



Westsächsische Hochschule Zwickau  
University of Applied Sciences

**Fakultät Wirtschaftswissenschaften**

# Beiträge der Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Prof. Dr. M. Richter  
Prof. Dr. C-A. Schumann  
Prof. Dr. A. Walter  
E. Forkel, M.A.  
A.-M. Clauß, M.A.

## **Personalmanagement in KMU im europäischen Vergleich**

Auswertung der wissenschaftlichen Studie im  
Projekt SHARPEN



Beiträge WIW  
Ausgabe: 02/2019  
ISSN (Print): 2629-2696  
ISSN (Online): 2629-270X



## Impressum:

Beiträge WIW - Beiträge der Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Der Dekan  
Prof. Dr. Matthias Richter  
Fakultät Wirtschaftswissenschaften  
Westfälische Hochschule Zwickau  
PF 20 10 37  
08012 Zwickau

Telefon: +49 375 536 3442  
Telefax: +49 375 536 3104  
E-Mail: [wiwi.dekan@fh-zwickau.de](mailto:wiwi.dekan@fh-zwickau.de)  
Internet: <http://www.wiwi-zwickau.de>

ISSN (Print): 2629-2696  
ISSN (Online): 2629-270X

Alle Rechte vorbehalten.

Foto: Helge Gerischer/Fakultät Wirtschaftswissenschaften

© Zwickau, Datum (August 2019)

This work has been developed in the framework of the project SHARPEN, co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union, Agreement number: 2016-1-CZ01-KA203-023916.

Englische Original-Publikation: Maršíková, K., Rajander, T., Clauß, A.-M., Medžiūnienė, I., Meschitti, V., Štichhauerová, E, Davies, J., Dulkė, D., Komulainen, R., Macháčková, V., Richter, M., Schumann, C.-A., Moš, O., & Forkel, E. (2019). People management challenges for SMEs in five European regions: Spotlighting the (in)visible and the (in)formal and embedding SME HR issues firmly in the business and knowledge environment. Huddersfield, UK: University of Huddersfield.

Bei der vorliegenden Publikation handelt es sich um die sinnngemäße Übersetzung des originalen Dokuments (Englisch). Website und Zugriff auf die englische Publikation: <https://SHARPEN.ef.tul.cz/>.

## Autoren der Kapitelinhalte im englischen Original

Kapitelnummer	Autor
1	Kateřina Maršíková (CZ) Vendula Macháčková (CZ)
2	Kateřina Maršíková (CZ)
3	Kateřina Maršíková (CZ) Anna-Maria Clauß (GER) Eric Forkel (GER) Ruey Komulainen (FIN) Tuula Rajander (FIN) Inga Medžiūnienė (LIT) Donata Dulkė (LIT) Viviana Meschitti (UK)
4	Anna-Maria Clauß (GER) Christian-Andreas Schumann (GER) Matthias Richter (GER)
5	Inga Medžiūnienė (LIT) Donata Dulkė (LIT)
6	Viviana Meschitti (UK) Julie Davies (UK)
7	Kateřina Maršíková (CZ) Eva Štichhauerová (CZ)
8	Tuula Rajander (FIN)
9	Kateřina Maršíková (CZ) Eva Štichhauerová (CZ)
10	Kateřina Maršíková (CZ)



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

**SHARPEN**  
HRM4smes

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	2
2. Literaturstudie: Der theoretische Hintergrund der Forschung zu HRM in KMU.....	4
3. Methodisches Vorgehen .....	8
4. HRM in KMU in Deutschland: Region Zwickau, Sachsen.....	24
5. HRM in KMU in Litauen: Region Klaipėda .....	36
6. HRM in KMU in Großbritannien: Region Huddersfield .....	49
7. HRM in KMU in der Tschechischen Republik: Region Liberec.....	63
8. HRM in KMU in Finnland: Region Kainuu .....	74
9. Internationaler Vergleich .....	86
10. Zusammenfassung der Studie .....	97
Literaturverzeichnis.....	i
Fragenbogen Deutsch.....	iii

# 1. Einleitung

Die Studie fasst die Ergebnisse der empirischen Befragungen von KMU zusammen, die von allen SHARPEN-Projektpartnern (CZ, FIN, GER, LIT und UK) in allen fünf Regionen durchgeführt wurden. Bevor das Lernmodul vollständig entwickelt werden konnte, war es erforderlich den aktuellen Personalbedarf in regionalen kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zu analysieren.

Die für das Projekt und die empirische Befragung ausgewählten Regionen sind ähnlichen demografischen Entwicklungen ausgesetzt, die bereits grundlegende Veränderungen auf den jeweiligen Arbeitsmärkten ausgelöst haben. Von dieser Situation sind insbesondere KMU betroffen, die in Regionen mit einem wachsenden Anteil älterer Menschen im Ruhestand sowie einem schrumpfenden Anteil junger Menschen ansässig sind. Wenn diese Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit aufrechterhalten und sich weiterentwickeln wollen, wird es notwendig sich auf eine diversifizierte Belegschaft einstellen. Das kann erreicht werden, indem KMU verstärkt junge Menschen, z.B. Hochschulabsolventen, sowie Menschen aus anderen bisher unterrepräsentierten Gruppen, z.B. Zugewanderte, über 65-jährige Menschen oder Menschen mit besonderen Bedürfnissen, einstellen. Es wird außerdem notwendig, dass KMU für Talente aus anderen Ländern attraktiv werden, die häufig in diesen Regionen studieren und bereit sind, für lokale Unternehmen zu arbeiten. Im Mittelpunkt der Erhebung standen Themen im Zusammenhang mit den wichtigsten Herausforderungen: hochindustrialisierte Regionen mit einem hohen Anteil an KMU, die von sinkenden Geburtenraten und hoher Abwanderung stark betroffen sind. Gleichzeitig fühlt sich die junge Generation in unseren Regionen nicht mit dem notwendigen Respekt behandelt, nicht angemessen entlohnt und ohne ausreichend attraktive Arbeits- und Entwicklungsmöglichkeiten.

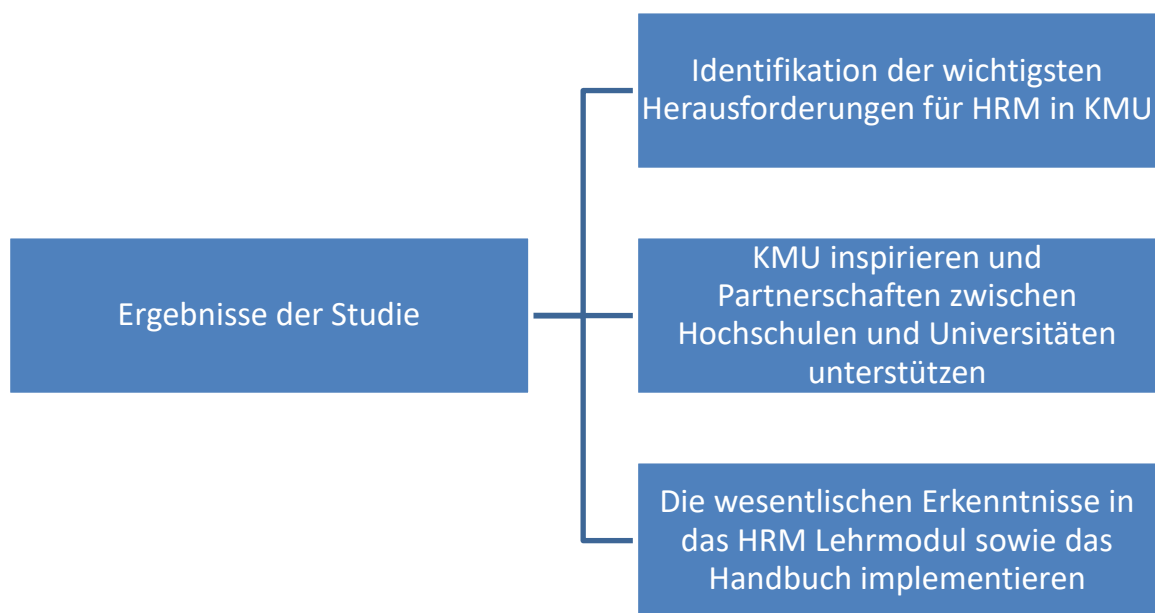
Junge und gut ausgebildete Menschen verlassen sie die Region, der sie sich verbunden fühlen, weil sie zu wenig Informationen über attraktive Arbeitsplätze haben und sie suchen eine Beschäftigung in anderen Regionen oder im Ausland. Insbesondere KMU in den untersuchten Regionen haben deshalb zunehmend Schwierigkeiten, freie oder neu geschaffene Stellen mit geeigneten Mitarbeitern zu besetzen. Außerdem können Unterschiede zwischen den Erwartungen von Absolventen an ihre berufliche Zukunft und den Erwartungen von KMU an das Potential junger Bewerber eine Ursache für die nicht ausreichende Auswahl und Einstellung von Nachwuchskräften in KMU sein.

Die Forschungsergebnisse integrieren bestehende Ansätze (z.B. die aktuelle HRM-Theorie) und die praktische Perspektive der Personalarbeit (z.B. die Frage nach der Relevanz der HRM-Theorie für KMU). Die Studie zeigte, was regionale Unternehmen brauchen und was derzeit fehlt, um attraktivere Arbeitgeber zu werden. Die Handelskammern (in Sachsen die IHK) in den Regionen unterstützten die empirische Befragung, um eine ausreichende (höhere) Teilnahmequote zu erreichen und werden auch dazu beitragen, die Projektergebnisse an die regionalen KMU weiterzugeben. Basierend auf den erhobenen Daten erstellten die Projektpartner auch die Informationsgrundlage für relevante Inhalte des HRM-Lernmodules sowie für das Handbuch.

## Einleitung

Die Studie präsentiert die Ergebnisse der empirischen Befragung, die im Rahmen des SHARPEN-Projekts in 5 europäischen Regionen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) durchgeführt wurde. Der Grund für die Recherche und den Abruf von Daten von lokalen KMU lag in der Idee, die wichtigsten Herausforderungen für KMU-Regionen im Zusammenhang mit dem Management von Menschen zu ermitteln. In allen Regionen stellen kleine und mittlere Unternehmen ein bedeutendes Segment der Volkswirtschaften dar. Das Projekt hilft auch beim Aufbau von Partnerschaften auf lokaler Ebene und bei der Unterstützung der individuellen Bedürfnisse von KMU.

Wichtigste Erfolge der Studienergebnisse:



Die empirische Befragung hatte 2 Phasen. Im ersten Jahr haben wir eine eingehende qualitative Erhebung in Unternehmen durchgeführt, die für die Zusammenarbeit bei Fallstudien ausgewählt wurden. Die Studierende befragten HR-Spezialisten oder Inhaber-Manager, um alle HR-Prozesse im Unternehmen abzubilden. Das für die Fallstudie ausgewählte Thema wurde eingehend analysiert.

## 2. Literaturstudie: Der theoretische Hintergrund der Forschung zu HRM in KMU

Bisher wurden zahlreiche wissenschaftliche Forschungsarbeiten zum Thema Personalmanagement veröffentlicht. Ziel dieses Kapitels ist es, einen kurzen Überblick über die Literatur zu geben, der theoretische Grundlagen für die Forschung liefert, die 2018 (im Rahmen des SHARPEN-Projekts) in fünf europäischen Regionen durchgeführt wurde. Es besteht kein Zweifel an der Bedeutung des Personalmanagements in KMU. In der Europäischen Union gibt es ungefähr 20 Millionen KMU, die 99 Prozent aller Unternehmen repräsentieren und die Hauptantriebskräfte für Wirtschaftswachstum, Innovation, Beschäftigung und soziale Integration sind. (Europäische Kommission Unternehmen und Industrie, 2015).

Das Forschungsziel des SHARPEN-Projekts bestand darin, herauszufinden, welche Faktoren die Implementierung von HRM-Praktiken in kleinen und mittleren Unternehmen in den fünf europäischen Regionen bestimmen und welchen zentralen Herausforderungen und Hindernissen diese Unternehmen bei ihren HRM-Aktivitäten gegenüberstehen. Dabei geht es vor allem darum, wie sie an die Einstellung jüngerer Generationen herangehen, was sie als Arbeitgeber den Absolventen regionaler Schulen und Universitäten bieten und was getan werden kann, um eine größere Übereinstimmung zwischen den täglichen Aufgaben der KMU und den Bedürfnissen der Arbeitnehmer zu erreichen.

### **Wie KMU mit Mitarbeitern umgehen: Ergebnisse der Literaturrecherche**

In diesem Kapitel werden einige der wichtigsten Erkenntnisse zu HRM in KMU in verschiedenen Ländern der Welt vorgestellt, die auf der aktuellen Literaturrecherche basieren. Die wichtigsten Ergebnisse stammen aus ausgewählten Artikeln, in denen Ergebnisse zu HRM in KMU veröffentlicht wurden. Rauch und Hatak (2016) und Sheehan (2014) betonen, dass HRM-Aktivitäten der Schlüssel zur Verbesserung der Leistung von KMU sind. Es mangelt jedoch an Forschungsergebnissen zu HRM in KMU, was zu einem begrenzten Verständnis der Richtlinien und Praktiken führt, die KMU charakterisieren (Wapshott und Mallett, 2015; Nolan und Garavan, 2016; Cardon und Stevens, 2004; Gray und Short, 2017).

Barrett, R., R. Neeson und L. Billington (2007) untersuchen in ihrer Arbeit, was Eigentümer kleiner Unternehmen von neuen Mitarbeitern erwarten. Dieses Thema wurde vor dem Hintergrund der Debatte über Formalität und Informalität von HRM in kleinen Unternehmen weiterverfolgt. Kleinunternehmer beklagen häufig die Schwierigkeit, das „richtige“ Personal zu finden. Unternehmensexterne Faktoren machen die Einstellung des richtigen Personals problematisch, insbesondere in Regionen, in denen die Arbeitslosenquoten eher niedrig sind, wie es im Latrobe Valley in S.E. Victoria der Fall ist. Der Fokus dieses Artikels liegt jedoch auf den internen Faktoren, die vom Unternehmen beeinflusst werden können. Es stellte sich heraus, dass die Arbeitgeber in den Unternehmen, in denen sie HRM-Prozesse formalisiert hatten, die in direktem Zusammenhang mit ihrer Strategie standen, in der Lage waren, ihre Vision für die Zukunft des Unternehmens den potenziellen Mitarbeitern besser zu vermitteln. Diese Untersuchung hat gezeigt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem Wachstum kleiner Unternehmen und der Formalisierung der

Personalpolitik besteht. Die Erfahrungen der 27 Befragten, die an Diskussionen teilgenommen haben, sind möglicherweise nicht auf andere kleine Unternehmen übertragbar.

In der Studie von Fejfarová, M. und H. Urbancová (2016) war das Hauptziel die Bewertung des Niveaus des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der Tschechischen Republik. Die im Zeitraum von 2011 bis 2014 durchgeführte dreiphasige Fragebogenerhebung konzentrierte sich auf drei Hauptbereiche: 1) Vorhandensein einer Personalabteilung, 2) Bewertung der Umsetzung der wichtigsten strategischen Prozesse und 3) Gewährleistung der wichtigsten HRM-Aktivitäten. Die Stichprobengruppe bestand aus 285 kleinen und 214 mittleren Unternehmen (insgesamt 499 KMU). Der Artikel präsentiert Ergebnisse der empirischen Befragung zu folgenden Bereichen des Personalmanagements: interne Dokumente und Personalstrategie, Veränderungen der Mitarbeiterzahl nach 2008, Mittel zur Einstellung von Mitarbeitern, einschließlich Führungskräften, Fach- und Verwaltungspersonal, formelle Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter, Mitarbeiterschulung, Talentmanagement-Strategie, Verknüpfung von HRM und Unternehmenskultur, Wissensmanagement. Die Untersuchung verwendete auch Testabhängigkeiten zwischen ausgewählten qualitativen Merkmalen - es wurden fünf Nullhypothesen getestet: Existenz der Personalabteilung - Abhängigkeit von der Unternehmensgröße, Existenz der Personalabteilung - Abhängigkeit von der Position des Personalleiters im Top-Management, Existenz der HR-Strategie - Abhängigkeit von der Größe, Existenz der HR-Strategie - Abhängigkeit von der Existenz der HR-Abteilung.

Cunningham, L.X. und Ch. Rowley (2007) analysierten das Personalmanagement in chinesischen kleinen und mittleren Unternehmen. Basierend auf diesem Artikel wurden vier Bereiche von HR-Wissenschaftlern und -praktikern als wesentliche Aspekte in HRM-Praktiken anerkannt:

- 1) Einstellung und Auswahl;
- 2) Aus- und Weiterbildung;
- 3) Lohn- und Belohnungssysteme;
- 4) Einbindung und Kommunikation.<sup>1</sup>

Unter Verwendung dieser Kategorien werden die Unterschiede in der Personalpraxis zwischen westlichen und chinesischen Unternehmen auf der Grundlage kultureller Auswirkungen sowie die wichtigsten Personalprobleme festgestellt. Diese können in KMU aufgrund historischer, wirtschaftlicher, kultureller und institutioneller Probleme auftreten. Wichtige HRM-Probleme (institutionelle und kulturelle Ursachen) bei der Einstellung sind: Mangel an hochqualifizierten Managern und Fachleuten, Überbesetzungsdruck, Vorurteile bei der Auswahl, mangelnde Anreize für das Belohnungsmanagement, Gefahr des Verlusts gut ausgebildeter Mitarbeiter und Mangel an kritischem Denken, Fähigkeiten zur Problemlösung und weniger Flexibilität (Individualismus). Auch sind Führungskräfte und Mitarbeiter nicht bereit, individuell Risiken einzugehen und eine vertikale Einbindung wird weniger geschätzt (Dezentralisierung).

Poljašević, B.Z. und S. Petkovič (2013) behandeln in ihrer Studie das Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Es wird diskutiert, dass es für kleinere Unternehmen auch die allgemein akzeptierte Meinung gibt, dass Personalmanagement nicht notwendig und nicht kosteneffektiv ist.

---

<sup>1</sup> Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass diese oben aufgelisteten Themen später entweder in die Publikation Good Guide Practice für HRM in regionalen KMU (SHARPEN, 2019) oder in die in diesem Projekt gelösten Fallstudien aufgenommen wurden.



Infolgedessen ignorierten die Eigentümer und Manager von KMU häufig Fragen des Personalmanagements, wie z. B. fachliche und objektive Auswahl, Schulung und Entwicklung der Mitarbeiter, Leistungsbeurteilung usw. In diesem Artikel werden die Möglichkeiten und Einschränkungen für die Anwendung einiger grundlegender Methoden des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen erörtert. Basierend auf einer umfassenden Literaturrecherche schlagen die Autoren zwei konzeptionelle Modelle des Personalmanagements vor.

Das erste Modell ist einfach zu handhaben und daher für den Einsatz in Kleinst- und Kleinunternehmen geeignet. Die zweite Variante eignet sich wesentlich besser für den Einsatz in mittelständischen Unternehmen, die weiteres Wachstumspotenzial haben. Ein geeignetes und wirksames HRM-System kann Eigentümern und Managern kleiner und mittlerer Unternehmen helfen, solche Personalprobleme zu lösen.

Die Untersuchung von Psychogios, A.G., L.T. Szanos, R. Prouska und Ch. Brewster (2015) sollte bestimmte strukturelle und organisatorische Faktoren untersuchen, die sich auf die Formalität des Personalmanagements (HRM) in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in den postkommunistischen Ländern Südosteuropas auswirken, insbesondere in Serbien, Rumänien und Bulgarien und der ehemaligen jugoslawischen Republik Mazedonien, um die Vorgeschichte der Formalisierung in solchen Situationen zu verstehen.

In der Studie von Urbano, D. und D. Yordanova (2007) haben Autoren die Anwendung von 6 HRM-Praktiken untersucht. Die wichtigsten Schlussfolgerungen sind, dass die Übernahme von HRM-Praktiken positiv mit dem Vorhandensein einer HRM-Abteilung zusammenhängt. KMU, in denen die Person, die für HRM verantwortlich ist, bereits Erfahrungen in ähnlichen Positionen gesammelt hat, sind häufiger Anwender von HRM-Praktiken. KMU, die mit anderen Organisationen zusammenarbeiten, implementieren HRM-Praktiken häufiger.

Tabelle 2.1 enthält einige weitere wichtige Ergebnisse früherer Untersuchungen zum Thema Personalmanagement in KMU.

**Tabelle 2.1:** HRM in KMU: Methodik und Hauptergebnisse (Quelle: Richbell et al. Urbano (2010), D., Yordanova, D. (2007), Hayton, J. C. (2003), eigene Ausarbeitung)

Autor, Jahr	Artikel	Methodik	Größe der Stichprobe	Industrie-region	Wichtigste Ergebnisse
Richbell, S., L. Szerb and Z. Vitai (2010)	HRM im ungarischen KMU-Sektor - HRM-Aktivitäten und ihr Verhältnis zu Unternehmensgröße und Unternehmensleistung	Fragebogenumfrage, misst das Vorhandensein oder Fehlen einer Auswahl von HRM-Aktivitäten (Motivation, Kommunikation, Fähigkeiten, Training und Entwicklung, Leistung)	678	Branchenübergreifend, Ungarn	Die Heterogenität des KMU-Sektors wurde hervorgehoben, das Modell der „glücklichen Familie“, die Eigentümer zögerten oft, sich von außerhalb des Unternehmens beraten zu lassen, die informelle Kommunikation dominierte, formelle Schulungen wurden gemeldet, der Fachkräftemangel wurde jedoch nicht als Problem identifiziert.

Urbano, D., Yordanova, D. (2007)	HRM-Praktiken in KMU und die Merkmale des Unternehmens und der Person, die für HRM verantwortlich ist	Konzeptionelles Modell basierend auf der ressourcenbasierten Sichtweise, getestet mit quantitativen Daten	164	Tourismus, Katalonien (Spanien)	Übernahme von HRM-Praktiken in KMU, die in positivem Zusammenhang mit der Existenz der HRM-Abteilung stehen, HRM-Verantwortlicher, Erfahrung im Bereich HR und Zusammenarbeit mit anderen Organisationen
Hayton, J.C. (2003)	Strategisches Humankapitalmanagement in KMU; Assoziation zwischen Human Capital Management und anderen zeitgenössischen HRM-Praktiken und der Fähigkeit des KMU, unternehmerisch zu handeln	Fragebogen; verteilt auf 2.200 öffentliche und private KMU; 5% Rücklaufquote nach Freigabe	99 <sup>2</sup>	USA	Beziehung zwischen HRM-Praktiken und Leistung in KMU; HRM-Praktiken, die das diskretionäre Verhalten der Mitarbeiter, den Wissensaustausch und das organisatorische Lernen fördern - positiv verbunden mit der unternehmerischen Leistung.

Zusammenfassend ergeben sich aus der Literaturübersicht folgende allgemeine Schlüsselergebnisse:

- Eine Reihe von Studien bestätigt, dass HRM in kleinen Unternehmen durch Informalität gekennzeichnet ist. Studien zu den Stellenausschreibungsprozessen in Kleinunternehmen deuten auf ein Vertrauen in diese informellen Praktiken hin (z.B. Mund-zu-Mund-Werbung).
- Während informelle HRM-Praktiken für Unternehmen funktionieren und funktionieren können, kann ihre Nachhaltigkeit in Wachstumsphasen problematischer sein.
- HRM wird in kleineren Organisationen anders angewendet als in größeren Organisationen. Die Formalität der HRM-Richtlinien und -praktiken nimmt mit der Größe des Unternehmens zu (Cardon und Stevens, 2004).
- Die Qualifikation der Belegschaft ist besonders stark von dem Ausmaß beeinflusst, in dem HRM-Praktiken formell in KMU umgesetzt werden (Bacon und Hoque, 2005).

---

<sup>2</sup> In den USA sind KMUs mit bis zu 500 Mitarbeitern definiert.

### 3. Methodisches Vorgehen

Über die fünf Projektregionen wurde ein Forschungsvorhaben gestartet, das die Erhebung von Primärdaten umfasste. Bei der Erhebung wurden die Forschungsstärken und -kompetenzen der Partneruniversitäten genutzt, um neue Erkenntnisse und vergleichende Analysen zu ermöglichen und so zur Schließung der Lücken im Personalmanagement für KMU beizutragen. Ziel der empirischen Befragung im Bereich Personalmanagement in KMU war es, die aktuellen Herausforderungen der Personalmanagementaktivitäten in KMU in ausgewählten Regionen zu ermitteln sowie Ergebnisse im internationalen europäischen Kontext vergleichen: Region Liberec in der Tschechischen Republik, Region Kainuu in Finnland, Region Sachsen in Deutschland, Region Huddersfield in Großbritannien und Region Klaipeda in Litauen.

Insgesamt war das Ziel ca. 100 Antworten für jede Region zu sammeln. Die Erhebung in allen fünf Regionen richtete sich an KMU in diesen Regionen. Alle Aktivitäten wurden mit Unterstützung des SHARPEN-Projekts in den Jahren 2016 bis 2019 durchgeführt.

#### Prozess der Datenerhebung und -analyse

Die Abbildung 3.1 führt in den schrittweisen Prozess der Erarbeitung ein (überregionale Forschung). Die wichtigsten Ergebnisse flossen mit in das E-Learning-Modul für HRM in KMU und in das praktische Handbuch für kleine und mittlere Unternehmen ein.

**Abbildung 3.1:** Verlauf der empirischen Befragung Dezember 2016 - September 2018 (Quelle: eigene Ausarbeitung)



## **Piloterhebung zum Personalmanagement in KMU**

Im Pilotjahr wurden erste Fragen zu HRM-Themen von Spezialisten der SHARPEN-Projektteams ermittelt. Ein allgemeiner Rahmen wurde bis zum Jahresbeginn 2017 festgelegt. Die ersten Fragen wurden mit ausgewählten KMU in unseren 5 Regionen getestet. Studierende, die einem HR-Manager in ausgewählten kooperierenden Unternehmen in diesen Regionen bei der täglichen Arbeit über die Schulter schauen durften, führten eine qualitative empirische Befragung zu HRM-Prozessen in diesen ausgewählten Unternehmen durch. Gleichzeitig erfolgte die Prüfung der quantitativen Fragen während der Erhebung im Zeitraum März 2017 - Mai 2017.

Auf der Grundlage der Rückmeldungen von HR-Spezialisten und Studierende während ihres Shadowing erstellte das tschechische Team einen ersten Vorschlag für einen Fragenkatalog für den abschließenden Fragebogen im September 2017. Später in der Zeit von Oktober bis Dezember 2017 arbeiteten die Projektteams an der Auswahl und Gestaltung der Fragen für den abschließenden Fragebogen. Die endgültige Datenbank mit 28 Fragen wurde im Dezember 2018 erstellt. Alle Länder verwendeten den gleichen Inhalt und die gleiche Struktur der Fragen, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse in allen fünf Regionen vergleichbar sind. Um die Sprachbarrieren lokaler Unternehmen zu beseitigen, wurden die Fragebögen in alle 5 Projekt-Landessprachen übersetzt. Dadurch wollten wir eine höhere Rücklaufquote und die Anwendung auf regionaler lokaler Ebene sicherstellen. Die vollständige Version des deutschen Fragebogens finden Sie im Anhang.

Die nationalen Projektmanager waren für die offizielle professionelle Übersetzung ins Tschechische, Finnische, Litauische und Deutsche verantwortlich. Das tschechische Team als Manager der Studie stellte auch die technische Umsetzung aller Sprachversionen auf der SurveyMonkey-Plattform sicher, erstellte einzelne nationale Links für die Datenerfassung und koordinierte die empirische Befragung sowie überwachte den Prozess der Datenerfassung.

## **Forschungs- und Erhebungsmethodik in der Region Zwickau (Westsachsen)**

Die im Rahmen des SHARPEN-Projekts in der Region Zwickau (Westsachsen) durchgeführte empirische Befragung richtete sich an KMU in dieser Region. Unter Anwendung des gleichen Prozesses für alle 5 Partnerländer des Projekts wurden im Pilotjahr anhand der Ergebnisse der Sekundärdaten und der Literaturrecherche eine Reihe von Schlüsselementen ermittelt, die für KMU wichtig sind. Für die Datenerhebung wurden potenzielle Befragte aus der im Handelsregister eingetragenen Datenbank der IHK-Mitgliedsunternehmen (Chemnitz) ausgewählt.

Insgesamt haben wir mehr als 275 Unternehmen persönlich per E-Mail und Telefon kontaktiert, später folgten auch einige Erinnerungs-E-Mails und zusätzliche Telefonanrufe in der Zeit von Dezember 2017 bis Januar 2018. Der nächste Teil der Monografie enthält eine schrittweise Beschreibung des Datenerhebungsprozesses, Zeitplans und der Einschränkungen der Erhebung in der Region Zwickau (Westsachsen).

**Tabelle 3.2:** Grundlegende Informationen zu HRM in KMU in der Region Zwickau (West Sachsen) im Jahr 2018 (Quelle: eigene Ausarbeitung)

Land	Deutschland
<b>Region</b>	Zwickau (West Sachsen) (NUTS level 2: DED 41-45)
<b>Institution</b>	Westfälische Hochschule Zwickau
<b>Forschungsthema</b>	HRM in KMU
<b>Forschungsart</b>	Online-Fragebogen (Link zur Survey Monkey Onlineplattform)
<b>Zielpopulation gesamt I (gesamt)</b>	24,060
<b>Datenquelle des Zielpopulationsdatensatzes I</b>	NUTS level 2: DED 41-45
<b>Zielpopulation gesamt II</b>	4.178
<b>Datenquelle des Zielpopulationsdatensatzes II</b>	Homepage Handelskammer (siehe Beschreibung Tabelle 3.3)
<b>Anzahl der per E-Mail adressierten Unternehmen mit einem Link zur empirischen Befragung</b>	individualisierter anonymer Link auf der Survey Monkey Online-Befragungsplattform

Für die Datenerfassung verwendeten wir einen Online-Fragebogen auf der Plattform SurveyMonkey, der vom tschechischen Projektleiter TU Liberec gehostet und gewartet wurde. Der Link wurde per E-Mail verbreitet und in den folgenden Schritten auf der Website für KMU in der Region Zwickau (West Sachsen) geteilt.

### Zielpopulation, Datensatz und Adressierungsschritte von KMU in der Region Zwickau (West Sachsen)

1. Der erste Schritt bestand darin, die in der IHK-Datenbank ([www.firmen-in-sachsen.de](http://www.firmen-in-sachsen.de)) in der Region Zwickau (Westfälisch) (IHK Chemnitz) enthaltene Quelldatendatei mit Hilfe folgender Suchbegriffe zu sortieren:

**Tabelle 3.3:** Einschränkungen beim Suchvorgang (Quelle: eigene Ausarbeitung)

IHK	Chemnitz
Regionen	Chemnitz, City Erzgebirgskreis Kreis Mittelsachsen Kreis Zwickau Vogtlandkreis
Mitarbeiter	4 bis 199 Mitarbeiter*

\* Unternehmen mit 0 bis 3 Beschäftigten (nur Auswahlmöglichkeit für Nicht- oder 1-3 Beschäftigte) wurden ausgeschlossen, da das Ziel der Erhebung darin bestand, herauszufinden, wie KMU Tätigkeiten des Personalmanagements ausführen, bei denen die Arbeit mit Beschäftigten eine notwendige Voraussetzung ist

Die Gesamtzahl der Unternehmen betrug: 4.178

## Methodisches Vorgehen

2. Auswahl der Unternehmen, die mit der WHZ in Kontakt stehen, sowie persönliche Kontakte und Kontakte von Geschäftsnetzwerken.
3. Kontaktaufnahme mit der IHK, um einen Link zur Erhebung zu erstellen und den Link auf ihrer Website (<https://www.chemnitz.ihk24.de>) zu teilen, damit alle Unternehmen an der empirischen Befragung teilnehmen können.
4. Persönlicher Kontakt per E-Mail, per Telefon an die mit der WHZ kooperierenden Unternehmen. Kontaktaufnahme persönlich per E-Mail und Telefon über verschiedene Personengruppen.
5. Kontaktaufnahme mit Wirtschaftsjunoren Zwickau, um die empirische Befragung zu unterstützen, Weiterleitung des Links an die ungefähr 50 Mitglieder.
6. Weitere Erinnerungs-E-Mails und -anrufe.
7. Ausgabe gedruckter Versionen der Erhebung zum Projekt-Event am 30. Mai 2018 in Zwickau, damit die anwesenden Unternehmen die empirische Befragung beantworten können.
8. Um nach dem offiziellen empirische Befragungsschluss (Februar 2018) die geforderte Anzahl von 100 Befragten zu erreichen, wurde mit den Veranstaltern der Firmenkontaktmesse Zwickau (ZWIK) Kontakt aufgenommen, um den Link mit deren Datenbank-Kontakten zu teilen (ca. 1.000 Unternehmen), um mehr potenzielle Befragte zu erreichen.

Nach dieser Kontaktaufnahme (Schritt 8) und dem Teilen von Links wurde ein Anstieg auf 105 Befragte erreicht. Die empirische Befragung wurde am 30. September 2018 geschlossen.

### **Phasen der empirischen Befragung in der Zwickauer Region (Westsachsen)**

Bei der Datenerhebung für KMU in der Region Zwickau (Westsachsen) gab es zwei Hauptphasen. Die Phasen spiegeln den von allen Projektpartnern vereinbarten und in allen 5 ausgewählten Regionen durchgeführten Prozess wider. Während der ersten Phase (Piloterhebung) unterstützt das deutsche Team bei der Literaturrecherche und Sekundärdatenanalyse sowie bei der Erstellung von Fragen zur qualitativen Datenerhebung und Erprobung des ersten Entwurfs zur quantitativen Datenerfassung in allen 5 Regionen.

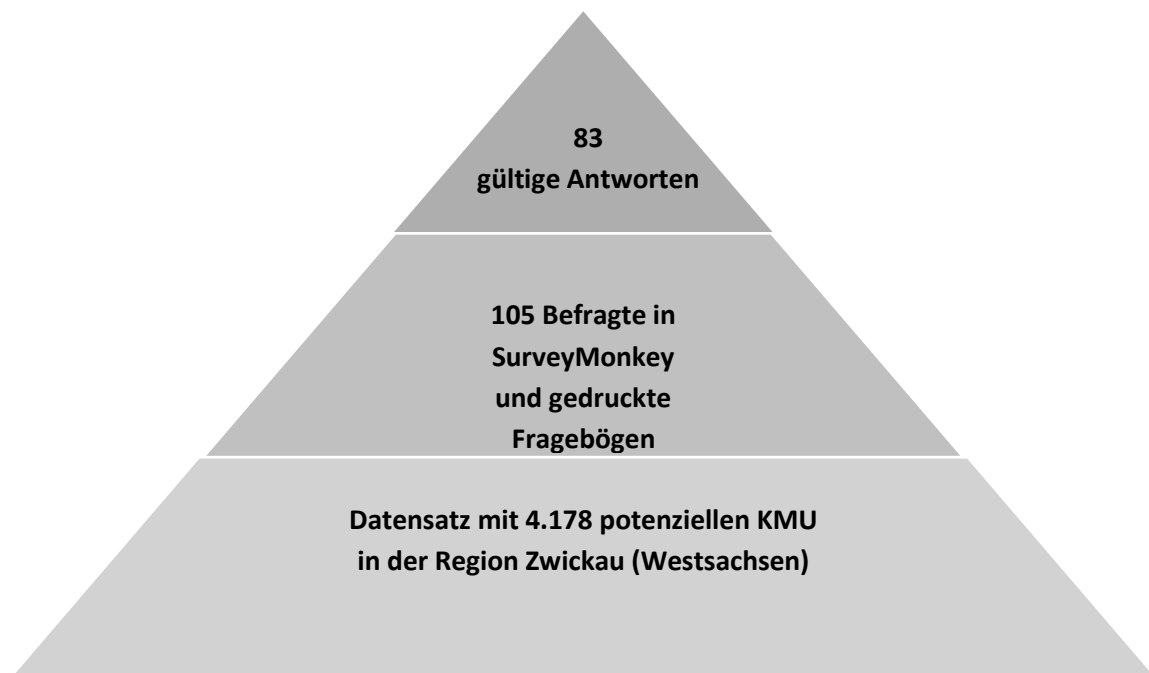
Erster empirische Befragungsentwurf: In Deutschland, Region Zwickau (Westsachsen) haben wir eine Pilotphase der empirischen Befragung und Datenerfassung durchgeführt. Der Pilotzeitraum für die Datenerfassung im Jahr 2017 war März 2017 - Mai 2017. Das deutsche Team von SHARPEN kontaktierte ausgewählte KMU, die im Jahr 2017 an der Datenerfassung teilnahmen, um Feedback zum Entwurf zu erhalten.

Empirische Befragung 2018: Im Januar 2018 erfolgte der erste persönliche Kontakt per E-Mail und Telefon an die KMU, die mit der WHZ in Beziehung stehen (Forschungsdatenbank für KMU und persönliche Kontakte). Insgesamt kontaktierte das deutsche Team 275 Unternehmen persönlich. Nach drei Wochen wurden zweite E-Mail-Erinnerungen und Telefonanrufe an die KMU in der Region gesendet. Parallel dazu wendete sich das deutsche Team an die Wirtschaftsjunoren Zwickau, um die empirische Befragung zu unterstützen und den Link zu teilen. Es folgten weitere Erinnerungs-E-Mails und Anrufe an nicht antwortende Unternehmen. Nach dem offiziellen Ende der Erhebung im Februar 2018 wurden zusätzliche Schritte unternommen, um eine ausreichende Anzahl von Befragten zu gewährleisten. Die folgenden Schritte wurden unternommen, um dies sicherzustellen. Das deutsche Team hatte zum Projekt-Event am 30. Mai 2018 in Zwickau gedruckte Versionen der empirischen

Befragung für die teilnehmenden Unternehmen zur Beantwortung der Erhebung. Aufgrund noch nicht ausreichender Ergebnisse hatte das deutsche Team schließlich im September 2018 zusätzlichen Kontakt zu den Veranstaltern der Firmenkontaktmesse Zwickau (ZWIK), um den Link in deren Datenbank der Unternehmenskontakte (ca. 1000 Unternehmen) zu teilen. Nach diesem Kontakt erreichte der deutsche Projektpartner 105 Befragte.

Bis zum Abschluss der Erhebung am 30. September 2018 wurden insgesamt 105 Antworten über SurveyMonkey und die gedruckte Version der Fragebögen gesammelt. Von diesen 105 waren nur 83 vollständig ausgefüllt (22 waren teilweise leer) und konnten für die Datenanalyse verwendet werden (siehe Abbildung 3.3).

**Abbildung 3.3:** Befragte - Befragung in der Region Zwickau (Westsachsen) (Quelle: eigene Ausarbeitung)



Diese 83 Befragten wurden zur Analyse der HRM-Herausforderungen von KMU in der Region Zwickau (Westsachsen) sowie zum internationalen Vergleich mit den Ergebnissen in England, Finnland, Litauen und der Tschechischen Republik herangezogen.

### **Einschränkungen der empirischen Befragung**

Die empirische Befragung zum Thema HRM in KMU richtete sich an alle KMU in der Region Zwickau (Westsachsen). Es gibt jedoch einige Einschränkungen, die sich auf unsere Ergebnisse auswirken können (Zuverlässigkeit, Gültigkeit und Rücklaufquote).

- Die Informationen in der Webdatenbank der IHK mussten aktualisiert und validiert werden, bevor KMU kontaktiert werden konnten.
- Kontaktverfügbarkeit für ausgewählte KMU.
- Repräsentativität der Stichproben (Methoden der Stichprobenauswahl).
- Verwendung der CAWI-Methode und Online-Befragung (siehe Beschreibung im Abschnitt zur Methodik in der Region Liberec, CZ).

## Methodisches Vorgehen

- Grenzen von Fragebogen-Erhebungen können sich auch aus „sozialer Erwünschtheit“ sowie der Interpretation von Fragen ergeben.

Auch die Verwendung der CAWI-Methode kann einige Einschränkungen verursachen. Siehe Beschreibung im Abschnitt zur Methodik für die Region Liberec, CZ.

## Forschungs- und Erhebungsmethodik in der Region Klaipėda

Die im Rahmen des SHARPEN-Projekts in der Region Klaipėda durchgeführte empirische Befragung richtete sich an KMU in dieser Region. Unter Anwendung des gleichen Prozesses für alle 5 Partnerländer des Projekts wurden im Pilotjahr anhand der Ergebnisse der Sekundärdaten und der Literaturrecherche in der ersten Reihe von Fragen zu HRM-Themen in KMU aus der Region Klaipėda Schlüsselemente ermittelt, die für KMU wichtig sind. Für die Datenerhebung wurden potenzielle Befragte aus der Datenbank des litauischen Statistikamts ausgewählt und nicht für die empirische Befragung geeignete Unternehmen entfernt.

### Forschungs- und Erhebungsmethodik in der Region Klaipėda

Insgesamt haben wir mehr als 1.400 per E-Mail und später auch einige auf persönlicher Basis während der Projekt-Veranstaltung im Zeitraum Januar bis Februar 2018 kontaktiert. Der nächste Teil der Monographie enthält eine schrittweise Beschreibung zu Datenerfassungsprozess, Zeitplan und Einschränkungen der Erhebung in der Region Klaipėda. Die Tabelle 3.5 beschreibt die grundlegenden Informationen zur Erhebung in der Region Klaipėda.

**Tabelle 3.5:** Grundlegende Informationen zu HRM in der KMU-empirische Befragung in der Region Klaipėda im Jahr 2018 (Quelle: eigene Ausarbeitung)

Land	Lithuania
<b>Region</b>	Klaipėda
<b>Institution</b>	University of Applied Social Sciences
<b>Forschungsthema</b>	HRM in KMU
<b>Forschungsart</b>	CAWI Methode
<b>Zielpopulation insgesamt</b>	Ca. 1 300 Unternehmen in Klaipėda
<b>Quelle des Zielpopulations-Datasets</b>	offizielle Datenbank des litauischen Statistikministeriums, die zu Forschungs- und statistischen Zwecken verwendet wird
<b>Anzahl der per E-Mail adressierten Unternehmen mit einem Link zur empirischen Befragung</b>	individualisierter anonymer empirische Befragungslink auf der Survey Monkey Online-empirische Befragungsplattform: 1287 KMU per E-Mail an HR-Spezialisten / Inhaber senden



## Methodisches Vorgehen

Für die Datenerfassung verwendeten wir die CAWI-Methode (Internet-empirische Befragungstechnik, bei der der Befragte einem auf einer Website bereitgestellten Skript folgt) - einen Online-Fragebogen auf der Plattform SurveyMonkey. Der Link wurde in den folgenden Schritten per E-Mail an KMU in der Region Klaipėda verteilt.

### **Zielpopulation und Datensatz von KMU in der Region Klaipėda**

Bei der Auswahl der Befragten - KMU in der Region Klaipėda - wurden mehrere Schritte unternommen. Die Beschreibung der Datensaatzauswahl für die Erhebung in der Region Klaipėda lautet wie folgt:

1. Zunächst wurde die in der Datenbank des litauischen Statistikamts (6.536 aktive Einheiten) enthaltene Quelldatendatei sortiert. Alle Unternehmen wurden nach dem juristischen Typ (im litauischen Rechtssystem) sortiert.
2. In der Zielgruppe gab es weder einen Einzelhändler noch eine europäische Gesellschaft.
3. Alle Unternehmen mit mehr als 249 Beschäftigten wurden aus dem Datensatz herausgenommen, also wurden 43 entfernt.
4. Der Datensatz enthielt noch 6.493 Einheiten.
5. Alle Unternehmen mit der Anzahl der Beschäftigten von 1 und 2 wurden nicht berücksichtigt. Das heißt, 2.690 wurden weggelassen. Dann waren 3.803 Einheiten übrig.
6. Alle Unternehmen, die in Konkurs gehen und ihre Tätigkeit eingestellt haben, wurden ebenfalls nicht berücksichtigt, und diejenigen, deren Jahresumsatz unter 10.000 EUR liegt. Das heißt, 1.187 wurden weggelassen. Daher wurden 2.616 in der Datenbank belassen.
7. Alle Unternehmen mit dem Status als öffentliche Einrichtung, staatliche Einrichtung oder Unternehmen, die im Internet keine Kontaktdaten angeben, wurden weggelassen, d.h. 1.281. Dann waren 1.335 Einheiten übrig.

### **Erhebungsphasen in der Region Klaipėda**

Bei der Datenerhebung für KMU in der Region Klaipėda gibt es zwei Hauptphasen. Die Phasen spiegeln den von allen Projektpartnern vereinbarten und in allen 5 ausgewählten Regionen durchgeführten Prozess wider. Die erste Phase (eine Piloterhebung) umfasste die Literaturrecherche und Sekundärdatenanalyse, die Erstellung von Fragen für die qualitative Datenerhebung sowie die Prüfung des ersten Entwurfs für die quantitative Datenerhebung in allen fünf Regionen.

