



**THE CRANFIELD PROJECT**  
— ON —  
**EUROPEAN**  
**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**  
**CRANET – E**

**ERGEBNISBERICHT**  
*1999*



Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management  
**Wirtschaftsuniversität Wien**





---

**Interdisziplinäre Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management  
Institut für Management und Wirtschaftspädagogik  
Wirtschaftsuniversität Wien**

Althanstr. 51  
A-1090 Wien

<http://www.wu-wien.ac.at/inst/ivm/local.htm>

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INHALT</b>                                                                               | <b>1</b>  |
| <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>                                                           | <b>2</b>  |
| <b>TABELLENVERZEICHNIS.....</b>                                                             | <b>3</b>  |
| <b>1. ZUSAMMENFASSUNG</b>                                                                   | <b>5</b>  |
| <b>2. DAS CRANFIELD NETWORK ON EUROPEAN HUMAN RESOURCE<br/>MANAGEMENT</b>                   | <b>8</b>  |
| <b>3. DIE ÖSTERREICHISCHE STICHPROBE</b>                                                    | <b>10</b> |
| 3.1 STICHPROBENAUSWAHL.....                                                                 | 10        |
| 3.2 BEFRAGUNG .....                                                                         | 10        |
| 3.3 RÜCKLAUF UND REPRÄSENTATIVITÄT.....                                                     | 11        |
| 3.4 WER BEANTWORTETE DIE FRAGEBÖGEN? .....                                                  | 12        |
| 3.5 STICHPROBENBESCHREIBUNG – MERKMALE DER ORGANISATIONEN .....                             | 13        |
| 3.5.1 WIRTSCHAFTLICHE LAGE DER BEFRAGTEN ORGANISATIONEN                                     | 14        |
| 3.5.2 ABSATZMÄRKTE                                                                          | 15        |
| 3.5.3 UNTERNEHMENSHAUPTSITZ UND ORGANISATIONSFORM                                           | 16        |
| 3.5.4 ABSCHLIEßENDE ANMERKUNGEN ZUR ÖSTERREICHISCHEN STICHPROBE                             | 17        |
| <b>4. WESENTLICHE ERGEBNISSE</b>                                                            | <b>18</b> |
| 4.1 STRUKTUR DES PERSONALWESENS .....                                                       | 18        |
| 4.1.1 DIE ZAHL DER IN PERSONALWIRTSCHAFTLICHEN FUNKTIONSBEREICHEN<br>BESCHÄFTIGTEN PERSONEN | 18        |
| 4.1.2 EXTERNE ANBIETER PERSONALWIRTSCHAFTLICHER DIENSTLEISTUNGEN                            | 19        |
| 4.1.3 PERSONALLEITER ALS MITGLIED DER GESCHÄFTSFÜHRUNG                                      | 20        |
| 4.1.4 AUSBILDUNG UND WERDEGANG DES PERSONALLEITERS                                          | 22        |
| 4.2 PERSONALPOLITIK.....                                                                    | 25        |
| 4.2.1 STRATEGISCHE UND KONZEPTIONELLE ARBEIT IM PERSONALWESEN                               | 25        |
| 4.2.2 DEZENTRALISATION DER PERSONALFUNKTIONEN                                               | 32        |
| 4.2.3 EVALUATION DER LEISTUNG DER PERSONALABTEILUNG                                         | 35        |
| 4.3 PERSONALBESCHAFFUNG.....                                                                | 37        |
| 4.3.1 MITARBEITERGRUPPEN, DIE SCHWIERIG ZU REKRUTIEREN ODER<br>ZU HALTEN SIND               | 38        |
| 4.3.2 MAßNAHMEN ZUM PERSONALABBAU                                                           | 40        |
| 4.3.3 BESETZUNG VON FÜHRUNGSPPOSITIONEN                                                     | 41        |
| 4.3.4 PERSONALMARKETING                                                                     | 41        |
| 4.3.5 BEOBACHTUNG DER ANTEILE BESTIMMTER PERSONALGRUPPEN<br>AN DER GESAMTBELEGSCHAFT        | 42        |
| 4.3.6 ARBEITSORGANISATION                                                                   | 42        |
| 4.3.7 VERÄNDERUNGEN IN ARBEITSINHALTEN                                                      | 45        |
| 4.4 PERSONALENTWICKLUNG .....                                                               | 46        |
| 4.4.1 SYSTEMATISCHE ERHEBUNG DES WEITERBILDUNGSBEDARFS                                      | 46        |
| 4.4.2 ERFOLGE VON WEITERBILDUNGSMAßNAHMEN                                                   | 47        |
| 4.4.3 EINSATZ SPEZIELLER PERSONALENTWICKLUNGSMAßNAHMEN                                      | 48        |

|                                                          |                                                |           |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------|
| 4.4.4                                                    | LEISTUNGSBEURTEILUNGSSYSTEME                   | 49        |
| 4.5                                                      | VERGÜTUNG UND ZUSATZLEISTUNGEN.....            | 51        |
| 4.6                                                      | ARBEITGEBER – ARBEITNEHMER – BEZIEHUNGEN ..... | 53        |
| 4.6.1                                                    | INNERBETRIEBLICHE INFORMATIONSKANÄLE           | 53        |
| <b>LITERATUR</b>                                         |                                                | <b>57</b> |
| <b>GLOSSAR FÜR EINIGE WICHTIGE STATISTISCHE BEGRIFFE</b> |                                                | <b>58</b> |

## **Abbildungsverzeichnis**

---

|                                                                                                                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Hat der Personalleiter einen Universitätsabschluß? Ländervergleich für die bisher vorliegenden Daten. ....                                                                                          | 22 |
| Abbildung 2: Strategien in personalwirtschaftlichen Aufgabenfunktionen. ....                                                                                                                                     | 25 |
| Abbildung 3: Im Ländervergleich: Schriftliche Strategien in personalwirtschaftlichen Aufgabenfunktionen. ....                                                                                                    | 26 |
| Abbildung 4: Im Ländervergleich: Besitzt Ihre Organisation ein/e „Unternehmensleitbild/Leitmaxime“?. ....                                                                                                        | 27 |
| Abbildung 5: Im Ländervergleich: Besitzt Ihre Organisation eine „Unternehmensstrategie“?. ....                                                                                                                   | 28 |
| Abbildung 6: Im Ländervergleich: Besitzt Ihre Organisation eine „Personalmanagementstrategie“?. ....                                                                                                             | 28 |
| Abbildung 7: Zeitpunkt der Einbeziehung des Personalverantwortlichen in die strategische Arbeit. ....                                                                                                            | 29 |
| Abbildung 8: Schriftliche Strategien in personalwirtschaftlichen Aufgabenfunktionen; getrennt nach öffentlichen und privaten Organisationen. ....                                                                | 31 |
| Abbildung 9: Schriftliche Strategien (Unternehmensleitbild, Unternehmensstrategie, Personalmanagementstrategie); getrennt nach öffentlichen und privaten Organisationen. ....                                    | 31 |
| Abbildung 10: Unveränderte Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten 1999 im Vergleich zu 1993. ....                                                                                                               | 33 |
| Abbildung 11: Zunahme vs. Abnahme der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten in Österreich 1999. ....                                                                                                           | 33 |
| Abbildung 12: Darstellung der Organisationen, deren Personalabteilungen systematisch evaluiert werden. ....                                                                                                      | 35 |
| Abbildung 13: Leistungsbeurteilung der Personalabteilungen. Wessen Sichtweisen werden berücksichtigt. ....                                                                                                       | 36 |
| Abbildung 14: Welche Kriterien werden bei der Beurteilung der Personalabteilung herangezogen? ....                                                                                                               | 36 |
| Abbildung 15: Die Veränderung der Gesamtzahl der Mitarbeiter in den letzten drei Jahren im Ländervergleich. Die hellgrauen schmalen Balken zeigen den Anteil an „unveränderten“ Gesamtbeschäftigungszahlen. .... | 37 |
| Abbildung 16: Die Nutzung von Maßnahmen zur Arbeitsorganisation im Ländervergleich. ....                                                                                                                         | 44 |
| Abbildung 17: Anteil der Organisationen, die bestimmte Personalentwicklungsmaßnahmen nutzen. ....                                                                                                                | 48 |
| Abbildung 18: „Gar nicht“ genutzte Informationskanäle für wichtige                                                                                                                                               |    |

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Entscheidungen. _____                                                                                                                | 54 |
| Abbildung 19: Nicht genutzte Informationskanäle, über die Mitarbeiter Meinungen, Anregungen, Wünsche dem Management mitteilen. _____ | 55 |

## Tabellenverzeichnis

---

|                                                                                                                                                                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1: Überblick über die Untersuchungsläufe des Cranfield Network on European Human Resource Management. _____                                                                                                                                  | 9  |
| Tabelle 2: Verteilung der Branchenzugehörigkeit aller befragten Organisationen. _____                                                                                                                                                                | 13 |
| Tabelle 3: Verteilung der befragten Organisationen auf die Bundesländer. _____                                                                                                                                                                       | 13 |
| Tabelle 4: Kennzahlen zur Belegschaft und Beschäftigungsstruktur. _____                                                                                                                                                                              | 14 |
| Tabelle 5: „Sehr wichtige“ Merkmale (um im Markt bestehen zu können) der Kernprodukte bzw. –dienstleistungen aller befragter Organisationen. _____                                                                                                   | 15 |
| Tabelle 6: Selbsteinstufung der Organisationen, ob sie hinsichtlich der aufgeführten Kriterien zu den TOP 10% der Branche gehören. Die Angaben in der Tabelle gelten jeweils nur für die Organisationen, die nicht „nicht zutreffend“ angaben. _____ | 15 |
| Tabelle 7: Geographischer Markt. _____                                                                                                                                                                                                               | 16 |
| Tabelle 8: Land, in dem der Hauptsitz der befragten Organisationen liegt. _____                                                                                                                                                                      | 16 |
| Tabelle 9: Erwerb / Übernahme / Fusion / Umsiedlung. _____                                                                                                                                                                                           | 17 |
| Tabelle 10: Die Tabelle gibt einen Überblick über die Zentralmaße und Perzentile der insgesamt in personalwirtschaftlichen Funktionen beschäftigten Personen und der Anzahl der jeweils beschäftigten Männer und Frauen. _____                       | 19 |
| Tabelle 11: Die Nutzung von Angeboten externer Dienstleister. _____                                                                                                                                                                                  | 20 |
| Tabelle 12: Rekrutierung des Personalleiters; 1993 / 1999. _____                                                                                                                                                                                     | 23 |
| Tabelle 13: Rekrutierung des Personalleiters; 1999 im Ländervergleich. _____                                                                                                                                                                         | 24 |
| Tabelle 14: Rangordnungen der personalwirtschaftlichen Aufgabenbereiche, für die schriftliche Konzeptionen vorliegen. (Nur die Rangplätze 1 bis vier sind in der Tabelle dargestellt) _____                                                          | 26 |
| Tabelle 15: Anteil der gar nicht in die strategische Arbeit einbezogenen Personalleiter in Österreich im Vergleich zu Deutschland (Ost), Dänemark und Portugal. _____                                                                                | 29 |
| Tabelle 16: Wer trägt die Hauptverantwortung? Alle Angaben in Prozent. _____                                                                                                                                                                         | 34 |
| Tabelle 17: Wer trägt die Hauptverantwortung? Ländervergleich. Die Daten wurden jeweils über die 5 Bereiche aggregiert. Alle Angaben in Prozent. _____                                                                                               | 34 |
| Tabelle 18: Die „ungefähre prozentuale Veränderung“ der Gesamtzahl an Mitarbeitern getrennt nach Organisationen, in denen eine Zunahme bzw. eine Abnahme stattfand. _____                                                                            | 38 |
| Tabelle 19: Auflistung der Mitarbeitergruppen, die in Österreich besonders schwer zu rekrutieren sind, bzw. nur schwer in der Organisation gehalten werden können. _____                                                                             | 39 |
| Tabelle 20: Maßnahmen, die in Österreich im Zusammenhang mit Personalbeschaffung bzw. Personalstandssicherung eingeführt wurden. _____                                                                                                               | 39 |
| Tabelle 21: Instrumente im Rahmen von Personalabbaumaßnahmen. _____                                                                                                                                                                                  | 40 |
| Tabelle 22: Besetzung von Führungspositionen. Die Angaben in der Tabelle sind Häufigkeiten. Die Angaben in Klammern bezeichnen prozentuale Anteile (je Spalte 100%). _____                                                                           | 41 |
| Tabelle 23: Personengruppen, die in Österreich im Rahmen des Personalmarketings                                                                                                                                                                      |    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| gezielt angesprochen werden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 41 |
| Tabelle 24: Mitarbeitergruppen, deren Anteil an der Belegschaft im Rahmen von „Personalbeschaffung“, „Aus- und Weiterbildung“ und „Beförderungen“ beobachtet wird. Die Zahlenangaben in der Tabelle bezeichnen die absoluten Häufigkeiten der jeweiligen Nennungen.                                                                                                                   | 42 |
| Tabelle 25: Veränderungen während der letzten drei Jahre bei Maßnahmen zur Arbeitsorganisation. Die Tabelle enthält die fünf Bereiche, bei denen die meisten Veränderungen berichtet wurden. Die Angaben in der Tabelle beziehen sich nur auf die Organisationen, die angaben, die entsprechenden Angaben auch zu nutzen („nicht angewandt“ wurde aus der Auswertung ausgeschlossen“) | 43 |
| Tabelle 26: Ungefährer Anteil der Beschäftigungsverhältnisse. Die Tabelle enthält keine Daten von Organisationen, die ein entsprechendes Beschäftigungsverhältnis gar nicht nutzen.                                                                                                                                                                                                   | 45 |
| Tabelle 27: Veränderung von Arbeitsinhalten während der letzten drei Jahre für verschiedene Mitarbeitergruppen. Die Angaben in Klammern bezeichnen prozentuale Anteile (je Spalte 100%).                                                                                                                                                                                              | 45 |
| Tabelle 28: Tage pro Jahr und Mitarbeiter für Aus- und Weiterbildung.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 46 |
| Tabelle 29: Häufigkeit der Anwendung systematischer Erhebungsmethoden für den Weiterbildungsbedarf von Mitarbeitern. Die Angaben in Klammern bezeichnen prozentuale Anteile (je Zeile 100%).                                                                                                                                                                                          | 47 |
| Tabelle 30: Kriterien zur systematischen Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 47 |
| Tabelle 31: Einsatz bestimmter Personalentwicklungsmaßnahmen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 48 |
| Tabelle 32: Leistungsbeurteilungssysteme.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 49 |
| Tabelle 33: Leistungsbeurteilungssysteme und Beurteiler.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 49 |
| Tabelle 34: Leistungsbeurteilungssysteme und erfaßte Variablen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 50 |
| Tabelle 35: Entlohnungssystem in Österreich.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 51 |
| Tabelle 35: Entlohnungssystem in Österreich. Öffentliche und private Organisationen im Vergleich.                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 51 |
| Tabelle 36: Leistungsanreize in österreichischen Organisationen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 52 |
| Tabelle 37: Zusätzliche betriebliche Sozialleistungen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 52 |
| Tabelle 38: Veränderungen während der letzten drei Jahre vor der Befragung in den Informationskanälen für wichtige Entscheidungen.                                                                                                                                                                                                                                                    | 54 |
| Tabelle 39: Mitarbeitergruppen, die regelmäßig über Unternehmensstrategie, Geschäftsverlauf und Arbeitsorganisation informiert werden.                                                                                                                                                                                                                                                | 55 |
| Tabelle 40: Veränderungen während der letzten drei Jahre vor der Befragung in den Informationskanälen, die Mitarbeiter nutzen können, um Meinungen, Anregungen, Wünsche dem Management mitzuteilen.                                                                                                                                                                                   | 56 |

## Danksagung

---

Besonderer Dank gebührt der unbürokratischen und tatkräftigen Unterstützung durch den „Kreditschutzverband von 1870“ sowie durch das „KSV-Marketingservice“, die eine EDV-technisch verwertbare Zusammenstellung der relevanten Organisationen im privaten Bereich zur Verfügung stellten.



KSV Marketing Service

## 1. Zusammenfassung

---

S. 8

Die Studie des "Cranfield Network on European Human Resource Management" wurde 1999 zum zweiten Mal in Österreich durchgeführt. Die erste Befragung in Österreich fand 1993 statt. Der vorliegende Bericht stellt die Befragungsergebnisse für Österreich 1999 dar.

Ziel der internationalen Untersuchung, die seit 1990 in insgesamt 22 Ländern Europas durchgeführt wird, ist die Erhebung und der Vergleich von Entwicklungen des Personalmanagements in Europa. Die Erhebungen sollen Analysen von Trends und Entwicklungen, sowohl in privaten als auch die öffentlichen Organisationen ermöglichen.

In Österreich wurde die Erhebung und Auswertung der Daten durch die **Interdisziplinäre Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management** (<http://www.wu-wien.ac.at/inst/ivm/local.htm>) der Wirtschaftsuniversität Wien durchgeführt. Die Koordination der Forschungsarbeiten erfolgte europaweit in der Cranfield School of Management (<http://www.cranfield.ac.uk/som/home.htm>), Großbritannien. Das Projekt stützt sich auf einen standardisierten, auf dem Postweg verschickten Fragebogen (CRANET-E).

S. 11

### Rücklauf und Repräsentativität

S. 11

Die Rücklaufquote in Österreich beläuft sich auf 15,6%.

S. 12

Es finden sich keine Hinweise, die gegen eine Repräsentativität sprechen.

S. 18

### Struktur des Personalwesens

S. 18

Es gibt mehr Organisationen mit eher „kleinen“ Personalabteilungen als solche mit eher „großen“. Die Hälfte der untersuchten Organisationen weist nicht mehr als sechs Beschäftigte in personalwirtschaftlichen Funktionen auf.

S. 19

Der Anteil der Frauen in personalwirtschaftlichen Funktionen sinkt mit zunehmender Größe der Personalabteilung.

- S. 20 41% berichten über eine Zunahme bei der Nutzung externer Dienstleistungen im personalwirtschaftlichen Bereich. 74% der Unternehmen nutzen z.B. externe Dienstleister im Rahmen von Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung.
- S. 21 In der Mehrzahl der österreichischen Unternehmen ist der Personalleiter nicht Mitglied der Geschäftsleitung.
- S. 22 Im Vergleich zu Deutschland (Ost) und Portugal, besitzen in Österreich bedeutend weniger Personalleiter einen Universitätsabschluß.

---

S. 25 **Personalpolitik**

- Im Vergleich zu 1993 ist eine bedeutende Zunahme der Unternehmen mit einem schriftlichen Unternehmensleitbild zu verzeichnen (von 66% auf 82%).
- S. 30 In Österreich wird der Personalverantwortliche häufiger als in den drei Vergleichsländern (Deutschland (Ost), Dänemark, Portugal) nicht in die strategische Arbeit mit einbezogen.
- S. 33ff Wenige Veränderungen zeigten sich in den letzten drei Jahren in der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für personalwirtschaftliche Funktionen. Kam es jedoch zu Veränderungen in einzelnen Organisationen, so handelte es sich im wesentlichen um eine Zunahme der Verantwortlichkeit des direkten Vorgesetzten.
- S. 34 Die Leistungsbeurteilung der Personalabteilungen geschieht vornehmlich durch die Unternehmensleitung. Am häufigsten werden dazu Vergleiche zwischen Zielvorgaben und Zielerreichung der Personalabteilung genutzt.

---

S. 36 **Personalbeschaffung**

- S. 36 Insgesamt wird über einen Anstieg der Beschäftigtenzahlen in der österreichischen Stichprobe berichtet.
- S. 37 Am schwierigsten zu rekrutieren und zu halten sind in Österreich technische und kaufmännische Angestellte im Bereich der Informationstechnologie.
- S. 37f Personalbeschaffung bzw. Personalstandssicherung wird von den meisten Unternehmen durch Personalmarketing und Imagewerbung sowie durch Umschulungen von Mitarbeitern angestrebt.
- S. 38 Die am meisten genutzte Maßnahme zum Personalabbau ist in Österreich der Einstellungsstop.
- S. 39 Führungspositionen werden mehrheitlich intern besetzt.
- S. 40 Das Personalmarketing zielt vornehmlich auf Schulabgänger und Universitätsabsolventen.
- S. 41 Die meisten Veränderungen im Bereich der Arbeitsorganisation in den letzten drei Jahren werden für den Bereich „Überstunden“ berichtet. Allerdings sind die berichteten Veränderungen uneinheitlich.
- S. 43 Die Arbeitsinhalte der verschiedenen Mitarbeitergruppen wurden im Verlauf der letzten drei Jahre tendentiell vielfältiger und weiter.

---

|       |                                                                                                                   |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S. 44 | <b>Personalentwicklung</b>                                                                                        |
| S. 44 | Der ungefähre Anteil der Aus- und Weiterbildungskosten an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme beträgt ca. 1,2%. |
| S. 44 | Der Anteil der intern oder extern weitergebildeten Mitarbeiter liegt bei ca. 30%.                                 |
| S. 44 | Die durchschnittliche Weiterbildungsdauer liegt bei ca. 1-5 Tagen/Jahr.                                           |
| S. 44 | In der Regel (bei rund $\frac{3}{4}$ der Unternehmen) wird der Weiterbildungsbedarf systematisch ermittelt.       |
| S. 45 | Als Erfolgskriterium für eine „gelungene“ Weiterbildung zählt zumeist die Zufriedenheit der Mitarbeiter.          |
| S. 50 | Über 60% der Organisationen stellen ihre Mitarbeiter für Weiterbildungsmaßnahmen frei.                            |

---

|       |                                                                                                                     |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S. 49 | <b>Vergütungen und Zusatzleistungen</b>                                                                             |
| S. 49 | Variable Vergütungen haben in den letzten drei Jahren zugenommen; Zusatz- und Sozialleistungen blieben unverändert. |

---

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S. 51 | <b>Arbeitgeber – Arbeitnehmer – Beziehungen</b>                                                                                                                                                                                                                                     |
| S. 51 | Es zeigte sich ein im wesentlichen unveränderter Einfluß der Gewerkschaften im Verlauf der letzten drei Jahre. Dort wo über Veränderungen berichtet wurde, kam es zu einer Verringerung des Einflusses.                                                                             |
| S. 52 | E-Mail wird zunehmend als Informationskanal genutzt.                                                                                                                                                                                                                                |
| S. 52 | Die Informationsdichte bildet die Hierarchie innerhalb des Unternehmens ab. Je niedriger die hierarchische Stellung der Mitarbeiter in der Organisation ist, desto seltener werden sie über die Unternehmensstrategie, den Geschäftsverlauf und die Arbeitsorganisation informiert. |

### Anmerkungen

Da uns zum Zeitpunkt der Berichterstellung bereits Daten von drei weiteren Ländern der Erhebungsrunde von 1999 zur Verfügung standen, wurden diese Daten in der Folge immer wieder zu Vergleichen herangezogen. Es handelt sich dabei um Dänemark, Deutschland (Ost) sowie um Portugal. Dies erschien u.a. auch deshalb sinnvoll und interessant, weil es sich - so wie bei Österreich - um kleinere Länder Europas handelt.

Abschließend möchten wir noch darauf hinweisen, daß wir im Rahmen des vorliegenden Berichtes auf eine geschlechtsspezifisch korrekte Schreibweise der besseren Lesbarkeit wegen verzichtet haben. Es sind aber unter der gängigen männlichen Schreibweise bzw. unter neutralen Formulierungen immer beide Geschlechter subsumiert.

## 2. Das Cranfield Network on European Human Resource Management

---

Ziel dieser internationalen Untersuchung, die seit 1990 in insgesamt 22 Ländern Europas durchgeführt wird, ist die Erhebung und der Vergleich von Entwicklungen des Personalmanagements in Europa. Die Erhebungen sollen Analysen von Trends und Entwicklungen, sowohl in privaten als auch öffentlichen Organisationen ermöglichen. Die Studie des "*Cranfield Network on European Human Resource Management*" wurde 1999 zum zweiten Mal in Österreich durchgeführt. Das erste Mal erfolgte die Befragung in Österreich 1993.

Europaweit ist die Untersuchung seit 1989/90 mehrmals durchgeführt worden, so daß inzwischen eine große Anzahl an Vergleichsdaten sowohl aus der Längsschnitt- als auch aus der Querschnittsperspektive vorliegt. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die bisherigen Erhebungen. Die Erhebung 1999 stellt die fünfte große Umfrageaktion dar.

Die sehr umfangreiche und hier nur in Ansätzen deskriptiv dargestellte Untersuchung wird international von inzwischen 23 europäischen (Wirtschafts-) Universitäten durchgeführt, welche sich in dem *Cranfield Network On European Human Resource Management* zusammengeschlossen haben. Zur Sicherung der internationalen Vergleichbarkeit werden in die europaweite Untersuchung nur Organisationen mit mehr als 200 Arbeitnehmern einbezogen.

---

Erhebung in Österreich durch die „Interdisziplinäre Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management“

In Österreich wurde die Erhebung und Auswertung der Daten durch die *Interdisziplinäre Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management* (<http://www.wu-wien.ac.at/inst/ivm/local.htm>) der Wirtschaftsuniversität Wien durchgeführt.

Die Koordination der Forschungsarbeiten erfolgte europaweit in der *Cranfield School of Management* (<http://www.cranfield.ac.uk/som/home.htm>), Großbritannien.

