

# Zielgruppen der Arbeitgeberberatung

PAULINA JEDRZEJCZYK UND CHRISTIAN GADE

## Kernbotschaften

- Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen sind eine heterogene Gruppe und können anhand einer Vielzahl von Merkmalen, wie Größe, Leistungsart, Wirkungsgebiet, Wirtschaftssektor, Branche, Eigentumsverhältnisse, Rechtsform, Alter des Unternehmens, Position im Unternehmen, Gewinnerorientierung, klassifiziert werden.
- Für die Arbeit der Akteure, die Unternehmen zu Personalthemen beraten, spielen die Klassifizierungsmerkmale eine entscheidende Rolle. Besondere Aufmerksamkeit richtet sich in dem vorliegenden Band auf das Kriterium „Unternehmensgröße“.
- Die Auseinandersetzung mit Merkmalen von kleinen und mittelständischen Unternehmen in Abgrenzung zu Großunternehmen, insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen, hilft, die Beratung auf die Bedürfnisse der Zielgruppen auszurichten und deren Erfolgsaussichten zu steigern.

## 1 Einführung

Die Arbeitgeberberatung – wie der Begriff nahelegt – richtet sich an Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, also an natürliche oder juristische Personen (z. B. Organisationen), welche eine oder mehrere natürliche Personen beschäftigen und bestimmte Pflichten zu erfüllen haben. Wie im ersten Aufsatz des vorliegenden Herausgeberbandes, „Organisation als Objekt der Beratung“, bereits erläutert, wird das Hauptwirkungsfeld der Arbeitgeberberatung nicht ausschließlich, aber häufig vor allem bei Personalthemen, wie Personalbeschaffung, Personalbindung, Arbeitgeberattraktivität, Personalentwicklung, Personalführung, Gestaltung von Arbeitsplatz-/Arbeitsbedingungen, Analyse des Arbeitsmarktes, gesehen. Die Arbeitgeberbereigenschaft steht hier im Mittelpunkt.

Bekanntermaßen handelt es sich bei Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern keineswegs um eine homogene Gruppe. In einem ersten Schritt soll folglich eine Übersicht über die Vielfalt möglicher Arbeitgeberberatungskunden und -kundinnen gegeben werden. Da sich kleinste, kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) häufig im Hinblick auf die Ausgestaltung der Personalarbeit von Großunternehmen unterscheiden, sollen in einem zweiten Schritt deren Charakteristika, aber auch die aktuellen Entwicklungstrends in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt werden. Abschließend werden Überlegungen angestellt, welche Herausforderungen die analysierten Charakteristika und Entwicklungen der KMU für die beratenden Akteure bedeuten

und wie diese gehandhabt werden können – gerade unter dynamischen Rahmenbedingungen einer VUCA-Welt<sup>1</sup>.

## 2 Übersicht über die Zielgruppen der Arbeitgeberberatung

Wie bereits angedeutet, stellen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber eine sehr heterogene Gruppe dar. In der einschlägigen Literatur findet sich die Beschreibung einer großen Anzahl möglicher Klassifizierungsmerkmale und diverser Organisations- beziehungsweise Unternehmenstypen, welche verschiedene beraterrelevante Charakteristika aufweisen (exemplarisch Thommen et al. 2016). Tabelle 1 gibt eine Übersicht über die in der Literatur vorzufindende Vielfalt an Klassifizierungsmerkmalen und deren mögliche Ausprägungen.

Für die Arbeit der Akteure, die Unternehmen zu Personalthemen beraten, spielen die in Tabelle 1 aufgeführten Klassifizierungsmerkmale eine entscheidende Rolle.

So werden beispielsweise Dienstleistungsunternehmen im Vergleich zu produzierendem Gewerbe andere Ansprüche an die Beratung zu Personalthemen stellen. Da die Dienstleistungserstellung im Gegensatz zu Produktionsprozessen kaum standardisierbar ist, sind viele Themen, wie Weiterbildung (technische Schulung versus Kommunikations- und Kundenorientierungstrainings), Leistungsbeurteilung (quantifizierbare Produktionsziele versus Kundenzufriedenheit), Arbeitsplatzgestaltung (strikte Dienstpläne versus flexible Zeitregelungen wegen Kundenpräferenzen) sowie Führung viel komplexer und stellen höhere Anforderungen an die Kompetenz der Verantwortlichen und somit ebenfalls der Beratenden.

