



CRANET
PROJECT ON
GLOBAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
ÖSTERREICH
ERGEBNISSE
2014



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 1990 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. Die letzte Erhebung fand 2008 statt. Nach sieben internationalen Erhebungsrunden liegen Informationen von über 40.000 Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten vor, was weltweit die größte derartige Datenbasis darstellt. Gegenwärtig ist die achte Erhebungsrunde im Gange. Neben Österreich haben 21 weitere Länder die laufende Befragung abgeschlossen. 240 österreichische Organisationen (Rücklaufquote knapp 13 %) beteiligten sich an der Studie. Einige wichtige Ergebnisse der aktuellen Befragung 2014 werden im Folgenden kurz dargestellt und sowohl mit den ausgewählten Vergleichsländern Dänemark, Schweden und der Schweiz als auch mit den Vergleichszahlen aus 2004 und 2008 in Verbindung gebracht.

Inhalt

Kurzbeschreibung Stichprobe	1
Struktur des Personalwesens.....	1
Personalpolitik	5
Personalbeschaffung und -einsatz.....	12
Personalentwicklung.....	18
Vergütung	20
Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen	21
Österreichische Stichprobe im Detail	23

Kurzbeschreibung Stichprobe

Mit Unterstützung des Kreditschutzverbandes von 1870 und unter Heranziehung des Österreichischen Amtskalenders wurden alle österreichischen Organisationen mit mindestens 200 MitarbeiterInnen identifiziert. Diesen 1872 Organisationen wurde im 2. Quartal 2014 der Cranet Fragebogen zugestellt. 137 Fragebögen wurden ausgefüllt retourniert und 107 Fragebögen online übermittelt, somit ergaben sich 244 beantwortete Fragebögen. Es wurde eine Rücklaufquote von 12,8 % erzielt. Die Branchenrepräsentativität des Rücklaufs fällt unterschiedlich aus, besonders die Branche „öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung“ ist im Rücklauf deutlich überrepräsentiert (10,37 % bzw. 2,35 %). Ebenfalls überrepräsentiert sind die Branchen „Energie- u. Gasversorgung, Wasserversorgung, Abwasser- u. Abfallentsorgung“ und „Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen“. Unterrepräsentiert zeigen sich die Branche „Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen, elektrischen und/oder optischen Erzeugnissen“, sowie die Branche „Sonstige Herstellung Maschinen und Ausrüstungen“. 21 Unternehmen (8,75 % des Rücklaufs) konnten nicht zugeordnet werden. Die Verteilung zwischen den Bundesländern und den Sektoren ist für die Grundgesamtheit repräsentativ. Eine detaillierte Beschreibung der Stichprobe inkl. Zusammensetzung der Unternehmen nach Mitarbeitermerkmalen 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, Schweden (95 %) und die Schweiz (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 zeigt sich in Österreich keine überzufällige Veränderung in der Anzahl der Organisationen mit eigenständiger Personalabteilung.

Im Durchschnitt hat eine österreichische Personalabteilung 16 MitarbeiterInnen. Der Median liegt allerdings bei 6 MitarbeiterInnen, d.h. einige wenige Organisationen verfügen über sehr große Personalabteilungen, 50 % der Organisationen stellen 6 oder weniger MitarbeiterInnen für die Personalabteilung bereit (Abbildung 1). In Schweden und Dänemark zeigen sich ähnliche Mediane, allerdings gibt es in Schweden weniger Ausreißer nach oben, was sich durch den niedrigeren Mittelwert zeigt (knapp 11). Auffällig ist die höhere durchschnittliche Größe der Personalabteilungen in der Schweiz. Auch hier zeigt wiederum der Vergleich von Mittelwert und Median, dass der hohe durchschnittliche Wert von 39 Personen durch Ausreißer nach oben verzerrt wird, da 50 % der Unternehmen nur 9 oder weniger Personen beschäftigen.

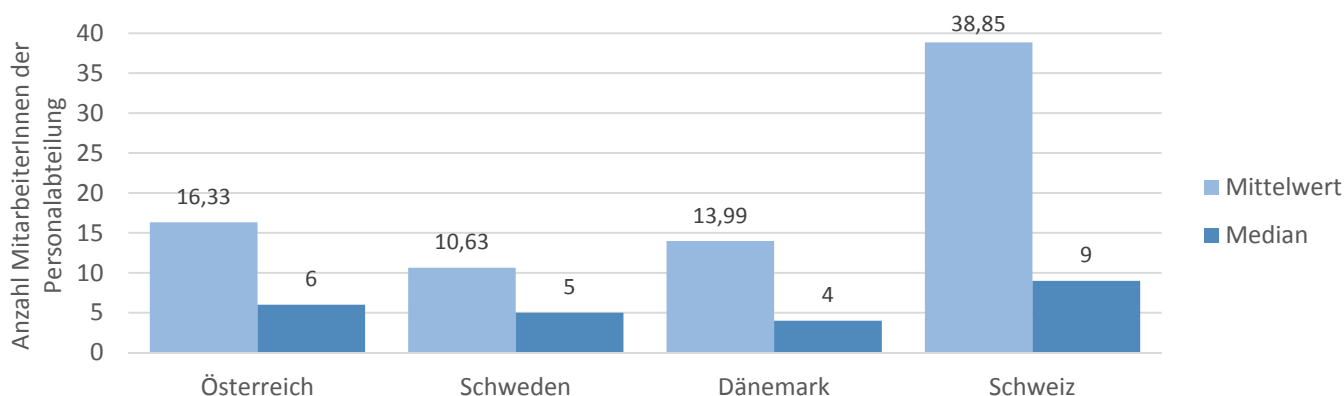


Abbildung 1: Durchschnittliche Größe der Personalabteilung

Über die Zeit blieb der Median der Anzahl der MitarbeiterInnen in österreichischen Personalabteilungen weitgehend unverändert (Abbildung 2). Der Mittelwert verringerte sich zwischen 1999 und 2008, auch 2014 ist eine Fortsetzung dieses Trends bemerkbar. Die größeren österreichischen Personalabteilungen wurden also im Laufe der Zeit kleiner.

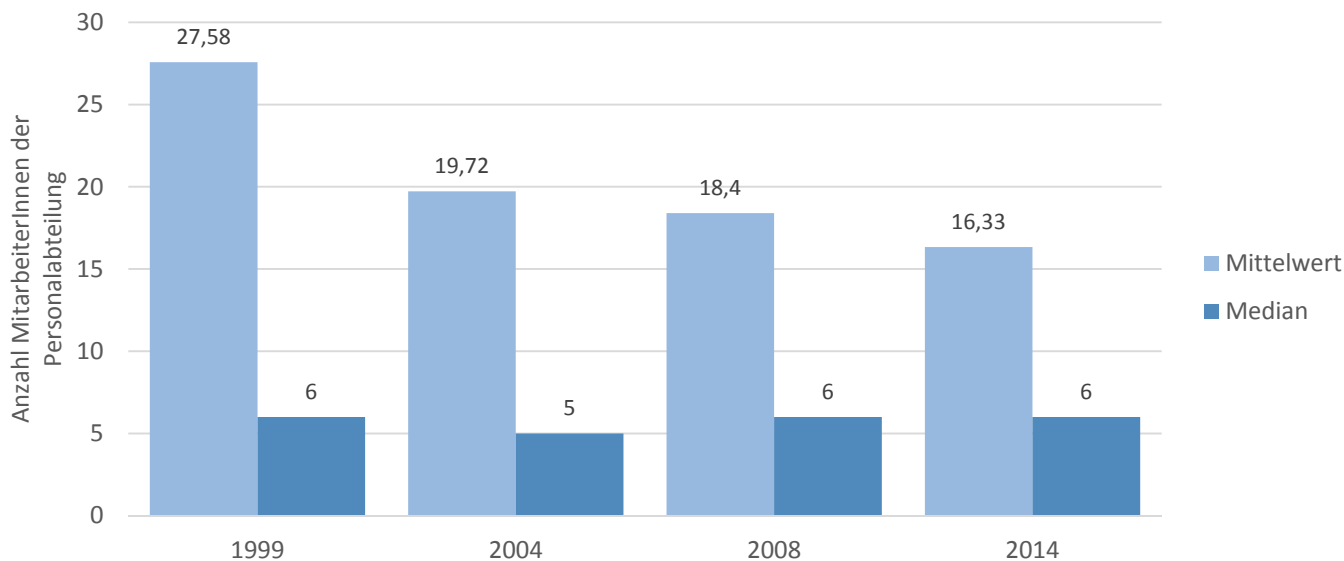


Abbildung 2: Durchschnittliche Größe der Personalabteilung in Österreich über die Zeit

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 3). Durchschnittlich haben österreichische Personalabteilungen eine Größe, die 1,47 % der Gesamtbelegschaft entspricht. Große Unterschiede herrschen zwischen privatwirtschaftlichen (1,36 %) und öffentlichen (2,23 %) Organisationen. In den Vergleichsländern findet sich diese große Differenz zwischen privat und öffentlich nicht. In der Schweiz und in Dänemark sind Personalabteilungen im privaten Sektor sogar tendenziell größer als im öffentlichen Sektor. Auffällig ist die relative Größe der Personalabteilungen im gemischten Sektor in Dänemark. Abgesehen vom dänischen gemischten Sektor zeigt sich der österreichische öffentliche Sektor, wie auch in der Erhebung 2008, als Bereich mit den größten Personalabteilungen aller Vergleichsländer. Insgesamt haben schweizerische Unternehmen, absolut wie relativ gesehen, die größten Personalabteilungen, gefolgt von Österreich an zweiter Stelle.

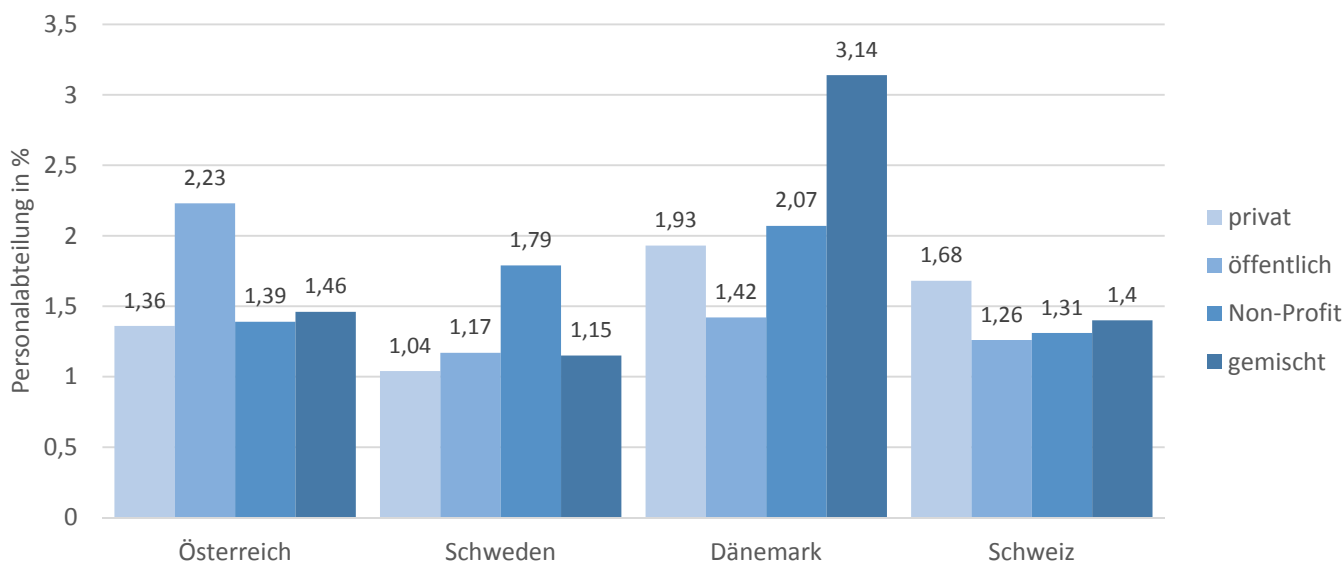


Abbildung 3: Verhältnis der Größe der Personalabteilungen zur Gesamtorganisation nach Land und Sektor

In österreichischen Unternehmen sind durchschnittlich knapp 73 % der MitarbeiterInnen von Personalabteilungen weiblich (Abbildung 4). Unter den **LeiterInnen von Personalabteilungen** finden sich 40,5 % Frauen, ein hoher Anstieg gegenüber der letzten Erhebung (22 %). Auch in den Vergleichsländern wird die Personalarbeit von Frauen dominiert. Während Schweden und Dänemark einen noch höheren Frauenanteil aufweisen, liegt die Schweiz bei 69 %. Große Unterschiede sind in den Leitungspositionen zu beobachten. Auch hier liegt die Schweiz unter dem österreichischen Wert. Beide Länder weisen im Vergleich zu Dänemark und Schweden sehr niedrige Werte auf.

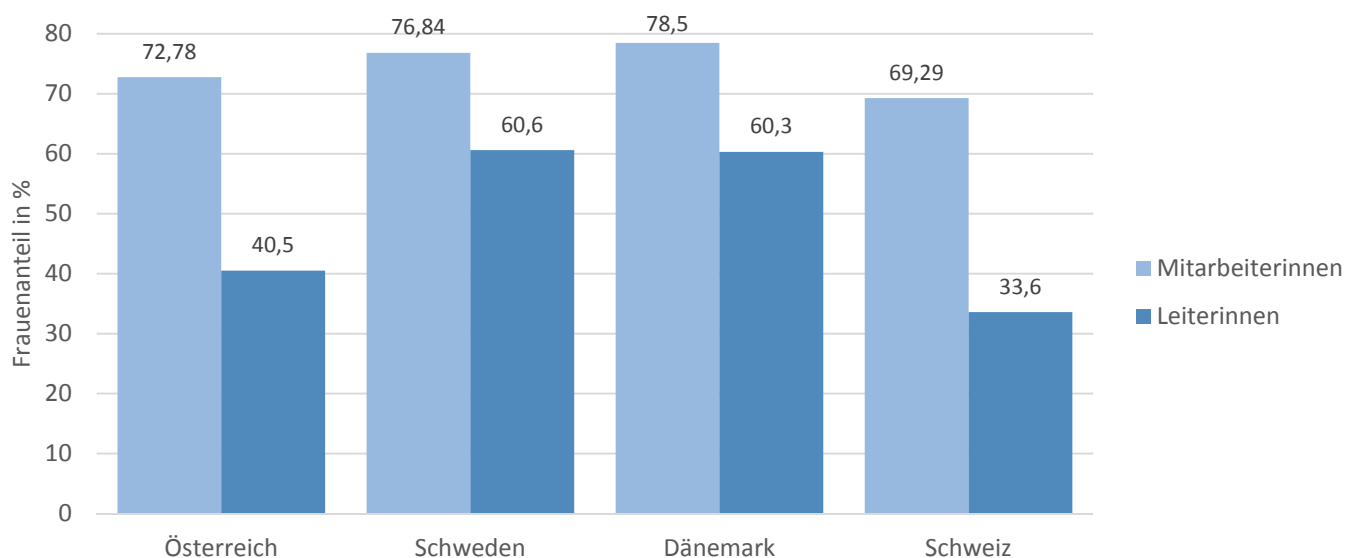


Abbildung 4: Frauenanteil der Personalabteilungen in %

Abbildung 5 zeigt, dass der **Frauenanteil in österreichischen Personalabteilungen** seit 1999 stetig wächst. Auch der Prozentsatz der Personalleiterinnen steigt seit 1999 und es ist im Vergleich zu 2008 ein deutlicher Sprung nach oben sichtbar. Dennoch liegt Österreich nach wie vor hinter den skandinavischen Vergleichsländern zurück.

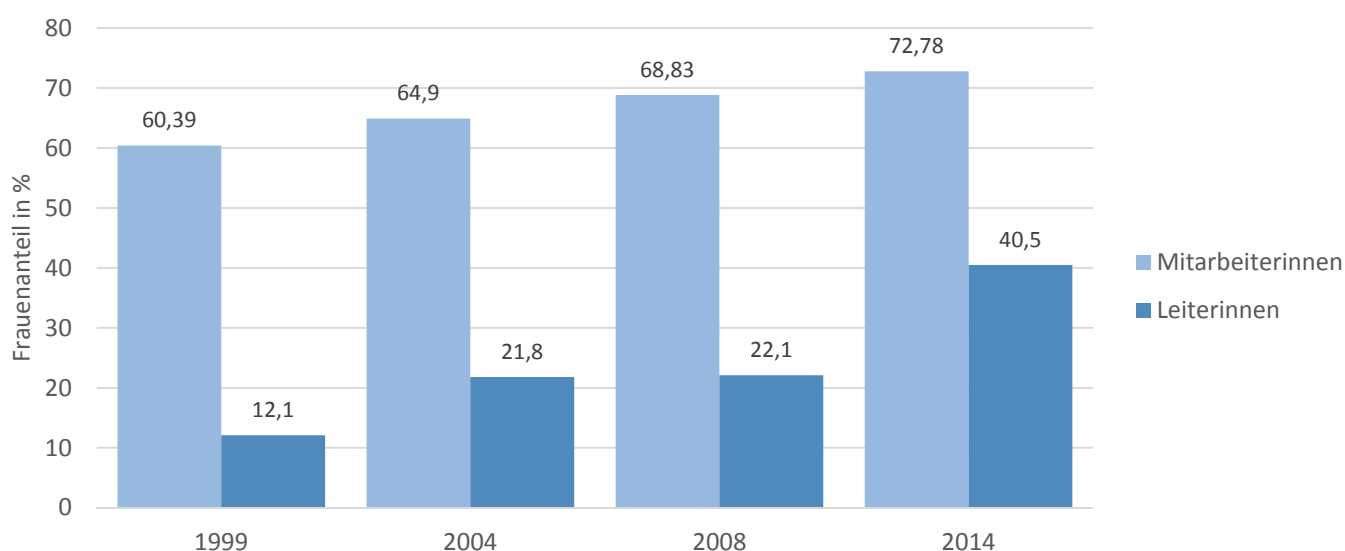


Abbildung 5: Frauenanteil der Personalabteilung über die Zeit

72 % der **PersonalleiterInnen** der befragten österreichischen Organisationen haben einen Universitätsabschluss (Abbildung 6). Mit diesem Wert liegt Österreich an zweiter Stelle im Ländervergleich. Dänemark weist mit rd. 60 % einen deutlich niedrigeren Wert auf als noch in 2008 (72 %), die Schweiz liegt ähnlich niedrig bei 61,4 %.

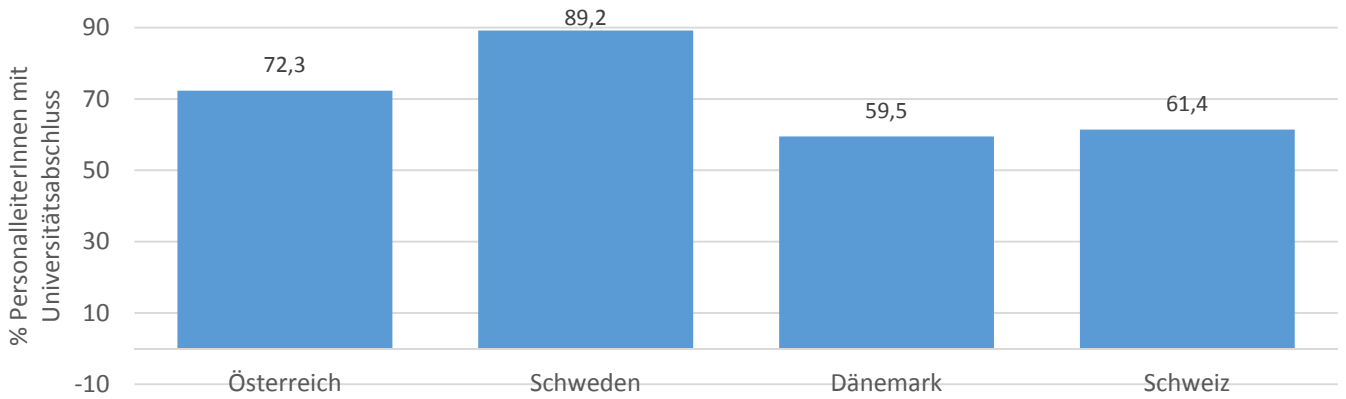


Abbildung 6: PersonalleiterInnen mit Universitätsabschluss

Die durchschnittliche einschlägige **Berufserfahrung** der österreichischen PersonalleiterInnen beträgt rund 15 Jahre. Die Vergleichsländer liegen bei durchschnittlichen 9 bzw. 8 Jahren (Abbildung 7).

Im Laufe der letzten 15 Jahren hat sich in Österreich weder der Prozentsatz der PersonalleiterInnen mit Universitätsabschluss noch die Berufserfahrung in relevantem Ausmaß geändert.

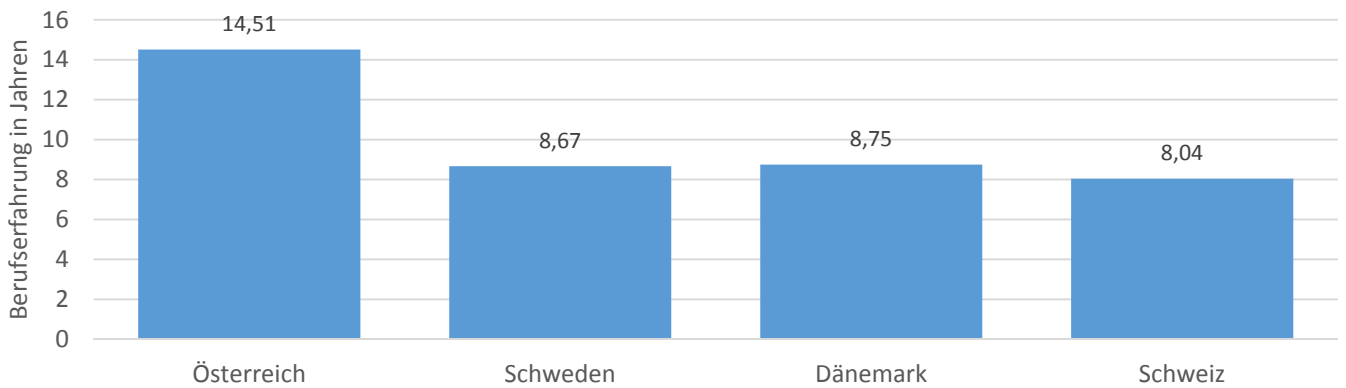


Abbildung 7: durchschnittliche Berufserfahrung der PersonalleiterInnen in Jahren

In 49,6 % der österreichischen Unternehmen ist der/die PersonalleiterIn **Mitglied der Geschäftsleitung**. Während Dänemark und die Schweiz ähnliche Werte (69,3 bzw. 65,4 %) aufweisen, liegt die Repräsentanz in Schweden mit knapp 90 % weit darüber (Abbildung 8).

