
CRANET

PROJECT ON GLOBAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Ergebnisse für Österreich 2021



Im Rahmen des von Universitäten in über 40 Ländern getragenen weltweiten Forschungsverbunds Cranet (Cranfield Network on Global Human Resource Management; www.cranet.org) werden seit 1989 regelmäßig Informationen über die Personalarbeit im öffentlichen und privaten Bereich erhoben. Ziel dieser Untersuchung ist die Diagnose von Standards im Personalmanagement und die Ermittlung neuer Trends. Nach acht internationalen Erhebungsrunden liegen Informationen von über 40.000 Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten vor, was weltweit die größte derartige Datenbasis darstellt. Die neunte Erhebungsrunde befindet sich aktuell in der finalen Phase. In 39 Ländern wurde sie bereits abgeschlossen. Gegenwärtig ist die neunte Erhebungsrunde im Gange. Neben Österreich haben 21 weitere Länder die laufende Befragung abgeschlossen. Knapp 240 österreichische Organisationen beteiligten sich an der Studie. Einige wichtige Ergebnisse der aktuellen Befragung werden im Folgenden kurz dargestellt und mit den ausgewählten Vergleichsländern Dänemark, Deutschland und Slowenien in Verbindung gebracht.

Inhalt

Kurzbeschreibung Stichprobe	1
Struktur des Personalwesens.....	1
Personalpolitik	6
Personalbeschaffung und -einsatz.....	11
Personalentwicklung.....	19
Vergütung	23
ArbeitgeberInnen-ArbeitnehmerInnen-Beziehungen	24
Österreichische Stichprobe im Detail	26

Kurzbeschreibung Stichprobe

Mit Unterstützung des Kreditschutzverbandes von 1870 und unter Heranziehung des Österreichischen Amtskalenders wurden alle österreichischen Organisationen mit mindestens 200 MitarbeiterInnen identifiziert. Diesen 2294 Organisationen wurde in der ersten Jahreshälfte 2021 der Cranet Fragebogen elektronisch und postalisch zugestellt. 253 wurden retourniert. Es wurde eine Rücklaufquote von 9 % erzielt. Nach Exklusion von unvollständig ausgefüllten konnten 221 Fragebögen österreichischer Organisationen ausgewertet werden. Die Stichprobe fällt weitgehend repräsentativ aus. Bezüglich der Branchen weist die Stichprobe lediglich eine Überrepräsentanz des produzierenden Gewerbes und eine Unterrepräsentanz freiberuflicher Dienstleistungen auf. Dies spiegelt sich auch in einer Überrepräsentanz des sekundären und einer Unterrepräsentanz des tertiären Sektors wider. Die Verteilung zwischen den Bundesländern ist für die Grundgesamtheit repräsentativ. Eine detaillierte Beschreibung der Stichprobe inkl. Zusammensetzung der Unternehmen nach Mitarbeiterinnen-Merkmalen finden Sie im letzten Abschnitt „Österreichische Stichprobe im Detail“.

Struktur des Personalwesens

Etwas über 95 % der österreichischen Organisationen mit mehr als 200 Mitarbeitern verfügen über eine **eigene Personalabteilung**. Dabei weist Österreich einen ähnlichen Wert wie die Vergleichsländer auf, Slowenien (95 %) und Dänemark (99 %) unterscheiden sich nur unwesentlich vom österreichischen Anteil. In Dänemark ist dieser Anteil, auch im Vergleich zur Erhebung 2008, niedriger und liegt bei nur 81 %. In keinem der Länder herrscht ein bedeutsamer Unterschied zwischen privatem und öffentlichem Sektor.

Über die Zeit bleibt der Median der Anzahl der MitarbeiterInnen in österreichischen Personalabteilungen weitgehend unverändert (Abbildung 1). Der Mittelwert verringerte sich zwischen 1999 und 2014, auch 2021 ist eine Fortsetzung dieses Trends bemerkbar. Die größeren österreichischen Personalabteilungen wurden also im Laufe der Zeit kleiner.



Abbildung 1: Durchschnittliche Größe der Personalabteilung in Österreich über die Zeit

Da die absolute Größe der Personalabteilung sehr stark mit der Organisationsgröße korreliert, stellt die **relative Größe der Personalabteilung** als Prozentsatz der Beschäftigten eine aussagekräftigere Zahl dar (Abbildung 2). Durchschnittlich haben österreichische Personalabteilungen im Jahr 2021 eine Größe von 1,2 % der Gesamtbelegschaft. Dieser Wert verzeichnet abgesehen von einem Ausreißer 2004 seit der Erhebung im Jahr 1999 mit Werten zwischen 1,2 % und 1,5 % der Gesamtbelegschaft kaum Veränderung.



Abbildung 2: Verhältnis der Größe der Personalabteilungen zur Gesamtorganisation über die Zeit

In österreichischen Unternehmen sind durchschnittlich knapp 80 % der MitarbeiterInnen in Personalabteilungen weiblich (Abbildung 3). Unter den **LeiterInnen von Personalabteilungen** finden sich 45,8 % Frauen. Auch in den Vergleichsländern wird die Personalarbeit von Frauen dominiert. Während Dänemark und Slowenien einen noch höheren Frauenanteil als Österreich aufweisen, liegt dieser in Deutschland bei 55 %. Große Unterschiede sind in den Leitungspositionen zu beobachten. Auch hier liegt Deutschland unter dem österreichischen Wert. Beide Länder weisen im Vergleich zu Dänemark und Slowenien sehr niedrige Werte auf.

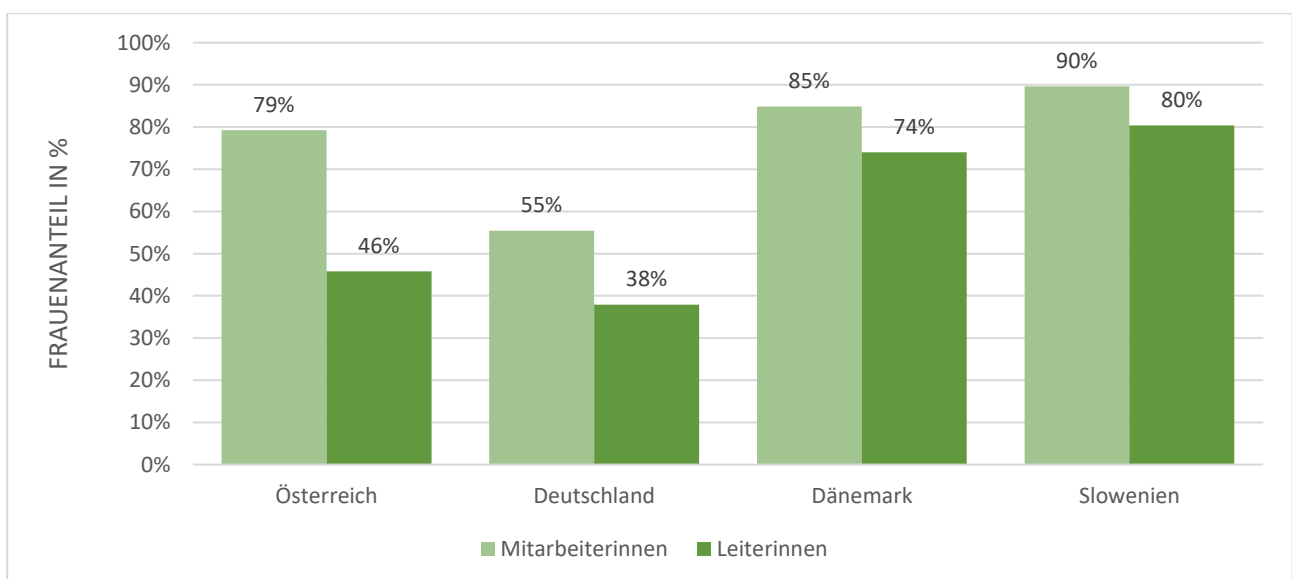


Abbildung 3: Frauenanteil in den Personalabteilungen

Abbildung 4 zeigt, dass der **Frauenanteil in österreichischen Personalabteilungen** seit 1999 stetig wächst. Auch der Prozentsatz der **Personalleiterinnen** steigt seit dieser Zeit, seit 2009 hat sich dieser Wert sogar mehr als verdoppelt. Dennoch liegt Österreich hier nach wie vor beträchtlich hinter Dänemark und Slowenien zurück.

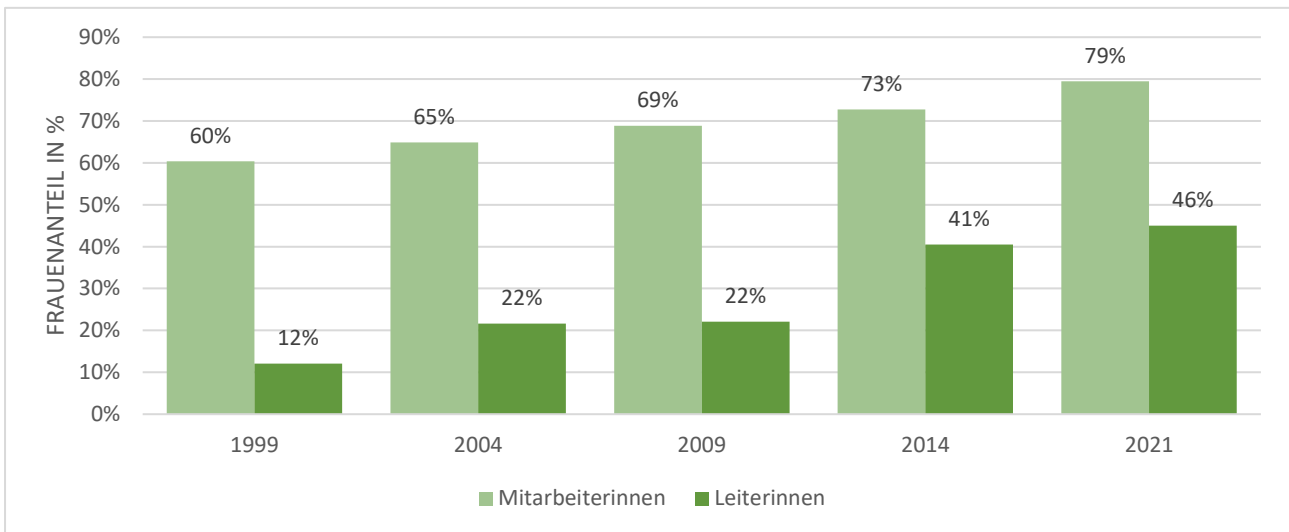


Abbildung 4: Frauenanteil in der Personalabteilung über die Zeit

50 % der **PersonalleiterInnen** der befragten österreichischen Unternehmen haben einen Universitätsabschluss (Abbildung 5). Mit diesem Wert liegt Österreich 2021 an letzter Stelle im Ländervergleich. Führend ist hier Slowenien mit 92 % gefolgt von Deutschland mit 86 %.

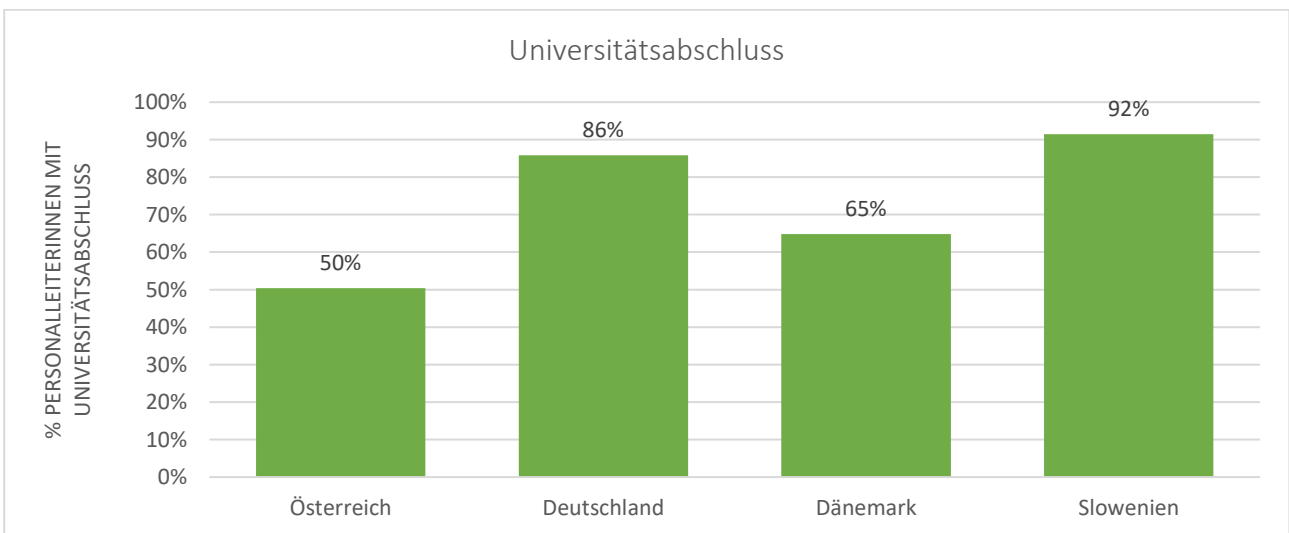


Abbildung 5: PersonalleiterInnen mit Universitätsabschluss

Die durchschnittliche einschlägige **Berufserfahrung** der österreichischen PersonalleiterInnen beträgt rund 17 Jahre. Die Vergleichsländer liegen hier bei ähnlichen Werten (Abbildung 6). Einzig in Deutschland beläuft sich die durchschnittliche Berufserfahrung der PersonalleiterInnen im Personalwesen auf nur gut 11 Jahre.

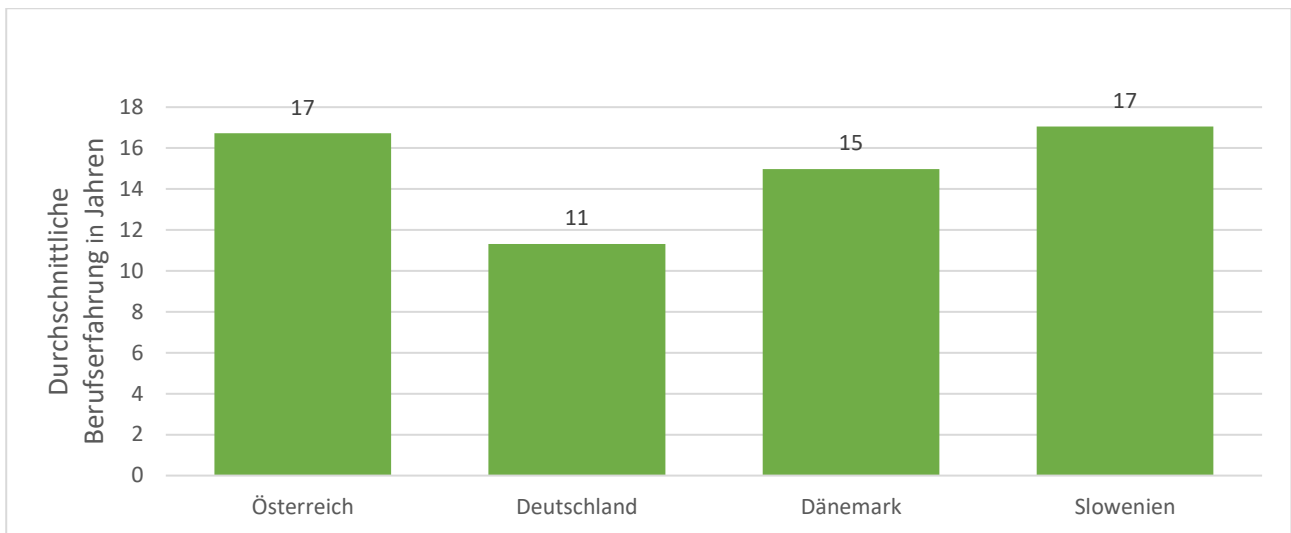


Abbildung 6: Durchschnittliche Berufserfahrung der PersonalleiterInnen

Der Anteil der PersonalleiterInnen, die **Mitglieder in der Geschäftsführung /des Vorstandes** sind, ist in Österreich im internationalen Vergleich deutlich unterrepräsentiert (Abbildung 7). Hier wird die Reihe von Deutschland mit 74 % angeführt, gefolgt von Slowenien mit 71 %.

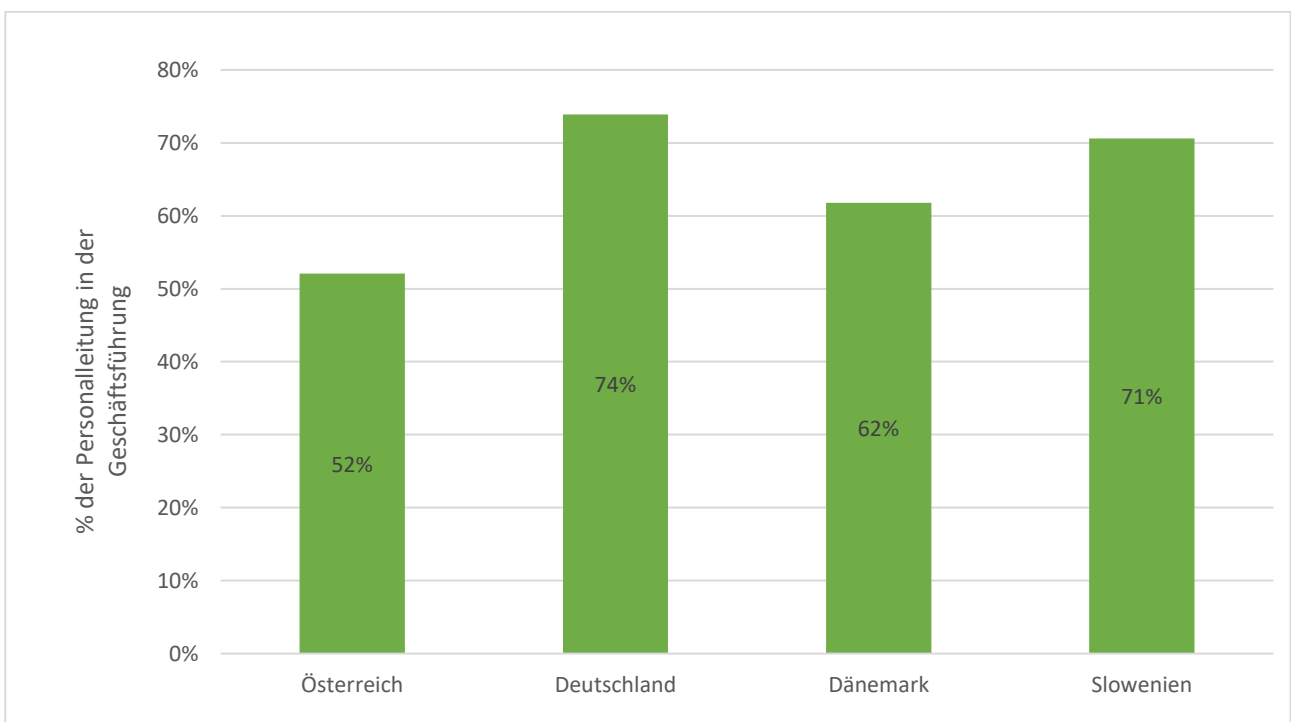


Abbildung 7: % der PersonalleiterInnen in der Geschäftsführung

In Abbildung 8 wird dieser Anteil aus zeitlicher Perspektive betrachtet: Man sieht im Prinzip einen kontinuierlichen Trend nach oben, mit einem einmaligen Spitzenwert von 56,3 % im Jahre 2009. Derzeit liegt der Anteil an PersonalleiterInnen in der Geschäftsführung in Österreich bei rund 50 %.

