

Stiefkind Weiterbildung

MITTELSTAND Spezielle Stärken und Schwächen inhabergeführter Betriebe

Mittelständische Betriebe haben eine andere Kultur als börsennotierte Konzerne. Das spüren ihre Mitarbeiter Tag für Tag.

sz • Ist jedes mittelständische Unternehmen ein Klein- oder Mittelbetrieb? Nein! Sonst könnte sich zum Beispiel die Stihl Unternehmensgruppe, Waiblingen, des Ex-DIHK-Präsidenten Hans Peter Stihl nicht als mittelständisches Unternehmen bezeichnen. Denn sie beschäftigt mehr als 11 000 Mitarbeiter - weltweit.

Das Beispiel zeigt laut Rainer Nollens, Geschäftsführer der Mittelstandsberatung Nollens, Dessel & Kollegen in Soyen (Oberbayern): Wenn sich Unternehmen „mittelständisch“ nennen, liegt dies nicht immer an ihrer Mitarbeiterzahl. „Meist wollen sie hiermit auf ihre spezielle Tradition, Kultur und Struktur verweisen.“ Anders ist dies, wenn in Arbeitsmarktuntersuchungen von mittelständischen Unternehmen die Rede ist. Dann sind in der Regel Klein- und Mittelunternehmen (KMU) mit weniger als 500 Mitarbeitern gemeint.

Das Zuordnungskriterium „weniger als 500 Mitarbeiter“ lässt aber viele Fragen offen“, kritisiert Rainer Flake, Geschäftsführer der WSFB Beratergruppe, Wiesbaden. Der Organisationsentwickler nennt hierfür Beispiele: Inwieweit werden die Teilzeitkräfte mitgezählt? Oder die Mitarbeiter im Ausland? „Auch die Eigentumsverhältnisse berücksichtigt es nicht.“ Dabei agiert ein Familienunternehmen unter anderen Voraussetzungen als eine Konzern-Tochter - selbst wenn beide dieselbe Mitarbeiterzahl haben.

Wenn es um das Personalmanagement geht, „kommt man mit den Begriffen ‚Klein- und Mittelunternehmen‘ sowie ‚mittelständisch‘ allein nicht weit“, konstatiert denn auch Julia Voss, Geschäftsführerin des Trainings- und Beratungsunternehmens Voss+Partner, Hamburg. Deshalb wird in der Wissenschaft meist ein Mittelstandsbegriff gebraucht, der auch das Kriterium „Einheit von Leitung und Eigentum“ umfasst. Hiervon spricht man, wenn die Eigentümer das Unternehmen führen. Dies ist auch bei vielen (weitgehend) in Familienbesitz sich befindenden Großunternehmen der Fall. „Deshalb“, erklärt Voss, „verstehen sie sich als mittelständische Unternehmen.“

Aus der Einheit von Leitung und Eigentum erklären sich laut Hubert Hölzl, Führungskraftetrainer aus Lindau, viele Vor- und Nachteile mittelständischer Unternehmen. Wegen der zentralen Stellung der Eigentümerunternehmer klagen ihre Mitarbeiter oft: Der Alte sitzt wie eine Spinne im Netz. „Doch aus demselben Grund loben andere, dass es in ihrem Betrieb noch eine Leitung gebe, die sich nicht nur für das eigene Fortkommen interessiert“, betont Hölzl.

Dass mittelständische Unternehmen eine andere Kultur als börsennotierte Konzerne haben, belegen zahlreiche Untersuchungen. Trotzdem gilt: Mittelständler ist nicht gleich Mittelständler - gerade bei der Personalarbeit. So arbeiten zum Beispiel in den mittelständischen Betrieben mit 150 bis 500 Mitarbeitern weniger als 1 Prozent der Mitarbeiter hauptamtlich im Personalbereich. Bei den größeren sind es im Schnitt vier Mal so viele. Und nur 38 Prozent der kleineren Mittelständler haben einen hauptamtlichen Personalleiter;



Einer der Vorteile in mittelständischen Unternehmen: der direkte Kontakt zum Chef.
Foto: Profiberater

bei den Großen mit mehr als 500 Mitarbeitern sind dies 72 Prozent.

Diese Zahlen belegen laut Nollens: Die Rahmenbedingungen für die Personalarbeit sind in großen mittelständischen Unternehmen andere als in mittleren oder gar kleinen Familienbetrieben. Deshalb bezeichnet die Europäische Union nur Privatunternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern als mittelständisch.

Diese Betriebe haben laut Mittelstandsberater Nollens „typische Stärken“. Sie sind zum Beispiel meist sehr kundenorientiert. Nollens: „Als Nischenanbieter sind sie es gewohnt, Service zu erbringen und kleine Serien zu produzieren.“ Ein weiteres Plus: Die Arbeitsteilung war in ihnen nie extrem ausgeprägt, und die Mitarbeiter sind es gewohnt, flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren.

Dem stehen einige Schwächen gegenüber: Viele KMU sind nicht nur wenig „taylorisiert“, in ihnen fehlt eine systematische

Organisation. Und: Weiterbildung sowie Personalentwicklung beschränken sich häufig auf das Management.

Selbst in ausbildungsaktiven Betrieben wird oft wenig für die Weiterbildung des Fach- und Führungspersonals getan. Dies gilt speziell für Kleinbetriebe. Ihre Inhaber, kritisiert Hölzl, sind häufig der Auffassung: Für Weiterbildung haben wir keine Zeit. Sie beschränkt sich oft auf den Besuch von Schulungsmaßnahmen der Lieferanten. Untersuchungen zeigen zudem: Nur circa ein Drittel der KMU planen ihre Weiterbildung: Sie erfolgt weitgehend ad hoc. Eine Ursache hierfür liegt im Fehlen von Spezialisten. Eine weitere sieht Rainer Flake darin, dass viele der Personalleiter, die auch für die Weiterbildung zuständig sind, ein zu breites Aufgabenfeld haben. „Deshalb haben sie für ein strategisches Arbeiten kaum Zeit.“

Dieses behalten sich in vielen KMU ohnehin die „Eigentümerunternehmer“ vor. Sie betrachten das Beantworten der personalpolitischen Grundsatzfragen, wozu auch die Personalentwicklung und Entlohnung zählen, häufig als ihre originäre Aufgabe. Folglich beschränkt sich die Kompetenz der Personaler oft auf operative Aufgaben.

Deshalb zeigen laut Mittelstandsberater Rainer Nollens viele Personalleiter in KMU ein scheinbar widersprüchliches Verhalten: „Sie betonen zwar die Notwendigkeit einer strategischen Personalarbeit, im Alltag sind sie aber primär mit der Personalauswahl und dem Personalcontrolling beschäftigt.“ Und mit dem Thema Weiterbildung? Mit ihm befassen sie sich oft erst, wenn ein akutes „Betriebsproblem“ wie zum Beispiel mangelnde Qualität oder eine hohe Mitarbeiterfluktuation, sie hierzu zwingt.