Die Teilnehmer wurden in E-Mailings um ihre Mitarbeit gebeten. Die Studierhebung fand im Juni 2006 statt.

### 2.2 Teilnehmer der Studie

Die Teilnehmer an der Befragung kommen im Wesentlichen aus der ersten bzw. zweiten Reihe der Unternehmenshierarchie. Mit 41 % sind die Leiter von Personalabteilungen und der Personalentwicklung stark repräsentiert. 13 % der Teilnehmer kamen aus der Geschäftsführungsebene.

Der Anteil der weiblichen und männlichen Teilnehmer an der Befragung war genau hälftig. Die



Verteilung hinsichtlich der Anzahl der Berufsjahre im Personalbereich ist sehr ausgewogen.

24 % der Befragten gaben an, bis zu 5 Jahren im Personalbereich tätig zu sein. 28 % waren zwischen 5 und bis zu 10 Jahren als Personaler tätig. Die restlichen fast 50 % der Befragten sind länger als 10 Jahre im Personalbereich tätig und können somit als sehr erfahren eingestuft werden.

### 2.3 Größe der befragten Unternehmen nach Mitarbeitern

Um repräsentative Studienergebnisse zu erhalten, ist es wichtig, unterschiedlich große Unternehmen zu befragen. 30 % der antwortenden Unternehmen beschäftigen 1 bis 50 Mitarbeiter. Bei 38 % liegt die Mitarbeiterzahl zwischen 51 und 200 Personen. 16 % der befragten Unternehmen haben zwischen 201 und 500 Mitarbeiter. 8 % beschäftigen zwischen 501 und 1.000 Mitarbei-

ter und weitere 8 % haben mehr als 1.001 Mitarbeiter. Die Standorte der Unternehmen verteilen sich über ganz Deutschland.

Gut 70 % dieser Unternehmen verfügen im Personalbereich über bis zu 3 Mitarbeiter. 21 % gaben an, zwischen 4 und 10 Personalmitarbeiter zu beschäftigen. 8 % verfügen über mehr als 11 Personalmitarbeiter.

## 2.4 Grundannahmen für die Studienkonzeption

Im Fokus dieser Studie stehen die aktuellen und die zukünftigen Anforderungen an die praktische Personalarbeit in mittelständischen Unternehmen. Als Basis dieser Studie dienen die folgenden Grundannahmen:

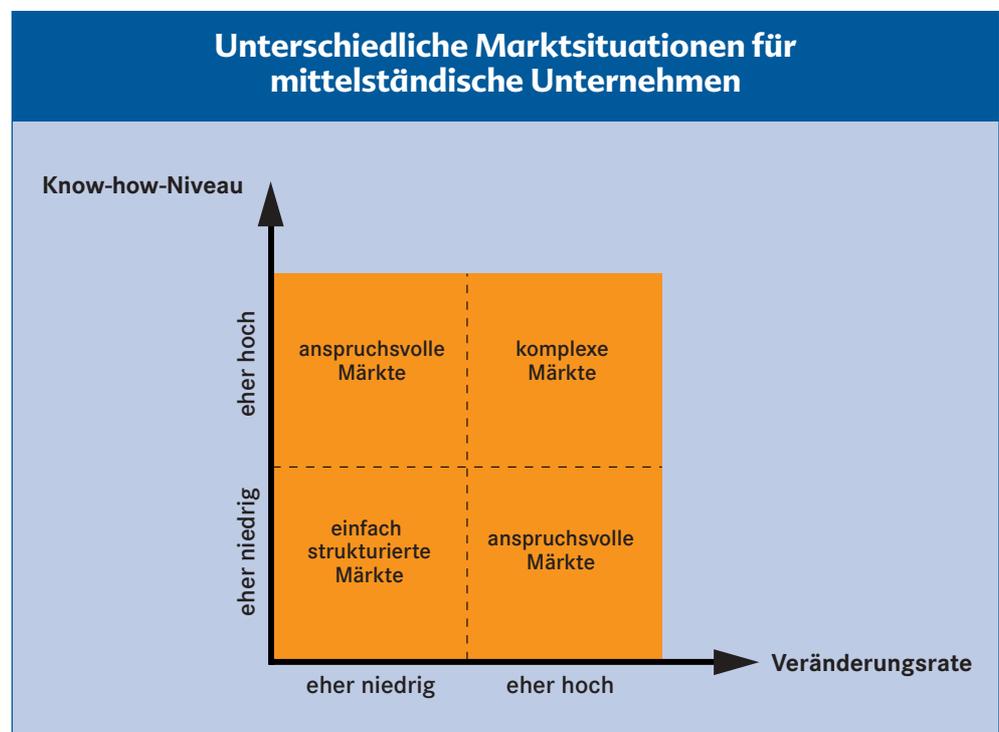
1. Die Unternehmen des Mittelstands unterscheiden sich zum Teil erheblich voneinander. Sie lassen sich unterschiedlichen Marktsegmenten zuordnen. Je Marktsegment kommt es zu einer Ausdifferenzierung der Arbeitsverhältnisse. An die Arbeitnehmer werden je Marktsegment spezifische Anforderungen hinsichtlich Leistungsfähigkeit, Leistungsbandbreite und Leistungsbereitschaft gestellt.
2. Die Ausdifferenzierung der Arbeitsverhältnisse führt zu unterschiedlichen Anforderungen an das Personalmanagement. Je nach Marktsegment sind neben den administrierend personalwirtschaftlichen Basisprozessen auch zusätzliche personalwirtschaftliche Dienstleistungsprozesse festzustellen: zum Beispiel Begleitung und Unterstützung der Führungskräfte im Führungsalltag und Beratung des Top-Managements bei Veränderungsprozessen.
3. Je anspruchsvoller die Arbeitsverhältnisse sind, umso anspruchsvoller sind die Anforderungen an das Personalmanagement, umso mehr Handlungsfelder des Personalmanagements werden bedeutsam und umso mehr anspruchsvollere personalwirtschaftliche Maßnahmen und Dienstleistungsprozesse sind in der Praxis feststellbar.

## 2.5 Unterschiedliche Marktsituationen und ihre Auswirkungen auf das Personalmanagement

Mittelständische Unternehmen sind in sehr unterschiedlichen Märkten tätig. Ihre Produkte bzw. Dienstleistungen und ihre internen Prozesse weichen stark voneinander ab. Zudem lassen sich deutliche Unterschiede im allgemeinen Know-how-Niveau und in der Veränderungsrate feststellen. So bedienen sie sich unterschiedlich ausgereifter Basisinnovationen (Technologien, Verfahrensweisen). Auch weichen die Regelungsmechanismen der Märkte (Marktusancen) mehr oder weniger stark voneinander ab. Sowohl bei den Basisinnovationen einerseits als auch bei den Marktusancen andererseits lassen sich Unterschiede im Schwierigkeitsgrad und in der Veränderungsrate feststellen.

Es gibt auf der einen Seite Basisinnovationen und Marktusancen, die relativ leicht zu erlernen und zu beherrschen sind; auf der anderen Seite gibt es aber auch solche, die sehr herausfordernd sind und ein umfangreiches und langwierig zu erlernendes Know-how voraussetzen. Ebenso lassen sich die Basisinnovationen und Marktusancen danach unterscheiden, inwieweit sie eine hohe oder eher niedrige Innovations-/Veränderungsrate aufweisen.

Es können drei typische Marktsituationen voneinander abgegrenzt werden: komplexe Märkte, anspruchsvolle Märkte und einfach strukturierte Märkte.



## Marktsituation 1: Komplexe Märkte

Komplexe Märkte sind zum Beispiel durch High-tech-Produkte/High-touch-Dienstleistungen gekennzeichnet. Hierbei sind die relevanten Prozesse sehr aufwändig und benötigen spezifisches Know-how. Zusätzlich ist die Veränderungsrate hoch ausgeprägt.

Um in komplexen Märkten bestehen zu können, benötigen Unternehmen eine fachlich und methodisch hoch qualifizierte Mitarbeiter- und Führungsstruktur. Die Mitarbeiter müssen in einem hohen Maße leistungsorientiert und lernbegierig sein, aber auch fähig und bereit sein, interdisziplinär zusammenzuarbeiten.

Auch an das Personalmanagement werden unter solchen Rahmenbedingungen hohe bis höchste Anforderungen gestellt. Besonders bedeutsam sind Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalführung und Mitarbeiterbindung einerseits und die Beratung der Unternehmensleitung bei Organisationsentwicklungen andererseits.

Notwendig ist also eine Prägung des Personalmanagements als „**beratendes und begleitendes Personalmanagement**“. Die administrierenden personalwirtschaftlichen Basisprozesse werden hier vorausgesetzt aber nicht besonders honoriert. Beratend bedeutet, dass die Personalmanagement-Verantwortlichen als interne Berater für das (TOP-)Management fungieren, wenn es um Fragen der Organisationsentwicklung geht. Begleitend meint, dass die Personaler die Führungskräfte bei der eigenen Entwicklung oder in typischen Führungssituationen unterstützen.

