

# Organisation und Träger des strategischen Personalmanagements

## Innovative praxisorientierte Ansätze schweizerischer KMU

Manfred Winz\*

### Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	II
1 Einführung .....	3
2 Grundlegendes Verständnis des strategischen Personalmanagements .....	3
3 Innovatives strategisches Personalmanagement in schweizerischen KMU .....	5
3.1 Organisationsstrukturen und Träger des strategischen Personalmanagements .....	5
3.1.1 Rahmenorganisation und Trägerschaft .....	5
3.1.2 Detailorganisation und Trägerschaft .....	7
4 Schlussbetrachtung .....	8
Literaturverzeichnis .....	9

\* Manfred Winz schloss sein Studium in Betriebswirtschaftslehre 1991 an der Universität Bern ab. Er arbeitete in Polen sowie als Assistent der Generaldirektion in der Pharmadistribution. 1994 gründete er eine eigene Schulungs- und Beratungsunternehmung und beschäftigt sich heute im Rahmen seiner Dissertation am Institut für Organisation und Personal an der Universität Bern (IOP) mit Aspekten des strategischen Personalmanagements in KMU.

## 1 Einführung

Zum strategischen Personalmanagement existieren zahlreiche Studien, welche neben rein wissenschaftlichen Erkenntnissen auch konkrete Handlungsanleitungen und Instrumente für die unternehmerische Praxis vorschlagen.<sup>1</sup> In der Literatur herrschen recht klare Vorstellungen darüber, in welcher Organisation, welche Träger welche Aufgaben im strategischen Personalmanagement wahrzunehmen haben.

Die meisten Vorschläge lassen sich allerdings nur effizient umsetzen, wenn eine gewisse Betriebsgrösse erreicht ist, gemessen insbesondere an der Anzahl der Mitarbeitenden. Die Komplexität der Modelle und Konzepte des strategischen Personalmanagements muss als hoch bezeichnet werden. Die Schlussfolgerung, dass solche Modelle in KMU, aufgrund der erwähnten Komplexität, kaum Anwendung finden, liegt nahe.

Hier will die vorliegende Arbeit ansetzen und untersuchen, welche Organisation und welche Träger sich im strategischen Personalmanagement innovativer schweizerischer KMU bewährt haben. Die Basis für die nachfolgenden Überlegungen bildet eine qualitative empirische Untersuchung des Autors des vorliegenden Artikels.

## 2 Grundlegendes Verständnis des strategischen Personalmanagements

*„Die Vertreter des Begriffs Personal-Management legen besonders viel Wert auf ein Verständnis der Personalfunktion als Teil eines übergreifenden Managementsystems und -prozesses. Diese sind in allen Phasen und in allen Elementen von personellen Aspekten durchwoben. Insofern sind die Personalverantwortlichen angehalten, im Rahmen des Managements – quasi zwangsläufig – auch Personalentscheidungen zu treffen. Diese Integration der Personalfunktion in den obersten Managementbereich und in die Verantwortung der Vorgesetzten intendiert, dass die Formulierung der betrieblichen Strategien, die Gestaltung der Organisationsstruktur, die Bestimmung von personeller Verantwortung u.a.m. durch Personalmanager auf der obersten Ebene mitbestimmt werden sowie Personalaufgaben nicht mehr (allein) eine Angelegenheit der Personalabteilung sind.“<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> [Vgl. stellvertretend Berthel/Becker (2003), Gmür (2003) und Hilb (2003).]

<sup>2</sup> Berthel/Becker (2003), S. 7.

Um den skizzierten Untersuchungsgegenstand, Organisation und Träger des strategischen Personalmanagements innovativer schweizerischer KMU, einer ganzheitlichen Betrachtung zu unterziehen, muss der Begriff des strategischen Personalmanagements geklärt werden und ist der Untersuchungsgegenstand im betriebswirtschaftlichen Gesamtkontext zu betrachten. Das diesem Kapitel vorangestellte Zitat verdeutlicht diese Erfordernis.



Abbildung 1: Einflussgrößen des strategisches Personalmanagements

Die Organisationskultur und damit verbunden die organisationskulturelle Gestaltung dürfen nicht vernachlässigt werden. Im vorliegenden Artikel wird das Phänomen der Organisationskultur allerdings explizit ausgeklammert.