Da sich Branchen im Hinblick auf ihre Möglichkeiten flexibler Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung unterscheiden (z. B. IT-Branche versus Handel oder Gesundheitswirtschaft), werden Beratende verschiedene Herausforderungen bewältigen müssen, um Unternehmen bei der Verbesserung ihrer Arbeitgeberattraktivität – gerade für die jüngeren Generationen Z und Alpha – zu unterstützen.

Auch bei der Beratung von Organisationen des öffentlichen Dienstes sind im Vergleich zur Privatwirtschaft andere Herausforderungen zu erwarten. So sind beispielsweise größere Hürden bei der Umsetzung innovativer Ideen zu bewältigen, und es werden hierfür andere Techniken benötigt. Häufig verpassen die Organisationen ihre Stärken als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin, wie finanzielle Stabilität oder Arbeitsplatzsicherheit, zielgruppengerecht zu kommunizieren und benötigen hierfür eine Unterstützung, die jedoch häufig eine intensive Überzeugungsarbeit vieler Entscheidungstragenden umfasst.

---

<sup>1</sup> VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, respektive Volatilität/Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit. Siehe Kapitel 4 in diesem Beitrag.

**Tabelle 1:** Organisations-/Unternehmenstypen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an u. a. Thommen et al. 2016)

Klassifizierungsmerkmal	Mögliche Ausprägungen
Größe des Unternehmens Anzahl der Beschäftigten	Kleinstunternehmen: weniger als 10 Beschäftigte Kleinunternehmen: weniger als 50 Beschäftigte Mittelständisches Unternehmen: weniger als 250 Beschäftigte Großunternehmen: ab 250 Beschäftigten (Definition der EU-Kommission)
Größe des Unternehmens Umsatz/Bilanzsumme	Kleinstunternehmen: Umsatz/Bilanzsumme bis 2 Mio. Kleinunternehmen: Umsatz/Bilanzsumme: bis 10 Mio. Mittelständisches Unternehmen: Umsatz bis 50 Mio., Bilanzsumme bis 43 Mio. Großunternehmen: Umsatz über 50 Mio., Bilanzsumme über 43 Mio. (Definition der EU-Kommission)
Leistungsart	Waren (Produzierendes Gewerbe), Dienstleistungen (Dienstleistungsunternehmen)
Wirkungsgebiet	Regional, National, International, Multinational, Global
Wirtschaftssektor	Primär (Land- und Forstwirtschaft, Fischerei) Sekundär (Produzierendes/verarbeitendes Gewerbe, Bau) Tertiär (Dienstleistungen) Quartär (Sammlung, Verarbeitung, Verwertung von Informationen)
Branche	Automobil, Agrarwirtschaft, Baugewerbe, Chemie- und Rohstoffindustrie, Dienstleistungen, E-Commerce, Energie und Umwelt, Finanzen, Gesundheitswirtschaft, Handel, Maschinenbau, Verkehr und Logistik, Telekommunikation, Versicherungen, Tourismus, Werbung und Marketing, Wirtschaft u. a.
Eigentumsverhältnisse	Privatunternehmen (auch Familienunternehmen), öffentlich-rechtliches Unternehmen u. a.
Rechtsform	Einzelunternehmen, GbR, KG, OHG, GmbH, Aktiengesellschaft, Verein, Stiftung u. a.
Das Alter des Unternehmens	z.B. Start-up, etabliertes Unternehmen
Position im Marktwettbewerb	z.B. Hidden Champions, Brands
Gewinnorientierung	Profit, Non-Profit

Eine besondere Aufmerksamkeit richtet sich im Kontext der Arbeitgeberberatung auf das Kriterium „Unternehmensgröße“. Die Relevanz dieses Kriteriums wird zum einem vom Gesetzgeber unterstrichen, der durch die Rechtsprechung zum Ausdruck bringt, dass unterschiedlich große Unternehmen auch einer unterschiedlichen rechtlichen Behandlung bedürfen (Philips 1997). So haben Größenunterschiede Einfluss sowohl auf gesetzliche Verpflichtungen (z. B. Offenlegungspflichten) als auch auf recht-

liche Möglichkeiten (z. B. Steuererleichterung, Gewährung von Subventionen, Zugang zu Fördermitteln). Zum anderen hat sich die Wissenschaft ausführlich mit der Thematik befasst und umfangreiche Erkenntnisse vor allem zu Unterschieden zwischen den KMU und den Großunternehmen im Hinblick auf personalpolitische Herausforderungen und Personalarbeit hervorgebracht (eine Übersicht findet sich bei Immerschitt & Stumpf 2019).

