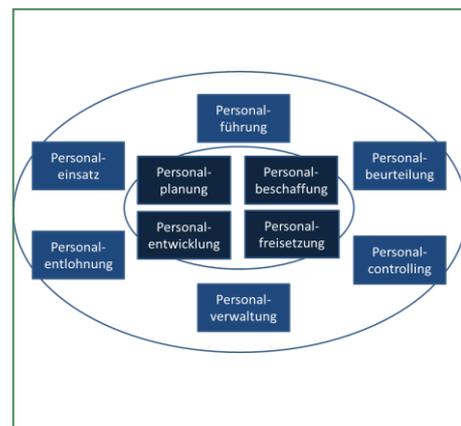


# MASTERARBEIT



## **PERSONALMANAGEMENT IN BAUNTERNEHMEN EINE ANALYSE DER IST-SITUATION MIT EINEM VERGLEICH VON GROßUNTERNEHMEN UND KLEIN- UND MITTELUNTERNEHMEN IM BAUHAUPTGEWERBE**

Viertler Caroline, BSc.

Vorgelegt am  
Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft

Betreuer  
Univ.-Prof. Mag.rer.soc.oec. DDipl.-Ing. Dr.techn. Gottfried Mauerhofer

Mitbetreuende Assistenten  
Mag.rer.soc.oec. Mag.rer.soc.oec. Michael Kraninger  
M.Sc. (TUM) Bakk.rer.nat. B.Sc. Bernhard Ortbauer

Graz, am 11. Jänner 2018



## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am .....  
.....  
(Unterschrift)

## STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

Graz, .....  
date .....  
(signature)

### Anmerkung

In der vorliegenden Masterarbeit wird auf eine Aufzählung beider Geschlechter oder die Verbindung beider Geschlechter in einem Wort zugunsten einer leichteren Lesbarkeit des Textes verzichtet. Es soll an dieser Stelle jedoch ausdrücklich festgehalten werden, dass allgemeine Personenbezeichnungen für beide Geschlechter gleichermaßen zu verstehen sind.

## Danksagung

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, die mir während meiner Diplomarbeit mit Rat und Tat zur Seite standen.

Für die Betreuung von universitärer Seite bedanke ich mich bei Herrn Mag.rer.soc.oec Mag.rer.soc.oec. Michael Kraninger und bei Herrn M.Sc. (TUM) Bakk.rer.nat. B.Sc. Bernhard Ortbauer, sowie ganz besonders bei Herrn Univ.-Prof. Mag.rer.soc.oec. DDipl.-Ing. Dr. techn. Gottfried Mauerhofer.

Des Weiteren möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die sich für ein Experteninterview zur Verfügung stellten bzw. an der Umfrage teilnahmen.

Besonderer Dank gebührt meinem Freund Marco und meiner Familie, die mich die gesamte Ausbildungszeit hindurch unterstützten.

## Kurzfassung

Das Personalmanagement umfasst die mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben eines Unternehmens. Obwohl es zu dem aktuell populären Thema unzählige Literatur gibt, wird es nur selten in Zusammenhang mit Bauunternehmen behandelt. Diese Masterarbeit soll daher einen Überblick über die theoretischen Grundlagen des Personalmanagements und ihre Umsetzung in Bauunternehmen geben. Einleitend erfolgt eine Einteilung der österreichischen Bauwirtschaft, um einen Überblick über die in der Bauwirtschaft tätigen Unternehmen zu erhalten. Zudem werden die Bauunternehmen hinsichtlich ihrer Größe unterschieden. Anschließend wird das Personalmanagement behandelt, wobei sich diese Arbeit auf die Prozesse Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalfreistellung, Personalentlohnung und Personalführung konzentriert. Des Weiteren werden statistische Daten aufbereitet, die einen Einblick in die personalrelevanten Merkmale von Bauunternehmen geben. Im Anschluss an die Literaturanalyse erfolgt eine Erhebung der Umsetzung des Personalmanagements in Großunternehmen und in KMU, die vorwiegend im Bauhauptgewerbe tätig sind. Dafür wurden Experteninterviews und eine Umfrage durchgeführt. Diese dienen einerseits zur Überprüfung der Anwendung von ausgewählten Aspekten des Personalmanagements in der Praxis, andererseits dazu, die gegenwärtigen Herausforderungen der Bauunternehmen im Personalbereich zu erfassen. Im Anschluss werden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt und die Unterschiede in der Umsetzung aufgezeigt. Abschließend werden Empfehlungen gegeben, um einerseits das Personalmanagement der Bauunternehmen zu verbessern und andererseits den identifizierten Problemen entgegenzuwirken.

## Abstract

Human resource management is defined as the management of employees within an organization. In spite of the fact that this topic is recently very popular and many works have been written about it, it has almost never been discussed in the context of building enterprises. Therefore, the present master thesis gives an overview of the theoretical basics of human resource management and the use of these strategies within building enterprises. First of all, a general classification of the Austrian building industry is made in order to gain insight into the enterprises working in this field. Building enterprises are also classified according to their size. The next part deals with the human resource management. The main focus in this master thesis lies on the processes such as human-resource planning, recruiting, staff development, management of staff resignations, remuneration and management. Statistical data are analysed to provide an insight about the staff characteristics of building companies. After having discussed the data collected by literature analysis, an empirical analysis of the realization of human resource management in major enterprises as well as in small and medium-sized enterprises in the construction industry is carried out. The used research tools are expert interviews and the survey-method. These methods are applied in order to verify the implementation of certain aspects of human resource management, on the one hand, and to determine the current challenges faced by building enterprises in the personnel department, on the other hand. Afterwards, the results of the analysis are presented and differences between the realizations of human resource management are pointed out. To conclude, some suggestions of measures aiming to improve human resource management efficiency within building companies and to counteract the identified problems are made.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung .....	1
1.2	Zielsetzung .....	1
1.3	Vorgehensweise .....	2
<b>2</b>	<b>Allgemeine Grundlagen</b>	<b>4</b>
2.1	Klassifizierung von Unternehmen .....	4
2.1.1	KMU .....	5
2.1.2	KMU in Österreich .....	7
2.2	Einteilung der Bauwirtschaft .....	8
2.2.1	Bauindustrie .....	11
2.2.2	Baugewerbe .....	12
2.2.3	Baumeistergewerbe .....	12
2.3	Das Bauunternehmen .....	13
2.3.1	Organisationsstruktur von Bauunternehmen .....	13
2.3.2	Bauunternehmen in Österreich .....	16
2.4	Zusammenfassung .....	18
<b>3</b>	<b>Personalmanagement</b>	<b>19</b>
3.1	Grundlagen des Personalmanagements .....	19
3.1.1	Organisation des Personalmanagements .....	20
3.1.2	Aufgaben und Funktionen des Personalmanagements .....	21
3.2	Personalbedarfsplanung .....	22
3.3	Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern .....	25
3.3.1	Personalmarketing .....	25
3.3.2	Interne Personalbeschaffung .....	26
3.3.3	Externe Personalbeschaffung .....	27
3.3.4	Personalauswahl .....	33
3.3.5	Einarbeitung - „Onboarding“ .....	34
3.4	Personalentwicklung .....	35
3.4.1	Ausbildung .....	37
3.4.2	Fort- und Weiterbildung .....	39
3.4.3	Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs .....	40
3.4.4	Methoden der Personalentwicklung .....	41
3.4.5	Inhalte der Fort- bzw. Weiterbildung .....	41
3.5	Personalfreisetzung .....	43
3.5.1	Ursachen für eine Personalfreisetzung .....	44
3.5.2	Maßnahmen der Personalfreisetzung .....	44
3.5.3	Der Personalabgang .....	47
3.6	Entlohnung .....	47
3.6.1	Grundlohn .....	48
3.6.2	Zulagen .....	50
3.6.3	Betriebliche Sozialleistungen .....	51
3.6.4	Betriebliche Erfolgsbeteiligung .....	52
<b>4</b>	<b>Personalführung</b>	<b>54</b>
4.1	Führungseigenschaften .....	55
4.2	Führungsstile .....	57
4.3	Führungsmittel .....	60

<b>5</b>	<b>Personalrelevante Merkmale von Bauunternehmen</b>	<b>62</b>
5.1	Beschäftigtengruppen.....	62
5.2	Statistische Grundlagen.....	64
5.2.1	Altersstruktur der gewerblichen Arbeitnehmer .....	66
5.2.2	Herkunft der Arbeitnehmer .....	67
5.2.3	Arbeitskräfteüberlassung.....	68
5.2.4	Arbeitslosigkeit im Bauwesen .....	68
<b>6</b>	<b>Zwischenfazit - Literaturrecherche</b>	<b>71</b>
<b>7</b>	<b>Empirische Untersuchung</b>	<b>74</b>
7.1	Forschungsdesign .....	74
7.1.1	Forschungsfragen und Zielsetzung .....	74
7.1.2	Stichprobenumfang .....	75
7.2	Leitfadengestützte Experteninterviews mit Großunternehmen .....	77
7.2.1	Beschreibung der Erhebungsmethode .....	77
7.2.2	Aufbau des Interviewleitfadens.....	78
7.2.3	Durchführung der Interviews .....	78
7.3	Standardisierte Online-Umfrage an KMU .....	79
7.3.1	Beschreibung der Erhebungsmethode .....	79
7.3.2	Aufbau der Umfrage .....	79
7.3.3	Durchführung der Umfrage.....	80
<b>8</b>	<b>Untersuchungsergebnisse</b>	<b>81</b>
8.1	Auswertung der Experteninterviews mit Großunternehmen .....	81
8.1.1	Organisation des Personalmanagements.....	82
8.1.2	Personalbedarfsplanung .....	84
8.1.3	Personalbeschaffung und Auswahl von Mitarbeitern .....	85
8.1.4	Personalentwicklung .....	93
8.1.5	Personalentlohnung .....	100
8.1.6	Personalführung.....	102
8.1.7	Herausforderungen und Sonstiges .....	103
8.1.8	Zusammenfassung Großunternehmen .....	108
8.2	Auswertung der Umfrage an KMU .....	110
8.2.1	Organisation des Personalmanagements.....	112
8.2.2	Personalbedarfsplanung .....	114
8.2.3	Personalbeschaffung und Auswahl von Mitarbeitern .....	115
8.2.4	Personalentwicklung .....	120
8.2.5	Personalentlohnung .....	122
8.2.6	Personalführung.....	123
8.2.7	Herausforderungen und Sonstiges .....	124
8.2.8	Personalstruktur von KMU.....	128
8.3	Gegenüberstellung der Ergebnisse.....	134
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>140</b>
<b>10</b>	<b>Ausblick</b>	<b>142</b>
<b>A.1</b>	<b>Anhang</b>	<b>146</b>
A.1.1	Interviewleitfaden Großunternehmen .....	147
A.1.2	Fragebogen KMU .....	153
<b>Glossar</b>		<b>163</b>

<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>165</b>
Herausgeberschaften.....	166
Gesetze, Verordnungen, Normen .....	167
Internetquellen.....	167
Link-Verzeichnis .....	169

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Ablauf der Masterarbeit.....	3
Abbildung 2-1: Einteilung der Bauwirtschaft nach der Kammerorganisation.....	11
Abbildung 2-2: Beispielhafte Aufbauorganisation von Großunternehmen.....	14
Abbildung 2-3: Beispielorganisation einer Niederlassung.....	15
Abbildung 2-4: Beispielhafte Aufbauorganisation eines mittelständischen Bauunternehmens .....	15
Abbildung 2-5: Beispielhafte Aufbauorganisation eines kleinen Bauunternehmens .	16
Abbildung 3-1: Funktionen des Personalmanagements.....	21
Abbildung 3-2: Arbeitnehmerüberlassung.....	31
Abbildung 3-3: Methoden der Personalauswahl.....	33
Abbildung 3-4: Bereiche, in denen Weiterbildungen besucht wurden .....	42
Abbildung 3-5: Zusammenfassung der Bereiche in 3 Kategorien .....	42
Abbildung 3-6: Besuchte Bildungsbereiche .....	43
Abbildung 3-7: Maßnahmen der Personalfreistellung .....	44
Abbildung 3-8: Maßnahmen der internen Personalfreistellung .....	45
Abbildung 3-9: Zusammensetzung des Entgelts.....	48
Abbildung 3-10: Entgeltformen.....	48
Abbildung 3-11: Freiwillige Sozialleistungen.....	51
Abbildung 4-1: Aufgaben der Personalführung .....	55
Abbildung 4-2: Kompetenzprofil von Bauleitern .....	56
Abbildung 4-3: Führungskontinuum nach Tannenbaum und Schmidt.....	58
Abbildung 4-4: Führungsinstrumente .....	60
Abbildung 5-1: Unselbständig Beschäftigte .....	64
Abbildung 5-2: Unselbständig Beschäftigte - Frauen/Männer.....	65
Abbildung 5-3: Arbeitslose im Bauwesen (Abschnitt F) von 2010 - 2017.....	69
Abbildung 5-4: Arbeitslose im Jahr 2017 im Bauwesen (Abschnitt F).....	69
Abbildung 5-5: Offene Stellen im Bauwesen (Abschnitt F) von 2010 - 2017.....	70
Abbildung 7-1: Auswahl der Stichprobe .....	75
Abbildung 8-1: Zusammenfassung - Organisation des Personalmanagements in Großunternehmen .....	83
Abbildung 8-2: Zusammenfassung - Personalbedarfsplanung in Großunternehmen .....	85
Abbildung 8-3: Auswahlmöglichkeiten der Personalbeschaffungsarten im Interviewleitfaden.....	85
Abbildung 8-4: Verwendete Arten der Personalbeschaffung (n=9) .....	86
Abbildung 8-5: Zusammenfassung - Personalbeschaffung in Großunternehmen - Teil 1.....	89
Abbildung 8-6: Zusammenfassung - Personalbeschaffung in Großunternehmen - Teil 2.....	90
Abbildung 8-7: Personalauswahl in Großunternehmen.....	91

Abbildung 8-8: Zusammenfassung - Personalbeschaffung und Auswahl von Mitarbeitern in Großunternehmen.....	93
Abbildung 8-9: Anzahl der Lehrlinge bezogen auf die Mitarbeiterzahl .....	94
Abbildung 8-10: Anzahl der Lehrlinge der Bauunternehmen .....	94
Abbildung 8-11: Zusammenfassung - Personalentwicklung in Großunternehmen - Teil 1.....	95
Abbildung 8-12: Zusammenfassung - Personalentwicklung in Großunternehmen - Teil 2.....	96
Abbildung 8-13: Zusammenfassung - Personalentwicklung in Großunternehmen - Teil 3.....	98
Abbildung 8-14: Die häufigsten Fortbildungen von Bauleitern in Prozent (n=9).....	98
Abbildung 8-15: Die häufigsten Fortbildungsbereiche von Bauleitern in absoluten Zahlen.....	99
Abbildung 8-16: Zusammenfassung - Personalentwicklung in Großunternehmen....	99
Abbildung 8-17: Zusätzliche Sozialleistungen, die in den Unternehmen angeboten werden (n=9) .....	101
Abbildung 8-18: Zusammenfassung - Entlohnung in Großunternehmen .....	101
Abbildung 8-19: Zusammenfassung - Personalführung in Großunternehmen .....	103
Abbildung 8-20: Bereiche, die eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben (Mittelwert) (n=7) .....	104
Abbildung 8-21: Zusammenfassung - Wichtige Faktoren am Unternehmenserfolg	104
Abbildung 8-22: Herausforderungen für Bauunternehmen (n=9).....	105
Abbildung 8-23: Zusammenfassung – Wünsche der Experten .....	106
Abbildung 8-24: Zusammenfassung - Herausforderungen von Großunternehmen.	107
Abbildung 8-25: Zusammenfassung - Personalmanagement in Großunternehmen	109
Abbildung 8-26: Teilnehmende Unternehmen nach Größe (n=14) .....	111
Abbildung 8-27: Bedeutung in der Personalarbeit der KMU (n=14) .....	113
Abbildung 8-28: Festgelegte Prozesse im Personalbereich der KMU (n=14) .....	113
Abbildung 8-29: Zusammenfassung - Organisation des Personalmanagements in KMU .....	114
Abbildung 8-30: Zusammenfassung - Personalbedarfsplanung in KMU .....	115
Abbildung 8-31: Personalbeschaffungsarten der KMU (n=14).....	115
Abbildung 8-32: Personalbeschaffungsarten von KMU (n=3; n=5; n=6) .....	116
Abbildung 8-33: Bereiche, in denen Personal gesucht wird (n=9) .....	116
Abbildung 8-34: Mittelwert der Beurteilung der Bewerberanzahl (n=14) .....	117
Abbildung 8-35: Mittelwert der Beurteilung der Bewerberqualifikationen (n=14).....	117
Abbildung 8-36: Eingesetzte Instrumente für die Personalauswahl (n=14).....	118
Abbildung 8-37: Personalauswahl von gewerblichen Arbeitnehmern (n=14) .....	118
Abbildung 8-38: Personalauswahl von Angestellten (n=14).....	118
Abbildung 8-39: Zusammenfassung - Personalbeschaffung und Auswahl von Mitarbeitern in KMU .....	119
Abbildung 8-40: Lehrlingsquote von KMU - Anzahl der Lehrlinge bezogen auf die Mitarbeiterzahl .....	120
Abbildung 8-41: Fortbildungsbereiche der Bauleiter (n=13).....	121

Abbildung 8-42: Zusammenfassung - Personalentwicklung in KMU.....	121
Abbildung 8-43: Unternehmen mit erfolgsorientierten Komponenten im Entlohnungssystem (n=7).....	122
Abbildung 8-44: Zusätzliche Sozialleistungen der KMU (n=14).....	122
Abbildung 8-45: Zusammenfassung - Entlohnung in KMU.....	123
Abbildung 8-46: Häufigkeit der Mitarbeitergespräche in KMU (n=14).....	123
Abbildung 8-47: Ausbildung der Bauleiter in den KMU (n=14).....	123
Abbildung 8-48: Zusammenfassung - Personalführung in KMU.....	124
Abbildung 8-49: Bereiche, die eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg in den KMU haben (Mittelwert) (n=13).....	124
Abbildung 8-50: Mittelwert der Herausforderungen für KMU (n=14).....	125
Abbildung 8-51: Beurteilung der Herausforderungen für KMU (n=14).....	125
Abbildung 8-52: Zusammenfassung - Herausforderungen von KMU.....	127
Abbildung 8-53: Anzahl der Mitarbeiter je Position in den Mittelunternehmen.....	128
Abbildung 8-54: Anzahl der Mitarbeiter je Position in den Kleinunternehmen.....	129
Abbildung 8-55: Anzahl der Mitarbeiter je Position in den Kleinstunternehmen.....	129
Abbildung 8-56: Fluktuationsrate der KMU (n=14).....	130
Abbildung 8-57: Unternehmenszugehörigkeit der KMU, die länger als 20 Jahre bestehen, zusammengefasst (n=8).....	131
Abbildung 8-58: Höchste abgeschlossene Ausbildung der Führungsspitze in den KMU (n=14).....	131
Abbildung 8-59: Zusammenfassung - Personalstruktur von KMU.....	132
Abbildung 8-60: Zusammenfassung - Personalmanagement in KMU.....	133
Abbildung 8-61: Gegenüberstellung der Ergebnisse.....	139

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Einteilung von KMU.....	6
Tabelle 2-2: Unternehmen und Beschäftigte im Jahr 2014 .....	8
Tabelle 2-3: Struktur ÖNACE 2008.....	9
Tabelle 2-4: Einteilung der Bauwirtschaft nach ÖNACE 2008 .....	10
Tabelle 2-5: Bauunternehmen nach Unternehmensgröße .....	17
Tabelle 2-6: Personalaufwand, Produktionswert, Bruttowertschöpfung .....	17
Tabelle 2-7: KMU nach Sektoren .....	18
Tabelle 3-1: Wege der externen Personalbeschaffung .....	27
Tabelle 3-2: Personalentwicklung .....	36
Tabelle 3-3: Lehrlinge nach Betriebsart und Bundesländer .....	38
Tabelle 5-1: Unselbständig Beschäftigte seit 2010 .....	66
Tabelle 5-2: Altersstruktur der Arbeitnehmer 2015 im Jahresdurchschnitt.....	67
Tabelle 5-3: Herkunft der Arbeitnehmer nach Staatszugehörigkeit 2016.....	67
Tabelle 8-1: Liste der Interviewpartner.....	81
Tabelle 8-2: Reihung der Beschaffungsmethoden nach Zielgruppen laut Aussage von Expertin Nr. 3.....	87
Tabelle 8-3: Durchschnittlicher Anteil an Lohnstunden durch Leihpersonal.....	90
Tabelle 8-4: Durchschnittliche Anzahl an Schulungstagen .....	97
Tabelle 8-5: Überprüfung der KMU-Kriterien .....	111
Tabelle 8-6: Durchschnittswerte je Position .....	130

## Abkürzungsverzeichnis

<b>AL</b>	Abteilungsleiter
<b>AN</b>	Arbeitnehmer
<b>AngG</b>	Angestelltengesetz
<b>AÜG</b>	Arbeitskräfteüberlassungsgesetz
<b>BFI</b>	Berufsförderungsinstitut
<b>BL</b>	Bauleiter
<b>BUAK</b>	Bauarbeiter- Urlaubs- und Abfertigungskasse
<b>EPU</b>	Ein-Personen-Unternehmen
<b>FH</b>	Fachhochschule
<b>GBL</b>	Gebietsbauleiter
<b>GewO</b>	Gewerbeordnung
<b>GU</b>	Großunternehmen
<b>HTL</b>	Höhere Technische Lehranstalt
<b>KV</b>	Kollektivvertrag
<b>KMU</b>	Klein- und Mittelunternehmen
<b>LAP</b>	Lehrabschlussprüfung
<b>PE</b>	Personalentwicklung
<b>PM</b>	Personalmanagement
<b>WIFI</b>	Wirtschaftsförderungsinstitut
<b>WKO</b>	Wirtschaftskammer Österreich

## 1 Einleitung

### 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

„Unsere Mitarbeiter sind unser größtes Potential.“ Sätze wie dieser dienen nicht nur dem Zweck der Werbung, sondern verweisen auf die Wichtigkeit des Personals in einem Unternehmen. Insbesondere im Bauwesen, das einem massiven Wettbewerb ausgesetzt ist, unterscheiden sich die Unternehmen durch ihr qualifiziertes Personal und dessen Leistung von der Konkurrenz. Das Personal ist somit ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg.

Durch die hohe Dichte an Bauunternehmen, dem Wertewandel der Arbeitnehmer zu einem ausgeglichenen Verhältnis von Arbeit und Freizeit und die unzähligen beruflichen Möglichkeiten wird es für Unternehmen immer schwieriger Personal zu rekrutieren und langfristig an das Unternehmen zu binden. Daher steigt die Notwendigkeit eines umfassenden Personalmanagements. Dieses leitet sich von der Unternehmenspolitik ab und umfasst eine Vielzahl an Aufgabenfeldern. Obwohl unzählige Literatur über Personalmanagement zu finden ist, wird dieses Thema nur selten in Zusammenhang mit Bauunternehmen behandelt. Um diese Lücke zu schließen, wird dieses Thema aufgegriffen und das Personalmanagement in österreichischen Bauunternehmen untersucht. Ein besonderes Augenmerk wird auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gelegt. Diese haben nur begrenzte Ressourcen für den Bereich Personal zur Verfügung, daher werden die damit verbundenen Tätigkeiten neben dem Hauptgeschäft ausgeübt. Folglich kann das Personalmanagement nicht in der gleichen Form, wie in Großunternehmen, umgesetzt werden. Dennoch darf das Personalmanagement auch in mittelständischen Betrieben nicht außer Acht gelassen werden.

### 1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, die theoretischen Grundlagen zum Personalmanagement zu erfassen und ihre Umsetzung in Bauunternehmen zu analysieren. Zudem wird die Personalarbeit in Großunternehmen mit jener in Klein- und Mittelunternehmen des Bauhauptgewerbes verglichen und mögliche Unterschiede werden festgestellt. Zusätzlich werden die personalrelevanten Merkmale von Bauunternehmen untersucht.

Folgende Forschungsfragen sollen in der vorliegenden Arbeit beantwortet werden:

- Welche Ansätze des Personalmanagements werden in Bauunternehmen umgesetzt?

- Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten gibt es bei der Personalarbeit von Großunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen?
- Mit welchen Problemen sehen sich die Unternehmen hinsichtlich des Personals konfrontiert?
- Wie sieht die Personalstruktur in Bauunternehmen aus?

### 1.3 Vorgehensweise

Die Masterarbeit besteht aus einem theoretischen und einem empirischen Teil. Im Theorieteil werden die allgemeinen Grundlagen zu Bauunternehmen und zum Personalmanagement erläutert. Anhand einer Literaturrecherche soll ein Überblick darüber gegeben werden, welche Bereiche das Personalmanagement umfasst und wie die Personalbedarfsplanung, -beschaffung, und -entwicklung umgesetzt werden können. Auch auf die Personalfreisetzung und die verschiedenen Möglichkeiten der Entlohnung wird eingegangen. Des Weiteren erfolgt eine theoretische Einführung in das Thema Personalführung, das unmittelbar mit dem Personalmanagement zusammenhängt. Anschließend werden statistische Grundlagen zur Personalstruktur in Bauunternehmen dargelegt.

Um einen Zusammenhang mit dem Personalmanagement in Bauunternehmen zu erhalten und den derzeitigen Stand der Praxis zu analysieren, wird eine empirische Untersuchung durchgeführt. Die Untersuchung setzt sich aus zwei Teilen zusammen. Der erste Teil dient zur qualitativen Erfassung der Umsetzung des Personalmanagements und besteht aus Experteninterviews, die mit Personalverantwortlichen von Großunternehmen durchgeführt werden. Großunternehmen haben sowohl mehr finanzielle als auch personelle Ressourcen für den Bereich Personal zur Verfügung, sodass mit den Interviews ein Einblick in die Möglichkeiten des Personalmanagements erhalten wird. Unter Berücksichtigung der Interviews wird eine Online-Umfrage generiert, um die Personalstruktur und die Umsetzung des Personalmanagements in mittelständischen Betrieben des Bauhauptgewerbes in der Steiermark und in Kärnten zu erheben. In der Untersuchung soll auch auf die Herausforderungen, die die einzelnen Unternehmen in Bezug auf ihr Personal haben, hingewiesen werden. Nachstehend ist der Ablauf dargestellt.

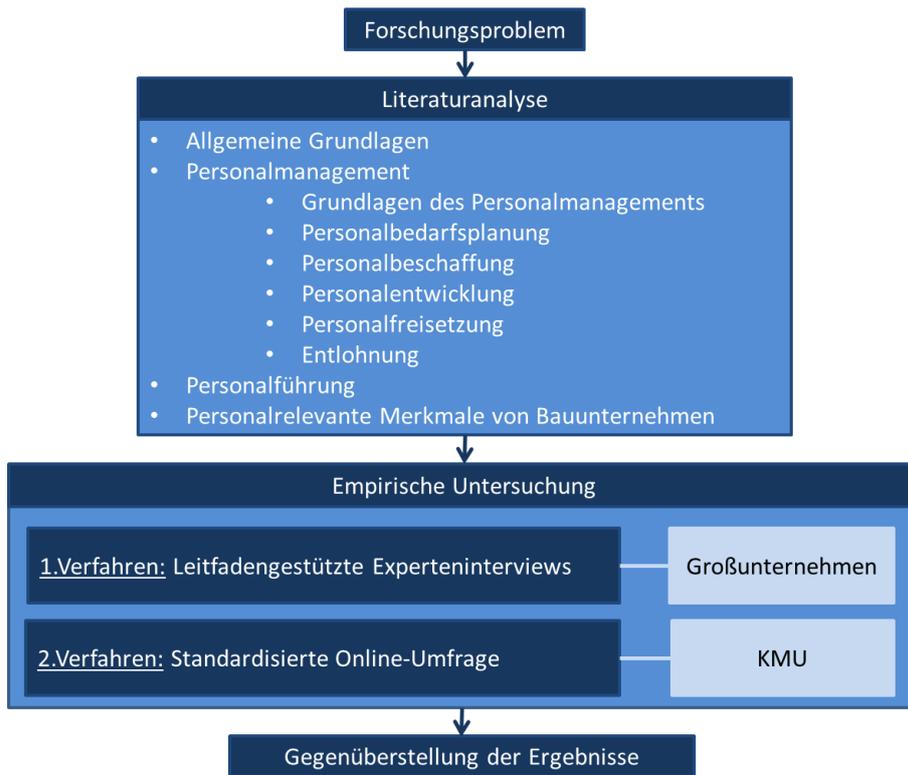


Abbildung 1-1: Ablauf der Masterarbeit

## 2 Allgemeine Grundlagen

Bevor auf das Personalmanagement in Bauunternehmen eingegangen wird, werden die relevanten volkswirtschaftlichen, bauwirtschaftlichen und baubetriebswirtschaftlichen Grundlagen zur besseren Verständlichkeit erläutert. Somit erfolgt zu Beginn die Klassifizierung von Unternehmen, bei welcher der Fokus auf KMU gelegt wird. Danach wird der Begriff Bauwirtschaft näher erläutert und auf verschiedene Möglichkeiten einer strukturierten Einteilung dieser eingegangen, um einen besseren Überblick über die in der Bauwirtschaft tätigen Unternehmen zu erhalten. Im Anschluss folgt eine allgemeine Beschreibung des Bauunternehmens, in der insbesondere auf die Klassifizierung hinsichtlich der Unternehmensgröße und die unterschiedlichen Organisationsstrukturen eingegangen wird.

### 2.1 Klassifizierung von Unternehmen

Ein Unternehmen bzw. eine Unternehmung ist ein finanziell-juristisches, nicht örtlich gebundenes Gebilde. Dieses kann aus einem, mehreren oder auch aus keinem Betrieb (z.B.: Holding) bestehen.<sup>1</sup> Der Betrieb ist hingegen die „[...] örtliche, technische und organisatorische Einheit zum Zwecke der Erstellung von Gütern und Dienstleistungen durch die Kombination von Produktionsfaktoren.“<sup>2</sup>

Unternehmen lassen sich anhand

- der Ausprägung und der Art der unternehmerischen Tätigkeit;
- der Branche;
- der Rechtsform;
- der räumlichen Struktur;
- und der Größe unterscheiden.

Die Rechtsformen der Unternehmen sind unterschiedlich. Nach dem Privatrecht wird zwischen Einzelunternehmen, Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften unterschieden.

- In Einzelunternehmen haftet der Unternehmer persönlich mit seinem Privatvermögen für seine geschäftlichen Handlungen und anfallende Schulden.

<sup>1</sup> Vgl. DIEDERICHS, C.: Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute 1. S. 44.

<sup>2</sup> DIEDERICHS, C.: Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute 1. S. 44.

- Personengesellschaften (Gesellschaft nach bürgerlichem Recht, Offene Gesellschaft, Kommanditgesellschaft, Stille Gesellschaft) bestehen aus mindestens zwei Gesellschaftern, die sich zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels vertraglich zusammenschließen, wobei sie auch mit ihrem persönlichen Vermögen haften.
- Kapitalgesellschaften (Aktiengesellschaft und Gesellschaft mit beschränkter Haftung) werden durch eine Kapitalbeteiligung von einzelnen Gesellschaftern gegründet, die bis zur Höhe ihrer Einlage für die geschäftlichen Handlungen haften.<sup>3</sup>

Darüber hinaus gibt es auch noch Mischformen.

Nach den räumlichen Strukturen unterscheiden sich Unternehmen, die regional, national oder international tätig sind.

In der weiteren Arbeit wird der Fokus auf die Klassifizierung und in weiterer Folge auf die Differenzierung der (Bau-) Unternehmen hinsichtlich ihrer Größe gelegt. Dabei werden die Klein- und Mittelunternehmen mit ihren qualitativen und quantitativen Unterschieden zu den Großunternehmen hervorgehoben.

### 2.1.1 KMU

Kleine und mittlere Unternehmen, kurz KMU, werden gemäß der „*Empfehlung der [europäischen; Anm. d. Verf.] Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen*“<sup>4</sup> hinsichtlich Mitarbeiterzahl, Umsatz, Bilanzsumme und Eigenständigkeit wie folgt definiert:

Als KMU gelten Unternehmen

- mit bis zu 249 Mitarbeitern;
- mit einem Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen Euro;
- mit einer Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Millionen Euro;
- deren Kapitalanteile oder Stimmrechte sich zu weniger als 25 % im Fremdbesitz befinden und somit als „eigenständig“ gelten.

Das Hauptkriterium ist dabei die Mitarbeiterzahl, wobei sich diese nur aus Vollzeitbeschäftigten zusammensetzt. Teilzeitarbeitskräfte bzw. Personen, die nicht das ganze Jahr im Unternehmen arbeiten, werden auf Anteile von Vollzeitbeschäftigten umgerechnet. Die finanziellen Kriterien Jahresumsatz und Jahresbilanzsumme dienen zur besseren Beurteilung

<sup>3</sup> Vgl. HECK, D. et al.: Bauwirtschaftslehre VU (Master). Skriptum. S. 62ff.

<sup>4</sup> KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN UNION: Empfehlung der Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. In: Amtsblatt der Europäischen Union L124/36.

eines Unternehmens hinsichtlich seiner Leistungsfähigkeit und seiner Wettbewerbssituation. Diese beiden Kriterien sind zu kombinieren, um den Gesamtwert eines Unternehmens zu erfassen, wobei eines der beiden Kriterien die festgelegte Grenze auch überschreiten darf.<sup>5</sup> Das Kriterium der Eigenständigkeit ist eingeführt worden, um jene Unternehmen auszuklammern, die aufgrund von Beteiligungen oder Verbundenheit mit anderen Unternehmen über eine stärkere Wirtschaftskraft als KMU verfügen.<sup>6</sup> Eine Über- oder Unterschreitung der Mitarbeiterzahl oder der Bilanzsumme führt erst zu einer Neueinstufung, wenn dies in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren der Fall ist.<sup>7</sup>

In der nachstehenden Tabelle ist die Einteilung der Unternehmen nach den vier oben genannten Kriterien dargestellt.

Tabelle 2-1: Einteilung von KMU (in Anlehnung an WKO<sup>8</sup>)

	Mitarbeiter	Umsatz	Bilanzsumme	Eigenständigkeit
<b>Kleinstunternehmen</b>	bis 9	≤ 2 Mio €	≤ 2 Mio €	Kapitalanteile oder Stimmrechte im Fremdbesitz < 25 %
<b>Kleinunternehmen</b>	10 - 49	≤ 10 Mio €	≤ 10 Mio €	
<b>Mittelunternehmen</b>	50 - 249	≤ 50 Mio €	≤ 43 Mio €	
<b>Großunternehmen</b>	> 249	> 50 Mio €	> 43 Mio €	

Wie in der Tabelle 2-1 ersichtlich, wird zwischen Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen, Mittelunternehmen und Großunternehmen unterschieden. Zu Kleinstunternehmen gehören auch Ein-Personen-Unternehmen (EPU), deren Inhaber im Unternehmen voll beschäftigt sind<sup>9</sup>, aber sonst keine weiteren Mitarbeiter eingestellt haben.

Abgesehen von den quantitativen Merkmalen unterscheiden sich KMU auch durch qualitative Merkmale von Großunternehmen. Dazu gehört insbesondere die Unternehmerpersönlichkeit, deren Ziel nicht nur das Wachstum, sondern die Umsetzung von Innovationen ist.<sup>10</sup> Dadurch hat

<sup>5</sup> Vgl. KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN UNION: Empfehlung der Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. In: Amtsblatt der Europäischen Union L124/36. Z.5.

<sup>6</sup> Vgl. KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN UNION: Empfehlung der Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. In: Amtsblatt der Europäischen Union L124/36. Z.9.

<sup>7</sup> Vgl. KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN UNION: Empfehlung der Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. In: Amtsblatt der Europäischen Union L124/36. Art 4.

<sup>8</sup> Vgl. [https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/ZahlenDatenFakten/KMU\\_Definition.html](https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/ZahlenDatenFakten/KMU_Definition.html).

<sup>9</sup> Vgl. CLAAßEN, N.: Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Diplomarbeit. S. 4.

<sup>10</sup> Vgl. MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. S. 30.

der Unternehmer bzw. Firmeninhaber eine sehr enge Bindung zu seinem Unternehmen<sup>11</sup>, was sich auch auf die Unternehmenspolitik auswirkt. Zusätzlich dient seine Geschäftstätigkeit der Sicherung seines Lebensunterhalts. Der Unternehmer ist durch seine Führung und zum Teil Mitarbeit auch wesentlich für den Unternehmenserfolg verantwortlich. In seiner Hand liegen ebenso der Kapitalbesitz und das Unternehmerrisiko. KMU werden häufig als Familienunternehmen geführt, folglich nehmen Familienmitglieder Schlüsselpositionen im Unternehmen ein. Weitere Merkmale, die KMU beschreiben, jedoch nicht ausschließlich für diese gelten, sind folgende:

- Einheit von Eigentum und Führung;
- flache Hierarchien;
- Überschaubarkeit des Unternehmens;
- kurze informelle Wege;
- persönliches Verhältnis zu den Mitarbeitern;
- hohe Flexibilität und Nischenstrategie;
- enge, wenige aber langfristige Kundenkontakte.<sup>12</sup>

### 2.1.2 KMU in Österreich

99,7 % der marktorientierten<sup>13</sup>, österreichischen Unternehmen fallen unter die Rubrik „kleine und mittlere Unternehmen“ (KMU). Diese Unternehmen bieten zwei Drittel der Beschäftigten in der gewerblichen Wirtschaft einen Arbeitsplatz und sind für über 60 % der Umsätze, der Bruttowertschöpfung und Bruttoinvestitionen verantwortlich.<sup>14</sup> Tabelle 2-2 zeigt die Anzahl und Beschäftigten von KMU und Großunternehmen (GU) im Jahr 2014 im Vergleich. Über 87 % der Unternehmen sind Kleinstunternehmen mit maximal neun Beschäftigten, einschließlich Ein-Personen-Unternehmen. Lediglich 0,3 % sind Großunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern. Als größter Arbeitgeber haben kleine und mittlere Unternehmen in der österreichischen Wirtschaft einen hohen Stellenwert, denn über 1,9 Millionen Menschen sind in einem EPU, Kleinst-, Klein- oder Mittelunternehmen beschäftigt.

<sup>11</sup> Vgl. CLAAßEN, N.: Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Diplomarbeit. S. 10.

<sup>12</sup> Vgl. CLAAßEN, N.: Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Diplomarbeit. S. 8.; MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. S. 30ff.

<sup>13</sup> Unter marktorientierte Wirtschaft werden gemäß ÖNACE 2008 die Abschnitte B bis N und S95 zusammengefasst. Vgl. dazu BUNDESMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND WIRTSCHAFT: Mittelstandsbericht 2016 S. 137.

<sup>14</sup> Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH: Wirtschaftskraft KMU. Vorwort.

Tabelle 2-2: Unternehmen und Beschäftigte im Jahr 2014<sup>15</sup>

Beschäftigte	Unternehmen		Beschäftigte insgesamt	
	Absolut	Anteil	Absolut	Anteil
0-9	286.168	87,2	708.189	24,9
10-49	35.241	36,4	670.628	23,6
50-246	5.455	1,7	544.544	19,2
<b>0-249 (KMU)</b>	<b>326.864</b>	<b>99,7</b>	<b>1.923.361</b>	<b>67,7</b>
≥ 250 (GU)	1.129	0,3	918.065	32,3
<b>Gesamte gewerbliche Wirtschaft</b>	<b>327.993</b>	<b>100,0</b>	<b>2.841.426</b>	<b>100,0</b>

## 2.2 Einteilung der Bauwirtschaft

Der Begriff „Bauwirtschaft“ ist unter anderem als das Wirken aller an der Umsetzung von Bauprojekten Beteiligten definiert.<sup>16</sup> Dies umfasst sämtliche Personen, Betriebe, Institutionen, die sich mit der Vorbereitung, der Planung, oder der Ausführung von Bauwerken beschäftigen.<sup>17</sup> Die statistische Erfassung zählt hingegen alle an der Bauausführung unmittelbar beteiligte Bauunternehmen des produzierenden Bereichs zur Bauwirtschaft.<sup>18</sup>

Eine Einteilung der österreichischen Bauwirtschaft ist nicht klar festgelegt. Möglichkeiten wären eine Einteilung nach der ÖNACE – Systematik oder der Wirtschaftskammersystematik.

Seit dem Eintritt in die Europäische Union erfolgt die Erhebung von statistischen Daten nach dem System der NACE (Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes, auf Deutsch „Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Union“). Die NACE ist die europaweit umgesetzte, statistische Standardsystematik der Wirtschaftstätigkeiten und ermöglicht eine europaweite Vergleichbarkeit der erhobenen Daten. 1970 wurde erstmals die NACE Rev. 1 eingeführt, welche im Jahr 2008 durch die Fassung NACE Rev. 2 abgelöst wurde. Die österreichische Version wird als ÖNACE bezeichnet, wobei die Fassung ÖNACE 2008 aktuell gültig ist. Diese hat die zuvor geltende Fassung ÖNACE 2003 abgelöst. Für die Einführung

<sup>15</sup> Vgl. Daten mit: BUNDESMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND WIRTSCHAFT: Mittelstandsbericht 2016 S. 15ff.

<sup>16</sup> Vgl. HECK, D. et al.: Bauwirtschaftslehre VU (Master). Skriptum. S. 1.

<sup>17</sup> Vgl. HECK, D. et al.: Bauwirtschaftslehre VU (Master). Skriptum. S. 1.

<sup>18</sup> Vgl. MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. S. 58.

der ÖNACE 2008 wurde die Klassifizierung der Wirtschaftstätigkeiten überarbeitet und neu nummeriert.<sup>19</sup>

Die Gliederungsebenen der ÖNACE 2008 bestehen aus Abschnitten (gekennzeichnet durch Buchstaben von A - U), Abteilungen, Gruppen, Klassen und Unterklassen (jeweils gekennzeichnet durch Nummern). Die kleinste Einteilung, also die Unterklassen, weisen einen fünfstelligen Nummerncode auf. In Tabelle 2-3 sind alle Abschnitte der ÖNACE dargestellt.

Tabelle 2-3: Struktur ÖNACE 2008<sup>20</sup>

ÖNACE 2008 - Struktur	
Code	Titel
A	LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, FISCHEREI
B	BERGBAU UND GEWINNUNG VON STEINEN UND ERDEN
C	HERSTELLUNG VON WAREN
D	ENERGIEVERSORGUNG
E	WASSERVERSORGUNG; ABWASSER- UND ABFALLENTSORGUNG UND BESEITIGUNG VON UMWELTVERSCHMÜTZUNGEN
F	BAU
G	HANDEL; INSTANDHALTUNG UND REPARATUR VON KRAFTFAHRZEUGEN
H	VERKEHR UND LAGEREI
I	BEHERBERGUNG UND GASTRONOMIE
J	INFORMATION UND KOMMUNIKATION
K	ERBRINGUNG VON FINANZ- UND VERSICHERUNGSDIENSTLEISTUNGEN
L	GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN
M	ERBRINGUNG VON FREIBERUFLICHEN, WISSENSCHAFTLICHEN UND TECHNISCHEN DIENSTLEISTUNGEN
N	ERBRINGUNG VON SONSTIGEN WIRTSCHAFTLICHEN DIENSTLEISTUNGEN
O	ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, VERTEIDIGUNG; SOZIALVERSICHERUNG
P	ERZIEHUNG UND UNTERRICHT
Q	GESUNDHEITS- UND SOZIALWESEN
R	KUNST, UNTERHALTUNG UND ERHOLUNG
S	ERBRINGUNG VON SONSTIGEN DIENSTLEISTUNGEN
T	PRIVATE HAUSHALTE MIT HAUSPERSONAL; HERSTELLUNG VON WAREN UND ERBRINGUNG VON DIENSTLEISTUNGEN DURCH PRIVATE HAUSHALTE FÜR DEN EIGENBEDARF OHNE AUSGEPRÄGTEN SCHWERPUNKT
U	EXTERRITORIALE ORGANISATIONEN UND KÖRPERSCHAFTEN

In dieser Arbeit wird der Fokus auf den Abschnitt F - „Bau“ gerichtet. Dieser besteht aus den drei Abteilungen Hochbau, Tiefbau und vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstige Ausbaugewerke. Die Tabelle 2-4 zeigt die Gliederung des Abschnitts Bau in die untergeordneten Abteilungen und Gruppen.

<sup>19</sup> Vgl. RAMI, U.; HUNGER, A.; KREMSMAIR, E.: Aus- und Weiterbildung in der oberösterreichischen Bauwirtschaft. S. 4.

<sup>20</sup> STATISTIK AUSTRIA: ÖNACE 2008 - Struktur. [www.klassifikationsdatenbank.at](http://www.klassifikationsdatenbank.at). Datum des Zugriffs: 19.03.2017.

Tabelle 2-4: Einteilung der Bauwirtschaft nach ÖNACE 2008 (in Anlehnung an Statistik Austria<sup>21</sup>)

<b>F</b>	<b>Bau</b>
<b>F 41</b>	<b>Hochbau</b>
F 41.1	Erschließung von Grundstücken; Bauträger
F 41.2	Bau von Gebäuden
<b>F 42</b>	<b>Tiefbau</b>
F 42.1	Bau von Straßen und Bahnverkehrsstrecken
F 42.2	Leitungstiefbau und Kläranlagenbau
F 42.9	Sonstiger Tiefbau
<b>F 43</b>	<b>Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstige Ausbaugewerbe</b>
F 43.1	Abbrucharbeiten und vorbereitende Baustellenarbeiten
F 43.2	Bauinstallation
F 43.3	Sonstiger Ausbau
F 43.9	Sonstige spezialisierte Bautätigkeiten

Eine weitere Einteilung ist nach der Kammerorganisation in Österreich möglich. Als Kammer werden die Interessensvertretungen von Berufsgruppen bezeichnet. Zu den drei großen Kammern in Österreich gehören die Arbeiterkammer, die Wirtschaftskammer und die Landwirtschaftskammer, darüber hinaus gibt es noch weitere, kleinere Kammern, z.B. Ingenieurkammer, Ärztekammer, Rechtsanwaltskammer etc. Die österreichische Bauwirtschaft ist der Wirtschaftskammer oder der Ingenieurkammer zugehörig. Die Arbeiterkammer stellt hingegen die Interessensvertretung von Arbeitnehmern gegenüber der Regierung und Wirtschaft dar. Die Wirtschaftskammer ist wiederum unterteilt in sieben Sparten, wobei die Bauwirtschaft davon den Sparten Industrie, Gewerbe und Handwerk, Handel sowie Information und Consulting zugeordnet ist.<sup>22</sup> Ein Überblick ist in Abbildung 2-1 dargestellt.

<sup>21</sup> Vgl. STATISTIK AUSTRIA: ÖNACE 2008 - Struktur. [www.klassifikationsdatenbank.at](http://www.klassifikationsdatenbank.at). Datum des Zugriffs: 19.03.2017.

<sup>22</sup> Vgl. MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. S. 58.

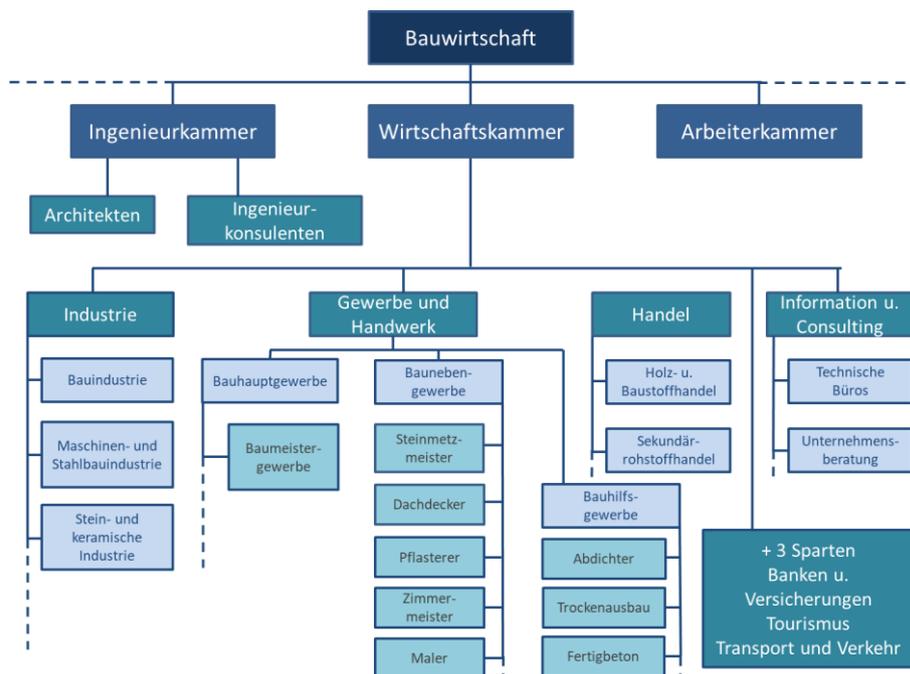


Abbildung 2-1: Einteilung der Bauwirtschaft nach der Kammerorganisation (in Anlehnung an Mauerhofer<sup>23,24</sup>)

Eine mögliche Einteilung der Bauwirtschaft erfolgt auch auf Basis der am Bau tätigen Unternehmen in Bauhauptgewerbe, Baunebengewerbe und Bauträger. Das **Bauhauptgewerbe** umfasst Unternehmen, welche Hoch- und Tiefbauarbeiten oder spezialisierte Bautätigkeiten wie zum Beispiel Zimmerei- und Ingenieurholzbau ausführen. Dazu gehören die Bauindustrie und das Baugewerbe. Zum Baunebengewerbe zählen die Ausbaugewerbe und die Bauinstallation. Bauträger sind mit der Erschließung von Grundstücken betraut.<sup>25</sup>

### 2.2.1 Bauindustrie

Zur Bauindustrie gehören jene industriell organisierten Unternehmen, die dem Fachverband der Industrie angehören. Das Tätigkeitsfeld dieser Unternehmen liegt im Hoch- und Tiefbau.<sup>26</sup> Nach den Bestimmungen der Gewerbeordnung weist ein Industriebetrieb folgende Merkmale auf:

- hoher Einsatz von Anlage- und Betriebskapital;

<sup>23</sup> Vgl. MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. S. 284.

<sup>24</sup> Anmerkung: Der Begriff Baunebengewerbe ist in der Kammerorganisation nicht angeführt.

<sup>25</sup> Vgl. RAMI, U.; HUNGER, A.; KREMSMAIR, E.: Aus- und Weiterbildung in der oberösterreichischen Bauwirtschaft. S. 5.

<sup>26</sup> Vgl. OBERNDORFER, W.; JODL, H.: Handwörterbuch der Bauwirtschaft: Interdisziplinäre Begriffswelt des Bauens. S. 48.

- Verwendung andersartiger als den, für das Handwerk üblichen Maschinen oder Verwendung einer Vielzahl an Maschinen und Einrichtungen mit dem gleichen Verwendungszweck;
- Einsatz der Maschinen und technischen Einrichtungen überwiegend in räumlich oder organisatorisch zusammenhängenden Betriebsstätten;
- serienmäßige Erzeugung und typisierte Verrichtungen;
- weitgehende Arbeitsteilung nach einem vorbestimmten Arbeitsablauf;
- größere Zahl von ständig beschäftigten Arbeitskräften, wobei diese überwiegend nur mit bestimmten regelmäßig wiederkehrenden Teilverrichtungen beschäftigt sind oder eine automatisierte Betriebsweise;
- organisatorische Trennung in eine technische und kaufmännische Geschäftsführung, wobei der Gewerbetreibende hauptsächlich leitende Tätigkeiten ausübt.<sup>27</sup>

Eine Zuordnung zur Bauindustrie erfolgt durch die Präsidialabteilungen der einzelnen Landeskammern. Dabei wird jedes Unternehmen individuell hinsichtlich der Merkmalsausprägungen überprüft.

### 2.2.2 Baugewerbe

Zum Baugewerbe zählen jene Unternehmen, die der Bundesinnung Bau angehören. Die Bundesinnung ist eine Fachorganisation der Wirtschaftskammer Österreich (WKO), welche die Interessen der baugewerblichen Unternehmen vertritt.<sup>28</sup> Das Baugewerbe fasst die Unternehmen des Bauhaupt-, Bauneben-, und Bauhilfsgewerbes zusammen.

### 2.2.3 Baumeistergewerbe

Das Baumeistergewerbe zählt in Österreich zu den reglementierten Gewerben, das bedeutet, dass der Inhaber bzw. ein gewerberechtl. Geschäftsführer die Baumeisterprüfung absolvieren muss, um die Befähigung für die Anmeldung des Baugewerbes zu erlangen. Ein Baumeister ist dazu berechtigt Hochbauten, Tiefbauten und andere verwandte Bauten zu planen, zu berechnen, auszuführen und abzubrechen. Zudem

<sup>27</sup> Vgl. §7 Abs. 1 bis 6 GewO 1994.

<sup>28</sup> Vgl. HECK, D. et al.: Bauwirtschaftslehre VU (Master). Skriptum. S. 54.

zählen die Projektentwicklung, Projektleitung und Projektsteuerung zu seinen Tätigkeitsbereichen.<sup>29</sup>

## 2.3 Das Bauunternehmen

Ein Bauunternehmen ist dadurch gekennzeichnet, dass es vorrangig Geschäftstätigkeiten des Baumeistergewerbes ausübt.<sup>30</sup> Hinsichtlich der Branche gehören die Bauunternehmen dem Bauhauptgewerbe bzw. der Bauindustrie oder dem Baugewerbe an. Die Rechtsform der Bauunternehmen ist unterschiedlich. Klein- und Kleinstunternehmen werden meist als Einzelunternehmung geführt. Dagegen sind große Bauunternehmen häufig als Aktiengesellschaft eingetragen. Unter mittelgroßen Bauunternehmen gibt es sowohl Einzelunternehmen als auch Personengesellschaften und Aktiengesellschaften. Die gängigste Rechtsform von Bauunternehmen ist die Gesellschaft mit beschränkter Haftung.<sup>31</sup>

Während kleine Bauunternehmen eher handwerklich geprägt sind und sich ihre Tätigkeit auf einzelne Gewerke beschränkt, welche sie lokal anbieten, tendieren Großunternehmen zunehmend zu Dienstleistungsunternehmen, die neben der Bauleistungserstellung auch die Grundstücksbeschaffung, Planung, Projektentwicklung und Finanzierung übernehmen und meist international tätig sind. Mittelunternehmen bilden meist Mischformen, sind tendenziell den kleineren Bauunternehmen jedoch näher, als den Großunternehmen.<sup>32</sup>

### 2.3.1 Organisationsstruktur von Bauunternehmen

Bauunternehmen unterscheiden sich vor allem aufgrund ihrer Organisationsstruktur voneinander. Diese hat wiederum Auswirkungen auf die Personalsituation. Daher werden im folgenden Unterkapitel beispielhafte Aufbauorganisationen von Groß-, Mittel- und Kleinunternehmen vorgestellt.

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens regelt die Zuständigkeiten der arbeitsteiligen Erfüllung der Unternehmensaufgabe.<sup>33</sup> Die Aufbauorganisation von Bauunternehmen ist sehr unterschiedlich. Je umfangreicher die Leistungsbreite und Leistungstiefe ist, und je mehr Personen an

<sup>29</sup> Vgl. §99 Abs. 1 GewO 1994.

<sup>30</sup> Vgl. OBERNDORFER, W.; JODL, H.: Handwörterbuch der Bauwirtschaft: Interdisziplinäre Begriffswelt des Bauens. S. 67.

<sup>31</sup> Vgl. HECK, D. et al.: Bauwirtschaftslehre VU (Master). Skriptum. S. 62.

<sup>32</sup> Vgl. MIETH, P.: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung in Bauunternehmen. Dissertation. S. 47f.; HECK, D. et al.: Bauwirtschaftslehre VU (Master). Skriptum. S. 70.

<sup>33</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/aufbauorganisation.html>. Datum des Zugriffs: 20.11.2017.

der Umsetzung beteiligt sind, desto komplexer ist die Organisationsstruktur.

In der Abbildung 2-2 ist beispielhaft eine Aufbauorganisation abgebildet, welche ein fiktives Großunternehmen darstellt. Die Beispielorganisation weist eine regionale Untergliederung der Tätigkeit in Niederlassungen auf, wobei die einzelnen Niederlassungen quasi selbständige Unternehmen sind, die in der Regel von einem technischen und einem kaufmännischen Niederlassungsleiter geführt werden. Die einzelnen Niederlassungen sind entweder in Sparten wie Hochbau, Tiefbau, Tunnelbau, Spezialtiefbau etc. gegliedert, oder eine Niederlassung ist für eine Sparte zuständig. Die Niederlassungen selbst sind ähnlich aufgebaut wie ein mittelständisches Bauunternehmen, doch sie können von zentralisierten, funktionalen Serviceabteilungen gemeinsam betreut werden.<sup>34</sup>

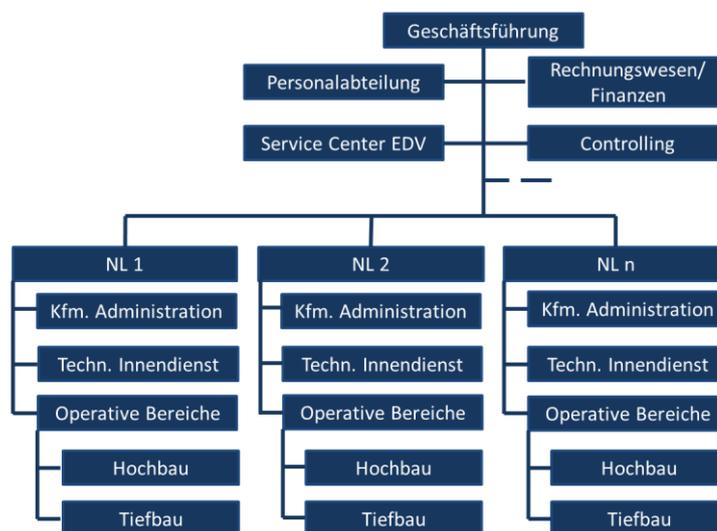


Abbildung 2-2: Beispielhafte Aufbauorganisation von Großunternehmen (in Anlehnung an Girmscheid<sup>35</sup>)

Die Serviceabteilungen (u.a. Rechnungswesen, Finanzen, Personalabteilung, Administration) können aber auch Teil einer Niederlassung sein. Nachfolgend ist das Organigramm einer fiktiven Niederlassung abgebildet.

<sup>34</sup> Vgl. GIRMSCHIED, G.: Strategisches Bauunternehmensmanagement. S. 399f.

<sup>35</sup> Vgl. GIRMSCHIED, G.: Strategisches Bauunternehmensmanagement. S. 400.