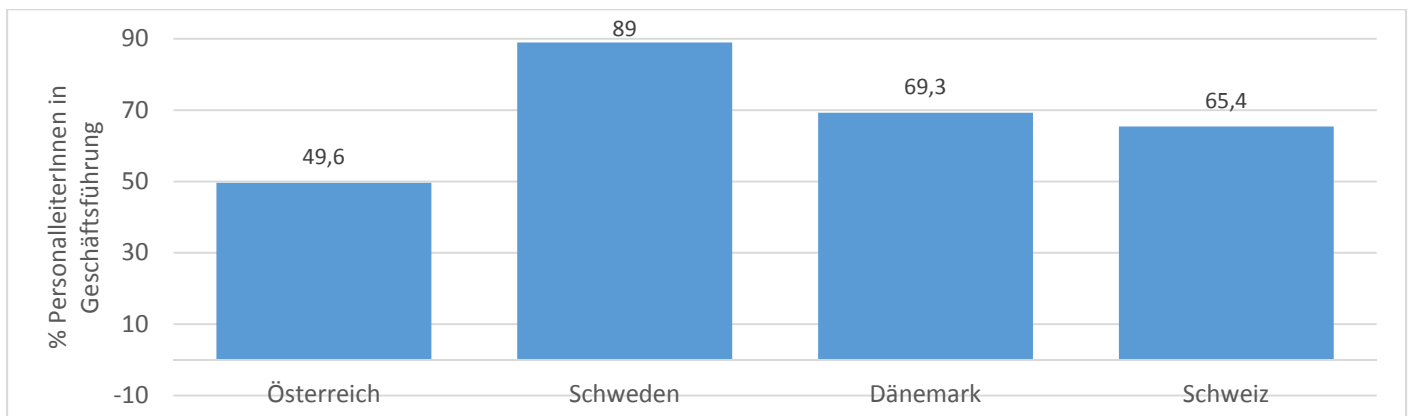


Abbildung 8: % der PersonalleiterInnen in der Geschäftsführung

Abbildung 9 zeigt, dass 2014 der von 1999 bis 2008 zu beobachtende steigende Trend unterbrochen wurde.

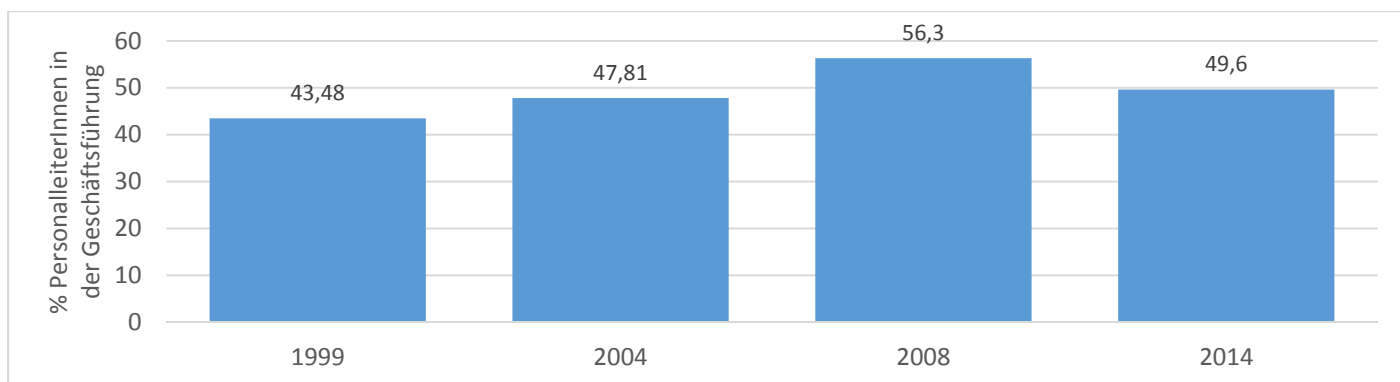


Abbildung 9: % der PersonalleiterInnen in der Geschäftsführung über die Zeit

Die **Nutzung externer Anbieter** für personalwirtschaftliche Maßnahmen ist in allen betrachteten Ländern sehr üblich. Die erste Gruppierung – Outsourcing von mindestens einem Aufgabengebiet – in Abbildung 10 zeigt, dass 87 % österreichischer Organisationen für wenigstens ein personalwirtschaftliches Aufgabengebiet externe Anbieter in Anspruch nehmen. Ähnlich ist das Bild in Dänemark, wo 85 % der dänischen Unternehmen auf externe Anbieter zurückgreifen. Schweden und die Schweiz liegen mit über 95 % darüber. In Österreich, Schweden und der Schweiz werden am häufigsten Teile der Bereiche Weiterbildung ausgelagert. In Dänemark hingegen wird der Bereich der Pensionen am häufigsten ausgelagert. Arbeiten aus dem Bereich der Informationsabfrage zählen zu jenen, die allgemein eher weniger ausgelagert werden.

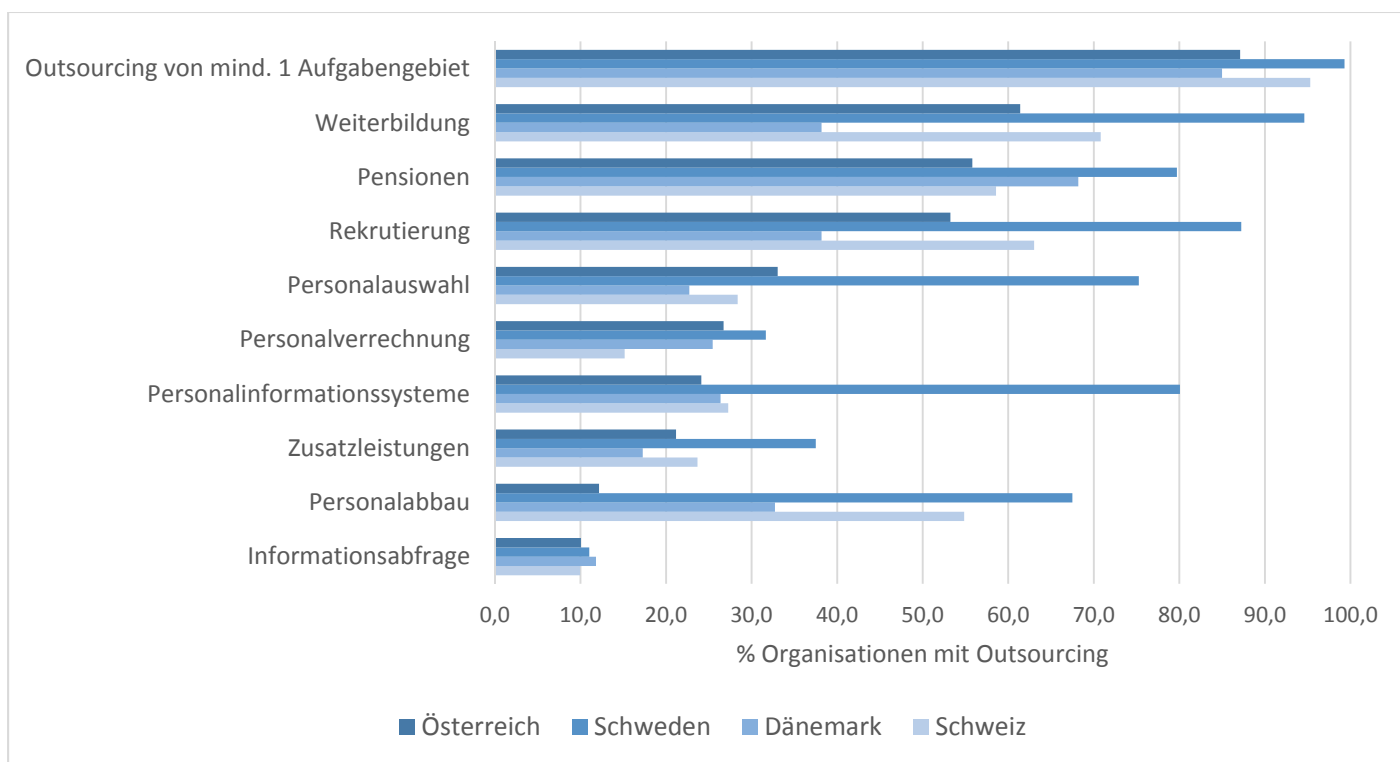


Abbildung 10: Outsourcing nach Bereichen

Personalpolitik

Abbildung 11 zeigt, dass **schriftliche Mission Statements und Unternehmensstrategien** in allen Ländern weit verbreitet sind. Bei anderen Festlegungen variiert das Ausmaß der Verschriftlichung erheblich. Während österreichische Unternehmen üblicherweise über schriftliche Mission Statements (91,2 %) und schriftliche Unternehmensstrategien (85,2 %) verfügen, sind in nur knapp jedem dritten Unternehmen schriftliche Diversitäts-Richtlinien vorhanden (31,1 %). Damit liegt Österreich noch hinter der Schweiz (33,5 %).

Schweden zeigt hier mit 68,4 % den höchsten Anteil an Unternehmen mit schriftlichen Diversitäts-Richtlinien. Schweden zeigt mit Ausnahme im Bereich CSR-Richtlinien im Vergleich eine hohe Verschriftlichung der aufgelisteten Richtlinien bzw. Strategien. Im Bereich der CSR-Richtlinien zeigen schweizerische Unternehmen mit einem Wert von knapp 60 % den höchsten Anteil.

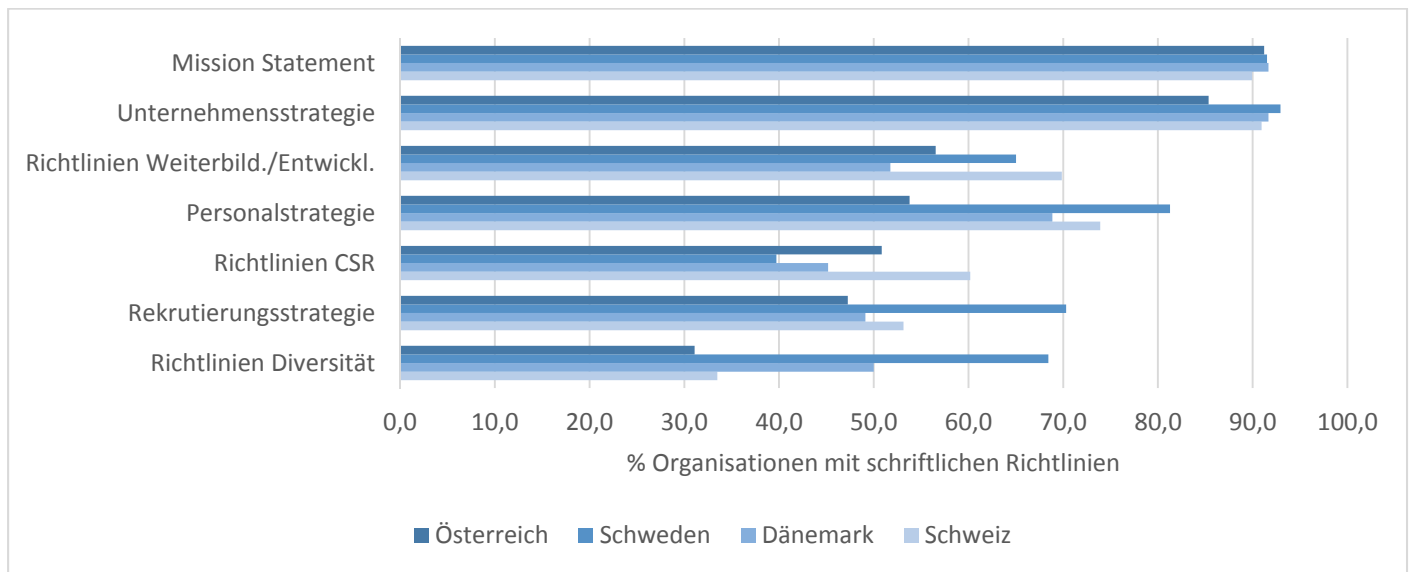


Abbildung 11: % der Organisationen mit schriftlichen Richtlinien in verschiedenen Bereichen

Der Vergleich der österreichischen Werte von 2014 mit jenen aus 2008, 2004 und 1999 (Abbildung 12) zeigt einen stetigen Anstieg der Organisationen mit schriftlicher Personal- bzw. Unternehmensstrategie. Im Bereich Mission Statement sind ähnlich bleibende Prozentsätzen bis 2008 zu beobachten, 2014 war hier jedoch ein Anstieg über 10 % zu beobachten.

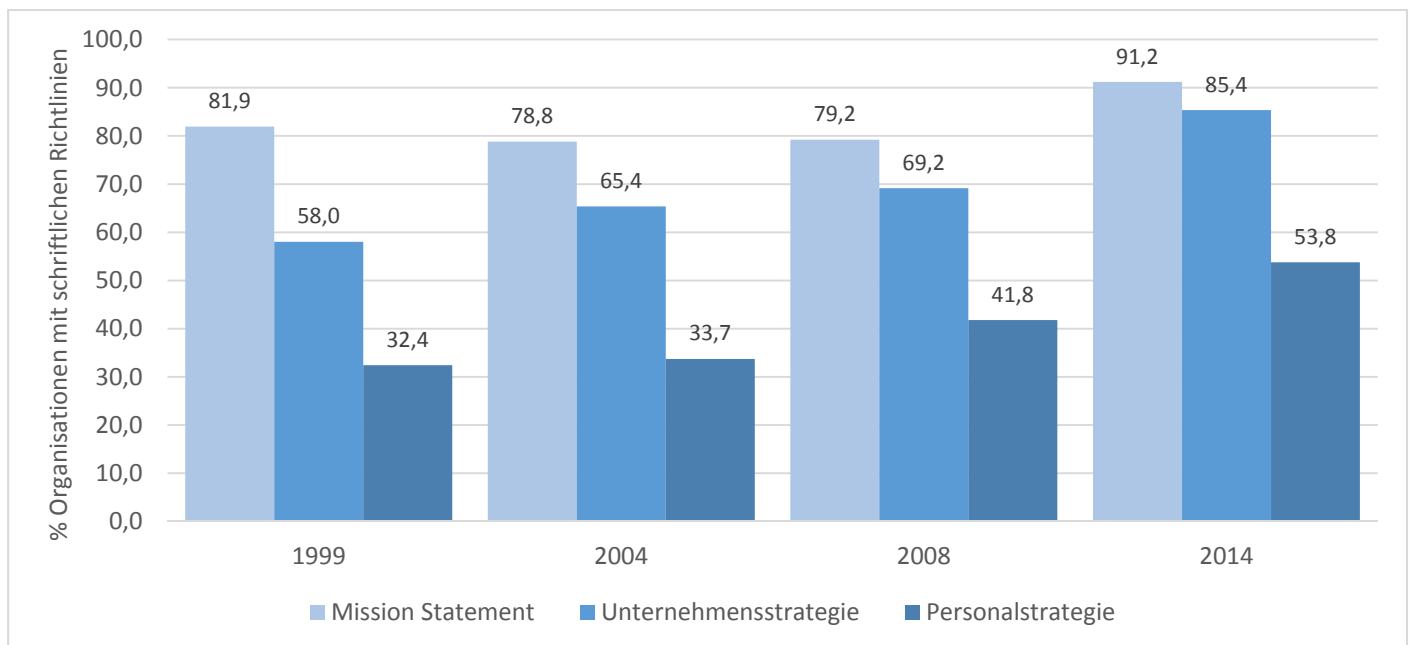


Abbildung 12: % der Organisationen mit schriftlichen Richtlinien über die Zeit

Abbildung 13 zeigt die **Verwendung schriftlicher Richtlinien in den verschiedenen Sektoren**. Auffällig ist, dass 48 % der öffentlichen Unternehmen Diversitäts-Richtlinien besitzen, während private, non-profit und gemischte Unternehmen mit ca. 30 % weit abgeschlagen liegen. Bei CSR-Richtlinien liegt wiederum der öffentliche Sektor mit 24 % an letzter Stelle.

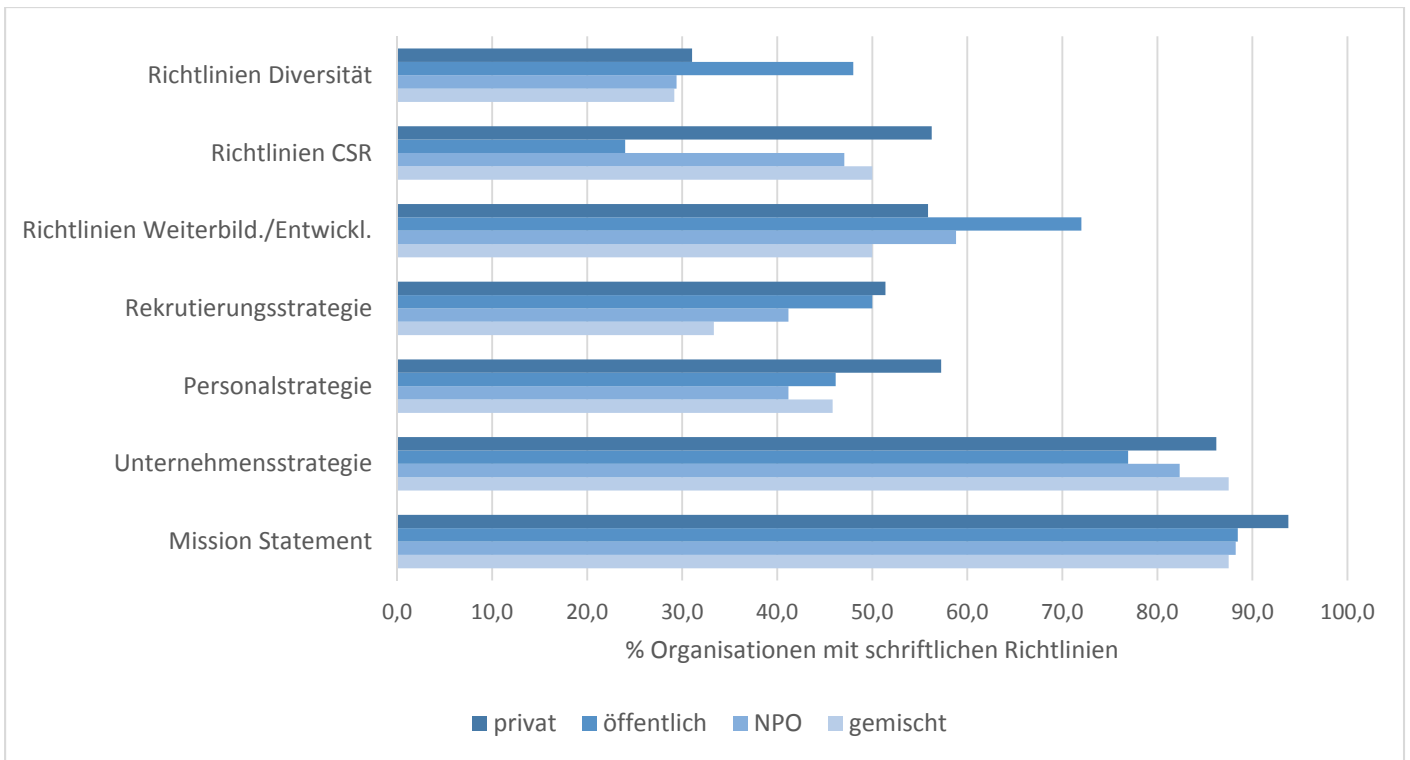


Abbildung 13: % der österreichischen Organisationen mit schriftlichen Richtlinien nach Sektoren

Die **Einbeziehung der PersonalleiterInnen in die Entwicklung einer Unternehmensstrategie** (Abbildung 14) erfolgt bei 59,4 % der österreichischen Organisationen von Beginn an bereits in der Planungsphase. Dies ist eine deutliche Steigerung gegenüber der Erhebung 2008, bei der dieser Wert bei nur 42 % lag. Auf der anderen Seite sind 15 % der PersonalleiterInnen überhaupt nicht in die Strategieentwicklung involviert. Der Prozentsatz der LeiterInnen, die von Anfang an in die Strategieentwicklung einbezogen werden, ist nur in Schweden höher (65,8 %), Dänemark und die Schweiz liegen bei 55,5 % bzw. 53,4 %. Während der Prozentsatz der Unternehmen, die PersonalleiterInnen nicht miteinbeziehen, in Schweden und in Dänemark bei nur ca. 6 % liegt, weist die Schweiz mit 15,5 % einen ähnlichen Wert wie Österreich auf.

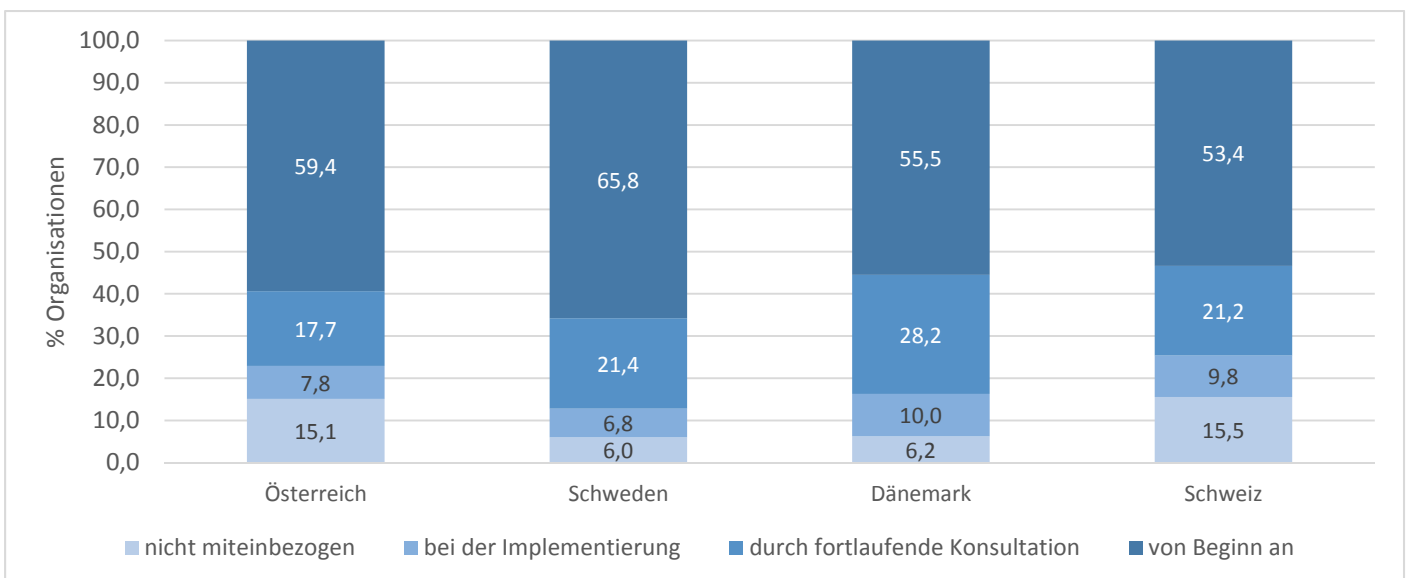


Abbildung 14: Einbeziehung des Personalmanagements in Strategieentwicklung

Zwischen 2004 und 2008 zeichnete sich in Österreich eine interessante Entwicklung über die Zeit ab. Während der Anteil der nicht involvierten PersonalleiterInnen relativ 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. Wie durch die Erhebung 2014 sichtbar wird, scheint die Situation im Jahr 2008 einen Ausreißer dargestellt zu haben, es sind ähnliche Werte wie 2004 bzw. 1999 zu erkennen.

