

Mühlbacher Evelin
Scheuch Jürgen

„Human Resource“ am Prüfstand

Analysen und Empfehlungen zum Management der Personalressourcen



Jede Wertschöpfung hängt von seinen Produktionsfaktoren Mensch – Maschine – Material ab. Wo in anderen Branchen die Mechanisierung und Automatisierung die Arbeitsleistung des Menschen ersetzt, wird sich dieser Trend am Bau durch die Charakteristik der einzigartigen Projekte nur langsam entwickeln. Selbst neue Technologien führen nur zu erhöhten Anforderungen an die Leistungsträger und nur sehr selten zu deren Ersatz.

So wird klar, dass der entscheidende Erfolgsträger bei der Entwicklung, Planung und Abwicklung eines Bauvorhabens die Mitarbeiter sind. Das Personalmanagement hat dennoch nicht die gleiche innerbetriebliche Stellung wie in anderen Branchen, die diesen Umstand bereits erkannt haben. Deshalb wurde im Rahmen des Forschungsprojektes Human Resource Management im Bauwesen der FH JOANNEUM bei Umfragen der Ist-Stand erhoben. In einer Studie werden Verbesserungspotentiale im Umgang mit dem wertvollsten Gut eines Unternehmens, seinen Mitarbeitern, aufgezeigt.

WARUM HUMAN RESOURCE MANAGEMENT?

Die Frage, warum Human Resource Management strategisch betrieben werden soll, ist schnell zu beantworten. Jedes Unternehmen muss sich mit den unterschiedlichen Bereichen des Personalwesens auseinandersetzen: mit der Planung des Personalbedarfs, der Beschaffung von Mitarbeitern zum Ausgleich einer Ressourcenunterdeckung, dem Einsatz in der Wertschöpfungskette, der Beurteilung, der Bindung von Leistungsträgern durch Anreize wie der Entlohnung, der Einteilung der Arbeitszeit oder der Entwicklung und schließlich mit der Freisetzung. Durch die Beschäftigung von Mitarbeitern fallen diese Aufgaben zwangsläufig an. Warum soll aber der wirtschaftliche Erfolg der Unternehmenstätigkeit aufs Spiel gesetzt werden durch eine kurzfristige, unsystematische Entscheidung aus der „Hüfte“, wenn es Methoden gibt, die eine weitblickende Entscheidung für den richtigen Mitarbeiter und dessen Förderung ermöglichen?

VERÄNDERUNGSTREIBER DES UMFELDES

Ein Grund mehr für Personalmanagement ist die soziale Verantwortung, die

ein Unternehmen gegenüber der Gesellschaft übernehmen muss. Es geht nicht mehr darum nur Arbeit anzubieten sondern auch angemessene Bedingungen für die persönliche Entwicklung und den gesellschaftlichen Fortschritt zu schaffen. Der Arbeitsmarkt orientiert sich an diesem Image. Gefragte Leistungsträger suchen den zukünftigen Arbeitgeber nach dem Angebot und dem Zusatznutzen aus. Und noch viele weitere Umfeldfaktoren wirken auf ein Unternehmen ein: Technologieentwicklung, Absatzmarkt und Konjunktur, demographische Entwicklung, Wertewandel zur Freizeitgesellschaft, zur Eigenverantwortung und Selbstbestimmung, Wissensgesellschaft. Diese treibenden Kräfte prägen den Rahmen, in dem ein Unternehmen agiert, und bestimmen die politische Ausrichtung.

In diesem dynamischen, spannungsvollen Umfeld muss das Unternehmen die Veränderungen mitmachen, eigentlich immer einen Schritt voraus sein, um zu wirtschaften und zu überleben. Die Veränderungen betreffen nicht nur einzelne Unternehmensbereiche sondern die gesamte Firma. In der vorliegenden Betrachtung wird spezifisch auf die Aspekte des Human Resource Managements eingegangen. Der Ist-Stand wurde durch

eine Umfrage unter Österreichs Bauunternehmen detaillierter untersucht.

PERSONALPLANUNG

Die Personalplanung soll das Unternehmen mit dem richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort versorgen. Die Ergebnisse bilden den Ausgangspunkt für ein strategisches und bedarfsorientiertes Personalmanagement und gleichzeitig den Rahmen, in dem die Maßnahmen umgesetzt werden. Sie zielt auf einen effizienten Einsatz und eine optimale Personalkostenstruktur ab. Deshalb umfasst sie sämtliche Bereiche des Personalmanagements.

Die Personalplanung darf nicht losgelöst von den anderen Unternehmensplanungsbereichen gesehen werden. Denn gerade der Leistungsprozess oder die Querschnittsfunktionen bestimmen die Aktivitäten, die das Personalmanagement umzusetzen hat.

Die Integration aller Bereiche zu einer umfassenden Planung kann mehr leisten als die gemeine Unternehmenstätigkeit zu gewähren. Wenn beispielsweise eine quantitative oder inhaltliche Erweiterung von Geschäftsbereichen eines Betriebes angestrebt wird, dann sollten jedenfalls

vorhandene Potentiale dahingehend analysiert und eventuell notwendige Maßnahmen gesetzt werden. Die interdisziplinäre Entwicklung von Unternehmen und Belegschaft wird einige Scheiterfallen wie z.B. Akzeptanzprobleme, Realisierungsbarrieren abwenden können.

PERSONALBEDARF

Der qualitative und quantitative Bedarf an Mitarbeitern definiert die Grundlage für sämtliche weiteren Bereiche des Personalwesens. Das verdeutlicht auch die Wichtigkeit dieses Planungsschrittes. Sinnvoll ist eine möglichst langfristige Vorausschau in Abstimmung auf die Unternehmensziele, die Auftragslage und die vorhandenen Potentiale.