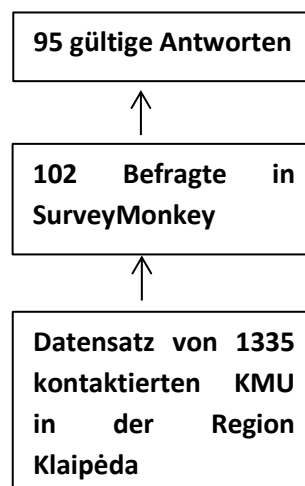
Piloterhebung: Wie die Abbildung 3.4 zeigt, wurde eine Pilotphase der Erhebung und Datenerfassung abgeschlossen. Seit Dezember 2016 gab es einen Prozess der Sekundärdatenanalyse und Literaturrecherche des litauischen Teams. Die Pilotphase für die Datenerfassung im Jahr 2017 war März 2017 - Mai 2017. Studierende des litauischen SHARPEN-Teams kontaktierten ausgewählte Unternehmen, die im Jahr 2017 an der Datenerfassung teilnahmen, und führten eine qualitative Untersuchung durch.

Empirische Befragung 2018: Die erste E-Mail-Runde wurde laut KMU-Datenbank hauptsächlich an HR-Spezialisten und Eigentümer / Top-Manager verschickt (25. Januar 2018). Aus diesem Grund haben wir ein spezielles E-Mail-Konto eingerichtet und alle Empfänger wurden freigegeben. Insgesamt wurde der Datensatz von 1.335 E-Mail-Kontakten zur Durchführung der empirischen

## Methodisches Vorgehen

Befragung verwendet. Nach zwei Wochen wurde der zweite Satz von E-Mail-Erinnerungen an die KMU-Datenbank in der Region gesendet (ausgenommen diejenigen, die aufgrund unserer ersten E-Mail um Löschung aus der Datenbank gebeten haben). Insgesamt wurden 63 Antworten über SurveyMonkey und die gedruckte Version der Fragebögen gesammelt. Um die Teilnehmerzahl zu erhöhen, wurde dann ein Treffen mit den Organisationen (KMU) organisiert, die nicht an der empirischen Befragung teilgenommen haben. Während des Treffens hatten die Organisationen Gelegenheit, den Fragebogen auszufüllen, und die Zahl der Teilnehmer erhöhte sich auf 102. 102 Fragebögen wurden vollständig ausgefüllt und konnten für die Datenanalyse verwendet werden (siehe Abbildung 3.4).

**Abbildung 3.4:** Befragte - empirische Befragung in der Region Klaipėda (Quelle: eigene Ausarbeitung)



95 Befragte wurden zur Analyse der HRM-Herausforderungen von KMU in der Region Klaipėda sowie für den internationalen Vergleich herangezogen.

### Einschränkungen der empirischen Befragung

Die empirische Befragung zum Thema HRM in KMU richtete sich an alle KMU in der Region Klaipėda. Obwohl die Autoren mit der gesamten Zielbevölkerung in der Region Klaipėda gearbeitet haben, gibt es verschiedene Einschränkungen, die die empirische Befragungsergebnisse beeinflussen können (Zuverlässigkeit, Gültigkeit und Rücklaufquote).

- Aktuelle Informationen in der verwendeten Datenbank
- Kontaktverfügbarkeit für ausgewählte KMU
- Repräsentativität der Stichproben (Methoden der Stichprobenauswahl)
- Verwendung der CAWI-Methode und Online-empirische Befragung

Schließlich wurde die mangelnde Motivation der Unternehmen (KMU) als wesentliche Einschränkung der Forschung festgestellt. Es gibt mehrere Gründe, auf die hingewiesen werden kann. Das erste ist, dass die meisten Unternehmen ihre allgemeinen E-Mail-Adressen angeben. Ohne einen Personalfachmann fühlten sie daher nicht verpflichtet, die empirische Befragung auszufüllen und an der Untersuchung teilzunehmen. Der andere Grund ist, dass KMU die Möglichkeit haben, sich

wohlwollend an der empirischen Befragung zu beteiligen oder die Teilnahme daran zu verweigern. Die Untersuchung umfasst daher etwas mehr als 100 Befragte (n = 102).

## Forschungs- und Erhebungsmethodik in der Region West Yorkshire

Die im Rahmen des SHARPEN-Projekts in der Region West Yorkshire im Nordosten von Großbritannien durchgeführte empirische Befragung wurde hauptsächlich per E-Mail, auf Twitter, in einem Artikel für den Huddersfield Examiner und unter der Schirmherrschaft von Howarths (<https://howarths-uk.com>), ein KMU, das Rechts- und Personaldienstleistungen anbietet, in der Nähe der Huddersfield Business School, durchgeführt. Im Pilotjahr konzentrierten sich die ersten Fragen (vereinbart von allen fünf Projektpartnern) auf HRM-Fragen in KMU mit Sitz in der Region West Yorkshire und auf die Rückmeldungen von Mitgliedern des CIPD, des Chartered Institute of Personnel and Development. Ausgehend von den Ergebnissen der Sekundärdaten, der Fallstudienarbeit der Studierenden mit lokalen KMU, dem SHARPEN-Intensivstudienprogramm und einer umfassenden Literaturrecherche wurden Schlüsselemente ermittelt, die für KMU wichtig sind.

Insgesamt kontaktierten wir mehr als 500 regionale KMU per E-Mail, über soziale Medien und später durch persönliche Empfehlung bei Projekt-Veranstaltungen im Zeitraum von Januar bis September 2018. Im nächsten Abschnitt wird der Zeitplan für die systematische Datenerfassung erläutert und Einschränkungen der empirischen Befragung in Großbritannien. In Tabelle 3.6 werden grundlegende Informationen zur empirischen Befragung in der Region West Yorkshire beschrieben.

**Tabelle 3.6:** Grundlegende Informationen zu HRM in der KMU-empirische Befragung in der Region West Yorkshire im Jahr 2018 (Quelle: eigene Ausarbeitung)

Land	Großbritannien
Region	West Yorkshire
Institution	University of Huddersfield
Forschungsthema	HRM in KMU
Forschungsart	Survey Methode
Gesamtzielgruppe	Ca. 350.000 Unternehmen in der Region West Yorkshire (nach Angaben der Mid Yorks. Chamber of Commerce)
Quelle des Zielpopulations-Datasets	CRM-System der Universität und die Kontakte von Howarths
Anzahl der per E-Mail adressierten Unternehmen mit einem Link zur empirischen Befragung	individualisierter anonymer empirische BefragungslinK auf der Survey Monkey-Online-empirische Befragungsplattform: 500 KMU per E-Mail an HR-Spezialisten / Eigentümer

Für die Datenerfassung verwendeten wir einen Online-Fragebogen auf der Plattform Survey Monkey. Der Link wurde in den folgenden Schritten per E-Mail an KMU in der Region West Yorkshire verteilt.

### Zielgruppe und Datensatz von KMU in der Region West Yorkshire

Bei der Auswahl der Befragten - KMU in der Region West Yorkshire - wurden mehrere Schritte unternommen. Die Beschreibung der Datensatzauswahl für die empirische Befragung in der Region West Yorkshire erfolgt in den folgenden Schritten:

1. Der erste Schritt bestand darin, Zugang zu Datenbanken zu erhalten. Das CRM-System der Universität war nicht verfügbar, daher haben wir andere Mittel verwendet.
2. Wir haben die empirische Befragung über unser HR-Twitter der Universität, in der lokalen Presse sowie bei CIPD- und Projekt-Veranstaltungen beworben.
3. Erste Ergebnisse wurden auf unserer Projekt-Veranstaltung im Februar 2018 diskutiert.
4. Howarths, ein lokales KMU, das auf Rechts- und Personaldienstleistungen für lokale KMU spezialisiert ist, leitete den Fragebogen an 500 seiner Kunden weiter.

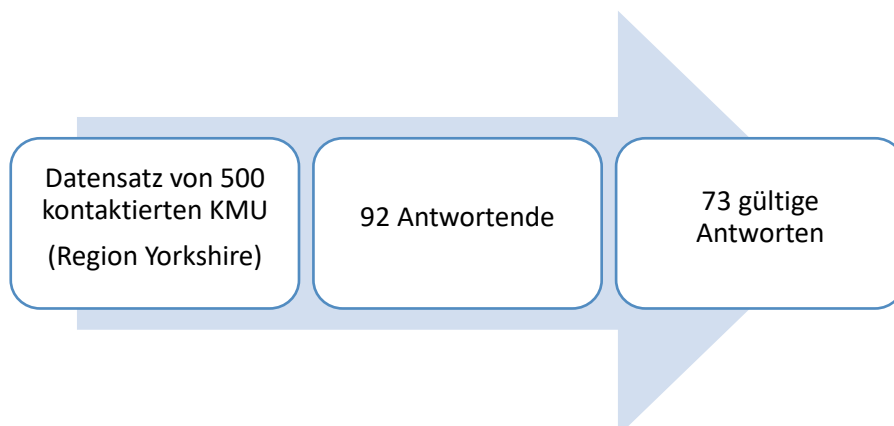
### Erhebungsphasen in der Region West Yorkshire

Die Datenerhebung in KMU in der Region West Yorkshire umfasst zwei Hauptphasen. Die Phasen spiegeln den von allen Projektpartnern vereinbarten und in allen fünf ausgewählten Regionen durchgeführten Prozess wider. Die erste Phase (Piloterhebung) umfasste eine Literaturrecherche und Sekundärdatenanalyse, die Erstellung von Fragen für die qualitative Datenerhebung sowie die Prüfung des ersten Entwurfs für die quantitative Datenerhebung in allen fünf Regionen.

Pilotumfrage: In der britischen Region West Yorkshire haben wir eine Pilotphase der empirischen Befragung und der Datenerfassung abgeschlossen. Seit Dezember 2017 wurden vom britischen Team sekundäre Datenanalysen und Literaturrecherchen durchgeführt. Die Pilotphase für die Datenerfassung im Jahr 2017 war März 2017 - Mai 2017. Studierende des britischen SHARPEN-Teams kontaktierten ausgewählte Unternehmen, die im Jahr 2017 an der Datenerfassung teilnahmen, und führten eine qualitative Untersuchung.

Nach dem Beratungsprozess und der Diskussion der Spezialisten der Projektmitglieder, der Übersetzung und der abschließenden Kommentare aller Projektpartner haben wir in den ersten zwei Wochen im Januar 2018 Pilotversuche mit dem Fragebogen gestartet.

**Abbildung 3.5:** Befragte - empirische Befragung in der Region West-Yorkshire (Quelle: eigene Ausarbeitung)



## Methodisches Vorgehen

Empirische Befragung 2018: Diese empirische Befragung wurde im Sommer 2019 abgeschlossen. Nur 73 wurden vollständig ausgefüllt und konnten für die Datenanalyse verwendet werden.

Diese 73 Antworten wurden zur Analyse der HRM-Herausforderungen von KMU in der Region West Yorkshire sowie für den internationalen Vergleich herangezogen.

### **Einschränkungen der empirischen Befragung**

Die empirische Befragung zum Thema HRM in KMU richtete sich an alle KMU in der Region West Yorkshire. Obwohl die Forscher ursprünglich versuchten, die Gesamtheit der KMU in der Region West Yorkshire anzusprechen, gibt es verschiedene Einschränkungen, die sich auf unsere Ergebnisse auswirken können (Zuverlässigkeit, Gültigkeit und Rücklaufquote).

- Aktuelle Informationen aus Datenbanken im Rahmen der DSGVO-Gesetzgebung.
- Kontaktverfügbarkeit für ausgewählte KMU.
- Repräsentativität der Stichproben (Methoden der Stichprobenauswahl).
- Verwenden von Online-empirische Befragungen.

Die Erhebungsmethode kann verschiedene Einschränkungen verursachen. Die Befragten fühlen sich möglicherweise nicht ermutigt, genaue und ehrliche Antworten zu geben. Antwortoptionen für empirische Erhebungen können zu ungenauen Daten führen, da bestimmte Antwortoptionen von den Befragten möglicherweise unterschiedlich interpretiert werden. Abhängig davon, ob es sich bei dem Befragten um einen HR-Experten oder um einen CEO / Gründer handelt, kann es auch zu einer Neigung zur sozialen Erwünschtheit und zu unterschiedlichen Reaktionen kommen.

## Forschungs- und Erhebungsmethodik in der Region Liberec

Die im Rahmen des SHARPEN-Projekts in der Region Liberec durchgeführte empirische Befragung richtete sich an KMU in dieser Region. Für die Datenerhebung wurden potenzielle Teilnehmer aus der Datenbank Magnus Web ausgewählt, dabei wurden diejenigen Unternehmen, die keine Mitarbeiter haben bzw. sich im Konkursverfahren befinden aus dem Erhebungsdatensatz entfernt.

Insgesamt wurden mehr als 1.400 Unternehmen per E-Mail und später auch teilweise persönlich während einer Projekt-Veranstaltung im Zeitraum Januar bis Februar 2018 kontaktiert. Der nächste Teil der Monografie enthält schrittweise die Beschreibung des Datenerhebungsprozesses sowie Zeitplan und Einschränkungen der Erhebung in der Region Liberec. Tabelle 3.1 beschreibt grundlegende Informationen zur Erhebung in der Region Liberec.

**Tabelle 3.1:** Grundlegende Informationen über HRM in KMU-Erhebung in der Region Liberec im Jahr 2018 (Quelle: eigene Ausarbeitung)

Land	Tschechische Republik
<b>Region</b>	Liberecký kraj (Liberec region)
<b>Institution</b>	Technical University of Liberec
<b>Forschungsthema</b>	HRM in KMU
<b>Forschungsart</b>	CAWI Methode
<b>Zielpopulation insgesamt</b>	Ca. 10.000 Unternehmen in der Region Liberec
<b>Quelle des Zielpopulations-Datensatzes</b>	Offizielle Magnus-Webdatenbank, die zu Forschungs- und Statistikzwecken verwendet wird.
<b>Anzahl der per E-Mail adressierten Unternehmen mit einem Link zur Erhebung</b>	Individueller anonymer Link auf der Survey Monkey-Online-empirische Befragungplattform: 1.428 KMU, die per E-Mail an HR-Spezialisten / Eigentümer gesendet werden

Für die Datenerhebung wurde die CAWI-Methode (Internetbasierte empirische Befragungstechnik, bei der der Befragte einem auf einer Website bereitgestellten Skript folgt) verwendet - ein Online-Fragebogen auf der Plattform SurveyMonkey. Der Link wurde in den folgenden Schritten per E-Mail an KMU in der Region Liberec verteilt.

### Zielgruppe und Datensatz der KMU in der Region Liberec

Bei der Auswahl der Befragten - KMU in der Region Liberec - wurden mehrere Schritte befolgt. Die Beschreibung der Datenauswahl für die empirische Befragung in der Region Liberec erfolgt in folgenden Hauptschritten:

## Methodisches Vorgehen

1. Der erste Schritt bestand darin, die in der Datenbank MAGNUS WEB enthaltenen Quelldatendateien in insgesamt ca. 10.000 Einheiten. Alle Unternehmen wurden nach dem juristischen Typ sortiert (im tschechischen Rechtssystem sind dies v.o.s., s.r.o., a.s., k.s., živnost, družstvo).
2. In der Zielgruppe gab es weder einen Einzelhändler noch eine europäische Gesellschaft.
3. In einem zweiten Schritt wurden nur die Unternehmen ausgewählt, die Gewinne erwirtschafteten. In einem derart eingegengten Zielpopulationsdatensatz waren noch 6.344 Unternehmen übrig.
4. Als dritter Schritt wurden diejenigen Unternehmen herausgenommen, die sich in Liquidation oder Konkurs befanden. Nach dieser Bereinigung enthielt der Datensatz 5.017 Einheiten - aktive Unternehmen.
5. Im vierten Schritt wurden alle Unternehmen mit 0 oder 1 Beschäftigten herausgenommen, da das Ziel der Erhebung darin bestand, herauszufinden, wie KMU Tätigkeiten des Personalmanagements ausführen, bei denen die Arbeit mit Beschäftigten eine notwendige Voraussetzung ist. Im Datensatz verblieben 4.175 Einheiten.
6. In diesem Datensatz wurden auch alle Unternehmen weggelassen, bei denen die Anzahl der Mitarbeiter nicht in der Magnus Web-Datenbank veröffentlicht wurde. Es blieben 1.468 Unternehmen übrig.
7. In der letzten Phase wurden alle Unternehmen mit mehr als 249 Beschäftigten aus dem Datensatz herausgenommen, und es blieben insgesamt 1.428 Unternehmen.

### **Erhebungsphasen in der Region Liberec**

Bei der Datenerhebung in KMU in der Region Liberec gibt es zwei Hauptphasen. Die Phasen spiegeln den von allen Projektpartnern vereinbarten und in allen 5 ausgewählten Regionen durchgeführten Prozess wider. Die erste Phase (Piloterhebung) umfasste eine Literaturrecherche und Sekundärdatenanalyse, die Erstellung von Fragen zur qualitativen Datenerhebung sowie die Erprobung des ersten Entwurfs zur quantitativen Datenerhebung in allen 5 Regionen.

Piloterhebung: Wie Abbildung 3.1 zeigt, haben wir auch in der Tschechischen Republik, Region Liberec, eine Pilotphase der Erhebung und Datenerfassung durchgeführt. Seit Dezember 2016 gab es einen Prozess der Sekundärdatenanalyse und Literaturrecherche des tschechischen Teams, das als Manager dieser Hauptausgabe für das Projektergebnis Nummer 3 - Empirische Befragung verantwortlich war. Die Pilotphase für die Datenerfassung im Jahr 2017 war März 2017 - Mai 2017. Studierende des tschechischen SHARPEN-Teams kontaktierten ausgewählte Unternehmen, die im Jahr 2017 an der Datenerfassung teilnahmen, und führten eine qualitative Untersuchung durch, mit dem Ziel, ein tiefes Verständnis für ein Thema zu entwickeln.

Qualitative Forschung ist definiert als jede Form der Informationssammlung, die wie bei quantitativer Forschung beschreiben, aber nicht vorhersagen soll. Oft werden qualitative empirische Befragungen verwendet, um eine Hypothese zu erstellen, die dann mithilfe quantitativer Untersuchungen (SurveyMonkey, 2018) getestet werden.

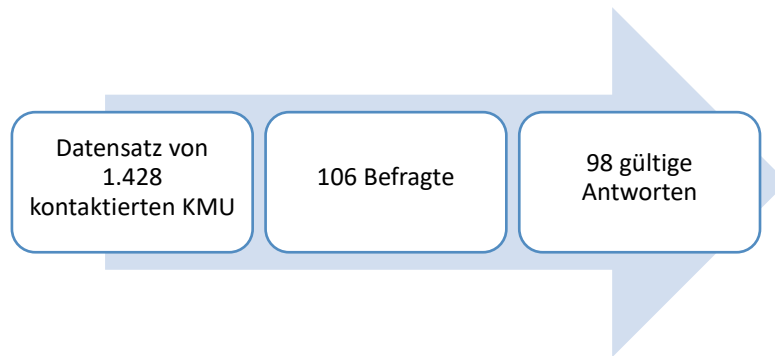
Nach dem Beratungsprozess und den Diskussionen der Spezialisten der Projektmitglieder, der Übersetzung und den abschließenden Kommentaren aller Projektpartner haben wir in den ersten zwei Wochen im Januar 2018 Pilotversuche mit dem Fragebogen gestartet. Der Fragebogen wurde

## Methodisches Vorgehen

vom tschechischen Projektteam in das SurveyMonkey-Tool eingefügt. Anschließend gingen drei HR-Spezialisten aus drei verschiedenen KMU in der Region Liberec alle Fragen und den Inhalt erneut durch und testeten die technischen Parameter des SurveyMonkey-Fragebogens.

Empirische Befragung 2018: Am 25. Januar 2018 wurde die erste E-Mail-Runde an die Datenbank der KMU gesendet (hauptsächlich an HR-Spezialisten und Eigentümer / Top-Manager). Aus diesem Grund haben wir ein spezielles E-Mail-Konto eingerichtet und alle Empfänger wurden freigegeben. Insgesamt wurde der Datensatz von 1.428 E-Mail-Kontakten zur Durchführung der Erhebung verwendet. Nach zwei Wochen wurden die zweiten E-Mail-Erinnerungen an die KMU-Datenbank in der Region gesendet (mit Ausnahme derer, die aufgrund unserer ersten E-Mail um Löschung aus der Datenbank gebeten haben). Der endgültige Fragebogensatz wurde in der gedruckten Fassung ausgefüllt, wobei den Teilnehmern des Diskusstisches (Veranstaltung für KMU in der Region Liberec) empfohlen wurde, den Fragebogen auszufüllen. Insgesamt wurden 102 Antworten über SurveyMonkey und die gedruckte Version der Fragebögen gesammelt. 98 waren ausreichend ausgefüllt und konnten für die Datenanalyse herangezogen werden (siehe Abbildung 3.2).

**Abbildung 3.2:** Empirische Befragung in der Region Liberec 2018 (Quelle: eigene Ausarbeitung)



Diese 98 Befragten wurden zur Analyse der HRM-Herausforderungen von KMU in der Region Liberec sowie für den internationalen Vergleich herangezogen.

### Einschränkungen der empirischen Befragung

Die empirische Befragung zum Thema HRM in KMU richtete sich an alle KMU in der Region Liberec. Obwohl die Autoren mit der gesamten Zielpopulation in der Region Liberec gearbeitet haben, gibt es einige Einschränkungen, die unsere Ergebnisse beeinflussen können (ihre Zuverlässigkeit, Gültigkeit und Rücklaufquote).

- Aktuelle Informationen in der Magnus Web-Datenbank.
- Kontaktverfügbarkeit für ausgewählte KMU.
- Repräsentativität der Stichproben (Methoden der Stichprobenauswahl).
- Verwendung der CAWI-Methode und Online-empirischen Befragungen.

Die Verwendung der CAWI-Methode kann verschiedene Einschränkungen verursachen. Die Befragten fühlen sich möglicherweise nicht ermutigt, genaue und ehrliche Antworten zu geben. Empirische Befragungen (Antwortoptionen) können zu ungenauen Daten führen, da die Befragten bestimmte Antwortoptionen möglicherweise unterschiedlich interpretieren.



## Forschungs- und Erhebungsmethodik in der Region Kainuu, Finnland

Der Link wurde über die Kainuu Entrepreneurs Association (KEA) an ihre registrierten Mitglieder verteilt. Dies ist der wahrscheinlichste Weg, um alle KMU zu erreichen, da dies eine der einflussreichsten Organisationen für die Zielgruppe ist und die meisten, wenn nicht sogar alle KMU, Mitglieder dieses Verbands sind. Zwei Wochen vor dem Ende der empirischen Befragung wurde die Anrufoption aktiviert und die Studierenden begannen, bei ausgewählten KMU anzurufen.

Zielpopulation gesamt: Laut Ex-Vorsitzendem Pekka Ojalehto gab es im Frühjahr 2017 rd. 1.200 Unternehmen basieren auf der Datenbank der KEA. Schätzungen zufolge beschäftigen weniger als 20% von ihnen mindestens einen Mitarbeiter. Die übrigen Mitglieder gehören nicht zum Forschungsbereich von SHARPEN, da sie alleinige Eigentümer ohne Mitarbeiter sind.

**Tabelle 3.4:** Grundlegende Informationen zur HRM in KMU-empirische Befragung in der Region Kainuu (Quelle: eigene Ausarbeitung)

Land	Finland
<b>Region</b>	Kainuu
<b>Institution</b>	Kajaani University of Applied Sciences
<b>Forschungsthema</b>	HRM in KMU
<b>Forschungsart</b>	CAWI Methode
<b>Zielpopulation insgesamt</b>	Ca. 1.200 Unternehmen in der Kainuu Region
<b>Quelle des Zielpopulations-Datasets</b>	Das Mitgliedsregister der Kainuu Entrepreneurs Association
<b>Anzahl der per E-Mail adressierten Unternehmen mit einem Link zur empirischen Befragung</b>	empirischer Befragungslink auf Survey Monkey Online-Befragungsplattform

### Beschreibung des Datenerfassungsprozesses in der Region Kainuu

Der nächste Teil der Monographie enthält eine schrittweise Beschreibung des Datenerfassungsprozesses in der Region Kainuu.

1. Identifikation des wahrscheinlichsten Kanals, um die meisten KMU in Kainuu zu erreichen. Nach Gesprächen mit verschiedenen erfahrenen Parteien wird die Kainuu Entrepreneurs Association (KEA) als der am besten geeignete Verbreitungskanal identifiziert, da sie die höchste Anzahl von Mitgliedern in der von der EU definierten KMU-Kategorie aufweist, die das wahrscheinlichste Ziel für die empirische Befragung sind.
2. Eine kurze Einführung in das Projekt, der Zweck der empirischen Befragung sowie der Link zur empirischen Befragung wurden im Herbst 2017 an den KEA-Direktor gesendet. Nach dem Treffen wurde das SHARPEN-Projekt in seinem vierteljährlichen Newsletter vorgestellt. Diese Informationen wurden zu diesem Zeitpunkt an alle aktuellen Mitglieder verteilt. Nach dieser Einführung in den Newsletter wurde der empirische Befragungslink in der folgenden Ausgabe

## Methodisches Vorgehen

seines vierteljährlichen Newsletters verteilt. Zwei Wochen nach dem Newsletter, jedoch vor Ablauf der empirische Befragungsfrist, wurde eine Erinnerung versandt.

3. Die Rücklaufquote wurde täglich überprüft. Zwei Wochen vor dem Annahmeschluss gingen die Antworten trotz der Mahnung durch KEA nur sehr langsam ein. Der Koordinator beschloss, die Anrufoptionen zu aktivieren. Die Studierenden des SHARPEN-Kurses wurden gebeten, mindestens sechs KMU in Kainuu pro Team zu kontaktieren, die nach dem Zufallsprinzip ausgewählt wurden, um das Projekt, die empirische Befragung und deren Zweck vorzustellen. Das Unternehmen wurde gebeten, auf die empirische Befragung zu antworten. Der Link wurde nach dem Anruf einzeln per E-Mail gesendet und die Teams wurden sorgfältig überwacht, um sicherzustellen, dass eine Antwort eingegangen ist. Wenn das Unternehmen nicht geantwortet hat, wird das Team erneut anrufen und die empirische Befragung persönlich durchführen.
4. Ablauf der Anrufe:
  - Identifizieren Sie sich.
  - Erläutern Sie den Zweck des Anrufs und der empirischen Befragung.
  - Stellen Sie sicher, dass der Befragte und sein Unternehmen die empirische Befragung nicht beantwortet haben.
  - Füllen Sie die empirische Befragung mit dem Unternehmen aus.
5. Am Ende des Erhebungszeitraums gab es 74 Befragte.

### **Einschränkungen der empirischen Befragung**

Die geschätzte Zielanzahl der im Projektantrag angekündigten Antworten betrug 100. Nach dem Treffen mit dem Direktor der KEA wurde die erwartete Anzahl der ausgefüllten Fragebögen auf 60 und die endgültige Anzahl der Befragten auf 74 reduziert. Schätzungen zufolge gibt es über den KEA-Newsletter 1.200 erreichbare Unternehmen, von denen 80% Einzelunternehmer ohne Mitarbeiter sind. Nach unserer Definition sind also nur 240 Unternehmen KMU, und der geschätzte Prozentsatz der Befragten liegt bei 25%. Wir haben also geschätzt, dass wir mindestens 60 Antworten bekommen.

Die Zeit und der Zeitraum, in dem die empirische Befragung durchgeführt wurde, waren wahrscheinlich nicht die besten. Der Jahresbeginn ist eine sehr hektische Zeit für Unternehmen, und dies gilt insbesondere für KMU, in denen häufig dieselbe Person für die Personal- und Finanzverwaltung zuständig ist.

Auch die Form der empirischen Befragung (Web-Formular) könnte die Zahl der Befragten etwas verringert haben. Es ist ziemlich einfach, diese Art von Fragebogen trotz der Erinnerung zu ignorieren.

Der Link zur empirischen Befragung wurde im vierteljährlichen Newsletter von KEA verbreitet. In einigen Fällen wurden die Informationen zur empirischen Befragung möglicherweise unbeachtet gelassen, da der Empfänger des Links nicht unbedingt die HR-Person des Unternehmens war. In diesen Fällen wäre es möglicherweise effizienter gewesen, eine direkte E-Mail an das Unternehmen zu senden (nicht per Newsletter). Die Anrufrunde hat das Ergebnis verbessert und es wurden 74 Antworten aus Kainuu erreicht.

## 4. HRM in KMU in Deutschland: Region Zwickau, Sachsen

In der Region rund um die westsächsische Stadt Zwickau gibt es insgesamt 17.258 Unternehmen (IHK, 2017). 99% aller Unternehmen sind KMU und sichern eine Vielzahl von Arbeitsplätzen. Aus diesen Gründen ist die Entwicklung von KMU einer der wichtigsten Punkte für die Region Zwickau. Die drei größten Branchen in der Region sind Automobilbau, Metallerzeugung und Maschinenbau.

Für KMU ist eine starke und stabile Position auf dem Markt von grundlegender Bedeutung. Dies unterstreicht die Rolle von HRM-Aktivitäten, insbesondere bei der Einstellung und Bindung von Mitarbeitern für KMU. Die steigende Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften und gleichzeitig die begrenzte Verfügbarkeit ausreichend qualifizierter Kandidaten verstärken die wachsende Bedeutung von HRM-Prozessen für KMU. Im Rahmen des SHARPEN-Projekts wurde eine empirische Befragung durchgeführt, um die aktuelle Situation des HRM in KMU in der Region Zwickau und im internationalen Vergleich zwischen den fünf Projektregionen abzubilden.

Die in der Region Zwickau durchgeführten quantitativen Untersuchungen stützten sich auf frühere qualitative empirische Befragungsdaten, die 2017 erhoben wurden und auf die Zusammenarbeit mit ausgewählten KMU im Rahmen des SHARPEN-Projekts. Wie im Methodenteil beschrieben, wurden die quantitativen Erhebungsdaten aus der Region Zwickau von Januar bis September 2018 erhoben.

### **HRM in KMU in der Zwickauer Region: Schlüsselergebnisse**

Die empirische Befragung richtete sich an KMU in der Region Zwickau. Der Link zur Beantwortung des Online-Fragebogens wurde persönlich an 275 Unternehmen, an 50 Mitglieder der Junior Chamber International (JCI) in Zwickau und an rund 1000 bei der Firmenkontaktmesse (ZWIK) registrierte Unternehmen gesendet. Insgesamt gingen 105 Antworten ein, von denen 83 gültig und für die Analyse geeignet waren. Wie bereits erwähnt, spielen KMU in der Region Zwickau eine wichtige Rolle und sind auch wichtige Arbeitgeber. Ziel der empirischen Befragung war es herauszufinden, wer für HRM-Aktivitäten verantwortlich ist, welche Rekrutierungsmethoden verwendet werden und vor welchen Herausforderungen KMU derzeit stehen.

### **Grundmerkmale der Befragten in der Region Zwickau**

Die meisten befragten Unternehmen (57,83%) beschäftigten zum Zeitpunkt der Erhebung zwischen 50 und 249 Vollzeitbeschäftigte (siehe Tabelle 8.1). Etwa halb so viele Unternehmen beschäftigten zwischen zehn und 49 Vollzeitkräfte. Nur elf der Unternehmen beschäftigen neun oder weniger Vollzeitkräfte.

**Tabelle 8.1:** Befragtenstruktur in der Region Zwickau (Mitarbeiterzahl) (Quelle: SHARPEN empirische Befragung Zwickau, 2018)

Anzahl der Mitarbeiter (Unternehmensgröße in GER)	Antworten	
	relativ in %	absolut
1-9 Angestellte (Micro)	13	11
10-49 Angestellte (Klein)	27	22
50-249 Angestellte (Mittel)	58	48
Nicht beantwortet	2	2
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>83</b>

Die Teilnehmer wurden auch danach gefragt, wann ihr Unternehmen gegründet wurde. In der Region Zwickau gab es drei KMU, die im 19. Jahrhundert gegründet wurden. Sechs weitere KMU wurden vor 1950 gegründet. Die meisten der befragten KMU, insgesamt 50, nahmen ihre Geschäftstätigkeit in den Jahren 1950-1999 auf. Nach dem Jahr 2000 wurden 22 weitere KMU aus der Gruppe der Befragten in Sachsen gegründet.

KMU wurden auch gefragt, ob sie sich als Familienunternehmen betrachten. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen (56,63%) bezeichnet sich nicht als Familienunternehmen (siehe Tabelle 8.2). Nur 36 der befragten Unternehmen (43,37%) sehen sich als Familienunternehmen, was überrascht, da KMU häufig als familiengeführt und eher informell dargestellt werden.

**Tabelle 8.2:** Unternehmensform (Quelle: SHARPEN empirische Befragung Zwickau, 2018)

Familienunternehmen	Antworten	
	relativ in %	absolut
Ja	43,37	36
Nein	56,63	47
<b>Gesamt</b>	<b>100.00</b>	<b>83</b>

Die Rechtsform der sächsischen KMU war in den meisten Fällen Kapitalgesellschaften (77,11%), wie aus Tabelle 8.3 hervorgeht. Nur neun Unternehmen (10,84%) sind Personengesellschaften und nur drei (3,61%) bezeichnen ihre Rechtsform als Genossenschaften. Sieben der befragten Unternehmen (8,43%) hatten eine andere Rechtsform (z. B. Verein).

**Tabelle 8.3:** Rechtsformen in KMU in der Region Zwickau (Quelle: SHARPEN empirische Befragung Zwickau, 2018)

Rechtsformen in KMU	Antworten	
	relativ in %	absolut
Personengesellschaft (Einzelunternehmen)	11	9
Kapitalgesellschaft (GmbH, AG)	77	64
Genossenschaft	4	3
Sonstiges (bitte angeben)	8	7
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>83</b>

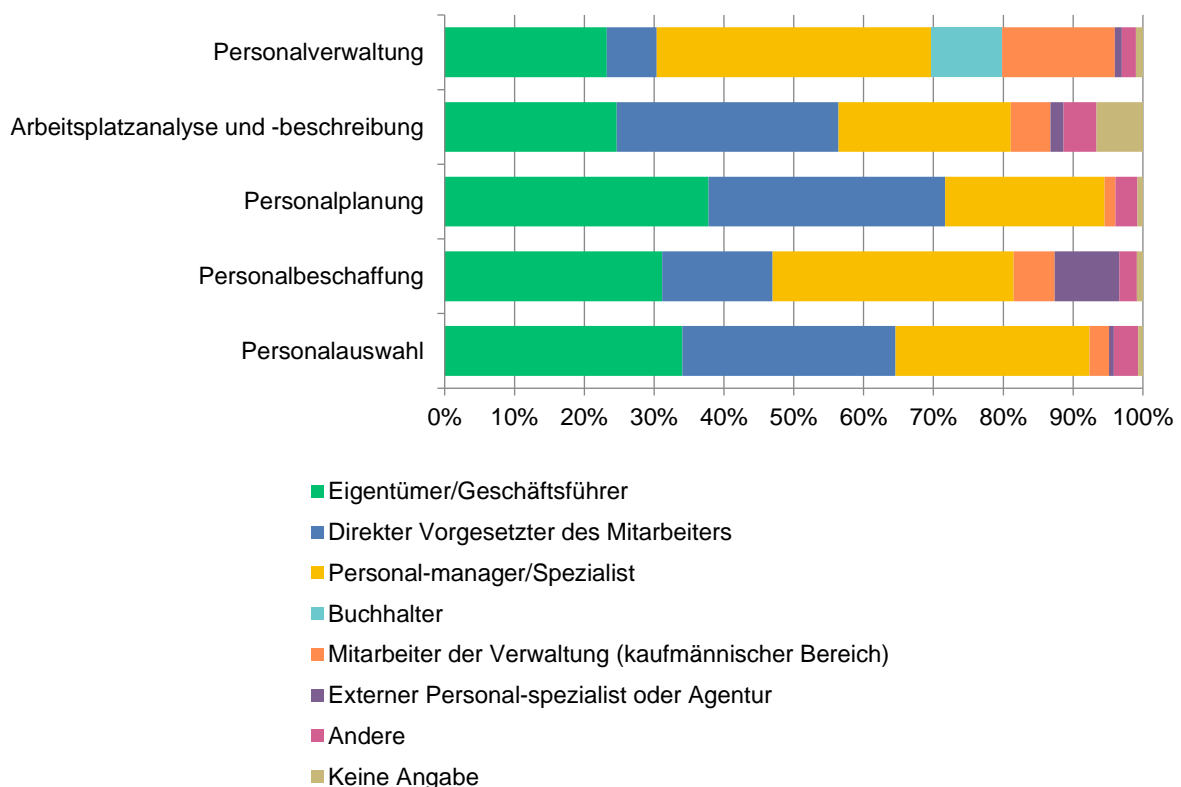
In Sachsen bestätigte mehr als die Hälfte der Unternehmen, eine Personalabteilung zu haben (siehe Tabelle 8.4). Dies ist interessant, da es mit den Aussagen zur Unternehmensgröße übereinstimmt (mehr als die Hälfte der KMU in der Region Zwickau wurden als mittelgroß eingestuft (50-249 Mitarbeiter)). In den anderen Fällen (45,78%) übernimmt meist der Eigentümer die Verantwortung für alle HR-Prozesse und -herausforderungen.

**Tabelle 8.4:** Personalabteilung in KMU in Sachsen (Quelle: SHARPEN empirische Befragung Zwickau, 2018)

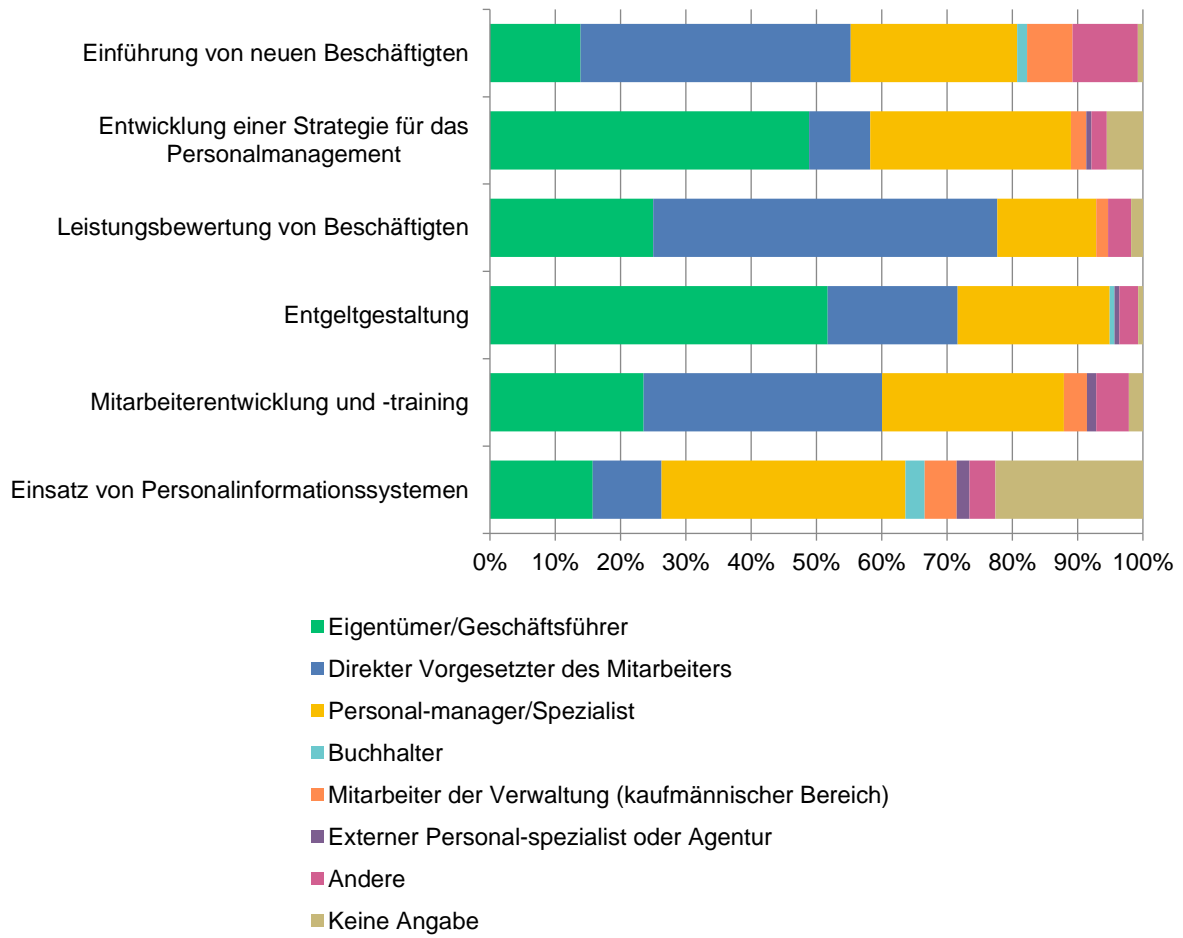
Personalabteilung in KMU in Sachsen	Antworten	
	relativ in %	Absolut
Ja	54,22	45
Nein	45,78	38
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>83</b>

Ziel des SHARPEN-Projekts war es, Informationen über die Struktur der HR-Abteilungen, über die HR-Aufgaben und über die Verantwortlichen zu erhalten. Die folgenden drei Abbildungen zeigen, dass die Personaladministration als wesentlicher Bestandteil des Personalmanagements hauptsächlich von einem HR-Spezialisten oder dem Eigentümer wahrgenommen wird. Im Gegensatz zur Personaladministration liegt die Verantwortung für die Personalplanung in erster Linie beim Eigentümer, gefolgt vom Vorgesetzten oder einem HR-Spezialisten. Die Aufgabe der Mitarbeiterauswahl ist dagegen nahezu gleichmäßig zwischen dem Eigentümer, dem Vorgesetzten und einer Personalfachkraft verteilt.

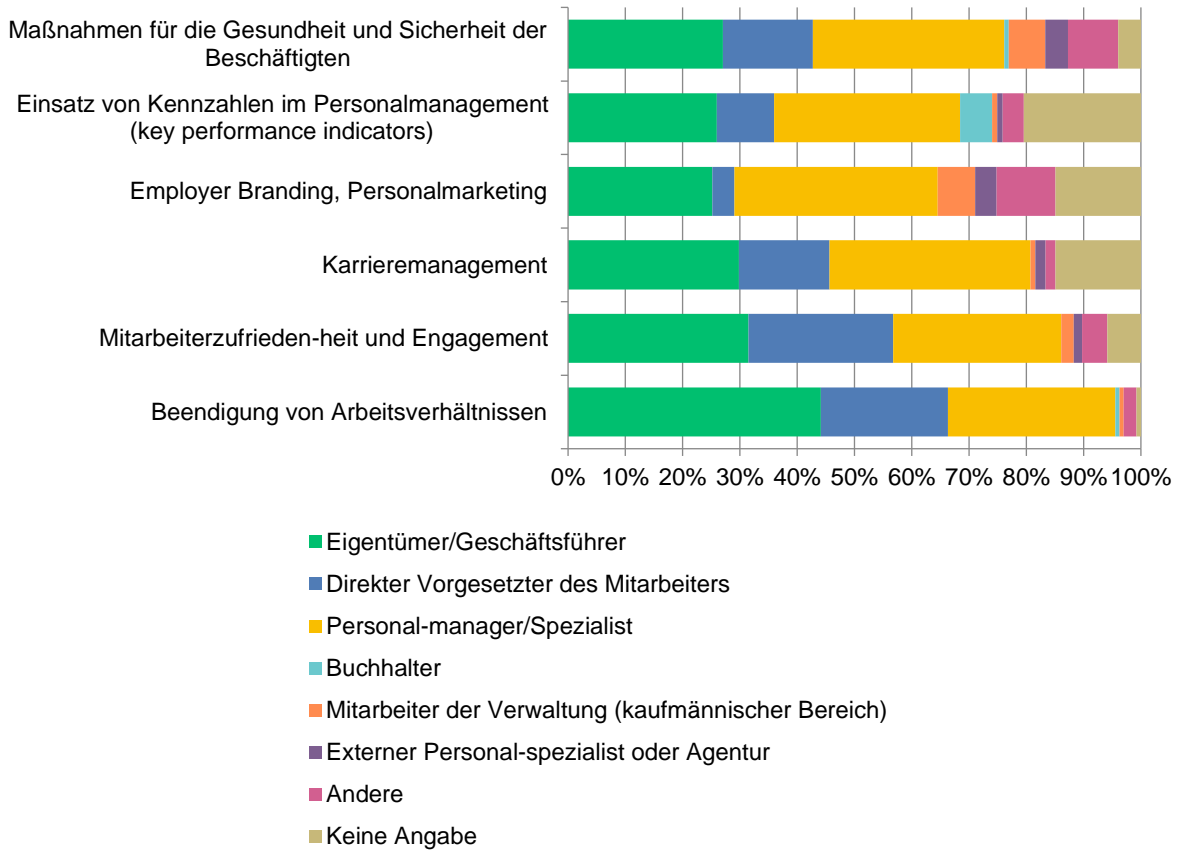
**Abbildung 8.1:** Verantwortung für wichtige HRM-Aktivitäten in KMU in der Region Zwickau (Quelle: SHARPEN empirische Befragung Zwickau, 2018)



**Abbildung 8.2:** Verantwortung für wichtige HRM-Aktivitäten in KMU in der Region Zwickau (Quelle: SHARPEN empirische Befragung Zwickau, 2018)



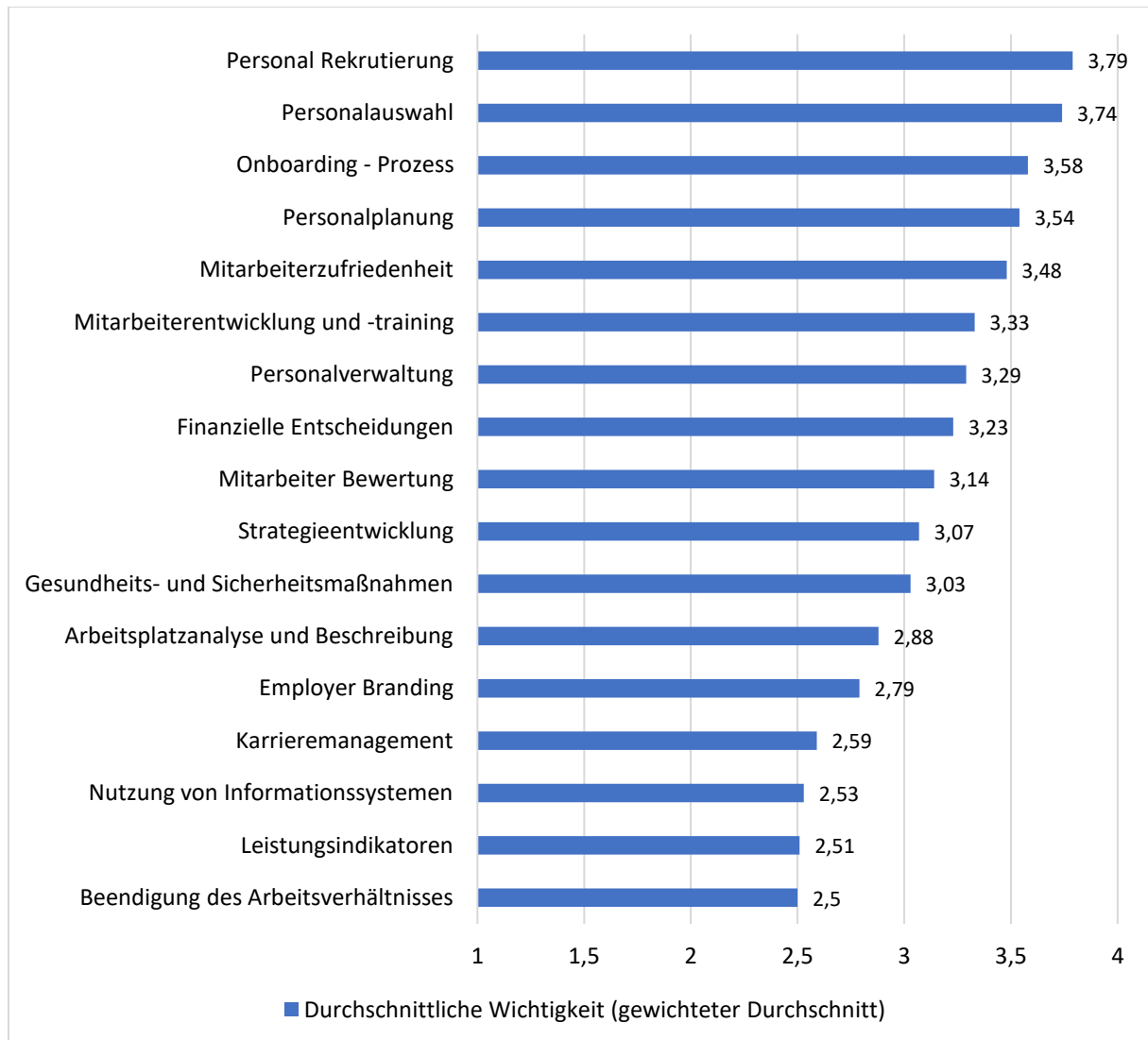
**Abbildung 8.3:** Verantwortung für wichtige HRM-Aktivitäten in KMU in der Region Zwickau (Quelle: SHARPEN empirische Befragung Zwickau, 2018)



Als zentrale HRM-Aktivitäten und -herausforderungen in sächsischen KMU wurden Personalrekrutierung und -auswahl, Onboarding und Personalplanung identifiziert. Diese Erkenntnisse wurden auch in verschiedene wissenschaftliche Ergebnisse umgesetzt, die im Rahmen des SHARPEN-Projekts generiert und für die Arbeit mit den Fallstudienunternehmen verwendet wurden, einschließlich der entwickelten praktischen Tools.