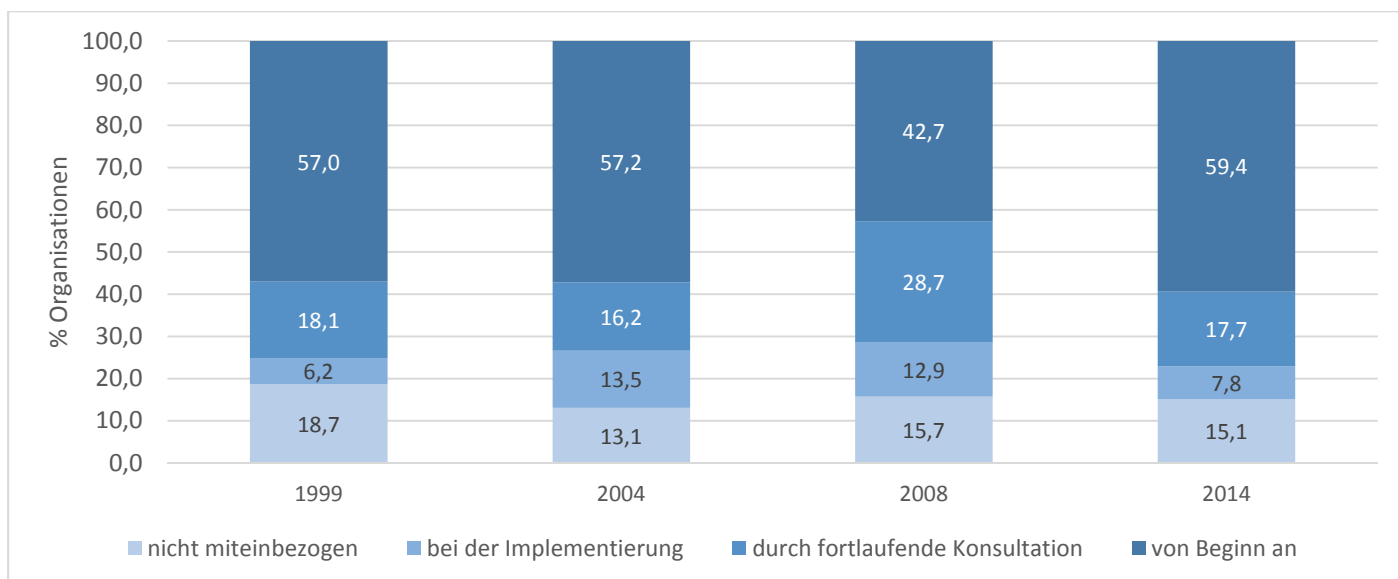


Abbildung 15: Einbeziehung des Personalmanagements in Strategieentwicklung über die Zeit

Abbildung 16 bis Abbildung 20 stellen dar, wo für die Bereiche Entlohnung, Rekrutierung, Weiterbildung, Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und Verringerung des Personalstandes die **Hauptverantwortung für wichtige Entscheidungen** liegt. Es zeigt sich, dass Entscheidungen in österreichischen Organisationen in allen Bereichen in der Mehrzahl weder vom Linien- noch vom Personalmanagement alleine, sondern in gegenseitiger Absprache getroffen werden. Die einzige Ausnahme hierzu bilden Entscheidungen bezüglich der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, wo das Personalmanagement bei 34 % der Unternehmen die alleinige Verantwortung trägt und bei 22 % das Linienmanagement die Entscheidungen trifft. Vor allem bei der Rekrutierung und Auswahl werden gemeinsame Entscheidungskompetenzen präferiert (rund 83 %). Mit 10,9 % trägt hier das Linienmanagement zwar häufiger die Hauptverantwortung als das Personalmanagement mit 6,6 %, der Schwerpunkt liegt aber auf Kooperation. Das für Österreich beschriebene Muster der Verantwortlichkeiten zeigt sich auch in allen Vergleichsländern. In den Vergleichsländern Dänemark, Schweden und der Schweiz werden in den meisten Organisationen die Entscheidungen in den beschriebenen Bereichen in Absprache zwischen Linien- und Personalmanagement getroffen. Die größte Alleinverantwortung hat die Personalabteilung in allen Ländern im Bereich Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. In Österreich sank die Hauptverantwortung in diesem Bereich aber im Zeitverlauf.

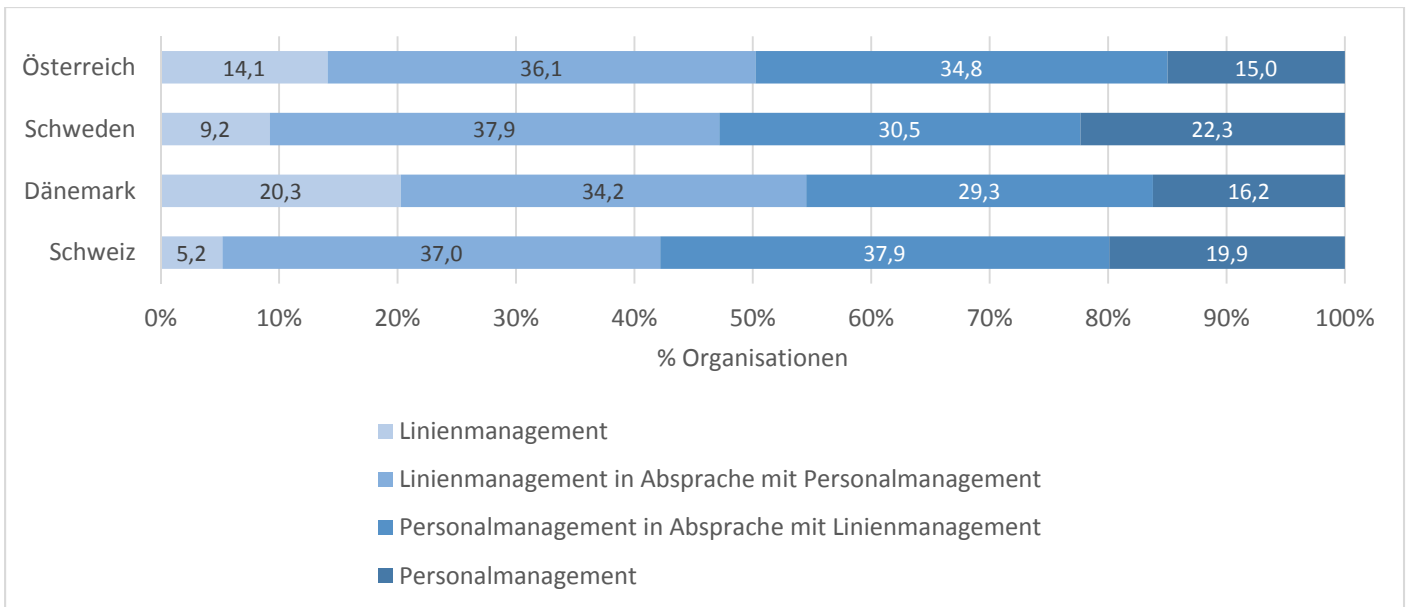


Abbildung 16: Hauptverantwortung bei Entscheidungen bezüglich Entlohnung

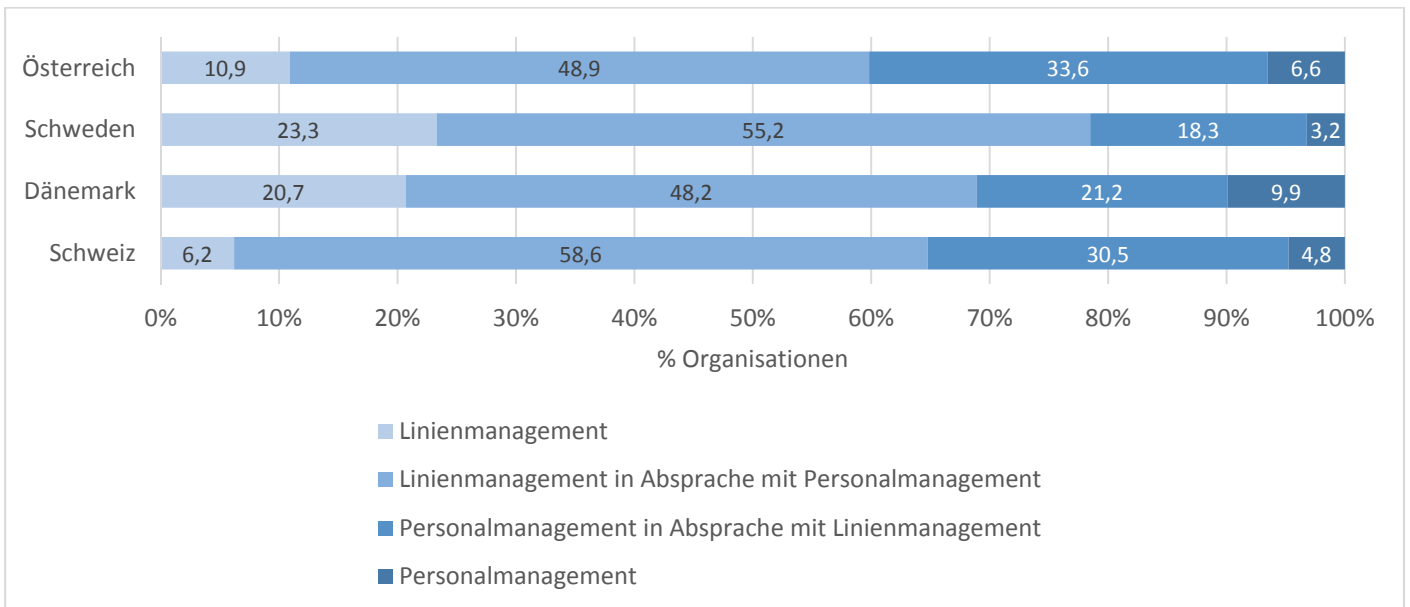


Abbildung 17: Hauptverantwortung bei Entscheidungen bezüglich Rekrutierung und Auswahl

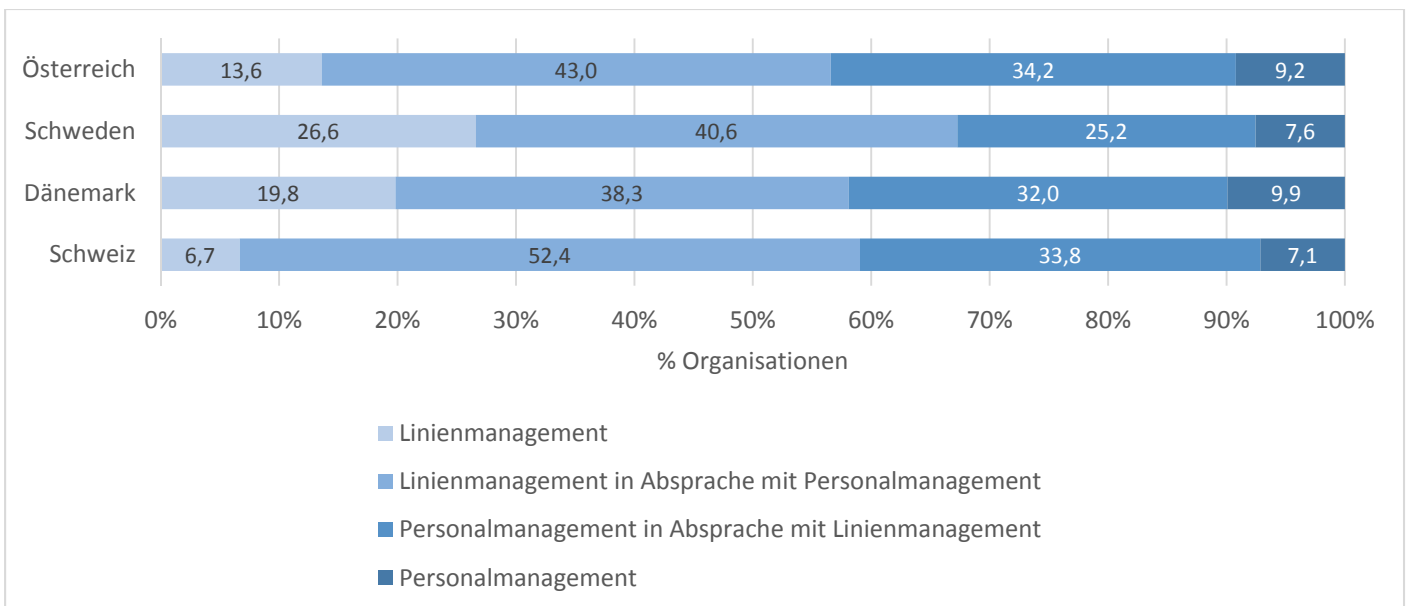


Abbildung 18: Hauptverantwortung bei Entscheidungen bezüglich Weiterbildung und Entwicklung

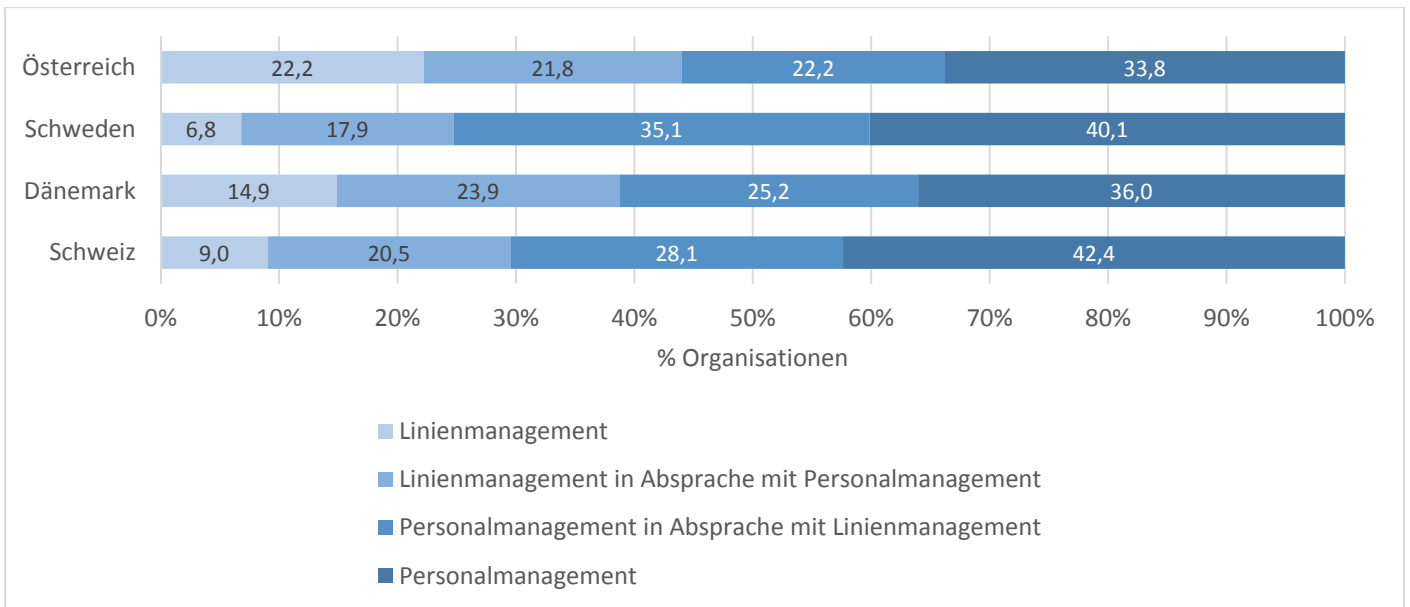


Abbildung 19: Hauptverantwortung bei Entscheidungen bezüglich Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen

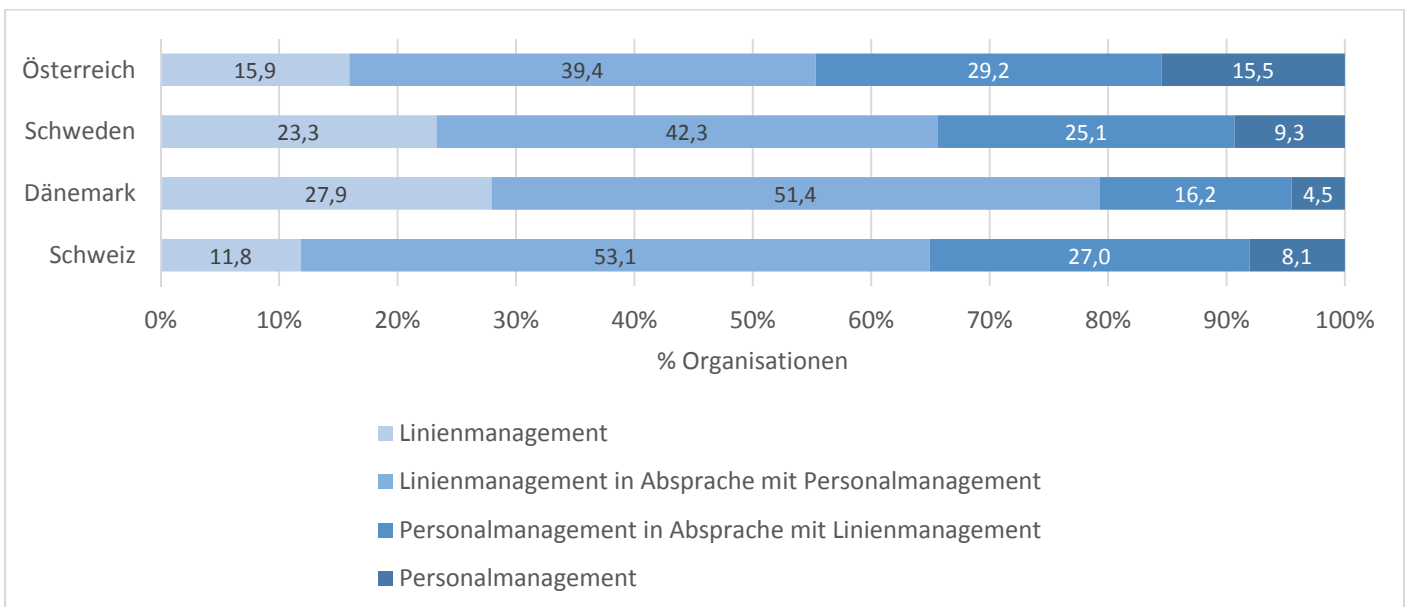


Abbildung 20: Hauptverantwortung bei Entscheidungen bezüglich Verringerung/Erhöhung des Personalstandes

Abbildung 21 macht deutlich, dass **Förderprogramme für diverse MitarbeiterInnengruppen** in österreichischen Organisationen wesentlich verbreiteter sind als in Schweden und Dänemark. Nur die Schweiz zeigt – mit Ausnahme von Förderprogrammen, die ethnische Minderheiten adressieren – einen ähnlichen Verbreitungsgrad. Die Gruppen, die am häufigsten durch spezielle Initiativen bei ihrer Einstellung, Weiterbildung und Entwicklung unterstützt werden, sind Frauen und Wiedereinsteigerinnen sowie ältere und jüngere MitarbeiterInnen. Die Häufigkeiten liegen hier zwischen 42 % und 49,5 %. Weniger gefördert werden Un- und Angelernte (32 %) und MitarbeiterInnen mit Behinderung (27 %). Schlusslicht in Österreich bildet die Unterstützung ethnischer Minderheiten mit etwas über 21 %. Dies entspricht jedoch einer deutlichen Steigerung gegenüber dem Wert aus dem Jahr 2008 (10 %). Schweden zeigt sich in Summe bei Förderprogrammen etwas zurückhaltend, mit Ausnahme der ethnischen Minderheiten, wo Österreich und die Schweiz niedrigere Werte aufweisen. Während in der Schweiz über 47 % der Unternehmen Förderprogramme für jüngere MitarbeiterInnen anbieten, fällt der besonders niedrige Wert bei Förderprogrammen für ethnische Minderheiten auf (unter 12 %). Hier sind dänische Unternehmen

besonders häufig aktiv, 32 % dieser Unternehmen fördern ethnische Minderheiten. Im Zeitvergleich sind in Österreich (mit Ausnahme der Förderprogramme für ethnische Minderheiten) nur geringe Veränderungen zu erkennen.

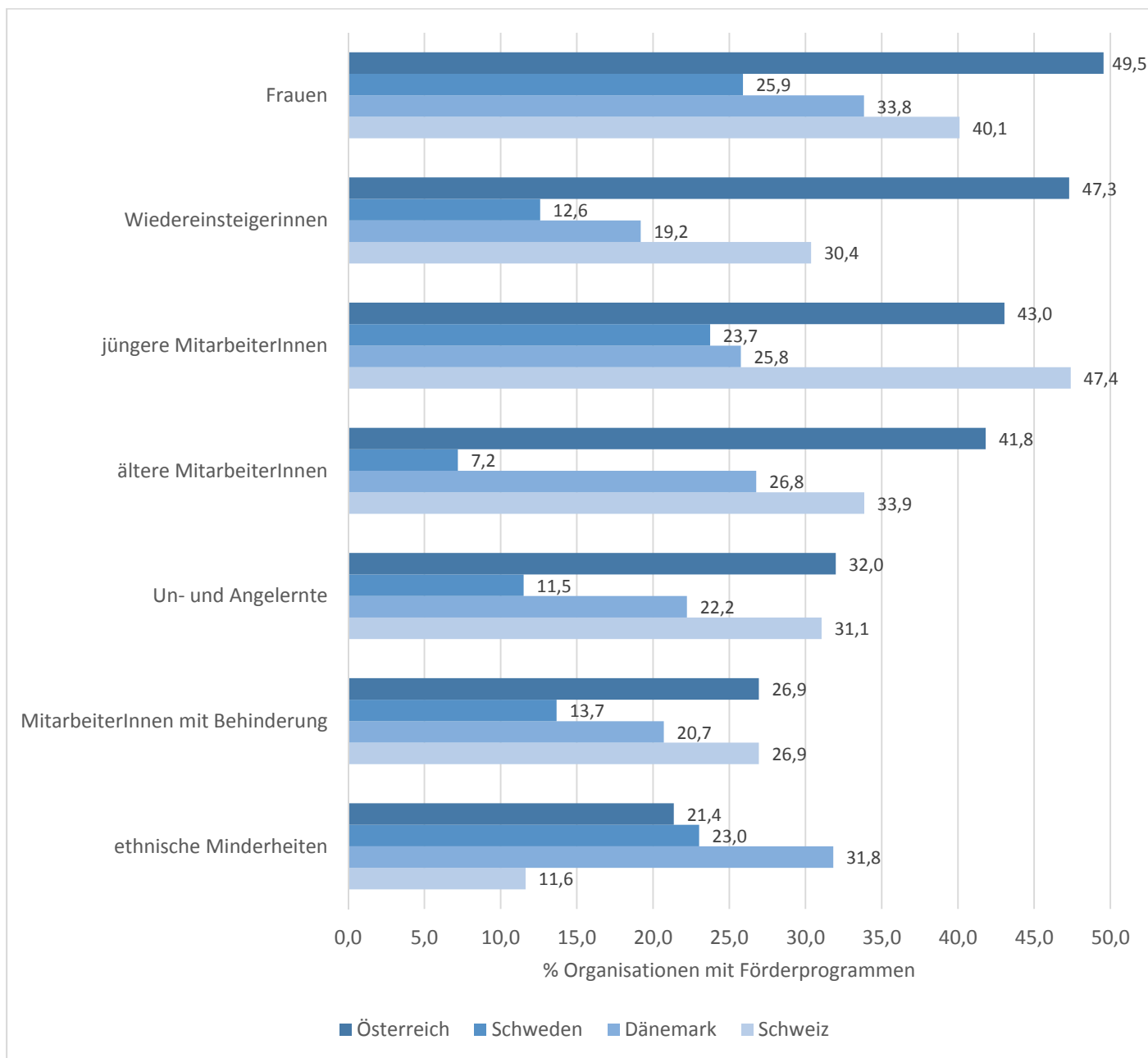


Abbildung 21: % der Organisationen mit Förderprogrammen in verschiedenen Bereichen

Eine Betrachtung der **Förderprogramme nach Sektoren in Österreich** (Abbildung 22) lässt interessante Unterschiede erkennen. Vor allem der private Sektor weist einen vergleichsweise niedrigen Anteil an Unternehmen auf, die Förderprogramme umsetzen. Frauen und Wiedereinsteigerinnen werden in mehr als doppelt so vielen öffentlichen/non-profit als privaten Organisationen unterstützt. 88 % der öffentlichen Organisationen (Vergleichswert 2008: 77 %) bieten Förderprogramme für Frauen an. Nur bezüglich jungen MitarbeiterInnen und Un- bzw. Angelernten setzen anteilmäßig mehr private als öffentliche Unternehmen Förderprogramme um, wobei dieser Unterschied (jeweils 3 %) jedoch vergleichsweise klein ist. Im Non-profit-Bereich zeigt sich eine im Vergleich zu anderen Sektoren weite Verbreitung von Förderprogrammen für ältere MitarbeiterInnen (75 %).