Die Umfrageergebnisse zeigen eine andere Vorgehensweise in der Unternehmenspraxis. Besonders im Hochbau übersteigt der Planungshorizont bei mehr als 4/5 der Befragten nicht einmal drei Monate, bei der Hälfte sogar kein Monat. Die konstante Auslastung bei mehrjährigen Tiefbauprojekten erleichtert die langfristige Betrachtung maßgeblich, so dass sie dort auch öfter angewendet wird.

Die strategische Ausrichtung der Personalbedarfsplanung im Hochbau soll trotz der schlechteren Rahmenbedingungen langfristig sein. Wenn für den Normalfall eine optimale Versorgung geplant ist, können mit einer Reserve durch einen leichten Personalüberhang unvorhersehbare Ereignisse übergangsmäßig aufgefangen werden. So kann über interne Beschaffungswege wie der systematischen Urlaubsplanung eine plötzliche Unterdeckung durch Krankheit, Kündigung, Bauzeitverlängerung oder andere Gründe ausgeglichen werden.

Die Mehrarbeit überbrückt jedenfalls nur einen Engpass und dient nicht der Personaleinsparung. Die tendenzielle Höhe des Reservebedarfs kann unternehmensspezifisch erhoben werden, z.B.

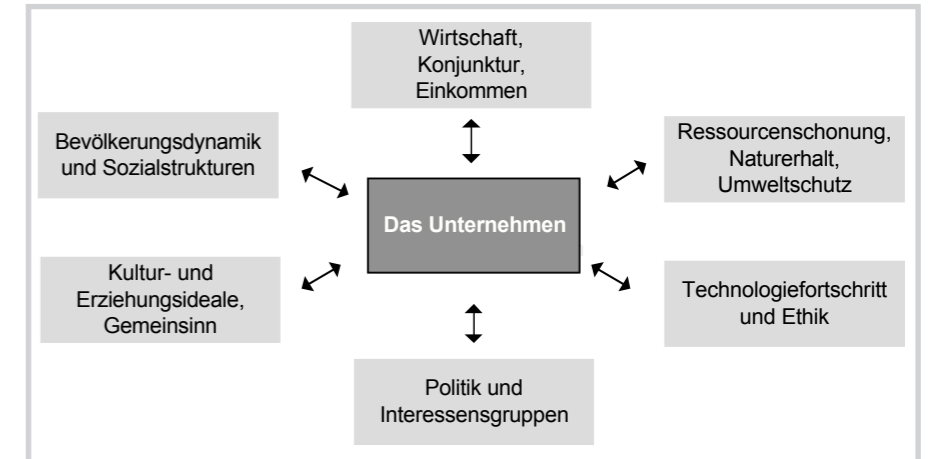


Abb. 1: Äußere Kräfte, die auf ein Unternehmen wirken

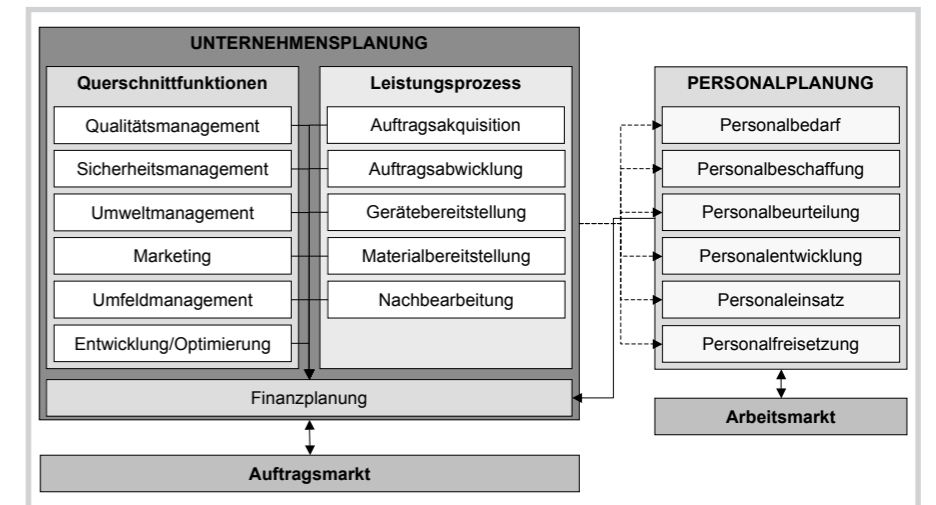


Abb. 2: Verknüpfungspunkte der Personalplanung mit der Unternehmensplanung

Jahresübersicht	Fehlzeiten in Arbeitstagen							Mitarbeiterstand
	Urlaub / Zeitausgleich	Krankheit	Arbeitsunfall	Kuraufenthalt	entschuldigtes Fernbleiben	unentschuldigtes Fernbleiben	Gesamt	
Jän 05	25	12	0	0	0	1	38	18
Feb 05	24	15	0	0	2	0	41	22
Mär 05	30	3	0	0	0	4	37	22
Apr 05	14	26	10	0	0	0	50	25
Mai 05	17	13	4	0	0	0	34	26
Jun 05	28	2	0	0	3	0	33	27
Jul 05	30	5	0	0	2	0	37	27
Aug 05	28	9	5	0	0	0	42	27
Sept 05	20	14	6	0	0	0	40	25
Okt 05	80	8	0	5	0	2	95	24
Nov 05	54	9	0	10	0	1	74	24
Dez 05	87	2	0	0	0	0	89	23
Summe	437	118	25	15	7	8	610	
Jahresdurchschnitt/Mitarbeiter	18	5	1	1	0	0	25	24