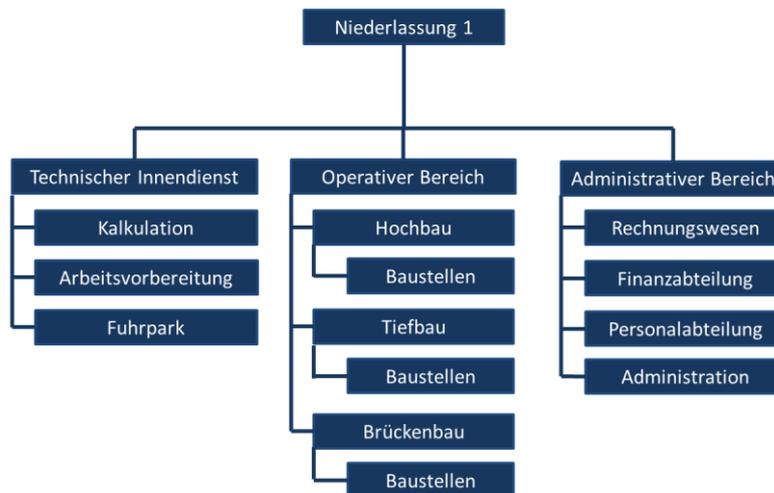


Abbildung 2-3: Beispielorganisation einer Niederlassung (in Anlehnung an Girmscheid<sup>36</sup>)

Die Organisation eines mittelständischen Bauunternehmens ist ähnlich einer Niederlassung von einem Großunternehmen. Ein Organigramm eines fiktiven mittelständischen Bauunternehmens ist in Abbildung 2-4 dargestellt. Diese Unternehmen sind meist in Sparten wie Hochbau, Tiefbau gegliedert. Die Sparten sind entweder wiederum, wie im Beispiel dargestellt, in Abteilungen (Akquisition, Kalkulation, Arbeitsvorbereitung und Bauleitungen) untergliedert oder es gibt zentrale Fachabteilungen, auf die alle Sparten zugreifen können (siehe Technischer Innendienst in Abbildung 2-3).

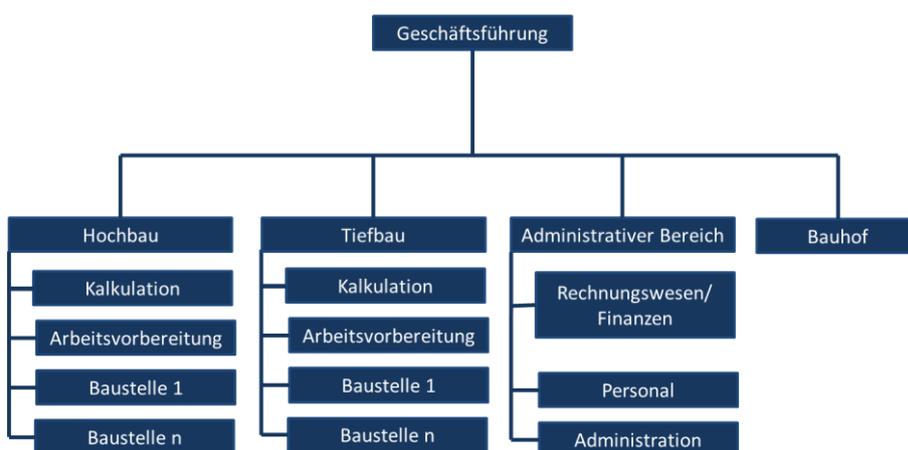


Abbildung 2-4: Beispielhafte Aufbauorganisation eines mittelständischen Bauunternehmens

<sup>36</sup> Vgl. GIRMSCHIED, G.: Strategisches Bauunternehmensmanagement. S. 401.

In kleineren Bauunternehmen können die einzelnen Aufgaben nicht von einem Spezialisten oder Team ausgeführt werden. Daher muss der Bauleiter die meisten Arbeiten allein bzw. mit Unterstützung eines Technikers erledigen.<sup>37</sup> Der administrative Bereich beschränkt sich meist auf die Buchhaltung, die auch die Personalverrechnung durchführt, sofern diese nicht auch ausgelagert ist.

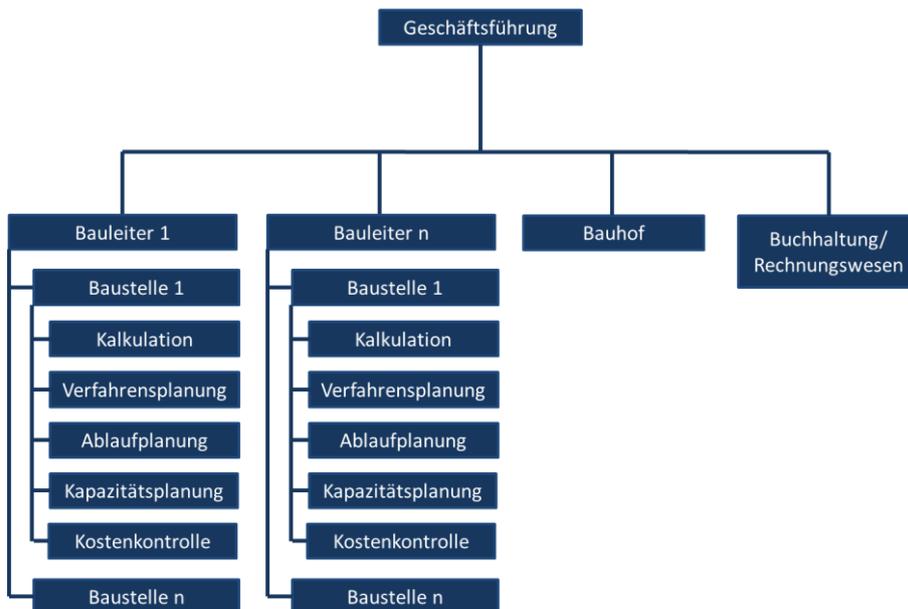


Abbildung 2-5: Beispielhafte Aufbauorganisation eines kleinen Bauunternehmens (in Anlehnung an Girmscheid<sup>38</sup>)

### 2.3.2 Bauunternehmen in Österreich

In Österreich werden 34.564 Unternehmen dem Abschnitt F „Bau“ zugeordnet, welche 287.944 Personen beschäftigen. Aufgeschlüsselt nach der Unternehmensgröße, dargestellt in Tabelle 2-5, ist zu erkennen, dass Kleinunternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern den Großteil der Unternehmen in Österreich, die dem Abschnitt Bau zugeordnet werden, ausmachen. Die größte Anzahl der Beschäftigten ist hingegen in Kleinunternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern angestellt. Diese sind Arbeitgeber von 106.028 Personen. Insgesamt sind 241.516 Personen in KMU beschäftigt. Im Vergleich dazu beschäftigen die 68 Großunternehmen 46.428 Personen.

<sup>37</sup> Vgl. GIRMSCHIED, G.: Strategisches Bauunternehmensmanagement. S. 406.

<sup>38</sup> Vgl. GIRMSCHIED, G.: Strategisches Bauunternehmensmanagement. S. 407.

Tabelle 2-5: Bauunternehmen nach Unternehmensgröße (in Anlehnung an Statistik Austria<sup>39</sup>)

Beschäftigtengrößenklasse	Unternehmen	Beschäftigte
0-9	28.356	81.331
10-249	5.558	106.028
50-249	582	54.157
<b>KMU gesamt</b>	<b>34.496</b>	<b>241.516</b>
<b>GU</b>	<b>68</b>	<b>46.428</b>
<b>Abschnitt F gesamt</b>	<b>34.564</b>	<b>287.944</b>

Wie aus der unten angeführten Tabelle hervorgeht, haben die dem Abschnitt F zugeordneten Unternehmen einen Personalaufwand von mehr als 11 Milliarden Euro. Dieser schließt die Bruttolöhne und -gehälter sowie die Arbeitgeberanteile ein. Der Produktionswert beträgt knapp unter 45 Milliarden Euro, die Bruttowertschöpfung liegt bei über 15 Milliarden Euro. Aus der Tabelle ist ersichtlich, dass die (bau-) wirtschaftliche Bedeutung der KMU deutlich größer ist als jene der Großunternehmen.

Tabelle 2-6: Personalaufwand, Produktionswert, Bruttowertschöpfung (in Anlehnung an Statistik Austria)<sup>40</sup>

Beschäftigtengrößenklasse	Personalaufwand in 1.000 EUR	Produktionswert in 1.000 EUR	Bruttowertschöpfung in 1.000 EUR
0-9	1.727.792	11.584.088	3.452.117
10-249	4.237.219	13.542.459	5.457.556
50-249	2.835.397	9.349.655	3.496.689
<b>KMU gesamt</b>	<b>8.800.408</b>	<b>34.476.202</b>	<b>12.406.362</b>
<b>GU</b>	<b>3.031.958</b>	<b>10.483.079</b>	<b>3.491.987</b>
<b>Abschnitt F gesamt</b>	<b>11.832.366</b>	<b>44.959.281</b>	<b>15.898.349</b>

Bei alleiniger Betrachtung der KMU nach Sektoren, wie in Tabelle 2-7 dargestellt, kristallisiert sich der Bereich Bau mit 10,5 % aller KMU in Österreich als viertgrößter Sektor heraus. Mit 241.810 Personen fallen 12,6 % aller im Jahr 2014 in KMU Beschäftigten auf den Sektor Bau.

<sup>39</sup> Vgl. STATISTIK AUSTRIA: Leistungs- und Strukturstatistik 2015.  
[https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/wirtschaft/produktion\\_und\\_bauwesen/leistungs\\_und\\_strukturdaten/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/produktion_und_bauwesen/leistungs_und_strukturdaten/index.html)  
 Datum des Zugriffs: 03.11.2017.

<sup>40</sup> Vgl. STATISTIK AUSTRIA: Statistisches Jahrbuch - Bauwesen. Leistungs- und Strukturstatistik 2014, S. 384.

Tabelle 2-7: KMU nach Sektoren<sup>41</sup>

Sektoren	Anzahl der Unternehmen	Anteil an allen KMU in %	Anzahl der Beschäftigten in KMU	Anteil an allen Beschäftigten in KMU in %
<b>Bergbau</b>	344	0,1	Geheim	Geheim
<b>Herstellung von Waren</b>	25.056	7,7	319.528	16,6
<b>Energieversorgung</b>	2.247	0,7	9.144	0,5
<b>Wasserversorgung und Abfallentsorgung</b>	2.038	0,6	12.674	0,7
<b>Bau</b>	34.159	10,5	241.810	12,6
<b>Handel</b>	77.884	23,8	431.109	22,4
<b>Verkehr</b>	14.251	4,4	112.142	5,8
<b>Beherbergung und Gastronomie</b>	47.441	14,5	275.959	14,3
<b>Information und Kommunikation</b>	18.401	5,6	72.578	3,8
<b>Finanz- und Versicherungsdienstleistungen</b>	6.263	1,9	48.769	2,5
<b>Grundstücks- und Wohnungswesen</b>	18.167	5,6	46.195	2,4
<b>Freiberufliche/wissenschaftl./technische Dienstleistungen</b>	64.588	19,8	220.049	11,4
<b>Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen</b>	14.589	4,5	125.202	6,5
<b>Reparatur von Gebrauchsgütern</b>	1.436	0,4	Geheim	Geheim
<b>Gesamte marktorientierte Wirtschaft</b>	326.864	100,0	1.923.361	100,0

## 2.4 Zusammenfassung

Kapitel 2 beschäftigt sich mit den für diese Arbeit relevantesten volkswirtschaftlichen, bauwirtschaftlichen und baubetriebswirtschaftlichen Grundlagen, welche der besseren Einordnung des Themas dienen. Ausgehend von der Klassifizierung von Unternehmen anhand der unternehmerischen Tätigkeit, der Branche, der Rechtsform, der räumlichen Struktur, wird insbesondere auf die Einteilung nach der Unternehmensgröße und den daraus resultierenden unterschiedlichen Organisationsstrukturen eingegangen. KMU unterscheiden sich sowohl durch quantitative als auch durch qualitative Merkmale wesentlich von Großunternehmen. Da mehr als 99,8 % der Bauunternehmen Klein-, Kleinst- oder Mittelunternehmen sind, ist ihre bauwirtschaftliche Bedeutung enorm. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird immer wieder die Differenzierung zwischen Großunternehmen und KMU aufgegriffen und die wesentlichen Unterschiede werden herausgearbeitet. Im folgenden Kapitel wird der Fokus auf das Personalmanagement in (Bau-) Unternehmen gelegt. Aufgrund fehlender Literatur wird das Thema allerdings sehr allgemein gehalten, doch es werden immer wieder Assoziationen zu Bauunternehmen gemacht.

<sup>41</sup> BUNDESMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND WIRTSCHAFT: Mittelstandsbericht 2016 S. 20.

### 3 Personalmanagement

Nachdem ein Einblick in die Bauwirtschaft gegeben wurde, werden im folgenden Kapitel das Personalmanagement und dessen wichtigste Aufgabenfelder behandelt.

#### 3.1 Grundlagen des Personalmanagements

Das Personalmanagement umfasst alle mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben eines Unternehmens.<sup>42</sup> Es ist ein Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre, der auch unter den Begriffen Personalwesen, Personalwirtschaft und zunehmend unter Human Resource Management bekannt ist.<sup>43</sup>

Das **Personal** ist formal die Summe aller in einem Unternehmen abhängig Beschäftigten, die Arbeitsleistung gegen eine Vergütung verrichtet<sup>44</sup>, wobei ein typisches Merkmal die unselbständige Tätigkeit ist.<sup>45</sup> Das Personal stellt für ein Unternehmen einen Produktionsfaktor, einen Kostenfaktor und einen sozialen Faktor dar.

- Produktionsfaktor ist das Personal, weil es zur betrieblichen Leistungserstellung notwendig ist.<sup>46</sup> GUTENBERG entwickelte 1951 den Ansatz, dass die betriebliche Leistungserstellung durch die Kombination der Elementarfaktoren, bestehend aus der menschlichen Arbeitsleistung, den Betriebsmitteln und Werkstoffen, und der dispositiven Faktoren, bestehend aus Führung, Planung, Organisation, erfolgt.<sup>47</sup> Ziel des Personalmanagements ist hierbei das Unternehmen mit der notwendigen Arbeitsleistung zu versorgen.
- Der Einsatz von Personal verursacht einem Unternehmen einen Aufwand, daher ist es als Kostenfaktor zu berücksichtigen. Ein wirtschaftlicher Personaleinsatz ist somit vom Personalmanagement zu verfolgen.<sup>48</sup>
- Der soziale Faktor entsteht durch das Individuum Mensch, das eigenständige Ziele und Vorstellungen ins Unternehmen ein-

<sup>42</sup> Vgl. LINDNER-LOHMANN, D.; LOHMANN, F.; SCHIRMER, U.: Personalmanagement. 2. Auflage. S. 1.

<sup>43</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 1.

<sup>44</sup> Vgl. MÖLLER, T.: Personalmanagement in Bauunternehmen. Dissertation. S. 19.

<sup>45</sup> Vgl. VON ECKARDSTEIN, D.: Personalmanagement. In: Personalmanagement Führung Organisation. S. 364

<sup>46</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 1.

<sup>47</sup> Vgl. MÖLLER, T.: Personalmanagement in Bauunternehmen. Dissertation. S. 19.

<sup>48</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 1ff.

bringt. Das Personalmanagement muss somit die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen.<sup>49</sup>

Zum Personal gehören Arbeiter und Angestellte, leitende Angestellte, Lehrlinge und Praktikanten.

Der Begriff **Management** wird im Sprachgebrauch als Synonym für Führung bzw. Leitung einer Organisation verwendet. Nach der theoretischen Managementlehre kann Management entweder als Institution oder als Funktion betrachtet werden.<sup>50</sup> Das institutionelle Management bezieht sich auf die Personen, die die Koordinationsaufgaben wahrnehmen. Das funktionelle Management bezieht sich hingegen auf die Tätigkeiten der koordinierenden Personen.

Das Personalmanagement umfasst demnach Planungen, Entscheidungen und Handlungen, welche sich auf das betriebliche Personal beziehen.<sup>51</sup> Das Ziel davon ist die Bereitstellung der erforderlichen Personalkapazität in der benötigten Menge, mit der geforderten Qualifikation, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit unter Berücksichtigung der für das Unternehmen größten Wirtschaftlichkeit und der Sozialverträglichkeit.<sup>52</sup>

### 3.1.1 Organisation des Personalmanagements

Die Ausrichtung des Personalmanagements erfolgt nach der Personalpolitik des Unternehmens. Die Personalpolitik leitet sich aus der Unternehmenspolitik ab, welche „[...] den Rahmen und die Wertmaßstäbe festlegt, an denen sich die Ziele und Handlungen des Unternehmens orientieren.“<sup>53</sup> Dies sind die Einstellungen des Unternehmens gegenüber der Umwelt, des Wirtschafts- und Gesellschaftssystems, den Mitarbeitern, den Geschäftspartnern etc. Die Unternehmenspolitik bezieht sich auf alle Bereiche, wovon die Personalpolitik ein Teilbereich ist. Die Personalpolitik ist somit der Gestaltungsrahmen des Personalmanagements, der von der Unternehmensleitung festgelegt wird.<sup>54</sup>

Die Umsetzung und Ausübung der personalwirtschaftlichen Aufgabefelder erfolgt abhängig von der Unternehmensgröße unterschiedlich. In größeren Unternehmen legt die Unternehmensleitung die personalpolitischen Ziele fest und überträgt die konkrete Umsetzung des Personalmanagements dem Personalleiter, der die Personalabteilung leitet.<sup>55</sup> Die

<sup>49</sup> Vgl. NICOLAI, C.: Personalmanagement. S. 2.

<sup>50</sup> Vgl. BOOS, W.; VÖLKER, M.; SCHUH, G.: Grundlagen des Managements produzierender Unternehmen. In: Strategie und Management produzierender Unternehmen. S. 3f.

<sup>51</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 11.

<sup>52</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 9.

<sup>53</sup> NICOLAI, C.: Personalmanagement. S. 9.

<sup>54</sup> Vgl. NICOLAI, C.: Personalmanagement. S. 9.

<sup>55</sup> Vgl. VON ECKARDSTEIN, D.: Personalmanagement. In: Personalmanagement Führung Organisation. S. 369ff.

operativen personalwirtschaftlichen Aufgaben erfolgen durch die Führungskräfte, welche die Verantwortung über die Mitarbeiter tragen. Die Personalabteilung unterstützt die Führungskräfte und ist für die administrativen und arbeitsrechtlichen Angelegenheiten zuständig. Je kleiner ein Unternehmen ist, desto weniger wahrscheinlich ist die Existenz einer Personalabteilung und desto mehr werden die personalwirtschaftlichen Aufgaben durch die Unternehmensleitung und die Führungskräfte operativ erledigt. Während es in mittelständischen Unternehmen meist noch eine Stelle gibt, die für das Personalwesen zuständig ist, obliegen die personellen Angelegenheiten in kleinen Unternehmen dem Eigentümer bzw. verstärkt den Führungskräften.<sup>56</sup>

### 3.1.2 Aufgaben und Funktionen des Personalmanagements

Die Aufgaben und Funktionen des betrieblichen Personalmanagements sind vielfältig. In Abbildung 3-1 wurde versucht, die in der Literatur beschriebenen Aufgabenfelder zusammenzufassen, wobei sich jene Bereiche in der Mitte als die Kernprozesse des Personalmanagements herauskristallisiert haben, auf welche sich auch der Fokus dieser Arbeit richtet. Auf diese Aufgabenfelder wird in den weiteren Unterkapiteln eingegangen. Zusätzlich wird der Bereich Entlohnung erläutert, da ihm als wichtigster Bestandteil eines betrieblichen Anreizsystems eine große Bedeutung zukommt. Die Personalführung wird auch beschrieben, da sie Einfluss auf die Kernprozesse hat.

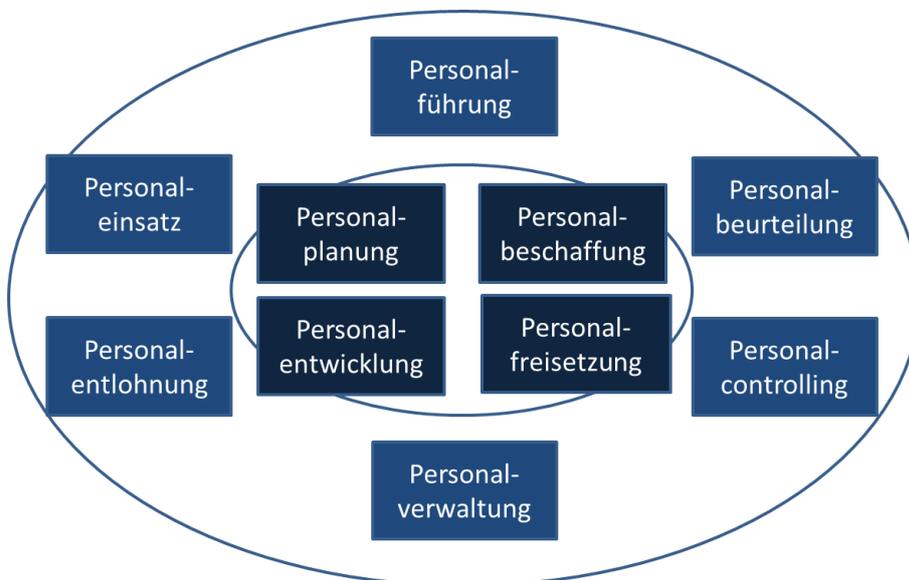


Abbildung 3-1: Funktionen des Personalmanagements

<sup>56</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 5.

### 3.2 Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsplanung beschäftigt sich mit der Frage: Wie viele Mitarbeiter werden mit welcher Qualifikation wann und wo gebraucht?

Bei der Beantwortung dieser Frage ist zu berücksichtigen, dass der Personalbedarf internen und externen Einflussgrößen ausgesetzt ist. Allgemeine unternehmensexterne Faktoren sind:

- Gesamtwirtschaftliche Entwicklung;
- Branchenentwicklung und Marktstrukturveränderungen;
- Veränderungen in Gesetzen;
- Technologische Entwicklungen.<sup>57</sup>

Zu den allgemeinen externen Einflussgrößen kommen folgende für Bauunternehmen spezifische externe Einflussgrößen, die sich auf den Personalbedarf auswirken können, hinzu:

- Teilnahmen an Ausschreibungen durch eine Aufforderung ein Angebot abzugeben;
- erhaltene Bauaufträge;
- Bauablaufstörungen;
- langwierige Mängelbehebungen;

Allgemeine unternehmensinterne Einflussfaktoren sind:

- Unternehmensplanung (z.B.: geplanter Absatz, Produktionsmethoden);
- Arbeits- und Unternehmensorganisation (z.B.: Arbeitsformen, Betriebszeiten);
- Belegschafts- und entgeltbezogene Daten (z.B.: Fluktuation, Fehlzeiten, Gehälter).<sup>58</sup>

Die Personalbedarfsplanung kann durch quantitative und qualitative Methoden erfolgen, wobei für eine erfolgreiche Bedarfsplanung eine Kombination von Methoden beider Arten zu empfehlen ist.

#### Quantitative Methoden der Personalbedarfsplanung

Quantitative Methoden der Personalbedarfsplanung sind unter anderem das Schätzverfahren, die Kennzahlenmethode, die Altersstrukturanalyse oder monetäre Methoden. Darüber hinaus gibt es einige weitere, wie

<sup>57</sup> Vgl. LINDNER-LOHMANN, D.; LOHMANN, F.; SCHIRMER, U.: Personalmanagement. 2. Auflage. S. 24.

<sup>58</sup> Vgl. LINDNER-LOHMANN, D.; LOHMANN, F.; SCHIRMER, U.: Personalmanagement. 2. Auflage. S. 24ff.

zum Beispiel die Stellenplanmethode oder arbeitswissenschaftliche Methoden.<sup>59</sup> Auf diese wird jedoch nicht näher eingegangen. In der Regel findet eine Kombination mehrerer Methoden Anwendung. Beim **Schätzverfahren** werden Vorgesetzte in den Fachabteilungen gefragt, wie viele Mitarbeiter in Zukunft benötigt werden. Obwohl die Einschätzungen nur subjektiv sind, ist dieses Verfahren in der Praxis weit verbreitet, da Führungskräfte einen guten Einblick in die tägliche Arbeit haben. Häufig kristallisiert sich ein Personalbedarf ohnehin durch die Mitteilung des bestehenden Personals in den Arbeitsbereichen bzw. Abteilungen heraus. Diese Methoden sind besonders in KMU verbreitet.<sup>60</sup>

Bei der **Kennzahlenmethode** werden Bezugsgrößen herangezogen, die in einer stabilen Beziehung zum Personalbedarf stehen.<sup>61</sup> Bezugsgrößen können zum Beispiel die Arbeitsproduktivität, die Anzahl der Kunden, der Umsatz pro Mitarbeiter oder die produzierte Menge sein.

Die Kennzahlenmethode wird im Bauwesen besonders für die Ermittlung des gewerblichen Personals auf der Baustelle eingesetzt. Dabei bestimmt sich die erforderliche Anzahl an Arbeitskräften vor allem nach der vorgegebenen Bauzeit und der Produktionsmenge bzw. der daraus resultierenden Arbeitsleistung pro Tag. Unter zusätzlicher Berücksichtigung des Aufwandswertes für die Herstellung des Bauteils und der täglich erlaubten Arbeitszeit ergibt sich die Arbeitskräfteanzahl, wobei folgende Faktoren auch beachtet werden müssen:

- der zur Verfügung stehende Arbeitsraum;
- Anzahl der Engpassgeräte, wie z.B.: Krane;
- Fertigungsablauf;
- Bauverfahren.<sup>62</sup>

Eine weitere Methode, die meist mit den anderen kombiniert wird, ist die **Altersstrukturanalyse**, auch Nachfolgeplanung genannt. Diese dient zur Feststellung, wann Mitarbeiter altersbedingt das Unternehmen verlassen, da sie zum Beispiel in Pension gehen oder die Altersteilzeit in Betracht ziehen können und somit nicht mehr Vollzeit im Unternehmen arbeiten. Die Nachfolgeplanung kann gleichzeitig eine qualitative Methode darstellen, wenn die Qualifikationen und Kompetenzen der ausscheidenden Arbeitnehmer mitberücksichtigt werden. Somit erstreckt sie sich über die Bereiche der Personalplanung, -beschaffung und -entwicklung und wird daher zunehmend als Nachfolgemangement bezeichnet.<sup>63</sup>

<sup>59</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 35ff.

<sup>60</sup> Vgl. HORSCH, J.: Personalplanung. S. 25.

<sup>61</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 36.

<sup>62</sup> Vgl. HOFSTADLER, C.: Bauablaufplanung und Logistik. S. 57.

<sup>63</sup> Vgl. HUBER, A.: Personalmanagement. S. 80.

Bei den **monetären Methoden** erfolgt die Erhebung des Personalbedarfs auf Basis der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel, die durch die Budgetierung erfasst werden. Der Personalbedarf leitet sich dabei aus den zu erwartenden Lohnkosten ab.

### Qualitative Methoden der Personalplanung

Die qualitative Personalbedarfsplanung erfolgt durch die Erstellung einer Stellenbeschreibung, welche die Aufgaben, Ziele, Tätigkeiten, Rechte und Pflichten des Stelleninhabers umfasst.<sup>64</sup> Aufbauend auf der Stellenbeschreibung wird ein Anforderungsprofil für die neuen Mitarbeiter erstellt. Anhand der festgelegten Leistungen der Position werden die dafür benötigten Anforderungen ermittelt. Daraus leiten sich die erforderlichen fachlichen und persönlichen Qualifikationen der Personen zur Leistungserstellung ab.<sup>65</sup> Die Arbeitsplatz- bzw. Stellenbeschreibung<sup>66</sup> ist somit die Basis für eine Stellenausschreibung.

### Berechnung des Personalbedarfs

Der Bruttopersonalbedarf, auch Soll-Personalbestand genannt, ergibt sich aus dem Einsatzbedarf und dem Reservebedarf.<sup>67</sup> Der Einsatzbedarf ist jene Anzahl an Personen, die für die Leistungserstellung tatsächlich erforderlich ist. Der Reservebedarf berücksichtigt die Fehlzeiten, die durch Krankheit, Urlaub, etc. oder betriebliche Auslastungsschwankungen entstehen.<sup>68</sup> Wird vom Bruttopersonalbedarf der Personalbestand abgezogen, ergibt sich der Nettopersonalbedarf. Dieser kann entweder eine Unterdeckung ergeben, sodass ein Personalbedarf besteht, oder eine Überdeckung. Ergibt sich ein Personalüberhang, ist zu überprüfen, ob dieser aufgrund von qualitativen Gesichtspunkten möglicherweise notwendig ist, bevor ein Personalabbau in Betracht gezogen wird.<sup>69</sup> Wichtig ist, dass die Personalbedarfsplanung möglichst früh durchgeführt wird, um auf den Bedarf rechtzeitig reagieren zu können. In Bauunternehmen ist jedoch die Personalbedarfsplanung des gewerblichen Personals nur relativ kurzfristig möglich, da die Auftragserteilung meist knapp vor Baubeginn erfolgt.

<sup>64</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 41.

<sup>65</sup> Vgl. BERTHEL, J.; BECKER, F.: Personal- Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. S. 85.

<sup>66</sup> Vgl. HUBER, A.: Personalmanagement. S. 77ff.

<sup>67</sup> Vgl. HUBER, A.: Personalmanagement. S. 73.

<sup>68</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 134.

<sup>69</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 37.

Wird ein Personalbedarf festgestellt, folgt die Personalbeschaffungsplanung und in weiterer Folge die Beschaffung und Auswahl von neuen Mitarbeitern. Auf dieses Aufgabenfeld des Personalmanagements wird auf den folgenden Seiten eingegangen.

### 3.3 Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern

Die Beschaffung von neuen Mitarbeitern sollte gut überlegt werden, um das für die offene Stelle, hinsichtlich Menge und Qualifikation, richtige Personal zu finden. Bei der Personalbeschaffungsplanung sind die Beschaffungsmärkte, der Zeitpunkt der Beschaffung, die Dauer des Personalbedarfs, die Anzahl und die Qualifikation der benötigten Kräfte zu berücksichtigen.<sup>70</sup>

Hinsichtlich der Beschaffungsmärkte wird zwischen dem innerbetrieblichen (internen) und dem außerbetrieblichen (externen) Arbeitsmarkt unterschieden.<sup>71</sup> Bevor auf die verschiedenen Beschaffungsmärkte eingegangen wird, wird die Personalwerbung, auch als Personalmarketing bezeichnet, erörtert.

#### 3.3.1 Personalmarketing

Die erste Phase der Personalbeschaffung ist das Personalmarketing. Dieses hat drei Hauptfunktionen:

1. die Information von potentiellen Bewerbern über ein Stellenangebot;
2. eine ausreichende Anzahl an Personen zu einer Bewerbung zu veranlassen;
3. die Selektion der für die ausgeschriebene Stelle passenden Bewerber.<sup>72</sup>

Ein weiteres Ziel des Personalmarketings ist, das Arbeitgeberimage des Unternehmens positiv darzustellen.

Das Personalmarketing ist vor allem für jene Firmen wichtig, die einen geringen Bekanntheitsgrad haben<sup>73</sup>, was vermehrt auf Klein- und Mittelunternehmen zutrifft. Doch gerade KMU haben geringe Ressourcen für das Personalmarketing zur Verfügung.

<sup>70</sup> Vgl. BREISIG, T.: Personal. Eine Einführung aus arbeitspolitischer Perspektive. S. 137.

<sup>71</sup> Vgl. BREISIG, T.: Personal. Eine Einführung aus arbeitspolitischer Perspektive. S. 137.

<sup>72</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, D.: Personalmanagement. 6. Auflage. S. 109.

<sup>73</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, D.: Personalmanagement. 6. Auflage. S. 109.

Über die Methoden der Personalwerbung erfolgt auch die Personalbeschaffung, auf die nachfolgend eingegangen wird.

### 3.3.2 Interne Personalbeschaffung

Ziel der internen Personalbeschaffung ist die Deckung des Personalbedarfs, ohne weitere Mitarbeiter einzustellen. Dies kann einerseits ohne Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse erfolgen, andererseits mit Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse.<sup>74</sup>

Zur internen Personalbeschaffung ohne Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse zählen Mehrarbeit, Urlaubsverschiebung und die Erhöhung des Qualifikationsprofils durch eine Fortbildung (Form der Personalentwicklung),<sup>75</sup> wobei letzteres in der Regel nur den qualitativen Personalbedarf deckt.

Bei Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse sind eine Versetzung, eine Umwandlung von Teilzeit- in Vollzeitarbeit, eine Umschulung oder die Übernahme von Auszubildenden möglich.<sup>76</sup> Eine Deckung des Personalbedarfs durch eine Versetzung oder Umschulung ist jedoch nur sinnvoll, wenn ein qualitativer Personalmangel besteht, da eine Stelle zwar besetzt, eine andere jedoch wieder frei wird.

Eine weitere Form der innerbetrieblichen Personalbeschaffung, die in KMU sehr verbreitet ist, ist die Weiterempfehlung von Mitarbeitern. Dadurch werden Bewerber erreicht, die durch Kontakt mit Mitarbeitern über detaillierte Informationen über das Unternehmen verfügen und somit im Vorhinein besser beurteilen können, ob die Stelle und das Betriebsklima ihren Vorstellungen entsprechen. Häufig integrieren sich diese Bewerber auch schneller in das Unternehmen, da sie durch die Vorinformationen bereits besser abschätzen können, ob sie in das Unternehmen passen. Durch die Weiterempfehlung werden Bewerber informiert, die häufig zu diesem Zeitpunkt noch in einem Arbeitsverhältnis stehen und nicht aktiv nach einem anderen Job suchen.<sup>77</sup>

Die Vorteile der innerbetrieblichen Personalbeschaffung sind die wesentlich kürzere Beschaffungs- und Einarbeitungszeit, bereits vorhandene Betriebskenntnisse, geringere Beschaffungskosten, die dem Unternehmen bekannte Arbeitsweise der Personen und eine Aufstiegschance für die Mitarbeiter. Dennoch ergeben sich auch Nachteile wie die geringere Auswahlmöglichkeit bei der Personalrekrutierung, die Gefahr der Be-

<sup>74</sup> Vgl. HUBER, A.: Personalmanagement. S. 84.

<sup>75</sup> Vgl. HUBER, A.: Personalmanagement. S. 84.

<sup>76</sup> Vgl. HUBER, A.: Personalmanagement. S. 84.

<sup>77</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, D.: Personalmanagement. 6. Auflage. S. 110ff.

triebsblindheit sowie teilweise hohe Fortbildungs- bzw. Umschulungskosten.<sup>78</sup>

### 3.3.3 Externe Personalbeschaffung

Die externe Personalbeschaffung rekrutiert Mitarbeiter über den außerbetrieblichen Arbeitsmarkt. Dabei ist wiederum eine Unterscheidung in aktive und passive Personalbeschaffung möglich.<sup>79</sup> Tabelle 3-1 gibt einen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten der externen Personalbeschaffung. Nachfolgend werden die wichtigsten davon näher erklärt.

Tabelle 3-1: Wege der externen Personalbeschaffung

Aktiv	Passiv
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellenanzeige                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• über Printmedien</li> <li>• über Internet</li> </ul> </li> <li>• Hochschulmarketing</li> <li>• Personalberatung</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitnehmerüberlassung</li> <li>• Initiativbewerbung</li> <li>• Auswertung von Stellengesuchen</li> </ul>

Die externe Personalbeschaffung dient zum langfristigen Ausgleichen des quantitativen Personalbedarfs. Weitere Vorteile sind die größere Auswahlmöglichkeit, ein zum Teil geringerer Weiterbildungsaufwand, Verhinderung von Betriebsblindheit sowie Know-how-Zufluss. Den Vorteilen stehen jedoch auch folgende Nachteile gegenüber: Höhere Beschaffungskosten, höheres Kündigungsrisiko, keine Betriebskenntnisse und dadurch längere Einarbeitungszeit, negative Auswirkungen auf das Betriebsklima und höhere Gehaltsvorstellungen als bei innerbetrieblicher Aufstiegsbesetzung.<sup>80</sup>

#### Stellenanzeige

Eine weit verbreitete Methode der externen Personalbeschaffung ist das Schalten einer Stellenanzeige in einem Printmedium. Genau genommen handelt es sich hierbei um Stellenangebote von Unternehmen; eine Stel-

<sup>78</sup> Vgl. HUBER, A.: Personalmanagement. S. 84.; BREISIG, T.: Personal. Eine Einführung aus arbeitspolitischer Perspektive. S. 153.; LINDNER-LOHMANN, D.; LOHMANN, F.; SCHIRMER, U.: Personalmanagement. 2. Auflage. S. 52.

<sup>79</sup> Vgl. HUBER, A.: Personalmanagement. S. 83.

<sup>80</sup> Vgl. HUBER, A.: Personalmanagement. S. 84.; BREISIG, T.: Personal. Eine Einführung aus arbeitspolitischer Perspektive. S. 153ff.; LINDNER-LOHMANN, D.; LOHMANN, F.; SCHIRMER, U.: Personalmanagement. 2. Auflage. S. 52.

lenanzeige kann jedoch auch ein Stellengesuch von Bewerbern sein.<sup>81</sup> Für das Veröffentlichen von Stellenanzeigen bieten sich regionale und überregionale Tages- oder Wochenzeitungen sowie Fachzeitschriften an. Letztere bieten den Vorteil einer exakten Zielgruppenselektion.

Eine Stellenanzeige kann entweder offen oder chiffriert sein. Bei einer offenen Stellenanzeige ist das Unternehmen namentlich angeführt. Chiffreanzeigen dagegen sind nur durch eine Kennziffer benannt und geben keine Auskunft über den Arbeitgeber. Gründe, warum eine Chiffreanzeige ausgewählt wird, sind folgende:

- Geheimhaltung innerhalb des Unternehmens, weil die ausgeschriebene Stelle noch besetzt ist;
- Geheimhaltung gegenüber der Konkurrenz, um die betrieblichen Vorhaben nicht zu offenbaren;
- Angeschlagenes Image des Unternehmens.

Chiffreanzeigen haben den Nachteil, dass Interessenten befürchten, dass der derzeitige Arbeitgeber eine Anzeige inseriert hat oder, dass es sich womöglich um kein seriöses Unternehmen handelt.<sup>82</sup> Um zu verhindern, dass die Bewerbung beim derzeitigen Arbeitgeber landet, kann ein Sperrvermerk mit jenen Firmen, an die die Bewerbung nicht weitergeleitet werden soll, an den Zeitungsverlag weitergegeben werden. Aus diesem Grund werden Chiffreanzeigen auch oft über eine Personalberatung inseriert.<sup>83</sup>

Die Nachteile einer Stellenanzeige in einem Printmedium sind die Kosten für die Anzeige und ihre kurze Wirkungsdauer, insbesondere in den Tageszeitungen.

Zunehmend beliebter werden Stellenanzeigen, die über das Internet verbreitet werden. Das Internet hat durch das Electronic Recruiting vorrangige Bedeutung in der Personalbeschaffung erlangt.<sup>84</sup> Unternehmen können Stellenanzeigen über ihre eigene Homepage, über unabhängige Jobbörsen oder über soziale Netzwerke publizieren.<sup>85</sup>

Unternehmen, die laufend Personal suchen, gestalten vermehrt Karriere-Websites, die über Einstiegs- und Karrieremöglichkeiten informieren.<sup>86</sup> Diese Websites bieten den Bewerbern neben der herkömmlichen Bewerbung per E-Mail auch die Möglichkeit der Online-Bewerbung über ein

<sup>81</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 58.

<sup>82</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 59.

<sup>83</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 59.

<sup>84</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 52.

<sup>85</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 183.

<sup>86</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 53.

standardisiertes Formular, das das Bewerbungsverfahren beschleunigt.<sup>87</sup> Des Weiteren befinden sich zunehmend auch Kurzvorstellungen und Erfahrungsberichte in Form von Bildern, kurzen Videos oder Blogs auf diesen Websites. Für KMU erscheint die Implementierung einer speziellen Karriere-Website nicht als notwendig, dennoch bietet es sich an, auf der Homepage eine eigene Rubrik, beispielsweise mit dem Titel „Jobs“, „Karriere“ oder „Stellenmarkt“, für Interessenten zu erstellen. Unter dieser Rubrik können laufend Stellenangebote oder auch Erfahrungsberichte von Mitarbeitern veröffentlicht werden. Informationsgehalt und eine ansprechende Gestaltung einer solchen Rubrik bieten den Vorteil einer positiven Auswirkung auf die Personalwerbung und das Arbeitgeberimage.<sup>88</sup>

In Jobbörsen können Stellenangebote kostenfrei oder teilweise gegen Entgelt inseriert werden. Einige Vorteile dabei sind die hohe Aktualität, die schnelle Verbreitung und die komfortable Suchfunktion der Interessenten. Zusätzlich sind die Stelleninserate kostengünstig und können von den Bewerbern jederzeit angesehen werden.<sup>89</sup>

Soziale Netzwerke sind eine weitere Möglichkeit des Electronic Recruiting. Dabei präsentieren sich Unternehmen in sozialen Netzwerken wie beispielsweise Facebook, Twitter, Xing etc. und informieren Interessenten durch die Schaltung von Stellenangeboten.<sup>90</sup> Gerade dieser Weg der Personalbeschaffung hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen.<sup>91</sup> Auch für kleine und mittlere Unternehmen stellt dies eine einfache und kostengünstige Möglichkeit für die Personalbeschaffung dar.

### Hochschulrekrutierung

Die Hochschulrekrutierung besteht aus dem Werben von (zukünftigen) Absolventen von Schulen, Fachhochschulen und Universitäten. Dies wird in Form von

- Fachvorträgen in Seminaren und Vorlesungen;
- Unterstützung von Seminar-, Bachelor-, Diplomarbeiten und Dissertationen;
- Praktika;

<sup>87</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 184.

<sup>88</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, D.: Personalmanagement. 6. Auflage. S. 115.

<sup>89</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, D.: Personalmanagement. 6. Auflage. S. 117.

<sup>90</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, D.: Personalmanagement. 6. Auflage. S. 118.

<sup>91</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, D.: Personalmanagement. 6. Auflage. S. 118.

- und Besichtigungen umgesetzt.<sup>92</sup>

Durch die Hochschulrekrutierung sollen geeignete Kandidaten und deren Arbeitsweise frühzeitig kennengelernt werden.<sup>93</sup> Die Kandidaten lernen dadurch wiederum das Unternehmen und seine Struktur kennen, somit kann die Einarbeitungszeit verkürzt werden. Der Nachteil der Hochschulrekrutierung ist der relativ hohe finanzielle und personelle Aufwand für das Unternehmen.<sup>94</sup>

## Personalberatung

Eine weitere Form der aktiven Personalbeschaffung ist die Personalberatung. Dabei werden personalwirtschaftliche Aufgaben an externe Dienstleister vergeben. Insbesondere für die Suche und Auswahl von Führungskräften und qualifizierten Fachkräften werden vermehrt Personalberatungsagenturen beauftragt.<sup>95</sup> Diese sind zum Teil auf bestimmte Branchen, Berufsgruppen oder Regionen spezialisiert.<sup>96</sup> Das Aufgabenspektrum der Personalberatung umfasst folgende Gebiete:

- Abwicklung der Personalplanung;
- Erarbeiten der Aufgabenstellung und des Anforderungsprofils;
- Erstellung und Positionierung einer passenden Stellenanzeige;
- Telefonischer Erstkontakt mit den Bewerbern;
- Prüfung und Bewertung der Bewerbungsunterlagen;
- Durchführen und Auswerten von Bewerbungsgesprächen;
- Beratung bei der Bewerberentscheidung;
- Beratung bei der Bestimmung der Anstellungsbedingungen.<sup>97</sup>

Eine spezielle Dienstleistung von Personalberatungen ist das Headhunting, in Deutsch auch als Direktansprache oder Abwerbung bezeichnet.<sup>98</sup> Dabei werden namentlich bekannte oder auch unbekannt Kandidaten durch Überzeugungsarbeit aus möglicherweise bestehenden Arbeitsverhältnissen rekrutiert.<sup>99</sup>

<sup>92</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, D.: Personalmanagement. 6. Auflage. S. 113.

<sup>93</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, D.: Personalmanagement. 6. Auflage. S. 114.

<sup>94</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, D.: Personalmanagement. 6. Auflage. S. 114.

<sup>95</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 180.

<sup>96</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 62.

<sup>97</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 62; DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 181.

<sup>98</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 62.

<sup>99</sup> Vgl. BREISIG, T.: Personal. Eine Einführung aus arbeitspolitischer Perspektive. S. 160.

### Arbeitnehmerüberlassung

Die Arbeitnehmerüberlassung ist eine weitere Methode der externen Personalbeschaffung. Die Arbeitnehmerüberlassung ist auch unter den Synonymen Zeitarbeit, Leiharbeit und Personalleasing bekannt. Hierbei wird Personal von Verleihfirmen für eine bestimmte Zeit gegen Entgelt zur Verfügung gestellt. Die Verleihfirma kümmert sich um die Personalauswahl und trägt Gewähr dafür, dass die Mitarbeiter dem Anforderungsprofil entsprechen. In Abbildung 3-2 sind die Beteiligten und deren Rechtsbeziehungen übersichtlich dargestellt.

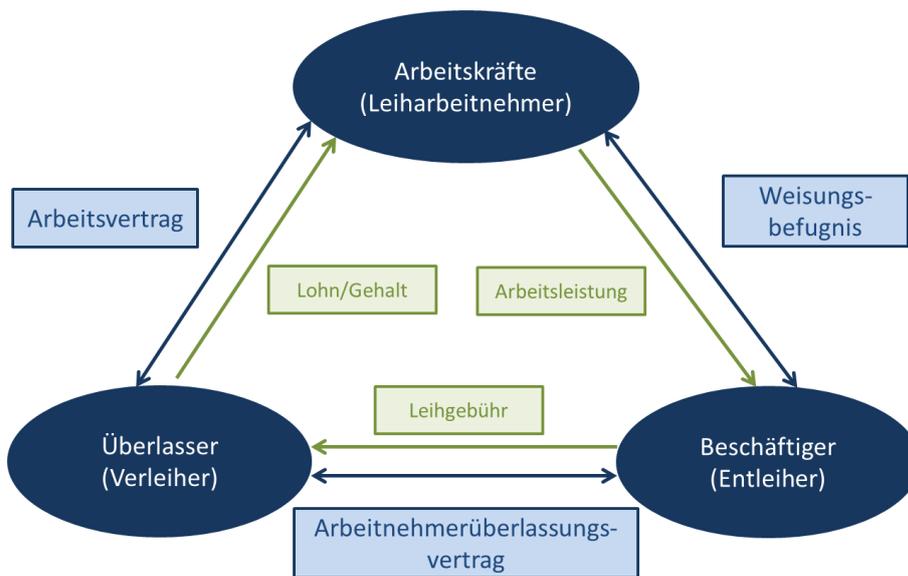


Abbildung 3-2: Arbeitnehmerüberlassung

Die Arbeitskräfte (Leiharbeitnehmer) stehen in einem Dienstverhältnis zur Verleihfirma (Personalleasingfirma). Diese ist somit deren Arbeitgeber und obliegt sämtlichen Arbeitgeberpflichten. Dazu gehören beispielsweise die Auszahlung der Löhne und Gehälter sowie die Abführung der Steuern und Sozialabgaben. Zwischen dem Beschäftiger, also dem entleihenden Unternehmen, und der Verleihfirma wird ein Arbeitnehmerüberlassungsvertrag abgeschlossen. Dieser verpflichtet den Beschäftiger eine Leihgebühr für die überlassenen Arbeitskräfte zu entrichten. Der Beschäftiger hat eine Weisungsbefugnis gegenüber den Leiharbeitnehmern.<sup>100</sup>

Die Arbeitnehmerüberlassung unterliegt in Österreich dem Arbeitskräfteüberlassungsgesetz (AÜG). Überlassene Arbeitskräfte sind in der Folge in arbeitsvertraglichen, arbeitnehmerschutz- und sozialversicherungsrechtlichen Angelegenheiten geschützt. Arbeitsmarktpolitisch nachteilige

<sup>100</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 65ff; BREISIG, T.: Personal. Eine Einführung aus arbeitspolitischer Perspektive. S. 158f.

Entwicklungen werden somit vermieden.<sup>101</sup> Um faire Bedingungen am Arbeitsmarkt zu schaffen, wurde 2002 ein Kollektivvertrag (KV) für die Arbeitskräfteüberlassung eingeführt, der einen Mindeststundenlohn vorschreibt. In diesem ist auch festgelegt, dass den Leiharbeitnehmern jener KV-Lohn zusteht, den auch das Stammpersonal im Beschäftiger-Betrieb erhält, sofern er nicht niedriger als der Mindestlohn laut Kollektivvertrag für Arbeitskräfteüberlassung ist.<sup>102</sup>

Die Arbeitskräfteüberlassung wird im Baugewerbe zunehmend für die kurz- und mittelfristige Beschaffung von gewerblichem Personal eingesetzt, da sie die Möglichkeit bietet, den Personalbedarf rasch und flexibel zu decken. Somit können Zusatzaufträge und kurzfristige Engpässe, zum Beispiel aufgrund längerer Krankheit, Karenz oder Wehr- bzw. Zivildienst kompensiert werden.<sup>103</sup> Des Weiteren fallen dem Entleihunternehmen keine Personalbeschaffungs- und -verwaltungskosten an, da die Gestaltung und Schaltung von Stellenanzeigen sowie die Personalauswahl wegfallen.<sup>104</sup> Ebenso ist der Verleiher dazu verpflichtet, bei Ausfall des Leiharbeitnehmers einen Ersatz zu stellen, sodass eine gleichbleibende Personalkapazität gewährleistet wird.<sup>105</sup> Bei sinkendem Personalbedarf kann das Leihpersonal leicht freigesetzt werden, dadurch verringert sich auch das Risiko eines Fehlgriffs für das Entleihunternehmen.

Doch die Arbeitnehmerüberlassung hat auch gewisse Nachteile für die Unternehmen. Die Leihgebühr ist oftmals höher als die Personalkosten, die bei der Einstellung eines Mitarbeiters anfallen würden.<sup>106</sup> Zusätzlich ist durch die Einarbeitungszeit der Leiharbeitnehmer im neuen Unternehmen und die neuen Kollegen zu Beginn eine geringere Produktivität zu erwarten.<sup>107</sup> Insbesondere bei Teamarbeit kann es zu Problemen zwischen dem Stammpersonal und den Leiharbeitnehmern kommen.

Das Personalleasing bringt auch für die Leiharbeitnehmer einige Vorteile. Es bietet vor allem Arbeitslosen die Möglichkeit des Wiedereinstiegs. Durch die unterschiedlichen Einsatzorte gilt die Arbeit als abwechslungsreich. Zusätzlich besteht zum Teil die Möglichkeit der Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis in einem Entleihunternehmen.<sup>108</sup> Nachteilig an der Zeitarbeit sind die geringere Vergütung und die fehlende sozia-

<sup>101</sup> Vgl. §2 Abs. 1 Z. 1 AÜG.

<sup>102</sup> Vgl. [http://www.proge.at/servlet/ContentServer?pagename=P01/Page/Index&n=P01\\_1.4.a&cid=1394104163242](http://www.proge.at/servlet/ContentServer?pagename=P01/Page/Index&n=P01_1.4.a&cid=1394104163242). Datum des Zugriffs: 28.03.2017.

<sup>103</sup> Vgl. HORSCH, J.: Personalplanung. S. 54.

<sup>104</sup> Vgl. HORSCH, J.: Personalplanung. S. 54.

<sup>105</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, D.: Personalmanagement. 6. Auflage. S. 45.

<sup>106</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, D.: Personalmanagement. 6. Auflage. S. 45.

<sup>107</sup> Vgl. HORSCH, J.: Personalplanung. S. 55.

<sup>108</sup> Vgl. HORSCH, J.: Personalplanung. S. 55ff.

le Bindung zu den Kollegen aufgrund des ständigen Unternehmenswechsels.<sup>109</sup>

### 3.3.4 Personalauswahl

Das Ziel der Personalauswahl ist es, die geeignetste Person für die ausgeschriebene Stelle zu finden. Dies wird in der Regel vom Personalwesen, in KMU vom Unternehmer, in Zusammenarbeit mit den leitenden Angestellten der Fachabteilungen durchgeführt.<sup>110</sup> Die Methoden der Personalauswahl sind in Abbildung 3-3 dargestellt:



Abbildung 3-3: Methoden der Personalauswahl

In der Regel werden mehrere dieser Methoden kombiniert angewendet, wobei in KMU meist nur die Analyse der Bewerbungsunterlagen und das Vorstellungsgespräch herangezogen werden.

Die Bewerberauswahl beginnt mit der Analyse der schriftlichen Bewerbungsunterlagen. Diese bestehen aus dem Anschreiben, dem Lebenslauf, Schul- und Arbeitszeugnissen sowie einem Lichtbild. Zu prüfen sind die Bewerbungsunterlagen hinsichtlich Form, Vollständigkeit, Stil und Inhalt.<sup>111</sup> Bei einer Vielzahl an Bewerbern sollen die Bewerbungsunterlagen zu einer Vorauswahl führen, jedoch noch keine endgültige Entscheidung zugunsten eines Kandidaten ergeben.<sup>112</sup> Nach der Vorauswahl anhand der Bewerbungsunterlagen werden die für die offene Stelle qualifiziertesten Kandidaten zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Dieses hat den Zweck, Informationslücken, die aus den schriftlichen Unterlagen nicht ersichtlich waren, zu schließen, sowie die angegebenen Daten zu

<sup>109</sup> Vgl. HORSCH, J.: Personalplanung. S. 56.

<sup>110</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 68.

<sup>111</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 202.

<sup>112</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 202.

überprüfen. Es dient aber vor allem dazu, einen persönlichen Eindruck vom Bewerber zu gewinnen.<sup>113</sup>

Personalfragebögen kommen bei einer Vielzahl an Bewerbern zur Anwendung. Dabei werden den Kandidaten Fragebögen gesendet, um offene Fragen zu klären und die wichtigsten Inhalte in eine einheitliche Struktur zu bringen.<sup>114</sup> Dies erleichtert den Unternehmen die Bewerberselektion.

Eignungstests kommen in Großunternehmen mit einer hohen Anzahl an Bewerbern vor allem bei der Besetzung von Führungspositionen zum Einsatz.<sup>115</sup> Zu unterscheiden sind Leistungs- und Fähigkeitstests, die zur Überprüfung der Konzentration- und Reaktionsfähigkeit sowie des Fachwissens dienen, Intelligenztests, welche die allgemeinen Fähigkeiten zum abstrakten Denken und Problemlösen überprüfen, und Persönlichkeitstests.<sup>116</sup>

In Assessment Center werden die Bewerber von mehreren Beobachtern, sogenannten Assessoren, bei der Bearbeitung von unterschiedlichen, zum Teil arbeitsspezifischen Übungen beobachtet und beurteilt.<sup>117</sup> Assessment Center werden für die Auswahl von Führungskräften herangezogen. Die Durchführung ist jedoch sehr kostenintensiv und rentiert sich nur bei einer Vielzahl an Bewerbern für eine sehr anspruchsvolle Position. In KMU kommt diese Methode der Personalauswahl nicht zur Anwendung, auch in Großunternehmen im Bauwesen haben sich Assessment Center noch nicht bewährt.

Die Wahl des geeignetsten Bewerbers entsteht durch die schrittweise Selektion beim Einsatz der verschiedenen Methoden. Nachdem die Personalauswahl erfolgte, besteht der nächste Schritt darin, den Mitarbeiter ins Unternehmen zu integrieren.

### 3.3.5 Einarbeitung - „Onboarding“

Der Integrationsprozess eines neuen Mitarbeiters in ein Unternehmen wird in der Fachsprache als „Onboarding“ bezeichnet. Gerade die erste Zeit im Unternehmen wirkt sich positiv auf die Motivation, das Engagement und die Produktivität der neuen Mitarbeiter aus<sup>118</sup> und ist ein entscheidendes Kriterium für eine erfolgreiche Partnerschaft zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Das Onboarding beginnt mit der Vorberei-

<sup>113</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, D.: Personalmanagement. 6. Auflage. S. 125.

<sup>114</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, D.: Personalmanagement. 6. Auflage. S. 125.

<sup>115</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, D.: Personalmanagement. 6. Auflage. S. 128.

<sup>116</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 96ff.

<sup>117</sup> Vgl. BREISIG, T.: Personal. Eine Einführung aus arbeitspolitischer Perspektive. S. 169.

<sup>118</sup> Vgl. <https://www.softgarden.de/ressourcen/glossar/onboarding/>. Datum des Zugriffs: 23.05.2017.

tungsphase, in dieser sollte ein Maßnahmenplan beispielsweise in Form einer Checkliste für die Einarbeitung erstellt werden. Die Erstellung eines exakten Einarbeitungsplans erweist sich ebenfalls als sinnvoll. Darin werden der organisatorische Ablauf und die fachlichen und sozialen Qualifikationen, die der neue Mitarbeiter innerhalb des Einarbeitungszeitraums erlangen soll, festgelegt. Die Dauer der Einarbeitungszeit hängt von der Position ab und kann zwischen ein paar Wochen und mehreren Monaten variieren.<sup>119</sup> Um den neuen Kollegen erfolgreich zu integrieren, empfiehlt sich das Patensystem. Dabei wird ein erfahrener Mitarbeiter beauftragt, als Ansprechpartner des neuen Mitarbeiters zu fungieren und dafür zu sorgen, dass die Inhalte des Einarbeitungsplans abgearbeitet werden. Während der Einarbeitungszeit sollten regelmäßig Gespräche zwischen Führungskraft, neuem Mitarbeiter und gegebenenfalls dem Paten stattfinden, in denen die bisherige Einarbeitung analysiert wird.<sup>120</sup>

Um die Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden, wird neben einer zufriedenstellenden Vergütung zunehmend Wert auf die Personalentwicklung gelegt.

### 3.4 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung (PE) ist ein weiteres Handlungsfeld des Personalmanagements. Dazu gehören alle Maßnahmen der Aus- und Fortbildung, mit dem Ziel die Fähigkeiten der Mitarbeiter positiv zu verändern.<sup>121</sup> Somit umfasst die Personalentwicklung die Vermittlung, Erweiterung, Vertiefung und Umsetzung von Fachwissen, Fähigkeiten und Einstellungen.<sup>122</sup> Durch die laufende Weiterentwicklung des Personals an veränderte Arbeitsanforderungen wird die Leistungs- und Wettbewerbssituation des Unternehmens verbessert. Zudem wird das Bedürfnis der Mitarbeiter nach einer Entwicklung ihrer Fähigkeiten gestillt. Die Personalentwicklung ist deswegen auch Teil des betrieblichen Anreizsystems. Ein Anreizsystem ist „die Summe aller Anreize, die den Beschäftigten eines Unternehmens [...] angeboten werden, um ihre Leistungen zu erhalten und ihren Verbleib im Unternehmen zu sichern.“<sup>123</sup> Die Personalentwicklung ist daher ein Instrument, das die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen verstärkt und ihre Zufriedenheit erhöht. Gleichzeitig dient es zur Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstammes.<sup>124</sup>

<sup>119</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 130.