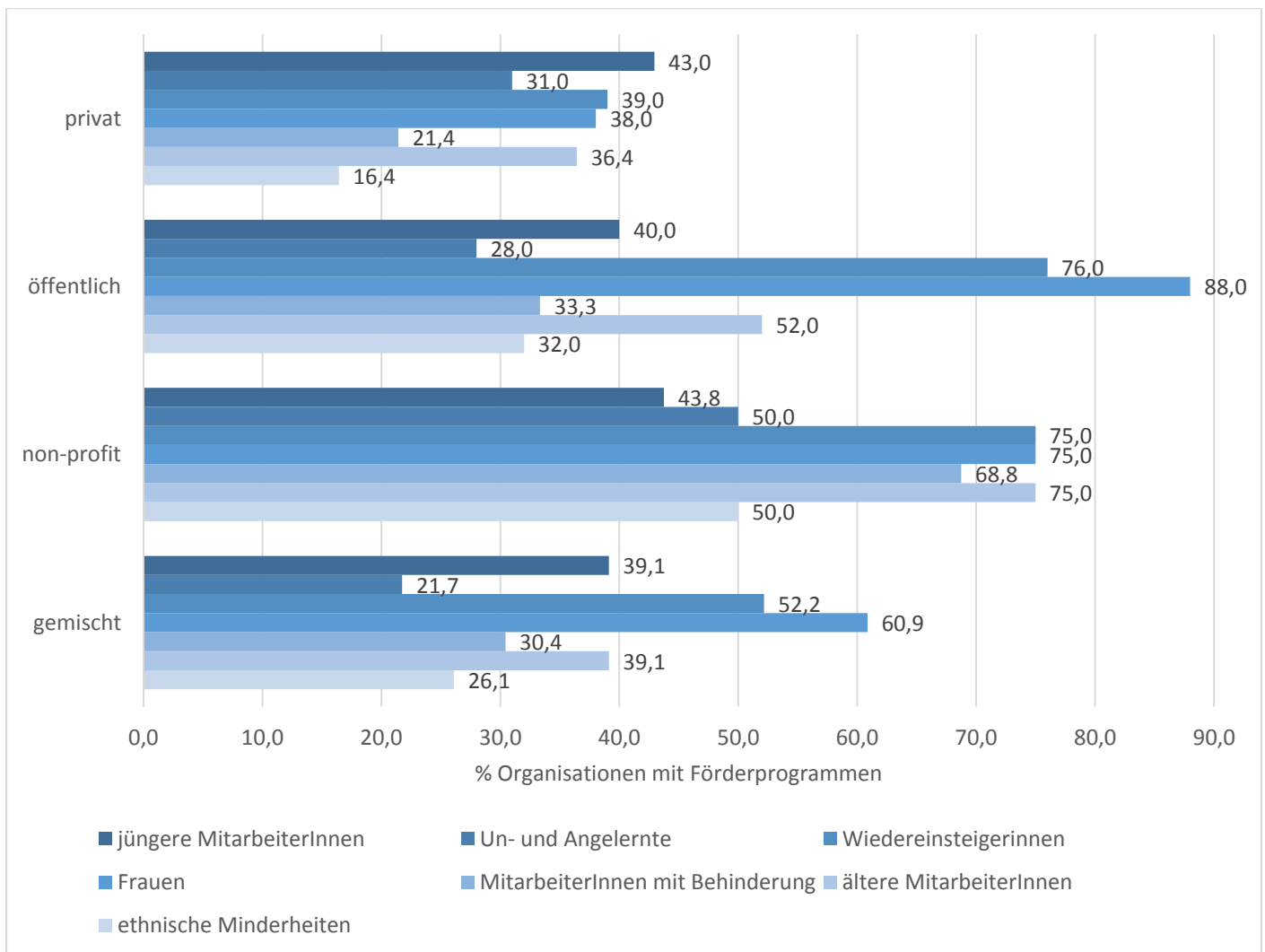


Abbildung 22: % der österreichischen Organisationen mit Förderprogrammen nach Sektoren

Personalbeschaffung und -einsatz

In den drei Jahren vor 2008 verzeichneten knapp 93 % der österreichischen Organisationen eine **Veränderung in der Zahl der MitarbeiterInnen in den letzten drei Jahren**. Im Jahr 2004 lag dieser Wert ebenfalls bei ca. 90 %. Im Jahr 2014 zeigt sich ein deutlicher Unterschied zu diesem Trend, der Wert liegt nun bei 73 %. Dies stellt eine Anpassung an die Vergleichsländer dar, die hier ähnliche Werte aufweisen. Differenziert man zwischen Sektoren (Abbildung 23), zeigen sich in allen Ländern Unterschiede, wenn auch einige Trends in allen Ländern beobachtbar sind. Während sich der Personalaufbau vor allem in Österreich eher in Grenzen hielt (36 %) und in Schweden und Dänemark Werte von über 45 % zu beobachten sind, hat vor allem der öffentliche Bereich in der Schweiz einen Personalaufbau verzeichnet. So gaben knapp 62 % der öffentlichen Unternehmen an, dass die Anzahl an Mitarbeitern zugenommen hat. Im privaten Bereich zeigt Österreich den stärksten Wachstumstrend. Knapp 48 % der österreichischen Privatunternehmen gaben an, dass die Anzahl der Mitarbeiter gestiegen ist. Der Sektor mit den meisten Unternehmen, die einen Personalabbau verzeichneten, ist in Österreich mit ca. 40 % der öffentliche. Insgesamt verzeichnete der dänische gemischte Sektor den stärksten Personalabbau. Als stabilster Sektor erweist sich der dänische Non-Profit-Sektor, wo 60 % der Unternehmen angaben, dass sich die Personalanzahl nicht verändert hat, allerdings ist hier anzumerken, dass die Stichprobengröße in diesem Sektor vergleichsweise niedrig ist. In Österreich ist ebenfalls der gemischte Sektor der stabilste, 33 % der Unternehmen gaben hier eine gleichbleibende Mitarbeiteranzahl an.

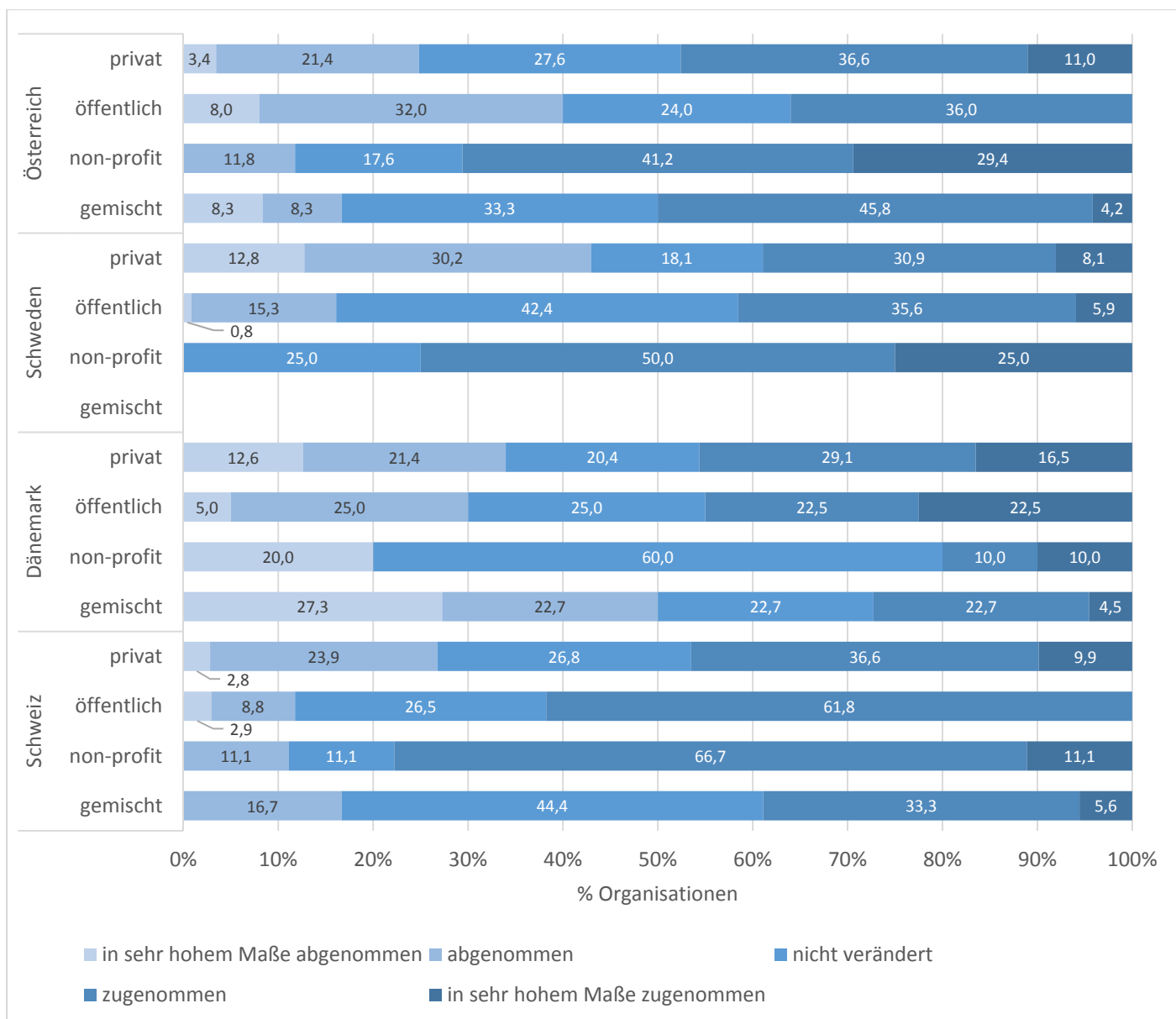


Abbildung 23: Personalveränderungen nach Land und Sektoren¹

Abbildung 24 zeigt, dass in Österreich Versetzungen und Dienstnehmerkündigungen die am häufigsten verwendeten **Methoden zum Personalabbau** sind. Über 60 % der Organisationen wenden sie an. An dritter Stelle steht mit ca. 50 % der Einstellungsstopp als Methode zur Mitarbeiterreduktion, ein deutlicher Rückgang dieser Methode gegenüber der Erhebung 2008, wo 90 % der Unternehmen diese Methode verwendeten. In Schweden und in der Schweiz ist Versetzen die beliebteste Methode (71 % bzw. 63 %), in Dänemark werden betriebsbedingte Kündigungen am häufigsten angewendet, um Personal abzubauen. Auffällig ist auch, dass in österreichischen Unternehmen das Verbot von Überstunden eine relativ beliebte Methode ist. Über 31 % der Unternehmen wenden diese Maßnahme an, während von den Vergleichsländern nur die Schweiz einen annähernd ähnlichen Wert von 23,5 % aufweist. Abbildung 25 gliedert die Personalabbaumaßnahmen für Österreich nach Sektoren. Während sich der öffentliche und der private Sektor im Jahr 2008 in ihren Maßnahmen zum Personalabbau noch stark ähnelten, sind nun deutliche Unterschiede zu erkennen. Vor allem bei den Methoden vorzeitige Pensionierung und betriebsbedingte Kündigung sind hier deutliche Unterschiede zu erkennen. In beiden Fällen dominiert der private Sektor stark.

¹ Aufgrund der niedrigen Fallzahl (n=1) wurde der gemischte Sektor in Schweden von der Auswertung ausgenommen

Im Non-Profit-Sektor sind Dienstnehmerkündigung die am stärksten vertretene Variante (47 %), während der gemischte Sektor Versetzungen präferiert.

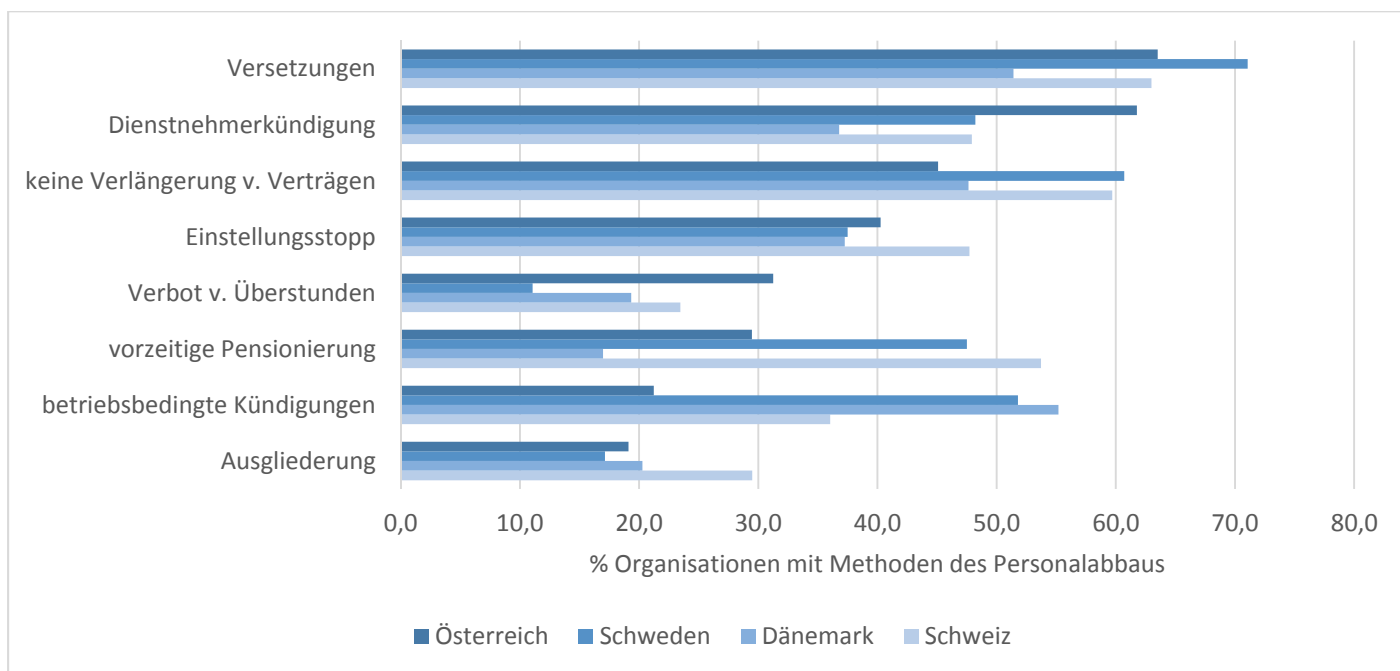


Abbildung 24: Methoden des Personalabbaus

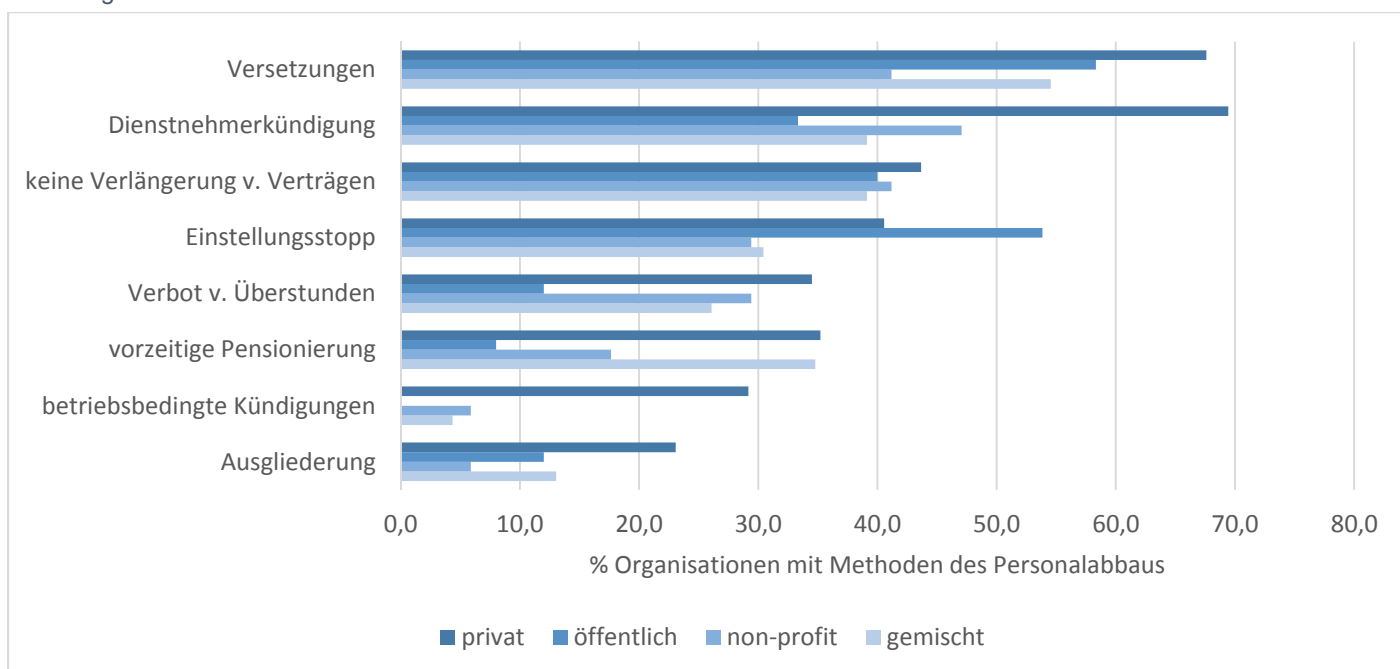


Abbildung 25: Methoden des Personalabbaus der österreichischen Sektoren

Abbildung 26 und Abbildung 27 stellen dar, wie viele Organisationen zumindest für einen Teil ihrer MitarbeiterInnen bestimmte Formen flexibler Arbeit anbieten. Beinahe alle befragten österreichischen Organisationen verwenden Überstunden und Teilzeitarbeitskräften zur **Flexibilisierung von Arbeit**. In 24,2 % (2008: 15 %) der Organisationen sind über 50 % der MitarbeiterInnen in Teilzeit. Ebenfalls weit verbreitet sind flexible Arbeitszeiten (92 % der Organisationen) und befristete Arbeitsverträge (knapp 72 %). Während 47,3 % der Organisationen, die flexible Arbeitszeiten anbieten, dies für über 50 % ihrer Mitarbeiter tun, haben in der Regel nur einige wenige MitarbeiterInnen einer Organisation befristete Arbeitsverträge. Knapp 50 % der österreichischen Organisationen setzen ZeitarbeiterInnen ein. Das Ausmaß übersteigt aber in nur sehr wenigen Fällen 10 % der Beschäftigten.

Im internationalen Vergleich zeigt sich, dass Überstunden, Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeit in den betrachteten Ländern ebenfalls zu den wichtigsten Formen flexibler Arbeit zählen. Abbildung 27 stellt dar, dass befristete Arbeitsverträge auch in der Schweiz (95 %) und insbesondere in Schweden (98,5 %) sehr gebräuchlich sind. Zeitarbeit wird in den beiden nördlichen Vergleichsländer in erheblich mehr Organisationen (90,4 % und 75,6 %) als in allen anderen Ländern verwendet. Im Zeitverlauf seit 1999 ändern sich die Prozentsätze der Organisationen, die flexible Arbeitsformen einsetzen, kaum.

