

**Arbeitsberichte der  
Hochschule für Wirtschaft FHNW – Nr. 30**

**Human Resource Management in kleinen  
und mittleren Unternehmen  
- Ausgewählte Ergebnisse -**

Noémi Swoboda

ISSN           Nr. 1662-3266 (Print)  
                  Nr. 1662-3274 (Online)

ISBN           Nr. 978-3-03724-146-2

Institut        Institut für Personalmanagement und  
                  Organisation PMO

Datum         August 2013

© 2013 Hochschule für Wirtschaft FHNW und der Autor bzw. die  
Autorin. Jede Reproduktion, auch von Teilen und unabhängig vom  
Medium, ist nur mit Genehmigung der Hochschule für Wirtschaft  
FHNW und des Autors bzw. der Autorin gestattet.

**Inhaltsverzeichnis**

Inhaltsverzeichnis .....	ii
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	iii
1 Einleitung .....	1
1.1 Hintergründe und Fragestellungen .....	1
1.2 Die dargestellten Studien im Überblick .....	1
2 Human Resource Management in kleinen und mittleren Unternehmen .....	3
2.1 HRM in KMU - aktueller Stand der Forschung .....	4
2.2 HRM in jungen Unternehmen .....	5
2.3 HRM in Familienunternehmen .....	8
3 High Performance Work Systems in kleinen und mittleren Unternehmen .....	9
4 Unternehmenserfolg in KMU .....	12
5 Zusammenfassung .....	14
6 Literaturverzeichnis .....	16

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1:	Beschäftigung in marktwirtschaftlichen Arbeitsstätten, Anteile der Branche an KMU- bzw. GU-Beschäftigung, 2005.....	3
Tab. 1:	Die Studien im Überblick.....	2

## 1 Einleitung

Der vorliegende Artikel hat zum Ziel, einen Einblick in den aktuellen Stand der Forschung bezüglich des "Human Resource Management" (HRM) in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu gewähren und zukünftige Forschungsfelder aufzuzeigen. Dabei wird auf die allgemeine Situation der KMU in der Schweiz, auf die unterschiedlichen Arten von KMU (Familienunternehmen, junge Unternehmen u.a.), auf leistungsfördernde Umgebungen in Organisationen und auf den Beitrag des HRM zum Unternehmenserfolg eingegangen. Es wird aufgezeigt, dass sich der Grossteil der Forschung zu HRM auf Grossunternehmen (GU) fokussiert.

### 1.1 Hintergründe und Fragestellungen

Die Strukturen in KMU sind anders ausgeprägt als in GU, so sind aufgrund der Grösse der KMU viele der HR-Aufgaben auf verschiedene Einzelpersonen verteilt und es lässt sich seltener eine strategische HR-Funktion finden. Ausserdem ist das HRM in KMU oftmals weniger professionell aufgestellt als in GU, da die HR-Aufgaben meistens nicht von internen Experten/innen ausgeführt werden. So werden viele Massnahmen erst bei Auftreten von Problemen erarbeitet, anstatt – wie dies in GU öfter der Fall ist – proaktiv vorzugehen.

Der vorliegende Artikel setzt sich damit auseinander, welche HR-Aufgaben in KMU durch welche Personen wahrgenommen werden und wie qualifiziert die Verantwortlichen für die Übernahme dieser Aufgaben sind. Er beschäftigt sich weiter mit Fragen, wie in KMU ein Klima entstehen kann, welches eine besonders hohe Leistung der Mitarbeitenden fördert, wie sich KMU in Bezug auf die Ausübung von HR-Aufgaben untereinander unterscheiden und wie HRM auf den Unternehmenserfolg von KMU wirkt?

Ein zentrales Auswahlkriterium bei der Wahl der hier dargestellten Studien war, dass sich die Studien nicht nur auf ein einzelnes HR-Thema - wie beispielweise Zielvereinbarungen - beschränken, sondern sich mit HRM als Ganzes beschäftigen. Bei der Suche nach geeigneten Artikeln wurde schnell klar, dass der Forschungsstand zu HRM in KMU relativ weit hinter dem Forschungsstand von HRM in GU zurückliegt. Einige Studien wurden für den Artikel nicht berücksichtigt, da diese keine empirische Vorgehensweise in der Erhebung ihrer Daten verwendeten.

### 1.2 Die dargestellten Studien im Überblick

Die dargestellten Studien decken eine Vielzahl an Untersuchungsmethoden ab. Sie alle konzentrieren sich nicht auf eine spezifische Branche. Einzelne fokussieren auf unterschiedliche Typen von Unternehmen. In den meisten Studien wurden Unternehmen als KMU definiert, wenn ihre Anzahl Mitarbeitende unter 250 lag. In zwei US-amerikanischen Studien liegt die Obergrenze allerdings bei 500 Mitarbeitenden. Da der vorliegende Artikel einen Überblick über aktuelle Forschungsergebnisse liefern möchte, wurden nur Studien verwendet, die nicht älter als 10 Jahre sind.

Tab. 1: Die Studien im Überblick.

<b>Autoren, Jahr</b>	<b>Methoden</b>	<b>N</b>	<b>Definition KMU</b>	<b>Typen &amp; Branchen</b>
Cardon, M. S. & Stevens, C. E. (2004).	Review	N=23 Studien	1-250 MA	Junge Unternehmen
DeKok J. M. P., Ublaner, M. L., & Thurnik R. A. (2006).	Befragung (Fragebogen)	N=700 Unternehmen	1-250 MA	Familienunternehmen
Drummond, I. & Stone, I. (2007).	Interviews	N=30 Unternehmen	50-250 MA	verschiedene Branchen & Typen
Gmür, M. & Schwerdt, B. (2005).	Metaanalyse	N=61 Studien	1-250 MA	verschiedene Branchen & Typen
Harney, B. & Dundon, T. (2006).	Fallstudien	N=6 Fälle 19 Interviews	1-250 MA	verschiedene Branchen & Typen
Hayton, J. C. (2003).	Befragung (Fragebogen)	N=108 Unternehmen	100-500 MA	verschiedene Branchen & Typen
Rutherford, M. W., Buller, P. F. & McMullen, P. R. (2004).	Befragung (Fragebogen)	N=2903 Unternehmen	1-500 MA	v.a. Familienunternehmen
Sels, L., DeWinne, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006).	Befragung (Fragebogen)	N=416 Unternehmen	10-100 MA	verschiedene Branchen & Typen

*Anmerkungen.* MA = Mitarbeitende, N = Stichprobengrösse

## 2 Human Resource Management in kleinen und mittleren Unternehmen

Im Fokus der HRM-Forschung stehen und standen bisher vor allem GU. Dies, obwohl in der Schweiz 99.7 Prozent der Unternehmen KMU sind. Ein Unternehmen wird in der Schweiz als KMU bezeichnet, wenn die Anzahl der Mitarbeitenden maximal 250 Personen umfasst. Betrachtet man die KMU in der Schweiz in Bezug auf ihre Grösse, so sind 87.9 Prozent Kleinunternehmen (0-9 Vollzeitäquivalent), welche 67.5 Prozent aller Erwerbstätigen in der Schweiz beschäftigen. Im schweizerischen Gesamtdurchschnitt arbeiten 10.7 Beschäftigte pro Unternehmen. Die Struktur der KMU-Landschaft Schweiz ist über die Jahre stabil geblieben, es sind nur sehr kleine Schwankungen beobachtbar (Jaeger et al., 2008). Viele KMU fungieren als Zulieferer für GU und befinden sich somit in einer gewissen Abhängigkeit. Die GU wiederum sind von der allgemeinen Wirtschaftslage und den daraus resultierenden Wechselkurschwankungen in der Schweiz und im Ausland abhängig. Die Entwicklung der GU hat also vor allem in Zusammenhang mit den Exportgeschäften einen massgeblichen Einfluss auf die von ihnen abhängigen KMU.