<sup>120</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 133.

<sup>121</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 303.; HOLTBRÜGGE, D.: Personalmanagement. 6. Auflage. S. 303.

<sup>122</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, D.: Personalmanagement. 6. Auflage. S. 135.

<sup>123</sup> <http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/anreizsystem/>. Datum des Zugriffs: 13.04.2017.

<sup>124</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, D.: Personalmanagement. 6. Auflage. S. 135.

Das Spektrum der Personalentwicklung ist sehr umfangreich. Zudem wird die Personalentwicklung in der Literatur unterschiedlich eingeteilt. Eine Variante ist die Unterscheidung der drei Bereiche: Personalbildung, Personalförderung und Organisationsentwicklung; dargestellt in Tabelle 3-2.

Tabelle 3-2: Personalentwicklung (in Anlehnung an Lindner-Lohmann<sup>125</sup>)

Personalbildung	Personalförderung	Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildungsvorbereitung</li> <li>• Ausbildung</li> <li>• Fortbildung</li> <li>• Weiterbildung</li> <li>• Umschulung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl und Einarbeitung</li> <li>• Arbeitsplatzwechsel</li> <li>• Leistungsbeurteilung</li> <li>• Fördermaßnahmen</li> <li>• Karriereplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung des organisatorischen Wandels auf personaler Ebene</li> <li>• Teamentwicklung</li> <li>• Projektarbeit</li> </ul>
Mindestaufgabe der PE	Kernaufgabe der PE	Erweiterter Anwendungsbereich der PE
Personalentwicklung im engeren Sinn		
Personalentwicklung		
Personalentwicklung im weiteren Sinn		

Die Personalbildung zielt auf die Vermittlung von Kompetenzen und Qualifikationen des Personals ab, als Mindestaufgabe zählt sie zur Personalentwicklung im engeren Sinn. Die Personalförderung berücksichtigt die Interessen der Mitarbeiter und beschäftigt sich mit beruflichen, persönlichen und sozialen Fragen.<sup>126</sup> Sie ist die Kernaufgabe der PE. Ein weiterer Bereich ist die Organisationsentwicklung, die sich mit der Umsetzung des Entwicklungs- und Veränderungsprozesses in einem Unternehmen befasst. Dies gelingt am ehesten, wenn die Begeisterung des Personals gewonnen wird, sodass ein persönliches Engagement entwickelt wird.<sup>127</sup>

Nachdem das Thema Personalentwicklung sehr umfangreich ist, wird im weiteren Kapitel auf die Ausbildung und Fort- und Weiterbildung näher eingegangen.

<sup>125</sup> Vgl. LINDNER-LOHMANN, D.; LOHMANN, F.; SCHIRMER, U.: Personalmanagement. 2. Auflage. S. 143.

<sup>126</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 335.

<sup>127</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 345.

### 3.4.1 Ausbildung

Die Personalentwicklung im engeren Sinn beginnt mit der betrieblichen Ausbildung. Die klassische betriebliche Ausbildung ist in Österreich die Lehre, welche als duales System geführt wird. Die Dualität des Systems bezieht sich auf die Lernorte der Auszubildenden, etwa 80 % der Ausbildung findet im Betrieb und etwa 20 % in der Berufsschule statt. Im Betrieb steht die Vermittlung berufsspezifischer praktischer Kenntnisse im Vordergrund, in der Berufsschule die Vermittlung der fachtheoretischen Grundlagen sowie die Förderung der Allgemeinbildung. Ziel der Lehrlingsausbildung, die mit der Lehrabschlussprüfung (LAP) abgeschlossen wird, ist die Ausbildung von Fachkräften.<sup>128</sup>

Als Ausbilder von zwei Drittel der österreichischen Lehrlinge sind KMU die Hauptträger der Lehrausbildung.<sup>129</sup> In Österreich gibt es 198 verschiedene Lehrberufe, wovon rund 42 zur Berufsgruppe Bau/Architektur/Gebäudetechnik zählen.<sup>130</sup> Jeder Lehrberuf hat eine eigene Ausbildungsordnung, wobei die Ausbildungsdauer zwischen zwei und vier Jahren variiert.<sup>131</sup> Im Oktober 2016 waren 2.595 Lehrlinge in einem zum Baugewerbe und 733 Lehrlinge in einem zur Bauindustrie zählenden Betrieb tätig.<sup>132</sup> Tabelle 3-3 stellt die Verteilung der Lehrlinge in den österreichischen Bundesländern dar. Die meisten Lehrlinge im Baugewerbe und in der Bauindustrie sind im Bundesland Oberösterreich beschäftigt, gefolgt von Niederösterreich und der Steiermark. Schlusslicht ist das Burgenland.

<sup>128</sup> Vgl. RAMI, U.; HUNGER, A.; KREMSMAIR, E.: Aus- und Weiterbildung in der oberösterreichischen Bauwirtschaft. S. 20.

<sup>129</sup> Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH: Wirtschaftskraft KMU.S. S.21.

<sup>130</sup> Vgl. <http://lehrberufsliste.m-services.at>. Datum des Zugriffs: 08.04.2017.

<sup>131</sup> Vgl. RAMI, U.; HUNGER, A.; KREMSMAIR, E.: Aus- und Weiterbildung in der oberösterreichischen Bauwirtschaft. S. 21.

<sup>132</sup> Vgl. BAUARBEITER-URLAUBS- UND ABFERTIGUNGSKASSE: Lehrlinge nach Betriebsarten und Bundesländern. [https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK\\_1.5/die-buak/statistiken](https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK_1.5/die-buak/statistiken). Datum des Zugriffs: 20.05.2017.

**Tabelle 3-3: Lehrlinge nach Betriebsart und Bundesländer (in Anlehnung an BUA<sup>133</sup>)**

Bundesland	Gesamt	Baugewerbe		Bauindustrie	
		Gesamt	davon weiblich	Gesamt	davon weiblich
Wien	271	100	1	171	1
Niederösterreich	507	442	0	65	0
Oberösterreich	958	714	5	244	2
Steiermark	402	389	1	13	0
Kärnten	306	109	0	197	3
Burgenland	86	71	0	15	0
Salzburg	279	276	1	3	0
Tirol	307	293	1	14	0
Vorarlberg	212	201	2	11	0
<b>Österreich gesamt</b>	<b>3.328</b>	<b>2.595</b>	<b>11</b>	<b>733</b>	<b>6</b>

Im Bauhauptgewerbe werden die gewerblichen Lehrberufe Maurer, Schalungsbauer und Tiefbauer angeboten. Für diese Lehrberufe gibt es eine triale Ausbildung, die im Lehrbetrieb, in der Berufsschule und im Lehrbauhof der Bauakademien stattfindet.<sup>134</sup> Während der Lehrzeit verbringen die Lehrlinge zwischen sieben und neun Wochen in den Lehrbauhöfen, um ihre praktischen Kenntnisse zu verbessern.

Die österreichischen Bauakademien sind eine zwischenbetriebliche Ausbildungsstätte der Bauwirtschaft, die sowohl die triale Lehrlingsausbildung mit einer Vertiefung der Praxis ermöglichen, als auch Standort für die Weiter- bzw. Fortbildung baubeteiligter Mitarbeiter sind. Das Kursangebot richtet sich an Lehrlinge, Vor-/Facharbeitern, Poliere, Werkmeister, Baukaufleute, Bauleiter/Techniker und Baumeister. Zusätzlich werden Kurse zu den Themen Arbeitssicherheit, Bautechnik, Betriebswirtschaftslehre/Recht/Management, Energie sowie Praxiskurse für Facharbeiter angeboten.<sup>135</sup> Sie stellen somit eine Möglichkeit der Personalentwicklung von Bauunternehmen dar.

Weitere Möglichkeiten der Berufsbildung sind berufsbildende mittlere Schulen (ohne Reifeprüfung) und berufsbildende höhere Schulen (mit Reifeprüfung). In diesen Schultypen werden Allgemeinbildung und spezifische Erstqualifikationen zu einem bestimmten Schwerpunkt vermittelt.

<sup>133</sup> Vgl. BAUARBEITER-URLAUBS- UND ABFERTIGUNGSKASSE: Lehrlinge nach Betriebsarten und Bundesländern. [https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK\\_1.5/die-buak/statistiken](https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK_1.5/die-buak/statistiken). Datum des Zugriffs: 20.05.2017.

<sup>134</sup> Vgl. RAMI, U.; HUNGER, A.; KREMSMAIR, E.: Aus- und Weiterbildung in der oberösterreichischen Bauwirtschaft. S. 21ff.

<sup>135</sup> Vgl. <http://www.stmk.bauakademie.at>. Datum des Zugriffs: 13.04.2017.

Berufsbildende mittlere Schulen, in denen eine Vertiefung im Bauwesen möglich ist, sind Fachschulen. In einer dreijährigen Ausbildung wird theoretisches und praktisches Knowhow vermittelt. Berufsbildende höhere Schulen mit Schwerpunkt Hochbau, Tiefbau, Holzbau etc. sind höhere Lehranstalten für technische und gewerbliche Berufe. In diesen Schulen wird die fünfjährige Ausbildung mit der Reifeprüfung abgeschlossen. Berufliche Kompetenzen werden auch an den Hochschulen erworben. Einerseits gibt es Fachhochschulen, an denen die Studierenden auf einen bestimmten Beruf durch vermehrten Praxisbezug vorbereitet werden, andererseits bilden Universitäten wissenschaftliches Fachpersonal aus.

Eine weitere Form der Personalentwicklung durch die Ausbildung sind Trainee-Programme. Diese dauern allgemein zwischen sechs Monaten und zwei Jahren und sind entweder auf eine Abteilung begrenzt oder abteilungsübergreifend. Charakteristisch für Trainee-Programme ist, dass Trainees, vorwiegend Hochschulabsolventen, verschiedene Unternehmensbereiche kennenlernen und nur eine begrenzte Aufgabenverantwortung besitzen.<sup>136</sup> Trainee-Programme werden meist von Großunternehmen, auch im Bauwesen, angeboten.

### 3.4.2 Fort- und Weiterbildung

Der Schwerpunkt der Personalentwicklung liegt in der beruflichen Fort- und Weiterbildung. Als Fortbildung wird die weiterführende Qualifizierung innerhalb des Betriebes verstanden.<sup>137</sup> Sie baut auf bereits erworbene Qualifikationen und Erfahrungen auf.<sup>138</sup> Im Gegensatz dazu ist die Weiterbildung eine Kompetenzerweiterung außerhalb des Betriebes und außerhalb der Basisqualifikation.<sup>139</sup> Diese Definition wird jedoch nicht einheitlich vertreten, daher werden die beiden Begriffe häufig synonym verwendet.

Es wird zwischen folgenden Arten der beruflichen Fortbildung unterschieden:

- Anpassungsfortbildung;
- Aufstiegsfortbildung;
- Erhaltungsfortbildung;

<sup>136</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE, D.: Personalmanagement. 6. Auflage. S. 140.

<sup>137</sup> Vgl. LINDNER-LOHMANN, D.; LOHMANN, F.; SCHIRMER, U.: Personalmanagement. 2. Auflage. S. 155.

<sup>138</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 305.

<sup>139</sup> Vgl. LINDNER-LOHMANN, D.; LOHMANN, F.; SCHIRMER, U.: Personalmanagement. 2. Auflage. S. 155; DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 305.

- Erweiterungsfortbildung;<sup>140</sup>

Das Ziel der Anpassungsfortbildung ist, die vorhandenen Qualifikationen auf dem aktuellen Stand zu halten. Die Aufstiegsfortbildung dient zum Erwerb von Führungskompetenzen. Durch die Erhaltungsfortbildung sollten sowohl die Sicherung als auch die Wiederherstellung von beruflichen Kenntnissen nach längerer Unterbrechung erfolgen. Im Zuge der Erweiterungsfortbildung werden Kenntnisse und Fertigkeiten für die Übernahme von neuen Arbeitsbereichen vermittelt. Auch die berufsverändernde Umschulung kann zur beruflichen Fortbildung gezählt werden.

In der Regel erfolgt die berufliche Fortbildung in KMU durch externe Bildungsveranstaltungen, was auf die geringe Anzahl an Mitarbeitern und die finanziellen Mitteln zurückzuführen ist. Im Gegensatz dazu organisieren Großunternehmen regelmäßig Fortbildungen für das eigene Personal, indem entweder firmeninterne oder firmenexterne Spezialisten in den jeweiligen Themenbereichen engagiert werden. Für die externe fachliche Fortbildung im Bauwesen werden, wie in Kapitel 3.4.1 erwähnt, vermehrt die Bauakademien herangezogen.

### 3.4.3 Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs

Um Personalentwicklung betreiben zu können, muss zuerst der Personalentwicklungsbedarf erhoben werden. Dies erfolgt durch unterschiedliche Instrumente wie die Analyse der Personalakte, eine Personalbeurteilung, eine Vorgesetztenbefragung, das Mitarbeitergespräch, aber auch anhand des zur Verfügung stehenden Bildungsbudgets etc.<sup>141</sup> Der Bedarf ergibt sich folglich aus dem Abgleich von Anforderungs- und Eignungsprofilen und aus den Interessen der Mitarbeiter. Insbesondere in KMU wird laut einer Studie über die Aus- und Weiterbildung in der österreichischen Bauwirtschaft<sup>142</sup> aus dem Jahr 2007 die Entscheidung über eine Fortbildung entweder im Zuge des Mitarbeitergesprächs zwischen Unternehmensführung und Beschäftigten gemeinsam erarbeitet, aufgrund der Eigeninitiative der Mitarbeiter veranlasst oder vom Vorgesetzten verlangt.

<sup>140</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 305.

<sup>141</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 318.

<sup>142</sup> Vgl. RAMI, U.; HUNGER, A.; KREMSMAIR, E.: Aus- und Weiterbildung in der oberösterreichischen Bauwirtschaft. S. 55.

### 3.4.4 Methoden der Personalentwicklung

Die verschiedenen Methoden der Personalentwicklung (PE) können anhand der zeitlichen, räumlichen und inhaltlichen Nähe zum Arbeitsplatz unterschieden werden.<sup>143</sup> Die wichtigsten davon sind:

#### PE into the job

Zu diesen Maßnahmen gehören mittel- und langfristige Programme wie die Berufsausbildung, Praktika, Traineeprogramme oder Einarbeitungsprogramme neuer Mitarbeiter. Ziel der „into the job“-Methoden ist der Erwerb von ersten beruflichen Kompetenzen, die Eingliederung von neuen Mitarbeitern und die Einarbeitung am Arbeitsplatz.<sup>144</sup>

#### PE on the job

Maßnahmen der Personalentwicklung „on the job“ sind im Arbeitsprozess integriert. Hierzu gehört selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz, beispielsweise in Form von E-Learning, Coaching oder einer Arbeitsunterweisung.<sup>145</sup>

#### PE off the job

Zur Personalentwicklung „off the job“ gehören die klassischen arbeitsplatzfernen Fortbildungen in Kursen und Seminaren. Der Nachteil dieser Methoden ist jedoch der Transfer des neu Erlernten vom künstlichen Trainingsumfeld in den Arbeitsprozess.<sup>146</sup> Die Inhalte der Fortbildungsveranstaltungen sind vielfältig, daher wird in weiterer Folge auf die, für ein Bauunternehmen, relevanten Themen eingegangen.

### 3.4.5 Inhalte der Fort- bzw. Weiterbildung

Die Bereiche der angebotenen Fortbildungen in Bauunternehmen sind sehr unterschiedlich. In einer Studie über die Aus- und Weiterbildung in der oberösterreichischen Bauwirtschaft wurde erhoben, in welchen Fachbereichen Veranstaltungen besucht wurden. In der nachfolgenden Abbildung sind die Ergebnisse der Umfrage dargestellt. Mehr als die Hälfte von den 248 befragten Personen besuchten Kurse mit dem Schwerpunkt „Technisches Spezialwissen“. Weitere Themen von den besuchten Kursen sind: „Produktkenntnisse“, „Unfallverhütung“, „Rechtliches Spezialwissen“ und „Führungskräfteausbildung“. Dahinter folgen Kurse über „Computerkenntnisse“, „Bauschadensvermeidung“ und „kaufmännisches Spezialwissen“.

<sup>143</sup> Vgl. BREISIG, T.: Personal. Eine Einführung aus arbeitspolitischer Perspektive. S. 259.

<sup>144</sup> Vgl. BREISIG, T.: Personal. Eine Einführung aus arbeitspolitischer Perspektive. S. 260.

<sup>145</sup> Vgl. LINDNER-LOHMANN, D.; LOHMANN, F.; SCHIRMER, U.: Personalmanagement. 2. Auflage. S. 159.

<sup>146</sup> Vgl. LINDNER-LOHMANN, D.; LOHMANN, F.; SCHIRMER, U.: Personalmanagement. 2. Auflage. S. 163.



Abbildung 3-4: Bereiche, in denen Weiterbildungen besucht wurden (in Anlehnung an Rami<sup>147</sup>)

In der Studie wurden die verschiedenen Bereiche, wie in Abbildung 3-5 dargestellt, zu den drei Kategorien - fachlich-technischer Bereich, Soft-Skills mit rechtlichem Hintergrund und kaufmännischer Bereich – zusammengefasst. Das Ergebnis (Abbildung 3-6) zeigt, dass im Jahr 2007 mehr als zwei Drittel der Befragten mindestens eine Ausbildung im fachlich-technischen Bereich absolvierten.<sup>148</sup> Anschließend folgen Veranstaltungen, die der Rubrik Soft-Skills mit rechtlichem Hintergrund zugewiesen werden.

<b>Fachlich-technischer Bereich</b>	Technisches Spezialwissen	Bauschadensvermeidung
	Produktkenntnisse	Energieeffizientes Bauen
<b>Soft-Skills mit rechtlichem Hintergrund</b>	Rechtliches Spezialwissen	Konfliktmanagement
	Zeitmanagement	Qualitätsmanagement
	Betriebliche Gesundheitsförderung	Führungskräfteausbildung
<b>Kaufmännischer Bereich</b>	Kaufmännisches Spezialwissen	Computerkenntnisse
	Verkaufskompetenz	

Abbildung 3-5: Zusammenfassung der Bereiche in 3 Kategorien

<sup>147</sup> Vgl. RAMI, U.; HUNGER, A.; KREMSMAIR, E.: Aus- und Weiterbildung in der oberösterreichischen Bauwirtschaft. S. 93.

<sup>148</sup> Vgl. RAMI, U.; HUNGER, A.; KREMSMAIR, E.: Aus- und Weiterbildung in der oberösterreichischen Bauwirtschaft. S. 93ff.



Abbildung 3-6: Besuchte Bildungsbereiche (in Anlehnung an Rami<sup>149</sup>)

Als Teil des betrieblichen Anreizsystems hat die Personalentwicklung, neben der Entlohnung, auf welche in Kapitel 3.6 eingegangen wird, eine große Bedeutung für die Zufriedenheit der Mitarbeiter und in weiterer Folge für ihre Bindung an das Unternehmen. Doch jedes Unternehmen ist im Laufe der Zeit auch mit dem Austritt von Beschäftigten konfrontiert. Daher folgt im nächsten Abschnitt ein Einblick in die Personalfreisetzung.

### 3.5 Personalfreisetzung

Der letzte Kernprozess des Personalmanagements ist die Personalfreisetzung, die im folgenden Kapitel beleuchtet wird. Sie beschäftigt sich mit dem Abbau eines Personalüberhangs, ist jedoch auch mit unvorhergesehenen Unternehmensaustritten konfrontiert. Oberste Priorität dieses Kerngebiets ist es, Personalfreistellungen möglichst zu vermeiden. Ist es dennoch nicht vermeidbar, gilt die bestmögliche Lösung für das Unternehmen und die betroffenen Mitarbeiter zu finden.

Wichtig bei der Personalfreisetzung ist die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen. Zu diesen gehören:

- das Allgemeine Bürgerliche Gesetzbuch;
- das Arbeitszeitgesetz;
- das Angestelltengesetz;
- die Gewerbeordnung;
- der Kollektivvertrag für Angestellte der Baugewerbe und Bauindustrie;
- der Kollektivvertrag für Arbeiter der Baugewerbe und Bauindustrie;
- Betriebsvereinbarungen.

<sup>149</sup> Vgl. RAMI, U.; HUNGER, A.; KREMSMAIR, E.: Aus- und Weiterbildung in der oberösterreichischen Bauwirtschaft. S. 95.

### 3.5.1 Ursachen für eine Personalfreisetzung

Eine Personalfreisetzung kann durch unterschiedliche Gründe notwendig werden. Diese können entweder auf Seite des Mitarbeiters oder auf Seite des Unternehmens liegen. Zu den Ursachen, die der Sphäre des Mitarbeiters zugeordnet werden, zählen personenbedingte Gründe wie Neuorientierung, Krankheit, Unzufriedenheit mit dem Betriebsklima, fehlende Kenntnisse etc., aber auch Fehlverhalten, das eine Freisetzung auslöst. In diesen Fällen ist die Personalfreisetzung auf eine einzelne Person begrenzt. Ursachen für einen Personalabbau aus der Sphäre des Unternehmens betreffen hingegen mehrere Mitarbeiter. Beispiele dafür sind die Automatisierung, eine Umstrukturierung des Unternehmens, aber auch jene Gründe, die aufgrund der Marktsituation eine Personalfreisetzung erfordern. Dazu gehören zum Beispiel ein geändertes Nachfrageverhalten, saisonale Schwankungen, die Wettbewerberstruktur etc.<sup>150</sup>

Die unternehmensbegründete Personalfreisetzung ergibt sich aus dem in der Personalbedarfsplanung festgestellten Personalüberhang. Bevor sofort ein Personalabbau durchgeführt wird, sind verschiedene Maßnahmen unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit und der Sozialverträglichkeit abzuwägen.

### 3.5.2 Maßnahmen der Personalfreisetzung

Die Maßnahmen der Personalfreisetzung können in drei Kategorien, welche in Abbildung 3-7 dargestellt sind, eingeteilt werden. Als Erstes sollten vorbeugende Maßnahmen herangezogen werden. In weiterer Folge sind die Maßnahmen der internen Personalfreistellung heranzuziehen und erst im letzten Schritt sollten die Maßnahmen der externen Personalfreistellung vollzogen werden.

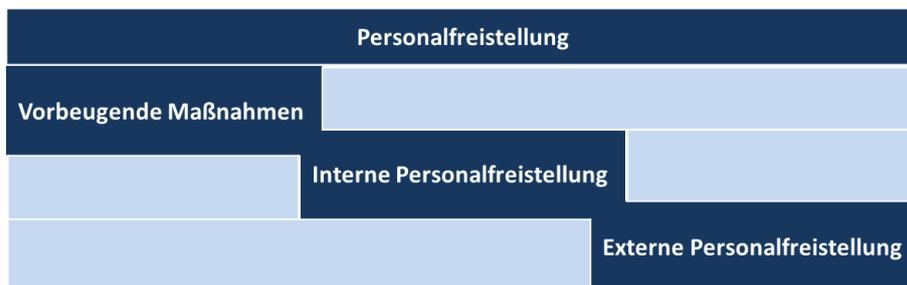


Abbildung 3-7: Maßnahmen der Personalfreistellung

<sup>150</sup> Vgl. LINDNER-LOHMANN, D.; LOHMANN, F.; SCHIRMER, U.: Personalmanagement. 2. Auflage. S. 187.; OLFERT, K.: Personalwirtschaft. S. 421.

Zu den vorbeugenden Maßnahmen zählen:

- der Einstellungsstopp;
- die Beendigung von befristeten Arbeitsverträgen;
- und die Aufhebung von Arbeitnehmerüberlassungsverträgen.

Ein Einstellungsstopp zielt darauf ab, fluktuationsbedingte Personalabgänge nicht mehr zu ersetzen. Als sanfte Reduzierungsmaßnahmen werden die Beendigung von befristeten Arbeitsverträgen und die Aufhebung von Arbeitnehmerüberlassungsverträgen verstanden, da sie relativ konfliktfrei durchgesetzt werden können.<sup>151</sup> Sind die vorbeugenden Maßnahmen bereits ausgeschöpft, sollten die internen Möglichkeiten in Betracht gezogen werden.

### Maßnahmen der internen Personalfreistellung

Die interne Personalfreistellung ist der externen vorzuziehen, da sie eine direkte Personalfreisetzung vermeidet. Des Weiteren ist sie aus sozialen Gründen und Rücksicht auf die Mitarbeiter als Erstes in Erwägung zu ziehen. Da mit einem Mitarbeiterabgang auch der Verlust von Wissen verbunden ist, sollte eine externe Personalfreistellung erst der letzte Ausweg sein. Maßnahmen<sup>152</sup> der internen Personalfreistellung sind in der nachstehenden Grafik abgebildet.

Interne Personalfreistellung		
Zeitliche Anpassung	Örtliche Anpassung	Qualitative Anpassung
Vorübergehend: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbau von Mehrarbeit</li> <li>• Kurzarbeit</li> <li>• Gestaltung des Urlaubes</li> </ul> Längerfristig: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilzeitstellen</li> <li>• Arbeitszeitverkürzung</li> <li>• Flexibilisierung der Arbeitszeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortbildung</li> <li>• Umschulung</li> </ul>

Abbildung 3-8: Maßnahmen der internen Personalfreistellung

Die interne Personalfreistellung kann in zeitliche, örtliche und qualitative Anpassung eingeteilt werden. Zur kurzfristigen, zeitlichen Anpassung zählt der Abbau von Mehrarbeit, der bereits bei den geringsten Anzeichen von wirtschaftlichen Schwierigkeiten angeordnet wird. Eine weitere

<sup>151</sup> Vgl. OLFERT, K.: Personalwirtschaft. S. 422.

<sup>152</sup> Vgl. OLFERT, K.: Personalwirtschaft. S. 421ff.

Maßnahme ist die Verordnung von Kurzarbeit. Bei Kurzarbeit wird die Normalarbeitszeit aufgrund von wirtschaftlichen Schwierigkeiten vorübergehend herabgesetzt, wobei die entstehenden Lohnausfälle durch eine finanzielle Unterstützung des Arbeitsmarktservices gedeckt werden können.<sup>153</sup> Die Gestaltung desurlaubes bewirkt hingegen keine Veränderung des Arbeitsumfangs, sondern lediglich eine Verschiebung der Leistungserbringung. Sie kann jedoch unter Beachtung der rechtlichen und kollektivvertraglichen Einschränkungen verordnet werden. Zu den Maßnahmen der längerfristigen, zeitlichen Anpassungen gehört die Umwandlung von Vollzeitstellen in Teilzeitstellen. Diese darf jedoch nur bei einer Einigung zwischen beiden Vertragspartnern durchgeführt werden, außer wenn dringende betriebliche Gründe vorliegen.<sup>154</sup>

Maßnahmen, die auf eine örtliche Anpassung zurückzuführen sind, sind die Versetzung und die Umsetzung. Eine Versetzung kann dann herangezogen werden, wenn die Stellen nicht wiederbesetzt werden müssen. Dabei ist darauf zu achten, dass das Personal auch die Qualifikationen für die neue Stelle aufweist.

Zur qualitativen Anpassung zählen die Fortbildung und die Umschulung. Beide Maßnahmen sind Instrumente der Personalentwicklung, die in Kapitel 3.4 beschrieben ist. Obwohl die Personalentwicklung ein Bereich ist, in dem in Zeiten des wirtschaftlichen Abschwungs eingespart wird, ist eine Fortbildung bzw. Umschulung eine Möglichkeit, engagiertes und qualifiziertes Personal zu erhalten.

### Maßnahmen der externen Personalfreistellung

Sind die internen Möglichkeiten des Personalabbaus ausgeschöpft, ist die externe Personalfreistellung heranzuziehen. Diese verursacht das Ausscheiden von Mitarbeitern. Es gibt zwei Arten der externen Personalfreistellung:

- Arbeitnehmerkündigung;
- Entlassung.

Der direkte Personalabbau erfolgt im Normalfall durch eine Kündigung. Grundsätzlich ist eine Kündigung *die ordnungsgemäße Auflösung eines auf unbestimmte Zeit eingegangenen Arbeitsverhältnisses*.<sup>155</sup> Diese kann entweder durch den Arbeitgeber erfolgen oder vom Arbeitnehmer erwünscht werden. Bestimmte Gruppen von Arbeitnehmern stehen unter

<sup>153</sup> Vgl. ARBEITSMARKTSERVICE: Kurzarbeit Infoblatt. <http://www.ams.at/service-unternehmen/kurzarbeit>. Datum des Zugriffs: 23.04.2017. S.1.

<sup>154</sup> Vgl. OLFERT, K.: Personalwirtschaft. S. 424.

<sup>155</sup> BUNDESMINISTERIUM FÜR FINANZEN: Beendigung Arbeitsverhältnis. <https://www.usp.gv.at>. Datum des Zugriffs: 23.04.2017. S.6.

einem Kündigungsschutz. Dazu zählen: Schwangere, karenzierte Mütter und Väter, Präsenz- und Zivildienstler, Lehrlinge und Behinderte. Für diese Gruppen gelten Sonderregelungen.<sup>156</sup>

Eine Entlassung ist die vom Arbeitgeber veranlasste, vorzeitige Auflösung eines Arbeitsverhältnisses aufgrund schwerwiegender Gründe.<sup>157</sup> Diese sind für Angestellte im Angestelltengesetz und für Arbeiter in der Gewerbeordnung beschrieben.

### 3.5.3 Der Personalabgang

Entscheidet sich ein Arbeitnehmer dafür, das Unternehmen zu verlassen, ist es empfehlenswert, ein Abgangsgespräch durchzuführen.<sup>158</sup> Dieses dient zur Feststellung der tatsächlichen Kündigungsgründe, von betrieblichen Schwachstellen, zum Abbau von Abneigungen gegenüber dem Unternehmen seitens der Arbeitnehmer sowie zum Dank und zur Verabschiedung.<sup>159</sup> Die Trennung sollte auf jeden Fall fair und wertschätzend erfolgen.

Nachdem die Kernprozesse des Personalmanagements erläutert wurden, wird auf die Entlohnung eingegangen. Als wichtigster Bestandteil eines betrieblichen Anreizsystems kommt dem Entgelt eine hohe Bedeutung zu.

## 3.6 Entlohnung

Die Entlohnung bzw. die Vergütung oder das Entgelt ist ein weiterer Bereich des Personalmanagements. Die Entlohnung hat eine große Bedeutung, da sie sich einerseits auf die Personalkosten auswirkt und andererseits den Mitarbeitern als Anreiz dient und somit das Leistungsverhalten dieser beeinflusst.<sup>160</sup>

Das Entgelt erhalten die Arbeitnehmer für die Erbringung ihrer Arbeitsleistung, es kann entweder in geldlicher oder geldwerter Form geleistet werden.<sup>161</sup> Geldleistungen sind die Brutto- bzw. Nettoentgelte. Zu den geldwerten Leistungen gehören beispielsweise eine mietfreie Dienstwohnung, Verpflegung, Arbeitskleidung oder ein privat nutzbares Fir-

<sup>156</sup> Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR FINANZEN: Beendigung Arbeitsverhältnis. <https://www.usp.gv.at>. Datum des Zugriffs: 23.04.2017. S.5.

<sup>157</sup> Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR FINANZEN: Beendigung Arbeitsverhältnis. <https://www.usp.gv.at>. Datum des Zugriffs: 23.04.2017. S.9.

<sup>158</sup> Vgl. OLFERT, K.: Personalwirtschaft. S. 453.

<sup>159</sup> Vgl. OLFERT, K.: Personalwirtschaft. S. 453.

<sup>160</sup> Vgl. BERTHEL, J.; BECKER, F.: Personal- Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. S. 572.

<sup>161</sup> Vgl. LINDNER-LOHMANN, D.; LOHMANN, F.; SCHIRMER, U.: Personalmanagement. 2. Auflage. S. 103.

menauto etc. Geldwerte Leistungen stellen jedoch nur einen Teil der Arbeitsvergütung dar. Das Entgelt setzt sich aus folgenden Teilen zusammen:

Entgelt			
Lohn		Sonstige Entgeltteile	
Grundlohn	Zulagen	Betriebliche Erfolgsbeteiligung	Betriebliche Sozialleistungen

Abbildung 3-9: Zusammensetzung des Entgelts

### 3.6.1 Grundlohn

Beim Grundlohn wird zwischen den in Abbildung 3-10 dargestellten Entgeltformen<sup>162</sup> unterschieden:



Abbildung 3-10: Entgeltformen

#### Zeitlohn

Als Lohn wird das Entgelt für Arbeiter, als Gehalt jenes für Angestellte bezeichnet. Beim Zeitlohn bzw. Gehalt erhalten die Arbeitnehmer für eine vereinbarte Zeiteinheit einen bestimmten Entgeltsatz, sodass ihnen für die erbrachte Arbeitszeit ein festes Entgelt zusteht. Als Zeiteinheit kann eine Stunde, eine Schicht, ein Monat, eine Dekade oder ein Jahr vereinbart werden, wobei in der Regel die Vereinbarung eines Stunden- oder Monatslohns üblich ist.<sup>163</sup> Beim Zeitlohn und beim Gehalt wird jeweils nur die Anwesenheitszeit abzüglich der unbezahlten Pausen vergütet. Zwischen der erbrachten Leistung und dem Arbeitsentgelt besteht somit kein direkter Zusammenhang.

<sup>162</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 188.

<sup>163</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 196.

## Akkordlohn

Beim Akkordlohn werden die Beschäftigten nach der erbrachten Arbeitsleistung entlohnt, er ist somit ein Leistungslohn. Für eine Vergütung nach Akkordlohn müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt sein. Der Arbeitsablauf, die Arbeitsmethoden und die Arbeitsverfahren müssen im Voraus festgelegt werden, zudem muss der Ablauf regelmäßig wiederkehrend, leicht und genau messbar sein.<sup>164</sup> Wichtig sind einigermaßen konstante Arbeitsbedingungen, damit die Beschäftigten die Arbeit nach einer Einarbeitung ausreichend beherrschen und die Leistungsmenge beeinflussen können.<sup>165</sup>

Der Akkordlohn, auch Akkordrichtsatz genannt, besteht aus zwei Teilen, dem Mindestlohn, der kollektivvertraglich festgelegt ist, und dem Akkordzuschlag, der in Prozent vom Mindestlohn angegeben wird.<sup>166</sup> Im Baugewerbe muss bei Akkordarbeit ein Mehrverdienst von mindestens 30 % erreichbar sein.<sup>167</sup>

Akkordlohn kann entweder als Geldakkord oder Zeitakkord vorliegen. Beim Geldakkord wird ein Geldbetrag je produzierter Mengeneinheit vereinbart. Beim Zeitakkord wird hingegen eine Vorgabezeit für eine bestimmte Mengenleistung auf Basis der Normalleistung (diese wird durch Arbeits- und Zeitstudien bestimmt) ermittelt und diese mit dem Minutenfaktor, der sich aus der Division des Akkordrichtsatzes durch 60 ergibt, multipliziert.<sup>168</sup> Wird die Vorgabezeit unterschritten und dadurch die Mengenleistung erhöht, ergibt dies eine Erhöhung des Akkordlohns.

## Prämienlohn

Der Prämienlohn gewinnt zunehmend an Bedeutung, da er flexibel gestaltet werden kann. Anders als der Akkordlohn wird er nicht nur bei einer Mengenleistung vereinbart, sondern vermehrt, wenn es um die Qualität der Arbeitsleistung geht. Der Prämienlohn besteht aus zwei Teilen, dem Grundlohn, welcher in der Regel einem leistungsunabhängigen Zeitlohn entspricht, und der Prämie. Diese kann für verschiedene Leistungen gezahlt werden, wie zum Beispiel für das Einhalten von Qualitätsstandards (Ausschussware), das Erreichen einer bestimmten Pro-

<sup>164</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 203.; OLFERT, K.: Personalwirtschaft. S. 322f.

<sup>165</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 204.

<sup>166</sup> Vgl. OLFERT, K.: Personalwirtschaft. S. 323.

<sup>167</sup> Vgl. GESCHÄFTSSTELLE BAU DER BUNDESINNUNG BAU UND DES FACHVERBANDS DER BAUINDUSTRIE: Kollektivvertrag für Bauindustrie und Baugewerbe S. 26.

<sup>168</sup> Vgl. BERTHEL, J.; BECKER, F.: Personal- Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. S. 584.

duktivität, das Erreichen von Ziel- und Terminvorgaben, für eine Ersparnisleistung, eine Mengenleistung usw.<sup>169</sup>

## Honorar

Das Honorar ist die Vergütung für die Leistung von Selbstständigen, die auf Werkvertragsbasis für ein Unternehmen arbeiten. Im Vordergrund steht dabei die Erbringung der vertraglich vereinbarten Leistung. Die Selbstständigen erhalten das Brutto-Honorar und müssen sich selbst um das Abführen der Steuern und der Sozialversicherungsabgaben kümmern.<sup>170</sup>

### 3.6.2 Zulagen

Zulagen bzw. Zuschläge sind Vergütungsteile, die für besondere Leistungen der Arbeitskräfte (dazu gehören Überstundenzuschläge, Zuschläge für Sonntags-, Feiertags-, Nacht-, und Schichtarbeit), für den Ausgleich von ungünstigen Arbeitsumständen oder auch für die Berücksichtigung der sozialen Verhältnisse der Arbeitskräfte gewährt werden.<sup>171</sup> Zuschläge für ungünstige Arbeitsumstände sind im Baugewerbe unter Erschwerniszulagen bekannt und laufend anzutreffen. Die Vergütung ist im Kollektivvertrag für Arbeiter des Baugewerbes und der Bauindustrie geregelt. Folgende Arbeiten sind unter den Erschwernissen angeführt:

- Aufsicht, für eine Arbeitspartie von mehr als drei Mann;
- Druckluftarbeiten;
- Arbeiten unter Tag;
- Schmutz- und Abbrucharbeiten;
- Trockenbohrungen;
- Erschütterungsarbeiten;
- Künettenarbeiten;
- Schachtarbeiten;
- Hohe Arbeiten ab einer Höhe von 16 Metern;
- Arbeiten an Maschinen;
- Arbeiten im angeseilten Zustand;
- Arbeiten im Gebirge;

<sup>169</sup> Vgl. BREISIG, T.: Personal. Eine Einführung aus arbeitspolitischer Perspektive. S. 298.

<sup>170</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 203.

<sup>171</sup> Vgl. OLFERT, K.: Personalwirtschaft. S. 344.

- Arbeiten mit Atemschutzgeräten;
- Fließverkehrszulagen.

Für die angeführten Arbeiten gebühren unterschiedlich hohe Zuschlagssätze. Wenn mehrere Zulagen zutreffen, werden die beiden höchsten Erschwerniszulagen vergütet, ausgenommen Zulagen für das Arbeiten im Gebirge und Trockenbohrungen unter Tag, diese werden zusätzlich vergütet.<sup>172</sup>

### 3.6.3 Betriebliche Sozialleistungen

Betriebliche Sozialleistungen werden auch als Nebenleistungen oder Zusatzleistungen bezeichnet. Dazu zählen alle Leistungen des Unternehmens an seine Mitarbeiter, die nicht in direktem Zusammenhang mit der Arbeitsleistung stehen.<sup>173</sup> Diese Definition wird jedoch nicht einheitlich verwendet. Sozialleistungen können gesetzlich oder kollektivvertraglich verpflichtend sein, aber auch freiwillig vom Unternehmen gewährt werden. Rechtlich fixiert werden freiwillige Sozialleistungen über den Einzelvertrag und die Betriebsvereinbarung.<sup>174</sup> Beispiele für freiwillige Zuwendungen sind in Abbildung 3-11 dargestellt.

Freiwillige Sozialleistungen			
Vorsorgeleistungen	Geldleistungen	Sachleistungen	Serviceleistungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebliche Altersvorsorge</li> <li>• Versicherungen aller Art</li> <li>• kostenlose Vorsorgeuntersuchungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gratifikationen</li> <li>• Fahrtkostenzuschuss</li> <li>• Essenzuschuss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusatzurlaub</li> <li>• Private Nutzung des Dienstwagens</li> <li>• Arbeitskleidung</li> <li>• Aufwendig ausgestattete Büros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienst- bzw. Werkwohnung</li> <li>• Ferienwohnung</li> <li>• Kantine</li> <li>• Kinderbetreuung</li> <li>• Mobilitätshilfen</li> <li>• Sport- und Freizeitanlagen</li> </ul>

Abbildung 3-11: Freiwillige Sozialleistungen (in Anlehnung an Elsik<sup>175</sup>)

Gratifikationen bzw. Remunerationen sind Vergütungen, die Mitarbeiter zu bestimmten Anlässen erhalten. Zu ihnen zählen das Urlaubsgeld und Weihnachtsgeld, das in Österreich kollektivvertraglich geregelt ist. Für das Dienstjubiläum eines Mitarbeiters oder das Jubiläum des Unternehmens können Gratifikationen vom Unternehmen gewährt werden. Freiwillige Sozialleistungen sind meist Bestandteil des betrieblichen Anreizsystems. Sie dienen zur Differenzierung des Unternehmens von der

<sup>172</sup> Vgl. § 6 KOLLEKTIVVERTRAG FÜR BAUGEWERBE UND BAUINDUSTRIE.

<sup>173</sup> Vgl. ELSIK, W.; NACHBAGAUER, A.: Entlohnung. In: Personalmanagement Führung Organisation. S. 560.

<sup>174</sup> Vgl. ELSIK, W.; NACHBAGAUER, A.: Entlohnung. In: Personalmanagement Führung Organisation. S. 560.

<sup>175</sup> Vgl. ELSIK, W.; NACHBAGAUER, A.: Entlohnung. In: Personalmanagement Führung Organisation. S. 561.

Konkurrenz, zusätzlich wirken sich angebotene Sozialleistungen positiv auf das Arbeitgeberimage aus.<sup>176</sup> Weitere Funktionen sind:

- Erhaltung und Förderung der Arbeitsmotivation;
- Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen;
- Steigerung des Unternehmensimage und die damit verbundene Erleichterung der Arbeitskräfterekrutierung;
- Verbesserung des Betriebsklimas und des Zusammengehörigkeitsgefühls;
- Nutzung von Steuervorteilen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer.<sup>177</sup>

### 3.6.4 Betriebliche Erfolgsbeteiligung

Ein weiterer Bestandteil des Entgelts kann eine betriebliche Erfolgsbeteiligung sein. Diese wird von den Unternehmen ausschließlich freiwillig gewährt. Durch eine Erfolgsbeteiligung können Arbeitnehmer direkt am Unternehmenserfolg beteiligt werden. Die Beteiligung richtet sich dabei nicht nach der Individualleistung, sondern nach dem kollektiven Gesamterfolg. Sie ist somit eine variable Vergütung, die in erfolgreichen Zeiten höher und in weniger erfolgreichen Zeiten niedriger ausfällt.<sup>178</sup> Unterschieden wird zwischen der Leistungsbeteiligung, der Ertragsbeteiligung und der Gewinnbeteiligung, die am häufigsten angewendet wird.<sup>179</sup> Eine Erfolgsbeteiligung kann entweder in bar ausgeschüttet werden oder in Form einer Kapitalbeteiligung am Unternehmen investiert werden. Eine Kombination der beiden Alternativen ist auch möglich. Wird das Geld ausbezahlt, ergibt sich für das Unternehmen der Nachteil, dass die Liquidität abnimmt. Die Höhe des zu verteilenden Gewinns richtet sich in der Regel nach der Höhe des Lohns. Das bedeutet, die Mitarbeiter erhalten jenen Prozentsatz vom Gewinn als Entgelt, den ihr individueller Jahreslohn an der gesamten Lohnsumme ausmacht.<sup>180</sup>

Eine Kapitalbeteiligung kann in Form von Eigen- oder Fremdkapital erfolgen und dient vor allem der Mitarbeiterbindung. Bei der Eigenkapitalbeteiligung erwerben die Arbeitnehmer Anteile am Unternehmen mittels Aktien als stille Teilhaber. Möglich ist auch, dass sich eine Beteiligungsinstitution, welche Gesellschafter des Unternehmens ist und an der die Arbeitnehmer beteiligt sind, zwischen die Arbeitnehmer und das Unter-

<sup>176</sup> Vgl. LINDNER-LOHMANN, D.; LOHMANN, F.; SCHIRMER, U.: Personalmanagement. 2. Auflage. S. 133ff.

<sup>177</sup> Vgl. ELSIK, W.; NACHBAGAUER, A.: Entlohnung. In: Personalmanagement Führung Organisation. S. 560.

<sup>178</sup> Vgl. LINDNER-LOHMANN, D.; LOHMANN, F.; SCHIRMER, U.: Personalmanagement. 2. Auflage. S. 126.

<sup>179</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 289.

<sup>180</sup> Vgl. ELSIK, W.; NACHBAGAUER, A.: Entlohnung. In: Personalmanagement Führung Organisation. S. 555.

nehmen schaltet. Dies hat den Vorteil, dass die Arbeitskräfte am Unternehmen beteiligt sind, jedoch nicht das Risiko des Mitunternehmertums tragen müssen.<sup>181</sup> Die Beteiligung am Fremdkapital kann durch Darlehen oder Schuldverschreibungen erfolgen.<sup>182</sup>

Die theoretische Einführung in das Thema Personalmanagement hat gezeigt, dass jeder Aufgabenbereich für sich sehr umfangreich ist und es somit viel Wissen benötigt, um ein erfolgreiches Personalmanagementsystem in einem Unternehmen einrichten zu können. Doch, abgesehen von der Unternehmensleitung, welche die Personalpolitik und somit die Ausrichtung des Personalmanagements vorgibt, sind auch die Führungskräfte unmittelbar an den Prozessen des Personalmanagements beteiligt. Daher folgt im nächsten Kapitel ein Einblick in die Personalführung.

---

<sup>181</sup> Vgl. ELSIK, W.; NACHBAGAUER, A.: Entlohnung. In: Personalmanagement Führung Organisation. S. 555.

<sup>182</sup> Vgl. LINDNER-LOHMANN, D.; LOHMANN, F.; SCHIRMER, U.: Personalmanagement. 2. Auflage. S. 129.

## 4 Personalführung

Ein weiteres Gebiet, das in dieser Arbeit behandelt wird, ist die Personalführung. Diese ist keine Kernfunktion des Personalmanagements, wird von OLFERT jedoch als Rahmenfunktion des PM gesehen.<sup>183</sup> Führungskräfte sind je nach Unternehmen mehr oder weniger an der Umsetzung der Kernfunktionen beteiligt.

Zur besseren Verständlichkeit wird zuerst der Begriff „Führung“ erklärt. *„Führung ist ein Prozess, der darauf ausgerichtet ist, das Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens zielorientiert zu beeinflussen.“*<sup>184</sup> Durch Führung soll die betriebliche Leistungserstellung sichergestellt werden.<sup>185</sup>

Die Personalführung dient zur Koordination der Beschäftigten in den jeweiligen Aufgabengebieten.<sup>186</sup> Sie setzt die durch die Unternehmensführung festgelegten Organisationsziele und Strategien auf den einzelnen Unternehmensebenen durch Kommunikation und Interaktion mit den Mitarbeitern um.<sup>187</sup>

Die Aufgaben der Personalführung sind in Abbildung 4-1 dargestellt. Die Hauptaufgabe besteht darin, die Unternehmensziele unter Berücksichtigung der individuellen Motive der Mitarbeiter umzusetzen. Mit den Mitarbeitern werden Ziele vereinbart, die sie selbst erreichen wollen und mit denen die Unternehmensziele verfolgt werden. Eine weitere Aufgabe ist das Planen und Disponieren. Eine Führungskraft muss planen mit wie vielen Mitarbeitern die festgelegten Ziele wann, wo und wie erreicht werden können. Führungskräfte sind somit wesentlich am Personalmanagement beteiligt. Um das Personal richtig einzusetzen, müssen Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung an die Beschäftigten delegiert werden, durch welche diese gefordert werden. Des Weiteren müssen die Beschäftigten miteinander kooperieren, um die zu erledigenden Aufgaben erfolgreich zu meistern. Eine Führungskraft muss darüber hinaus die Arbeit des Personals kontrollieren, beurteilen und bei Bedarf korrigieren bzw. fördern. Dabei stehen nicht nur die Arbeitsleistung, sondern auch die Fähigkeiten der Beschäftigten im Vordergrund. Eine Personalbeurteilung ist somit häufig der erste Schritt zur Personalentwicklung. Nach der Beurteilung beginnt der Prozess durch die Vereinbarung von neuen Zielen von vorne. Die Kernaufgaben der Führungskräfte sind die ständige Kommunikation und Motivation der Mitarbeiter.<sup>188</sup>

<sup>183</sup> Vgl. <http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/personalwirtschaft/>. Datum des Zugriffs: 18.05.2017.

<sup>184</sup> OLFERT, K.: Personalwirtschaft. S. 211.

<sup>185</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 87.

<sup>186</sup> Vgl. VON ECKARDSTEIN, D.: Personalmanagement. In: Personalmanagement Führung Organisation. S. 385.

<sup>187</sup> Vgl. OLFERT, K.: Personalwirtschaft. S. 211.

<sup>188</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 242.



Abbildung 4-1: Aufgaben der Personalführung (in Anlehnung an Bröckermann<sup>189</sup>)

Die Beteiligten am Führungsprozess sind die Vorgesetzten und die Mitarbeiter. Der Vorgesetzte ist die Führungskraft für die ihm unterstellten Mitarbeiter, er kann jedoch auch selbst einem anderen Vorgesetzten als Mitarbeiter unterstellt sein. Die Führung besteht aus dem zwischenmenschlichen Zusammenwirken der Führungskräfte und den Mitarbeitern.<sup>190</sup> Nachdem Personalführung ein sehr umfangreiches Thema ist, wird im Folgenden auf Führungseigenschaften, Führungsstile und Führungsmittel eingegangen.

#### 4.1 Führungseigenschaften

Die Anforderungen an Führungskräfte sind vielfältig, es kann somit keine Aussage über universale Führungseigenschaften gemacht werden. Immer wieder werden in Untersuchungen zum Thema Führungseigenschaften neue Eigenschaften als wichtig erachtet.<sup>191</sup> Grundsätzlich können die Eigenschaften von Führungskräften in vier Kategorien eingeteilt werden.

- Die Fachkompetenz: Dazu zählen allgemeine Fachkenntnisse, das technische Verständnis und das wirtschaftliche Grundverständnis.

<sup>189</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 243.

<sup>190</sup> Vgl. OLFERT, K.: Personalwirtschaft. S. 213.

<sup>191</sup> Vgl. FEMPEL, K.: Praxis der Personalführung. S. 11.

- Die Methodenkompetenz umfasst die Organisationsfähigkeit, die Selbstorganisation und analytisches Denken.
- Die Sozialkompetenz schließt Verhandlungsgeschick, Kommunikations-, Kooperations- und Teamfähigkeit aber auch Durchsetzungsvermögen etc. ein.
- Zur Persönlichkeitskompetenz gehören Eigenschaften wie Entscheidungsfähigkeit, Risikobereitschaft, Kreativität, Belastbarkeit etc.<sup>192</sup>

SCHLAGBAUER hat in einer empirischen Untersuchung zum Thema „Ausbildung und Anforderungen von Bauleitern“ aus den Angaben von zehn Personen, die sich aus Bauleitern und Abteilungsleitern zusammensetzen, das in Abbildung 4-2 dargestellte Kompetenzprofil abgeleitet. Dabei mussten die Befragten die Wichtigkeit der aufgelisteten Kompetenzen beurteilen. Aus der Beurteilung wurde anschließend der Mittelwert gebildet.<sup>193</sup>

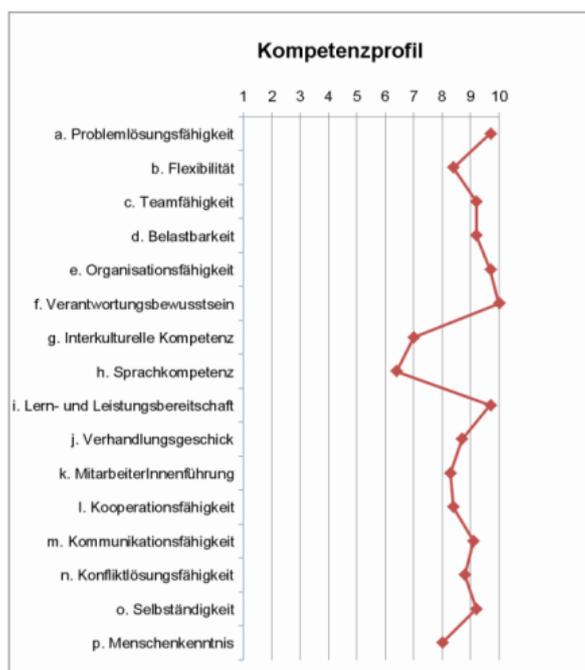


Abbildung 4-2: Kompetenzprofil von Bauleitern<sup>194</sup>

Verantwortungsbewusstsein, Organisationsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit und Lern- und Leistungsbereitschaft wurden als die wichtigsten

<sup>192</sup> Vgl. FEMPEL, K.: Praxis der Personalführung. S. 10f.

<sup>193</sup> Vgl. SCHLAGBAUER, A.: Ausbildung und Qualifikation von Baustellenführungs Kräften unter besonderer Betrachtung der Ausbildung und Weiterbildung von Bauleitern. Diplomarbeit. S. 34ff.

<sup>194</sup> SCHLAGBAUER, A.: Ausbildung und Qualifikation von Baustellenführungs Kräften unter besonderer Betrachtung der Ausbildung und Weiterbildung von Bauleitern. Diplomarbeit. S. 53.

Kompetenzen eingestuft. Weitere Kompetenzen, die im Zuge dieser Befragung erwähnt wurden, sind:

- Improvisationsfähigkeit;
- Rhetorik;
- Entscheidungsfreude;
- Empathie;
- Frustrationstoleranz.<sup>195</sup>

Darüber hinaus werden von den Baustellenführungskräften technische sowie baubetriebliche-bauwirtschaftliche Kenntnisse erwartet.<sup>196</sup>

## 4.2 Führungsstile

Die Art und Weise, wie Führungsaufgaben in einem Unternehmen umgesetzt werden, ist der Führungsstil. Der Führungsstil ist einerseits von der Persönlichkeit des Führenden, andererseits von der Unternehmenskultur abhängig. Durch Führungsleitlinien und Schulungen von Vorgesetzten soll vielfach ein bestimmtes Führungsverhalten gefördert werden.<sup>197</sup> Der Führungsstil ist das von der konkreten Situation unabhängige Verhaltensmuster eines Vorgesetzten.<sup>198</sup> Im Gegensatz dazu ist das Führungsverhalten auf eine bestimmte Situation bezogen.<sup>199</sup> Aus den Gemeinsamkeiten des Führungsverhaltens in den unterschiedlichsten Situationen resultiert der Führungsstil.

In der wissenschaftlichen Forschung über Personalführung haben sich verschiedene Führungsstile herausgebildet. Diese lassen sich unterscheiden in:

- Eindimensionale Führungsstile, welche anhand des Entscheidungsspielraums der Beteiligten einen Führungsstil beschreiben.
- Mehrdimensionale Führungsstile, welche mehr als ein Kriterium zur Beschreibung des Führungsstils verwenden.<sup>200</sup>

<sup>195</sup> Vgl. SCHLAGBAUER, A.: Ausbildung und Qualifikation von Baustellenführungskräften unter besonderer Betrachtung der Ausbildung und Weiterbildung von Bauleitern. Diplomarbeit. S. 55.

<sup>196</sup> Vgl. SCHLAGBAUER, A.: Ausbildung und Qualifikation von Baustellenführungskräften unter besonderer Betrachtung der Ausbildung und Weiterbildung von Bauleitern. Diplomarbeit. S. 28.

<sup>197</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 89.

<sup>198</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 276.

<sup>199</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 276.

<sup>200</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 276f.

### Eindimensionale Führungsstile

Die klassischen Führungsstile - der autoritäre, der kooperative und der laissez-faire Führungsstil - gehen auf LEWIN zurück, der 1939 an der Universität von Iowa eine empirische Untersuchung durchführte. Der autoritäre und der kooperative Führungsstil gelten als eindimensional, der laissez-faire Führungsstil wird hingegen als mehrdimensional bezeichnet.<sup>201</sup>

Der autoritäre Führungsstil ist durch die klare Trennung, indem der Vorgesetzte entscheidet und der Mitarbeiter ausführt, charakterisiert. Dies beschleunigt den Entscheidungsprozess, die Beteiligungsbedürfnisse der Mitarbeiter werden jedoch vernachlässigt.<sup>202</sup> Beim kooperativen Führungsstil werden die Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse miteingebunden, was zu einer Erhöhung der Motivation und der Leistungsbereitschaft führt.<sup>203</sup> Beim laissez-faire Führungsstil stehen die Mitarbeiter im Vordergrund, sie entscheiden und kontrollieren selbst und der Vorgesetzte wird nur bei Bedarf tätig.<sup>204</sup>

Der Ansatz von LEWIN wurde von TANNENBAUM und SCHMIDT weiterentwickelt. Sie schufen das Führungskontinuum, indem sie zwischen dem autoritären und dem kooperativen Führungsstil weitere Abstufungen ein- bzw. hinzufügten.<sup>205</sup> Ihr Stilkontinuum unterscheidet sieben unterschiedliche Führungsstile und ermöglicht somit eine präzisere Beschreibung.

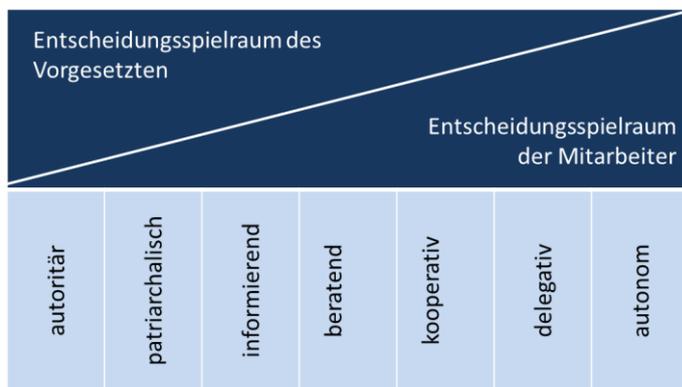


Abbildung 4-3: Führungskontinuum nach Tannenbaum und Schmidt (in Anlehnung an Dincher<sup>206</sup>)

<sup>201</sup> Vgl. WINTER, P.: Die Manager der Baustelle und ihre Führungsstile. Masterarbeit. S. 78.