Die SHARPEN-Befragung konzentrierte sich auch auf die Bedeutung verschiedener HRM-Aktivitäten für die beteiligten KMU (siehe Abbildung 8.4, 1 entspricht nicht wichtig und 4 entspricht sehr wichtig). Die wichtigsten HRM-Aktivitäten (Schlüsselaktivitäten) für KMU in der Region Zwickau sind Rekrutierung, Auswahl und Onboarding. Die Kündigung und die Anwendung der wichtigsten Leistungsindikatoren (KPI) wurden jedoch nicht als sehr wichtig eingestuft.

**Abbildung 8.4:** Bedeutung der wichtigsten HRM-Aktivitäten in sächsischen KMU (Quelle: SHARPEN empirische Befragung Zwickau, 2018)

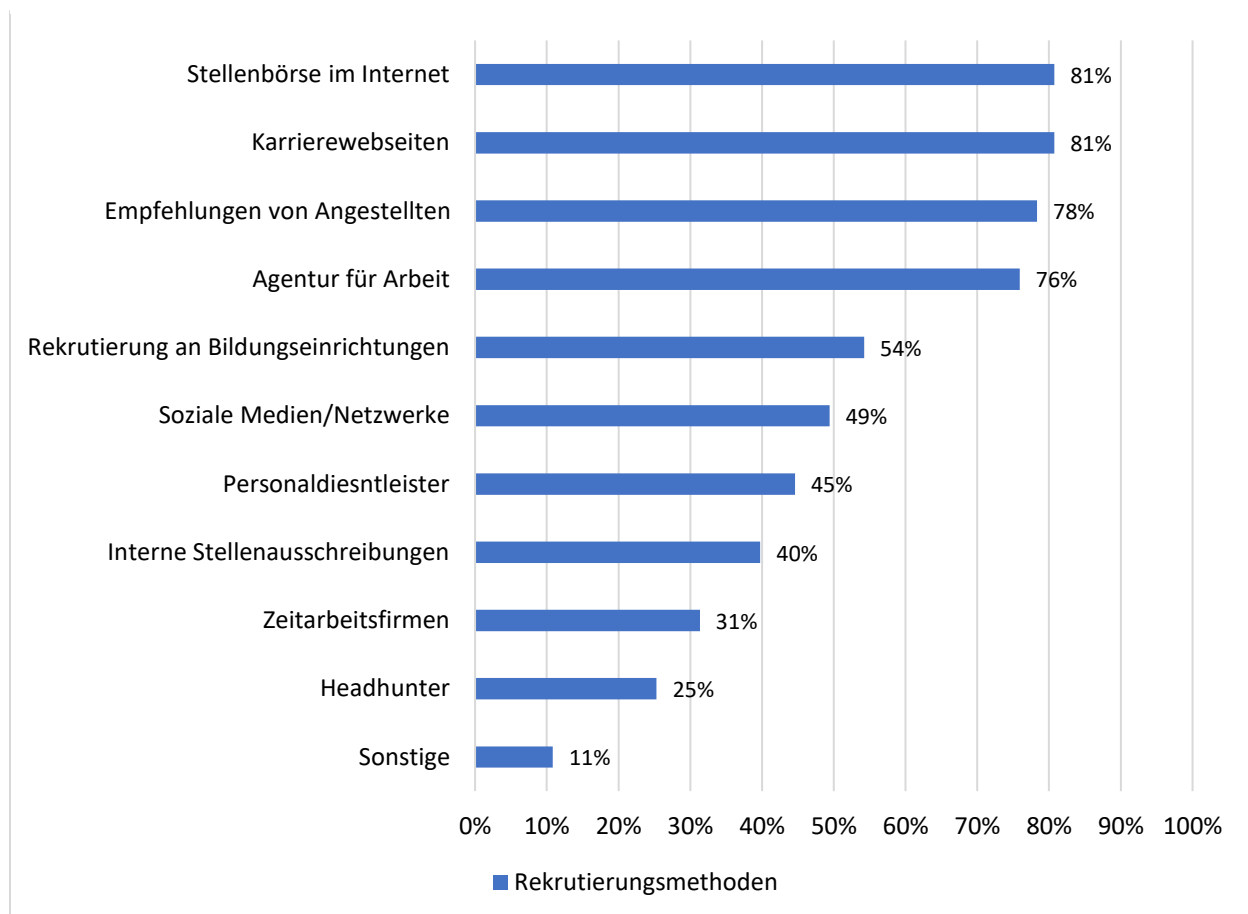




## Ausgewählte HRM-Prozesse im Mittelstand in der Region Zwickau

Da die Rekrutierung als die wichtigste HRM-Aktivität für KMU in der Region Zwickau eingestuft wurde, ist es interessant, die von KMU verwendeten Rekrutierungsmethoden zu betrachten (siehe Abbildung 8.5). Am häufigsten werden Stellenanzeigen im Internet über Jobbörsen oder Karriere-Websites (jeweils 80,72%) genutzt. Arbeitsagenturen (75,9%) und Mitarbeiterempfehlungen (78,31%) sind ebenfalls wichtige Methoden zur Einstellung neuer Mitarbeiter. Weniger wichtig für die befragten Unternehmen sind Zeitarbeitsunternehmen (31,33%) und der Einsatz von Headhuntern (25,3%).

**Abbildung 8.5:** Rekrutierungsmethoden in sächsischen KMU (Quelle: SHARPEN Umfrage Zwickau, 2018)



Bei der Personalauswahl werden von KMU in der Region Zwickau unterschiedliche Methoden angewendet, auch abhängig von der zu bewertenden Arbeitnehmergruppe. Für Manager werden alle Auswahlmethoden in relativ hohem Maße genutzt. In erster Linie werden Gespräche mit mehreren Unternehmensvertretern und psychometrische Tests genutzt. Diese beiden Methoden scheinen für die befragten KMU die bevorzugte Methode zu sein, um die Eignung eines Bewerbers für diese Position zu ermitteln, da die Belastung der Manager in der Regel hoch ist. Fragebögen und Wissens- oder Fähigkeitstests spielen ebenfalls eine wichtige Rolle, sind aber untergeordnet. Im Gegensatz zu Führungskräften werden Mitarbeiter im Produktionsbereich in der Regel durch intensive Eignungsprüfungen beurteilt. Hauptsächlich finden Gespräche mit einem Vorgesetzten statt, und in fast 40% der befragten Unternehmen finden Wissens- oder Fähigkeitstests statt. Assessment-Center oder psychometrische Tests werden selten eingesetzt.

KMU in der Region Zwickau nutzen zur Weiterbildung in der Regel Workshops, Vorträge und Seminare. Die meisten der befragten KMU (96,38%) bieten ihren Mitarbeitern Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. In fast 50% der KMU geschieht dies jedoch nicht systematisch, sondern nur bei Bedarf.

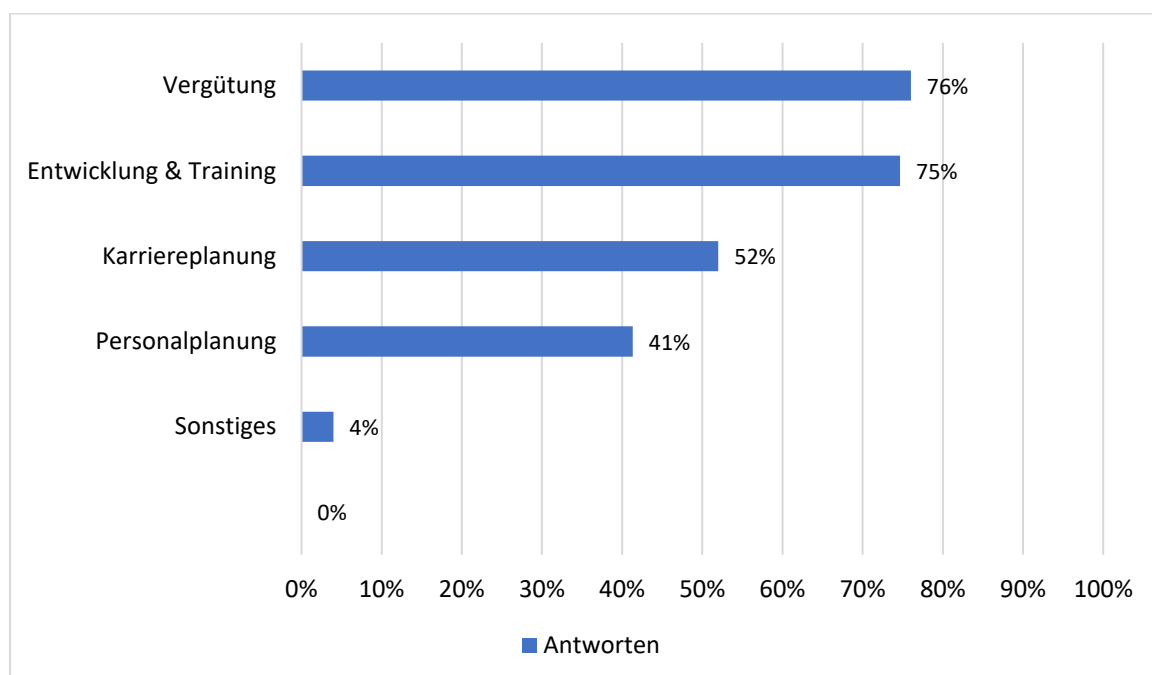
Fast die Hälfte der KMU in der Region Zwickau (45,78%) bestätigten, dass sie ihren Mitarbeitern einen formellen (systematischen) Prozess zur Bewertung der Mitarbeiterleistung gewährleisten, ein etwas größerer Prozentsatz (55,42%) verfügt jedoch nicht über einen formellen (systematischen) Leistungsbewertungsprozess. Dies bedeutet, dass 46 von 83 Unternehmen ihr Bewertungssystem durch die Aufnahme eines solchen Tools verbessern könnten. Tabelle 8.5 zeigt die Ergebnisse.

**Tabelle 8.5:** Leistungsbewertung in KMU in der Region Zwickau (Quelle: SHARPEN empirische Befragung Zwickau, 2018)

Systematische Leistungsbewertung	Antworten	
	Relativ in %	absolut
Ja	45,78	37
Nein	55,42	46
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>83</b>

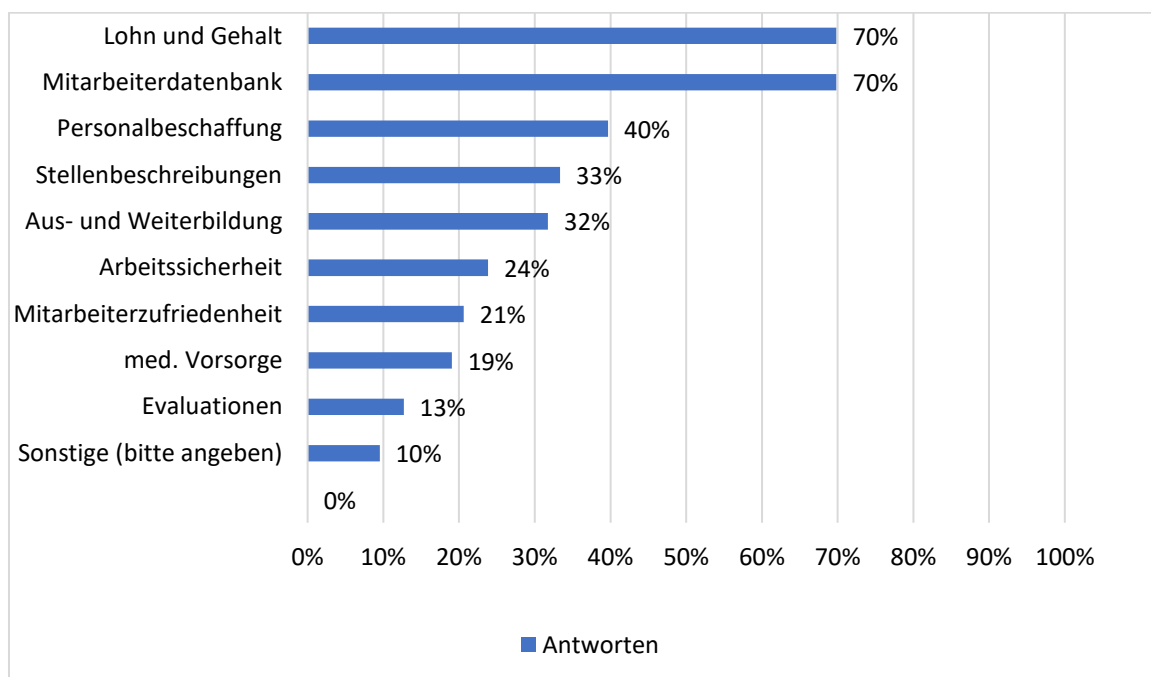
Die Ergebnisse der systematischen Mitarbeiterbeurteilung werden am häufigsten zur Anpassung der Vergütung herangezogen (76%), siehe Abbildung 8.6. An zweiter Stelle, nutzen 74,67% der KMU in der Region Zwickau die Ergebnisse, um die Entwicklung und Ausbildung ihrer Mitarbeiter zu fördern. Insgesamt nutzen 39 Unternehmen (52%) die Ergebnisse der Mitarbeiterbeurteilung für die Karriereplanung und 31 Unternehmen (41,33%) die Ergebnisse für die Personalplanung.

**Abbildung 8.6:** Leistungsbeurteilung anhand der Ergebnisse in KMU in der Region Zwickau (Quelle: SHARPEN empirische Befragung Zwickau, 2018)



Trotz der derzeitigen Entwicklung in Richtung Digitalisierung verwenden KMU das Human Resource Information System (HRIS) häufig nicht für vielfältige Anwendungsfälle, wie in Abbildung 8.7 dargestellt. Finanzielle oder Kapazitätsbeschränkungen könnten der Grund für diese Beobachtung sein. Die meisten KMU (68,84%) gaben an, dass sie ihr Informationssystem als Mitarbeiterdatenbank und für die Gehaltsabrechnung nutzen. Insgesamt nutzen 25 Unternehmen (39,86%) ihr HRIS zur Rekrutierung und Auswahl, 21 Unternehmen (33,33%) zur Erstellung von Stellenbeschreibungen und 20 Unternehmen (31,75%) zur Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Nur 20,63% nutzen ihr HRIS für Mitarbeiterbefragungen und 19,05% für medizinische Untersuchungen. Die Personalinformationssysteme werden am seltensten für Evaluierungszwecke (12,07%) und andere Zwecke (9,52%) eingesetzt.

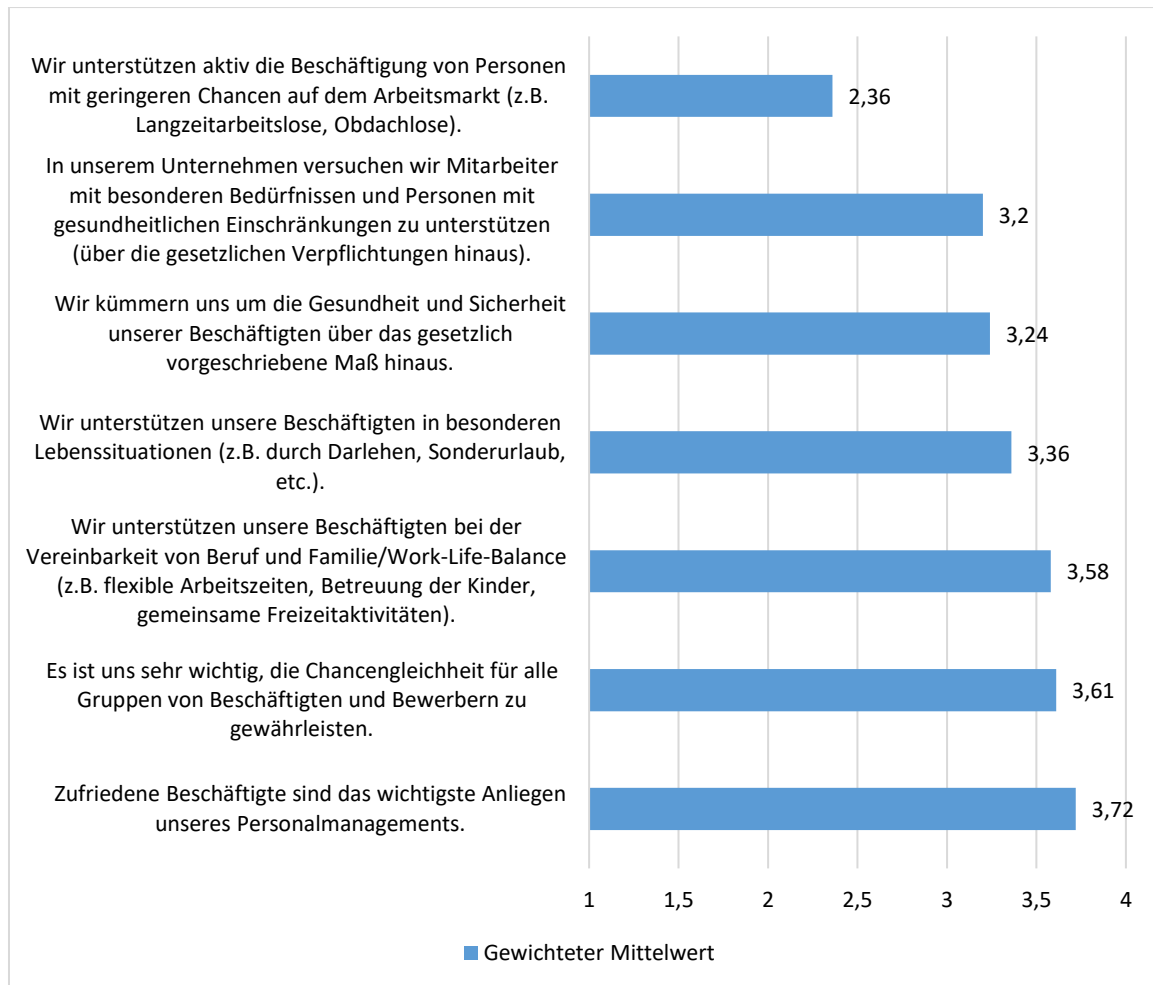
**Abbildung 8.7:** Nutzung des Personalinformationssystems (HRIS) in der Region Zwickau (Quelle: SHARPEN empirische Befragung Zwickau, 2018)



Die befragten KMU gaben auch an, welche Key Performance Indicators (KPI) in den HR-Prozessen ihrer Unternehmen verwendet werden. Rund drei Viertel der KMU in der Region Zwickau verwenden KPIs (77,10%), hauptsächlich für folgende Zwecke: Verhältnis Personalkosten/Gesamtkosten, Abwesenheitsquote/Fehlzeiten, Anzahl der arbeitsfreien Tage je Vollzeitbeschäftigten, Fluktuationsrate.

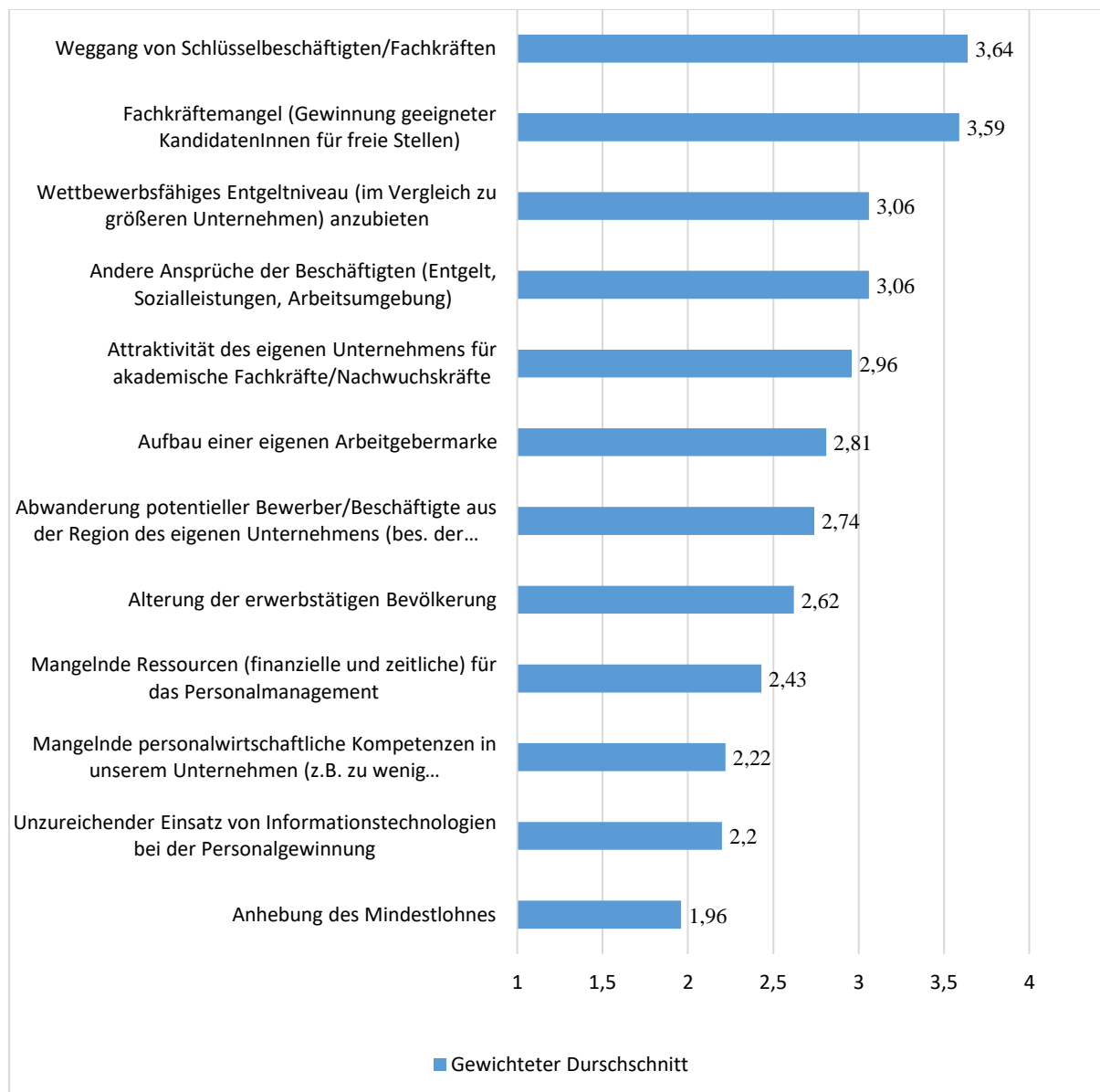
Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein wichtiger Aspekt des Personalmanagements. Die Befragten in der Region Zwickau bestätigten, dass für sie zufriedene Mitarbeiter im HRM oberste Priorität haben (siehe Abbildung 8.8). Aus diesem Grund antworteten die meisten Unternehmen, dass es für sie sehr wichtig sei, Chancengleichheit für alle Arbeitnehmergruppen zu gewährleisten und ihre Arbeitnehmer in ihrem Privat- und Arbeitsleben zu unterstützen. Insgesamt stimmen alle Unternehmen diesen Aussagen zu bzw. eher zu. Die Förderung der Beschäftigung von Menschen mit geringeren Chancen auf dem Arbeitsmarkt (zum Beispiel Langzeitarbeitslose oder Obdachlose) war jedoch für fast die Hälfte der Befragten (48,15%) eher unwichtig oder nicht wichtig.

**Abbildung 8.8:** Aussagen zu CSR in KMU in der Region Zwickau (Quelle: SHARPEN empirische Befragung Zwickau, 2018)



Abschließend wurden KMU nach der wahrgenommenen Bedeutung verschiedener HR-Herausforderungen befragt. Nahezu alle befragten Unternehmen beabsichtigen, in den nächsten Jahren Nachwuchskräfte und Fachkräfte unter 25 Jahren einzustellen. Man kann sagen, dass sowohl jetzt als auch in Zukunft eine hohe Nachfrage nach jungen Mitarbeitern besteht, was der wahrgenommenen Bedeutung dieser Herausforderung entspricht (siehe Abbildung 8.9). Die Abbildung zeigt, dass die wichtigsten Herausforderungen das Ausscheiden von Schlüsselmitarbeitern oder Fachkräften sowie der Mangel an neuen Mitarbeitern und die Unfähigkeit, marktgerechte Löhne anzubieten, sind.

**Abbildung 8.9:** Bedeutung der HRM-Herausforderungen für KMU in der Region Zwickau (Quelle: SHARPEN empirische Befragung Zwickau, 2018)



Sowohl für KMU als auch für die zukünftige Ausrichtung der Arbeitsmarktpolitik ist es ratsam, sich auf die Herausforderungen zu konzentrieren, die von den HR-Managern als am wichtigsten angesehen werden.

## **Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die vorgestellten Ergebnisse veranschaulichen die aktuelle Situation von HRM in KMU in der Region Zwickau. Wie sich herausstellte, sind die HR-Prozesse in den befragten KMU häufig informell und die Verantwortung für HRM-Aktivitäten wird zwischen HR-Spezialisten, Eigentümern, Managern oder Buchhaltern aufgeteilt. Aufgrund dieser Aufgabenverteilung werden meist nur die wichtigsten HR-Aktivitäten durchgeführt und einige HR-Prozesse, die in größeren Unternehmen zu finden sind, werden von KMU nicht oder nur gelegentlich implementiert. Zu den beobachteten Lücken gehört die Verwendung systematischer KPIs und von Informationssystemen.

Die Ergebnisse und Schlussfolgerungen wurden aus einer Stichprobe von nur 83 KMU abgeleitet. Sie bieten jedoch trotzdem einen interessanten Einblick in die aktuellen Trends in KMU in der Region Zwickau.

## 5. HRM in KMU in Litauen: Region Klaipėda

Die Struktur der in Litauen (sowie in der Region Klaipėda) tätigen Unternehmen wird von kleinen Unternehmen (0-9 Beschäftigte) dominiert. Sie machen mehr als 80% aller in Litauen tätigen Unternehmen aus. Daher sind diese Unternehmen für die Entwicklung der litauischen Wirtschaft von großer Bedeutung. Unternehmen mit 10 bis 19 Mitarbeitern machen 10%, 20 bis 49 Mitarbeiter ungefähr 6%, 50 bis 249 Mitarbeiter ungefähr 3% und Unternehmen mit 250 und mehr weniger als 1% aus. Laut dem SBA Factsheet der EC 2018 waren KMU in der „nichtfinanziellen Wirtschaft“ in den letzten Jahren zusammen mit großen Unternehmen Wachstumsmotoren. In dem Dokument heißt es, dass die Wertschöpfung von KMU im Zeitraum 2013-2017 um 38,7% und die Beschäftigung von KMU um 9,5% gestiegen ist. Die Produktivität wuchs um 26,7%, 2017 lag die Produktivität der litauischen KMU jedoch nur bei 38,3% des EU-Durchschnitts. Dem Dokument zufolge haben KMU im Jahr 2017 68,5% der Wertschöpfung und 76,1% der Beschäftigung erwirtschaftet. Dies liegt über dem jeweiligen EU-Durchschnitt von 56,8% und 66,4%. Das SBA Factsheet der EU für 2018 besagt auch, dass das Wachstum der KMU-Wertschöpfung voraussichtlich stark bleiben wird (15,3% für 2017-2019) und das erwartete Wachstum von 11,3% in großen Unternehmen übersteigt. Im Gegensatz dazu dürfte das Beschäftigungswachstum von KMU mit 2,5% im selben Zeitraum moderat ausfallen. Während der Rückgang der Beschäftigung in großen Unternehmen um 0,7% prognostiziert wird, dürften KMU die wichtigsten Triebkräfte für das Beschäftigungswachstum der gesamten Wirtschaft sein und bis 2019 fast 17.700 neue Arbeitsplätze schaffen (EC 2018 SBA Factsheet).

### **HRM in KMU in der litauischen Region Klaipėda: Wichtigste Ergebnisse**

Die Befragung wurde für KMU in der Region Klaipėda geöffnet. Der Link zum Ausfüllen des Online-Fragebogens wurde per E-Mail an mehr als 1.400 HR-Spezialisten oder Top-Manager/-Inhaber gesendet. Wie bereits erwähnt, spielen KMU in der Region Klaipėda eine Schlüsselrolle und sind auch wichtige Arbeitgeber. Ziel der empirischen Befragung war es herauszufinden, wer für HRM-Aktivitäten verantwortlich ist, welche HRM-Aktivitäten hauptsächlich unterstützt werden und welchen HR-Herausforderungen KMU derzeit gegenüberstehen.

### **Grundlegende Merkmale der Befragten in der Region Klaipėda**

Insgesamt nahmen 107 Unternehmen an der Erhebung in der Region Klaipėda teil. Für die endgültige Datenanalyse konnten jedoch nur 95 Fragebögen verwendet werden, da die Antworten der Befragten in 12 Fragebögen lückenhaft waren (siehe Tabelle 4.1 zur Struktur der Befragten).

**Tabelle 4.1:** Struktur der Befragten in der Region Klaipėda (Anzahl der Beschäftigten) (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

Mitarbeiterzahl (Unternehmensgröße in Litauen)	Antworten	
	relativ in %	absolut
1-9 Mitarbeiter (Micro)	36,84	35
10-49 Mitarbeiter (Klein)	37,89	36
50-249 Mitarbeiter (Mittel)	25,26	24
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>95</b>

Die Befragten wurden auch gefragt, wann ihr Unternehmen gegründet wurde. Insgesamt 5 KMU wurden bis in die 70er Jahre des 20. Jahrhunderts gegründet, es gab 29, die zwischen 1989 und 2002 gegründet wurden, und 59, die ab 2003 gegründet wurden. Mehr als die Hälfte (57%) der an der empirischen Befragung teilnehmenden Unternehmen betrachteten sich nicht als Familienunternehmen, die übrigen 43% sind Familienunternehmen (siehe Tabelle 4.2).

**Tabelle 4.2:** Art des Geschäfts (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

Familienunternehmen	Antworten	
	relativ in %	absolut
Ja	43,01	40
Nein	56,99	53
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>93</b>

Die Teilnehmer wurden gebeten, die Rechtsform ihres Unternehmens anzugeben. Die Erhebung ergab, dass 9,47% Einzelunternehmer, 58,95% Kapitalgesellschaften, 23,16% Einzelunternehmen und 8,42% Unternehmen mit anderen Rechtsformen an der Erhebung teilnahmen (siehe Tabelle 4.3).

**Tabelle 4.3:** Rechtsformen der Geschäftstätigkeit von KMU in der Region Klaipėda (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

Rechtsformen litauischer KMU	Antworten	
	relativ in %	absolut
Nicht eingetragen (Einzelunternehmer)	9,47	9
Kapitalgesellschaft (GmbH ...)	58,95	56
Genossenschaft	23,16	22
Sonstiges (Bitte angeben)	8,42	8
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>95</b>

Die Organisationen, die an der empirischen Befragung teilnahmen, repräsentierten die folgenden Branchen: Beherbergungs- und Verpflegungsdienstleistungen (14,85%), Transport und Lagerung (10,89%), Bauwesen (10,89%), Kunst, Unterhaltung und Erholung (8,91%), Land- und Forstwirtschaft und Fischerei (6,93%), sonstige Dienstleistungstätigkeiten (6,93%) und andere Sektoren (6,93%). Diejenigen, die sich für den Sektor „Sonstige“ entschieden, gaben an, dass sie in den Branchen



Werbung, Produktion, Café-Geschäft, Designstudio, Näherei und Luftfahrt tätig sind. Die Unternehmen aus anderen Branchen machten jeweils weniger als 5% aus.

Die an der empirischen Befragung beteiligten Organisationen gaben an, dass mehr als die Hälfte von ihnen (55,32%) keine Personalabteilung besitzt. Bei der Analyse der Anzahl anderer (Vollzeit-) Mitarbeiter, die die Aufgaben und Aktivitäten von HRM in den Organisationen ausführen, wurde außerdem deutlich, dass die häufigste Antwort ein Vollzeitmitarbeiter war. Die Höchstzahl der Vollzeitbeschäftigten, die die Aufgaben und Tätigkeiten von HRM ausüben, betrug acht, während der Durchschnitt bei zwei Mitarbeitern lag (siehe Tabelle 4.4).

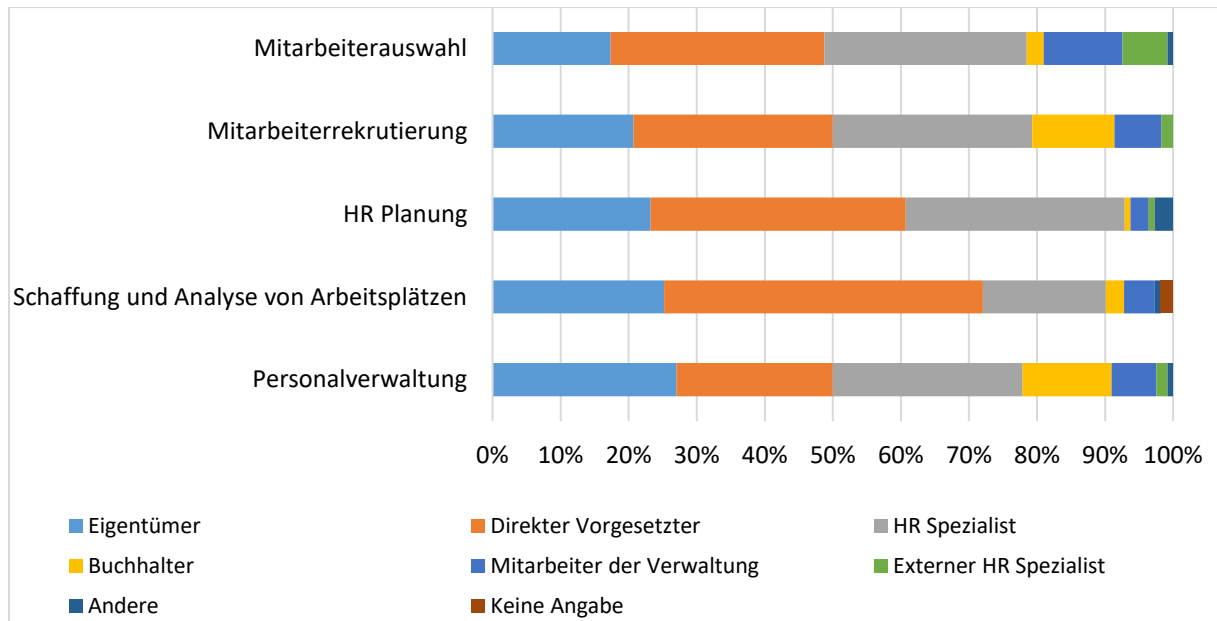
**Tabelle 4.4:** Personalabteilung in KMU in der Region Klaipėda (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

Personalabteilung in KMU in der Region Liberec	Antworten	
	relativ in %	absolut
Ja	44,68	42
Nein	55,32	52
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>94</b>

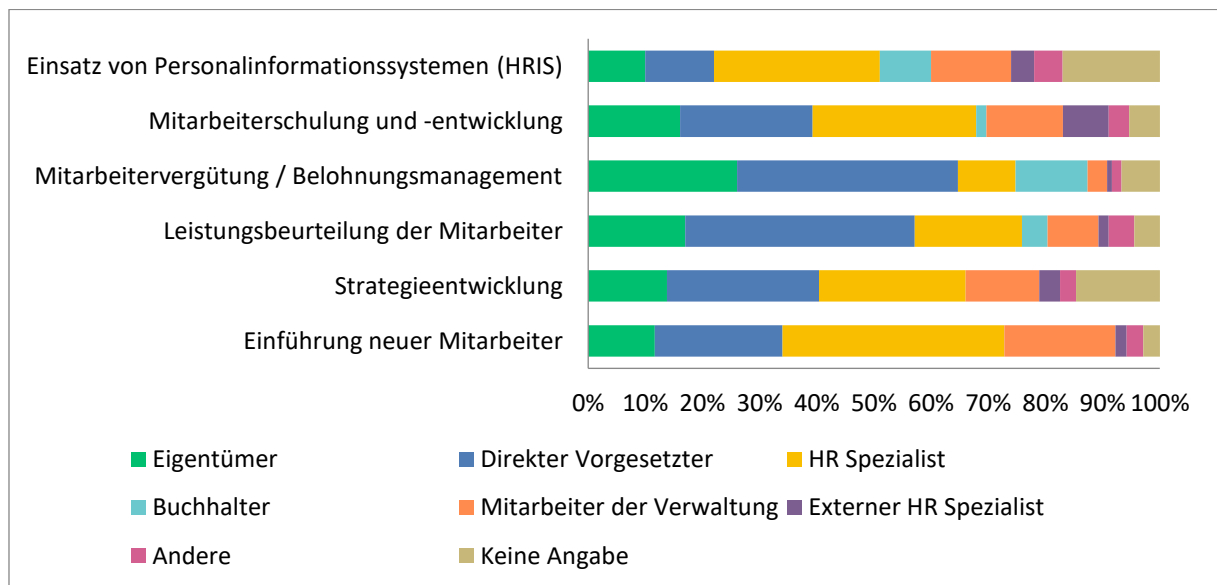
Von den Unternehmen mit einer Personalabteilung hat die Mehrheit einen Vollzeitbeschäftigten. Die Höchstzahl der Vollzeitbeschäftigten in der Personalabteilung betrug 20, während der Durchschnitt bei vier Mitarbeitern lag. Den empirische Befragungsdaten zufolge waren 58,33% der Teilnehmer Personalfachleute, 41,67% nicht. Die anderen waren Betreiber, Direktoren, Konstrukteure, Marketingfachleute, Firmeninhaber, Manager, stellvertretende Direktoren, Administratoren, Personalkoordinatoren, IT-Spezialisten und Buchhalter.

Darüber hinaus gaben die Teilnehmer an, wer in ihrem Unternehmen für die HRM-Aktivitäten verantwortlich war. Sie konnten Positionen wie Eigentümer, Vorgesetzter, Personalfachkraft, Buchhalter, Verwaltungsangestellter, externer Personalfachkraft/-agentur und andere wählen. Sie wurden auch gebeten, anzugeben, ob die Aktivität überhaupt nicht durchgeführt wurde (siehe Abbildungen 4.1, 4.2 und 4.3).

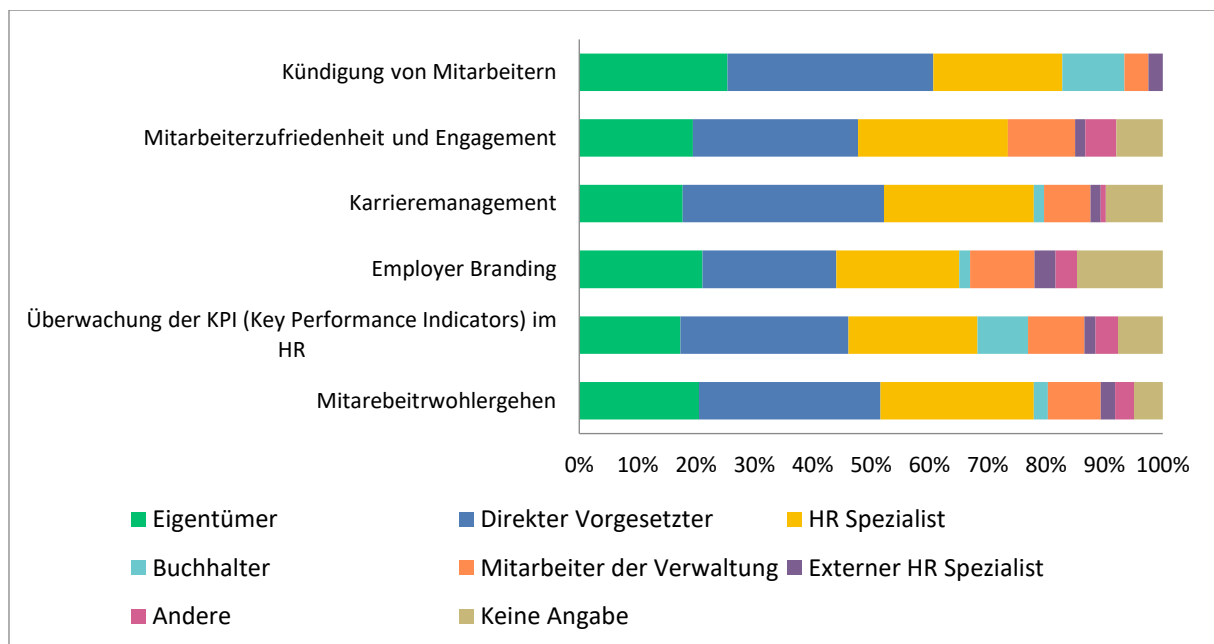
**Abbildung 4.1:** Zuständigkeiten für wichtige HRM-Aktivitäten in KMU in der Region Klaipėda (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



**Abbildung 4.2:** Zuständigkeiten für wichtige HRM-Aktivitäten in KMU in der Region Klaipėda (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



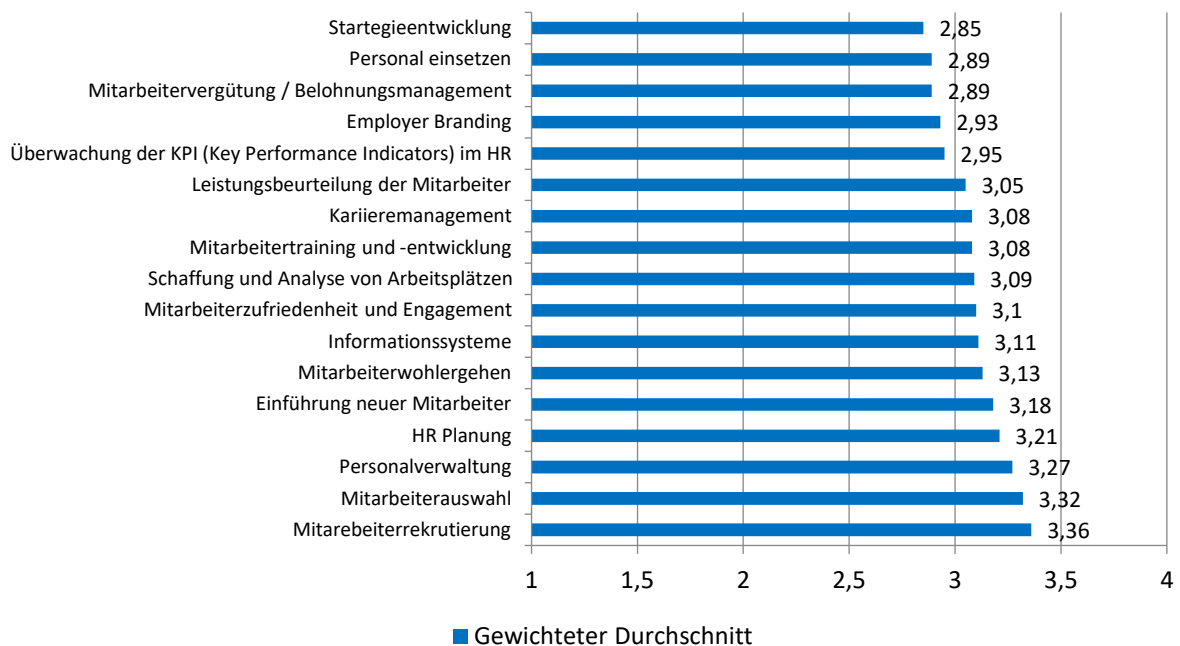
**Abbildung 4.3:** Zuständigkeiten für wichtige HRM-Aktivitäten in KMU in der Region Klaipėda (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



Die Erhebungsdaten ergaben, dass die Eigentümer fast alle Personalmanagementaktivitäten ausführen, jedoch weniger an Aktivitäten wie dem Einführungsprozess (13,64%), der Erstellung einer Personalstrategie (17,05%) und der Verwendung von Personalinformationssystemen (11,63%) beteiligt sind. Vorgesetzte sind jedoch in mehr Aktivitäten als Eigentümer involviert, mit der Ausnahme, dass sie weniger in die Nutzung von Personalinformationssystemen involviert sind (13,95%). Darüber hinaus führen Personalfachkräfte in der Regel alle in Abbildung 4.2 aufgeführten Tätigkeiten aus, sind jedoch weniger in das Vergütungs- / Vergütungsmanagement der Mitarbeiter involviert (13,19%).

