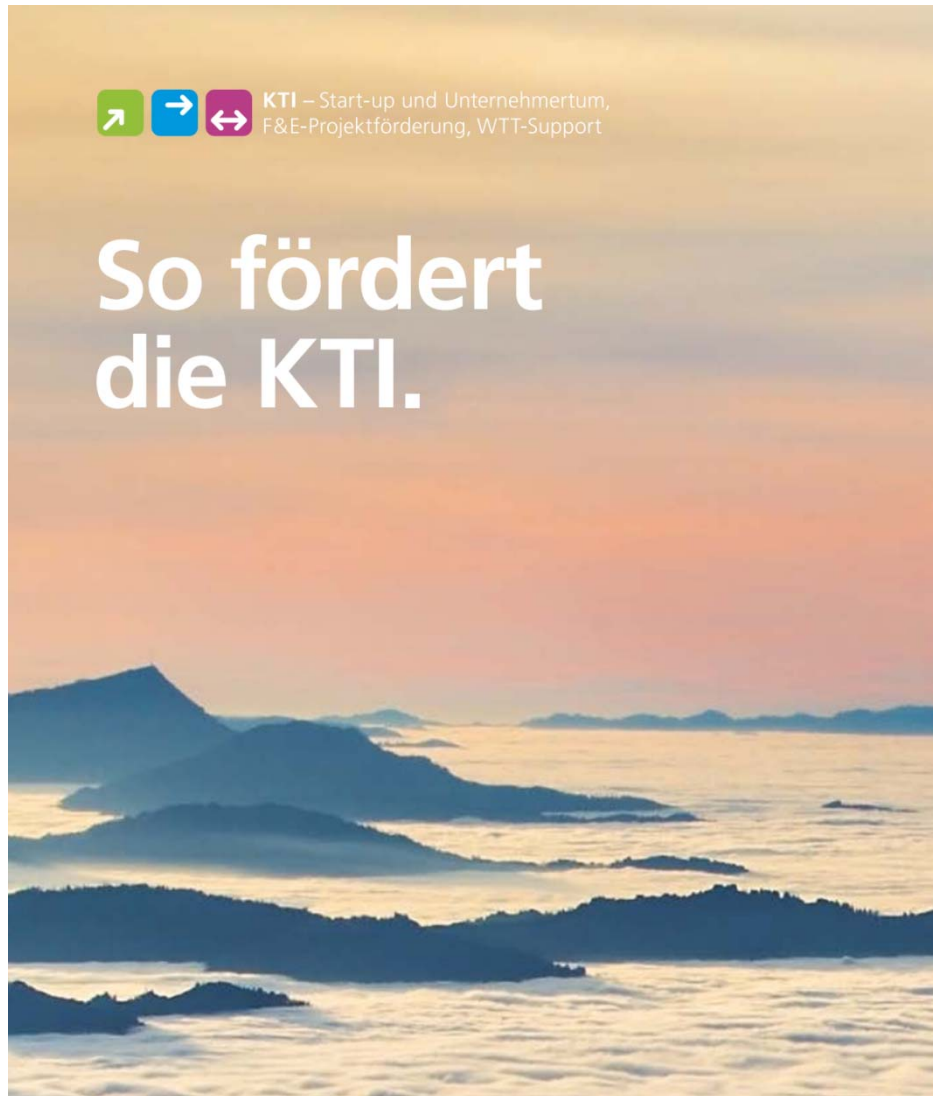


# Personalmanagement in KMU

## Integration des HRM in die Unternehmenspraxis





## Das Projekt

Das Projekt richtet sich an kleine und mittlere Unternehmen aller Branchen, die keine eigene Personalabteilung haben und in denen die Verantwortung für das Personalmanagement von einem oder mehreren Mitgliedern der Geschäftsleitung wahrgenommen wird.

Förderbeitrag durch die Kommission für Technologie und Innovation KTI. Fünf Partnerbetriebe.

## KMU sind keine «kleinen Grossbetriebe»

In Büchern, Broschüren und im Internet finden wir viele Instrumente und Praktiken zum Personalmanagement in KMU. Fast alle diese Konzepte werden aus der Welt der Grossbetriebe abgeleitet. Dies ist aber häufig keine optimale Lösung für kleine und mittlere Unternehmen, da hier zwar die numerische Grösse (respektive Kleinheit) dieser Betriebe berücksichtigt wird, aber nicht die völlig unterschiedliche innere Funktionsweise.