<sup>202</sup> Vgl. BECKER, M.: Personalwirtschaft. S. 134.

<sup>203</sup> Vgl. BECKER, M.: Personalwirtschaft. S. 134.

<sup>204</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 91.

<sup>205</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 91.

<sup>206</sup> DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 91.

- Autoritärer Führungsstil: Der Vorgesetzte entscheidet selbst und ordnet an.
- Patriarchalischer Führungsstil: Die Führungskraft entscheidet, ist aber bemüht die Mitarbeiter von ihren Entscheidungen zu überzeugen, bevor sie Entscheidungen trifft und Anweisungen gibt.
- Informierender Führungsstil: Die Führungskraft entscheidet, gestattet jedoch Fragen zu ihren Entscheidungen. Dadurch soll die Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber den Entscheidungen erreicht werden.
- Beratender Führungsstil: Bevor der Vorgesetzte seine endgültige Entscheidung trifft, werden die Mitarbeiter informiert und diese können ihre Meinungen äußern.
- Kooperativer Führungsstil: Die Mitarbeiter entwickeln Vorschläge für Lösungen, über die der Vorgesetzte entscheidet.
- Delegativer Führungsstil: Die Mitarbeiter bzw. das Team entscheiden, über die vom Vorgesetzten aufgezeigten und eingegrenzten Probleme.
- Autonomer Führungsstil: Die Mitarbeiter bzw. das Team entscheidet selbst.

### Mehrdimensionale Führungsstile

Durch die Einbeziehung von weiteren Parametern entstanden mehrdimensionale Führungsstile. Diese betrachten das Führungsverhalten umfassender, wodurch sich mehrere Merkmale der Führungsstile herauskristallisieren. Um den Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht zu sprengen, werden nachfolgend drei mehrdimensionale Konzepte genannt.

- Konzept von BLEICHER/MEYER: Erweiterung um die Parameter der Organisationsstruktur und der Führungsphilosophie.<sup>207</sup>
- Verhaltensgitter von BLAKE/MOUTON: Beschreibung des Führungsverhaltens durch die Produktionsorientierung und die Menschenorientierung.<sup>208</sup>
- 3-D Programm von REDDIN: Einteilung des Führungsverhaltens in die Aufgabenorientierung, die Beziehungsorientierung und die Effektivität.<sup>209</sup>

<sup>207</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 92.

<sup>208</sup> Vgl. DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 95.

<sup>209</sup> Vgl. BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. S. 277.

Eine Untersuchung zum Thema „Führungsverhalten von Baustellenführungskräften“ wurde von WINTER im Zuge einer Masterarbeit am Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft an der Technischen Universität Graz 2013 durchgeführt. Die Auswertung der Umfrage ergab, dass von 16 befragten Bauleitern 72 % einen kooperativen, 19 % einen autoritären und 9 % einen demokratischen Führungsstil ausüben.<sup>210</sup> WINTER resümiert, dass auch in der Literatur der kooperative Führungsstil als der Führungsstil der Zukunft gilt<sup>211</sup>, da er sowohl leistungs- als auch mitarbeiterorientiert ist.<sup>212</sup>

### 4.3 Führungsmittel

Führungsmittel (Führungsinstrumente) werden von Vorgesetzten zur Umsetzung ihrer Führungsaufgaben eingesetzt. Diese können unterschiedlich eingeteilt werden. Für ein mittelständisches Unternehmen sind folgende Instrumente relevant:

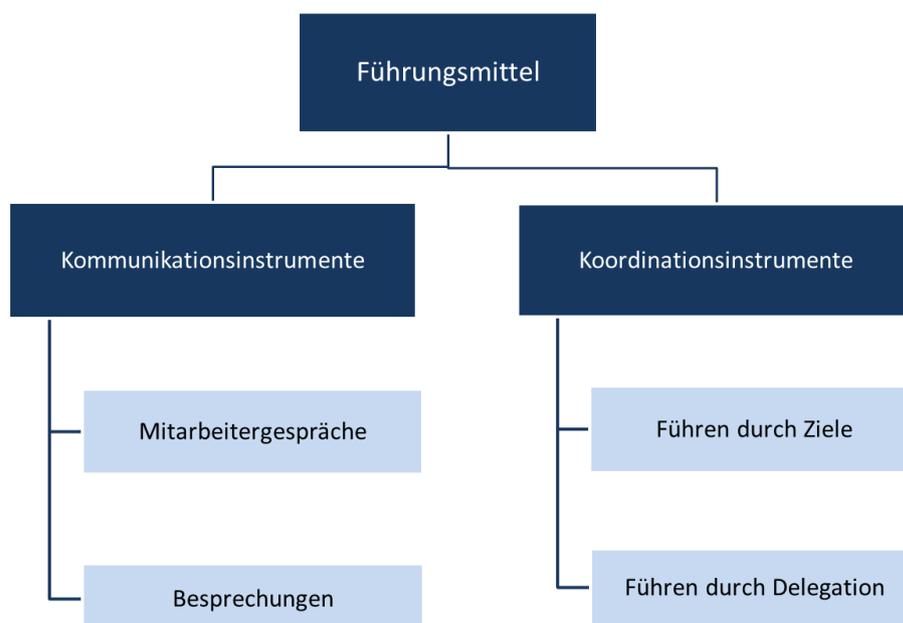


Abbildung 4-4: Führungsinstrumente (in Anlehnung an Heybrock et al<sup>213</sup>)

Ein wichtiges Kommunikationsinstrument ist das **Mitarbeitergespräch**. Dieses dient zum Austausch von Informationen, Meinungen, Absichten und auch Gefühlen. Es wird in regelmäßigen Abständen (meistens ein-

<sup>210</sup> Vgl. WINTER, P.: Die Manager der Baustelle und ihre Führungsstile. Masterarbeit. S. 101.

<sup>211</sup> Vgl. FEMPEL, K.: Praxis der Personalführung. S. 16.

<sup>212</sup> Vgl. WINTER, P.: Die Manager der Baustelle und ihre Führungsstile. Masterarbeit. S. 121.

<sup>213</sup> HEYBROCK, H.; KREUZHOF, R.; ROHRLACK, K.: Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Praxisratgeber und Beraterhandbuch. S. 162.

mal pro Jahr) oder anlassbezogen zu unterschiedlichen Zwecken durchgeführt. Arten von Mitarbeitergesprächen sind Einstellungs-, Konflikt-, Entwicklungs-, Gehalts-, Anerkennungs-, Beratungs- oder Beurteilungsgespräche.<sup>214</sup> Am häufigsten dient das Mitarbeitergespräch zur Personalbeurteilung. Diese besteht grundsätzlich aus zwei Teilen, der Beurteilung beispielsweise in Form eines Beurteilungsbogens und dem darauffolgenden Gespräch.<sup>215</sup> Durch diese Maßnahme wird die persönliche Leistung der Mitarbeiter bewertet. Gleichzeitig werden die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter festgestellt und somit der Personalentwicklungsbedarf ersichtlich.<sup>216</sup> (siehe Kapitel 3.4.3) Eine Personalbeurteilung wird aber auch für die Einordnung in Entgeltstufen, für Freisetzungsentscheidungen oder für die Erstellung von Anforderungsprofilen herangezogen.<sup>217</sup> Aus den Personalbeurteilungen erhalten Unternehmen nützliche Informationen. Darüber hinaus steigern diese die Motivation der Mitarbeiter.<sup>218</sup>

Ein weiteres Kommunikationsinstrument sind Besprechungen. Diese unterscheiden sich von Mitarbeitergesprächen hinsichtlich der Anzahl an teilnehmenden Personen und der Art der Informationen, über die gesprochen wird.<sup>219</sup> Die Inhalte von Besprechungen sind zum Beispiel projektbezogene oder betriebsbezogene Themen.

Zu den Koordinationsinstrumenten gehören das Führen durch Ziele und das Führen durch Delegation. Zielvereinbarungen dienen einerseits dazu, die Unternehmensziele umzusetzen, andererseits dazu, die Leistungsmotivation der Mitarbeiter zu steigern. Bei einem Zielvereinbarungsgespräch wird zusammen mit dem Mitarbeiter definiert, welcher Zielinhalt in welchem Ausmaß bis zu welchem Zeitpunkt erreicht werden soll.<sup>220</sup> Beim Führen durch Delegation werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung von den Führungskräften auf die Mitarbeiter übertragen.<sup>221</sup> Im Allgemeinen kombinieren Führungskräfte die verschiedenen Instrumente, um in ihrer Position erfolgreich zu sein.

<sup>214</sup> Vgl. KOLB, M.: Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements. S. 438.; OLFERT, K.: Personalwirtschaft. S. 237.

<sup>215</sup> Vgl. KOLB, M.: Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements. S. 430.

<sup>216</sup> Vgl. KOLB, M.: Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements. S. 431.

<sup>217</sup> Vgl. HEYBROCK, H.; KREUZHOF, R.; ROHRLACK, K.: Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Praxisratgeber und Beraterhandbuch. S. 179.

<sup>218</sup> Vgl. HEYBROCK, H.; KREUZHOF, R.; ROHRLACK, K.: Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Praxisratgeber und Beraterhandbuch. S. 179.

<sup>219</sup> Vgl. HEYBROCK, H.; KREUZHOF, R.; ROHRLACK, K.: Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Praxisratgeber und Beraterhandbuch. S. 189.

<sup>220</sup> Vgl. HEYBROCK, H.; KREUZHOF, R.; ROHRLACK, K.: Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Praxisratgeber und Beraterhandbuch. S. 196.

<sup>221</sup> Vgl. HEYBROCK, H.; KREUZHOF, R.; ROHRLACK, K.: Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Praxisratgeber und Beraterhandbuch. S. 204.

## 5 Personalrelevante Merkmale von Bauunternehmen

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln ein Überblick über die in der österreichischen Bauwirtschaft tätigen Unternehmen sowie eine Einführung in das Personalmanagement gegeben wurden, werden im folgenden Teil die personalrelevanten Merkmale von Bauunternehmen beleuchtet. Dies soll einerseits Aufschluss über die Beschäftigtengruppen geben, andererseits auch auf die im Bauhauptgewerbe personalstrukturellen Besonderheiten hinweisen. Denn diese Aspekte haben Auswirkungen auf das Personalmanagement in den Bauunternehmen.

Kennzeichnend für mittelständische Bauunternehmen ist, wie in Kapitel 2.1.1 im Zusammenhang mit KMU bereits erwähnt, dass viele vom Unternehmensgründer bzw. deren Nachkommen geleitet werden. Ein großer Teil der mittelständischen Unternehmen sind inhabergeführte Familienbetriebe, wobei der Inhaber selbst mitarbeitet.<sup>222</sup> Der Inhaber oder allenfalls ein gewerberechtl. Geschäftsführer hat die Baumeisterprüfung zu absolvieren, um die Befähigung für die Anmeldung des Baugewerbes zu erlangen, da das Baugewerbe zu den reglementierten Gewerben zählt. Dadurch haben die Unternehmer eine umfangreiche technische Ausbildung. Als Unternehmensleiter erledigen sie auch die kaufmännischen Aufgaben, sind für Personal- und Investitionsentscheidungen sowie für die Akquisition von Aufträgen zuständig und pflegen die Kundenkontakte.<sup>223</sup> Je kleiner das Bauunternehmen ist, umso eher arbeitet der Unternehmensleiter auch im operativen Geschäft z.B. bei der Angebotserstellung oder als Bauleiter mit.<sup>224</sup>

### 5.1 Beschäftigtengruppen

Die Beschäftigten von Bauunternehmen sind grundsätzlich den folgenden Gruppen zuzuordnen:

- technische Angestellte (inklusive Poliere);
- kaufmännische Angestellte;
- gewerbliche Arbeitnehmer;

Angestellte sind gemäß dem Angestelltengesetz Arbeitnehmer, die kaufmännische Tätigkeiten, sonstige höhere, nicht kaufmännische (zum Beispiel technische) Tätigkeiten oder Kanzleiarbeiten durchführen.<sup>225</sup> Für sie gilt das Angestelltengesetz und in weiterer Folge, durch ihre Anstel-

<sup>222</sup> Vgl. MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. S. 151.

<sup>223</sup> Vgl. MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. S. 151f.

<sup>224</sup> Vgl. MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. S. 152.

<sup>225</sup> Vgl. § 2 Abs. 1 AngG.

lung in einem Bauunternehmen, der Kollektivvertrag für Angestellte der Baugewerbe und der Bauindustrie. Gewerbliche Arbeitnehmer unterliegen der Gewerbeordnung; für sie gilt der Kollektivvertrag für Bauindustrie und Baugewerbe.

Zu den technischen Angestellten gehören unter anderem Bauzeichner, Bautechniker, Bauleiter und Poliere. Bautechniker unterstützen die Bauleitung bei der Angebotseinholung, bei der Abrechnung und Koordinierung der Baustellen. Als **Bautechniker** können Absolventen einer höheren technischen Lehranstalt oder einer Universität bzw. Fachhochschule beginnen. Für Hochschulabsolventen ist das Einstiegsgehalt jedoch höher. Als Führungskräfte haben vor allem Bauleiter und Poliere eine Schlüsselfunktion im Bauunternehmen. Der **Bauleiter** ist der Leiter der Baustelle und ist daher für die technische, kaufmännische und organisatorische Abwicklung zuständig. Folglich liegt der Erfolg der Baustelle in seiner Verantwortung. Der Bauleiter ist außerdem der Vorgesetzte für das technische und gewerbliche Baustellenpersonal.<sup>226</sup> Er ist für die Planung des gewerblichen Personals verantwortlich und koordiniert den Personaleinsatz. Darüber hinaus ist er Ansprechperson für Bauherren, Planer, Lieferanten, Nachunternehmer und Behörden. Der Werdegang zum Bauleiter beginnt entweder als Bautechniker mit oder ohne Hochschulabschluss oder als Polier. Der **Polier** ist dem Bauleiter untergeordnet. Er ist für die Koordinierung des Baustellenpersonals zuständig. Zusätzlich leitet er die durchzuführenden Tätigkeiten und überwacht, ob diese ordnungsgemäß ausgeführt werden. Auch die Baustelleneinrichtung, der Maschinen- und Materialeinsatz obliegen ihm. Er ist die Führungskraft des Baustellenpersonals und ist für die Umsetzung der Entscheidungen des Bauleiters verantwortlich. Um als Polier tätig sein zu können, ist eine Lehrabschlussprüfung als Maurer, Schalungsbauer, Tiefbauer, Steinmetz, Pflasterer oder Zimmerer notwendig. Zusätzlich werden mindestens zwei Jahre Berufserfahrung und der Besuch der Werkmeisterschule vorausgesetzt.<sup>227</sup>

Das kaufmännische Personal in einem kleinen und mittelständischen Bauunternehmen setzt sich unter anderem aus Bürokaufmann, Einkäufer, Buchhalter, Lohn- und Gehaltsverrechner und Sekretären zusammen. Je kleiner das Unternehmen ist, umso eher sind die Bereiche Lohn- und Gehaltsverrechnung sowie Buchhaltung ausgelagert.

Zu den gewerblichen Arbeitnehmern im Bauhauptgewerbe zählen Hilfsarbeiter und Facharbeiter. Hilfsarbeiter unterstützen die Facharbeiter durch einfache Tätigkeiten. Die Ausbildung erfolgt informell durch das Anlernen im Betrieb. Facharbeiter sind Bauarbeiter, die einen gewerbli-

<sup>226</sup> Vgl. MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. S. 152.

<sup>227</sup> Vgl. <http://www.wifi.at/Kursbuch/Berufsreifep%C3%BCfung%20Privatschulen/Werkmeister/Bauwesen/bauwesen>. Datum des Zugriffs: 20.05.2017.

chen Lehrberuf erlernt haben. Die Lehrberufe im Bauwesen sind im Kapitel 3.4.1 angeführt.

## 5.2 Statistische Grundlagen

Um die Personalstruktur von Bauunternehmen zu veranschaulichen, werden im folgenden Kapitel statistische Auswertungen vorgestellt.

Aus den Branchendaten „Bau“ der Wirtschaftskammer Österreich geht hervor, dass im Jahr 2016 von 5.722 Unternehmen, welche Mitglieder des Fachverbands Bau sind, 69,2 % gewerbliche Arbeitnehmer, 27,4 % Angestellte und 3,4 % Lehrlinge waren. Ein Bauunternehmen benötigt grundsätzlich mehr gewerbliches Personal als Angestellte, obwohl zunehmend auf die Arbeitnehmerüberlassung zurückgegriffen wird. Der Anteil an Frauen lag 2016 in den Mitgliedsunternehmen bei 11,6 %.<sup>228</sup> Insgesamt haben diese Unternehmen 85.385 Beschäftigte. Beide Statistiken sind in den nachfolgenden Abbildungen dargestellt.

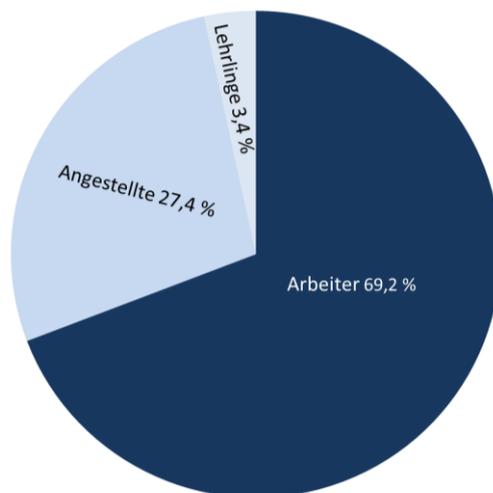


Abbildung 5-1: Unselbständig Beschäftigte (in Anlehnung an WKO<sup>229</sup>)

<sup>228</sup> Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH- STABSABTEILUNG STATISTIK: Bau: Branchendaten. Datenzusammenstellung. S. 13.

<sup>229</sup> Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH- STABSABTEILUNG STATISTIK: Bau: Branchendaten. Datenzusammenstellung. S. 13.

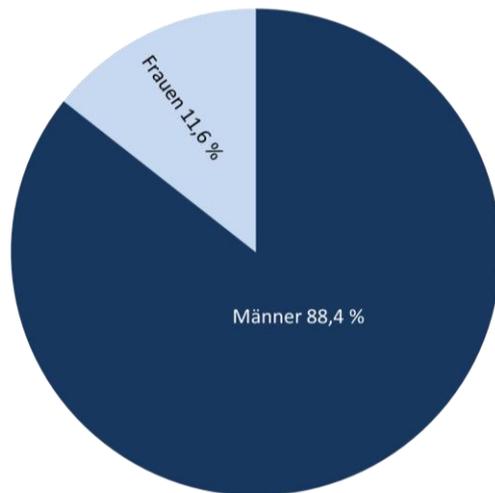


Abbildung 5-2: Unselbständig Beschäftigte - Frauen/Männer (in Anlehnung an WKO<sup>230</sup>)

In Tabelle 5-1 ist die Beschäftigungsstatistik seit 2010 dargestellt. Darin sieht man die Beschäftigungszahlen der letzten sieben Jahre. Erkennbar ist, dass die Anzahl der Arbeitskräfte von 2015 auf 2016 stark gestiegen ist, was auf den wirtschaftlichen Aufschwung in der Baubranche zurückzuführen ist. Verantwortlich für diesen Aufschwung ist unter anderem die Wohnbauoffensive, welche von der österreichischen Regierung im November 2015 initiiert wurde. Ziel der Wohnbauoffensive ist die Errichtung von 30.000 Wohnungen bis zum Jahr 2022, indem zusätzlich zur Wohnbauförderung der Länder 700 Millionen Euro an EU-Mitteln kostengünstig an Bauträger vergeben werden.<sup>231</sup>

Der Anteil der Lehrlinge in den Bauunternehmen sinkt seit 2010 kontinuierlich. Obwohl die Beschäftigtenanzahl im Jahr 2016 um 3 % gegenüber dem vorgehenden Jahr gestiegen ist, ist die Lehrlingszahl rückläufig. Gründe dafür sind einerseits der demografische Wandel, da die Anzahl der Jugendlichen sinkt, andererseits die Erhöhung der Anzahl jener, die eine höhere Schule absolvieren möchten. Der Anteil der Frauen, die in einem Bauunternehmen tätig sind, nimmt dagegen laufend zu.

<sup>230</sup> Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH- STABSABTEILUNG STATISTIK: Bau: Branchendaten. Datenzusammenstellung, S. 13.

<sup>231</sup> Vgl. [https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20151204\\_OTS0160/wohnbauoffensive-zielt-auf-zusaetzliche-30000-leistbare-wohnungen-ab](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20151204_OTS0160/wohnbauoffensive-zielt-auf-zusaetzliche-30000-leistbare-wohnungen-ab). Datum des Zugriffs: 18.05.2017.

Tabelle 5-1: Unselbständig Beschäftigte seit 2010 (in Anlehnung an WKO<sup>232</sup>)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Angestellte	20.314	20.816	21.287	21.526	21.757	22.823	23.366
Arbeiter	55.437	57.861	57.935	57.802	57.102	56.822	59.102
Lehrlinge	3.810	3.713	3.654	3.537	3.351	3.133	2.916
<b>Unselbständig Beschäftigte Ges.</b>	<b>79.561</b>	<b>82.389</b>	<b>82.875</b>	<b>82.865</b>	<b>82.209</b>	<b>82.778</b>	<b>85.385</b>
Männer	70.501	73.067	73.418	73.299	72.561	73.004	75.508
Frauen	9.059	9.322	9.457	9.566	9.648	9.774	9.876

### 5.2.1 Altersstruktur der gewerblichen Arbeitnehmer

Bei Betrachtung der Altersstruktur der gewerblichen Arbeitnehmer, dargestellt in Tabelle 5-2, fällt auf, dass die Gruppe der 41- bis 50-jährigen mit 26,36 % den größten Teil der Arbeiter ausmacht. Dennoch verteilen sich die Arbeitnehmer altersmäßig bis 60 relativ gleichmäßig. Nur 1,37 % der Arbeitnehmer sind älter als 60, dies ist auf die Schwerarbeitspension zurückzuführen. Denn Bauarbeitern steht ab der Vollendung des 60. Lebensjahres die Schwerarbeitspension zu, sofern sie mindestens 45 Versicherungsjahre und zehn Schwerarbeitsjahre in den letzten 20 Dienstjahren aufweisen können.<sup>233</sup> Obwohl die Möglichkeit der Schwerarbeitspension für Bauarbeiter besteht, scheiden viele aufgrund der körperlichen Belastung bereits früher aus dem Baustellenalltag aus.<sup>234</sup> Daher wurde mit 01.01.2014 das Überbrückungsgeld eingeführt. Dieses können Bauarbeiter beziehen, die nicht bis zum Pensionsantrittsalter in Beschäftigung bleiben können.<sup>235</sup>

<sup>232</sup> Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH- STABSABTEILUNG STATISTIK: Bau: Branchendaten. Datenzusammenstellung. S. 14.

<sup>233</sup> Vgl. <https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/pension/pensionsformen/Schwerarbeitspension.html>. Datum des Zugriffs: 20.05.2017.

<sup>234</sup> Vgl. SOLID: Gewerkschaft will Überbrückung für Bauarbeiter. In: SOLID, 10.07.2010.

<sup>235</sup> Vgl. [https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK\\_3.1.5/fuer-arbeitnehmerinnen/leistungen/ueberbrueckungsgeld](https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK_3.1.5/fuer-arbeitnehmerinnen/leistungen/ueberbrueckungsgeld). Datum des Zugriffs: 20.05.2017.

Tabelle 5-2: Altersstruktur der Arbeitnehmer 2015 im Jahresdurchschnitt (in Anlehnung an BUAk<sup>236</sup>)

Alter	Anzahl	Prozent
bis 18	4.786	4,24
19 - 30	27.645	24,52
31 - 40	27.327	24,23
41 - 50	29.719	26,36
51 - 60	22.347	19,82
61 - 65	1.356	1,20
über 65	189	0,17

### 5.2.2 Herkunft der Arbeitnehmer

Wird die Herkunft der Arbeitnehmer am Bau betrachtet, fällt auf, dass nahezu ein Drittel der Bauarbeiter der österreichischen Baufirmen aus dem Ausland stammt. Die meisten Arbeitnehmer, die nicht aus Österreich, aber aus der EU kommen, sind aus Polen, gefolgt von Bosnien und Herzegowina und Ungarn. Diese Daten werden von der Bauarbeiter-Urlaubs-, und Abfertigungskasse monatlich erhoben und beziehen sich auf alle Betriebe, die dem Bauarbeiter-, Urlaubs- und Abfertigungsgesetz unterliegen. Dargestellt sind die Jahresdurchschnittswerte.

Tabelle 5-3: Herkunft der Arbeitnehmer nach Staatszugehörigkeit 2016<sup>237</sup>

Staaten	Personen
Durchschnittlich Beschäftigte gesamt	117.164
Österreich	80.084
Ausland gesamt	37.081
EU-Staaten	24.012
Nicht EU-Staaten	13.068
<b>Länder mit dem höchsten Anteil an Beschäftigten in Österreich</b>	
Polen	5.958
Bosnien und Herzegowina	4.861
Ungarn	3.946
Kroatien	3.114
Türkei	3.002
Deutschland	2.864

<sup>236</sup> Vgl. BAUARBEITER- URLAUBS- UND ABFERTIGUNGSKASSE: Altersstruktur der Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt ab 2006. [https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK\\_1.5/die-buak/statistiken](https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK_1.5/die-buak/statistiken). Datum des Zugriffs: 20.05.2017.

<sup>237</sup> Vgl. BAUARBEITER- URLAUBS- UND ABFERTIGUNGSKASSE: Herkunft der Arbeitnehmer in österreichischen Betrieben. [https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK\\_1.5/die-buak/statistiken](https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK_1.5/die-buak/statistiken). Datum des Zugriffs: 20.05.2017.

### 5.2.3 Arbeitskräfteüberlassung

In der Sparte Gewerbe und Handwerk waren 2016 mit 20.475 von durchschnittlich 70.006 die meisten überlassenen Arbeitskräfte tätig. Gegliedert nach den Fachverbänden waren im Zeitraum Juli 2015 bis Juli 2016 3240 überlassene Arbeitskräfte tätig, die dem Fachverband „Bau“ angehören.<sup>238</sup>

Ein großes Problem der Bauwirtschaft ist die Entsendung von ausländischen Bauarbeitern nach Österreich, für die grundsätzlich der gleiche Lohn wie für österreichische gewerbliche Arbeitnehmer gezahlt werden muss. Allerdings berechnen sich die Lohnnebenkosten nach dem Entsendestaat.<sup>239</sup> Dadurch entsteht für Entsendefirmen aus dem Ausland ein Wettbewerbsvorteil, der den heimischen Firmen schwer schadet.

### 5.2.4 Arbeitslosigkeit im Bauwesen

Im April 2017 waren in Österreich von 3 605.109 unselbständig Beschäftigten 337.923 Personen arbeitslos, dies entspricht 8,6 %. Dem Wirtschaftszweig Bau waren dabei 23.344 Personen zuzuordnen, dies sind 6,9 % der Beschäftigungslosen. Gegenüber dem Vorjahr ist die Anzahl der Arbeitslosen jedoch um 11,2 % gesunken.<sup>240</sup>

In der nachfolgenden Abbildung ist der Verlauf der Arbeitslosenzahlen im Bauwesen in Österreich seit 2010 dargestellt. Die Daten werden vom Arbeitsmarktservice jährlich erhoben und beziehen sich auf einen Stichtag. Zwischen 2011 und 2015 ist die Anzahl der Arbeitslosen laufend gestiegen. Die hohe Arbeitslosigkeit ist vor allem auf den enormen Wettbewerb und Preiskampf sowie die Billigarbeitskräfte aus dem Ausland zurückzuführen. Im Jahr 2016 gewann die Baubranche an Schwung, da die öffentliche Hand in Neu-, Zu- und Umbauten investierte, gleichzeitig begünstigen die Wohnbauoffensive und die Steuerreform den privaten Wohnungsbau.<sup>241</sup> Dies resultierte in einer sinkenden Arbeitslosigkeit, die im Jahr 2017 weiter gesunken ist.

<sup>238</sup> Vgl. STATISTIK AUTRIA: Statistik der Arbeitskräfteüberlassung und Beschäftigung von aus dem EWR-Ausland überlassenen Arbeitskräften. <http://www.statistik.at>. Datum des Zugriffs: 20.05.2017.

<sup>239</sup> Vgl. [http://www.entsendeplattform.at/cms/Z04/Z04\\_4.1/bauarbeiten/entsendung/ueberlassung-in-der-bauwirtschaft](http://www.entsendeplattform.at/cms/Z04/Z04_4.1/bauarbeiten/entsendung/ueberlassung-in-der-bauwirtschaft). Datum des Zugriffs: 20.05.2017.

<sup>240</sup> Vgl. ARBEITSMARKTSERVICE: Arbeitslose nach Wirtschaftszweigen. <http://iambweb.ams.or.at/ambweb/>. Datum des Zugriffs: 20.05.2017.

<sup>241</sup> Vgl. ARBEITSMARKTSERVICE: Bauwirtschaft gewinnt an Schwung. [http://www.ams.at/\\_docs/001\\_spezialthema\\_0117.pdf](http://www.ams.at/_docs/001_spezialthema_0117.pdf). Datum des Zugriffs: 20.05.2017. S.2.

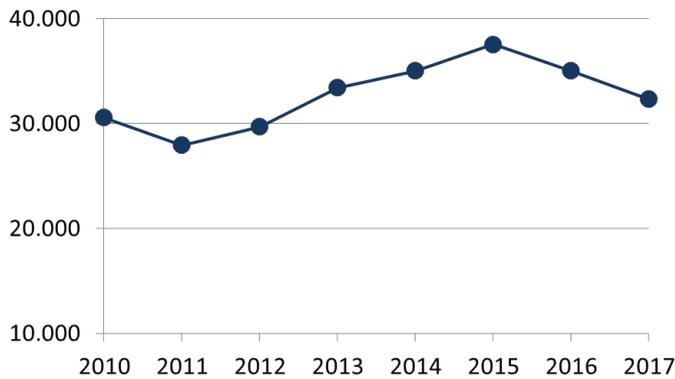


Abbildung 5-3: Arbeitslose im Bauwesen (Abschnitt F) von 2010 - 2017<sup>242</sup>

Charakteristisch für das Bauwesen ist die saisonale Beschäftigung. Diese ist in Abbildung 5-4 deutlich erkennbar. In den Wintermonaten, in denen aufgrund der Witterungsbedingungen wenig gebaut wird, steigt die Arbeitslosigkeit im Bauwesen rapide an. Bei vermehrter Auftragslage wird in den Frühjahrs- und Sommermonaten wieder vermehrt Personal eingestellt.

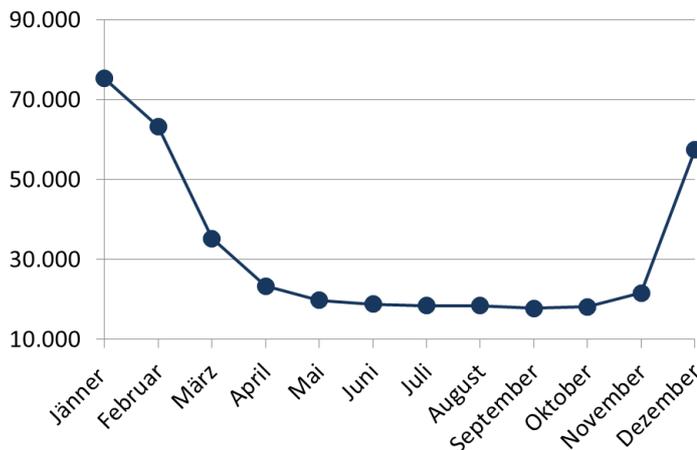


Abbildung 5-4: Arbeitslose im Jahr 2017 im Bauwesen (Abschnitt F)<sup>243</sup>

Der Arbeitslosigkeit im Wirtschaftszweig Bau stehen jedoch auch offene Stellen gegenüber. In der Abbildung 5-5 ist die Entwicklung der offenen Stellen dargestellt, wobei sich die Ergebnisse auf einen Stichtag beziehen. Bei den offenen Stellen ist der Aufschwung der Baubranche sichtbar, der seit 2016 zu spüren ist. Insbesondere im Jahr 2017 stieg die Anzahl der offenen Stellen stark.

<sup>242</sup> Vgl. <http://iambweb.ams.or.at/ambweb/>. Datum des Zugriffs: 03.01.2018.

<sup>243</sup> Vgl. <http://iambweb.ams.or.at/ambweb/>. Datum des Zugriffs: 03.01.2018.

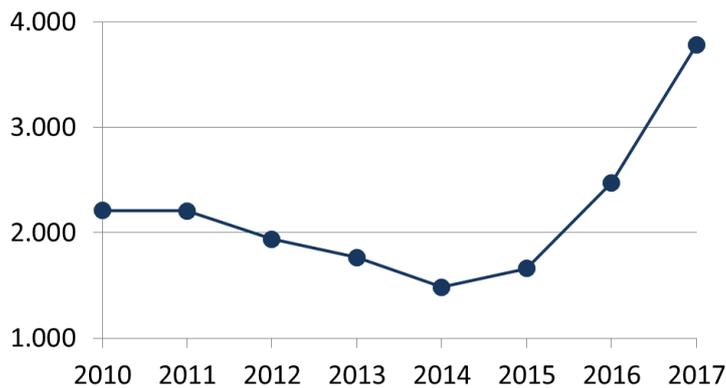


Abbildung 5-5: Offene Stellen im Bauwesen (Abschnitt F) von 2010 - 2017<sup>244</sup>

Zusammenfassend weist die Personalstruktur von Bauunternehmen folgende Besonderheiten auf: Die Beschäftigten in Bauunternehmen setzen sich aus Angestellten und gewerblichen Arbeitnehmern zusammen, weswegen zwei verschiedene Kollektivverträge Anwendung finden. Insbesondere die gewerblichen Arbeitnehmer sind charakteristisch für das Bauhauptgewerbe, da sie mehr als zwei Drittel der Beschäftigten in den österreichischen Bauunternehmen ausmachen. Eine Herausforderung für die Bauunternehmen stellt möglicherweise die rückläufige Entwicklung der Lehrlingszahlen dar, denn dies wird zukünftig zu einem Mangel an Fachkräften führen. Charakteristisch für das Bauhauptgewerbe ist zudem, dass es von Männern dominiert ist, immerhin sind 90 % der unselbständig Beschäftigten Männer. Nahezu ein Drittel der in Österreich tätigen Bauarbeiter stammt aus dem Ausland, größtenteils aus Ländern, die ein niedrigeres Lohnniveau aufweisen als Österreich. Charakteristisch für die Baubranche ist die saisonale Beschäftigung, die besonders am Verlauf der Arbeitslosenzahlen über ein Kalenderjahr zu sehen ist. In den Monaten Dezember, Jänner und Februar ist die Anzahl der Arbeitslosen im Bauwesen am höchsten, da aufgrund der schlechten Witterungsbedingungen nur wenig gebaut wird. Seit 2016 verspürt die Baubranche wieder zunehmendes Wachstum, welches in sinkende Arbeitslosenzahlen und steigende offene Stellen resultiert. Das Personalmanagement der Bauunternehmen ist durch diese Besonderheiten gefordert.

<sup>244</sup> Vgl. <http://iambweb.ams.or.at/ambweb/>. Datum des Zugriffs: 03.01.2018.

## 6 Zwischenfazit - Literaturrecherche

Kennzeichnend für ein Bauunternehmen ist, dass der Inhaber oder zumindest der gewerberechtliche Geschäftsführer die Baumeisterprüfung zu absolvieren hat. Während Großunternehmen meist der Bauindustrie zugeordnet werden, gehören Klein- und Mittelunternehmen dem Baugewerbe an. Als KMU gelten laut Definition der Europäischen Kommission Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten, mit einer Bilanzsumme von weniger als 43 Millionen Euro, mit einem Umsatz von weniger als 50 Millionen Euro und Kapitalanteilen zu weniger als 25 % im Fremdbesitz. KMU haben eine wichtige Bedeutung im Bauwesen, da sie Arbeitgeber von mehr als 83 % der Beschäftigten sind und ihre Bruttowertschöpfung über 78 % ausmacht. Abgesehen von den quantitativen Kriterien unterscheiden sich KMU auch durch qualitative Merkmale von Großunternehmen, welche auch im Personalmanagement erkennbar sind. Je größer ein Unternehmen ist, umso eher gibt es eine Personalabteilung, welche die Führungskräfte unterstützt. Das Personalmanagement umfasst eine Vielzahl an Aufgabenfeldern, wobei der Fokus dieser Arbeit auf die Kernprozesse Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Personalfreisetzung gelegt wird. Laut Literatur erfolgt ausgehend von einer rechtzeitig durchgeführten Personalbedarfsplanung, die sowohl den quantitativen als auch den qualitativen Personalbedarf erhebt, die Personalbeschaffung über diverse Wege. Je nach gesuchter Position kann der Bedarf entweder intern gedeckt werden oder muss extern rekrutiert werden. Wurde ein geeigneter Bewerber ausgewählt, ist der erste Schritt, diesen in das Unternehmen zu integrieren, indem Onboarding-Maßnahmen eingesetzt werden. Im Idealfall gibt es für neue Mitarbeiter auch ein Einarbeitungsprogramm, welches über einen festgelegten Zeitraum läuft und dazu dient, dass sich der Mitarbeiter in seinen Tätigkeitsbereich einarbeitet. Nachdem insbesondere qualifiziertes Personal im Baugewerbe heiß umkämpft ist, steigt der Bedarf an einem Anreizsystem, mit dem Zweck die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Zu diesem gehört einerseits die Entlohnung, die aus erfolgsabhängigen Komponenten bestehen kann, andererseits auch die Möglichkeit der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Hierfür bieten sich vor allem die klassischen Fortbildungen in Kursen und Seminaren an. Darüber hinaus gibt es weitere Möglichkeiten, die abhängig von ihrer räumlichen, zeitlichen und inhaltlichen Nähe zum Arbeitsplatz unterschieden werden. Eine Variante, das Personal weiterzubilden, ist beispielsweise das selbstgesteuerte Lernen am Arbeitsplatz durch E-Learning.

Unmittelbar an der Umsetzung der Kernfunktionen sind die Führungskräfte beteiligt. Ein beliebtes Instrument dieser sind Mitarbeitergespräche, welche laut der Literatur vermehrt eingesetzt werden.

Die theoretische Einführung in das Thema Personalmanagement warf folgende Fragestellungen auf:

- Welche quantitativen und qualitativen Methoden zur Personalbedarfsplanung werden in Bauunternehmen tatsächlich eingesetzt?
- Welche Methoden werden zur Personalbeschaffung herangezogen?
- Wie erfolgt die Personalauswahl?
- Werden Onboarding-Maßnahmen eingesetzt?
- Bieten Bauunternehmen Fortbildungsmaßnahmen an?
- Beinhaltet die Entlohnung erfolgsorientierte Komponenten? Werden den Mitarbeitern auch betriebliche Sozialleistungen angeboten?
- Kommen Mitarbeitergespräche auch in Bauunternehmen zum Einsatz?

Diese Fragen sollen durch die nachfolgende empirische Untersuchung beantwortet werden. Doch das Personalmanagement wird auch von der Personalstruktur beeinflusst, daher wurden im Vorfeld auch die personalrelevanten Merkmale von Bauunternehmen analysiert. Die Untersuchung ergab folgende Besonderheiten:

- Die Beschäftigten sind entweder Angestellte oder gewerbliche Arbeitnehmer, daher gelten in Bauunternehmen zwei verschiedene Kollektivverträge.
- Charakteristisch für ein Bauunternehmen ist die Berufsgruppe der Bauleiter und Poliere. Sie sind für den Erfolg der Baustellen verantwortlich und stehen daher im Spannungsfeld der technischen, wirtschaftlichen und sozialen Abwicklung.
- Rund zwei Drittel der Beschäftigten in Bauunternehmen sind gewerbliche Arbeitnehmer, wovon 75 % zwischen 19 und 50 Jahre alt sind. Nur 1,37 % der Arbeitnehmer sind älter als 60, was unter anderem auf die Schwerarbeitspension zurückzuführen ist.
- Fast 90 % des gesamten Personals sind Männer.
- Die Anzahl der Lehrlinge sinkt seit 2010 kontinuierlich, obwohl die Anzahl der Beschäftigten im Jahr 2016 deutlich gestiegen ist. Dies wird möglicherweise zukünftig eine Herausforderung für Bauunternehmen darstellen.
- Nahezu ein Drittel der gewerblichen Arbeitnehmer stammt aus dem Ausland, vorwiegend aus Polen, Bosnien und Herzegowina und Ungarn.

- Nach einer steigenden Arbeitslosigkeit im Bauwesen zwischen 2011 und 2015, ist seit 2016 ein Rückgang der Arbeitslosenzahlen zu verspüren. Grund dafür ist der wirtschaftliche Aufschwung der Baubranche aufgrund der niedrigen Kreditzinsen und das Ankurbeln der Bauwirtschaft durch Förderungen.
- Kennzeichnend für das Bauwesen ist die saisonale Beschäftigung. In den Wintermonaten steigt die Arbeitslosigkeit, da aufgrund des schlechten Wetters nur wenig gebaut werden kann.

Die nachfolgende empirische Untersuchung soll die zuvor aufgeworfenen Fragestellungen beantworten und klären, ob die Kernprozesse des Personalmanagements auch so ablaufen, wie es die Literatur standardmäßig vorsieht, ob die Personalführung der Recherche entspricht und wo grundsätzliche Unterschiede zwischen Großunternehmen und KMU zu finden sind. Zudem sollen Herausforderungen, mit denen die Bauunternehmen hinsichtlich des Personals konfrontiert sind, identifiziert werden.

## 7 Empirische Untersuchung

Nachdem im theoretischen Teil der Masterarbeit eine Einordnung der Bauunternehmen in die österreichische Bauwirtschaft, die theoretische Einführung in das Personalmanagement sowie eine Analyse der personalrelevanten Merkmale in Bauunternehmen erfolgten, wird mit dem empirischen Teil versucht, die, in Kapitel 1.2, definierten Forschungsfragen zu beantworten. Dafür wird als erstes das, der Untersuchung zu Grunde liegende, Forschungsdesign beschrieben.

### 7.1 Forschungsdesign

#### 7.1.1 Forschungsfragen und Zielsetzung

Die Literaturrecherche ergab, dass das Personalmanagement ein sehr umfangreiches Themengebiet ist. Durch die empirische Untersuchung soll die Umsetzung des Personalmanagements in den Bauunternehmen analysiert werden, um die momentane Ist-Situation des relativ unerforschten Gebietes zu beleuchten. Zudem sollen insbesondere die wichtigsten Unterschiede und Gemeinsamkeiten des Personalmanagements von Großunternehmen und KMU erfasst werden. In erster Linie soll herausgefunden werden, in welchem Umfang Personalmanagement abhängig von der Unternehmensgröße in den Bauunternehmen ausgeübt wird und wie sich dieses in das Unternehmen integriert. Dazu wird der Schwerpunkt auf die im Theorieteil behandelten Aufgabengebiete gelegt. Darüber hinaus sollen die personellen Problemfelder in Bauunternehmen identifiziert werden. Hierbei werden sowohl externe Faktoren wie beispielsweise der Fachkräftemangel, die Konkurrenz durch andere Unternehmen, aber auch interne Faktoren wie hohe Lohnkosten, fehlende Arbeitsmotivation der Belegschaft und die Veränderungsresistenz untersucht. Ebenso sollen die Vor- und Nachteile der jeweiligen Unternehmensgröße in Bezug auf personalrelevante Merkmale festgestellt werden. Die Forschungsfragen konkretisieren sich demnach zu:

1. Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten haben Großunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen bei der Organisation des Personalmanagements, bei der Personalbedarfsplanung, bei der Personalbeschaffung, bei der Personalentwicklung und bei der Entlohnung?
2. Sind die Bauunternehmen unabhängig von der Unternehmensgröße mit den gleichen Problemen hinsichtlich des Personals konfrontiert?
3. Welche Vor- und Nachteile haben Großunternehmen bzw. Klein- und Mittelunternehmen im Hinblick auf das Personal?

Um das Ziel zu erreichen, wurde der Forschungsprozess in zwei Teile gegliedert. Für den ersten Teil wurden leitfadengestützte Einzelinterviews als Erhebungsmethode gewählt, um die Ist-Situation des Personalmanagements in den Großunternehmen zu erheben und mit den daraus erhaltenen Antworten einen Fragebogen für die KMU zu erstellen. Der Leitfaden ermöglicht eine unvoreingenommene Analyse des Forschungsbereichs. Zusätzlich können die Meinungen der Interviewpartner besser erfasst und unterschiedliche Aussagen leichter miteinander verglichen werden. Die Erhebungsmethode wird in Kapitel 7.2.1 genauer beschrieben.

Der zweite Teil der Untersuchung besteht aus einer standardisierten Online-Umfrage, welche den derzeitigen Stand des Personalmanagements in den KMU erhebt. Hierbei wurde ein quantitatives Datenerfassungsinstrument gewählt, um eine höhere Anzahl an räumlich verstreuten Unternehmen zu erfassen.

### 7.1.2 Stichprobenumfang

Der Auswahlprozess von der Grundgesamtheit bis zum Stichprobenumfang ist in Abbildung 7-1 dargestellt.

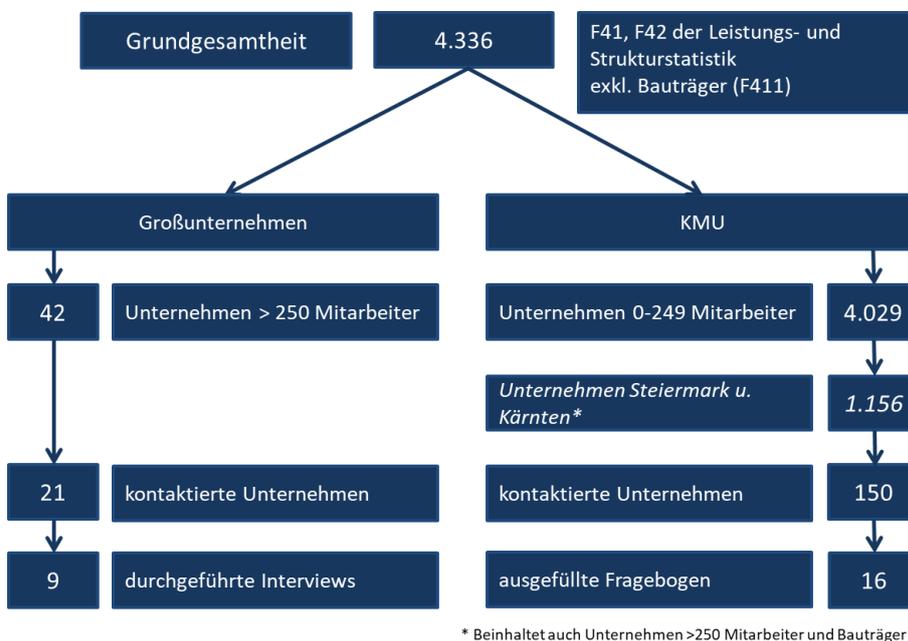


Abbildung 7-1: Auswahl der Stichprobe

Die Grundgesamtheit der im Hoch- und Tiefbau tätigen Bauunternehmen besteht aus 4.336 Unternehmen.<sup>245</sup> Diese Anzahl beinhaltet die Ab-

<sup>245</sup> Vgl. STATISTIK AUSTRIA: Leistungs- und Strukturstatistik 2015. Keine Seitenangabe.

schnitte F41 und F42 der ÖNACE, bis auf die Gruppe F411, welche jene Unternehmen erfasst, die für die Erschließung von Grundstücken betraut sind, sowie Bauträger, da diese für die vorliegende Arbeit nicht relevant sind. Da mit der Untersuchung ein Vergleich von Großunternehmen und KMU erzielt werden soll, wird die Grundgesamtheit aufgeteilt in Unternehmen bis 249 Mitarbeiter und über 250 Mitarbeiter. 42 Bauunternehmen entsprechen laut Beschäftigtenanzahl einem Großunternehmen mit über 250 Mitarbeitern. Die Abgrenzung dieser Stichprobe erfolgte folgendermaßen:

- Sachliche Abgrenzung: Die Bauunternehmen haben mehr als 250 Mitarbeiter, zudem liegt ihr Tätigkeitsbereich im Hoch- und Tiefbau.
- Räumliche Abgrenzung: Die Bauunternehmen haben Niederlassungen in Österreich.
- Zeitliche Abgrenzung: Die Interviews wurden zwischen Juni und Juli 2017 durchgeführt.

Von den 42 Bauunternehmen wurden insgesamt 21 kontaktiert, woraufhin sich neun Experten für ein Interview zur Verfügung stellten.

Den 42 Großunternehmen stehen 4.029 Bauunternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten gegenüber. Daher wurde die quantitative Erhebung auf die Steiermark und Kärnten eingegrenzt. In diesen beiden Bundesländern sind 1.156 Bauunternehmen ansässig, wobei anzumerken ist, dass diese Anzahl auch Bauträger und jene Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeiter enthält. Eine Aufschlüsselung nach Gruppen, Bundesland und Unternehmensgröße ist laut Auskunft der Statistik Austria nur bei Beauftragung einer kostenpflichtigen Sonderauswertung möglich. Dies wurde aufgrund der vernachlässigbaren Relevanz des exakten Wertes für die weitere Untersuchung für nicht notwendig erachtet. Denn es wurde ohnehin nur eine Auswahl von 150 Bauunternehmen kontaktiert und zu einer Teilnahme an der Umfrage gebeten. Diese Stichprobe grenzt sich sachlich, räumlich und zeitlich folgendermaßen ab:

- Sachliche Abgrenzung: Die kontaktierten Unternehmen sind Bauunternehmen, die gemäß Definition der Europäischen Kommission als KMU gelten, siehe dazu Kapitel 2.1.1. Für die Vorauswahl haben die Unternehmen somit maximal 249 Mitarbeiter und sind überwiegend im Bauhauptgewerbe tätig. Die Kriterien der Bilanzsumme, des Umsatzes und der Eigenkapitalanteile konnten im Vorfeld nicht ermittelt werden und wurden deswegen im Zuge der Umfrage überprüft.
- Räumliche Abgrenzung: Alle Unternehmen haben den Firmensitz in der Steiermark oder in Kärnten.

- Zeitliche Abgrenzung: Die Teilnahme an der Umfrage war zwischen 17.07.2017 und 09.08.2017 bzw. zwischen 23.08.2017 und 08.09.2017 möglich.

Um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erreichen, wurde versucht, die Unternehmen nach Versenden der elektronischen Fragebogen auch telefonisch zu kontaktieren und sie zur Teilnahme zu motivieren. Nichtsdestotrotz konnten nur 16 ausgefüllte Fragebogen verzeichnet werden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 10,7 %.

Im nachfolgenden Unterkapitel werden die beiden Erhebungsverfahren näher beschrieben.

## 7.2 Leitfadengestützte Experteninterviews mit Großunternehmen

### 7.2.1 Beschreibung der Erhebungsmethode

Experteninterviews zählen zu den qualitativen Erhebungsmethoden, welche vor allem eingesetzt werden, um einen Sachverhalt und Prozess beschreiben und verstehen zu können, um Hypothesen zu gewinnen und diese zu überprüfen.<sup>246</sup> Nachdem über den Sachverhalt -die Umsetzung des Personalmanagements in Bauunternehmen – keine umfangreiche Literatur vorliegt, wurde es für wichtig befunden, Experteninterviews durchzuführen. Als Experten werden Personen bezeichnet, welche über bereichsspezifisches Wissen zu einem bestimmten Sachverhalt verfügen.<sup>247</sup> Daher werden die Interviews mit Personen geführt, die aufgrund ihrer Stellung im Unternehmen, an den Entscheidungsprozessen im Bereich Personalmanagement beteiligt sind. Der Vorteil von leitfadengestützten Interviews ist, dass die themenspezifischen Fragen beantwortet werden, aber dennoch Spielraum für spontane Äußerungen gegeben ist. Das Ziel dieser Erhebung ist die Erfassung der Ist-Situation des Personalmanagements in Großunternehmen, mit den daraus erhaltenen Ergebnissen einen Fragebogen für die KMU zu entwickeln und die Umsetzung in den beiden Unternehmensgrößenklassen miteinander vergleichen zu können.

<sup>246</sup> Vgl. BERGER- GRABNER, D.: Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. S. 128.

<sup>247</sup> Vgl. MIEG, H.; NÄF, M.: Experteninterviews. Skript. S. 6.

### 7.2.2 Aufbau des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil werden die Daten zum Interviewpartner und zum Unternehmen erfasst. Der zweite Teil besteht aus 17 Fragen, die in mehrere Blöcke wie folgt zusammengefasst sind:

1. Organisation des Personalmanagements;
2. Personalbedarfsplanung;
3. Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern;
4. Personalentwicklung;
5. Personalentlohnung;
6. Personalführung;
7. Herausforderungen und Sonstiges.

Der vollständige Interviewleitfaden ist dem Anhang A.1.1 zu entnehmen. Der Interviewleitfaden enthält sowohl offene als auch geschlossene Fragen. Die Antwortmöglichkeiten der geschlossenen Fragen entwickelten sich aus der Literaturrecherche, wobei Spielraum für Ergänzungen gegeben ist. Die geschlossenen Fragen wurden deswegen gewählt, um die Antworten einfacher untereinander und mit jenen der KMU vergleichen zu können.

### 7.2.3 Durchführung der Interviews

Insgesamt wurden 21 Bauunternehmen kontaktiert. Als Gesprächspartner wurden die Personalverantwortlichen der Bauunternehmen ausgewählt, da sie aufgrund ihres Wissens und ihrer Stellung im Unternehmen als Experten gelten. Die Kontaktaufnahme erfolgte telefonisch, bei Interesse wurde im Anschluss der Interviewleitfaden per E-Mail übermittelt. Nachdem sich die Kandidaten einen Überblick über die Fragen verschaffen konnten, wurde gemeinsam ein Termin für das Interview vereinbart. Die Interviews wurden teilweise persönlich und teilweise, aufgrund der Entfernung, telefonisch durchgeführt. Aus Datenschutzgründen und nach Absprache mit den teilnehmenden Personen werden in der vorliegenden Arbeit weder die Namen der Bauunternehmen noch die der Gesprächsteilnehmer genannt.

## 7.3 Standardisierte Online-Umfrage an KMU

### 7.3.1 Beschreibung der Erhebungsmethode

Mit den Kenntnissen aus der Literatur und den Ergebnissen der Expertenbefragung wurde mit dem Online-Umfrage-Tool „2ask“ ein standardisierter Fragebogen entwickelt. Hierbei wird die Form der quantitativen Erhebungsmethode gewählt, da sie am besten geeignet ist, eine große Anzahl an Teilnehmer zu erreichen. Eine standardisierte Befragung wird eingesetzt, um Meinungen, Fakten und Einstellungen zu erheben.<sup>248</sup> Der Vorteil einer Online-Umfrage ist zudem die Erreichung einer räumlich weitverstreuten Stichprobe.<sup>249</sup> Da sich die ausgewählten Unternehmen auf die Steiermark und Kärnten verteilen, wird die Online-Umfrage als zielführend empfunden. Zusätzlich erleichtert die Online-Erhebung die Auswertung, da die erhaltenen Daten in Excel transformiert werden können.

### 7.3.2 Aufbau der Umfrage

Die Umfrage enthält überwiegend geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten und ein paar offene Fragen. Sie gliedert sich in folgende Teile:

Teil 1 – Daten zum Unternehmen und Teilnehmer

Teil 2 – Daten zur Personalstruktur

Teil 3 – Die Umsetzung des Personalmanagements

Der erste Teil beinhaltet fünf Fragen über die Anzahl der Mitarbeiter des Unternehmens und die Position des Umfrageteilnehmers. Zusätzlich dienen drei Fragen zur Überprüfung, ob das Unternehmen ein KMU laut Definition der Europäischen Kommission ist. Im zweiten Teil werden drei Fragen zur Personalstruktur der Unternehmen gestellt. Der dritte Teil ist am umfangreichsten und ist analog zum Experteninterview in weitere Blöcke gegliedert:

1. Organisation des Personalmanagements;
2. Personalbedarfsplanung;
3. Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern;
4. Personalentwicklung;

<sup>248</sup> Vgl. OBERZAUCHER, A.: Grundlagen der Marktforschung für die praktische Anwendung. S. 21.

<sup>249</sup> Vgl. BERGER- GRABNER, D.: Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. S. 165.

5. Personalentlohnung;
6. Personalführung;
7. Sonstiges.

Die Online-Umfrage ist dem Anhang A.1.2 zu entnehmen.

### **7.3.3 Durchführung der Umfrage**

Im ersten Schritt der Durchführung wurden die Kontaktdaten einer Auswahl von 150 ausführenden Bauunternehmen in der Steiermark und Kärnten über das Internet recherchiert. Dieser Auswahl wurde per E-Mail der Link der Umfrage zugesendet und die Adressaten um eine Teilnahme gebeten. Die Umfrage richtet sich an die Geschäftsführung, Assistenten der Geschäftsführung oder an die Personalverantwortlichen. Der Großteil der Unternehmen wurde zudem telefonisch um eine Teilnahme gebeten.

## 8 Untersuchungsergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Untersuchungsergebnisse der Einzelinterviews und der Umfrage dargestellt. Die aufgestellten Ableitungen beziehen sich auf die jeweilige Stichprobe.

### 8.1 Auswertung der Experteninterviews mit Großunternehmen

Von den 21 kontaktierten Unternehmen stellten sich neun Experten für ein Interview zur Verfügung. Das entspricht einer Rücklaufquote von 40 %. Drei Interviews fanden persönlich und die restlichen sechs, aufgrund der geografischen Lage der Unternehmen, per Telefongespräch statt. Die Länge der Interviews variierte zwischen 20 und 62 Minuten, wobei die durchschnittliche Länge der Interviews bei 32 Minuten lag. Die Gesprächspartner waren ein Niederlassungsleiter, ein Mitarbeiter des Human Resource Development, eine Zentralbereichsleiterin des Human Resource, eine Leiterin des Weiterbildungsmanagements, eine Mitarbeiterin in der Personalentwicklung, zwei technische Leiter, ein Personalleiter und eine Leiterin der Personalentwicklung. Alle Personen sind jedenfalls für das Personalmanagement im Unternehmen bzw. für einen Bereich davon zuständig. In der nachfolgenden Tabelle sind die wichtigsten Angaben zu den Interviews und den Interviewpartnern aufgelistet. Auf Wunsch der teilnehmenden Personen werden ihre Namen und die, der Bauunternehmen nicht genannt.