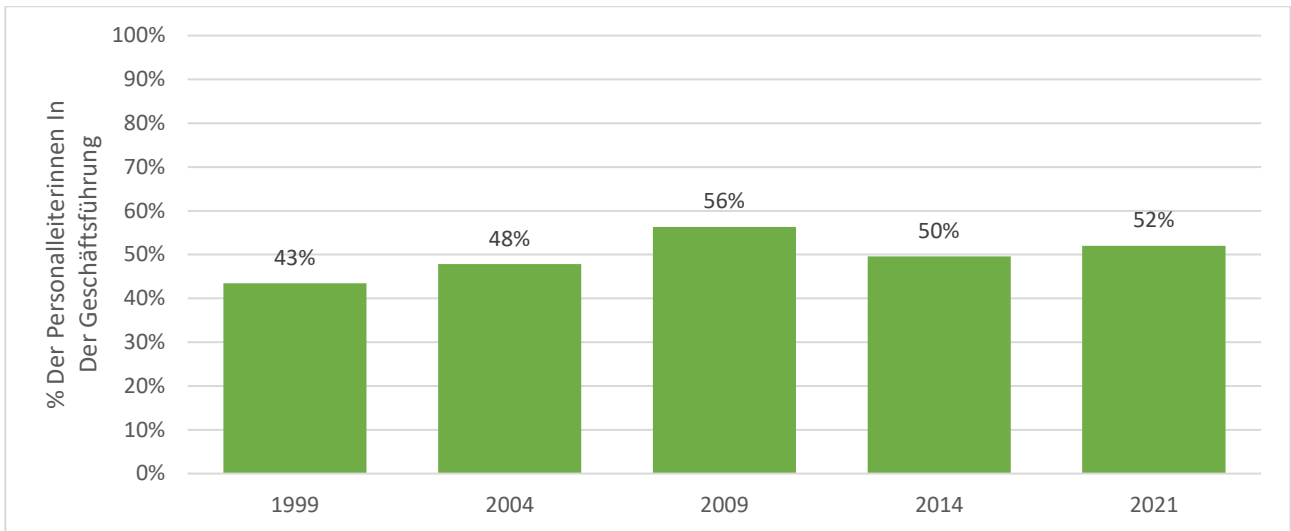


Abbildung 8: % der PersonalleiterInnen in der Geschäftsführung über die Zeit

Die **Nutzung externer AnbieterInnen** für Personalmanagement-Maßnahmen (Abbildung 9) ist in allen betrachteten Ländern sehr weit verbreitet, wird jedoch für verschiedene Bereiche in unterschiedlich starkem Ausmaß herangezogen. Mit Abstand am intensivsten wird Outsourcing in allen Personalmanagement-Bereichen in Deutschland praktiziert. In Österreich werden vor allem für Personalbeschaffung und Weiterbildung externe DienstleisterInnen herangezogen, am wenigsten werden diese für Personalabbau und Informationsabfragen genutzt. Letzteres wird aber grundsätzlich in allen Vergleichsländern am wenigsten oft outsourct, mit der großen Ausnahme Deutschland.

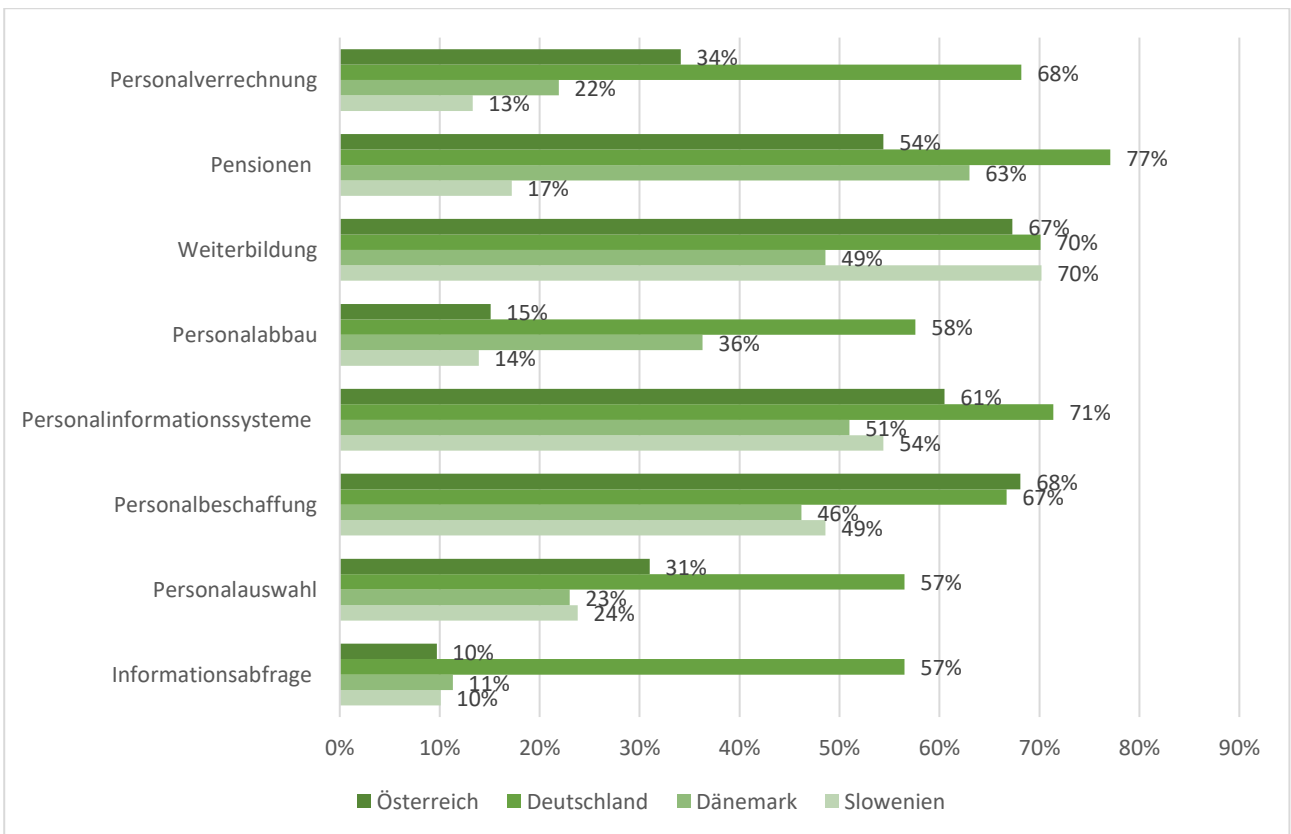


Abbildung 9: Outsourcing nach Bereichen

Personalpolitik

Abbildung 10 zeigt, dass **schriftliche Mission Statements** und **Unternehmensstrategien** in allen Ländern weit verbreitet sind. In anderen Bereichen variiert das Ausmaß der Verschriftlichung teils erheblich. Vor allem in Slowenien verfügen relativ wenige Organisationen über schriftliche Richtlinien hinsichtlich Weiterbildung/Entwicklung, Personal- und Rekrutierungsstrategie, Diversität sowie CSR. In Österreich verfügen mehr als 50 % der Unternehmen über eine schriftliche Personalstrategie, Richtlinien über CSR sowie über Weiterbildung und Entwicklung. Der Anteil an Organisationen mit Diversitätsrichtlinien erreicht in Österreich mit etwas über 30 % hinter Dänemark mit 46 % den zweithöchsten Wert. Deutschland und Slowenien liegen mit 28 % bzw. 24 % hinter diesen Werten.

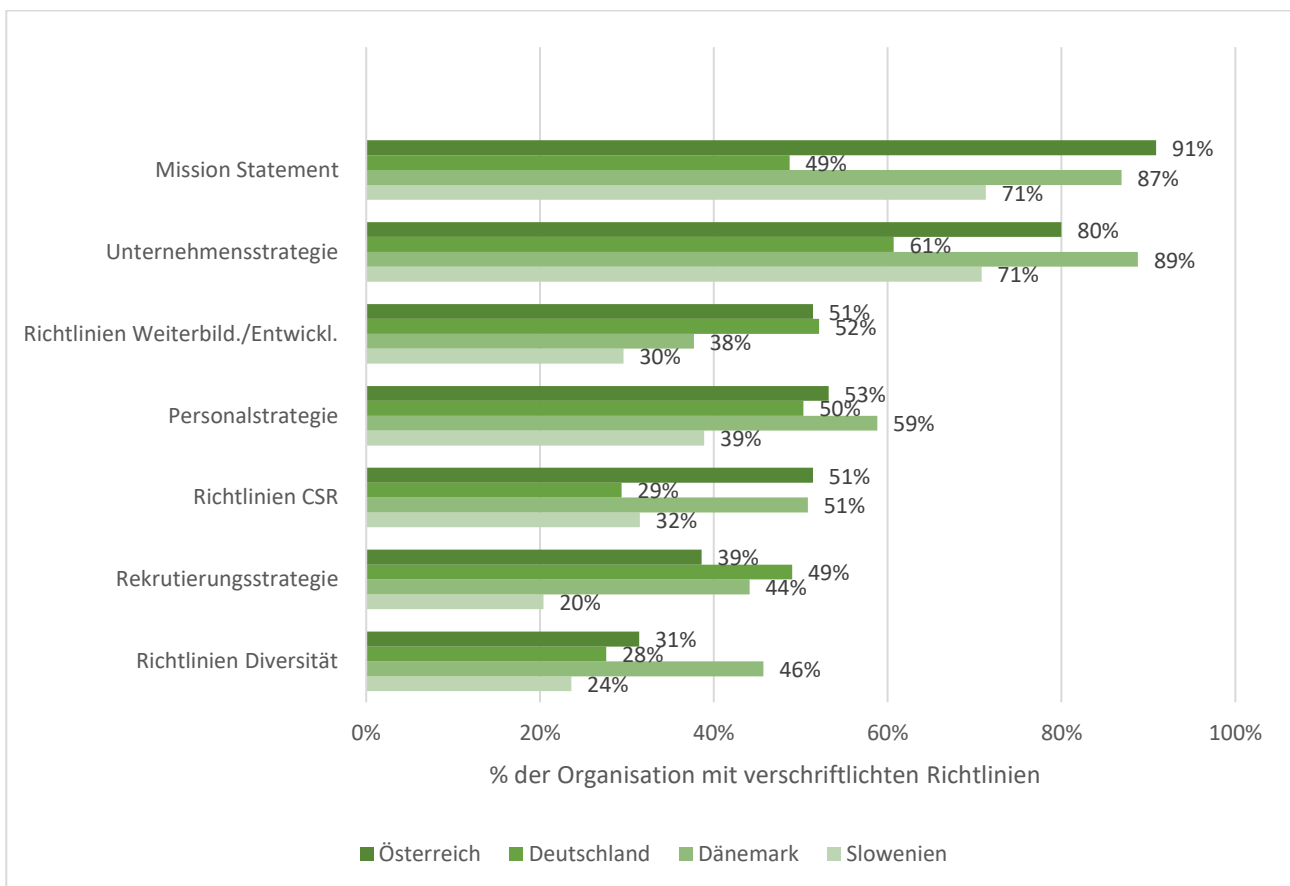


Abbildung 10: Organisationen mit schriftlichen Richtlinien in verschiedenen Bereichen

Über die Zeit betrachtet, zeigt sich, dass österreichische Unternehmen Mission, Strategien und Richtlinien in zunehmendem Maße erarbeiten und verschriftlichen. Seit 1999 ist für alle erhobenen Bereiche ein steter Aufwärtstrend zu verzeichnen. Abbildung 11 schlüsselt das **Abfassen schriftlicher Richtlinien nach Art der Organisation** auf. Zwar zeigen sich private Organisationen führend, aber auch in der weitaus überwiegenden Zahl von öffentlichen, gemischten und NPOs ist die Verschriftlichung von Strategien und Richtlinien stark verbreitet. Die größten Unterschiede zwischen privaten und anderen Organisationstypen finden sich im Bereich CSR.

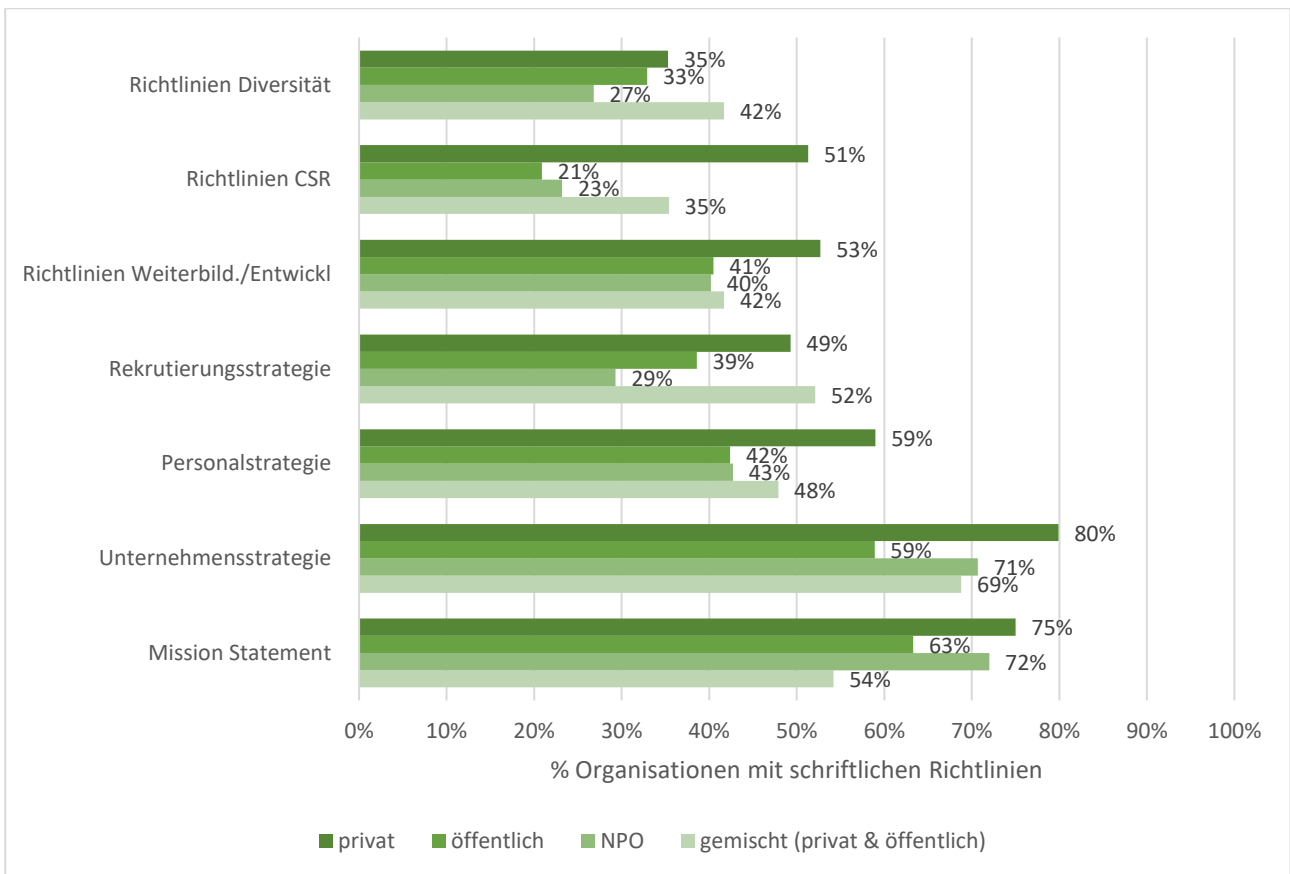


Abbildung 11: Österreichische Organisationen mit schriftlichen Richtlinien nach Organisationstyp

Die umfassende **Einbeziehung der PersonalleiterInnen in die Entwicklung einer Unternehmensstrategie** ist in keinem Vergleichsland höher als in Österreich. 56 % der österreichischen Unternehmen involvieren das Personalmanagement bereits von Anfang an in die Strategieentwicklung (Abbildung 12), allerdings werden auch 16 % der PersonalleiterInnen überhaupt nicht in den Strategieentwicklungsprozess miteinbezogen. In Dänemark und Deutschland werden lediglich 8 % bzw. 5 % der PersonalleiterInnen nicht in die Strategieentwicklung miteinbezogen. Am wenigsten strategisch integriert sind PersonalleiterInnen in Slowenien.

