

HR Herausforderungen im Mittelstand und KMU:

Übergreifend wird 2017 die Personalarbeit durch drei wesentliche Mega-Trends beeinflusst: Automatisierung, Digitalisierung und Individualisierung. Diese Trends lassen sich den aktuell diskutierten Strömungen der Arbeitswelt 4.0 zuordnen:
Industrie 4.0, Arbeiten 4.0 und New Work.

Der nachfolgende Artikel blickt auf den Mittelstand und kleine und mittlere Unternehmen - und zeigt die dort bedeutenden Herausforderungen im HR Bereich und die Verbindung zu den übergeordneten Mega-Trends.

Vor die Klammer gezogen: insbesondere in kleineren mittelständischen Unternehmen und KMU existieren verschiedene Formen von HR. Personalaufgaben sind auf verschiedene Funktionen verteilt, etwa auf die Buchhaltung, die allgemeine Verwaltung oder Aufgaben sind den Sekretariaten angegliedert. Oder: ein Teil der Personalarbeit wird intern gemacht, ein Teil ausgelagert.

Erst ab einer gewissen Größe kommen professionelle HR-Fachleute ins Spiel und es bilden sich strukturierte Personalabteilungen. Doch unabhängig davon, wie das Personalwesen in einer Firma organisiert ist, für alle gilt:

HR-Verantwortliche tragen, wenn sie ihre Aufgabe ernst nehmen, wesentlich zum Unternehmenserfolg bei. Dabei wird die Rolle von HR im Unternehmen noch in vielen Fällen unterschätzt.

Ob es um die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen mittels passender Instrumente geht, oder um eine klar definierte Nachfolgeplanung bei kleineren und mittleren Unternehmen: HR ist als strategischer Partner der Organisation gefragt und gefordert.

Wird HR als Nebenaufgabe wahrgenommen, geht diese wichtige Rolle verloren und das Unternehmen stößt bei wesentlichen Themen wie Recruiting, Personalentwicklung oder der Aus- und Fortbildung an Grenzen. Mit gravierenden Folgen.

1. Recruiting:

Der Mittelstand wächst weiter und schafft Arbeitsplätze. Der Fachkräftemangel verschärft sich. Insbesondere KMU und Firmen außerhalb der Ballungszentren müssen sich mit den demographischen Veränderungen stärker auseinandersetzen. Hier bedarf es kluger und effizienter Recruiting Konzepte und Maßnahmen, die die Attraktivität der Unternehmen stärken um damit ausreichend viele neue potentielle Mitarbeiter ansprechen und gewinnen. Und – auch kleinere Unternehmen müssen mit der Zeit gehen und aktuelle Trends im Blick haben.

Herausforderungen: Mobile Recruiting, soziale Medien, Stärkung der Arbeitgebermarke, flexibles Arbeiten, Karriereperspektiven, Unterstützung bei Wohnortveränderung, Praktikantenförderprogramme.

2. Führungskompetenzen stärken:

Führungskräfte im Mittelstand geben den Mitarbeitern zu wenig Feedback und achten nicht ausreichend auf deren Work-Life-Balance. Oftmals fehlt es an einer gelebten Firmenkultur und an einer klaren Vorbildfunktion der Führungskräfte.

Herausforderungen: Stärkung eines neuen Führungsbildes, das auf Kooperation, Beteiligung und Coaching beruht. Identifizierung der Führungskräfte mit der Unternehmenskultur. Stärkung der firmeneigenen Werte und der Vorbildfunktion.

3. Personalentwicklung:

Karriereplanung, Nachfolgemanagement und strategische Personalplanung bleiben für viele Unternehmen im Mittelstand oder KMU Fremdwörter. Talent-Programme, individuelle Förderung und „Out of the box Erfahrungen“ sind nur in größeren Unternehmen in der Unternehmensstrategie verankert.

Herausforderungen: Implementierung von transparenten Karrierewegen, ein maßgeschneidertes Aus- und Fortbildungsprogramm, Etablierung eines Talent-Pools und die gezielte Förderung von Management-Nachwuchskräften gehören auf jede Agenda zukunftsfähiger Unternehmen.