Die Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter im „beratenden und begleitenden Personalmanagement“ ist „gehoben bis hoch professionell“. Neben personalwirtschaftlichen Fachkompetenzen werden psychosoziale Kompetenzfelder, Human Resource Development-Kompetenzfelder, Organisationsentwicklungs-Kompetenzen und nicht zuletzt General Management-Kompetenzbereiche benötigt. Es werden hier vor allem Akademiker (u. a. BWL, Jura, Psychologie oder Sozialwissenschaften) angetroffen.

## Marktsituation 2: Einfach strukturierte Märkte

Einfach strukturierte Märkte sind durch einfache Produkte und Dienstleistungen bzw. durch einfach strukturierte und schnell zu erlernende Prozesse gekennzeichnet. Spezifisches Know-how wird kaum benötigt. Auch ist die Veränderungsrate eher gering. Um in diesen Märkten bestehen zu können, kommt es vor allem auf einen günstigen Verkaufspreis an. Dies wiederum bedeutet, dass die unternehmensinternen Prozesse möglichst schlank zu halten sind und dass die Ressourcenbeschaffung und der Ressourceneinsatz möglichst kostengünstig erfolgen müssen.

Aufgrund der einfach strukturierten und schnell zu erlernenden Prozesse sind die Anforderungen an die Mitarbeiter meistens gekennzeichnet durch „Jedermanns-Qualifikationen“. Bei Bedarf kann das Unternehmen einfach und schnell neue Mitarbeiter einstellen und einarbeiten. Von diesen trennt es sich auch wieder schnell, wenn die Leistungserwartungen nicht erfüllt werden bzw. wenn diese aufgrund geringer Kundennachfrage nicht mehr „benötigt“ werden.

Vom Personalmanagement wird unter solchen Rahmenbedingungen erwartet, dass die personalverwaltungsorientierten Basisprozesse wie Gehaltszahlung, Anmeldung bei den Sozialversicherungsträgern, Einstellungsverträge, Zeiterfassung, Abmahnung oder Kündigung reibungslos und ohne großen Aufwand funktionieren.

Das Personalmanagement ist hier eher „ausführendes Organ“ der Unternehmensleitung und der Führungskräfte und entlastet sie umfassend bei allen personalwirtschaftlichen administrierenden Aufgaben. Dies ist also eher ein „**administrierendes Personalmanagement**“.

Häufig wird man hier verwaltungsorientierte Mitarbeiter ohne einen personalspezifischen Ausbildungshintergrund finden. Wenn personalwirtschaftliche Fachkompetenzen nachgewiesen werden, dann geschieht dies meist über den Abschluss eines IHK-Personalfachwirts bzw. über ein VWA-Diplom (Verwaltungs-Akademie).



## Marktsituation 3: Anspruchsvolle Märkte

Anspruchsvolle Märkte sind dadurch gekennzeichnet, dass entweder das benötigte „Know-how-Niveau“ oder die „Veränderungsrate“ stark ausgeprägt sind. In solchen Märkten sind die Anforderungen an die Unternehmensführung und an die Mitarbeiter hoch – aber über standardisierte Prozesse beherrschbar. Es werden klar definierte Anforderungen an die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen gestellt. Leistungsorientierung und Lernbereitschaft sind ausgeprägt.

Die Anforderungen an das Personalmanagement sind unter diesen Rahmenbedingungen ausdifferenziert bis hoch. Von besonderer Relevanz sind die Prozesse Personalgewinnung, Performance Management, Personalentwicklung, Personalführung und Mitarbeiterbindung.

Hier ist also ein „**professionalisiertes Personalmanagement**“ anzutreffen. Die administrierenden Basisprozesse werden vorausgesetzt und müssen mit vertretbarem Mitteleinsatz gewährleistet sein. Darüber hinaus unterstützen die Personalmanagement-Verantwortlichen die Führungskräfte und ausgewählte Mitarbeitergruppen wie die High-Potentials bei der persönlichen Entwicklung und in typischen Führungssituationen. Je nach Standing des Personalmanagements sind auch Beratungsangebote zum Beispiel bei Veränderungsprozessen gefragt.

Die Mitarbeiter eines „professionalisierten Personalmanagements“ benötigen personalwirtschaftliche Fach- und Methodenkompetenzen. Psychosoziale Kompetenzen sind ebenso relevant wie zumindest Grundkenntnisse in den Bereichen HR-Development und Change Management. Meist werden diese Kompetenzen über ein Studium (u. a. BWL, Jura, Psychologie oder Sozialwissenschaften), über Weiterbildungen und über eine langjährige Berufstätigkeit im Personalmanagement entwickelt.

Da die Variante des „professionalisierten Personalertyps“ je nach Ausprägung zwischen den Polen des „beratenden/begleitenden Personalmanagements“ und des „administrierenden Personalmanagements“ liegt, wird sie bei der folgenden Darstellung nicht gesondert dargestellt.

Welche Erkenntnisse hat diese Studie nun generell für das Personalmanagement geliefert und welche Erkenntnisse stehen im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Typen des Personalmanagements?

## 3 Die Studien-Ergebnisse im Detail

### 3.1 Generelle Trends im Personalmanagement

Welche Themen sind aus Sicht der Personaler derzeit am wichtigsten? Welche Trends zeichnen sich für die Zukunft des Personalmanagements ab? Unabhängig von Unternehmensgröße, Marktsituation und Typen des Personalmanagements wurden folgende vier Themengebiete als besonders bedeutend eingestuft:

1. Personalführung
2. Vergütung und Arbeitszeit
3. Personalpolitik
4. HR-Managementkonzepte

Der Begriff Personalpolitik umfasst die Aspekte Mitarbeiterbindung und Unternehmenskultur. Unter dem Begriff HR-Managementkonzepte sind die Ansätze von lebenslangem Lernen, Wissensmanagement, Humankapital-Bewertung, Performance Improvement, Personaler als Business-Partner, Change-, Talent- und Diversity-Management zusammengefasst.

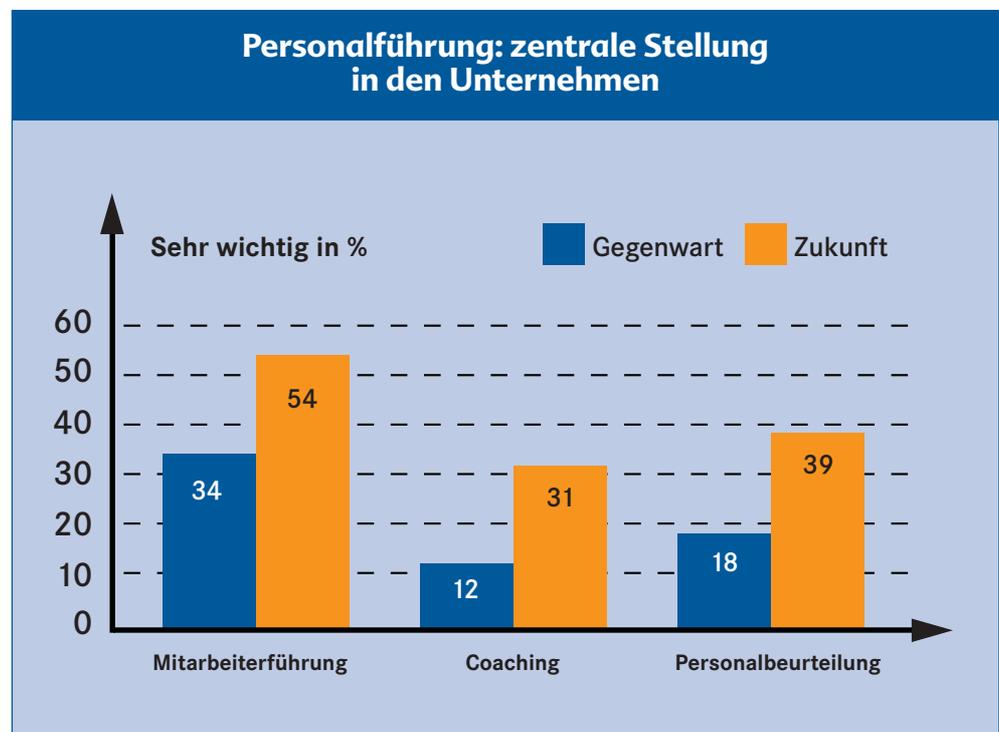
Die Detailbetrachtung dieser vier Themenblöcke führt zu den wirklich zentralen Themen.