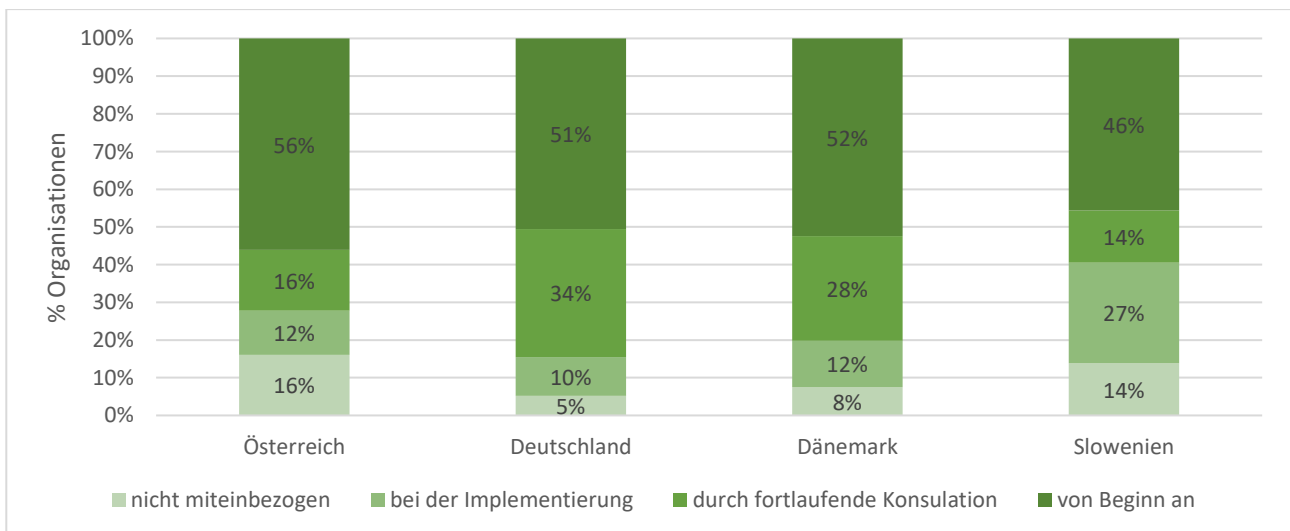


Abbildung 12: Einbeziehung des Personalmanagements in Strategieentwicklung

Zwischen 2004 und 2009 zeichnete sich in Österreich eine interessante Entwicklung über die Zeit ab. Während der Anteil der nicht involvierten PersonalleiterInnen unverändert blieb, ist der Prozentsatz der von Beginn an Einbezogenen stark rückläufig gewesen. 1999 und 2004 waren jeweils noch knapp 60 % bereits in der Planungsphase eingebunden, 2009 fiel dieser Wert jedoch auf 42,7 %. Wie aber durch die darauffolgenden Erhebungen 2014 und 2021 sichtbar wird, dürfte es sich dabei lediglich um einen Ausreißer handeln, denn nun sind wieder ähnliche Werte wie 2004 bzw. 1999 zu erkennen. (Abbildung 13)

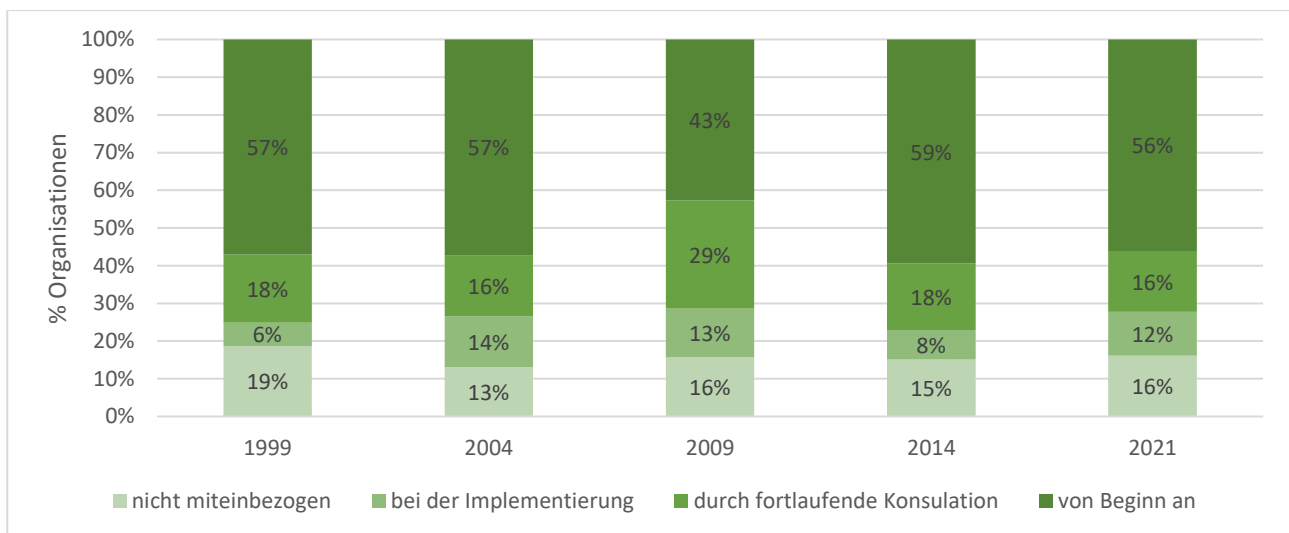


Abbildung 13: Einbeziehung des Personalmanagements in Strategieentwicklung über die Zeit

Abbildungen 14 bis 18 stellen dar, bei wem die **Hauptverantwortung für wichtige Entscheidungen** betreffend die Bereiche Entlohnung, Rekrutierung, Weiterbildung, ArbeitgeberInnen-ArbeitnehmerInnen-Beziehungen und Verringerung des Personalstandes liegt. Es zeigt sich, dass in österreichischen Organisationen Entscheidungen in allen Bereichen in der Mehrzahl weder vom Linien- noch vom Personalmanagement allein, sondern in gegenseitiger Absprache getroffen werden. Überwiegend trifft das Linienmanagement in Österreich jedoch Entscheidungen hinsichtlich der Rekrutierung und Auswahl sowie der Weiterbildung von Mitarbeitern und über die Höhe des Personalstandes. Dies steht im Gegensatz zu Deutschland, wo derartige Entscheidungen vermehrt allein vom Personalmanagement getroffen werden.

Entscheidungen betreffend ArbeitgeberInnen-ArbeitnehmerInnen-Beziehungen werden in Österreich hingegen zu mehr als einem Viertel allein vom Personalmanagement getroffen, in Dänemark und Slowenien liegen die entsprechenden Werte bei einem Drittel bzw. 42 %.

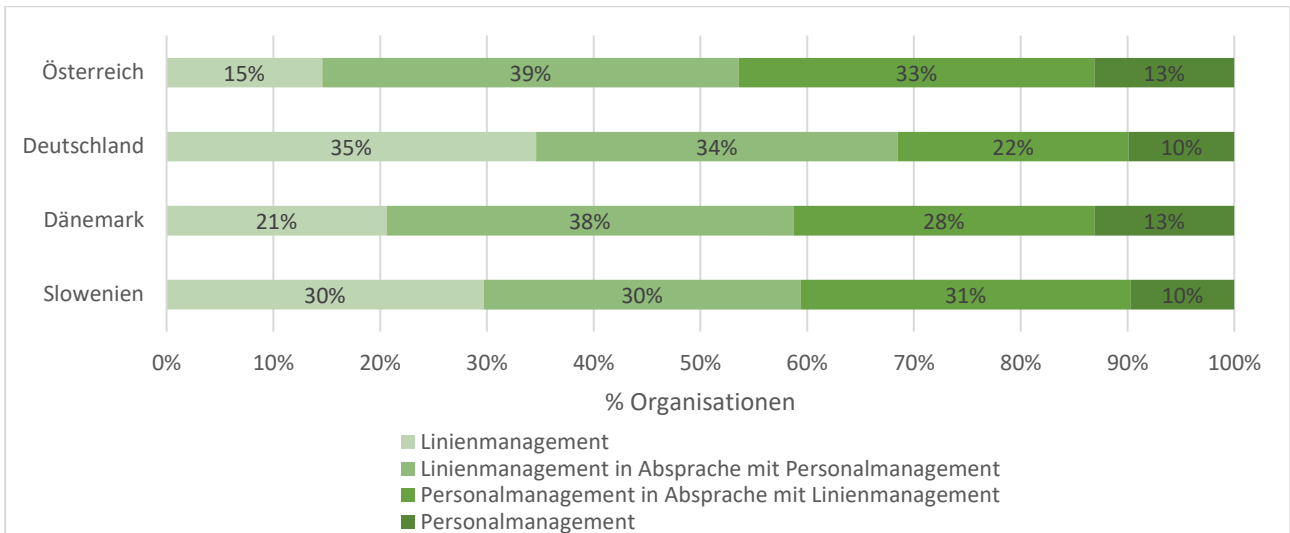


Abbildung 14: Hauptverantwortung bei Entscheidungen bezüglich Entlohnung

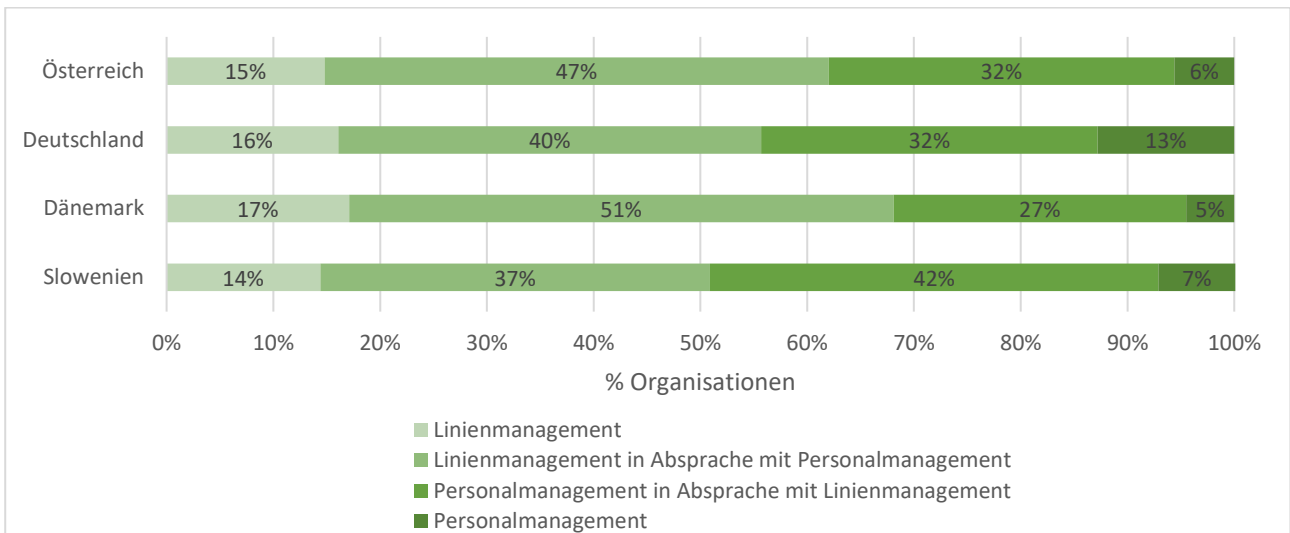


Abbildung 15: Hauptverantwortung bei Entscheidungen bezüglich Rekrutierung und Auswahl

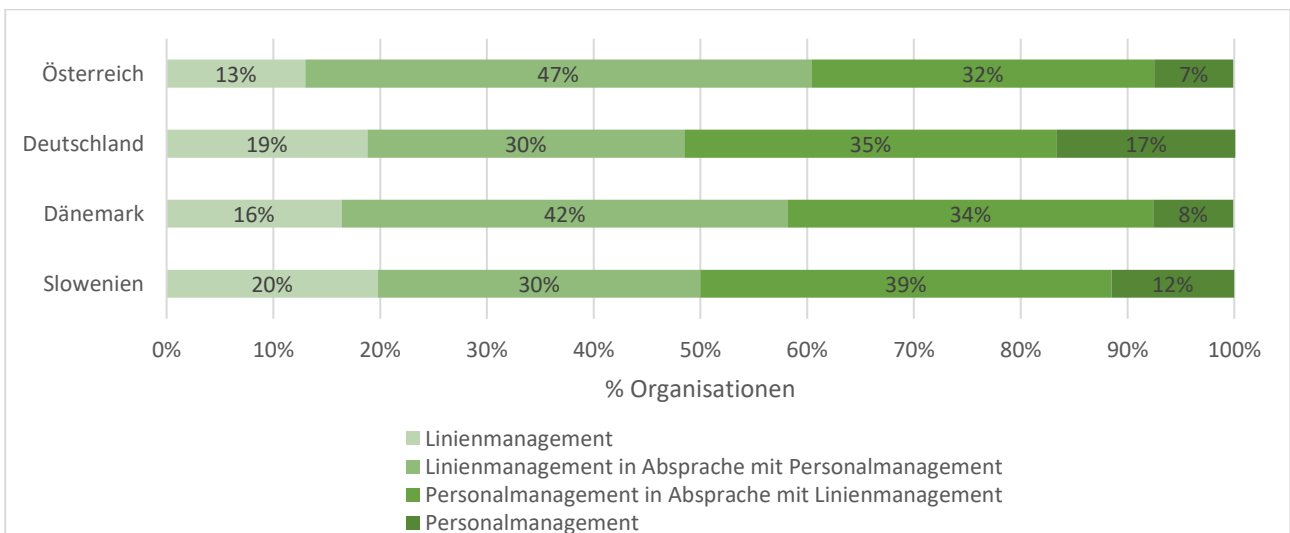


Abbildung 16: Hauptverantwortung bei Entscheidungen bezüglich Weiterbildung und Entwicklung

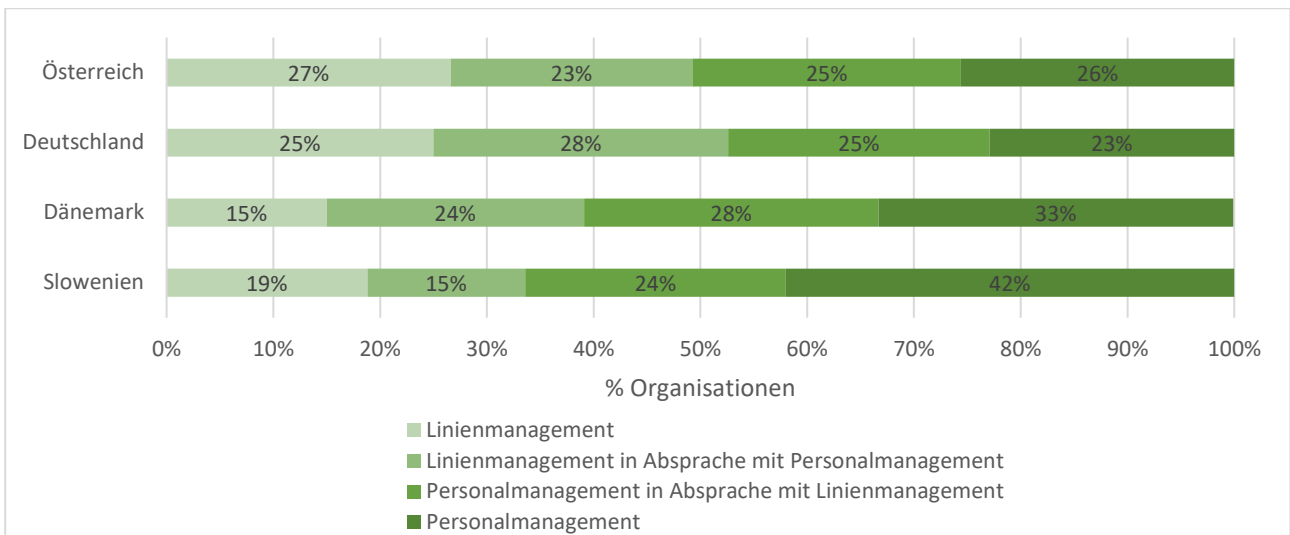


Abbildung 17: Hauptverantwortung bei Entscheidungen bezüglich ArbeitgeberInnen-ArbeitnehmerInnen-Beziehungen

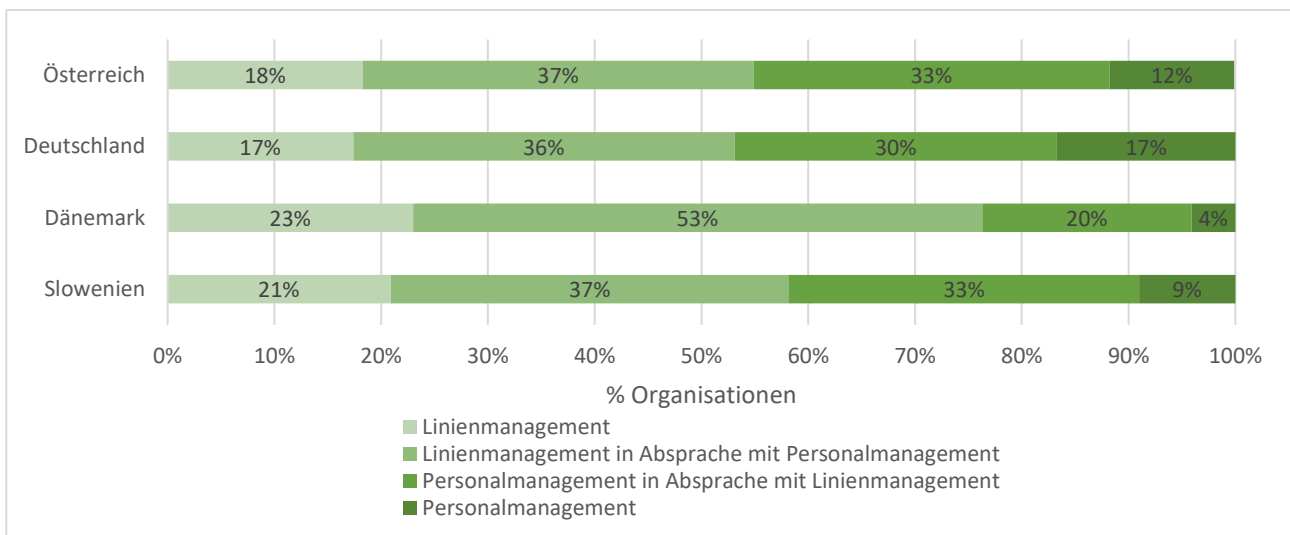


Abbildung 18: Hauptverantwortung bei Entscheidungen bezüglich Verringerung/Erhöhung des Personalstandes

Abbildung 19 macht deutlich, dass **Förderprogramme für diverse MitarbeiterInnen-Gruppen** in den Ländern Österreich, Deutschland, Dänemark und Slowenien unterschiedlich weit verbreitet sind und auch zwischen den AdressatInnen stark variieren. In Österreich dominiert die Frauenförderung (34 % der Organisationen) gefolgt von jüngeren (31 %) und älteren MitarbeiterInnen (24 %). In Dänemark und Deutschland verhält sich die Reihung der AdressatInnen-Gruppen ähnlich wie in Österreich, wobei der Anteil der Organisationen mit Förderprogrammen in Dänemark prozentuell in allen Fällen geringer und in Deutschland (mit Ausnahme der Frauenförderung) durchgängig höher ausfällt. Sloweniens Zahlen fallen durchwegs sehr gering aus. Hauptaugenmerk liegt auf älteren (19 %) und MitarbeiterInnen mit Behinderung (15 %).

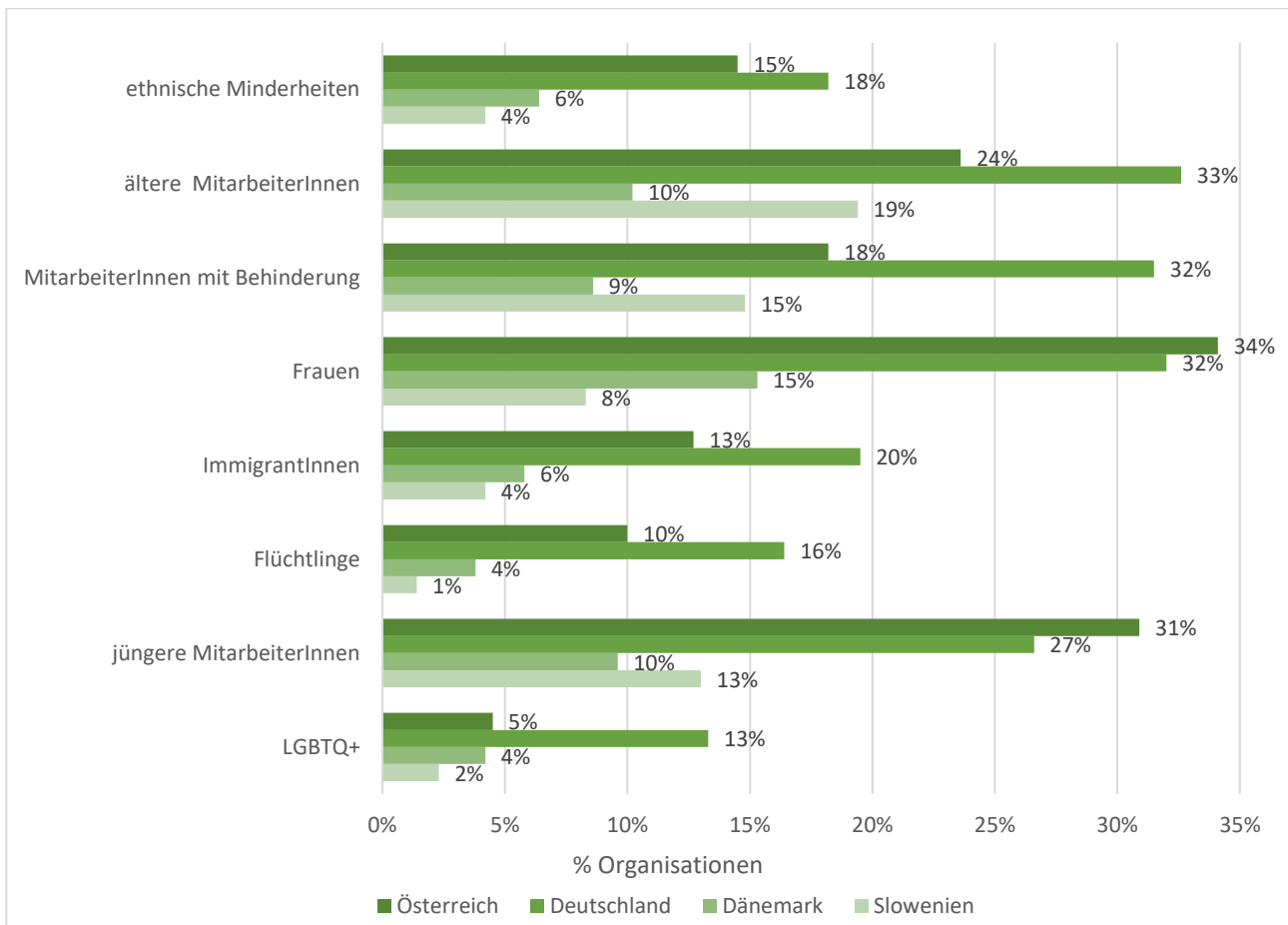


Abbildung 19: Organisationen mit Förderprogrammen in verschiedenen Bereichen

Vergleicht man die Häufigkeit von Förderprogrammen in Österreich zwischen Organisationstypen zeigt sich kein systematischer Unterschied zwischen den bevorzugt geförderten Gruppen. Insgesamt sind Förderprogramme aber in öffentlichen Organisationen am wenigsten verbreitet mit leicht höheren Zahlen im privaten Bereich. In NPOs und gemischten Organisationen sind Förderprogramme für alle Gruppen häufiger zu finden.