### **3 Innovatives strategisches Personalmanagement in schweizerischen KMU**

Die nachfolgenden Überlegungen basieren auf Informationen und Erkenntnissen, die der Autor des vorliegenden Artikels im Rahmen einer qualitativen empirischen Untersuchung zur Planung der Personalentwicklung in KMU gewonnen hat.<sup>3</sup> Obwohl sich die erwähnte Untersuchung lediglich auf den Teilbereich einer wirksamen Planung der Personalentwicklung in KMU bezieht, lassen sich Fragen zur Organisation sowie zu den Trägern eines als innovativ zu bezeichnenden strategischen Personalmanagements in schweizerischen KMU beantworten. Da es sich um eine qualitative empirische Studie handelt, dürfen keine allgemeingültigen und damit der Repräsentativität genügende Resultate erwartet werden. Es lassen sich aber Erkenntnisse im Sinne qualitativer Vermutungen formulieren.<sup>4</sup> Weiter lassen die Untersuchungsergebnisse Rückschlüsse auf die Organisation und die Träger eines innovativen strategischen Personalmanagements in KMU zu.

Damit beantwortet die erwähnte Studie – unter anderem – die folgenden, auf ein innovatives strategisches Personalmanagement schweizerischer KMU bezogenen Fragen:

- Welche Organisationsstrukturen begünstigen ein als wirksam zu betrachtendes strategisches Personalmanagement?
- Welche Träger kennt ein als wirksam zu bezeichnendes strategisches Personalmanagement?

#### **3.1 Organisationsstrukturen und Träger des strategischen Personalmanagements**

##### ***3.1.1 Rahmenorganisation und Trägerschaft***

Als Voraussetzungen für ein funktionierendes strategisches Personalmanagement wurden neben einer strategischen Grundhaltung auch übergeordnete Anforderungen an die Rahmenorganisation identifiziert. So scheint die organisatorische Stellung des Personalwesens von grosser Bedeutung zu sein. Die Organisation hat sich, entsprechend dem Postulat von Chandler „Structure follows Strategy“, an der Strategie bzw. der strategischen Denkhaltung zu orientieren.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Thom/Winz (2004) und Winz (2003).

<sup>4</sup> [Zur qualitativen Textanalyse vgl. Mayring (2000). Zur Forschungsmethodik und zur Untersuchung generell vgl. Thom/Winz (2004) und Winz (2003).]

<sup>5</sup> Vgl. Chandler (1962).

Eine empirische Untersuchung zur Organisation des Personalmanagements in schweizerischen Grossunternehmungen liefert auch für KMU aufschlussreiche Informationen.<sup>6</sup> Mit 61.5% weitestens am häufigsten wird die Aufgabe „Personelles der Unternehmungspolitik“ von der Personalabteilung und der Unternehmungsleitung gemeinsam wahrgenommen. Entsprechend den Erwartungen beteiligt sich die Unternehmungsleitung also insbesondere an strategisch relevanten Aufgaben des Personalmanagements.

Für KMU ist zu vermuten, dass eine starke Stellung des Personalwesens in der Rahmenorganisation wichtig ist. Das Personalwesen sollte aus dieser Perspektive in der Geschäftsleitung formell oder zumindest informell vertreten sein. Damit eng verbunden ist das neue Aufgaben- und Rollenverständnis personalwirtschaftlicher Arbeit nach Ulrich.<sup>7</sup>

In innovativen Systemen des strategischen Personalmanagements bei den Untersuchungseinheiten, besitzt das Personalwesen eine starke Stellung in der Rahmenorganisation. Auch Elemente des Verständnisses von Ulrich lassen sich erkennen. Zur Umsetzung dieser Anforderungen sollte das Personalwesen organisatorisch als eigenständige Funktion oder zumindest als Zentralstelle geführt werden und in der Geschäftsleitung formell vertreten sein oder sogar von einem Mitglied der Geschäftsleitung in Personalunion wahrgenommen werden. Die konkrete organisatorische Umsetzung ist abhängig von der Branchenzugehörigkeit, der Belegschaftsgrösse, der Aufgabenstruktur und von weiteren betrieblichen und personellen Bedingungsgrössen von KMU.