Die Teilnehmer wurden dann gebeten, die Bedeutung der folgenden Personalmanagementaktivitäten in ihren Organisationen einzuschätzen (siehe Abbildung 4.4).

**Abbildung 4.4:** Bedeutung der wichtigsten HRM-Aktivitäten in KMU in der Region Klaipėda (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

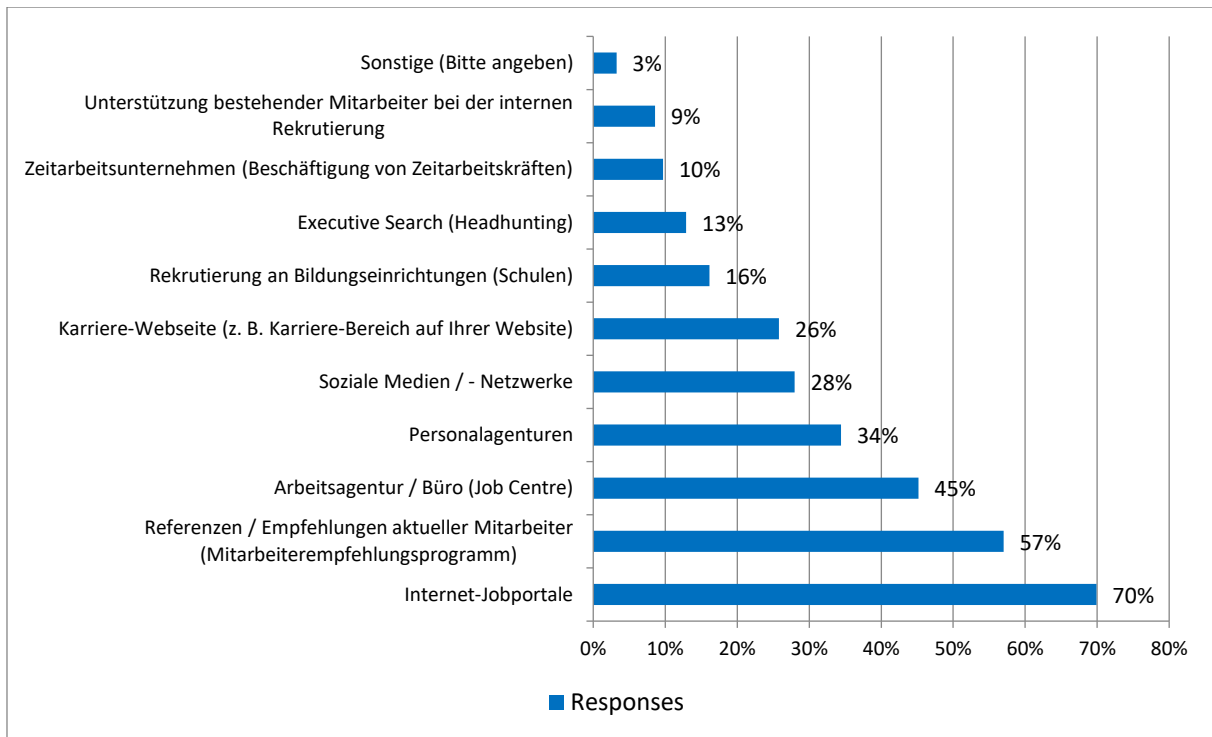


Die Daten wurden nach dem Rang klassifiziert, wobei der gewichtete Durchschnitt von 1,0 bis 2,0 eine unwichtige Aktivität anzeigt und der gewichtete Durchschnitt von 2,1 bis 4,0 wichtige Aktivitäten kennzeichnet. Alle Personalmanagementaktivitäten waren für die teilnehmenden Organisationen wichtig, da die gewichteten Durchschnittswerte zwischen 2,85 und 3,36 liegen. Die wichtigsten Personalmanagementaktivitäten waren folgende: Einstellung von Mitarbeitern (3,36 von 4,0), Auswahl von Mitarbeitern (3,32 von 4,0), Personalverwaltung (3,27 von 4,0), Personalplanung (3,21 von 4,0) und Einführung neuer Mitarbeiter (3,18 von 4,0). Es ist auch wichtig zu erwähnen, dass die teilnehmenden Organisationen die Bedeutung einiger Personalaktivitäten als nichtzutreffend erachteten (jeweils mehr als 10%). Zum Beispiel die Erstellung einer Personalstrategie (12,22%), die Verwaltung der Entlohnung/Vergütung der Mitarbeiter (10,87%), das Personalinformationssystem (17,78%), das Employer Branding (11,11%) und das Karrieremanagement (12,09%).

#### **Ausgewählte HRM-Prozesse in KMU in der Region Klaipėda**

Nach den Personalmanagementaktivitäten hat die Rekrutierung einen hohen Stellenwert. Daher werden unter den teilnehmenden Organisationen verschiedene Rekrutierungsmethoden angewendet (siehe Abbildung 4.5).

**Abbildung 4.5:** Rekrutierungsmethoden für KMU in der Region Klaipėda (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



Die Erhebungsdaten ergaben, dass die häufigsten Auswahlmethoden für Manager/Führungskräfte Interviews (82,02%), psychometrische Tests (63,64%), Wissens- und Fähigkeitstests (55,93%) und Assessment-Center (50,0%) waren. Andere Methoden waren jedoch ebenfalls von erheblicher Bedeutung (mehr als 40,0% und weniger als 50,0%). Die häufigsten Auswahlmethoden für das technische und administrative Personal waren Interviews (61,8%), Wissens- und Fähigkeitstests (61,02%), Panel-Interviews (51,22%), Fragebögen (50,0%) und Assessment-Center (46,67%). Die häufigsten Auswahlmethoden für Arbeiter waren Interviews (56,18%) und Fragebögen (42,5%). Andere Methoden waren nicht so wichtig (jeweils weniger als 40,0%).

Da Personalmanagement auch Personalschulungen und -entwicklungen umfasst, wählten Unternehmen verschiedene Schulungsmethoden für ihre Mitarbeiter. Die laut der empirischen Befragung beliebtesten Trainingstechniken sind Seminare (58,28%), Workshops (57,14%), Arbeitsanweisungen (57,14%) und Consulting (37,36%). Techniken wie Mentoring, Vorlesungen, E-Learning und Outdoor-Training sind jedoch auch sehr beliebt. Andererseits werden Webinare, Fallstudien und Simulationen in der Personalschulung nur selten eingesetzt.

Etwas weniger Teilnehmerorganisationen gaben an, systematische Leistungsbewertungsprozesse für Mitarbeiter durchzuführen (44,57%), verglichen mit den Firmen ohne etwas Vergleichbares (55,43%) (siehe Tabelle 4.5).

**Tabelle 4.5:** Leistungsbewertung in KMU in der Region Klaipėda (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

Systematische Leistungsbewertung	Antworten	
	relativ in %	absolut
Ja	44,57%	41
Nein	55,43%	51
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>92</b>

Nach der Personalevaluierung bleiben die Ergebnisse solcher Prozesse wichtig. Die Ergebnisse der Mitarbeiterleistungsbewertung werden für verschiedene Zwecke verwendet (siehe Abbildung 4.6). Meistens wird die Leistungsbewertung zum Zweck der Ermittlung der Vergütung durchgeführt, sie wird jedoch auch für die Zwecke der Aus- und Weiterbildung (50,55%), der Karriereplanung (37,36%) und der Personalplanung (26,37%) verwendet.

**Abbildung 4.6:** Leistungsbewertung - Verwendung der Ergebnisse in KMU in der Region Klaipėda (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

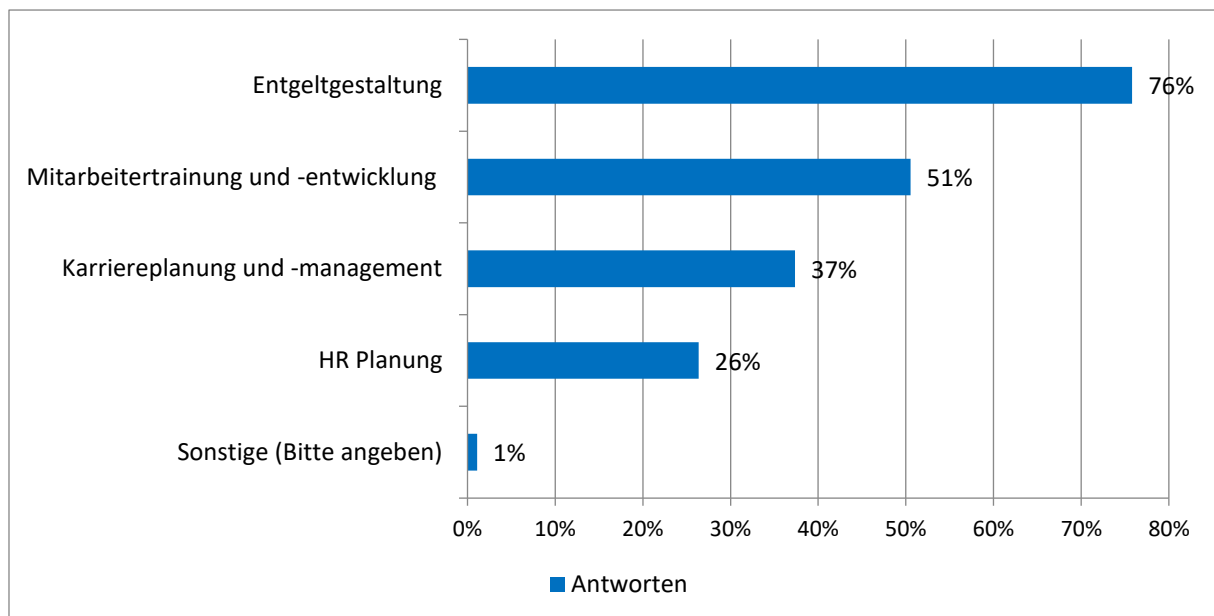
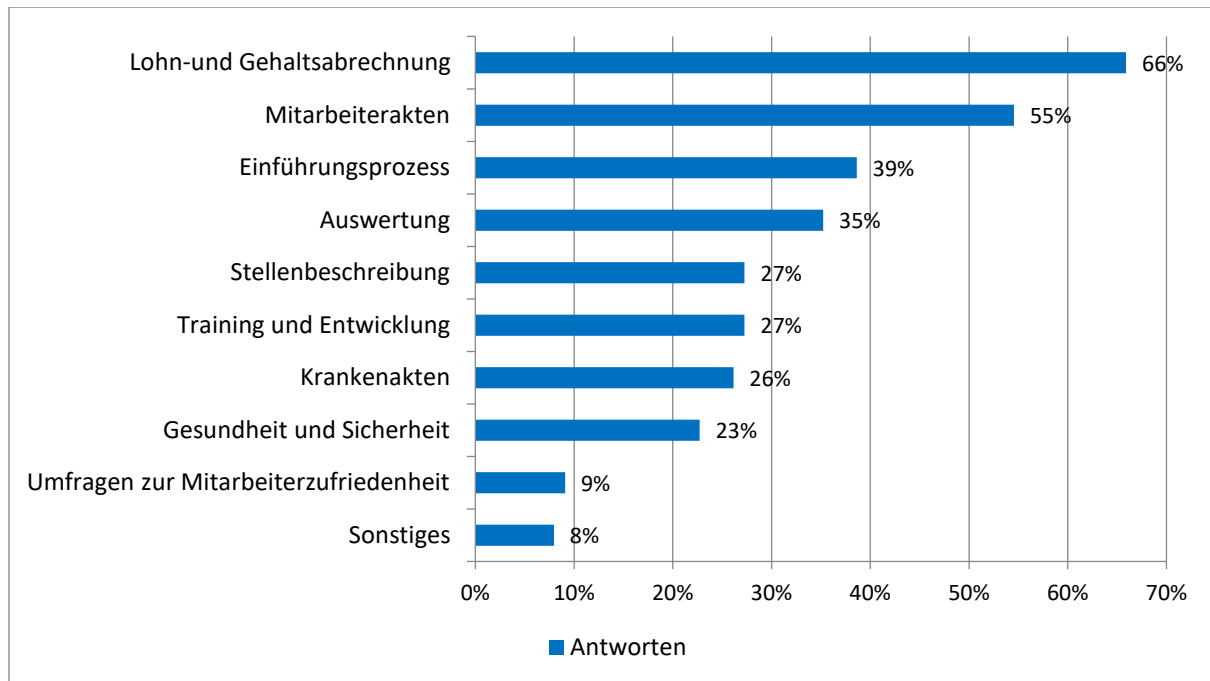


Abbildung 4.7 zeigt, für welche Personalmanagementaktivitäten Personalinformationssysteme (HRIS) verwendet werden.

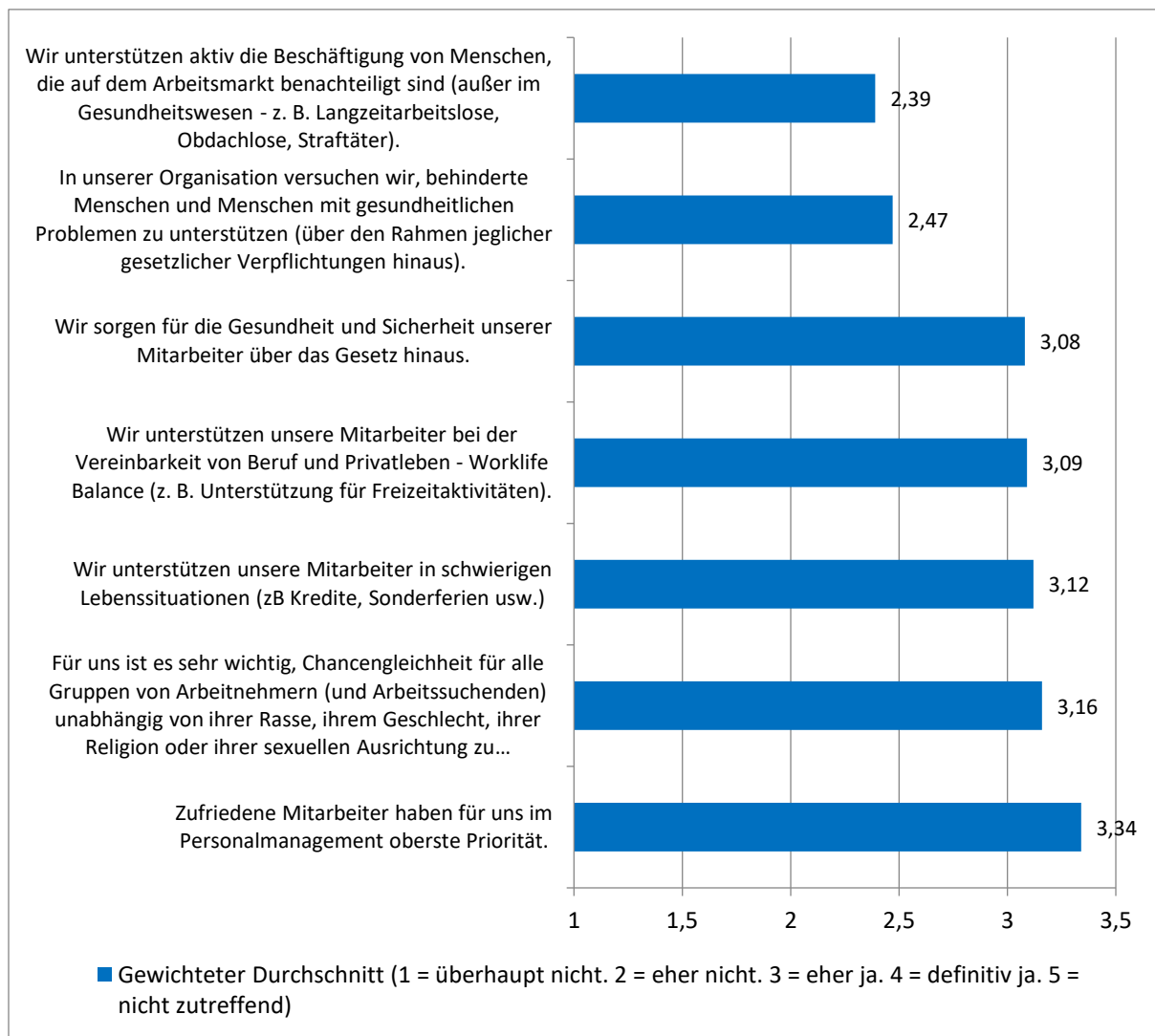
**Abbildung 4.7:** Einsatz von HRIS (Human Resource Information System) in KMU der Region Klaipėda (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



Die HRM Key Performance Indicator (KPIs) in den teilnehmenden Organisationen wurden ebenfalls untersucht. Die Mehrheit der Organisationen gab Bereiche wie das Verhältnis von Personalabteilungskosten zu Gesamtkosten, Anzahl der Vollzeitbeschäftigten pro Vollzeitbeschäftigten der Personalabteilung und Personalabteilungskosten pro Vollzeitbeschäftigten an. Der am wenigsten überwachte Indikator war jedoch die Zahl der Arbeitsunfälle pro 1.000 Beschäftigte (10,13%). Alle anderen Indikatoren wurden in weniger als einem Drittel der Organisationen überwacht (die Antworten variieren zwischen 18,99% und 26,58%).

Die an der empirischen Befragung beteiligten Organisationen bewerteten bestimmte Aussagen (siehe Abbildung 4.8). Die Ergebnisse der empirische Befragung zeigten, dass es für die Organisationen wichtig ist, Chancengleichheit für alle Arbeitnehmergruppen zu gewährleisten, die Zufriedenheit der Arbeitnehmer zu gewährleisten, die Arbeitnehmer bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu unterstützen (Work-Life-Balance) und den Arbeitnehmer in schwierigen Lebenssituationen zur Seite zu stehen und für die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter zu sorgen, in einem Maß das über das gesetzlich vorgeschriebene hinausgeht. Der gewichtete Durchschnitt schwankt zwischen 3,08 und 3,34 von 4. Es ist sehr wichtig darauf hinzuweisen, dass einige Aussagen nicht so wichtig waren, wie z.B. der Versuch, behinderte Menschen und Menschen mit gesundheitlichen Problemen zu unterstützen (19,10%) und die Beschäftigung von auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Personen (20,22%).

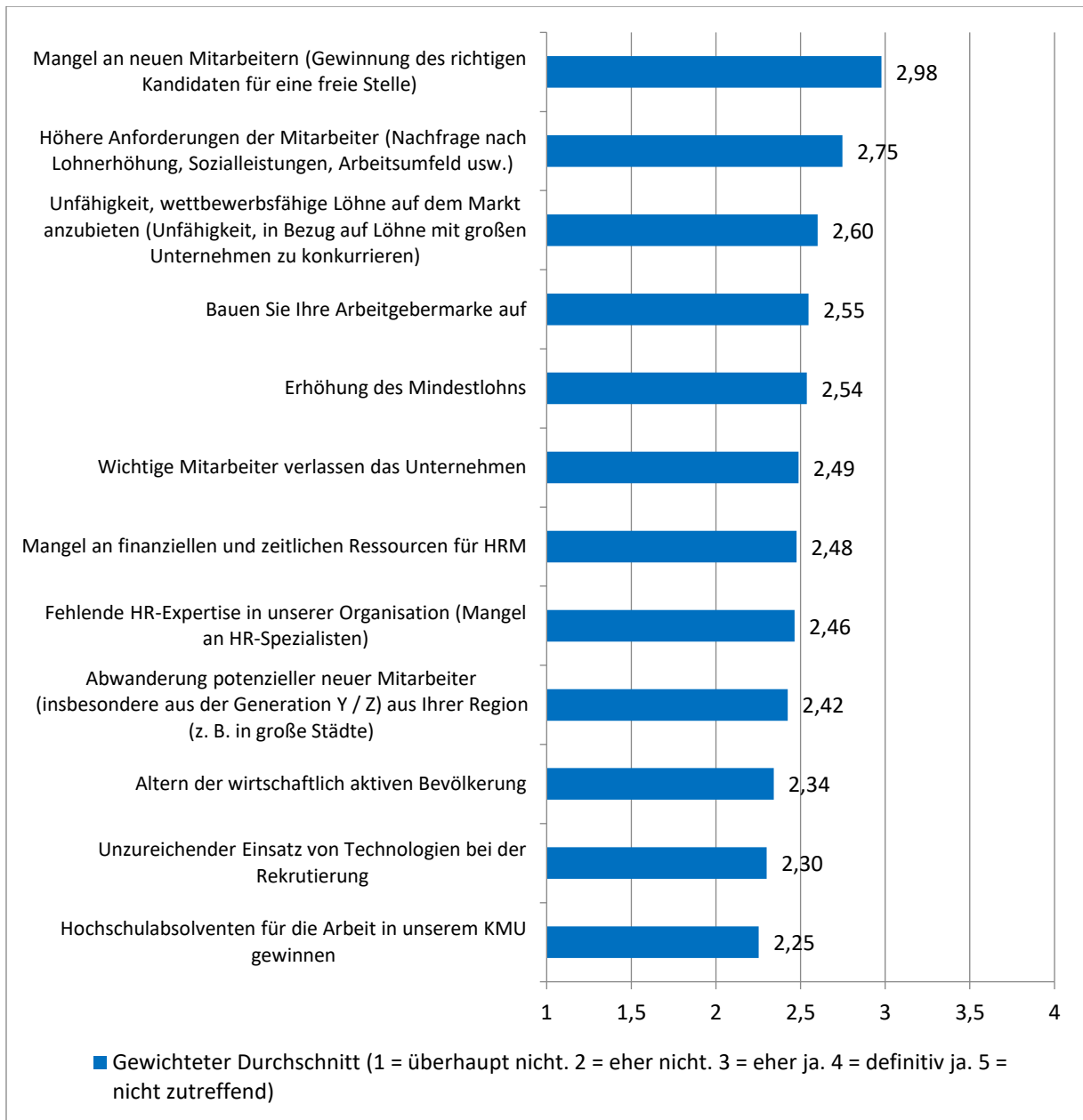
**Abbildung 4.8:** Aussagen über CSR in KMU in der Region Klaipėda (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



Die teilnehmenden Organisationen wiesen auf die Bedeutung der Herausforderungen des Personalmanagements hin (siehe Abbildung 4.9). Die wichtigsten Herausforderungen bestanden darin, den richtigen Kandidaten für sich zu gewinnen, die Anforderungen der Mitarbeiter zu erhöhen, die Arbeitgebermarke zu stärken, Fachkräftemangel und Mindestlohnerhöhung. Die teilnehmenden Organisationen gaben an, dass Herausforderungen wie die Anwerbung von Hochschulabsolventen und der unzureichende Einsatz von Technologien bei der Rekrutierung nicht sehr wichtig sind.



**Abbildung 4.9:** Bedeutung der HRM-Herausforderungen für KMU in der Region Klaipėda (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



### Einschränkungen der Ergebnisse

Die Forschung hat einige Einschränkungen. Erstens ist es auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) beschränkt. Zweitens ist es auf die KMU der Region Klaipėda beschränkt. Schließlich ist es auf diejenigen KMU beschränkt, die bereit waren, an der empirischen Befragung teilzunehmen.

## **Empfehlungen und Diskussion**

Um die Komplexität und Kontinuität der Forschung zu gewährleisten, würden sich die Empfehlungen für die weitere Forschung auf folgende Bereiche konzentrieren:

1. Andere Regionen Litauens sammeln Daten über HRM in KMU.
2. Weitere Organisationen (Forscher können die Zahl der Organisationen, die zur Teilnahme bereit sind, erhöhen).
3. Die Einbeziehung einer größeren Anzahl von Forschern.
4. Andere Organisationen außer KMU.

Bei der Planung der weiteren Forschung können verschiedene Themen berücksichtigt werden, z. B. die Wirksamkeit der Personalschulungs- und Bewertungstechniken, der Ausbau der Personalinformationssysteme, die Chancengleichheit für alle Arbeitnehmergruppen, die Zufriedenheit der Arbeitnehmer und die Arbeitsgestaltung, berufliches Wohlbefinden, um für die Gesundheit und Sicherheit der anwesenden Mitarbeiter zu sorgen, etc.

## **Fazit**

Die empirische Befragung zum Personalmanagement bei KMU in der Region Klaipėda brachte interessante Ergebnisse. Laut der empirischen Befragung beschäftigt mehr als ein Drittel der an unserer empirischen Befragung teilnehmenden Unternehmen eine geringe Anzahl von Mitarbeitern (1-9 Personen), und eine ähnliche Anzahl von Unternehmen beschäftigt 10 bis 49 Personen. Mehr als die Hälfte der teilnehmenden Organisationen hat keine Personalabteilung.

Bei der Analyse der Anzahl der Vollzeitbeschäftigten in der Personalabteilung wurde deutlich, dass die Mehrheit der Organisationen einen Vollzeitbeschäftigten beschäftigte. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer gab an, dass sie eine Personalfachkraft für diese Rolle hatten. Fast alle Mitarbeiter hatten keine Qualifikation im Personalbereich.

Die empirische Befragung zeigt, dass die Eigentümer, Linienmanager und Personalfachleute fast alle Personalmanagementaktivitäten durchgeführt haben. Wirtschaftsprüfer der teilnehmenden Organisationen sind an allen Tätigkeiten des Personalmanagements weniger beteiligt. Externe HR-Spezialisten/Agenturen werden im Personalmanagement nur selten eingesetzt.

Die wichtigsten Personalmanagementaktivitäten waren folgende: Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterauswahl, Personaladministration, Personalplanung und Einarbeitungsprozess. Beliebte Rekrutierungsmethoden sind Internetportale, Referenzen und Empfehlungen, Arbeitsagenturen und Personalagenturen. Die gebräuchlichsten Auswahlmethoden für Manager/Führungskräfte sind Interviews, psychometrische Tests, Wissens- und Fähigkeitstests und Assessment-Center. Zu den gängigen Trainingstechniken gehörten Seminare, Workshops, Arbeitsanweisungen und Consulting.

In KMU in der Region Klaipėda werden häufig Rückmeldungen von Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie Bewertungen der Arbeitsleistung unmittelbar und einige Monate nach der Schulung entgegengenommen, um die Wirksamkeit der Schulung zu überprüfen. Die Vergütung wird als Hauptzweck der Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter angesehen. Personalinformationssysteme werden für Gehaltsabrechnungen, Mitarbeiterdatensätze, Auswertungs- und Einarbeitungsprozesse verwendet.

Die Mehrheit der Organisationen gab ihre HR-Kennzahlen als Personalkosten zu Gesamtkosten, Anzahl der Vollzeitbeschäftigten pro Vollzeitbeschäftigten der Personalabteilung und Personalkosten pro Vollzeitbeschäftigten an. Für die Organisationen ist es wichtig, Chancengleichheit für alle Gruppen von Mitarbeitern sicherzustellen, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu gewährleisten, die Mitarbeiter zu unterstützen und für die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter zu sorgen, die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen. Mehr als die Hälfte der teilnehmenden Organisationen gab an, 1 bis 4 junge Menschen einzustellen. Die Teilnehmer gaben jedoch solche Bedingungen für die Einstellung junger Menschen an, wie: eine Person sollte bestimmte Eigenschaften haben und sich entwickeln wollen, oder eine Person sollte über praktische Erfahrung verfügen, um bestimmte Arbeitstätigkeiten zu vervollständigen.

Die wichtigsten Herausforderungen für die teilnehmenden Organisationen waren die Gewinnung des richtigen Kandidaten, höhere Anforderungen an die Mitarbeiter, der Aufbau Ihrer Arbeitgebermarke, der Mangel an Fachkräften und die Erhöhung des Mindestlohns.

## 6. HRM in KMU in Großbritannien: Region Huddersfield

Die quantitative Erhebung basierte auf einer vorherigen qualitativen Erhebung und der Zusammenarbeit mit ausgewählten KMU im Rahmen des SHARPEN-Projekts. Wie im Abschnitt zur Methodik beschrieben, wurde die quantitative Erhebung in der Region Yorkshire vom 1. Januar bis 30. November 2018 durchgeführt.

### HRM in KMU in der Region Yorkshire: Schlüsselergebnisse

#### Profil der Befragten

In Yorkshire nahmen insgesamt 92 Unternehmen an der empirischen Befragung teil. Für die endgültige Datenanalyse konnten jedoch wegen erheblicher Lücken und ungültiger Antworten nur 73 Fragebögen aufbewahrt werden. Dieser Abschnitt zeigt die Struktur der in der Erhebung vertretenen Unternehmen.

**Tabelle 5.1:** Struktur der Befragten nach Unternehmensgröße (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

Mitarbeiterzahl (Unternehmensgröße in Litauen)	Antworten	
	relativ in %	absolut
1-9 Arbeitnehmer (Micro)	17,81	13
10-49 Arbeitnehmer (Klein)	23,29	17
50-249 Arbeitnehmer (Mittel)	58,90	43
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>73</b>

Die meisten Befragten arbeiten in mittelständischen Unternehmen. Rund ein Drittel der Befragten sind Familienunternehmen. Die meisten Unternehmen (n = 61) sind nach den 1980er Jahren gegründet worden, acht von ihnen wurden in den letzten 10 Jahren gegründet, eins davon im Jahr 2017. Des Weiteren wurden zwei Unternehmen im 19. Jahrhundert und fünf in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts gegründet.

**Tabelle 5.2:** Anzahl der Familienunternehmen (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

Familienunternehmen	Antworten	
	relativ in %	absolut
Ja	32,8	24
Nein	67,12	49
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>73</b>

Die Rechtsform der britischen KMU waren in den meisten Fällen Kapitalgesellschaften, jedoch gab es auch eine erhebliche Anzahl von Wohltätigkeitsorganisationen (vertreten unter der Option „Andere“).

**Tabelle 5.3:** Rechtsform der britischen KMU-Befragten in Yorkshire (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

Rechtsformen von Yorkshire KMU	Antworten	
	relativ in %	absolut
Nicht eingetragen (Einzelunternehmer)	5,48	4
Kapitalgesellschaft (z.B. GmbH, ...)	76,71	56
Genossenschaft	1,37	1
Andere (Bitte Angeben)	16,44	12
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>73</b>

Die untersuchten Organisationen sind in der Region Yorkshire hauptsächlich in den Bereichen Fertigung und Bau tätig, gefolgt von der Gesundheits- und Sozialarbeit (in der Regel von Wohltätigkeitsorganisationen). 63% der Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen über eine Personalabteilung verfügt. Tatsächlich stammen die meisten Befragten aus mittelständischen Unternehmen.

### Durchführung von HRM-Aktivitäten

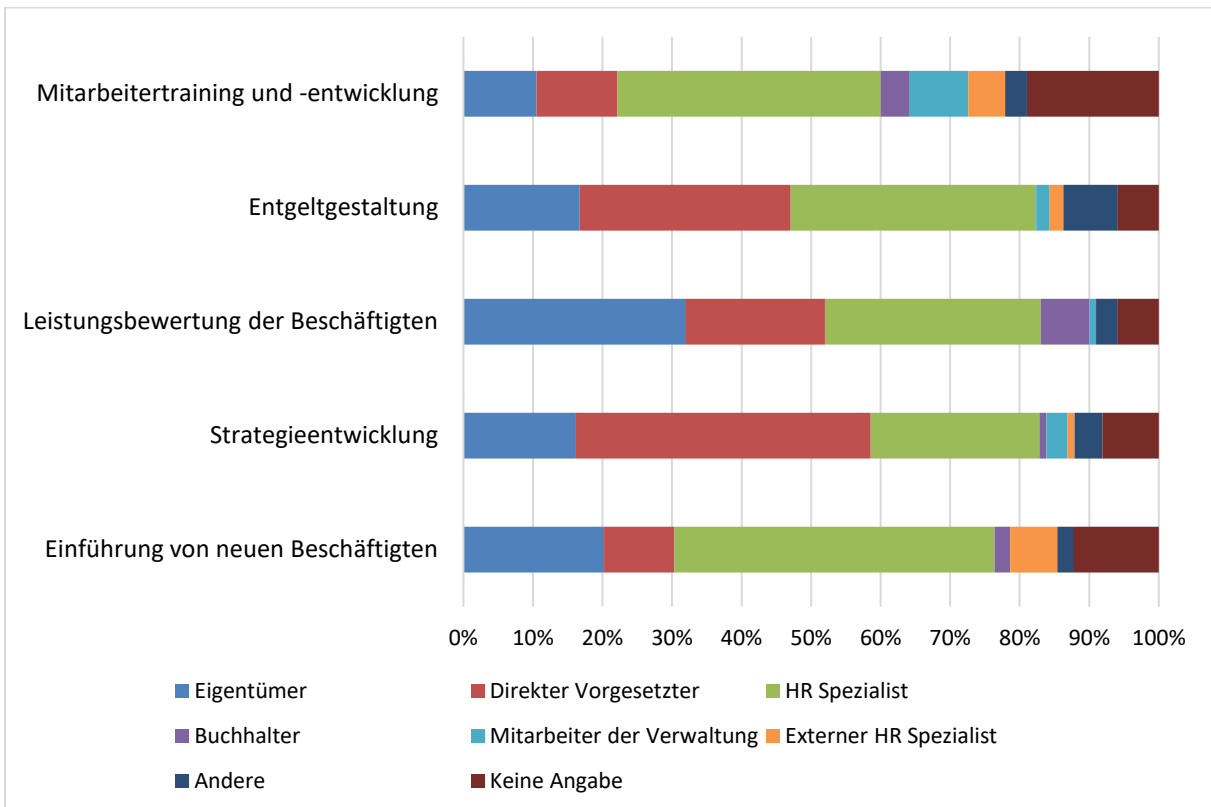
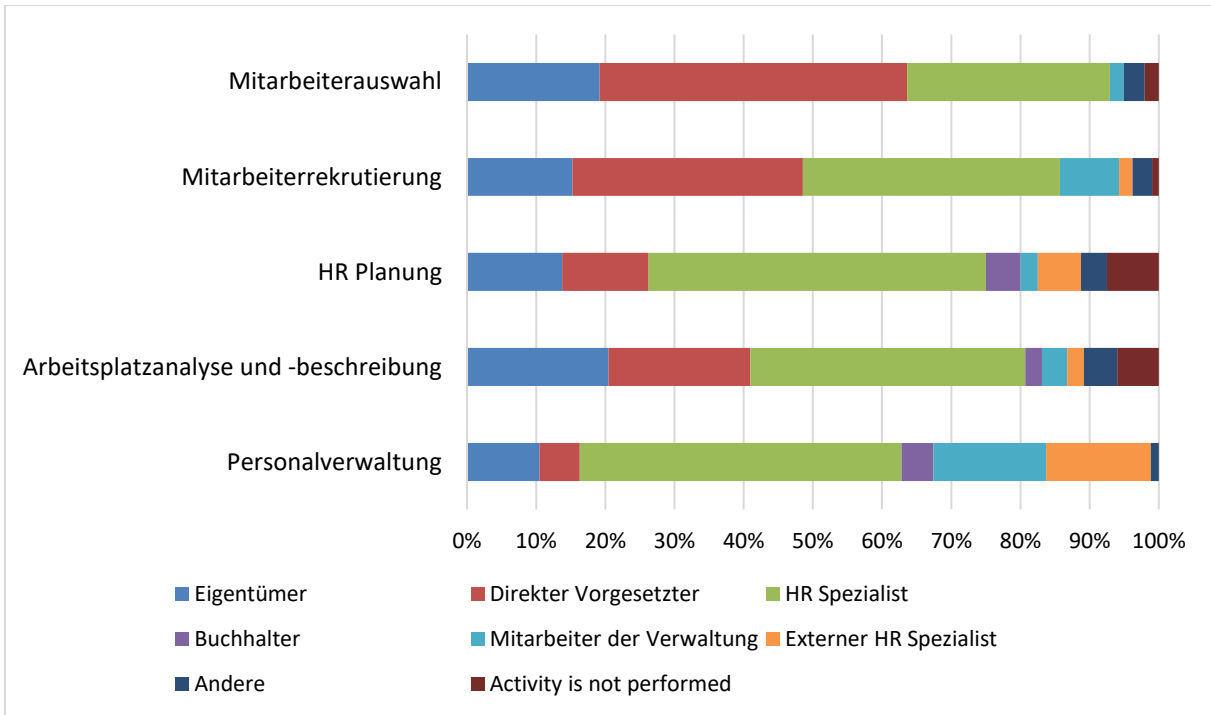
Dieser Abschnitt konzentriert sich auf die Leistung von HRM-Aktivitäten. Rund zwei Drittel der Befragten arbeiten in Unternehmen mit einer HR-Abteilung, und der HR-Spezialist scheint eine wichtige Rolle bei der Durchführung weiterer HR-Aktivitäten zu spielen.

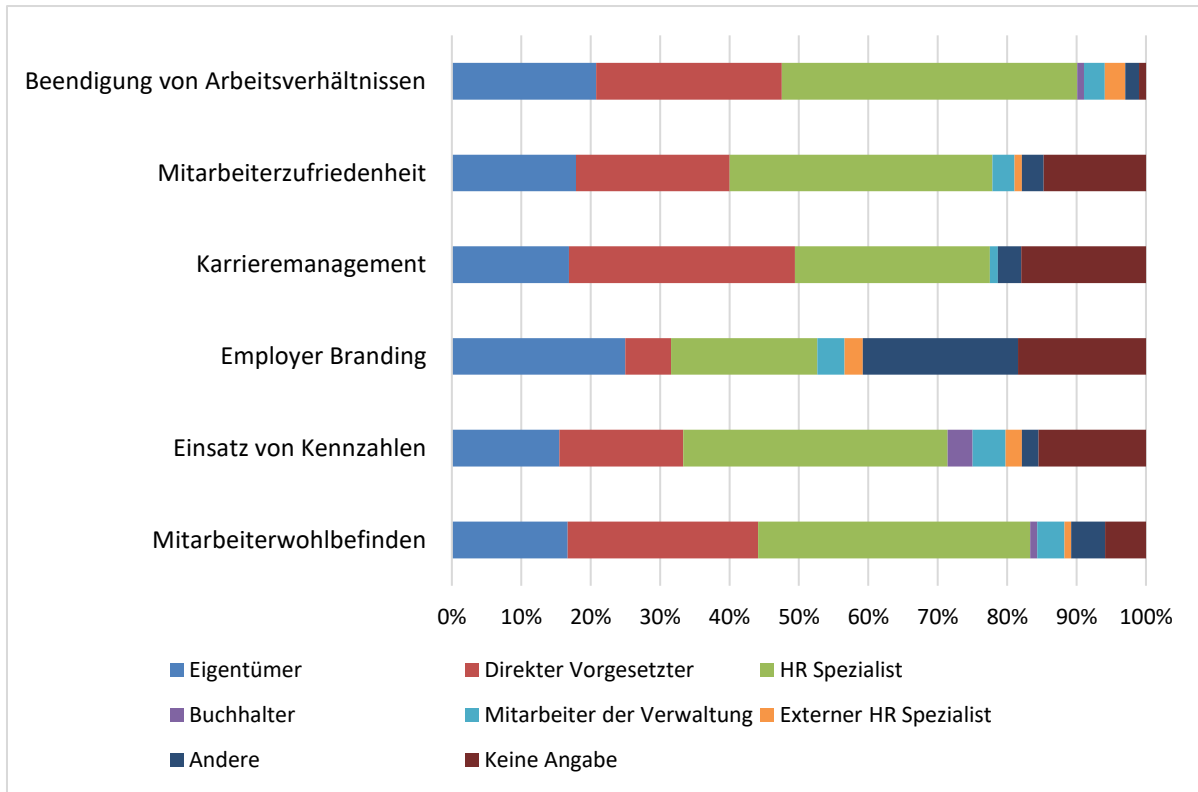
**Tabelle 5.4:** Personalabteilungen in KMU in Yorkshire (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

Personalabteilungen in KMU	Antworten	
	relativ in %	absolut
Ja	63,01	46
Nein	36,99	27

HR-Spezialisten sind insbesondere für die Personaladministration, aber auch für die Planung und Strategie zuständig. Die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Beendigung des Arbeitsverhältnisses scheinen die beiden anderen wichtigen Aufgaben zu sein. Vorgesetzte scheinen beim Karrieremanagement gleichermaßen wichtig zu sein. Beim Belohnungsmanagement spielt auch der Eigentümer eine wichtige Rolle. Im Allgemeinen scheinen alle Aktivitäten, die sich auf die Einstellung, Einarbeitung, Schulung und das Wohlbefinden von Mitarbeitern konzentrieren, von besonderer Bedeutung zu sein, während eher strategische Aktivitäten ins Hintertreffen geraten (Abbildung 5.2).