Tabelle 8-1: Liste der Interviewpartner

Nr.	Datum Interview	Interviewform	Position	Geschlecht
Nr. 1	07.06.2017	persönlich	Niederlassungsleiter	männlich
Nr. 2	19.06.2017	telefonisch	Mitarbeiter Human Resource Development	männlich
Nr. 3	05.07.2017	telefonisch	Zentralbereichsleitung Human Resource	weiblich
Nr. 4	13.07.2017	telefonisch	Leitung Weiterbildungsmanagement	weiblich
Nr. 5	14.07.2017	telefonisch	Mitarbeiterin Personalentwicklung	weiblich
Nr. 6	17.07.2017	telefonisch	Technische Leitung des Unternehmens	männlich
Nr. 7	20.07.2017	persönlich	Leitung Human Resource	männlich
Nr. 8	26.07.2017	persönlich	Leitung Personalentwicklung/PR	weiblich
Nr. 9	31.07.2017	telefonisch	Leitung Prokurist Hochbau	männlich

Fünf Unternehmen, in denen die befragten Experten arbeiten, sind in ganz Österreich tätig, ein Unternehmen vorwiegend in Westösterreich und drei Unternehmen vorwiegend in Ostösterreich.

Obwohl alle Unternehmen gemäß den Kriterien der Europäischen Kommission nicht als KMU gelten, sehen sich vier der neun Unternehmen selbst als KMU. Die durchschnittliche Mitarbeiteranzahl dieser vier Unternehmen liegt bei ca. 330, im Vergleich dazu haben die fünf anderen

Unternehmen zwischen 450 und 10.000 Mitarbeiter und kommen auf einen Durchschnitt von 4.500 Mitarbeitern.

Nachfolgend werden alle Fragen zur Übersicht angeführt und die Ergebnisse am Ende jedes Unterkapitels in einer Grafik zusammengefasst. Nach der Beantwortung der Fragen werden in Kapitel 8.3 die wichtigsten Erkenntnisse gegenübergestellt und in einer Tabelle aufgelistet.

### 8.1.1 Organisation des Personalmanagements

**Frage 1:** Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Personalabteilung? Mit welchen Aufgabenbereichen ist diese betraut?

In sieben der neun Unternehmen gibt es eine eigenständige Personalabteilung. In einem dieser Unternehmen ist die Personalabteilung nur für administrative Angelegenheiten und die Personalverrechnung zuständig. Die Personalrekrutierung und -entwicklung wird in diesem Unternehmen von jeder Filiale bzw. Niederlassung selbst durchgeführt (Abbildung 8-1 - Organigramm b). In den übrigen sechs Unternehmen ist die Personalabteilung auch für die Personalrekrutierung, die Personalentwicklung und den Personalaustritt zuständig. In zwei dieser sechs Unternehmen ist die Personalverrechnung aufgrund der Größe des Unternehmens eine eigenständige Abteilung. In den übrigen vier Unternehmen ist die Personalabteilung in mehrere Subabteilungen gesplittet, beispielsweise in Personalverrechnung, Personalrekrutierung und Personalentwicklung<sup>250</sup> (Abbildung 8-1 - Organigramm a).

Lediglich zwei der neun Unternehmen verfügen über keine eigenständige Personalabteilung, die Lohn- und Gehaltsverrechnung wird im Zuge der Buchhaltung durchgeführt. Für die Personalarbeit ist in diesen Unternehmen die technische Leitung bzw. Geschäftsführung zuständig (Abbildung 8-1- Organigramm c). Im Durchschnitt haben diese beiden Bauunternehmen ca. 330 Mitarbeiter.

Fazit: Mit zunehmender Unternehmensgröße ist das Personalmanagement institutionalisiert, wobei das Aufgabenspektrum der Personalabteilung in den befragten Bauunternehmen variiert. In der nachfolgenden Abbildung sind die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst.

<sup>250</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 5, am 14.07.2017.

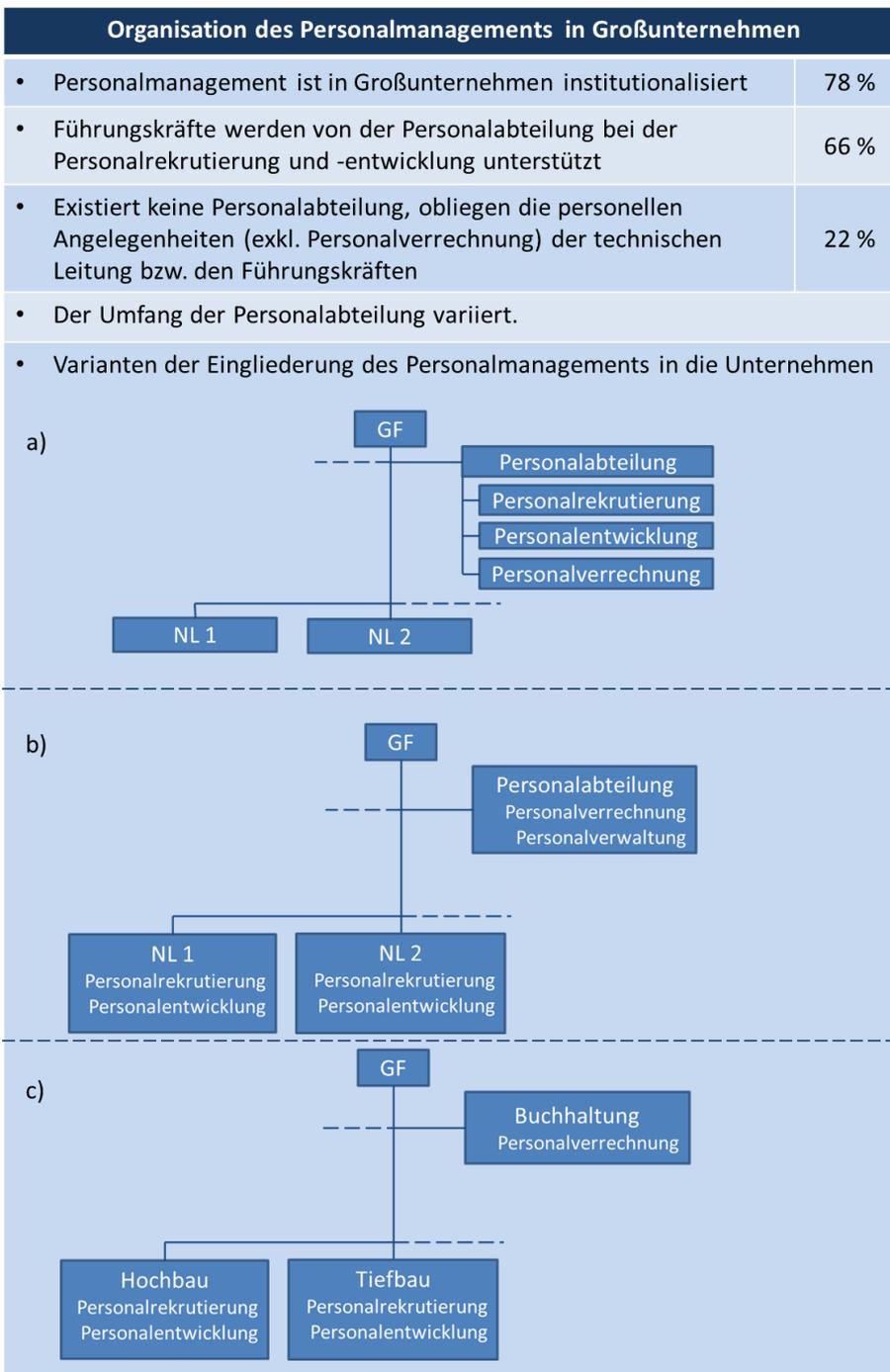


Abbildung 8-1: Zusammenfassung - Organisation des Personalmanagements in Großunternehmen

### 8.1.2 Personalbedarfsplanung

**Frage 2:** Wie erfolgt in Ihrem Unternehmen die Personalbedarfsplanung? Führen Sie eine Altersstrukturanalyse/Nachfolgeplanung durch? Erstellen Sie für die neue Stelle ein Anforderungsprofil?

Charakteristisch für das Bauhauptgewerbe ist das Projektgeschäft, das sich auch auf die Personalbedarfsplanung auswirkt.<sup>251</sup> Das bedeutet, dass der Personalbedarf meist kurzfristig gedeckt werden muss. Ausschlaggebend dafür sind in erster Linie die Auftragslage und der prognostizierte Umsatz<sup>252</sup>, aber auch Firmenübernahmen<sup>253</sup> wurden in den Interviews genannt. Der Personalbedarf wird grundsätzlich in den operativen Einheiten erhoben, indem die Abteilungsleiter bzw. Bauleiter in Bereichsleitersitzungen den Bedarf bekannt geben. Je nach Aufbauorganisation des Unternehmens wird der Bedarf an die Personalabteilung gemeldet, diese fungiert meist als Unterstützung bei der Personalbeschaffung. Um den neuen Bedarf decken zu können, wurde das Personal in einem Unternehmen in den letzten Jahren vorwiegend innerhalb des Unternehmens verschoben.<sup>254</sup> In den anderen Unternehmen wird das Personal in erster Linie extern rekrutiert. In sieben der übrigen acht Unternehmen werden für die neuen Stellen, hauptsächlich für die Angestellten, Anforderungsprofile erstellt. Diese werden in den meisten Fällen von der Personalrekrutierung bzw. Personalentwicklung in Zusammenarbeit mit den direkten Vorgesetzten individuell für jede Stelle neu erstellt oder vorliegende Standardbeschreibungen werden angepasst. In einem der sieben Unternehmen wird das Anforderungsprofil von jeder Filiale selbst erstellt. Ein Interviewkandidat gab an, dass in seinem Unternehmen kein Anforderungsprofil erstellt wird.

Eine Altersstrukturanalyse bzw. Nachfolgeplanung wird von drei Unternehmen regelmäßig durchgeführt. Anzumerken ist, dass diese Unternehmen zwischen 320 und 1900 Mitarbeiter haben und somit die kleineren Großunternehmen darstellen. Darüber hinaus gab ein Interviewpartner an, dass eine Nachfolgeplanung nur für leitende Angestellte durchgeführt wird.<sup>255</sup> Eine weitere Expertin gab an, dass eine Nachfolgeplanung bei Bedarf, jedoch nicht systematisch durchgeführt wird.<sup>256</sup> In den übrigen fünf Unternehmen wird keine Nachfolgeplanung durchgeführt. Die Begründung dafür ist, dass diese Unternehmen sehr übersichtlich aufgestellt sind und daher ohnehin wissen, welche Mitarbeiter dem-

<sup>251</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 4, am 13.07.2017.

<sup>252</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 1, am 07.06.2017.

<sup>253</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 3, am 05.07.2017; Experteninterview Nr. 6, am 17.07.2017.

<sup>254</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 6, am 17.07.2017.

<sup>255</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 1, am 07.06.2017.

<sup>256</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 8, am 26.07.2017.

nächst in Pension gehen bzw. aufgrund anderer Gründe das Unternehmen verlassen.<sup>257</sup>

Personalbedarfsplanung in Großunternehmen	
• Bedarf wird von den operativen Einheiten gemeldet und muss meist kurzfristig gedeckt werden	
• Anforderungsprofile werden für die neuen Stellen erstellt	78 %
• Altersstrukturanalysen bzw. Nachfolgeplanungen werden regelmäßig durchgeführt	33 %

Abbildung 8-2: Zusammenfassung - Personalbedarfsplanung in Großunternehmen

### 8.1.3 Personalbeschaffung und Auswahl von Mitarbeitern

**Frage 3:** Wie erfolgt die Personalbeschaffung in Ihrem Unternehmen? Verwenden Sie folgende Arten?

	Interne Stellenausschreibung
	Stellenanzeige in einem Printmedium
	Online-Jobbörse
	Firmenhomepage
	Soziale Netzwerke
	Hochschulrekrutierung
	Jobmessen
	Head Hunter
	Personalberatungsagenturen
	Personalleasing
	Mundpropaganda (durch Mitarbeiter)
	Sonstiges:

Abbildung 8-3: Auswahlmöglichkeiten der Personalbeschaffungsarten im Interviewleitfaden<sup>258</sup>

Die häufigsten Arten der Personalbeschaffung in den teilnehmenden Bauunternehmen sind die Stellenanzeige in einem Printmedium, das Personalleasing und die Mundpropaganda. Diese drei Methoden werden in allen Unternehmen zur Personalbeschaffung herangezogen, wobei auf das Personalleasing in 33 % der Unternehmen, laut Aussagen der Experten, nur selten bzw. ungern<sup>259</sup> zurückgegriffen wird. Diese Unterneh-

<sup>257</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 4, am 13.07.2017.

<sup>258</sup> Interviewleitfaden siehe Anhang.

<sup>259</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 2, am 19.06.2017; Experteninterview Nr. 5, am 14.07.2017; Experteninterview Nr. 6, am 17.07.2017.

men vermeiden es, auf überlassene Arbeitskräfte zurückgreifen zu müssen. Das Thema Personalleasing wird auch in Frage 4 aufgegriffen und dort genauer beleuchtet. Am seltensten werden Personalberatungsagenturen eingesetzt. Head Hunter sind in 67 % der Bauunternehmen zumindest schon einmal herangezogen worden, grundsätzlich werden diese jedoch nur sehr selten und hauptsächlich für spezielle Positionen wie beispielsweise leitende Angestellte eingesetzt.<sup>260</sup> Unter der Kategorie Sonstiges wurde von 22 % der Interviewpartner die Personalbeschaffung durch das AMS<sup>261</sup> erwähnt. Weitere 22 % betonten, dass Personal auch häufig über Praktika rekrutiert wird und wiederum 22 % der Teilnehmer führten zusätzlich die Schulrekrutierung auf. Praktika und auch Schulrekrutierung, die sich auf Neue Mittelschulen oder Höhere Technische Lehranstalten bezieht, zählen laut Kapitel 3.3.3 zur Hochschulrekrutierung, und wurden daher zu dieser Kategorie gezählt. In Abbildung 8-4 sind die Antworten in einem Diagramm dargestellt.

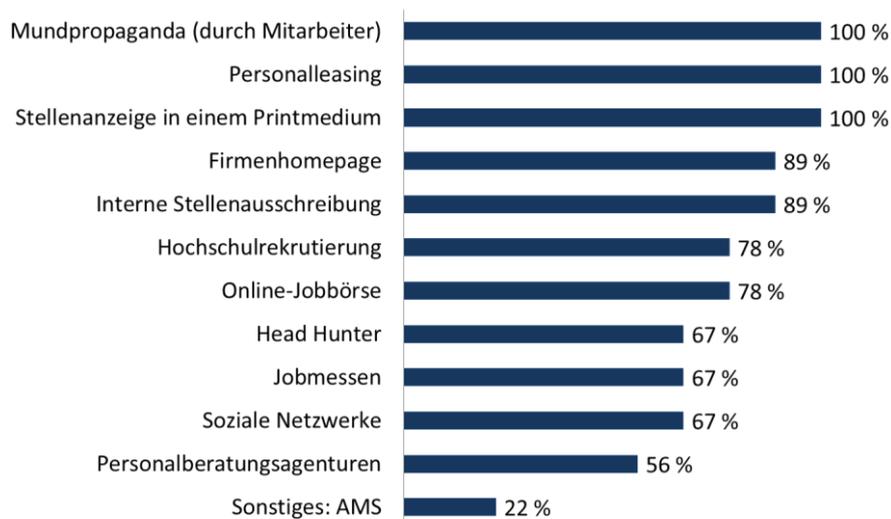


Abbildung 8-4: Verwendete Arten der Personalbeschaffung (n=9)

Zu Frage 3 wurde zusätzlich folgende Frage gestellt:

Was ist für Ihr Unternehmen die wichtigste bzw. zielführendste Art?

Als wichtigste bzw. zielführendste Arten wurden am häufigsten die Firmenhomepage, Online-Jobbörsen und Mundpropaganda genannt. Allgemein schätzen 67 % der Experten Beschaffungsarten über das Internet als die wichtigsten ein. Auch Mundpropaganda wird in Bauunternehmen stark forciert, dies ist vor allem bei den gewerblichen Arbeitnehmern Standard. In einem Unternehmen gibt es auch eine Prämie, wenn Per-

<sup>260</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 2, am 19.06.2017; Experteninterview Nr. 5, am 14.07.2017; Experteninterview Nr. 7, am 20.07.2017.

<sup>261</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 5, am 14.07.2017; Experteninterview Nr. 8, am 26.07.2017; Experteninterview Nr. 9, am 31.07.2017.

sonal über Mundpropaganda rekrutiert wird.<sup>262</sup> Es ist jedoch anzumerken, dass die zielführendste Methode immer von der Zielgruppe abhängt. Eine Interviewpartnerin<sup>263</sup> reichte die Beschaffungsarten getrennt nach Zielgruppe folgendermaßen:

**Tabelle 8-2: Reihung der Beschaffungsmethoden nach Zielgruppen laut Aussage von Expertin Nr. 3.**

	1. Rang	2. Rang	3. Rang
Angestellte	Online-Jobbörsen	Firmenhomepage	Mundpropaganda
Gewerbliche Arbeitnehmer	Mundpropaganda	Printmedien	Firmenhomepage
Lehrlinge	Polytechnische Schulen	Mundpropaganda	Jobmessen

Für die Vermittlung von Lehrstellen wird vor allem mit Polytechnischen Schulen zusammengearbeitet. Im Zuge von Berufspraktischen Tagen dürfen die Schüler im Unternehmen schnuppern und so einen Einblick in die Arbeit bekommen. Auch diese Form zählt zur Schulrekrutierung.

**Frage 4:** Ist es für Ihr Unternehmen einfach geeignetes Personal zu finden?

Diese Frage ist laut den Interviewpartnern in erster Linie von der Position<sup>264</sup> abhängig, doch auch die Region<sup>265</sup> und die Jahreszeit<sup>266</sup> spielen eine Rolle bei der Personalsuche. Lediglich ein Teilnehmer konnte die momentane Personalsuche nicht genauer beurteilen, da das Unternehmen in den letzten Jahren nur sehr wenig externes Personal rekrutierte. Er vermutet aber, dass es derzeit noch einfach ist Personal zu finden und es in Zukunft schwieriger werden wird.<sup>267</sup>

Hinsichtlich der Positionen wurde überwiegend zwischen Angestellten und gewerblichen Arbeitnehmern bzw. Lehrlingen unterschieden. 56 % der befragten Teilnehmer präzisierten, dass vor allem gewerbliche Facharbeiter sehr schwierig zu finden sind.

*„Speziell im Bereich Facharbeiter wird es immer schwieriger. Der Ruf eines Bauarbeiters hält davon ab, diesen Beruf auszuüben, aufgrund von Schmutz, Lärm, 50 % auswärts leben zu müssen, etc.“<sup>268</sup>*

<sup>262</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 4, am 13.07.2017.

<sup>263</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 3, am 05.07.2017.

<sup>264</sup> Vgl. Experteninterview Nr.1, 07.06.2017; Experteninterview Nr. 2, am 19.06.2017; Experteninterview Nr.3, am 05.07.2017; Experteninterview Nr. 4, am 13.07.2017; Experteninterview Nr. 5, am 14.07.2017; Experteninterview Nr. 7, am 20.07.2017; Experteninterview Nr. 8, am 26.07.2017; Experteninterview Nr. 9, am 31.07.2017.

<sup>265</sup> Vgl. Experteninterview Nr.3, am 05.07.2017; Experteninterview Nr. 4, am 13.07.2017; Experteninterview Nr. 7, am 20.07.2017.

<sup>266</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 7, am 20.07.2017.

<sup>267</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 6, am 17.07.2017.

<sup>268</sup> Experteninterview Nr. 1, am 07.06.2017.

Die fehlenden Facharbeiter sind unter anderem auf die immer geringer werdende Anzahl an gewerblichen Lehrlingen in der Baubranche zurückzuführen.

*„Bei Arbeitern ist es extrem schwierig, das liegt auch daran, dass es die Branche ist, dass es Bau ist, dass Bau als Lehrberuf nicht attraktiv ist. Die Lehrlinge entscheiden sich lieber für einen stationären Beruf der drinnen ist, als für die Bau-Lehre, die draußen ist, eine gewisse Fitness verlangt.“<sup>269</sup>*

Auf die Lehrlinge wird in Frage 8 genauer eingegangen. Regionale Unterschiede führten drei Unternehmen an. Vor allem im Westen Österreichs ist es laut Interviewpartnerin Nr. 4 sehr schwierig Personal zu rekrutieren. Dies gilt sowohl für Arbeiter als auch für Angestellte. Sie begründet dies damit, dass sich die jungen Arbeitnehmer nicht nur einen sicheren, attraktiven Job, sondern auch ein entsprechendes Umfeld wünschen. Deswegen ist beispielsweise Wien als Lebensmittelpunkt attraktiver. In Vorarlberg und Tirol ist zusätzlich die Konkurrenz durch Unternehmen in Deutschland und der Schweiz sehr stark zu spüren. Insbesondere die Schweiz ist durch das hohe Lohn- und Gehaltniveau ein extrem starker Konkurrent.<sup>270</sup> Diese Aussage wird auch von Interviewteilnehmer Nr. 7 bestätigt. Des Weiteren ist ein Land-Stadt-Gefälle bei der Personalrekrutierung zu erkennen. In den Ballungszentren wie Wien, Linz und Schwechat ist es viel schwieriger Personal zu finden als im ländlichen Bereich.<sup>271</sup> In der Steiermark und im Burgenland wird die Personalrekrutierung noch als einfacher beschrieben.<sup>272</sup> Doch beispielsweise bei Baumaschinenmechanikern, Elektrikern, Schlossern, die zum Teil auch in Bauunternehmen notwendig sind, ist die Einstellungsoffensive der Automobilindustrie ein spürbarer Konkurrent in der Steiermark.<sup>273</sup>

Auftragsbedingt ist die Suche nach Personal im Sommer schwieriger als im Winter<sup>274</sup>, doch die Wahrscheinlichkeit im Winter gewerbliches Personal zu benötigen, ist viel geringer. Gerade in den Wintermonaten wird im Baugewerbe häufig Personal abgebaut, dies ist auch in Abbildung 5-4 auf Seite 69, erkennbar.

Kaufmännische Angestellte sind generell einfacher zu finden als technische Angestellte. Bei den technischen Angestellten gilt, je spezieller die Position, umso schwieriger und länger dauert die Suche. 56 % der Teilnehmer betonen, dass vor allem technische Angestellte mit Praxiserfah-

<sup>269</sup> Experteninterview Nr. 4, am 13.07.2017.

<sup>270</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 4, am 13.07.2017.

<sup>271</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 3, am 05.07.2017; Experteninterview Nr. 9, am 31.07.2017.

<sup>272</sup> Vgl. Experteninterview Nr.7, am 20.07.2017.

<sup>273</sup> Vgl. Experteninterview Nr.7, am 20.07.2017.

<sup>274</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 8, 26.07.2017.

nung sehr schwer zu finden sind. Interviewpartner Nr. 9 betont dies folgendermaßen:

*„[...] zum Beispiel ein guter, qualifizierter Bauleiter, der womöglich dementsprechend Praxis mitbringt, das ist schon ein kleiner Lotto-Sechser.“<sup>275</sup>*

Denn das erfahrene und qualifizierte Personal ist meist bereits in einer guten Position und die Unternehmen versuchen diese Mitarbeiter langfristig im Unternehmen zu halten.

Die Erkenntnisse aus Frage 3 und 4 sind nachfolgend abgebildet.

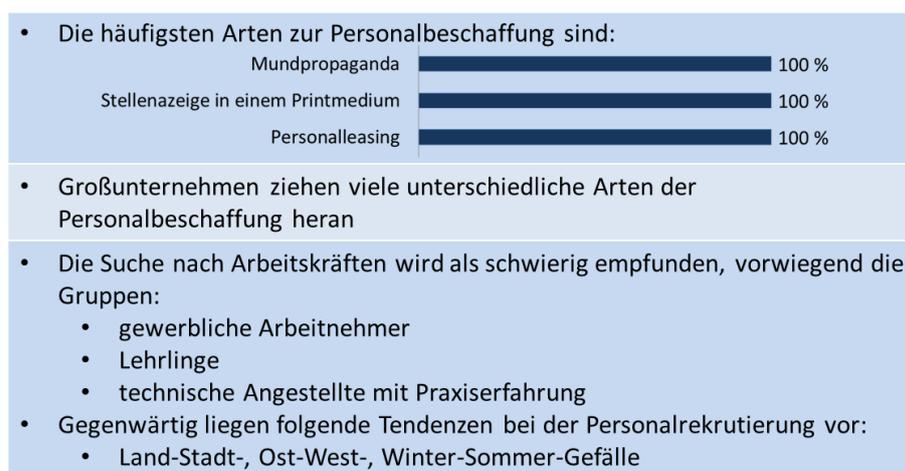


Abbildung 8-5: Zusammenfassung - Personalbeschaffung in Großunternehmen - Teil 1

**Frage 5:** Greifen Sie auf die Arbeitnehmerüberlassung zurück? Für welche Positionen? Welche Vorteile sehen Sie darin? Können Sie eine Angabe machen, wie viel Prozent der Lohnstunden von Leihpersonal durchgeführt werden?

Wie sich bereits in den Antworten zur Frage 2 herausgestellt hat, greifen alle befragten Bauunternehmen auf die Arbeitnehmerüberlassung ausschließlich für gewerbliches Personal zurück. Als Vorteile wurde überwiegend die Flexibilität durch die kurzfristige Personalbeschaffung und den unkomplizierten Abbau genannt. Wenn der Mitarbeiter nicht den Vorstellungen entspricht oder im Krankheitsfall, wird er ersetzt. Somit können Auftragsspitzen gut abgewickelt werden. Aber auch die überschaubaren Kosten sprechen für die Arbeitnehmerüberlassung. Doch Interviewpartnerin Nr. 4 wies auch auf einen Nachteil hin.

*„Es dauert viel länger jemanden, der die Firma, das Team nicht kennt, einzuarbeiten und es geht viel langsamer voran.“<sup>276</sup>*

<sup>275</sup> Experteninterview Nr. 9, am 31.07.2017.

Die immer wieder neue Einarbeitung und fehlende Qualifikationen sind die größten Nachteile des Personalleasings. Die Frage, wie viel Prozent der Lohnstunden zirka durch Leihpersonal durchgeführt werden, konnte nur von 56 % der Unternehmen beantwortet werden. Interviewkandidatin Nr. 3 nannte 5-10 %, Interviewkandidat Nr. 6 gab 3-5 % an, Interviewkandidat Nr. 7 schätzte 2-3 % und Interviewpartner Nr. 9 schätzte, dass es ca. 5 % sind. Expertin Nr. 4 gab an, dass für das Unternehmen aktuell 40 Vollzeit Leiharbeiter zu 110 angestellten Arbeitern im Einsatz sind, was ca. 26,7 % entspricht. Dabei bezieht sich diese Anzahl auf den momentanen Zeitpunkt. Die Angaben der anderen Interviewpartner sind Schätzungen des Durchschnitts.

**Tabelle 8-3: Durchschnittlicher Anteil an Lohnstunden durch Leihpersonal**

Nr. 3	5 - 10 %	
Nr. 4	26,7 %*	* Bezogen auf einen Zeitpunkt
Nr. 6	3 - 5 %	
Nr. 7	2 - 3 %	
Nr. 9	5 %	

Generell ziehen diese Bauunternehmen immer dieselben Firmen für das Personalleasing heran. Bevorzugt werden jene Arbeitspartien eingesetzt, die schon einmal für das Unternehmen gearbeitet haben. Alle interviewten Personen gaben an, dass durchaus die Möglichkeit besteht, gute Leiharbeiter zu übernehmen und dies auch schon häufig vorgekommen ist.

Die Erkenntnisse zur Frage 5 sind in Abbildung 8-6 dargestellt.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalleasing ist notwendig, um Auftragsspitzen abdecken zu können</li> <li>• Durchschnittlich werden zwischen 2 und 10 % der Lohnstunden durch Leihpersonal abgedeckt</li> </ul>	100 %
--	-------

**Abbildung 8-6: Zusammenfassung - Personalbeschaffung in Großunternehmen - Teil 2**

**Frage 6:** Wie erfolgt in Ihrem Unternehmen die Personalauswahl?

Der Prozess der Personalauswahl ist für Angestellte und gewerbliche Arbeitnehmer meist leicht verschieden. 67 % der befragten Bauunternehmen ziehen für die Rekrutierung und im ersten Schritt der Personalauswahl sogenannte Recruiter, auch bekannt als Personalreferenten, oder jemanden aus dem Personalmanagement heran. Diese treffen eine

<sup>276</sup> Experteninterview Nr. 4, am 13.07.2017.

Vorauswahl der Bewerber anhand der Bewerbungsunterlagen, danach erfolgt mindestens ein Bewerbungsgespräch bei dem grundsätzlich der direkte Vorgesetzte bzw. Abteilungsleiter und jemand aus dem Personalmanagement dabei ist. In 44 % der Unternehmen gibt es ein zweites Bewerbungsgespräch, das entweder aufgrund der Anzahl der Bewerber notwendig ist oder, weil im zweiten Gespräch noch eine andere Person, beispielsweise die Geschäftsführung<sup>277</sup>, dabei ist. Die Auswahl des Bewerbers erfolgt in erster Linie durch den direkten Vorgesetzten in Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement, sofern im Unternehmen jemand dafür verantwortlich ist, wobei die Funktion des Personalreferenten die Beratung ist.

Das gewerbliche Personal wird in 67 % der befragten Bauunternehmen von der Bauleitung bzw. vom Polier eingestellt. In diesem Bereich überwiegt die Mundpropaganda in der Personalrekrutierung. Die Einstellungen erfolgen sehr kurzfristig, wobei meist auch keine Bewerbungen notwendig sind, und die Gespräche teilweise nur pro forma durchgeführt werden.<sup>278</sup> Lebensläufe werden auch persönlich vorbei gebracht oder über den Instant-Messaging-Dienst „WhatsApp“ verschickt<sup>279</sup>. Im Unternehmen, in dem Bewerbungen über „WhatsApp“ möglich sind, gibt es eine Referentin, die für die Rekrutierung von gewerblichen Arbeitnehmern zuständig ist. Diese Referentin führt zusätzlich auch die Lohnverrechnung durch. In diesem Bauunternehmen gibt es weitere Referenten für die Angestellten und Lehrlinge. In einem Unternehmen ist der jeweilige Produkt-Spartenleiter für die Auswahl der Arbeiter zuständig.

Abschließend die wichtigsten Erkenntnisse zur Personalauswahl zusammengefasst:

• Bei der Personalauswahl stehen den Führungskräften Recruiter beratend zur Seite	67 %
• Die Personalauswahl der gewerblichen Arbeitnehmer erfolgt durch die Bauleiter bzw. die Poliere.	67 %

Abbildung 8-7: Personalauswahl in Großunternehmen

<sup>277</sup> Vgl. Experteninterview Nr.9, am 31.07.2017.

<sup>278</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 1, am 07.06.2017.

<sup>279</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 4, am 13.07.2017.

**Frage 7: Gibt es ein Einarbeitungsprogramm für Mitarbeiter?**

In drei von neun Unternehmen gibt es ein Einarbeitungsprogramm, das für jede Position unterschiedlich ist. Eines dieser Unternehmen hat für Techniker und Bauleiter ein Patensystem, in dem sich ein Mitarbeiter um die neue Arbeitskraft kümmert (siehe dazu Kapitel 3.3.5). Doch der Interviewpartner Nr. 7 erklärt:

*„[...] dass [dieses System] sehr zeitaufwändig ist und wenn der Kollege dann nach 1,5 Jahren das Unternehmen verlässt, dann ist es rausgeschmissenes Geld.“<sup>280</sup>*

Der Einarbeitungszeitraum beträgt in dieser Firma zwischen drei Wochen und drei Monaten. Im Unternehmen Nr. 4 beträgt die Dauer der Einarbeitungsprogramme zwischen drei und sechs Monate, danach wird das befristete Arbeitsverhältnis in ein unbefristetes umgewandelt.

Doch auch in den Unternehmen, die kein direktes Einarbeitungsprogramm haben, gibt es gewisse interne Schulungen, die individuell auf den Arbeitsbereich abgestimmt sind und von den neuen Mitarbeitern zu absolvieren sind.<sup>281</sup>

Einige Firmen haben ein „Onboarding“- Programm, das die Integration der Mitarbeiter fördern soll (siehe Kapitel 3.3.5). Dieses besteht aus Mappen, Einführungsbroschüren, Willkommens-Mails mit diversen Links und einem prozessual festgelegten ersten Arbeitstag.<sup>282</sup> Aber auch eine halbtägige Firmenvorstellung mit einer Präsentation und das Kennenlernen von anderen Bereichen im Unternehmen sind Teile des „Onboarding“-Programms.<sup>283</sup>

Die wichtigsten Erkenntnisse aus den Interviews zum Kapitel 8.1.3 - Personalbeschaffung und zur Auswahl von Mitarbeitern werden in Abbildung 8-8 dargestellt.

<sup>280</sup> Experteninterview Nr. 7, am 20.07.2017.

<sup>281</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 1, am 07.06.2017; Experteninterview Nr. 5, am 14.07.2017.

<sup>282</sup> Vgl. Experteninterview Nr.3, am 05.04.2017; Experteninterview Nr. 4, am 13.07.2017.

<sup>283</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 8, am 26.07.2017.

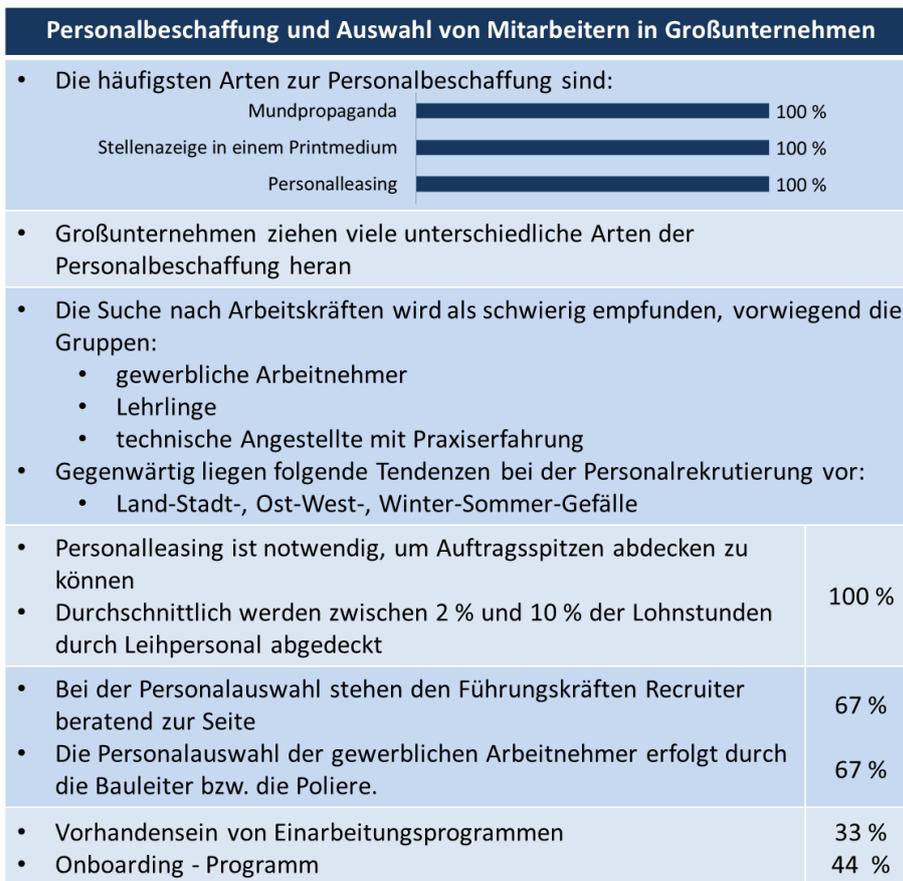


Abbildung 8-8: Zusammenfassung - Personalbeschaffung und Auswahl von Mitarbeitern in Großunternehmen

### 8.1.4 Personalentwicklung

**Frage 8:** Bilden Sie in Ihrem Unternehmen Lehrlinge aus? Wenn ja, wie viele? Ist es für Ihr Unternehmen einfach Lehrlinge zu finden?

Alle befragten Unternehmen bilden Lehrlinge aus, wobei 55 % der Unternehmen sowohl technische/gewerbliche als auch kaufmännische Lehrlinge ausbilden. Die Lehrlingsquote der Unternehmen, in diesem Fall definiert als die Anzahl der Lehrlinge bezogen auf die Gesamtanzahl der Mitarbeiter, beträgt zwischen 1,3 % und 4,7 %. Die genaue Auflistung ist in Abbildung 8-9 dargestellt.

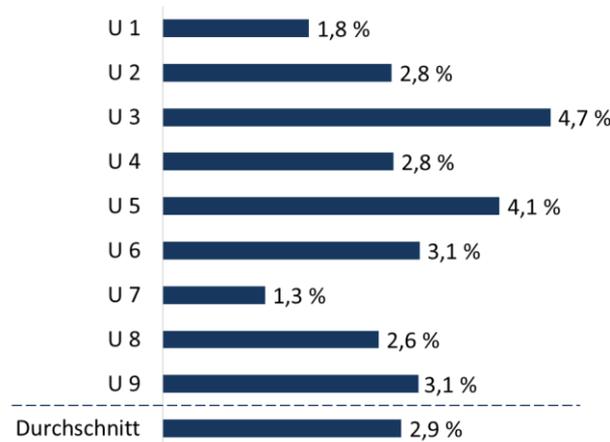


Abbildung 8-9: Anzahl der Lehrlinge bezogen auf die Mitarbeiterzahl

Im nachfolgenden Diagramm ist die genaue Anzahl der Lehrlinge der Bauunternehmen abgebildet. Daraus ist ersichtlich, dass Bauunternehmen nur sehr wenige kaufmännische Lehrlinge beschäftigt haben. Allgemein wird festgestellt, dass nicht das größte Unternehmen (gemessen an der Mitarbeiteranzahl) auch die höchste Lehrlingsquote hat.

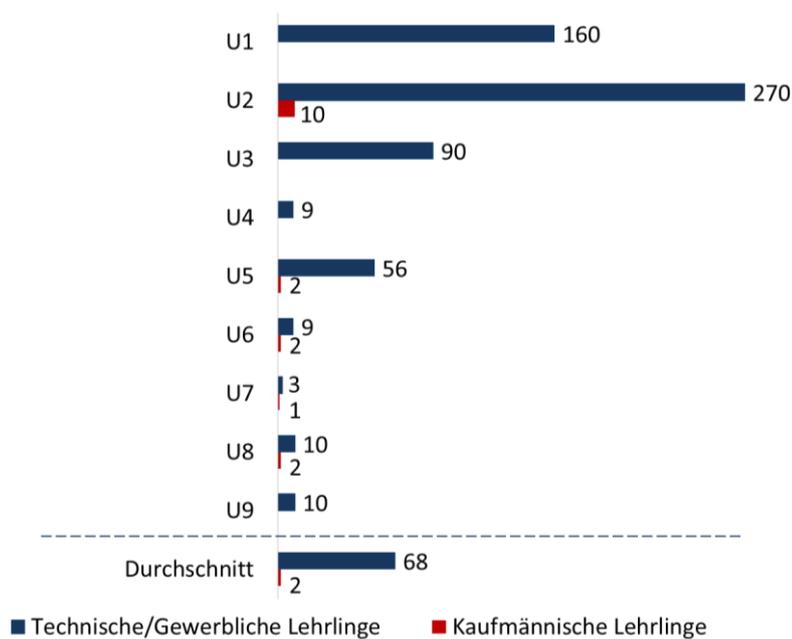


Abbildung 8-10: Anzahl der Lehrlinge der Bauunternehmen

Bereits in der Antwort auf die Frage 2 bezogen sich die Interviewteilnehmer teilweise auf die Lehrlinge. Alle Kandidaten gaben an, dass es nicht einfach ist, Lehrlinge zu finden. Manche beschränken ihre Aussage jedoch auf den genauen Beruf, so sind technische Lehrlinge wie Schloss-

ser, Baumaschinenmechaniker, Elektrotechniker und Metalltechniker leichter zu finden als Maurer und Schalungsbauer.<sup>284</sup> Ein weiterer Interviewpartner differenziert jedoch, dass Lehrlinge für den Hochbau (Maurer und Schalungsbauer) noch leichter zu finden sind als Tiefbau-Lehrlinge.<sup>285</sup> Diese Aussage wird auch von Interviewpartner Nr. 7 bestätigt. Das Unternehmen Nr. 9, das auch im Baunebengewerbe tätig ist, hat dieses Jahr keinen einzigen Bewerber für die Lehrberufe Dachdecker und Spengler gefunden.

Unternehmen Nr. 3 betont wie bei Frage 2, dass Lehrlinge im ländlichen Bereich noch einfacher zu finden sind als in der Stadt. Hinsichtlich der Kompetenzen und Qualifikationen der Lehrlinge ist das Land-Stadt Gefälle ebenso erkennbar. Auch Expertin Nr. 5 bemängelt die sinkenden Qualifikationen der Bewerber:

*„Wir bekommen hauptsächlich Bewerbungen, die von den Schulnoten her sehr schlecht sind, bzw. vermehrt Sonderschulabgänger.“<sup>286</sup>*

Dies begründet sie folgendermaßen:

*„Das Problem ist, die Baubranche hat einen relativ schlechten Ruf und daher bewirbt sich kaum wer, der ein gutes Zeugnis hat. Die mit dem guten Zeugnis werden eher Mechatroniker. Also das Niveau von den Schulnoten her, und in erster Linie können wir es nur an den Zeugnissen beurteilen, sinkt leider.“<sup>287</sup>*

Das sinkende schulische Niveau bemerkt auch Interviewpartner Nr. 9:

*„Wenn wir die Zeugnisse vorgelegt kriegen, wo wir vor fünf Jahren noch gesagt haben, keine Chance, sagen wir heute, ja ok, der wird die Berufsschule noch schaffen und dann wird es schon einigermaßen funktionieren. Also das schulische Niveau ist schon tiefer.“<sup>288</sup>*

Abschließend die wichtigsten Erkenntnisse zur Frage 8:

- Alle befragten Unternehmen bilden Lehrlinge aus
- Lehrlingsquote liegt zwischen 1,3 und 4,7 % (Durchschnitt 2,9 %)
- Rekrutierungslücke bei Lehrlingen
  - Ursachen: Schlechter Ruf der Baulehre, körperlich anstrengende Tätigkeit, Abwerben durch die Automobilindustrie
- Sinkende Qualifikationen der Lehrlinge

**Abbildung 8-11: Zusammenfassung - Personalentwicklung in Großunternehmen - Teil 1**

<sup>284</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 8, am 26.07.2017.

<sup>285</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 1, am 07.06.2017.

<sup>286</sup> Experteninterview Nr. 5, am 14.07.2017.

<sup>287</sup> Experteninterview Nr. 5, am 14.07.2017.

<sup>288</sup> Experteninterview Nr.9, am 31.07.2017.

**Frage 9 – Teil 1:** Werden Fortbildungsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen angeboten? Wie wird der Personalentwicklungsbedarf in Ihrem Unternehmen erhoben? Wer veranlasst die Fortbildungen?

In allen teilnehmenden Bauunternehmen werden Fortbildungsmaßnahmen angeboten. In zwei Unternehmen gibt es jährlich eine Erhebung des Personalentwicklungsbedarfs, die vom Human Resource Management bzw. von der Personalabteilung gesteuert wird. In den anderen Unternehmen erfolgt die Erhebung teilweise nach Bedarf in den jeweiligen Abteilungen durch die Führungskräfte, teilweise durch das jährliche Mitarbeitergespräch oder durch ein Performance Management<sup>289</sup>, indem die Leistungen und Ziele der Mitarbeiter festgehalten werden. In allen Unternehmen kann aber auch der Mitarbeiter seinen Wunsch nach einer Fortbildung äußern. Zusammengefasst gibt es laut den geführten Interviews vier Wege, wie der Personalentwicklungsbedarf entsteht:

- ein Schulungsplan;
- das Mitarbeitergespräch;
- bei Bedarf, durch Anordnung der Führungskraft;
- auf Wunsch des Mitarbeiters.

Nachfolgend sind die wichtigsten Erkenntnisse der Frage 9 – Teil 1 übersichtlich aufgelistet.

• Fortbildungsmaßnahmen werden angeboten	100 %
• Personalentwicklungsbedarf wird erhoben durch:	
• Schulungsplan	
• Mitarbeitergespräch	
• bei Bedarf, durch Anordnung der Führungskraft	
• auf Wunsch des Mitarbeiters	

Abbildung 8-12: Zusammenfassung - Personalentwicklung in Großunternehmen - Teil 2

**Frage 9 – Teil 2:** Wo werden die Fortbildungen durchgeführt? Wie viele Schulungstage nehmen die Mitarbeiter durchschnittlich im Jahr in Anspruch? Wie hoch sind die Ausgaben, die Sie jährlich für Fortbildungen aufwenden?

Für Fortbildungen werden am häufigsten die Bauakademien herangezogen, für Weiterbildungen im kaufmännischen Bereich wird aber auch das WIFI besucht. Zudem werden auch Veranstaltungen von externen Anbietern genutzt. Bei den größten befragten Bauunternehmen finden über 80 % der Fortbildungen intern statt. Diese erfolgen sowohl durch internes

<sup>289</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 2, am 19.06.2017; Experteninterview Nr. 4, am 13.07.2017.

als auch durch externes Personal. Je kleiner das Unternehmen ist, umso höher steigt der Prozentsatz der Fortbildungen, die extern besucht werden.

Bei der Beantwortung der Frage, wie viele Schulungstage die Mitarbeiter durchschnittlich im Jahr in Anspruch nehmen, wurde größtenteils von den Interviewpartnern geschätzt. Die Anzahl der Schulungstage von Angestellten liegt zwischen 0,75 und 5 Tage und die Anzahl der Schulungstage von Arbeitern zwischen 0,5 und 3 Tage. Zwei Unternehmen haben eine genaue Auswertung der Schulungstage. Im Unternehmen Nr. 7 kommen die Angestellten auf 0,75 Tage im Jahr und die Arbeiter auf 0,5 Tage. Interviewpartnerin Nr. 5 konnte nur eine Gesamtaufstellung der Stunden nennen, die die Mitarbeiter im Jahr 2016 für Fortbildungen beanspruchten. Dies waren 18.213 Stunden, bei Division durch die Anzahl der Mitarbeiter und einer angenommenen täglichen Arbeitszeit von 8,5 Stunden ergibt das durchschnittlich 1,52 Tage pro Mitarbeiter. Auf jeden Fall nehmen die Angestellten durchschnittlich mehr Fortbildungstage in Anspruch als das gewerbliche Personal. In der nachstehenden Abbildung sind die Antworten dargestellt.

Tabelle 8-4: Durchschnittliche Anzahl an Schulungstagen

Unternehmen	Anzahl der Schulungstage Angestellte	Anzahl der Schulungstage Arbeiter
U 1	2	1
U 2	2 - 3	2 - 3
U 3	3	1
U 4	2- 3	Keine Angabe
U 5	1,50*	1,50*
U 6	2	0,50
U 7	0,75	0,50
U 8	2	2
U 9	5	3
Durchschnitt	2,40	1,5

\* 18.213 Stunden wurden überschlagsmäßig auf Tage umgerechnet

Die Frage, wie hoch die Ausgaben sind, die jährlich für Fortbildungen aufgewendet werden, konnte nur von 56 % der Interviewpartner beantwortet werden. Die Werte liegen zwischen 40.000 € und 150.000 €, wobei bei dem Unternehmen mit den höchsten Ausgaben noch abteilungsinternes Budget hinzu kommt und somit keine genauere Aussage getroffen werden kann. Bezogen auf die jeweilige Mitarbeiteranzahl betragen die jährlichen Ausgaben für Fortbildungen zwischen 110 € und 470 € pro Mitarbeiter. Anzumerken ist, dass jene Experten dazu Aussagen tätigen konnten, die einem Unternehmen angehören, das weniger als 500 Mitarbeiter hat.

- Am häufigsten werden die Bauakademien und das WIFI für Fortbildungen genutzt
- Externe Anbieter werden von 44 % der GU herangezogen
- Schulungstage von Angestellten im Durchschnitt: 2,4
- Schulungstage von Arbeitern im Durchschnitt: 1,5
- Jährliche Ausgaben pro Mitarbeiter zwischen 110 € und 470 €

Abbildung 8-13: Zusammenfassung - Personalentwicklung in Großunternehmen - Teil 3

**Frage 9 – Teil 3:** Welche Fortbildungen besuchen die Bauleiter in Ihrer Bauunternehmung am häufigsten?

Bei der Beantwortung dieser Frage sollten die Interviewpartner die fünf häufigsten Fortbildungen der Bauleiter in ihrem Unternehmen angeben. Dabei wurden die Bereiche technisches Spezialwissen, rechtliches Spezialwissen, Unfallverhütung/Arbeitssicherheit und Führungskräfteausbildung am häufigsten genannt. In Abbildung 8-14 sind die genannten Fortbildungen und die Antworten in Prozent dargestellt.



Abbildung 8-14: Die häufigsten Fortbildungen von Bauleitern in Prozent (n=9)

Der fachlich-technische Bereich, zu dem die Bereiche „technisches Spezialwissen“, „Produktkenntnisse“, „Bauschadensvermeidung“ und „Betontechnologie“ gehören, ist somit der für Bauleiter wichtigste Bereich mit 16 Nennungen. Mit 13 Nennungen wurde der rechtliche Bereich mit Veranstaltungen zu „rechtlichem Spezialwissen“ und zur „Unfallverhütung/Arbeitssicherheit“ am zweithäufigsten angeführt. Anschließend folgen mit 10 Nennungen Veranstaltungen zu Soft-Skills, wozu die Bereiche „Qualitätsmanagement“, „Führungskräfteausbildung“, „Weiterbildung

der Sozialkompetenz“ und „Konfliktmanagement“ zählen. „Kaufmännisches Spezialwissen“, „Risikomanagement“ und „Computerkenntnisse“ werden zum kaufmännischen Bereich zusammengefasst, der 6 Mal genannt wurde. Eine Übersicht der zusammenfassenden Bereiche ist in Abbildung 8-15 zu sehen.

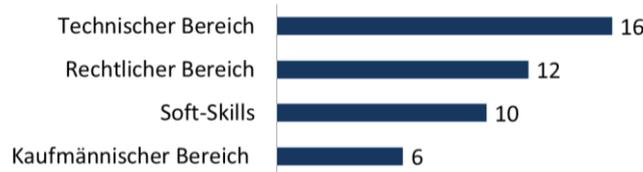


Abbildung 8-15: Die häufigsten Fortbildungsbereiche von Bauleitern in absoluten Zahlen

In der nachstehenden Grafik sind die wichtigsten Erkenntnisse zum Aufgabenfeld Personalentwicklung abgebildet.

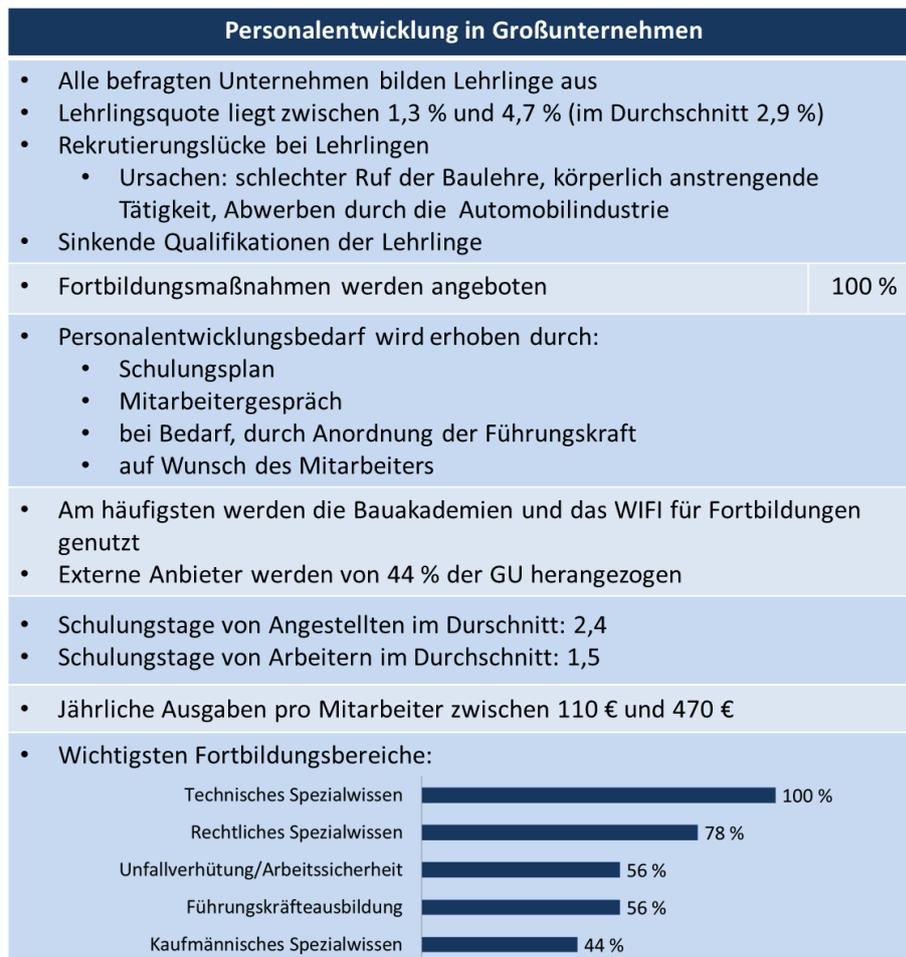


Abbildung 8-16: Zusammenfassung - Personalentwicklung in Großunternehmen

### 8.1.5 Personalentlohnung

**Frage 10:** Enthält das Entlohnungssystem erfolgsorientierte Komponenten?

In 78 % der Unternehmen gibt es erfolgsorientierte Komponenten, wobei dies positionsabhängig ist. Für höhere Positionen, dazu zählen auch Bauleiter, und insbesondere für das Management sind Prämiensysteme verbreitet. 22 % der Unternehmen haben keine erfolgsorientierten Komponenten im Entlohnungssystem. Ein Interviewpartner erklärte folgendes: „Wir haben einmal ein Prämiensystem gehabt, das leistungsorientiert war, aber sind nicht ganz glücklich gewesen damit.“<sup>290</sup> Eine leistungsorientierte Entlohnung ist daher nicht immer zufriedenstellend. Diesbezüglich wären Aussagen von den Beschäftigten interessant.

**Frage 11:** Bieten Sie neben der Grundentlohnung zusätzliche Sozialleistungen an?

Dieser Frage lag eine Tabelle (siehe Anhang A.1.1) bei, die den Experten die Beantwortung erleichtern sollte. Die Angaben der Interviewpartner sind in der Abbildung 8-17 vollständig dargestellt. In allen Unternehmen stehen die Dienstwagen, die positionsabhängig zum Beispiel an Techniker, Bauleiter, Gebietsbauleiter, Abteilungsleiter, Manager etc., vergeben werden, auch zur privaten Nutzung zur Verfügung. Des Weiteren wird in den Unternehmen die Arbeitskleidung für die Mitarbeiter zum Teil kostenlos zur Verfügung gestellt. Ein Interviewpartner gab jedoch an, dass ein Teil der Arbeitskleidung auch durch die Mitarbeiter selbst zu besorgen bzw. zu bezahlen ist.<sup>291</sup> 67 % der Bauunternehmen verfügen über eine betriebliche Gesundheitsförderung. Dienst- bzw. Werkswohnungen werden von 56 % der Unternehmen zur Verfügung gestellt, doch auch in diesem Fall kommt es auf die Position des Mitarbeiters an. Ebenfalls 56 % der Interviewpartner nannten Sportmöglichkeiten, hierbei ist jedoch anzumerken, dass zwei Experten die Sportmöglichkeiten auf gesponserte Teilnahmen oder die Organisation von Sportveranstaltungen, wie beispielsweise ein Fußballturnier, beschränken.<sup>292</sup> Interviewpartnerin Nr. 8 ergänzte, dass das Unternehmen auch ein Fitnessstudio nur für die Mitarbeiter hat.<sup>293</sup> Eine Kantine sowie eine Kinderbetreuung werden von einem Bauunternehmen<sup>294</sup> angeboten, diese Sozialleistungen gibt es jedoch nur für gewisse Standorte, an denen viele Mitarbeiter beschäftigt sind. Unter der Kategorie „Sonstiges“ führte Inter-

<sup>290</sup> Experteninterview Nr. 9, am 31.07.2017.

<sup>291</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 9, am 31.07.2017.

<sup>292</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 1, am 07.06.2017; Experteninterview Nr. 3, am 05.07.2017.

<sup>293</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 8, am 26.07.2017.

<sup>294</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 2, am 19.06.2017.

viewpartnerin Nr. 3 an, dass das Unternehmen Vereinbarungen mit gewissen Gewerbebetrieben hat, bei denen die Mitarbeiter Vergünstigungen bekommen. Unternehmen Nr. 4 bietet den Beschäftigten auch einen Kinderbetreuungszuschuss an.

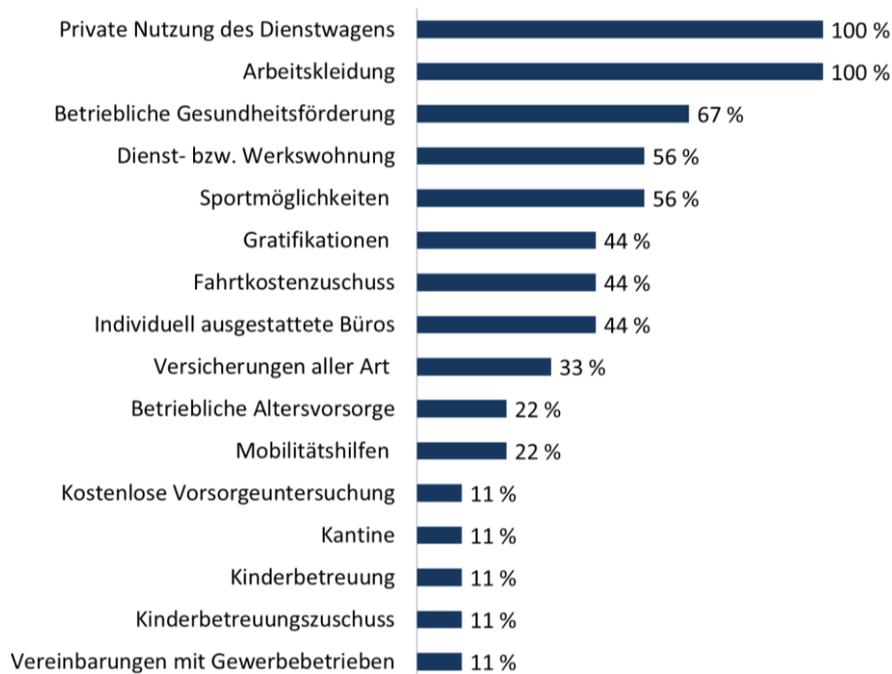


Abbildung 8-17: Zusätzliche Sozialleistungen, die in den Unternehmen angeboten werden (n=9)

In Abbildung 8-18 sind die wichtigsten Erkenntnisse zum Thema Personalentlohnung zusammengefasst.