Ein günstiges Umfeld für KMU bieten Bereiche, welche nicht sehr kapitalintensiv und in welchen wenig Skalen- und Verbundvorteile vorhanden sind, dafür aber eine hohe Marktnähe, ein hoher Strukturwandel bezüglich Angebot und Nachfrage und eine hohe Marktspezialisierung besteht. Oftmals sind KMU und GU keine direkten Konkurrenten sondern komplementäre Partner. KMU sind vor allem als Marktspezialisten und -lokalisten tätig. Sie können sich in kundennahen Gebieten (geographische Nähe) besser behaupten als GU. Dies vor allem in Branchen, wo die Produkte in räumlicher Nähe zur Nachfrage produziert und angeboten werden (Jaeger et al., 2008).

Mit einem Anteil von 13.7 Prozent aller Beschäftigten KMU-Mitarbeitenden der Schweiz war die Baubranche 2005 die beschäftigungsstärkste Branche der Schweizer KMU. Die Branche zur Erbringung unternehmensbezogener Dienstleistungen nimmt mit 11.6 Prozent den zweitgrössten Anteil der KMU-Erwerbstätigen ein. Vergleicht man diese Zahlen mit denen von GU, so unterscheiden sich die Zahlen und Branchen stark voneinander (siehe Abbildung 1).

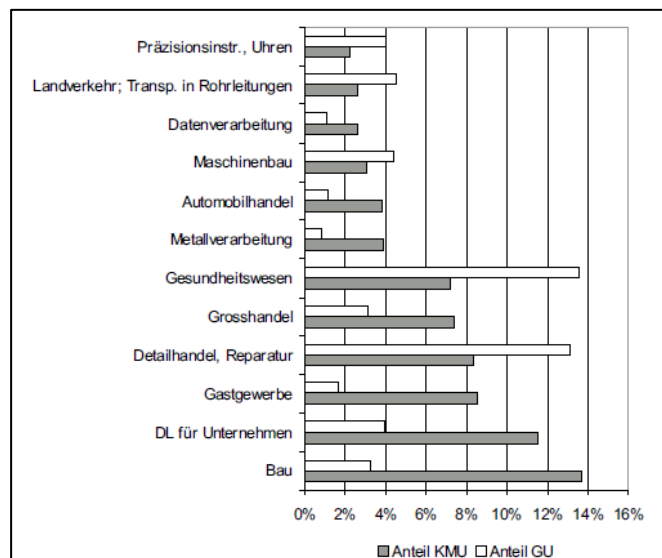


Abb. 1: "Beschäftigung in marktwirtschaftlichen Arbeitsstätten, Anteile der Branche an KMU- bzw. GU-Beschäftigung, 2005" (Jaeger et al., 2008).

## 2.1 HRM in KMU - aktueller Stand der Forschung

Bevor die einzelnen Studien vorgestellt und diskutiert werden, soll an dieser Stelle kurz erklärt werden, was im vorliegenden Artikel unter HRM verstanden wird. Unter dem Begriff HRM wird jenes Managementverhalten subsumiert, welches dazu führt, dass die Mitarbeitenden zufrieden, leistungsfähig und organisational verbunden sind. HRM sind also die angewandten Praktiken und Instrumente, welche die Motivation und die Verbundenheit der Mitarbeitenden erhöhen und die Gesundheit der Mitarbeitenden aufrechterhalten.

Bacon und Hoque (2005) untersuchten in ihrer Studie den Einfluss von organisationsinternen und -externen Faktoren auf die Adaption von HR-Praktiken in KMU. Hierzu verwendeten sie die Daten des „Workplace Employee Relations Survey“ aus dem Jahre 1998. Sie konnten zeigen, dass Unternehmen mit gut qualifizierten Mitarbeitenden eher professionelle HR-Praktiken anwenden, als dies bei Unternehmen mit schlechter qualifizierten Arbeitskräften der Fall war. Dennoch arbeitet allgemein ein nicht zu vernachlässigender Anteil der Angestellten der KMU in Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden nicht gezielt trainieren oder entwickeln und welche teilweise unzureichende Anstellungs- und Entlassungspraktiken anwenden. Dies ist vor allem in Betrieben der Fall, in welchen die Geschäftsleitung die Angestellten als auswechselbar sieht. Die Angestellten eines Betriebs mit einer solchen Personalpolitik bleiben über die Zeit ihrer Anstellung hinweg schlecht qualifiziert. Als externe Faktoren, welche die Adaption von HR-Praktiken in KMU fördern, wurden die Zugehörigkeit zu Gewerkschaften sowie dominante Kunden (welche selber auch ein professionelles HR betreiben) identifiziert (Bacon & Hoque, 2005).

HRM in KMU wird in der Literatur immer wieder als kritischer Faktor für den Unternehmenserfolg bezeichnet. Ein gutes HRM wird als Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Betrieben betrachtet. Im Zuge eines besonders guten HRM wird oft von Best-Practice gesprochen. Im Zuge dessen wird immer wieder auf Vorzeigebispiele verwiesen. Hurney und Dundan (2006) sagen, dass der Begriff Best-Practice nicht von einem realistischen Szenario ausgeht, in welchem sich die meisten Unternehmen befinden. Best-Practice Firmen würden nicht die „typischen“ Firmen darstellen. In ihrer Untersuchung gingen Hurney und Dundan (2006) deswegen von der Theorie eines offenen Systems aus. Sie argumentieren, dass durch ihre hohe Spezialisierung in oftmals nur einer Branche eine hohe Heterogenität zwischen den verschiedenen KMU besteht und eine allgemeine Annahme über HR-Praktiken in diesen Unternehmen deshalb voreilig ist. Bisher wurde angenommen, dass HRM von grossen Unternehmen ganz einfach auf KMU übertragen werden kann, dieses also allgemein anwendbar ist. Damit wird dem Umstand, dass KMU sich in schnell wandelnden und komplexen Umwelten bewegen, (zu) wenig Rechnung getragen. In vielen KMU ist kein strategisches HRM vorhanden, es wird eher reaktiv auf auftretende Probleme eingegangen. Damit bestimmen die Umstände, in denen sich die KMU befinden, die Anpassungen und Veränderungen, welche durch die Unternehmensleitung vorgenommen werden (Harney & Dundon, 2006).