Personalbeschaffung und -einsatz

Abbildung 20 zeigt etwaige Veränderungen im Personalstand in den Vergleichsländern differenziert nach Organisationstyp. In Österreich, Dänemark und Deutschland wuchsen zwischen 50 % und circa 80 % der Organisationen aller Typen. In Deutschland und Österreich ist ein Wachstum v.a. im NPO-Bereich auffällig (74 % bzw. 83 %). In Dänemark finden sich die meisten wachsenden Organisationen im privaten Bereich (70 %). In Österreich wuchsen 56% der privaten und 62 % der öffentlichen Organisationen in den drei Jahren vor der Erhebung. In Slowenien zeigt sich ein gänzlich anderes Bild. Alle NPOs schrumpften was den Personalstand betrifft und um die 60 % der privaten und öffentlichen Organisationen verringerten ihren Personalstand

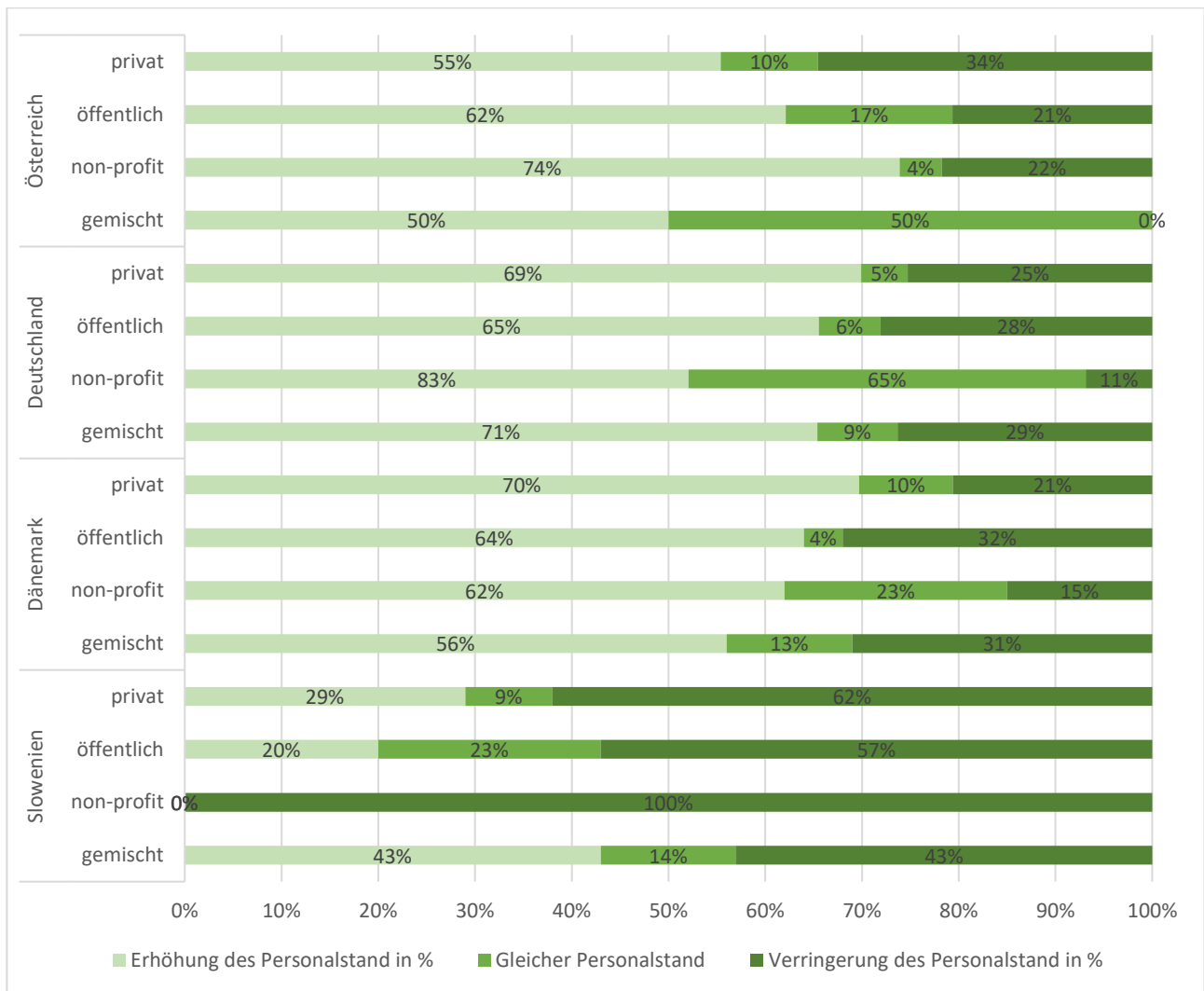


Abbildung 20: Personalveränderungen nach Land und Organisationstyp

Wird eine Verringerung des Personalstandes als nötig (Abb. 21) erachtet, sind in Österreich interne Versetzungen und betriebsbedingte Kündigung die am häufigsten verwendeten **Methoden des Personalabbaus**. Diese beiden Methoden werden in den Vergleichsländern jeweils von einem ähnlich hohen Prozentsatz an Organisationen eingesetzt. In Deutschland wenden mehrere Organisationen eine größere Bandbreite an Personalabbau-Methoden an. V.a. vorzeitige Pensionierung, das Nicht-Verlängern befristeter Verträge und Auslagerung sind in Deutschland verbreiteter als in den restlichen betrachteten Ländern.

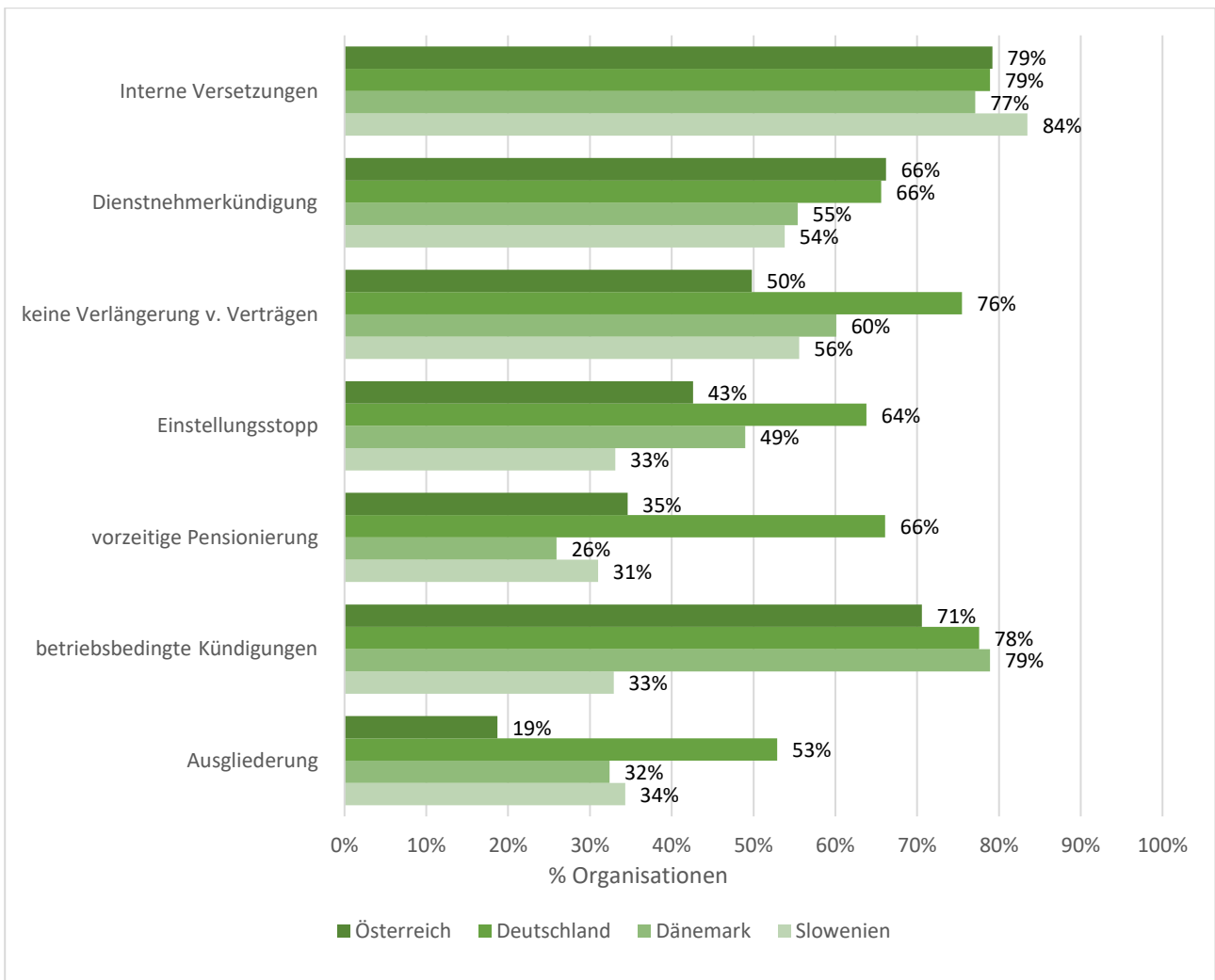


Abbildung 21: Methoden des Personalabbaus

Abbildung 22 gliedert die Personalabbaumaßnahmen für Österreich nach Organisationstypen. So kommt es im privaten Sektor vor allem zur betriebsbedingten Kündigung (80 %) und im öffentlichen Sektor zu internen Versetzungen (80 %). Interne Versetzung und Ausgliederung zeigt sich v.a. für den gemischte Sektor (öffentlich & privat) als Möglichkeit des Personalabbaus.

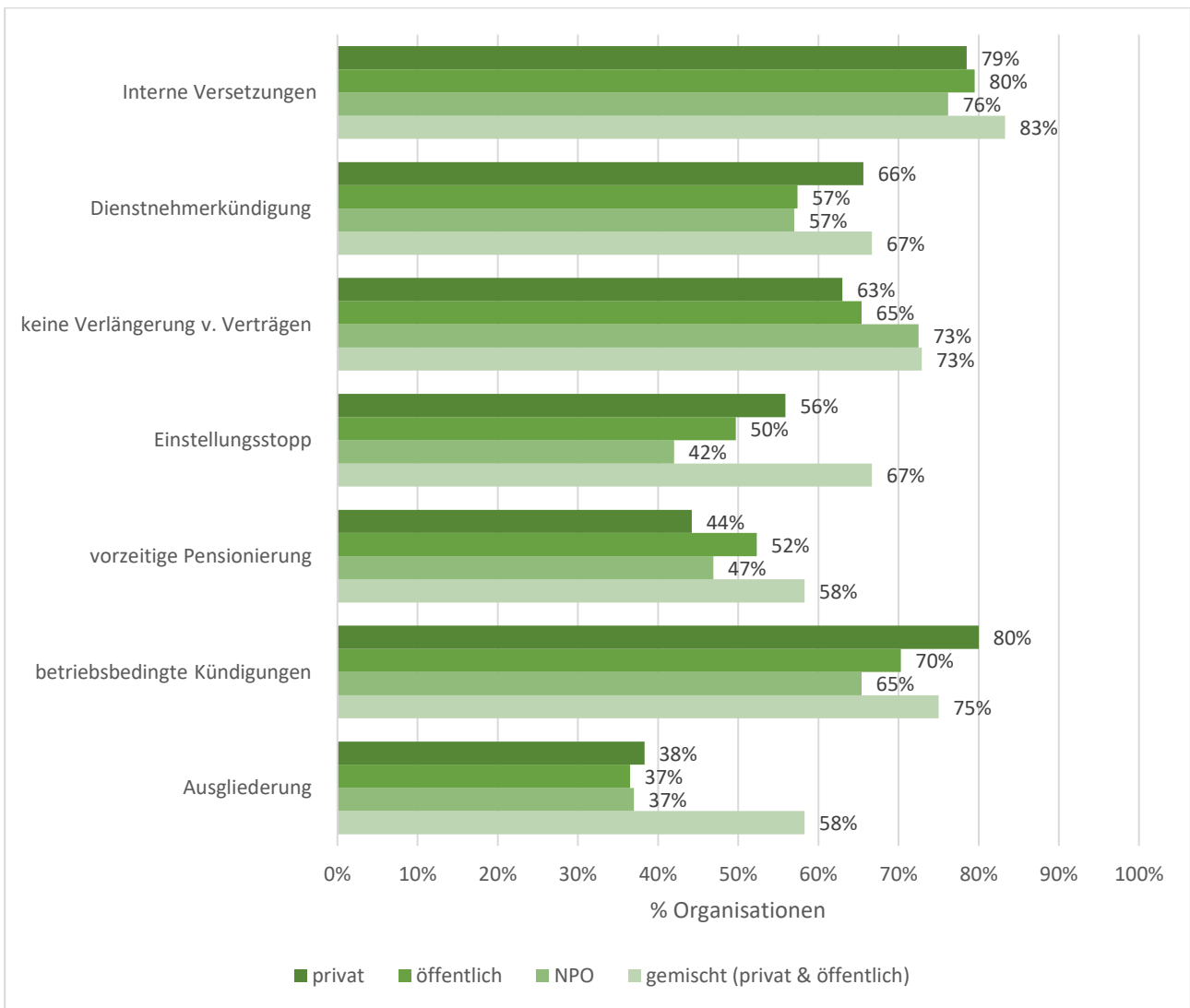


Abbildung 22: Methoden des Personalabbaus nach Organisationstyp

Abbildung 23 stellt dar, wie die Vergleichsländer **Telearbeit** besonders in **Abhängigkeit von Covid-Regelungen** eingesetzt haben. Die Prozentangaben zu den Organisationen pro Land sind nach Prozent der MitarbeiterInnen, für welche Telearbeit möglich war/ist gestaffelt. Insgesamt zeigt sich deutlich, dass über alle Länder hinweg Telearbeit auch nach und sogar während Corona-Maßnahmen in Kraft waren, keine flächendeckend Arbeitsform darstellt. In Österreich hatten, vor dem Ausbruch der Pandemie, nur 6 % der Unternehmen eine TelearbeiterInnen-Anteil von mehr als 50 % der Belegschaft. Dieser Anteil stieg während Corona auf 27 % und liegt für die Zeit danach bei 14 % der Organisationen. Auf der anderen Seite gibt es aber seit Ausbruch der Pandemie und auch im Nachklang in Österreich kaum Organisationen, in welchen keine/r der ArbeitnehmerInnen im Home-Office arbeitet. In allen Vergleichsländern gibt es mehr Organisationen, die völlig auf Telearbeit verzichten. Vor allem in Dänemark und Slowenien hatten mehr als die Hälfte der Organisationen bereits vor der Pandemie keine MitarbeiterInnen in Telearbeit und auch nach der Pandemie findet sich dieser Wert auf einem hohen Niveau von 28 % bzw. 37 % wieder.

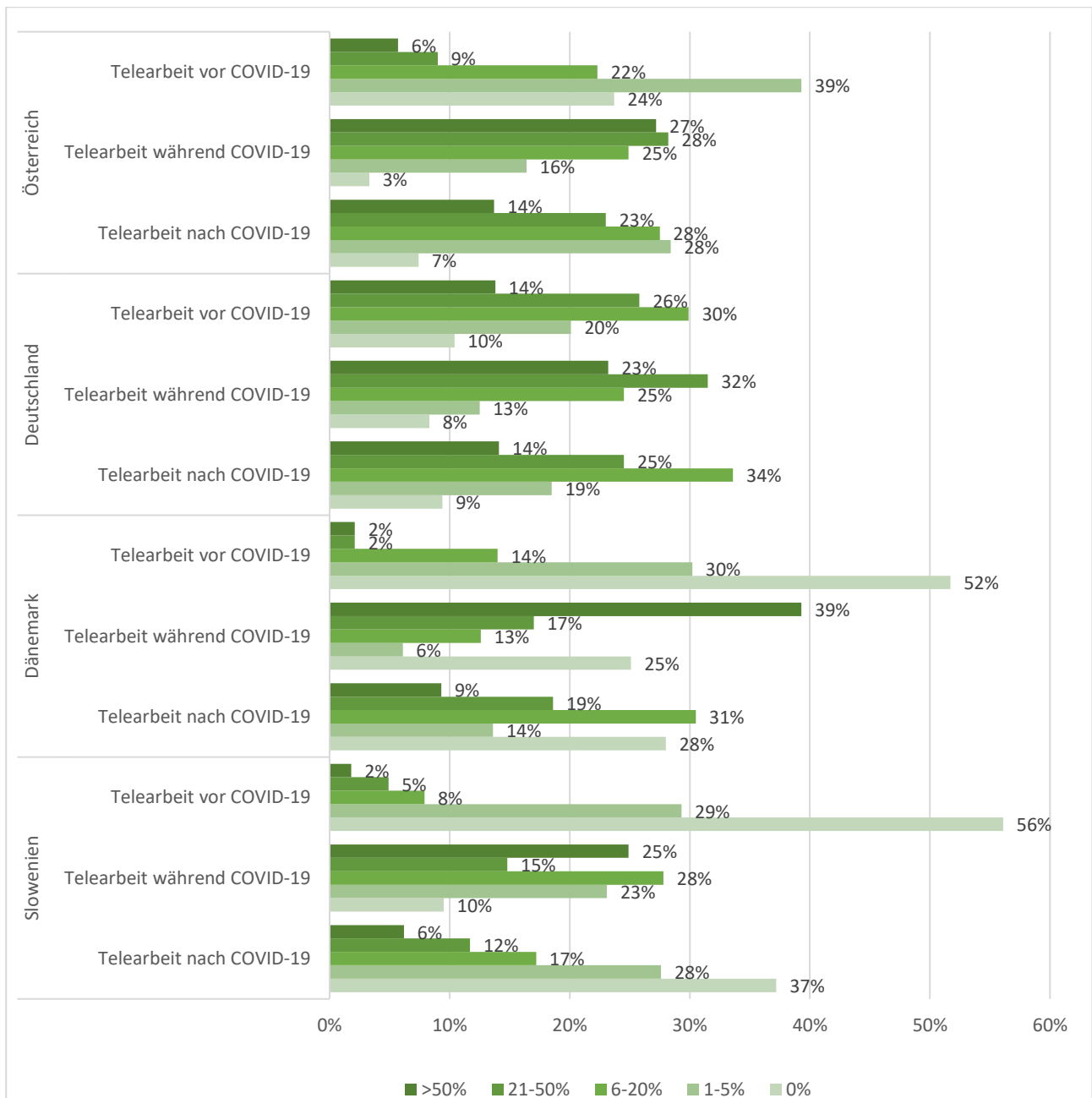


Abbildung 23: Telearbeit nach % der betroffenen MitarbeiterInnen

Abbildung 24 stellt im Ländervergleich dar, welche der gängigen **Rekrutierungsmethoden** am häufigsten für die Gruppe der ManagerInnen eingesetzt werden. Die interne Rekrutierung wird in allen Ländern in mindestens 50 % der Organisationen verwendet. Website-Inserate (sowohl auf der Unternehmenswebsite als auch auf kommerziellen Job-Websites) und Personalagenturen sind ebenfalls relativ weit verbreitet. In Österreich werden vor allem die interne Besetzung, Empfehlungen und Walk-Ins in höherem Maße herangezogen als in den Vergleichsländern. Auch Zeitungsinserate werden für die Suche von ManagerInnen in mehr als 50 % der Organisationen geschaltet. Bezüglich einer Reihe von Methoden zeigen sich die Zahlen in Österreich ähnlich zu jenen in Dänemark, etwa was den Einsatz von gewerblichen Websites, Social Media und Personalagenturen betrifft. Deutschland und Slowenien hingegen verwenden diese Kanäle zu einem wesentlich geringeren Ausmaß.