Abbildung 8-18: Zusammenfassung - Entlohnung in Großunternehmen

### 8.1.6 Personalführung

**Frage 12:** Wie oft werden strukturierte Mitarbeitergespräche durchgeführt?

Bei dieser Frage wurde absichtlich „strukturierte Mitarbeitergespräche“ gewählt, damit eindeutig festgelegt ist, dass es sich nicht um Gespräche mit Mitarbeitern handelt, sondern um ein Tool der Führungskräfte. In 67 % der Bauunternehmen finden Mitarbeitergespräche mindestens einmal pro Jahr statt, in 11 % werden die Gespräche alle 2 Jahre durchgeführt. 22 % der Bauunternehmen haben keine strukturierten Mitarbeitergespräche. Die Interviewpartner gaben jedoch an, dass während des Arbeitsprozesses laufend Gespräche stattfinden und allgemein eine sehr offene Kommunikation im jeweiligen Unternehmen herrscht. Eine Gemeinsamkeit der Unternehmen, die keine Mitarbeitergespräche haben, ist, dass das Personalmanagement von der technischen Leitung erfolgt (siehe dazu Frage 1 auf Seite 82).

**Frage 13:** Präferieren Sie eine bestimmte Ausbildung für Führungskräfte?

Nach den Aussagen der befragten Personen wird für Führungskräfte keine bestimmte Ausbildung präferiert. In einigen Unternehmen gibt es jedoch interne Schulungen, die von angehenden Führungskräften zu besuchen sind. Generell kann nicht gesagt werden, ob eine technische, kaufmännische, universitäre oder nicht universitäre Ausbildung besser ist. Vielmehr komme es auf die Persönlichkeit und die Erfahrung der Führungskraft an.

**Frage 14:** Welche Ausbildung haben die Bauleiter in Ihrem Unternehmen? Besteht die Möglichkeit vom Lehrling oder vom Polier zum Bauleiter aufzusteigen?

Am ehesten haben die Bauleiter in den befragten Bauunternehmen eine Höhere Technische Lehranstalt abgeschlossen. Doch es gibt auch Bauleiter, die einen Hochschulabschluss einer Fachhochschule oder einer Universität haben. Der Baumeistertitel ist unter Bauleitern auch oft anzutreffen. In zwei Unternehmen gibt es keine Bauleiter mit Universitätsabschluss, in drei weiteren Unternehmen sind auch nur sehr wenige Bauleiter mit Universitätsabschluss beschäftigt. In jenen Bauunternehmen, die (auch) im Spezialtiefbau und Tunnelbau tätig sind, ist die Anzahl der Absolventen einer Technischen Universität, Montanuniversität oder Universität für Bodenkultur jedoch höher. Dies ist auf den Schwerpunkt der Studienrichtungen in diesen Bildungseinrichtungen zurückzuführen. Ex-

pertin Nr. 4 erklärt, dass kein Universitätsabschluss für die Position der Bauleitung notwendig ist.<sup>295</sup>

In allen Unternehmen ist es möglich, vom Lehrling über den Polier bis zum Bauleiter aufzusteigen. Obwohl dies eine sehr zeitaufwändige und kostspielige Ausbildung ist, wurde und wird diese Möglichkeit in allen Unternehmen bereits in Anspruch genommen. Manche Experten unterstreichen jedoch die dafür notwendige Eigeninitiative der betreffenden Personen und betonen, dass dieser Werdegang eher selten eingeschlagen wird. Die Ausbildung zum Vorarbeiter wird häufiger gemacht. Sollte ein Mitarbeiter Interesse an dieser Ausbildung haben, wird dies von den meisten Unternehmen zum Teil finanziell und durch eine flexiblere Zeiteinteilung bzw. durch ein verringertes Stundenausmaß unterstützt. Ein Unternehmen bietet den gewerblichen Facharbeitern nach der Ausbildung auch Auslandseinsätze an.<sup>296</sup>

Die gewonnenen Erkenntnisse zur Personalführung sind abschließend dargestellt.

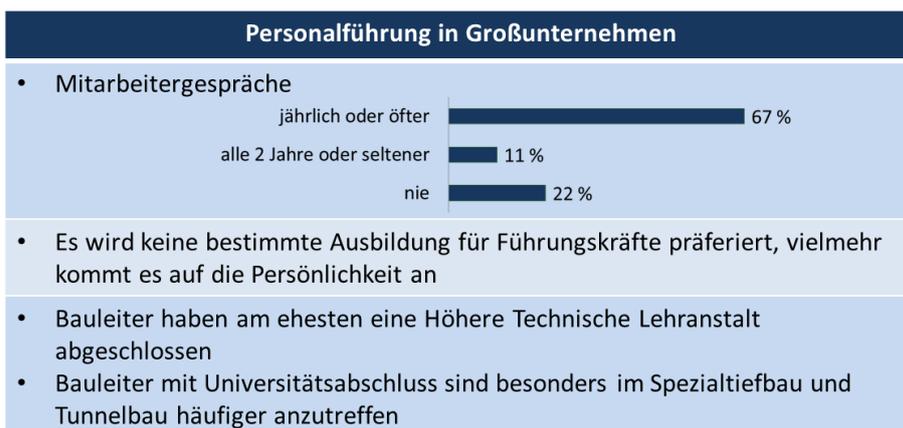


Abbildung 8-19: Zusammenfassung - Personalführung in Großunternehmen

### 8.1.7 Herausforderungen und Sonstiges

**Frage 15:** Wie schätzen Sie die Wichtigkeit der folgenden Bereiche für den Unternehmenserfolg ein?

Von den Experten sollten die Bereiche Finanzen und Kosten, Strategie, Innovation, Personal, Kunden, Beschaffung, Vertrieb, Prozessmanagement, Produktpalette, Fuhrpark und Geräte beurteilt werden. Diese Frage konnte von 22 % der Teilnehmer nicht beantwortet werden, da sich die Interviewpartner nicht als die richtigen Ansprechpartner für eine ob-

<sup>295</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 4, am 13.07.2017.

<sup>296</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 8, am 26.07.2017.

jektive Beurteilung hielten. Andere Teilnehmer holten sich für die Beantwortung dieser Frage Rat bei der Geschäftsführung oder technischen Leitung. Als der wichtigste Bereich für den Unternehmenserfolg wurde von den Experten das Personal beurteilt. Lediglich ein Interviewpartner schätzte den Bereich Finanzen und Kosten prozentuell wichtiger ein als das Personal. Der Mittelwert aus allen Antworten ergibt folgende Bewertung:

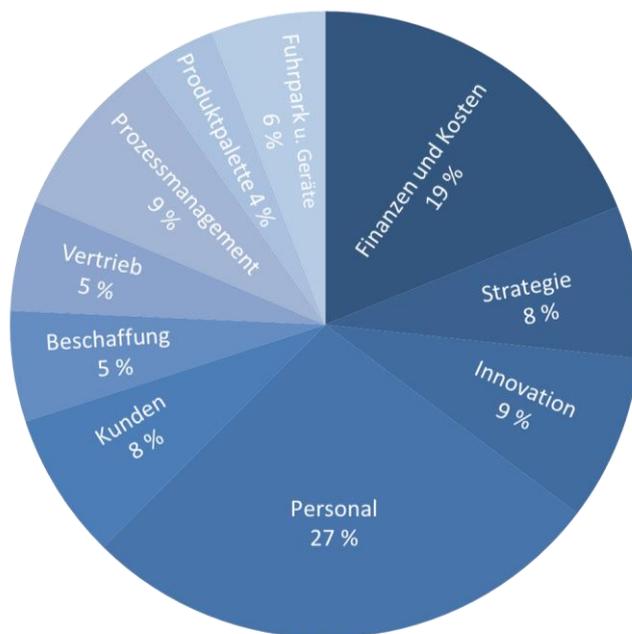


Abbildung 8-20: Bereiche, die eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben (Mittelwert) (n=7)

Mit 27 % ist das Personal der von den Experten am wichtigsten beurteilte Faktor für den Unternehmenserfolg. Dahinter folgt mit 19 % der Bereich Finanzen und Kosten und im Anschluss darauf folgten das Prozessmanagement und die Innovation mit jeweils 9 %. Alle anderen Bereiche bewegen sich zwischen 4 % und 8 %. Anzumerken ist, dass nicht alle Experten alle Bereiche mit einem Wert beurteilten, sondern mehrere Bereiche zu einem zusammengefasst haben.

Nachstehende Grafik hebt die drei wichtigsten Faktoren am Unternehmenserfolg noch einmal hervor.

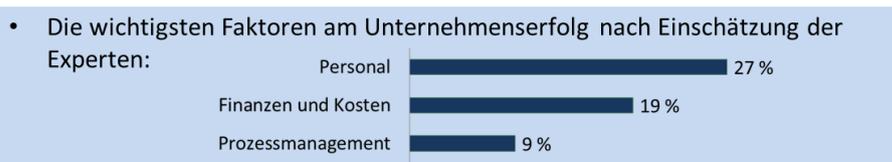


Abbildung 8-21: Zusammenfassung - Wichtige Faktoren am Unternehmenserfolg

**Frage 16:** Beurteilen Sie, ob folgende Faktoren für Ihr Unternehmen Herausforderungen hinsichtlich Personal darstellen.

Die aufgelisteten Faktoren sollten von den Interviewpartnern auf einer Skala von 1 bis 5 beurteilt werden. Die Ziffer 5 bedeutet, dass der Faktor eine große Herausforderung für das Unternehmen ist, die Ziffer 1, dass dieser Faktor für das Unternehmen keine Herausforderung darstellt. In Abbildung 8-22 sind die Ergebnisse dargestellt. Der Fachkräftemangel ist die größte Herausforderung für die Bauunternehmen. Dies wird in den Antworten auf die Frage 4, bei der die Personalsuche beleuchtet wurde, widerspiegelt. Die Konkurrenz durch andere Unternehmen ist im Bauhauptgewerbe ebenfalls sehr ausgeprägt. Hohe Lohnkosten werden von den Interviewpartnern als mittlere bis hohe Herausforderung bewertet. Eine mittlere Herausforderung stellt die Veränderungsresistenz des Personals dar. Eher niedrig werden die Faktoren schlechte Ausbildung des Personals, sprachliche Barrieren und fehlende Arbeitsmotivation eingeschätzt. Unter Sonstige Herausforderungen nannte Interviewpartnerin Nr. 3, speziell im Bereich Lehrlinge, die sinkende Geburtenzahl, die Konkurrenz durch die Schulen und „die leider noch immer vorherrschende schlechte Meinung über die Baulehre.“<sup>297</sup> Für Unternehmen Nr. 4 ist vor allem die Lage eine Herausforderung, aber auch das im Baugewerbe übliche Projektgeschäft wurde angeführt. Interviewpartner Nr. 6 ergänzte die schwankende Auftragsituation und die damit zusammenhängende Personalbedarfsschwankung. Experte Nr. 9 betonte die große Konkurrenz durch andere Unternehmen, die sich auf die Personalsituation auswirkt.

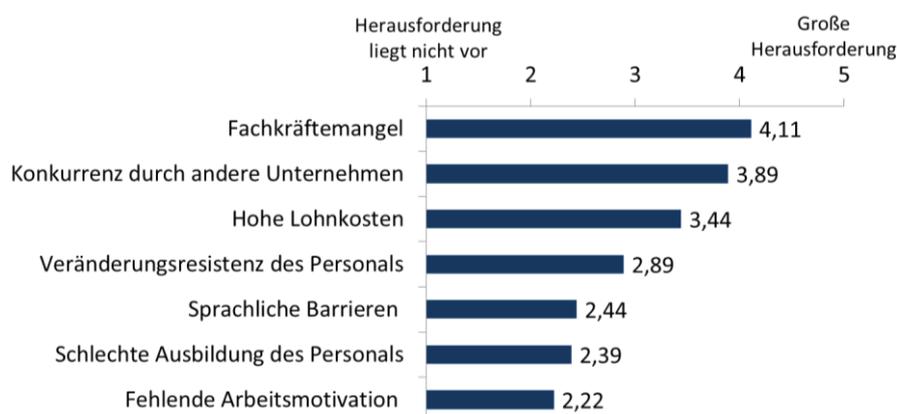


Abbildung 8-22: Herausforderungen für Bauunternehmen (n=9)

<sup>297</sup> Experteninterview Nr. 9, am 31.07.2017.

**Frage 17:** Was würden Sie sich als Unterstützung im Bereich Personal wünschen? Was könnte die Interessensvertretung/Politik Ihnen hierbei anbieten?

Diese Frage konnte nur eine Teilnehmerin nicht beantworten. Mit 63 % wurde die Senkung der Lohnnebenkosten bzw. eine steuerliche Entlastung am häufigsten erwähnt. 25 % der Interviewpartner wünschen sich, dass der Ruf des Baugewerbes aufgebessert wird, sodass Lehrberufe wieder attraktiver werden und dadurch der Fachkräftemangel eingedämmt wird. Ebenso 25 % der Interviewpartner wünschen sich flexiblere Arbeitszeitmodelle. Experte Nr. 9 schlägt vor, dass ein Stunden-Ansparmmodell sinnvoll wäre, das den Bauarbeitern erlaubt, im Sommer zehn, elf Stunden zu arbeiten und diese Stunden im Winter als Guthaben zu konsumieren. Ein Unternehmen, das in Westösterreich tätig ist, wünscht sich, dass neu Zugezogenen ein günstiges Wohnangebot geschaffen wird, da die Wohnkosten enorm hoch sind. Dadurch sollte die Region für Arbeitskräfte attraktiver werden.<sup>298</sup>

Nachfolgend sind die Wünsche der Interviewteilnehmer in einer Grafik abgebildet.

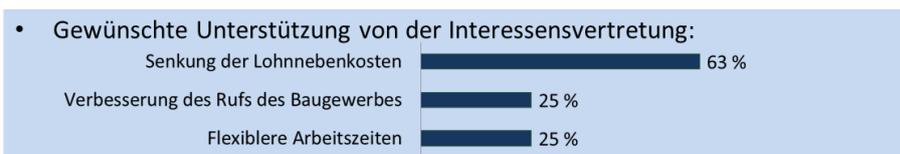


Abbildung 8-23: Zusammenfassung – Wünsche der Experten

**Frage 18:** Denken Sie, dass Großunternehmen Vorteile gegenüber KMU im Hinblick auf Personal haben? Worin liegen diese?

Die Vorteile von Großunternehmen sind für die Experten vor allem die vielfältigeren Karriere- und Fortbildungsmöglichkeiten, da Großunternehmen mehrere Bereiche und diverse Standorte haben und zudem größere und spannendere Projekte ausführen.<sup>299</sup> Zusätzlich sind viele Großunternehmen auch im Ausland tätig, dies bietet den Mitarbeitern wiederum vielfältige Möglichkeiten. Auch der Bekanntheitsgrad bzw. der Ruf der Firma werden als Vorteile angesehen. Insbesondere für die Personalrekrutierung sind die Bekanntheit und das Image des Unternehmens ein großer Vorteil. Experte Nr. 9 empfindet auch „[...] die eigene Personalabteilung, die ganze Abwicklung des Personals in einer Abteilung, das ist sicher ein Vorteil [von einem Großunternehmen].“<sup>300</sup> Diesen Vorteil hat das Unternehmen Nr. 9 nicht. Natürlich ist auch die finanzielle Situation ein großer Vorteil, kostenintensivere Entscheidungen können leicht

<sup>298</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 4, am 13.07.2017.

<sup>299</sup> Vgl. Experteninterview Nr.4, am 13.07.2017; Experteninterview Nr.. 8, am 26.07.2017.

<sup>300</sup> Experteninterview Nr. 9, am 31.07.2017.

ter als in einem KMU umgesetzt werden. Doch die Interviewpartner führen auch die Nachteile der Großunternehmen an. Dazu zählen beispielsweise auch die Auslandseinsätze, da viele Arbeitnehmer bevorzugen in einem KMU regional tätig zu sein.<sup>301</sup> Am häufigsten wurde von den Teilnehmern der fehlende persönliche Kontakt als Nachteil eines GU genannt. Demnach wird der Wohlfühlfaktor in einem KMU höher eingeschätzt.<sup>302</sup> Von den teilnehmenden Unternehmen haben sich selbst vier Unternehmen als KMU eingestuft. Die Mitarbeiteranzahl dieser Unternehmen liegt bei ca. 330.

In Abbildung 8-24 sind abschließend die Erkenntnisse aus den Experteninterviews zu den Fragen von Kapitel 8.1.7 zusammengefasst.

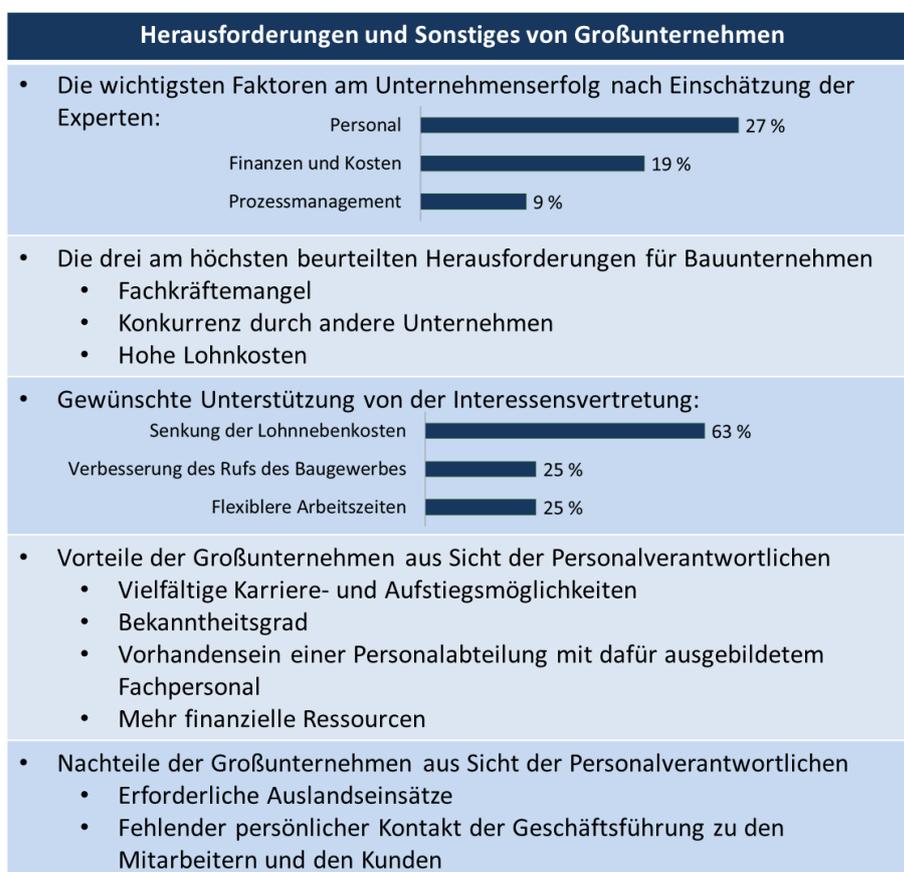


Abbildung 8-24: Zusammenfassung - Herausforderungen von Großunternehmen

<sup>301</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 5, am 14.07.2017.

<sup>302</sup> Vgl. Experteninterview Nr. 4, am 13.07.2017.

### **8.1.8 Zusammenfassung Großunternehmen**

Auf der nachfolgenden A3-Seite sind noch einmal die Untersuchungsergebnisse, die aus den Experteninterviews mit den Personalverantwortlichen der Großunternehmen ermittelt wurden, übersichtlich dargestellt.

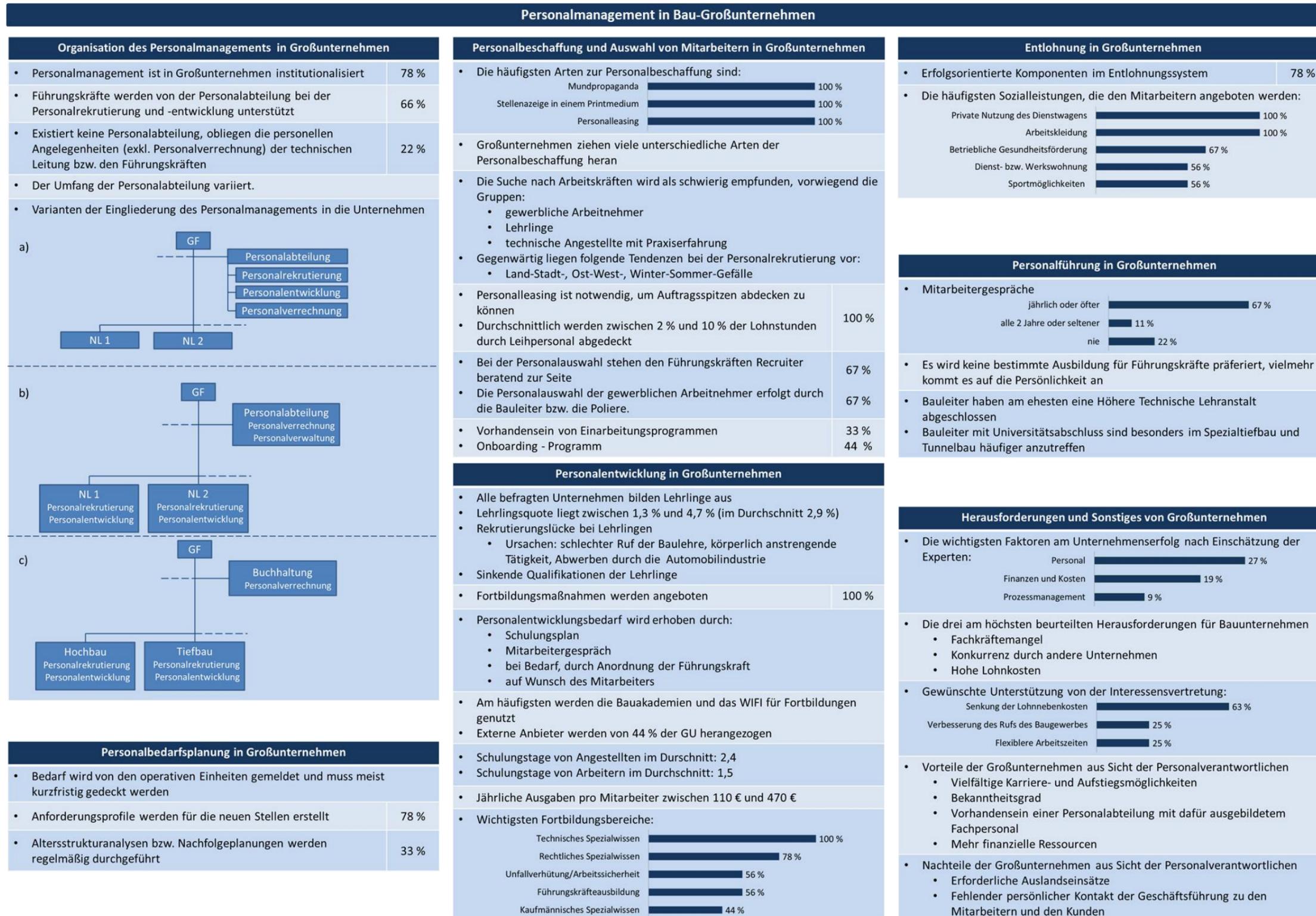


Abbildung 8-25: Zusammenfassung - Personalmanagement in Großunternehmen

## 8.2 Auswertung der Umfrage an KMU

Zur Teilnahme an der Umfrage wurden 150 Unternehmen in der Steiermark und in Kärnten eingeladen. Davon haben 16 Unternehmen einen Fragebogen ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von 10,7 % entspricht. Die Teilnehmer waren überwiegend Geschäftsführer, gefolgt von kaufmännischen Angestellten, aber auch ein Controller und jemand vom Human Resource Management haben die Umfrage ausgefüllt.

Die Anzahl der Mitarbeiter der Unternehmen liegt zwischen 2 und 230. Drei Fragen der Umfrage beschäftigen sich mit der Überprüfung, ob die Unternehmen als KMU gemäß Definition der Europäischen Kommission gelten. Die Frage, ob das Unternehmen einen Jahresumsatz von mehr als 50 Millionen Euro erzielt, haben 19 % der Teilnehmer mit „Ja“ beantwortet. Anzumerken ist, dass ein Unternehmen davon 16 Mitarbeiter hat und die beiden anderen über 200. Da das Kriterium des Jahresumsatzes in Zusammenhang mit der Bilanzsumme zu betrachten ist (siehe Kapitel 2.1.1), gelten die Unternehmen weiterhin als KMU. Kein Unternehmen erzielt eine Bilanzsumme von mehr als 43 Millionen Euro. Von 13 % der Unternehmen befinden sich jedoch mehr als 25 % der Kapitalanteile bzw. Stimmrechte im Fremdbesitz. Diese beiden Unternehmen sind aufgrund der quantitativen Kriterien auszuschließen. In Tabelle 8-5 sind die Ergebnisse der Überprüfung dargestellt. Dabei ist auch zu erkennen, dass jenes Unternehmen mit lediglich 16 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von mehr als 50 Millionen Euro erzielt, wobei die Richtigkeit dieser Angabe aus Plausibilitätsgründen zu bezweifeln ist. Womöglich bezieht sich der hohe Umsatz auf alle Unternehmen mit denen es verbunden ist. Die rot hinterlegten Unternehmen gelten nicht als KMU nach den quantitativen Kriterien und werden demnach von der weiteren Auswertung ausgeschlossen. Bei der weiteren Auswertung besteht der Stichprobenumfang somit aus 14 Unternehmen (n=14).

Tabelle 8-5: Überprüfung der KMU-Kriterien<sup>303</sup>

	Anzahl Mitarbeiter	Jahresumsatz > 50 Millionen Euro	Jahresbilanzsumme > 43 Millionen Euro	Kapitalanteile > 25 % im Fremdbesitz
U 1	16	Ja	Nein	Ja
U 2	19	Nein	Nein	Nein
U 3	200	Nein	Nein	Nein
U 4	200	Ja	Nein	Nein
U 5	14	Nein	Nein	Nein
U 6	70	Nein	Nein	Nein
U 7	46	Nein	Nein	Nein
U 8	23	Nein	Nein	Ja
U 9	60	Nein	Nein	Nein
U 10	17	Nein	Nein	Nein
U 11	9	Nein	Nein	Nein
U 12	2	Nein	Nein	Nein
U 13	13	Nein	Nein	Nein
U 14	6	Nein	Nein	Nein
U 15	136	Nein	Nein	Nein
U 16	230	Ja	Nein	Nein

Diese 14 Unternehmen verteilen sich größenmäßig folgendermaßen: 21 % der teilnehmenden Unternehmen sind Kleinstunternehmen mit maximal 9 Mitarbeitern, 36 % sind Kleinunternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern und 43 % Mittelunternehmen. In Abbildung 8-26 sind die teilnehmenden Unternehmen nach ihrer Größe eingeteilt.

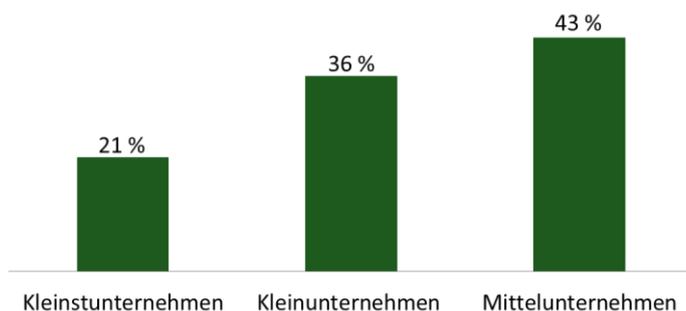


Abbildung 8-26: Teilnehmende Unternehmen nach Größe (n=14)

<sup>303</sup> Gemäß KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN UNION: Empfehlung der Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. In: Amtsblatt der Europäischen Union L124/36.

Nachstehend werden die Fragen analog zum Aufbau des Fragebogens, der im Anhang zu finden ist, zusammenfassend in den folgenden Kapiteln beantwortet.

1. Organisation des Personalmanagements;
2. Personalbedarfsplanung;
3. Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern;
4. Personalentwicklung;
5. Personalentlohnung;
6. Personalführung;
7. Herausforderungen und Sonstiges.

### **8.2.1 Organisation des Personalmanagements**

In 93 % der Unternehmen ist der Geschäftsführer bzw. Inhaber für das Personalmanagement verantwortlich. In 43 % sind zusätzlich auch sonstige Führungskräfte für das Personalmanagement zuständig. Über eine Personalabteilung verfügen 21 % der teilnehmenden Unternehmen, wobei ein Teilnehmer angab, dass die Personalabteilung für die Lohnverrechnung und die Personalverwaltung zuständig ist. Externe Personaldienstleister werden von einem Unternehmen für die Lohnverrechnung in Anspruch genommen.

Die Frage, welche Bedeutung die einzelnen Bereiche in der Personalarbeit der Unternehmen haben, ergab folgende Antwort: Die Bereiche Personalauswahl und Personaleinsatz werden von 36 % der 14 Teilnehmer als sehr hoch eingestuft. Zusätzlich wird der Bereich Personaleinsatz von 43 % der Teilnehmer als hoch eingestuft. Die Personalbedarfsplanung und die Personalbeschaffung werden von mehr als 21 % als sehr hoch beurteilt. Die geringste Bedeutung in der Personalarbeit der Bauunternehmen hat die Personalfreisetzung. Auch das Personalcontrolling hat überwiegend eine geringe Bedeutung in den Bauunternehmen.

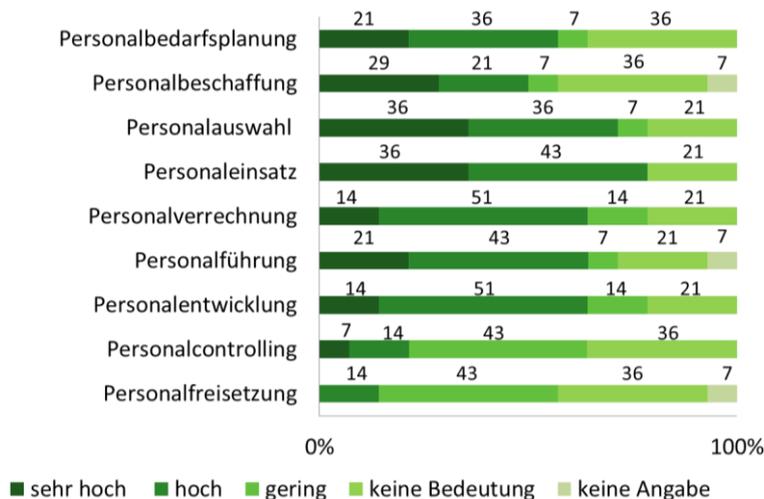


Abbildung 8-27: Bedeutung in der Personalarbeit der KMU (n=14)

Allgemein wird in den KMU im Personalbereich überwiegend improvisiert. Nur für die Personalauswahl und den Personaleinsatz und die Personalentwicklung haben 28 % der Bauunternehmen festgelegte Prozesse. Zur Personalfreisetzung konnte fast ein Viertel der Teilnehmer keine Angabe machen.

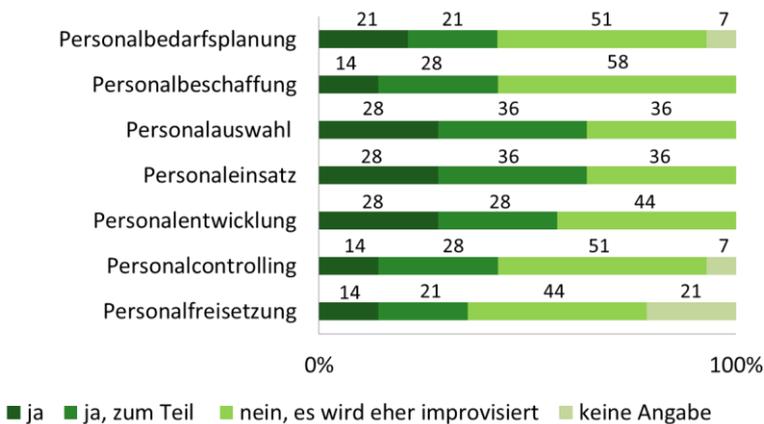


Abbildung 8-28: Festgelegte Prozesse im Personalbereich der KMU (n=14)

Die Bereiche Personalauswahl und Personaleinsatz werden in kleinen und mittelständischen Unternehmen als die relevantesten empfunden. In diesen Bereichen gibt es in mehr als 60 % der untersuchten Unternehmen zumindest teilweise festgelegte Prozesse.

Die wichtigsten Erkenntnisse zu diesem Themenbereich werden nachfolgend dargestellt.

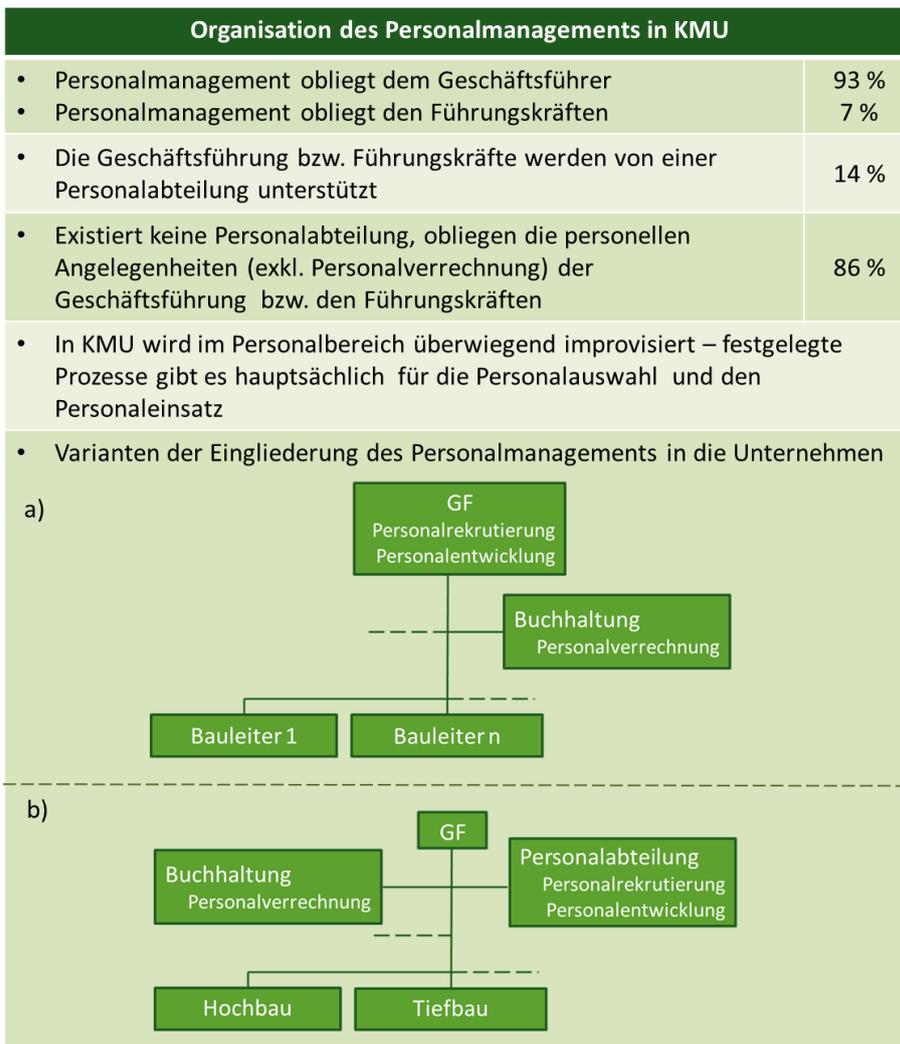


Abbildung 8-29: Zusammenfassung - Organisation des Personalmanagements in KMU

### 8.2.2 Personalbedarfsplanung

Der Personalbedarf wird in den Bauunternehmen überwiegend durch eine Schätzung der Führungskräfte angenommen. Aber auch die Mitarbeiter weisen auf einen Personalbedarf hin. In den größeren Unternehmen ergibt sich der Bedarf auch durch die Budgetierung. Zwei Teilnehmer gaben an, dass auch Kennzahlenverfahren zur Ermittlung der benötigten Arbeitskräfte eingesetzt werden. 79 % der teilnehmenden Unternehmen erstellen ein Anforderungsprofil für die offenen Stellen, jene Unternehmen die kein Anforderungsprofil erstellen, haben zwischen 2 und 19 Mitarbeiter. Altersstrukturanalysen werden nur von einem Viertel der befragten Unternehmen durchgeführt, zu diesen gehören Mittelunternehmen, aber auch Klein- und Kleinstunternehmen. Abschließend sind noch einmal die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst.

Personalbedarfsplanung in KMU	
• Bedarf wird hauptsächlich durch Schätzungen der Führungskräfte ermittelt	
• Anforderungsprofile werden für die neuen Stellen erstellt	79 %
• Altersstrukturanalysen werden regelmäßig erstellt	25 %

Abbildung 8-30: Zusammenfassung - Personalbedarfsplanung in KMU

### 8.2.3 Personalbeschaffung und Auswahl von Mitarbeitern

Zur Personalbeschaffung wird am häufigsten Mundpropaganda eingesetzt, anschließend folgen Stellenanzeigen in einem Printmedium und die Firmenhomepage. Dieses Ergebnis ist aus Abbildung 8-31 abzulesen. Im Anschluss folgen das Personalleasing, Soziale Netzwerke und interne Stellenausschreibungen. Online-Jobbörsen, welche aufgrund des geringeren Bekanntheitsgrades der KMU eine einfache und kostenlose Möglichkeit wären, viele Bewerber zu erreichen, werden hingegen nur von weniger als einem Drittel der KMU herangezogen.

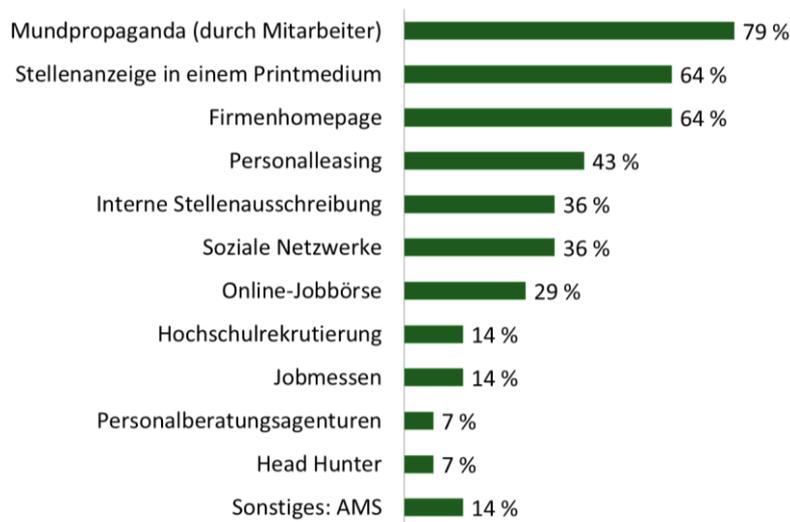


Abbildung 8-31: Personalbeschaffungsarten der KMU (n=14)

Bei Betrachtung der Unternehmen nach ihrer Größe (Abbildung 8-32) fällt auf, dass mit sinkender Mitarbeiterzahl weniger Methoden zur Personalbeschaffung eingesetzt werden. Während 83 % der Mittelunternehmen auf Personalleasing zurückgreifen müssen, ist das nur bei 20 % der Kleinunternehmen der Fall. Hochschulrekrutierung, Head Hunter, Personalberatungsagenturen werden von den teilnehmenden Mittelunternehmen teilweise herangezogen, für Klein- und Kleinstunternehmen hingegen kommt der Einsatz dieser Methoden nicht in Betracht, da viel weniger und seltener freie Stellen zu vergeben sind. Auch interne Stellenausschreibungen sind bei einer geringen Mitarbeiterzahl meist nicht

zielführend. Interessant ist, dass auch ein Kleinunternehmen zumindest schon einmal auf einer Jobmesse vertreten war. Als zielführendste Art kristallisiert sich in jeder Größenklasse der KMU gleich wie bei den Großunternehmen Mundpropaganda heraus.

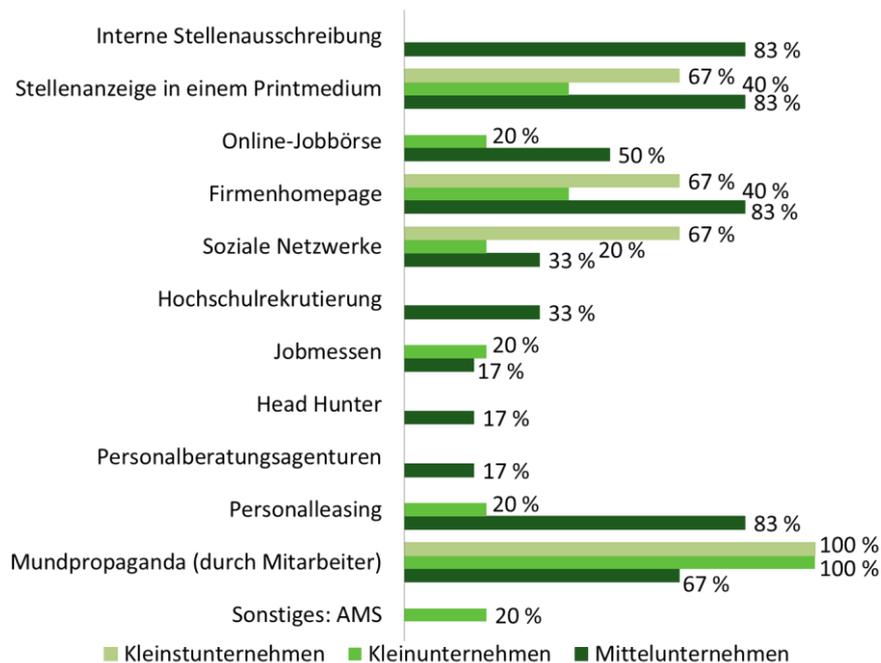


Abbildung 8-32: Personalbeschaffungsarten von KMU (n=3; n=5; n=6)

Von den teilnehmenden Unternehmen sind 64 % zum Zeitpunkt der Umfrage auf der Suche nach Personal. Fast alle diese Unternehmen suchen gewerbliche Arbeitnehmer, aber es gibt auch offene Stellen für Poliere, Bauleiter, Bautechniker, Maschinisten und Angestellte für das Sekretariat.

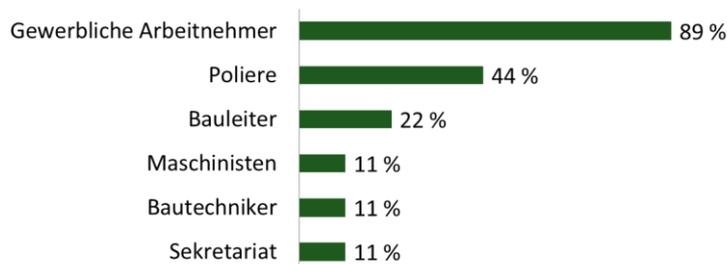


Abbildung 8-33: Bereiche, in denen Personal gesucht wird (n=9)

Die Frage nach der Beurteilung der Personalsuche hinsichtlich Bewerberanzahl und Qualifikationen beantworteten alle Teilnehmer. Dabei waren die drei Berufsgruppen gewerbliche Arbeitnehmer, Angestellte und Lehrlinge zu beurteilen. Am höchsten wird die Bewerberanzahl für Stellen als Angestellte eingestuft. Hierbei liegt der Mittelwert bei 2,55, das bedeutet, dass die Bewerberanzahl laut beiliegender Skala zwischen „wenige“ und „viele“ liegt. Demzufolge gibt es ausreichend Bewerber für

offene Stellen dieser Berufsgruppe. Die Bewerberanzahl für eine Anstellung als gewerbliche Arbeitnehmer ist niedriger, jedoch noch höher als jene für eine Lehrstelle. Mit einem Durchschnittswert von 2,00 wird die Bewerberanzahl für eine Lehrstelle als zu wenig empfunden. Bei der Beurteilung der Bewerberqualifikationen schnitten die Angestellten am besten ab, gefolgt von gewerblichen Arbeitnehmern und anschließend den Lehrlingen. Die Ergebnisse sind in den folgenden Diagrammen abgebildet.

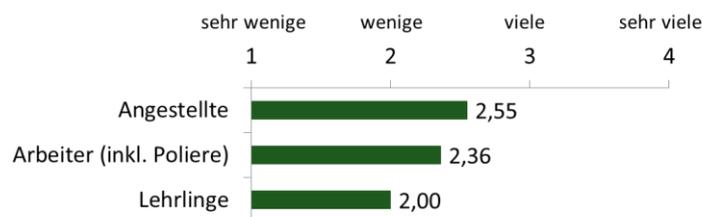


Abbildung 8-34: Mittelwert der Beurteilung der Bewerberanzahl (n=14)

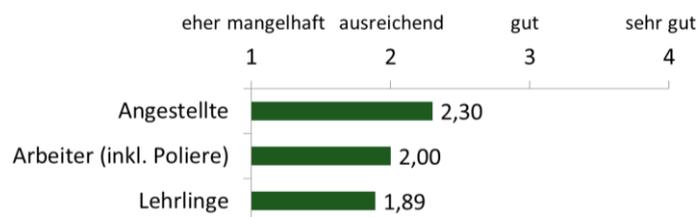


Abbildung 8-35: Mittelwert der Beurteilung der Bewerberqualifikationen (n=14)

Die Zusatzfrage „Falls es wenige Bewerber gibt, warum denken Sie ist das so?“ hat eine Person beantwortet. Diese begründet die geringe Anzahl an Bewerbern mit der derzeit guten Auslastung in der Bauwirtschaft und das permanente Abwerben der gut qualifizierten Arbeitskräfte durch die Automobilindustrie. Des Weiteren führt diese Person die vorhandenen sozialen Auffangnetze und die Tatsache, dass die praktische Arbeit in der Gesellschaft zunehmend unbeliebter wird, an. Die Frage „Was sind die Schwächen der Bewerber?“ wurde von zwei der neun Teilnehmer beantwortet. Eine Person bemängelt die Fach- und Sprachenkompetenz der Bewerber. Dieser Teilnehmer stufte sowohl die Qualifikationen der gewerblichen Arbeitnehmer als auch jene der Lehrlinge als mangelhaft ein. Eine weitere Person nannte die handwerklichen Fähigkeiten und Materialkenntnisse als die Schwächen der Facharbeiter.

In 43 % der teilnehmenden Unternehmen wird auf die Arbeitnehmerüberlassung zurückgegriffen. In vier der acht Fragebögen wurde auch die Frage, wie viele Lohnstunden durch Leihpersonal erfolgen, beantwortet. Die angegebenen Werte waren 1 %, 5 %, 10 % und 15 %.

Die Personalauswahl erfolgt in 92 % der Unternehmen in erster Linie durch das Einstellungsgespräch, in 62 % wird unter anderem auch durch die Probearbeit festgestellt, wer für die Stelle geeignet ist. Überraschend ist, dass die Analyse der Bewerbungsunterlagen für weniger als einem

Viertel der teilnehmenden Unternehmen für die Personalauswahl relevant ist.

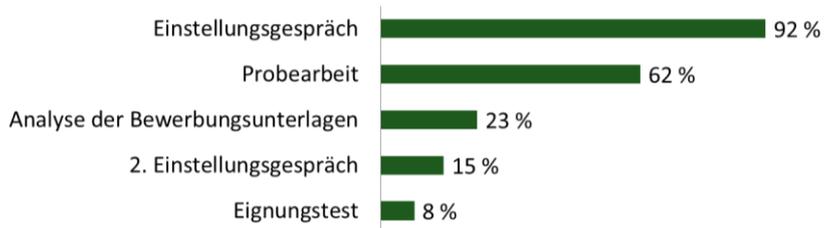


Abbildung 8-36: Eingesetzte Instrumente für die Personalauswahl (n=14)

Die Personalauswahl für das gewerbliche Personal wird hauptsächlich von der Geschäftsführung bzw. in jenen Unternehmen mit mehreren Filialen von der Filialleitung getroffen. Lediglich in einem Unternehmen ist die Personalleitung für die Personalauswahl zuständig. In 21 % der Unternehmen wird die Entscheidung ausschließlich von den Abteilungsleitern, von den Bauleitern bzw. den Polieren getroffen.

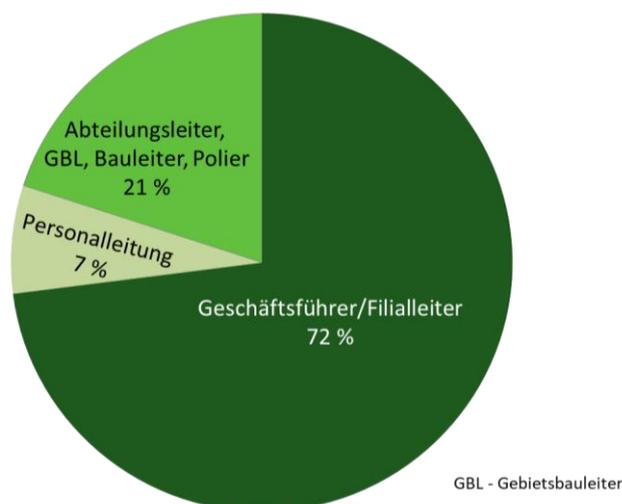


Abbildung 8-37: Personalauswahl von gewerblichen Arbeitnehmern (n=14)

Bei den Angestellten erfolgt die Personalauswahl hauptsächlich durch die Geschäftsführung bzw. den Inhaber. 13 % der Teilnehmer gaben an, dass zusätzlich zum Geschäftsführer auch die Personalleitung bzw. Filialleitung die Entscheidung trifft. In 19 % der Unternehmen bestimmen zusätzlich die Abteilungsleiter bzw. Bauleiter die Personalauswahl. Dies ist vor allem von der Größe und der Aufbauorganisation des Unternehmens abhängig.

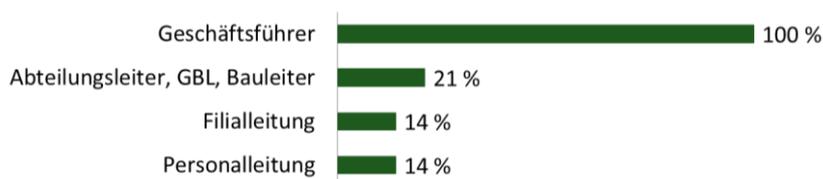


Abbildung 8-38: Personalauswahl von Angestellten (n=14)

Die Einführung eines neuen Mitarbeiters ist in 40 % der Bauunternehmen strukturiert festgelegt.

In der Abbildung 8-39 sind die wichtigsten Erkenntnisse zur Personalbeschaffung und Auswahl von Mitarbeitern in Bau-KMU abgebildet.

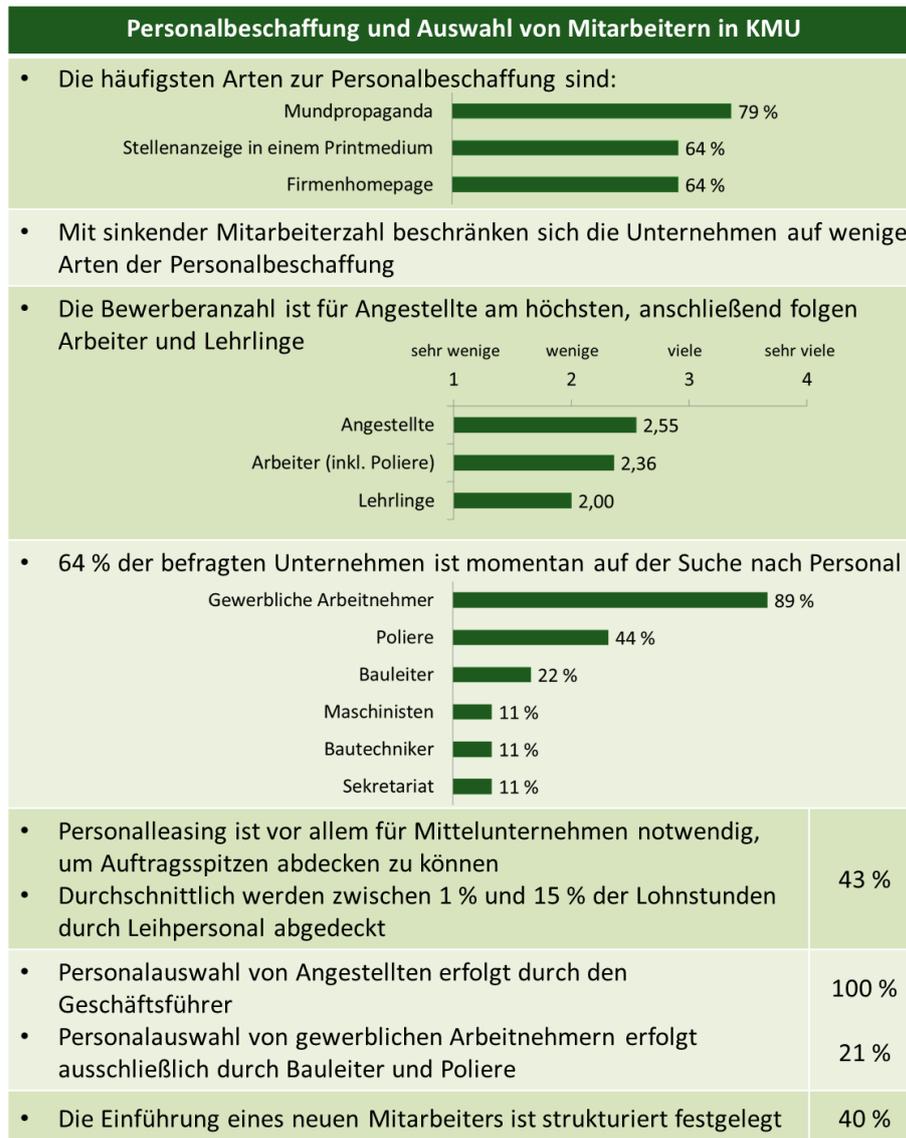


Abbildung 8-39: Zusammenfassung - Personalbeschaffung und Auswahl von Mitarbeitern in KMU

### 8.2.4 Personalentwicklung

50 % der befragten Bauunternehmen bilden Lehrlinge aus. Nur eines dieser Unternehmen hat aktuell einen kaufmännischen Lehrling beschäftigt, alle anderen sind gewerbliche Lehrlinge. Die Lehrlingsquoten, welche in Abbildung 8-40 ersichtlich sind, sind im Vergleich zu jenen der Großunternehmen (siehe Seite 93) um einiges höher. Durchschnittlich beträgt die Lehrlingsquote der neun Großunternehmen 2,9 bezogen auf die Mitarbeiterzahl, wogegen die Quote der acht KMU bei 6,5 liegt. Anzumerken ist, dass selbst Unternehmen mit nur 17 Mitarbeitern zwei Lehrlinge ausbilden. In der Umfrage wurde zusätzlich gefragt, wie viel Prozent der Lehrlinge nach dem Lehrabschluss im Unternehmen bleiben. Durchschnittlich schätzen die Teilnehmer, dass drei Viertel der Lehrlinge nach dem Lehrabschluss weiter im Unternehmen arbeiten.

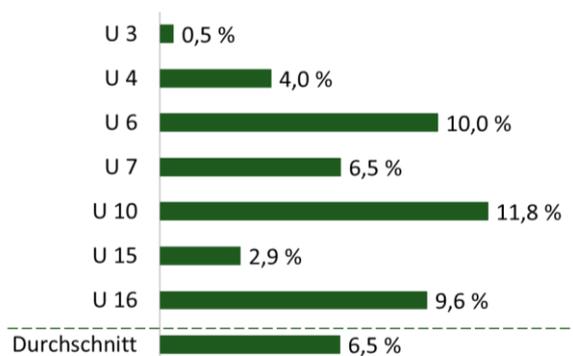


Abbildung 8-40: Lehrlingsquote von KMU - Anzahl der Lehrlinge bezogen auf die Mitarbeiterzahl

Fortbildungsmaßnahmen werden in 13 der 14 Unternehmen angeboten. Nur ein Bauunternehmen bietet den Mitarbeitern keine Fortbildungen an. Die Fortbildungen finden sowohl in den Bauunternehmen durch internes Personal und externes Personal als auch extern statt. Je kleiner das Unternehmen, umso höher ist der Prozentanteil der extern stattfindenden Fortbildungen. Im Durchschnitt finden in den KMU 63 % der Fortbildungsveranstaltungen extern statt und 37 % in den Bauunternehmen selbst. Extern werden am häufigsten die Fortbildungsveranstaltungen der Bauakademien besucht, aber auch das Weiterbildungsinstitut Wifi wird von über 50 % der Unternehmen für Fortbildungen herangezogen. Veranstaltungen an der Volkshochschule und am BFI werden hingegen nur von 6 % der teilnehmenden Unternehmen genutzt. Ein Drittel der KMU ziehen für die Fortbildungen der Mitarbeiter auch sonstige Anbieter in Betracht. Die Fragen, wie viele Schulungstage die Angestellten bzw. Arbeiter durchschnittlich im Jahr in Anspruch nehmen, wurden jeweils von 12 Teilnehmern beantwortet. Bei den Angestellten liegen die Werte zwischen 2 und 10 Tage. Bei den Arbeitern liegen die Werte zwischen 0,5 und 4 Tage. Im Mittel ergibt das 4,50 Schulungstage für Angestellte und 1,96 Tage für Arbeiter. Die durchschnittlichen jährlichen Kosten für Fortbildungen liegen zwischen 42 und 250 Euro pro Mitarbeiter.

Die häufigsten Fortbildungen, an denen die Bauleiter in den befragten Bau-KMU teilnehmen, sind über technisches Spezialwissen, anschließend folgen Fortbildungen über rechtliches Spezialwissen und Unfallverhütung. Die genauen Ergebnisse sind in Abbildung 8-41 dargestellt.



Abbildung 8-41: Fortbildungsbereiche der Bauleiter (n=13)

Die wichtigsten Untersuchungsergebnisse zur Personalentwicklung in KMU sind nachstehend aufgelistet.