Abb. 3: Beispiel für eine einfache Fehlzeitenstatistik

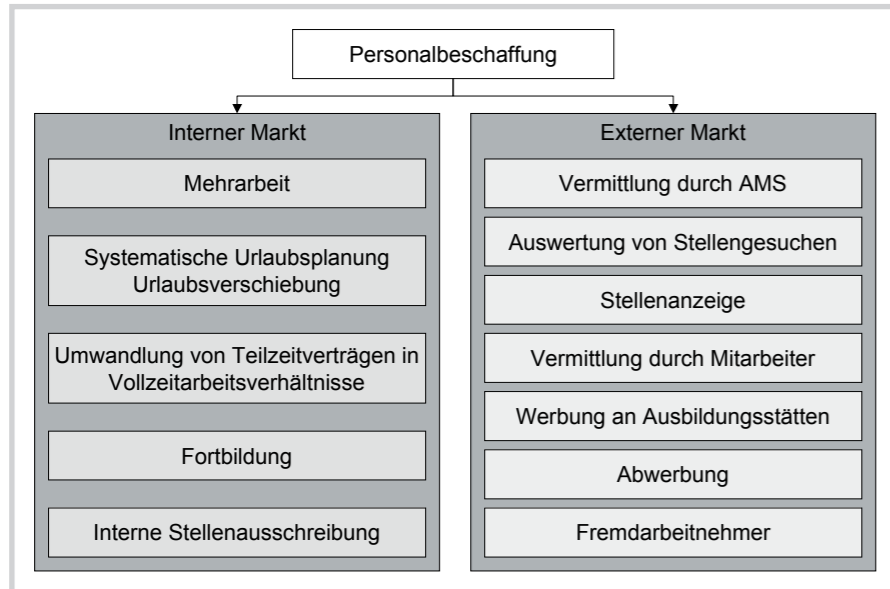


Abb. 4: Arten der Personalbeschaffungskanäle im Überblick

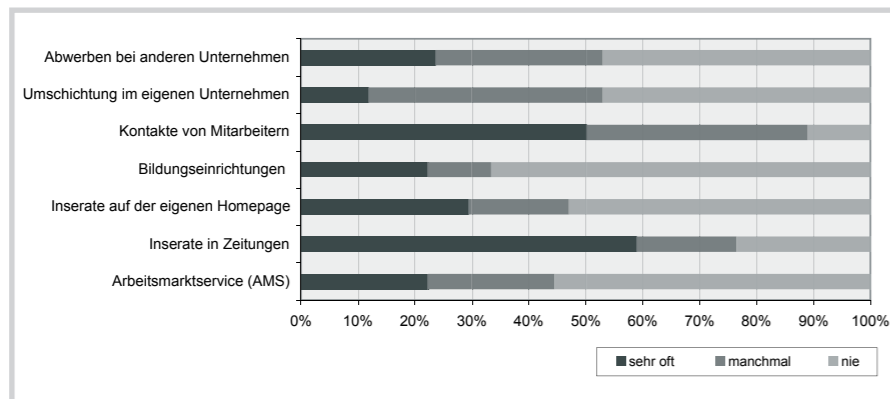


Abb. 5: Umfrageergebnisse Akquisitionskanäle für Angestellte

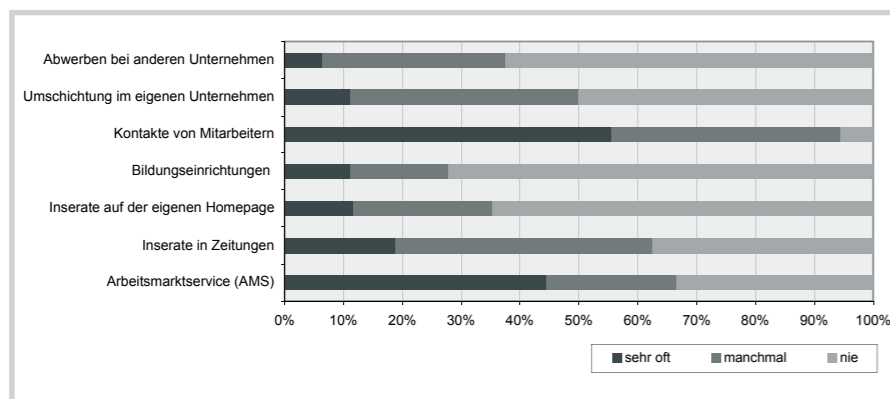


Abb. 6: Umfrageergebnisse Akquisitionskanäle für Arbeiter

mit einer Fehlzeitenstatistik nach gewissen Ursachenkategorien.

ENTSCHEIDUNGSTRÄGER UND INFORMANTEN

Die Verantwortung für die Personalbedarfsplanung übernimmt in Klein- und Mittelbetrieben zum größten Teil die Geschäftsführung. In Großunternehmen wird sie an Bereichsleiter oder die Personalabteilung abgegeben. Nur Führungspositionen behält sich auch hier die Geschäftsführung vor, ein Beweis für die Wichtigkeit von Schlüsselpositionen.

Für die strategische Planung muss den Verantwortlichen genügend Information zur Verfügung stehen. Dafür werden Kennzahlen und formale Daten herangezogen. Allerdings kann eine Entscheidung auch sehr befruchtet werden durch die Meinung von Mitarbeitern, zumindest bis zur Ebene der Bauleiter, die aufgrund von einer aktuellen Situationseinschätzung Perspektiven öffnen und zweifelhafte Bereiche durchaus kritisch bewerten können.

PERSONALBESCHAFFUNG

Ist der Bedarf definiert, muss eine Über- oder Unterdeckung ausgeglichen werden. Die Personalbeschaffung kompensiert einen zu kleinen Mitarbeiterstand, in dem sie geeignete Arbeitskräfte sucht und bereitstellt. Sie bedient sich unterschiedlicher Kanäle, die hauptsächlich über den Markt – intern oder extern – differenziert werden.

Angestellte des Bauwesens werden am häufigsten über Zeitungsinserte geworben. Auch auf die Empfehlungen von Mitarbeitern legen die befragten Unternehmen sehr viel Wert. Immer häufiger setzen sie die eigene Homepage als Informations- und Akquisitionsplattform ein.