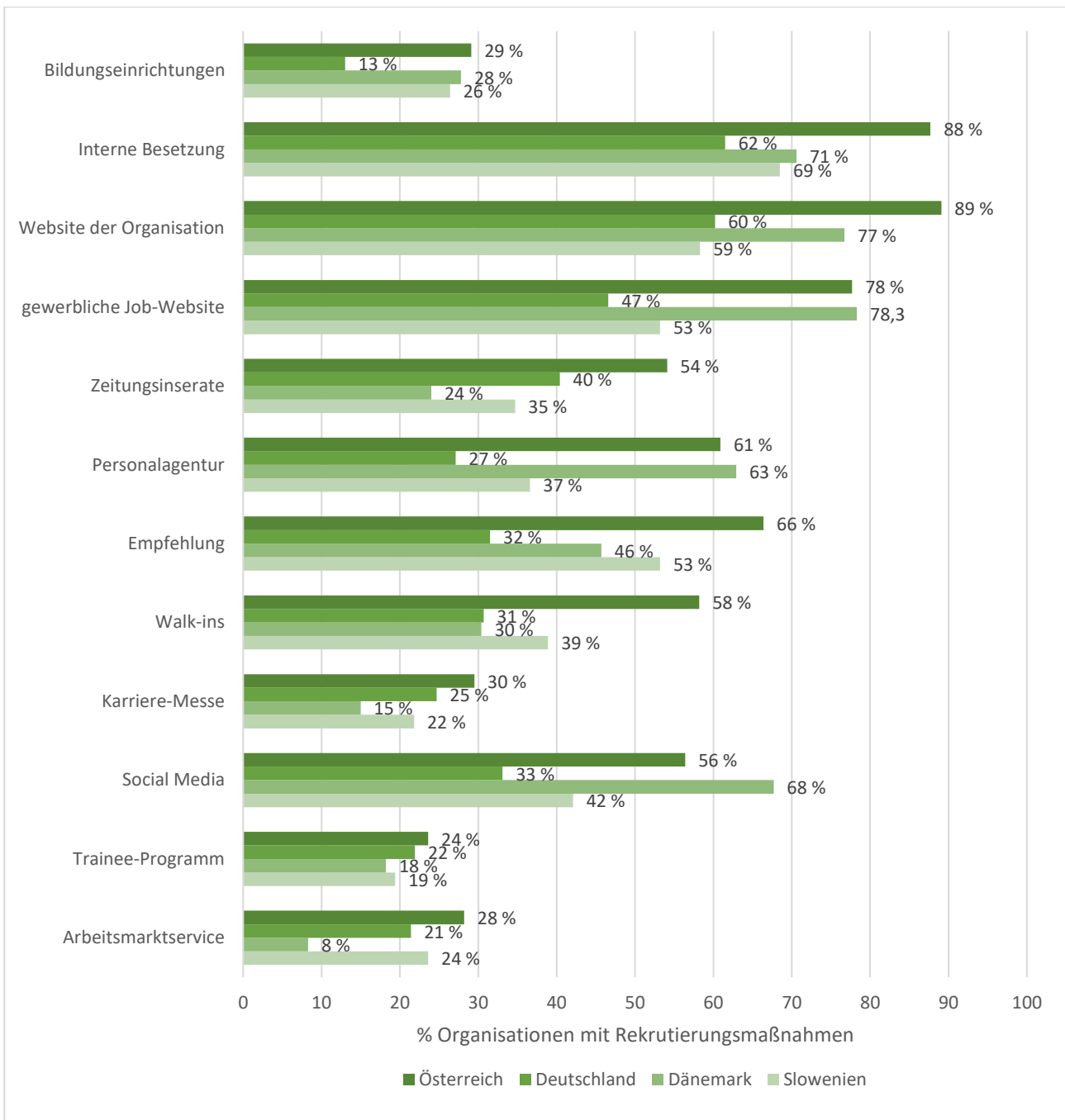


Abbildung 24: Rekrutierungsmethoden für ManagerInnen

Eine Betrachtung der Rekrutierungsmethoden in österreichischen Organisationen aufgeschlüsselt nach MitarbeiterInnen-Gruppen (Abb. 25) zeigt für die Mehrzahl der Methoden ein eher homogenes Bild. Wenn Personaldienstleister verwendet werden, so sind dies im Falle von ManagerInnen und ExpertInnen eher Personalagenturen. 40 % der Organisationen geben an für die Managementrekrutierung Personalberatungen einzusetzen, während dies nur 15 % für SachbearbeiterInnen und gewerbliche MitarbeiterInnen tun. Ein umgekehrtes Bild zeigt sich bezüglich des Arbeitsmarktservices. Es wird nur von 17 % der Organisationen für die Rekrutierung von ManagerInnen und ExpertInnen herangezogen, aber von 34 % für Sach- und gewerbliche MitarbeiterInnen.

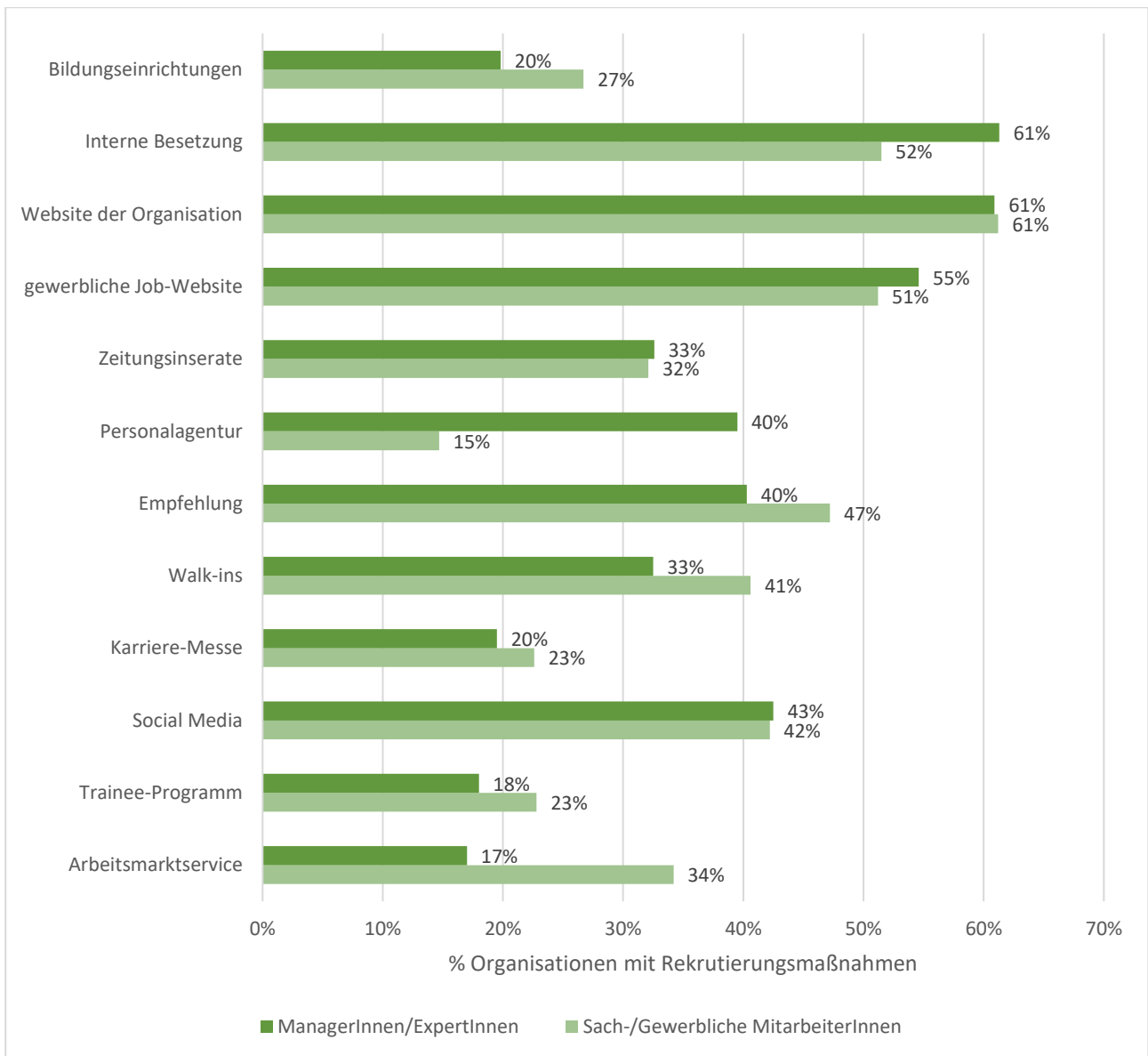


Abbildung 25: Rekrutierungsmethoden österreichischer Organisationen nach MitarbeiterInnengruppen

Der Vergleich von **Personalauswahlmethoden** für ManagerInnen und ExpertInnen in österreichischen, deutschen, dänischen und slowenischen Organisationen in Abbildung 26 zeigt, dass Interviewpanels und Einzelinterviews in allen Ländern zu den am häufigsten angewandten Methoden zählen. In Slowenien (31,9 %) und besonders in Dänemark (66,1 %) sind psychometrische Tests gebräuchlicher als in Deutschland (21,9 %) und Österreich (20,9 %). Während Tests zur Erfassung von Fähigkeiten und Fertigkeiten in Österreich am unüblichsten sind, setzen slowenische und dänische Unternehmen diese vergleichsweise oft ein (35,6 % bzw. 50,5 %). In Deutschland werden formalisierter Methoden wie Bewerbungsformulare und Assessment Centers etwas häufiger eingesetzt als in den Vergleichsländern.

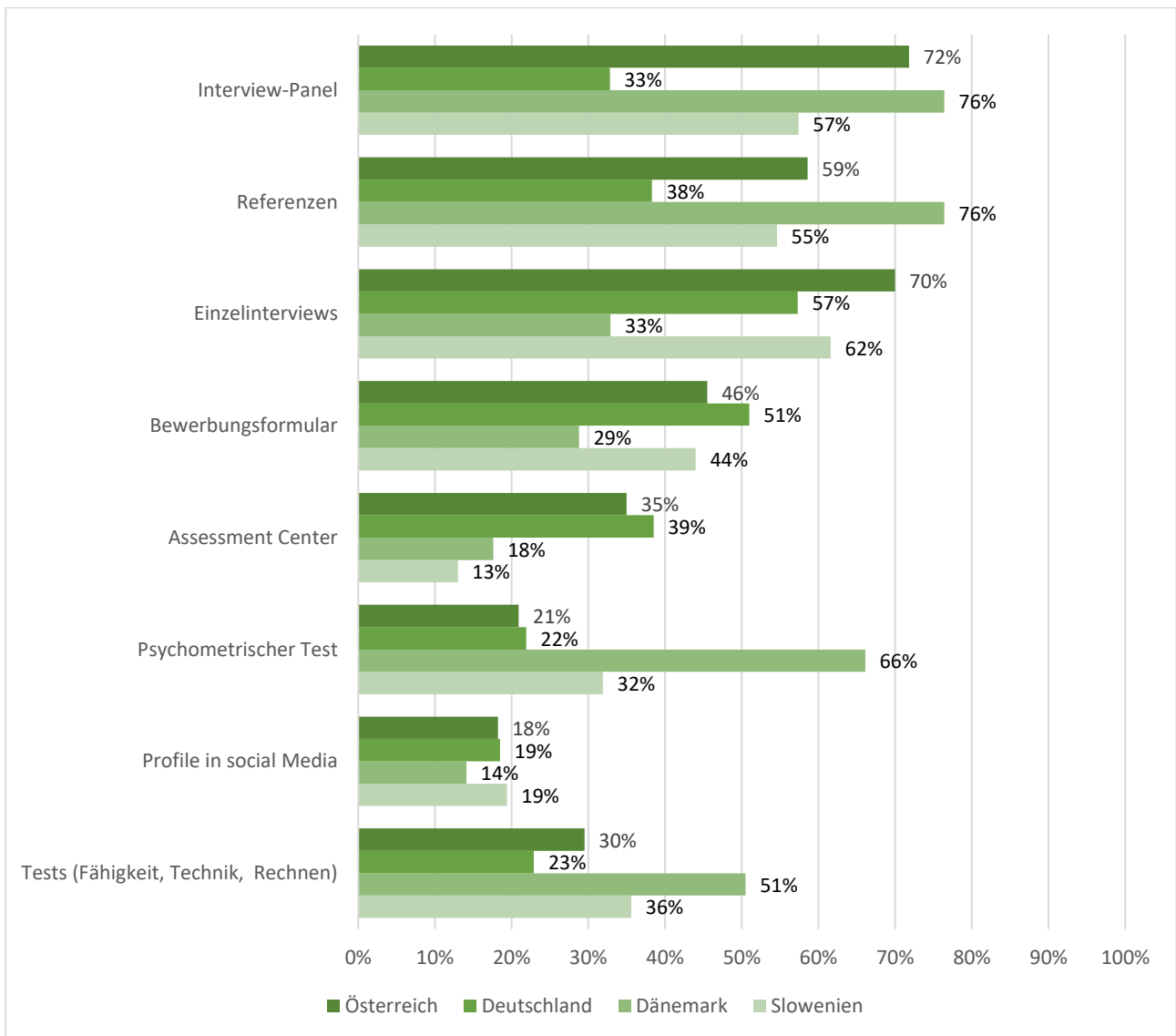


Abbildung 26: Auswahlmethoden für ManagerInnen

Differenziert man nach MitarbeiterInnen-Gruppen zeigt Abbildung 27, dass gängige Auswahlmethoden durchwegs in etwas höherem Maße für ManagerInnen und ExpertInnen als für Sach- und gewerbliche MitarbeiterInnen eingesetzt werden. Die größte Diskrepanz zeigt sich bei psychometrischen Tests (31 % versus 17 %) und Assessment Centers (24 % versus 11 %). Lediglich Einzelinterviews (statt Panels) und Bewerbungsformulare werden häufiger für Sach- und gewerbliche MitarbeiterInnen als für ManagerInnen/ExpertInnen herangezogen.

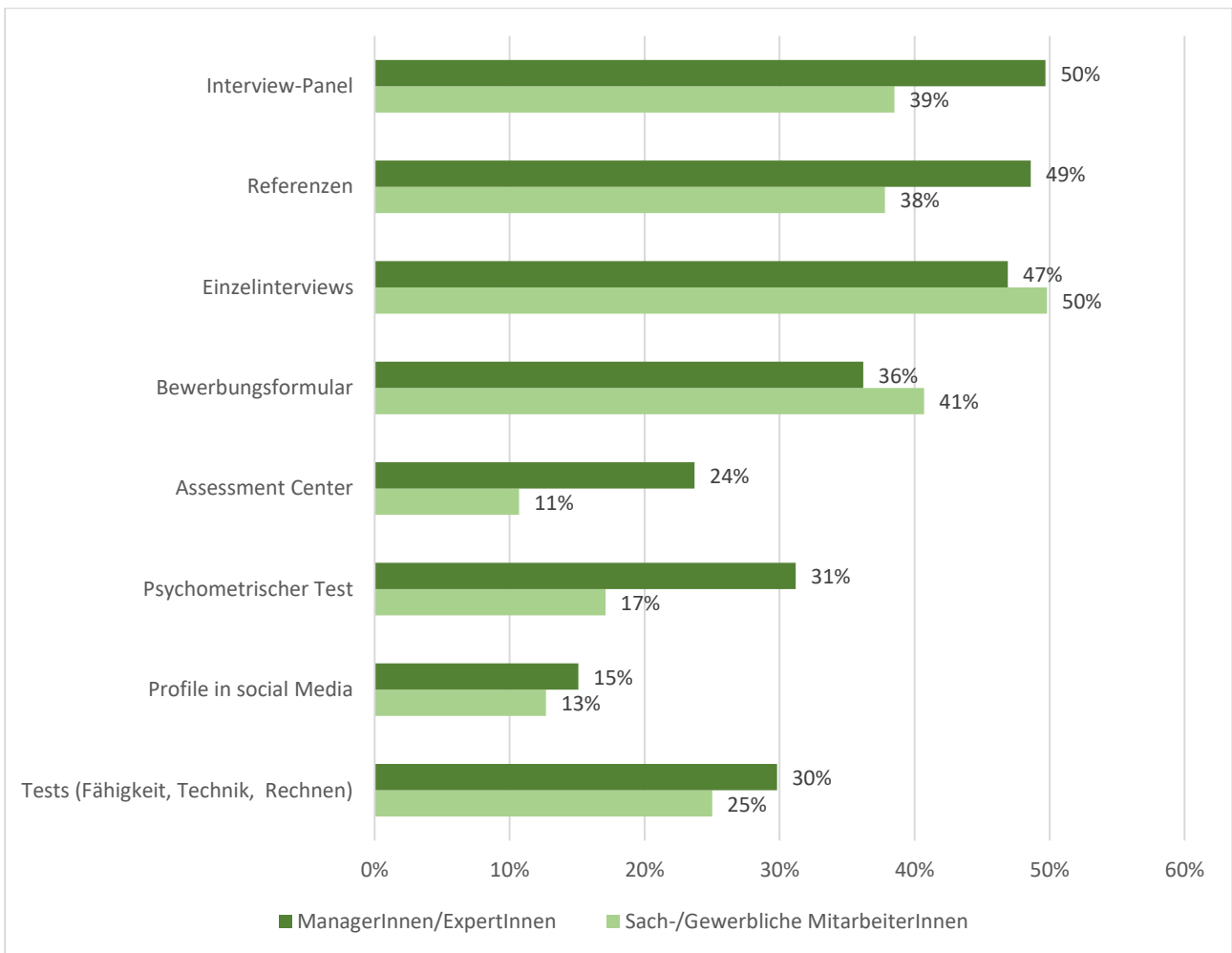


Abbildung 27: Auswahlmethoden österreichischer Organisationen nach MitarbeiterInnengruppen

Personalentwicklung

Der **durchschnittliche Anteil der Aus- und Weiterbildungskosten** an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme beträgt 2021 in Österreich 4 % (siehe Abb. 28). Die Vergleichsländer erreichen mit 4 % (Dänemark) und 6 % (Slowenien) ähnliche Werte. In den befragten deutschen Organisationen werden dagegen 19 % der Lohnsummen in Weiterbildung investiert. Dieser Wert liegt über jenem aller Vergleichsländer. Die Abweichung zwischen Medianen und Mittelwerten macht deutlich, dass sich in allen Ländern einige Organisationen finden, die mit ihren Aus- und Weiterbildungskosten stark nach oben abweichen. 50 % der österreichischen Organisationen geben zwei oder weniger Prozent ihrer Lohnsumme für Weiterbildung aus.