### 3.1.1 Personalführung: Ist und bleibt das wichtigste Thema

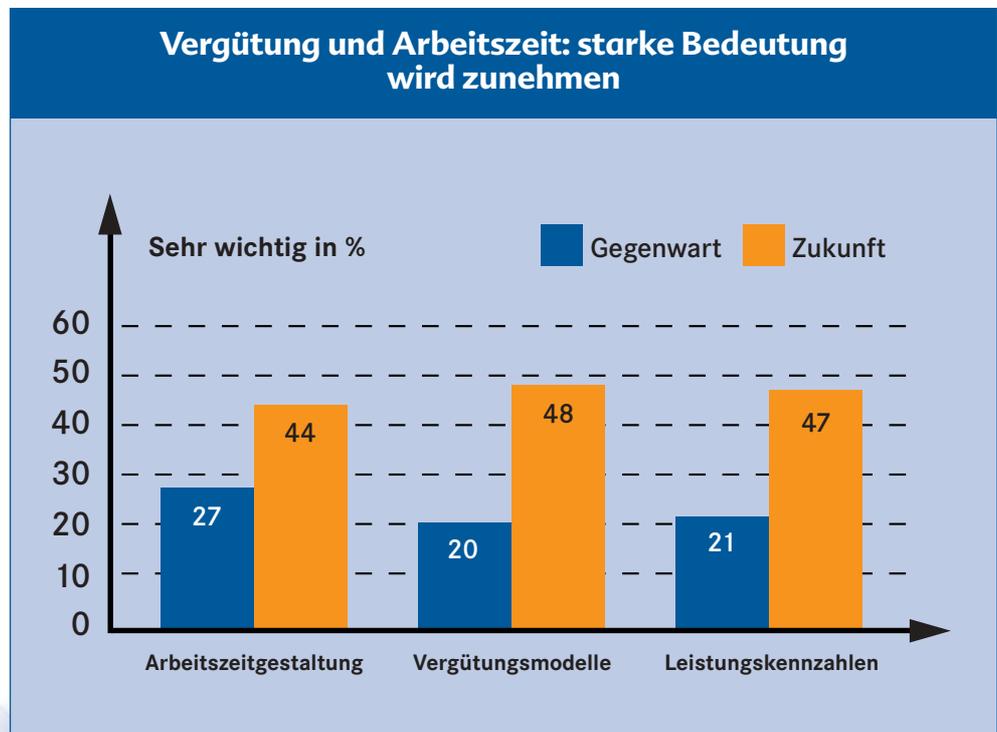
Die Personalführung umfasst in dieser Studie die Aspekte Mitarbeiterführung, Personalbeurteilung und Coaching. Das Thema Personalführung ist für die meisten Unternehmen das zentrale Personalthema. 34 % aller Befragten stufen die Mitarbeiterführung als sehr wichtig ein.

Das war in der Vergangenheit so und ändert sich in den Augen der Personaler auch in Zukunft nicht. Denn 54 % aller Befragten sind der Auffassung, dass das Thema Mitarbeiterführung in Zukunft noch an Bedeutung zunimmt.



### 3.1.2 Vergütung und Arbeitszeit: Auf Flexibilität und Steuerbarkeit kommt es an

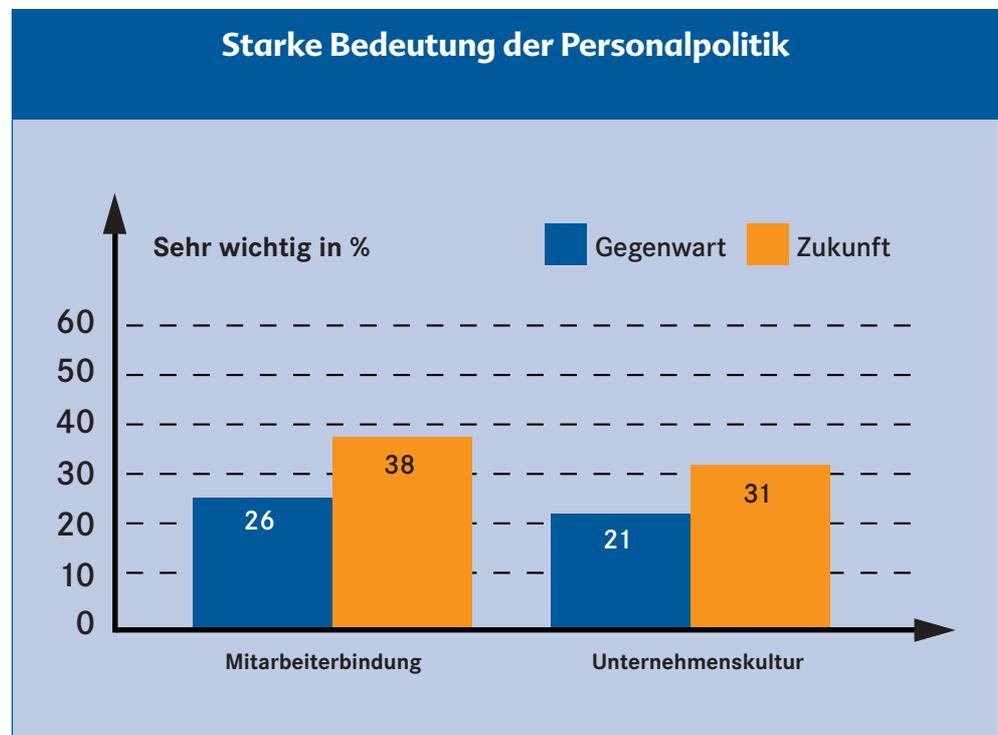
Während heute die flexible Arbeitszeitgestaltung im Vordergrund steht, wird die Bedeutung von Vergütungsmodellen und Leistungsbeurteilungen in der Zukunft deutlicher zunehmen.



### 3.1.3 Personalpolitik: Starke Mitarbeiterbindung wird angestrebt

Bei dieser Betrachtung werden die Aspekte Mitarbeiterbindung und Unternehmenskultur unter dem Begriff Personalpolitik zusammengefasst. Die Trends bei beiden Themen verlaufen parallel. Dies ist nicht verwunderlich, denn jede Beschäfti-

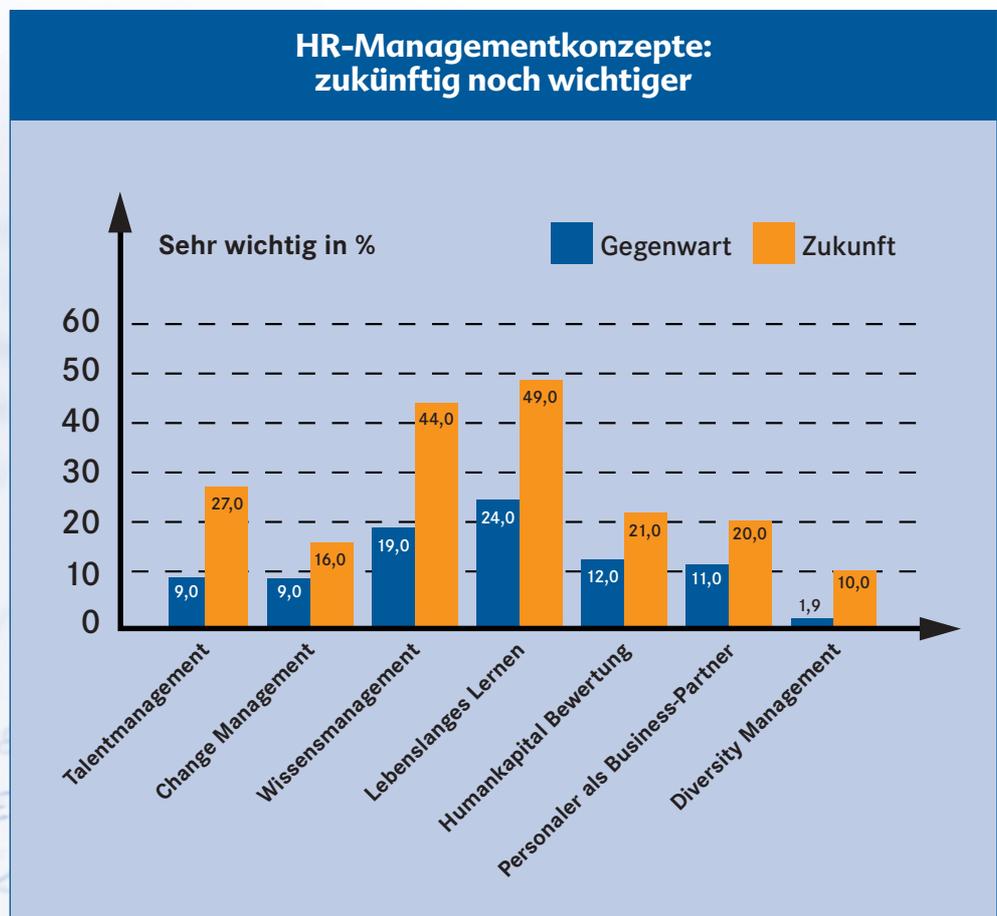
gung mit Mitarbeiterbindung ist immer auch eine Beschäftigung mit der Kultur des Unternehmens. Die Bedeutung dieser Aspekte wird auf sehr hohem Niveau fortgesetzt.