### **3 Kleinste, kleine und mittelständische Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen im Fokus der Arbeitgeberberatung**

In der wissenschaftlichen Literatur finden sich umfangreiche Merkmalskataloge, mit deren Hilfe häufig vorkommende gemeinsame Merkmale von KMU in Abgrenzung zu Großunternehmen aufgezeigt werden. Auch wenn davon auszugehen ist, dass es viele Ausnahmen und Variationen gibt und die ermittelten Charakteristika nicht auf alle KMU zutreffen, bieten sie hilfreiche Hinweise, deren Beachtung die Erfolgsaussichten einer Beratung wesentlich steigern können.

#### **Allgemeine Charakteristika**

Im Allgemeinen ist festzuhalten, dass KMU häufig einen geringeren Marktanteil als Großunternehmen haben, sich also weniger durch ihre Produkte vermarkten können und folglich weniger bekannt sind. KMU haben oft begrenzten Zugang zu Kapital und müssen sich auf alternative Finanzierungsquellen wie Crowdfunding oder Geschäftspartner oder -partnerinnen verlassen. Da die Anzahl der Beschäftigten geringer ist, benötigen sie keine hochkomplexe Organisationsstruktur, haben also weniger Abteilungen, flachere Hierarchien, weniger formalisierte Kommunikationswege und Abläufe. Dadurch sind sie auch oft flexibler als Großunternehmen, können die individuellen Wünsche ihrer Kundinnen und Kunden besser erfüllen und schneller auf sich verändernde Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse reagieren. Das Unternehmen wird stärker durch die Persönlichkeit des Inhabers oder der Inhaberin geprägt. Dieser oder diese übernimmt im Unternehmen (mehrere) Aufgaben und verlässt sich dabei häufig – auch wegen Zeit- und Ressourcenknappheit – stärker auf eigene Erfahrungswerte, Intuition oder Improvisationsfähigkeit als auf formal erworbene Kenntnisse der Unternehmens-/Personalführung oder systematische Analyse und Planung. Die Unternehmenskultur der KMU ist häufig familiärer, während Großunternehmen eine eher formelle Kultur haben (Immerschitt & Stumpf 2019).

#### **Charakteristika der Personalarbeit**

Die oben beschriebenen KMU-Charakteristika haben Einfluss auf die Organisation und Umsetzung von Personalmanagement.

Der geringe Institutionalisierungsgrad stellt das zentrale Merkmal der Personalarbeit in KMU dar: Eine Personalabteilung ist selten vorzufinden, dementsprechend wird die Personalarbeit auch nicht von Personalspezialisten betrieben. Durch die be-

grenzten Ressourcen verzichten KMU häufig auf die Anschaffung und Implementierung von HR-Technologien und verlassen sich oft auf manuelle Prozesse und Tools. Im Wesentlichen werden häufig nur die unabdingbaren Aufgaben, wie Personalbeschaffung, -auswahl, -freisetzung, Lohnabrechnung, Personalverwaltung von Unternehmensinhabern oder -inhaberinnen wahrgenommen, welchen häufig sowohl Fachkenntnisse als auch Zeit für strategische Ausrichtung und Modernisierung der Personalarbeit fehlen (Immerschitt & Stumpf 2019).

Im Rahmen der Personalbeschaffung können KMU auf keine breite Palette von Rekrutierungskanälen und -technologien zurückgreifen. Aufholbedarf besteht häufig bei Marketingaktivitäten, mit welchen die eigene Attraktivität als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin hervorzuheben wäre. Im Vergleich zu Großunternehmen könnten KMU bei Bewerberinnen und Bewerbern beispielsweise mit persönlicher Anerkennung, Sinnhaftigkeit der Arbeit, flachen Hierarchien, kürzeren Entscheidungswegen, Freiraum für Eigeninitiative und Kreativität, familiärer Atmosphäre oder höherer Flexibilität im Umgang mit individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten beispielsweise bezüglich der Arbeitsplatzgestaltung punkten. Die zur Bewerbung eigener Vorteile zur Verfügung stehenden begrenzten Ressourcen müssten kreativ und effektiv eingesetzt werden: Gezielte Nutzung der eigenen Homepage, kreative Gestaltung von Stellenanzeigen, aber auch lokale Netzwerke und persönliche Kontakte sind bei erfolgreichen KMU das Mittel der Wahl (Jedrzejczyk 2018).