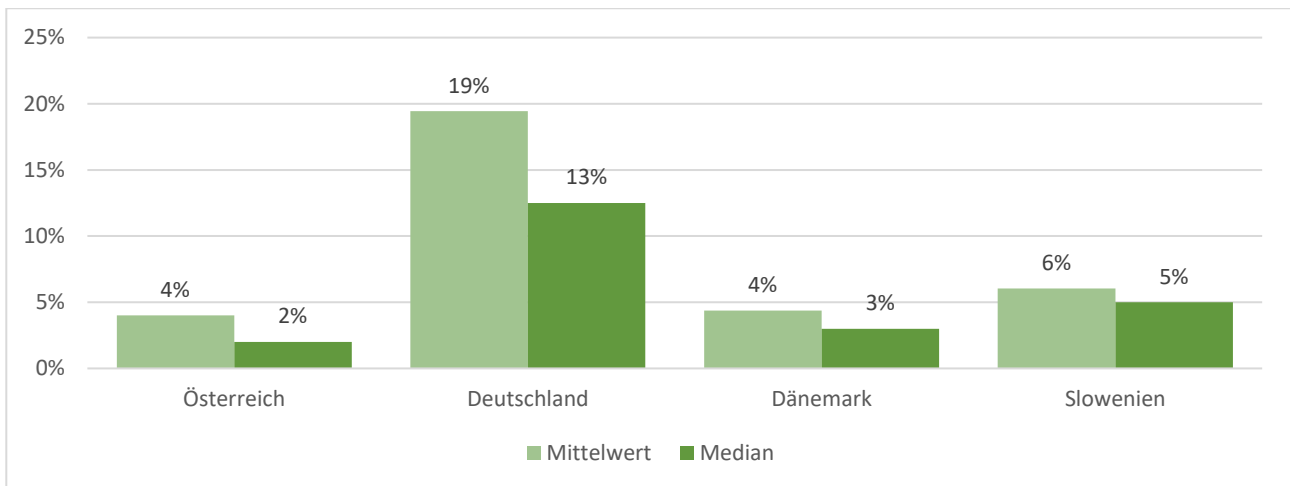


Abbildung 28: Durchschnittliche % der Aus- und Weiterbildungskosten an der Lohnsumme

Differenziert nach MitarbeiterInnen-Gruppen und Ländern zeigt sich in Abbildung 29, dass die **durchschnittlichen Tage, die MitarbeiterInnen in Aus- und Weiterbildung verbringen**, zwischen den MitarbeiterInnengruppen nur wenig variieren. Durchgängig zeigt sich der Median erheblich niedriger als der Mittelwert, was wiederum auf einige Organisationen hindeutet, die erheblich nach oben abweichen. Lediglich im Falle dänischer ManagerInnen zeigt sich der Median über dem Mittelwert, was auf Ausreißer nach unten hinweist. In Österreich befinden sich ManagerInnen und ExpertInnen im Durchschnitt 5, Sach- und gewerbliche MitarbeiterInnen knapp 6 Tage in Weiterbildungen. Die Durchschnittswerte in Dänemark fallen ähnlich aus. In Slowenien und v.a. Deutschland sind beide MitarbeiterInnengruppen häufiger in Weiterbildungen zu finden und der Unterschied zwischen ManagerInnen/ExpertInnen und den Sach-/gewerblichen MitarbeiterInnen ist größer.

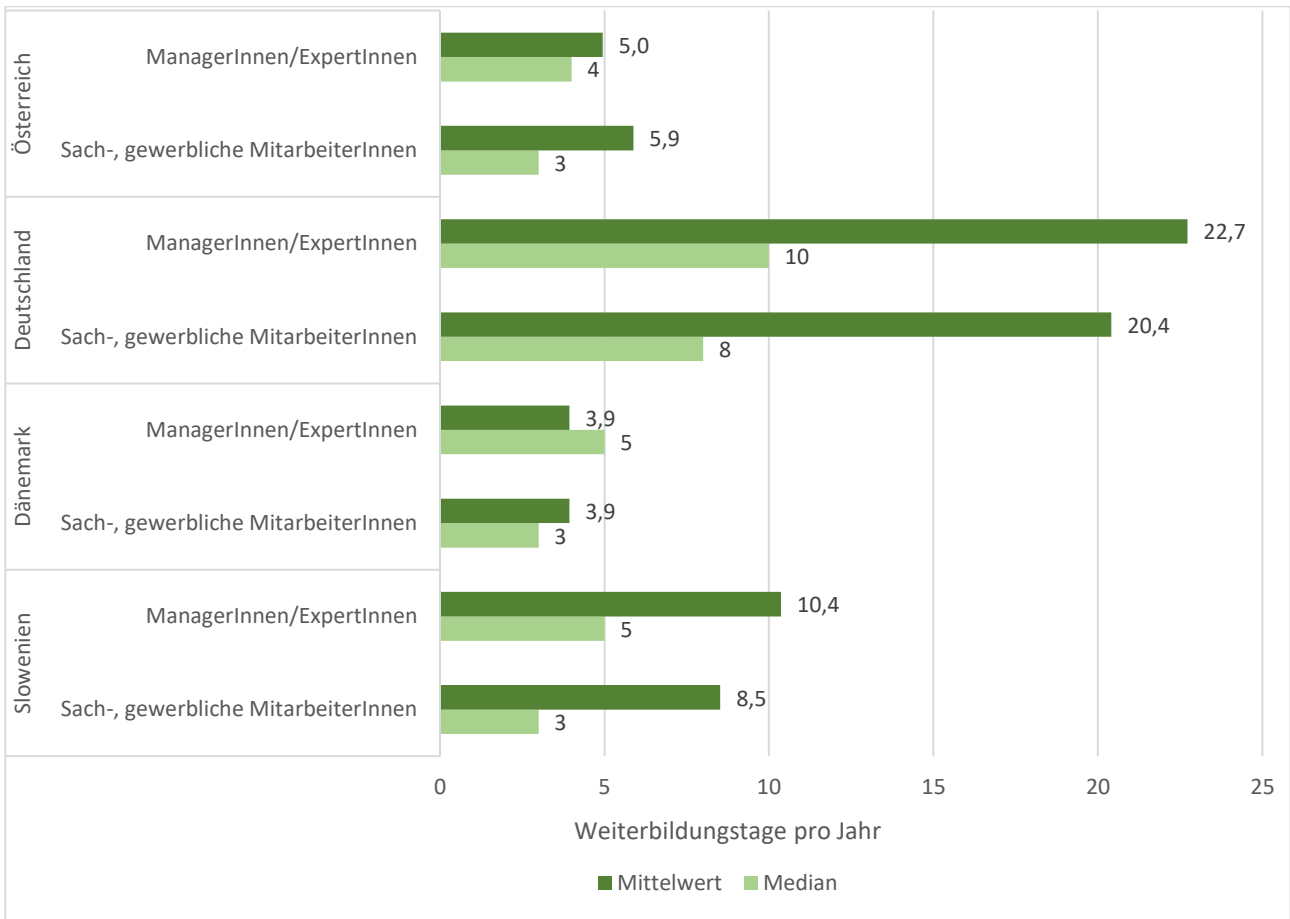


Abbildung 29: Durchschnittliche Anzahl Tage pro Jahr, die MitarbeiterInnen in Aus- und Weiterbildung verbringen

Die **Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung** werden in 49 % der befragten österreichischen Organisationen **systematisch evaluiert** (Abb. 30). Ähnliches gilt für Deutschland mit 56 %. Slowenien (33 %) und Dänemark (24 %) weisen niedrigere Werte auf.

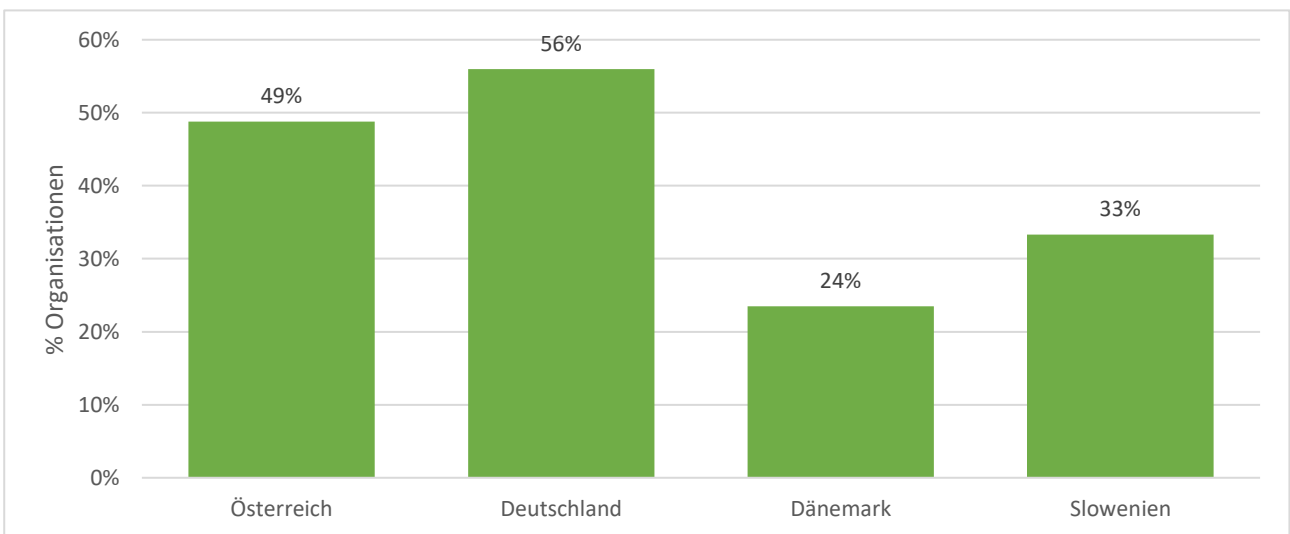


Abbildung 30: Systematische Evaluation der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen

Bei näherer Betrachtung der für die **systematische Evaluation** verwendeten Methoden in Abbildung 31 zeigt sich in allen Ländern, dass TeilnehmerInnenbewertung und informelles Feedback durch direkte Vorgesetzte und MitarbeiterInnen selbst häufiger genutzt werden als die Messung der Leistung direkt vor und nach der Schulung (Veränderungen in der Arbeitsleistung) oder gar ein Return on Investment. Österreich folgt diesem Muster. Die im Vergleich zu den anderen betrachteten Ländern durchwegs niedrigeren Zahlen (auch in der Kategorie „nichtzutreffend“, die weitere Evaluationsmethoden erfassen würde) deuten darauf hin, dass in Österreich in wesentlich geringerem Ausmaß eine Mehrzahl von Evaluationsmethoden angewandt wird als in den Vergleichsländern.

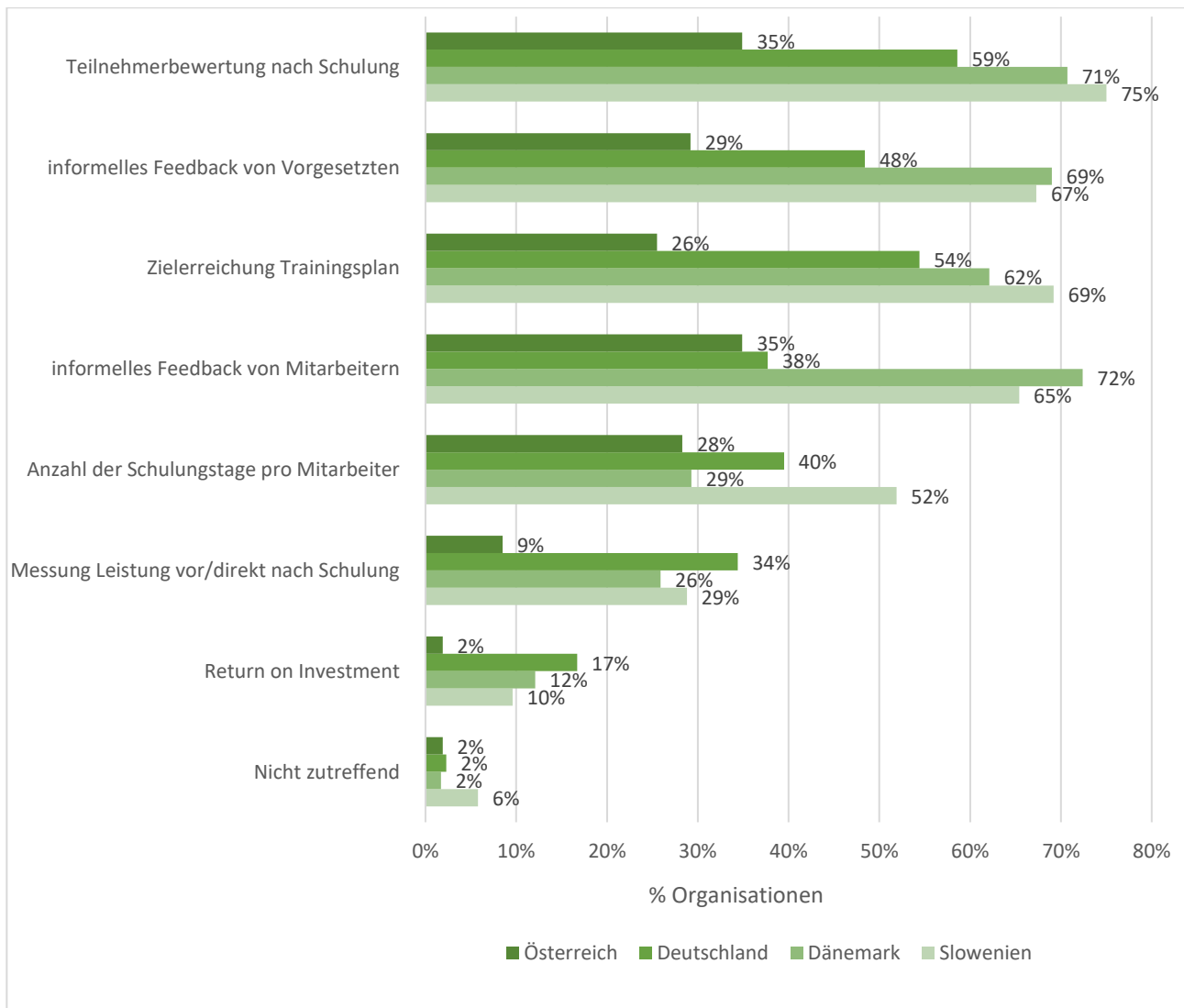


Abbildung 31: Methoden zur systematischen Evaluation von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen

Vergütung

Bezüglich des Themenkreises der Entlohnung betrachten wir in erster Linie den **Einsatz von variabler Entlohnung** (siehe Abbildung 32). Es zeigt sich in allen Vergleichsländern, dass ManagerInnen mit Führungsverantwortung am häufigsten variable Bestandteile in ihrer Entlohnung finden, gefolgt von ExpertInnen und danach die Gruppe der Sach- und gewerblichen MitarbeiterInnen. 28 % der österreichischen Unternehmen sehen eine Form der variablen Entlohnung für Sach- und gewerblichen MitarbeiterInnen, 34 % für ExpertInnen und 39 % für ManagerInnen mit Führungsverantwortung vor. Deutschland liegt durchwegs etwas über diesen Zahlen, während in Dänemark und Slowenien variable Entlohnung weniger verbreitet ist.

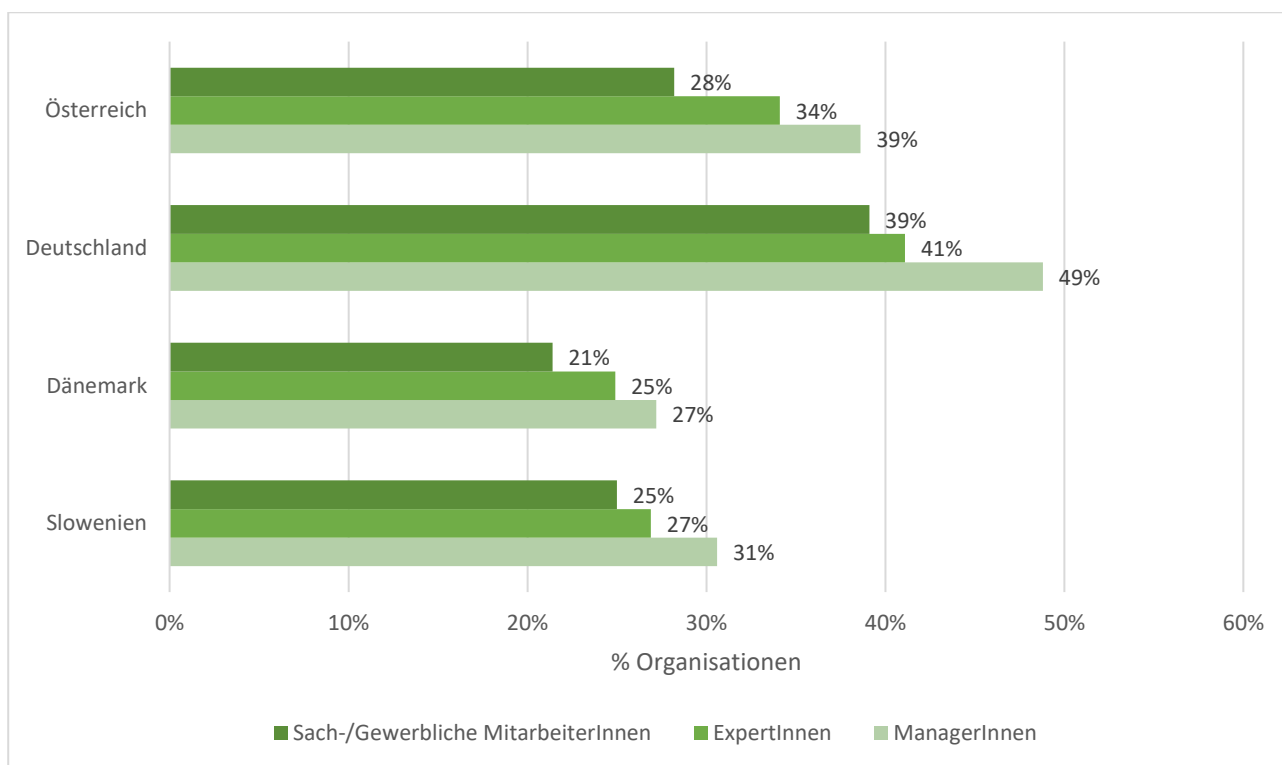


Abbildung 32: Variabler Entlohnung nach MitarbeiterInnengruppen

Abbildung 33 stellt dar, welche **Formen variabler Entlohnung bevorzugt für bestimmte MitarbeiterInnengruppen** in österreichischen Organisationen eingesetzt werden. Zwischen den MitarbeiterInnengruppen unterscheidet sich zwar der Prozentsatz der Organisationen, die variable Entlohnung anbieten, doch die beliebtesten Formen variieren zwischen den MitarbeiterInnengruppen wenig. Neben Boni basierend auf individueller Leistung sind leistungsbezogene Entlohnung sowie flexible Zusatzleistungen und nicht monetäre Anreize bei allen Gruppen am beliebtesten. Die Gelegenheit auf Boni bei Erreichung individueller Ziele haben etwa 38 % der Führungskräfte, 33 % der ExpertInnen und 24 % der gewerblichen MitarbeiterInnen. Bei Führungskräften kommen häufig Boni auf Basis von Organisationszielen/-leistungen und Erfolgsbeteiligungen zum Einsatz. Diese Formen sind bei den beiden übrigen MitarbeiterInnengruppen weniger vertreten. Formen der Unternehmensbeteiligung sind am wenigsten verbreitet.