Die geeigneten Facharbeiter suchen Bauunternehmen großteils über die Kontakte des eigenen Personals. Bei der Beschaffung

personal

dieser Mitarbeitergruppe spielt auch das Arbeitsmarktservice eine nennenswerte Rolle, weil das Arbeitskräfteangebot in diesem Fall ausreichend groß ist. Die Vermittlung ist auch wegen der geringen Kosten sehr attraktiv.

BILDUNGSSTÄTTEN ALS ARBEITSMARKT

Gerade bei den Angestellten lohnt sich ein guter Kontakt zu Bildungseinrichtungen, egal auf welcher Bildungsebene (berufsbildende Schulen, Colleges, Fachhochschulen, Universitäten etc.). Das Unternehmen kann nicht nur aus einem vollen Pool an frischen, motivierten Potentialträgern schöpfen, sondern erhält zusätzlich eine erste Empfehlung über einzelne Kandidaten. Diese Vorselektion bezieht sich auf die fachliche Eignung, das Leistungs- und Lernverhalten sowie die sozialen Fähigkeiten. Durch Ferialarbeit oder Praktika können Kandidaten schon im Vorfeld getestet werden.

AUSWAHL

Sämtliche Empfehlungen ersetzen nicht das Auswahlverfahren, in dem die Eignung des Bewerbers festgestellt wird. Aber sie erleichtern den Selektionsprozess. Obwohl eine zweite Meinung die Einschätzung des Stelleninteressenten objektiviert, ist zu bedenken, dass sich der Entscheidungsträger bereits im Vor-

feld, meist ohne persönlichen Kontakt einen ersten Eindruck verschafft, der den weiteren Prozess stark beeinflusst.

Der erste Kontakt mit dem Bewerber prägt also die Entscheidungsfindung. Es setzen (allzu menschliche) Mechanismen ein, die jeweils eine vorgefasste Meinung verstärken: bekannte Muster werden auf eine Person projiziert und formen so die Vorstellung über die Charaktere. Baut sich beim Entscheidungsträger ein schlechtes Bild über den Bewerber auf, so wird sämtliches Verhalten im Laufe des Auswahlverfahrens eher negativ beurteilt. Genau umgekehrt verhält es sich, wenn der erste Eindruck ein guter ist. Dann tendiert der Entscheidungsträger zu einer vornehmlich positiven Einstufung des Bewerbers. Bei dieser unbewussten Vorgehensweise bestärkt der Bewertende das Vertrauen in seine Menschenkenntnis, da sich seine Meinung im Verhalten des Bewerbers „bestätigt“.

Die Personalauswahl ist eine teure Angelegenheit. Umso mehr erhöht sich die Bedeutung dieses Bereiches. Eine Übersicht über die direkten und indirekten Kosten verdeutlicht den Investitionsaufwand.

Chance Fremdarbeitnehmer?

Falls der Arbeitsmarkt in Zukunft auch für qualifizierte Facharbeiter bedeutend

enger wird, werden sie eine Beschäftigungschance in der Leiharbeit sehen. Anstatt arbeitslos zu sein, geht es einerseits um die Erhaltung des Verdienstes und somit des Lebensstandards.

Andererseits kann durch die wechselnden Stellen eine breit gefächerte Erfahrung gewonnen werden. Dieser Umstand eröffnet für ein Unternehmen einen interessanten Beschaffungsweg. Es kann einen Leiharbeiter kennen lernen, ohne an die gesetzliche Probezeit bei einem normalen Arbeitsverhältnis gebunden zu sein. Bei entsprechender Bewährung kann er in die Stammbesellschaft übernommen werden.

PERSONALBEURTEILUNG

Für sämtliche Entscheidungen nach der Auswahl eines Mitarbeiters wird eine Beurteilung als Basis herangezogen. Das betrifft den Einsatz, die Entwicklung, die Freisetzung, die Entlohnung und die Umverteilung weiterer Honorierungsbestandteile und im weiteren Sinne die Bedarfsbestimmung. Die Ergebnisse dienen auch als Ausgangslage für eine allgemeine Leistungsverbesserung.

Das Unternehmen analysiert durch eine Beurteilung seiner Leistungsträger im Weiteren Potentiale, Stärken und Schwächen des Betriebes. So erkennt es die Entwicklungsmöglichkeiten, um

Direkte Kosten	Indirekte Kosten
Anzeigenkosten	Übergabe firmeninterner Daten
Personalkosten für die Bewerbungsbearbeitung	Zeitaufwand für vorbereitende Gespräche
Porto für den Versand von Bewerbungsunterlagen an den abgelehnten Bewerber, Einladungen und Absagen	Reduktion der Teamleistung
Personalkosten für den Interviewer	Produktivitätseinbußen bei Einarbeitung
Kosten für Testverfahren	Bindung von anderen Mitarbeiterpotentialen während Einarbeitung
Bewirtungskosten	Kosten der persönlichen Ausstattung
Reisekosten der Bewerber	...
Rechtsberatung	
Einstellungskosten (z.B. Umzug, etc)	
Einarbeitungs- und Weiterbildungskosten	
Lohn oder Gehalt (Jahresabgaben)	
Kosten der Kündigung	

Abb. 7: Direkte und indirekte Kosten der Personalauswahl

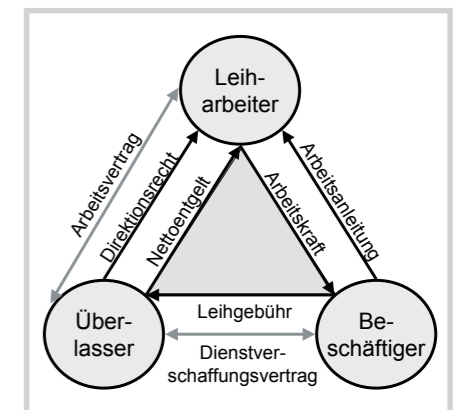


Abb. 8: Beziehungen im Leiharbeitsverhältnis

sich am Markt zu verankern. Gleichzeitig sollen die Ergebnisse der Beurteilungen notwendige Veränderungen bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen und bei der Führungskompetenz auslösen.