Und eine Frage wird fast nie beantwortet: *Wer macht's denn eigentlich?*

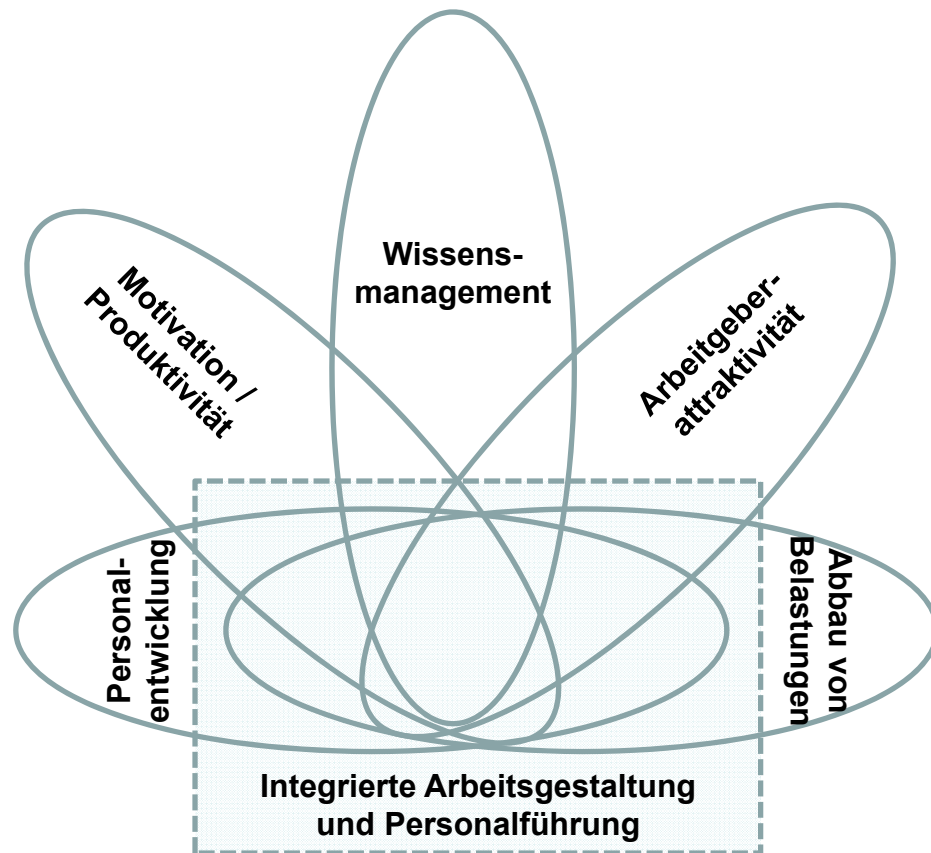




## Projektziel: Integriertes Vorgehen

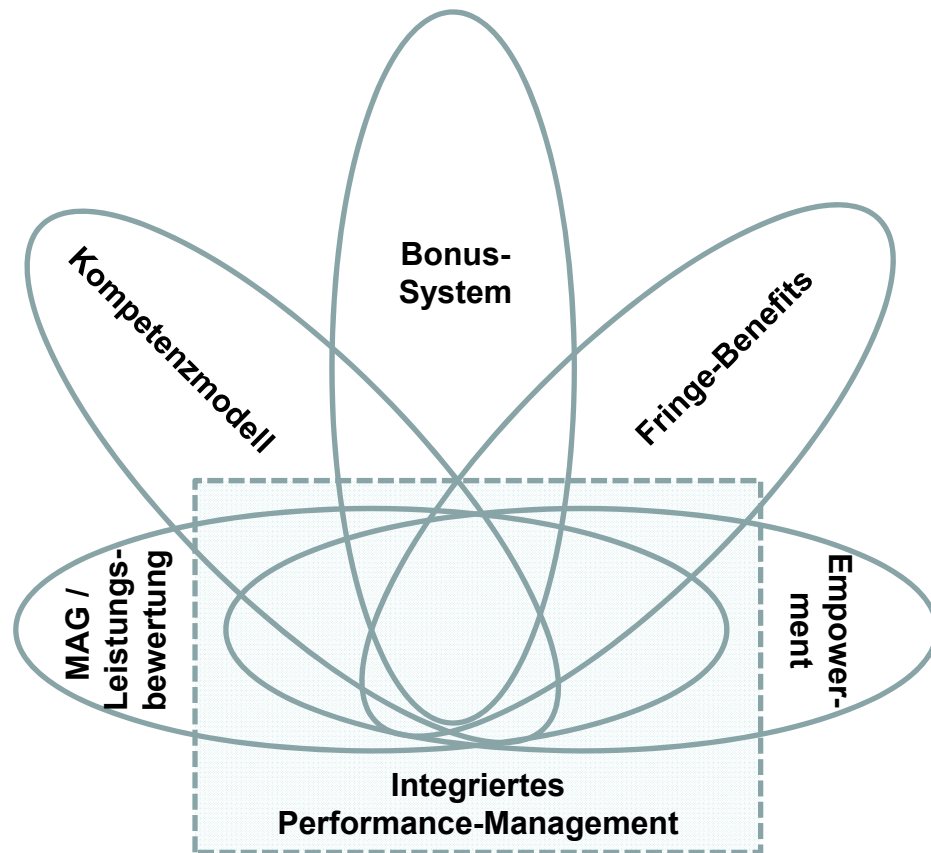
Die „klassischen“ Felder des Personalmanagements, wie sie in grösseren Unternehmen existieren, sollen nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Es werden Instrumente und Vorgehensweisen entwickelt, die – soweit möglich und sinnvoll – mehrere Anforderungen des Personalmanagements abdecken und dabei untereinander Synergien aufweisen.





## Beispiel: Integrierte Arbeitsgestaltung und Personalführung

Arbeitsorganisation und Personalführung so gestalten, dass sie lernförderlich sind (*Personalentwicklung*), geregelte und spontane Kommunikation zwischen Beschäftigten sicherstellen (*Wissensmanagement*), Motivation fördern (*Produktivität und Innovation*), belastungsarm sind (*Gesundheitsmanagement*) und die Arbeitgeberattraktivität stärken (*Rekrutierung und Retention*).



## Beispiel: Integriertes Performance Management

Die Struktur der materiellen Leistungen muss attraktiv gestaltet werden. Gleichzeitig ist das *Lohnsystem* eine wichtige Voraussetzung für eine wirkungsvolle *Personalführung* und das *Performance Management*. Ein *Kompetenzmodell* bringt Ordnung ins System. *Mitarbeitendengespräche* und die *Leistungsbewertung* von Mitarbeitenden stellen das Fundament des Performance Managements dar.



## Der freundliche Arbeitsplatz

- Employer Branding
- Führung / Motivation und Selbstorganisation