Das Projekt stützt sich auf einen standardisierten, auf dem Postweg verschickten Fragebogen (CRANET-E), der in die jeweilige Landessprache übersetzt wird. Vor der Versendung wird er in einer Pilotphase mit interessierten Personalleitern im entsprechenden Land getestet. Im Anschluß an die Datenerhebung mittels des Fragebogens werden länderspezifische Expertentreffen mit ausgewählten Probanden durchgeführt sowie Fallstudien erstellt, um eine bessere Interpretation der Daten zu ermöglichen.

In den Jahren von 1990 bis 1995 wurden europaweit im Rahmen des Projektes zwischen 25.200 und 33.100 Fragebögen verschickt und zwischen 5.500 und 6.000 von Organisationen zurückerhalten.

| 1990           | 1991            | 1992            | 1993           | 1995            | 1999<br>bisher Daten<br>von... |
|----------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|--------------------------------|
| Germany (West) | Germany (West)  | Germany (West)  |                | Germany (West)  |                                |
| France         | France          | France          |                | France          |                                |
| U.K.           | U.K.            | U.K.            |                | U.K.            |                                |
| Sweden         | Sweden          | Sweden          |                | Sweden          |                                |
| Spain          | Spain           | Spain           |                | Spain           |                                |
|                | Denmark         | Denmark         |                | Denmark         | Denmark                        |
|                | Italy           |                 |                | Italy           |                                |
|                | The Netherlands | The Netherlands |                | The Netherlands |                                |
|                | Norway          | Norway          |                | Norway          |                                |
|                | Switzerland     |                 |                | Switzerland     |                                |
|                |                 | Germany (East)  | Germany (East) | Germany (East)  | Germany (East)                 |
|                |                 | Finland         |                | Finland         |                                |
|                |                 | Ireland         |                | Ireland         |                                |
|                |                 | Portugal        |                |                 | Portugal                       |
|                |                 | Turkey          |                | Turkey          |                                |
|                |                 |                 | Austria        |                 | Austria                        |
|                |                 |                 | Czech Republic |                 |                                |
|                |                 |                 | Greece         |                 |                                |

Tabelle 1: Überblick über die Untersuchungsläufe des Cranfield Network on European Human Resource Management.

### 3. Die österreichische Stichprobe

---

#### 3.1 Stichprobenauswahl

---

Für die österreichische Erhebung im Rahmen des *Cranfield Network on European Human Resource Management* wurde als Grundgesamtheit die Befragung aller privaten und öffentlichen Organisationen in Österreich angestrebt, die im Jahr 1998 über mindestens 200 Beschäftigte verfügten.

Der Begriff „Organisation“ meint daher sowohl Unternehmen, als auch öffentliche Einrichtungen, wie Behörden, Verwaltungen etc.

Adressat der Fragebögen war die Person, die in den jeweiligen Organisationen hauptsächlich für Personalfragen verantwortlich ist. Die Fragen des Fragebogens bezogen sich dann jeweils auf die Wirtschaftseinheiten, in die der Verantwortungsbereich der antwortenden Person unmittelbar eingegliedert ist.

Die Zusammenstellung der relevanten Organisationen konnte im privaten Bereich dankenswerterweise durch die Unterstützung des „Kreditschutzverbands von 1870“ sowie das „KSV Marketing Service“ und für den öffentlichen Bereich auf Basis des „Österreichischen Amtskalenders“ vorgenommen werden.

Diese Aufstellung umfaßt 1.427 Organisationen im privaten und 62 im öffentlichen Bereich, die mehr als 200 Mitarbeiter beschäftigen<sup>1</sup>.

#### 3.2 Befragung

---

Die insgesamt 1.489 Fragebögen wurden mit einem eineinhalbseitigen Begleitschreiben im Oktober 1998 versandt.

Das Begleitschreiben enthielt folgende Informationen:

- Umfang und Ziel der Studie
  - durchführende Organisation
  - Hinweise zur Fragebogenbearbeitung
  - Hinweis auf die Bedeutung der Teilnahme
  - Zusicherung der Anonymität
  - Ansprechperson für Rückfragen
  - Möglichkeit der Zusendung des Ergebnisberichtes als Anreiz zur Mitarbeit
  - Originalunterschrift des Untersuchungsleiters und der Ansprechperson
- Weiters wurde eine Kurzzusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der letzten Untersuchungsrunde 1995 beigelegt, um den Befragungsteilnehmern einen besseren Überblick über die Ziele der Studie zu vermitteln.

---

<sup>1</sup> Ein Vergleich der ausgewählten Stichprobe mit amtlichen Statistiken (Arbeitsstättenzählung, 1991; Nichtlandwirtschaftliche Bereichszählung, 1995) war nur bedingt möglich, zeigte jedoch keine auffälligen Unterschiede.

Jeder Fragebogen wurde mit einer fortlaufenden Nummer auf der Rückseite versehen. Diese Kennzeichnung diente ausschließlich der internen Kontrolle des Fragebogenrücklaufs im Hinblick auf gezielte Nachfaßaktionen. Von einem Freiumschlag zur Rücksendung wurde Abstand genommen, da angenommen werden kann, daß die von den Organisationen zu tragenden Portokosten keinen Einfluß auf die Antwortbereitschaft haben. Schließlich wurden die Unterlagen in einem Geschäftskuvert mit der Adresse der durchführenden Institution versandt, um einer Verwechslung mit Werbematerial vorzubeugen. Auf eine spezielle Versandart wurde verzichtet.

Als Versandtermin wurde Mitte Oktober 1998 bewußt so gewählt, daß den Befragungsteilnehmern auch nach Versendung eines Erinnerungsschreibens noch genügend Zeit zur Bearbeitung vor den Weihnachtsfeiertagen zur Verfügung stand.

### 3.3 Rücklauf und Repräsentativität

---

Rund fünf Wochen nach Versendung der Unterlagen konnte ein Rücklauf von 160 Fragebögen verzeichnet werden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 10,8 %. Um eine Verbesserung der Ausschöpfung zu erreichen, wurde ein Erinnerungsschreiben an jene Organisationen versandt, von denen noch keine Rückmeldung erfolgt war.

Nach Versendung dieses Schreibens trafen bis Anfang März 1999 weitere 84 Fragebögen ein, wobei im Verlauf des letzten Monats lediglich drei einlangende Fragebögen zu verzeichnen waren.

---

#### Rücklaufquote: 15,6%

Insgesamt sind im Verlauf von etwa vier Monaten nach Versendung der Unterlagen an 1.489 Organisationen 244 Fragebögen zurückgesandt worden.

Dies entspricht einer Rücklaufquote, definiert als Verhältnis zwischen zurückerhaltenen und postalisch versandten Fragebögen, von 16,4 %.

Von diesen Fragebögen waren sieben unbeantwortet, zwei Organisationen waren verkauft worden, eine Organisation aufgelöst, zwei verzogen und eine unbekannt. Jene sechs Organisation, die verzogen, verkauft, aufgelöst oder unbekannt waren, sind als neutrale Ausfälle zu betrachten und von der Grundgesamtheit abzuziehen. Es ergibt sich somit eine korrigierte Grundgesamtheit von 1.483 Organisationen. Die Anzahl der verwertbaren Fragebögen belief sich nach Abschluß der Untersuchung auf 230, was einer Rücklaufquote, definiert als Verhältnis zwischen korrigierter Grundgesamtheit und verwertbaren Fragebögen, von 15,6 % entspricht.

Neben der Rücklaufquote, die in Relation zu ähnlichen Studien eine vergleichbare und damit akzeptable Höhe erreicht, gilt die Repräsentativität der Erhebung als wichtiges Bewertungskriterium. Generell gilt, daß die Repräsentativität einer Befragung jeweils nur im Hinblick auf gewisse Merkmale bewertet werden kann, ohne daß sichergestellt werden könnte, daß die Repräsentativität zwingend auch in Hinblick auf andere Merkmale gilt. Konkret bedeutet dies für die vorliegende Untersuchung:

1. Es wird davon ausgegangen, daß die Grundgesamtheit, wie sie durch die Zusammenstellung der insgesamt 1.489 Organisation erfaßt wird, keine wesentlichen Organisationen auf Grund systematischer Fehler übersieht und damit

- vollständig ist.
2. Die 230 Organisationen, die die Fragebögen ausgefüllt zurücksandten unterscheiden sich zumindest in Hinblick auf das Zurücksenden der Fragebögen von den nicht antwortenden Organisationen.
  3. Repräsentativität wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung verstanden als das Fehlen weiterer systematischer Unterschiede zwischen den Organisationen, die antworteten und denen, die dies nicht taten.
  4. Als besonders wichtige Merkmale wurde bei der Überprüfung solcher systematischer Unterschiede zum einen auf die Branchenverteilung und zum anderen auf die Größe der Organisationen geachtet.

Damit ist die Überprüfung der Repräsentativität der Erhebung daran gebunden, daß man zumindest in Hinblick auf Branchenverteilung und Größe der Unternehmen die Organisationen, die antworteten mit denen vergleicht, die nicht antworteten. Es kann dabei argumentiert werden, daß die zeitlich erst spät antwortenden Organisationen in ihrem Verhalten stark denjenigen gleichen, die gar nicht antworten. So wurden späte Antworter ja erst zu Antwortern, nachdem ein Erinnerungsschreiben versandt wurde. Vergleicht man nun die zeitlich am frühesten mit den zeitlich am spätesten antwortenden, so kann ein Fehlen von Unterschieden zwischen diesen beiden Gruppen als Hinweis auf eine repräsentative Stichprobe gewertet werden.

---

Es finden sich keine Hinweise, die gegen eine Repräsentativität der Stichprobe sprechen

Hinsichtlich der Verteilung der frühesten 10% und der spätesten 10% antwortender Organisationen auf den primären, sekundären und tertiären Branchensektor kann kein statistisch signifikanter Unterschied festgestellt werden. Damit kann davon ausgegangen werden, daß hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit eine Repräsentativität der Stichprobe gegeben scheint.

Auch hinsichtlich der mittleren Unternehmensgröße der beiden Gruppen (früheste 10% vs. späteste 10%) finden sich keine statistischen Unterschiede.

Damit bestehen nach derzeitigem Stand der Auswertung keine Hinweise auf systematische Verzerrungen der Stichprobe hinsichtlich Branchenverteilung und Unternehmensgröße.

### 3.4 Wer beantwortete die Fragebögen?

---

In der Mehrzahl der Fälle antwortete der jeweils höchstrangigste Personalleiter (58,4%). Dort wo jemand anderer die Fragen beantwortete, waren es in 71,3% hochrangige Mitarbeiter der Personalabteilung (Personalleiter: 41,6%; Personalreferenten: 29,7%). Der Vorsitzende der Geschäftsleitung antwortete in 7,9% der Fälle.

Im Mittel sind die antwortenden Personen seit 14,0 Jahren in der jeweiligen Organisation tätig (Minimum: 1 Jahr, Maximum: 41 Jahre) und seit (im Mittel) 12,5 Jahren im Personalwesen (Minimum: 1 Jahr, Maximum: 40 Jahre).

Nur knapp 19% der antwortenden Personen waren Frauen.

### 3.5 Stichprobenbeschreibung – Merkmale der Organisationen

Von den insgesamt 1.489 ausgesandten Fragebögen in Österreich konnten 230 in die vorliegende Auswertung einbezogen werden. Für den vorliegenden Bericht wurden alle 230 Fragebögen mit in die Auswertung aufgenommen, wobei insgesamt 10 Organisationen etwas weniger als 200 Mitarbeiter aufweisen.

- Der Median<sup>2</sup> der Organisationsgrößen der Gesamtstichprobe liegt bei 506 Mitarbeitern.
- Für Organisationen, die Teil eines größeren Konzerns sind (dies waren 44% der Organisationen), wurden für Österreich als Median 875 Beschäftigte ermittelt. Handelte es sich um weltweit agierende Organisationen (dies war für 28% der Organisationen der Fall), wurden weltweit (einschließlich Österreich) 9.248 Beschäftigte als Median ermittelt.
- 68% der Organisationen sind privatwirtschaftliche und 19% staatliche Organisationen. Weitere 2,7% sind Organisationen mit staatlicher Beteiligung.
- Viele der befragten Organisationen können bereits auf eine lange Firmengeschichte zurückblicken. 25% aller Organisationen sind noch vor 1900 gegründet worden; insgesamt 50% vor 1946.

| Branche                                                                                                                        | N   | Prozent | davon privat |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------|--------------|
| Maschinen-, Metall-, Elektrotechnik-, Elektroindustrie, Feinmechanik, Büromaschinen und Datenverarbeitung                      | 45  | 19,6%   | 43%          |
| Übrige Industrie (wie z.B. Nahrungsmittel-, Textil-, Papier- und Druckindustrie)                                               | 29  | 12,6%   | 28%          |
| Handel, Hotel, Gaststättengewerbe                                                                                              | 23  | 10,0%   | 21%          |
| Bank- und Versicherungsbetriebe, Wirtschaftsdienstleistungen (z.B. Unternehmensberatung, Werbung, Rechtsanwaltskanzleien usw.) | 21  | 9,1%    | 15%          |
| Gesundheitswesen                                                                                                               | 16  | 7,0%    | 2%           |
| Sonstiges                                                                                                                      | 14  | 6,1%    | 4%           |
| Länder und Gemeinden                                                                                                           | 13  | 5,7%    | 0%           |
| Chemische Industrie                                                                                                            | 12  | 5,2%    | 11%          |
| Baugewerbe                                                                                                                     | 12  | 5,2%    | 11%          |
| Transport, Nachrichtenvermittlung (z.B. Post, Bahn, Telekom, usw.)                                                             | 11  | 4,8%    | 9%           |
| Energie und Wasserversorgung                                                                                                   | 9   | 3,9%    | 6%           |
| Übrige Dienstleistungen (wie z.B. Medien, Forschung)                                                                           | 8   | 3,5%    | 5%           |
| Bundesverwaltung                                                                                                               | 8   | 3,5%    | 0%           |
| Erziehungswesen einschließlich Hochschulwesen und Universitäten                                                                | 4   | 1,7%    | 0%           |
| Land- und Forstwirtschaft                                                                                                      | 3   | 1,3%    | 1%           |
| Dienstleistungen an Privatpersonen und im Freizeitbereich                                                                      | 2   | ,9%     | 0%           |
| Gesamt                                                                                                                         | 230 | 100,0%  | 68%          |

Tabelle 2: Verteilung der Branchenzugehörigkeit aller befragten Organisationen.

| Bundesland       | Häufigkeit | Prozent |
|------------------|------------|---------|
| Wien             | 80         | 34,8%   |
| Oberösterreich   | 51         | 22,2%   |
| Niederösterreich | 23         | 10,0%   |
| Steiermark       | 18         | 7,8%    |
| Kärnten          | 14         | 6,1%    |
| Salzburg         | 14         | 6,1%    |
| Voralberg        | 11         | 4,8%    |
| Tirol            | 10         | 4,3%    |
| Burgenland       | 3          | 1,3%    |
| Gesamt           | 224        | 97,4%   |
| Fehlende Daten   | 6          | 2,6%    |

Tabelle 3: Verteilung der befragten Organisationen auf die Bundesländer.

<sup>2</sup> Ab Seite 58 findet sich ein kurzes Glossar, in dem einige statistische Fachbegriffe näher erläutert werden.

|                                                                                                   | Gesamtstichprobe      |          | Private Organisationen |          |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------|------------------------|----------|----|
|                                                                                                   | Kennwert              | Streuung | Kennwert               | Streuung |    |
| Beschäftigte gesamt (Median)                                                                      | 506                   |          | 500                    |          |    |
| Beschäftigte Männer (Median)                                                                      | 289                   |          | 300                    |          |    |
| Beschäftigte Frauen (Median)                                                                      | 187                   |          | 158                    |          |    |
| Mittlerer Frauenanteil (arithmetisches Mittel)                                                    | 41,4 %                | ± 27,4   | 35,9 %                 | ± 27,1   | ** |
| Teilzeitbeschäftigte gesamt (Median)                                                              | 35                    |          | 25                     |          |    |
| Teilzeitbeschäftigte Männer (Median)                                                              | 4                     |          | 2                      |          |    |
| Teilzeitbeschäftigte Frauen (Median)                                                              | 30                    |          | 19,5                   |          |    |
| Mittlerer Frauenanteil Teilzeitbeschäftigte                                                       | 89,5 %                | ± 16,2   | 89,0 %                 | ± 17,2   |    |
| Fluktuationsrate (arithmetisches Mittel)                                                          | 7,7 %                 | ± 9,2    | 8,2 %                  | ± 10,6   |    |
| Mitarbeiter unter 25 Jahren (arithmetisches Mittel)                                               | 15,7 %                | ± 13,0   | 18,2 %                 | ± 14,4   |    |
| Mitarbeiter über 45 Jahren (arithmetisches Mittel)                                                | 28,2 %                | ± 15,5   | 28,0 %                 | ± 17,2   |    |
| Fehlzeiten (arithmetisches Mittel)                                                                | 11,1 T/J <sup>3</sup> | ± 11,2   | 9,9 T/J                | ± 9,4    |    |
| Mitarbeiter mit Fachhochschul-/ Universitätsabschluß (arithmetisches Mittel)                      | 11,0 %                | ± 15,2   | 9,6 %                  | ± 15,3   |    |
| Mitarbeiter mit post-universitärer Ausbildung (Promotion, MBA u.a.) (arithmetisches Mittel)       | 3,9 %                 | ± 7,6    | 2,9 %                  | ± 5,5    |    |
| Anteil Un- und Angelernte (arithmetisches Mittel)                                                 | 21,8 %                | ± 21,5   | 25,3 %                 | ± 22,8   |    |
| Anteil Arbeiter (Facharbeiter Produktion) (arithmetisches Mittel)                                 | 28,4 %                | ± 23,2   | 31,3 %                 | ± 21,9   |    |
| Anteil Verwaltungsangestellte (Facharbeiter Kaufmännisch) (arithmetisches Mittel)                 | 24,5 %                | ± 21,4   | 20,8 %                 | ± 16,8   |    |
| Anteil technische und kaufmännische Angestellte (Fach-/Hochschulabschluß) (arithmetisches Mittel) | 23,8 %                | ± 25,0   | 23,9 %                 | ± 25,6   |    |
| Führungskräfte (arithmetisches Mittel)                                                            | 7,2 %                 | ± 5,1    | 7,4 %                  | ± 5,1    |    |
| Anteil der Personalkosten an den Betriebskosten (arithmetisches Mittel)                           | 45,6 %                | ± 23,7   | ?? %                   | ± ??     |    |

Tabelle 4: Kennzahlen zur Belegschaft und Beschäftigungsstruktur.

- Mit \* gekennzeichnete Werte sind signifikant ( $\alpha = 5\%$ ), wenn jeweils drei Vergleiche pro Zeile herangezogen werden.
- Mit \*\* gekennzeichnete Werte sind signifikant ( $\alpha = 5\%$ ), auch wenn berücksichtigt wird, daß insgesamt 15 Vergleiche nötig sind.

Tabelle 4 präsentiert einen knappen Überblick über die wichtigsten Kennzahlen der befragten Unternehmen. Überall dort, wo sinnvollerweise ein Mittelwert berechnet werden konnte, wurde mittels T-Test geprüft, ob sich private von öffentlichen Organisationen unterscheiden. Einzig in Bezug auf den Frauenanteil der Gesamtbelegschaft zeigen sich signifikante Unterschiede. Es werden in privaten Organisationen deutlich weniger Frauen beschäftigt als in öffentlichen.

### 3.5.1 Wirtschaftliche Lage der befragten Organisationen

Die wirtschaftliche Lage der befragten Organisationen war in den letzten drei Jahren überwiegend gut. So gaben 50,0% der Organisationen an, daß ihre „Erträge deutlich über dem Aufwand“ lagen. Weitere 30,6% der Organisationen konnten zumindest einen „geringen Gewinn“ erwirtschaften, bei 11,3% reichte es zur Deckung der Kosten. Zwischen privaten und öffentlichen Organisationen besteht hinsichtlich der genannten Zahlen kein nennenswerter Unterschied. Unterschiede zeigen sich erst in dem Anteil der Organisationen, die angaben, daß in den letzten drei Jahren Verluste zu verzeichnen waren:

<sup>3</sup> T/J: Tage pro Jahr

- Insgesamt gaben 8,3% aller befragten Organisationen an, daß Verluste zu verzeichnen waren.
- Bei privaten Organisationen waren es 5,0%.
- Von den öffentlichen Organisationen beantworteten 27,1% diese Frage. Von denen, die diese Frage tatsächlich beantworteten, gaben 31,6% an, daß Verluste zu verzeichnen waren.
- Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen ist statistisch sehr signifikant<sup>4</sup>.

Geht man nach den Merkmalen, die den befragten Organisationen im Hinblick auf ihre Kernprodukte bzw. –dienstleistungen besonders wichtig sind, um im Wettbewerb zu bestehen, so findet sich an erster Stelle „Qualität“, gefolgt von „Service“. An letzter Stelle dieser Rangordnung findet sich „Innovation“ (vgl. Tabelle 5).

|                                                                 | sehr wichtig |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|
| Qualität                                                        | 82,4%        |
| Serviceleistungen (Produktverfügbarkeit, Liefergeschwindigkeit) | 70,0%        |
| Produktdifferenzierung (Anpassung an Kundenwünsche)             | 49,0%        |
| Preis                                                           | 43,5%        |
| Innovation                                                      | 37,9%        |

Tabelle 5: „Sehr wichtige“ Merkmale (um im Markt bestehen zu können) der Kernprodukte bzw. –dienstleistungen aller befragten Organisationen.

Diesen Ergebnissen entspricht im wesentlichen auch die Selbsteinschätzung der Organisationen, zu den TOP 10% der Branche zu gehören. Während die meisten Organisationen sich hinsichtlich der „Servicequalität“ durchaus zu den TOP 10% der Branche zählen, sind es bei der „Produktinnovationszeit“ nur noch 23,1%.

|                        | Gehören zu den TOP 10% der Branche |
|------------------------|------------------------------------|
| Servicequalität        | 54,1%                              |
| Produktivität          | 40,4%                              |
| Rentabilität           | 32,5%                              |
| Produktinnovationszeit | 23,1%                              |
| Innovationsrate        | 26,7%                              |
| Aktienmarktentwicklung | 23,5%                              |

Tabelle 6: Selbsteinstufung der Organisationen, ob sie hinsichtlich der aufgeführten Kriterien zu den TOP 10% der Branche gehören. Die Angaben in der Tabelle gelten jeweils nur für die Organisationen, die nicht „nicht zutreffend“ angaben.

### 3.5.2 Absatzmärkte

48,5% der befragten Organisationen bezeichnen ihren Absatzmarkt als wachsend; nur 17,2% als schrumpfend. Der geographische Markt der meisten Organisationen (30,0%) ist weltweit orientiert. In etwa bei der Hälfte der befragten Organisationen bleibt die Geschäftstätigkeit jedoch auf Österreich beschränkt (vgl. Tabelle

<sup>4</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0,003

7). Hier zeigt sich ein verständlicherweise starker Unterschied zwischen öffentlichen und privaten Organisationen. Private Organisationen bleiben seltener auf den nationalen Markt (inklusive regional und lokal) beschränkt<sup>5</sup>.

| Markt      | prozentualer Anteil aller befragten Organisationen |       | private |
|------------|----------------------------------------------------|-------|---------|
| Lokal      | 5,5%                                               |       | 3,9%    |
| Regional   | 25,9%                                              |       | 14,9%   |
| National   | 20,0%                                              | 51,4% | 17,5%   |
| Europäisch | 18,6%                                              |       | 24,0%   |
| Weltweit   | 30,0%                                              |       | 39,6%   |

Tabelle 7: Geographischer Markt.

### 3.5.3 Unternehmenshauptsitz und Organisationsform

Der Hauptsitz der meisten befragten Organisationen liegt in Österreich. Die verbleibenden 28,7%, die ihren Hauptsitz nicht in Österreich haben, sind in der Mehrzahl deutsche Organisationen.

| Hauptsitz in... | Häufigkeit | Prozent |
|-----------------|------------|---------|
| Austria         | 164        | 71,3%   |
| Germany         | 19         | 8,3%    |
| Switzerland     | 10         | 4,3%    |
| USA             | 7          | 3,0%    |
| France          | 4          | 1,7%    |
| The Netherlands | 2          | ,9%     |
| UK              | 2          | ,9%     |
| Belgium         | 2          | ,9%     |
| Denmark         | 1          | ,4%     |
| Italy           | 1          | ,4%     |
| Ireland         | 1          | ,4%     |
| Japan           | 1          | ,4%     |
| Gesamt          | 214        | 93,0%   |
| Fehlende Angabe | 16         | 7,0%    |

Tabelle 8: Land, in dem der Hauptsitz der befragten Organisationen liegt.

Insgesamt 31% der befragten Organisationen sind unabhängige Gesellschaften, wohingegen 29% Tochtergesellschaften nationaler oder internationaler Unternehmensgruppen und 20% Hauptsitze nationaler oder internationaler Unternehmensgruppen sind.

<sup>5</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 7.5 E-12

Rund die Hälfte der befragten Organisationen waren in den letzten drei Jahren von wichtigen strukturellen Veränderungen (wie z.B. „Erwerb von anderen Organisationen, etc.) betroffen.

| Die Organisation war in den letzten drei Jahren von folgenden Veränderungen betroffen... | Ja | prozentualer Anteil der befragten Organisationen | prozentualer Anteil privater Organisationen |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Erwerb von anderen Organisationen                                                        | 61 | 26,5%                                            | 34,0%                                       |
| Übernahme durch andere Organisationen                                                    | 22 | 9,6%                                             | 12,8%                                       |
| Fusion                                                                                   | 20 | 8,7%                                             | 10,3%                                       |
| Verlegung/Umsiedlung                                                                     | 20 | 8,7%                                             | 9,0%                                        |

Tabelle 9: Erwerb / Übernahme / Fusion / Umsiedlung.