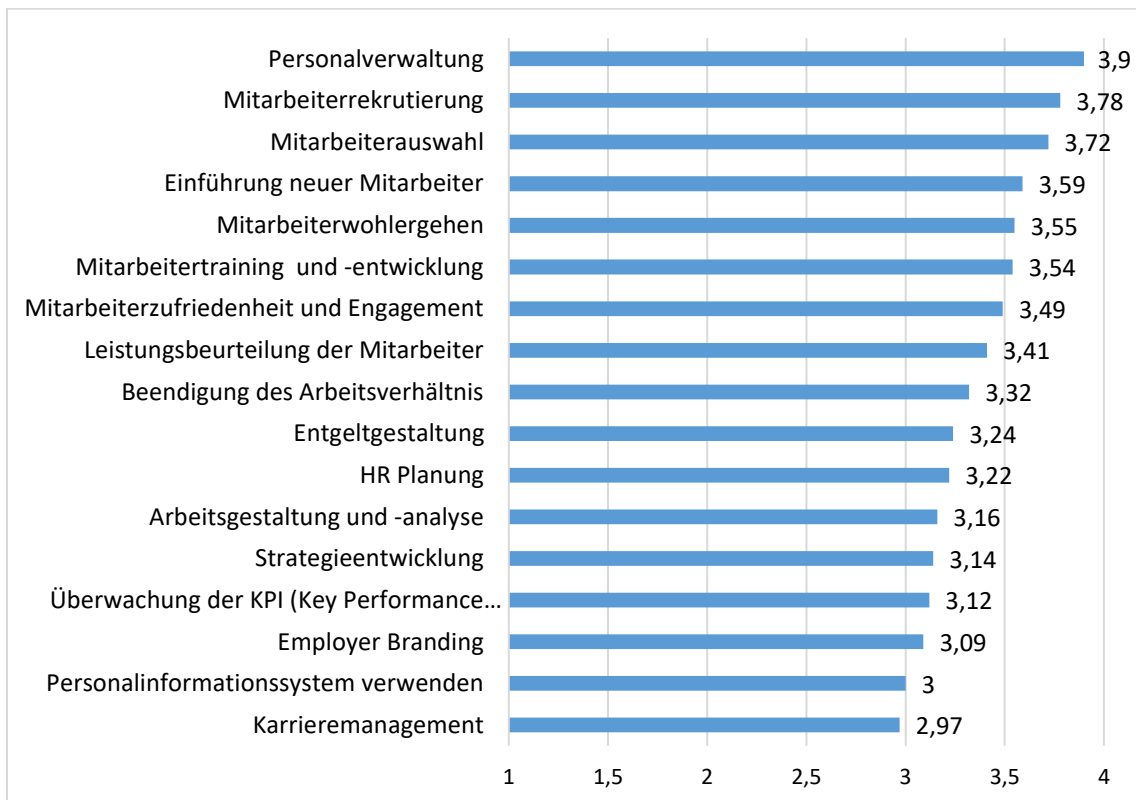
**Abbildungen 5.1 a, b und c:** Zuständigkeiten für wichtige HRM-Aktivitäten in KMU in Yorkshire (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)





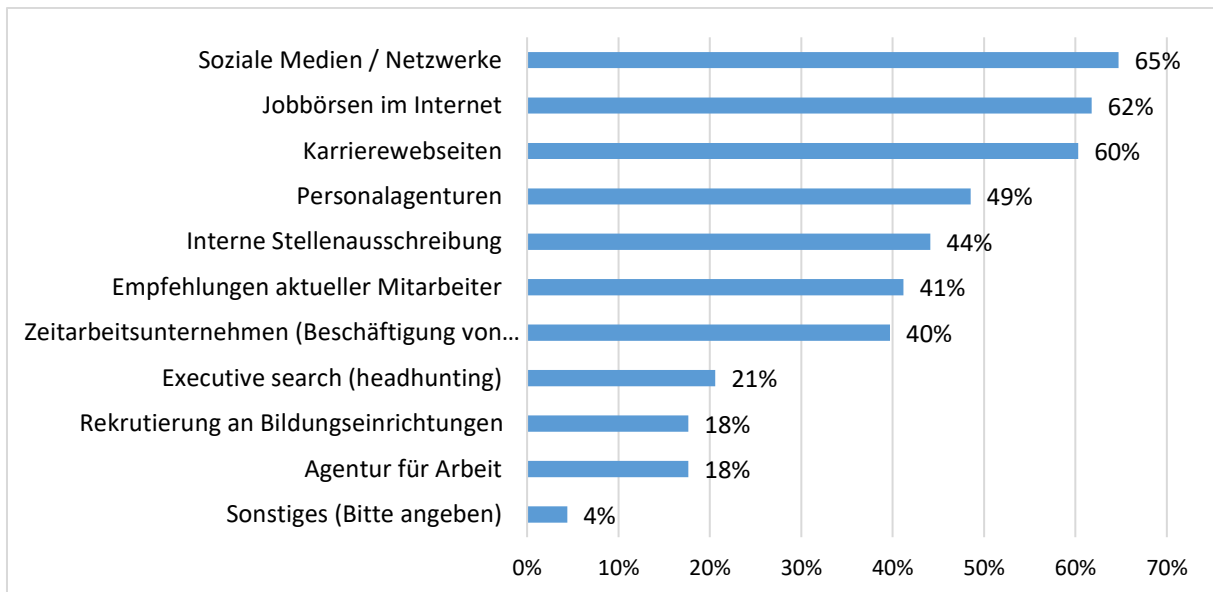
Die wichtigsten HRM-Aktivitäten sind Personaladministration, Mitarbeitergewinnung und -auswahl. Im Gegenteil dazu werden Karrieremanagement und Einsatz von HRIS als nicht so wichtig angesehen (Abbildung 5.2).

**Abbildung 5.2:** Bedeutung der wichtigsten HRM-Aktivitäten in KMU in Yorkshire (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



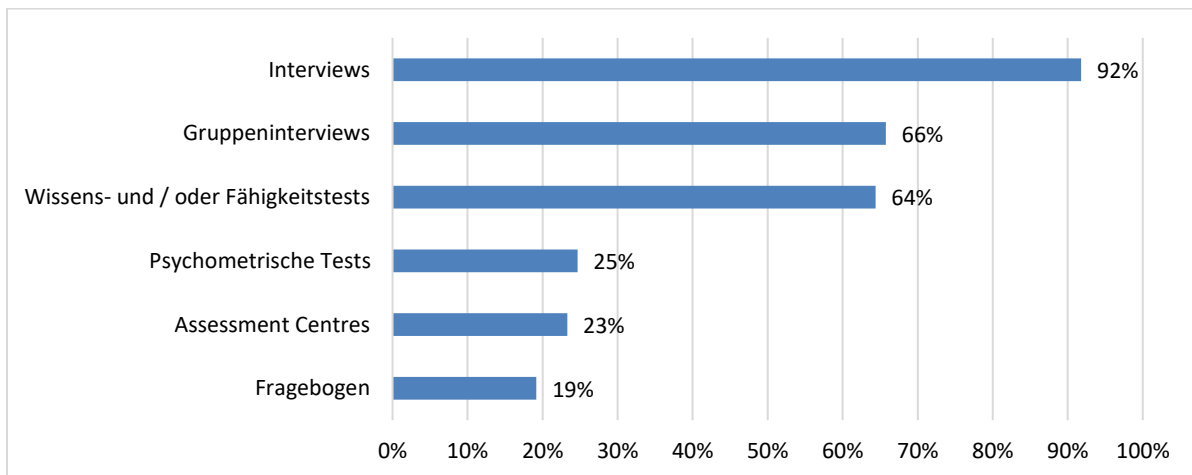
In Bezug auf den Rekrutierungsprozess wird am häufigsten auf Social-Media- und Internet-Jobportale zurückgegriffen (siehe Abbildung 5.3).

**Abbildung 5.3:** Methoden für die Ausschreibung (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



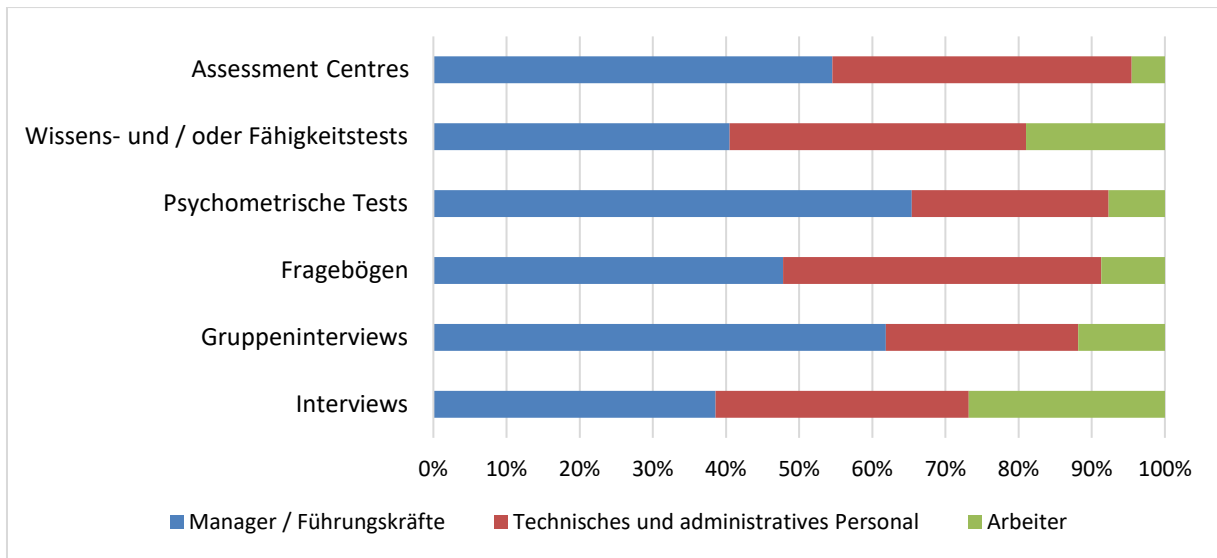
In Bezug auf den Auswahlprozess sind Interviews die am häufigsten verwendete Methode (Abbildung 5.4). Dies variiert jedoch je nach Position. Bei der Auswahl von Managern können beispielsweise auch psychometrische Tests und Assessment-Center verwendet werden (Abbildung 5.5).

**Abbildung 5.4:** Methoden für das Auswahlverfahren in KMU in Yorkshire (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)





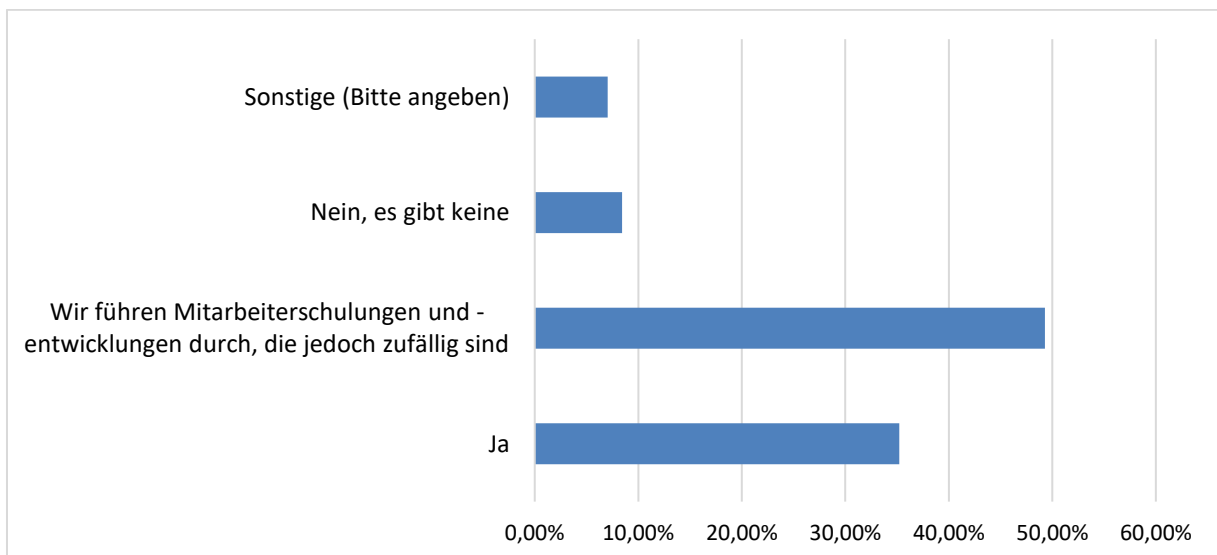
**Abbildung 5.5:** Methoden für das Auswahlverfahren in KMU in Yorkshire entsprechend der Position (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



## Training und Leistungsbewertung

Weiterbildungen sind in der Regel vorhanden, werden jedoch häufig nicht regelmäßig angeboten (Abbildung 5.7). Die Bewertung der Leistung ist auch nicht immer systematisch (Tabelle 5.5).

**Abbildung 5.6:** Training und Leistungsbewertung (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

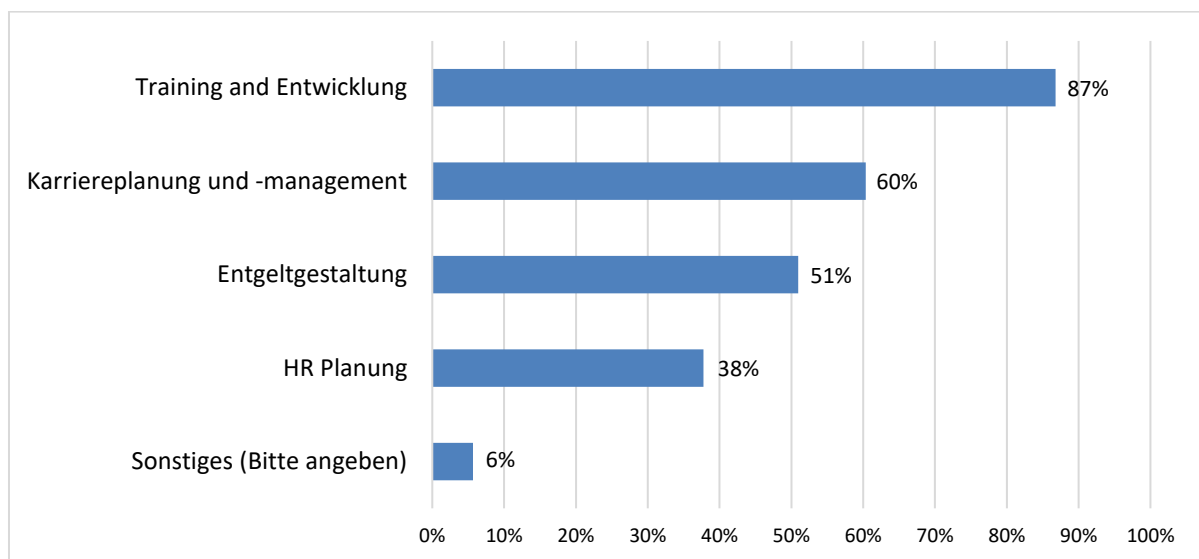


**Tabelle 5.5:** Vorhandensein einer systematischen Leistungsbewertung (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

Systematische Leistungsbewertung	Antworten	
	relativ in %	absolut
Ja	54,93	39
Nein	45,07	32
<b>Gesamt</b>	<b>100,00</b>	<b>71</b>

Wenn eine Leistungsbewertung vorliegt, wird diese normalerweise verwendet, um den Schulungs- und Entwicklungsbedarf, die Karriereplanung und die Vergütung zu bestimmen.

**Abbildung 5.7:** Verwendung der Leistungsbewertung (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



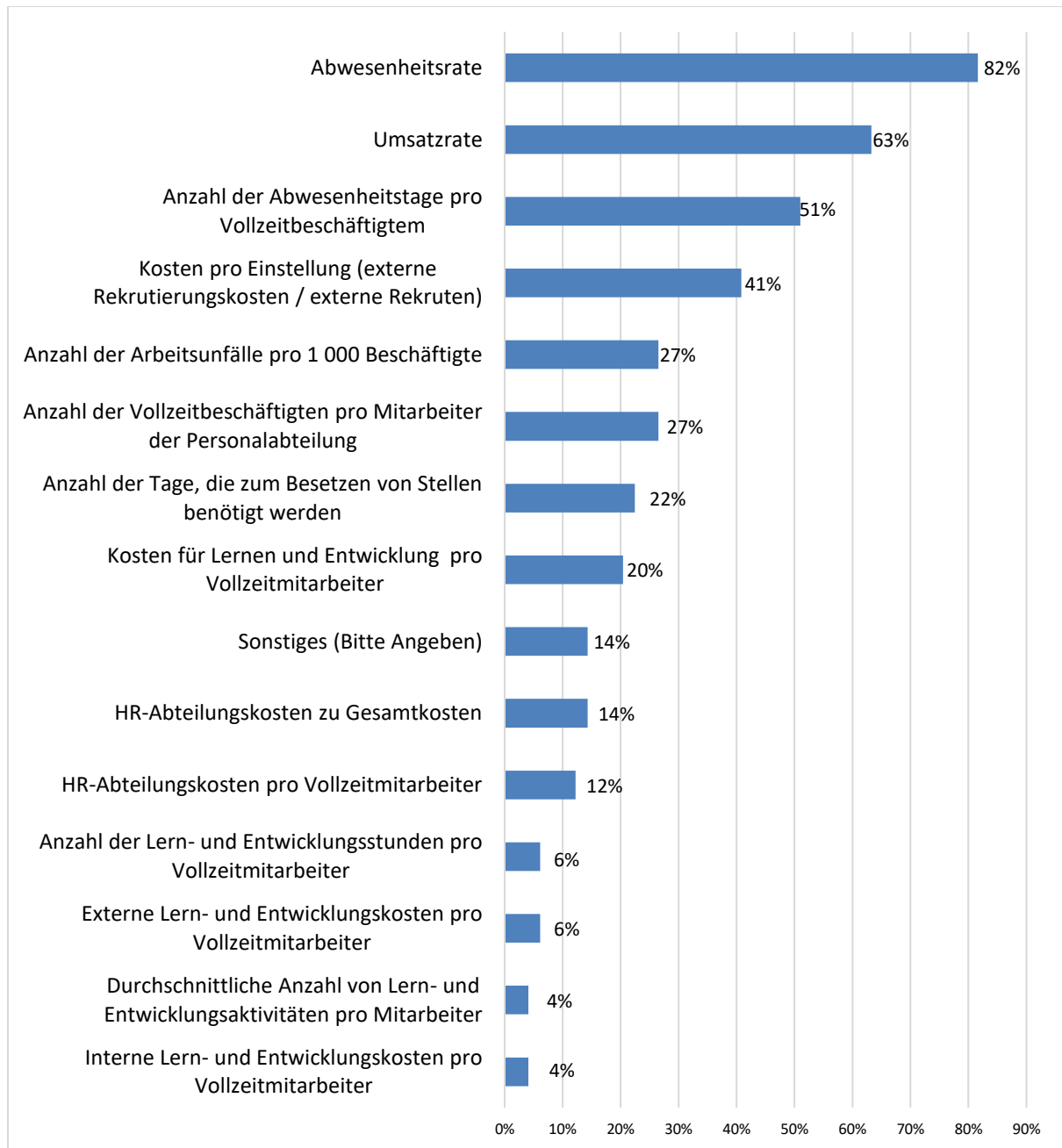
Der Einsatz eines Personalinformationssystems wird nur bei der Hälfte der Befragten angewandt (wahrscheinlich in mittelständischen Unternehmen).

**Tabelle 5.6:** Einsatz von HRIS (Human Resource Information System) in Yorkshire (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

Für welche HRM-Aktivitäten setzen Sie Human Resource Information Systems (HRIS) (Personalinformationssysteme) ein?		
Antwortmöglichkeiten	Antworten	
Wir verwenden keine Personalinformationssysteme	45,45%	30
Mitarbeiterakten	48,48%	32
Lohn- und Gehaltsabrechnung	36,36%	24
Training und Entwicklung	30,30%	20
Bewertung	10,61%	7
Krankenakten	15,15%	10
Gesundheit und Sicherheit	7,58%	5
Stellenbeschreibungen	12,12%	8
Einführungsprozess	15,15%	10
Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit	7,58%	5
Sonstiges (Bitte angeben)	4,55%	3
	<b>Beantwortet</b>	<b>66</b>
	<b>Übersprungen</b>	<b>7</b>

In Bezug auf KPIs sind Abwesenheitsrate und Fluktuationsrate wichtig. Zu den Angaben, die nicht in der Liste enthalten sind, aber von den Befragten genannt werden, gehören Diversitätsdaten, Abnutzungsraten und geleistete Arbeitsstunden/Produktivität.

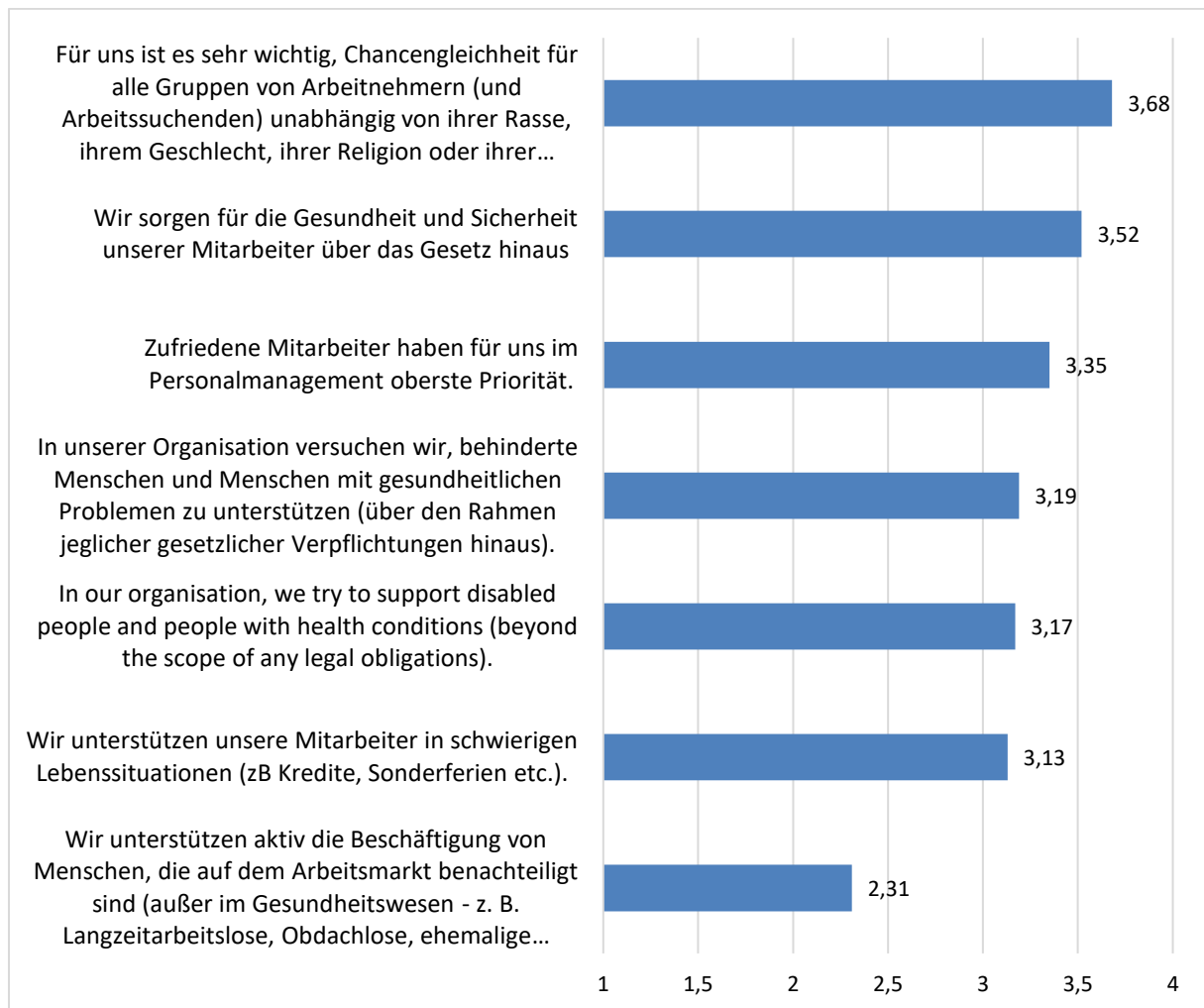
**Abbildung 5.8:** Key Performance Indicators - KPIs (falls vorhanden) in HRM (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



## Corporate Social Responsibility (CSR) und Herausforderungen für KMU in Yorkshire

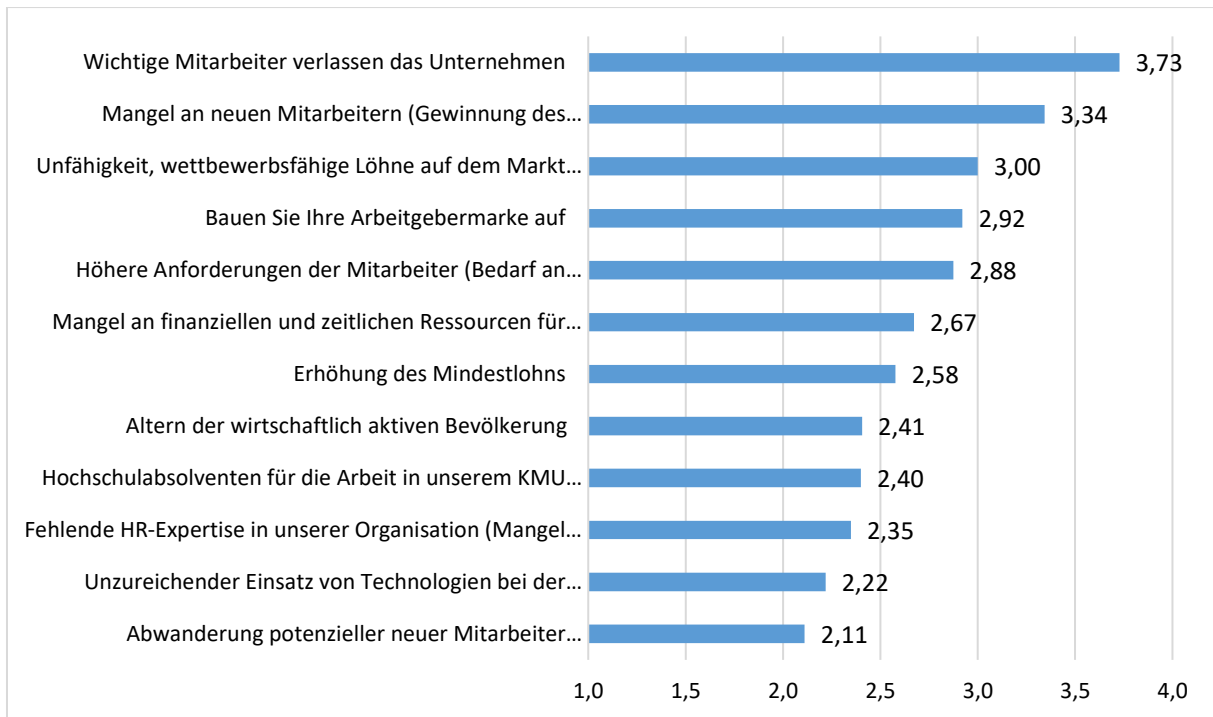
Dieser Abschnitt bietet einen breiteren Überblick über die Art des sozialen Engagements und die Herausforderungen, die KMU in Yorkshire begegnen. CSR scheint wichtig zu sein, insbesondere wenn es um Chancengleichheit geht (Abbildung 5.9). Zu den größten Herausforderungen zählen das Ausscheiden von Mitarbeitern und das Fehlen des richtigen Mitarbeiters. Höhere Anforderungen an die Mitarbeiter setzen auch die KMU unter Druck (Abbildungen 5.10 und 5.11).

**Abbildung 5.9:** Aussagen zu CSR in KMU in Yorkshire (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

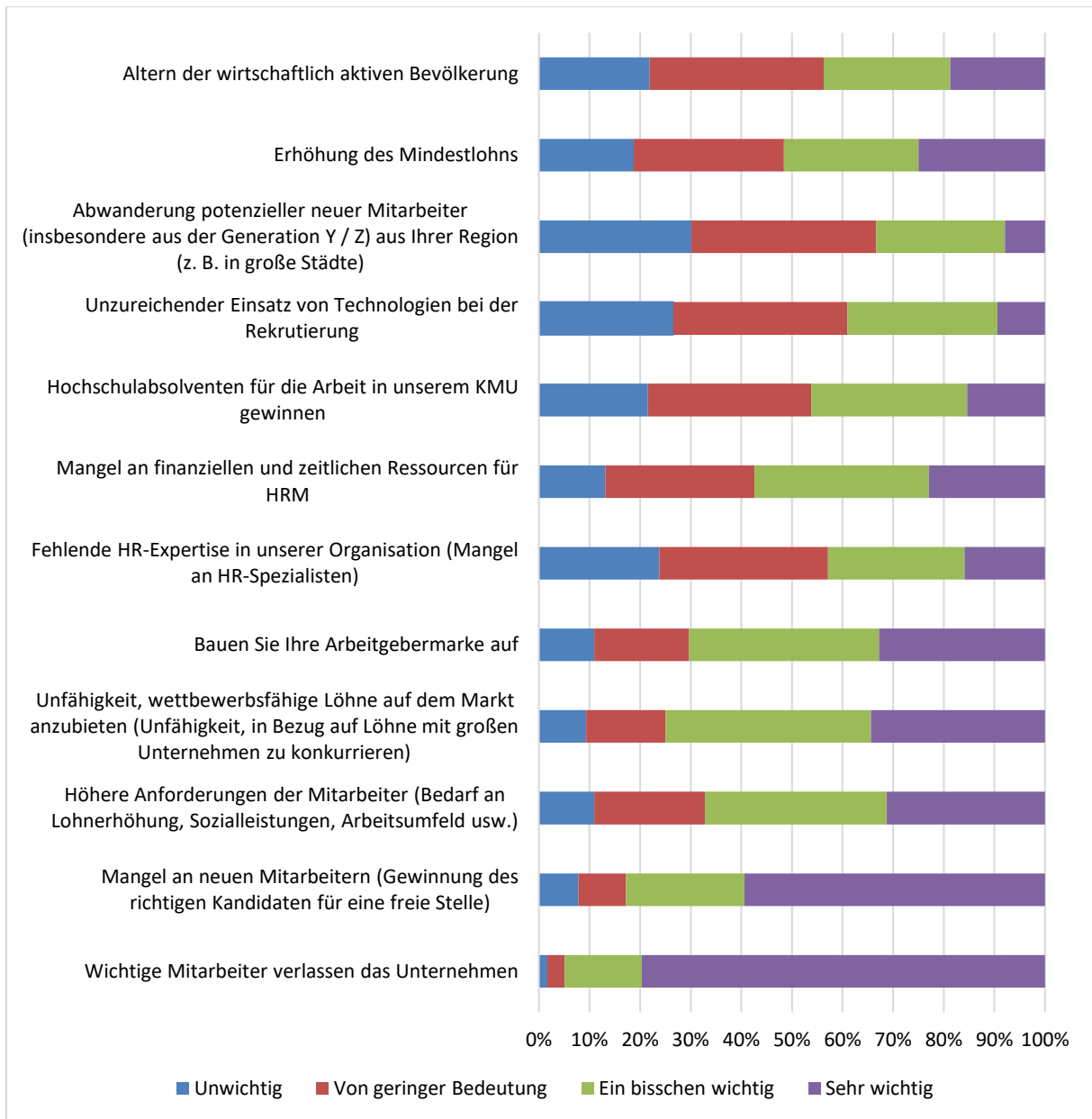


Zu den größten Herausforderungen für KMU zählen das Ausscheiden wichtiger Mitarbeiter und Mangel an neuen Mitarbeitern. Auch die Unfähigkeit, wettbewerbsfähige Löhne auf dem Markt anzubieten und eine Arbeitgebermarke aufzubauen, setzt die KMU unter Druck (Abbildung 5.10).

**Abbildung 5.10:** Bedeutung der HRM-Herausforderungen für KMU in Yorkshire (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

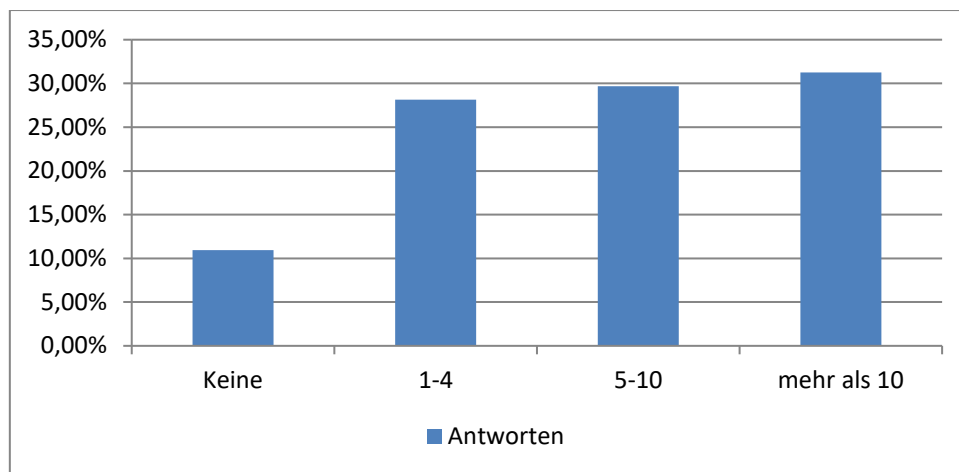


**Abbildung 5.11:** Bedeutung der HRM-Herausforderungen für KMU in Yorkshire (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



Interessanterweise scheinen KMU in Yorkshire besonders die Einstellung junger Mitarbeiter anzustreben (Abbildung 5.12).

**Abbildung 5.12:** Anzahl der Beschäftigten (junge Menschen (<25 Jahre), die in Yorkshire in den letzten drei Jahren KMU eingestellt haben (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



### Einschränkungen dieser Studie

Die Studie wurde zu einer Zeit durchgeführt, in der nach dem Brexit-Referendum Sparmaßnahmen durchgeführt wurden, um die Bedeutung des Northern Powerhouse (industriestarker Norden des Landes) für das Wirtschaftswachstum im Norden Englands zu erörtern. Yorkshire ist die größte Grafschaft in Großbritannien und die einzelnen Teile der Grafschaft sind sehr verschieden, daher ist es wahrscheinlich, dass die Befragten heterogen sind. Es wäre hilfreich, sich auf eine kleinere Stichprobe in Huddersfield zu konzentrieren, um beispielsweise ein geografisch begrenzteres Gebiet zu erkunden. Es gibt auch Herausforderungen der DSGVO (Allgemeine Datenschutzbestimmungen) in Bezug auf den Zugang zu Organisationen sowie methodische Probleme bei der Gruppierung von Kleinstunternehmen sowie kleinen und mittleren Unternehmen. Eine qualitative Feldforschung darüber, warum Mitarbeiter ausscheiden, würde diese Studie ergänzen, um beispielsweise zu untersuchen, ob einheimische EU-Arbeitnehmer aus Großbritannien nach Hause zurückkehren oder in andere Teile des Landes abwandern oder in den Ruhestand gehen.

### Empfehlungen und Diskussion

Die SHARPEN-Erhebung von 2018 zu HRM in Yorkshire hat ergeben, dass die Hauptanliegen die Bindung, der Austritt talentierter Arbeitnehmer und die Herausforderungen bei der Ersetzung dieser Arbeitnehmer durch die Schaffung einer attraktiven Arbeitgebermarke, sind. Während 63% der Befragten bestätigten, dass sie über eine Personalabteilung verfügen, besteht eindeutig Spielraum, sich auf kreative Lösungen für Personalbeschaffungs-, Personalbindungs- und Talentmanagementprobleme zu konzentrieren. Linienmanager spielen eindeutig eine wichtige Rolle beim Management von Talenten und bei der Unterstützung der persönlichen Entwicklung und des Engagements sowie bei der Befriedigung von Mitarbeiteranforderungen. Darüber hinaus scheint es in der Region Yorkshire Spielraum zu geben, das Bewusstsein der KMU für den Wert der Beschäftigung benachteiligter Arbeitnehmer zu schärfen und Strategien zur sozialen Eingliederung sowie HR-Informationssysteme einzuführen. Unsere Stichprobe wies insbesondere mittelständische Unternehmen auf (anstelle von Kleinstunternehmen), die seit den 1980er Jahren tätig sind. Ein Drittel davon waren Familienunternehmen, ein Viertel war im verarbeitenden Gewerbe tätig und über 20% in den Bereichen Gesundheit und Sozialwesen. Weitere Forschung könnte Trends in



verschiedenen Sektoren untersuchen und Fälle mit proaktiven HR-Richtlinien und -Praktiken untersuchen. Insbesondere sind wir auch am organisatorischen Wachstum interessiert und daran, wie kleine Unternehmen zu mittelständischen Unternehmen mit mehr als 49 Mitarbeitern werden und welche Auswirkungen dies auf die Personalabteilung hat.

## 7. HRM in KMU in der Tschechischen Republik: Region Liberec

In der Region Liberec stellen die KMU 99% aller Unternehmen dar und sichern eine große Anzahl von Arbeitsplätzen. Aus diesen Gründen ist die Entwicklung von KMU in der Region Liberec von zentraler Bedeutung (MPO, 2018; Komulainen et al., 2019).

Für KMU ist es wirklich wichtig, eine starke Position auf dem Markt zu haben. Die Bedeutung der HRM-Aktivitäten, insbesondere bei der Einstellung und Bindung von Mitarbeitern für KMU, hat zugenommen. Der Hauptgrund dafür ist die Situation auf dem Arbeitsmarkt in den letzten Jahren. Die steigende Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften im Vergleich zu einer begrenzten Anzahl von qualifizierten und talentierten Kandidaten unterstützt die wachsende Bedeutung der HRM-Prozesse in KMU. Um die aktuelle Situation im Personalwesen in KMU abzubilden, wurde im Rahmen des SHARPEN-Projekts zwischen 2017 und 2018 eine empirische Befragung durchgeführt.

Die quantitative Forschung in der Region Liberec basierte auf früheren qualitativen Erhebungsdaten, die 2017 gesammelt wurden, und auf einer Zusammenarbeit mit ausgewählten KMU im Rahmen des Projekts SHARPEN. Wie im Abschnitt Methodik beschrieben, wurden die quantitativen Erhebungsdaten im Januar und Februar 2018 in der Region Liberec gesammelt.

### **HRM in KMU in der Tschechischen Republik Liberec Region: Wichtigste Ergebnisse**

Die empirische Befragung wurde an die in der Region Liberec tätigen KMU verteilt - ein Link zum Online-Fragebogen wurde an mehr als 1.400 (HR-Spezialisten oder Top-Manager/Eigentümer) per E-Mail geschickt. Wie bereits erwähnt, spielen KMU eine Schlüsselrolle in der Region Liberec und sind auch wichtige Arbeitgeber. Ziel der Erhebung war es, herauszufinden, wer für die HRM-Aktivitäten verantwortlich ist, welche HRM-Aktivitäten durchgeführt werden und welchen Herausforderungen sich das HRM in KMU derzeit stellt.

#### **Grundlegende Merkmale der Befragten in der Region Liberec**

An der empirischen Befragung nahmen insgesamt 102 Unternehmen in Liberec teil, jedoch konnten für die abschließende Datenanalyse aufgrund von Lücken in den Antworten der Befragten in 7 Fragebögen nur 98 Fragebögen verwendet werden (siehe Tabelle 6.1, die die Struktur der Befragten darstellt).

**Tabelle 6.1:** Struktur der Befragten in der Region Liberec (Anzahl der Beschäftigten) (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

Anzahl der Beschäftigten (Unternehmensgröße in CZ)	Antworten	
	relativ in %	absolut
1-9 Arbeitnehmer (Micro)	31	30
10-49 Arbeitnehmer (Klein)	36	35
50-249 Arbeitnehmer (Mittel)	33	33
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>98</b>

Die Befragten wurden auch gefragt, wann ihr Unternehmen gegründet wurde. In der Region Liberec gab es zwei KMU, die in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts gegründet wurden. Insgesamt wurden in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts oder früher 7 KMU gegründet. Zur mittleren Gruppe der KMU gehörten insgesamt 75 Unternehmen, die in den Jahren 1989-2002 gegründet wurden. Ab 2003 nahmen 16 KMU aus der Gruppe der Befragten in der Tschechischen Republik ihre Geschäftstätigkeit auf.

Typischerweise sind im tschechischen Geschäftsumfeld viele kleine und mittlere Unternehmen Familienunternehmen. Dies beeinflusst sehr oft ihre Herangehensweise an Management- und HRM-Aktivitäten. KMU wurden gefragt, ob sie sich als Familienunternehmen betrachten. Tabelle 6.2 fasst die Antworten der tschechischen KMU zusammen. In der Region Liberec betrachteten sich 55% als Familienunternehmen.

**Tabelle 6.2:** Unternehmensform (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

Familienunternehmen	Antworten	
	relativ in %	absolut
Ja	55,10	54
Nein	44,90	44
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>98</b>

Die Rechtsform der tschechischen KMU war in den meisten Fällen Kapitalgesellschaften, hauptsächlich Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Diese Rechtsform ist wegen der geringen Haftungsgrenzen und des erforderlichen Mindestkapitals sehr beliebt. Details siehe Tabelle 6.3:

**Tabelle 6.3:** Rechtsformen der Geschäftstätigkeit von KMU in der Region Liberec (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

Rechtsformen der Geschäftstätigkeit von KMU	Antworten	
	relativ in %	absolut
Nicht eingetragen (Einzelunternehmer)	7,14	7
Kapitalgesellschaft (GmbH, ...)	85,71	84
Genossenschaft	4,08	4
Sonstiges (bitte angeben)	3,06	3
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>98</b>

Der wichtigste Industriesektor, in dem KMU in der Region Liberec nach der NACE-Klassifikation tätig sind, ist das verarbeitende Gewerbe (23%) und andere Dienstleistungs- und Baugewerbe (12%). Schlüsselindustrien unter den Befragten waren Verkehr, Einzelhandel, Großhandel und wissenschaftliche Aktivitäten.

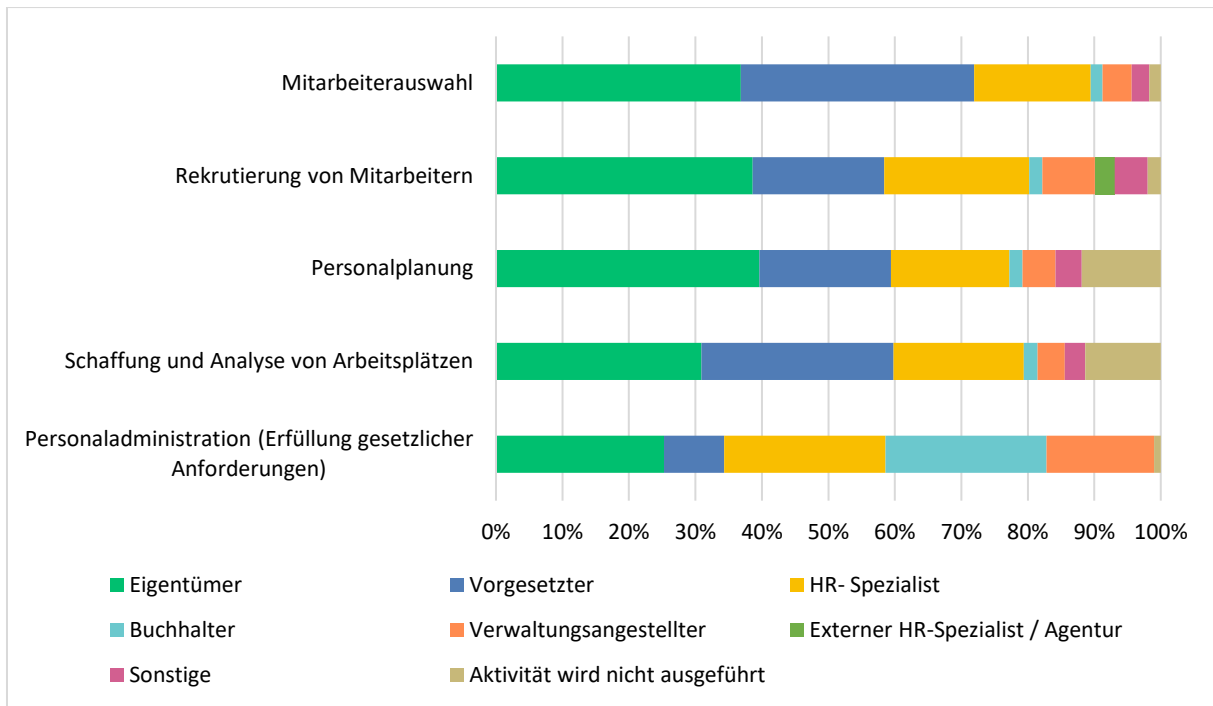
Je nach Größe verfügen KMU über eine Personalabteilung oder mindestens eine Person, die als Personalspezialist tätig ist. Nur 18% der KMU in der Region Liberec bestätigten, dass sie über eine Personalabteilung verfügen (siehe Tabelle 6.4). Dies ist ein interessanter Befund, denn mehr als 50% der KMU in der Region Liberec haben mehr als 50 Mitarbeiter. Bei einer solchen Anzahl von Mitarbeitern benötigen Unternehmen in der Regel die Unterstützung eines HRM-Spezialisten. In den meisten Fällen stehen die HRM-Aktivitäten unter der Kontrolle des Eigentümers, Vorgesetzten, Buchhalters oder Personalspezialisten.

**Tabelle 6.4:** Personalabteilung in KMU in der Region Liberec (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

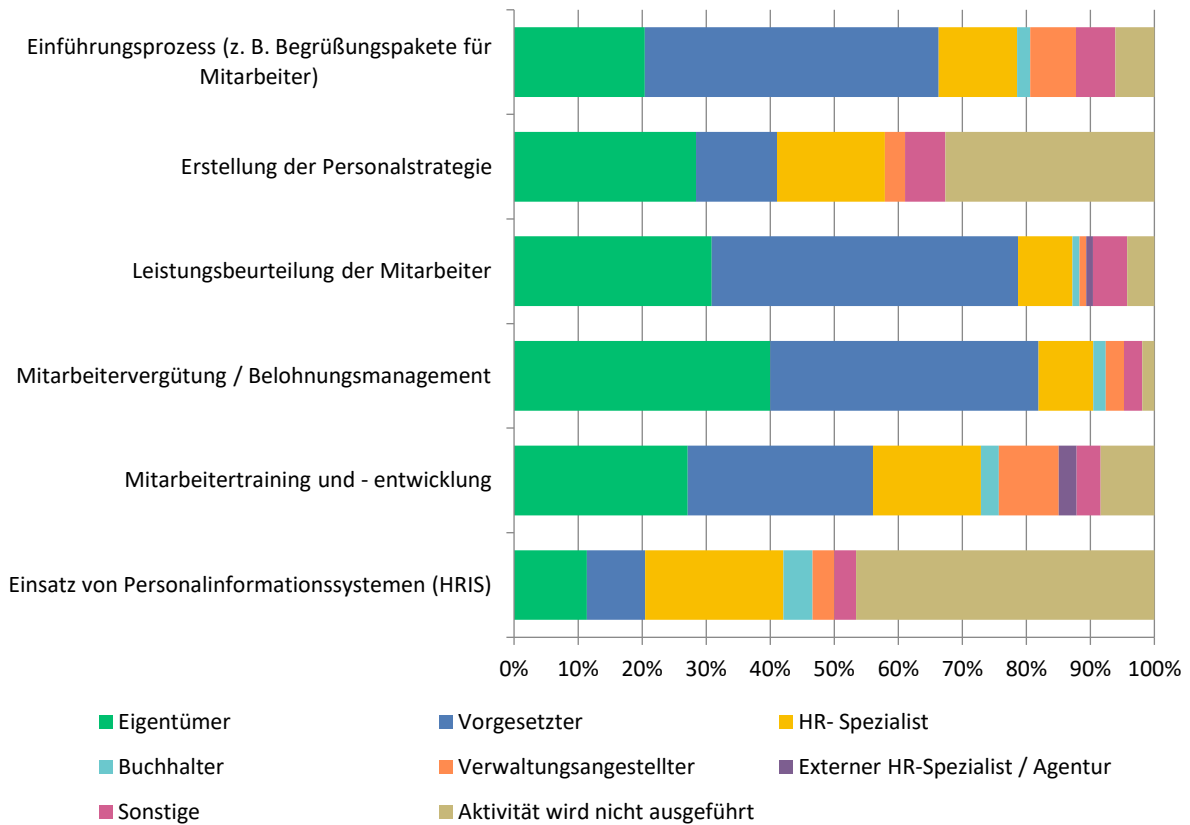
Personalabteilung in KMU in der Region Liberec	Antworten	
	relativ in %	absolut
Ja	18,37	18
Nein	81,63	80
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>98</b>

Die Organisationen wurden auch gefragt, wer die wichtigsten HRM-Aktivitäten durchführt. Wie Abbildung 6.1 zeigt, wird die Personalverwaltung als wesentlicher Bestandteil der Personalabteilung häufig vom Eigentümer, Personalfachkraft oder Buchhalter durchgeführt. Während die Verantwortung für die Mitarbeiterauswahl in erster Linie bei den Eigentümern, dann bei den Vorgesetzten und dann bei den HR-Spezialisten liegt.