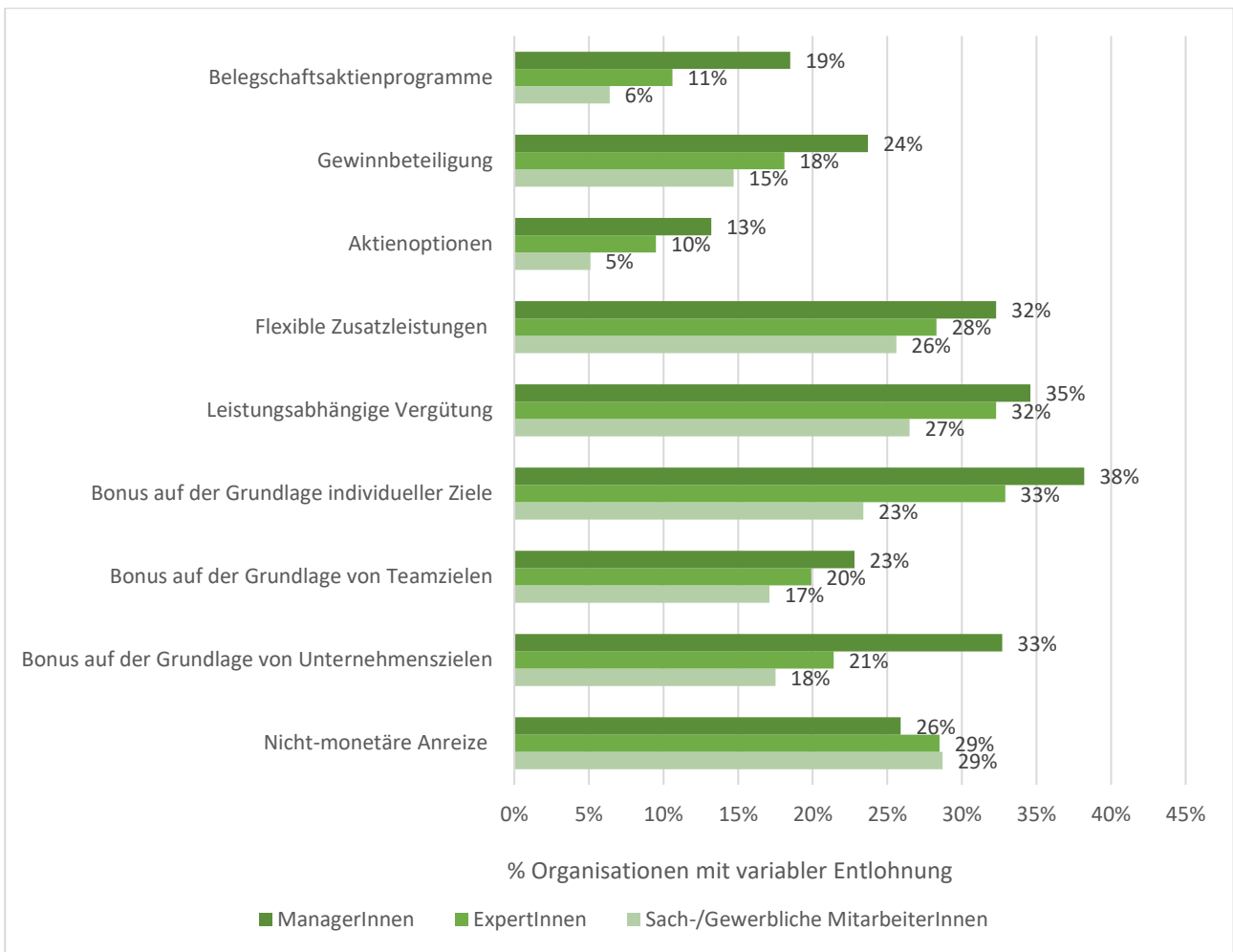


Abbildung 33: Formen variabler Entlohnung

ArbeitgeberInnen-ArbeitnehmerInnen-Beziehungen

Der **gewerkschaftliche Organisationsgrad** in Österreich und den Vergleichsländern wird in Abbildung 34 dargestellt. Im internationalen Vergleich liegt Österreich im Mittelfeld. Dänemark und Deutschland weisen erheblich höhere Mitgliedschaften auf. So sind in etwa 64 % der dänischen Organisationen mehr als die Hälfte der MitarbeiterInnen Mitglieder. Im Gegensatz dazu ist der Organisationsgrad in Slowenien sehr gering. Hier geben 28 % der Organisationen an, keine Mitglieder unter ihren MitarbeiterInnen zu haben. Nur 14 % der slowenischen Organisationen haben mehr als 50 % Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb.

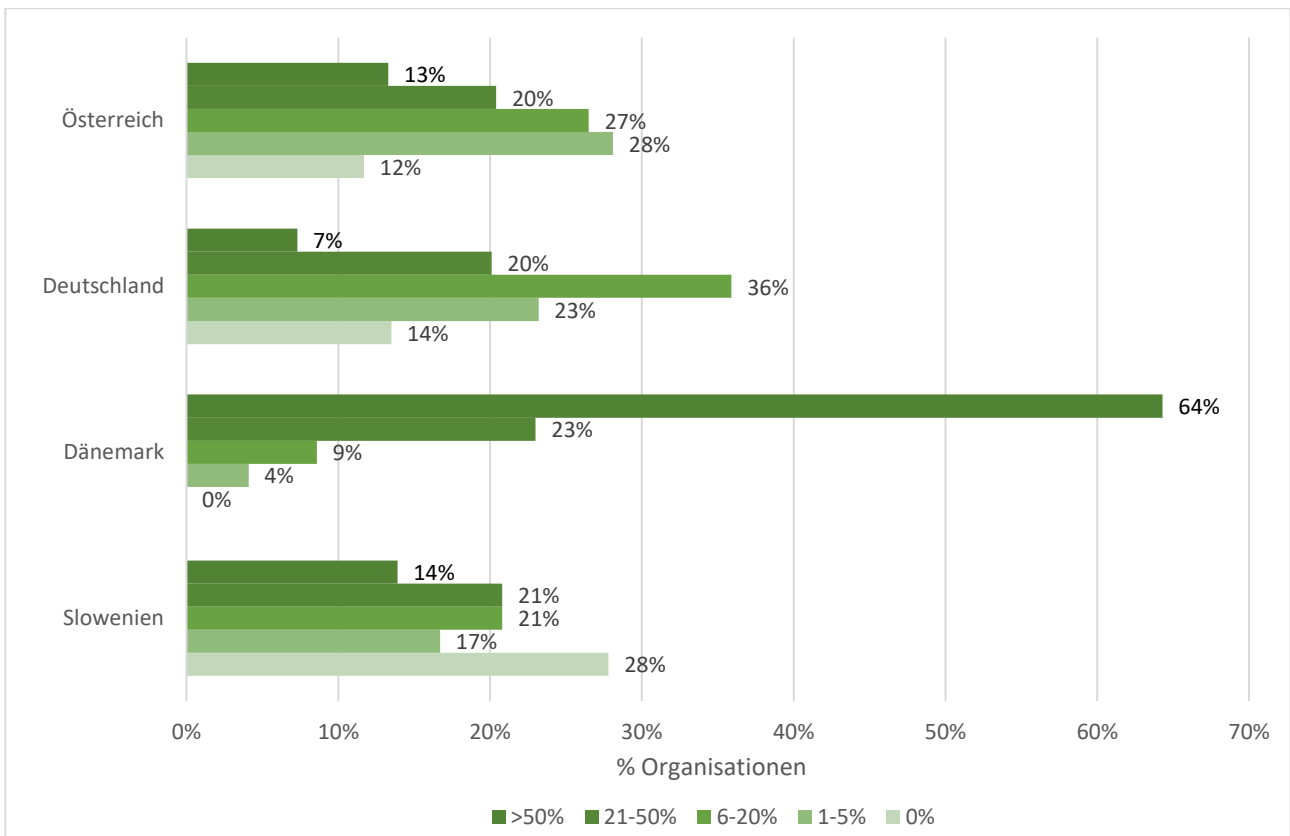


Abbildung 34: Gewerkschaftlicher Organisationsgrad

In Zusammenhang mit dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad steht auch der **Einfluss, der Gewerkschaften zugesprochen wird**. Während in Slowenien 33 % der Organisationen keinen und 15 % einen geringen Einfluss von Gewerkschaften wahrnehmen, liegen diese Werte in Österreich bei 30 % bzw. 34 %. Umgekehrt nehmen dänische Unternehmen einen großen Einfluss von Gewerkschaften wahr. Über 20 % geben an, dass Gewerkschaften einen großen Einfluss ausüben. Bei 16 % der dänischen Unternehmen wird der Gewerkschaft sehr großer Einfluss zugesprochen (Abb. 35).

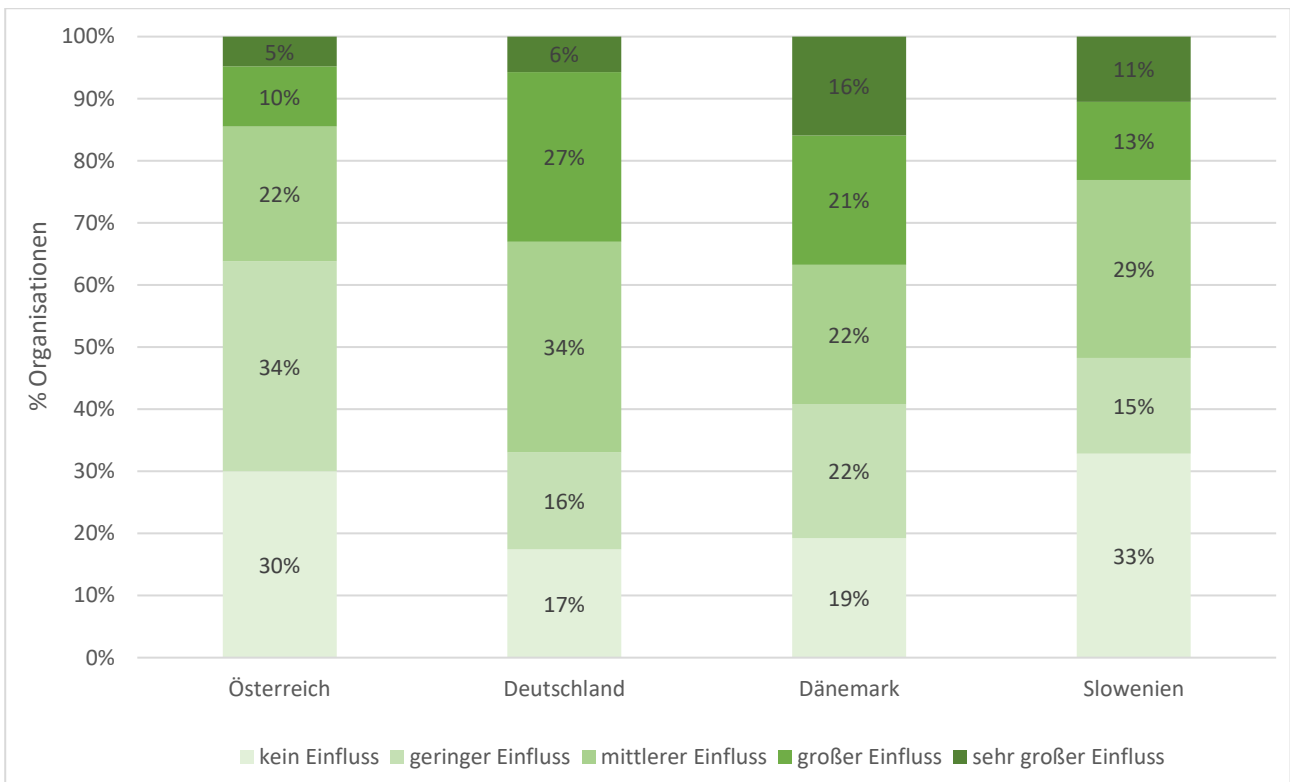


Abbildung 35: Gewerkschaftlicher Einfluss auf Organisationen

Österreichische Stichprobe im Detail

Mit Unterstützung des Kreditschutzverbandes von 1870 und unter Heranziehung des Österreichischen Amtskalenders wurden alle österreichischen Organisationen mit mindestens 200 MitarbeiterInnen identifiziert. Diesen 2294 Organisationen wurde in der ersten Jahreshälfte 2021 der Cranet Fragebogen elektronisch und postalisch zugestellt. 253 (161 elektronisch, 92 postalisch) wurden retourniert. Es wurde eine Rücklaufquote von 9 % erzielt. Nach Exklusion von unvollständig ausgefüllten (Quote 13 %) konnten 221 Fragebögen österreichischer Organisationen ausgewertet werden.

Tabelle 1 zeigt die **Branchenzusammensetzung** der Cranet Stichprobe und setzt sie mit jener der Grundgesamtheit der österreichischen Organisationen in Beziehung. Bezüglich der Branchen fällt die Stichprobe weitgehend repräsentativ aus. Lediglich eine Überrepräsentanz des produzierenden Gewerbes und eine Unterrepräsentanz freiberuflicher Dienstleistungen tritt auf.

Branche		Cranet Stichprobe		Grundgesamtheit	
1	Land und Forstwirtschaft, Fischerei, Bergbau und Gewinnung von Steinen	6	2,8%	Keine Daten	Keine Daten
2	Herstellung von Nahrungsmitteln, Getränken, Textilien, Holzwaren und Papier, Mineralölerzeugnissen und ähnlichen Produkten	10	4,7%	29779	4,5%
3	Herstellung von chemischen, pharmazeutischen und/oder medizinisch-chemischen Erzeugnissen	8	3,7%		
4	Metallerzeugung, Herstellung von Metallerzeugnissen, Plastik, Gummi und/oder andere nicht-metallische Erzeugnisse	18	8,4%		
5	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen, elektrischen und/oder optischen Erzeugnissen	4	1,4%		
6	Maschinenbau	8	3,7%		
7	Fahrzeugbau	7	3,3%		
8	Sonstige Herstellung Maschinen und Ausrüstungen	2	0,9%		
9	Energie und Gasversorgung, Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung	7	3,3%		
10	Baugewerbe/Bau	12	5,6%	41 124	7,3%
11	Handel und Einzelhandel	24	11,2%	95 265	16,9%
12	Verkehr und Lagerhaltung	5	2,3%	17 095	3,0%
13	Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie, Verlagswesen, Rundfunk	1	0,5%	52 726	9,4%
14	Telekommunikation, Informationstechnologische und Informationsdienstleistungen	6	2,8%	28 676	5,1%
15	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	9	4,2%	10 625	1,9%
16	Erbringung von freiberuflichen und technischen Dienstleistungen, wissenschaftliche Forschung und Entwicklung, sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	7	3,3%	95 154	16,9%
17	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	17	7,4%		
18	Erziehung und Unterricht	6	2,8%	12 922	2,3%
19	Gesundheitswesen, Heime und/oder Sozialwesen	34	15,8%	94 287	16,8%
20	Andere Industrie oder Dienstleistungen	26	11,6%	78 179	13,9%

Tabelle 1: Prozentuelle Zusammensetzung der Branchen in Grundgesamtheit und Stichprobe

Abbildung 36 zeigt die prozentuelle **Verteilung der Organisationen nach Sektoren** in der Grundgesamtheit und der Stichprobe. Im Einklang mit den Informationen zu den Branchen weist die Stichprobe eine Überrepräsentanz im sekundären und eine Unterrepräsentanz im tertiären Sektor auf. 76 % der antwortenden Organisationen sind dem Dienstleistungssektor zuzuordnen, 35 % dem produzierenden Gewerbe und 3 % dem primären Sektor.