### 3.5.4 Abschließende Anmerkungen zur österreichischen Stichprobe

Bei den befragten Organisationen handelt es sich, wie der in diesem Abschnitt gegebene Überblick verdeutlicht, um eine sehr heterogene Gruppe, mit unterschiedlichen Branchenzugehörigkeiten und unterschiedlicher Größe der Organisationen etc. Die im Ergebnisteil dieses Berichtes wiedergegebenen Befragungsergebnisse müssen daher in den meisten Fällen als „Gesamtergebnis“ für alle gelten, ohne daß auf Unterschiede, die sich aus den Merkmalen der Organisationen zwangsläufig ergeben, ausführlich eingegangen werden kann.

Natürlich gilt dies im besonderen Maße für die bei einigen Auswertungen angeführten Vergleiche zu Daten aus Deutschland (Ost), Dänemark und Portugal. Der Gewinn an breiten Überblicksdaten muß dann leider mit einem Verlust an Detail-Aussagen erkaufte werden.

Um zumindest den häufig zu beobachtenden grundsätzlichen Unterschieden zwischen öffentlichen und privaten Organisationen gerecht zu werden, ist dort, wo größere Unterschiede zwischen den beiden Gruppen zu beobachten, waren eine detailliertere Auswertung angeführt. Dort jedoch, wo im folgenden Bericht allgemein von „den befragten Organisationen“ die Rede sein wird, ist damit die Gesamtheit aus beiden gemeint.

## 4. Wesentliche Ergebnisse

---

### 4.1 Struktur des Personalwesens

---

96% der untersuchten Organisationen verfügen über eine eigenständige Personalabteilung. Hier zeigen sich keine Unterschiede zwischen privaten und öffentlichen Organisationen. Nur 9 der 230 Organisationen, die 1999 an der Cranfield-Erhebung in Österreich teilnahmen, gaben an, über keine eigenständige Personalabteilung zu verfügen. 1993 waren es bei 210 befragten Organisationen 91,4%<sup>6</sup> mit einer Personalabteilung.

#### 4.1.1 Die Zahl der in personalwirtschaftlichen Funktionsbereichen beschäftigten Personen

---

Die Zahl der in personalwirtschaftlichen Funktionsbereichen (Personalabteilung inklusive Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung) beschäftigten Personen schwankt stark. Die Hälfte der untersuchten Organisationen weist jedoch nicht mehr als 6 Beschäftigte (Median<sup>7</sup> = 6) in personalwirtschaftlichen Funktionen auf. Es gibt damit relativ viele Organisationen mit eher „kleinen“ Personalabteilungen und nur wenige Organisationen mit „größeren“ Personalabteilungen (linkssteile Verteilung der Beschäftigtenzahlen in den personalwirtschaftlichen Funktionsbereichen).

Im Vergleich zu den österreichischen Daten von 1993 zeigt sich hinsichtlich der

---

<sup>6</sup> Der Zuwachs an Unternehmen mit einer eigenen Personalabteilung verfehlt mit einem P-2-seitig = 0,066 (Fischer-Test) nur knapp die Signifikanzgrenze von 5%.

<sup>7</sup> Ab Seite 58 findet sich ein kurzes Glossar, in dem einige statistische Fachbegriffe näher erläutert werden.

Quartils-Verteilungen kein nennenswerter Unterschied. Allerdings fanden sich 1999 insgesamt vier Organisationen mit zum Teil erheblich größeren Personalabteilungen als 1993, wo das Maximum bei 351 lag. Dies hat Auswirkungen auf den Mittelwert, der 1993 nur 12,59 (Standardabweichung = 29,43) erreicht.

|                    | Gesamtzahl der Mitarbeiter<br>der Personalabteilung | Zahl der<br>Männer | Zahl der<br>Frauen |
|--------------------|-----------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Mittelwert         | 30,5                                                | 16,5               | 13,2               |
| Standardabweichung | 110,5                                               | 82,1               | 49,3               |
| Modus              | 4,0                                                 | 1,0                | 2,0                |
| Perzentile         | 25                                                  | 4,0                | 1,0                |
| Median             | 50                                                  | 6,0                | 2,0                |
|                    | 75                                                  | 13,8               | 8,5                |

*Tabelle 10: Die Tabelle gibt einen Überblick über die Zentralmaße und Perzentile der insgesamt in personalwirtschaftlichen Funktionen beschäftigten Personen und der Anzahl der jeweils beschäftigten Männer und Frauen.*

Tabelle 10 zeigt im Vergleich zwischen der Anzahl von Männern und Frauen, die in personalwirtschaftlichen Funktionen beschäftigt sind, ein interessantes Bild. Der Median weist insgesamt auf einen höheren Frauenanteil hin, wohingegen der Mittelwert den gegenteiligen Schluß nahe legt. Dieser scheinbare Widerspruch löst sich auf, wenn man den Frauenanteil und die Anzahl der insgesamt in personalwirtschaftlichen Funktionen beschäftigten Personen in Beziehung setzt:

**Der Frauenanteil sinkt mit der Größe der Personalabteilung**

Der Frauenanteil sinkt mit der Größe der Personalabteilung (gemessen als Anzahl der insgesamt in personalwirtschaftlichen Funktionen beschäftigten Personen). In sehr großen Personalabteilungen (in den größten 25%) überwiegt der Anteil der Männer, in den kleinen und mittelgroßen Personalabteilungen überwiegt hingegen der Anteil der Frauen. Der negative Zusammenhang zwischen der Anzahl der insgesamt in personalwirtschaftlichen Funktionen beschäftigten Personen auf der einen Seite und dem Frauenanteil auf der anderen, ist mit  $r = -0,235$  relativ hoch und statistisch sehr signifikant<sup>8</sup>. Diese hohe Korrelation zeigt sich jedoch nur für die Gesamtzahl aller befragten Organisationen. Wird der Zusammenhang allein für private Organisationen berechnet, so erreicht er auf Grund der geringeren Stichprobengröße keine statistische Signifikanz.

Die genannten Ergebnisse gelten für private und öffentliche Organisationen gleichermaßen. Es zeigen sich zwar geringfügige Unterschiede zwischen den beiden Gruppen hinsichtlich des Frauenanteils, der jedoch statistisch nicht bedeutsam ausfällt.

#### 4.1.2 Externe Anbieter personalwirtschaftlicher Dienstleistungen

Nur 10,4% der befragten Organisationen geben an, daß sie im Rahmen der Personalwirtschaft keinerlei Angebote externer Anbieter nutzen. Dem gegenüber nehmen im Bereich „Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung“ 74,3% der Organisationen externe Dienstleister in Anspruch. Die folgende Tabelle zeigt die Nutzung von Angeboten externer Dienstleister im Detail.

<sup>8</sup> P 2-seitig = 0,001

| Angebote externer Dienstleister werden genutzt in...  | Total | prozentualer Anteil der befragten Organisationen |
|-------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------|
| A. Entgelt und Zusatzleistungen                       | 39    | 17,0%                                            |
| B. Personalbeschaffung und –auswahl                   | 130   | 56,5%                                            |
| C. Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung         | 171   | 74,3%                                            |
| D. Personalabbau (Outplacement)                       | 14    | 6,1%                                             |
| E. Externe Anbieter werden für keinen Bereich genutzt | 24    | 10,4%                                            |
| Summe                                                 | 378   |                                                  |

Tabelle 11: Die Nutzung von Angeboten externer Dienstleister.

Geringfügig häufiger als von öffentlichen Organisationen wird von privaten Organisationen „B. Personalbeschaffung und –auswahl“ von externen Dienstleistern in Anspruch genommen. Der Unterschied ist jedoch statistisch nicht bedeutsam. Insgesamt werden von den Organisationen mehr Dienstleistungen in Anspruch genommen als Fragebögen vorliegen (Mehrfachnennungen). Im Rahmen einer Analyse der Mehrfachnennungen fällt vor allem die Kombination von „B. Personalbeschaffung und –auswahl“ und „C. Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung“ als besonders häufig auf. Dies bedeutet im Einzelnen, daß von den insgesamt 56,5% der befragten Organisationen, die „B. Personalbeschaffung und –auswahl“ von externen Dienstleistern in Anspruch nehmen, zumeist ebenfalls „C. Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung“ in Anspruch genommen wird.

Im Vergleich über die letzten drei Jahre hat die Nutzung von externen Dienstleistern nur bei 10% der befragten Organisationen abgenommen. Alle anderen Organisationen (mit Ausnahme von 12 Organisationen, die keine Angaben zu dieser Frage machten), nannten „Unverändert“ (49%) bzw. „Zugenommen“ (41%).

#### 4.1.3 Personalleiter als Mitglied der Geschäftsführung

Bei der Frage nach der Einbindung des Personalleiters in die Geschäftsführung deutete sich aufgrund der europäischen Vergleichsdaten von 1995 die Bildung von zwei relativ abgegrenzten Gruppen an. Hanel et al. (1999) beschreiben eine Gruppe von Ländern, in denen mehr als 60% der befragten Organisationen angeben, daß der Personalleiter Mitglied der Geschäftsführung sei. Zu diesen Ländern gehören:

- Schweiz (60%)
- Spanien (76%)
- Frankreich (83%)
- Finnland (67%)
- Norwegen (63%)
- Schweden (76%)

Als zweite Gruppe lassen sich hingegen Länder benennen, in denen der Personalverantwortliche nur in 39% bis 53% der befragten Organisationen Mitglied der Geschäftsführung ist. Es sind dies die Länder:

- Deutschland (West: 39%; Ost: 44%)
- Dänemark (42%)
- Italien (53%)
- Irland (52%)
- Niederlande (41%)
- Türkei (39%)
- Großbritannien (53%)

Die Daten aus Österreich sprechen für eine Zuordnung zur zweiten Gruppe. 44% der österreichischen Organisationen, die durch die Erhebung erfaßt wurden, geben an, daß der Personalleiter Mitglied der Geschäftsleitung ist. Damit unterscheidet sich Österreich kaum vom Durchschnittswert der genannten zweiten Gruppe, der bei 46,7% (n = 3342) liegt.

**In der Mehrzahl der österreichischen Unternehmen ist der Personalleiter nicht Mitglied der Geschäftsleitung**

In der Mehrzahl der befragten Organisationen ist der Personalleiter also kein Mitglied der Geschäftsleitung. Statt dessen zeichnet in der überwiegenden Anzahl dieser Organisationen der „Vorsitzende der Geschäftsleitung bzw. des Vorstandes“ für Personalfragen verantwortlich (54,5%). In weiteren 24,6% der Organisationen, in denen der Personalleiter kein Mitglied der Geschäftsleitung ist, werden Personalfragen im Rahmen der Geschäftsführung vom „kaufmännischen Direktor“ vertreten.

Die Wahrscheinlichkeit dafür, daß der Personalleiter Mitglied der Geschäftsleitung ist, läßt sich nur unzureichend aus Merkmalen der befragten Organisationen, wie sie im Rahmen der vorliegenden Befragung erhoben wurden, erklären. Dennoch zeigen sich einige statistisch bedeutsame Zusammenhänge:

- Mit der Größe der Organisation (Anzahl der Mitarbeiter) wächst die Wahrscheinlichkeit dafür, daß der Personalleiter auch Mitglied der Geschäftsleitung ist<sup>9</sup>.
- Noch stärker zeigt sich dieser Zusammenhang für die Zahl der männlichen Mitarbeiter. Mit der Anzahl männlicher Mitarbeiter in der Organisation wächst die Wahrscheinlichkeit dafür, daß der Personalleiter Mitglied der Geschäftsleitung ist<sup>10</sup>.
- Hingegen läßt sich zwischen der Zahl der in den befragten Organisationen beschäftigten Frauen und der Mitgliedschaft des Personalleiters in der Geschäftsleitung kein statistischer Zusammenhang finden.
- Die höchste Varianzaufklärung läßt sich durch den prozentualen Anteil „Technisch und kaufmännischer Angestellter (Fach-/ Hochschulabschluß)“ an der Gesamtbelegschaft erzielen<sup>11</sup>. Je höher der Anteil dieser Mitarbeitergruppe an der Gesamtbelegschaft ist, desto eher ist der Personalleiter Mitglied der Geschäftsleitung.
- Parallel zeigt sich dieser Zusammenhang auch für den prozentualen Anteil der Führungskräfte. Je höher der Anteil dieser Mitarbeitergruppe an der Gesamtbelegschaft ist, desto eher ist der Personalleiter Mitglied der Geschäftsleitung<sup>12</sup>.

<sup>9</sup>  $r = 0,155$ ; P-2-seitig = 0,021; n = 221

<sup>10</sup>  $r = 0,164$ ; P-2-seitig = 0,024; n = 190

<sup>11</sup>  $r = 0,210$ ; P-2-seitig = 0,009; n = 155

<sup>12</sup>  $r = 0,156$ ; P-2-seitig = 0,034; n = 184

Insgesamt erstaunen die Zusammenhänge nicht allzusehr. Es ist plausibel, daß große Organisationen mit einem hohen Anteil an fachlich hoch qualifizierten Mitarbeitern über eine Positionierung der Personalleitung in der Geschäftsführung verfügen. Erstaunlich bleibt jedoch der Umstand, daß die Zahl der weiblichen Mitarbeiterinnen – ganz im Gegensatz zu den männlichen – in keinem Zusammenhang mit der Positionierung der Personalleitung steht.

#### 4.1.4 Ausbildung und Werdegang des Personalleiters

58% der österreichischen Fragebögen wurden vom jeweils höchstrangigsten Personalleiter der Organisation ausgefüllt. Von diesen 129 Personen besitzen ca. 65% einen Universitätsabschluß. Vergleichsdaten für das Jahr 1999 liegen bisher nur aus Portugal, Dänemark und Deutschland (Ost) vor (siehe die folgende Abbildung).

#### Besitzt der Personalleiter einen Universitätsabschluß? (% Ja)

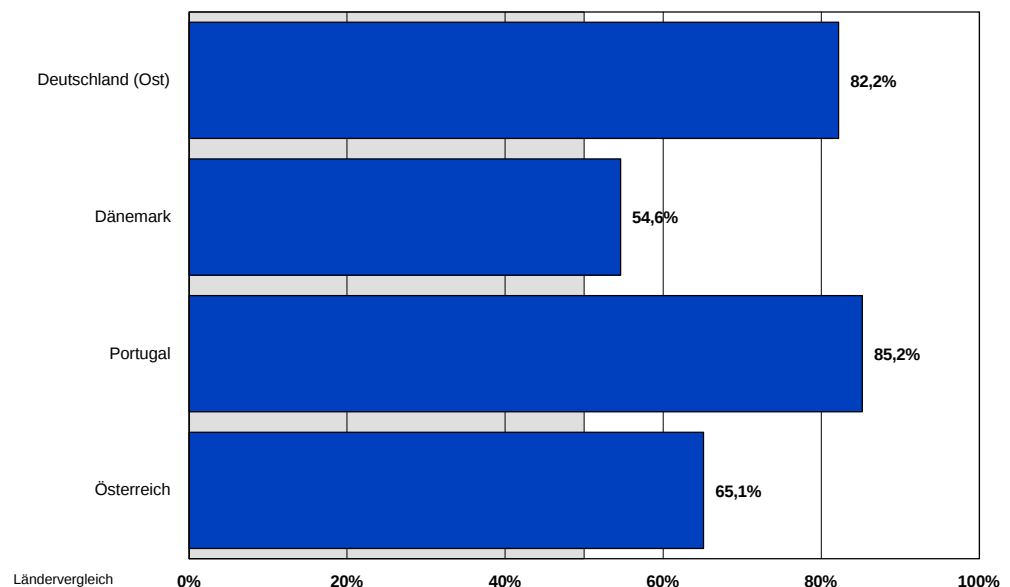


Abbildung 1: Hat der Personalleiter einen Universitätsabschluß? Ländervergleich für die bisher vorliegenden Daten<sup>13</sup>.

**Im Vergleich zu Deutschland (Ost) und Portugal, besitzen in Österreich bedeutend weniger Personalleiter einen Universitätsabschluß**

Die Unterschiede zwischen Österreich und Deutschland (Ost)<sup>14</sup> bzw. Portugal<sup>15</sup> sind statistisch signifikant. Zwischen Österreich und Dänemark<sup>16</sup> läßt sich hingegen kein signifikanter Unterschied nachweisen.

<sup>13</sup> Die Angaben beziehen sich nur auf jeweils einen Teil der Daten, da nicht in jedem Fall der Personalleiter die Fragebögen beantwortet hat.

<sup>14</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.00284; Signifikanzgrenze für drei Vergleiche auf 5%-Niveau = 0.0167

<sup>15</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.00137; Signifikanzgrenze für drei Vergleiche auf 5%-Niveau = 0.0167

<sup>16</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.0465; Signifikanzgrenze für drei Vergleiche auf 5%-Niveau = 0.0167

In Hinblick auf die Art des Abschlusses dominiert in Österreich ein betriebswirtschaftliches Studium (41,9%) gefolgt von den Rechtswissenschaften (32,6%)<sup>17</sup>. Auf alle anderen Studienrichtungen entfielen jeweils nicht mehr als 10 Prozent. Auch in Portugal und Dänemark entfallen die meisten Studienabschlüsse auf die Betriebswirtschaftslehre, gefolgt von den Rechtswissenschaften. Allein in Ost-Deutschland werden die Rechtswissenschaften von den Ingenieurwissenschaften auf den 3. Rangplatz verdrängt.

Der Personalleiter wird in der Mehrzahl der befragten österreichischen Organisationen aus der jeweiligen Organisation selbst rekrutiert. Er stammt dabei zumeist aus einem Aufgabenfeld außerhalb der Personalabteilung.

Ein Vergleich der Daten mit 1993 zeigt kaum Veränderungen. Die größte Differenz, die auf eine Abnahme von Rekrutierungen externer Personalexperten entfällt, ist statistisch nicht signifikant<sup>18</sup>.

| Österreich                                                               | 1993       |         |                  | 1999       |         |                  |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|---------|------------------|------------|---------|------------------|
|                                                                          | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente |
| Vorherige Tätigkeit                                                      |            |         |                  |            |         |                  |
| Tätigkeit außerhalb der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens     | 66         | 31,4%   | 35,3%            | 79         | 34,3%   | 35,6%            |
| Tätigkeit innerhalb der eigenen Personalabteilung                        | 52         | 24,8%   | 27,8%            | 56         | 24,3%   | 25,2%            |
| Tätigkeit im Personalmanagement in einem anderen Unternehmen             | 44         | 21,0%   | 23,5%            | 42         | 18,3%   | 18,9%            |
| Tätigkeit außerhalb des Personalmanagements in einem anderen Unternehmen | 25         | 11,9%   | 13,4%            | 35         | 15,2%   | 15,8%            |
| Sonstiges                                                                | --         |         |                  | 10         | 4,3%    | 4,5%             |
| Summe                                                                    | 187        | 89,0%   | 100,0%           | 222        | 96,5%   | 100,0%           |
| Fehlend                                                                  | 23         | 11,0%   |                  | 8          | 3,5%    |                  |
| Gesamt                                                                   | 210        | 100,0%  |                  | 230        | 100,0%  |                  |

Tabelle 12: Rekrutierung des Personalleiters; 1993 / 1999.

Für die österreichischen Daten wurde besonders auch auf die Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Organisationen geachtet. Tatsächlich finden sich für zwei der vier Kategorien bedeutsame Unterschiede zwischen den beiden Gruppen:

- Private Organisationen rekrutieren den Personalleiter bedeutend seltener innerhalb der eigenen Personalabteilung, als dies für öffentliche Organisationen festgestellt werden kann (privat: 19,2%; öffentlich 37,3%). Der Unterschied ist statistisch sehr signifikant<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> Diese Ergebnisse sind jedoch mit Vorsicht zu genießen: Ein Drittel der Befragten gab hier keine Antwort. Die Prozentangaben beziehen sich auf die Personen, die antworteten.

<sup>18</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0,309

<sup>19</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.0093

- In privaten Organisationen stammt der Personalleiter bedeutend häufiger aus dem Personalmanagement anderer Unternehmen, als dies für öffentliche Organisationen der Fall ist (privat: 25,8%; öffentlich: 3%). Der Unterschied ist statistisch sehr signifikant<sup>20</sup>.

| Vorherige Tätigkeit                                                      | Deutschland (Ost) | Dänemark | Portugal | Österreich | P-2-seitig für Österreich im Vergleich mit...        |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|----------|------------|------------------------------------------------------|
| Tätigkeit außerhalb der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens     | 32,5%             | 36,1%    | 23,6%    | 35,6%      | ... Portugal; 0,016*                                 |
| Tätigkeit innerhalb der eigenen Personalabteilung                        | 15,4%             | 17,5%    | 27,3%    | 25,2%      | ... Deutschland (Ost); 0,013*<br>... Dänemark; 0,024 |
| Tätigkeit im Personalmanagement in einem anderen Unternehmen             | 19,7%             | 27,4%    | 36,6%    | 18,9%      | ... Dänemark; 0,017<br>... Portugal; 0,00017**       |
| Tätigkeit außerhalb des Personalmanagements in einem anderen Unternehmen | 17,5%             | 14,9%    | 6,8%     | 15,8%      | ... Portugal; 0,011*                                 |
| Sonstiges                                                                | 14,9%             | 4,0%     | 5,6%     | 4,5%       | ... Deutschland (Ost); 0,00028**                     |
| N                                                                        | 228               | 496      | 161      | 222        |                                                      |

Die Angaben in Prozent bezeichnen den prozentualen Anteil in Bezug auf die befragten Unternehmen.

Mit \* gekennzeichnete Werte sind signifikant ( $\alpha = 5\%$ ), wenn jeweils drei Vergleiche pro Zeile herangezogen werden.

Mit \*\* gekennzeichnete Werte sind signifikant ( $\alpha = 5\%$ ), auch wenn berücksichtigt wird, daß insgesamt 15 Vergleiche nötig sind.

Tabelle 13: Rekrutierung des Personalleiters; 1999 im Ländervergleich.

Tabelle 13 zeigt die Verteilung der Rekrutierung des Personalleiters im Ländervergleich für die bislang vorliegenden Länderdaten. Obwohl die präsentierten Daten nur mit Vorsicht zu interpretieren sind<sup>21</sup>, zeigt sich, daß Österreich in jeder Kategorie zumindest von einem der anderen Länder abweicht. Am auffälligsten sind die Unterschiede zu Portugal, wo besonders viele Personalleiter vormals im Personalmanagement einer anderen Organisation tätig waren. Nur in Österreich findet sich in der Rangordnung eine Dominanz der „Tätigkeit innerhalb der eigenen Personalabteilung“ gegenüber einer „Tätigkeit in der Personalabteilung eines anderen Unternehmens“. In allen drei neben Österreich analysierten Ländern zeigt sich das umgekehrte Bild.

<sup>20</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 2.2 E-5

<sup>21</sup> Spaltenweise sind die Daten natürlich voneinander abhängig. Sie ergänzen sich jeweils zu 100%, so daß ein Unterschied in einer Zeile einen Unterschied in einer weiteren wahrscheinlich macht.

## 4.2 Personalpolitik

### 4.2.1 Strategische und konzeptionelle Arbeit im Personalwesen

Die Rangreihe der personalwirtschaftlichen Aufgabengebiete, die in österreichischen Organisationen mittels einer schriftlichen Konzeption festgelegt sind, wird von „Entgeltregelungen“ angeführt. Nur ca. 11% der befragten Organisationen gaben an, für dieses Aufgabengebiet keinerlei Strategien (weder „ja, schriftlich“, noch „ja, nicht schriftlich“) zu besitzen.

Dicht auf die „Entgeltregelungen“ folgen schriftlich festgelegte Konzepte für die „Personalentwicklung“ und die „Personalauswahl“. Besonders auffällig ist der hohe Anteil an nicht schriftlichen Konzepten im Rahmen der „Personalauswahl“. Die Ergebnisse finden sich im einzelnen in der Abbildung 2. Vergleicht man in diesem Zusammenhang öffentliche und private Organisationen so zeigen sich einige interessante Unterschiede (vgl. dazu die Ausführungen ab Seite 30).

Im Vergleich zwischen den bisher vorliegenden Daten für Deutschland (Ost), Dänemark, Portugal und Österreich zeigen sich hinsichtlich der prozentualen Anteile zum Teil erhebliche Unterschiede zwischen den Ländern (vgl. Abbildung 3).