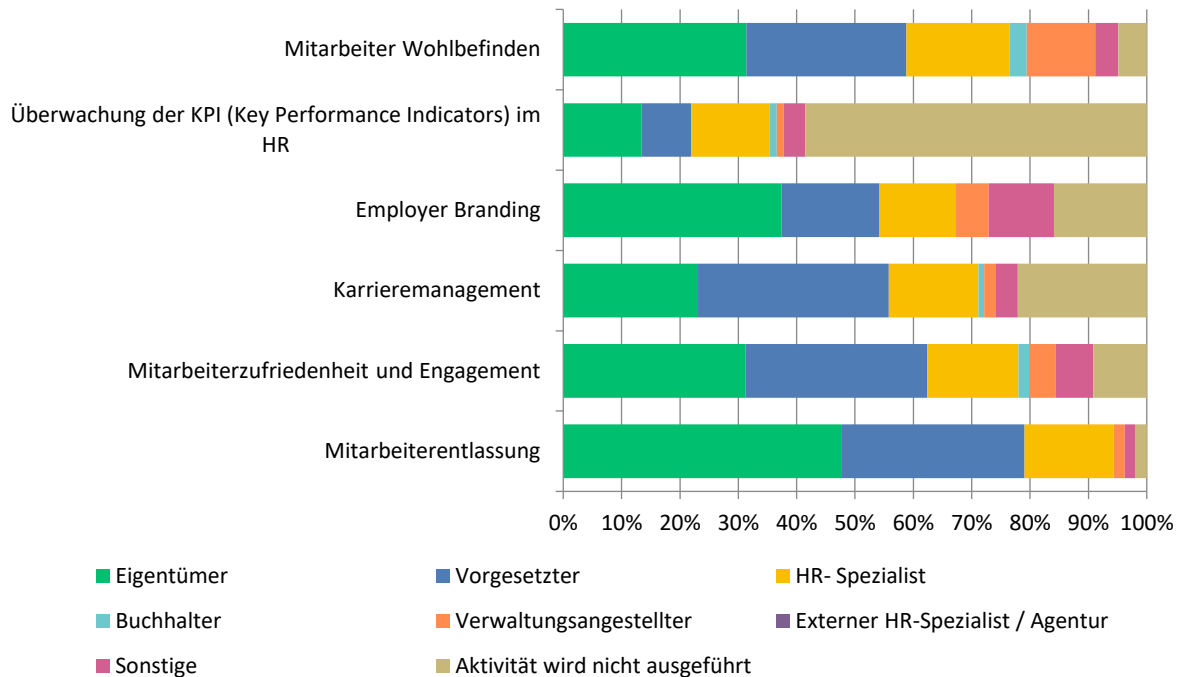
**Abbildung 6.1:** Zuständigkeiten für wichtige HRM-Aktivitäten in KMU in der Region Liberec (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



**Abbildung 6.2:** Zuständigkeiten für wichtige HRM-Aktivitäten in KMU in der Region Liberec (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



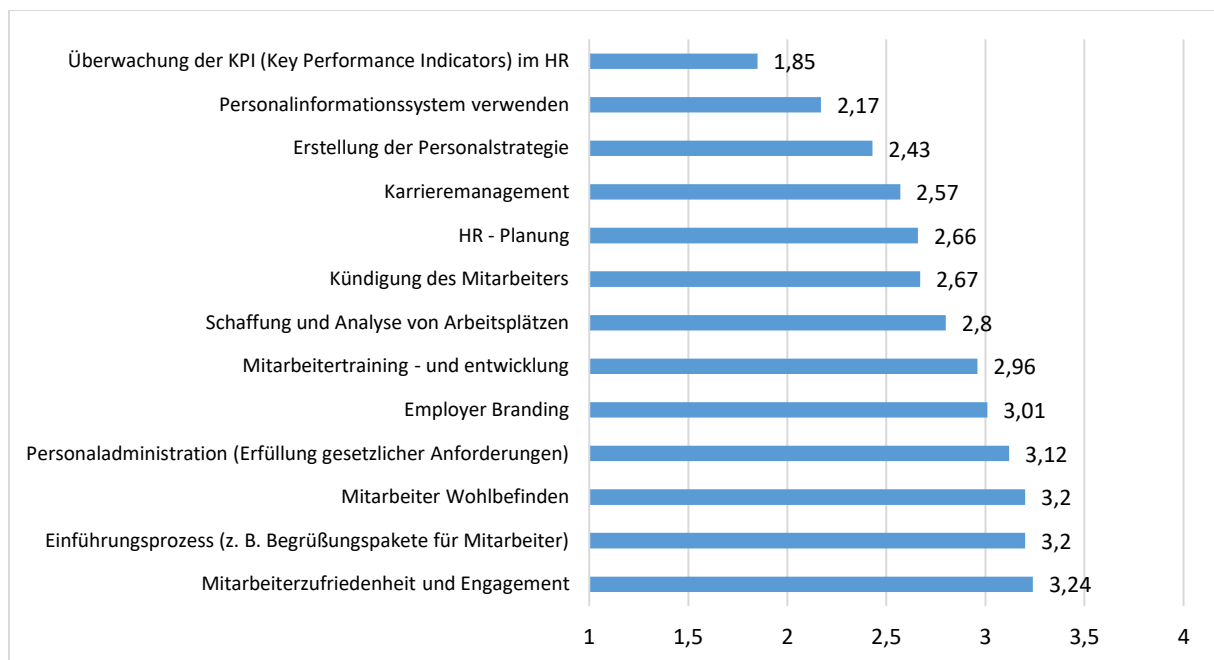
**Abbildung 6.3:** Zuständigkeiten für wichtige HRM-Aktivitäten in KMU in der Region Liberec (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



Die wichtigsten HRM-Aktivitäten und -herausforderungen in KMU in den Regionen Liberec sind Mitarbeiterauswahl, Einstellung, Belohnungsmanagement, Leistungsbewertung, Zufriedenheit und Engagement der Mitarbeiter, Einarbeitungsprozess und Wohlbefinden der Mitarbeiter. Diese Erkenntnisse fließen in die Struktur des im Rahmen des SHARPEN-Projekts erstellten Lernmoduls und in das Handbuch mit Praxisbeispielen und Fallstudien ein. Im Rahmen dieser Forschung werden auch wichtige Erkenntnisse zu diesen Prozessen vorgestellt (siehe Abbildung 6.4, wobei 1 = nicht wichtig und 4 = sehr wichtig).

Als die wichtigsten HRM-Aktivitäten (Abbildung 6.4) für KMU in der Region Liberec wurden von den Befragten Personalauswahlverfahren, Einstellung und Belohnungsmanagement identifiziert.

**Abbildung 6.4:** Bedeutung der wichtigsten HRM-Aktivitäten in KMU in der Region Liberec (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

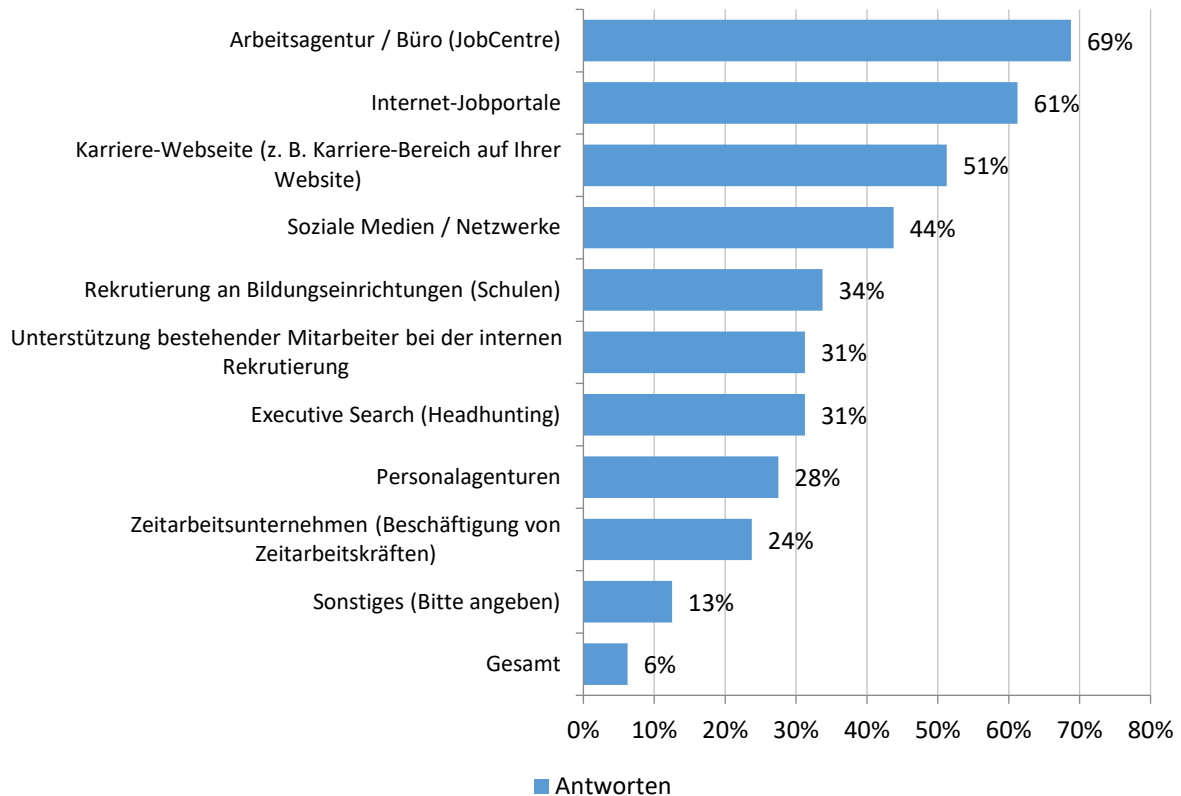


Im Gegensatz dazu wurde die Verwendung eines HR-Informationssystems oder die Überwachung von KPIs in der Personalabteilung von KMU in der Region Liberec als weniger wichtig eingestuft.

### **Ausgewählte HRM-Prozesse in KMU in der Region Liberec**

KMU in der Region Liberec halten die Einstellung von Personal für sehr wichtig. Mitarbeiterempfehlungen sind der häufigste Weg, um Mitarbeiter in den befragten KMU zu finden (67%). Während Social-Media-Plattformen nur von 34% der KMU genutzt werden. Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass die Nutzung sozialer Medien für die Rekrutierung ein aktuelles Thema im SHARPEN-Projekt geworden ist und dass mehrere KMU-Fallstudien mit diesem Thema zusammenhängen.

**Abbildung 6.5:** Rekrutierungsmethoden für KMU in der Region Liberec (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



Bei der Auswahl wenden KMU in der Region Liberec unterschiedliche Methoden an. Im Allgemeinen sind Interviews (99%) die häufigste Methode in KMU, wobei 36% Wissens- oder Fähigkeitstests verwenden. Bei der Besetzung von Führungspositionen setzen KMU hauptsächlich Assessment-Center, psychometrische Tests und Panel-Interviews ein. Interviews werden hauptsächlich für technische und administrative Mitarbeiter sowie für Arbeiter verwendet.

Für Weiterbildungszwecke nutzen KMU häufig Workshops, berufsbezogene Schulungen, Vorträge und Seminare. Die meisten KMU bieten ihren Mitarbeitern Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. In fast 50% erfolgt dies jedoch zufällig und nicht systematisch. Nur 43% der KMU in der Region Liberec bestätigten, dass sie einen formellen (systematischen) Prozess zur Bewertung der Mitarbeiterleistung durchführen.

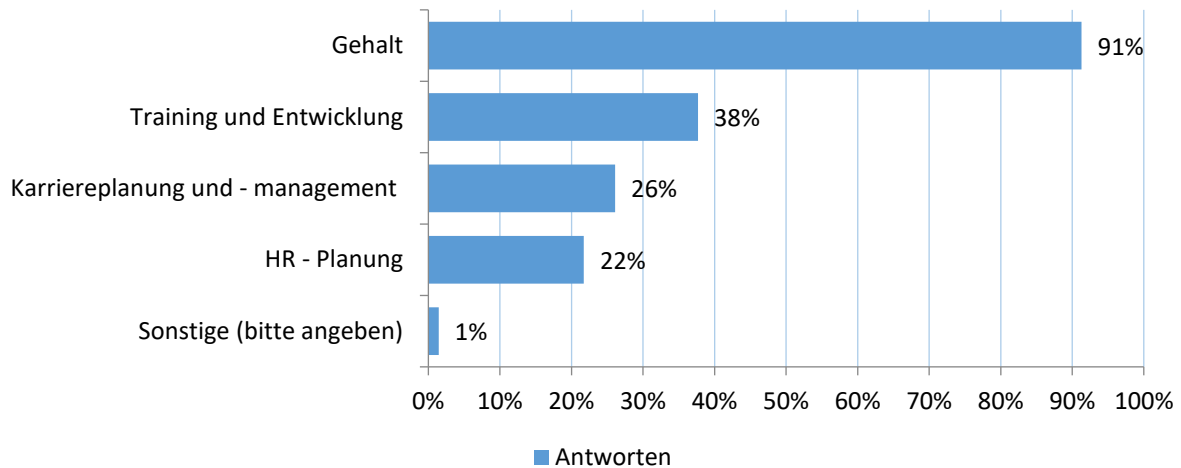
**Tabelle 6.5:** Leistungsbewertung in KMU in der Region Liberec (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

Systematische Leistungsbewertung	Antworten	
	relativ in %	absolut
Ja	43,24	32
Nein	56,76	42
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>74</b>



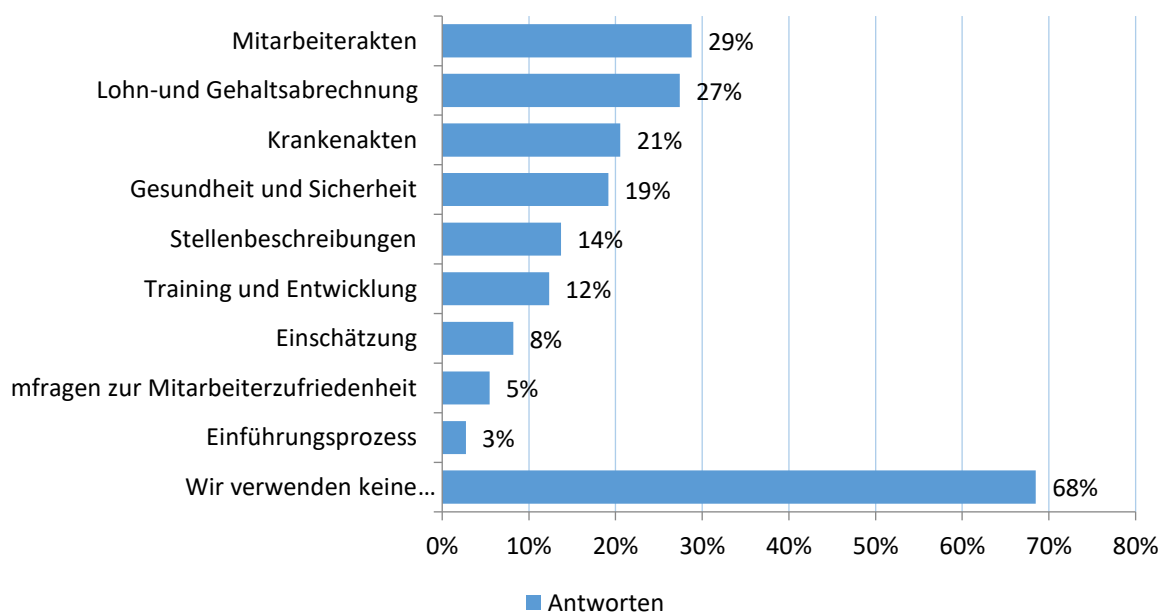
Diejenigen KMU, die den Einsatz eines systematischen Mitarbeiterbewertungsprozesses bestätigten, verwendeten ihn in 91% der Fälle hauptsächlich als Grundlage für das Belohnungsmanagement (Vergütung). Darüber hinaus nutzten 38% einen Mitarbeiterbewertungsprozess für die Aus- und Weiterbildung und 26% für die Karriereplanung (siehe Abbildung 6.6).

**Abbildung 6.6:** Leistungsbewertung - Verwendung der Ergebnisse in KMU in der Region Liberec (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



Obwohl die aktuellen HR-Trends dazu tendieren, den Einsatz digitaler Technologien zu unterstützen, setzen KMU diese aufgrund der Kosten oder mangelnder Anwenderkompetenz häufig nicht ein. Die SHARPEN-empirische Befragung ergab, dass mehr als 68% der KMU in der Region Liberec überhaupt kein Personalinformationssystem (HRIS) nutzen. Von denen, die ein HRIS verwenden, wird es hauptsächlich für Mitarbeiterakten und die Lohn- und Gehaltsabrechnung verwendet.

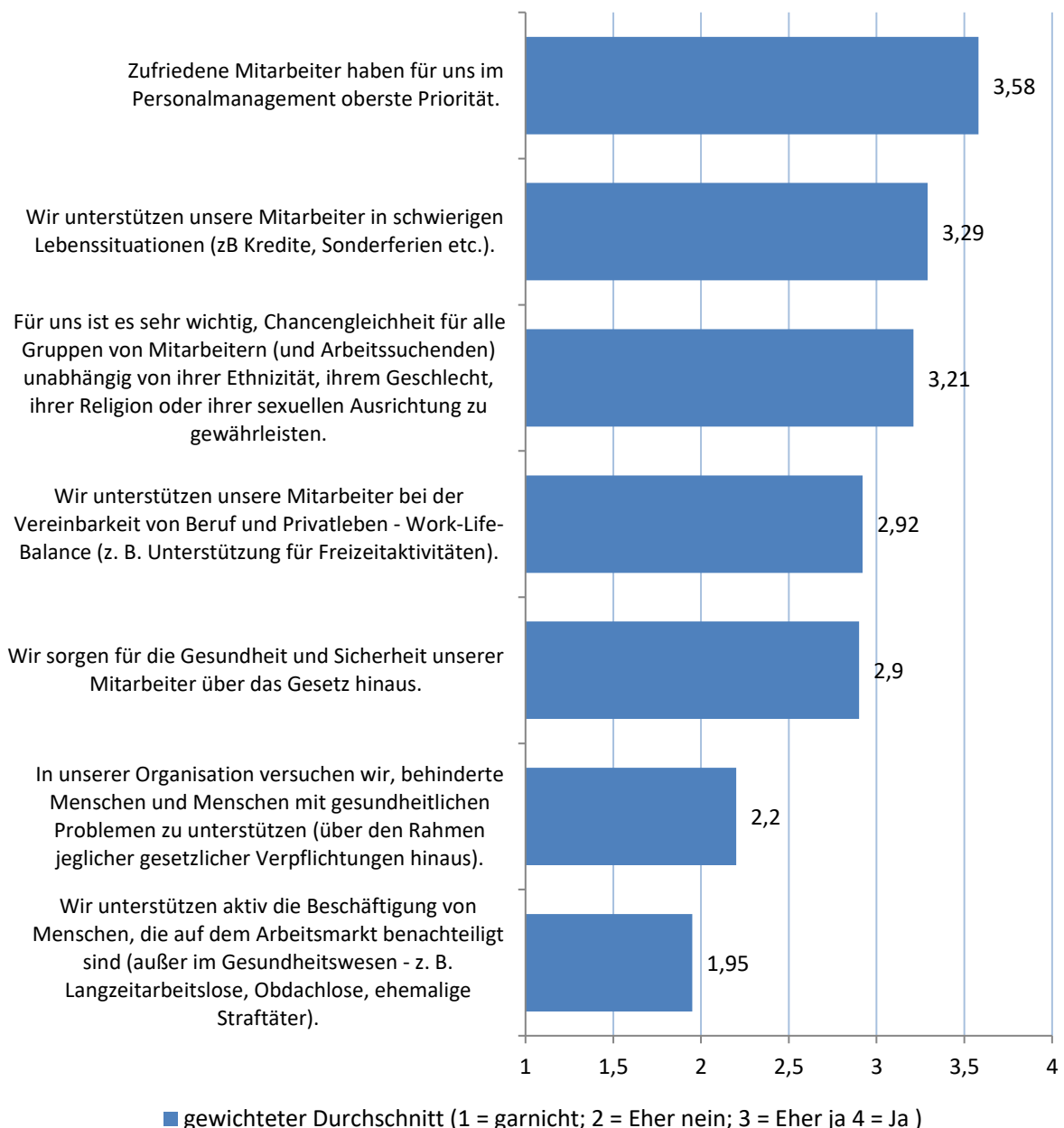
**Abbildung 6.7:** Einsatz von HRIS (Human Resource Information System) in KMU der Region Liberec (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



Da HRM in KMU häufig informell ist, gaben die Befragten auch an, dass sie KPIs in ihren HR-Prozessen häufig nicht nachverfolgen. Die empirische Befragung ergab, dass 63% der KMU keine KPI-Nachweise haben. Bei KMU, die über KPI-Nachweise verfügen, werden diese hauptsächlich verwendet, um die Abwesenheitsquote, die Fluktuationsrate der Mitarbeiter und die Kosten für Lern- und Entwicklungsaktivitäten zu erfassen.

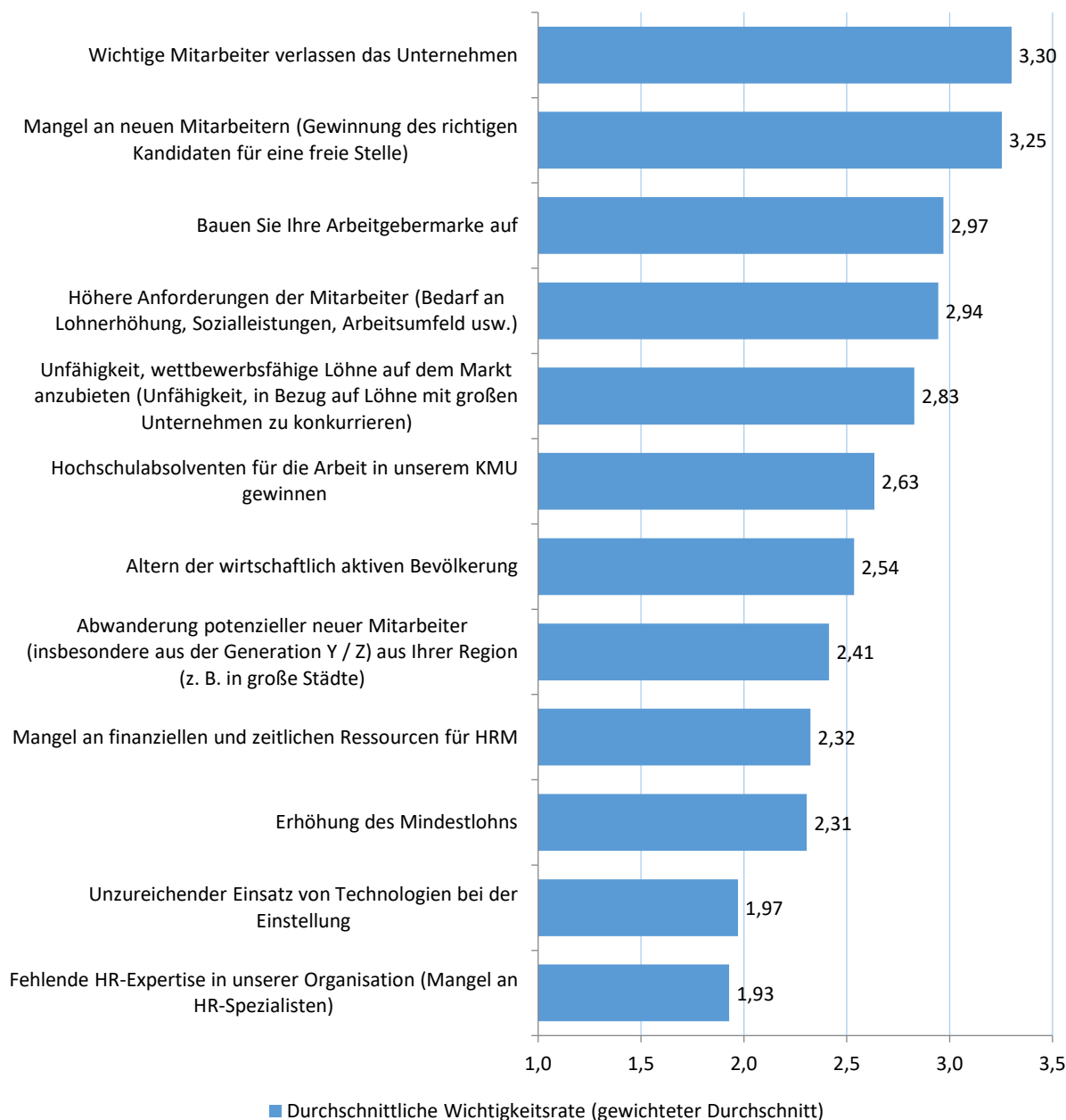
Corporate Social Responsibility (CSR) ist heutzutage ein aktuelles Thema in Bezug auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter und die Unterstützung der Arbeitgebermarke. Die Befragten in der Region Liberec bestätigten, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter für sie in der Personalabteilung oberste Priorität hat. Sie unterstützen die Mitarbeiter auch in schwierigen Situationen nachdrücklich und sehen die Chancengleichheit für die Mitarbeiter als wichtig an (siehe Abbildung 6.8).

**Abbildung 6.8:** Aussagen zu CSR in KMU in der Region Liberec (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



Abschließend ist zu erwähnen, welche Herausforderungen für KMU in Liberec am wichtigsten sind. Wie Abbildung 6.9 zeigt, sind die wichtigsten Herausforderungen für KMU in der Region Liberec das Ausscheiden von wichtigen Mitarbeitern, der Mangel an neuen Mitarbeitern und der Aufbau ihrer Arbeitgebermarke.

**Abbildung 6.9:** Bedeutung der HRM-Herausforderungen für KMU in der Region Liberec (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



Diese KMU stellen auch junge Mitarbeiter ein und planen, diesen Trend fortzusetzen. Dies kann der Arbeitgebermarke helfen, Kandidaten zu gewinnen und die jüngere Generation in der Region zu halten.

## **Ergebnisse, Einschränkungen und Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse der SHARPEN-Erhebung veranschaulichen die aktuelle HRM-Situation von KMU in der Region Liberec. Die Ergebnisse bestätigten, dass HRM-Prozesse in KMU häufig informell sind und nicht nur von HR-Spezialisten und/oder HR-Abteilungen, sondern auch von Eigentümern, Managern oder Buchhaltern durchgeführt werden. KMU konzentrieren ihre Bemühungen hauptsächlich auf HR-Kernaktivitäten und einige HR-Prozesse werden oft nur zufällig oder gar nicht durchgeführt. Es gibt immer noch eine Lücke bei der Verwendung von Technologien wie HRIS oder Social Media für die Einstellung. Auf der anderen Seite bieten KMU als wichtige Arbeitgeber in der Region ihren Mitarbeitern ein enormes Potenzial, und die Entwicklung ihrer Arbeitgebermarke kann ihnen helfen, diese Talente anzuziehen und zu binden.

Obwohl die Ergebnisse nur eine Stichprobe von KMU in Liberec darstellen (98 Befragte) und nicht für die Region oder das Land verallgemeinerbar sind, bieten sie einen interessanten Einblick in die aktuellen Trends bei KMU in der Region. Darüber hinaus liefert der internationale Vergleich in ausgewählten europäischen Regionen (Liberec, Kajaani, Klaipeda, West Yorkshire und Zwickau) im letzten Kapitel dieser Forschungsstudie wertvolle und wirklich interessante Ergebnisse. Diese wurden auch als Informationsgrundlage und Inspiration für das praktische Handbuch für KMU in diesen fünf Regionen sowie für das Lernmodul verwendet, das nicht nur für Universitäten in diesen fünf Regionen gilt, sondern weltweit anwendbar ist.

## 8. HRM in KMU in Finnland: Region Kainuu

KMU machen 99,8% aller Unternehmen in Finnland aus und sind ein wichtiger Arbeitgeber. 65,4% der finnischen Arbeitskräfte sind in KMU beschäftigt (Yrittäjät, 2019). KMU in Kainuu und im übrigen Finnland bewerten die Personalentwicklung nach Marketing und Vertrieb als zweitwichtigsten Entwicklungsbereich. Der kritischste Faktor, der die Entwicklung von KMU verhindert, ist die Verfügbarkeit von Arbeitskräften (Yrittäjät, 2018: 3). Aus diesen Gründen ist die Unterstützung und Entwicklung der Humanressourcen einer der wesentlichen Faktoren für den Erfolg von Kainuu.

Die Bedeutung von HRM in KMU hat in den letzten Jahren zugenommen. Dies ist teilweise darauf zurückzuführen, dass die Rekrutierung von Mitarbeitern in den letzten Jahren immer schwieriger wurde. Der Mangel an Arbeitskräften ist in Kainuu seit vielen Jahren ein Problem (Kainuun Liitto, n.d.), und nachdem dieses Problem mit dem Ehrgeiz der Unternehmen verbunden wurde, zu wachsen, ist es schwierig, geeignete Mitarbeiter zu finden.

Vor diesem Hintergrund wurde die regionale empirische Befragung unter KMU in Kainuu im Rahmen des SHARPEN-Projekts durchgeführt. Die Erhebung wurde in fünf verschiedenen europäischen Regionen durchgeführt und daraus wurden regionale und vergleichbare Informationen zu HRM in KMU gesammelt. Zu den untersuchten Bereichen zählen Kainuu in Finnland, Liberec in der Tschechischen Republik, Klaipeda in Litauen, Yorkshire in Großbritannien und Zwickau in Deutschland. Die Daten in der Region Kainuu wurden in zwei Zeiträumen gesammelt. Der erste Teil wurde von Januar bis Februar 2018 und der zweite Teil von Oktober bis November 2018 durchgeführt.

### **HRM in KMU in Finnland, Region Kainuu: Schlüsselergebnisse**

Die empirische Befragung richtete sich an die Mitarbeiter von Kainuu, die für HRM-bezogene Aktivitäten verantwortlich waren. Ein Link zur empirischen Befragung wurde über Kainuun Yrittäjät (Unternehmerverband) und Kainuun-Etu (Regional Development Company) an die Unternehmen gesendet. Ein elektronischer Newsletter und E-Mails wurden verwendet, um die Erhebung zu verteilen. Die Anzahl der Antworten wurde ebenfalls erhöht, indem die Unternehmen angerufen wurden. Ziel der empirischen Befragung war es, die HRM-Praktiken in Kainuu zu verstehen, z. B. wer für HRM in den Unternehmen verantwortlich ist und vor welchen HRM-Herausforderungen sie stehen.

### **Grundlegende Merkmale der Befragten in der Region Kainuu**

Insgesamt haben 94 Unternehmen an der empirischen Befragung teilgenommen. Die endgültige Analyse wurde auf der Grundlage von 77 Antworten durchgeführt, da 17 Antworten aus verschiedenen Gründen nicht verwendbar waren. Außerdem beantworteten nicht alle 77 Unternehmen alle Fragen. Daher basieren die Ergebnisse auf der Gesamtzahl der Antworten pro Frage. Die Struktur der befragten Unternehmen ist in Tabelle 7.1 dargestellt.

**Tabelle 7.1:** Struktur der Befragten in der Region Kainuu (Anzahl der Beschäftigten) (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

Anzahl der Angestellten (Unternehmensgröße in Kajaani)	Antworten	
	Relativ in %	absolut
1 - 9 Arbeitnehmer (Micro)	72	54
10 - 49 Arbeitnehmer (Klein)	21	16
50 - 249 Arbeitnehmer (Mittel)	7	5
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>75</b>

Die Befragten wurden auch gefragt, wann ihr Unternehmen gegründet wurde. Das älteste der befragten Unternehmen wurde 1898 gegründet. Von den jüngeren Unternehmen wurden 27 in den Jahren zwischen 1968 und 1999 gegründet und 49 im 21. Jahrhundert. Die jüngsten Unternehmen wurden 2015 und 2017 gegründet. In diesem Zeitraum wurden 6 der befragten Unternehmen gegründet.

KMU sind in der Regel Familienunternehmen und können als solche HRM-Entscheidungen beeinflussen. KMU wurden gefragt, ob sie sich als Familienunternehmen betrachten, und etwa 57% stimmten dieser Aussage zu (siehe Tabelle 7.2).

**Tabelle 7.2:** Rechtsform (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

Familienunternehmen	Antworten	
	Relativ in %	absolut
Ja	56,58	43
Nein	43,42	33
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>76</b>

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung als Gesellschaftsform ist zum Teil deshalb beliebt, weil der Unternehmer nicht persönlich für die Schulden der Gesellschaft haftet. Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist auch für kleine Unternehmen geeignet. Das zur Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung erforderliche Mindestkapital beträgt derzeit 2.500 €, ist jedoch ab Juli 2019 aufgrund gesetzlicher Änderungen (Yrittäjät, n.d.) nicht mehr erforderlich.

Einzelunternehmen sind in Bezug auf Gründung und Verwaltung die einfachste aller Unternehmensformen. Fast die Hälfte (49%) der jährlich in Finnland gegründeten Unternehmen sind Einzelunternehmen und 42% sind Gesellschaften mit beschränkter Haftung (Yritä.fi, 2019).

In Kainuu waren 71,42% der befragten Unternehmen Aktiengesellschaften, während 14% Einzelunternehmer waren. Einer der Befragten bezeichnete seine Unternehmensform als „Unterstützer“, einer als eingetragener Verein und einer als Verein Junger Unternehmer im Alter von 7 bis 25 Jahren. Genauere Informationen zu den Ergebnissen sind in Tabelle 7.3 zu sehen.

**Tabelle 7.3:** Rechtsformen von KMU in der Region Kainuu (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

Rechtsformen der KMU	Antworten	
	Relativ in %	absolut
Einzelunternehmer	14,29	11
Gesellschaft mit beschränkter Haftung	71,42	55
Partnerschaft	2,60	2
Begrenzte Partnerschaft	3,90	3
Genossenschaft	2,60	2
Sonstiges (Bitte Angeben)	5,19	4
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>77</b>

Die wirtschaftlichen Aktivitäten wurden anhand der NACE-Klassifikation der EU bewertet. Die häufigsten wirtschaftlichen Aktivitäten in der Region Kainuu waren Unterkunft und Verpflegung (18%) und sonstige Dienstleistungen (17%). Weitere wichtige Wirtschaftszweige sind die Industrie (13%) sowie der Groß- und Einzelhandel (13%).

In der empirischen Befragung wurde gefragt, ob die KMU eine separate HRM-Abteilung haben und wie viele Personen an HR-Prozessen arbeiten. Etwas mehr als 6% antworteten mit Ja und 5 Unternehmen gaben an, über eine separate HRM-Abteilung zu verfügen (Tabelle 7.4). Vergleicht man diese Zahl mit den Befragten mittleren Unternehmen (7%), so gibt es bemerkenswerte Ähnlichkeiten. Es ist wahrscheinlicher, dass die HRM-Abteilung in Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern vorhanden ist. In Unternehmen ohne eigene HRM-Abteilung werden die HRM-Aktivitäten von durchschnittlich 0,66 Arbeitgebern durchgeführt.

**Tabelle 7.4:** Personalabteilung in KMU in der Region Kainuu (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

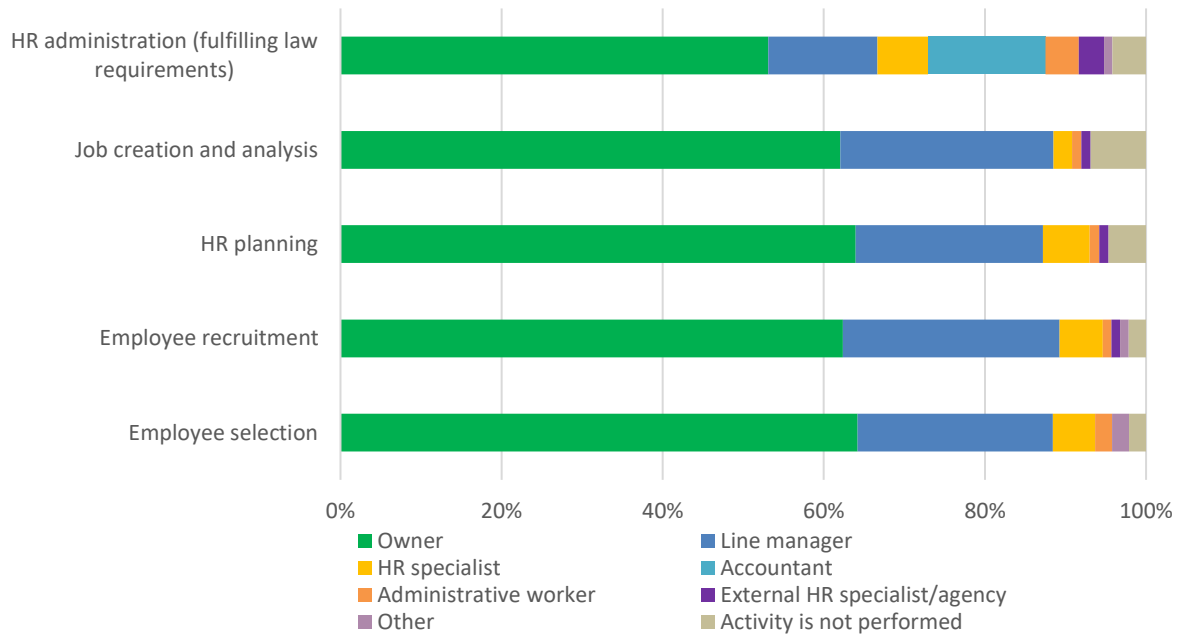
Personalabteilung in KMU in der Region Kainuu	Antworten	
	relativ in %	absolut
Ja	6,49	5
Nein	93,51	72
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>77</b>

Die empirische Befragung zeigte auch, wer im Unternehmen für HRM-Prozesse verantwortlich ist. Wie aus den Tabellen 7.1-7.3 hervorgeht, wird die Rolle des CEO im Personalmanagement hervorgehoben. Die Buchhaltungsmitarbeiter kümmern sich um einige der gesetzlichen Bestimmungen sowie um Gehälter und Belohnungen. Die Verantwortlichkeiten der Vorgesetzten sind in der Einarbeitung und Bewertung der Arbeit und der Betreuung der Mitarbeiter gut sichtbar. Ausgelagertes HRM-Personal ist bei KMU bei den oben genannten Arbeitsaufgaben nicht üblich. Die meisten der ausgelagerten Dienstleistungen wurden für Personalschulungen und Gehaltsaktivitäten verwendet.

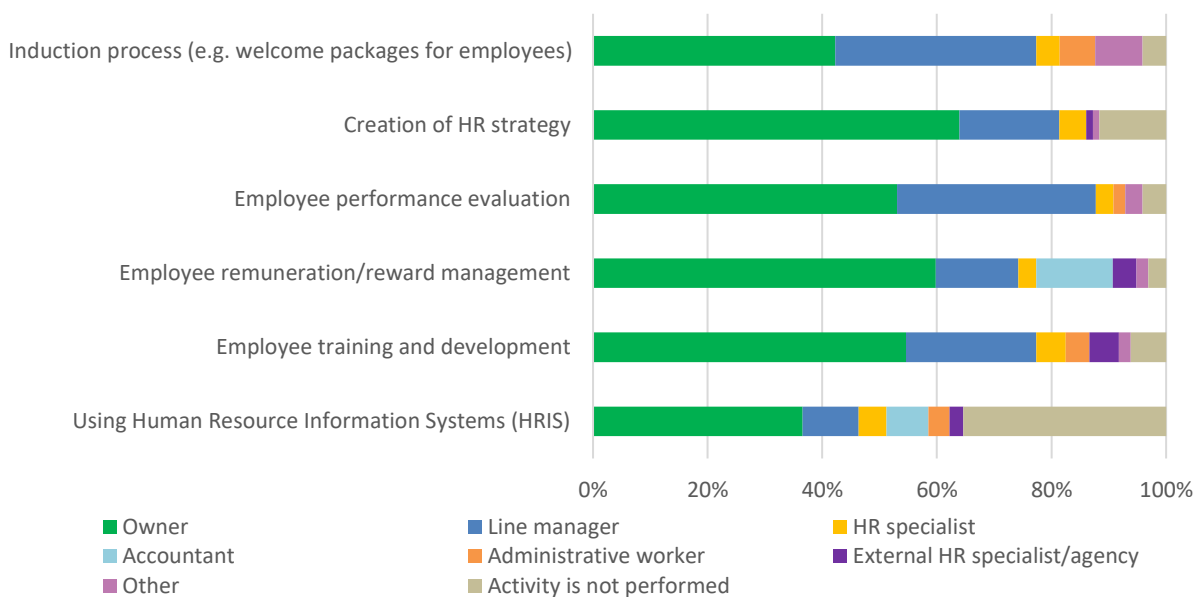
## HRM in KMU in Finnland: Region Kainuu

In einigen Unternehmen fehlte eine HRM-Aktivität. Dies ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass es sich bei den Befragten hauptsächlich um Kleinst- und Kleinunternehmen handelt, in denen HRM-Informationssysteme oder die Überwachung von Leistungsindikatoren nicht erforderlich sind.