Eine fehlende formelle Vertretung des Personalwesens in der Geschäftsleitung kann, insbesondere in KMU, teilweise mit einer partizipativen Führungskultur und hoher sozialer Kompetenz der strategischen Organe kompensiert werden. Es lohnt sich, jene organisatorischen Möglichkeiten näher zu betrachten, die den KMU im Gegensatz zu den grossen Unternehmungen bzw. Konzernen offen stehen. In KMU kann, wie erwähnt, eine fehlende Vertretung des Personalwesens in der Geschäftsleitung kompensiert werden. Dies ist in Grossunternehmungen nicht mehr möglich. Die informelle Partizipation kann aufgrund komplexer organisatorischer Regeln nicht mehr wirksam erfolgen. Auch hinsichtlich der Kommunikationsmöglichkeiten ergeben sich Unterschiede. So sind gewisse Kommunikationsformen, wie beispielsweise eine vierteljährliche Orientierung der Mitarbeitenden über eine Vollversammlung, nicht möglich. Auch die in einer der untersuchten Unternehmungen praktizierten Kommunikationsbühnen, lassen sich nicht mehr

---

<sup>6</sup> Vgl. Thom/Zaugg (2000), S. 12.

<sup>7</sup> Ulrich (1998) und (1999). [Er betrachtet Personalverantwortliche als Partner der Geschäftsleitung bei der Strategieumsetzung, als Verwaltungs- resp. Administrationsexperten, als Verfechter von Anliegen der Mitarbeitenden und als Change Agent.].

realisieren.<sup>8</sup> Die Informationstechnologie eröffnet aber grossen Unternehmen neue Möglichkeiten der Kommunikation, wie beispielsweise Kommunikationsbühnen über Intranet-Lösungen.

### **3.1.2 Detailorganisation und Trägerschaft**

Als wichtigste Anforderungen an die Detailorganisation formuliert die zugrund liegende Studie die beiden Elemente Kommunikation und Partizipation. Umgesetzt werden diese beiden Elemente über die bereits erwähnte fundamentale Strategieorientierung und die starke Stellung des Personalwesens in der Rahmenorganisation. Zusätzlich zu diesen Bedingungen wurden im Verlauf der Untersuchung konkrete Anforderungen an die Detailstruktur immer klarer herausgearbeitet. Die Partizipation der Mitarbeitenden bei strategischen Fragen, wird durch bestimmte Strukturen der Detailorganisation gefördert. Wichtige Voraussetzungen für eine funktionierende Partizipation sind horizontale und vertikale Kommunikationsmöglichkeiten. Die konkrete Umsetzung partizipationsorientierter Strukturen ist unabhängig von der Branchenzugehörigkeit, der Mitarbeitendenzahl, der Aufgabenstruktur und weiteren betrieblichen und personellen Bedingungsgrössen von KMU.

Grundsätzlich erscheinen zwei konstitutive Elemente partizipationsorientierter Strukturen als sinnvoll:

1. Teamstrukturen im operativen Tagesgeschäft mit entsprechender Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an die jeweiligen Teams. Gleichzeitig wird, beispielsweise über Gruppensprecherinnen und Gruppensprecher, die vertikale Kommunikation und damit die Partizipation an übergeordneten Entscheidungen sichergestellt.
2. Projektstrukturen im strategischen Geschäft mit entsprechender Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an die zuständigen Projektleitenden. Gleichzeitig wird, beispielsweise durch Ressourcenzuordnung und Prioritätensetzung im Rahmen von Aktionsplänen, den Projekten entsprechendes Gewicht verliehen. Mit überlappenden Arbeitsgruppen<sup>9</sup> ist die vertikale Kommunikation und damit die Partizipation sicherzustellen.

---

<sup>8</sup> Vgl. Thom/Winz (2004). [Die erwähnte Unternehmung praktiziert ein sog. „Permanentes Instruktionsprogramm“, das PIP genannt wird. Es handelt sich dabei um eine wöchentliche Vollversammlung aller Mitarbeitenden.]