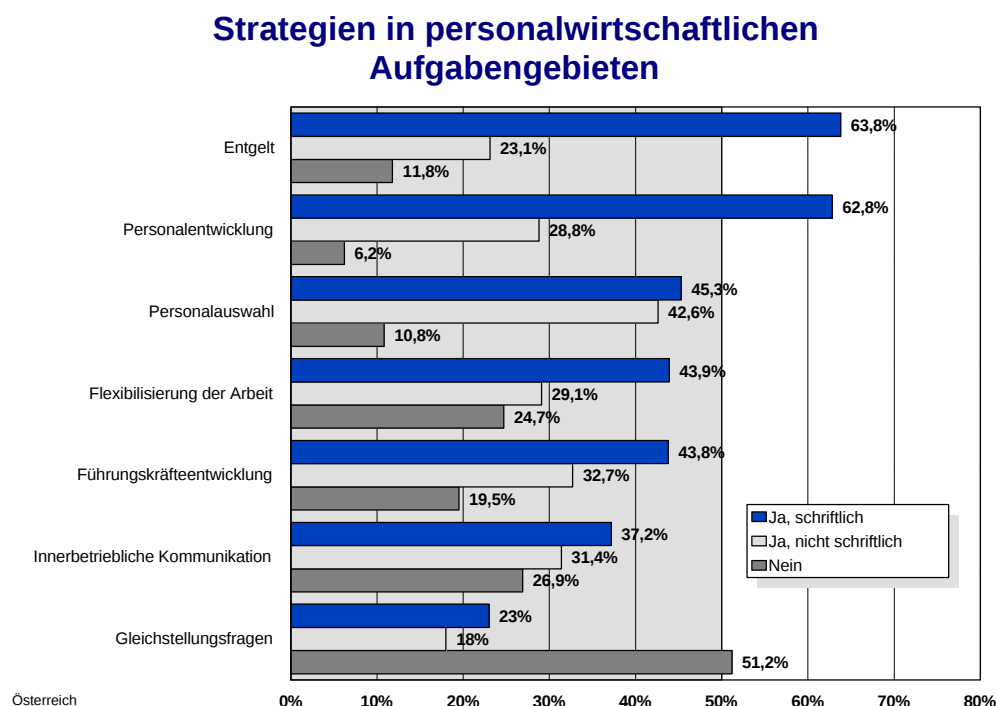


Abbildung 2: Strategien in personalwirtschaftlichen Aufgabenfunktionen.

Dennoch sind die Unterschiede hinsichtlich der Stellenwerte der verschiedenen personalwirtschaftlichen Aufgabengebiete, für die schriftliche Konzepte existie-

ren, in den vier europäischen Ländern nur gering. Tabelle 14 zeigt die Rangordnungen für die vier personalwirtschaftlichen Aufgabengebiete mit schriftlichen Konzeptionen, auf die die meisten Nennungen entfielen. Hinsichtlich der Rangplätze eins und zwei herrscht zwischen Österreich, Dänemark und Portugal Einigkeit. In Deutschland (Ost) zeigt sich eine Umkehrung der beiden Rangplätze. Erst hinsichtlich der Rangplätze drei und vier zeigen sich größere Differenzen:

- Nur in Deutschland (Ost) ist die Personalauswahl nicht unter den ersten vier Rangplätzen zu finden.
- Einigkeit herrscht auch am anderen Extrem: Mit der Ausnahme von Österreich, wo „Führungskräfteentwicklung“ noch den fünften Rangplatz belegt, befindet sich dieses personalwirtschaftliche Aufgabengebiet bei den drei anderen Ländern auf dem letzten Rangplatz.

|                                 | Deutschland (Ost) | Dänemark | Portugal | Österreich | Mittlerer Rang |
|---------------------------------|-------------------|----------|----------|------------|----------------|
| Entgelt                         | 2                 | 1        | 1        | 1          | 1,25           |
| Personalentwicklung             | 1                 | 2        | 2        | 2          | 1,75           |
| Personalauswahl                 | 5                 | 3        | 3        | 3          | 3,50           |
| Flexibilisierung der Arbeit     | 3                 | 4        | 5        | 4          | 4,00           |
| Innerbetriebliche Kommunikation | 4                 | 5        | 4        | 6          | 4,75           |
| Gleichstellungsfragen           | 6                 | 6        | 6        | 7          | 6,25           |
| Führungskräfteentwicklung       | 7                 | 7        | 7        | 5          | 6,50           |

Tabelle 14: Rangordnungen der personalwirtschaftlichen Aufgabenbereiche, für die schriftliche Konzeptionen vorliegen. (Nur die Rangplätze 1 bis vier sind in der Tabelle dargestellt)

### Schriftliche Strategien in personalwirtschaftlichen Aufgabengebieten

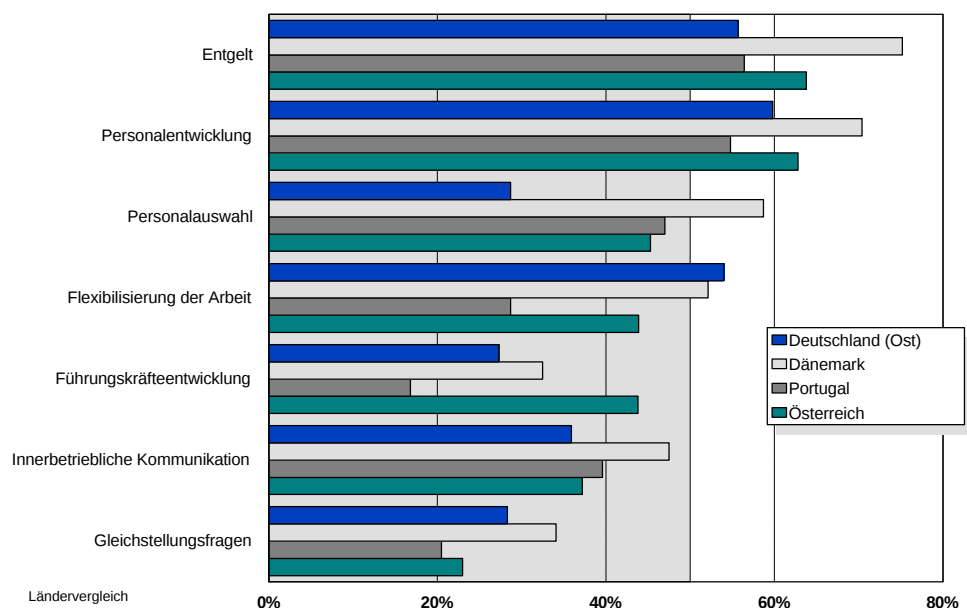


Abbildung 3: Im Ländervergleich: Schriftliche Strategien in personalwirtschaftlichen Aufgabengebieten.

Die Fragen nach der Existenz eines „Unternehmensleitbildes“, einer „Unternehmensstrategie“ und einer „Personalmanagementstrategie“ wurden in Österreich 1993 schon einmal erhoben:

**Bedeutende Zunahme  
der Unternehmen mit  
einem schriftlichen  
Unternehmensleitbild**

Hinsichtlich der Existenz eines „*schriftlichen Unternehmensleitbildes*“ ist für 1999 eine signifikante Zunahme gegenüber 1993 zu verzeichnen<sup>22</sup>. Während 1993 66% der Organisationenangaben über ein „schriftliches Unternehmensleitbild“ zu verfügen, sind es 1999 bereits 82%.

Die Abbildung 4 zeigt im Vergleich zu bisher vorliegenden Daten aus Deutschland (Ost), Dänemark und Portugal, daß Organisationen in Österreich und Dänemark mit relativ großem Abstand vor Portugal und Deutschland (Ost) sehr häufig über ein „schriftliches Unternehmensleitbild“ verfügen.

Die geringfügigen Unterschiede zwischen Österreich und Dänemark sind statistisch nicht bedeutsam, wohingegen sich beide Länder statistisch hoch signifikant von Deutschland (Ost) und Portugal unterscheiden.

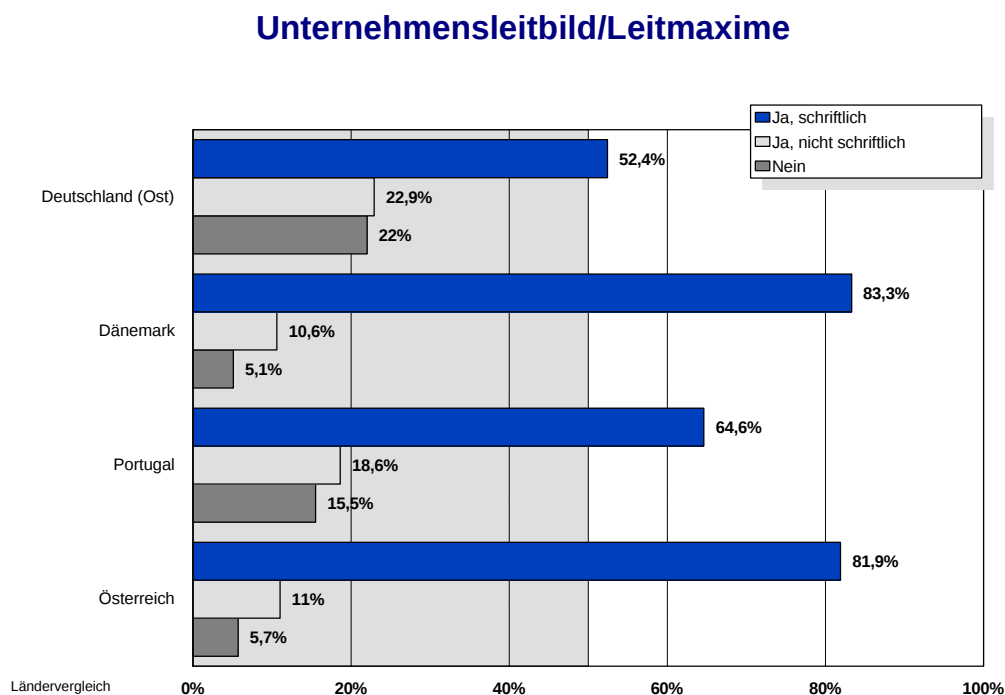


Abbildung 4: Im Ländervergleich: Besitzt Ihre Organisation ein/e „Unternehmensleitbild/Leitmaxime“?.

<sup>22</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.00077

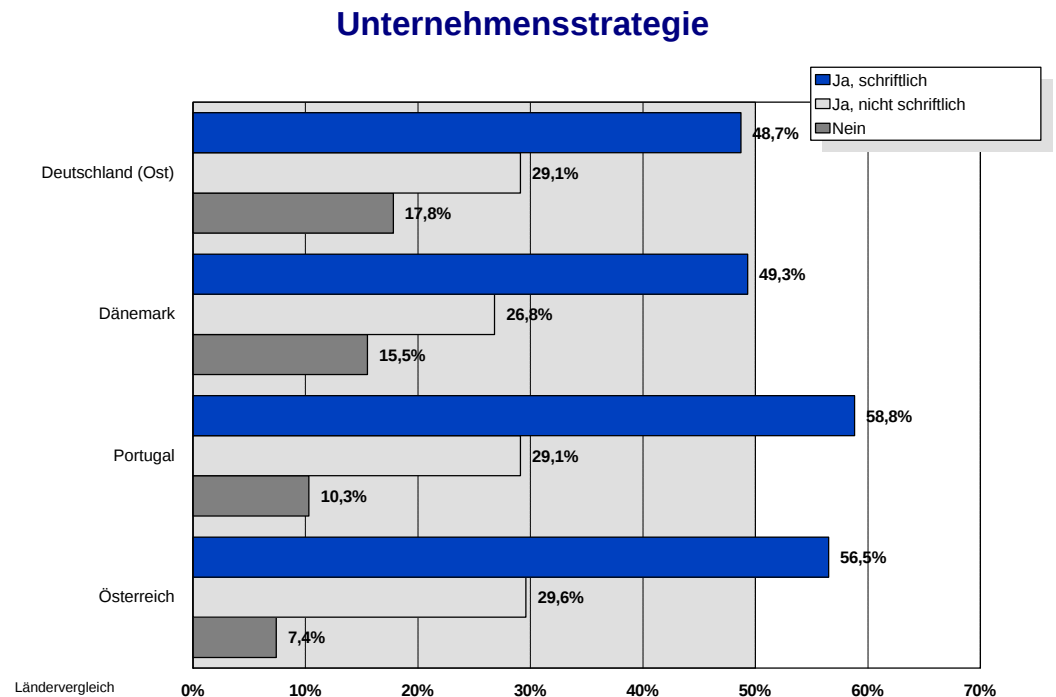


Abbildung 5: Im Ländervergleich: Besitzt Ihre Organisation eine „Unternehmensstrategie“?.

Der Anteil an Organisationen, die „*schriftliche Unternehmensstrategien*“ besitzen, ist in jedem der betrachteten Länder geringer als bei „*schriftlichen Unternehmensleitbildern*“. Insgesamt zeigen sich kaum Differenzen zwischen den vier Ländern. Keiner der Unterschiede, die in der Abbildung 5 sichtbar sind, ist statistisch bedeutsam. 1993 hatten in Österreich 52% aller befragten Organisationen eine schriftliche Unternehmensstrategie. 1999 sind es mit 58% nur unwesentlich mehr. Der Unterschied ist statistisch nicht bedeutsam.

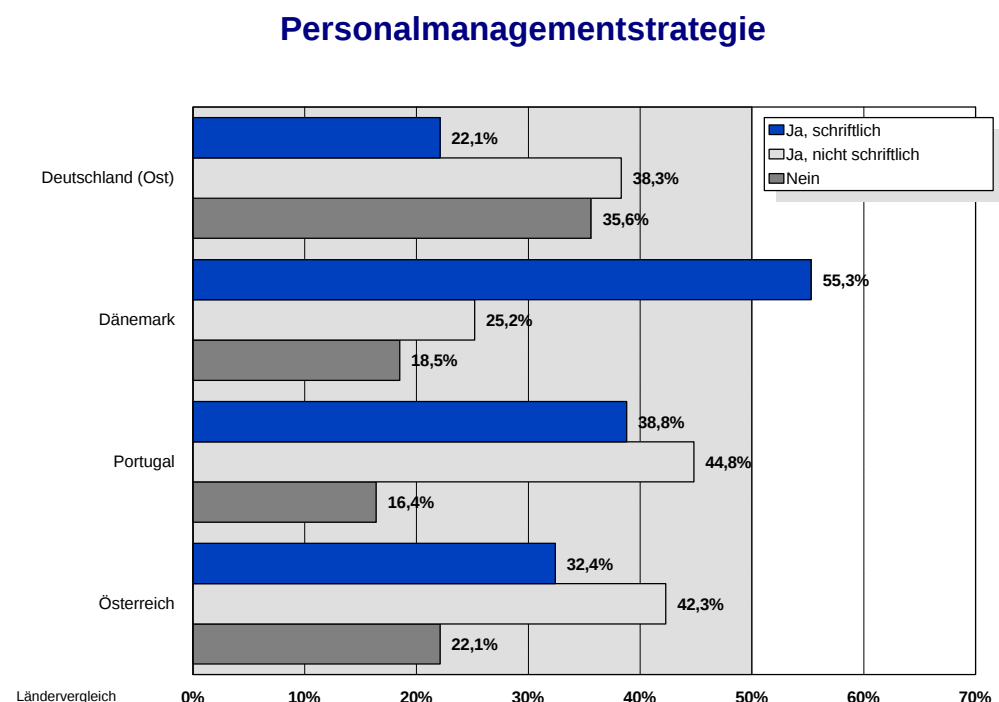


Abbildung 6: Im Ländervergleich: Besitzt Ihre Organisation eine „Personalmanagementstrategie“?.

Mit Ausnahme von Dänemark ist der Anteil an Organisationen, die eine „*schriftliche Personalmanagementstrategie*“ besitzen geringer als jener der „*schriftlichen Unternehmensleitbilder*“ und „*Unternehmensstrategien*“. In Österreich hat zwischen 1993 und 1999 eine signifikante Steigerung stattgefunden<sup>23</sup>. Während 1993 23% der Organisationenangaben über ein „*schriftliches Unternehmensleitbild*“ zu verfügen, sind es 1999 32,4%.

Der Einfluß des Personalverantwortlichen bei der Ausarbeitung der genannten Strategien zeigt sich in der Beantwortung der Frage, ab welchem Zeitpunkt der Strategieentwicklung er in die strategische Arbeit einbezogen wird.

### Wann wird der Personalverantwortliche in die strategische Arbeit einbezogen

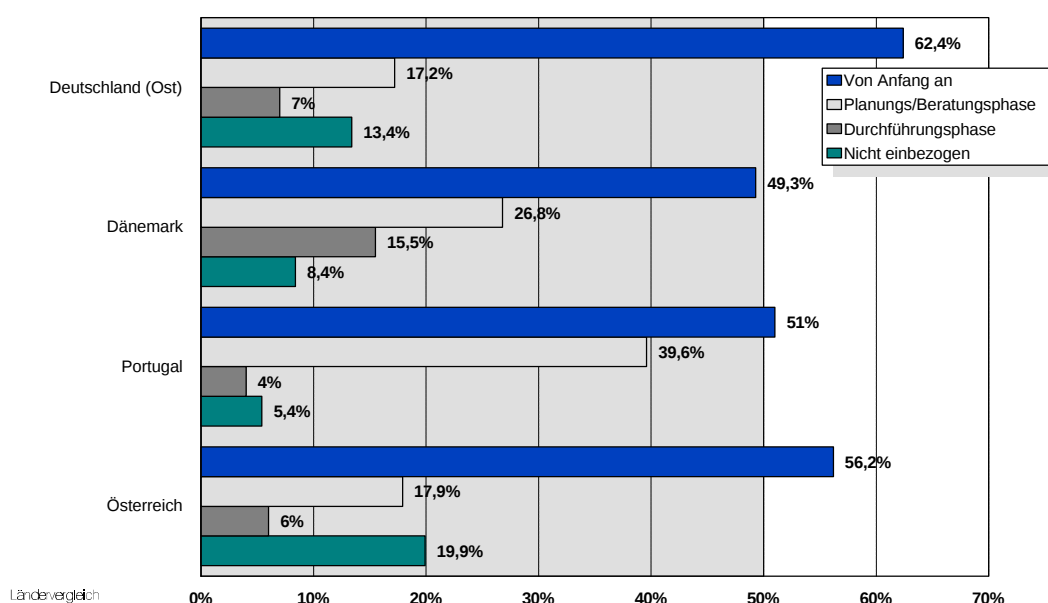


Abbildung 7: Zeitpunkt der Einbeziehung des Personalverantwortlichen in die strategische Arbeit.

**In Österreich wird der Personalverantwortliche häufiger als in den drei Vergleichsländern nicht in die strategische Arbeit einbezogen**

Insgesamt ist in Österreich der Anteil an Organisationen, die den Personalverantwortlichen gar nicht in die strategische Arbeit einbeziehen, höher als in allen anderen hier zum Vergleich herangezogenen Ländern. Die Tabelle 15 zeigt jedoch, daß der Unterschied zu Deutschland statistisch nicht bedeutsam ist.

| Österreich (19,9%) in Vergleich mit... | % gar nicht mit einbezogen | P-1-seitig  |
|----------------------------------------|----------------------------|-------------|
| Deutschland (Ost)                      | 13,4%                      | 0,0586721   |
| Dänemark                               | 8,4%                       | 0,0000445** |
| Portugal                               | 5,4%                       | 0,0000451** |

Mit \* gekennzeichnete Werte sind signifikant bei  $\alpha = 5\%$ .

Mit \*\* gekennzeichnete Werte sind signifikant bei  $\alpha = 1\%$ .

Tabelle 15: Anteil der gar nicht in die strategische Arbeit einbezogenen Personalleiter in Österreich im Vergleich zu Deutschland (Ost), Dänemark und Portugal.

<sup>23</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.03

Im Vergleich zu 1993 hat in Österreich die Anzahl der „von Anfang an“ in die strategische Arbeit integrierten Personalleiter von 61,4% auf 56,2% abgenommen. Diese eher geringe Abnahme ist statistisch nicht signifikant. Dem gegenüber hat die Zahl der „gar nicht“ einbezogenen Personalleiter statistisch signifikant zugenommen<sup>24</sup>.

#### 4.2.1.1 Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Organisationen

---

Die bisher im Rahmen der strategischen und konzeptionellen Arbeit im Personalwesen beschriebenen Ergebnisse beziehen sich jeweils auf die Gesamtheit aller befragten Organisationen, ohne daß zwischen öffentlichen und privaten Organisationen unterschieden worden wäre. Tatsächlich finden sich jedoch einige interessante Unterschiede zwischen den beiden Gruppen.

Hinsichtlich schriftlich festgelegter Strategien für personalwirtschaftliche Aufgabenfelder ergeben sich drei auffällige Unterschiede zwischen den beiden Gruppen, die jedoch im Prinzip das gleiche Muster aufweisen. In jedem der drei Bereiche besitzen öffentliche Organisationen weit häufiger eine schriftliche Strategie als private Organisationen. Im einzelnen fanden sich die folgenden Unterschiede:

- Öffentliche Organisationen besitzen im Gegensatz zu privaten, signifikant häufiger eine schriftliche Strategie für Entgeltregelungen<sup>25</sup>.
- Öffentliche Organisationen besitzen im Gegensatz zu privaten, sehr signifikant häufiger eine schriftliche Strategie für die Personalauswahl<sup>26</sup>.
- Öffentliche Organisationen besitzen im Gegensatz zu privaten, sehr signifikant häufiger eine schriftliche Strategie für Gleichstellungsfragen<sup>27</sup>.

Besonders stark fällt der Unterschied zwischen privaten und öffentlichen Organisationen hinsichtlich einer schriftlichen Strategie für Gleichstellungsfragen auf. Sind es im privaten Sektor nur ca. 11% der befragten Organisationen, so stehen diesen mehr als 50% im öffentlichen Sektor gegenüber, die für Gleichstellungsfragen über eine schriftlich festgelegte Strategie verfügen.

Hinsichtlich einer schriftlich festgelegten Personalmanagementstrategie und einem schriftlichen Unternehmensleitbild/Leitmaxime zeigt sich zwischen den beiden Gruppen kein bedeutsamer Unterschied. Es finden sich jedoch statistisch signifikant weniger öffentliche Organisationen, die über eine schriftlich festgelegte Unternehmensstrategie verfügen<sup>28</sup>.

---

<sup>24</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.043. Auf die normalerweise nötige Alpha-Adjustierung wurde hier verzichtet.

<sup>25</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.046

<sup>26</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.00019

<sup>27</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 7.6 E-10

<sup>28</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.008

## Schriftliche Strategien in personalwirtschaftlichen Aufgabengebieten

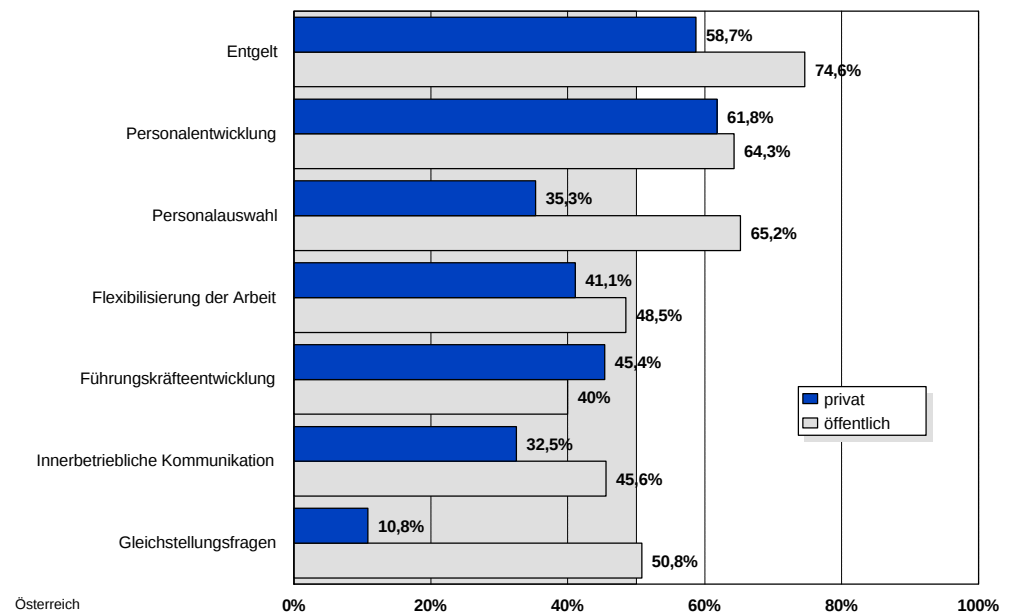


Abbildung 8: Schriftliche Strategien in personalwirtschaftlichen Aufgabenfunktionen; getrennt nach öffentlichen und privaten Organisationen.

## Schriftlich festgelegt sind...

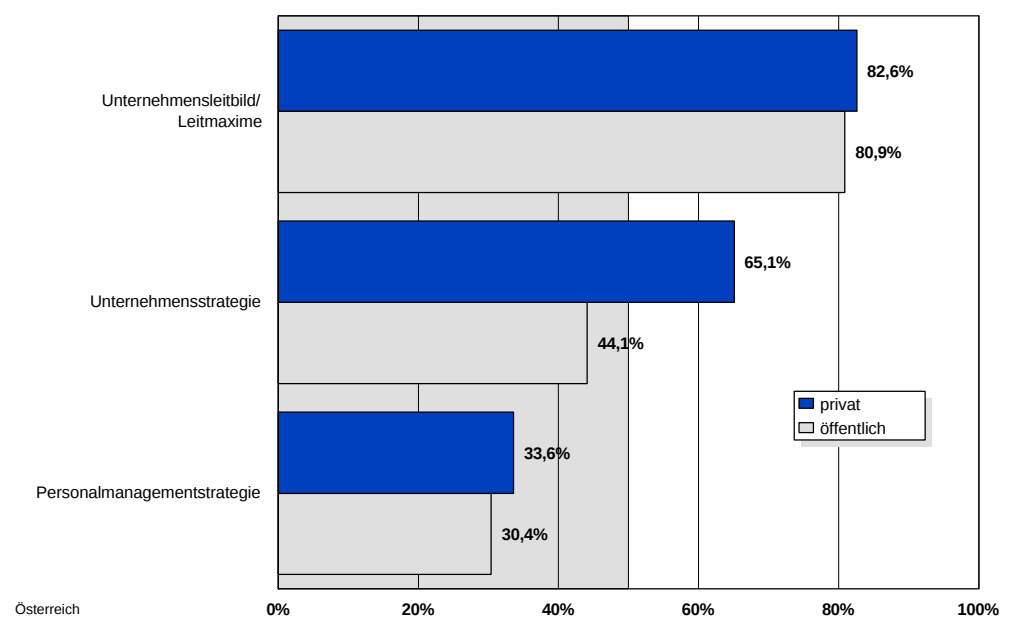


Abbildung 9: Schriftliche Strategien (Unternehmensleitbild, Unternehmensstrategie, Personalmanagementstrategie); getrennt nach öffentlichen und privaten Organisationen.