BEURTEILUNGSVERFAHREN

Die befragten Bauunternehmen beurteilen ihre Mitarbeiter durch den direkten Vorgesetzten. 93 % tun dies laufend. 40 % orientieren sich an Anlässen (z.B. Baustellenrundgänge, Besprechungen) oder folgen periodischen Plänen (z.B. jährliches Beurteilungsgespräch). In manchen Unternehmen werden beide Ansätze kombiniert. So erklärt sich auch die Summe über 100 %. Nur 20 % der Befragten nutzen das Wissen des gesamten Arbeitsumfeldes für eine umfassende und objektivierte Beurteilung.

Der Vorteil von „Rundum“-Beurteilungen liegt hauptsächlich darin, dass mehrere Meinungen eingeholt werden. Gerade wenn die Nähe zum Beurteilten nicht gegeben ist und der Vorgesetzte ihn nur in untypischen Situationen trifft, ist ein 360-Grad-Feedback besonders sinnvoll, um Fehler zu vermeiden. Eine Streuung der Beurteilung und somit ein vollständiges Bild ergibt sich erst durch die unterschiedlichen Perspektiven. Gewisse Eigenschaften oder Qualitäten können sinnvollerweise nur von einer Sichtweise heraus eingeschätzt werden: Wer könnte besser Führungsverhalten bewerten als die Geführten? Kennen Teamkollegen sich nicht untereinander besser, weil sie ständig zusammenarbeiten und die Einzelleistungen kennen? – Es wird somit klar, dass die Beurteilung durch das gesamte Arbeitsumfeld ein aussagekräftiges Ergebnis liefern kann.

MITARBEITERGESPRÄCHE

Das Mitarbeitergespräch ist ein universelles Instrument, das viele Funktionen übernehmen kann. Da es beiden Seiten die gleichen Chancen einräumt, wird das Ergebnis über den Abgleich von Fremd-

Art	Hauptziel	Themen	Häufigkeit	Anlass	Ergebnis
Entwicklungsgespräch	Karriereplanung Motivation	berufliche Ziele Potentiale Entwicklungsmaßnahmen	zumindest alle 2 Jahre	interne Stellenbesetzung Motivationsrückgang	Maßnahmenplan
Kritikgespräch	Verhaltensänderung	Fehleranalyse Verbesserungsmaßnahmen	unmittelbar nach Anlass	Fehlverhalten	Lösungsvorschläge
Anerkennungsgespräch	Motivation Wertschätzung Leistungssteigerung	Lob besondere Leistung	unmittelbar nach Anlass	hervorragende Leistung besonderer Einsatz	Motivation Arbeitszufriedenheit
Standortbestimmungs- gespräch	Stand der Dinge	Fortschritt von Projekten Erfüllungsgrad Lösungsvorschläge notwendige Unterstützung	zumindest quartalsweise kurze Abstände	fix	Statusbericht Maßnahmenplan
Problemlösungs- gespräch	Problemlösung	Problemanalyse Lösungsvorschläge	nach Anlass kurzfristig	akutes Problem	Maßnahmenplan
Gehaltfindungs- gespräch	Festlegung der Entlohnung	Leistungsniveau Gehaltsniveau alternative Anreize	zumindest alle zwei Jahre	Verhaltensänderung Verantwortungszuwachs Änderung des Aufgabengebietes Mitarbeiterentwicklung beabsichtigter Wechsel	Leistungsmotivation
Beurteilungsgespräch	Leistungsbewertung	Erfolg Misserfolg Ursachenanalyse Verbesserungsmaßnahmen	zumindest jedes Jahr	Ende des Beurteilungszeitraumes	Maßnahmenplan Lerneffekte
Zielvereinbarungsgespräch	Festlegung der Leistungsziele	Aufgaben Zielvorgaben erste Maßnahmen	zumindest jedes Jahr	Ende des Beurteilungszeitraumes	Motivation Anforderungsprofil

Abb. 9: Anlässe und Typen von Mitarbeitergesprächen

und Selbstbild deutlich verbessert. Durch die Möglichkeit, Leistungen zu diskutieren, ist es ein Instrument für die aktive Verhaltenssteuerung.

Das „formelle“ Beurteilungsgespräch schließt die Mitarbeiterbeurteilung am Ende eines definierten Beobachtungszeitraumes ab. Dabei wird über die vergangene Leistungsperiode Bilanz gezogen und gleichzeitig die Zukunft geplant. Der Mitarbeiter kann seine Anliegen z.B. bezüglich Arbeitszufriedenheit oder Teamsituation schildern. Es können gleichzeitig Probleme zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten behandelt werden. Schließlich werden gemeinsam neue Ziele, Entwicklungsperspektiven und Weiterbildungsprogramme erarbeitet. Auch aktuelle Anlässe können ein Gespräch erfordern.

Wenn mehrere Themen in einem Gespräch abgewickelt werden sollen, ist die Erstellung eines Leitfadens ratsam. Gleichzeitig sollen auch Zeitbudgets beanschlagt werden, damit nicht unter Zeitdruck gesprochen werden muss. Sonst fällt eine Entscheidung ohne Kon-

sens und das Gespräch verfehlt seine Wirkung und Absicht. Das Gesprächsklima muss eine offene Diskussion und Meinungsäußerung auf gleichwertiger Ebene zulassen.

Unabhängig vom Inhalt eines Gesprächs soll der Mitarbeiter bestärkt und motiviert hinausgehen. Zu den Grundprinzipien gehören also eine positive Einstimmung zu Beginn und ein positiver Impuls am Ende. Selbst in einem Kritikgespräch darf der letzte Eindruck nicht negativ behaftet sein.