So entwickeln sich HR-Aufgaben in KMU eher über die Zeit, als dass sie im Rahmen eines integrativen HRM geplant und gestaltet werden. KMU sind durch ihre Komplexität und ihre Nähe zum Markt schneller von externen Einflüssen und Veränderungen betroffen. Deshalb wird angenommen, dass das HRM in KMU stark von externen Umständen beeinflusst und geformt wird. Den genannten Umständen der hohen Heterogenität, der hohen Komplexität und der Nähe zum Markt ist bisher in der Erforschung von HRM in KMU kaum Rechnung getragen worden. Die Theorie eines offenen Systems berücksichtigt die wechselhaften Umstände, indem nicht von einer allgemeinen Ausrichtung ausgegangen wird, sondern anerkannt wird, dass die Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt variabel sind (Harney & Dundon, 2006).

Harney und Dundon (2006) untersuchten sowohl externe, als auch interne Faktoren einer Organisation und deren Einfluss auf das HRM der Organisation. Dabei analysierten sie externe Einflüsse, wie beispielsweise die Marktstruktur und das Produkt, das HR-Angebot, die Branche, die Wertschöpfungskette, die Technologie sowie auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen. Als interne Faktoren berücksichtigten sie, wie sich die Eigentümerschaft zusammensetzt, was für ein Führungsstil vorherrscht, die Anwesenheit von Gewerkschaften, die Grösse der Unternehmen und die Zusammensetzung der Mitarbeitenden in den Unternehmen. Sie gehen davon aus, dass das Zusammenspiel dieser externen und internen Faktoren das Erscheinungsbild von HRM in KMU bestimmt. Messgrössen für ein umgesetztes HRM in den Betrieben waren Arbeitsproduktivität, Flexibilität, soziale Anerkennung und die Informalität versus die Formalität von Beziehungen. Für die Studie wurden sechs Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen untersucht. Die Tatsache, dass keines der untersuchten Unternehmen ein explizites oder formalisiertes strategisches HRM aufwies, wurde als möglicher Indikator verwendet, um die Theorie eines offenen Systems zu untermauern. Die Theorie eines offenen Systems hebt zwei wichtige Aspekte von Organisationen hervor. Einerseits berücksichtigt sie die Charakteristiken des Systems, andererseits aber auch die Offenheit gegenüber Umwelteinflüssen. Aus der Sichtweise eines offenen Systems, sind Organisationen so verflochten, dass Bewegung in einem Teil der Organisation auch zu Bewegung in anderen Teilen der Organisation führt. Der Antrieb solcher Bewegungen kommt nicht allein durch interne Spannungen zustande. Vielmehr ist die gegenseitige Abhängigkeit interner Strukturen und externer Bedingungen in welchen sich die Organisation bewegt ein signifikanter Katalysator.

Harney und Dundon (2006) fanden in ihrer Studie keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Grösse der Unternehmen und dem Ausmass an verwendeten HR-Praktiken. Dieses Ergebnis stimmt mit den Ergebnissen von Rutherford et al. (2004) überein, die für die Grösse von Unternehmen diesbezüglich ebenfalls keine signifikanten Effekte finden konnten. Es ist vielmehr das komplexe Zusammenspiel externer, struktureller Faktoren und interner Dynamiken, die jeweils beschränkten Ressourcen von KMU sowie der Einfluss der Manager und die Nähe zu Umwelteinflüssen, die das HRM in jedem der untersuchten Fälle von Harney und Dundon (2006) massgebend geprägt und geformt (Harney & Dundon, 2006) haben.

Die referierten Untersuchungen zeigen, dass die Professionalität und das strategische Vorgehen bei der Ausübung von HR-Aufgaben in den untersuchten Betrieben stark von den Strukturen und dem Markt, in welchen sich die KMU bewegen, abhängt. Ausserdem wird das HRM in KMU mit hochspezialisierten Mitarbeitenden erwartungsgemäss professioneller beschrieben als in KMU mit wenig spezialisierten Mitarbeitenden.

## 2.2 HRM in jungen Unternehmen

In jungen Unternehmen wurde das "Human Capital" als eines der kritischen Masse für den Erfolg des Unternehmens identifiziert. Frühe HR-Entscheide haben einen starken Einfluss auf die weitere Entwicklung gerade von jungen Unternehmen (Cardon & Stevens, 2004). Dies vor allem deshalb, da ein kleines junges Unternehmen die personellen Ressourcen dringend braucht, um eine gewisse Stabilität und Kontinuität zu erlangen und somit einen professionellen Eindruck gegen aussen zu vermitteln. Häufige Personalwechsel werden von den Kunden wahrgenommen und können zu Kundenverlusten führen. Ausserdem führen sie zu hohen Kosten, was die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden anbelangt. Jeder Abgang von Mitarbeitenden bedeutet auch eine kurzfristig erhöhte Belastung der übrigen Mitarbeitenden, da die Arbeit der unbesetzten Stelle zeitweise von ihnen übernommen werden muss. In kleinen und in neuen aufstrebenden Unternehmen sind das nötige Wissen und die notwendigen finanziellen Mittel häufig nicht vorhanden, um ein professionelles HRM zu betreiben. Spezielle Heraus-



forderungen stellen die Rekrutierung und das Retentionmanagement von qualifizierten Mitarbeitenden dar. Meist ist in Bezug auf die Rekrutierung zu wenig Erfahrung vorhanden, oder es wird mehr die persönliche Passung als die Expertise der Bewerbenden berücksichtigt. So kann es passieren, dass Arbeitskräfte eingestellt werden, die zwar gut ins Team passen, aber den Arbeitsanforderungen nicht gerecht werden können (Cardon & Stevens, 2004). Oftmals werden auch Bewerbungsgespräche eher ad hoc durchgeführt und können unprofessionell wirken, was wiederum einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Professionalität der Betriebe hat.

Cardon und Stevens (2004) empfehlen - um dieser eher unprofessionellen Art und Weise der Rekrutierung entgegen zu wirken - eine Standardisierung des Bewerbungsverfahrens und eine Anpassung an die Norm der Branche, durch die Unternehmen. Um einen professionelleren Auftritt zu erlangen, kann es hilfreich sein, Rekrutierungsbroschüren herzustellen. Des Weiteren ist es notwendig, dass die Bewerber/innen nicht nur im eigenen Bekanntenkreis oder in Bekanntenkreisen anderer Mitarbeitender gesucht werden, sondern, die klassischen Wege (wie Inserate und Ausschreibungen) zur Rekrutierung qualifizierter Mitarbeitender verwendet werden. Für Unternehmen, die sich diese Aufgaben nicht zutrauen oder die das nötige HR-Fachwissen nicht haben, ist es ebenfalls möglich, externe Stellen mit gewissen HR-Themen zu beauftragen. Die Betriebe können selber bestimmen, bis zu welchem Grad die HR-Tätigkeiten an diese spezialisierten Unternehmen abgegeben werden. Auf jeden Fall dienen die erwähnten Massnahmen alle dazu, schneller die passenden Personen für die offenen Stellen zu finden und gegen aussen einen professionellen Eindruck zu hinterlassen (Cardon & Stevens, 2004).