## 4.2.2 Dezentralisation der Personalfunktionen

---

„Just-in-time-Produktion, Lean Management, Total Quality Management, Business Process Reengineering, Change Management oder Vorstellungen über die lernende Organisation sind prominente Beispiele für im Detail unterschiedliche, in der Grundausrichtung jedoch auch sinnverwandte Organisationskonzeptionen. Mit diesen Konzepten verbinden sich in Bezug auf die Personalarbeit nicht nur punktuelle Hoffnungen, wie die Reduktion von Schnittstellen zur rascheren und reibungsloseren Aufgabenerfüllung oder die Verwirklichung von ganzheitlichen Aufgabenzuschnitten zur Erhöhung individueller Motivation. Es werden auch und vielleicht vor allem die ‚großen‘ und aktuellen Anliegen dieser Konzepte im Hinblick auf eine Kostenreduzierung, die Erhöhung der organisationalen und individuellen Flexibilität und die Unterstützung eines als permanente Aufgabe angesehenen organisationalen und individuellen Wandels bis hin zum Lernen aufgegriffen“ (Mayrhofer, 1998).

Für die Aufgabenbereiche der Personalabteilungen wird in der Literatur, im Zusammenhang mit den genannten Konzepten immer wieder von einem Spannungsfeld berichtet, in dem neben der klassischen Konzentration personalwirtschaftlicher Aufgaben in der Personalabteilung zunehmend eine Übertragung von Aufgabenbereichen an das Linienmanagement stattfindet.

**Wenig Veränderung in der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für Personalfragen in den letzten drei Jahren in Österreich**

Danach gefragt, ob in den letzten drei Jahren die Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten in bestimmten Bereichen zugenommen bzw. abgenommen hat oder gleichgeblieben ist, zeigt sich in mehr als der Hälfte der Organisationen keine Veränderung. Durchschnittlich, d.h. über die verschiedenen Aufgabenbereiche gemittelt, werden in ca. 69% der Organisationen „keine Veränderungen“ wahrgenommen.

Im Vergleich zu 1993 fällt auf, daß die Kategorie „keine Veränderung“ insgesamt seltener vergeben wurde. Nur in durchschnittlich 63% der Fälle wurde von einer Veränderung berichtet. Der Unterschied zu 1999 ist statistisch sehr signifikant<sup>29</sup>, so daß man feststellen kann, daß in Österreich vor 1993 in größerem Ausmaße, als in den Jahren von 1995/96 bis 1999, eine Umverteilung von Zuständigkeiten stattgefunden hat.

Auch im Rahmen dieses Abschnittes lag ein besonderes Augenmerk auf bedeutsamen Unterschieden zwischen öffentlichen und privaten Organisationen. Tatsächlich scheint es aber so zu sein, daß die getroffenen Aussagen für beide Gruppen gleichermaßen gelten. Dort wo es überhaupt zu Unterschieden kam, lagen sie im Rahmen von wenigen Prozentpunkten. Keiner der überprüften Zahlenwerte war auch nur annähernd statistisch bedeutsam.

---

<sup>29</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test  $< 0,005$ . Der Unterschied zwischen den beiden prozentualen Anteilen ist nicht besonders groß, wird jedoch aufgrund der hohen Fallzahlen (es gehen 5 Fragen und jeweils ca. 200 Antworten in die Berechnung mit ein), statistisch signifikant.

### Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für...

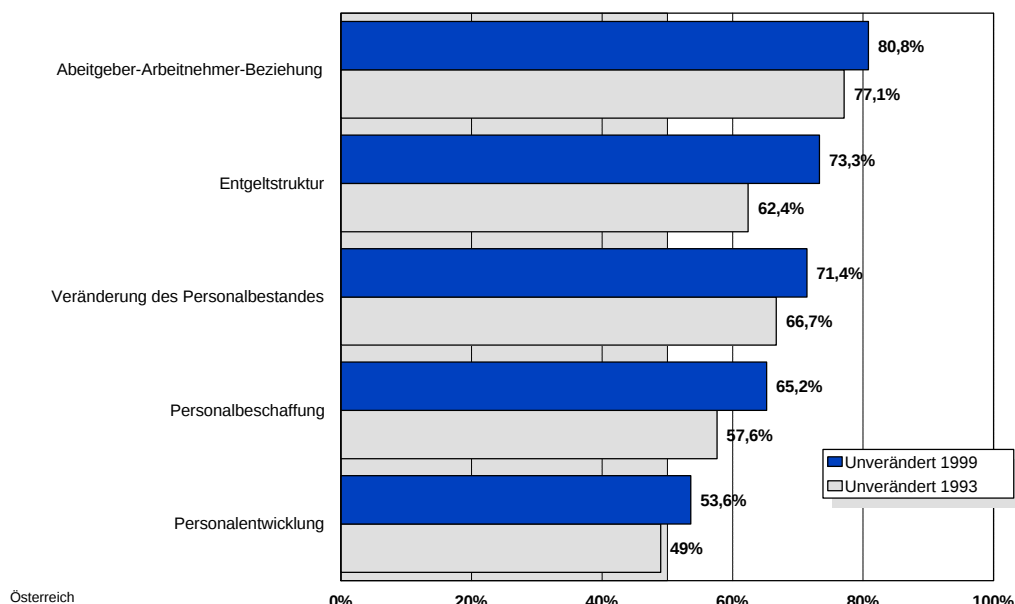


Abbildung 10: Unveränderte Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten 1999 im Vergleich zu 1993.

**Zunahme der Verantwortlichkeit des direkten Vorgesetzten dort, wo es zu Veränderungen kam**

Schaut man sich die Veränderungen, die 1999 berichtet wurden, genauer an, so zeigt sich jeweils dort, wo Veränderungen vorlagen eher eine Zunahme der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten als eine Abnahme. Am stärksten ist die Zunahme der Zuständigkeit der direkten Vorgesetzten im Bereich der „Personalentwicklung“, gefolgt von „Personalbeschaffung“ und „Entgeltstruktur“.

### Veränderungen in der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten

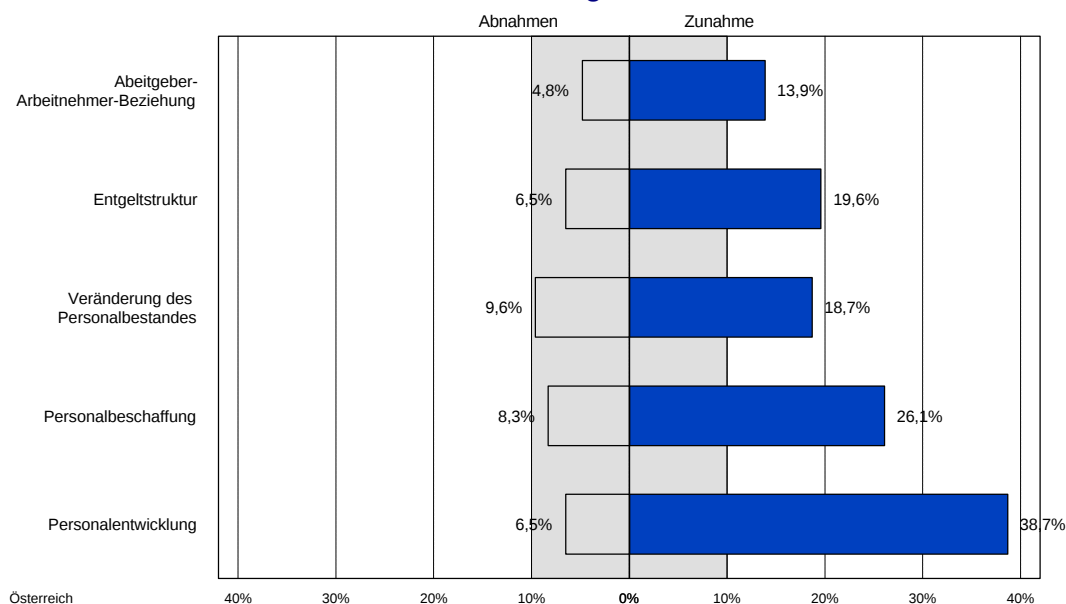


Abbildung 11: Zunahme vs. Abnahme der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten in Österreich 1999.

Direkt danach gefragt, wer für die verschiedenen Bereiche derzeit die Hauptverantwortung trägt, zeigt sich eine Verteilung, wie in Tabelle 16 wiedergegeben.

|                           | Entgeltstruktur | Personalbeschaffung | Personalentwicklung | Abeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung | Veränderung des Personalbestandes | Gesamt |
|---------------------------|-----------------|---------------------|---------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------|
| Personalabteilung         | 12,6            | 6,7                 | 7,2                 | 27,3                              | 12,1                              | 13,1   |
| Personalabteilung + Linie | 29,7            | 37,9                | 29,9                | 27,3                              | 32,7                              | 31,6   |
| Summe                     | 42,3            | 44,6                | 37,1                | 54,6                              | 44,8                              | 44,7   |
| Linie + Personalabteilung | 46,8            | 43,3                | 45,7                | 26,4                              | 39,9                              | 40,5   |
| Linie                     | 10,8            | 12,1                | 17,2                | 19,0                              | 15,2                              | 14,8   |
| Summe                     | 57,6            | 55,4                | 62,9                | 45,4                              | 55,1                              | 55,3   |

Tabelle 16: Wer trägt die Hauptverantwortung? Alle Angaben in Prozent.

In gerundeten 45% der in Tabelle 17 aufgeführten Bereiche zeichnen die Personalabteilung bzw. die Personalabteilung in Absprache mit dem direkten Vorgesetzten verantwortlich. In den verbleibenden 55% trägt das Linienmanagement die Hauptverantwortung. Dieses generelle Ergebnis wird jedoch in bezug auf die „Abeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung“ ins Gegenteil verkehrt. Demgegenüber findet sich für die „Personalentwicklung“ eine besonders starke Verantwortung der Linie.

Insgesamt am häufigsten ist die Kombination „Linie in Absprache mit der Personalabteilung“.

|                           | Deutschland (Ost) | Dänemark | Portugal | Österreich | Österreich 1993 |
|---------------------------|-------------------|----------|----------|------------|-----------------|
| Personalabteilung         | 15,1              | 10,3     | 17,5     | 13,1       | 14,9            |
| Personalabteilung + Linie | 38,1              | 21,5     | 32,9     | 31,6       | 32,6            |
| Summe                     | 53,1              | 31,8     | 50,4     | 44,7       | 47,5            |
| Linie + Personalabteilung | 33,5              | 37,9     | 26,8     | 40,5       | 34,3            |
| Linie                     | 13,3              | 30,2     | 22,8     | 14,8       | 18,2            |
| Summe                     | 46,8              | 68,1     | 49,6     | 55,3       | 52,5            |

Tabelle 17: Wer trägt die Hauptverantwortung? Ländervergleich. Die Daten wurden jeweils über die 5 Bereiche aggregiert. Alle Angaben in Prozent.

Während in Deutschland (Ost) die Personalabteilung mehr Verantwortung trägt als die Linie, zeigt sich für Dänemark und Österreich das umgekehrte Bild. Besonders stark ist die Verantwortung der Linie in Dänemark ausgeprägt. In Portugal ist die Aufteilung relativ gleich.

### 4.2.3 Evaluation der Leistung der Personalabteilung

In ca. einem Viertel (24,2%) der befragten Organisationen wird die Arbeit der Personalabteilung systematisch evaluiert.

Die Abbildung 12 zeigt für die bisher vorliegenden Vergleichsdaten, daß in Österreich insgesamt am seltensten eine systematische Evaluation der Personalabteilungen vorgesehen ist.

Bei Außerachtlassung einer Alpha-Fehler-Adjustierung<sup>30</sup> wird bereits der Unterschied zwischen Österreich und Dänemark statistisch signifikant<sup>31</sup>. Mit Alpha-Adjustierung für drei statistische Vergleiche ist der Unterschied zu Deutschland (Ost) signifikant<sup>32</sup>, ebenso wie der zu Portugal<sup>33</sup>.

#### Werden die Leistungen der Personalabteilung systematisch evaluiert?

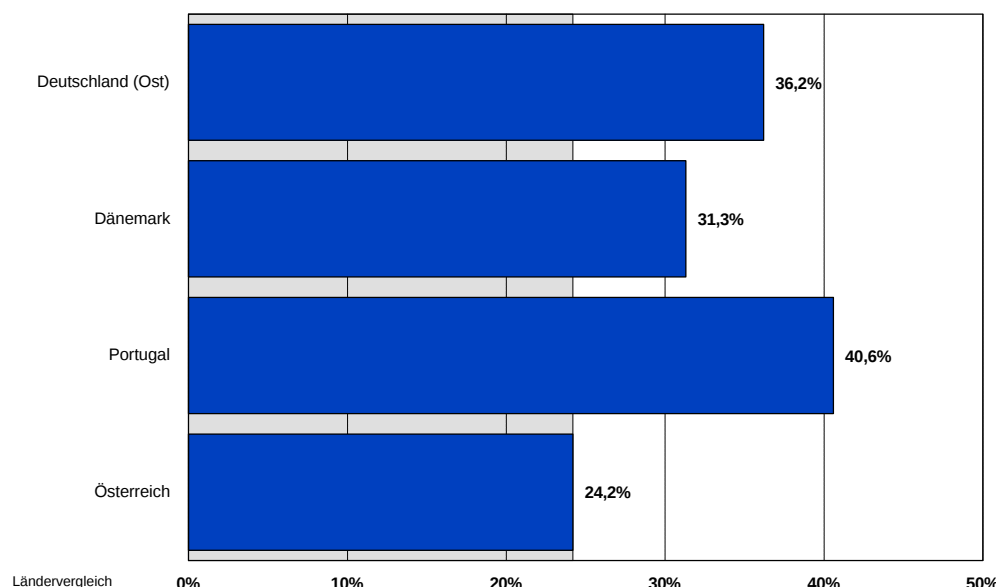


Abbildung 12: Darstellung der Organisationen, deren Personalabteilungen systematisch evaluiert werden.

**Die Leistungsbeurteilung der Personalabteilung geschieht vornehmlich durch die Unternehmensleitung**

Geht es im allgemeinen um die Leistungsbeurteilung der Personalabteilung, so werden in allen betrachteten Ländern hauptsächlich Beurteilungen durch die Unternehmensleitung vorgenommen. An zweiter Stelle folgen außer in Portugal die Beurteilungen durch Linienvorgesetzte.

In Portugal folgt an zweiter Stelle nach der Unternehmensleitung eine Beurteilung der Personalabteilung durch die Mitarbeiter.

Ausführlich finden sich die Ergebnisse zu dieser Frage in Abbildung 13.

<sup>30</sup> Ab Seite 58 findet sich ein kurzes Glossar, in dem einige statistische Fachbegriffe näher erläutert werden.

<sup>31</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0,045

<sup>32</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.0056

<sup>33</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.00059

### Wessen Sichtweise wird bei der Leistungsbeurteilung berücksichtigt?

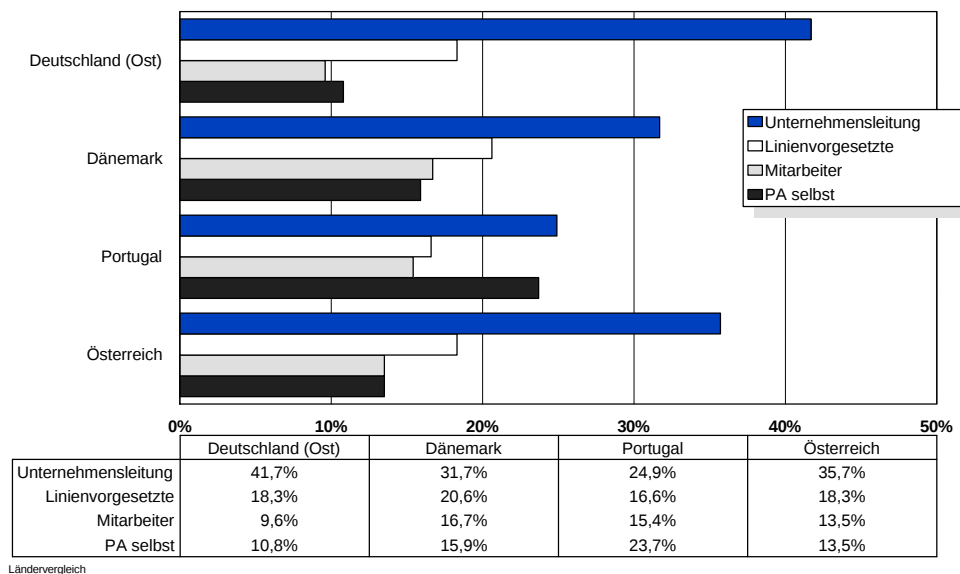


Abbildung 13: Leistungsbeurteilung der Personalabteilungen. Wessen Sichtweisen werden berücksichtigt.

In allen betrachteten Ländern werden mit Abstand am häufigsten die Kriterien „Vergleiche zwischen Zielvorgabe und Zielerreichung der Personalabteilung“ genutzt. In der Nutzung dieses Kriteriums zeigt sich zudem eine häufigere Nutzung durch private Organisationen (41%) gegenüber öffentlichen (22,9%)<sup>34</sup> in Österreich.

### Welche Kriterien werden bei der Leistungsbeurteilung genutzt?

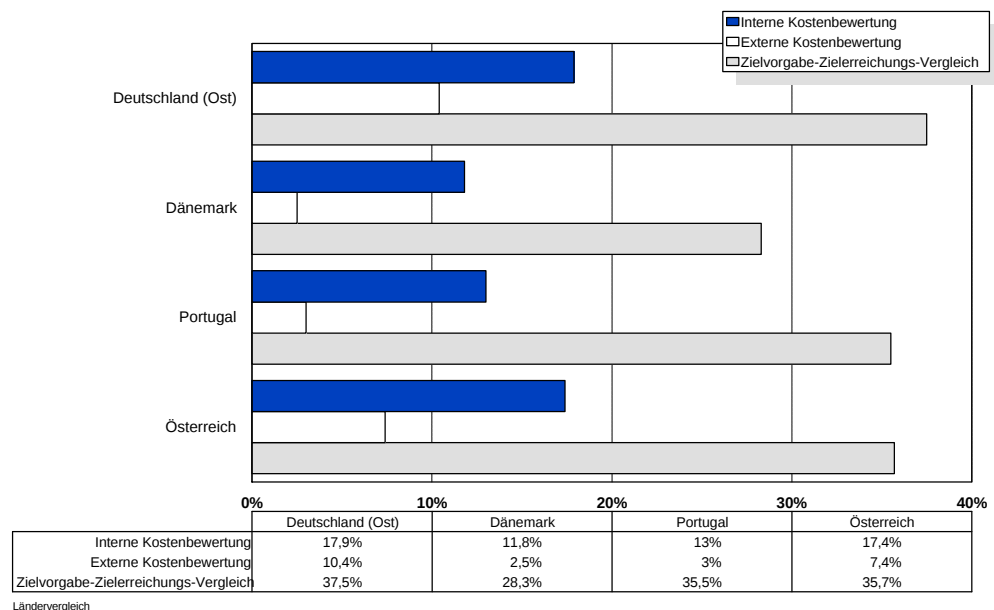


Abbildung 14: Welche Kriterien werden bei der Beurteilung der Personalabteilung herangezogen?

<sup>34</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.010

### 4.3 Personalbeschaffung

In Österreich sind nur in ca. 24% der befragten Organisationen unveränderte Beschäftigungszahlen (Gesamtzahl der Mitarbeiter) zu verzeichnen gewesen. Im Bereich öffentlicher Organisationen waren es 31,4%. Bei privaten Organisationen waren es 18,7%, in denen es keine Veränderungen in den Beschäftigungszahlen gab<sup>35</sup>.

Daraus folgt für die überwiegende Mehrzahl der Organisationen eine Veränderung, entweder in Richtung einer Zunahme oder einer Abnahme der Gesamtzahl ihrer Mitarbeiter. Das Ausmaß der ungefähren prozentualen Veränderung liegt im Durchschnitt bei 18%, mit einer Standardabweichung von  $\pm 21\%$ . Der Median liegt mit 10% relativ weit unter dem Mittelwert, ein Umstand, der darauf hinweist, daß vereinzelt relativ große prozentuale Veränderungen angegeben wurden, wohingegen sich die Mehrzahl der Antworten um 10% einordnet.

Das Ausmaß der ungefähren prozentualen Veränderung liegt für private Organisationen signifikant über dem von öffentlichen Organisationen (privat:  $21,6\% \pm 23,2$ ; öffentlich:  $11,89\% \pm 13,44$ )<sup>36</sup>.

Beide Bereiche, also sowohl die Abnahme als auch die Zunahme, ist in Österreich relativ gleich oft vorzufinden. Dies entspricht im wesentlichen auch den Trends in den drei Vergleichsländern. Allein in Deutschland zeigt sich ein großes Übergewicht in Richtung „Abnahme“ der Gesamtzahl an Mitarbeitern.

#### Veränderungen in der Gesamtzahl der Mitarbeiter

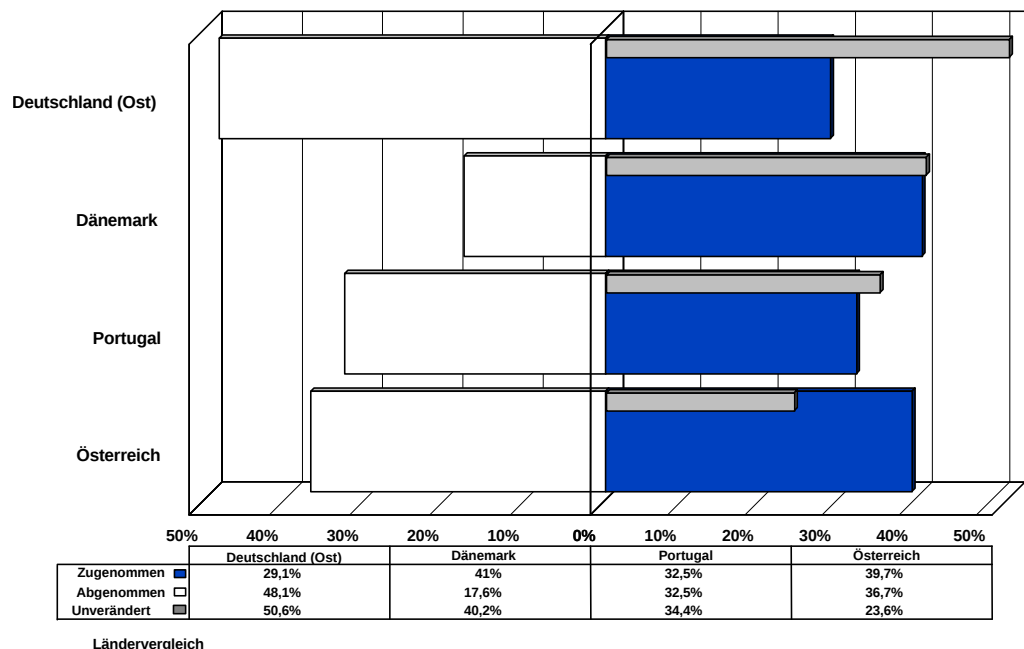


Abbildung 15: Die Veränderung der Gesamtzahl der Mitarbeiter in den letzten drei Jahren im Ländervergleich. Die hellgrauen schmalen Balken zeigen den Anteil an „unveränderten“ Gesamtbeschäftigungszahlen.

<sup>35</sup> Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen ist jedoch zu gering, um statistisch signifikant zu sein. Die Differenz von ca. 13% liegt damit innerhalb der Grenzen der Meßgenauigkeit.

<sup>36</sup> P-2-seitig nach T-Test = 0,0013; T = 3,27; df = 228

**Anstieg der Beschäftigtenzahlen in der österreichischen Stichprobe**

Etwas abgeschwächt wird der für Deutschland (Ost) vorfindbare Effekt der häufigeren Verringerung der Gesamtzahl an Mitarbeitern durch den Umstand, daß die „ungefähren prozentualen Veränderungen“ in den Organisationen, in denen Verringerungen stattfanden, geringer waren als in denen, in denen Zunahmen stattfanden. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die durchschnittliche ungefähre prozentuale Veränderung, wenn man die Richtung der Veränderung mit berücksichtigt. Hier zeigt sich z.B., daß trotz der beschriebenen Abschwächung für Deutschland (Ost) doch eine Verringerung der Gesamtzahl der Mitarbeiter um ca. 3% vorzufinden ist.

|           |            | Deutschland (Ost) | Dänemark | Portugal | Österreich |
|-----------|------------|-------------------|----------|----------|------------|
| Zunahme   | Mittelwert | 19,27             | 25,99    | 18,83    | 26,29      |
|           | Streuung   | 20,35             | 28,78    | 13,75    | 26,00      |
|           | N          | 66                | 195      | 45       | 82         |
| Abnahme   | Mittelwert | 16,33             | 12,15    | 16,74    | 13,77      |
|           | Streuung   | 12,00             | 8,00     | 12,11    | 12,14      |
|           | N          | 113               | 79       | 46       | 78         |
| Insgesamt | Mittelwert | -3,2              | 15,0     | 0,34     | 6,8        |

Tabelle 18: Die „ungefähre prozentuale Veränderung“ der Gesamtzahl an Mitarbeitern getrennt nach Organisationen, in denen eine Zunahme bzw. eine Abnahme stattfand.