BEURTEILUNGSFEHLER

Die Personalbeurteilung unterliegt einer Fehleranfälligkeit durch verschiedene Einflüsse: mangelnde Methodik, schlechte Praktikabilität und subjektive menschliche Entscheidungen. Gerade die persönliche Einschätzung bringt Fehler mit sich, denn die subjektive Sicherheit korreliert in der Regel kaum mit der Richtigkeit der Urteile. Selbst durch Training und Erfahrung kann nur die Sicherheit aber nicht die Richtigkeit erhöht werden. Der Beurteiler sollte sich bewusst sein, dass

personal

sein Urteil immer falsch sein kann. Es lohnt sich vorsichtig zu formulieren und offen für zusätzliche Informationen und Aussagen des Beurteilten zu sein.

Fehler treten auf der Ebene des Verhaltens, des Eindrucks und der Aussage auf. Das Verhalten soll nur nach Beobachtungen und Erlebnissen beurteilt werden und sich nicht an Gerüchten und Erzählungen orientieren. Der persönliche Eindruck über eine Person ist immer geprägt von Erfahrungen und Vorstellungen des Beurteilers und bietet so einen Nährboden für Fehleinschätzungen. Ein Beispiel soll dieses Phänomen verdeutlichen. Zwei Chefs bekommen eine durchschnittlich gute Sekretärin. Der eine ist angetan von ihrer Leistung, weil er vorher eine bedeutend schwächere Arbeitskraft hatte. Der andere stuft sie schlecht ein, weil er eine Spitzenkraft gewohnt war. Es handelt sich immer um die gleiche Beurteilte, allerdings aus der Perspektive von zwei unterschiedlichen Erwartungshaltungen.

Schließlich ist die Aussage fehleranfällig, wenn Begriffe allgemein gehalten sind. Heutzutage tendieren wir dazu, alles global zu benennen anstatt sich auf eine konkrete Bedeutung festzulegen. Diese Entscheidung verweigern die meisten. Neben den Kriterien müssen auch die Maßstäbe gedeutet werden. Der Wert einer Stufe bei einer mehrteiligen Skala wird nach dem persönlichen Empfinden eingeschätzt. Für einen Beurteiler kann die „hinreichende“ Erfüllung eine durchschnittliche Leistungserbringung charakterisieren. Ein anderer deutet das als nicht mehr ausreichend.

Der Kommunikationsprozess selbst lässt einen weiteren Spielraum für Interpretationen offen. Eine Aussage kann in verschiedene Richtungen gedeutet werden, z.B. „Na, das war wieder eine gute Leistung von ihnen, Herr Maier.“ Der Empfänger hört auf der Sachebene den reinen Inhalt der Aussage. Problematisch sind mehrdeutige Worte. Auf der Appellebene versteht er die Aufforderung, sein Leis-

tungsniveau zu halten. Herr Maier könnte aber auch eine verdeckte sarkastische Rüge deuten. Diese Interpretation hängt stark von der Beziehungsebene der Gesprächsteilnehmer ab. Die Aussage wird anhand der Wortwahl, Aussprache, des Tonfalls, der Mimik und Gestik ausgelegt. Die Reaktion des Empfängers spiegelt die Selbstoffenbarung wider. Bei Zweifel an der eigenen Leistung wird eher eine gedämpfte, schuldhaftige Haltung eingenommen. Fühlt sich Herr Maier bestärkt durch das Lob, wird er selbstsicher antworten.

Weitere Fehlerquellen liegen in taktischen Überlegungen (z.B. beabsichtigt schlechte Beurteilung als Schutz vor Leistungsträgerverlust) und in tendentiellen Verhaltensweisen der Beurteiler bei standardisierten Bewertungsskalen (z.B. schwache Differenzierung zwischen Mitarbeitern, fehlerhafte Schlussfolgerungen von einer Eigenschaft auf eine andere, allgemein zu milde oder zu strenge Beurteilung). Sie können durch ausführliche Information der Betroffenen und Durchführenden, durch einen sinnvollen Aufbau des Verfahrens und durch eine gute Schulung und Begleitung der Beurteiler vermindert werden.

BEURTEILUNGSINHALTE

Die Teilnehmer der Umfrage geben zwar an, Beurteilungen durchzuführen, sie treffen aber keine Aussage über die Kriterien, was sie eigentlich beurteilen. Vielleicht liegt der Grund dafür in der fehlenden Konkretisierung des Zielsystems der Beurteilung. Was soll eigentlich über den Menschen herausgefunden werden und wofür werden die Ergebnisse verwendet? Ein Beurteilungsverfahren schafft es nicht mit seinen Ergebnissen sämtliche Informationsbereiche auf einmal zu bedienen. Es widerspricht sich auch inhaltlich. Der Beurteiler kann von einem Mitarbeiter nicht erwarten, dass er für die Erhebung des Entwicklungsbedarfs ehrlich seine Schwächen zugibt und gleichzeitig auf dieser Grundlage ei-

ne Gehaltserhöhung bemessen werden soll. Deshalb müssen die Aussagen klar definiert und entsprechend die Kriterien gewählt werden.

ANREIZSYSTEME

Die Umfrage über den Einsatz von Anreizsystemen ergab, dass 61 % mit Anreizsystemmodellen, Prämiensystemen und einem sicheren Arbeitsplatz einen Anreiz schaffen. 50 % setzen auf leistungsgerechte Entlohnung. Knapp 45 % bieten ihren Mitarbeitern persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und Benefits wie Dienstwägen, Mobiltelefone etc.

Die verschiedenen Methoden wollen teilweise unterschiedliche Effekte bewirken und werden spezifisch dafür eingesetzt. Die Unternehmen wollen mit den Maßnahmen am häufigsten die Mitarbeiter binden (69 %) und jedenfalls auch die Leistung steigern (50%). Daher ergibt sich auch die Häufigkeitsverteilung, die vorher erwähnt wurde.