Dennoch verfügen KMU, auch wenn sie professionelle HR-Praktiken ausüben, über Wettbewerbsnachteile gegenüber Grossunternehmen, dies vor allem in Bezug auf die Entlohnung und Entwicklung der Mitarbeitenden. Oftmals verfügen sie nicht über die gleichen finanziellen Mittel wie grosse Unternehmen und haben somit einen klaren Nachteil in Bezug auf die Rekrutierung und das Halten von gut qualifizierten Mitarbeitenden (Cardon & Stevens, 2004). Gerade in kleinen und aufstrebenden Organisationen können sich die Rollen und Aufgaben der Mitarbeitenden schnell verändern. Das Training und die Entwicklung in Bezug auf die neuen Rollen stellen wichtige Bestandteile für den weiteren Erfolg der Unternehmen dar. Kleine Betriebe verwenden häufiger In-House-Trainings oder kurze Seminare zur Entwicklung ihrer Mitarbeitenden, da Abwesenheiten einzelner Mitarbeitender über eine längere Zeit aus Zeit- und Kostengründen nicht möglich sind (Cardon & Stevens, 2004).

Organisationale Veränderungen sind für jedes Unternehmen und dessen Mitarbeitende eine Herausforderung. In neuen Organisationen können grundlegende organisationale Veränderungen und das Management des Veränderungsprozesses über die Zukunft, respektive das Überleben des Unternehmens entscheiden. Veränderungen im HRM des Unternehmens sind in Bezug auf das Überleben der Organisation kritisch. Dies auch, weil Veränderungen im HRM die Mitarbeitenden direkt betrifft und je nach dem zu einer höheren Fluktuation führt, was wiederum zu einem Fachkräftemangel in der Organisation und zu einem grossen Wissensverlust führen kann (Cardon & Stevens, 2004). Dieser starke Effekt lässt vermuten, dass frühe HR-Entscheidungen die Entwicklung des Unternehmens massgebend beeinflussen.

Cardon und Stevens (2004) identifizieren drei Bereiche, in welchen noch ein grosses Mass an Forschung notwendig ist, um HRM in kleinen und jungen Unternehmen verstehen und systematisch entwickeln zu können. Diese sind:

- das Halten von Mitarbeitenden (Retentionmanagement)
- die Integration und Interaktion von HR Praktiken
- die Entwicklung von HR Praktiken in wachstumsorientierten Unternehmen

Rutherford, Buller & McMullen (2004) haben versucht, verschiedene Stadien der Entwicklung der Unternehmen über den organisationalen Lebenszyklus von KMU zu identifizieren. Der Lebenszyklus eines KMU wurde an folgenden drei Faktoren gemessen: Alter, Grösse und Wachstum. Dies sind die Kontextvariablen, welche Rutherford et al. (2004) in ihre Untersuchung einfließen liessen. Als inhaltliche Faktoren wurden Probleme bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitenden und Probleme beim Halten und Entwickeln von Mitarbeitenden festgelegt. Mittels erklärenden Verfahren wurde die Möglichkeit eines Lebenszyklusmodells überprüft. Die Resultate haben gezeigt, dass das Alter der Unternehmen keinen signifikanten Einfluss auf die verschiedenen Stadien der Entwicklung der Unternehmen hatte, sondern dass teilweise die Grösse der Unternehmen aber vor allem der Faktor des Wachstums einen signifikanten Einfluss auf die Stadien hatte. Das Wachstum scheint hier die Schlüsselkontextvariable zu sein. Der nicht signifikante Einfluss des Alters könnte auch von den inhaltlichen Faktoren abhängen (Rutherford et al., 2004). In einer früheren Studie fanden Rutherford et al. (2001) signifikante Effekte für das Alter und die Stadien, dort wurden allerdings andere inhaltliche Faktoren (Finanzierungs- und Managementprobleme) untersucht. Der signifikante Einfluss der Wachstumsvariablen auf die inhaltlichen Faktoren zeigt interessante Effekte auf Aspekte des HRM in den Unternehmen. So lagen bei den Betrieben mit dem grössten Wachstum die grössten Herausforderungen bei der Entwicklung der Mitarbeitenden. Gleichzeitig zeigten die Betriebe mit dem grössten Wachstum die tiefsten Probleme in Bezug auf das Retentionmanagement. Rutherford et al. (2004) erklären dies damit, dass Betriebe mit einem starken Wachstum vor allem Mitarbeitende anziehen, welche eine sich schnell verändernde Umgebung reizt und welche für die Beteiligung am Erfolg und am Aufstieg des Betriebs auch mal einen tieferen Lohn in Kauf nehmen.

Betriebe mit einem mittleren Wachstum zeigten in Bezug auf das Retentionmanagement die grössten Schwierigkeiten (Rutherford et al., 2004). Die Mitarbeitenden, welche bei den Firmen mit starkem Wachstum noch aus sinnstiftenden Gründen der Arbeit im Betrieb verweilen, verlassen Firmen mit mittlerem Wachstum eher, da der Lohn im Vergleich zu Grossunternehmen immer noch tiefer ist, die mit dem Wachstum einhergehenden Herausforderungen allerdings nicht hoch genug sind, um auf einen höheren Lohn zu verzichten. Die Betriebe mit wenig Wachstum zeigten am wenigsten Probleme bei der Rekrutierung und der Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. Dies lässt sich damit erklären, dass der Betrieb auf die individuellen Bedürfnisse seiner Mitarbeitenden besser eingehen kann, da sich das Umfeld weniger schnell verändert. Firmen mit keinem Wachstum scheinen die grössten Probleme damit zu haben, neue Mitarbeitende zu finden. Wahrscheinlich rührt dies daher, dass sie durch ihr Nullwachstum für gut qualifizierte Mitarbeitende auf dem Markt am unattraktivsten sind (Rutherford et al., 2004).

Frühe HR-relevante Entscheide haben einen grossen Einfluss auf die Entwicklung von jungen KMU in den weiteren Jahren. Oftmals ist das notwendige Wissen in Bezug auf das HRM gerade in jungen Firmen zu wenig ausgeprägt vorhanden. Rekrutierungen und die Entwicklung der Mitarbeitenden stellen grosse Herausforderungen für junge KMU dar, sind aber, unter anderen Aspekten, erfolgsrelevante Faktoren für die jungen Firmen.

Das Alter einer Firma scheint allerdings einen weniger starken - auf jeden Fall keinen signifikanten - Einfluss auf die Stadien der Entwicklung der Unternehmen zu haben. Es konnte gezeigt werden, dass die verschiedenen Wachstumsstadien, in welchen sich die Betriebe befinden, signifikant unterschiedliche Herausforderungen an das HRM der Betriebe stellen. Schnell wachsende Unternehmen sehen sich dementsprechend anderen Herausforderungen gegenübergestellt, als Unternehmen mit einem Nullwachstum.