#### 4.3.1 Mitarbeitergruppen, die schwierig zu rekrutieren oder zu halten sind

In Österreich berichten die meisten Organisationen über Schwierigkeiten, Mitarbeiter aus dem Bereich „Technische und kaufmännische Angestellte – Informationstechnologie“ zu rekrutieren bzw. in der Organisation zu halten (vgl. Tabelle 19). Für die bereits vorliegenden Vergleichsdaten aus Deutschland (Ost), Dänemark und Portugal zeigt sich, daß die meisten Nennungen entfielen auf<sup>37</sup>:

- Deutschland (Ost):      Führungskräfte      (46,7%)
- Dänemark:      Technische und kaufmännische Angestellte (...) B1. – aus dem Bereich Informationstechnologie      (46,6%)
- Portugal:      Technische und kaufmännische Angestellte (...) B2. – aus anderen Bereichen      (50,3%)

<sup>37</sup> Die Kategorie „Un- und Angelernte“ wurde nur in Österreich und Deutschland (Ost) erhoben.

| schwierig zu rekrutieren bzw. zu halten...         | Häufigkeit | prozentualer Anteil der befragten Organisationen |
|----------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------|
| Technische und kaufmännische Angestellte (...)     | 88         | 38,3%                                            |
| B1. – aus dem Bereich Informationstechnologie      |            |                                                  |
| Führungskräfte                                     | 69         | 30,0%                                            |
| Arbeiter (Facharbeiter Produktion)                 | 50         | 21,7%                                            |
| Technische und kaufmännische Angestellte (...)     |            |                                                  |
| B2. – aus anderen Bereichen                        | 33         | 14,3%                                            |
| Un- und Angelernte                                 | 20         | 8,7%                                             |
| Verwaltungsangestellte (Facharbeiter kaufmännisch) | 10         | 4,3%                                             |
| Summe                                              | 270        |                                                  |

Tabelle 19: Auflistung der Mitarbeitergruppen, die in Österreich besonders schwer zu rekrutieren sind, bzw. nur schwer in der Organisation gehalten werden können.

Im Rahmen der Personalbeschaffung bzw. Personalstandssicherung wurden in Österreich die in Tabelle 20 aufgeführten Maßnahmen eingeführt. Die meisten der befragten Organisationen setzen auf „Personalmarketing und Imagewerbung“, sowie auf „Umschulungen von Mitarbeitern“. Dabei gilt jedoch, daß private Organisationen „Personalmarketing und Imagewerbung“ signifikant häufiger nutzen als öffentliche Organisationen (privat: 52,6%; öffentlich: 34,3%)<sup>38</sup>. Gleiches gilt auch für die „Personalbeschaffung im Ausland“, die für öffentliche Organisationen kaum eine Rolle spielt (privat: 22,4%; öffentlich: 16,1%)<sup>39</sup>.

| Eingeführte Maßnahmen...                  | Häufigkeit | prozentualer Anteil der befragten Organisationen |
|-------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------|
| Personalmarketing und Imagewerbung        | 108        | 47,0%                                            |
| Umschulung von Mitarbeitern               | 102        | 44,3%                                            |
| Erhöhung von Entgelt und Zusatzleistungen | 63         | 27,4%                                            |
| Personalbeschaffung im Ausland            | 37         | 16,1%                                            |
| Sonstiges                                 | 28         | 12,2%                                            |
| Standortverlagerung                       | 14         | 6,1%                                             |
| Summe                                     | 352        |                                                  |

Tabelle 20: Maßnahmen, die in Österreich im Zusammenhang mit Personalbeschaffung bzw. Personalstandssicherung eingeführt wurden.

Für die drei Länder, die bereits zum Zeitpunkt der Berichtslegung analysiert werden konnten, zeigt sich für die beiden wichtigsten Bereiche folgendes Bild:

- Deutschland (Ost): Umschulung von Mitarbeitern (41,3%)  
Personalmarketing und Imagewerbung (29,6%)
- Dänemark: Erhöhung von Entgelt und Zusatzleistungen (54,2%)  
Umschulung von Mitarbeitern (48,0%)
- Portugal: Umschulung von Mitarbeitern (58,0%)  
Erhöhung von Entgelt und Zusatzleistungen (43,2%)

<sup>38</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.016

<sup>39</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 1.5 E-5

### 4.3.2 Maßnahmen zum Personalabbau

Die mit Abstand am häufigsten eingesetzte Methode im Rahmen von Personalabbaumaßnahmen ist in Österreich der „Einstellungsstop“.

Für die bereits vorliegenden Vergleichsdaten aus Deutschland (Ost), Dänemark und Portugal zeigt sich folgendes Bild. Die meisten Nennungen entfielen auf:

- Deutschland (Ost): Keine Verlängerung von befristeten Verträgen bzw. Zeitarbeitsverträgen (57,5%)  
Betriebsbedingte Kündigungen (56,3%)  
Umsetzungen (55,4%)
- Dänemark: Betriebsbedingte Kündigungen (41,4%)
- Portugal: Freiwillige Kündigungen (Aufhebungsverträge) (50,9%)

Während in Deutschland (Ost) eine Vielzahl von unterschiedlichen Maßnahmen zum Personalabbau, auch nebeneinander in den gleichen Organisationen, genutzt wird, findet sich in Dänemark keine Maßnahme, die von einer Mehrheit von Organisationen genutzt wird. In diesem Zusammenhang sind die Ergebnisse aus Tabelle 18 zu beachten, die belegen, daß in Dänemark insgesamt die geringste Abnahme des Personalbestandes zu verzeichnen war, wohingegen in Deutschland (Ost) die größte Abnahme ermittelt wurde.

| Einsatz von...                                                         | Häufigkeit | prozentualer Anteil der befragten Organisationen |
|------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------|
| Einstellungsstop                                                       | 121        | 52,6%                                            |
| Vorzeitige Pensionierung                                               | 82         | 35,7%                                            |
| Betriebsbedingte Kündigungen                                           | 70         | 30,4%                                            |
| Keine Verlängerung von befristeten Verträgen bzw. Zeitarbeitsverträgen | 70         | 30,4%                                            |
| Outsourcing (Ausgliederung)                                            | 58         | 25,2%                                            |
| Freiwillige Kündigung (Aufhebungsverträge)                             | 46         | 20,0%                                            |
| Umsetzungen                                                            | 37         | 16,1%                                            |
| Sonstiges                                                              | 23         | 10,0%                                            |
| Outplacement                                                           | 18         | 7,8%                                             |
| Summe                                                                  | 525        |                                                  |

Tabelle 21: Instrumente im Rahmen von Personalabbaumaßnahmen in Österreich.

Bei insgesamt vier der neun vorgegebenen Maßnahmen ist eine signifikant höhere Nutzung durch private Organisationen gegenüber öffentlichen Organisationen zu verzeichnen:

- Vorzeitige Pensionierung (privat: 42,9%; öffentlich: 21,4%)<sup>40</sup>.
- Betriebsbedingte Kündigungen (privat: 41,0%; öffentlich: 8,6%)<sup>41</sup>.
- Freiwillige Kündigung (Aufhebungsverträge) (privat: 25,0%; öffentlich: 8,6%)<sup>42</sup>.
- Outplacement (privat: 10,8%; öffentlich: 1,4%)<sup>43</sup>.

<sup>40</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.022

<sup>41</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 3.5 E-7

<sup>42</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.005

<sup>43</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.021

### 4.3.3 Besetzung von Führungspositionen

Führungspositionen werden nach Angaben der befragten österreichischen Organisationen vornehmlich intern besetzt (41% aller Besetzungsmodi), gefolgt von Stellenausschreibungen (31%). Diese Rangordnung gilt besonders für die Besetzungen in der mittleren Führungsebene und für Nachwuchsführungskräfte. Geht es jedoch um die Besetzung der oberen Führungsebene, so werden neben der internen Besetzung verstärkt Personalberater in Anspruch genommen, wohingegen Stellenausschreibungen seltener als bei den beiden anderen Führungsebenen genutzt werden.

| Besetzung von Führungspositionen durch... | Obere Führungsebene |         | Mittlere Führungsebene |         | Nachwuchsführungskräfte |         | Summe (Zeilen) |         |
|-------------------------------------------|---------------------|---------|------------------------|---------|-------------------------|---------|----------------|---------|
| Interne Besetzung                         | 132                 | (38,6%) | 184                    | (42,9%) | 144                     | (40,2%) | 460            | (40,7%) |
| Personalberater                           | 111                 | (32,5%) | 64                     | (14,9%) | 20                      | (5,6%)  | 195            | (17,3%) |
| Stellenausschreibung                      | 88                  | (25,7%) | 142                    | (33,1%) | 125                     | (34,9%) | 355            | (31,4%) |
| Mundpropaganda                            | 11                  | (3,2%)  | 39                     | (9,1%)  | 69                      | (19,3%) | 119            | (10,5%) |
| Summe (Spalten)                           | 342                 |         | 429                    |         | 358                     |         | 1129           | (100%)  |
| Sonstiges                                 | 16                  |         |                        |         |                         |         |                |         |

Tabelle 22: Besetzung von Führungspositionen. Die Angaben in der Tabelle sind Häufigkeiten. Die Angaben in Klammern bezeichnen prozentuale Anteile (je Spalte 100%).

### 4.3.4 Personalmarketing

Im Rahmen des Personalmarketings werden in Österreich hauptsächlich „Schulabgänger“ und „Universitätsabsolventen“ gezielt angesprochen (vgl. Tabelle 23).

Signifikant seltener, als dies bei öffentlichen Organisationen der Fall ist, werden „Behinderte Arbeitnehmer“ durch private Organisationen gezielt angesprochen (privat: 5,1%; öffentlich: 22,9%)<sup>44</sup>.

| Gezielt angesprochen werden..               | Häufigkeit | prozentualer Anteil der befragten Organisationen |
|---------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------|
| Schulabgänger                               | 111        | 48,3%                                            |
| Universitätsabsolventen                     | 110        | 47,8%                                            |
| Berufsüberbrückerinnen (nach Familienphase) | 73         | 31,7%                                            |
| Frauen                                      | 64         | 27,8%                                            |
| Behinderte Arbeitnehmer                     | 24         | 10,4%                                            |
| Ältere Arbeitnehmer (über 50 Jahre)         | 23         | 10,0%                                            |
| Langzeitarbeitslose                         | 18         | 7,8%                                             |
| Ausländische Arbeitnehmer                   | 12         | 5,2%                                             |
| Summe                                       | 435        |                                                  |

Tabelle 23: Personengruppen, die in Österreich im Rahmen des Personalmarketings gezielt angesprochen werden.

<sup>44</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.00024

#### 4.3.5 Beobachtung der Anteile bestimmter Personengruppen an der Gesamtbelegschaft

Sowohl bei der „Personalbeschaffung“, der „Aus- und Weiterbildung“ als auch bei „Beförderungen“ wird der Anteil von Frauen in vielen der befragten österreichischen Organisationen beobachtet bzw. berücksichtigt. Seltener wird hingegen der Anteil an Behinderten und noch seltener der von Ausländern beobachtet.

Besonders im Rahmen der „Personalbeschaffung“ wird auf den Anteil der Frauen und auf den Anteil an Behinderten geachtet.

Im Rahmen von „Aus- und Weiterbildungen“ spielen die genannten Personengruppen insgesamt eine geringere Rolle. Wird im Rahmen von „Aus- und Weiterbildung“ doch auf den Anteil einer der drei Personengruppen geachtet, so ist es in der Regel der Frauenanteil.

Insgesamt nimmt die Beobachtung der Anteile der drei Personengruppen im Rahmen von „Beförderungen“ noch einmal ab. Auch hier ist es wieder der Frauenanteil, der ev. noch Beachtung findet.

| Mitarbeitergruppen deren Anteil ermittelt und beobachtet wird... | Personalbeschaffung | Aus- und Weiterbildung | Beförderung | Summe (Zeile, ohne nicht bekannt) | Nicht bekannt |
|------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------|-------------|-----------------------------------|---------------|
| Frauen                                                           | 80                  | 64                     | 56          | 200                               | 70            |
| Behinderte                                                       | 71                  | 20                     | 8           | 99                                | 93            |
| Ausländer/ethnische Minderheiten                                 | 35                  | 16                     | 8           | 59                                | 102           |
| Summe (Spalte)                                                   | 186                 | 100                    | 72          | 358                               | 265           |

*Tabelle 24: Mitarbeitergruppen, deren Anteil an der Belegschaft im Rahmen von „Personalbeschaffung“, „Aus- und Weiterbildung“ und „Beförderungen“ beobachtet wird. Die Zahlenangaben in der Tabelle bezeichnen die absoluten Häufigkeiten der jeweiligen Nennungen.*

#### 4.3.6 Arbeitsorganisation

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde die Nutzung von 11 verschiedenen Formen der Arbeitsorganisation im Verlauf der letzten drei Jahre erhoben. Die Antwortmöglichkeiten waren mit „Zugenommen“, „Keine Veränderung“, „Abgenommen“ und „Nicht angewandt“ vorgegeben. Die Abbildung 16 zeigt in einem ersten Überblick, wieviele Organisationen die verschiedenen Maßnahmen zur Arbeitsorganisation überhaupt nutzen (Prozentsatz der Organisationen, die mindestens eine Maßnahme nutzen).

Bei einem großen Teil der abgefragten Maßnahmen zur Arbeitsorganisation zeigt sich ein einheitliches Bild für die vier Länder. Besonders die insgesamt sehr häufig eingesetzten Maßnahmen weisen kaum auf Unterschiede zwischen den Ländern hin. Auffallend ist bei diesen „eher üblichen“ Maßnahmen jedoch die geringe Nutzung von Teilzeitarbeit in Portugal. Nur 31% der portugiesischen Organisationen nutzt diese Maßnahme, während in den drei Vergleichsländern mindestens 89% der Organisationen Gebrauch von Teilzeitarbeit machen.

Weniger einheitlich fällt die Nutzung von insgesamt „eher seltener“ genutzten Maßnahmen aus. Besonders auffallend ist die im Vergleich zu den anderen Ländern starke Nutzung von „Zeitarbeit (Arbeitnehmer-Überlassung)“, „Tele-Arbeit“ und „Heimarbeit“ in Dänemark.

Portugal fällt weiters gegenüber den jeweils verbleibenden drei Ländern durch eine besonders starke Nutzung von „flexiblen Jahresstundenverträgen“ und dem „Job sharing“ auf.

Insgesamt ist jedoch darauf zu verweisen, daß die beschriebenen Formen der Ar-

beitsorganisation und ihre Nutzung stark von den rechtlichen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten der betrachteten Länder bestimmt werden.

Für vier der in der Abbildung 16 dargestellten Maßnahmen zur Arbeitsorganisation ergeben sich in Österreich signifikante Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Organisationen:

- Deutlich häufiger als in öffentlichen Organisationen wird in privaten Organisationen die „flexible Tagesarbeitszeit“ genutzt (privat: 91,3%; öffentlich: 80,3%)<sup>45</sup>.
- Auch „Zeitarbeit“ („Arbeitnehmer-Überlassung“) (privat: 62,9%; öffentlich: 26,4%)<sup>46</sup> sowie „flexible Jahresstundenverträge“ (privat: 42,9%; öffentlich: 20,0%)<sup>47</sup> finden in privaten Organisationen deutlich häufiger als in öffentlichen Organisationen Anwendung.
- Deutlich seltener als in öffentlichen Organisationen werden in privaten Organisationen „befristete Arbeitsverträge“ genutzt (privat: 80,8%; öffentlich: 97,0%)<sup>48</sup>.

Die Bereiche, die in Österreich am stärksten einer Veränderung in den letzten drei Jahren unterworfen waren, sind in Tabelle 25 aufgelistet. Die Tabelle präsentiert die Daten, ohne daß berücksichtigt wird, wie häufig die einzelnen Bereiche insgesamt genutzt werden.

Uneinheitliche, aber starke Veränderungen bei Überstunden

Die meisten Veränderungen innerhalb der letzten drei Jahre zeigen sich für „Überstunden“. Allerdings ist die Richtung der Veränderungen uneinheitlich. 40% der Organisationen berichten über eine „Zunahme“, wohingegen 35% über eine „Abnahme“ berichten. Eindeutige Zunahmen zeigen sich hingegen für die vier Bereiche, die nach den „Überstunden“ die meisten Veränderungen vorzuweisen haben.

|                                                           | keine Veränderung | Zunahme | Abnahme |
|-----------------------------------------------------------|-------------------|---------|---------|
| Überstunden                                               | 25%               | 40%     | 35%     |
| Teilzeitarbeit                                            | 27%               | 71%     | 3%      |
| Tele-Arbeit                                               | 29%               | 69%     | 2%      |
| Ausgliederung von Arbeiten (Subunternehmen / Outsourcing) | 32%               | 67%     | 1%      |
| Flexible Arbeitszeit pro Tag                              | 34%               | 66%     | 1%      |

*Tabelle 25: Veränderungen während der letzten drei Jahre bei Maßnahmen zur Arbeitsorganisation. Die Tabelle enthält die fünf Bereiche, bei denen die meisten Veränderungen berichtet wurden. Die Angaben in der Tabelle beziehen sich nur auf die Organisationen, die angaben, die entsprechenden Angaben auch zu nutzen („nicht angewandt“ wurde aus der Auswertung ausgeschlossen“)*

Die folgende Abbildung zeigt die Nutzung von Maßnahmen zur Arbeitsorganisation im Ländervergleich.

<sup>45</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.034

<sup>46</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 2.6 E-7

<sup>47</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.0010

<sup>48</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.0007

## Die Nutzung verschiedener Maßnahmen zur Arbeitsorganisation

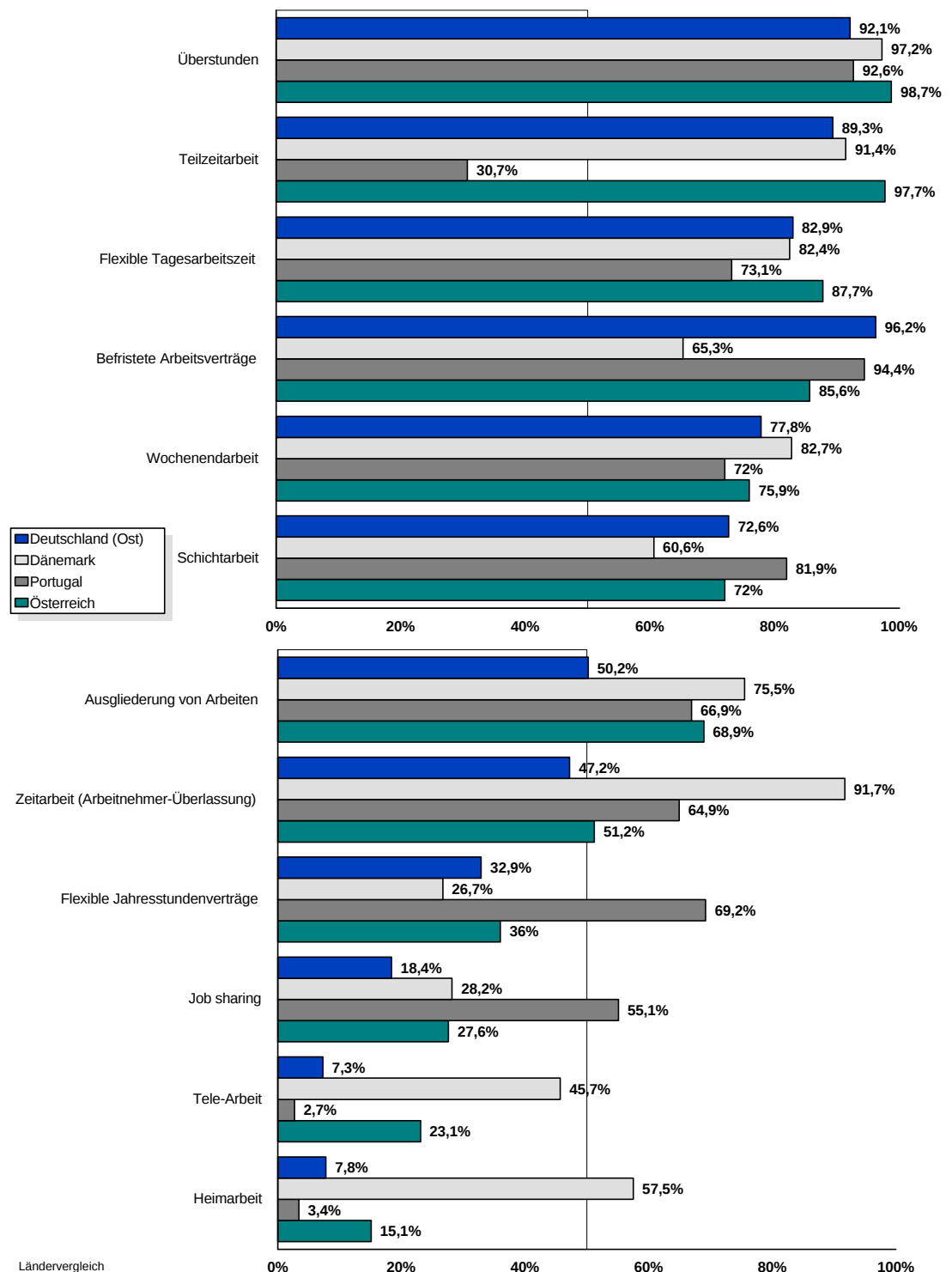


Abbildung 16: Die Nutzung von Maßnahmen zur Arbeitsorganisation im Ländervergleich.

Für einige der schon aufgeführten Beschäftigungsverhältnisse wurde der ungefähre Anteil der jeweiligen Mitarbeitergruppe an der Gesamtbelegschaft erhoben. Die Daten wurden jedoch durch vorgegebene Antwortmöglichkeiten erfasst, so daß vereinfachend in Tabelle 26 jeweils die am häufigsten genannte Antwortkategorie wiedergegeben ist.

|                                | häufigste Antwortkategorien | % der Antworten für diese Kategorie |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| Teilzeitarbeit                 | 1-5%                        | 38,4%                               |
| Zeitarbeit                     | 1-5%                        | 36,9%                               |
| Befristete Arbeitsverträge     | 1-5%                        | 48,6%                               |
| Heimarbeit                     | <1%                         | 84,2%                               |
| Tele-Arbeit                    | <1%                         | 84,6%                               |
| Schichtarbeit                  | >20%                        | 41,8%                               |
| Flexibler Jahresstundenvertrag | >20%                        | 42,6%                               |

Tabelle 26: Ungefährer Anteil der Beschäftigungsverhältnisse. Die Tabelle enthält keine Daten von Organisationen, die ein entsprechendes Beschäftigungsverhältnis gar nicht nutzen.

#### 4.3.7 Veränderungen in Arbeitsinhalten

##### Arbeitsinhalte werden vielfältiger und weiter

Die Arbeitsinhalte der verschiedenen Mitarbeitergruppen wurden im Verlauf der letzten drei Jahre tendenziell vielfältiger und weiter. Obwohl auch über Tendenzen zur Spezialisierung berichtet wurde, wurden diese doch seltener genannt. Die stärksten Veränderungen zeigen sich dabei für die besser qualifizierten Mitarbeitergruppen. Die Veränderung auf der Ebene der „Führungskräfte“ ist dabei am stärksten gewesen, wohingegen sie im Bereich der „Un- und Angelernten“ am geringsten ausfiel.

Nach den bisherigen Analysen scheint es so zu sein, als ob hinsichtlich der Veränderungen der Arbeitsinhalte in Österreich keine nennenswerten Unterschiede zwischen privaten und öffentlichen Organisationen zu verzeichnen sind.

| Veränderungen der letzten drei Jahre für...          | Führungskräfte |       | Technische und kaufmännische Angestellte (Fach-/ Hochschulabschluß) |       | Verwaltungsangestellte (Facharbeiter kaufmännisch) |       | Arbeiter (Facharbeiter Produktion) |       | Un- und Angelernte |       | Summe (Zeile) |
|------------------------------------------------------|----------------|-------|---------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------|-------|------------------------------------|-------|--------------------|-------|---------------|
| Arbeitsinhalte wurden stärker spezialisiert          | 48             | (21%) | 68                                                                  | (32%) | 65                                                 | (29%) | 46                                 | (29%) | 13                 | (9%)  | 240 (25%)     |
| Keine nennenswerten Veränderungen der Arbeitsinhalte | 24             | (10%) | 28                                                                  | (13%) | 44                                                 | (20%) | 62                                 | (39%) | 104                | (71%) | 262 (27%)     |
| Arbeitsinhalte wurden vielfältiger und weiter        | 157            | (69%) | 115                                                                 | (55%) | 113                                                | (51%) | 51                                 | (32%) | 29                 | (20%) | 465 (48%)     |
| Summe                                                | 229            |       | 211                                                                 |       | 222                                                |       | 159                                |       | 146                |       | 967           |

Tabelle 27: Veränderung von Arbeitsinhalten während der letzten drei Jahre für verschiedene Mitarbeitergruppen. Die Angaben in Klammern bezeichnen prozentuale Anteile (je Spalte 100%).

## 4.4 Personalentwicklung

Der ungefähre Anteil der Aus- und Weiterbildungskosten an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme beträgt in Österreich im Durchschnitt 2,2% mit einer Standardabweichung von  $\pm 2,1\%$ . Der Median der Antwortverteilung liegt jedoch nur bei 1,2%. Dies läßt sich auf einige Ausreißer zurückführen. So wurde maximal ein Wert von 10% angegeben, ein Wert, der gemessen an der Mehrzahl der sonstigen Antworten weit über den üblichen Werten liegt. Ein nennenswerter Unterschied zwischen öffentlichen und privaten Organisationen läßt sich nicht feststellen.