### 3.1.4 HR-Managementkonzepte: Lebenslanges Lernen als Trendsetter

Jeder vierte Teilnehmer (24 %) der Befragung schätzt das lebenslange Lernen als sehr wichtig für das eigene Unternehmen ein. Jeder zweite Teilnehmer (49 %) meint, dass die Bedeutung noch zunehmen wird. Damit gehört dieses Thema zu den zentralen Themen der Zukunft.

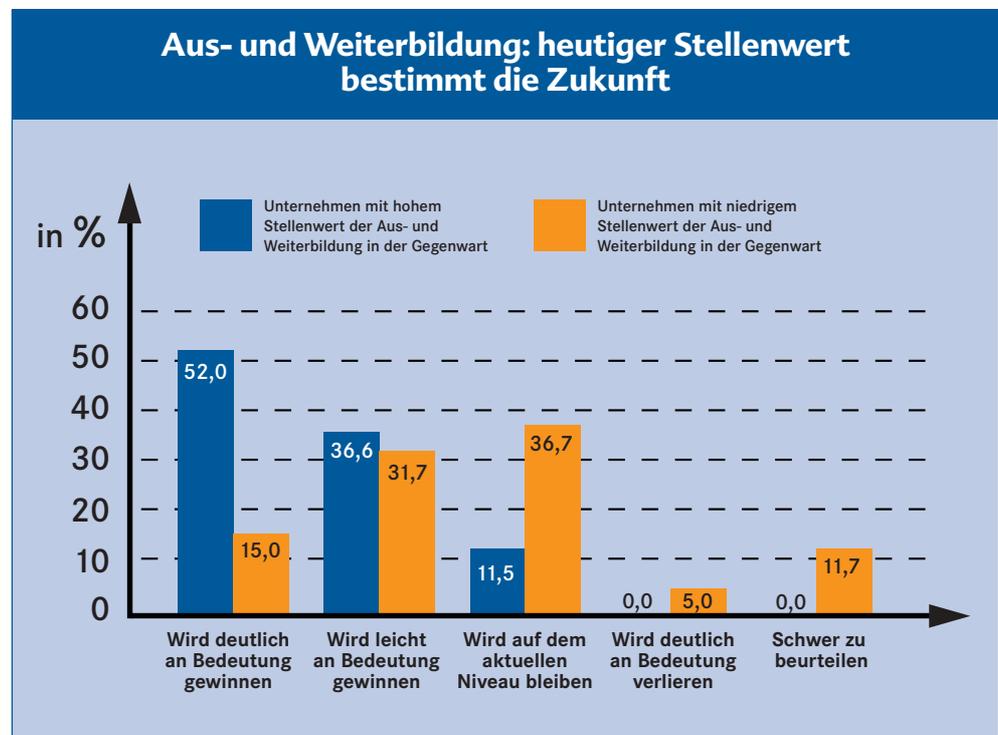
Lebenslanges Lernen erfordert eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft und eine hohe Reflexionsfähigkeit. Die Förderung solcher Skills muss zukünftig in Aus- und Weiterbildungskonzepten stärker berücksichtigt werden.



### 3.1.5 Die Rolle der Aus- und Weiterbildung

Aus- und Weiterbildung haben eine bedeutende Funktion in den Unternehmen und das wird sich in Zukunft auch nicht ändern. Derzeit haben für 2/3 der Unternehmen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen einen wichtigen Stellenwert.

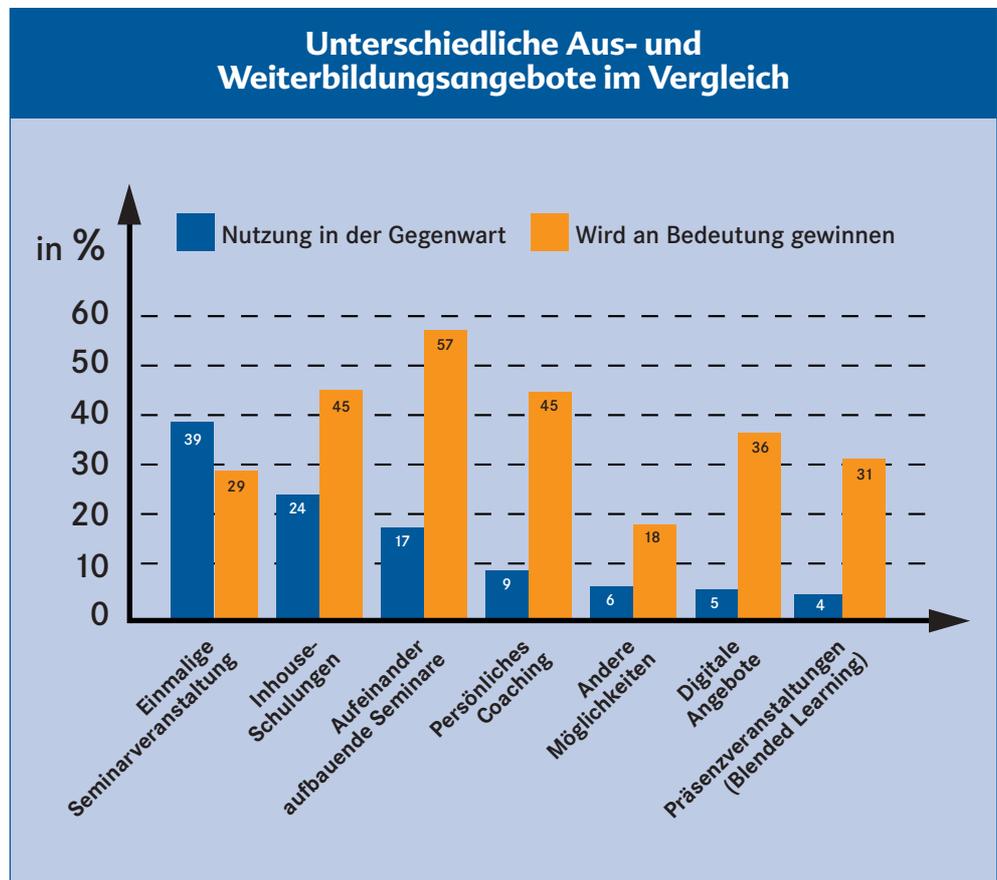
40 % der Unternehmen gehen sogar davon aus, dass der Stellenwert noch deutlich zunehmen wird. Dabei ist interessant, dass in Zukunft kein Nachholbedarf von Unternehmen wirksam wird, die sich bisher wenig um Aus- und Weiterbildung



gekümmert haben. So schätzen 52 % der Personalmanager mit derzeitigen hohen Aus- und Weiterbildungsinvestitionen, dass die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung in Zukunft noch deutlich steigen wird. Dies sehen nur 15 % der Personalmanager aus Unternehmen mit derzeit niedrigem Stellenwert der Aus- und Weiterbildung genauso. Diejenigen, die bisher stark in Aus- und Weiterbildung investiert haben, werden ihre Investitionen noch verstärken, diejenigen, die wenig investiert haben, bleiben dabei.

Wenn lebenslanges Lernen und Wissensmanagement zentrale Themen der Zukunft sind, erhält die passende Form der Wissensvermittlung eine Schlüsselrolle. Diese These wird durch die Studienergebnisse untermauert. Während heute die häufigste Art der Weiterbildung einmalige Seminarveranstaltungen sind (39 %), werden in Zukunft modulare Weiterbildungskonzepte mit aufeinander aufbauenden Seminaren aus Sicht der Personaler am stärksten an Bedeutung zunehmen (57 %), gefolgt von Inhouse-Schulungen und persönlichem Coaching (je 45 %).

narveranstaltungen sind (39 %), werden in Zukunft modulare Weiterbildungskonzepte mit aufeinander aufbauenden Seminaren aus Sicht der Personaler am stärksten an Bedeutung zunehmen (57 %), gefolgt von Inhouse-Schulungen und persönlichem Coaching (je 45 %).

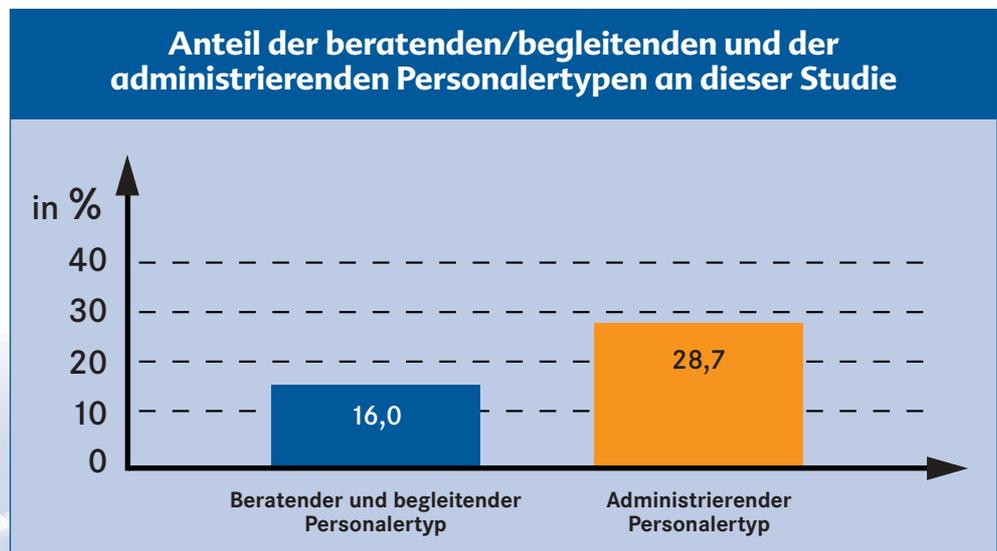


## 3.2 Die Personalmanagementtypen in der heutigen Praxis

Wie in Kapitel 2.5 dieser Studie dargestellt, unterscheiden sich die Anforderungen, die an das Personalmanagement gestellt werden, je nach Marktsituation der Unternehmen sehr. Die vorliegende Studie ermöglicht einen vertiefenden Einblick in die beiden sehr unterschiedlichen „Typen“ des Personalmanagements: „berater und

begleitender Personalertyp“ und den „administrierenden Personalertyp“.