Personalentwicklung in KMU													
<ul style="list-style-type: none"> <li>50 % der befragten Unternehmen bilden Lehrlinge aus</li> <li>Lehrlingsquote liegt zwischen 0,5 und 11,8 % (Durchschnitt 6,5 %)</li> <li>Tendenz zu einer Rekrutierungslücke bei Lehrlingen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Ursachen: Praktische Arbeit wird unpopulärer, Abwerben durch die Automobilindustrie</li> </ul> </li> <li>Sinkende Qualifikationen der Lehrlinge</li> </ul>													
Fortbildungsmaßnahmen werden angeboten	93 %												
<ul style="list-style-type: none"> <li>Am häufigsten werden die Bauakademien und das WIFI für Fortbildungen genutzt</li> <li>externe Anbieter werden von 29 % der KMU herangezogen</li> </ul>													
<ul style="list-style-type: none"> <li>Schulungstage bei Angestellten im Durchschnitt: 4,5</li> <li>Schulungstage bei Arbeitern im Durchschnitt: 2,0</li> </ul>													
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jährliche Ausgaben pro Mitarbeiter zwischen 42 € und 250 €</li> </ul>													
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wichtigsten Fortbildungsbereiche:                             <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fortbildungsbereich</th> <th>Anteil (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Technisches Spezialwissen</td> <td>77 %</td> </tr> <tr> <td>Rechtliches Spezialwissen</td> <td>54 %</td> </tr> <tr> <td>Unfallverhütung/Arbeitssicherheit</td> <td>38 %</td> </tr> <tr> <td>Bauschadensvermeidung</td> <td>38 %</td> </tr> <tr> <td>Betontechnologie, Produktkenntnisse</td> <td>31 %</td> </tr> </tbody> </table> </li> </ul>		Fortbildungsbereich	Anteil (%)	Technisches Spezialwissen	77 %	Rechtliches Spezialwissen	54 %	Unfallverhütung/Arbeitssicherheit	38 %	Bauschadensvermeidung	38 %	Betontechnologie, Produktkenntnisse	31 %
Fortbildungsbereich	Anteil (%)												
Technisches Spezialwissen	77 %												
Rechtliches Spezialwissen	54 %												
Unfallverhütung/Arbeitssicherheit	38 %												
Bauschadensvermeidung	38 %												
Betontechnologie, Produktkenntnisse	31 %												

Abbildung 8-42: Zusammenfassung - Personalentwicklung in KMU

### 8.2.5 Personalentlohnung

Zu diesem Thema wurden die Teilnehmer gefragt, ob das Entlohnungssystem auch erfolgsorientierte Komponenten enthält. Dies ist in 50 % der teilnehmenden Bauunternehmen der Fall. Interessant ist, dass jeweils 29 % dieser Bauunternehmen Klein- und Kleinstunternehmen sind, und die übrigen 43 % Mittelunternehmen. Überraschend ist vor allem, dass jene Kleinstunternehmen mit 6 bzw. 9 Mitarbeitern über erfolgsorientierte Komponenten im Entlohnungssystem verfügen.



Abbildung 8-43: Unternehmen mit erfolgsorientierten Komponenten im Entlohnungssystem (n=7)

In den Klein-, Kleinst-, und Mittelunternehmen werden den Mitarbeitern neben der Grundentlohnung auch Sozialleistungen angeboten. Am häufigsten wird den Mitarbeitern die Arbeitskleidung zur Verfügung gestellt, die private Nutzung des Dienstwagens ist in 64 % der Bauunternehmen möglich. Unter der Kategorie Sonstiges wurden jeweils von zwei Teilnehmern Firmenfeiern und Ausflüge angegeben.

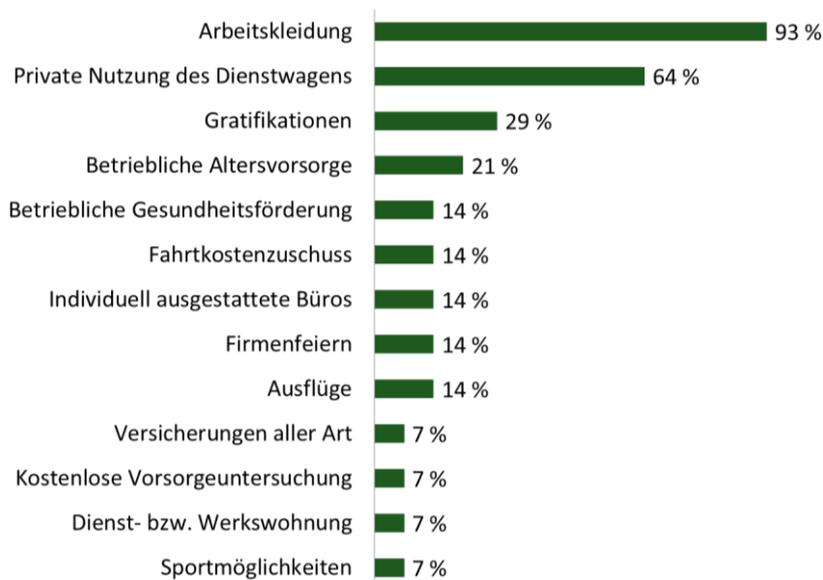


Abbildung 8-44: Zusätzliche Sozialleistungen der KMU (n=14)

Die Umfrage ergibt zusammengefasst folgende Ergebnisse zur Personalentlohnung in KMU.

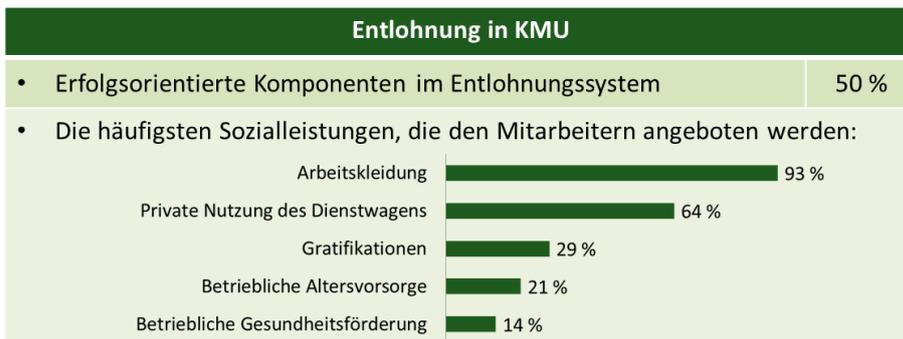


Abbildung 8-45: Zusammenfassung - Entlohnung in KMU

### 8.2.6 Personalführung

Zur Personalführung wurde gefragt, wie oft strukturierte Mitarbeitergespräche in den mittelständischen Bauunternehmen durchgeführt werden. In drei Unternehmen werden keine Mitarbeitergespräche durchgeführt, in wiederum drei Unternehmen finden die Gespräche seltener als alle 2 Jahre statt, in sechs Bauunternehmen werden die Gespräche jährlich durchgeführt und in vier Unternehmen finden die Mitarbeitergespräche halbjährlich statt. Die Ergebnisse sind in Prozentwerten im nachstehenden Diagramm abgebildet.

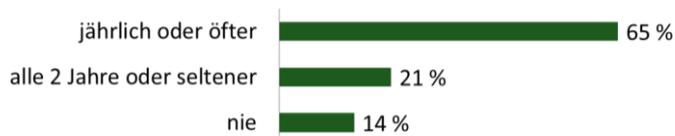


Abbildung 8-46: Häufigkeit der Mitarbeitergespräche in KMU (n=14)

Als höchste Ausbildung haben die Bauleiter in 71 % der befragten KMU die Baumeisterprüfung absolviert. Zudem haben 50 % den Abschluss an einer Höheren Technischen Lehranstalt und 36 % an einer Fachhochschule gemacht. In 14 % der KMU haben die Bauleiter einen Abschluss an einer Universität und 7 % haben die Zimmermeisterprüfung absolviert.

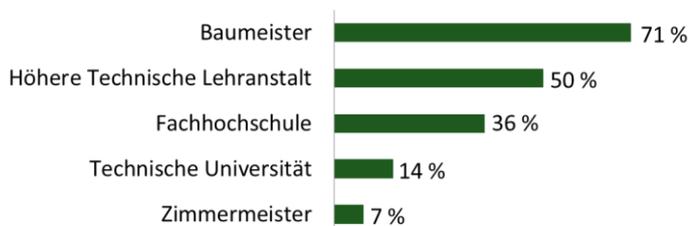


Abbildung 8-47: Ausbildung der Bauleiter in den KMU (n=14)

In Abbildung 8-48 sind die Ergebnisse zur Personalführung in KMU noch einmal übersichtlich dargestellt.

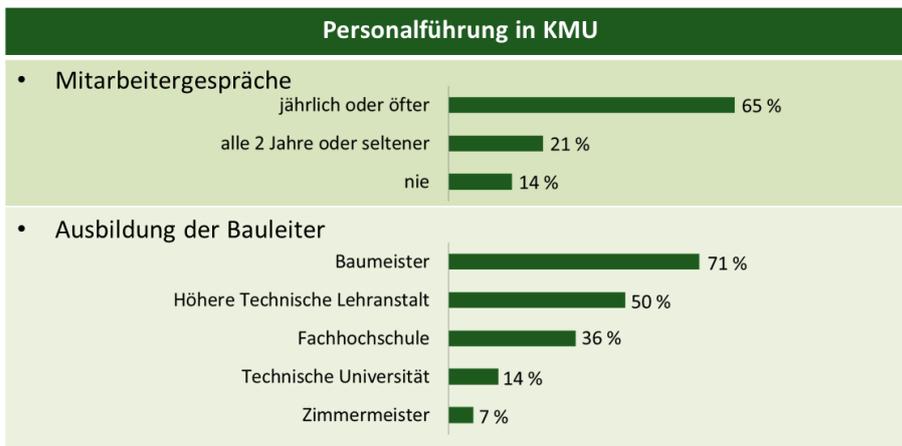


Abbildung 8-48: Zusammenfassung - Personalführung in KMU

### 8.2.7 Herausforderungen und Sonstiges

Die Frage, „Wie schätzen Sie die Wichtigkeit der folgenden Bereiche auf den Unternehmenserfolg ein?“ wurde von 13 Teilnehmern (93 %) beantwortet. Als wichtigster Bereich kristallisiert sich das Personal heraus, dieser wurde mit einem Mittelwert von 19 % am höchsten beurteilt. Dahinter folgen der Bereich Kunden mit 17 %, die Finanzen und Kosten mit 17 % und die Strategie mit 15 %. Die Mittelwerte der anderen Bereiche liegen zwischen 3 % und 9 %. Alle Mittelwerte der Beurteilung sind in Abbildung 8-49 dargestellt. Die Teilnehmer fassten teilweise mehrere Bereiche zusammen.

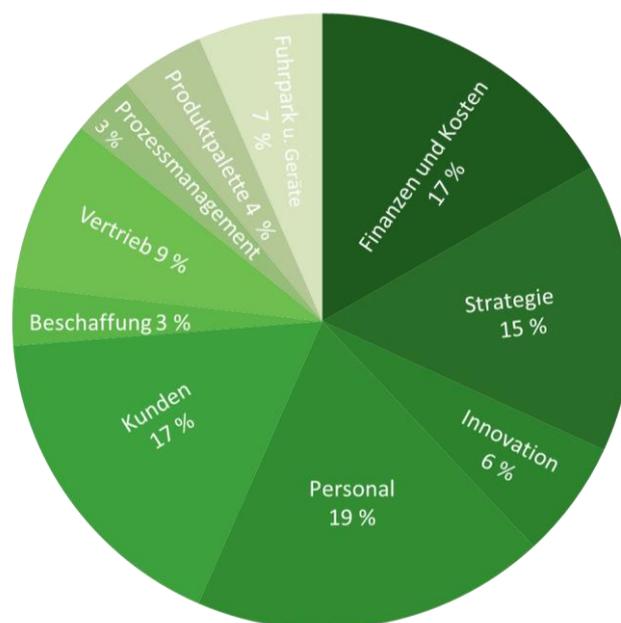


Abbildung 8-49: Bereiche, die eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg in den KMU haben (Mittelwert) (n=13)

Die Beurteilung, ob die folgenden Faktoren für die Unternehmen Herausforderungen darstellen, ergab, dass drei Faktoren sehr eng beieinander liegen. Der Fachkräftemangel hat den höchsten Mittelwert, dieser wurde von 36 % der teilnehmenden Personen als große Herausforderung bewertet. Die Konkurrenz durch andere Unternehmen spüren 29 % der Unternehmen sehr stark, sodass auch diese mit dem höchsten Wert beurteilt wurde. Die hohen Lohnkosten stellen für 44 % der mittelständischen Bauunternehmen eine große Herausforderung dar, die übrigen 56 % verteilen sich jedoch recht gleichmäßig auf die restlichen Werte. Insgesamt am niedrigsten beurteilt wurden die Lage des Unternehmens, welche von 44 % als keine Herausforderung gesehen wird, und die sprachlichen Barrieren, bei der sich die Bewertung relativ gleichmäßig auf alle Werte der Beurteilungsskala verteilt. Die Ergebnisse der Auswertung sind in den beiden nachfolgenden Abbildungen ersichtlich.

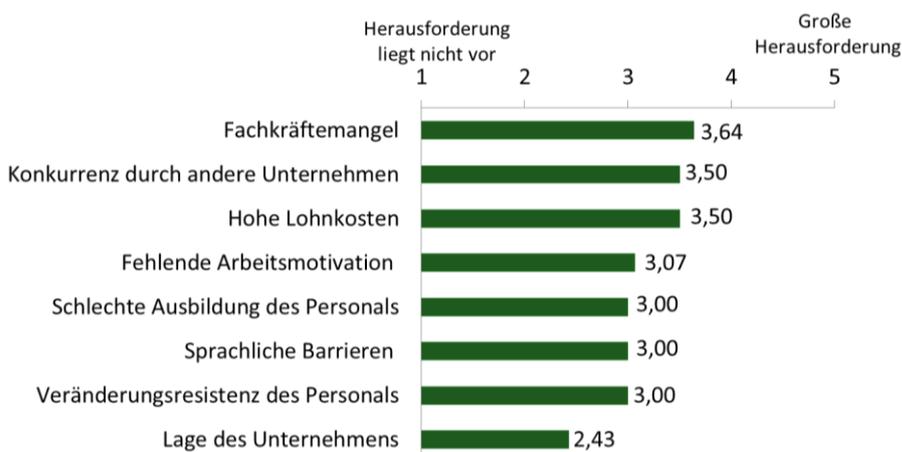


Abbildung 8-50: Mittelwert der Herausforderungen für KMU (n=14)

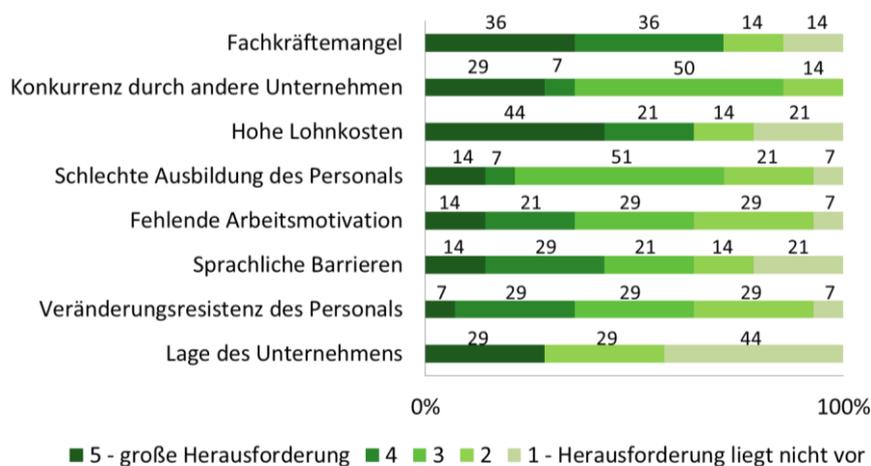


Abbildung 8-51: Beurteilung der Herausforderungen für KMU (n=14)

Als Unterstützung von der Interessensvertretung/Politik würden sich die Teilnehmer im Bereich Personal folgendes wünschen:

- Eine Senkung der Lohnnebenkosten. (50 % der Teilnehmer)
- Eine Verbesserung des Rufs des Lehrberufes. (14 % der Teilnehmer)
- Eine Vereinfachung der Bürokratie. (14 % der Teilnehmer)
- Flexiblere Arbeitszeiten. (7 % der Teilnehmer)

Als Vorteile der kleinen und mittelständischen Bauunternehmen sehen die Teilnehmer die Flexibilität, die Nähe der Geschäftsführung zu den Kunden und vor allem den Arbeitsplatz in der Region.

Als Nachteile der KMU gegenüber Großunternehmen werden folgende Aspekte empfunden:

- KMU werden von der Politik weniger gefördert und unterstützt als Großunternehmen.
- Die Personalsuche ist für KMU aufgrund des geringeren Bekanntheitsgrades und den Standorten in ländlichen Gebieten schwieriger. Diese Aussage widerspricht sich jedoch teilweise mit den Meinungen der Vertreter der Bau-Großunternehmen, denn diese schätzen die Suche von gewerblichem Personal in den Städten schwieriger als am Land ein. Auch die geringeren Aufstiegsmöglichkeiten und die fehlende Internationalität wirken sich nach den Angaben der Umfrage-Teilnehmer nachteilig auf die Personalakquise von KMU aus.

Die Ergebnisse zu diesem Unterkapitel sind nachfolgend in Abbildung 8-52 aufgelistet.

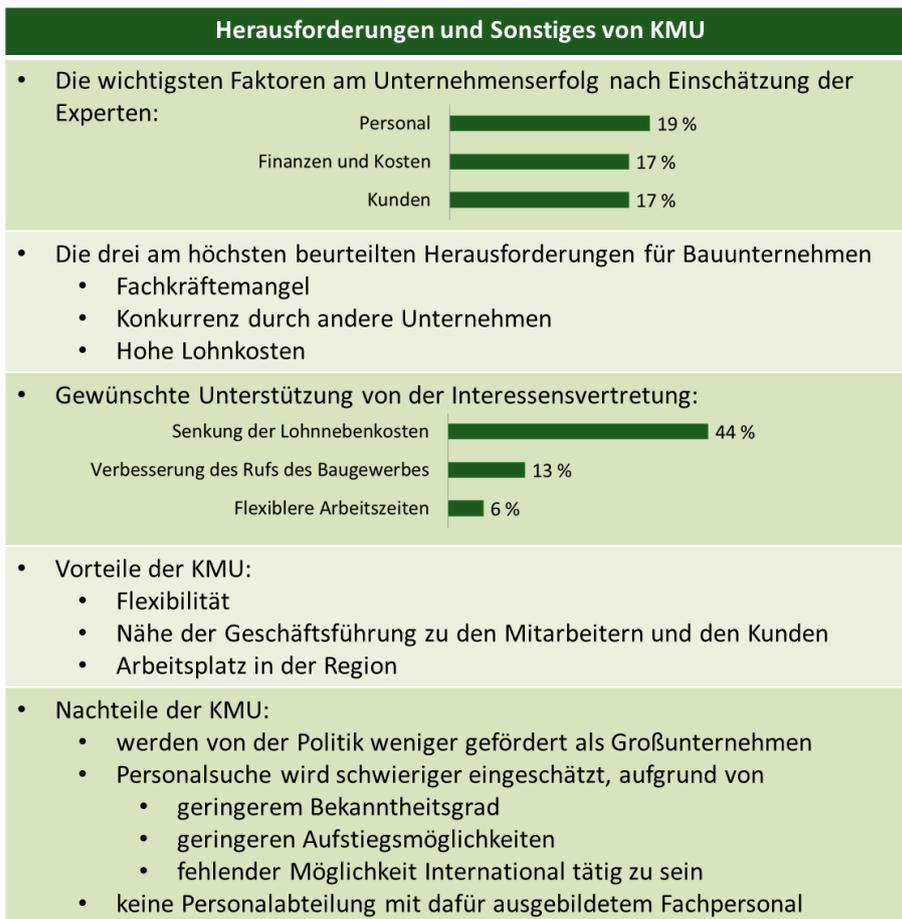


Abbildung 8-52: Zusammenfassung - Herausforderungen von KMU

### 8.2.8 Personalstruktur von KMU

Im Zuge der Umfrage wurden als zusätzliche Informationen Kennzahlen der Personalstruktur der KMU erhoben, welche jedoch nicht für einen Vergleich mit Großunternehmen herangezogen werden.

Die Auswertung der Anzahl der Mitarbeiter nach ihrer Position ist getrennt nach der Unternehmensgröße in den nachfolgenden Diagrammen (Abbildung 8-53 bis Abbildung 8-55) abgebildet. Es wurden für jede Position die minimale Anzahl, die maximale Anzahl, der Durchschnitt sowie die maximal im Fragebogen genannte Anzahl der Frauen in der jeweiligen Position in einem Unternehmen angegeben. Unabhängig von der Unternehmensgröße benötigen alle Firmen am meisten Facharbeiter. Mittelunternehmen haben auch relativ viele Vorarbeiter. Je geringer die Mitarbeiteranzahl jedoch ist, umso weniger werden Vorarbeiter benötigt. Ebenso verringert sich die Anzahl der Poliere mit der Unternehmensgröße, in den Kleinstunternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern übernimmt die Bauleitung auch die Arbeiten des Poliers. Die Anzahl der kaufmännischen Angestellten steigt mit der Unternehmensgröße. Eindeutig erkennbar ist, dass das Bauhauptgewerbe männerdominiert ist. In den technischen Positionen gibt es lediglich jeweils eine Hilfsarbeiterin, eine Facharbeiterin und eine Bauleiterin. Diese sind alle in den Klein- und Kleinstunternehmen beschäftigt. Unter den kaufmännischen Angestellten hingegen finden sich vermehrt Frauen.

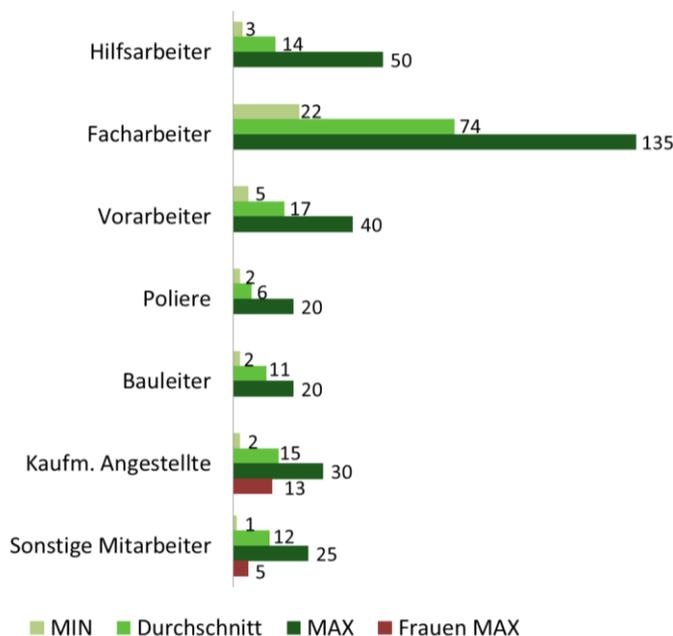


Abbildung 8-53: Anzahl der Mitarbeiter je Position in den Mittelunternehmen

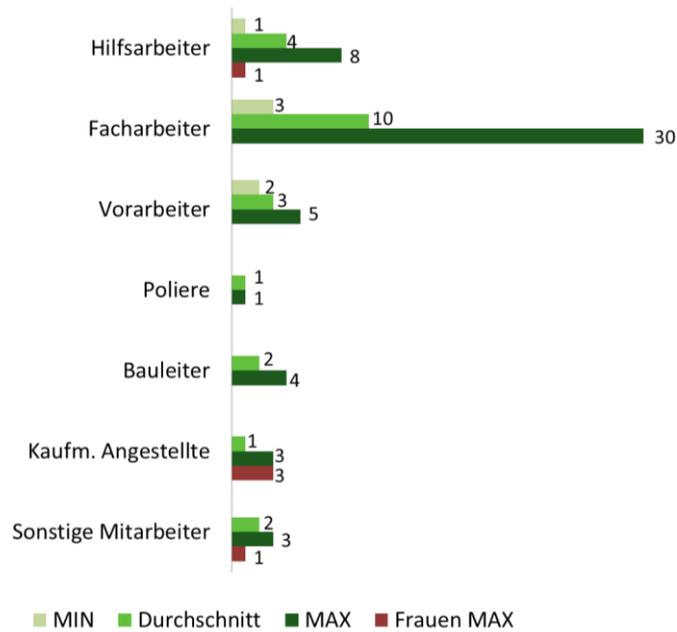


Abbildung 8-54: Anzahl der Mitarbeiter je Position in den Kleinunternehmen

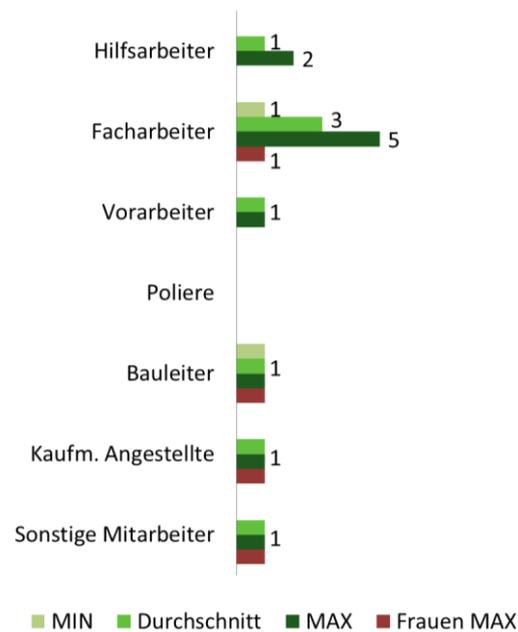


Abbildung 8-55: Anzahl der Mitarbeiter je Position in den Kleinstunternehmen

In nachstehender Tabelle 8-6 sind die Durchschnittswerte der drei Unternehmensgrößenklassen gegenübergestellt.

Tabelle 8-6: Durchschnittswerte je Position

	Mittelunternehmen	Kleinunternehmen	Kleinstunternehmen
Hilfsarbeiter	14	4	1
Facharbeiter	74	10	3
Vorarbeiter	17	3	1
Poliere	6	1	
Bauleiter	11	4	1
Kaufm. Angestellte	15	3	1
Sonstige Mitarbeiter	12	3	1

### Firmenzugehörigkeit

Die durchschnittliche Anzahl der Fehltage aufgrund von Krankenstand beträgt pro Mitarbeiter und Jahr in allen 12 Unternehmen, die Daten dazu bekannt gegeben haben, 6,2, wobei der angegebene Mindestwert 1 Tag und der Maximalwert 14 Tage betragen. Zur Messung der Fluktuation in den KMU wurde erhoben, wie viele Mitarbeiter im letzten Jahr das Unternehmen verlassen haben. Die Auswertung erzielte folgendes Ergebnis: Mehr als die Hälfte der Unternehmen hatte im vergangenen Jahr eine Fluktuation von weniger als 10 % der Belegschaft.

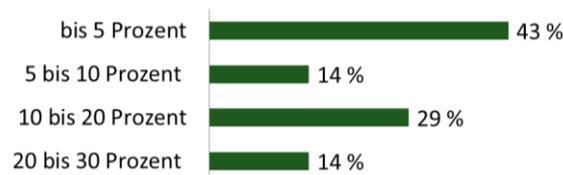


Abbildung 8-56: Fluktuationsrate der KMU (n=14)

Auch die Auswertung der Firmenzugehörigkeit zeigt, dass die KMU überwiegend langjährige Mitarbeiter haben. In Abbildung 8-57 sind die Angaben von jenen acht Unternehmen zusammengefasst, die länger als 20 Jahre bestehen. Von mehr als einem Drittel dieser Unternehmen sind über 30 Prozent der Mitarbeiter bereits länger als 20 Jahre im Unternehmen beschäftigt. Insgesamt haben alle acht Unternehmen Mitarbeiter, die bereits länger als 20 Jahre dem Unternehmen zugehörig sind.

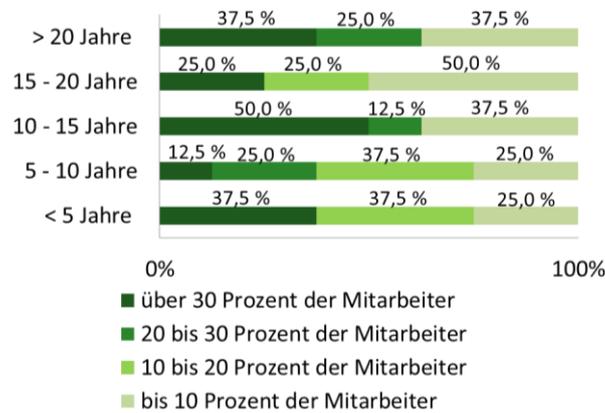


Abbildung 8-57: Unternehmenszugehörigkeit der KMU, die länger als 20 Jahre bestehen, zusammengefasst (n=8)

Als höchste Ausbildung haben die Führungsspitzen in den KMU überwiegend die Baumeisterausbildung, gefolgt von einer technischen Matura und dem Abschluss einer Fachhochschule. Anschließend folgen ein Abschluss an einer technischen Universität und eine allgemeine Matura. Am seltensten wurden die wirtschaftliche Universität und die kaufmännische Matura angekreuzt.

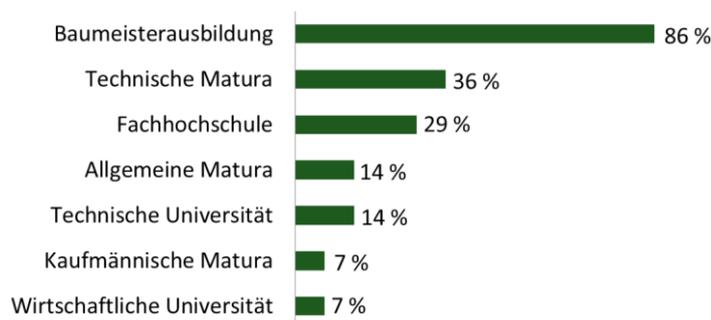


Abbildung 8-58: Höchste abgeschlossene Ausbildung der Führungsspitze in den KMU (n=14)

Abschließend sind die Erkenntnisse zur Personalstruktur in den befragten KMU in Abbildung 8-59 noch einmal übersichtlich dargestellt.

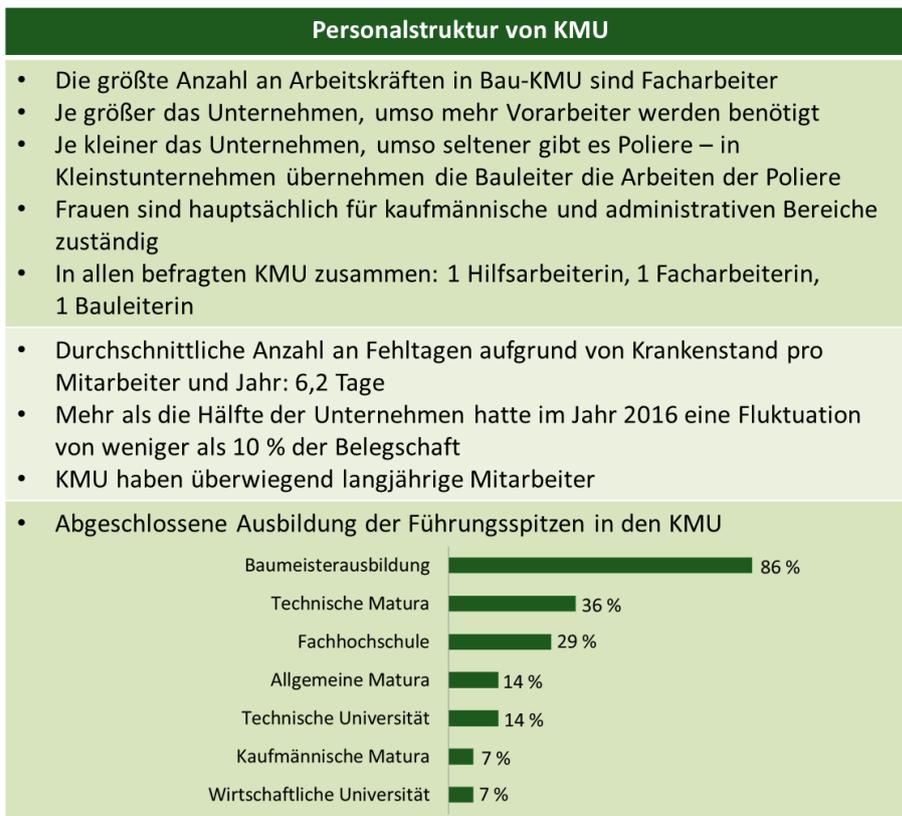


Abbildung 8-59: Zusammenfassung - Personalstruktur von KMU

Auf der nachfolgenden A3-Seite sind die Ableitungen aus den Ergebnissen der Online-Umfrage zusammengefasst dargestellt.

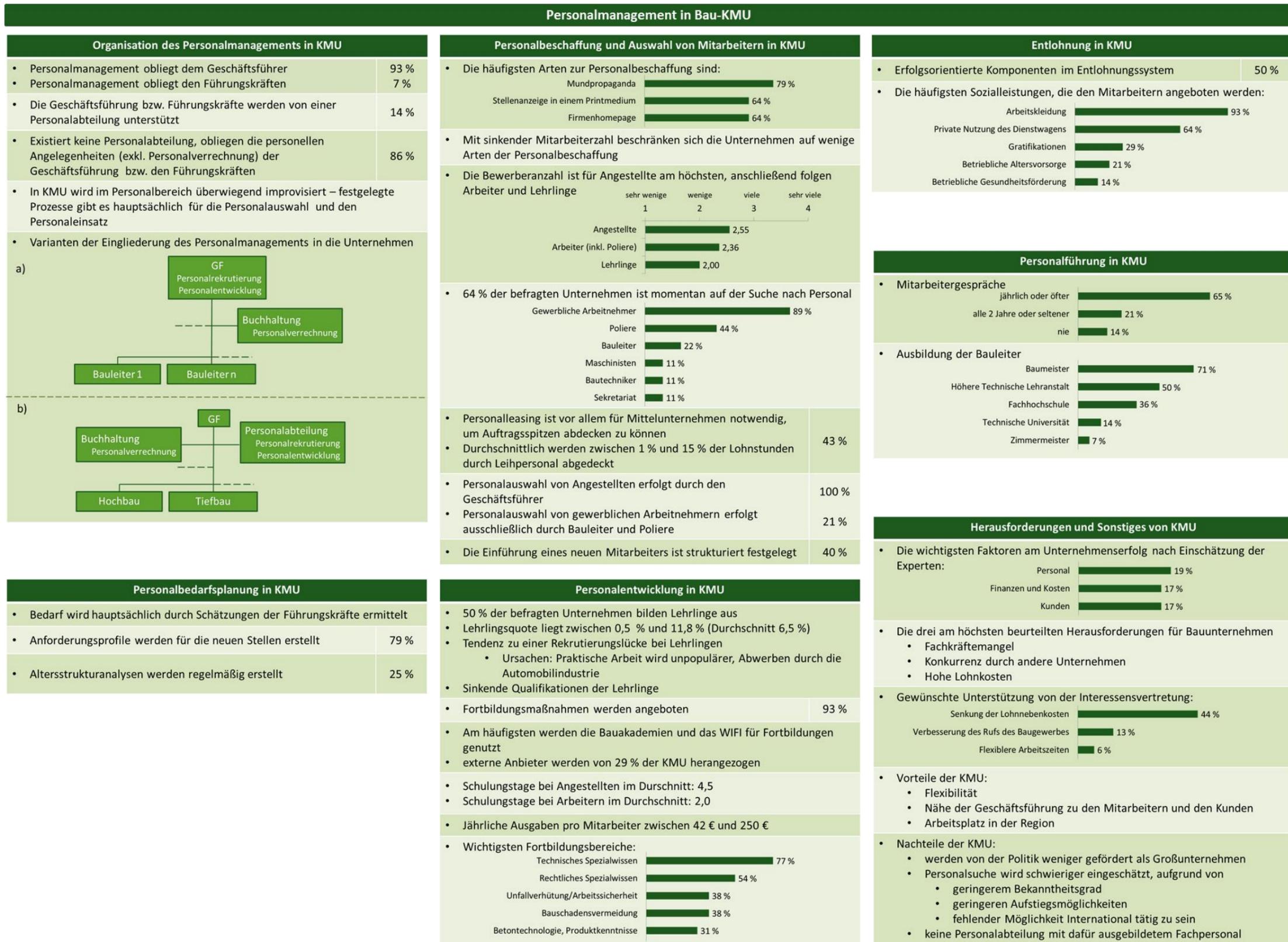


Abbildung 8-60: Zusammenfassung - Personalmanagement in KMU

### 8.3 Gegenüberstellung der Ergebnisse

Nachdem im vorgehenden Kapitel sowohl die Experteninterviews mit Großunternehmen als auch die Umfrage an KMU ausführlich ausgewertet wurden, folgt nun die Gegenüberstellung der Ergebnisse.

Auf Seite 139 sind in Abbildung 8-61 die wichtigsten Erkenntnisse getrennt nach Unternehmensgröße in einer Tabelle aufgelistet.

#### Organisation des Personalmanagements

Ein wesentlicher Unterschied zwischen den beiden untersuchten Unternehmensgrößenklassen besteht in der Organisation des Personalmanagements. In den Großunternehmen erfolgt das Personalmanagement überwiegend von der Personalabteilung, welche als Stabstelle fungiert. Fachkräfte, die im Personalwesen ausgebildet sind, sind für die Personalverwaltung zuständig und unterstützen die Führungskräfte bei den Personalangelegenheiten. Sowohl die Eingliederung in die Aufbauorganisation der Unternehmen als auch der Zuständigkeitsumfang der Personalabteilung variieren jedoch in den einzelnen Unternehmen. Bei der Untersuchung haben sich drei Varianten herauskristallisiert. Bei Variante 1 ist die Personalabteilung eine Stabstelle, welche wiederum in die Personalrekrutierung, Personalentwicklung und Personalverrechnung gesplittet ist. Bei Variante 2 ist die Personalabteilung für die Verwaltung und die Personalverrechnung zuständig. Variante 3 stellt jene 22 % der befragten Großunternehmen dar, in denen es keine Personalabteilung gibt. Für das Personalmanagement ist hierbei die technische Leitung zuständig. Die Personalverrechnung wird von der Buchhaltung durchgeführt. Die Organisation des Personalmanagements ist ähnlich jener in den KMU.

In nahezu allen befragten KMU wird das Personalmanagement von der Geschäftsführung ausgeübt. Aufgrund der überschaubaren Unternehmensgröße ist eine Stabstelle für das Personalmanagement nicht erforderlich, somit verfügen diese Unternehmen in der Regel nicht über ausgebildetes Personal im Fachbereich Human Resource Management. Ausgenommen jene 21 % der befragten KMU, welche auch eine Personalabteilung haben. Für KMU sind die relevantesten Personalmanagementbereiche die Personalauswahl und der Personaleinsatz. Generell wird in KMU im Personalbereich improvisiert. Festgelegte Prozesse gibt es nur in jeweils 28 % der KMU für die Personalauswahl und den Personaleinsatz.

## Personalbedarfsplanung

Die Untersuchung zeigt, dass die Personalbedarfsplanung sowohl in Bau-Großunternehmen als auch in KMU ähnlich erfolgt. Problematisch ist, dass aufgrund des Projektgeschäfts der Personalbedarf sehr kurzfristig gedeckt werden muss. Jeweils knapp 80 % der befragten Unternehmen führen eine qualitative Personalbedarfsplanung durch, indem ein Anforderungsprofil erstellt wird. Altersstrukturanalysen bzw. Nachfolgeplanungen werden jedoch nur von einem Drittel der Großunternehmen und einem Viertel der befragten KMU erstellt. Die quantitative Personalbedarfsplanung erfolgt am häufigsten durch Schätzungen von Führungskräften, aber auch Kennzahlenverfahren für die Ermittlung der gewerblichen Arbeitnehmer werden eingesetzt. Einige Unternehmen stellen auch ein Budget auf, um den Personalbedarf zu ermitteln.

## Personalbeschaffung und Auswahl

Die beliebtesten Personalbeschaffungsarten sind in beiden Unternehmensgrößenklassen Mundpropaganda und Stellenanzeigen in einem Printmedium. Alle befragten Bau-Großunternehmen ziehen zudem das Personalleasing heran, um Auftragsspitzen abdecken zu können. Im Gegensatz dazu greifen weniger als die Hälfte der befragten KMU, also hauptsächlich die mittelständischen Unternehmen, auf geleastes Personal zurück. Für KMU ist auch die Firmenhomepage eine relevante Methode für die Personalakquisition. Die Diversität der eingesetzten Personalbeschaffungsarten ist in Großunternehmen jedoch weit höher.

Die Personalsuche empfinden die Vertreter unabhängig von der Unternehmensgröße als schwierig. Insbesondere Lehrlinge und gewerbliche Arbeitnehmer stellen eine Herausforderung dar, sowohl hinsichtlich einer ausreichenden Bewerberanzahl als auch hinsichtlich entsprechender Qualifikationen.

Bei der Auswahl der Mitarbeiter unterscheiden sich GU von KMU. In mehr als zwei Drittel der befragten GU erfolgt die Personalauswahl durch die Führungskräfte unter Beratung der Personalabteilung. Für die Auswahl des gewerblichen Personals ist ebenfalls in mehr als zwei Drittel der Großunternehmen der Bauleiter oder Polier zuständig, wobei es aufgrund der niedrigen Anzahl an Bewerbern meist keinen Auswahlprozess gibt und die Eignung bei der Arbeit festgestellt wird. In den befragten KMU ist für die Personalauswahl sowohl bei den Angestellten als auch bei den gewerblichen Arbeitnehmern überwiegend die Geschäftsführung bzw. die Führungskraft allein zuständig. Nur in 21 % der KMU obliegt die Auswahl der Arbeiter jedoch ausschließlich den Bauleitern und Polieren.

Einarbeitungsprogramme gibt es nur in einem Drittel der Großunternehmen. Der niedrige Prozentsatz ist darauf zurückzuführen, dass es laut Aussagen der Experten zu viele unterschiedliche Positionen in einem

Bauunternehmen gibt und die Erstellung eines Einarbeitungsprogramms zu viel Zeit benötigen und zu hohe Kosten verursachen würde. Onboarding-Maßnahmen gibt es in 44 % der Großunternehmen. Auch in 40 % der KMU ist die Einführung eines neuen Mitarbeiters strukturiert festgelegt.

### Personalentwicklung

Alle befragten Großunternehmen bilden Lehrlinge aus, dies ist jedoch nur in 50 % der KMU der Fall. Hinsichtlich der Lehrlingsquoten schneiden die befragten KMU mit einer Quote bis 11,8 % jedoch weit höher ab als die GU mit einer Quote bis 4,7 %. Auch Kleinunternehmen mit lediglich 17 Mitarbeitern haben zum Teil mehr als einen Lehrling beschäftigt. Die zunehmende Schwierigkeit bei der Suche nach Lehrlingen führen die Vertreter der beiden Unternehmensgrößenklassen auf den schlechten Ruf der Baulehre und die körperlich anstrengende Tätigkeit, welche vorwiegend im Freien stattfindet, zurück. Aber auch das Abwerben der Automobilindustrie wird als Ursache genannt.

In allen Großunternehmen und in 93 % der KMU werden Fortbildungsmaßnahmen angeboten. Je größer das Unternehmen ist, umso mehr Fortbildungen werden speziell für das eigene Personal organisiert. Extern finden die Weiterbildungsveranstaltungen am häufigsten in den Bauakademien statt. Für kaufmännische Fortbildungen wird besonders das Angebot der WIFI genutzt. Die Ermittlung der durchschnittlichen Anzahl an Schulungstagen ergab überraschende Unterschiede zwischen den beiden Größenklassen. In den Großunternehmen betragen die jährlichen Schulungstage der Angestellten im Durchschnitt 2,4 und jene der Arbeiter 1,5 Tage. In den KMU kommen die Angestellten durchschnittlich auf 4,5 und die Arbeiter auf 2,0 Tage. Die jährlichen Ausgaben, die Großunternehmen pro Mitarbeiter für Fortbildungen haben, liegen jedoch fast beim doppelten als die der KMU. Die drei wichtigsten Fortbildungsbereiche für Bauleiter sind technisches Spezialwissen, rechtliches Spezialwissen und Arbeitssicherheit/Unfallverhütung, das ergeben die Antworten der GU und jene der KMU. An vierter Stelle führen die Vertreter der GU die Führungskräfteausbildung an, an der gleichen Stelle befinden sich im Ranking der KMU Fortbildungen mit dem Thema Bauschadensvermeidung. Eine Führungskräfteausbildung ist nur in 15 % der befragten KMU wichtig, was auf die Unternehmensgröße zurückzuführen ist. Denn in kleinen und mittelständischen Unternehmen ist eine Führungskraft meist nur Vorgesetzter von wenigen Mitarbeitern. Vertieftes Wissen über Personalführung wird in KMU somit nicht als notwendig erachtet.

## Personalentlohnung

In den meisten Großunternehmen besteht die Entlohnung aus erfolgsorientierten Komponenten. Hinzu kommt, dass die Großunternehmen den Mitarbeitern deutlich mehr Sozialleistungen anbieten, da sich die Kosten dieser Leistungen teilweise auf mehr Mitarbeiter umlegen bzw. die Unternehmen aufgrund ihrer Größe bessere Konditionen, beispielsweise für die Leasingrate der Firmenwagen, erhalten. Nur in 50 % der befragten KMU sind Teile der Entlohnung erfolgsabhängig. Das Angebot an Sozialleistungen ist aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl und der finanziellen Ressourcen geringer.

## Personalführung

Auf Mitarbeitergespräche wird unabhängig von der Unternehmensgröße gleich viel Wert gelegt. 22 % der Großunternehmen benötigen jedoch aufgrund ihrer offenen Kommunikation und überschaubaren Strukturen keine strukturierten Mitarbeitergespräche. Diese Unternehmen haben etwa 330 Mitarbeiter und zählen demnach zu den kleineren Großunternehmen. Generell werden die Mitarbeitergespräche in den meisten Großunternehmen mindestens einmal im Jahr durchgeführt, nur in 14 % der befragten Großunternehmen finden die Mitarbeitergespräche alle 2 Jahre statt. Doch auch in den Klein- und Mittelunternehmen erfolgen regelmäßig Mitarbeitergespräche, wobei der Prozentsatz der jährlich oder öfter durchgeführten Gespräche etwa gleich hoch ist, wie bei den Großunternehmen.

## Herausforderungen und Sonstiges

Das Personal wird von beiden Unternehmensgruppen im Durchschnitt als der wichtigste Faktor am Unternehmenserfolg eingestuft. Bei der Bewertung der Experten der Großunternehmen erreicht das Personal 27 %, am zweitwichtigsten wird der Faktor Finanzen und Kosten mit 19 % eingestuft, anschließend folgt das Prozessmanagement mit 9 %. Die übrigen zu bewertenden Faktoren liegen unter 9 %. Die Vertreter der KMU bewerten das Personal durchschnittlich mit 19 %, die Sektoren Kunden sowie Finanzen und Kosten werden mit 17 % als zweitwichtigste Faktoren eingestuft. Die Kundennähe der Geschäftsführer der KMU wird auch in dieser Beurteilung sichtbar.

Unabhängig von der Unternehmensgröße sind die Bauunternehmen mit den gleichen Herausforderungen konfrontiert. Der Fachkräftemangel, die Konkurrenz durch andere Unternehmen und die hohen Lohnkosten stellen die größten Herausforderungen dar. Insbesondere der Fachkräftemangel zeichnet sich durch die Schwierigkeit in der Personalsuche ab. Überraschend ist, dass der Fachkräftemangel auf einer 5-teiligen Skala im Durchschnitt mit 4,11 von den Großunternehmen höher beurteilt wur-

de als von den KMU, deren Bewertung 3,64 ergab. Dies bedeutet demnach, dass die GU mit dem Fachkräftemangel stärker zu kämpfen haben als die KMU. Um die personellen Herausforderungen einzudämmen, wünschen sich die Vertreter beider Unternehmensgrößenklassen vorwiegend die Senkung der Lohnnebenkosten als Unterstützung der Interessensvertretung. Auch die Verbesserung des Rufs des Baugewerbes und flexiblere Arbeitszeiten werden von den Experten und Unternehmern vorgeschlagen.

Die Untersuchung ergab, dass Großunternehmen folgende Vorteile haben: Durch den Bekanntheitsgrad der Großunternehmen haben diese einen Vorteil in der Personalrekrutierung, da es, nach der Einschätzung der Experten, als Status angesehen wird, in einem renommierten Großunternehmen zu arbeiten. Dies bestätigen auch die Ergebnisse der Umfrage. Nichtsdestotrotz wird die Personalsuche auch für Großunternehmen zunehmend als schwieriger empfunden, da vor allem qualifiziertes gewerbliches Personal seltener wird. Zurückzuführen ist dies auf die sinkenden Lehrlingszahlen und darauf, dass viele Lehrlinge nach Abschluss der Lehre zu einem körperlich weniger anstrengenden Beruf wechseln. Auch die Rekrutierung von technischem Personal mit Erfahrung gestaltet sich aufgrund der hohen Konkurrenz als immer schwieriger. Als wesentlicher Vorteil von Großunternehmen wird eine Personalabteilung, in welcher Fachpersonal im Human Resource Management beschäftigt ist, genannt. Aufgrund des Fachwissens können mehr Instrumente des Personalmanagements zielführender eingesetzt werden. Dennoch haben die kleineren Großunternehmen nicht die Kapazitäten, eine eigenständige Personalabteilung zu implementieren. Die vielfältigen Karrieremöglichkeiten und Aufstiegschancen in den Großunternehmen sind vor allem für Personen attraktiv, welche eine Führungsposition anstreben. Die Internationalität der Großunternehmen ermöglicht den Beschäftigten zudem Auslandseinsätze. Den genannten Vorteilen stehen jedoch auch Nachteile gegenüber. Dabei werden vor allem die zum Teil notwendigen Auslandseinsätze und der fehlende persönliche Kontakt der Geschäftsführung zu den Mitarbeitern genannt. Gerade diese beiden Faktoren sind die Stärken der KMU, welche durch ihre Flexibilität aufgrund ihrer überschaubaren Strukturen, der Nähe der Geschäftsführung zu den Mitarbeitern und den Kunden, und der Schaffung eines Arbeitsplatzes in der Region überzeugen.

In der nachstehenden Abbildung 8-61 sind die wichtigsten Erkenntnisse noch einmal aufgelistet.

Gegenüberstellung der Ergebnisse			
Organisation des Personalmanagements in Großunternehmen		Organisation des Personalmanagements in KMU	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalmanagement ist in Großunternehmen institutionalisiert</li> </ul>	78 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalmanagement obliegt dem Geschäftsführer</li> <li>Personalmanagement obliegt den Führungskräften</li> </ul>	93 % 7 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>Führungskräfte werden von der Personalabteilung bei der Personalrekrutierung und -entwicklung unterstützt</li> </ul>	66 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Geschäftsführung bzw. Führungskräfte werden von einer Personalabteilung unterstützt</li> </ul>	14 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existiert keine Personalabteilung, obliegen die personellen Angelegenheiten (exkl. Personalverrechnung) der technischen Leitung bzw. den Führungskräften</li> </ul>	22 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existiert keine Personalabteilung, obliegen die personellen Angelegenheiten (exkl. Personalverrechnung) der Geschäftsführung bzw. den Führungskräften</li> </ul>	86 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Umfang der Personalabteilung variiert</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>In KMU wird im Personalbereich überwiegend improvisiert – festgelegte Prozesse gibt es hauptsächlich für die Personalauswahl und den Personaleinsatz</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Varianten der Eingliederung des Personalmanagements in die Unternehmen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Varianten der Eingliederung des Personalmanagements in die Unternehmen</li> </ul>	
<p>a)</p>		<p>a)</p>	
<p>b)</p>		<p>b)</p>	
<p>c)</p>			
Personalbedarfsplanung in Großunternehmen		Personalbedarfsplanung in KMU	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedarf wird von den operativen Einheiten gemeldet und muss meist kurzfristig gedeckt werden</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedarf wird hauptsächlich durch Schätzungen der Führungskräfte ermittelt</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anforderungsprofile werden für die neuen Stellen erstellt</li> </ul>	78 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anforderungsprofile werden für die neuen Stellen erstellt</li> </ul>	79 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>Altersstrukturanalysen bzw. Nachfolgeplanungen werden regelmäßig durchgeführt</li> </ul>	33 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altersstrukturanalysen werden regelmäßig erstellt</li> </ul>	25 %
Personalbeschaffung und Auswahl von Mitarbeitern in Großunternehmen		Personalbeschaffung und Auswahl von Mitarbeitern in KMU	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die häufigsten Arten zur Personalbeschaffung sind:</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Die häufigsten Arten zur Personalbeschaffung sind:</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Großunternehmen ziehen viele unterschiedliche Arten der Personalbeschaffung heran</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mit sinkender Mitarbeiterzahl beschränken sich die Unternehmen auf wenige Arten der Personalbeschaffung</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Suche nach Arbeitskräften wird als schwierig empfunden, vorwiegend die Gruppen:</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Bewerberanzahl ist für Angestellte am höchsten, anschließend folgen Arbeiter und Lehrlinge</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gegenwärtig liegen folgende Tendenzen bei der Personalrekrutierung vor:</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>64 % der befragten Unternehmen ist momentan auf der Suche nach Personal</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalleasing ist notwendig, um Auftragsspitzen abdecken zu können</li> </ul>	100 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalleasing ist vor allem für Mittelunternehmen notwendig, um Auftragsspitzen abdecken zu können</li> </ul>	43 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>Durchschnittlich werden zwischen 2 % und 10 % der Lohnstunden durch Leihpersonal abgedeckt</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Durchschnittlich werden zwischen 1 % und 15 % der Lohnstunden durch Leihpersonal abgedeckt.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei der Personalauswahl stehen den Führungskräften Recruiter beratend zur Seite</li> </ul>	67 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Personalauswahl von Angestellten erfolgt durch den Geschäftsführer</li> </ul>	100 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Personalauswahl der gewerblichen Arbeitnehmer erfolgt durch die Bauleiter bzw. die Poliere</li> </ul>	67 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Personalauswahl von gewerblichen Arbeitnehmern erfolgt durch die Bauleiter bzw. die Poliere</li> </ul>	21 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorhandensein von Einarbeitungsprogrammen</li> </ul>	33 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Einführung eines neuen Mitarbeiters ist strukturiert festgelegt</li> </ul>	40 %
Personalentwicklung in Großunternehmen		Personalentwicklung in KMU	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle befragten Unternehmen bilden Lehrlinge aus</li> <li>Lehrlingsquote liegt zwischen 1,3 % und 4,7 % (im Durchschnitt 2,9 %)</li> <li>Rekrutierungslücke bei Lehrlingen</li> <li>Sinkende Qualifikationen der Lehrlinge</li> <li>Fortbildungsmaßnahmen werden angeboten</li> </ul>	100 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 % der befragten Unternehmen bilden Lehrlinge aus</li> <li>Lehrlingsquote liegt zwischen 0,5 % und 11,8 % (im Durchschnitt 6,5 %)</li> <li>Tendenz zu einer Rekrutierungslücke bei Lehrlingen</li> <li>Sinkende Qualifikationen der Lehrlinge</li> <li>Fortbildungsmaßnahmen werden angeboten</li> </ul>	93 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalentwicklungsbedarf wird erhoben durch:</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Am häufigsten werden die Bauakademien und das WIFI für Fortbildungen genutzt</li> <li>externe Anbieter werden von 44 % der GU herangezogen</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Am häufigsten werden die Bauakademien und das WIFI für Fortbildungen genutzt</li> <li>externe Anbieter werden von 29 % der KMU herangezogen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Schulungstage bei Angestellten im Durchschnitt: 2,4</li> <li>Schulungstage von Arbeitern im Durchschnitt: 1,5</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jährliche Ausgaben pro Mitarbeiter zwischen 110 € und 470 €</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Jährliche Ausgaben pro Mitarbeiter zwischen 42 € und 250 €</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wichtigsten Fortbildungsbereiche:</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Wichtigsten Fortbildungsbereiche:</li> </ul>	
Entlohnung in Großunternehmen		Entlohnung in KMU	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfolgsorientierte Komponenten im Entlohnungssystem</li> </ul>	78 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfolgsorientierte Komponenten im Entlohnungssystem</li> </ul>	50 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die häufigsten Sozialleistungen, die den Mitarbeitern angeboten werden:</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Die häufigsten Sozialleistungen, die den Mitarbeitern angeboten werden:</li> </ul>	
Personalführung in Großunternehmen		Personalführung in KMU	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeitergespräche</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeitergespräche</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es wird keine bestimmte Ausbildung für Führungskräfte präferiert, vielmehr kommt es auf die Persönlichkeit an</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausbildung der Bauleiter</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bauleiter haben am ehesten eine Höhere Technische Lehranstalt abgeschlossen</li> <li>Bauleiter mit Universitätsabschluss sind besonders im Spezialtiefbau und Tunnelbau häufiger anzutreffen.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die wichtigsten Faktoren am Unternehmenserfolg nach Einschätzung der Experten:</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Die wichtigsten Faktoren am Unternehmenserfolg nach Einschätzung der Experten:</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die drei am höchsten beurteilten Herausforderungen für Bauunternehmen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Die drei am höchsten beurteilten Herausforderungen für Bauunternehmen</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gewünschte Unterstützung von der Interessensvertretung:</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gewünschte Unterstützung von der Interessensvertretung:</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorteile der Großunternehmen aus Sicht der Personalverantwortlichen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorteile der KMU:</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nachteile der Großunternehmen aus Sicht der Personalverantwortlichen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nachteile der KMU:</li> </ul>	

Abbildung 8-61: Gegenüberstellung der Ergebnisse

## 9 Zusammenfassung

Das Ziel dieser Arbeit ist, das Personalmanagement in Bauunternehmen zu untersuchen und die Unterschiede zwischen Großunternehmen und KMU aufzuzeigen.

Das Personalmanagement wird von der Unternehmenspolitik abgeleitet und umfasst eine Vielzahl an Aufgabenfeldern. Zu diesen gehören die Kernprozesse: Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Personalfreisetzung. Darüber hinaus zählen auch die Bereiche Personalentlohnung und Personalführung zu einem umfassenden Personalmanagement. Doch das Spektrum des betrieblichen Personalwesens umfasst weit mehr Bereiche als jene, die in dieser Arbeit aufgegriffen wurden.