**Abbildung 7.1:** Verantwortlichkeiten für wichtige HRM-Aktivitäten in KMU in der Region Kainuu (1/3)  
(Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

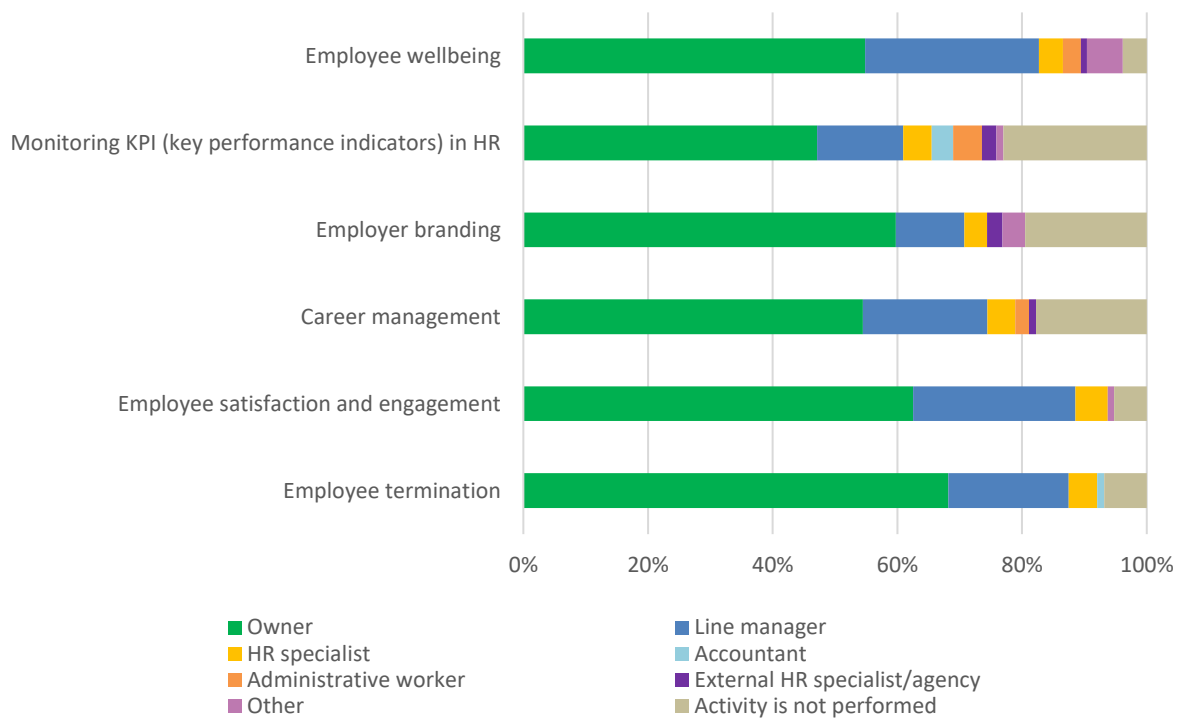


**Abbildung 7.2:** Verantwortlichkeiten für wichtige HRM-Aktivitäten in KMU in der Region Kainuu (2/3)  
(Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



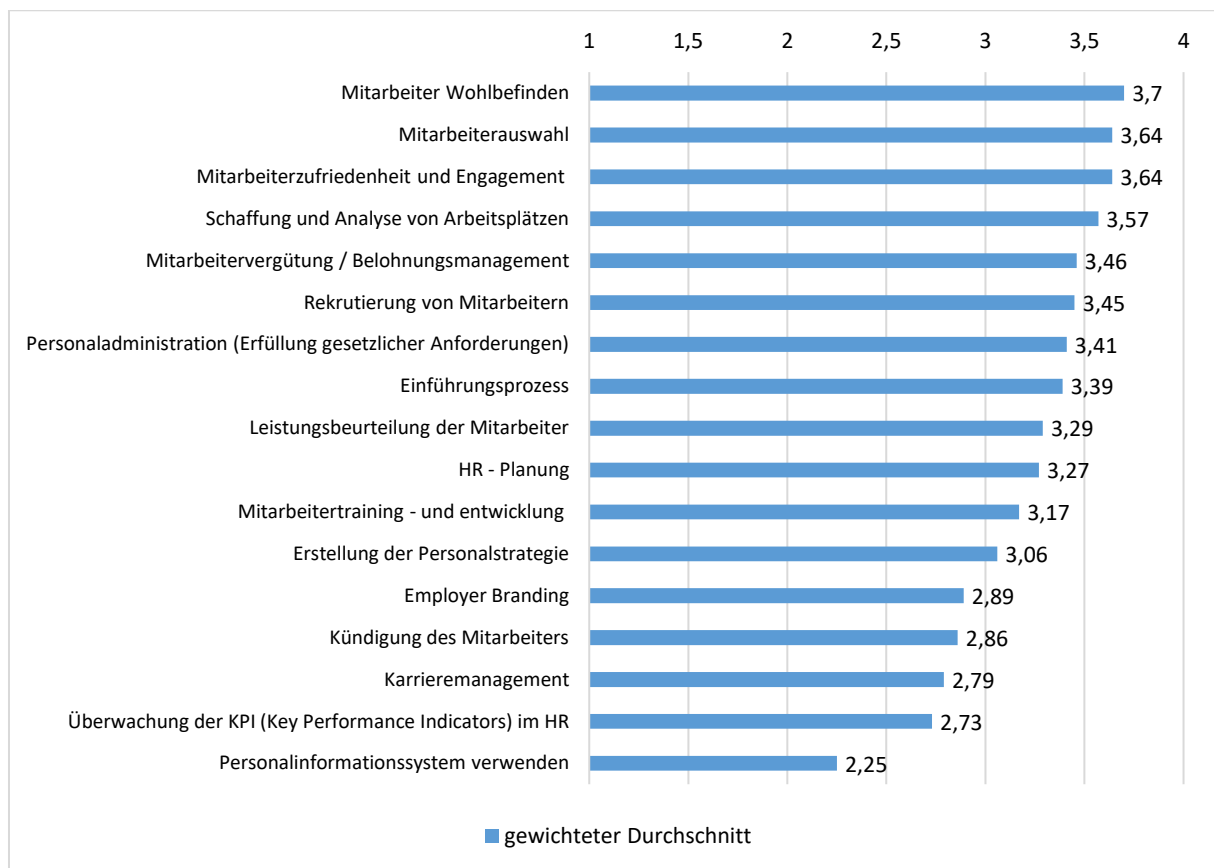


**Abbildung 7.3:** Verantwortlichkeiten für wichtige HRM-Aktivitäten in KMU in der Region Kainuu (3/3)  
(Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



Die Befragten wurden nach ihrer Meinung zur Bedeutung der verschiedenen HRM-Aktivitäten gefragt. Den Antworten zufolge waren die wichtigsten Aktivitäten das Wohlbefinden der Mitarbeiter, die Auswahl der richtigen Mitarbeiter, die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Bestätigung ihres Engagements. Im Durchschnitt waren die am wenigsten wichtigen Aktivitäten die Nutzung von Personalinformationssystemen und die Überwachung von Leistungsindikatoren. Es gab jedoch Befragte, die diese für sehr wichtig hielten. Die Nutzung von HR-Systemen wurde von 5 Befragten als sehr wichtig eingestuft und die Überwachung der wichtigsten Leistungsindikatoren von 16 Befragten. Genauere Informationen zur Bedeutung der HRM-Aktivität finden Sie in Abbildung 7.4.

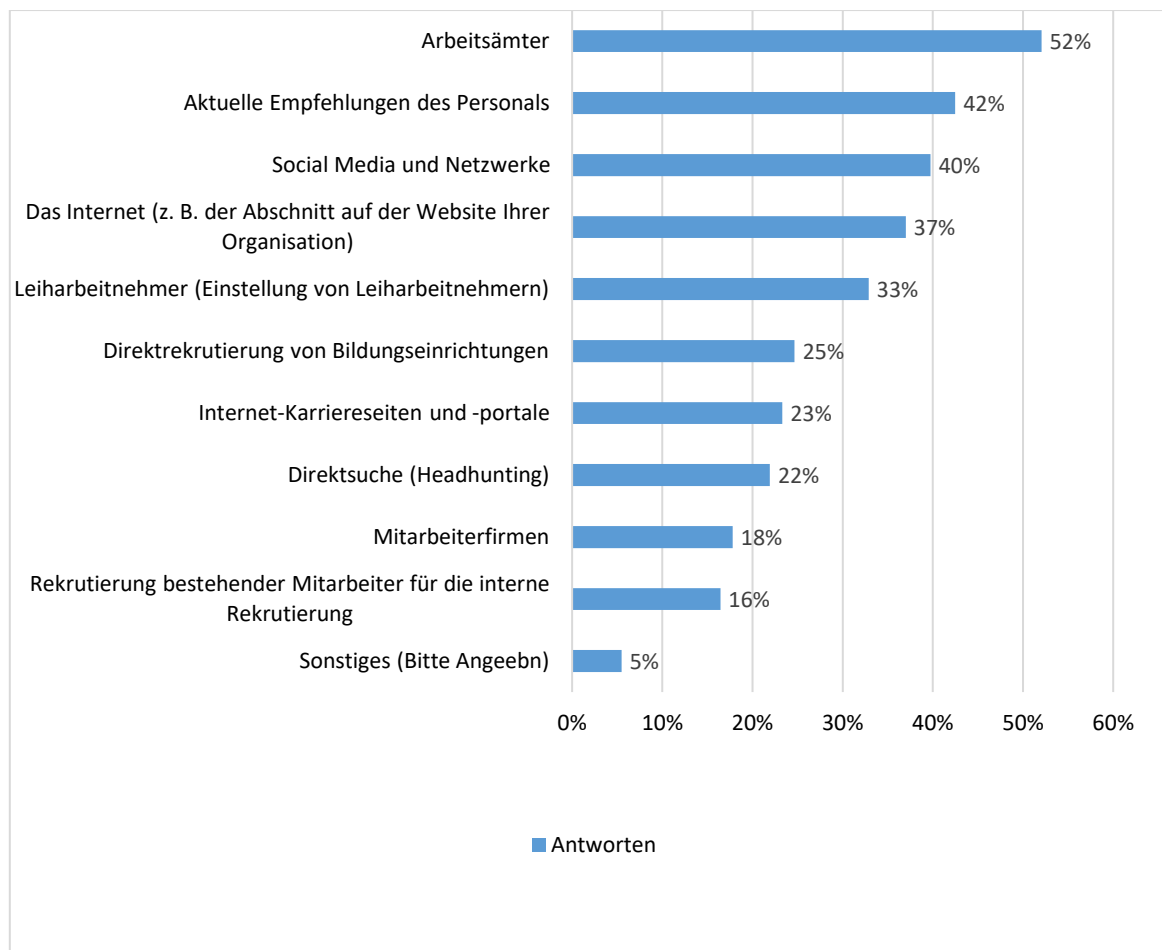
**Abbildung 7.4:** Bedeutung der wichtigsten HRM-Aktivitäten in KMU in der Kajaani-Region (1 = überhaupt nicht wichtig, 2 = nur wenig wichtig, 3 = ziemlich wichtig, 4 = sehr wichtig) (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



## Rekrutierung und Mitarbeiterauswahl

Nach Angaben der Befragten gehörten die Auswahl und Einstellung von Mitarbeitern zu den wichtigsten HR-Aktivitäten. Organisationen in der Region Kainuu vertrauen anscheinend traditionellen Rekrutierungsmethoden, da über die Hälfte (52%) der Unternehmen angaben, Arbeitsämter als Rekrutierungskanal zu nutzen. Aktuelle Empfehlungen der Mitarbeiter, soziale Medien und Netzwerke (40%) wurden ebenfalls als wichtig angesehen. Ein Unternehmen teilte uns mit, dass es Personal durch SHARPEN und ein anderes Unternehmen durch Rekrutierungstraining angeworben habe. Zwei Befragte gaben an, dass sie über einen externen Anbieter einstellen. Es scheint notwendig zu sein, externe Organisationen einzustellen, da nur 16% der Befragten angaben, interne Einstellungen vorzunehmen. Genauere Antworten finden Sie in Abbildung 7.5.

**Abbildung 7.5:** Rekrutierungsmethoden für KMU in der Region Kainuu (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



KMU in der Region Kainuu wenden bei der Mitarbeiterauswahl unterschiedliche Methoden an. Die gebräuchlichste Methode ist das Interview. Dies wird von 99% der Befragten genutzt. Die am weitesten verbreiteten Methoden waren Gruppen- und Panelinterviews (31%), Fragebögen (29%) und psychologische Tests (26%). Gruppeninterviews und psychologische Tests werden bei der Rekrutierung von Managern am häufigsten verwendet. Interviews hingegen werden am häufigsten bei der Rekrutierung von Mitarbeitern auf Mitarbeitererebene eingesetzt.

Schulungen und Personalverbesserungen in KMU in der Region Kainuu werden häufig in Seminaren und zur Einweisung durchgeführt. Verschiedene Arten von Workshops und Vorträgen sind auch beliebte Methoden zur Verbesserung der Kompetenz.

Fast ein Fünftel (18%) der Befragten gab an, in dem von ihnen vertretenen Unternehmen regelmäßig systematisch organisierte Weiterbildungs- oder Verbesserungsmöglichkeiten anzubieten. 40% der Befragten gaben an, dass gelegentlich Weiterbildungen stattfinden, und 40% gaben an, dass ihr Unternehmen überhaupt keine Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet.

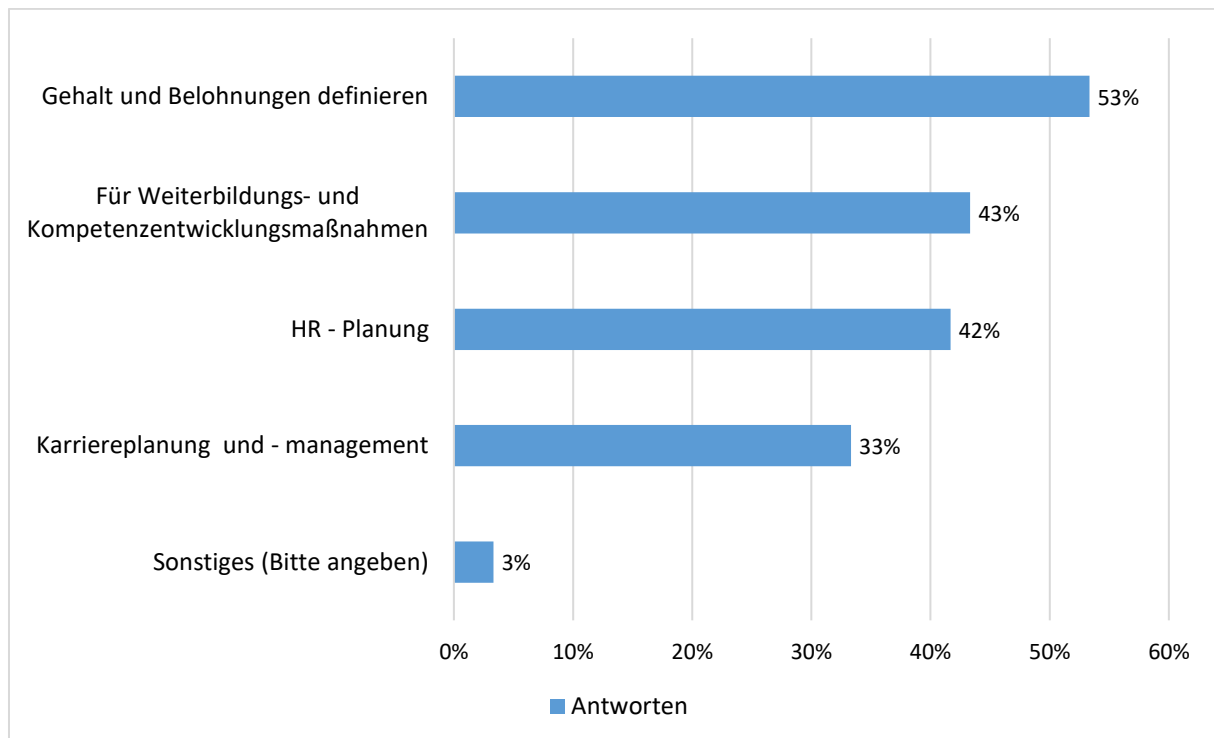
Nur 15% der Befragten aus den KMU in der Region Kainuu gaben an, dass sie eine systematische Evaluierung der Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter verwenden (Tabelle 7.5).

**Tabelle 7.5:** Bewertung der Arbeitsleistung in KMU in der Region Kainuu (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)

Arbeitsleistung bewerten systematisch	Antworten	
	Relativ in %	Absolut
Ja	15,28	11
Nein	84,72	61
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>72</b>

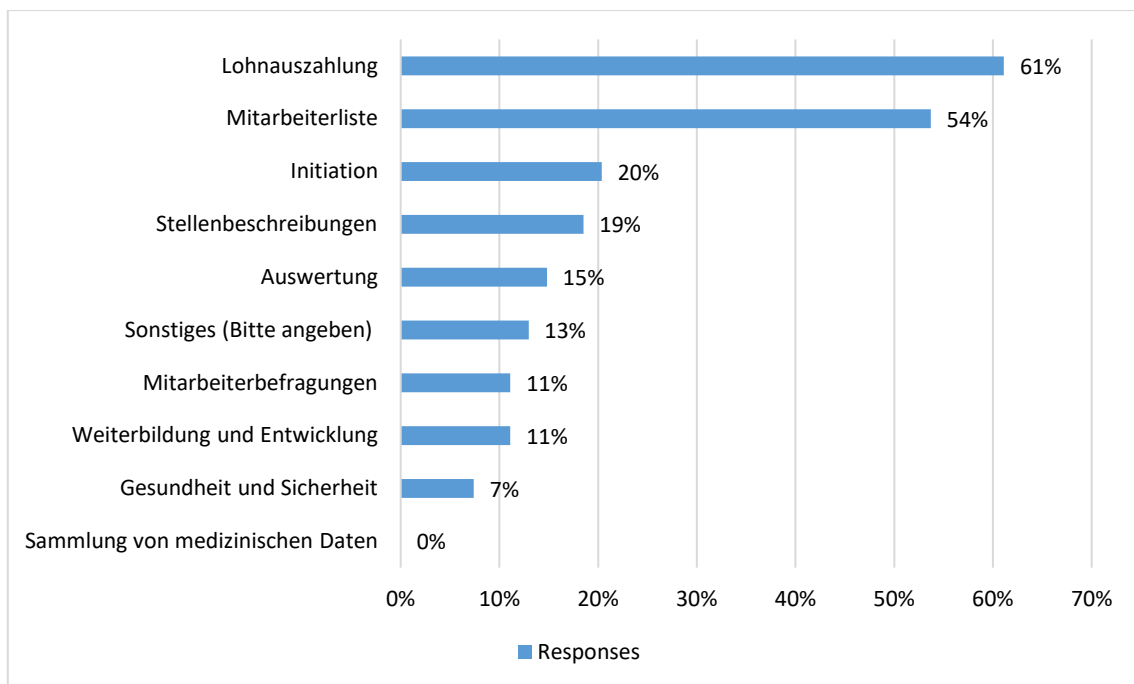
Die Bewertung der Arbeitsleistung wurde verwendet, um die Löhne und Prämien in 53% der KMU der Region Kainuu zu definieren, die an der Erhebung teilgenommen haben. Wie aus Abbildung 7.6 hervorgeht, wurde die Bewertung in fast ebenso vielen Unternehmen zur Verbesserung der Planungskompetenz (43%) und der Personalplanung (42%) herangezogen.

**Abbildung 7.6:** Wie die Ergebnisse der Bewertung der persönlichen Arbeitsleistung in KMU in der Region Kainuu verwendet wurden (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



Heutzutage wird digitale Technologie verwendet, um den Abschluss von HRM-Aktivitäten zu unterstützen. KMU haben häufig nur begrenzte Möglichkeiten, diese Systeme entweder aus finanziellen Gründen oder aus Mangel an anderen Ressourcen zu nutzen. Der Mangel an Mitarbeitern könnte auch ein Grund dafür sein, dass Informationssysteme nicht als wertsteigerndes Kapital für das Unternehmen angesehen werden. Auf der anderen Seite gaben 65% (50 von 77 Unternehmen) der Befragten in der Region Kainuu an, eine Art HRIS (Human Resources Information System) zu verwenden. Das Informationssystem wurde oft verwendet, um Gehälter zu zahlen und die Personalliste zu führen. Spezifische Ergebnisse der Verwendung von Informationssystemen sind in Abbildung 7.7 dargestellt.

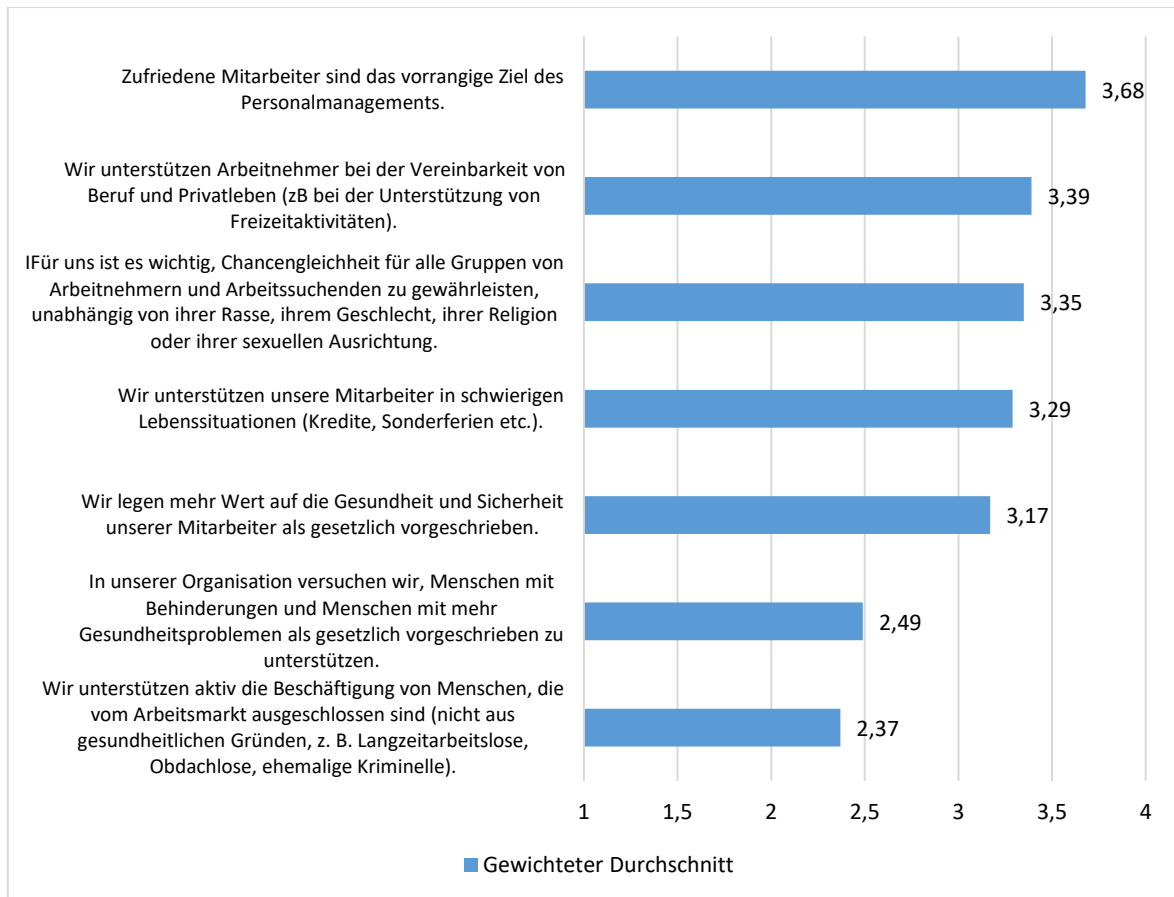
**Abbildung 7.7:** Einsatz von HRIS (Human Resource Information System) in den KMU der Region Kainuu (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



HRM in KMU wird häufig inoffiziell durchgeführt. Aus diesem Grund werden HRM-Kennzahlen in Unternehmen nicht immer systematisch eingehalten. In der nächsten Frage wurden die Befragten gefragt, welche Arten von KPI in Bezug auf HRM eingehalten werden. Von 77 Befragten antworteten 44, dass sie keine KPI verwenden. Von den Unternehmen, die Kennzahlen beobachteten, verwendeten 59% diese häufig, um die Fluktuation zu untersuchen, und 50%, um die Anzahl der Abwesenheiten zu erfassen.

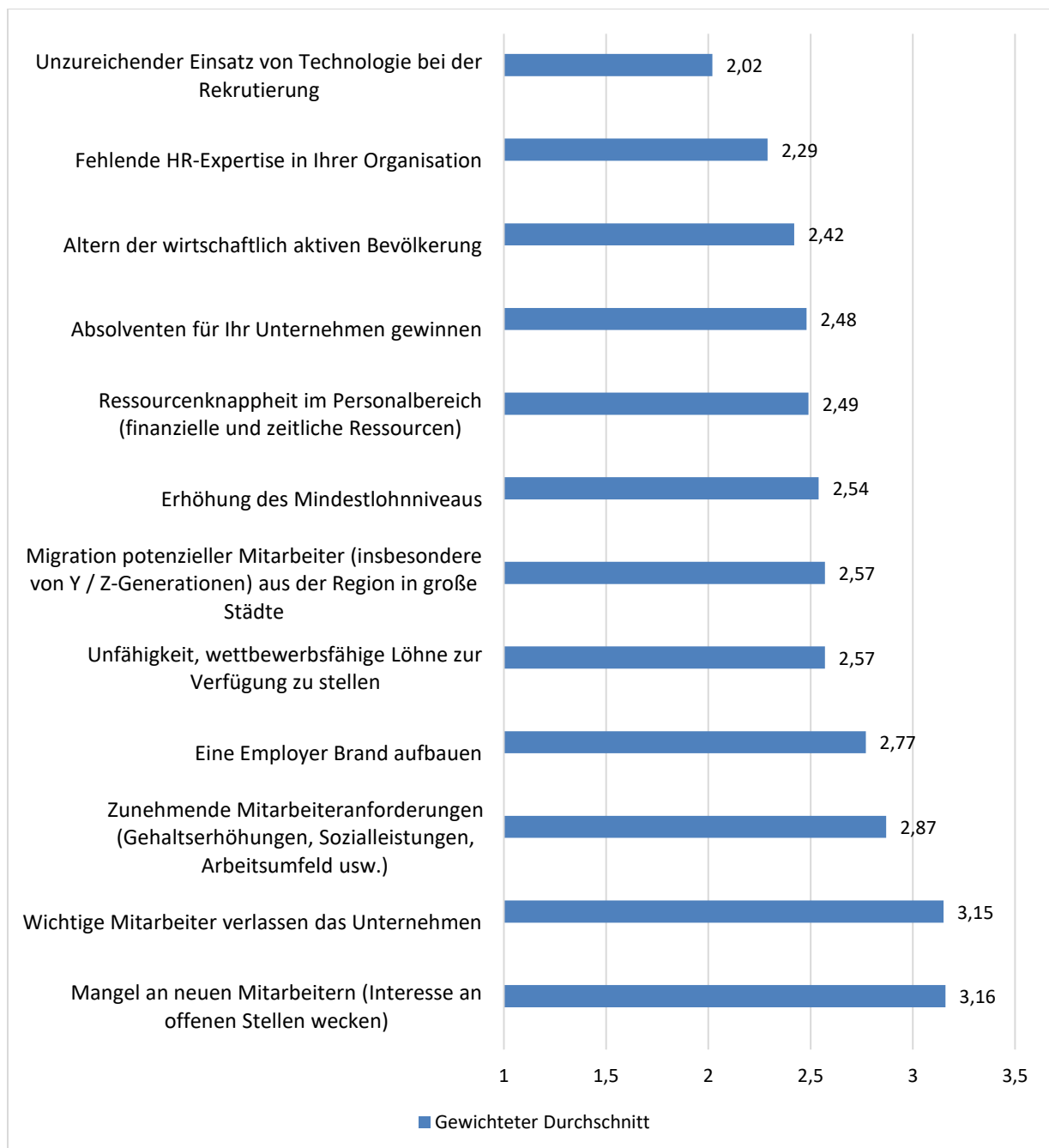
Die soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) eines Unternehmens hängt mit dem Wohlbefinden des Personals und dem Employer Branding zusammen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehören in einem großen Teil der befragten Unternehmen zu den wichtigsten Zielen der HRM-Aktivitäten. Wie aus Abbildung 7.8 hervorgeht, ist die Gleichbehandlung von Arbeitnehmern und Antragstellern wichtig. Auf der anderen Seite wird die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen und von Menschen mit besonderen Bedürfnissen in den Unternehmen seltener unterstützt.

**Abbildung 7.8:** Aussagen zu CSR in KMU in der Region Kainuu (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



Die Vertreter der KMU wurden zu den HRM-Themen und der Bedeutung dieser Themen für das Handeln des Unternehmens befragt. Diese Probleme sind in Abbildung 7.9 aufgeführt. Die Unternehmen wiesen auf den Mangel an Mitarbeitern hin. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit der Tatsache, dass in der Region Kainuu ein Arbeitskräftemangel herrscht, der die Rekrutierung vor Herausforderungen stellen könnte.

**Abbildung 7.9:** Bedeutung der HRM-Herausforderungen für KMU in der Region Kainuu (Quelle: SHARPEN empirische Befragung, 2018)



Alle KMU, die geantwortet haben, wollten Personal einstellen. Fast 69% der Befragten hatten in den letzten drei Jahren unter 25-Jährige eingestellt, und 86% der Befragten planten, in den nächsten drei Jahren junge Menschen einzustellen. Daher ist es wichtig, dass KMU bei der Stärkung ihrer Arbeitgebermarken unterstützt werden, damit sie für junge Bewerber attraktive Arbeitsplätze bieten.

## **Ergebnisse, Einschränkungen und Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse der SHARPEN-Erhebung liefern ein umfassendes Bild des Personalmanagements in KMU in der Region Kainuu. HR-Aktivitäten werden in der Regel von den CEOs und Vorgesetzten der KMU durchgeführt. Eine separate Personalabteilung ist insbesondere in kleineren KMU ungewöhnlich. HRM-Ressourcen werden vor allem für die Hauptaktivitäten wie dem Wohlbefinden der Mitarbeiter und der Auswahl neuer Mitarbeiter verwendet. Die Überwachung der Key Performance Indicator und der digitalen HR-Systeme wurde nicht als wichtige Aktivität angesehen. Auch das Employer Branding wurde als unwichtig eingestuft. Die Unterstützung der Unternehmen in diesen Fragen könnte bei künftigen Einstellungen in der Region Kainuu, in der es an Arbeitskräften mangelt, hilfreich sein. Unternehmen sollten auch die direkte Rekrutierung an den Universitäten und Berufsschulen der Region nutzen.

KMU scheinen für das Wohlergehen der Mitarbeiter zu engagieren und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu schätzen. Zum Beispiel wird für die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter gesorgt, in einer Weise, die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht. Die Zentralisierung des Personalmanagements könnte ein Rekrutierungsvorteil für Unternehmen sein, die mit den Gehältern großer Unternehmen nicht mithalten können.



## 9. Internationaler Vergleich

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse zu HRM-Prozessen in den ausgewählten fünf europäischen Regionen verglichen. Wie bereits in früheren Teilen dieser Veröffentlichung erwähnt, beruhte die Struktur der Themen und Fragen auf der Literaturrecherche, dem Pilotversuch des Fragebogens durch die SHARPEN-Teammitglieder und den Erfahrungen, die im ersten Teil des SHARPEN-Projekts während der qualitativen Datenerhebung und der Zusammenarbeit mit KMU gesammelt wurden.

28 identische Fragen wurden in Fragebögen in allen fünf Regionen gestellt. Ein originaler englischer Fragebogen wurde ins Tschechische, Finnische, Deutsche und Litauische übersetzt, wobei die nationale Gesetzgebung und die spezifische Terminologie in jedem Land eingehalten wurden.

### Merkmale der Befragten in 5 europäischen Regionen

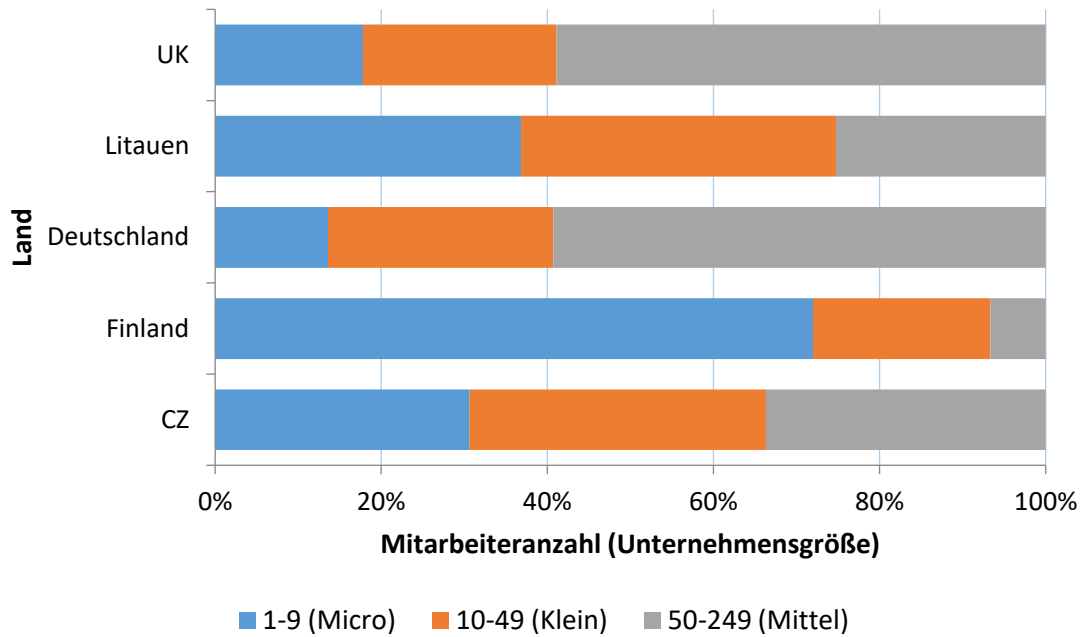
Um eine Stichprobe von KMU zu beschreiben, befragten wir sie nach der Anzahl ihrer Beschäftigten, der Rechtsform, ihrer Branche und ihrer Art von Unternehmen (Familien- und Nichtfamilienunternehmen). Wie aus Tabelle 9.1 hervorgeht, war der Anteil der an der empirischen Befragung beteiligten Unternehmen hinsichtlich der Anzahl der Beschäftigten in allen Regionen unterschiedlich.

**Tabelle 9.1:** Struktur der Befragten (KMU) in 5 europäischen Regionen (Quelle: SHARPEN empirische Befragung 2018, eigene Ausarbeitung)

Mitarbeiteranzahl (Unternehmensgröße)	Antworten aus den Ländern									
	CZ		Finnland		Deutschland		Litauen		UK	
	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.
<b>1-9 (Micro)</b>	30,61	30	72,00	54	13,58	11	36,84	35	17,81	13
<b>10-49 (Klein)</b>	35,71	35	21,33	16	27,16	22	37,89	36	23,29	17
<b>50-249 (Mittel)</b>	33,67	33	6,67	5	59,26	48	25,26	24	58,90	43
<b>Gesamt</b>	<b>100,00</b>	<b>98</b>	<b>100,00</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>	<b>81</b>	<b>100,00</b>	<b>95</b>	<b>100,00</b>	<b>73</b>

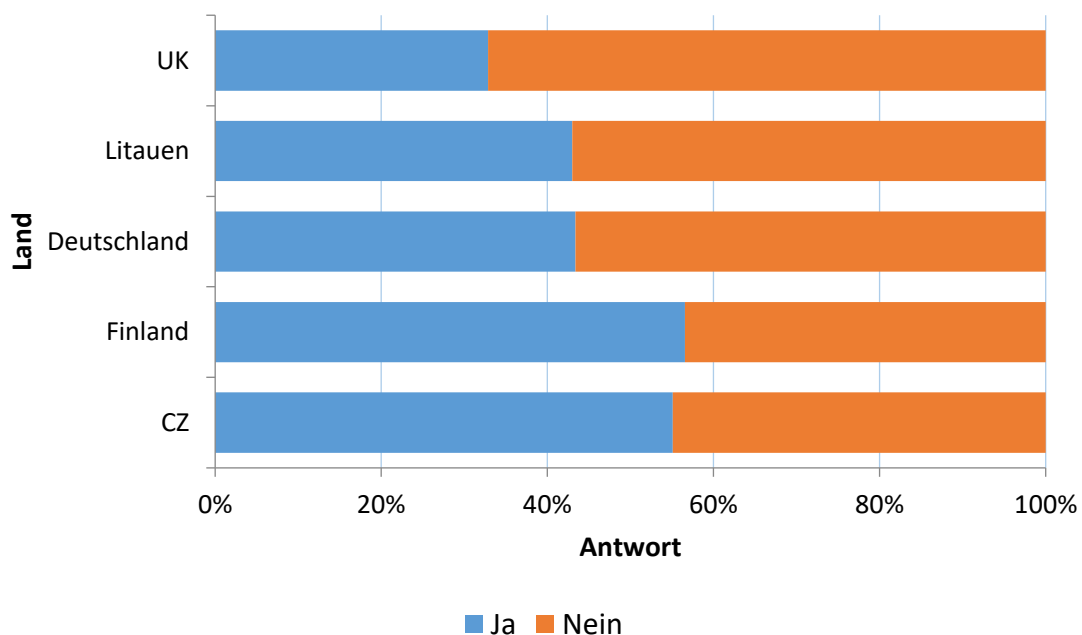
Die Verteilung der Befragten auf alle fünf Regionen unterschied sich hinsichtlich ihrer Größe. In Finnland in der Region Kajaani waren Kleinstunternehmen (bis zu 9 Mitarbeiter) die größte Befragtengruppe - 72% der Befragten, in England waren 59% der Befragten aus der Region West Yorkshire mittlere Unternehmen (siehe Abbildung 9.1 unten).

**Abbildung 9.1:** Anzahl der Beschäftigten in KMU in 5 europäischen Regionen (Quelle: SHARPEN empirische Befragung 2018, eigene Ausarbeitung)



KMU sind oft auch Familienunternehmen. Auch die Ergebnisse unserer Untersuchung bestätigen, dass in allen fünf Regionen ein recht hoher Anteil von Familienunternehmen unter den Befragten bestand, dieser reichte von 33% in Großbritannien bis zu 57% in Finnland. Diese Struktur wird wahrscheinlich von der Unternehmensgröße beeinflusst. Kleinstunternehmen sind häufig Familienunternehmen (siehe Abbildung 9.2). Die Anzahl der Mitarbeiter war ein Schlüsselfaktor, der die weiteren Ergebnisse im HRM in allen fünf Regionen beeinflusste.

**Abbildung 9.2:** KMU als Familienunternehmen (Quelle: SHARPEN empirische Befragung 2018, eigene Ausarbeitung)



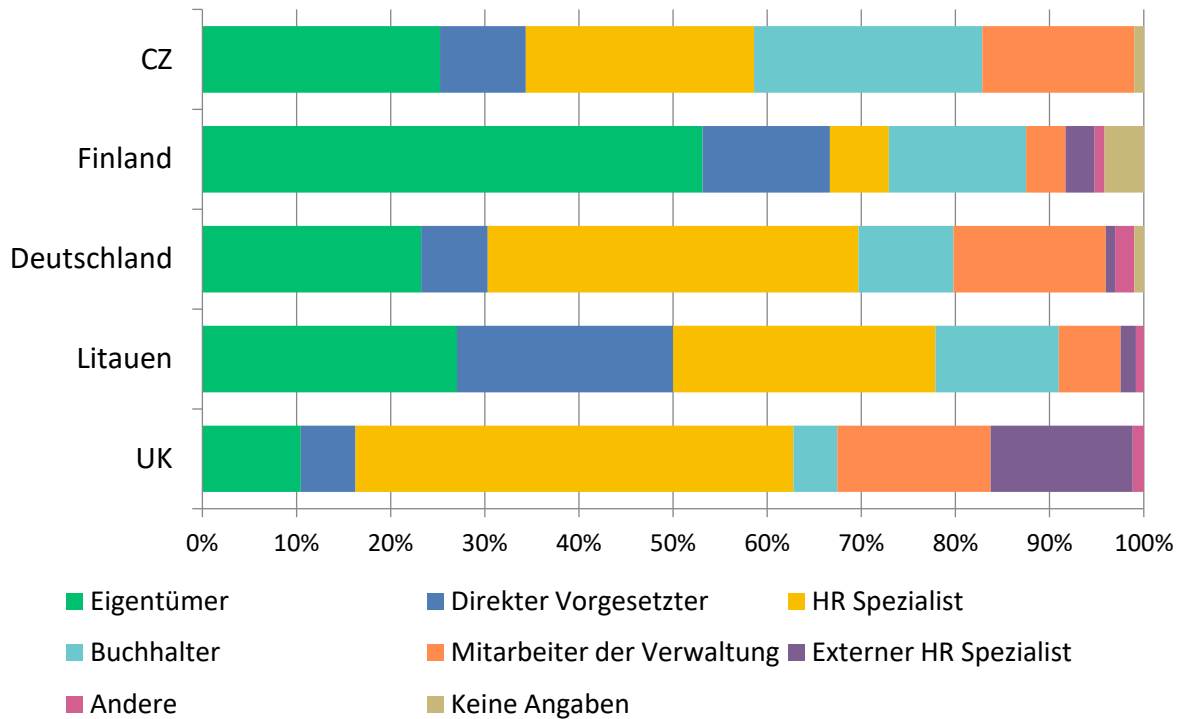
Die Literaturrecherche in früheren Kapiteln hat gezeigt, dass die Personalstrukturen in KMU häufig informell sind. In vielen Fällen, insbesondere in kleinen Unternehmen, werden HR-Aktivitäten nicht von HR-Fachleuten ausgeführt und zwischen Eigentümern und Vorgesetzten aufgeteilt. Die Ergebnisse unserer empirischen Befragung haben gezeigt, dass es in KMU oft keine Personalabteilung gibt. Natürlich hängt das Verhältnis zwischen denen mit und ohne Personalabteilung von der Größe eines KMU ab. Daher bestätigten in Finnland, wo es sich bei den KMU hauptsächlich um Kleinstunternehmen handelte, nur knapp über 6% der Befragten, dass sie eine Personalabteilung haben. Im Vergleich dazu gaben in Großbritannien 63% der Befragten an, dass sich in ihrem Unternehmen eine Personalabteilung befindet (siehe Tabelle 9.2).

**Tabelle 9.2:** Personalabteilung in KMU in 5 europäischen Regionen (Quelle: SHARPEN empirische Befragung 2018, eigene Ausarbeitung)

HR Abteilung	Anzahl der Antworten									
	CZ		Finnland		Deutschland		Litauen		UK	
	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.
Ja	18,37	18	6,49	5	54,22	45	44,68	42	63,01	46
Nein	81,63	80	93,51	72	45,78	38	55,32	52	36,99	27
<b>Gesamt</b>	<b>100,00</b>	<b>98</b>	<b>100,00</b>	<b>77</b>	<b>100,00</b>	<b>83</b>	<b>100,00</b>	<b>94</b>	<b>100,00</b>	<b>73</b>

Wie die folgende Abbildung 9.3 zeigt, sind in KMU unterschiedliche Mitarbeiter für die HR-Aktivitäten verantwortlich. HR-Aktivitäten in der Verwaltung werden in Finnland hauptsächlich vom Eigentümer (dies hängt wahrscheinlich mit der hohen Anzahl von Kleinstunternehmen zusammen) und in Deutschland und in Großbritannien von HR-Fachleuten (wo die meisten Befragten von mittelständischen Unternehmen vertreten werden) ausgeübt. In Litauen besteht eher ein Gleichgewicht zwischen Eigentümern, Personalfachleuten und Vorgesetzten, während in der Tschechischen Republik Buchhalter (die normalerweise für die Lohnbuchhaltung verantwortlich sind) auch HR-Tätigkeiten ausführen können (siehe Abbildung 9.3).

**Abbildung 9.3:** Wer führt HRM-Aktivitäten in Ihrer Organisation durch? (Quelle: SHARPEN empirische Befragung 2018, eigene Ausarbeitung)



### Wie werden HR-Aktivitäten in KMU sichergestellt?

Dieser Teil enthält wichtige Erkenntnisse aus der SHARPEN-Forschung zu HRM-Prozessen in KMU in 5 europäischen Regionen. Es wurde herausgefunden, dass KMU einige Aktivitäten als wichtiger und einige als weniger wichtig betrachten. Wir fragten sie nach der Wichtigkeit auf der Skala zwischen 1-4, wobei 1 nicht wichtig und 4 sehr wichtig bedeutete.

Trotz der Unterschiede in Bezug auf die Unternehmensgröße (was sich auf das Vorhandensein von Personalabteilungen auswirkt) gibt es einige interessante gemeinsame Themen. Erstens scheinen die wichtigsten HR-Aktivitäten auf die Einstellung und Auswahl von Mitarbeitern ausgerichtet zu sein (und nicht zum Beispiel auf die HR-Strategie, das Branding und die Karriereentwicklung). Auch bei Vorhandensein von Personalabteilungen ist die Anzahl von Mitarbeitern mit HR-Qualifikation möglicherweise recht gering. In der Regel schult etwa die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen die Mitarbeiter, meist in Form von Seminaren, Workshops und Beratungen, auch wenn dies häufig eher zufällig erfolgt. Schließlich gibt es in den Regionen ähnliche Herausforderungen, z. B. der Austritt wichtiger Mitarbeiter und die Suche nach Mitarbeitern mit den richtigen Fähigkeiten. Implikationen für Politik und Praxis werden diskutiert.