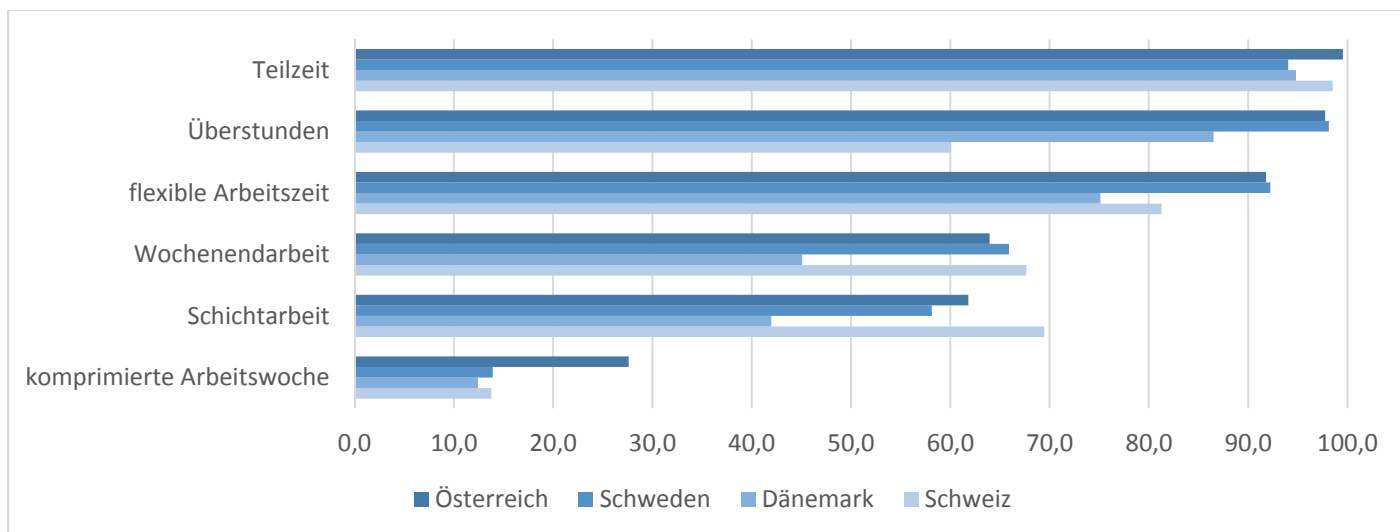


Abbildung 26: % Organisationen, die klassische Formen flexibler Arbeit anwenden

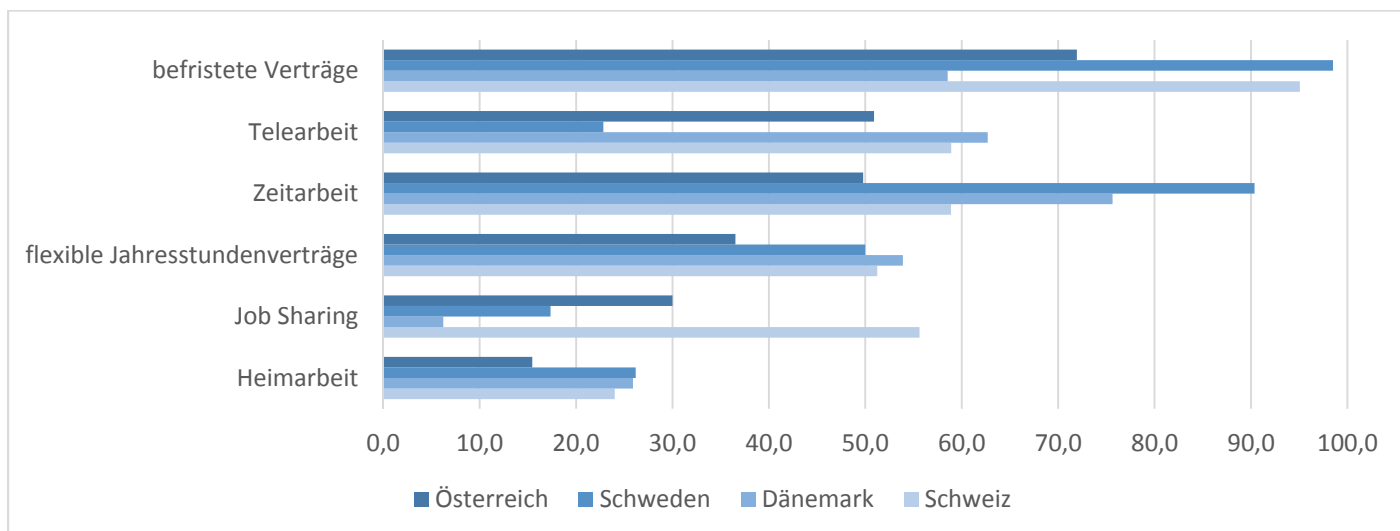


Abbildung 27: % Organisationen, die neuere Formen flexibler Arbeit anwenden

Für die Rekrutierung von MitarbeiterInnen steht eine Reihe von Methoden zur Verfügung. Abbildung 28 stellt im Ländervergleich dar, welcher der gängigen **Rekrutierungsmaßnahmen** am häufigsten für die Gruppe der ManagerInnen eingesetzt werden. Die interne Rekrutierung wird in allen Ländern in mindestens 70 % der Organisationen verwendet. Website-Inserate (sowohl auf der Unternehmenswebsite als auch auf kommerziellen Job-Websites) und auch Personalagenturen sind ebenfalls relativ weit verbreitet. Das gilt vor allem in der Schweiz mit Bezug auf Websites (94 % bzw. 84 %) und Personalagenturen (80 %). Im Vergleich zu Dänemark und der Schweiz zeigen sich österreichische Unternehmen hinsichtlich der Verwendung von Social Media mit 18,5 % etwas reservierter. Die am wenigsten beliebte Maßnahme für die Rekrutierung von ManagerInnen in österreichischen Unternehmen ist mit 11 % das Arbeitsamt.

Eine Betrachtung der Rekrutierungsmethoden in österreichischen Organisationen aufgeschlüsselt nach MitarbeiterInnengruppen zeigt einige Unterschiede auf. Diese betreffen vor allem

Rekrutierungsmaßnahmen für ManagerInnen auf der einen und technische und kaufmännische Angestellte und Verwaltungsangestellte auf der anderen Seite. So werden Mundpropaganda/Empfehlungen und das Arbeitsamt deutlich häufiger bei Rekrutierungen der zweiten Gruppe angewendet (68,6 % bzw. 81,7 % gegenüber 36 % bzw. 70,5 %). Bei ManagerInnen (55 %) sind Personalagenturen üblicher als bei Angestellten. Interne Nachbesetzungen und Anzeigen auf der Firmen-Website scheinen über alle MitarbeiterInnengruppen hinweg weit verbreitet. Gegenüber den letzten Erhebungen sind ein deutlicher Anstieg der Nutzung von gewerblichen Job-Websites und ein deutlicher Rückgang der Nutzung von Printmedien zu beobachten.

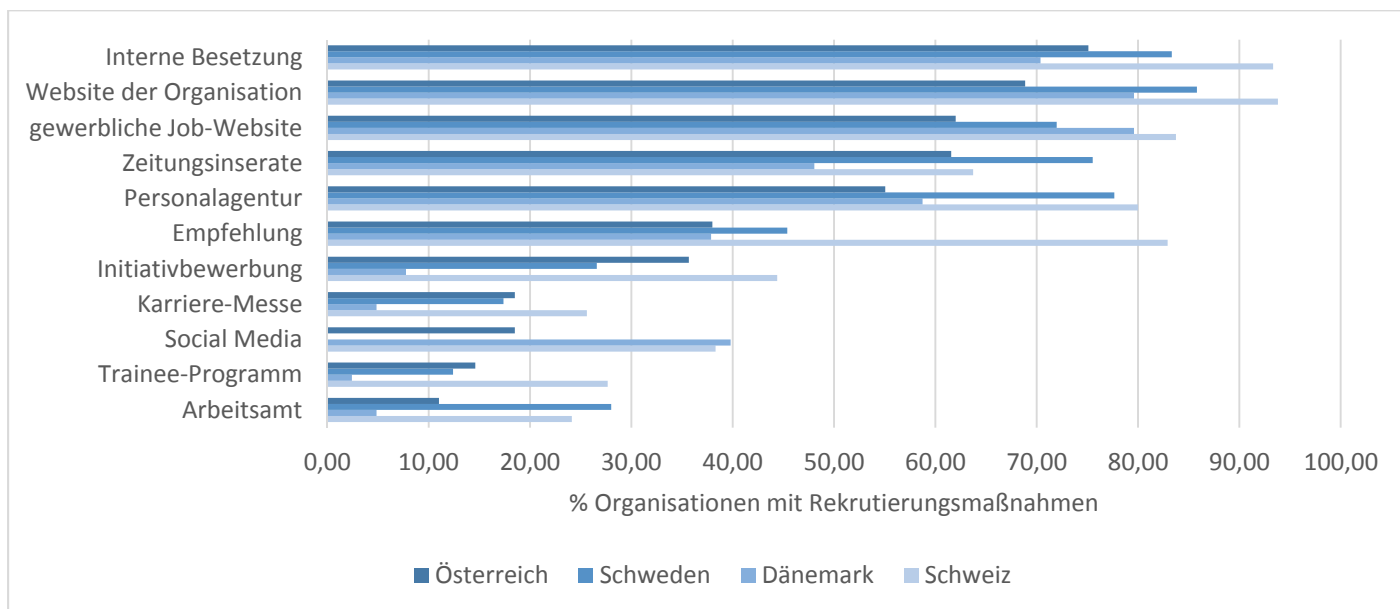


Abbildung 28: Rekrutierungsmaßnahmen für ManagerInnen²

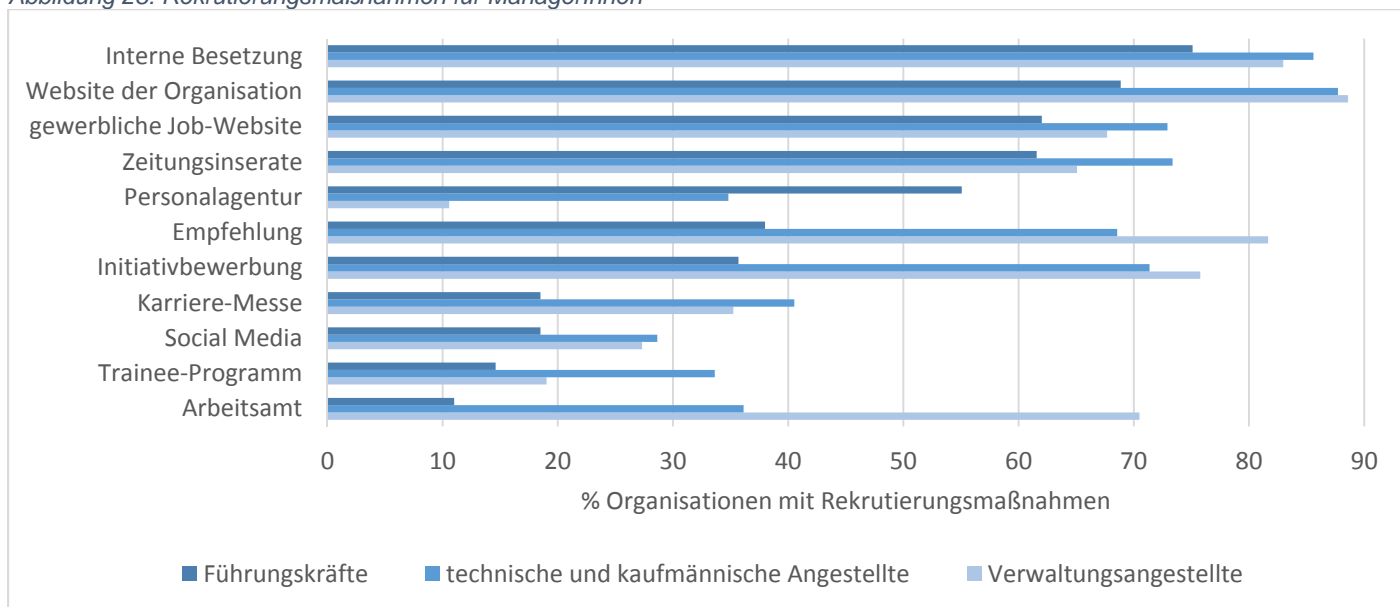


Abbildung 29: Rekrutierungsmaßnahmen österreichischer Organisationen nach MitarbeiterInnengruppen

Der Vergleich von **Personalauswahlmethoden** für ManagerInnen in österreichischen, schwedischen, dänischen und schweizerischen Organisationen zeigt, dass Referenzen, Interviewpanels und Einzelinterviews in allen Ländern zu den am häufigsten angewandten Methoden zählen, wobei Schweden bei Einzelinterviews einen Ausreißer darstellt. In Schweden (81 %) und Dänemark (78 %) sind psychologische Tests wesentlich gebräuchlicher als in der Schweiz (49 %) und in Österreich (19 %). Die Schweiz setzt Assessment Center mit

² Für Schweden standen keine Daten zur Verwendung von Social Media zur Verfügung.

72,7 % deutlich häufiger als die Vergleichsländer ein. Während Rechentests in Österreich am unüblichsten sind, setzen schwedische und dänische Unternehmen diese vergleichsweise oft ein (34 % bzw. 28 %). Im Vergleich zu 2008 büßte das Panel-Interview in Österreich an Popularität ein (um ca. 10 %), der Einsatz von Einzelinterviews sank noch stärker (um über 15 %). Bei der Verwendung von Referenzen gab es einen ähnlich starken Rückgang.

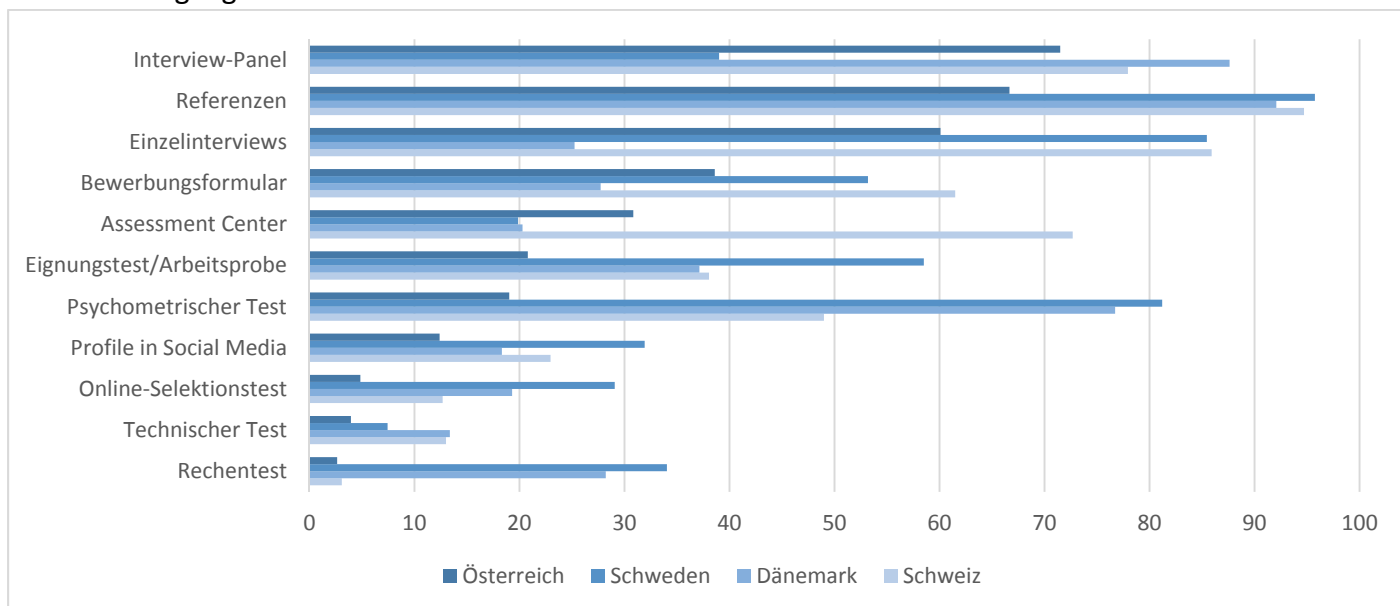


Abbildung 30: Auswahlmethoden für ManagerInnen

Differenziert nach MitarbeiterInnengruppen wird in Abbildung 31 ersichtlich, dass in österreichischen Organisationen für die Auswahl von technisch-kaufmännischen und Verwaltungsangestellten in erster Linie Einzelinterviews durchgeführt werden. 76 % bzw. 81,6 % der Organisationen verwenden diese Auswahlmethode für diese MitarbeiterInnengruppen an. Daneben werden für Angestellte häufig Referenzen (54 % und 68 %) und Bewerbungsformulare (57 % und 69 %) herangezogen. Für die Selektion technischer Angestellte wenden 71,5 % der Organisationen Interview Panels und etwas über 20 % Assessment Centers an. Diese beiden Methoden sind bei Verwaltungsangestellten weniger üblich. Für die Führungskräfteauswahl werden v.a. Interview Panels (83 %) aber auch Einzelinterviews (76 %) verwendet. Auch für die Führungskräfteauswahl werden in den meisten Organisationen (67 %) Referenzen herangezogen. Fast 31 % der Organisationen wenden dafür Assessment Center an.

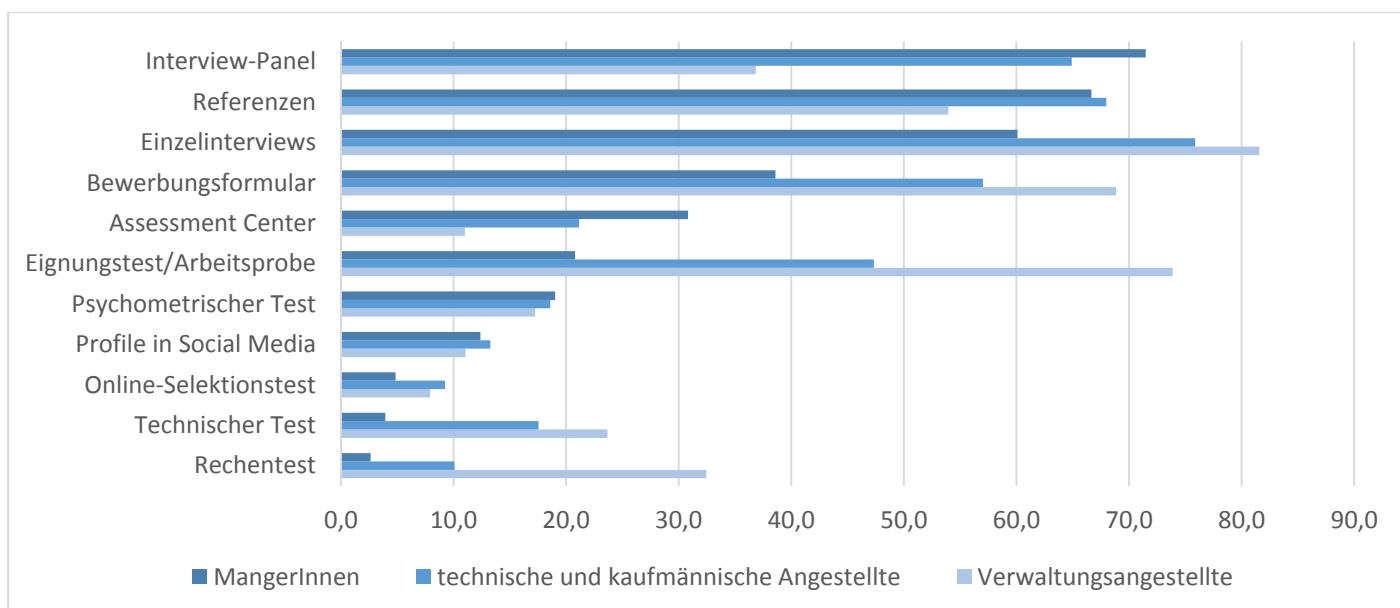


Abbildung 31: Auswahlmethoden österreichischer Organisationen nach MitarbeiterInnengruppen

Personalentwicklung

Der **durchschnittliche Anteil der Aus- und Weiterbildungskosten** an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme beträgt 2008 in Österreich 2,0 %. Dieser Wert liegt unter jener aller Vergleichsländer außer der Schweiz, die ähnliche Werte zeigt. Abbildung 32 macht deutlich, dass in fast allen Ländern der Mittelwert über dem Median liegt. Es gibt also in allen Vergleichsländern einige Organisationen, die mit ihren Aus- und Weiterbildungskosten nach oben ausreißen.

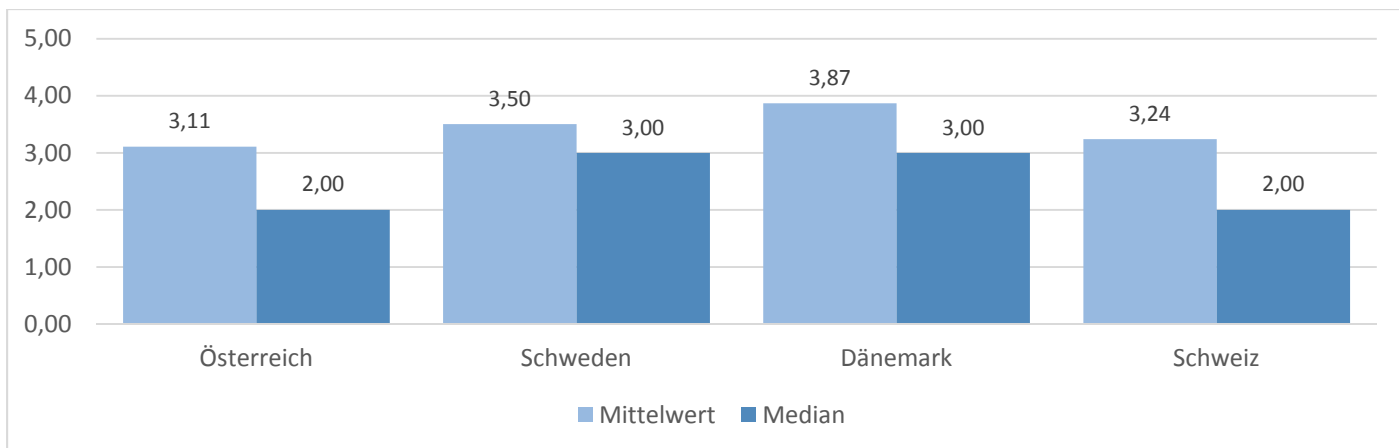


Abbildung 32: Durchschnittliche % der Aus- und Weiterbildungskosten an der Lohnsumme

Differenziert nach MitarbeiterInnengruppen und Ländern zeigen sich in Abbildung 33 in allen Ländern deutliche Unterschiede hinsichtlich der durchschnittlichen Zahlen der Tage, die ein/e MitarbeiterIn bei Aus- und Weiterbildung verbringt. In Österreich befinden sich Führungskräfte durchschnittlich 5,9 Tage pro Jahr, technisch-kaufmännische Angestellte 8,6 Tage und Verwaltungsangestellte 7,1 Tage auf Weiterbildung. Ein Vergleich mit den Median-Werten zeigt auch, dass es vor allem in Österreich und in der Schweiz extreme Ausreißer nach oben gibt, da der Median – weniger anfällig für Ausreißer – meist deutlich unter dem Durchschnitt liegt. Vergleicht man die Mediane zwischen den Ländern, wird ersichtlich, dass die Anzahl der Ausbildungstage in Schweden und Dänemark höher liegt als in Österreich und der Schweiz. In der Schweiz gibt es trotz höherer Ausbildungskosten eine leicht geringere Zahl an Ausbildungstagen. Im Vergleich mit den Vorjahren sind die relativen Ausgaben für Aus- und Weiterbildung in Österreich gesunken.

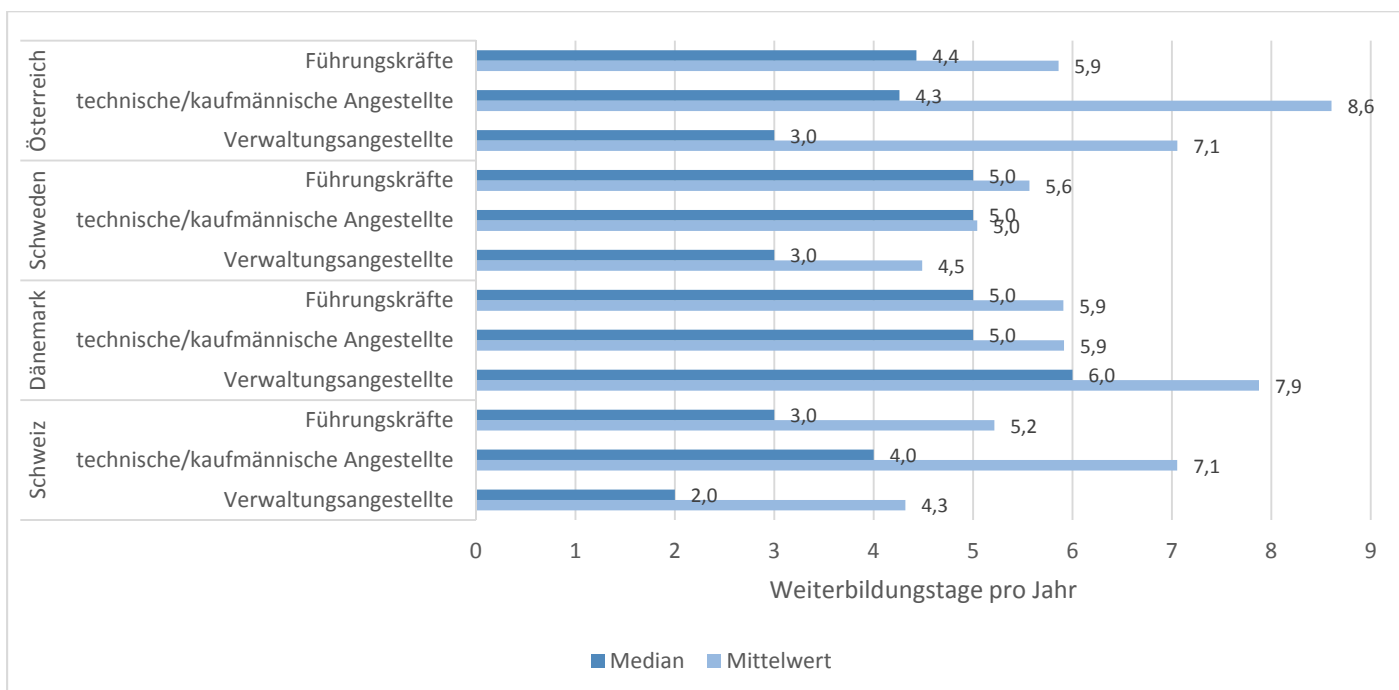


Abbildung 33: Durchschnittliche Anzahl Tage pro Jahr, die MitarbeiterInnen in Aus- und Weiterbildung verbringen

Die **Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung** werden in 55,7 % der befragten österreichischen Organisationen systematisch evaluiert (Abbildung 34). Ähnliches gilt für die Schweiz (55,8 %). Schweden (29,9 %) und Dänemark (34,2 %) weisen niedrigere Werte. Bei näherer Betrachtung der für die **systematische Evaluation** verwendeten Methoden in Abbildung 35 zeigt sich in allen Ländern, dass TeilnehmerInnenbewertung und informelles Feedback durch direkte Vorgesetzte und den/die MitarbeiterIn selbst wesentlich häufiger genutzt werden als Veränderungen in der Arbeitsleistung. In Österreich etwa liegen die Werte bei 83 % für informelles Feedback des direkten Vorgesetzten und 87,6 % bei Teilnehmerbewertung nach der Schulung während 25,4 % der Organisationen eine etwaige Veränderung in der Arbeitsleistung heranziehen. Der Return on Investment bezüglich Weiterbildung wird kaum gemessen.