Von Leistungslohn, Arbeitszeitmodellen und Prämiensystemen versprechen sich die Befragten die größten Erfolge bei der gezielten Leistungssteigerung. Die Bindung an den Betrieb wollen sie mit einem sicheren Arbeitsplatz, einer angenehmen Arbeitsumgebung und zusätzlichen Benefits stärken. Daraus leitet sich ab, dass Leistung eher monetär stimuliert wird, weil sie spezifisch auf ein kurzfristiges Ziel ausgerichtet ist, das sofort belohnt werden soll. Bindung wird mit nicht monetären Anreizen erzeugt. Sie wird über die Zufriedenheit der Mitarbeiter erreicht. Mit finanzieller Abgeltung kann ein längerer Zeitraum nie dauerhaft reizvoll gestaltet werden.

Der Eigeninitiative und Qualitätssteigerung schenken die Befragten weniger Aufmerksamkeit. Die Bereiche werden nicht mit eigenen Maßnahmen gefördert, sondern laufen als „Nebenprodukt“ bei den anderen Systemen mit, was besonders typisch für die Anreizbildung ist.

Die Wirkung hängt nämlich besonders stark von den einzelnen Betroffenen ab. Es spielen mehrere Faktoren eine Rolle im Zusammenhang damit, wie eine Maßnahme angenommen wird: äußere Umstände, Motivationslage, Verfassung, Interessen und Vorlieben, etc.

Ein paar Beispiele sollen zeigen, dass die individuelle Gestaltung von Anreizen notwendig ist. Eine freie Arbeitszeiteinteilung verschlechtert bei wenig strukturierten Mitarbeitern, die für gute Leistungen in einem klaren System arbeiten müssen, die Ergebnisse. Ein Mitarbeiter ohne Führerschein fängt mit einem Dienstauto nichts an. Entwicklungsfreudige Menschen werden mit Seminarteilnahmen besser angetrieben als mit zusätzlichen Urlaubstagen. Einzelgängern bedeutet ein Betriebsausflug weniger als teamorientierten Personen.

Deswegen sind so genannte „Cafeteria-Systeme“ gut zu heißen, wo sich jeder nach seinen Idealen und Wünschen seine Anzelelemente herausuchen und zusammenstellen kann. Den Rahmen gibt der Verantwortliche vor. Denn es sollen ja nur besondere Eigenschaften und Ergebnisse honoriert werden. Sonst verliert auch das beste Anreizsystem seine motivierende Wirkung.

PERSONALBINDUNG

Aus der Dauer der durchschnittlichen Beschäftigung lässt sich die Bindungsfähigkeit eines Unternehmens ableiten. Diese ist eine entscheidende Eigenschaft des Betriebes. Typischer Indikator ist auch die Fluktuationsrate.

Kritiker mögen entgegenhalten, dass Fluktuationsraten nicht mehr direkt auf eine „Schwäche“ des Unternehmens zurückzuführen sind. Immerhin steigen die Wechselfreudigkeit und damit die Häufigkeit des Betriebswechsels. Bei der Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern verzerrt sich die Aussage zusätzlich, da diese nach einigen Jahren bereits in Pen-

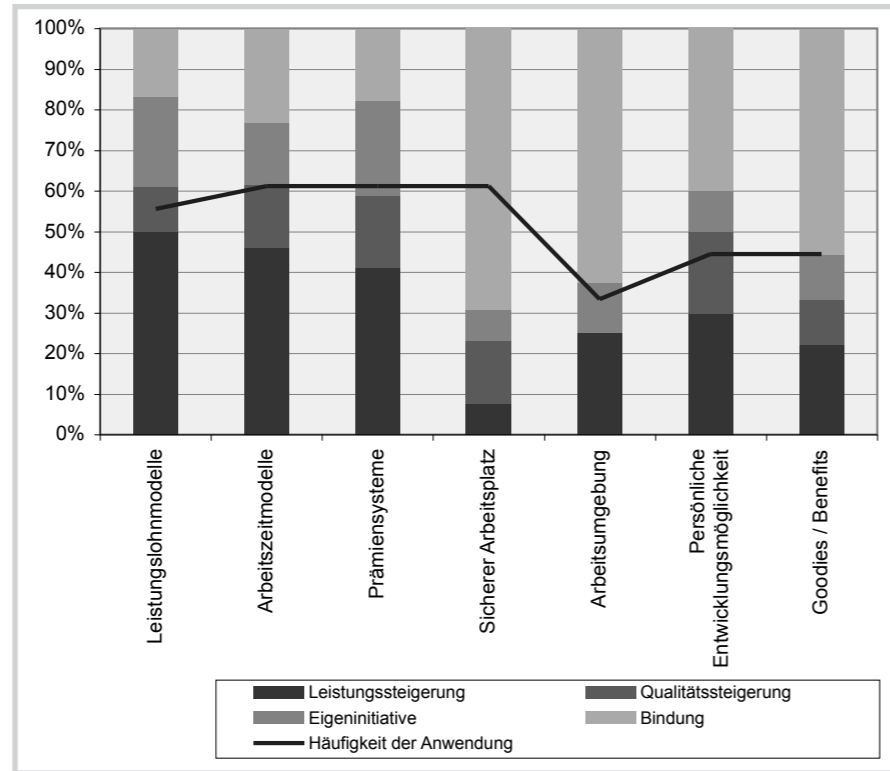


Abb. 10: Umfrageergebnisse zu Anreizsystemen

sion gehen. Wenn beispielsweise ein 55-Jähriger eingestellt wird, ist dessen Verweildauer nicht über 10 Jahre einzuschätzen. Und schließlich verlassen ja nicht nur die Besten das Unternehmen, sondern auch solche, die weniger Erfolg bringen.