Der Anteil der Aus- und Weiterbildungskosten an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme beträgt in den drei Vergleichsländern:

- Deutschland (Ost) Mittel:  $2,8 \pm 4,4$ ; Median: 1,2
- Dänemark Mittel:  $2,9 \pm 2,8$ ; Median: 2,0
- Portugal Mittel:  $3,2 \pm 5,2$ ; Median: 1,8

Im Durchschnitt besuchten im Verlauf des Jahres vor der Umfrage 36% der Mitarbeiter der befragten Organisationen interne oder externe Weiterbildungsveranstaltungen. Die Standardabweichung von  $\pm 26,3\%$  weist jedoch darauf hin, daß es zum Teil erhebliche Unterschiede zwischen den Organisationen gab. So wurden maximal 100% und minimal 0,2% angegeben. Der Median liegt, gemessen an der Standardabweichung, mit 30,0% relativ nah beim arithmetischen Mittelwert.

### 1-5 Tage Weiterbildung pro Mitarbeiter pro Jahr in Österreich

Pro Jahr wurden ca. 1 bis 5 Tage (Median) Weiterbildung pro Mitarbeiter aufgebracht. Auch hier sind jedoch erhebliche Unterschiede zwischen den Organisationen zu verzeichnen. Insgesamt nimmt die Anzahl der je Mitarbeiter und Jahr aufgebrachten Weiterbildungstage mit der Hierarchiehöhe der Mitarbeiter zu. Die Tabelle 28 zeigt die Ergebnisse im einzelnen.

| Tage pro Jahr für Aus- und Weiterbildung für... | AM  | Median | SD   | N   | Nicht bekannt / Fehlend |
|-------------------------------------------------|-----|--------|------|-----|-------------------------|
| Führungskräfte                                  | 9,3 | 5,0    | 24,0 | 156 | 58/74                   |
| Technische und kaufmännische Angestellte        | 6,4 | 5,0    | 5,4  | 149 | 55/81                   |
| Verwaltungsangestellte                          | 5,6 | 3,0    | 16,7 | 149 | 61/81                   |
| Arbeiter                                        | 5,5 | 2,0    | 20,9 | 91  | 77/139                  |
| Un- und Angelernte                              | 5,1 | 1,0    | 23,5 | 73  | 84/73                   |

AM: Arithmetisches Mittel  
SD: Standardabweichung

Tabelle 28: Tage pro Jahr und Mitarbeiter für Aus- und Weiterbildung.

### 4.4.1 Systematische Erhebung des Weiterbildungsbedarfs

In 74,4% der befragten Organisationen wird der Weiterbildungsbedarf systematisch ermittelt. In den drei Vergleichsländern sind es:

- Deutschland (Ost) (73,3%)
- Dänemark (59,0%)
- Portugal (72,3%)

Die Tabelle 29 gibt einen Überblick über die im Rahmen der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfes eingesetzten Methoden.

| Wenn „Ja“, wie häufig folgende Methoden... | Immer |       | Oft |       | Manchmal |       | Niemals |       | N   |
|--------------------------------------------|-------|-------|-----|-------|----------|-------|---------|-------|-----|
| Analyse geplanter Geschäftsvorhaben        | 23    | (17%) | 27  | (20%) | 65       | (49%) | 17      | (13%) | 132 |
| Weiterbildungsbedarfsermittlung            | 86    | (53%) | 49  | (30%) | 24       | (15%) | 4       | (2%)  | 163 |
| Vorschläge durch den direkten Vorgesetzten | 51    | (31%) | 80  | (49%) | 32       | (20%) | 1       | (1%)  | 164 |
| Bestandteil der Leistungsbeurteilung       | 49    | (35%) | 32  | (23%) | 38       | (27%) | 22      | (16%) | 141 |
| Vorschläge von Mitarbeitern                | 22    | (13%) | 89  | (54%) | 53       | (32%) | 2       | (1%)  | 166 |
| Sonstige Methoden                          | 17    |       |     |       |          |       |         |       |     |

Tabelle 29: Häufigkeit der Anwendung systematischer Erhebungsmethoden für den Weiterbildungsbedarf von Mitarbeitern. Die Angaben in Klammern bezeichnen prozentuale Anteile (je Zeile 100%).

#### 4.4.2 Erfolge von Weiterbildungsmaßnahmen

Obwohl der Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen in Österreich von ca.  $\frac{3}{4}$  der Organisationen systematisch erhoben wird, wird der Erfolg der Maßnahmen nur von weniger als der Hälfte der befragten Organisationen systematisch überprüft (49%). In den drei Vergleichsländern sind es:

- Deutschland (Ost)(46,7%)
- Dänemark (28,9%)
- Portugal (66,1%)

##### Die Zufriedenheit der Mitarbeiter zählt

In der Regel findet eine systematische Überprüfung unmittelbar nach dem Training statt. 86% der österreichischen Organisationen führen „immer“ bzw. „oft“ direkt nach dem Training eine systematische Erfolgsüberprüfung durch, wohingegen nur 40% der Organisationen „immer“ bzw. „oft“ eine Erfolgsüberprüfung nach einigen Monaten durchführen.

Ein unmittelbarer Trainingserfolg wird also weit häufiger erhoben, als Langzeitwirkungen der Trainings. Daher erstaunt es ein wenig, wenn eher leicht zu erhebende Variablen wie Lernerfolge der Schulungsteilnehmer weitaus seltener zur Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen herangezogen werden als Variablen wie „Verhaltensänderungen (Arbeitsleistung)“ und „Organisationsergebnisse (Effizienz)“. Die Tabelle 30 zeigt im einzelnen welche Kriterien bei der Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen eine Rolle spielen.

|                                                          | Anteil der Organisationen, die dieses Kriterium heranziehen |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Reaktionen/Beurteilungen (Zufriedenheit der Mitarbeiter) | 86,1%                                                       |
| Verhaltensänderungen (Arbeitsleistung)                   | 74,6%                                                       |
| Organisationsergebnisse (Effizienz)                      | 60,0%                                                       |
| Lerneffekte (z.B. Test/Prüfung)                          | 34,5%                                                       |

Tabelle 30: Kriterien zur systematischen Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen.

#### 4.4.3 Einsatz spezieller Personalentwicklungsmaßnahmen

Mehr als die Hälfte der befragten österreichischen Organisationen nutzt „Nachfolgeplanungen“ (62%). Speziellere Maßnahmen, wie z.B. „Spezielle Laufbahnpläne für high flier“ oder „formale Laufbahnpläne“ werden jedoch nur von ca. einem Drittel der Organisationen regelmäßig eingesetzt. Für zwei der sechs Bereiche kann eine signifikant stärkere Nutzung durch private Organisationen gegenüber öffentlichen Organisationen festgestellt werden:

- Spezielle Laufbahnpläne für Führungskräfte mit hohem Entwicklungspotential („High flier“) (privat: 41,8%; öffentlich: 25,4%)<sup>49</sup>.
- Systematische Job Rotation (privat: 29,2%; öffentlich: 11,5%)<sup>50</sup>.

| Folgende Maßnahmen werden eingesetzt...                                                   | Ja  | prozentualer Anteil der befragten Organisationen | fehlende Angaben |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------------------------------------------------|------------------|
| Nachfolgeplanung                                                                          | 142 | 61,7%                                            | 14               |
| Spezielle Laufbahnpläne für Führungskräfte mit hohem Entwicklungspotential („High flier“) | 77  | 33,5%                                            | 23               |
| Formale Laufbahnpläne                                                                     | 68  | 29,6%                                            | 24               |
| Systematische Job Rotation                                                                | 49  | 21,3%                                            | 29               |
| Assessment Center                                                                         | 46  | 20,0%                                            | 35               |
| Systematische Auslandseinsätze für Führungskräfte                                         | 30  | 13,0%                                            | 30               |

Tabelle 31: Einsatz bestimmter Personalentwicklungsmaßnahmen.

Nur 1,8% der befragten österreichischen Organisationen nutzten in den letzten drei Jahren vor der Befragung keine „Externen Schulungsanbieter“. Demgegenüber wird weit häufiger auf „internes Schulungspersonal“ oder den „Linienvorgesetzten als Ausbilder“ verzichtet.

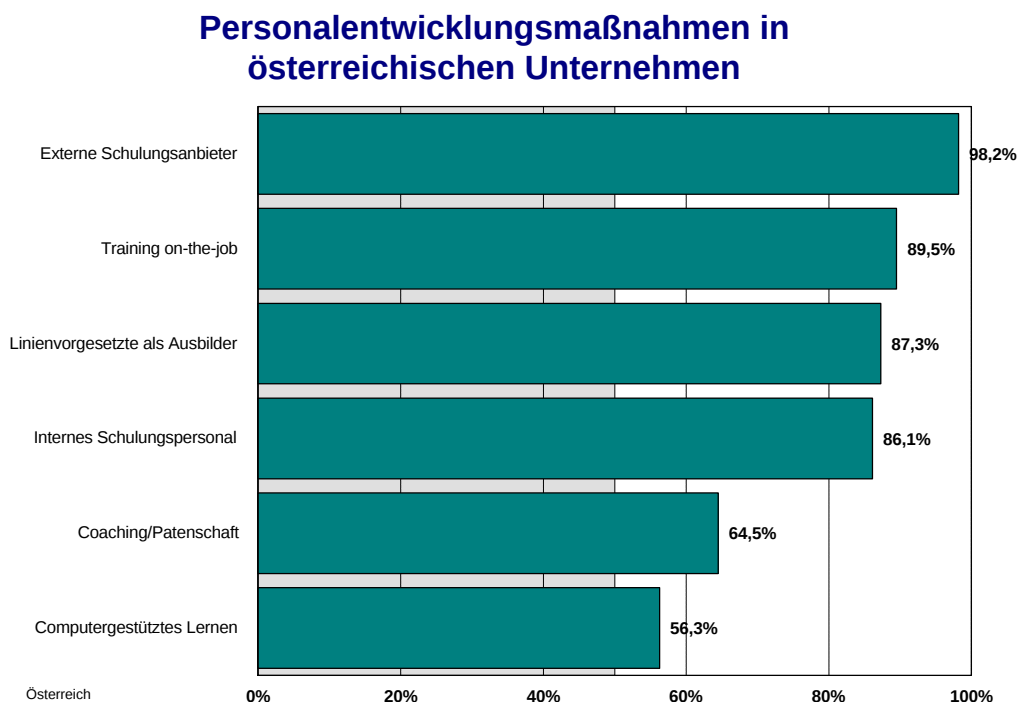


Abbildung 17: Anteil der Organisationen, die bestimmte Personalentwicklungsmaßnahmen nutzen.

<sup>49</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.027

<sup>50</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.005

Neben der Nutzung der in Abbildung 17 wiedergegebenen Personalentwicklungsmaßnahmen wurde zudem auch erhoben, in wie weit in den letzten drei Jahren vor der Befragung eine „Zunahme“, „Abnahme“ oder „keine Veränderung“ bezüglich der Nutzung verzeichnet werden konnte.

Insgesamt kam es bei keiner der Maßnahmen zu nennenswerten Verringerungen (weniger als 5% der Organisationen nannten Verringerungen). Die Personalentwicklungsmaßnahmen, bei denen überwiegend eine Zunahme zu verzeichnen war, sind:

- Internes Schulungspersonal
- Externe Schulungsanbieter
- Coaching/Patenschaft
- Computergestütztes Lernen

#### 4.4.4 Leistungsbeurteilungssysteme

21,7% der befragten Organisationen nutzen überhaupt kein Leistungsbeurteilungssystem für die in Tabelle 32 angegebenen Beschäftigtenkategorien. Wenigstens ein Leistungsbeurteilungssystem nutzen hingegen 74,8% Organisationen. Für die drei Vergleichsländer ist im folgenden wiedergegeben, wie groß der Anteil der Organisationen ist, die gar kein Leistungsbeurteilungssystem nutzen:

- Deutschland (Ost) 32,9%
- Dänemark 40,6%
- Portugal 26,0%

| Leistungsbeurteilungssysteme existieren für... | prozentualer Anteil der befragten Organisationen | Häufigkeit Ja | fehlende Angaben |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------|------------------|
| Führungskräfte                                 | 63,9%                                            | 147           | 9                |
| Technische und kaufmännische Angestellte       | 58,3%                                            | 134           | 8                |
| Verwaltungsangestellte                         | 53,9%                                            | 124           | 7                |
| Facharbeiter                                   | 42,6%                                            | 98            | 25               |
| Un- und Angelernte                             | 37,0%                                            | 85            | 23               |

Tabelle 32: Leistungsbeurteilungssysteme.

Am Leistungsbeurteilungsprozeß sind zumindest immer (97,7%) die direkten Vorgesetzten beteiligt.

| Folgende Personen beteiligen sich formal am Beurteilungsprozeß | % an 172 Organisationen, die mindestens ein Beurteilungssystem nutzen | Häufigkeit Ja |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------|
| Unmittelbar Vorgesetzte                                        | 97,7%                                                                 | 168           |
| Nächsthöhere Vorgesetzte                                       | 51,2%                                                                 | 88            |
| Mitarbeiter selbst (Selbstbeurteilung)                         | 40,1%                                                                 | 69            |
| Kunden                                                         | 13,4%                                                                 | 23            |
| Untergebene                                                    | 12,2%                                                                 | 21            |
| Kollegen (Gleichstellungsbeurteilung)                          | 7,6%                                                                  | 13            |
| Andere                                                         | 5,2%                                                                  | 9             |

Tabelle 33: Leistungsbeurteilungssysteme und Beurteiler.

| Leistungsbeurteilung erfaßt...                          | % an 172 Organisationen,<br>die mindestens ein Beur-<br>teilungssystem nutzen | Häufigkeit<br>Ja |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Individueller Trainingsbedarf                           | 76,7%                                                                         | 132              |
| Unternehmensbezogener Bildungs-<br>bzw. Trainingsbedarf | 51,7%                                                                         | 89               |
| Aufstiegspotential                                      | 47,7%                                                                         | 82               |
| Karriereentwicklung                                     | 46,5%                                                                         | 80               |
| Individuelles leistungsbezogenes Ent-<br>gelt           | 44,8%                                                                         | 77               |
| Arbeitsorganisation                                     | 38,4%                                                                         | 66               |

*Tabelle 34: Leistungsbeurteilungssysteme und erfaßte Variablen.*

## 4.5 Vergütung und Zusatzleistungen

Mit Ausnahme der Entlohnung von Führungskräften dominiert in den befragten österreichischen Organisationen ein Entlohnungssystem auf der Grundlage von Kollektivverträgen. Wird bei hierarchisch niederen Posten (Arbeiter, Un- und Angelernte) von Kollektivverträgen abgewichen, so treten in der Regel „Betriebsvereinbarungen“ in Kraft. Wird hingegen bei „Angestellten (Technische und Kaufmännische sowie Verwaltungsangestellte)“ von Kollektivverträgen abgewichen, so werden häufiger auch „Vereinbarungen auf individueller Ebene“ eingegangen.

| Entlohnungssystem                      | Führungskräfte | Technische und kaufmännische Angestellte (Fach-/Hochschulabschluß) | Verwaltungsangestellte (Facharbeiter kaufmännisch) | Arbeiter (Facharbeiter Produktion) | Un- und Angelernte |
|----------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------|
| Kollektivverträge                      | 79 (34,3%)     | 125 (54,3%)                                                        | 143 (62,2%)                                        | 150 (65,2%)                        | 154 (67,0%)        |
| Betriebsvereinbarungen                 | 47 (20,4%)     | 65 (28,3%)                                                         | 70 (30,4%)                                         | 64 (27,8%)                         | 59 (25,7%)         |
| Vereinbarungen auf individueller Ebene | 168 (73,0%)    | 103 (44,8%)                                                        | 76 (33,0%)                                         | 23 (10,0%)                         | 16 (7,0%)          |

Die Angaben in Klammern bezeichnen den prozentualen Anteil in Bezug auf die befragten Organisationen.

Tabelle 35: Entlohnungssystem in Österreich.

Die folgende Tabelle zeigt die Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Organisationen in Bezug auf das Entlohnungssystem. Insgesamt scheint es so zu sein, daß öffentliche Organisationen stärker als private kollektivvertragliche Lösungen dort bevorzugen, wo private Organisationen auf „Vereinbarungen auf individueller Ebene“ zurückgreifen. Dies gilt natürlich besonders für die hierarchisch höheren Positionen. Betriebsvereinbarungen werden von beiden Gruppen in etwa gleich häufig herangezogen.

| Entlohnungssystem                      | Führungskräfte | Technische und kaufmännische Angestellte (Fach-/Hochschulabschluß) | Verwaltungsangestellte (Facharbeiter kaufmännisch) | Arbeiter (Facharbeiter Produktion) | Un- und Angelernte |
|----------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------|
| Kollektivverträge                      | 25,6% / 54,3%  | 48,7% / 67,1%                                                      | 59,0% / 70,0%                                      | 65,4% / 67,1%                      | 67,9% / 68,6%      |
| Betriebsvereinbarungen                 | 16,7% / 27,1%  | 26,3% / 28,6%                                                      | 29,5% / 30,0%                                      | 30,1% / 21,4%                      | 28,9% / 21,4%      |
| Vereinbarungen auf individueller Ebene | 91,0% / 34,3%  | 63,5% / 5,7%                                                       | 46,2% / 5,7%                                       | 14,1% / 1,4%                       | 9,0% / 2,9%        |

Die Angaben vor dem Schrägstrich beziehen sich auf private, die dahinter auf öffentliche Organisationen.

Tabelle 36: Entlohnungssystem in Österreich. Öffentliche und private Organisationen im Vergleich.

**Variable Vergütungen sind gestiegen; Zusatz- und Sozialleistungen sind unverändert**

Der Anteil an variablen Vergütungsbestandteilen bzw. der betrieblichen Zusatz- und Sozialleistungen, gemessen an der Gesamtvergütung, ist für „Variable Vergütungen“ im Verlauf der letzten drei Jahre vor der Befragung in der Mehrzahl der befragten Organisationen angestiegen (46,7%).

Eine genauere Analyse zeigt jedoch, daß dies nur für private Organisationen gilt.

56,5% der privaten Organisationen berichten über einen Anstieg im Bereich der „Variablen Vergütungen“, wohingegen nur 23,9% der öffentlichen Organisationen über solch einen Anstieg berichten.

„Zusatz- und Sozialleistungen“ haben sich hingegen in den meisten Organisationen nicht verändert (57,5%). Dort, wo es zu Veränderungen kam, waren es eher Verringerungen (27,9%) als Zunahmen (11,5%).

Wo österreichische Organisationen Leistungsanreize bieten, sind es für Führungskräfte in der Regel „Erfolgsbeteiligungen“, wohingegen für die übrigen Mitarbeiterkategorien „Entlohnungen auf Grund einer Leistungsbeurteilung“ vorherrschen.

| Leistungsanreize                                     | Führungs-<br>kräfte | Technische<br>und kaufmännische Ange-<br>stellte (Fach-<br>/Hochschulab-<br>schluß) | Verwaltungs-<br>angestellte (Facharbeiter<br>kaufmännisch) | Arbeiter<br>(Facharbeiter<br>Produktion) | Un- und An-<br>gelernte |
|------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------|
| Kapitalbeteiligungen                                 | 15 (6,5%)           | 8 (3,5%)                                                                            | 8 (3,5%)                                                   | 3 (1,3%)                                 | 4 (1,7%)                |
| Erfolgsbeteiligungen                                 | 103 (44,8%)         | 61 (26,5%)                                                                          | 47 (20,4%)                                                 | 33 (14,3%)                               | 36 (15,7%)              |
| Gruppenzulagen                                       | 5 (2,2%)            | 15 (6,5%)                                                                           | 19 (8,3%)                                                  | 32 (13,9%)                               | 26 (11,3%)              |
| Entlohnung auf Grund ei-<br>ner Leistungsbeurteilung | 85 (37,0%)          | 82 (35,7%)                                                                          | 76 (33,0%)                                                 | 56 (24,3%)                               | 56 (24,3%)              |

Die Angaben in Klammern bezeichnen den prozentualen Anteil in Bezug auf die befragten Organisationen.

Tabelle 37: Leistungsanreize in österreichischen Organisationen.

Die folgende Tabelle gibt die zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen der befragten Organisationen wieder. Damit waren nur solche Leistungen gemeint, die über die gesetzlich vorgeschriebenen Leistungen hinausgehen.

| Zusätzliche betriebliche Sozialleistungen...                                        | prozentualer Anteil der<br>befragten Organisatio-<br>nen | Häufigkeit<br>Ja |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------|
| Freistellung für Weiterbildungsmaßnahmen                                            | 62,6%                                                    | 144              |
| Betriebliche Altersvorsorge                                                         | 41,7%                                                    | 96               |
| Mutterschaftsurlaub (zusätzlich)                                                    | 20,4%                                                    | 47               |
| Vaterschaftsurlaub (zusätzlich)                                                     | 17,8%                                                    | 41               |
| Betriebliche Kindergärten                                                           | 9,6%                                                     | 22               |
| Finanzielle Unterstützung für private Kindervorsorge                                | 9,1%                                                     | 21               |
| Kontakt-/ bzw. Förderungsprogramme während des<br>Mutterschafts-/Erziehungsurlaubes | 9,1%                                                     | 21               |

Tabelle 38: Zusätzliche betriebliche Sozialleistungen.

Im Bereich der zusätzlichen Sozialleistungen zeigen sich besonders große Unterschiede zwischen privaten und öffentlichen Organisationen. In Bezug auf vier der sechs aufgeführten Sozialleistungen bieten bedeutend mehr öffentliche als private Organisationen zusätzliche Leistungen an:

- Freistellung für Weiterbildungsmaßnahmen (privat: 51,3%; öffentlich: 88,6%)<sup>51</sup>.
- Mutterschaftsurlaub (zusätzlich) (privat: 8,3%; öffentlich: 48,6%)<sup>52</sup>.
- Vaterschaftsurlaub (zusätzlich) (privat: 7,1%; öffentlich: 42,9%)<sup>53</sup>.
- Betriebliche Kindergärten (privat: 4,5%; öffentlich: 21,4%)<sup>54</sup>.

<sup>51</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 4,7 E-8

<sup>52</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 6,4 E-11

<sup>53</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 3,0 E-9

<sup>54</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0,0005

## 4.6 Arbeitgeber – Arbeitnehmer – Beziehungen

---

Der mittlere Anteil der in den befragten österreichischen Organisationen gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter liegt in der Antwortkategorie 26-50%. Dieser Anteil ist ähnlich hoch, wie der für die deutsche Teilstichprobe (Deutschland (Ost)). In Portugal sind es weniger: ca. 11-25% der Mitarbeiter sind gewerkschaftlich organisiert, wohingegen es in Dänemark mit ca. 51-75% mehr als in Österreich bzw. Deutschland (Ost) sind.

Während in privaten Organisationen in Österreich die Zahl der gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter am ehesten in der Antwortkategorie 26-50% liegt, sind es im privaten Bereich 51-75%.

**Unveränderter Einfluß der Gewerkschaften. Wenn es zu Veränderungen kam, dann zu Verringerungen**

In keinem der vier Länder hat sich hinsichtlich des Einflusses der Gewerkschaften in den letzten drei Jahren vor der Befragung viel geändert. Die meisten befragten Organisationen berichteten von keinerlei Veränderungen. In Österreich berichten 68% der befragten Organisationen, in denen die Gewerkschaft eine Rolle spielt, von keiner Veränderung. Dort, wo in Österreich von Veränderungen berichtet wird, ist eher eine Verringerung zu verzeichnen (Verringerung des Einflusses: 21%; zunehmender Einfluß: 11%).

Während hier aber bei öffentlichen Organisationen im wesentlichen ein Halten auf hohem Niveau, mit leichten Tendenzen zu einer weiteren Steigerung zu verzeichnen ist, weisen die Angaben für private Organisationen auf eine tendenzielle Verringerung hin.

Rund 91% der befragten österreichischen Organisationen besitzen einen Betriebsrat bzw. eine Personalvertretung (privat: 88,3%; öffentlich: 97,1%)<sup>55</sup>.

In den drei Vergleichsländern sind es:

- Deutschland (Ost)(95%)
- Dänemark (86%)
- Portugal (18%)

### 4.6.1 Innerbetriebliche Informationskanäle

---

Nur sehr selten wird in den vier Ländern auf eine direkte mündliche (im direkten Gespräch) oder schriftliche Weitergabe von wichtigen Entscheidungen generell verzichtet.

Unterschiede zwischen den vier Ländern zeigen sich hingegen in der Nutzung von Informationskanälen wie:

- Arbeitnehmervertreter
- E-Mail
- Gruppengespräche

---

<sup>55</sup> P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.04

So gibt es in Dänemark nur sehr selten Organisationen, die gänzlich auf E-Mail oder Gruppengespräche verzichten, wohingegen z.B. in Deutschland-Ost und Portugal in mehr als 30% der Organisationen auf E-Mail gänzlich verzichtet wird. Einen Überblick über die Informationskanäle, die in den befragten Organisationen „gar nicht“ genutzt werden, gibt Abbildung 18.

Im Verlauf der letzten drei Jahre vor der Befragung zeigten sich in keinem der Länder nennenswerte Verringerungen hinsichtlich einem der genannten Informationskanäle.

**E-Mail wird zunehmend als Informationskanal genutzt**

Einen deutlichen Anstieg gab es in allen vier Ländern in Bezug auf die Nutzung von E-Mail zur Weitergabe von wichtigen Entscheidungen.