Große Budgets für Aus- und Weiterbildung, klare Karrierewege und -modelle, formale Entwicklungsmöglichkeiten oder umfassende Personalentwicklungsprogramme (z. B. Nachwuchsprogramme für High Potentials, Zertifizierungen, Managementprogramme) der Großunternehmen kompensieren erfolgreiche KMU mindestens teilweise durch mehr Möglichkeiten zur Übernahme von Verantwortung, engere Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten und die daraus resultierenden Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Auch hier zeigen KMU höhere Flexibilität im Umgang mit den Bedürfnissen der Beschäftigten (Immerschitt & Stumpf 2019, Jedrzejczyk 2019).

Leider sind sich die Inhaberinnen und Inhaber der KMU häufig dessen nicht bewusst, welche Stärken ihr Unternehmen hat oder welche Potenziale (siehe oben) ausgebaut werden könnten. Auch sind die Bedürfnisse der neuen Arbeitnehmergenerationen häufig wenig bekannt oder werden gelegentlich auch abgelehnt. Es liegt auf der Hand, dass sich daraus wesentliche Nachteile für die KMU im Vergleich zu Großunternehmen ergeben können (Jedrzejczyk 2016).

Da die Entwicklungen am Arbeitsmarkt die KMU besonders hart treffen, kann davon ausgegangen werden, dass die aktuellen personalpolitischen Herausforderungen, wie Fachkräftemangel, verstärkter Wettbewerb um Nachwuchskräfte, von den KMU auf jeden Fall wahrgenommen werden. Was jedoch häufig fehlt, ist die Vorstellungskraft, was moderne Personalarbeit oder Arbeitgeberberatung zur Bewältigung dieser Herausforderungen beitragen können. Ob die Gefahren abgewendet und die eigenen Vorteile genutzt werden, hängt in den KMU nach wie vor stark davon ab, ob die Verantwortlichen die Relevanz der Personalarbeit erkennen. Ist das der Fall, wer-

den erfahrungsgemäß Lösungen für die angesprochenen Probleme, wie fehlendes Know-How, geringes Zeitbudget oder fehlende Ressourcen, auch in den KMU gefunden. Die Sensibilisierung und Überzeugung der Verantwortlichen erweist sich somit als die zentrale Aufgabe von Beraterinnen und Beratern (Jedrzejczyk 2019).

### **Akzeptanz und Nutzung von Unternehmensberatung**

Die oben beschriebenen KMU-Charakteristika haben ebenfalls Einfluss auf die generelle Akzeptanz und Nutzung von Unternehmensberatung.

Es ist wenig überraschend, dass KMU aufgrund knapper Ressourcen seltener auf die Leistungen externer Beraterinnen und Berater zurückgreifen und somit weniger Erfahrung mit der Methodik haben. Häufig besteht eine Unsicherheit, was die Beratung eigentlich bringt oder welche Leistungen eingekauft werden sollen. Eine etwas kritische Haltung gepaart mit einer eher familiären Unternehmenskultur macht es häufig schwierig, externe Beraterinnen und Berater in die Geschäftsabläufe und in die Problemlösungsprozesse zu integrieren. Wegen einfacherer Strukturen und Prozesse und höherer Flexibilität können KMU jedoch stärker und auch schneller von der Beratung profitieren, vorausgesetzt, es gelingt den Beratenden, bestehende Vorbehalte zu überwinden und eine gute Zusammenarbeit aufzubauen (Keuken 2011; Jedrzejczyk 2016).

## **4 Kleine und mittelständische Unternehmen in der VUCA-Welt**

Unternehmen befinden sich seit jeher in einem dynamischen Umfeld, das durch Veränderungen geprägt ist. Das Besondere in der heutigen Zeit ist die zunehmende Dynamik und Massivität der Entwicklungen mit ihren Konsequenzen für das Agieren, nicht nur von Unternehmen.