Die Ausprägung des „professionalisierten Personalertyps“ liegt je nach Detailsituation zwischen diesen beiden Polen und wird deshalb nicht gesondert dargestellt.



**Verteilung der Personalertypen:** Der „beratende, begleitende Personalertyp“ erfüllt die Anforderungen komplexer Märkte (s. Kapitel 2.5). Er zeichnet sich durch häufige Beschäftigung mit Themen wie Personalstrategie und Beratung der Unternehmensleitung aus. Er verbringt ganz wenig bis keine Zeit mit der Personaladministration, -verwaltung oder -abrechnung. Etwa 17 % der an der vorliegenden Untersuchung teilnehmenden Personalisten sind diesem Typus zuzuordnen.

Bei den „administrierenden Personalertypen“ ist es genau umgekehrt. Sie beschäftigen sich primär mit Tätigkeiten wie Personaladministration und -verwaltung oder Entgeltabrechnungen und nicht mit Themen wie Personalstrategie und Beratung der Unternehmensleitung. „Administrierende Personalertypen“ erfüllen die Anforderungen, so wie wir sie für einfach strukturierte Märkte beschrieben haben. Fast jeder dritte Personaler in der vorliegenden Studie (29 %) ist diesem Typ zuzuordnen.

**Mitarbeiteranzahl als Indiz für den Typ des Personalmanagements:** Der „administrierende Personalertyp“ ist vorwiegend in kleineren Unternehmen und kleinen Abteilungen zu finden, in denen vor allem generalistische Fähigkeiten gefragt sind. So ist die Ein-Mann-Personalabteilung dreimal häufiger mit dem „administrierenden Typ“ besetzt als mit dem „beratenden/begleitenden Typ“.

Da die Größe der Personalabteilungen mit der Unternehmensgröße korreliert, ist es nachvollziehbar, dass mit 29 % ein großer Anteil der „beratenden, begleitenden Typen“ in Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern arbeitet. Die „administrierenden Typen“ sind hingegen nur zu 12 % in Unternehmen dieser Größenordnung zu finden.

**Je höher die Anforderungen, desto positiver die Selbsteinschätzung:** Die „beratenden Personalertypen“ sind aufgrund der höheren Anforderungen und der stärkeren Einbindung in komplexe Fragestellungen selbstbewusster bezüglich des Stellenwerts der eigenen Personalabteilung: Circa

83 % rechnen mit einer Zunahme der Bedeutung der Personalarbeit für das Unternehmen (gegenüber 60 % der „administrierenden Personalertypen“).

**Der Stellenwert der Aus- und Weiterbildung hängt vom Personalertyp ab:** Aus- und Weiterbildung spielt für die „beratenden, begleitenden Personalertypen“ eine bedeutend größere Rolle als für die „administrierenden Personalertypen“. 76 % der „beratenden, begleitenden Personalertypen“ schreiben der Aus- und Weiterbildung einen hohen Stellenwert im eigenen Unternehmen zu (gegenüber 59 % der „administrierenden Personalertypen“).

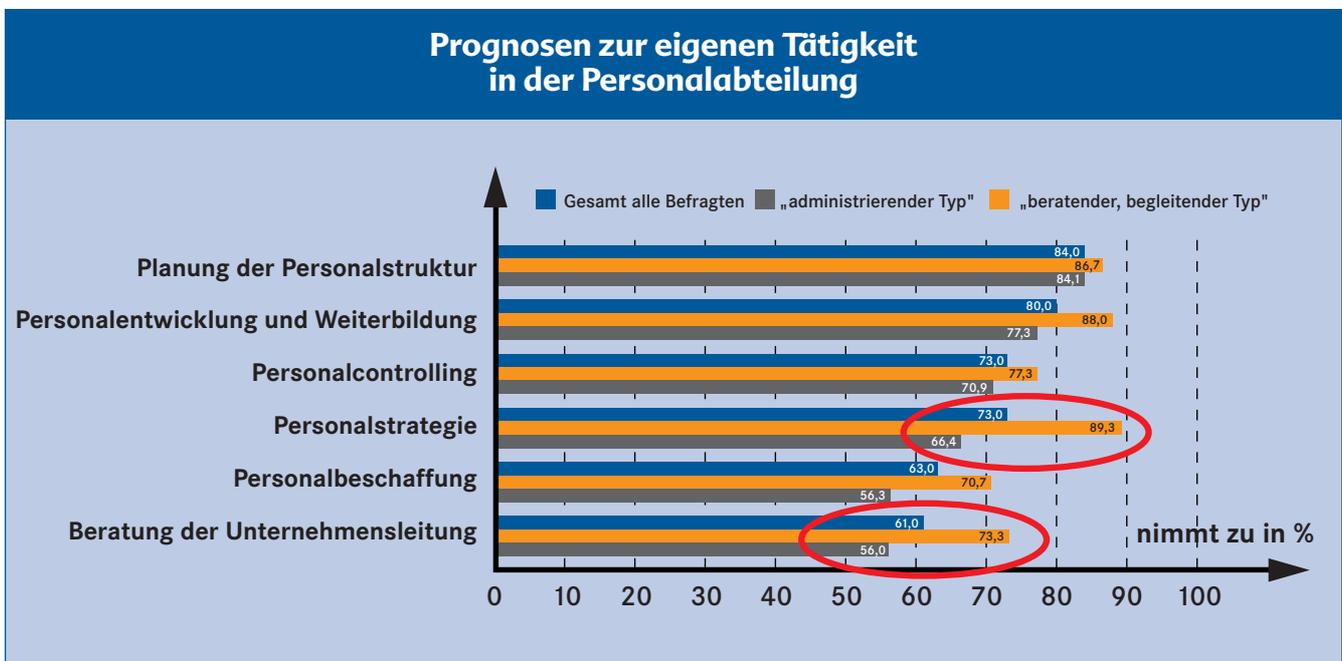
Dieser Trend verstärkt sich sogar für die Zukunft, denn über 55 % der „beratenden, begleitenden Personalertypen“ schreiben der Aus- und Weiterbildung sogar noch eine deutliche Erhöhung der Bedeutung in der Zukunft zu (gegenüber knapp 40 % der „administrierenden Personalertypen“). Daran wird erneut deutlich, dass in Zukunft eben kein Nachholbedarf von Unternehmen wirksam wird, die sich bisher weniger um Aus- und Weiterbildung gekümmert haben.

**Prognosen zur eigenen Tätigkeit in der Personalabteilung:** Betrachtet man die Trends der Zukunft undifferenziert über alle Befragten hinweg, sind die am stärksten zunehmenden konkreten Tätigkeiten in den Personalabteilungen

- a) Planung der Personalstruktur,
- b) Personalentwicklung und Weiterbildung, gefolgt von
- c) Personalcontrolling.

Werden die Personalertypen allerdings differenziert betrachtet, werden die entscheidenden Unterschiede eindrucksvoll sichtbar. Von mehr eigenem Arbeitseinsatz in den Feldern Strategie, Entwicklung und Beratung gehen die „beratenden,

begleitenden Personalertypen“ aus, während die „administrierenden Personalertypen“ ihre zukünftigen Tätigkeitsschwerpunkte eher bei der Planung der Personalstruktur, der Personalkosten und der Vergütung sehen.