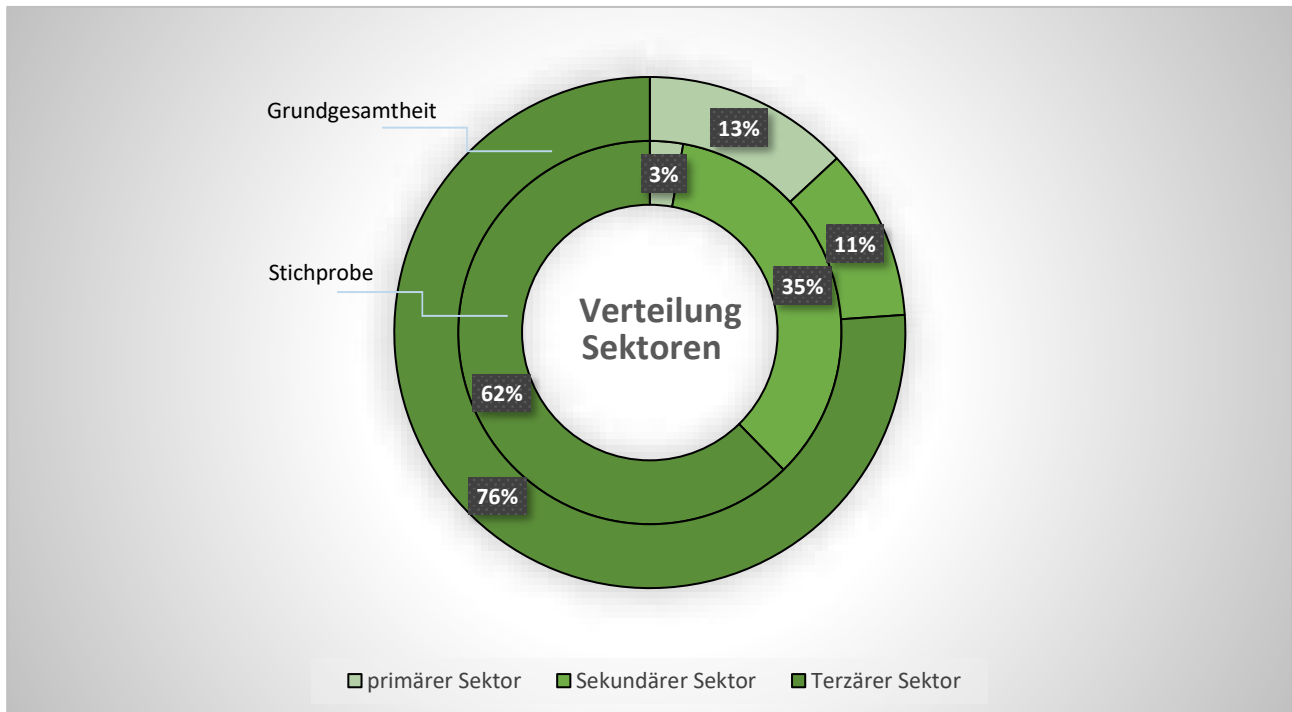


Abbildung 36: prozentuelle Zusammensetzung der Sektoren in Grundgesamtheit und Stichprobe

Von den Organisationen der Stichprobe ordnen sich 66 % den privatwirtschaftlichen Unternehmen 19 % öffentlichen, 10 % nicht gewinnorientierten und 6 % den gemischten (privat mit staatlicher Beteiligung) zu (siehe Abb. 37).

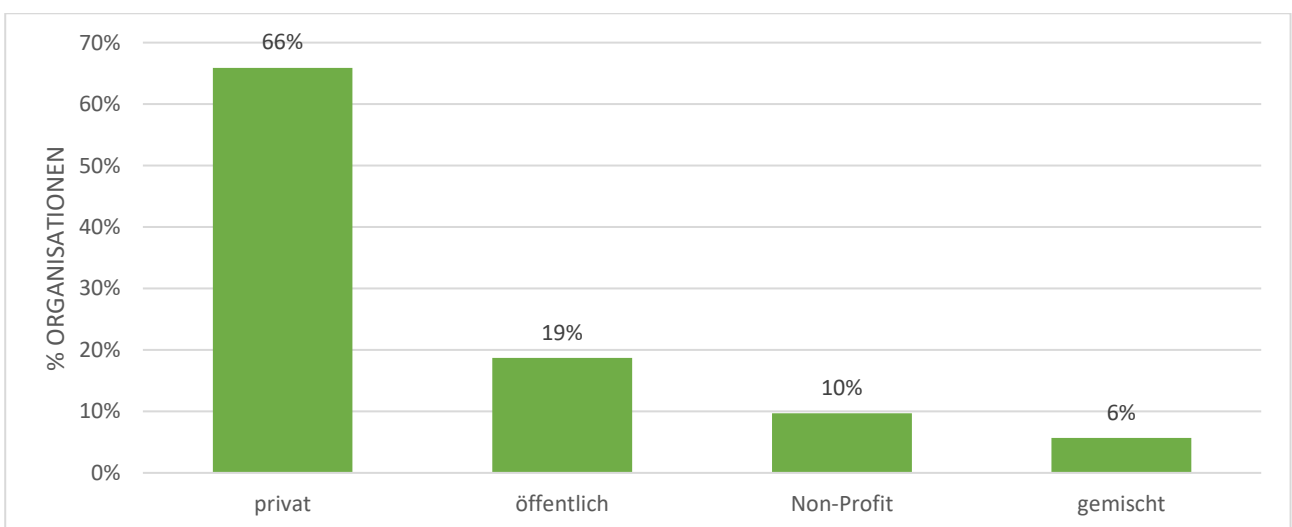


Abbildung 37: Stichprobe nach Organisationstypen (private, öffentliche, Non-Profit und gemischte)

Abbildungen 38 und 39 geben Informationen zur **Personalstruktur der Organisationen** der österreichischen Stichprobe. In allen Organisationstypen fällt der größte Teil der MitarbeiterInnen in die Kategorie der Sach- und gewerblichen MitarbeiterInnen, gefolgt von ExpertInnen und Führungskräften als kleinste Gruppe. In privatwirtschaftlichen Organisationen tragen durchschnittlich 12 % der MitarbeiterInnen Führungsverantwortung. 35 % werden als ExpertInnen/Fachkräfte eingeordnet und 53 % fallen in die Kategorie SachbearbeiterInnen und gewerbliches Personal. Die Anteile im öffentlichen und NPO-Bereich fallen ähnlich aus. Lediglich in gemischten Organisationen sind die Prozentsätze der ManagerInnen und ExpertInnen etwas höher.

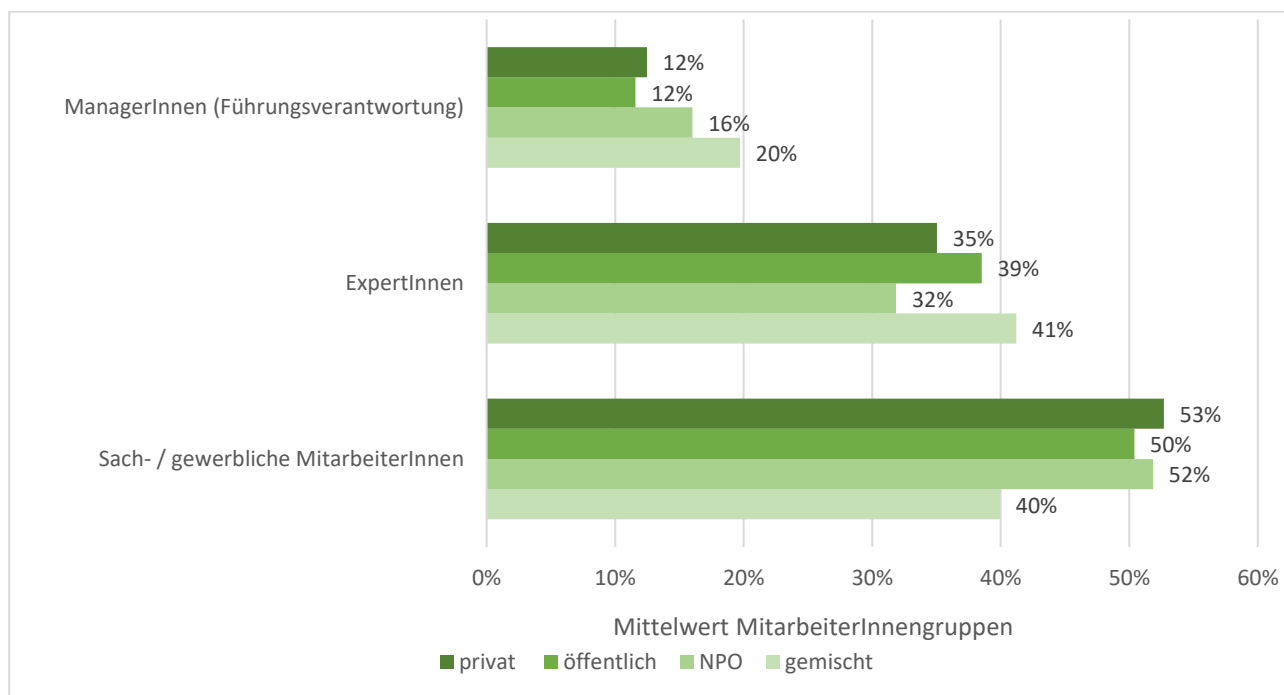


Abbildung 39: Personalstruktur nach MitarbeiterInnengruppen und Organisationstyp

Eine **Aufschlüsselung nach Altersgruppen** (Abb. 40) zeigt, dass der Anteil an jungen Beschäftigten (<=25 Jahre) vor allem im Bereich der NPOs und öffentlichen Organisationen hoch ist. 70 % der Organisationen haben zwischen 21 % und 100 % „junge MitarbeiterInnen“. Im privaten Bereich weisen nur 56 % der Organisationen diesen Anteil bei den bis 25-jährigen auf. Ein Anteil von 21 % bis 100 % MitarbeiterInnen der Gruppe der 50+ findet sich nur in 13 % der NPOs, 21 % der öffentlichen und 25 % der privaten Organisationen. Die gemischten Organisationen in der Stichprobe haben tendenziell ältere Belegschaften.

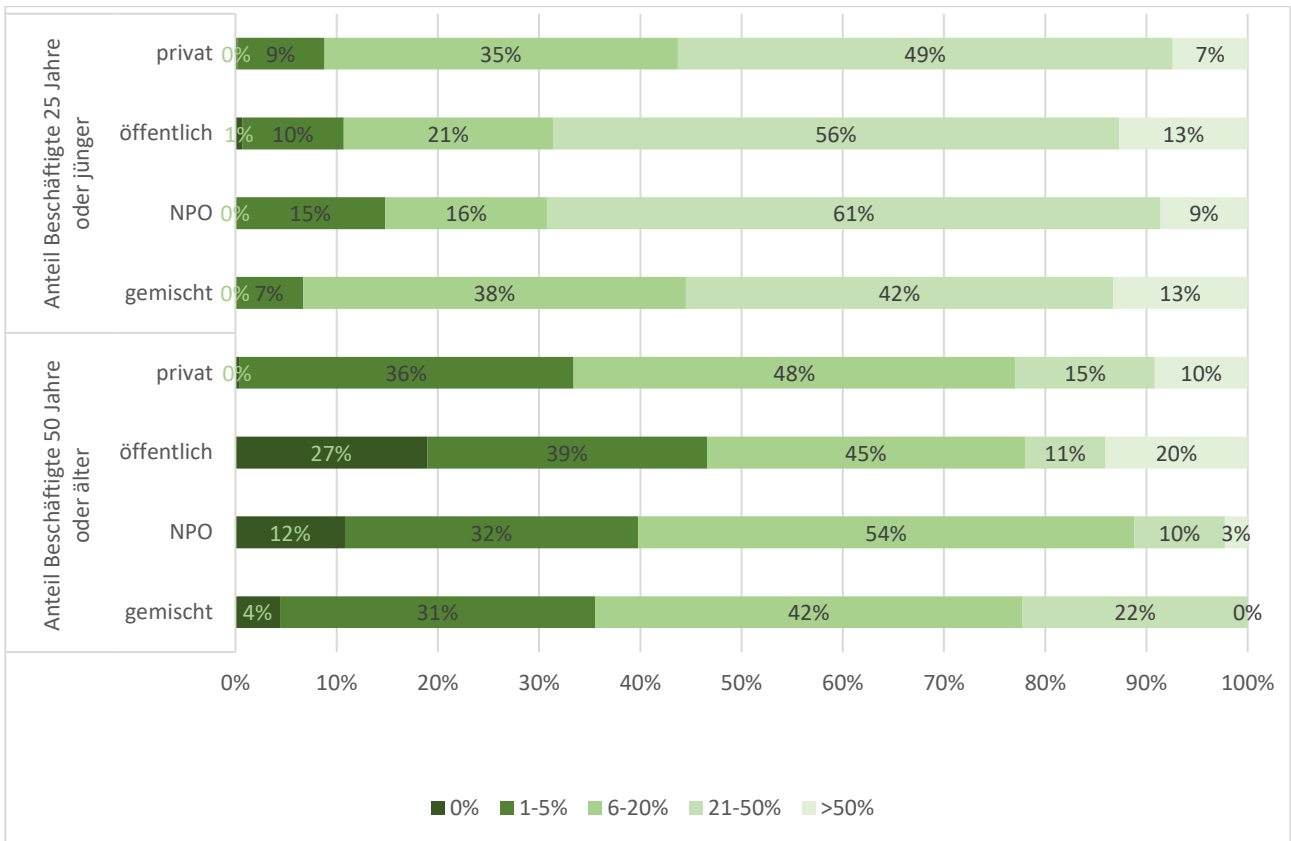


Abbildung 40: Personalstruktur nach Alter [25; 50] und Organisationstyp

Die **wirtschaftliche Lage** der privatwirtschaftlichen Organisationen wird von den Befragten mehrheitlich als sehr gut eingestuft (Abb. 41). Die Erträge werden von 43 % der Organisationen in der Stichprobe deutlich über den Aufwendungen eingeschätzt. 36 % berichten von einem kleineren Überschuss.

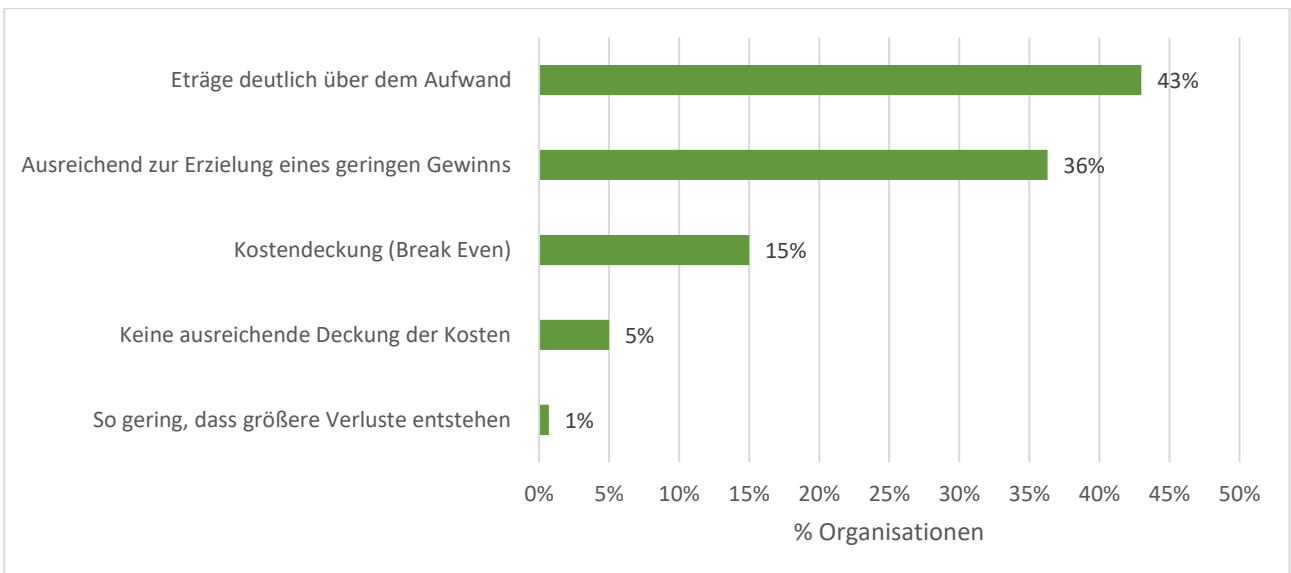


Abbildung 41: Einschätzung der Ertragslage im privatwirtschaftlichen Bereich

Der **geografische Markt** auf welchem die Organisationen der österreichischen Stichprobe hauptsächlich tätig sind, ist je nach Sektor unterschiedlich (siehe Abb. 42). Die betrachteten öffentlichen Organisationen sind – kaum überraschend – bis auf wenige Ausnahmen auf dem nationalen, regionalen und lokalen „Markt“ tätig. Ein ähnliches Bild ergibt sich für die NPOs. Von den gemischten Organisationen sind über 30 % international tätig. Auch die privaten Organisationen sind mehrheitlich national (inkl. regional und lokal) tätig. Knapp 40 % agieren auf internationalen Märkten.

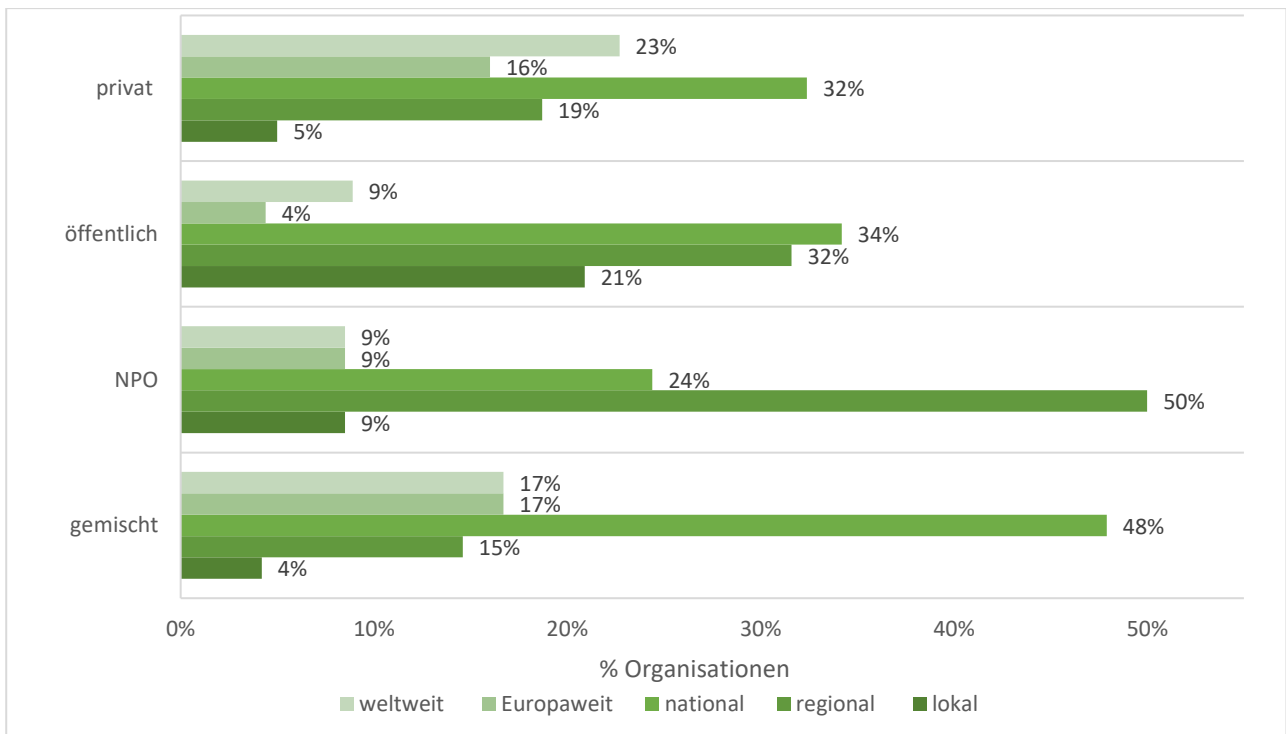


Abbildung 42: geografische Hauptmärkte nach Organisationstyp

Erneut vielen Dank für Ihre Teilnahme!
Für Rückfragen wenden Sie sich gerne an:



Interdisziplinäres Institut für
verhaltenswissenschaftlich orientiertes
Management

Wirtschaftsuniversität Wien

Gebäude D2, Eingang B
Welthandelsplatz 1
1020 Wien
Tel: +43-1-31336-4241
E-Mail: wolfgang.mayrhofer@wu.ac.at



Human Resource Management Group

Paris Lodron Universität Salzburg

Kapitelgasse 5-7
5020 Salzburg
Tel: +43-662-8044-3727
E-Mail: astrid.reichel@plus.ac.at