Entwicklungsprozesse, die aufgrund ihrer zeitlichen und räumlichen Ausdehnung sowie ihrer Intensität einen für die Gesellschaft prägenden und bedeutenden Einfluss darstellen und das Leben von vielen Menschen in gewisser Weise transformieren, werden als Megatrends bezeichnet (Naisbitt 1982). Prominente Megatrends sind Individualisierung, Globalisierung, Digitalisierung und Demografischer Wandel. Unter Individualisierung wird das individuelle Streben nach Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung des Lebensdesigns verstanden. Globalisierung beschreibt die Entwicklung weltweiter Märkte und ihrer Verflechtungen. Der Megatrend Digitalisierung zeigt sich unter anderem in der Transformation von Fertigungsprozessen sowie in internetbasierten Dienstleistungen mit der mobilen Nutzung des Internets. Der Demografische Wandel beschreibt das Altern der Gesellschaft und den Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials (Gade & Böhm 2016).

Eine prägnante Beschreibung des sich aus den Megatrends ergebenden unternehmerischen Umfelds stellt die sogenannte „VUCA-Welt“ dar. Der Begriff wurde in den

1980ern vom U. S. Army War College geprägt. Die VUCA-Welt zeichnet sich durch Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity aus.

Volatilität beschreibt die sich häufiger und schneller wandelnden Rahmenbedingungen, die Unternehmen (auch deren Beschäftigte und Kunden sowie Kundinnen) vorfinden. Durch internationale Konflikte oder Schwankungen an Kapitalmärkten können sich beispielsweise unerwartet Lieferketten verändern und Materialengpässe entstehen. Ebenso kann die Nachfrage plötzlich, angeheizt durch Posts in sozialen Medien, stark zurückgehen. Aus der Volatilität resultiert eine Unsicherheit, die in mangelnder Kenntnis von Zusammenhängen weltweiter Einflüsse und Abhängigkeiten sowie in der Nichtkontrollierbarkeit von Ereignissen begründet ist. Planung ist auch aufgrund der hohen Komplexität von Zusammenhängen und Wirkungen einzelner Aktivitäten infolge der weltweiten Vernetzung nur schwer möglich. Wegen geringerer Planungssicherheit müssen vermehrt Risiken eingegangen werden. Zudem sind Informationen widersprüchlich, mehrdeutig, was unternehmerische Entscheidungen wesentlich erschwert. Etablierte Problemlösungsmuster sind häufig nicht mehr anwendbar. Letztere Dimension wird als Ambiguität bezeichnet (Bennet & Lemoine 2014).

In dem hier beschriebenen Umfeld agieren alle Unternehmen. Aufgrund der oben angesprochenen Charakteristika kleiner und mittlerer Unternehmen scheinen diese jedoch besonders von den Entwicklungen der VUCA-Welt gefährdet zu sein. So bieten ein tendenziell geringerer Marktanteil und ein begrenzter Zugang zu Kapital auf globalen Märkten weniger Stabilitätspotenzial, eher Abhängigkeiten, insbesondere durch die Globalisierung. Demografischem Wandel und Fachkräfteengpässen stehen wenig etablierte Personalabteilungen mit schmalen Budgets für Weiterbildung und Nachwuchsprogramme gegenüber (Immerschitt & Stumpf 2019; Jedrzejczyk 2016; 2019).

Weitere Charakteristika kleiner und mittlerer Unternehmen, wie weniger komplexe Unternehmensstrukturen mit flacheren Hierarchien, kurze Entscheidungswege, weniger formalisierte Kommunikationswege mit einer höheren Reaktionsgeschwindigkeit sowie eine eher familiäre Unternehmenskultur bieten dagegen offensichtlich eine gute Ressource, um den Herausforderungen der VUCA-Welt zu begegnen. Dieses gilt gerade unter Berücksichtigung der beiden Megatrends Individualisierung und Digitalisierung.