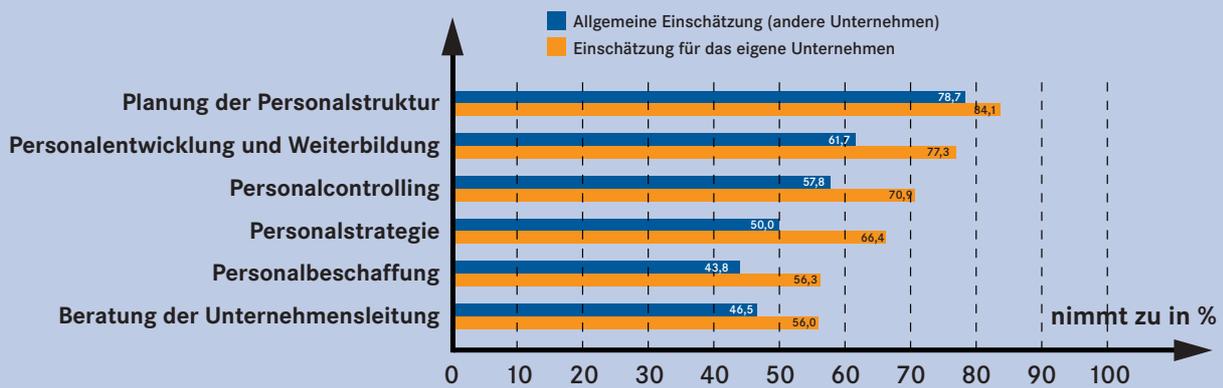


**Die eigene Arbeit bestimmt das Weltbild:** Offensichtlich glauben beide Typen an die Zeitstabilitätshypothese: „Alles bleibt wie's ist.“ Die Anforderungen der Gegenwart bestimmen offensichtlich die der Zukunft. Weder die „beratenden, begleitenden Typen“ noch die „administrierenden Personalertypen“ glauben an starke Veränderungen ihrer eigenen Aufgabenbereiche.

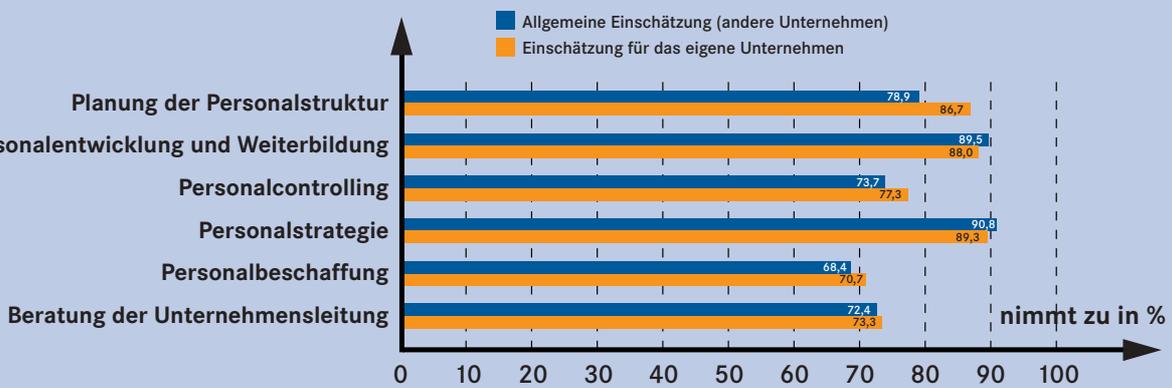
Von den eigenen, unternehmensindividuellen Zukunftsprognosen wird generell auf die Anforderungen anderer Unternehmen geschlossen. So sehen die „administrierenden Personaler“ die Planung der Personalstruktur als einen für das eigene Unternehmen zunehmend wichtigen Aufgabenbereich, der aber auch für generell alle Unternehmen am stärksten an Bedeutung gewinnen wird.

Für die „beratend und begleitenden Personalertypen“ hingegen sieht die Welt etwas anders aus. Für sie ist der Aufgabenbereich Personalstrategie ein für das eigene Unternehmen zunehmend wichtiger Bereich, der aber auch für andere Unternehmen am stärksten an Wichtigkeit gewinnen wird. Unterschiedliche Typen – unterschiedliche Einschätzungen.

### Zunehmende Bedeutung einzelner Aufgaben allgemein und für das eigene Unternehmen: „Administrierender Personalertyp“



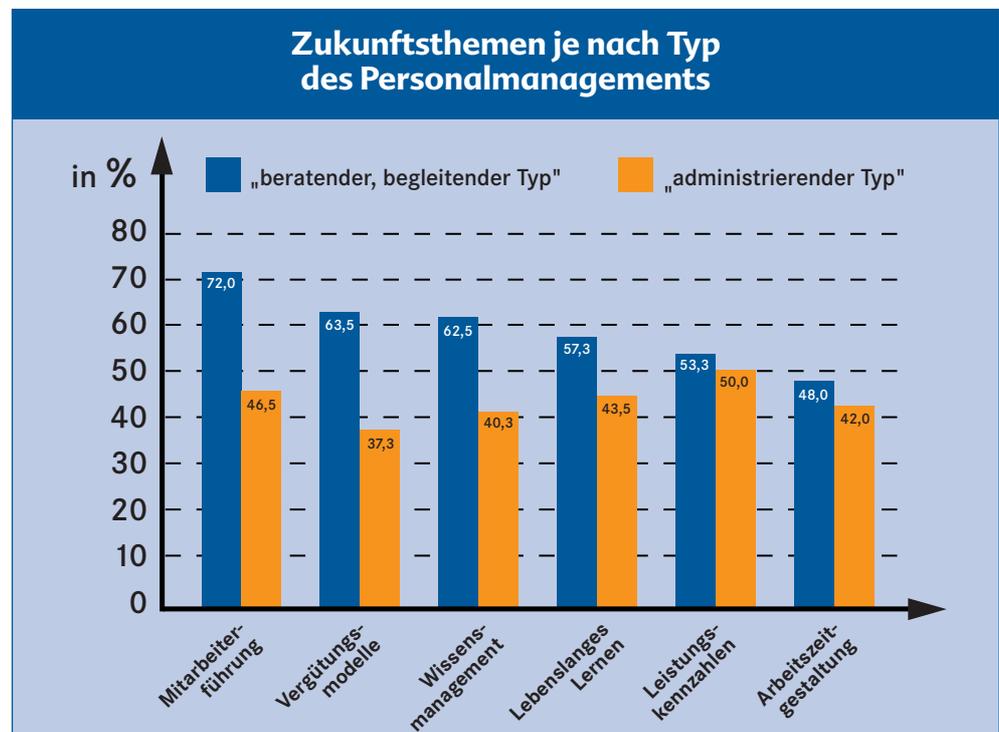
### Zunehmende Bedeutung einzelner Aufgaben allgemein und für das eigene Unternehmen: „Beratender, begleitender Personalertyp“



### 3.3 Zukunftstendenzen je nach Typ des Personalmanagements

In Kapitel 3.1 sind die Entwicklungstendenzen im Personalmanagement marktsituationsübergreifend dargestellt. Es wurde deutlich, dass Mitarbeiterführung, Vergütungsmodelle/Leistungskennzahlen, flexible Arbeitszeitgestaltung, lebenslanges Lernen und Wissensmanagement die zentralen und wichtigsten Themen der Zukunft sind.

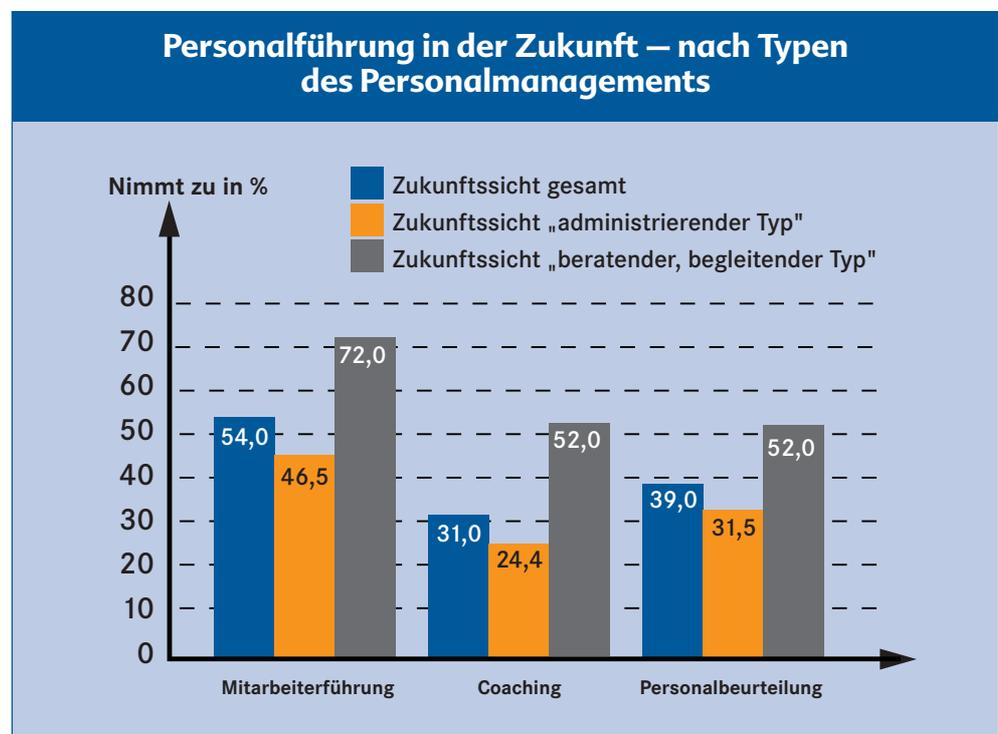
Es ist davon auszugehen, dass die unterschiedlichen Anforderungen in den Unternehmen und die unterschiedlichen Ausprägungen des Personalmanagements direkte Auswirkungen auf die zukünftigen Handlungsfelder der jeweiligen Personalabteilungen mit sich bringen.