### 2.3 HRM in Familienunternehmen

Bisherige Untersuchungen haben gezeigt, dass KMU weniger HR-Techniken und -Instrumente verwenden als grössere Firmen. Doch auch die Unterschiede zwischen den KMU sind relativ gross. DeKok, Ublaner und Thurnik (2006) untersuchten beispielsweise, ob und weshalb Familienbetriebe weniger HR-Praktiken anwenden als andere KMU. Die Literatur zum Thema HRM allgemein zeigt, dass davon ausgegangen werden kann, dass HR-Praktiken einzeln oder in Kombination zu erhöhter organisationaler Leistung führen. Firmen mit gut bezahlten und motivierten Mitarbeitenden, welche in einer gerechten und vertrauensbasierten Umgebung arbeiten, weisen mehr Produktivitätszuwachs und tiefere Kosten auf (DeKok et al., 2006).

Aldrich und Langton (1997) fanden einen negativen Zusammenhang zwischen der Anzahl der Familienmitglieder, welche in einem KMU tätig sind, und der vorhandenen HR-Expertise. Mögliche Erklärungen dafür können sein, dass die Familienmitglieder den Grossteil der Mitarbeitendenführung selber machen und selbst noch nie eine entsprechende Weiterbildung besucht haben, und dass aufgrund des Alltagsgeschäfts diese Themen auch nicht als gleich zentral wahrgenommen werden wie in anderen KMU. Ausserdem ist hier auch ein Zusammenhang damit zu vermuten, dass in Betrieben in Familienbesitz weniger Ressourcen zur Verfügung stehen als in Betrieben, die sich nicht in Familienbesitz befinden. Familienbetriebe sind ausserdem meist kleiner und weniger komplex aufgebaut. Sie betreiben auch mit geringerer Wahrscheinlichkeit eine eigene HR-Abteilung, geschweige denn ein formalisiertes Rechnungswesen oder professionelle Planungsinstrumente. Bezieht man sich wieder auf die geringeren Ressourcen, welche vielen Familienunternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen zur Verfügung stehen, kann dies ebenfalls damit zusammenhängen, dass die erwähnten Instrumente für das HRM, für das Rechnungswesen und für die Planung eine relativ hohe Anfangsinvestition erfordern und dafür die finanziellen Mittel oftmals nicht vorhanden sind.

DeKok, Ublaner und Thurnik (2006) nahmen an, dass Familienbetriebe weniger professionelles HRM anwenden, da sich diese bezüglich bestimmter organisationaler Charakteristiken und durch ihre organisationale Komplexität von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden. Diese Annahmen wurden durch die Ergebnisse der Studie bestätigt. DeKok, Ublaner und Thurnik (2006) gehen davon aus, dass dies daher rührt, dass soziale Interaktionen zwischen Familienmitgliedern eine höhere Informalität und kulturelle Mechanismen zulassen, die ein formelles administratives System ersetzen oder ergänzen. Ausserdem scheint Familienbesitz einer Organisation mit dem Verlangen zusammenzuhängen, unabhängig zu sein und die Kontrolle über die Organisation zu behalten. Fallstudien zeigen, dass die Anwendung von HR-Praktiken durch die Besitzer/innen des Familienunternehmens mit einem Kontrollverlust über die Mitarbeitendenbeziehung assoziiert wird (DeKok et al., 2006).

In den Schweizer Familienunternehmen konzentrieren sich in 62 Prozent der Fälle alle Management Aufgaben ausschliesslich auf Familienmitglieder (Mühlebach, 2013). HRM in Familienbetrieben ist gerade durch seine hohe Informalität und die damit entstehenden kulturellen Mechanismen weniger stark professionalisiert als in anderen Betrieben. Diese informellen Mechanismen können formelle administrative Systeme aber teilweise ersetzen.

### 3 High Performance Work Systems in kleinen und mittleren Unternehmen

High Performance Work Systems (HPWS) bieten eine Arbeitsumgebung, die eine hohe Leistung ermöglicht. Die Leistung der Mitarbeitenden in HPWS trägt massgeblich zum Unternehmenserfolg bei. HPWS werden durch HR-Instrumente gefördert, beziehungsweise ermöglicht. Die Anwendung bestimmter HR-Instrumente erlaubt es den Mitarbeitenden, bessere Leistung zu erbringen und schafft eine Umgebung, in der die Mitarbeitenden gerne arbeiten (Pekruhl & Lehmann, 2008). Doch welches sind die massgebenden Instrumente, die HPWS ermöglichen? Dazu untersuchten Appelbaum, Bailey, Berg und Kalleberg (2000) HPWS mittels der Variablen:

- Möglichkeit zur Partizipation
- Fähigkeiten und Befähigung der Mitarbeitenden (formell und informell)
- Motivation der Mitarbeitenden (u.a. durch Anreize wie Leistungslöhne und wahrgenommene Lohngerechtigkeit)
- Life Domain Balance
- Gute Karrieremöglichkeiten
- Wettbewerbsfähigkeit

Diese Variablen tragen zur Motivation und zum Anreiz für die Mitarbeitenden bei. Die Effekte von HPWS auf die Mitarbeitenden wurden durch die folgenden Variablen gemessen (Appelbaum et al., 2000):

- Vertrauen der Mitarbeitenden in die Manager
- Lohn
- Ausmass an intrinsisch motivierender Arbeit
- Organisationale Verbundenheit
- Arbeitszufriedenheit
- Ausmass des Stress am Arbeitsplatz

Es wurde gezeigt, dass HPWS einen positiven Zusammenhang mit organisationaler Verbundenheit, mit der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden, der Partizipation der Mitarbeitenden, mit dem Erwerb von Fähigkeiten und einer hohen Flexibilität der Mitarbeitenden aufweist.

Das AMO Modell bildet die theoretische Grundlage für die Erklärung von HPWS. Dabei geht es hauptsächlich darum, dass die Leistung eine Funktion aus den Fähigkeiten der Mitarbeitenden, der Motivation und den Möglichkeiten darstellt:  $P$  (Performance) =  $f(A$  (Ability),  $M$  (Motivation),  $O$  (Opportunity)). Mit Fähigkeiten sind nicht nur jene gemeint, welche die Mitarbeitenden bereits mitbringen, sondern auch die Möglichkeit, sich zusätzliches Wissen und Können anzueignen, sei es bei der Arbeit selbst oder in Weiterbildungen off-the-job. Die Mitarbeitenden werden durch eine gute Personalführung, durch herausfordernde Ziele, dadurch, dass bei guter Leistung der Lohn besser ist, und auch mittels Karrieremöglichkeiten und Anstellungssicherheit motiviert. Damit sind die Möglichkeit zur aktiven Teilnahme, eine hohe Autonomie und somit ein hoher Handlungsspielraum bei der Arbeit, gute Information und Kommunikation auf allen Stufen als auch flexible Arbeitszeiten u.a. gemeint. Sind alle diese Faktoren vorhanden, ist der Rahmen für HPWS gegeben (Pekruhl & Lehmann, 2008).