<sup>9</sup> Vgl. Likert (1975).

Beide Elemente partizipationsorientierter Strukturen lassen sich in KMU wie auch in grossen Unternehmungen umsetzen. Die konsequente Orientierung der Detailorganisation an den in der Unternehmung ablaufenden Prozessen ermöglicht die Erfüllung beider Elemente.

Die Schaffung von Kommunikationsbühnen, welche die Partizipation unterstützen und grundsätzlich der erforderlichen Kommunikation dienen, ist abhängig von der Branchenzugehörigkeit, der Arbeitnehmerszahl, der Aufgabenstruktur und weiteren betrieblichen und personellen Bedingungsgrössen innerhalb der Unternehmungsgruppe der KMU. Hier zeigen sich wesentliche Unterschiede zu Grossunternehmungen und zu Konzernen.

#### **4 Schlussbetrachtung**

Damit strategisches Personalmanagement funktionieren kann, muss die Unternehmung insgesamt über eine strategische Grundhaltung verfügen und müssen die Rahmen- wie auch die Detailorganisation die Kommunikation und die Partizipation unterstützen.

In der Rahmenorganisation ist das Personalwesen organisatorisch als eigenständige Funktion oder zumindest als Zentralstelle zu führen. Die Personalverantwortlichen sollen in der Geschäftsleitung formell vertreten sein. In KMU findet sich oft die Situation, dass ein Mitglied der Geschäftsleitung neben den Finanzen oder der Administration auch dem Personalwesen vorsteht. Eine solche Personalunion kann sinnvoll sein, wird doch Kommunikation und Partizipation auf pragmatische Art und Weise sichergestellt.

In der Detailorganisation muss die Partizipation der Mitarbeitenden bei strategischen Fragen geregelt sein. Als wichtige Voraussetzung zur Wahrnehmung dieser Partizipation sind Kommunikationsmöglichkeiten zu nennen, die ebenfalls organisatorisch zu regeln sind, formell oder informell. Teamstrukturen im operativen Tagesgeschäft und Projektstrukturen im strategischen Geschäft haben sich dabei bewährt.

## Literaturverzeichnis

**Berthel, Jürgen; Becker, Fred G. (2003)**

Personal-Management, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2003

**Chandler, Alfred D. (1962)**

Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise, Cambridge (Massachusetts) 1962

**Gmür, Markus (2003)**

Personalmanagement zahlt sich aus. Strategische Anbindung der Weiterbildung steigert den Erfolg. In: New Management, 2003, Heft 3, S. 14-19

**Hilb, Martin (2003)**

Integriertes Personal-Management. Ziele, Strategien, Instrumente, 11. Auflage, München et al. 2003

**Likert, Rensis (1975)**

Die integrierte Führungs- und Organisationsstruktur, Frankfurt a. M. et al. 1975

**Mayring, Phillip (2000)**

Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 7. Auflage, Weinheim et al. 2000

**Thom, Norbert; Zaugg, Robert J. (2000)**

Organisation des Personalmanagements. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse aus der Schweiz. Arbeitsbericht Nr. 26 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, 3. überarbeitet und erweiterte Auflage, Bern 2000

**Thom, Norbert; Winz, Manfred (2004)**

Planung der Personalentwicklung in schweizerischen KMU. Thesenorientierte Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung. In: IGA, Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen, Internationales Gewerbearchiv, 52. Jahrgang, Heft 2, Berlin 2004, S. 96-114

**Ulrich, Dave (1998)**

Das neue Personalwesen: Mitgestalter der Unternehmenszukunft. In: Harvard Business Manager, 20. Jg. 1998, Nr. 4, S. 59-69

**Ulrich, Dave (1999)**

Das neue Personalwesen: Mitgestalter Unternehmenszukunft, in: Ulrich, Dave (Hrsg.): Strategisches Human Resource Management, München et al. 1999

**Winz, Manfred (2003)**

Strategisches Personalmanagement. Ausgewählte Thesen zur effektiven und effizienten Planung der Personalentwicklung in KMU. Arbeitsbericht Nr. 65 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Mai 2003