4. Gesundheitsmanagement und präventive Fürsorge:

Präventive Gesundheitsvorsorge ist ein wesentlicher Demographie-Aspekt. Der Mittelstand kümmert sich zu wenig um die Leistungsfähigkeit und -erhaltung seiner Beschäftigten. Es mangelt an Maßnahmen zur Gesunderhaltung der Mitarbeiter und Arbeit nach Lebensphasen. Die Nachwuchsförderung ist oftmals nur mangelhaft: gerade kleine und mittlere Unternehmen bilden seltener aus, arbeiten kaum mit Hochschulen zusammen und berücksichtigen die Karriereplanung ihrer Mitarbeiter zu selten. Ältere Experten, flexibles Arbeiten und attraktive Altersarbeitszeitmodelle werden noch zu wenig als sinnvolle Instrumente wahrgenommen.

Herausforderungen: Arbeiten nach Lebensphasen, Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Einbeziehung von älteren Arbeitnehmern als „Silverpreneure“ für die nachfolgende Generation – Themen, die auch verstärkt von jüngeren Arbeitnehmern vehement von der Geschäftsführung eingefordert werden.

5. Leistungslohn und Bonussysteme:

Leistungslohn und Bonussysteme wollen gut bedacht sein. Denn viele mittelständische Unternehmen und KMU versuchen in Krisenzeiten ihre Leute zu behalten. Um sie nicht zu verärgern, bezahlen sie auch in schlechten Jahren einen Bonus, weil die Mitarbeitenden von den guten Jahren her darauf zählen – obwohl sich der Betrieb das gar nicht leisten kann. Die Alternative: Mitarbeitende mit besonders guter Leistung

punktuell belohnen - auch einmal spontan - etwa mit einer Einladung zum Abendessen – zusammen mit der Geschäftsführung oder der Unternehmerfamilie.

Herausforderung: Vergütungsmodelle, die sich den aktuellen Gegebenheiten im Unternehmen anpassen und transparent und verständlich für die Mitarbeiter sind.

Doch wie lassen sich diese Herausforderungen im Mittelstand und KMU bewältigen?

Zunächst einmal ist es wichtig, ein Verständnis im Unternehmen dafür zu schaffen, dass **HR ein wichtiger strategischer Partner bei der Erfüllung der Unternehmensziele ist**. Die richtigen Mitarbeiter finden, binden und entsprechend der Firmenziele zu bilden, hat direkten Einfluss auf Umsatz, Reputation, Qualität und Wachstum der Unternehmung.

Doch wie sind die Herausforderungen in Unternehmen zu meistern, die eine eher unstrukturierte Personalabteilung haben oder Personalarbeit bislang rein als administrativen Support verstanden haben?

Vielfach ist es unter diesen Voraussetzungen schwierig, gute HR-Profis aus dem Markt für diese Aufgabe dauerhaft zu gewinnen.

Hier bietet sich die **Unterstützung durch einen externen Personalberater** an, der das Unternehmen für einen längeren Zeitraum mit seiner Expertise temporär begleitet. Der Berater agiert an dieser Stelle als Partner der Geschäftsführung oder der Gesellschafter und kann Maßnahmen und Initiativen mit der bestehenden Personalabteilung implementieren und anstoßen. Da der Berater auf Augenhöhe mit den Entscheidern agiert, gelingt die **Verzahnung der HR Themen mit der Unternehmensstrategie**. Und die Personalmitarbeiter erfahren eine Entlastung und Aufwertung ihrer Arbeit.

Gelingt es mit Hilfe des externen Personalberaters die Personalabteilung neu zu positionieren und zu strukturieren, so ist auch in einem nächsten Schritt die dauerhafte Besetzung der Abteilung mit einem Personalverantwortlichen möglich und zu empfehlen.

Haben Sie hierzu Fragen oder möchten Sie sich an dieser Stelle mit mir weiter austauschen, so sprechen Sie mich gerne an.

Christoph Rahn
www.rahn-beratung.de
m. +49 (0)177 7315127