Die empirische Untersuchung ergab folgende Erkenntnisse:

Die im Literaturteil beschriebenen Methoden werden im Allgemeinen auch in Bauunternehmen eingesetzt. Das Personalmanagement wird in Bauunternehmen jedoch unterschiedlich ausgeübt. Der Vergleich gestaltete sich schwierig, da sich vor allem kleinere Großunternehmen bis ca. 350 Mitarbeiter noch wesentlich von jenen Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern unterscheiden. Erstere empfinden sich selbst als KMU und sind hinsichtlich der qualitativen Kriterien und organisatorisch tendenziell so aufgestellt. Dies wirkt sich auch auf das Personalmanagement aus. Großunternehmen verfügen überwiegend über ein institutionelles Personalmanagement. Mit einer zunehmenden Anzahl an Mitarbeitern steigt das Erfordernis einer strukturierten Personalarbeit, welche sich beispielsweise in der Erstellung von Anforderungsprofilen, Altersstrukturanalysen, Festlegung von Onboarding-Maßnahmen, regelmäßigen Erhebungen des Personalentwicklungsbedarfs, internen Fortbildungen und Mitarbeitergesprächen etc. widerspiegelt. In welchem Umfang und in welcher Tiefe diese Instrumente Anwendung finden, variiert jedoch zwischen den Großunternehmen. In KMU und kleinen Großunternehmen bis zu 350 Mitarbeitern ist ein institutionelles Personalmanagement hingegen selten. Diese Unternehmen verfügen im Allgemeinen über keine Personalfachkräfte, welche die technische Leitung bzw. Geschäftsführung in Personalangelegenheiten unterstützen, mit Ausnahme von den 14 % der KMU, welche über eine Personalabteilung verfügen. Gewisse Personalmanagement-Instrumente werden aber auch in den KMU umgesetzt. Vor allem die Erstellung von Anforderungsprofilen, das Zurverfügungstellen von Fortbildungsmaßnahmen und regelmäßige, strukturierte Mitarbeitergespräche haben sich auch in KMU etabliert. Überraschend ist, dass die durchschnittlichen Fortbildungstage für Angestellte und für Arbeiter in den KMU sogar höher sind als jene in den Großunternehmen. Die Diversität der Personalbeschaffungsmethoden ist in KMU hingegen geringer als in Großunternehmen. Personalberatungsagenturen, Head Hunter, Jobmessen und Hochschulrekrutierung kom-

men hauptsächlich in Großunternehmen und vereinzelt in Mittelunternehmen zum Einsatz. Weitere Unterschiede gibt es in der Entlohnung. Erfolgsorientierte Komponenten in der Entlohnung gibt es nur in 50 % der befragten Bau-KMU, jedoch in 78 % der Großunternehmen.

Bezugnehmend auf die untersuchten Herausforderungen sind Bauunternehmen unabhängig von ihrer Größe mit den gleichen Problemfeldern konfrontiert. Insbesondere der Fachkräftemangel, die hohen Lohnnebenkosten und die Konkurrenz durch andere Bauunternehmen werden als ernstzunehmend identifiziert. Um die Herausforderungen einzudämmen, schlagen die Vertreter der Interessensvertretung vor, den Ruf des Baugewerbes und insbesondere jenen der Baulehre zu verbessern und die Lohnnebenkosten zu senken. Auch die Entschärfung des Arbeitszeitgesetzes hin zu flexibleren Arbeitszeiten würde den Bauunternehmen entgegenkommen.

Ein Manko der empirischen Untersuchung stellt unglücklicherweise die niedrige Rücklaufquote der Umfrage dar, welche die Daten der KMU erhebt. Diese könnte unter anderem auf das fehlende Bewusstsein der Bauunternehmer über die Wichtigkeit des Personalmanagements zurückzuführen sein.

Aus den Erkenntnissen werden im nachfolgenden Ausblick Empfehlungen vorgeschlagen, die einerseits den Bauunternehmen einen Impuls geben sollen, ihr Personalmanagement zu verbessern und andererseits dazu dienen sollen, den festgestellten Problembereichen entgegenzuwirken.

## 10 Ausblick

Abschließend erfolgt ein Ausblick, in dem Empfehlungen für die Verbesserung des Personalmanagements in Bauunternehmen gemacht werden. Zudem werden zukünftig zu untersuchende Fragestellungen genannt.

Da die Rücklaufquote der Umfrage sehr gering war, ist zu überprüfen, ob das **Bewusstsein** der Bauunternehmer **für das Personalmanagement** möglicherweise noch nicht stark verbreitet ist. Obwohl eine Personalabteilung für KMU nicht erforderlich ist, bietet es sich für jedes Unternehmen an, ein einfaches System mit den wichtigsten Instrumenten aufzubauen, indem eine Person im Unternehmen bestimmt wird, welche sich die erforderlichen Kompetenzen aneignet und die Geschäftsführung im Personalmanagement unterstützt.<sup>304</sup>

Ein wichtiges Instrument, das bereits kleine Bauunternehmen anwenden können, ist das Erstellen von Stellenbeschreibungen, aus denen sich **Anforderungsprofile** ableiten, um den qualitativen Personalbedarf zu ermitteln. Eine Auseinandersetzung mit verschiedenen **Personalbeschaffungsarten** je nach Zielgruppe ist zudem vorteilhaft. So können zum Beispiel Online-Dienste kostengünstig genutzt werden. Außerdem ist es einfach, auf der eigenen Firmenhomepage eine Rubrik „Jobs“ oder „Freie Stellen“ zu erstellen. Zudem bietet es sich an, vor allem Jugendlichen einen Einblick in das Unternehmen durch einen „Tag der offenen Tür“ zu geben und so auf die verschiedenen Lehrstellen aufmerksam zu machen. Das Heranziehen von Personalberatungsagenturen, die unter KMU laut der Untersuchung momentan noch nicht stark verbreitet sind, stellt eine Möglichkeit dar, auch nur für einzelne Schritte des Such- und Auswahlprozesses professionell unterstützt zu werden.<sup>305</sup> Um neuen Mitarbeitern einen positiven ersten Eindruck vom Unternehmen zu vermitteln und das Gefühl zu geben, für das Unternehmen wichtig zu sein, sind **Onboarding-Maßnahmen** durch Mappen, Einführungsbroschüren und einen strukturierten ersten Arbeitstag mit Begrüßung durch die unmittelbaren Kollegen und Vorgesetzten empfehlenswert. Auch Einarbeitungsprogramme dienen dazu, neue Mitarbeiter in ihren Aufgabenbereich einzuarbeiten und in das Unternehmen zu integrieren. Die Ausarbeitung eines solchen Programms bietet sich vor allem für Positionen an, für die eine Vielzahl an Mitarbeitern benötigt wird. Für eine langfristige Bindung an das Unternehmen, sollten den Beschäftigten neben einer zufriedenstellenden **Entlohnung**, die aus leistungsbezogenen Kompo-

<sup>304</sup> Vgl. STEIRISCHE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSGES. M.B.H.: Personalmanagement. <https://www.sfg.at/cms/2006/#Personalmanagement>. Datum des Zugriffs: 26.11.2017. S. 2f.

<sup>305</sup> Vgl. STEIRISCHE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSGES. M.B.H.: Personalmanagement. <https://www.sfg.at/cms/2006/#Personalmanagement>. Datum des Zugriffs: 26.11.2017. S. 7.

nennten bestehen kann, auch **Weiterbildungsmöglichkeiten** angeboten werden. Diese sind einerseits dem Unternehmen, andererseits auch den Mitarbeitern von Nutzen. Eine Möglichkeit, um den Personalentwicklungsbedarf erheben zu können, stellen **Mitarbeitergespräche** dar. Diese Instrumente der Personalführung sollen regelmäßig, mindestens einmal im Jahr, eingesetzt werden, und dienen zur Reflexion des Mitarbeiters und zur Vereinbarung von Zielen. Mitarbeitergespräche sollen auch in kleinen Unternehmen durchgeführt werden, da sie die Verbindlichkeit auf beiden Seiten erhöhen und Sicherheit über die getroffenen Vereinbarungen geben.<sup>306</sup>

Sollte ein Mitarbeiter aus dem Unternehmen austreten, ist ein abschließendes **Austrittsgespräch** empfehlenswert. In diesem soll geklärt werden, aus welchen Gründen die Person beschlossen hat, das Unternehmen zu verlassen und welche betrieblichen Schwachstellen vorliegen. Zudem sollen negative Einstellungen gegenüber dem Unternehmen abgebaut werden.

Um die genannten externen **Herausforderungen** frühzeitig zu bewältigen, sind von der Interessensvertretung Maßnahmen zu treffen. Dazu sollte in erster Linie der momentan schlechte Ruf des Baugewerbes und vor allem der **Baulehre** aufgebessert werden. Dies wird mittlerweile bereits durch gezielte Werbung in den öffentlichen Medien versucht. Auch die Implementierung der Plattform *baudeinezukunft* wird dazu eingesetzt, Jugendliche für die Baulehre zu motivieren. Eine verstärkte Zusammenarbeit von Unternehmen mit Schulen ist ebenso eine Möglichkeit, Kinder und Jugendliche für das Bauwesen zu begeistern. Um die Lehrlinge langfristig an das Unternehmen zu binden und einer Fluktuation vorzubeugen, ist es ratsam, eine geeignete Person als Lehrlingsreferenten zu bestellen, die Ansprechperson für die Auszubildenden ist. Wichtig wäre es, die Lehrlinge auch nach Abschluss ihrer Lehrzeit im Unternehmen zu behalten, demnach sollte auf jeden einzelnen individuell eingegangen werden und durch monetäre und nicht monetäre Anreize die Facharbeiter zu einem Verbleib im Unternehmen motiviert werden.

Am ehesten würde eine Anhebung der Lehrlingsentschädigung und in weiterer Folge des Stundenlohns zu einer Verbesserung der Personalsituation in Bauunternehmen führen, doch dies würde eine zusätzliche Belastung für die Bauunternehmen darstellen. Denn die hohen Lohnkosten stellen ohnehin schon eine ernstzunehmende Herausforderung dar. Daher sollten die Unternehmer ihren Wunsch, die **Lohnnebenkosten** zu senken, der Interessensvertretung vorschlagen. In Bauunternehmen sind neben dem Grundlohn auch direkte Lohnnebenkosten, umgelegte Lohnnebenkosten und andere lohngebundene Kosten vom Arbeitgeber zu

<sup>306</sup> Vgl. STEIRISCHE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSGES. M.B.H.: Personalmanagement. <https://www.sfg.at/cms/2006/#Personalmanagement>. Datum des Zugriffs: 26.11.2017. S. 17f.

entrichten. Die direkten Lohnnebenkosten betragen 26,28 % vom Bruttolohn und beinhalten die Dienstgeberabgaben für die Kranken-, Unfall-, Pensions- und Arbeitslosenversicherung, aber auch den Wohnbauförderungs- und Schlechtwetterentschädigungsbeitrag sowie den Insolvenzentgeltsicherungsbetrag und den Dienstgeberbeitrag zum Familienlastenausgleichsfonds.<sup>307</sup> Die umgelegten Lohnnebenkosten sind die, vom Arbeitgeber zu entrichtenden Abgaben, die aufgrund von Kollektivverträgen, Gesetzen und Betriebsvereinbarungen anfallen.<sup>308</sup> Sie beinhalten unterschiedliche Prozentsätze für beispielsweise Urlaub, Abfertigung, Weihnachtsfeiertage, Weihnachtsgeld etc.<sup>309</sup> Der Zweck der einzelnen umgelegten Lohnnebenkosten ist unterschiedlich, im weiteren Sinne dienen sie als Sozialleistungen für die Arbeitnehmer. Ein Beispiel dafür ist die Auszahlung einer Abfertigung nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Dies bedeutet, dass der Dienstgeber einen Betrag von 4.062 € für einen Facharbeiter mit einem Bruttolohn von 2.080 € zu entrichten hat.<sup>310</sup> Das Problem bei einer Senkung der Lohnnebenkosten ist, dass das Sozialsystem nicht mehr getragen werden kann. Ein zufriedenstellender Kompromiss ist demnach anzustreben.

Eine Entlastung der steirischen Bauunternehmen, auf die an dieser Stelle hingewiesen werden soll, bietet die im Jahr 2003 eingerichtete und seitdem jährlich durchgeführte **Qualifizierungsoffensive Bau**. Diese hat den Zweck, Fortbildungen für im Bau- und Baunebengewerbe beschäftigte Personen mit bis zu 50 % der Kosten zu fördern.<sup>311</sup>

Die vorliegende Arbeit bezieht sich auf einzelne Schwerpunkte im Personalmanagement von Bauunternehmen, daher könnten Untersuchungen, die einen Kernprozess z.B. die Personalplanung, Personalführung etc. tiefergehend analysieren, mehr Aufschluss über die Umsetzung in der Praxis geben. Aber auch die Bereiche, wie z.B. Personalbeurteilungen, Personalcontrolling etc., die nicht in dieser Arbeit behandelt wurden, sind ebenfalls interessante **Forschungsgebiete**. Nachdem sich die Umfrage nur an KMU in der Steiermark und in Kärnten richtet, wäre eine österreichweite Erhebung empfehlenswert, um noch aufschlussreichere Daten zu erhalten. Ein weiterer Forschungsansatz wäre das Personalmanagement von einem bestimmten Bauunternehmen aus den verschiedenen Perspektiven der Akteure (Geschäftsführung, Führungskräfte

<sup>307</sup> Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH: Lohnnebenkosten Baugewerbe und Bauindustrie. <https://www.wko.at/branchen/gewerbe-handwerk/bau/Lohnnebenkosten-Bau-per-01.01.2017.pdf>. Datum des Zugriffs: 28.11.2017.

<sup>308</sup> Vgl. ÖSTERREICHISCHES NORMUNGSMITTEL: ÖNORM B 2061: Preisermittlung für Bauleistungen. Verfahrensnorm. S. 6.

<sup>309</sup> Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH: Lohnnebenkosten Baugewerbe und Bauindustrie. <https://www.wko.at/branchen/gewerbe-handwerk/bau/Lohnnebenkosten-Bau-per-01.01.2017.pdf>. Datum des Zugriffs: 28.11.2017.

<sup>310</sup> Vgl. HOFSTADLER, C. et al.: Einfluss von Lohn- und Sozialdumping auf den Wettbewerb in der Bauwirtschaft. Forschungsprojekt. S. 97.

<sup>311</sup> Vgl. [https://www.sfg.at/cms/3865/Qualifizierungsoffensive\\_Bau/](https://www.sfg.at/cms/3865/Qualifizierungsoffensive_Bau/). Datum des Zugriffs: 02.12.2017.

te, Personalfachleute und Mitarbeiter) zu untersuchen. Ebenso wäre das Personalmanagement hinsichtlich der Eingliederung in die Aufbauorganisation der Bauunternehmen tiefergehend zu analysieren, da sich gerade aufgrund der Organisation der Bauunternehmen Unterschiede ergeben. Da das Personalmanagement ein sehr breit gefächertes Themengebiet ist, dessen Aufgabenfelder interessante Forschungsansätze darstellen, wird es zukünftig mit Sicherheit noch öfter in Zusammenhang mit Bauunternehmen betrachtet werden.

In Zukunft sind vor allem die angesprochenen Herausforderungen, wie der Personalmangel, zu bewältigen, denn ohne qualifiziertes Personal sind Bauprojekte nicht zufriedenstellend umsetzbar.

## **A.1 Anhang**

A.1.1 Interviewleitfaden Großunternehmen

A.1.2 Fragebogen KMU

**A.1.1 Interviewleitfaden Großunternehmen**



**Experteninterview**

Zum Thema: Personalmanagement in Bauunternehmen

**TEIL 1 – Daten zum Unternehmen und Interviewpartner**

Firmenname: \_\_\_\_\_

Anzahl der Mitarbeiter: \_\_\_\_\_

Region: \_\_\_\_\_

Gesprächspartner: \_\_\_\_\_

Position: \_\_\_\_\_

Aufgabenbereiche: \_\_\_\_\_

Durchführungsdatum: \_\_\_\_\_

Gesprächsdauer: \_\_\_\_\_



**TEIL 2 – Die Umsetzung des Personalmanagements**

**Allgemeines**

- 1. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Personalabteilung? Mit welchen Aufgabenbereichen ist diese betraut?

**Personalplanung**

- 2. Wie erfolgt in Ihrem Unternehmen die Personalbedarfsplanung?
  - Führen Sie eine Altersstrukturanalyse/ Nachfolgeplanung durch?
  - Erstellen Sie für die neue Stelle ein Anforderungsprofil?

**Beschaffung und Auswahl von Mitarbeiter**

- 3. Wie erfolgt die Personalbeschaffung in Ihrem Unternehmen? Verwenden Sie folgende Arten?

Personalbeschaffung
Interne Stellenausschreibung
Stellenanzeige in einem Printmedium
Online-Jobbörse
Firmenhomepage
Soziale Netzwerke
Hochschulrekrutierung
Jobmessen
Head Hunter
Personalberatungsagenturen
Personalleasing
Mundpropaganda (durch Mitarbeiter)
Sonstiges:

- Was ist für Ihr Unternehmen die wichtigste bzw. zielführendste Art? (bitte nummerieren)
- 4. Ist es für Ihr Unternehmen einfach geeignetes Personal zu finden? (Arbeiter/ Angestellte)
- 5. Greifen Sie auf die Arbeitnehmerüberlassung zurück?
  - Für welche Positionen?
  - Wo sehen Sie die Vorteile darin?
  - Wie viel Prozent der Lohnstunden erfolgt ca. durch Leihpersonal?
  - Besteht die Möglichkeit, dass das Leihpersonal übernommen wird?



6. Wie erfolgt in Ihrem Unternehmen die Personalauswahl? Findet diese nach einem strukturierten Prozess statt?  
 - Wer trifft die Auswahl?
7. Haben Sie ein Einarbeitungsprogramm für neue Mitarbeiter?  
 (Arbeiter/Angestellte)

**Personalentwicklung**

8. Bilden Sie in Ihrem Unternehmen Lehrlinge aus?  
 Wie viele? \_\_\_\_\_ technische Lehrlinge (inkl. gewerbliche)  
                   \_\_\_\_\_ kaufmännische Lehrlinge  
                   \_\_\_\_\_ sonstige Lehrlinge  
 - Ist es für Ihr Unternehmen einfach Lehrlinge zu finden?
9. Werden Fortbildungsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen angeboten?  
 - Was motiviert Ihr Unternehmen Fortbildungen zu unterstützen?  
 - Wie wird der Personalentwicklungsbedarf in Ihrem Unternehmen erhoben?  
 - Wer veranlasst die Fortbildungen?  
 - Wo werden diese durchgeführt?

extern	Bauakademien
	WIFI/BFI/VHS
	Universitäten/ Fachhochschulen
	Sonstiges:
intern	durch externe Fachleute
	durch eigenes Personal



- Welche Fortbildungen besuchen die Bauleiter in Ihrer Bauunternehmung am häufigsten? (Bitte die 5 häufigsten ankreuzen)

Fortbildungsbereiche	
<input type="checkbox"/>	Technisches Spezialwissen
<input type="checkbox"/>	Rechtliches Spezialwissen
<input type="checkbox"/>	Kaufmännisches Spezialwissen
<input type="checkbox"/>	Baumeisterausbildung
<input type="checkbox"/>	Produktkenntnisse
<input type="checkbox"/>	Bauschadensvermeidung
<input type="checkbox"/>	Verkaufskompetenzen
<input type="checkbox"/>	Computerkenntnisse
<input type="checkbox"/>	Zeitmanagement
<input type="checkbox"/>	Betontechnologie
<input type="checkbox"/>	Betriebliche Gesundheitsförderung
<input type="checkbox"/>	Unfallverhütung
<input type="checkbox"/>	Konfliktmanagement
<input type="checkbox"/>	Qualitätsmanagement
<input type="checkbox"/>	Energieeffizientes Planen und Bauen
<input type="checkbox"/>	Führungskräfteausbildung
<input type="checkbox"/>	Sonstiges: _____

- Wie viele Schulungstage nehmen die Mitarbeiter durchschnittlich im Jahr in Anspruch?  
 Angestellte: \_\_\_\_\_ Tage      Arbeiter: \_\_\_\_\_ Tage
- Wie hoch sind die Ausgaben, die Sie jährlich für Fortbildungen aufwenden?  
 \_\_\_\_\_



**Personalentlohnung**

10. Enthält das Entlohnungssystem in Ihrem Unternehmen erfolgsorientierte Komponenten?

11. Bieten Sie neben der Grundentlohnung zusätzliche Sozialleistungen an? (Bitte ankreuzen)

Vorsorgeleistungen		Geldleistungen	
<input type="checkbox"/>	Betriebliche Altersvorsorge	<input type="checkbox"/>	Gratifikationen
<input type="checkbox"/>	Versicherungen aller Art	<input type="checkbox"/>	Fahrtkostenzuschuss
<input type="checkbox"/>	Kostenlose Vorsorgeuntersuchungen	<input type="checkbox"/>	Essenzuschuss
<input type="checkbox"/>	Betriebliche Gesundheitsförderung	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Sachleistungen		Serviceleistungen	
<input type="checkbox"/>	Zusatzurlaub	<input type="checkbox"/>	Dienst- bzw. Werkswohnung
<input type="checkbox"/>	Private Nutzung des Dienstwagens	<input type="checkbox"/>	Ferienwohnung
<input type="checkbox"/>	Arbeitskleidung	<input type="checkbox"/>	Kantine
<input type="checkbox"/>	Individuell ausgestattete Büros	<input type="checkbox"/>	Kinderbetreuung
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Mobilitätshilfen
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Sportmöglichkeiten
Sonstiges: _____			

**Personalführung**

12. Wie oft werden Mitarbeitergespräche durchgeführt?

13. Präferieren Sie eine bestimmte Ausbildung für Führungskräfte?

14. Welche Ausbildung haben die Bauleiter in Ihrem Unternehmen?



**Sonstiges**

15. Wie schätzen Sie die Wichtigkeit der folgenden Bereiche auf den Unternehmenserfolg ein?  
 In Summe soll die Bewertung der einzelnen Bereiche 100% ergeben.

- Finanzen und Kosten \_\_\_\_\_ %
- Strategie \_\_\_\_\_ %
- Innovation \_\_\_\_\_ %
- Personal \_\_\_\_\_ %
- Kunden \_\_\_\_\_ %
- Beschaffung \_\_\_\_\_ %
- Vertrieb \_\_\_\_\_ %
- Prozessmanagement \_\_\_\_\_ %
- Produktpalette \_\_\_\_\_ %
- Fuhrpark und Geräte \_\_\_\_\_ %

16. Beurteilen Sie, ob folgende Faktoren für Ihr Unternehmen Herausforderungen hinsichtlich Personal darstellen.  
 (5 = sehr ausgeprägt; 1 = diese Herausforderung liegt nicht vor)

Fachkräftemangel	1	2	3	4	5
Konkurrenz durch andere Unternehmen	1	2	3	4	5
Hohe Lohnkosten	1	2	3	4	5
Schlechte Ausbildung des Personals	1	2	3	4	5
Fehlende Arbeitsmotivation	1	2	3	4	5
Sprachliche Barrieren	1	2	3	4	5
Veränderungsresistenz des Personals	1	2	3	4	5
Sonstige Herausforderungen:	_____				

17. Was würden Sie sich als Unterstützung im Bereich Personal wünschen?  
 - Was könnte die Interessensvertretung/ Politik Ihnen hierbei anbieten?

18. Denken Sie, dass Großunternehmen Vorteile gegenüber KMU im Hinblick auf Personal haben? Worin liegen diese?



**A.1.2 Fragebogen KMU**



**Personalmanagement  
von KMU im  
Bauwesen**

Seite 1/10 0%

**Vielen Dank, dass Sie Ihre Zeit meiner Umfrage widmen!**

Die Umfrage erhebt Daten zur Personalstruktur und zur Umsetzung des Personalmanagements in Ihrem Unternehmen. An dieser Stelle wird noch einmal ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Teilnahme an der Umfrage anonym ist und die angegebenen Daten vertraulich behandelt werden.

Durch die Schaltfläche "Zurück" und "Weiter" können Sie sich durch die Umfrage klicken. Sollten Sie die Umfrage schließen, wird Ihre Eingabe nicht gespeichert und nicht abgeschickt.  
Bitte versuchen Sie, so viele Fragen wie möglich zu beantworten, gerne mit Ihrer persönlichen Schätzung. **Bitte klicken Sie auf der letzten Seite auf "Absenden"**.

Zurück
[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#) **2ask**
Weiter



**Personalmanagement  
von KMU im  
Bauwesen**

Seite 2/10 10%

**Teil 1 - Daten zum Unternehmen und Teilnehmer**

**1. Anzahl der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen**

**2. Anzahl der gewerblichen Arbeitnehmer**  
*Bitte geben Sie die Anzahl der gewerblichen Arbeitnehmer (ohne Lehrlinge) an.*

Hilfsarbeiter:	<input style="width: 90%; height: 15px;" type="text"/>
davon Frauen:	<input style="width: 90%; height: 15px;" type="text"/>
Facharbeiter:	<input style="width: 90%; height: 15px;" type="text"/>
davon Frauen:	<input style="width: 90%; height: 15px;" type="text"/>
Vorarbeiter:	<input style="width: 90%; height: 15px;" type="text"/>
davon Frauen:	<input style="width: 90%; height: 15px;" type="text"/>

**3. Anzahl der technischen und kaufmännischen Angestellten**  
*Bitte geben Sie die Anzahl der Angestellten (ohne Lehrlinge) an.*

Poliere	<input style="width: 90%; height: 15px;" type="text"/>
davon Frauen:	<input style="width: 90%; height: 15px;" type="text"/>
Bauleiter	<input style="width: 90%; height: 15px;" type="text"/>
davon Frauen:	<input style="width: 90%; height: 15px;" type="text"/>
kaufmännische Angestellte	<input style="width: 90%; height: 15px;" type="text"/>
davon Frauen:	<input style="width: 90%; height: 15px;" type="text"/>
Sonstige Mitarbeiter:	<input style="width: 90%; height: 15px;" type="text"/>
davon Frauen:	<input style="width: 90%; height: 15px;" type="text"/>

**4. Wie viele Lehrlinge bilden Sie derzeit aus?**

<input style="width: 95%; height: 15px;" type="text"/>	gewerbliche Lehrlinge
<input style="width: 95%; height: 15px;" type="text"/>	kaufmännische Lehrlinge
<input style="width: 95%; height: 15px;" type="text"/>	sonstige Lehrlinge

Wie viel Prozent der Lehrlinge bleiben nach dem Lehrabschluss in Ihrem Unternehmen?

**5. Position des Teilnehmers**



**Ist Ihr Unternehmen ein KMU laut Definition der Europäischen Kommission?**  
 Die folgenden 3 Fragen dienen zur Überprüfung, ob Ihr Unternehmen ein KMU laut Definition der Europäischen Kommission (2003/361/EG) ist. Bitte führen Sie die Umfrage unabhängig von diesen Antworten fort.

- Erzielt Ihr Unternehmen einen Jahresumsatz von mehr als 50 Millionen Euro?
- Ja
  - Nein
- Erzielt Ihr Unternehmen eine Jahresbilanzsumme von mehr als 43 Millionen Euro?
- Ja
  - Nein
- Befinden sich die Kapitalanteile bzw. Stimmrechte zu mehr als 25 % im Fremdbesitz?
- Ja
  - Nein

Zurück [Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#) **2ask** Weiter

**iBBW** **TU Graz** **Personalmanagement von KMU im Bauwesen** Seite 3/10

**Teil 2 - Angaben zur Personalstruktur**

6. **Bitte geben Sie die Anzahl der Mitarbeiter an, die am längsten in Ihrem Unternehmen tätig sind.**  
*Beispiel: 5 Mitarbeiter sind über 20 Jahre in Ihrem Unternehmen tätig - bitte 5 in der Zeile >20 Jahre eintragen. Hinweis: Diese Frage kann nur ausgewertet werden, wenn Sie das Gründungsjahr angeben. Es reicht aus, wenn Sie nur jene Anzahl, der am längsten in Ihrem Unternehmen tätigen Mitarbeiter angeben.*

<input type="text"/>	> 20 Jahre
<input type="text"/>	15 - 20 Jahre
<input type="text"/>	10 - 15 Jahre
<input type="text"/>	5 - 10 Jahre
<input type="text"/>	< 5 Jahre

Gründungsjahr des Unternehmens

7. **Durchschnittliche Anzahl der Fehltagte aufgrund von Krankenstand pro Mitarbeiter und Jahr**

8. **Anzahl der Beschäftigten, die Ihr Unternehmen im letzten Jahr verlassen haben**

Zurück [Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#) **2ask** Weiter

**iBBW** **TU Graz** **Personalmanagement von KMU im Bauwesen** Seite 4/10

**Teil 3 - Die Umsetzung des Personalmanagements**

**Organisation des Personalmanagements**

9. **Wer ist in Ihrem Unternehmen für das Personalmanagement verantwortlich?**  
*Mehrfachnennung möglich*

- Geschäftsführer/Inhaber
- sonstige Führungskräfte
- angestellte Fachkräfte (keine Personalfachkräfte)
- angestellte Personalfachkräfte
- externe Dienstleister
- sonstige Personen



**10. Haben Sie eine Personalabteilung?**

- Ja
- Nein

Wenn ja - Mit welchen Aufgaben ist diese betraut?

**11. Nehmen Sie externe Personalmanagement-Dienstleistungen in Anspruch?**

- Nein
- Ja, für folgende Bereiche:

**12. Welche Bedeutung haben die folgenden Bereiche in der Personalarbeit Ihres Unternehmens?**

	sehr hoch	eher hoch	geringe Bedeutung	keine Bedeutung, für uns nicht relevant
Personalbedarfsplanung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalbeschaffung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalauswahl	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personaleinsatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalverrechnung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalführung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalcontrolling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalfreisetzung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Gibt es bei Ihnen festgelegte Prozesse für die folgenden Bereiche?**

	ja	ja, zum Teil ist der Prozess festgelegt	nein, es wird eher improvisiert	keine Angabe
Personalbedarfsplanung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalbeschaffung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalauswahl	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personaleinsatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalcontrolling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalfreisetzung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>




**Personalmanagement  
von KMU im  
Bauwesen**

Seite 5/10 40%

**Personalplanung**

14. **Wenden Sie für die Personalbedarfsplanung folgende Methoden an?**  
*Mehrfachnennung möglich*

- Schätzverfahren durch Vorgesetzte
- Kennzahlenmethode
- Budgetierung
- Mitteilung durch das bestehende Personal
- keine Angabe
- Sonstige:

15. **Erstellen Sie für neue Stellen ein Anforderungsprofil?**

- Ja
- Nein

16. **Führen Sie eine Altersstrukturanalyse/Nachfolgeplanung durch?**

- Ja
- Nein

Zurück
[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#) **2ask**
Weiter




**Personalmanagement  
von KMU im  
Bauwesen**

Seite 6/10 50%

**Beschaffung und Auswahl von Mitarbeiter**

17. **Verwenden Sie für die Personalbeschaffung folgende Arten?**  
*Bitte kreuzen Sie alle Arten an, die Sie verwenden.*

- Interne Stellenausschreibung
- Stellenanzeigen in einem Printmedium
- Online-Jobbörse
- Firmenhomepage
- Soziale Netzwerke
- (Hoch-) Schulkriturierung
- Jobmessen
- Head Hunter
- Personalberatungsagenturen
- Personalleasing
- Mundpropaganda (durch Mitarbeiter)
- Sonstiges:

Bitte nennen Sie die 3 für Ihr Unternehmen wichtigsten bzw. zielführendsten Arten von den oben genannten.

1.
2.
3.

**18. Sind Sie momentan auf der Suche nach Personal?**

- Ja
- Nein

Wenn ja - Welche Positionen wollen Sie besetzen?

- Gewerbliche Arbeitnehmer
- Maschinisten
- Poliere
- Bauleiter
- Bautechniker
- Kalkulanten
- Kaufmännische Angestellte
- Sekretariat
- Sonstige

**19. Beurteilen Sie die Suche nach geeignetem Personal hinsichtlich Bewerberanzahl und Qualifikation der Bewerber.**  
*(unabhängig davon, ob Sie momentan auf der Suche nach Personal sind)*

**Bewerberanzahl**

	sehr viele	genügend	wenige	sehr wenige
Arbeiter (inkl. Poliere)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angestellte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lehrlinge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Qualifikation der Bewerber**

	sehr gut	gut	ausreichend	eher mangelhaft
Arbeiter (inkl. Poliere)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angestellte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lehrlinge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Falls es wenige Bewerber gibt, warum denken Sie ist das so? Was sind die Schwächen der Bewerber?

**20. Greifen Sie auf die Arbeitnehmerüberlassung/Personalleasing zurück?**

- Ja
- Nein

Wenn ja - Wie viel Prozent der Lohnstunden erfolgt ca. durch Leihpersonal?

 %

**21. Wie erfolgt in Ihrem Unternehmen die Personalauswahl?**  
*Mehrfachnennung möglich*

- Analyse der Bewerbungsunterlagen
- Einstellungsgespräch
- Eignungstest
- 2. Einstellungsgespräch
- Probearbeit
- Telefongespräch
- Sonstiges:

**22. Wer trifft die Personalauswahl bei Arbeitern ?**  
*Mehrfachnennung möglich*

- Geschäftsführer/Inhaber
- Filialleitung
- Personalleitung/Personalverantwortlicher
- Abteilungsleiter
- Gebietsbauleiter
- Bauleiter
- Polier

23. **Wer trifft die Personalauswahl bei Angestellten ?**  
*Mehrfachnennung möglich*

- Geschäftsführung
- Filialleitung
- Personalleitung/Personalverantwortlicher
- Abteilungsleiter
- Gebietsbauleiter
- Bauleiter

24. **Ist in Ihrem Unternehmen strukturiert festgelegt, wie die Einführung eines neuen Mitarbeiters abläuft?**

- Ja
- Nein

Zurück [Umfrage erstellt mit Hilfe von 2ask](#) 2ask Weiter


**Personalmanagement von KMU im Bauwesen**
Seite 7/10

**Personalentwicklung**

25. **Werden Fortbildungsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen angeboten?**

- Ja
- Nein

26. **Wo werden die Fortbildungen durchgeführt?**  
*Anmerkung: Intern bedeutet, dass die Fortbildung nur für das eigene Personal abgehalten wird.*

extern  %  
 intern  %  
 Summe  %

Wo genau werden die externen Fortbildungen durchgeführt?

- Bauakademien
- WIFI
- BFI/VHS
- Universitäten/Fachhochschulen
- sonstige Anbieter von Fortbildungen, Lehrgängen etc.

Wer führt die internen Fortbildungen durch?

- externes Fachpersonal
- eigenes Personal

27. **Wie viele Schulungstage nehmen die Mitarbeiter durchschnittlich im Jahr in Anspruch?**

Angestellte:  Tage  
 Arbeiter:  Tage

28. **Wie hoch sind ca. die Ausgaben, die Sie jährlich für Fortbildungen aufwenden ?**

29. Welche Fortbildungen besuchen die Bauleiter in Ihrem Bauunternehmen am häufigsten?  
Bitte die 5 häufigsten ankreuzen

- Technisches Spezialwissen
- Rechtliches Spezialwissen
- Kaufmännisches Spezialwissen
- Baumeisterausbildung
- Produktkenntnisse
- Bauschadensvermeidung
- Verkaufskompetenzen
- Computerkenntnisse
- Zeitmanagement
- Betontechnologie
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Unfallverhütung
- Konfliktmanagement
- Qualitätsmanagement
- Energieeffizientes Planen und Bauen
- Führungskräfteausbildung
- Sonstiges:

Zurück Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' **2ask** Weiter




**Personalmanagement  
von KMU im  
Bauwesen**

Seite 8/10 70%

**Personalentlohnung**

30. Enthält das Entlohnungssystem in Ihrem Unternehmen erfolgsorientierte Komponenten?

- Ja
- Nein

31. Bieten Sie neben der Grundentlohnung zusätzliche Sozialleistungen an?  
*Mehrfachnennung möglich*

*Vorsorgeleistungen*

- Betriebliche Altersvorsorge
- Versicherungen aller Art
- Kostenlose Vorsorgeuntersuchungen
- Betriebliche Gesundheitsförderung

*Geldleistungen*

- Gratifikationen
- Fahrtkostenzuschuss
- Essenszuschuss

*Sachleistungen*

- Zusatzurlaub
- Private Nutzung des Dienstwagens
- Arbeitskleidung
- Individuell ausgestattete Büros

*Serviceleistungen*

- Dienst- bzw. Werkswohnung
- Ferienwohnung
- Kantine
- Kinderbetreuung
- Sportmöglichkeiten (Teilnahmen an Veranstaltungen etc.)

*Sonstiges*

- Mitarbeiterbeteiligung
- Sonstiges:

Zurück Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' **2ask** Weiter

 <small>INSTITUT FÜR BAUBETRIEB UND BAUWIRTSCHAFT</small>	<b>Personalmanagement von KMU im Bauwesen</b>	Seite 9/10 <span style="float: right;">80%</span>
---	---	---

**Personalführung**

32. **Wie oft werden Mitarbeitergespräche durchgeführt?**

- halbjährlich
- jährlich
- alle 2 Jahre
- seltener als alle 2 Jahre
- wir führen keine Mitarbeitergespräche durch

33. **Was ist die höchste Ausbildung der Führungsspitze in Ihrem Unternehmen?**  
*Mehrfachnennung möglich*

- Baumeisterprüfung
- Allgemeine Matura
- Technische Matura
- Kaufmännische Matura
- Technische Universität
- Wirtschaftliche Universität
- Fachhochschule
- Sonstige Ausbildung:

34. **Was ist die höchste Ausbildung der Bauleiter in Ihrem Unternehmen?**  
*Mehrfachnennung möglich*

- Lehre
- HTL
- Baumeisterprüfung
- Technische Universität
- Fachhochschule
- Sonstige Ausbildung:

[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#)

**Sonstiges**

**35. Wie schätzen Sie die Wichtigkeit der folgenden Bereiche auf den Unternehmenserfolg ein?**  
*In Summe soll die Bewertung der einzelnen Bereiche 100 % ergeben.*

Finanzen und Kosten	<input type="text"/>	%
Strategie	<input type="text"/>	%
Innovation	<input type="text"/>	%
Personal	<input type="text"/>	%
Kunden	<input type="text"/>	%
Beschaffung	<input type="text"/>	%
Vertrieb	<input type="text"/>	%
Prozessmanagement	<input type="text"/>	%
Produktpalette	<input type="text"/>	%
Fuhrpark und Geräte	<input type="text"/>	%
Summe		0 %

**36. Beurteilen Sie, ob folgende Faktoren für Ihr Unternehmen Herausforderungen hinsichtlich Personal darstellen.**  
*1 = diese Herausforderung liegt nicht vor ; 5 = dies ist für uns eine große Herausforderung/Problem*

	1	2	3	4	5
Fachkräftemangel	<input type="radio"/>				
Konkurrenz durch andere Unternehmen	<input type="radio"/>				
Hohe Lohnkosten	<input type="radio"/>				
Schlechte Ausbildung des Personals	<input type="radio"/>				
Fehlende Arbeitsmotivation	<input type="radio"/>				
Sprachliche Barrieren	<input type="radio"/>				
Veränderungsresistenz des Personals	<input type="radio"/>				
Lage des Unternehmens	<input type="radio"/>				
Sonstige Herausforderung: <input style="width: 100px;" type="text"/>	<input type="radio"/>				

**37. Was würden Sie sich als Unterstützung von der Interessensvertretung/Politik im Bereich Personal wünschen?**

**38. Denken Sie, dass Großunternehmen Vorteile gegenüber KMU im Hinblick auf Personal haben?**  
*(z. B.: bei Personalplanung, -beschaffung, -entwicklung, Herausforderungen, Image, Fachkräftemangel, Ausbildung etc.)*

- Ja
- Nein

Wenn ja- Was sind Ihrer Meinung nach die Vorteile von Großunternehmen?

**39. Was sind Ihrer Meinung nach die Vorteile von KMU gegenüber Großunternehmen?**  
*Bitte betrachten Sie ausschließlich den Bereich Personal .*



## Personalmanagement von KMU im Bauwesen

### Ende des Fragebogens

Vielen Dank, dass Sie an meiner Umfrage teilgenommen haben.  
Sie haben den Fragebogen erfolgreich ausgefüllt.

Wenn Sie Interesse an der Auswertung haben, schicken Sie bitte eine leere E-Mail an [caroline.viertler@student.tugraz.at](mailto:caroline.viertler@student.tugraz.at).

Sie können den Browser nun schließen.

Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 

Veranstalter der Umfrage: Technische Universität Graz, Lessingstraße 25/II, 8010 Graz, Österreich, [caroline.viertler@student.tugraz.at](mailto:caroline.viertler@student.tugraz.at)

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

## Glossar

<b>Angestellte</b>	Das unproduktive Personal eines Unternehmens das überwiegend geistige Aufgaben zu erfüllen hat.
<b>Arbeiter</b>	Das produktive Personal eines Unternehmens, das körperliche Arbeit verrichtet.
<b>Arbeitnehmer</b>	Arbeitnehmer sind Angestellte und Arbeiter eines Unternehmens
<b>Arbeitnehmerüberlassung</b>	Ist ein Synonym für Arbeitskräfteüberlassung, Personalbereitstellung, Personalleasing. Dabei stellt ein Arbeitgeber seine Arbeitnehmer einem anderen Arbeitgeber zur Erbringung von Leistungen gegen eine Gebühr zur Verfügung. Die Arbeitnehmerüberlassung ist in Österreich durch das Arbeitskräfteüberlassungsgesetz geregelt.
<b>Aufwandswert</b>	Aufwandswerte sind Zeitangaben für die Herstellung einer Mengeneinheit.
<b>Bauablaufstörungen</b>	Bauablaufstörungen sind Ereignisse, die einen verändernden Einfluss auf den Bauablauf haben und bei Vertragsabschluss noch nicht bekannt waren. <sup>312</sup>
<b>Betriebliche Gesundheitsförderung</b>	Unternehmensstrategie, deren Ziele die Vorbeugung von Krankheiten am Arbeitsplatz und die Stärkung des Wohlbefindens der Mitarbeiter ist. <sup>313</sup>
<b>Führungsstil</b>	Die Art und Weise wie sich Vorgesetzte gegenüber ihren Mitarbeitern verhalten und ihre Führungsaufgaben umsetzen. <sup>314</sup>
<b>Gewerbeordnung</b>	Die Gewerbeordnung stellt die wichtigsten unternehmensrechtlichen Vorschriften in Österreich dar. Sie gilt für alle gewerbsmäßig ausgeübten Tätigkeiten. Darunter versteht man die selbständige, regelmäßige und in der Absicht einen Ertrag oder einen wirtschaftlichen Vorteil zu erzielende Ausübung einer Tätigkeit.
<b>Head Hunter</b>	Als Head Hunter werden Personalberater bezeichnet, die Führungskräfte gezielt ansprechen und abwerben.
<b>Kollektivvertrag</b>	Der Kollektivvertrag ist ein überbetrieblicher, schriftlicher Vertrag, zwischen den Gewerkschaften und den Arbeitgeberverbänden, der für Arbeitsverhältnisse

<sup>312</sup> Vgl. WERKL, M.: Vorlesungsunterlagen Ausschreibung und Kalkulation. S. 37.

<sup>313</sup> Vgl. <http://www.netzwerk-bgf.at>. Datum des Zugriffs: 02.10.2017.

<sup>314</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrungsstil.html>. Datum des Zugriffs: 01.12.2017.

innerhalb des jeweiligen Geltungsbereichs (z.B.: Branche, Gebiet, Beschäftigungsgruppe) gilt.<sup>315</sup>

<b>Kompetenz</b>	Unter Kompetenz wird ein Bündel von Qualifikationen verstanden, doch im Gegensatz zur Qualifikation schließt die Kompetenz nicht nur das Können, sondern auch das Wollen (Motivation, Bereitschaft) und das Dürfen (arbeitsorganisatorische Zuständigkeit der Person zur Durchführung) mit ein. <sup>316</sup>
<b>Laissez-faire</b>	Ist ein Begriff für das Gewährenlassen bzw. die Nichteinmischung. <sup>317</sup> Der laissez-faire Führungsstil ist gekennzeichnet durch die Nichteinmischung der Führungskraft. Weitere Anwendung findet der Begriff in der Kindererziehung.
<b>Onboarding</b>	Als Onboarding wird die Integration eines Mitarbeiters ins Unternehmen bezeichnet.
<b>Organisation</b>	Ein nicht eindeutig definierter Begriff, der in der Betriebswirtschaftslehre das formale Regelwerk eines arbeitsteiligen Systems bezeichnet. Konkret handelt es sich um eine abgestimmte Verteilung von Aufgaben auf einzelne Personen zur Verwirklichung eines gemeinsamen Zieles, wie zum Beispiel in einem Unternehmen. <sup>318</sup>
<b>Personalleasing</b>	Synonym für die Arbeitnehmerüberlassung
<b>Personalmanagement</b>	Die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben in einem Unternehmen. Es umfasst Planungen, Entscheidungen und Handlungen, die sich auf die Mitarbeiter beziehen. <sup>319</sup>
<b>Recruiter</b>	Recruiter haben meist eine Ausbildung im Personalmanagement und werden in großen Unternehmen oder Personalberatungsagenturen für die Personalsuche herangezogen. Sie sind für die Formulierung und Schaltung von Stellenanzeigen, die Durchsicht der Bewerbungsunterlagen, die Vorauswahl der Bewerber und teilweise auch für das Personalmarketing zuständig. <sup>320</sup>

<sup>315</sup> Vgl. <http://www.kollektivvertrag.at>. Datum des Zugriffs: 01.10.2017.

<sup>316</sup> Vgl. MIETH, P.: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung in Bauunternehmen. Dissertation. S. 24.

<sup>317</sup> Vgl. [http://www.duden.de/rechtschreibung/laissez\\_faire\\_\\_laissez\\_aller](http://www.duden.de/rechtschreibung/laissez_faire__laissez_aller). Datum des Zugriffs: 01.10.2017.

<sup>318</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/organisation.html>. Datum des Zugriffs: 30.09.2017.

<sup>319</sup> Vgl. LINDNER-LOHMANN, D.; LOHMANN, F.; SCHIRMER, U.: Personalmanagement. 2. Auflage. S. 1; DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. S. 11.

<sup>320</sup> Vgl. <https://www.softgarden.de/ressourcen/glossar/recruiter/>. Datum des Zugriffs: 01.10.2017.

## Literaturverzeichnis

- CLAAßEN, N.: Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Diplomarbeit. Dortmund. Diplomica, 2006.
- DIEDERICHS, C.: Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute 1. Berlin, Heidelberg. Springer, 2005.
- DINCHER, R.: Personalwirtschaft. 4. Auflage. Neuhofen/Pf.. Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e. V., 2014.
- ELSIK, W.; NACHBAGAUER, A.: Entlohnung. In: Personalmanagement Führung Organisation. Hrsg.: KASPER, H.; MAYRHOFER, W.: Wien. Linde, 2002.
- FEMPEL, K.: Praxis der Personalführung. München. Deutscher Taschenbuch Verlag, 2008.
- GIRMSCHEID, G.: Strategisches Bauunternehmensmanagement. Berlin Heidelberg. Springer, 2006.
- HECK, D. et al.: Bauwirtschaftslehre VU (Master). Skriptum. Graz. Technische Universität Graz, 2015/16.
- HEYBROCK, H.; KREUZHOF, R.; ROHRLACK, K.: Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Praxisratgeber und Beraterhandbuch. München und Mering. Rainer Hampp, 2011.
- HOFSTADLER, C.: Bauablaufplanung und Logistik. Berlin Heidelberg. Springer, 2007.
- HOFSTADLER, C. et al.: Einfluss von Lohn- und Sozialdumping auf den Wettbewerb in der Bauwirtschaft. Forschungsprojekt. Graz. 2016.
- HOLTBRÜGGE, D.: Personalmanagement. 6. Auflage. Berlin Heidelberg. Springer, 2015.
- HORSCH, J.: Personalplanung. Herne/Berlin. Neue Wirtschafts-Briefe, 2000.
- HUBER, A.: Personalmanagement. München. Vahlen, 2010.
- KOLB, M.: Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements. Wiesbaden . Gabler, 2010.
- LINDNER-LOHMANN, D.; LOHMANN, F.; SCHIRMER, U.: Personalmanagement. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg. Springer, 2012.
- MARHOL, F.; FRIEDRICH, M.: Österreichisches Arbeitsrecht. Wien. Springer, 2012.
- MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe. Innsbruck. Books on Demand, 2005.

- MIEG, H.; NÄF, M.: Experteninterviews (2. Auflage). Skript. Zürich. Institut für Mensch-Umwelt-Systeme, ETH Zürich, 2005.
- MIETH, P.: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung in Bauunternehmen. Dissertation. Kassel. kassel university press GmbH, 2007.
- MÖLLER, T.: Personalmanagement in Bauunternehmen. Dissertation. Wuppertal. DVP, 1997.
- NICOLAI, C.: Personalmanagement. München. UVK, 2014.
- OBERNDORFER, W.; JODL, H.: Handwörterbuch der Bauwirtschaft: Interdisziplinäre Begriffswelt des Bauens. Wien. Austrian Standards Plus Publ, 2010.
- OBERZAUCHER, A.: Grundlagen der Marktforschung für die praktische Anwendung. Graz. NWV Verlag, 2017.
- OLFERT, K.: Personalwirtschaft. Neue Wirtschafts-Briefe, 2010.
- RAMI, U.; HUNGER, A.; KREMSMAIR, E.: Aus- und Weiterbildung in der oberösterreichischen Bauwirtschaft. Linz. Trauner, 2012.
- SCHLAGBAUER, A.: Ausbildung und Qualifikation von Baustellenführungs Kräften unter besonderer Betrachtung der Ausbildung und Weiterbildung von Bauleitern. Diplomarbeit. Graz. Technische Universität Graz, 2012.
- VON ECKARDSTEIN, D.: Personalmanagement. In: Personalmanagement Führung Organisation. Hrsg.: KASPER, H.; MAYRHOFER, W.: Wien. Linde, 2002.
- WERKL, M.: Vorlesungsunterlagen Ausschreibung und Kalkulation. Graz. Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft, 2013/14.
- WINTER, P.: Die Manager der Baustelle und ihre Führungsstile. Masterarbeit. Graz. Technische Universität Graz, 2013.

### **Herausgeberschaften**

- BUNDESMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND WIRTSCHAFT: Mittelstandsbericht 2016 . Wien. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 2016.
- GESCHÄFTSSTELLE BAU DER BUNDESINNUNG BAU UND DES FACHVERBANDS DER BAUINDUSTRIE: Kollektivvertrag für Bauindustrie und Baugewerbe. Wien. Service-GmbH der Wirtschaftskammer Österreich, 2016.
- SOLID: Gewerkschaft will Überbrückung für Bauarbeiter. In: SOLID, 10.07.2010.

STATISTIK AUSTRIA: Statistisches Jahrbuch - Bauwesen. Leistungs- und Strukturstatistik 2014. Wien. Statistik Austria, 2017.

STATISTIK AUSTRIA: Leistungs- und Strukturstatistik 2015. Wien. Statistik Austria, 2015.

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH: Wirtschaftskraft KMU. Wien. Wirtschaftskammer Österreich, 2016.

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH- STABSABTEILUNG STATISTIK: Bau: Branchendaten. Datenzusammenstellung. Wien. Wirtschaftskammer Österreich, 2017.

### Gesetze, Verordnungen, Normen

AngG.: Bundesgesetz vom 11. Mai 1921 über den Dienstvertrag für Privatangestellte (Angestelltengesetz); Fassung vom: 10.05.2017.

AÜG: Bundesgesetz vom 23. März 1988, mit dem die Überlassung von Arbeitskräften geregelt (Arbeitskräfteüberlassungsgesetz – AÜG); Fassung vom: 28.03.2017.

GewO 1994: Gewerbeordnung 1994; Fassung vom: 04.05.2017.

KOLLEKTIVVERTRAG FÜR ARBEITER/-INNEN DES BAUGEWERBES UND DER BAUINDUSTRIE; Fassung vom: 01.05.2017.

KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN UNION: Empfehlung der Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. In: Amtsblatt der Europäischen Union L124/36. Hrsg.: 06.05.2003.

ÖNORM B 2061: Preisermittlung für Bauleistungen. Verfahrensnorm. Ausgabe: 01.09.1999.

### Internetquellen

ARBEITSMARKTSERVICE: Kurzarbeit Infoblatt.  
<http://www.ams.at/service-unternehmen/kurzarbeit>.  
 Datum des Zugriffs: 23.04.2017.

ARBEITSMARKTSERVICE: Arbeitslose nach Wirtschaftszweigen.  
<http://iambweb.ams.or.at/ambweb/>.  
 Datum des Zugriffs: 03.01.2018.

ARBEITSMARKTSERVICE: Bauwirtschaft gewinnt an Schwung.  
[http://www.ams.at/\\_docs/001\\_spezialthema\\_0117.pdf](http://www.ams.at/_docs/001_spezialthema_0117.pdf).  
 Datum des Zugriffs: 20.05.2017.

BAUARBEITER- URLAUBS- UND ABFERTIGUNGSKASSE:  
Alterstruktur der Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt ab 2006.  
[https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK\\_1.5/die-buak/statistiken](https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK_1.5/die-buak/statistiken).

Datum des Zugriffs: 20.05.2017.

BAUARBEITER- URLAUBS- UND ABFERTIGUNGSKASSE: Herkunft  
der Arbeitnehmer in österreichischen Betrieben.

[https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK\\_1.5/die-buak/statistiken](https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK_1.5/die-buak/statistiken).

Datum des Zugriffs: 20.05.2017.

BAUARBEITER-URLAUBS- UND ABFERTIGUNGSKASSE: Lehrlinge  
nach Betriebsarten und Bundesländern.

[https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK\\_1.5/die-buak/statistiken](https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK_1.5/die-buak/statistiken).

Datum des Zugriffs: 20.05.2017.

BUNDESMINISTERIUM FÜR FINANZEN: Beendigung Arbeitsverhältnis.

<https://www.usp.gv.at>.

Datum des Zugriffs: 23.04.2017.

LEDERER, B.: Ausgewählte Grundbegriffe der empirischen  
Sozialwissenschaft. [https://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/senior-lecturer/bernd\\_lederer/downloads/grundbegriffe.pdf](https://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/senior-lecturer/bernd_lederer/downloads/grundbegriffe.pdf).

Datum des Zugriffs: 06.07.2017.

STATISTIK AUSTRIA: ÖNACE 2008 - Struktur.

[www.klassifikationsdatenbank.at](http://www.klassifikationsdatenbank.at).

Datum des Zugriffs: 19.03.2017.

STATISTIK AUSTRIA: Leistungs- und Strukturstatistik 2015.

[https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/wirtschaft/produktion\\_und\\_bauwesen/leistungs\\_und\\_strukturdaten/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/produktion_und_bauwesen/leistungs_und_strukturdaten/index.html).

Datum des Zugriffs: 03.11.2017.

STATISTIK AUSTRIA: Statistik der Arbeitskräfteüberlassung und  
Beschäftigung von aus dem EWR-Ausland überlassenen Arbeitskräften.

<http://www.statistik.at>.

Datum des Zugriffs: 20.05.2017.

STEIRISCHE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSGES. M.B.H.: Personal-  
management. <https://www.sfg.at/cms/2006/#Personalmanagement>.

Datum des Zugriffs: 26.11.2017.

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH: Lohnnebenkosten  
Baugewerbe und Bauindustrie. <https://www.wko.at/branchen/gewerbe-handwerk/bau/Lohnnebenkosten-Bau-per-01.01.2017.pdf>.

Datum des Zugriffs: 28.11.2017.

<b>Link-Verzeichnis</b>
-------------------------

- [1] <https://www.granit-bau.at/unternehmen/unternehmen/>.  
Datum des Zugriffs: 03.14.2017.
- [2] [http://www.proge.at/servlet/ContentServer?pagename=P01/Page/Index&n=P01\\_1.4.a&cid=1394104163242](http://www.proge.at/servlet/ContentServer?pagename=P01/Page/Index&n=P01_1.4.a&cid=1394104163242).  
Datum des Zugriffs: 28.03.2017.
- [3] <http://lehrberufsliste.m-services.at>.  
Datum des Zugriffs: 08.04.2017.
- [4] <http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/anreizsystem/>.  
Datum des Zugriffs: 13.04.2017.
- [5] <http://www.stmk.bauakademie.at>.  
Datum des Zugriffs: 13.04.2017.
- [6] <https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/mitarbeiter/beeidungenarbeitsverhaeltnis/kuendigung/Seite.230004.html>.  
Datum des Zugriffs: 23.04.2017.
- [7] <http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/personalwirtschaft/>.  
Datum des Zugriffs: 18.05.2017.
- [8] <http://www.wifi.at/Kursbuch/Berufsreifep%C3%BCfung%20Privatschulen/Werkmeister/Bauwesen/bauwesen>.  
Datum des Zugriffs: 20.05.2017.
- [9] <https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/pension/pensionsformen/Schwerarbeitspension.html>.  
Datum des Zugriffs: 20.05.2017.
- [10] [https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK\\_3.1.5/fuer-arbeitnehmerinnen/leistungen/ueberbrueckungsgeld](https://www.buak.at/cms/BUAK/BUAK_3.1.5/fuer-arbeitnehmerinnen/leistungen/ueberbrueckungsgeld).  
Datum des Zugriffs: 20.05.2017.
- [11] [http://www.entsendeplattform.at/cms/Z04/Z04\\_4.1/bauarbeiten/entsendung/ueberlassung-in-der-bauwirtschaft](http://www.entsendeplattform.at/cms/Z04/Z04_4.1/bauarbeiten/entsendung/ueberlassung-in-der-bauwirtschaft).  
Datum des Zugriffs: 20.05.2017.
- [12] <https://www.softgarden.de/ressourcen/glossar/onboarding/>.  
Datum des Zugriffs: 23.05.2017.
- [13] <http://www.brv.or.at>.  
Datum des Zugriffs: 01.10.2017.
- [14] <https://www.softgarden.de/ressourcen/glossar/recruiter/>.  
Datum des Zugriffs: 01.10.2017.
- [15] <http://www.kollektivvertrag.at>.  
Datum des Zugriffs: 01.10.2017.

- [16] [http://www.duden.de/rechtschreibung/laissez\\_faire\\_\\_laissez\\_aller](http://www.duden.de/rechtschreibung/laissez_faire__laissez_aller).  
Datum des Zugriffs: 01.10.2017.
- [17] <http://www.duden.de/rechtschreibung/institutionell>.  
Datum des Zugriffs: 01.10.2017.
- [18] <http://www.netzwerk-bgf.at>.  
Datum des Zugriffs: 02.10.2017.
- [19] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/aufbauorganisation>.  
Datum des Zugriffs: 20.11.2017
- [20] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrungsstil.html>  
Datum des Zugriffs: 01.12.2017
- [21] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/organisation.html>  
Datum des Zugriffs: 30.09.2017.
- [22] [https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20151204\\_OTSO160/wohnbauoffensive-zielt-auf-zusaetzliche-30000-leistbare-wohnungen-ab](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20151204_OTSO160/wohnbauoffensive-zielt-auf-zusaetzliche-30000-leistbare-wohnungen-ab).  
Datum des Zugriffs: 18.05.2017.
- [23] [https://www.sfg.at/cms/3865/Qualifizierungsoffensive\\_Bau/](https://www.sfg.at/cms/3865/Qualifizierungsoffensive_Bau/).  
Datum des Zugriffs: 02.12.2017.