Gerade weil KMU sehr selten über ein professionelles HRM verfügen und auch die finanziellen Mittel beschränkt sind, ist es schwieriger hier eine Umgebung zur Entstehung von HPWS zu schaffen. Dennoch gibt es KMU, die genau dies erreichen. Drummond und Stone (2007) untersuchten in ihrer Studie das Potenzial von HPWS in KMU. Ziel der Studie war es herauszufinden, wie KMU ihre Mitarbeitenden trainieren, wie sie das Lernen in ihrem Unternehmen fördern und in welchem Ausmass diese Aktivitäten - und in einem breiteren Kontext eine allgemein motivierende Arbeitsumgebung für die Mitarbeitenden - einen Einfluss auf die Unter-

nehmensleistung haben. Die untersuchten Firmen stammen alle aus der Sunday Times Liste der "50 best small Businesses to work for". Die Untersuchung basiert grösstenteils auf Interviews mit den Führungskräften und Besitzer/innen der 30 untersuchten Betriebe. Verbindungen zwischen dem Vorgehen in der Organisation und dem Zusammenhang mit der unternehmerischen Leistung zeigten, dass fast alle untersuchten Firmen jährliche Beurteilungsgespräche durchführen. Der Grossteil nutzt ausserdem strukturierte Einführungstrainings, erfasst jährlich die Trainingsbedürfnisse der Mitarbeitenden, bringt automatisch Informationen zur unternehmerischen Leistung und Strategie in Umlauf und unterstützt und verlangt formales Feedback in Bezug auf die Arbeitsleistung. Die interviewten Betriebe gaben an, dass eine gute Einführung und das Verhalten von Mitarbeitenden Schlüsselkomponenten sind. Dies wird gemäss den interviewten Personen stark davon beeinflusst, wie hoch das Commitment und die Motivation sind, die massgeblich durch die Art und Weise, wie die Mitarbeitenden vom Unternehmen behandelt werden, beeinflusst werden. Allgemein wurde also angegeben, dass glückliche und verbundene Mitarbeitende einen positiven Einfluss auf die Kundenbeziehung haben und dies zu höheren Raten der Kundenbindung und zum Kundenwachstum beiträgt. Ausserdem erlaubt es den Unternehmen, bessere Preise für ihre Leistungen zu verlangen. Unternehmen, welche ihre Mitarbeitenden dazu auffordern, ausserhalb der bekannten Denkmuster zu denken, erhalten ausserdem mehr kreative Vorschläge zur Lösung betrieblicher Probleme und zur Nutzung von Chancen (Drummond & Stone, 2007).

In Zusammenhang mit der Entwicklung der Mitarbeitenden in den untersuchten KMU wurde in den geführten Interviews mehrmals angegeben, dass diese Betriebe über eine grössere Vielfalt an Fähigkeiten verfügen als andere, vor allem was die weichen Faktoren betrifft (welche grossen Einfluss auf die Art und Weise der internen Kommunikation und die Zusammenarbeit in den Teams haben). Viele der befragten Betriebe geben auch an, dass die Mitarbeitenden nicht nur soweit ausgebildet werden, dass sie ihre momentanen Verantwortungen wahrnehmen können, sondern dass sie darüber hinaus gefördert werden, um einen möglichen Aufstieg innerhalb des Unternehmens zu erreichen. Manche Unternehmen gaben an, für alle Mitarbeitenden einen fixen Betrag bereitzustellen, den sie für die eigene Entwicklung nach Interesse gebrauchen dürfen. Dies soll die Mitarbeitenden vor allem auch an das Unternehmen binden. Ausserdem scheint dies die Möglichkeiten eines internen Aufstiegs zusätzlich zu erhöhen (Drummond & Stone, 2007). Die Bindung der Mitarbeitenden ist für HPWS in KMU stark erfolgsrelevant. So gehen, je nach Branche, bei Personalabgängen auch Kunden verloren. Ausserdem ist der Know-how-Verlust relativ gross und eine gute Neubesetzung der Stelle kostet viel Zeit und Geld. Keines der befragten Unternehmen hat systematisch eine Umgebung zur Entstehung von HPWS geschaffen. Die Unternehmen sind vielmehr so gewachsen und verfügen über eine interne Konsistenz und Kohärenz.

Bisher wurde kaum untersucht, wie und in welcher Zusammensetzung solche Systeme am erfolgreichsten funktionieren. Es scheint, als könne nicht einfach ein ganzes System übernommen und in andere KMU übertragen werden, da der Erfolg von der individuellen Zusammensetzung und der einzigartigen Unternehmenskultur jeder dieser Firmen abhängt. Ausserdem scheinen die Firmen bestimmte Instrumente nicht vor dem Hintergrund von HPWS eingeführt zu haben, sondern weil diese für bestimmte Ziele, für die Kultur des Unternehmens oder für das betriebliche Umfeld relevant waren. Dies stimmt auch mit der Beobachtung von Harney und Dundon (2006) überein, welche wie weiter oben beschrieben, von einem offenen System ausgehen, in welchen die Umstände, in denen sich die KMU befinden, die Anpassungen und Veränderungen bedingen, die durch die Unternehmensleitung vorgenommen werden. Dies gilt auch für KMU, welche im Lauf der Jahre ein HPWS entwickelt haben.

Messersmith und Gurthie (2010) untersuchten in einer Studie den Einfluss von HPWS auf den Unternehmenserfolg von jungen KMU. Sie definieren in ihrer Studie HPWS als eine Samm-

lung an HR-Praktiken betreffend Auswahl, Training, Leistung, Entlohnung und Information von Mitarbeitenden, welche Mitarbeitende anziehen, binden und motivieren. Die Entwicklung und der Gebrauch von HR-Praktiken variiert über die Lebensphasen der Unternehmen. Im Gegensatz zu GU nehmen die Mitglieder eines jungen KMU oftmals mehrere und verschiedene Rollen ein. Dies verlangt nach einem flexibleren System der "High Performance Work Practices". Zusätzlich haben HR-Entscheide einen grösseren Effekt in jungen KMU als in GU. Hier sind die Auswirkungen von Entscheidungen viel unmittelbarer und stärker spürbar. So haben hier beispielsweise, wie bereits genauer beschrieben wurde, Fehlrekrutierungen neuer Mitarbeitender eine viel grössere Tragweite. Es gibt weniger Möglichkeiten sich zu "verstecken", eine Fehlbesetzung ist somit für viele Mitarbeitende des Unternehmens unmittelbar spürbar. Messersmith und Gurthie (2010) nahmen in ihrer Studie an, dass junge Firmen mit vorhandenen HPWS höhere Verkaufszuwächse ausweisen. Ausserdem nehmen sie an, dass Firmen mit HPWS ein höheres Level an Innovation von Produkten, Prozesstechnologien und Management erreichen. Zusätzlich gingen Messersmith und Gurthie (2010) davon aus, dass durch den Gebrauch von HPWS ein geringerer Turnover stattfindet, da die Mitarbeitenden durch die HR-Praktiken (unter anderem auch durch Leistungslöhne und Boni) stark an die Betriebe gebunden werden. Sie untersuchten vor allem technisch orientierte Unternehmen, da hier die Wichtigkeit des "Human Capital" aufgrund des wissensintensiven Gebiets besonders hoch ist. Die beschriebenen Annahmen konnten durch die Studie bestätigt werden, ausser in Bezug auf den Turnover. Hier wurde kein signifikanter Unterschied gefunden, obwohl eine negative Beziehung zwischen HPWS und Turnover besteht.