Die wichtigsten Themen sind bei beiden Typen des Personalmanagements ähnlich. Allerdings auf einem stark unterschiedlichen Niveau. So sind für „beratende, begleitende Personalertypen“ die Themen Mitarbeiterführung (72 %), Vergütungsmodelle (63,5 %), Wissensmanagement (62,7 %), lebenslanges Lernen (57,3 %) und Leistungskennzahlen (53,3 %) die Themen der Zukunft.

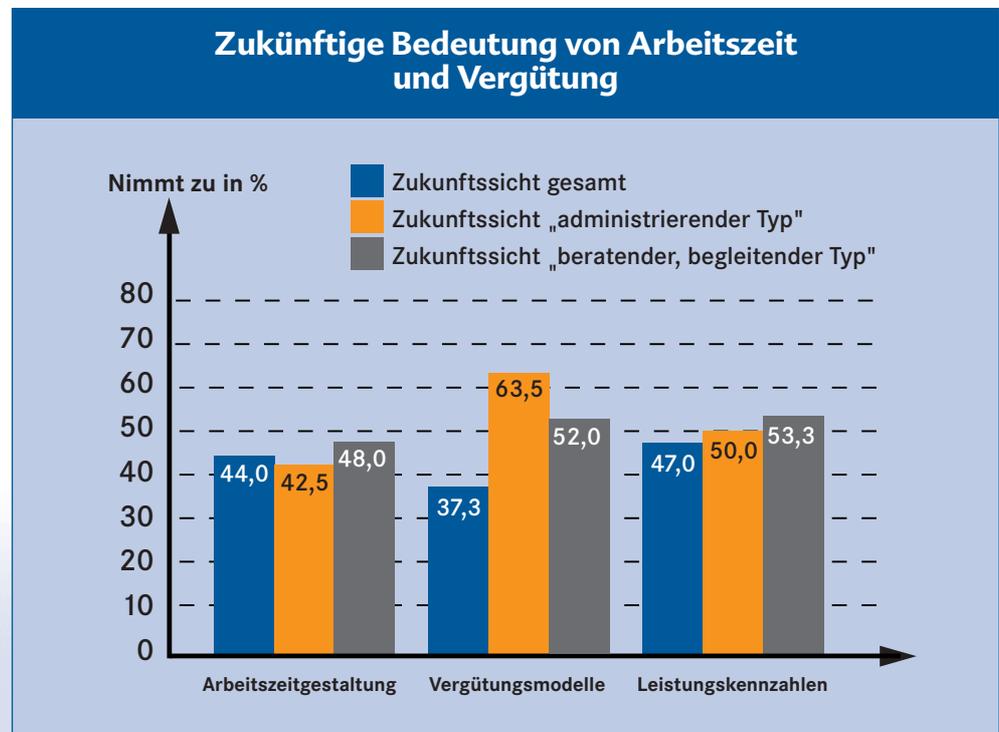
Für die „administrierenden Personalertypen“ sind es die Themen Leistungskennzahlen (50 %), Mitarbeiterführung (46,5 %), lebenslanges Lernen (43,5 %), Arbeitszeitgestaltung (42 %) und Wissensmanagement (40,3 %).

**Personalführung: Coaching und Personalbeurteilung verstärkt Themen für komplexe Märkte:** Während Mitarbeiterführung für beide Typen des Personalmanagements eine zentrale Rolle spielt, haben die Themen Coaching und Personalbeurteilung vorwiegend in komplexen Märkten somit für die „beratenden, begleitenden Personalertypen“ eine stark zunehmende Bedeutung.



**Vergütungsmodelle – stärkere Bedeutung für komplexe Märkte:** Arbeitszeitgestaltung und Leistungskennzahlen haben für beide Ausprägungen des Personalmanagements in der Zukunft einen ähnlichen bedeutenden Stellenwert.

Ein deutlicher Unterschied ist bei den Vergütungsmodellen zu erkennen. Glauben circa 37 % der „administrierenden Personaltypen“ an die Zunahme der Bedeutung von Vergütungsmodellen, sind es bei den „beratend, begleitenden Personaltypen“ circa 64 %.

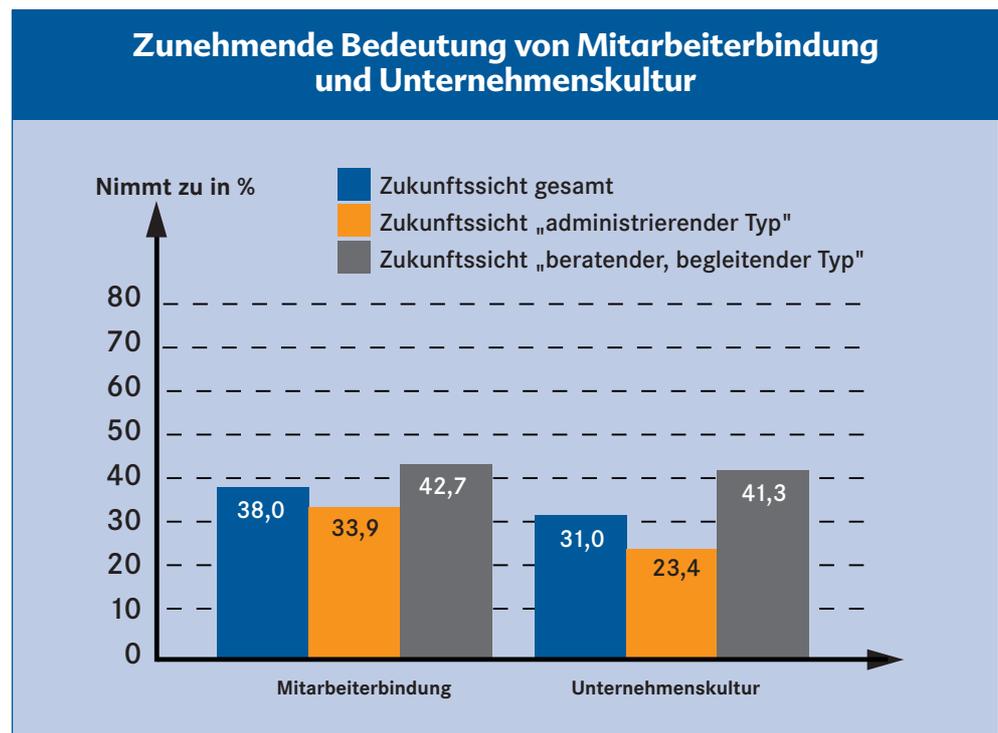


**Unternehmenskultur – Werttreiber in komplexen Märkten:** Die Bedeutung der Unternehmenskultur schätzen die „beratenden, begleitenden Personalertypen“ deutlich höher ein, als die „administrierenden Personalertypen“.

auf eine Synchronisation der „IST-Kultur“ im Unternehmen (geteilte Werte der Mitarbeiter, homogene Einstellungen in der Belegschaft) mit der Kultur, die eine vorhandene Strategie optimal unterstützen würde (SOLL-Kultur).

Da die Beschäftigung mit der Unternehmenskultur in der Regel mit der Strategieentwicklung einer Organisation einhergeht, ist dies leicht nachvollziehbar. Gerade Unternehmen in komplexen Märkten mit höher qualifizierten Mitarbeitern setzen derzeit

Die Zielsetzung ist die strategiekonforme und strategiestützende Kulturentwicklung. Das bedeutet, dass entsprechende Kräfte im Unternehmen mobilisiert und hilfreiche Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter gezielt gefördert werden.