Insgesamt zeigt sich entweder ein Anstieg oder keine Veränderung. Nicht selten werden beide Kategorien ähnlich oft genannt. Genauere Ergebnisse für Österreich und einen kleinen Überblick über die drei Vergleichsländer gibt die Tabelle 39.

### Informationskanäle für wichtige Entscheidungen Nicht genutzt

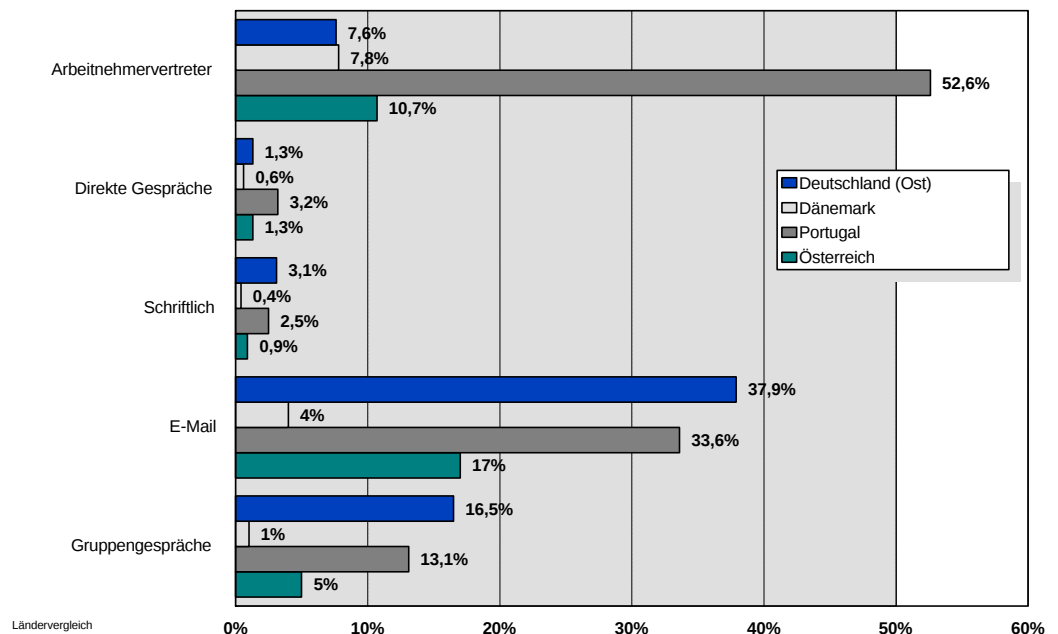


Abbildung 18. „Gar nicht“ genutzte Informationskanäle für wichtige Entscheidungen.

|                       | keine Veränderung | Zunahme | Abnahme | A | D (Ost) | DK | P |
|-----------------------|-------------------|---------|---------|---|---------|----|---|
| Arbeitnehmervertreter | 74,5%             | 16,5%   | 9,0%    | = | =       | =  | = |
| Direkte Gespräche     | 47,5%             | 50,7%   | 1,8%    | + | =       | +  | = |
| Schriftlich           | 58,4%             | 35,3%   | 6,3%    | = | =       | +  | = |
| E-Mail                | 9,7%              | 90,3%   | 0%      | + | +       | +  | + |
| Gruppengespräche      | 48,6%             | 49,0%   | 2,4%    | + | =       | +  | + |

Tabelle 39: Veränderungen während der letzten drei Jahre vor der Befragung in den Informationskanälen für wichtige Entscheidungen.

Die Informationsdichte bildet die Hierarchie innerhalb des Unternehmens ab

Die Informationen, die regelmäßig an die verschiedenen Mitarbeitergruppen weitergegeben werden, sind in Österreich je nach Inhalt und Mitarbeitergruppe unterschiedlich. Insgesamt bildet die Informationsdichte die Hierarchie der Organisation ab. Je niedriger die hierarchische Stellung der Mitarbeiter der Organisation ist, desto seltener werden sie über „Unternehmensstrategien“, „Geschäftsverlauf“ und „Arbeitsorganisation“ regelmäßig informiert. Diese gegenläufig zur Hierarchie zu beobachtende Informationsabnahme ist für die „Unternehmensstrategien“ und den „Geschäftsverlauf“ ähnlich stark ausgeprägt, wohingegen sie in Hinblick auf die „Arbeitsorganisation“ schwächer ausfällt.

| Wer wird regelmäßig informiert über...             | Unternehmensstrategie | Geschäftsverlauf | Arbeitsorganisation |
|----------------------------------------------------|-----------------------|------------------|---------------------|
| Führungskräfte                                     | 220 (95,7)            | 209 (90,9)       | 183 (79,6)          |
| Technische und kaufmännische Angestellte           | 105 (45,7)            | 166 (72,2)       | 160 (69,6)          |
| Verwaltungsangestellte (Facharbeiter kaufmännisch) | 66 (28,7)             | 134 (58,3)       | 158 (68,7)          |
| Arbeiter (Facharbeiter Produktion)                 | 27 (11,7)             | 69 (30,0)        | 121 (52,6)          |
| Un- und Angelernte                                 | 25 (10,9)             | 61 (26,5)        | 107 (46,5)          |

Die Angaben in Klammern bezeichnen den prozentualen Anteil in Bezug auf die befragten Organisationen.

Tabelle 40: Mitarbeitergruppen, die regelmäßig über Unternehmensstrategie, Geschäftsverlauf und Arbeitsorganisation informiert werden.

### Informationskanäle, über die Mitarbeiter Meinungen, Anregungen, Wünsche weitergeben können, Nicht genutzte

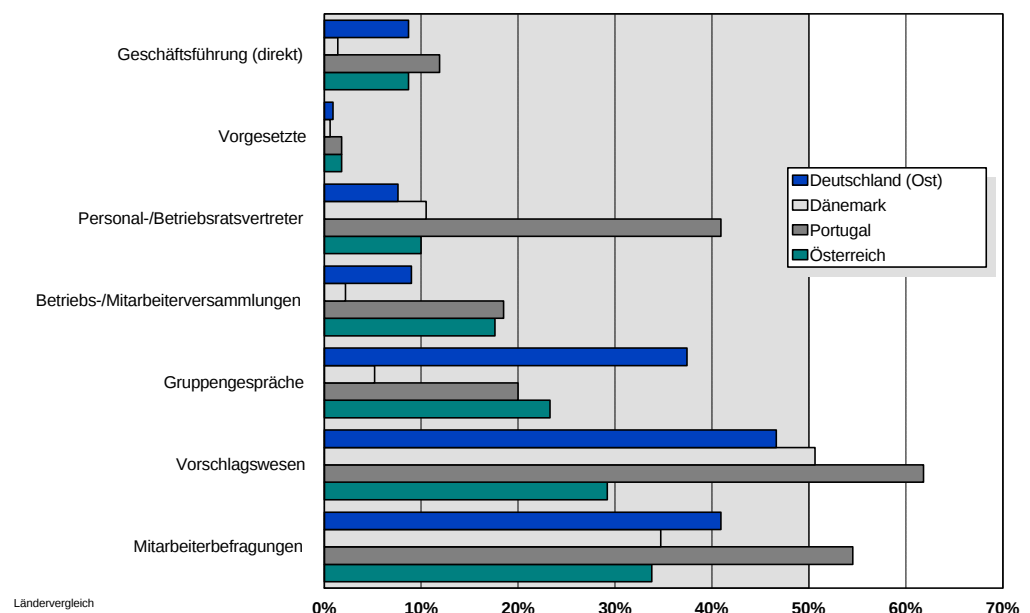


Abbildung 19: Nicht genutzte Informationskanäle, über die Mitarbeiter Meinungen, Anregungen, Wünsche dem Management mitteilen könnten.

Im Bereich der Informationskanäle, über die Mitarbeiter Meinungen, Anregungen und Wünsche dem Management mitteilen können, gibt es zum Teil recht große länderspezifische Unterschiede. Einigkeit herrscht allein hinsichtlich der Zugänglichkeit der direkten Vorgesetzten. Nur jeweils wenige Organisationen geben an, daß die Informationsweitergabe über den direkten Vorgesetzten nie genutzt wird.

Werden die österreichischen Organisationen in bezug auf Veränderungen, hinsichtlich der Informationskanäle, die den Mitarbeitern nach oben offen stehen befragt, so zeigt sich, daß in jeder der genannten Kategorien (mit Ausnahme einer Zunahme von „Mitarbeiterbefragungen“) eine relative hohe Konstanz vorherrscht. In jeweils den meisten Organisationen kam es zu keinen Veränderungen. Spannend sind jedoch die trotz allem hohen „Verringerungen“ bei der Nutzung eines „Vorschlagwesens“.

|                                         | keine Ver-<br>änderung | Zunahme | Abnahme | A | D<br>(Ost) | DK | P |
|-----------------------------------------|------------------------|---------|---------|---|------------|----|---|
| Geschäftsführung (direkt)               | 57,4%                  | 19,6%   | 10,0%   | = | =          | =  | = |
| Vorgesetzte                             | 66,2%                  | 32,4%   | 1,4%    | = | =          | =  | = |
| Personal-/Betriebsratsvertreter         | 72,6%                  | 20,3%   | 7,1%    | = | =          | =  | = |
| Betriebs-/Mitarbeiter-<br>versammlungen | 69,1%                  | 21,9%   | 9,0%    | = | =          | =  | = |
| Gruppengespräche                        | 55,2%                  | 43,6%   | 1,2%    | = | =          | =  | = |
| Vorschlagswesen                         | 60,7%                  | 23,3%   | 16,0%   | = | =          | =  | + |
| Mitarbeiterbefragungen                  | 42,9%                  | 50,3%   | 6,8%    | + | =          | =  | = |

*Tabelle 41: Veränderungen während der letzten drei Jahre vor der Befragung in den Informationskanälen, die Mitarbeiter nutzen können, um Meinungen, Anregungen, Wünsche dem Management mitzuteilen.*

Obwohl die Nutzung und die Strukturen der Informationskanäle in den privaten und öffentlichen Organisationen im Detail Unterschiede aufweisen können, zeigen sich jedoch grundsätzlich die gleichen Tendenzen und Entwicklungen in den beiden Gruppen.

## Literatur

---

- Brewster, Ch. Larsen, H.H. & Mayrhofer, W. (1996) Integration and Assignment: A Paradox in Human Resource Management. (submitted to Journal of International Management).
- Hanel, U. (1995) The Cranfield Network on European Human Resource Management. Ergebnisbericht - Deutschland - Neue Bundesländer. Dresden: Technische Universität Dresden Lehrstuhl für BWL, insbes. Personalwirtschaft.
- Hanel, U. (1995) The Cranfield Network on European Human Resource Management. Ergebnisbericht 1995. Technische Universität Dresden:
- Hanel, U. Kabst, R. Mayerhofer, W. & Weber, W. (1999) Personalmanagement in Europa. Ein Vergleich auf der Basis empirischer Daten. Personal. Zeitschrift für Human Resource Management, S. 32-36
- Mayrhofer, W. (1998) Between Market, Bureaucracy and Clan. Coordination and Control Mechanisms in the Cranfield Network on European Human Resource Management (Cranet-E). Journal of Managerial Psychology, S. 241-258
- Mayrhofer, W. (1998) Integration und Differenz - Personalarbeit zwischen Stabsabteilung und Linienmanagement in internationaler Perspektive. In: Kutschker, M. (Hrsg.) Integration in der internationalen Unternehmung. Wiesbaden: Gabler Verlag. (S. 299-324)
- Muller, M. Lundblad, N. Mayrhofer, W. & Söderström, M. (1999) A Comparison of Human Resource Management Practices in Austria, Germany and Sweden. Zeitschrift für Personalforschung, (1) S. 67-81
- Ommeren, J. (1998) Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture Revisited. (unveröffentlicht). Cranfield: Center for European HRM, School of Management, Cranfield University.
- Ommeren, J. & Brewster, Ch. (1999) The Determinants of the Number of HR Staff in Organisations: Theory and Empirical Evidence. (unveröffentlicht). Cranfield: Center for European HRM, School of Management, Cranfield University.
- The Cranfield Network, (Hrsg.) (1995) The Cranfield Network on European Human Resource Management. International Executive Report.
- Tregaskis, O. (1997) The "Non-Permanent" Reality!. Employee Relations, 19 (6) S. 535-554

## Glossar für einige wichtige statistische Begriffe

---

**Alpha-Fehler-Adjustierung.** Ein Signifikanztest ( $\nearrow$  statistische Signifikanz) befindet den Unterschied zwischen zwei Meßwerten dann als signifikant, wenn der Unterschied so groß ist, daß es nach den Gesetzen der Wahrscheinlichkeitsrechnung als extrem unwahrscheinlich angesehen werden kann, daß kein Unterschied besteht. Nun ist es jedoch relativ offen, welche Wahrscheinlichkeit denn als klein genug gelten kann. Es handelt sich daher um eine Übereinkunft, daß gemeinhin bei einer Wahrscheinlichkeit von 5% (und darunter) von Signifikanz gesprochen wird. Nun heißt dies jedoch, daß ein Signifikanztest, der zwei Meßwerte nur noch mit 5% Wahrscheinlichkeit für ähnlich hält, dazu verleitet, die beiden Meßwerte eben für unterschiedlich zu halten. Dennoch besteht laut Test aber eine Wahrscheinlichkeit von 5%, daß sie doch ähnlich sind und sich nicht unterscheiden. Wenn man aufgrund des Tests also davon ausgeht, daß sie sich unterscheiden macht man mit eben jener 5%-tigen Wahrscheinlichkeit einen Fehler. Dieser Fehler wird Alpha-Fehler genannt.

In der Regel sind Signifikanztests in der Lage, nur zwei Meßwerte miteinander zu vergleichen. Einige Fragestellungen machen daher mehrere Vergleiche zwischen jeweils zwei Meßwerten nötig, um die Frage insgesamt beantworten zu können. Beantworten drei Personengruppen einen Fragebogen (Gruppe A, B, C), so kommt man auf insgesamt drei paarweise Vergleiche (A mit B; A mit C und B mit C). Allgemein gilt (Anzahl der Vergleiche = [Anzahl der Gruppen mal [Anzahl der Gruppen minus eins] ] geteilt durch 2. So ergeben sich für vier Gruppen bereits:  $(4 \times 3)/2 = 6$  Vergleiche. Wenn die Fragestellung relativ offen formuliert ist und generell nach Unterschieden zwischen den Gruppen gefragt wird, so wächst die Wahrscheinlichkeit, einen Unterschied zu finden, je mehr Vergleiche möglich werden. Da man ja bei jedem Paarvergleich einen Alpha-Fehler von 5% begeht, summieren sich die Fehler von Paarvergleich zu Paarvergleich. Bei drei Vergleichen macht man also einen viel höheren Fehler, als bei nur einem. Höhere Fehler als 5% sind jedoch nach der oben angesprochenen Vereinbarung nicht signifikant. Um insgesamt nur auf einen Fehler von 5% zu kommen, müssen für jeden Einzelvergleich strengere Alpha-Fehler-Grenzwerte festgelegt werden. Für 3 Vergleiche ergibt sich z.B. ein Wert von 1,7%, bei vier Vergleichen sind es 1,3%, bei 10 Vergleichen 0,5%, usw.

**Chi-Quadrat-Test.** Der Chi-Quadrat-Test ermöglicht den Vergleich von erwarteten Häufigkeiten mit tatsächlich beobachteten Häufigkeiten. Erwartet man aufgrund von Vorerfahrungen oder aus der Literatur zum Beispiel, daß jeder vierte männliche Österreicher Raucher ist, so würde man bei 100 befragten Personen 25 Raucher erwarten. Der Chi-Quadrat-Test vergleicht die erwarteten 25 Raucher dann mit den tatsächlich im Rahmen einer Befragung vorgefundenen Rauchern. Im Rahmen eines Chi-Quadrat-Tests können beliebig viele verschiedene Häufigkeiten miteinander verglichen werden. So ergibt sich beim Chi-Quadrat-Test auf eine Gleichverteilung hin die erwartete Häufigkeit als Mittelwert der beobachteten. Aufgrund geringer Voraussetzungen kann der Chi-Quadrat-Test immer be-

rechnet werden, wenn es um Häufigkeiten geht und eine bestimmte oder mehrere bestimmte Häufigkeiten erwartet werden können. Der Chi-Quadrat-Test ermittelt einen Chi-Quadrat-Wert, für den zusammen mit den sog. Freiheitsgraden (in der Regel Zahl der Meßwerte minus eins) die Wahrscheinlichkeit bekannt ist. Die Wahrscheinlichkeit ist das Ergebnis des Tests. Man spricht von einer  $\alpha$  statistischen Signifikanz, wenn diese Wahrscheinlichkeit kleiner als der vorher festgelegte  $\alpha$  Alpha-Fehler ist.

**Fischers exakter Test.** Ein besonders *sicherer* Test ist Fischers exakter Test, da er kaum an Voraussetzungen gebunden ist und immer berechnet werden kann, wenn es um den Vergleich zweier Prozentzahlen geht. Eine Berechnung durch einen Computer setzt jedoch meist voraus, daß insgesamt nicht mehr als 1000 Personen befragt wurden, da bei der Berechnung extrem hohe Zahlen als Zwischenergebnisse auftreten. Neben der exakten Variante dieses Tests gibt es für große Stichproben daher auch Näherungsformeln über den  $\alpha$  T-Test, die jedoch mit Vorsicht zu genießen sind. Fischers exakter Test liefert ohne weitere Kennwerte die Wahrscheinlichkeit für die Übereinstimmung der beiden Prozentzahlen. Die Wahrscheinlichkeit ist das Ergebnis des Tests. Man spricht von einer  $\alpha$  statistischen Signifikanz, wenn diese Wahrscheinlichkeit kleiner als der vorher festgelegte  $\alpha$  Alpha-Fehler ist.

**Mann-Withney-U-Test.** Besteht der Verdacht, daß die Voraussetzungen für einen  $\alpha$  T-Test verletzt sein könnten, kann am besten der U-Test von Mann und Withney berechnet werden.

**Mittelwert, Median, Modalwert.** (Maße der zentralen Tendenz) Ergebnisse einer Untersuchung, wie z.B. einer schriftlichen Befragung werden häufig unter Rückgriff auf das sog. arithmetische Mittel, den Mittelwert, berichtet. Der Mittelwert, als Summe aller Antworten durch die Zahl der Antworter, trägt der Tatsache Rechnung, daß in der Regel von verschiedenen Personen auch verschiedene Antworten gegeben werden. Dennoch kann man als zentrale Tendenz aller Antworten den Mittelwert als gute Näherung für einen Großteil der Antworter ansehen. Allerdings ist der Mittelwert nicht das einzig sinnvolle Maß. So ist der Mittelwert empfindlich gegen extreme Antworten, auch dann, wenn diese nur von wenigen Personen gegeben werden. Der Median weist eine solche Empfindlichkeit nicht auf. Der Median ist die Mitte der Meßwerte, die sich dort finden läßt, wo exakt 50% der befragten Personen einen geringeren Meßwert aufweisen und exakt 50% einen höheren (bzw. den gleichen). Der Modalwert ist relativ einfach definiert; er ist der Meßwert, der insgesamt am häufigsten vorkam. Bei einigen Fragestellungen ergibt es sich, daß Mittelwert, Median und Modalwert exakt den gleichen Wert aufweisen. Dies ist jedoch nicht immer der Fall. Aus der Anordnung der drei Werte gewinnen Statistiker wichtige Informationen über das Antwortverhalten der befragten Personen. Bei Merkmalen, die durch extreme Antworten verzerrt sein könnten (z.B. Altersangaben, bei denen einige wenige Personen sehr alt sind), sollte immer der Median angegeben werden. Bei einigen anderen Meßwerten kann der Mittelwert zudem nicht sinnvoll berechnet werden.

**P-2-seitig.** Das Ergebnis eines Signifikanztests ( $\alpha$  statistische Signifikanz) ist im wesentlichen die Wahrscheinlichkeit dafür, daß sich zwei Meßwerte nicht von-

einander unterscheiden. Da Wahrscheinlichkeit auf Englisch *Probability* heißt, wird sie mit dem Buchstaben „P“ abgekürzt. P kann jedoch grundsätzlich auf zwei verschiedene Arten berechnet werden. P kann 1-seitig oder auch 2-seitig bestimmt werden. Welche der beiden Berechnungen im Einzelfall anzugeben ist, entscheidet sich durch die Fragestellung, die mit dem Signifikanztest beantwortet werden soll. Eine zweiseitige Fragestellung prüft, ob zwischen zwei Meßwerten ein Unterschied besteht, ohne genauer darauf einzugehen, welche Richtung der Unterschied hat (ob der eine Meßwert größer als der andere ist oder ob das Umgekehrte zu erwarten ist, wird nicht berücksichtigt). Eine einseitige Fragestellung prüft nicht nur, ob allgemein ein Unterschied besteht, sondern zudem, ob er in die erwartete Richtung geht. Der 2-seitige Wert wird also bei ungerichteten Signifikanztests angegeben. Er ist immer exakt doppelt so hoch wie der entsprechende 1-seitige Wert. Der 1-seitige Wert hat es damit „leichter“ signifikant zu werden, erfordert aber die genauere Vorhersage.

**Standardabweichung, Streuung.** Die Standardabweichung oder auch Streuung genannt, ist ein Wert für die mittlere Abweichung der Meßwerte vom Mittelwert. Die Streuung gibt damit einen Eindruck von der Variationsbreite der Antworten und damit zum Teil auch über die Meßgenauigkeit. Bei ideal verteilten Meßwerten liegt der  $\approx$  Mittelwert exakt in der Mitte (zusammen mit dem  $\approx$  Median und dem  $\approx$  Modalwert) aller Antworten. Insgesamt 68% aller Antworten befinden sich dann in dem Meßwertebereich zwischen dem Mittelwert minus der Streuung und dem Mittelwert plus der Streuung. Beispiel: Ein IQ-Test weist in der Regel einen Mittelwert von 100 und eine Streuung von 10 auf. Damit liegen 68% aller Menschen mit ihrem IQ zwischen einem IQ von 90 und 110.

**Statistische Signifikanz.** (Statistische Bedeutsamkeit) Jeder im Rahmen einer Messung gewonnene Meßwert ist mit einer gewissen Fehlertoleranz behaftet. Die Ergebnisse einer Befragung sind daher nie exakt. Die Genauigkeit einer Messung kann in vielen Fällen mit Hilfe der Wahrscheinlichkeitsrechnung angegeben werden. In diesem Sinne bezeichnet z.B. die  $\approx$  Streuung eine bestimmte Schwankungsbreite für einen Meßwert. Wenn nun zwei Meßwerte verglichen werden sollen, z.B. die Meßwerte Männer mit denen für Frauen, so muß immer auch mitbedacht werden, daß beide Meßwerte ungenau sind. Sagen z.B. 40% der Männer auf eine bestimmte Frage „ja“ und antworten auf die selbe Frage nur 30% der Frauen mit „ja“, so ist es nicht leicht zu entscheiden, ob dieser Unterschied durch Meßungenauigkeiten zustande kommen konnte oder auf Unterschiede zwischen Männern und Frauen zurückgeführt werden kann. Ein statistischer Signifikanztest beantwortet nun die Frage danach, ob ein Unterschied zwischen zwei Meßwerten durch Meßungenauigkeiten erklärt werden könnte. Erst wenn die Wahrscheinlichkeit für den vorgefundenen Unterschied so klein ist, daß nur noch mit einer Wahrscheinlichkeit von 5% (oder weniger) davon ausgegangen werden kann, daß kein Unterschied zwischen den Meßwerten vorliegt, sagt man, daß die Unterschiede statistisch signifikant sind. D.h., daß ein statistischer Signifikanztest niemals behaupten würde, daß ein Unterschied zwischen den Männern und den Frauen besteht. Statistisch signifikant heißt nur, daß es unwahrscheinlich (aber nicht unmöglich ist), daß kein Unterschied besteht.

Je nach erhobenen Daten müssen verschiedene Verfahren für die Signifikanzprüfung angewandt werden. Im Rahmen dieser Untersuchung kamen folgende Test-

verfahren zu Anwendung: ↗ T-Test, ↗ Fischers exakter Test, ↗ Chi-Quadrat-Test, ↗ Mann-Whitney-U-Test. Das wichtigste Ergebnis eines Testes ist die Wahrscheinlichkeit (↗ P-2-seitig) dafür, daß sich die Meßwerte nicht unterscheiden. Diese Wahrscheinlichkeit wird mit einem vorher festgelegten Grenzwert, der Signifikanzgrenze (↗ Alpha-Fehler-Adjustierung) verglichen.

**T-Test.** Ein besonders gebräuchlicher Signifikanztest ist der T-Test (↗ statistische Signifikanz). Der T-Test besitzt jedoch einige Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit er berechnet werden kann. Diese Voraussetzungen sind jallerdings nicht immer erfüllt. Zu den Grundvoraussetzungen gehört u.a., daß mit gutem Gewissen ein ↗ Mittelwert und die dazu gehörige ↗ Streuung berechnet werden können. In der Regel müssen für beide zu vergleichenden Mittelwerte mindestens 30 Personen befragt worden sein. Der T-Test berechnet einen t-Wert, für den zusammen mit den sog. Freiheitsgraden (in der Regel Zahl der Meßwerte minus eins) die Wahrscheinlichkeit bekannt ist. Die Wahrscheinlichkeit ist das Ergebnis des Tests. Man spricht von einer ↗ statistischen Signifikanz, wenn diese Wahrscheinlichkeit kleiner als der vorher festgelegte ↗ Alpha-Fehler ist.