HPWS zeigen positive Effekte auf die Motivation der Mitarbeitenden. Sie können die Organisationale Verbundenheit, die Arbeitszufriedenheit, die Flexibilität und die Partizipation der Mitarbeitenden erhöhen. Die Bindung der Mitarbeitenden ist auch hier stark erfolgsrelevant. HPWS entstehen, wenn verwendete HR-Instrumente und -Praktiken intern konsistent und kohärent sind, das heisst, nicht losgelöste Massnahmen sind, die nicht ineinandergreifen. HPWS entsteht in KMU oft ohne die direkte Absicht ein HPWS entstehen zu lassen. Auch in Firmen mit HPWS ergab sich die Anwendung der integrierten HR-Instrumente aus der jeweiligen Situation und den Anforderungen aus der Umwelt. Der Unterschied zu anderen Firmen, welche kein HPWS sind, liegt darin, dass die implementierten Instrumente ineinandergreifen und zur Kultur der Organisation passen.

## 4 Unternehmenserfolg in KMU

Hayton (2003) untersuchte den Einfluss von HRM auf den Unternehmenserfolg von hoch technologisierten und nicht hoch technologisierten Unternehmen. Er unterschied dabei zwischen traditionellen HR-Praktiken einerseits, wie beispielsweise Arbeitsanalysen, Stellenbeschreibungen und strukturierten Entlohnungsmodellen, und andererseits situationsangepasstem HRM, welches gemäss Hayton (2003) das Verhalten der Mitarbeitenden soweit beeinflusst, dass sie ihr Bestmögliches für die Firma geben möchten, also auch motivationale Wirkung hat. Diese HR-Praktiken beinhalten Empowerment der Mitarbeitenden, Partizipationsprogramme für Mitarbeitende und Leistungslöhne.

Die Unternehmensleistung widerspiegelt nach Hayton (2003), in welchem Ausmass der Betrieb es schafft, Risiken zu akzeptieren sowie innovativ und kompetitiv zu sein. Um den Unternehmenserfolg zu steigern, müssen Betriebe Innovationen machen und Risiken in Kauf nehmen. Das HRM in Betrieben kann einen signifikanten Einfluss auf diese Prozesse haben. Die interne Konsistenz bei Vorgehensweisen ist wichtig, damit die Mitarbeitenden sich auf Verhaltensweisen konzentrieren, die für die Organisation funktional sind und keine Konflikte entstehen lassen. Die externe Kongruenz bezieht sich darauf, dass die HR-Praktiken mit der Unternehmensstrategie abgeglichen sein müssen. Dennoch lassen traditionelle HR-Strategien den Aspekt der Systemflexibilität oft aussen vor. Die Flexibilität ist aber eine wichtige Komponente für das HRM eines Betriebs. Sie erlaubt es den Unternehmen, sich verändernden Entwicklungen in der Umwelt schneller anzupassen, welche oft auch das Bedürfnis für neue HR-Praktiken wecken, um das gewünschte Mitarbeitendenverhalten hervorzurufen. Die ressourcenbasierte Sicht der Unternehmen zeigt, dass das Ausmass, in welchem der Betrieb die strategischen Ressourcen (diejenigen welche selten, wertvoll, unersetzbar und nicht austauschbar sind) kontrolliert, determiniert, ob ein Unternehmen zukunftsfähige Wettbewerbsvorteile im jeweiligen Markt besitzt (Hayton, 2003).

Die systembezogene Perspektive von HRM bezeichnet drei Charakteristiken, welche einen signifikanten Einfluss auf die Unternehmensleistung haben: Die interne Konsistenz, die externe Kongruenz und die Systemflexibilität. Ein weiteres Ergebnis der Studie zeigt, dass Betriebe, welche in einer hoch technologisierten Industrie verkehren, ein grösseres Bedürfnis nach Flexibilität und Reaktionsbereitschaft verlangen. Deshalb profitieren Firmen in hoch technologisierten Industrien stärker von der Förderung von situationsangepasstem HRM, welches die Systemflexibilität und Reaktionsbereitschaft verstärkt.

Betriebe, welche also ihre Möglichkeiten im Bereich der Innovation und der Unternehmensaktivitäten verstärken wollen, sollten wenn möglich in ein situationsangepasstes HRM investieren. Dies sind beispielsweise Empowerment der Mitarbeitenden, Partizipationsprogramme für Mitarbeitende, Leistungslöhne und Investitionen in die Sozialisation und Orientierung der Mitarbeitenden. So kann das HRM organisationales Lernen und Risikoverhalten vorantreiben, die im Grunde in der Organisationskultur verankert sind.

Sels et al. (2006) untersuchten ebenfalls den Einfluss von HRM in KMU auf die Unternehmensleistung. Dabei gehen sie davon aus, dass je mehr HR-Praktiken in einem KMU angewandt werden, die Produktivität umso höher ausfällt. Zudem gehen Sels et al. (2006) davon aus, dass die Produktivität indirekt durch die Fluktuation im Betrieb beeinflusst wird. Je mehr HR-Praktiken in Unternehmen angewandt werden, desto höher der Profit, die Liquidität und die Solvenz des Unternehmens. Dieser Effekt wird gemäss Hypothesen von Sels et al. (2006) durch die Fluktuation, die Produktivität und den Anteil an Personalkosten des Umsatzes mediiert. Sie konnten zeigen, dass das Ausmass an HR-Praktiken in Unternehmen einen signifikanten Effekt auf die Produktivität der untersuchten KMU hatte. Erklärt wird dies damit, dass HRM eine bessere Passung zwischen Individuum und Organisation erreicht. Diese Passung

kann zu einer höheren Motivation, einer höheren Arbeitszufriedenheit und einem höheren Bezug zur eigenen Arbeitstätigkeit aber auch gegenüber dem Betrieb führen. Dies wiederum kann einen positiven Einfluss auf die Produktivität haben. Das Training von Mitarbeitenden kann die Produktivität zudem erhöhen, indem der Mitarbeitende seine Fähigkeiten schult und erweitert. Ausserdem fanden Sels et al. (2006) einen negativen Zusammenhang zwischen dem Ausmass an angewandten HR-Praktiken und der Fluktuation im Unternehmen. Allerdings war der gefundene Zusammenhang klein und deshalb nicht signifikant.

Gmür und Schwerdt (2005) führten eine Metaanalyse bezüglich des Beitrags des HRM zum Unternehmenserfolg durch. Dabei haben sie vor allem signifikante Effekte für Variablen des Personalmanagements gefunden, welche in Bündel integriert sind (wie das "High Commitment Work System" und das HPWS). Integrierte und aufeinander abgestimmte HR-Massnahmen tragen also verstärkt zum Unternehmenserfolg bei und tun dies stärker als willkürlich zusammengesetzte Massnahmen. HRM scheint also vor allem dann am besten auf den Unternehmenserfolg zu wirken, wenn die angewandten Massnahmen aufeinander abgestimmt und der Unternehmensstrategie dienlich sind (Gmür & Schwerdt, 2005).