Sich schnell verändernden Rahmenbedingungen (Volatilität) kann mit Agilität begegnet werden. Unternehmen sollten versuchen, organizational slack<sup>2</sup> (Näslund 1964), aufzubauen, der Flexibilität bringt, um beispielsweise auf die Veränderung von Märkten und Lieferketten mit Anpassungen und eigenen Innovationen zu reagieren. Hierdurch kann unter Umständen sogar ein zumindest temporärer Wettbewerbsvorteil erzielt werden. Eine wichtige Ressource gerade für kleinere und mittlere Unternehmen kann hierbei neben dem Aufrechterhalten flacher Hierarchien und der Pflege kurzer Kommunikations- und Entscheidungswege die Förderung der Kompetenzentwick-

---

2 Organizational Slack kann als Ressourcenüberschuss beschrieben werden, welcher als Puffer, Reserve oder als ein Kreativitätsfaktor dient (Krcal 2009).

lung des Personals sein. Mit breiten Kompetenzen ausgestattetes Personal wird auch eher in der Lage sein, mit Komplexität umzugehen.

Etablierung von schlanken Wissensmanagementstrukturen und Netzwerken erlaubt es, Spezialwissen in die Unternehmen zu integrieren. Hier kann Digitalisierung gerade kleinen und mittleren Unternehmen helfen, nicht regional verfügbares Wissen zu nutzen. Zum einen können Beschäftigte in anderen Regionen leben und digital einbezogen werden. Zum anderen können zur Kompetenzentwicklung digitale Weiterbildungsangebote genutzt werden.

Die beschriebene Etablierung von Lernstrukturen und Wissensmanagement ist sinnvoll, auch um die Unsicherheit zu reduzieren. Dieses kann ebenfalls in Netzwerken erfolgen, wenn Erfahrungen zum Umgang mit Krisensituationen ausgetauscht werden. Gerade kleine und mittlere Unternehmen erhalten so die Möglichkeit, Wissen zu akquirieren, das sonst eher in Großunternehmen vorhanden ist, die auf mehreren Märkten und an diversen Standorten agieren. Letztlich wird die Unsicherheit auch in Abhängigkeit der oben beschriebenen Ressourcen wahrgenommen und im Bewusstsein des Vorhandenseins von Agilität und Kompetenz weniger hemmend wirken.

Auch der Umgang mit Ambiguität wird durch (wahrgenommene) Agilität und Kompetenz erleichtert. Das Handhaben von widersprüchlichen und mehrdeutigen Informationen kann durch das gezielte Ausprobieren, das Entwickeln von Problemlösekompetenz, verbessert werden. Den Beschäftigten Freiräume zu gewähren, sie mit Gestaltungskompetenz auszustatten, Fehler zuzulassen, Produkt- und Dienstleistungsvariationen zu entwickeln, eröffnet hier Chancen. Neben dem realen Tun können digitale Simulationen und auch spielerische Ansätze (Gamification<sup>3</sup>) helfen, den Umgang mit Ambiguität zu verbessern. Hier sind die Führungskräfte gefordert, dieses zu ermöglichen.

Hilfreich kann hierbei der Megatrend Individualisierung sein. Eine familiäre Unternehmenskultur und flexible Strukturen, die Gestaltungsspielräume und Entscheidungskompetenz bieten, können gerade für zukünftige und aktuelle Beschäftigte aus der nach Selbstverwirklichung strebenden, jüngeren Generationen anziehend und bindend sein. Social Media kann helfen, die Zielgruppe adäquat anzusprechen.

Die hier beschriebenen Ansatzpunkte heben die große Bedeutung von Führung und Unternehmenskultur hervor. Ganz besonders gilt dieses für inhabergeführte Unternehmen, deren Gestalt und Entwicklung stark an die Person des Inhabers oder der Inhaberin gebunden sind.

Gerade kleinen und mittleren Unternehmen kann Beratung helfen, den Umgang mit den oben beschriebenen Aspekten der VUCA-Welt zu verbessern.

---

3 Gamification ist die Übertragung von spieltypischen Elementen in spielfremde Zusammenhänge (z. B. Schule, Arbeitsleben) mit dem Ziel der Verhaltensänderung und Motivation bei Lernenden oder Beschäftigten (Bendel 2021).

## 5 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Vor dem Hintergrund der Entwicklungen am Arbeitsmarkt, welche die Personalarbeit anspruchsvoller werden lassen, kann zunächst festgehalten werden, dass die Arbeitgeberberatung in der Zukunft weiterhin an Bedeutung für KMU gewinnen wird. Aus den Überlegungen obiger Kapitel lassen sich konkrete Hinweise für die Gestaltung der Arbeitgeberberatung für kleine und mittlere Unternehmen ableiten.