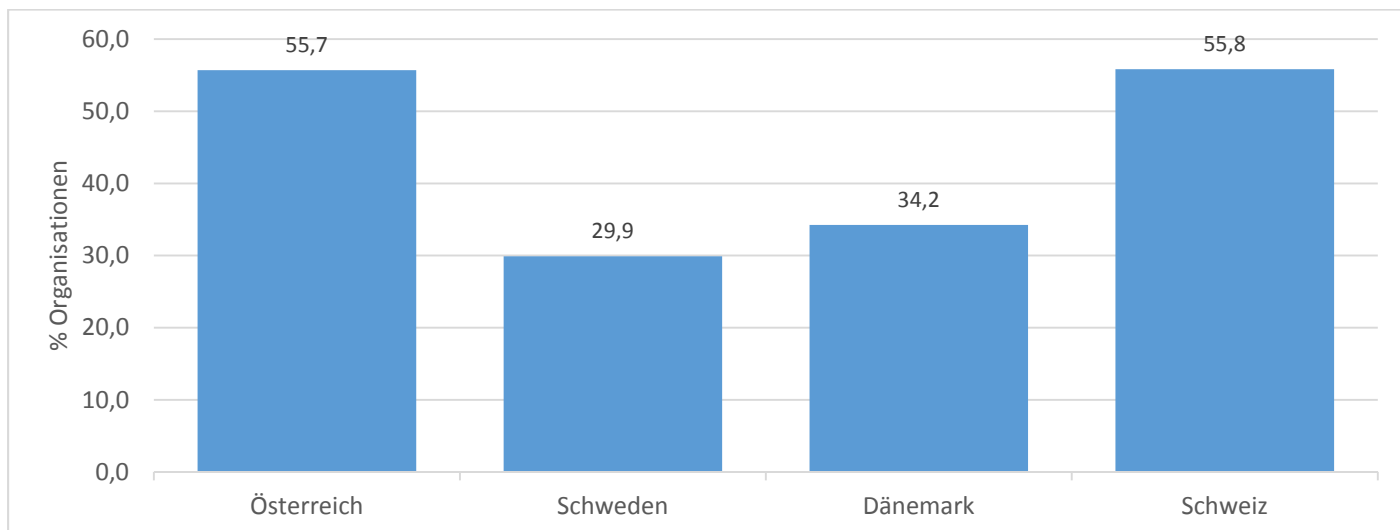


Abbildung 34: % der Organisationen mit systematischer Evaluation der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen

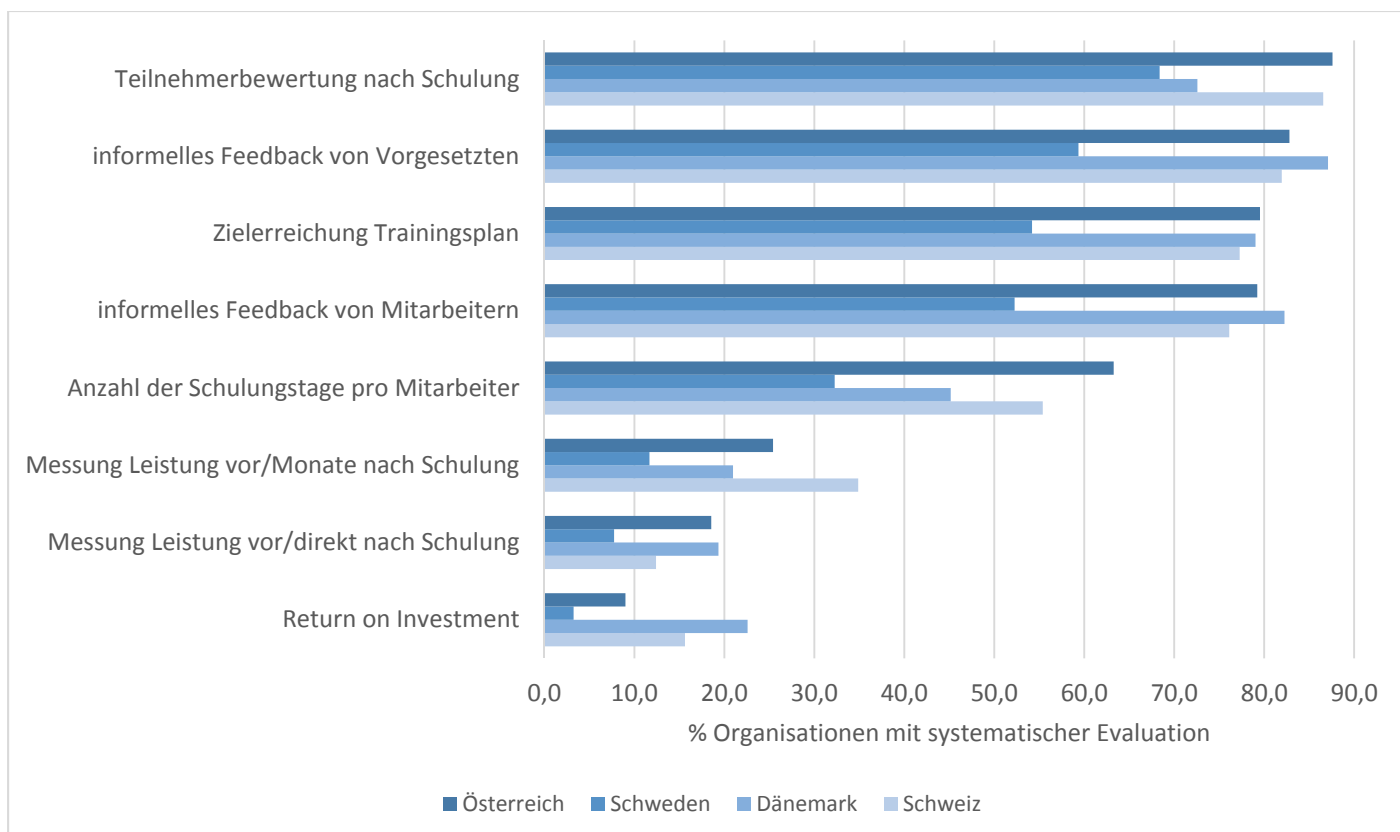


Abbildung 35: Methoden zur systematischen Evaluation

Vergütung

Bezüglich des Themenkreises der Entlohnung betrachten wir in erster Linie den **Einsatz von variabler Entlohnung**. 95 % (2008: 82 %) der österreichischen Unternehmen sehen eine Form der variablen Entlohnung für Führungskräfte vor. In den meisten Unternehmen enthalten auch die Löhne und Gehälter anderer Mitarbeitergruppen variable Anteile. 90,3 % der Organisationen bieten variable Entlohnung für technisch-kaufmännische und 82 % für Verwaltungsangestellte. Abbildung 36 stellt dar, welcher Anteil der befragten Organisationen bestimmten MitarbeiterInnengruppen differenziert nach Sektor und Land mindestens eine Form der variablen Entlohnung anbietet. Im privaten Bereich findet sich bei allen Ländern eine klare Abstufung zwischen den einzelnen MitarbeiterInnengruppen, wobei diese in der Schweiz am geringsten ausfällt. In öffentlichen Organisationen ist diese in Österreich und in Schweden weniger vorhanden. In den übrigen Sektoren sind unterschiedliche Muster in den jeweiligen Ländern zu erkennen. Der öffentliche Sektor zeigt generell eine geringere Verbreitung variabler Entlohnungsformen.

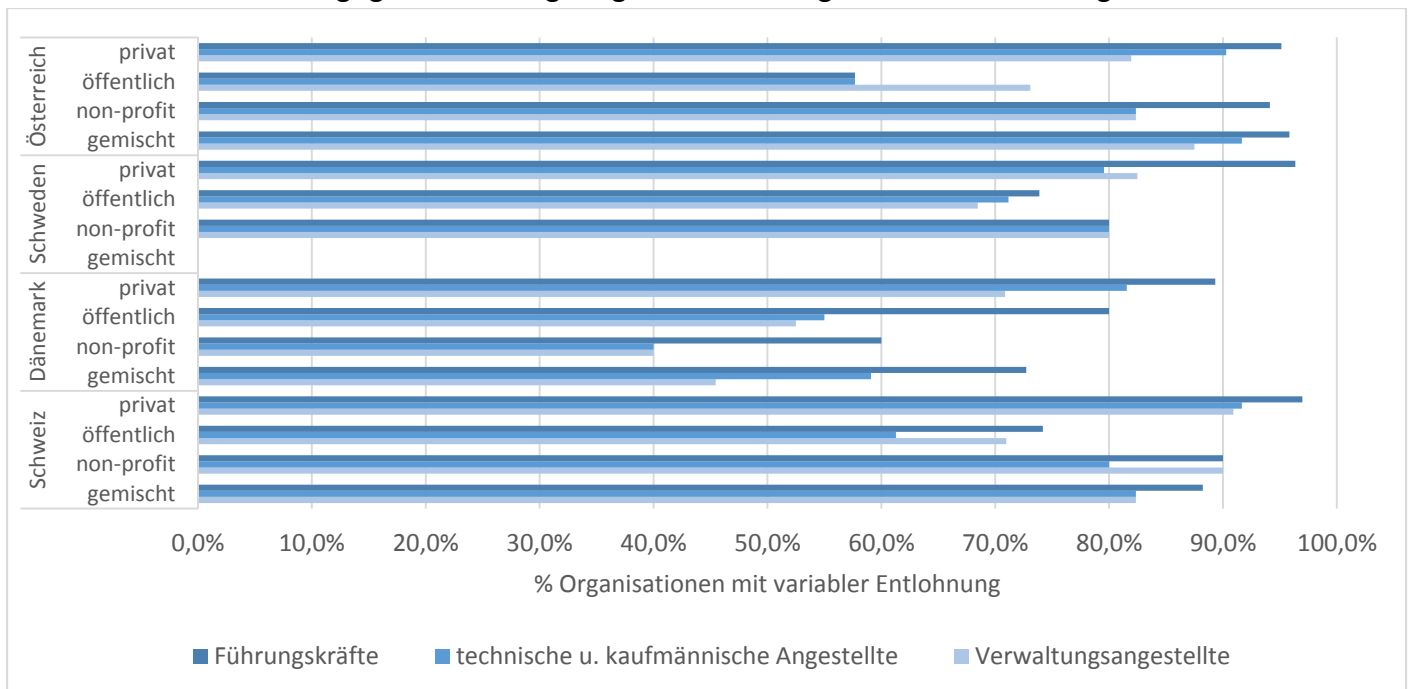


Abbildung 36: % Organisationen mit einer Form variabler Entlohnung³

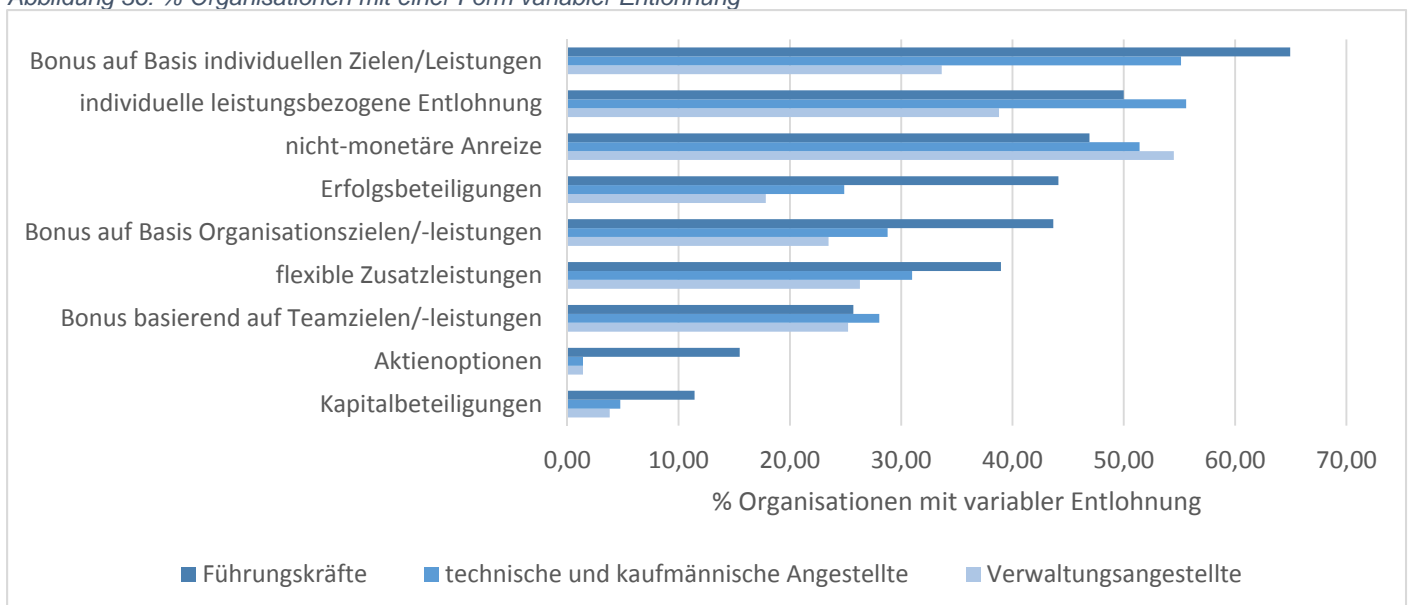


Abbildung 37: Formen variabler Entlohnung in österreichischen Organisationen

³ Für Schweden standen zu wenige Daten aus dem gemischten Sektor zur Verfügung.

Abbildung 37 stellt dar, welche **Formen variabler Entlohnung bevorzugt für bestimmte MitarbeiterInnengruppen** in österreichischen Organisationen eingesetzt werden. Neben nicht-monetären Anreizen sind leistungsbezogene Entlohnung und Boni basierend auf individueller Leistung für alle Gruppen am beliebtesten. Die Gelegenheit auf Boni haben etwa 65 % der Führungskräfte, 55 % der kaufmännischen und technischen Angestellten und 33,6 % der Verwaltungsangestellten. Bei Führungskräften kommen häufig Boni auf Basis von Organisationszielen/-leistungen und Erfolgsbeteiligungen zum Einsatz, diese Formen sind bei den übrigen Mitarbeitergruppen deutlich weniger vertreten.

Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen

Der **gewerkschaftlichen Organisationsgrad** in Österreich und den Vergleichsländern wird in Abbildung 39 dargestellt. Hier zeigt sich auch der große Unterschied zwischen öffentlichem und privatwirtschaftlichem Bereich. 14 % der privatwirtschaftlichen Organisationen geben an, dass keine/r ihrer MitarbeiterInnen Gewerkschaftsmitglied ist. In öffentlichen Organisationen liegt dieser Anteil bei 0 %. Im internationalen Vergleich liegt Österreich bezüglich des gewerkschaftlichen Organisationsgrades im Mittelfeld. Die nördlichen Ländern Dänemark und Schweden weisen erheblich höhere Mitgliedschaften auf. So sind etwa in Schweden in 93 % aller öffentlichen Unternehmen mehr als die Hälfte der MitarbeiterInnen Mitglieder. Auch unter den schwedischen Privatunternehmen gibt es keine Organisationen ohne Gewerkschaftsmitglieder. Im Gegensatz dazu ist der Organisationsgrad in der Schweiz sehr gering. Hier geben 26 % der privaten Organisationen an, keine Mitglieder unter ihren MitarbeiterInnen zu haben, im Non-Profit-Bereich liegt dieser Wert sogar bei 50 %.

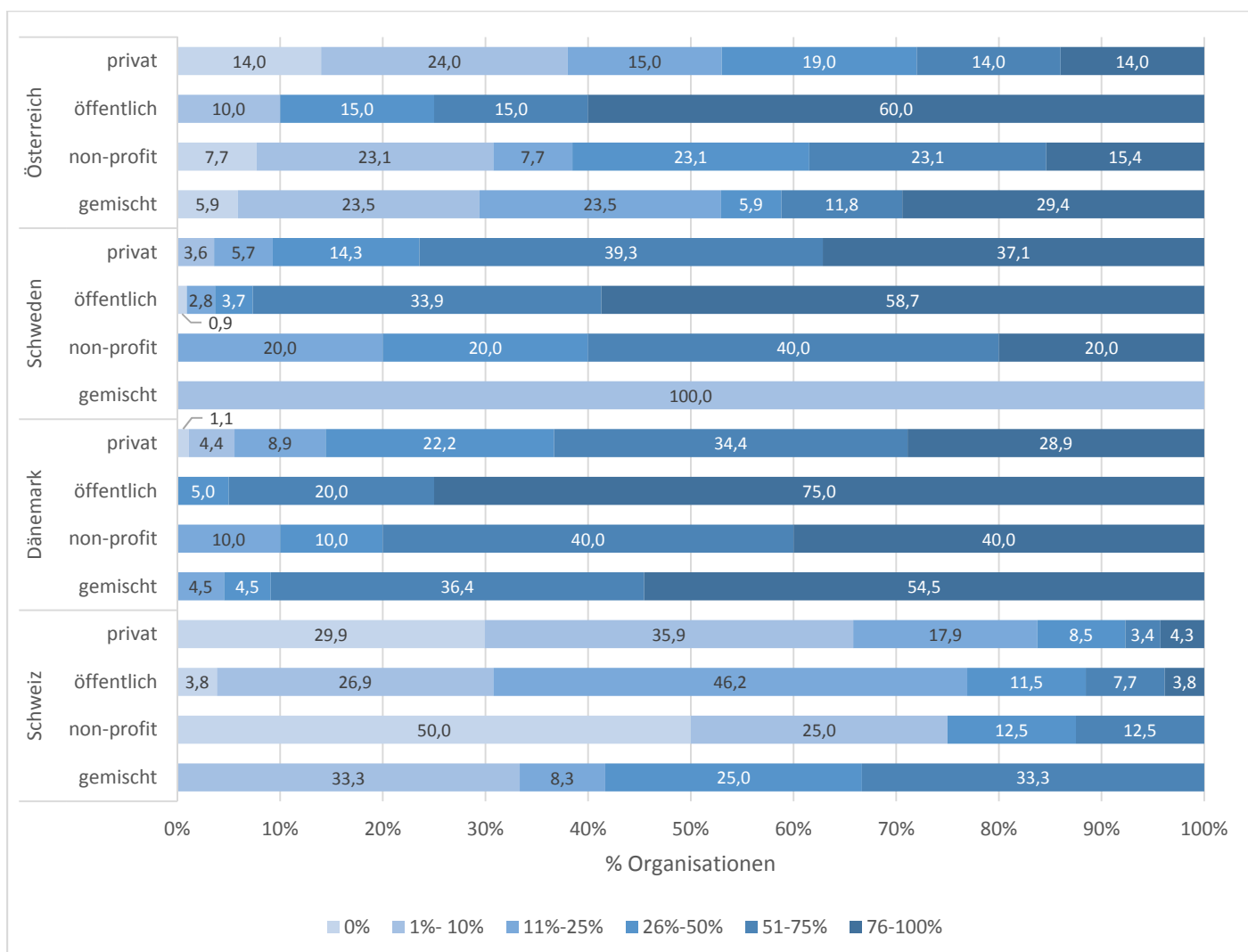


Abbildung 38: Gewerkschaftlicher Organisationsgrad nach Länder und Sektoren

In Zusammenhang mit dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad steht auch der **Einfluss, dem Gewerkschaften zugesprochen werden**. Während in der Schweiz 66 % der Organisationen keinen oder einen geringen Einfluss von Gewerkschaften diagnostizieren, liegt dieser Wert in Österreich bei 60 %. Umgekehrt nehmen schwedische Unternehmen einen großen Einfluss von Gewerkschaften wahr. Über 51 % geben an, dass Gewerkschaften zumindest einen großen oder sehr großen Einfluss ausüben (Abbildung 39).