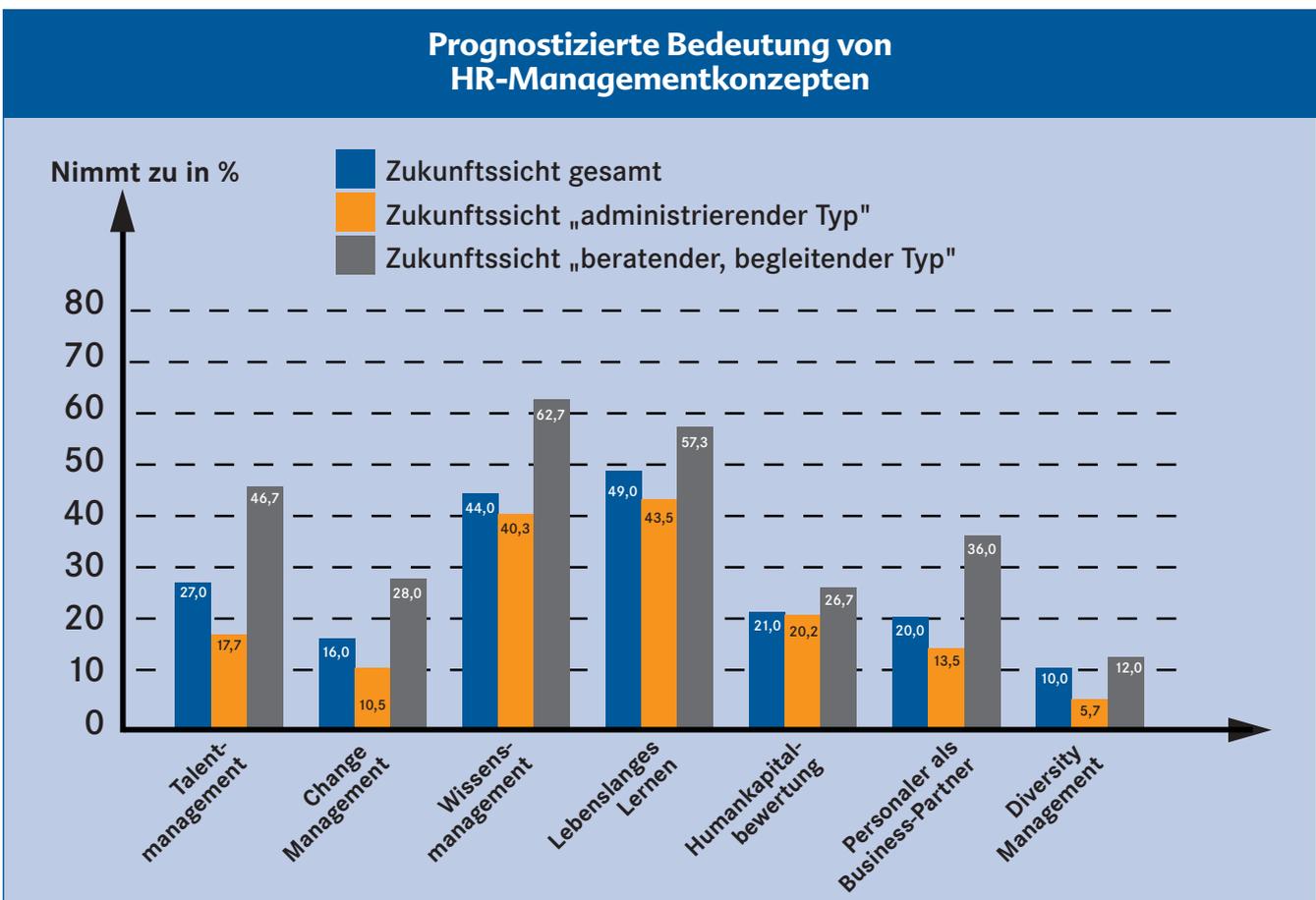


**HR-Managementkonzepte: Wachsende Bedeutung in komplexen Märkten:** Bei der aufsummierten Betrachtung über alle Personalertypen hinweg haben die einzelnen HR-Managementkonzepte eine eher geringe Bedeutung.

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass die zukünftige Bedeutung aller untersuchten HR-Managementkonzepte vom „beratenden, begleitenden Personalertyp“ sehr viel höher eingeschätzt wird, als vom „administrierenden Personalertyp“.

Das trifft insbesondere auf die Themen Talentmanagement, Wissensmanagement und lebenslanges Lernen zu – Themen, die bei zunehmender Komplexität und höheren Anforderungen ständig an Stellenwert gewinnen. Es wird deutlich, dass die Akzeptanz und Bedeutung von HR-Managementkonzepten direkt mit den Anforderungen an das Personalmanagement und mit der Marktkomplexität steigen.

### Prognostizierte Bedeutung von HR-Managementkonzepten



# Resümee und Ausblick

## 4. Resümee und Ausblick

Die Rahmenbedingungen, unter denen die mittelständischen Unternehmen am Markt tätig sind, sind sehr unterschiedlich. Die Personalarbeit ist in der Regel ein Abbild dieser Rahmenbedingungen. Einfach strukturierte Märkte und Unternehmen benötigen in der Regel ein „**administrieren des Personalmanagement**“. In komplexen und anspruchsvollen Märkten wird tendenziell das „**begleitende und beratende Personalmanagement**“ mit hoher Akzeptanz im Management erforderlich.

### Tendenz zur Reproduktion aus sich selbst:

1. Die Situation und der umgebende Markt der einzelnen Unternehmen definiert meist, ob der Personalarbeit und der Weiterbildung eine operative oder eher eine strategische Bedeutung zugeschrieben wird. Unternehmen, die bis jetzt die Personalabteilung primär als Abwicklungseinheit gesehen haben, werden dies auch weiterhin tun und wenig/keine Ausbauaktivitäten entwickeln.

2. Personaler schätzen je nach eigenem Typ die Bedeutung der relevanten Personalmanagementthemen unterschiedlich ein und gehen dabei meist vom eigenen aktuellen Erleben aus. Es können hier also vor allem Verharrungstendenzen beobachtet werden.

### Empfehlungen:

1. Typ des Unternehmens und Typ des Personalers sollten zusammenpassen! Unternehmen sollten bewusst entscheiden, welchen Personalertyp sie angesichts der eigenen Situation wirklich benötigen. Personaler sollten sich vor Unternehmenseintritt klar machen, welches Kompetenzprofil von ihnen angesichts der Situation des jeweiligen Unternehmens wirklich abgefordert werden dürfte. KEIN SCHÖNREDDEN – auf beiden Seiten!
2. Erfordert die Marktsituation ein „professionelles“ bzw. ein „beratend/begleitendes“ Personalmanagement, braucht es hierzu eine bewusste Entscheidung der Unternehmensleitung. Ohne ihr klares „Commitment“ bleiben sonst viele Potenziale ungenutzt.
3. Die Qualifizierung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter – die Aufrechterhaltung und der Ausbau der Qualifikationsstruktur – entscheiden zu großen Teilen über die Zukunftstauglichkeit der Unternehmen. Hier sind jeweils passende und flexible Lösungen zu finden.

## Kurz vorgestellt:



Seit mehr als fünf Jahren ist die University of Applied Sciences - Fachhochschule Deggendorf angesehener Partner für regionale und überregionale Unternehmen wenn es um die Weiterbildung geht. Bestes Beispiel dafür sind die Weiterbildungsstudiengänge, die Berufstätigen mit Hochschulabschluss die Möglichkeit eröffnen, berufsbegleitend den international anerkannten Abschluss eines MBA (Master of Business Administration) zu erlangen. Zudem bietet das dimt, Deggendorf Institute of Management & Technology nicht nur Angebote für Akademiker, sondern basierend auf dem Angebot der Weiterbildungsstudiengänge eine Vielzahl von Seminaren, Vorträgen oder zertifizierten Lehrgängen für alle Mitarbeiter und Führungskräfte aus Industrie, Handel und Handwerk.

## Haufe Akademie...

Unser Angebot hilft, die entscheidenden Produktivkräfte des Unternehmens wertschöpfend zu entwickeln: durch qualifizierte Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte und durch unternehmensweite Personalentwicklung. Wir vermitteln praxisnahes Know-how entlang der betrieblichen Themenpalette und bieten so dem einzelnen Mitarbeiter ebenso wie dem gesamten Unternehmen die Möglichkeit zum Wachstum. Jährlich geben mehr als 300 Referenten, Trainer und Coaches ihr Fachwissen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung bundesweit in über 2.200 Seminaren, Schulungen, Lehrgängen und Tagungen an mehr als 32.000 Teilnehmer weiter.  
[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)

### Impressum

#### Durchführung der Studie:

FH Deggendorf/managementcenter deggendorf  
Haufe Akademie GmbH, Freiburg  
Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Freiburg

#### Wissenschaftliche Leitung:

Prof. Dr. Thomas Bartscher, FH Deggendorf/  
managementcenter deggendorf  
Thomas Pahnke, Leitung Marktforschung  
Haufe Mediengruppe, Freiburg

#### Redaktion:

Prof. Dr. Thomas Bartscher, FH Deggendorf/  
managementcenter deggendorf  
Ralf Mielke, Goldpark GmbH, Frankfurt a. M.  
Rainer K. Kasemir, Haufe Akademie GmbH,  
Freiburg

#### Projektmanagement:

Susanne Prömpeler, Haufe Akademie GmbH,  
Freiburg

#### Gestaltung und Schaubilder:

FURRER grafik-design, [www.furrer-grafik.de](http://www.furrer-grafik.de)

#### Ansprechpartner bei inhaltlichen Fragen:

Prof. Dr. Thomas Bartscher, FH Deggendorf/  
managementcenter deggendorf  
Telefon: 0991 3615-345  
[thomas.bartscher@fh-deggendorf.de](mailto:thomas.bartscher@fh-deggendorf.de)  
Rainer K. Kasemir, Produktmanager  
Haufe Akademie GmbH  
Telefon: 0761 4708-309  
[rainer.kasemir@haufe-akademie.de](mailto:rainer.kasemir@haufe-akademie.de)