Wer KMU beraten möchte, muss sich darauf einstellen, zunächst eine intensive Überzeugungsarbeit im Hinblick auf den Nutzen der Beratung zu leisten. Es ist zu erwarten, dass Inhaberinnen oder Inhaber, die häufig weniger Erfahrung mit Unternehmensberatung haben, genau verstehen möchten, was die Beratung bringen soll, weil sowohl der materielle als auch der zeitliche Aufwand für ihr Unternehmen viel stärker ins Gewicht fällt als für ein Großunternehmen. Aufgrund des häufig fehlenden Bewusstseins für die Relevanz der Personalarbeit und des geringen Know-Hows bezüglich der zu behandelnden Personalthemen muss die Beraterin oder der Berater imstande sein, Fragen wie „Warum ist es wichtig, sich mit diesem Thema zu befassen?“ oder „Was bedeutet das jetzt konkret?“ stets adressatengerecht zu beantworten. Zudem erwarten die Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen eine genaue Erläuterung der Methodik, konkrete Hinweise zum Vorgehen, zu den nächsten Schritten sowie eine enge Betreuung bei der Umsetzung angedachter Maßnahmen. Da ein hoher Druck herrscht, Lösungen zu finden, sind Instrumente zu bevorzugen, welche kurz- oder mittelfristig gute und nicht erst langfristig perfekte Ergebnisse bringen. Strategische Überlegungen müssen aufgrund dessen sehr gut und ebenfalls adressatengerecht erläutert werden.

Die Analyse der Charakteristika der KMU lässt relevante thematische Schwerpunkte erkennen, welche durch Beratung abgedeckt werden sollten, wie Instrumente moderner Personalbeschaffung, Personalbindung, Personalentwicklung, Wissensmanagement, Entwicklung einer Arbeitgebermarke oder Erwartungen junger Nachwuchskräfte.

Da, wie weiter oben angedeutet, KMU, im Gegensatz zu Großunternehmen, einfachere Strukturen und Prozesse haben, benötigen sie möglicherweise weniger spezialisierte Beratungsdienstleistungen. Im Handlungsfeld „Personalbeschaffung“ kann beispielsweise bereits eine Aufklärung über Bedürfnisse junger Nachwuchskräfte, eine darauffolgende Analyse der Arbeitgeberstärken und eine darauf basierende Anpassung der Stellenanzeigen sowie der Homepage positive Wirkungen entfalten. Fallstudien aus Beratungsprojekten in KMU zeigen, dass sich auch kleinere, weniger komplexe Beratungsprojekte sehr positiv auf die beratenen Unternehmen auswirken.<sup>4</sup> Aufgrund geringerer bürokratischer Hürden sind die entwickelten Ideen häufig auch einfacher umzusetzen als in Großunternehmen.

Gerade auch die Herausforderungen der VUCA-Welt zeigen insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen einen Gestaltungsbedarf auf, der gemeinsam mit Be-

---

<sup>4</sup> Beschreibung von erfolgreichen Beratungsprojekten finden sich beispielsweise auf der Internetseite des Programms INQA-Coaching unter <https://inqa.de/DE/angebote/inqa-coaching/uebersicht.html>

ratung angegangen werden sollte. Wie oben beschrieben wurde, eröffnen die Megatrends Individualisierung und Digitalisierung hierbei fruchtbringende Perspektiven, Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität zu begegnen.

Der Ausbau von Lernstrukturen und Erweiterung von Kompetenzen der Beschäftigten versetzt Unternehmen in die Lage, proaktiv auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren und mit Komplexität umzugehen. Als geeignetes Instrument erweisen sich hier beispielsweise Hospitationen, welche dazu führen, dass das gegenseitige Verständnis an den vielen Schnittstellen in Unternehmen verbessert wird. So kann beispielsweise der Verkauf bei Nachfrageänderungen eher abschätzen, welche Produktveränderungen in kurzer Zeit realisierbar sind. Unterstützt werden könnte dies durch ein digitalisiertes Wissensmanagement, das die relevanten Informationen sammelt und für Beschäftigte mit unterschiedlichen Qualifikationsniveaus adressatengerecht zur Verfügung stellt. Dies eröffnet zudem weitere Wege zur Handhabung von Fachkräfteengpässen. Funktionieren wird das nur dann, wenn die Unternehmensleitung und die Führungskräfte von dem Vorgehen überzeugt und in der Lage sind, dieses umzusetzen. Gerade hier sollte Beratung ansetzen und das Fehlen eines institutionalisierten Personalmanagements abfedern.