**Tabelle 9.3:** Bedeutung der folgenden HRM-Aktivitäten für KMU in 5 europäischen Regionen (Quelle: SHARPEN empirische Befragung 2018, eigene Ausarbeitung)

HRM Aktivität	Durchschnittliche Bedeutung				
	CZ	FIN	GER	LIT	UK
HR Verwaltung (Erfüllung gesetzlicher Anforderungen)	3.12	3.41	3.29	3.27	3.90
Schaffung und Analyse von Arbeitsplätzen	2.80	3.57	2.88	3.09	3.16
HR Planung	2.66	3.27	3.54	3.21	3.22
Mitarbeiterrekrutierung	3.46	3.45	3.79	3.36	3.78
Mitarbeiterauswahl	3.64	3.64	3.74	3.32	3.72
Einführungsprozess neuer Mitarbeiter (z. B. Willkommenspakete für Mitarbeiter)	3.20	3.39	3.58	3.18	3.59
Entwicklung einer HR Strategie	2.43	3.06	3.07	2.85	3.14
Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter	3.30	3.29	3.14	3.05	3.41
Mitarbeitervergütung / Belohnungsmanagement	3.46	3.46	3.23	2.89	3.24
Mitarberschulung und -entwicklung	2.96	3.17	3.33	3.08	3.54
Verwendung von Personalinformationssystemen	2.17	2.25	2.53	2.89	3.00
Wohlbefinden der Mitarbeiter	3.20	3.70	3.03	3.11	3.55
Überwachung der KPI (Key Performance Indicators) im HR	1.85	2.73	2.51	3.13	3.12
Employer Branding	3.01	2.89	2.79	2.95	3.09
Karrieremangement	2.57	2.79	2.59	2.93	2.97
Mitarbeiterzufriedenheit und Engagement	3.24	3.64	3.48	3.08	3.49
Kündigung des Mitarbeiters	2.67	2.86	2.50	3.10	3.32

Anmerkung: Klassifizierungskriterien für die Tabelle 9.3 (Quelle: SHARPEN empirische Befragung 2018, eigene Ausarbeitung)

BEDEUTUNG	INTERVAL	
Unterdurchschnittlich	1.00	- 1.99
Durchschnittlich	2.01	- 2.99
Überdurchschnittlich	3.00	- 4.00

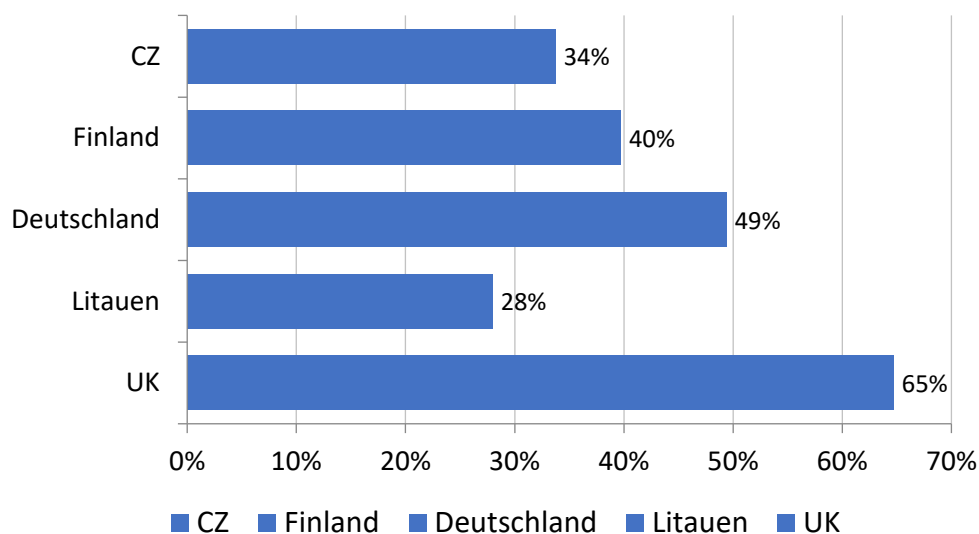
Wie aus der obigen Tabelle 9.3 hervorgeht, war das Karrieremangement die einzige Aktivität, die in allen fünf Regionen als nicht so wichtig eingestuft wurde. Auch die Verwendung von PIS (Personalinformationssystem) und die Anwendung von KPI (Key Performance Indicators) wurde als nicht so wichtig angesehen. Im Vergleich dazu wurden die Personalverwaltung und die Mitarbeiterzufriedenheit als HR-Prozesse von den Befragten in allen 5 Regionen als sehr wichtig bewertet. Für die Bewertung wurde unser eigener Ansatz verwendet, bei dem die durchschnittliche Antwort in drei Kategorien unterteilt wurde, einschließlich unterdurchschnittlicher (roter), durchschnittlicher und überdurchschnittlicher (grüner) Werte. Für diese Kategorien wurden Intervalle festgelegt, die die Bedeutung beschreiben. Grüne Farbe in der Tabelle bedeutet, dass die Aktivität als wichtig angesehen wird.

HR-Prozesse, die von KMU oder in der Literaturübersicht als die wichtigsten oder herausforderndsten identifiziert wurden, werden im folgenden Teil weiter analysiert. Für KMU, die soziale Medien nutzen, waren Employer Branding, Anwerbung von Mitarbeitern, Belohnungsmanagement, Motivation und Bindung die wichtigsten und manchmal auch herausforderndsten Prozesse. In diesen Regionen ist auch die Anwerbung der jungen Generation von entscheidender Bedeutung. Darüber hinaus ist CSR (Corporate Social Responsibility) immer häufiger Teil der HR-Aktivitäten von KMU geworden. Einige Ergebnisse werden auch in diesem Kapitel vorgestellt.

## Digitalisierung im HRM

Social Media spielen heutzutage eine Schlüsselrolle in der informellen Kommunikation, aber auch für Unternehmen hinsichtlich der Kommunikation mit allen Stakeholdern, einschließlich Mitarbeitern und potenziellen Kandidaten. In unserer empirischen Befragung haben wir herausgefunden, dass Social Media für HR-Zwecke in KMU nicht so oft genutzt werden, wie sie könnten. Wie die Abbildung 9.4 zeigt, haben mit Ausnahme Großbritanniens weniger als 50% der KMU die Nutzung sozialer Medien für die Einstellung von Mitarbeitern bestätigt.

**Abbildung 9.4:** Nutzung der sozialen Medien / Netzwerke zur Rekrutierung von KMU in 5 europäischen Regionen (Quelle: SHARPEN empirische Befragung 2018, eigene Ausarbeitung)



Um HRM-Prozesse zu unterstützen und effektiver zu machen, setzen Unternehmen auch Human Resource Information Systems (HRIS) ein. Dessen Anwendung lohnt sich jedoch nur ab einer gewissen Anzahl von Mitarbeitern. Da KMU informellere Prozesse haben und die Befragten auch Kleinst- und Kleinunternehmen waren, zeigt Tabelle 9.4, dass HRIS nicht sehr häufig eingesetzt wird. Fast 70 der tschechischen Befragten (KMU) bestätigten z.B., dass sie kein HRIS einsetzen. Diese Informationen standen nicht für alle Länder zur Verfügung.

**Tabelle 9.4:** Einsatz von Human Resource Information Systems (HRIS) in KMU in 5 europäischen Regionen (Quelle: SHARPEN empirische Befragung 2018, eigene Ausarbeitung)

HRM Aktivität	CZ		Finnland		Deutschland		Litauen		UK	
	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.
Mitarbeiterakten	28,77	21	53,70	29	69,84	44	54,55	48	48,48	32
Lohn- und Gehaltsabrechnung	27,40	20	61,11	33	69,84	44	65,91	58	36,36	24
Training und Entwicklung	12,33	9	11,11	6	31,75	20	27,27	24	30,30	20
Bewertung	8,22	6	14,81	8	12,70	8	35,23	31	10,61	7
Krankenakten	20,55	15	0,00	0	19,05	12	26,14	23	15,15	10
Gesundheit und Sicherheit	19,18	14	7,41	4	23,81	15	22,73	20	7,58	5
Stellenbeschreibung	13,70	10	18,52	10	33,33	21	27,27	24	12,12	8
Einführungsprozess	2,74	2	20,37	11	39,68	25	38,64	34	15,15	10
Mitarbeiterzufriedenheitsumfragen	5,48	4	11,11	6	20,63	13	9,09	8	7,58	5
Sonstige (Bitte Angeben)	0,00	0	12,96	7	9,52	6	7,95	7	4,55	3
Wir benutzen keine HRIS	68,49	50	NA	NA	NA	NA	NA	NA	45,45	30

## Leistungsmanagement

Leistungsmanagement ist ein wichtiger Bestandteil der Personalpraxis, der dazu beiträgt, zufriedene und engagierte Mitarbeiter zu motivieren und zu halten. Aktivitäten, einschließlich Leistungsbewertung, werden hauptsächlich vom Vorgesetzten und im Fall von Kleinst- und Kleinunternehmen vom Eigentümer sichergestellt (siehe Tabelle 9.5 unten).

**Tabelle 9.5:** Wer führt die Mitarbeiterleistungsbewertung durch (in%) (Quelle: SHARPEN empirische Befragung 2018, eigene Ausarbeitung)

Land	Verantwortliche Person							
	Eigentümer	Direkter Vorgesetzter	HR Spezialist	Buchhalter	Mitarbeiter der Verwaltung	Externer HR Spezialist	Andere	Keine Angaben
CZ	36,71	56,96	10,13	1,27	1,27	1,27	6,33	5,06
Finnland	72,22	47,22	4,17	0,00	2,78	0,00	4,17	5,56
Deutschland	33,73	71,08	20,48	0,00	2,41	0,00	4,82	2,41
Litauen	21,11	50,00	23,33	5,56	11,11	2,22	5,56	5,56
UK	22,54	59,15	33,80	1,41	4,23	1,41	5,63	11,27

Der Prozess der Leistungsbewertung (Bewertung) ist häufig informell (ca. 50%), mit Ausnahme von Finnland, wo der informelle Anteil fast 85% beträgt (dieses Ergebnis wird jedoch wiederum von der Struktur der Befragten beeinflusst).

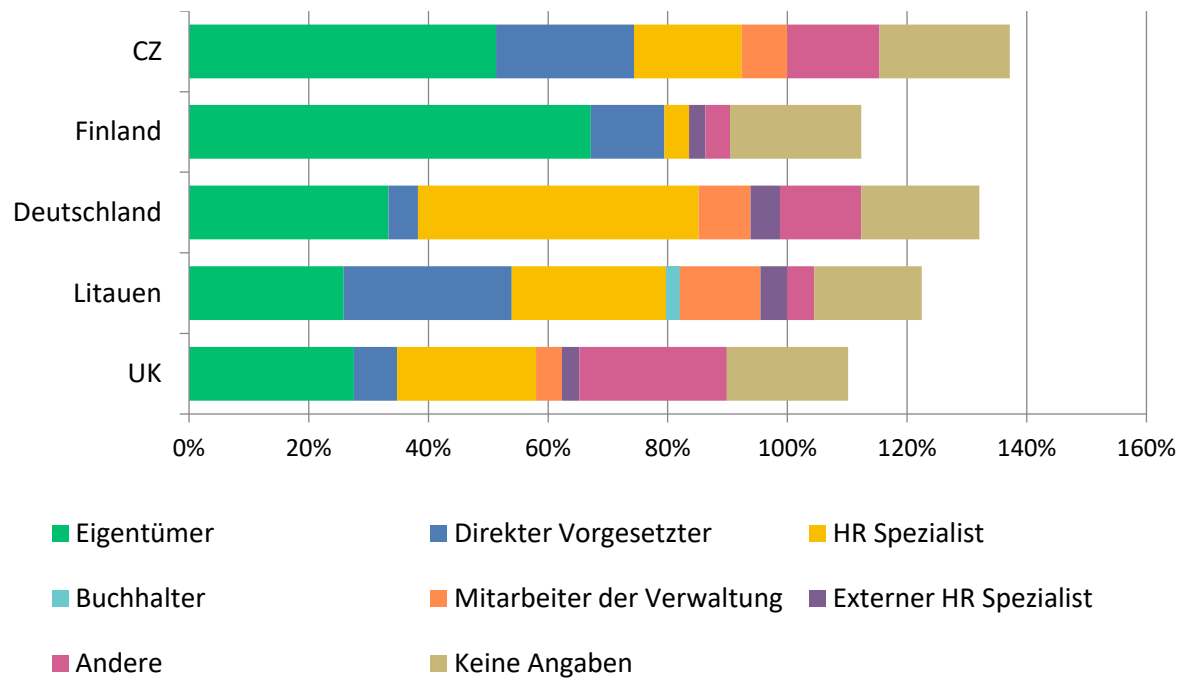
**Tabelle 9.6:** Formeller (systematischer) Bewertungsprozess der Mitarbeiterleistung in KMU in 5 europäischen Regionen (Quelle: SHARPEN empirische Befragung 2018, eigene Ausarbeitung)

Antwort	Zahl der Antworten									
	CZ		Finnland		Deutschland		Litauen		UK	
	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.
Ja	43,24	32	15,28	11	45,24	38	44,57	41	54,93	39
Nein	56,76	42	84,72	61	54,76	46	55,43	51	45,07	32
<b>Gesamt</b>	<b>100,00</b>	<b>74</b>	<b>100,00</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>	<b>84</b>	<b>100,00</b>	<b>92</b>	<b>100,00</b>	<b>71</b>

## Employer Branding

Employer Branding (EB) ist wichtig, um das Image der Organisation gegenüber ihren eigenen Mitarbeitern und externen Personen und Interessensgruppen, zu stärken. Wie wir in der obigen Tabelle 9.6 sehen konnten, wurde diese Aktivität in einigen Regionen (CZ, UK) als sehr wichtig bestätigt, in anderen als wichtig. Für Aktivitäten im Zusammenhang mit EB sind hauptsächlich Eigentümer oder HR-Spezialisten verantwortlich. Für interne EB können auch Linienmanager (in LIT 28%, in CZ 23% - siehe Abbildung 9.5) verantwortlich sein. Im Vergleich zu den anderen Regionen sind in deutschen KMUs (Westsachsen) am häufigsten HR-Spezialisten für EB zuständig, was durchaus auf eine hohe Qualität schließen lässt.

**Abbildung 9.5:** Wer führt Employer Branding (Antworten in%) in KMU in 5 europäischen Regionen durch? (Quelle: SHARPEN empirische Befragung 2018, eigene Ausarbeitung)

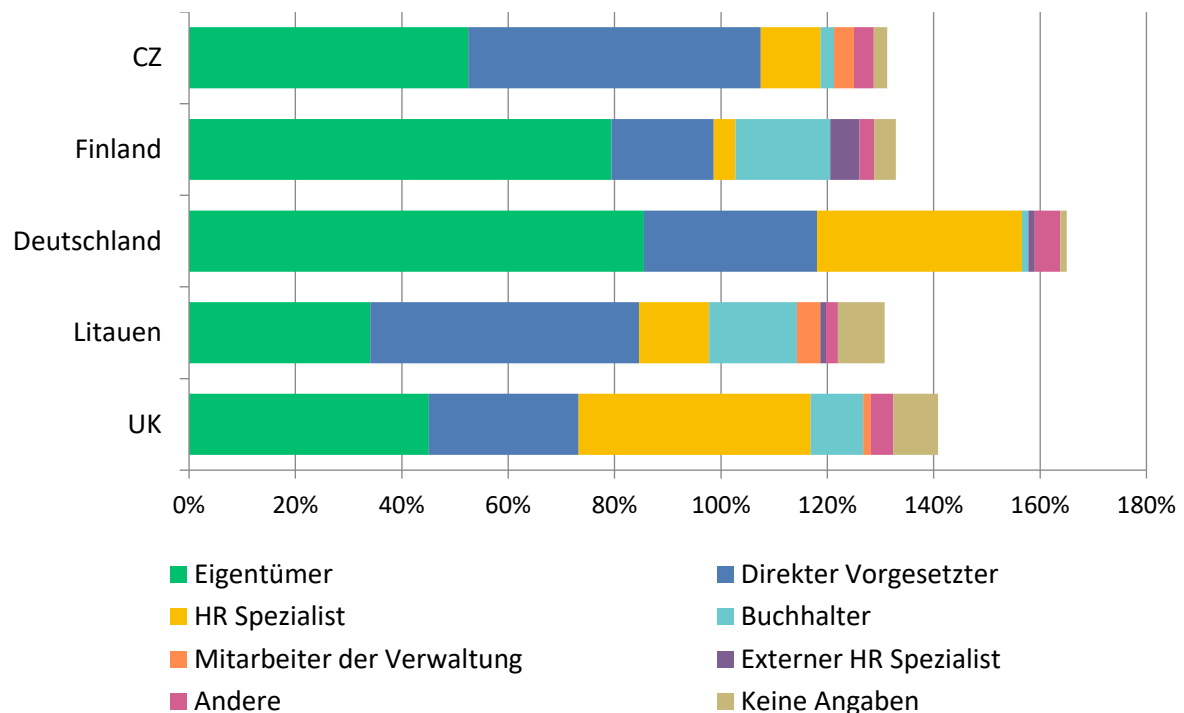




## Belohnungsmanagement

Mitarbeiter können nur dann motiviert und eingebunden werden, wenn das Belohnungssystem zielgerichtet ist und geeignete Tools verwendet. Es ist wichtig, die Bedeutung des Belohnungsmanagements in KMU zu verstehen. Wir haben herausgefunden, dass das Belohnungsmanagement hauptsächlich von den Eigentümern zusammen mit den Vorgesetzten sichergestellt wird. HR-Spezialisten spielen normalerweise eine unterstützende Rolle für das System und die Tools (siehe Abbildung 9.6 unten).

**Abbildung 9.6:** Wer führt das Mitarbeitervergütungs- / Vergütungsmanagement durch (in %) (Quelle: SHARPEN empirische Befragung 2018, eigene Ausarbeitung)



## Soziale Verantwortung des Unternehmens

Soziale Verantwortung von Unternehmen bedeutet die freiwillige Verpflichtung eines Unternehmens, einschließlich KMU, sozial verantwortlicher zu handeln, d.h. Verantwortung für Auswirkungen auf die Gesellschaft einschließlich der Mitarbeiter und der Umwelt zu übernehmen. Es wird von vielen KMU möglicherweise nicht als wichtig erachtet, ist jedoch heutzutage für viele von ihnen unverzichtbar. Aus diesem Grund haben wir versucht herauszufinden, was KMU aus Sicht der CSR als entscheidend erachten, und anhand der Literaturrecherche mehrere Aussagen zur Beschreibung der CSR in KMU ausgewählt. Als wichtigste Faktoren wurden Chancengleichheit für alle Mitarbeitergruppen, zufriedene Mitarbeiter und die Unterstützung der Mitarbeiter in schwierigen Lebenssituationen identifiziert.

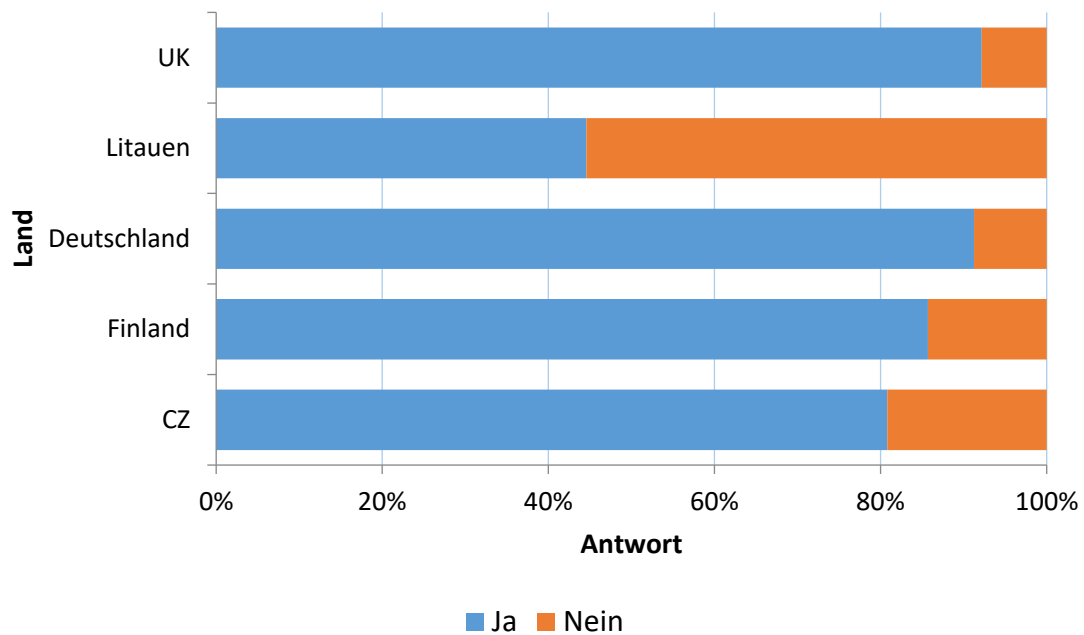
**Tabelle 9.7:** CSR-Themen in KMU in 5 europäischen Regionen (Quelle: SHARPEN empirische Befragung 2018, eigene Ausarbeitung)

Aussage	Durchschnittliche Wichtigkeit				
	CZ	Finnland	Deutschland	Litauen	UK
In unserer Organisation versuchen wir, behinderte Menschen und Menschen mit gesundheitlichen Problemen zu unterstützen (über den Rahmen gesetzlicher Verpflichtungen hinaus).	2.20	2.49	3.20	2.47	3.17
Wir unterstützen aktiv die Beschäftigung von Menschen, die auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt sind (außer im Gesundheitswesen - z.B. Langzeitarbeitslose, Obdachlose, ehemalige Straftäter).	1.95	2.37	2.36	2.39	2.31
Für uns ist es sehr wichtig, Chancengleichheit für alle Gruppen von Mitarbeitern (und Arbeitssuchenden) unabhängig von Ethnizität, Geschlecht, Religion oder sexueller Orientierung zu gewährleisten.	3.21	3.35	3.61	3.16	3.68
Zufriedene Mitarbeiter haben für uns im Personalmanagement oberste Priorität.	3.58	3.68	3.72	3.34	3.35
Wir unterstützen unsere Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben - Work-Life-Balance (z.B. Unterstützung für Freizeitaktivitäten).	2.92	3.39	3.58	3.09	3.19
Wir unterstützen unsere Mitarbeiter in schwierigen Lebenssituationen (z.B. Kredite, Sonderferien etc.).	3.29	3.29	3.36	3.12	3.13
Wir sorgen für die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter über das Gesetz hinaus.	2.90	3.17	3.24	3.08	3.52

## Beschäftigung der jungen Generation

Als eine der Schlüsselideen des SHARPEN-Projekts sollte dazu beigetragen werden, junge Generationen in der Region anzuziehen und zu halten, da es für viele Regionen schwierig ist attraktive Bedingungen für junge Menschen zu schaffen, die wiederum dazu beitragen können, Mehrwerte für die ganze Region zu schaffen und die Wettbewerbsfähigkeit der Region zu steigern.

**Abbildung 9.7:** Beabsichtigen Sie, in den nächsten drei Jahren junge Leute (<25 Jahre) einzustellen?  
(Quelle: SHARPEN empirische Befragung 2018, eigene Ausarbeitung)



KMU wurden gefragt, ob sie beabsichtigen, junge Arbeitnehmer in den nächsten drei Jahren einzustellen (siehe Abbildung 9.7 oben). Mit Ausnahme von Litauen wird dieses Vorhaben von KMU sehr unterstützt, was die Bedeutung dieser Gruppe von Menschen für den Arbeitsmarkt und auch die Bedeutung und Idee des SHARPEN-Projekts hervorhebt.

## 10. Zusammenfassung der Studie

Diese Veröffentlichung stützt sich auf die Erforschung des Personalbedarfs in regionalen KMU und ermöglichte die Gewinnung interessanter Erkenntnisse über die Situation in KMU in Europa. Die von fünf Teams aus fünf europäischen Regionen und Universitäten durchgeführten Untersuchungen zielten darauf ab, den aktuellen Personalbedarf in regionalen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im europäischen Kontext zu untersuchen und eine Analyse des Arbeitsmarktes in diesen Regionen durchzuführen. Die Idee entstand ursprünglich aus der Annahme, dass diese fünf Regionen einer ähnlichen demografischen Entwicklung und ähnlichen Herausforderungen ausgesetzt sind, die in den folgenden Jahren grundlegende Veränderungen auf den jeweiligen Arbeitsmärkten hervorrufen werden. Veränderungen, wie die Überalterung der Bevölkerung, der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, Einwanderungsprobleme oder die Abwanderung junger Menschen, beeinflussen heutzutage KMU. Es wird immer wichtiger, den KMU zu helfen, Talente zu gewinnen und zu binden und das Personalmanagement im organisatorischen Umfeld einzubinden.

Trotz der Einschränkungen der Erhebung und der Ergebnisse (wie der Größe, Struktur und Repräsentativität der Stichprobe) können wir sagen, dass die Erhebung in ihrer Struktur einzigartig ist, da sie fünf europäische Regionen mit ähnlichen Herausforderungen abdeckt. Die Rolle der Handelskammern (in Sachsen IHK) sowie anderer Institutionen in den Regionen war wichtig für die Durchführung der Umfrage, um ausreichende (höhere) Beteiligungsquoten zu erzielen. Darüber hinaus werden diese Institutionen dazu beitragen, die Ergebnisse der Studie an KMU und andere Zielgruppen zu kommunizieren.

Für KMU, die Social Media, Employer Branding, Mitarbeiterrekrutierung und Belohnungsmanagement nutzen, wurden Motivation und Bindung teilweise als die wichtigsten und herausforderndsten Faktoren identifiziert. Basierend auf den gesammelten Daten und den wichtigsten Ergebnissen der Projektpartner wurden relevante Inhalte in die HRM-Lernmodule und das Handbuch aufgenommen. Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine vielfältigere Belegschaft KMU helfen kann: junge Menschen, Hochschulabsolventen, Menschen mit besonderen Bedürfnissen wie Einwanderer, ältere Menschen und teilweise Menschen mit besonderen Bedürfnissen. Solange KMU in der Lage und bereit dazu sind, z.B. ausländische Talente (die sehr oft an unseren Universitäten studieren und bereit sind, in der Region zu bleiben und für regionale Unternehmen zu arbeiten) einzustellen, könnte dies deren Zukunftsperspektive verbessern. Das SHARPEN-Projekt zeigt Beispiele und Best-Practice-Fälle aus drei Jahren Zusammenarbeit.

Diese Veröffentlichung hilft dabei, die speziellen Bedürfnisse von KMU zu ermitteln und somit Schlüsselthemen des Handbuchs und des Lernmoduls zu identifizieren, die weitere Ergebnisse des SHARPEN-Projekts sind. Basierend auf der Literaturübersicht, Erhebungen sowie theoretischen und praktischen Erkenntnissen aus der Arbeit mit KMU in fünf europäischen Ländern über drei Jahre hinweg strukturierten wir Fragen für die empirische Untersuchung. Themen wie die Rolle von HR-Fachleuten, Rekrutierung über soziale Medien, Auswahlprozesse, soziale Verantwortung von Unternehmen, Lernen und Entwicklung, Integration der Arbeitskräfte, Mitarbeiterbindung, HR-Systeme und HR-Herausforderungen für KMU wurden diskutiert.

## Zusammenfassung der Studie

Wir können stolz darauf sein, dass viele Umfrageergebnisse durch die Zusammenarbeit von Studierenden und Wissenschaftlern mit KMU und lokalen Institutionen in die Praxis und in praktischen Tools des SHARPEN-Projekts umgesetzt wurden. Alle Projektergebnisse bestätigten die Bedeutung der Vernetzung zwischen KMU, Universitäten und Berufsverbänden sowie politischen Entscheidungsträgern. Die Zusammenfassung der in dieser Veröffentlichung bereitgestellten Ergebnisse bietet dem Fachpublikum die Möglichkeit zur weiteren Diskussion und zur Themenentwicklung.

## Literaturverzeichnis

Bacon, N. & Hoque, K. (2005) HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks, *The International Journal of Human Resource Management*, 16:11, 1976-1999, DOI: 10.1080/09585190500314706

Barrett, R., Neeson, R. & Billington, L. (2007). Finding the "right staff" in small firms. *Education + Training*, 49(8/9), 686-697. doi: 10.1108/00400910710834094.

Cunningham, L.X. & Rowley, C. (2007). Human resources management in Chinese small and medium enterprises: A review and research agenda. *Personnel Review*, 36(3), 415-439. doi: 10.1108/00483480710731356.

European Commission. (2019). *Small companies create 85% of new jobs*. [cit. 2019-05-13]. Retrieved from: [https://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-20\\_en.htm](https://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-20_en.htm).

European Commission. (2018). *2018 SBA Fact Sheet & Scoreboard*. [cit 2018-12-13]. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/32581/attachments/1/translations/en/renditions/native>

Fejfarová, M. & Urbancová, H. (2016). Human resource management in small and medium-sized enterprises in the Czech Republic. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*, 36, 79-90. [cit. 2019-07-08]. Retrieved from: <https://search.proquest.com/openview/67c70405850ebcd5994fdcf10ebd43b5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4413463>.

Garavan, T. N. & Nolan, C.T. (2016). Human Resource Development in SMEs: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85-107. doi: 10.1111/ijmr.12062.

Gray, E. G. & Short, H. J. (2017) HRD in SMEs: A research agenda whose time has come. *Human Resource Development Quarterly*. 2018. 29 (7-13). <https://doi.org/10.1002/hrdq.21305>

Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-391. doi: 10.1002/hrm.10096.

IHK (2017). *Zahlen, Fakten, Wirtschaftsdaten 2016/2017*. September 2017. Industrie- und Handelskammer Chemnitz.

Kainuun Liitto. (N.d.). *Kainuun tarjoaa töitä ja mahdollisuuksia*. [cit. 2019-05-13]. Retrieved from: <https://www.kainuunliitto.fi/kainuu-tarjoaa-toita-ja-mahdollisuuksia>.

Komulainen, R., Maršíková, K., Davies, J., Srébalíutè, I., Clauß, A.-M., Moš, O., Muschol, H., Rydvalová, P., Forkel, E., & Štichauerová, E. (2019). *A Good Practice Guide to Managing Human Resources in Regional SMEs*. Huddersfield, UK: University of Huddersfield.

MPO. (2018). *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017*. [cit. 2019-05-13]. Retrieved from: [https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava\\_MSP\\_2017.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava_MSP_2017.pdf)

Psychogios, A., Szamosi, L. T., Prouska, R. & Brewster, C. (2016). A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*, 38(3), 310-331. doi: 10.1108/ER-07-2014-0078.

Rauch, A. & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. In : *Journal of Business Venturing*. 31, 5, p. 485–504 20 p.

Richbell, S., Szerb, L. & Vitai, Z. (2010). HRM in the Hungarian SME sector. *Employee Relations*, 32(3), 262-280. doi: 10.1108/01425451011038799.

Sheenan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1177/0266242612465454>.

Urbano, D. & Yordanova, D. (2008). Determinants of the adoption of HRM practices in tourism SMEs in Spain: an exploratory study. *Service Business*, 2(3), 167-185. doi: 10.1007/s11628-007-0033-z.

Wapshott, R. & Mallet, O. (2015). *Managing human resources in small and medium-sized enterprises: Entrepreneurship and employment relationships*. London, United Kingdom: Routledge.

Yrittäjät. (2019). *Yrittäjyystilastot*. [cit. 2019-05-13]. Retrieved from: <https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilastot2019.pdf>.

Yrittäjät. (2018). *Pk-yrittysbarometri. Syksy 2018. Alueraportti Kainuu*. [cit. 2019-05-13]. Retrieved from: [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/alueraportti\\_kainuu\\_syksy2018.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/alueraportti_kainuu_syksy2018.pdf).

Yrittäjät. (N.d.). *Valitse oikea yhtiömuoto*. [cit. 2019-05-13]. Retrieved from: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yrityksen-perustaminen/valitse-oikea-yhtiömuoto-565987>.

Yritä.fi. (2019). *Yritysmuodot*. [cit. 2019-05-13]. Retrieved from: <https://xn--yrit-ooa.fi/yritysmuodot>.

Zolak -Poljašević, B. & Petkovič, S. (2013). Human resource management in small and medium-sized enterprises: Conceptual framework. *Facta universitatis-series: Economics and Organisation*, 10(3), 301-315. [cit. 2019-08-13]. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/325120821\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_MANAGEMENT\\_IN\\_SMALL\\_AND\\_MEDIUM-SIZED\\_ENTERPRISES\\_CONCEPTUAL\\_FRAMEWORK](https://www.researchgate.net/publication/325120821_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_IN_SMALL_AND_MEDIUM-SIZED_ENTERPRISES_CONCEPTUAL_FRAMEWORK)

# Fragenbogen Deutsch

## Fragebogen im Rahmen des Projektes „SHARPEN“

### *"Personalmanagement in Klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU)"*

#### Vorbemerkungen

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung zum Thema "Personalmanagement in Klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU)" im Rahmen des von der Europäischen Union geförderten Projektes SHARPEN.

Das Anliegen der Befragung ist ein Vergleich der formalen und informalen Vorgehensweisen bei der Umsetzung der Personalarbeit in regionalen KMUs mit weniger als 250 Beschäftigten in fünf europäischen Ländern. Die Ergebnisse werden in das Lehrprogramm der jeweiligen Hochschule integriert, um Studierenden einen besseren Einblick in die gegenwärtigen Herausforderungen des Personalmanagements in regionalen KMUs zu geben. Darüber hinaus wird ein personalwirtschaftliches Handbuch erarbeitet, das Ihnen bzw. regionalen KMU kostenfrei zur Verfügung gestellt werden wird.

Alle Daten werden anonym erhoben und ausgewertet als Teil des Erasmus+Projektes "SHARPEN" (Human Resource Management in Small- and Medium-Sized Enterprises) in Zusammenarbeit mit folgenden europäischen Hochschulen und Universitäten: Westsächsische Hochschule Zwickau, Deutschland; Technische Universität Liberec, Tschechien; Universität Huddersfield, England; Hochschule der angewandten Wissenschaften Kajaani, Finnland sowie Hochschule der angewandten Sozialwissenschaften Klaipeda, Litauen.

Bei Fragen, können Sie sich sehr gern an den Projektmitarbeiter an der **Westsächsischen Hochschule Zwickau**, Herrn Eric Forkel (eric.forkel@fh-zwickau.de) wenden.



**1. Wie viele Beschäftigte (Vollzeit) hat Ihr Unternehmen?**

- 1 bis 9
- 10 bis 49
- 50 bis 249

**2. Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?**

**3. Bezeichnen Sie Ihr Unternehmen als Familienunternehmen?**

- Ja
- Nein

**4. Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?**

- Personengesellschaft (Einzelunternehmen)
- Kapitalgesellschaft (GmbH, AG,...)
- Genossenschaft
- Sonstiges (bitte angeben)

**5. In welchem Wirtschaftszweig ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?**

- Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
- Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
- Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
- Energieversorgung
- Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen
- Baugewerbe/Bau
- Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
- Verkehr und Lagerei
- Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie
- Information und Kommunikation
- Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- Grundstücks- und Wohnungswesen
- Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen
- Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen
- Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung
- Erziehung und Unterricht
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Kunst, Unterhaltung und Erholung
- Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
- Private Haushalte mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt
- Exterritoriale Organisationen und Körperschaften
- Sonstiges (bitte angeben)

**6. Hat Ihr Unternehmen eine Abteilung für Personalmanagement?**

- Ja
- Nein
- Sonstiges (bitte angeben)

**7. Sollten Sie mit NEIN (Frage 6) geantwortet haben: Wie viele andere (Vollzeit-) Beschäftigte nehmen die Aufgaben und Aktivitäten des Personalmanagements in Ihrer Organisation wahr?**

**8. Sollten Sie mit JA (Frage 6) geantwortet haben: Wie viele (Vollzeit-) Beschäftigte der Personalabteilung arbeiten im Personalmanagement (einschließlich Sie selbst)?**

**9. Sind Sie ein SpezialistIn für Personalmanagement in Ihrem Unternehmen?**

- Ja
- Nein (bitte Ihre Rolle näher beschreiben)

**10. Sollten Sie mit JA (Frage 9) geantwortet haben: Wie lange arbeiten Sie bereits in dieser Position oder Rolle? (Angabe in Jahren)**

**11. Welcher ist Ihr höchster Bildungsabschluss?**

- Hauptschulabschluss
- Realschulabschluss
- Abitur
- Bachelor
- Master
- Promotion
- Sonstiges (bitte angeben)

**12. Welche spezifische Qualifikation im Personalmanagement haben Sie (wenn Sie eine haben)?**

**13. Sind Sie Mitglied eines Fachverbandes für Personalmanagement?**

- Ja
- Nein

Bitte geben Sie den Fachverband an (freiwillige Angabe):

**14. Wer ist verantwortlich für folgende Aktivitäten des Personalmanagements in Ihrem Unternehmen?**

	Eigentümer/ Geschäftsführer	Direkter Vorgesetzter des Mitarbeiters	Personalmanager	Buchhalter	Mitarbeiter der Verwaltung (kaufmännischer Bereich)	Externer Personal­spezialist oder Agentur	Andere	Keine Angabe
Personalverwaltung								
Arbeitsplatzanalyse und -beschreibung								
Personalplanung								
Personalbeschaffung								
Personalauswahl								
Einführung von neuen Beschäftigten								
Entwicklung einer Strategie für das Personalmanagement								
Leistungsbewertung von Beschäftigten								
Entgeltgestaltung								
Mitarbeiterentwicklung und -training								
Einsatz von Personalinformationssystemen								
Maßnahmen für die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten								
Einsatz von Kennzahlen im Personalmanagement (key performance indicators)								
Employer Branding, Personalmarketing								
Karrieremanagement								
Mitarbeiterzufriedenheit und Engagement								
Beendigung von Arbeitsverhältnissen								

**15. Wie wichtig sind die folgenden Aktivitäten des Personalmanagements für Ihr Unternehmen?**

	Unwichtig	Weniger wichtig	Wichtig	Sehr wichtig	Nicht durchgeführte Tätigkeit
Personalverwaltung					
Arbeitsplatzanalyse und -beschreibung					
Personalplanung					
Personalbeschaffung					
Personalauswahl					
Einführung von neuen Beschäftigten					
Entwicklung einer Strategie für das Personalmanagement					
Leistungsbewertung von Beschäftigten					
Entgeltgestaltung					
Mitarbeiterentwicklung und -training					
Einsatz von Personalinformationssystemen					
Maßnahmen für die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten					
Einsatz von Kennzahlen im Personalmanagement (key performance indicators)					
Employer Branding, Personalmarketing					
Karrieremanagement					
Mitarbeiterzufriedenheit und Engagement					

Andere wichtige Aktivitäten des Personalmanagements in Ihrem Unternehmen (bitte angeben):

**16. Welche Methoden für das Recruiting werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt?**

- Karriere-Website des Unternehmens
- Stellenbörsen im Internet
- Personaldienstleister
- Zeitarbeitsfirmen (für Beschäftigung von LeiharbeiternehmerInnen)
- Empfehlungen von angestellten Beschäftigten
- Agentur für Arbeit
- Soziale Medien/soziale Netzwerke
- Rekrutierung an Bildungseinrichtungen
- Unterstützung der angestellten Beschäftigten bei internen Stellenausschreibungen
- Headhunting/Abwerbung
- Sonstige (bitte angeben):

**17. Welche Methoden der Auswahl von BewerberInnen nutzen Sie für folgende Stellen:**

	Führungskräfte/ Manager	Technische und kaufmännische Beschäftigte	Beschäftigte im Fertigungsbereich
Vorstellungsgespräch mit einem Unternehmensvertreter			
Vorstellungsgespräch mit mehreren Unternehmensvertretern			
Fragebogen			
Psychometrische Tests			
Wissens- und/oder Fertigkeiten- Tests			
Assessment Center			

Sonstige (bitte angeben)

**18. Führen Sie in Ihrem Unternehmen regelmäßig geplante Weiterbildungen und -trainings für Beschäftigte durch?**

- Ja
- Ja, teilweise (nur bei Bedarf)
- Nein
- Sonstige (bitte angeben)

**19. Welche Weiterbildungs- und Entwicklungsangebote nutzt Ihr Unternehmen?**

- Trainings
- Seminare
- Workshops
- Schulungen
- Arbeitsunterweisungen
- Mentoring
- Coaching
- Beratung
- Geplanter Arbeitsplatzwechsel (Job-Rotation)
- Simulationen
- Brainstorming
- Webinare
- E-Learning
- Einsatz digitaler Managementstrategien, z.B. Gamification
- Outdoor-Trainings
- Assessment Center
- Sonstiges (bitte angeben)

**20. Welche Methoden nutzt Ihr Unternehmen, um die Effektivität der Weiterbildungen zu bewerten?**

- Rückmeldung von Teilnehmern
- Rückmeldung der Vorgesetzten der Teilnehmer
- Bewertung der Arbeitsleistung unmittelbar nach der Weiterbildung
- Bewertung der Arbeitsleistung mehrere Monate nach der Weiterbildung
- Veränderung des Return on Investment (ROI)
- Praktische Tests der erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten
- Keine
- Sonstige (bitte angeben)

**21. Nutzt ihr Unternehmen einen standardisierten (systematischen) Prozess zur Beurteilung der Mitarbeiterleistung?**

- Ja
- Nein

**22. Für welche Aktivitäten nutzt Ihr Unternehmen die Ergebnisse der Mitarbeiterbeurteilung?**

- Vergütung
- Entwicklung und Training
- Karriereplanung
- Personalplanung
- Sonstiges (bitte angeben)

**23. Für welche der folgenden Aktivitäten nutzen Sie ein Personalinformationssystem?**

- Mitarbeiterdatenbank
- Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Aus- und Weiterbildung
- Evaluationen
- Unterlagen der medizinischen Vorsorgeuntersuchung
- Gesundheit und Arbeitssicherheit
- Stellenbeschreibungen
- Personalbeschaffung und -auswahl
- Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit
- Sonstige (bitte angeben)

**24. Welche Kennzahlen (KPI) für das Personalmanagement benutzt Ihr Unternehmen (falls überhaupt)?**

- Verhältnis der Personalkosten zu Gesamtkosten
- Anzahl der Vollzeitbeschäftigten im Unternehmen pro Vollzeitbeschäftigten der Personalabteilung
- Kosten für die Einstellung eines neuen Beschäftigten
- Anzahl der Tage, die für die Besetzung von freien Stellen benötigt wurden
- Kosten für Weiterbildung und Training je Vollzeitbeschäftigten
- Kosten für interne Weiterbildung und Training
- Kosten für externe Weiterbildung und Training
- Anzahl der Stunden für Weiterbildung und Training je Vollzeitbeschäftigten
- Durchschnittliche Anzahl der Aktivitäten zu Weiterbildung und Training je Vollzeitbeschäftigten
- Abwesenheitsrate/Absentismusrate
- Anzahl der Abwesenheitstage je Vollzeitbeschäftigte
- Fluktuationsrate
- Anzahl der Arbeitsunfälle je 1000 Beschäftigte
- Sonstige (bitte angeben)

--

**25. Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu?**

	volle Ablehnung	eher Ablehnung	eher Zustimmung	volle Zustimmung	keine Angabe
In unserem Unternehmen versuchen wir behinderte Personen und Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen zu unterstützen (über die gesetzlichen Verpflichtungen hinaus).					
Wir unterstützen aktiv die Beschäftigung von Personen mit geringeren Chancen auf dem Arbeitsmarkt (z.B. Langzeitarbeitslose, Obdachlose).					
Es ist uns sehr wichtig, die Chancengleichheit für alle Gruppen von Beschäftigten und Bewerbern unabhängig von Alter, Geschlecht, kultureller Herkunft, Religion oder sexueller Orientierung zu gewährleisten.					
Zufriedene Beschäftigte sind das wichtigste Anliegen unseres Personalmanagement.					
Wir unterstützen unsere Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Work-Life-Balance (z.B. flexible Arbeitszeiten, Betreuung der Kinder, gemeinsame Freizeitaktivitäten).					
Wir unterstützen unsere Beschäftigten in besonderen Lebenssituationen (z.B. durch Darlehen, Sonderurlaub, etc.).					
Wir kümmern uns um die Gesundheit und Sicherheit unserer Beschäftigten über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus.					



**26. Wie schätzen Sie die Bedeutung folgender Herausforderungen, mit denen KMUs häufig konfrontiert sind, für Ihr Unternehmen ein?**

	Unwichtig	Weniger wichtig	Wichtig	Sehr wichtig
Weggang von Schlüsselbeschäftigten/Fachkräften				
Fachkräftemangel (Gewinnung geeigneter KandidatenInnen für freie Stellen)				
Andere Ansprüche der Beschäftigten (Entgelt, Sozialleistungen, Arbeitsumgebung)				
Wettbewerbsfähiges Entgeltniveau (im Vergleich zu größeren Unternehmen) anzubieten				
Aufbau einer eigenen Arbeitgebermarke				
Mangelnde personalwirtschaftliche Kompetenzen in unserem Unternehmen (z.B. zu wenig Personal-Spezialisten)				
Mangelnde Ressourcen (finanzielle und zeitliche) für das Personalmanagement				
Attraktivität des eigenen Unternehmens für akademische Fachkräfte/Nachwuchskräfte				
Unzureichender Einsatz von Informationstechnologien bei der Personalgewinnung				
Abwanderung potentieller Bewerber/Beschäftigte aus der Region des eigenen Unternehmens (bes. der jüngeren Generationen Y und Z)				
Anhebung des Mindestlohnes				
Alterung der erwerbstätigen Bevölkerung				

Weitere Herausforderungen, die für Ihr Unternehmen wichtig sind:

**27. Wie viele junge Beschäftigte (<25 Jahre) haben Sie in den letzten drei Jahren eingestellt?**

- Keine
- 1 bis 4
- 5 bis 10
- mehr als 10

**28. Beabsichtigen Sie in den nächsten drei Jahren junge Beschäftigte (<25 Jahre) einzustellen?**

- Ja
- Nein

**Was Sie uns sonst noch mitteilen möchten:**

## Fragenbogen Deutsch

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Studie!

Sie haben dazu beigetragen, die Besonderheiten des Personalmanagements in kleinen und mittelständischen Unternehmen besser zu verstehen. Sie können den Fortschritt des Projekts auf unserer Website verfolgen: *SHARPEN.ef.tul.cz*, wo wir auch die Ergebnisse dieser Erhebung veröffentlichen sowie ein kostenloses Handbuch für HR-Praktiker nach Abschluss des Projektes zur Verfügung stellen werden.

## Weitere Informationen:

Projekt-Webseite: <https://SHARPEN.ef.tul.cz/>

Facebook: <https://www.facebook.com/SHARPENproject/>

Twitter: @sharpenproject

Online-Publikation deutsch verfügbar über die Westsächsische Hochschule Zwickau::

[https://www.fh-zwickau.de/fileadmin/fakultaeten/wiw/SHARPEN\\_Survey\\_German\\_final.pdf](https://www.fh-zwickau.de/fileadmin/fakultaeten/wiw/SHARPEN_Survey_German_final.pdf)



*University of*  
**HUDDERSFIELD**  
Inspiring tomorrow's professionals

**SMK**  
UNIVERSITY OF APPLIED  
SOCIAL SCIENCES

 TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
[www.tul.cz](http://www.tul.cz)

 Westsächsische Hochschule Zwickau  
University of Applied Sciences

  
KAMK • University  
of Applied Sciences