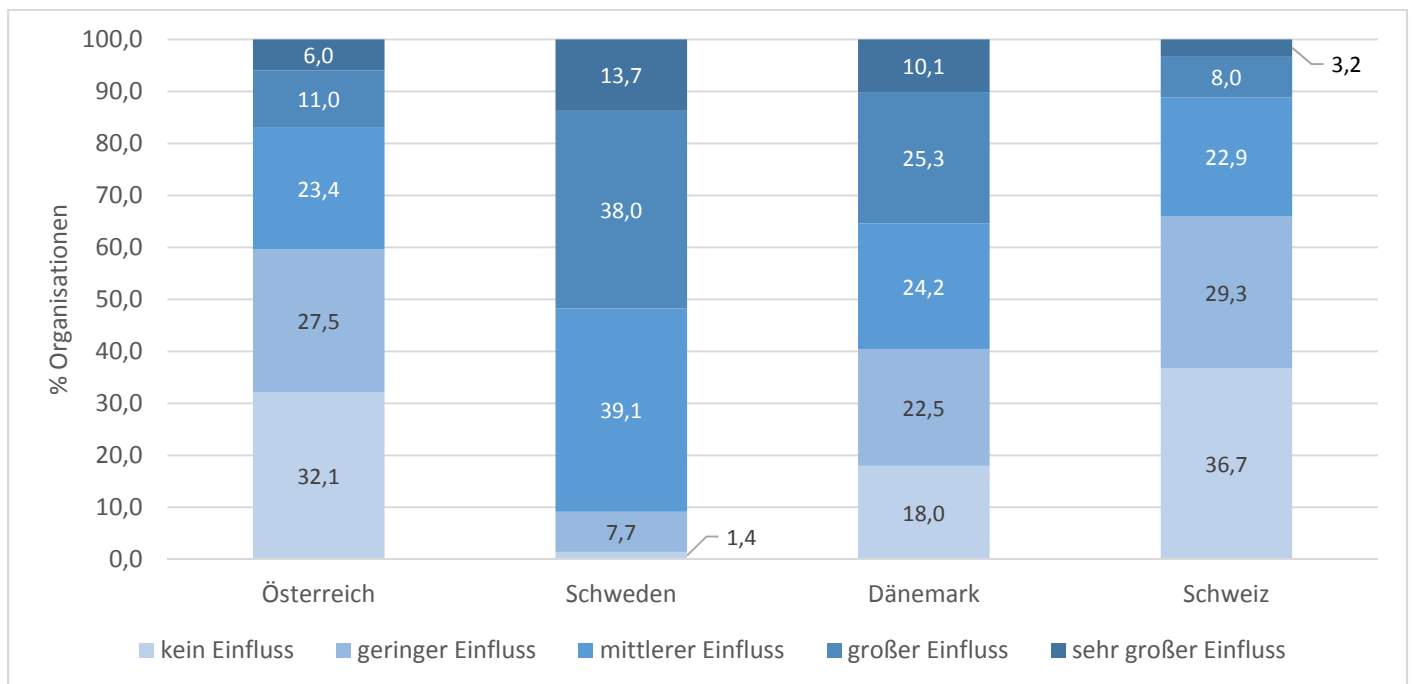


Abbildung 39: Gewerkschaftlicher Einfluss auf Organisationen in den Vergleichsländern

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 1872 Organisationen wurde im 2. Quartal 2014 der Cranet-Fragebogen mit Bitte um Beantwortung zugestellt. 137 Fragebögen wurden ausgefüllt retourniert und 107 Fragenbögen online übermittelt, somit ergaben sich 244 beantwortete Fragebögen. Vier der online übermittelten Fragebögen wurden nur unzureichend ausgefüllt und aus der Stichprobe entfernt. Das ergibt eine Rücklaufquote von 12,8 %. Die antwortenden Organisationen setzen sich bezüglich ihrer **Branchenzugehörigkeit** wie in Tabelle 1 dargestellt zusammen.

	Branche	Anzahl
1	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Bergbau und Gewinnung von Steinen	2
2	Herstellung von Nahrungsmitteln, Getränken, Textilien, Holzwaren und Papier, Mineralölerzeugnissen und ähnlichen Produkten	20
3	Herstellung von chemischen, pharmazeutischen und/oder medizinisch-chemischen Erzeugnissen	5
4	Metallerzeugung, Herstellung von Metallerzeugnissen, Plastik, Gummi und/oder andere nicht-metallische Erzeugnisse	15
5	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen, elektrischen und/oder optischen Erzeugnissen	3
6	Maschinenbau	10
7	Fahrzeugbau	6
8	Sonstige Herstellung Maschinen und Ausrüstungen	1
9	Energie- und Gasversorgung, Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung	12
10	Baugewerbe/Bau	6
11	Handel und Einzelhandel	16
12	Verkehr und Lagerhaltung	9
13	Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie, Verlagswesen, Rundfunk	10
14	Telekommunikation, Informationstechnologische und Informationsdienstleistungen	7
15	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	19
16	Erbringung von freiberuflichen und technischen Dienstleistungen, wissenschaftliche Forschung und Entwicklung, sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	5
17	öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	25
18	Erziehung und Unterricht	6
19	Gesundheitswesen, Heime und/oder Sozialwesen	19
20	Andere Industrie oder Dienstleistungen	23

Tabelle 1: Zusammensetzung Branchen

Die Branchenrepräsentativität des Rücklaufs fällt unterschiedlich aus (siehe Abbildung 40). Besonders die Branche 17 „öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung“ ist im Rücklauf deutlich überrepräsentiert (10,37 % bzw. 2,35 %). Ebenfalls überrepräsentiert sind die Branchen 9 und 15. Unterrepräsentiert zeigen sich Branche 5 „Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen, elektrischen und/oder optischen Erzeugnissen“ (3,41 % bzw. 1,25 %), sowie Branche 8 „Sonstige Herstellung Maschinen und Ausrüstungen“ (1,50 % bzw. 0,42 %). 21 Unternehmen (8,75 % des Rücklaufs) konnten nicht zugeordnet werden.

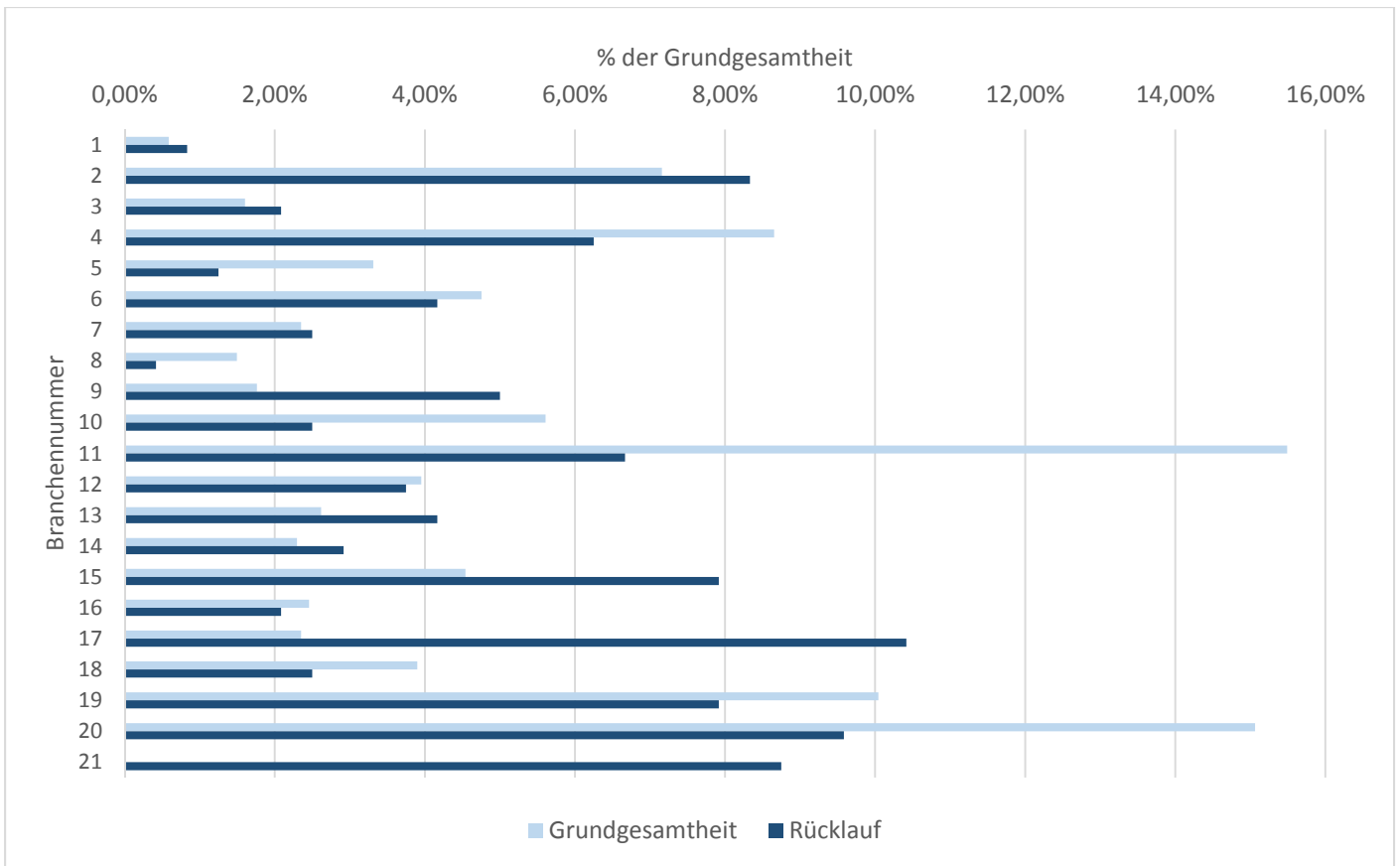


Abbildung 40: Vergleich Branchenanteile in Grundgesamtheit bzw. Rücklauf

1 Land- u. Forstwirtschaft, Fischerei, Bergbau	7 Fahrzeugbau	15 Finanz- u. Versicherungsdienstleistung
2 Herstellung Nahrungsmittel, Getränke, Textilien, Holzwaren, Mineralölzeug.	8 sonst. Herst. Maschinen u. Ausrüstung	16 freiberuf. u. techn. Dienstleistungen, Forschung u. Entw., sonstige Dienstl.
3 Hersts v. chem., pharm. u. med.-chem. Produkten	9 Energie- und Gasvers., Wasservers., Abwasser- und Abfallents.	17 öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung
4 Metallherzeugung, Plastik, Gummi, etc.	10 Baugewerbe/Bau	18 Erziehung und Unterricht
5 Herstellung Datenverarbeitungsgeräte, elektr. u. opt. Erzeugnisse	11 Handel u. Einzelhandel	19 Gesundheitswesen, Heime, Sozialwesen
6 Maschinenbau	12 Verkehr und Lagerhaltung	20 andere Industrie oder Dienstleistung
	13 Gastgewerbe, Verlagswesen, Rundfunk	
	14 Telekom., IT- u. Inf.dienstleistung	

Tabelle 2: Branchenliste mit gekürzten Bezeichnungen; für vollständige Auflistung siehe Tabelle 1

Die Verteilung zwischen den Bundesländern und den Sektoren ist für die Grundgesamtheit repräsentativ (siehe Abbildung 42 und Abbildung 43). Oberösterreich zeigt sich mit 27 % etwas überrepräsentiert, der primäre Sektor ist im Vergleich zur Grundgesamtheit höher repräsentiert. Von den Organisationen der Stichprobe ordnen sich knapp 61 % den privatwirtschaftlichen Unternehmen zu. 11 % sind staatliche Organisationen und 7 % bezeichnen sich als gemeinnützige oder Non-Profit Organisationen. 10 % sind privatwirtschaftliche Unternehmen mit staatlicher Beteiligung, 11,3 % des Rücklaufs konnten nicht zugeordnet werden.

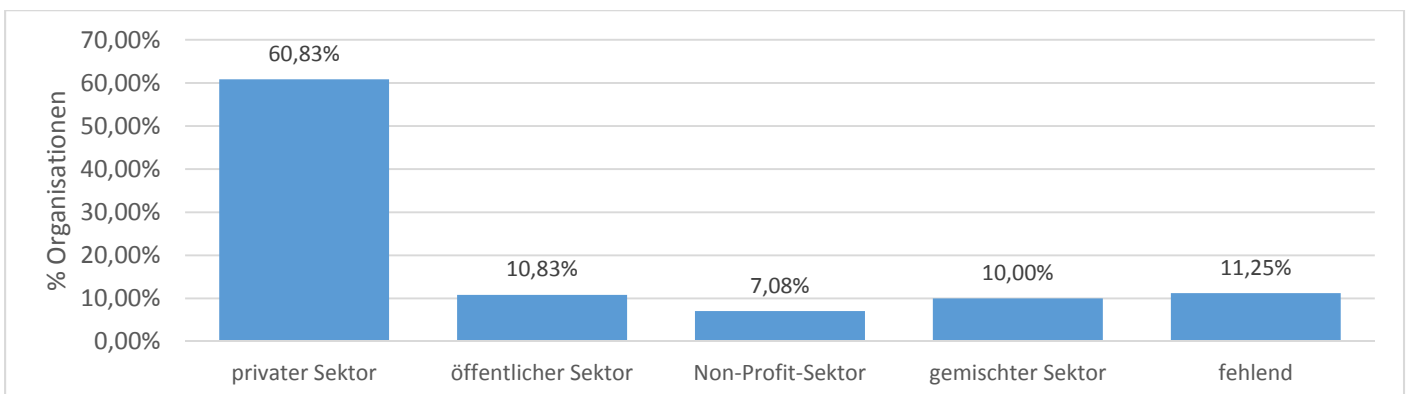


Abbildung 41: Einteilung der Stichprobe in private, öffentliche, non-profit und gemischte Unternehmen

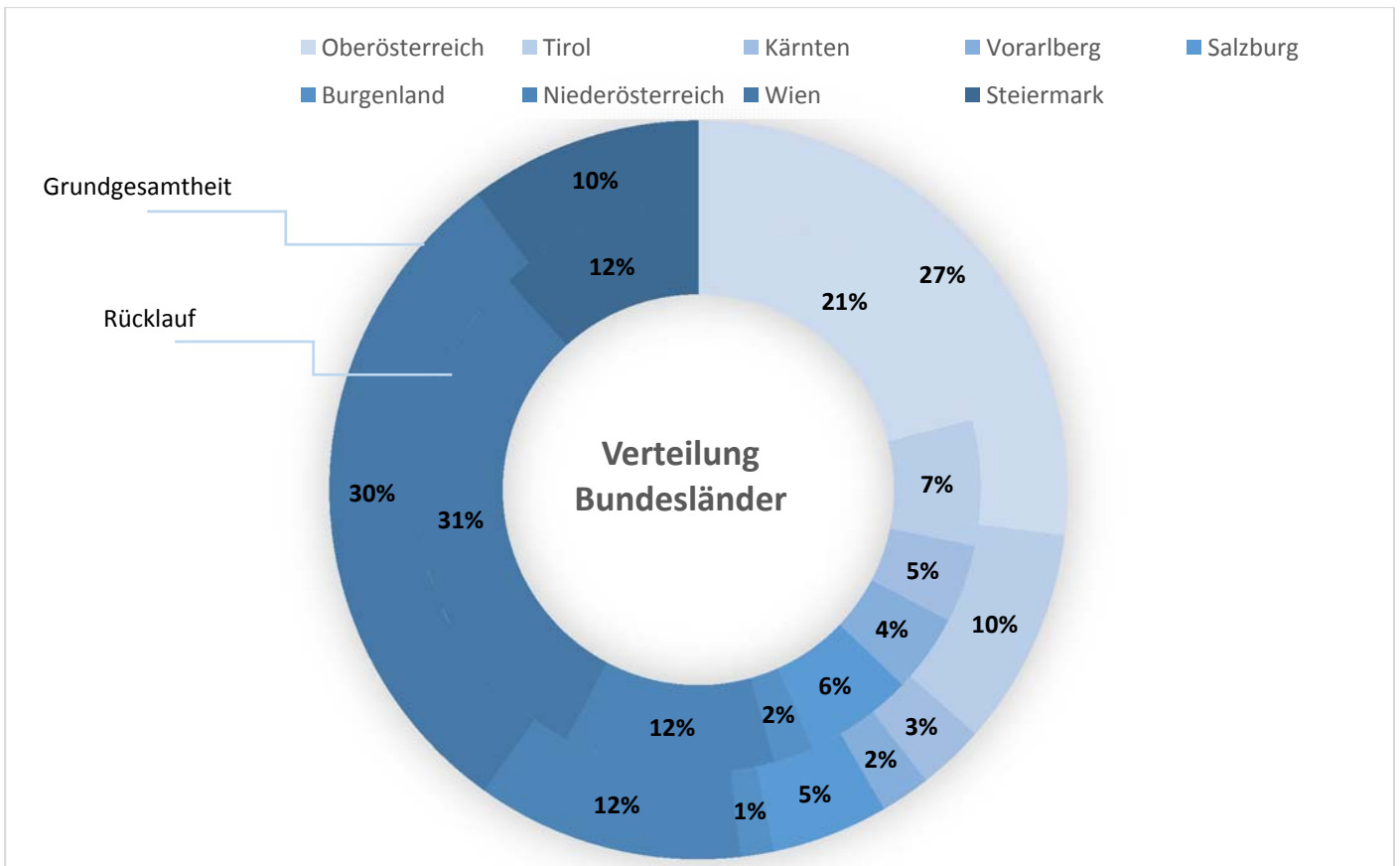


Abbildung 42: prozentuelle Verteilung der Grundgesamtheit bzw. des Rücklaufs auf die Bundesländer

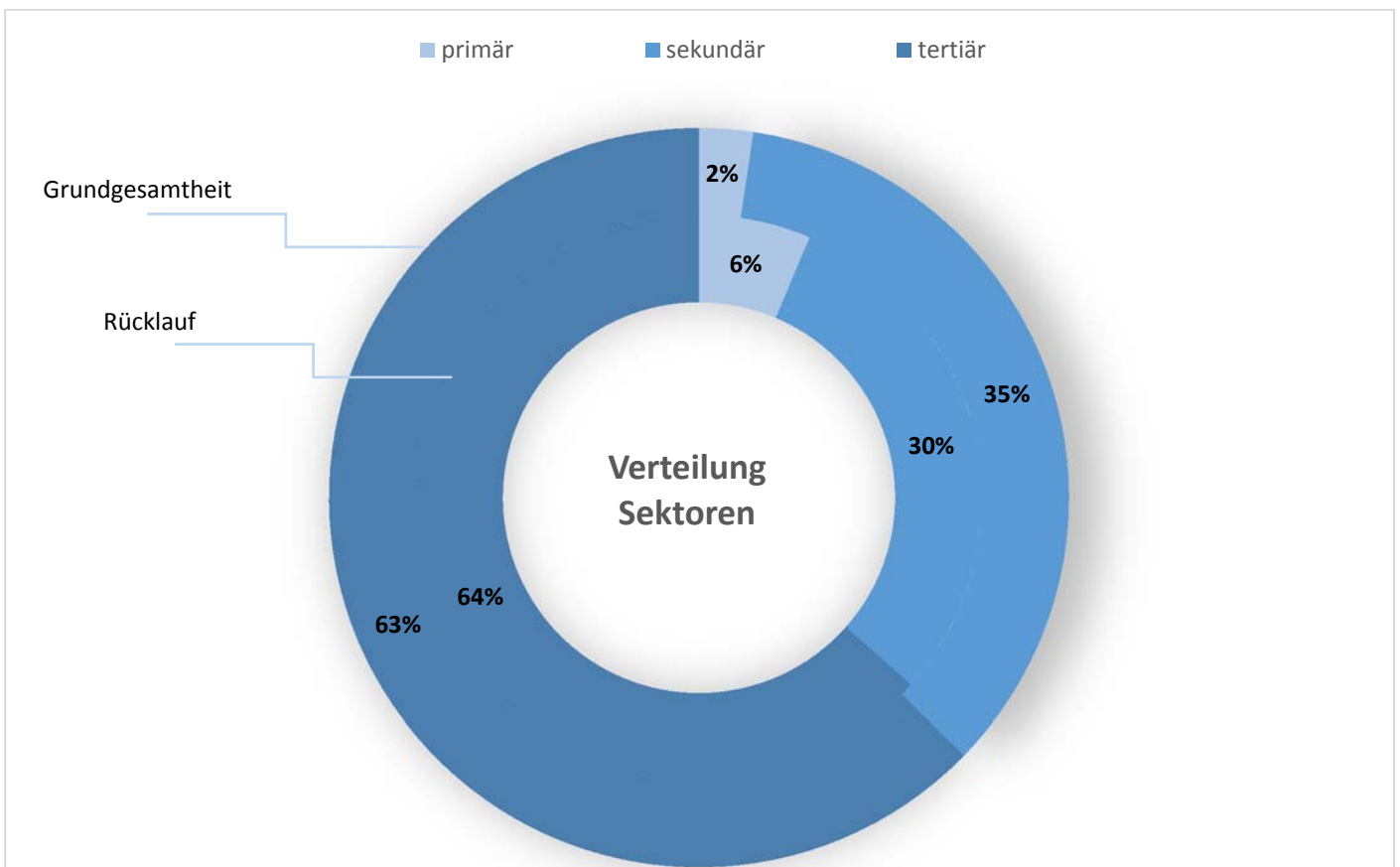


Abbildung 43: prozentuelle Verteilung der Grundgesamtheit bzw. des Rücklaufs auf die Sektoren

In den nachfolgenden beiden Abbildungen wird die **Personalstruktur der Organisationen** der österreichischen Stichprobe ersichtlich. Über alle Sektoren sind durchschnittlich 9,6 % der MitarbeiterInnen

Führungskräfte, 36,87 % Fachkräfte, ExpertInnen oder Professionals ohne Führungsverantwortung und 53,45 % Verwaltungsangestellte, ArbeiterInnen, SachbearbeiterInnen oder Sonstiges. Aus Abbildung 44 wird ersichtlich, dass vor allem der NPO-Sektor den niedrigsten Anteil an Führungskräften aufweist. Während der generelle Trend bei der Aufteilung der Mitarbeitergruppen in allen Sektoren sichtbar wird, ist ein deutlicher Unterschied zwischen den privaten/öffentlichen Sektoren und den NPO/gemischten Sektoren bei den Mitarbeitergruppen Fachkräfte/ExpertInnen/Professionals ohne Führungsverantwortung und Verwaltungsangestellte/ArbeiterInnen/SachbearbeiterInnen/Sonstige erkennbar. Dieser Unterschied des Beschäftigungsanteils macht bei Fachkräften/Experten ca. 10 % aus, während bei Arbeiter/Sonstige ein Unterschied von bis zu 9 % feststellbar ist.