- Personalentwicklung
- Wissensmanagement
- Organisationales Lernen
- KVP
- Teambuilding

durch

**Kommunikationsorientierte  
Qualifizierung**

## HRM Praxis: Kommunikationsorientierte Qualifizierung



*Das Unternehmen:* Entwicklung von Unternehmenssoftware, 120 Mitarbeitende, regelmässiges und starkes Wachstum, gegründet 1988, 3 Standorte in CH und D

- interne Weiterbildung durch regelmässige
  - Lunchseminare
  - halbtägige Workshops
  - ganztägige Seminare
- hierarchie- und bereichsübergreifende Qualitätszirkel zu spezifischen Themenfeldern
- «Fun-Event»: Alle Mitarbeitenden plus Familie verbringen gemeinsam ein Wochenende im Hotel
- Weihnachtsapéro
- Jahresziele werden vorgestellt und diskutiert (anschliessend Nachtessen)
- fachliche Weiterbildung in der Verantwortung der Vorgesetzten
- Coaching während der ersten drei Monate im Unternehmen
- Campus Teacher: 10 Personen verantwortliche für in-house Software-Schulung





## Familienbande

- Wissenskumulation über Generationen
- selbstverständliche Motivation: «was getan werden muss, muss getan werden»
- hohe Arbeitgeberattraktivität
- Work-Live-Balance
- Kollegialität und Loyalität
- unternehmerisches Denken
- Nutzung der Fähigkeiten älterer Mitarbeitender
- Ausbildung und Personalentwicklung
- KVP

durch

**Management by Family**

## HRM Praxis im Familienunternehmen



*Das Unternehmen:* Produzierender Handwerksbetrieb in der Lebensmittelbranche, gegründet 1350 / seit 1878 geführt von der Familie, 14 Mitarbeitende, Lieferant für Migros