Angesichts knapper Ressourcen für die Personalarbeit ist es zu erwarten, dass kleine und mittlere Unternehmen Angebote bevorzugen, welche geringe Kosten verursachen. Vor allem für staatliche Anbieter, wie den Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit, eröffnet sich dadurch die Möglichkeit, ihre kostenfreien „Beratungsprodukte“ am Markt zu positionieren. Ob sie damit die privaten Initiativen verdrängen, ist fraglich, weil vor allem die kleinsten und kleinen Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit erst durch positive Erfahrungen mit Beratung, zur Investition von Mitteln in Unternehmensberatung bewegt werden können. Wenn der Arbeitgeberservice oder andere öffentliche Institutionen Erfolg mit ihrer Arbeitgeberberatung haben, bahnen sie langfristig den Weg für Beratungsaufträge privater Anbieter und Anbieterinnen. Expertinnen und Experten, die sich auf die Kundengruppe KMU spezialisieren (wollen), sind gut beraten, einen Überblick über Förderprogramme der EU, des Bundes und der Länder für kleine und mittlere Unternehmen zu haben, um gegebenenfalls auch zur Finanzierung der eigenen Arbeit beraten zu können.

Arbeitgeberberatung eröffnet gerade kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit, ihre Charakteristika für sich zum Vorteil einzusetzen. Dieses gilt besonders unter den Herausforderungen der VUCA-Welt. Auch kleine Schritte, die gemeinsam gegangen werden, bringen Unternehmen voran. Es lohnt sich, loszugehen und gemeinsam Erfolge zu erzielen!

## Literatur

Bendel, O. (2021). Gamification. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gamification-53874/version-384606> (Zugriff am 17.10.2023).

- Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*, 57, S. 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Gade, C. & Böhm, A. (2016). Der wirtschaftliche Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt. In: H. Klaus & H. J. Schneider (Hg.), *Personalperspektiven. Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel*, S. 87–113. Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-13971-1\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-13971-1_5)
- Immerschitt, W. & Stumpf, M. (2019). *Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23133-0>
- Jedrzejczyk, P. (2016). Moderne Personalpolitik @ KMU. Mit dem Programm unternehmensWert: Mensch. *Update*, 22, Sommersemester 2016, S. 101–104.
- Jedrzejczyk, P. (2018). *David gegen Goliath. Wie sich mittelständische Unternehmen im Wettbewerb um Nachwuchskräfte gegen große Unternehmen durchsetzen können*, Arbeitspapier HdBA Mannheim.
- Jedrzejczyk, P. (2019). Klein gegen Groß. Wie können sich mittelständische Unternehmen im Wettbewerb um Nachwuchskräfte gegen große Mitbewerber durchsetzen? *Personalwirtschaft*, 1, S. 50–53.
- Keuken, F. (2011). *Mit Unternehmensberatern besser arbeiten. Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen*. Gesellschaft für Innovative Beschäftigungsförderung. G. I. B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH. Verfügbar unter: <https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/2252996/648442a93f292b3a5f62d840543bccbf/leitfaden-zur-zusammenarbeit-mit-unternehmensberatern-fuer-kmu-data.pdf> (Zugriff am 09.01.2024).
- Krcal, H.-Ch. (2009). *Das Management des (un)erwünschten Ressourcenüberschusses*. Discussion Paper Series, 482, University of Heidelberg, Department of Economics.
- Näslund, B. (1964). Organizational Slack. *Ekonomisk Tidskrift*, 66(1), S. 26–31. <https://doi.org/10.2307/3438856>
- Naisbitt, J. (1982). *Megatrends. Ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Books.
- Philipps, H. (1997). *Die Unternehmensgröße. Analyse der Größenabhängigkeit ausgewählter rechtlicher Regelungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D. & Kaiser, G. (2016). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (8. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