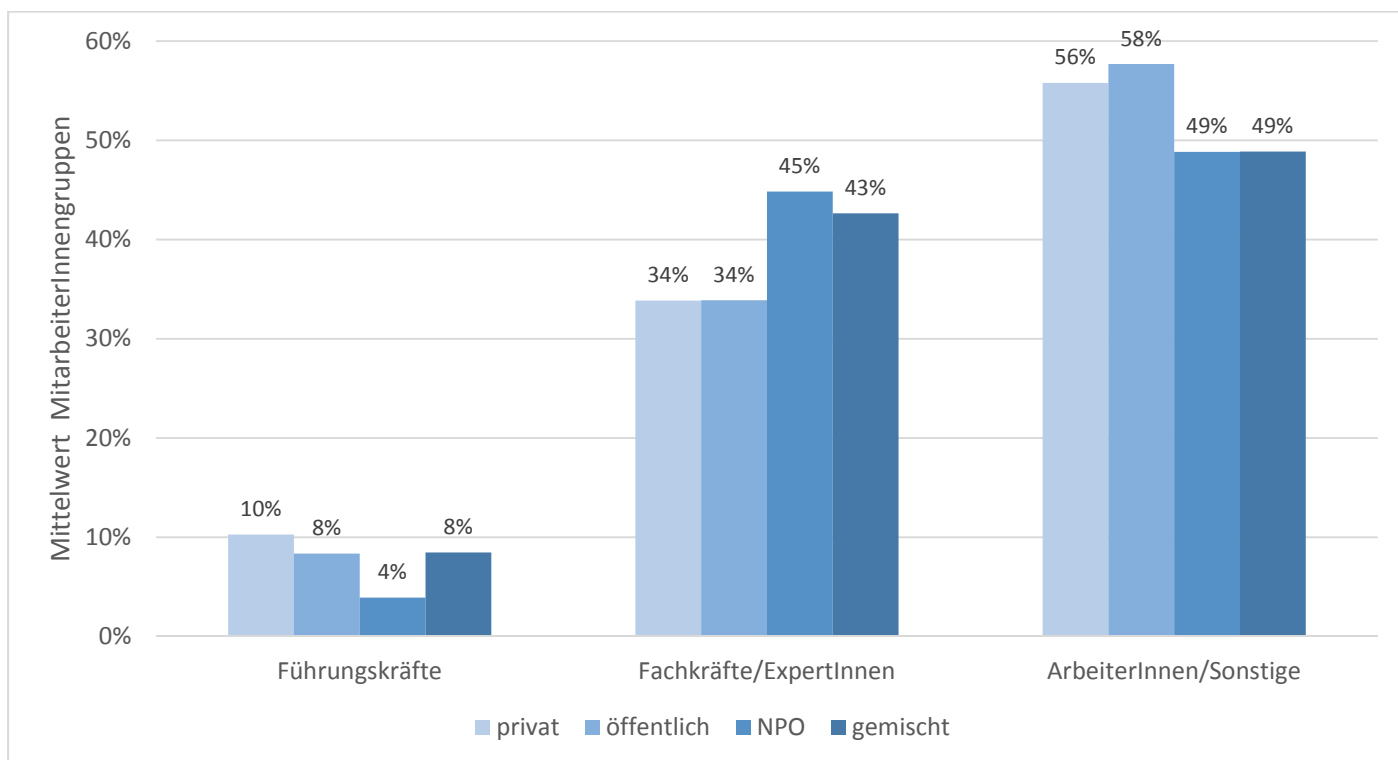


Abbildung 44: Personalstruktur nach Mitarbeitergruppen und Sektoren privat/öffentlich/NPO/gemischt

Auffallend ist die unterschiedliche **Streuung der Mitarbeitergruppenanteile** in den einzelnen Sektoren. Die nachstehende Abbildung 45 zeigt die Verteilung der Stichprobenwerte in den einzelnen Gruppen und Sektoren. In dieser Darstellung („Boxplot“) zeigt die farbige Box die mittleren 50 % der Stichprobenwerte, die um den Median⁴ verteilt sind. Dabei ist im Non-Profit Sektor eine deutliche Verzerrung bei den Fachkräften/ExpertInnen und den ArbeiterInnen/Sonstigen zu erkennen. Obwohl der Median bei über 70 % liegt, ist es bei der Mitarbeitergruppe „Fachkräfte/ExpertInnen“ durchaus üblich, dass der Anteil in NPOs niedrige Werte um 20 % zeigt, während Ausreißer weit über den Median sehr selten sind. In der Gruppe der ArbeiterInnen/Sonstigen ist genau das Gegenteil zu beobachten, in NPOs liegt der Median im Vergleich zu den anderen Sektoren sehr niedrig nahe der 20 %-Marke, allerdings sind Ausreißer über dem Median häufiger als darunter. Es ist also in diesen Mitarbeitergruppen im Sektor NPO eine deutlich heterogenere Zusammensetzung als in den übrigen Sektoren zu beachten.

⁴ Der Median teilt eine Stichprobe in zwei genau gleich große Teile, das heißt, dass 50 % der Stichprobenwerte über und 50 % unter diesem angesiedelt sind.

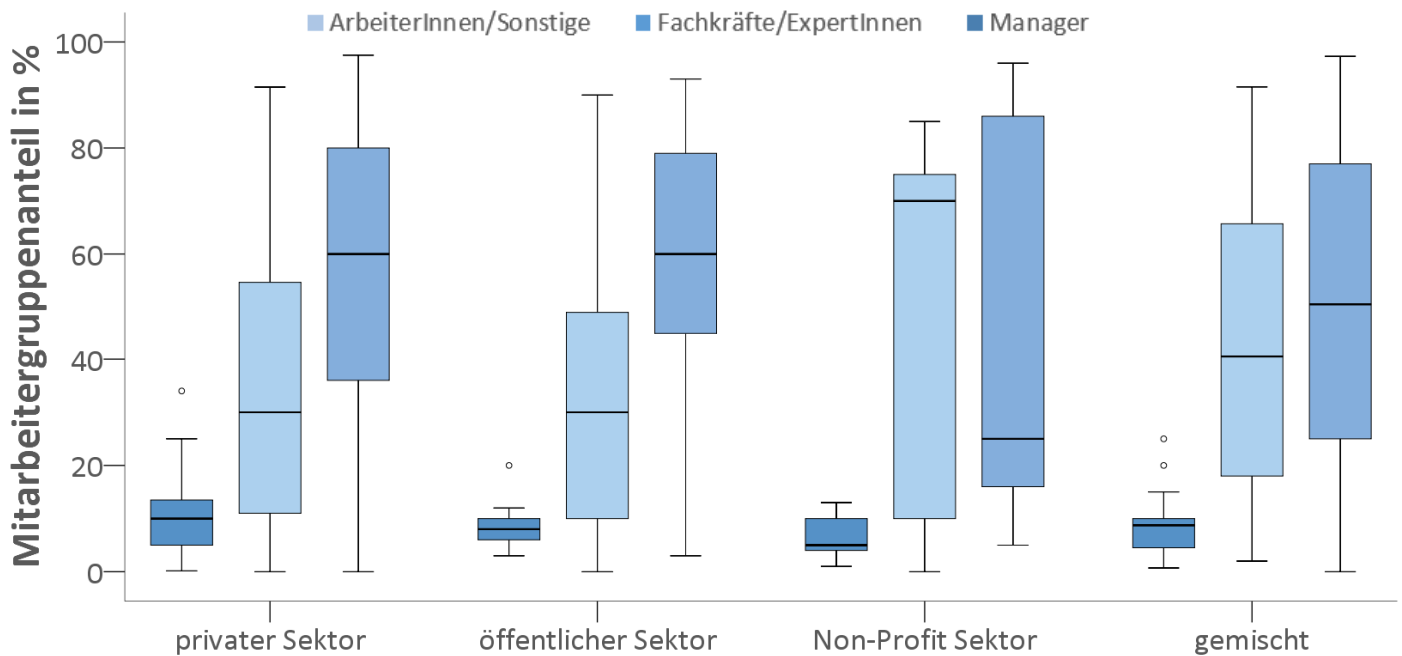


Abbildung 45: Boxplot der Mitarbeitergruppenanteile in den jeweiligen Sektoren

Eine **Aufschlüsselung nach Altersgruppen** (Abbildung 46) zeigt, dass der Anteil an jungen Beschäftigten vor allem im öffentlichen Bereich hoch ist. Dort weisen fast 80 % der Unternehmen einen Anteil zwischen 26 % und 75 % auf. Im privaten Sektor hingegen liegt der Anteil der 25 Jahre alten oder jüngeren Beschäftigten in knapp 70 % der Unternehmen nur bei maximal 25 %. Bei der Gruppe der 50 Jahre alten oder älteren Beschäftigten wird klar, dass der gemischte Sektor, der NPO-Sektor und der öffentliche Sektor nur einen geringen Teil „älterer“ Beschäftigter aufweist. Dabei liegt der öffentliche Sektor an der Spitze, wo ca. 80 % der Unternehmen nur einen Anteil von maximal 25 % dieser Altersgruppe aufweisen.

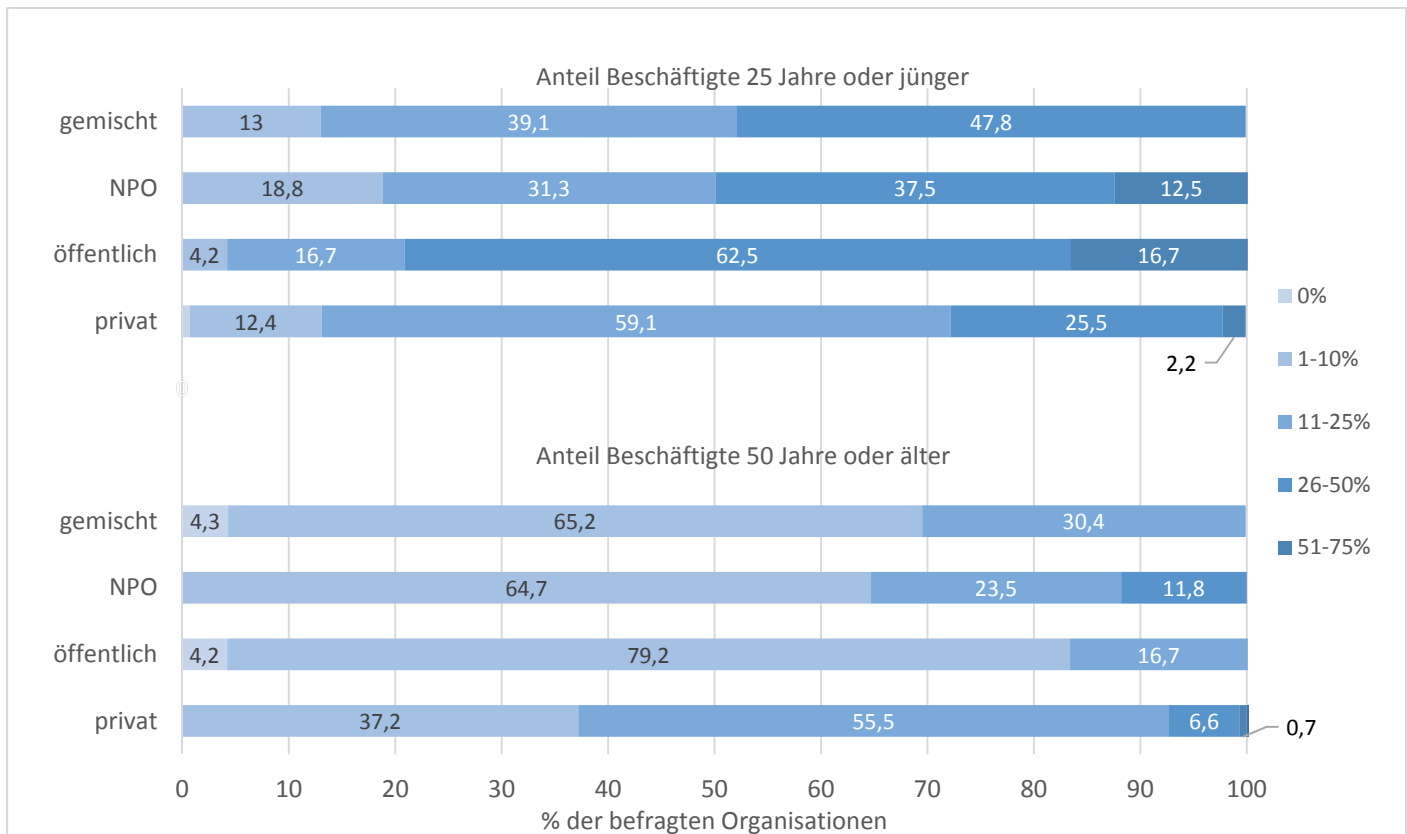


Abbildung 46: Anteile der Altersgruppen <=25 und >=50 in den Organisationen im Sektorenvergleich

Die **Veränderung der Gesamtzahl der MitarbeiterInnen** wurde auf Basis einer Skala von 1 „hat in sehr hohem Maße abgenommen“ und 5 „hat in sehr hohem Maße zugenommen“ abgefragt. In Abbildung 47 wird ersichtlich, dass die Zahl der Mitarbeiter/innen im NPO-Sektor eher gewachsen ist, während die übrigen Sektoren hauptsächlich nur leichte Veränderungen in beide Richtungen verzeichneten. Auffällig sind extreme Ausreißer im privaten Sektor und dem gemischten Sektor, wo starke Abnahmen in der Mitarbeiterzahl verzeichnet wurden. Im Vergleich zur Erhebung im Jahr 2008 hat sich das Bild im öffentlichen Sektor gewandelt: Während 2008 die Fluktuationsrate (knapp 5 %) die Niedrigste im Vergleich zu dem privaten bzw. NPO-Sektor (10 % bzw. 11 %) war, ist im Jahr 2014 hier der stärkste Personalabbau zu erkennen.

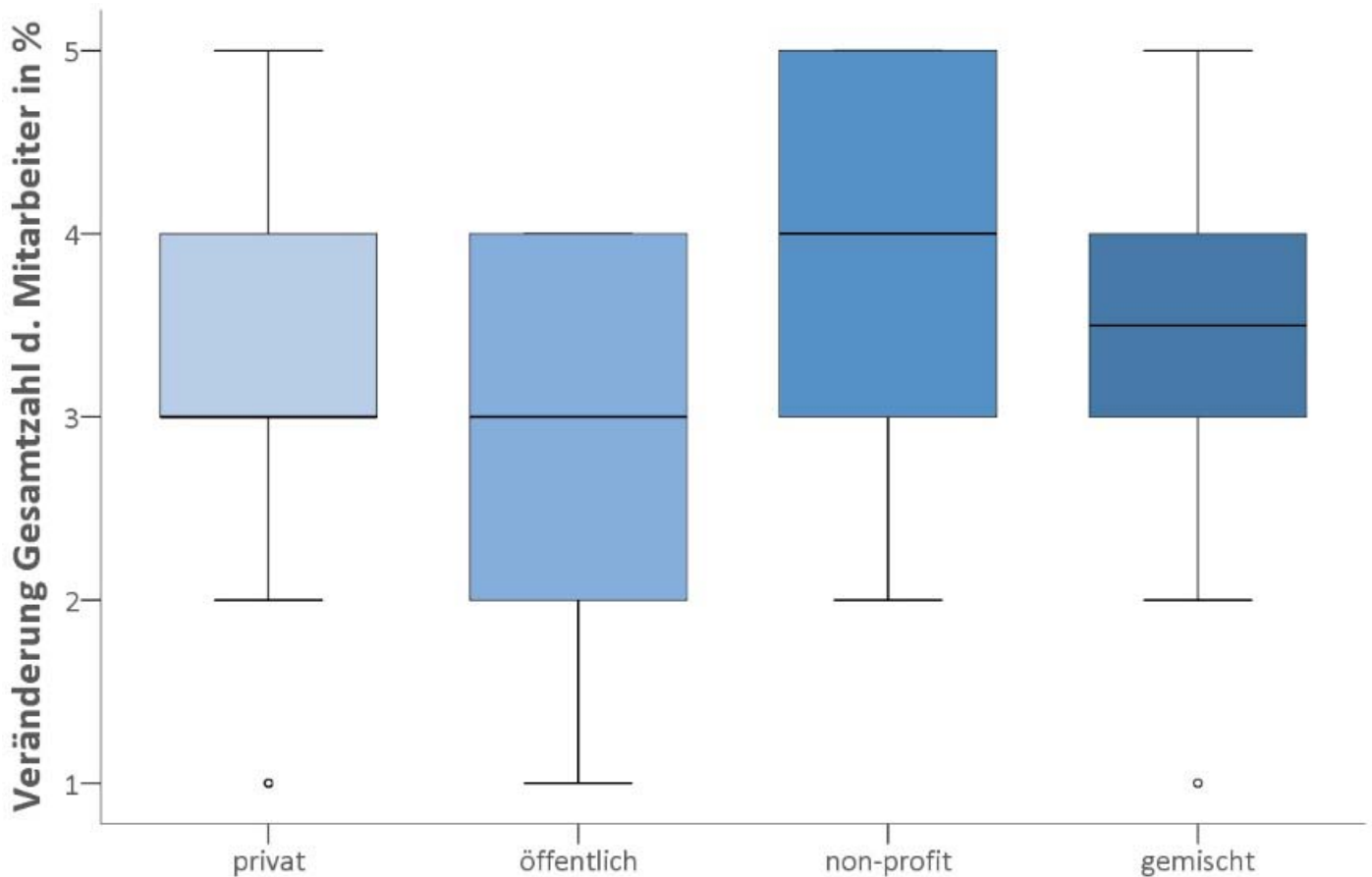


Abbildung 47: Ausmaß der Veränderung der Mitarbeiteranzahl nach Sektor

Die **wirtschaftliche Lage** der privatwirtschaftlichen Unternehmen wurde von den Befragten mehrheitlich als sehr gut eingestuft (Abbildung 48). Die Höhe der Erträge in den drei Jahren vor der Erhebung wird von über 78 % als höher als der Aufwand des Unternehmens eingeschätzt. Auch bei gemischten Unternehmen wird in über der Hälfte der Antworten angegeben, dass ein hoher Ertrag erwirtschaftet wurde, allerdings ist in diesem Sektor, im Unterschied zum rein privatwirtschaftlichen Sektor, ein relativ großer Anteil mit Unterdeckung der Kosten zu beobachten. Hier sollte beachtet werden, dass lediglich die Hälfte (ca. 54 %) der Unternehmen im gemischten Sektor Angaben zur Ertragslage übermittelt haben.

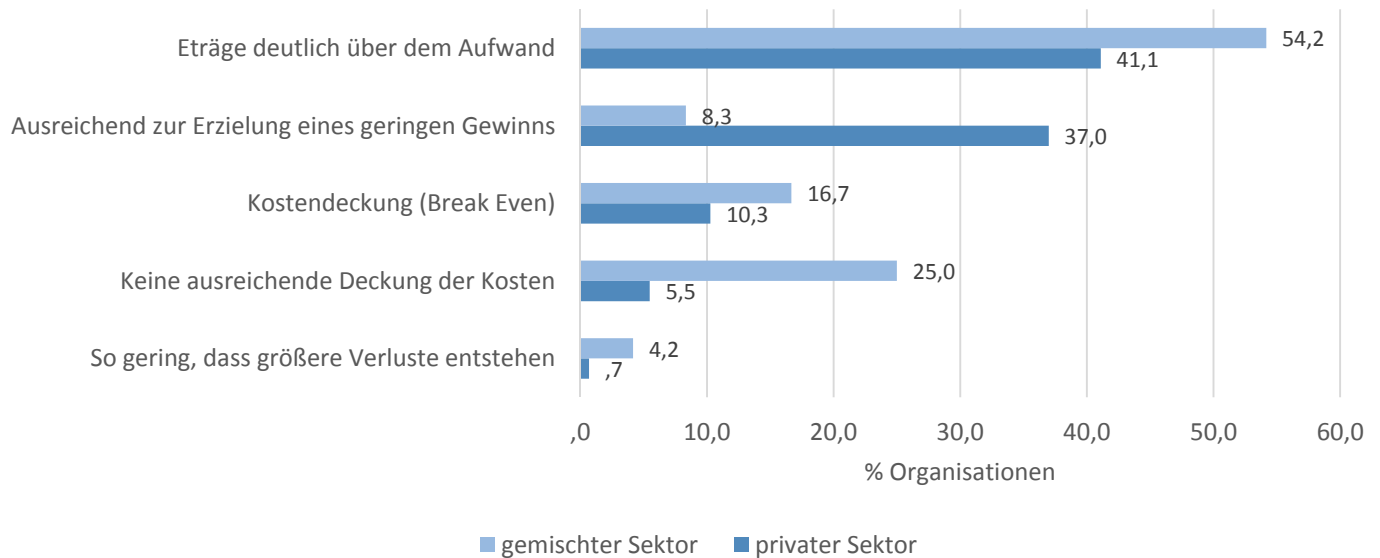


Abbildung 48: Einschätzung der Ertragslage im privatwirtschaftlichen und im gemischten Sektor

Der **geografische Markt**, auf welchem die Organisationen der österreichischen Stichprobe hauptsächlich tätig sind, ist sehr unterschiedlich je nach Sektor. Nur im privaten Sektor sind Unternehmen zu beobachten, die hauptsächlich europaweit tätig sind (27,40 %). Im öffentlichen und im NPO-Sektor sind mehr als die Hälfte der Unternehmen (56 % bzw. 52,9 %) hauptsächlich regional tätig. Der größte Anteil an hauptsächlich weltweit tätigen Unternehmen ist im privaten Sektor zu finden (36,30 %), während im gemischten Sektor, ähnlich wie im öffentlichen Sektor, der höchste Anteil an hauptsächlich national tätigen Unternehmen angesiedelt sind (41,7 % bzw. 40 %).

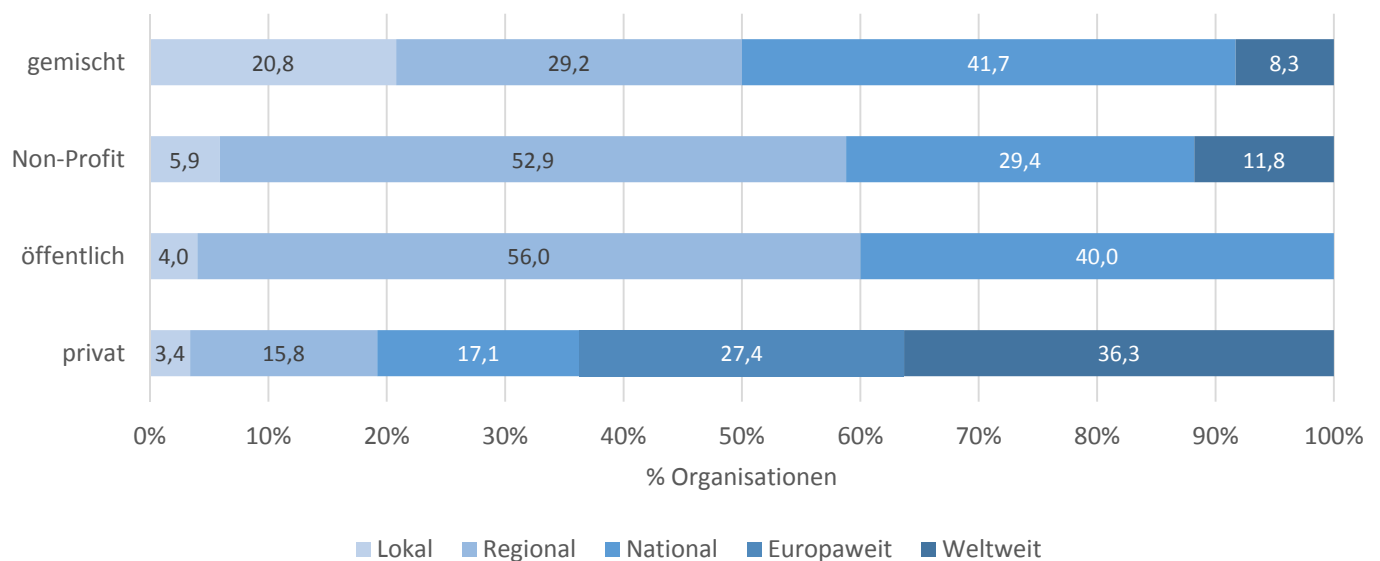


Abbildung 49: geografische Hauptmärkte nach Sektoren

Die **Stichprobengrößen** der Vergleichsländer belaufen sich auf 238 Unternehmen in Dänemark, 291 in Schweden und 213 in der Schweiz. Betrachtet man die Sektoren in den Vergleichsländern, so weist Schweden sehr niedrige Anteile im NPO und gemischten Sektor auf (1,8 % bzw. 0,4 %). Dänemark weist ähnliche Verhältnisse wie Österreich auf, mit Ausnahme des größeren Anteils des öffentlichen Sektors, allerdings hat ein relativ großer Anteil an dänischen Unternehmen (25 %) keine Angaben zum Sektor geliefert. Die Sektoren-Verhältnisse in Stichprobe der Schweiz sind ebenfalls mit der österreichischen Stichprobe vergleichbar, mit einer etwas niedrigeren NPO-Quote.



Interdisziplinäres Institut für
verhaltenswissenschaftlich orientiertes
Management

Wirtschaftsuniversität Wien

Gebäude D2, Eingang B, 2. OG
Welthandelsplatz 1
1020 Wien

Tel.: +43-1-31336-4241 od. -4553

Fax: +43-1-31336-724

E-Mail: office-ivm@wu.ac.at