- in *jedem* Gespräch der GL spielt das Personal eine Rolle
- praktische Hilfe im Alltag: Wohnung, Umzug usw.
- Beispiel: Engagement eines Berufsschullehrers
- individuell zugeschnittene Arbeitszeiten
- individuelle Förderung
- eher unstrukturiertes Mitarbeitenden-gespräch
- formalisiertes KVP wird umgangen: man macht einfach ...
- Sitzungen zwischen formell und informell
- andauernde informelle Kommunikation



## Talent Management

- kulturelle Passung neuer Mitarbeitender
- Personalentwicklung
- Teamentwicklung
- Karriereplanung
- Konfliktlösungen

durch

## Talent-Management-Tool

## HRM Praxis: Talent Management



*Das Unternehmen:* Entwicklung und Anpassung von Softwarelösungen in Unternehmen, 30 Mitarbeitende, seit 2007 inhabergeführte AG)

Die Typisierung von Personen durch das Talent-Management-Tool

- spielt eine Rolle als Hintergrundwissen in Rekrutierungsverfahren
- dient den Mitarbeitenden zur Reflexion der eigenen Persönlichkeit
- wird durch die Mitarbeitenden validiert, dies führt zu Akzeptanz
- hilft bei der Definition der Aufgabengebiete für Mitarbeitende
- unterstützt die Karriereplanung
- wird bei den Überlegungen zur Teamzusammensetzung herangezogen

- hilft bei der Lösung von Konflikten
- ist ein zentrales Thema bei jedem Mitarbeitendengespräch

Die persönliche Überzeugung des CEO ist die Basis für das Vertrauen in das Tool.



Excellent Practice in HRM

## Swiss HR Label

- strategische Orientierung & Controlling des Personalmanagements
- strategiebezogene Führungs-, Team- und Organisationsentwicklung
- systematische Personal- und Laufbahnplanung
- systematisiertes Wissensmanagement
- Nähe zu den Mitarbeitenden
- KVP

durch

**Integration der personalstrategischen  
Ziele in eine Balanced Scorecard  
(BSC)**



## HRM Praxis: Strategie und Scorecard



*Das Unternehmen:* Unternehmensberatung  
(Expertenorganisation), 50 Mitarbeitende, gegründet 1996,  
viele Kunden im öffentlichen Bereich

- gezielte Ableitung und Überprüfung von Personalmanagement-Aktivitäten von den strategischen Unternehmenszielen (BSC)
- Einbezug und Wertschätzung der Mitarbeitenden durch
  - qualitative und quantitative Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit (MAG und Zufriedenheitserhebung)
  - gezieltes Abholen und Diskutieren von Verbesserungsvorschlägen basierend auf der Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit; Anschliessender Einbezug in BSC
- individualisierte Laufbahn- und Weiterbildungsplanung
- systematisiertes Wissensmanagement durch
  - firmeninterne Wissensmanager
  - Wissensmanagementtool
- Wertschätzung und Anerkennung durch Pluspunkte-Konto: Mitarbeitende geben sich gegenseitig Punkte für besondere Leistungen



## Günstige Voraussetzungen für ein integriertes Personalmanagement in KMU (erste Ergebnisse)

- der Beitrag der Mitarbeitenden zum Unternehmenserfolg ist unbestritten und die Beschäftigten erfahren eine entsprechende Wertschätzung
- Personalmanagement ist Chefsache (oder Sache der Chefin)
- Personalmanagement-Aktivitäten orientieren sich an einem übergeordneten Prinzip (Management-System / Zertifikat / Führungsinstrument)
- die Mitarbeitenden werden in Planungen und Entscheidungen einbezogen
- die Qualifizierung der Mitarbeitenden hat einen besonders hohen Stellenwert
- Unternehmensleitung und Mitarbeitende sehen Personalmanagement als Win-Win-Geschäft
- erfolgreiche KMU sind *High Performance Work Systems*



## Kontakt

Prof. Dr. Ulrich Pekruhl  
Christoph Vogel  
Institut für Personalmanagement und Organisation

Hochschule für Wirtschaft  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
Riggenbachstrasse 16  
4304 Olten

E-Mail: [ulrich.pekruhl@fhnw.ch](mailto:ulrich.pekruhl@fhnw.ch)  
Tel.: 062 957 23 76