Es kann also davon ausgegangen werden, dass der Unternehmenserfolg umso grösser ist, je mehr HR-Instrumente und -Praktiken angewandt werden. Aber auch hier ist es wichtig, dass die HR-Massnahmen aufeinander abgestimmt sind und zur Kultur des Unternehmens passen. Der Zusammenhang zwischen HRM und Unternehmenserfolg wird damit erklärt, dass HRM eine bessere Passung zwischen der Organisation und den Mitarbeitenden herstellt, was zu erhöhter Motivation und organisationaler Verbundenheit führt. Dies wiederum erhöht die Produktivität der Mitarbeitenden und beeinflusst damit den Unternehmenserfolg.



## 5 Zusammenfassung

Der Stand der Forschung zu HRM in KMU liegt, wie durch die hier vorgestellten Studien gezeigt, noch weit hinter dem Stand der allgemeinen HRM-Forschung zurück. Dies obwohl in der Schweiz, aber auch in vielen anderen westlichen Ländern ein Grossteil der Unternehmen KMU sind.

KMU bewegen sich in sich stark verändernden Umwelten. Je nach Branche ist es schwierig, geeignete Arbeitskräfte zu finden. Dies unter anderem auch, weil KMU gerade in wissensintensiven Gebieten mit den Grossunternehmen bezüglich der Lohnzahlungen und oftmals auch der Entwicklungsmöglichkeiten nicht konkurrieren können. Andere Gründe können auch eigene mangelnde Professionalität bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender sein. Die Unterschiede der Professionalität des HRM sind nicht nur zwischen KMU und GU hoch, sondern auch zwischen den einzelnen KMU.

Die Anwendung von HR-Techniken in KMU kommt oftmals durch auftretende Schwierigkeiten zustande, oder durch die Erkenntnis, dass eine bestimmte Massnahme eine hohe Erfolgswirksamkeit haben könnte. Dies geschieht auch in Unternehmen, welche ein Klima für HPWS bieten. Hier und in anderen KMU werden HR-Praktiken oftmals nicht aus rein strategischen Gründen implementiert. Zudem scheint es keine spezifische Zusammenstellung der HR-Praktiken zu geben, die besonders gut funktioniert. Vielmehr scheint das Zusammenspiel der Praktiken und deren Passung auf die Unternehmenskultur einen wichtigen Einfluss auf deren Erfolgswahrscheinlichkeit zu haben. Gerade junge und aufstrebende Unternehmen scheinen stark von einem guten situationsangepassten HRM zu profitieren, respektive für jene Unternehmen ist dies besonders erfolgsrelevant.

Auffallend ist, dass in vielen KMU die HR-Funktionen fast ausschliesslich durch die Geschäftsleitung und teilweise auch durch einzelne andere Führungskräfte wahrgenommen werden. Diese sind oftmals nicht spezifisch für diese Aufgaben qualifiziert, es fehlt an spezifischem Know-how in Bezug auf das HRM. Auch gibt es selten eine strategische HR-Funktion in diesen Unternehmen. Was in vielen KMU als "HRM" gilt, sind vor allem administrative Aufgaben, wie beispielsweise die ganze Lohnadministration.

Dennoch gibt es KMU welche HPWS darstellen und welche eine grosse Bandbreite an HR-Instrumenten und -Praktiken anwendet. Wichtig dabei ist es eine einheitliche Linie zu fahren und gemäss der Unternehmenskultur neue Instrumente zu integrieren.

In der Literatur wird HRM teilweise mit einem Verlust an Kreativität in Verbindung gesetzt. Es konnte gezeigt werden, dass eine zu starke Formalisierung der Arbeit mit wenig Handlungsspielraum die Kreativität einschränkt. Allerdings kann das HRM, wenn es auf die Unternehmenskultur angepasst ist, auch zur Kreativität beitragen. Wichtig dabei ist, dass die Flexibilität erhalten und das HRM anpassungsfähig bleibt, so dass man nicht nur das Unternehmen an das HRM, sondern auch umgekehrt der Situation anpassen kann. Gerade auch HPWS liefern eine gute Voraussetzung um kreativ zu arbeiten und Ideen einzubringen.

Zukünftige Forschungsansätze zu HRM in KMU sollten bei den Unternehmen direkt ansetzen. Es sollte genauer und systematischer ermittelt werden, was formell und auch informell an HRM in KMU bereits betrieben wird. Es scheint auf jeden Fall immer klarer zu werden, dass HRM von GU nicht ohne weiteres einfach auf KMU übertragen werden kann, sondern, dass je nach Kultur der Unternehmen, andere Praktiken elementar für die Erhöhung des Unternehmenserfolgs sind. Welche Aspekte zu berücksichtigen sind, damit das HRM in KMU erweitert werden kann und die Massnahmen gleichzeitig integrativ sind, nicht isoliert dastehen und

auch zur Unternehmenskultur passen, sind ebenfalls Themen, die in Zukunft stärker untersucht werden sollten.

## 6 Literaturverzeichnis

- Applebaum, E., Bailey, Th., Berg, P. B., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: why high performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Bacon, N. & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *International Journal of Human Resources Management*, 16(11), 1976-1999.
- Cardon, M. S. & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resources Management Review*, 14, 295-323.
- DeKok J. M. P., Ublaner, M. L., & Thurnik R. A. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.
- Drummond, I. & Stone, I. (2007). Exploring the potential of high performance work systems in SMEs. *Employee Relations*, 29(2), 192-207.
- Gmür, M. & Schwerdt, B. (2005). Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 19(3), 221-251.
- Harney, B. & Dundon, T. (2006). Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resources Management Journal*, 16(1), 48-73.
- Hayton, J. C. (2003). Strategic Human Capital Management in SMEs: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance. *Human Resources Management*, 42(4), 375-391.
- Jaeger, F., Thöni, Ch., Koller, J., Bernegger, U., Fauceglia, D. & Bechtold, B. (2008). *KMU-Landschaft im Wandel. Eine Studie anhand der Betriebszählungen 1998, 2001 und 2005, durchgeführt durch das Forschungsinstitut für Empirische Ökonomie und Wirtschaftspolitik (FEW-HSG). Bundesamt für Statistik: Neuchâtel.*
- Mühlebach, C. (2013). Entwicklungspotentiale der Führung in Familienunternehmen. In: Pekruhl, U., Spaar, R., & Zölch, M. (Hrsg.): *Human Resources Management Jahrbuch 2013*. WEKA: Zürich.
- Pekruhl, U. & Lehmann, M. (2008). HRM und High Performance Work Systems. In: FHNW,

- PMO, Ochsenbein, G., Pekruhl, U., & Lack, C.: *Human Resources Management Jahrbuch 2008*. WEKA: Zürich.
- Rutherford, M. W., Buller, P. F. & McMullen, P. R. (2004). Problems over the life cycle of small to medium-sized firms. *Human Resources Management*, 42(4), 321-335.
- Rutherford, M. W., McMullen, P. R. & Oswald, S. (2001). Examining the issue of size and small business. A self-organizing map approach. *Journal of Business and Economic Studies*, 7(2), 64-79.
- Sels, L., DeWinne, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Linking HRM and Small Business Performance: An Examination of the Impact of HRM Intensity on the Productivity and Financial Performance of Small Businesses. *Small Business Economics*, 26, 83-101.