Diese Argumente sind nicht von der Hand zu weisen. Allerdings versuchen sie Tatsachen zu verschönern. Die intellektuelle, geistige Flexibilität darf den Mitarbeitern nicht „angelastet“ werden, sondern das Unternehmen soll diesen Umstand als Chance sehen. Gerade diese Potentiale haben die Kraft, um Entwicklungen, Verbesserungen, Innovationen, Veränderungen anzutreiben. Es erwächst aber auch die zusätzliche Aufgabe, die Spannung für die betrieblichen Aufgaben aufrecht zu erhalten und zu steigern. Damit reduziert sich der Verlust.

Die häufigeren Pensionierungen, die die demographische Entwicklung mit

sich bringt, können in verbesserten Erfassungsprogrammen herausgefiltert werden, so dass sie die Aussagen der Ergebnisse nicht verunschärfen. Frühpensionierungen hingegen könnten bei genauerer Analyse wieder wertvolle Hinweise auf Defizite in der Unternehmenspolitik liefern.

Die „natürliche“ Selektion findet unter normalen Arbeitsbedingungen selten statt. Eher werden die Leistungsträger fortgetrieben als die Mitläufer ausgeschieden. Falls die Fluktuation das Unternehmen doch um einige Schwache erleichtert, sollte der Beschaffungsweg und das Auswahlverfahren genauer auf die Effektivität untersucht werden.

BESCHÄFTIGUNGSDAUER

Die befragten Bauunternehmen binden 54 % ihrer Mitarbeiter länger als zehn Jahre. Bei 28 % dauern Arbeitsverhält-

personal

nisse zumindest fünf Jahre. Zwei Drittel des Restes bleiben über drei Jahre beim Unternehmen. 6 % verlassen es innerhalb der ersten drei Jahre.

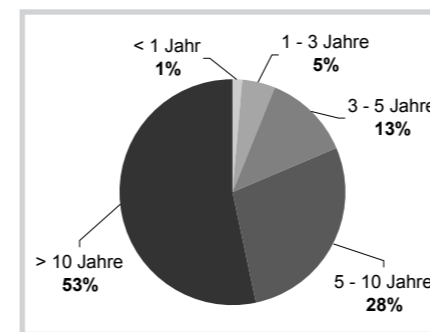


Abb. 11: Umfrageergebnisse zur Beschäftigungsdauer

Dieses Ergebnis ist für die Baubranche besonders gut. Eine Begründung kann darin liegen, dass sich die befragten Unternehmen stärker mit dem Thema Personalmanagement auseinandersetzen – deshalb nahmen sie auch an der Umfrage teil – und so Erfolge in den verschiedenen Teilbereichen erzielen können. Diese Erkenntnis, dass eine kritische Auseinandersetzung mit dem Personalwesen und der Einsatz von (vereinzelt) Maßnahmen bereits gute Ergebnisse bringen, sollte für Unternehmen, die bislang Personal reduziert betreiben, doch Anlass genug zum Umdenken bieten.

PERSONALENTWICKLUNG

Eine zentrale Funktion in der Bindung von Leistungsträgern übernimmt die Personalentwicklung. Sie kombiniert Elemente der Bildung mit Arbeitsstrukturierung und Karriereplanung zu einem individualisierten Programm für die Mitarbeiter. Gerade in kleinen und mittelständischen Betrieben kommt hauptsächlich die Bildung zum Einsatz, da die anderen beiden Möglichkeiten durch die typischen Strukturen, die mit der Organisationsform verbunden sind, eingeschränkt anwendbar sind. Beispielsweise kann ein Mitarbeiter in Unternehmen mit nur einem Geschäftsfeld nicht strukturiert

Arbeitsplätze wechseln (Job Rotation). Auch bei flachen Hierarchien sind die vertikalen Aufstiegschancen stark begrenzt. Besonders in diesen Fällen sind andere Anreize zu suchen, die sich mit der Unternehmensstruktur erfüllen lassen, wie z.B. Fortbildung.

FORTBILDUNGSMANAGEMENT

In der Umfrage lag der Schwerpunkt auf der betrieblichen Fortbildung als struktur-unabhängiges und praxisrelevantes Instrument. Die inhaltliche Gestaltung wurde hinsichtlich der Arbeitnehmergruppen unterschieden.

Auffallend ist einerseits der hohe Stellenwert von Arbeitssicherheit und Technik als Ausbildungsschwerpunkte für alle Arbeitnehmergruppen. Der starke Hang zu diesen Themen erklärt sich durch die Anpassung an Änderungen und Neuerungen in diesen Bereichen. Da die Verantwortung für die praktische Gestaltung, Durchführung und Überwachung von sicherheits- und technischen Maßnahmen zu einem großen Teil beim gewerblichen Führungspersonal liegt, erlangt

dort die einschlägige Fortbildung auch die höchste Wichtigkeit.

Andererseits sticht bei der Übersicht heraus, dass die operativen Angestellten in allen dargestellten Bereichen bis auf Sprache und Umwelt gleichermaßen gefördert werden. Bei den anderen Gruppen ist eine deutliche Differenzierung bei der Auswahl der Inhalte zu sehen. Der durchgehend hohe Stellenwert, ausgenommen von Sprache und Umwelt, kann zweifach gedeutet werden. Besonders das Wissen von Bauleitern, als Repräsentant dieser Arbeitnehmergruppe, muss umfassend sein und alle Bereiche abdecken. Deshalb sind breit gefächerte Fortbildungsmaßnahmen notwendig.

Aus einer anderen Perspektive kann das Ergebnis so interpretiert werden, dass die Verantwortlichen keine genaue Richtung vorgeben (wollen), in die sich die operativen Angestellten entwickeln sollen – vielleicht auch, weil das Anforderungs- und Aufgabenprofil weit gestreut ist. Die Folge sind zusammenhanglose Einzelveranstaltungen, die aus dem großen Angebot des Bildungsmarktes he-

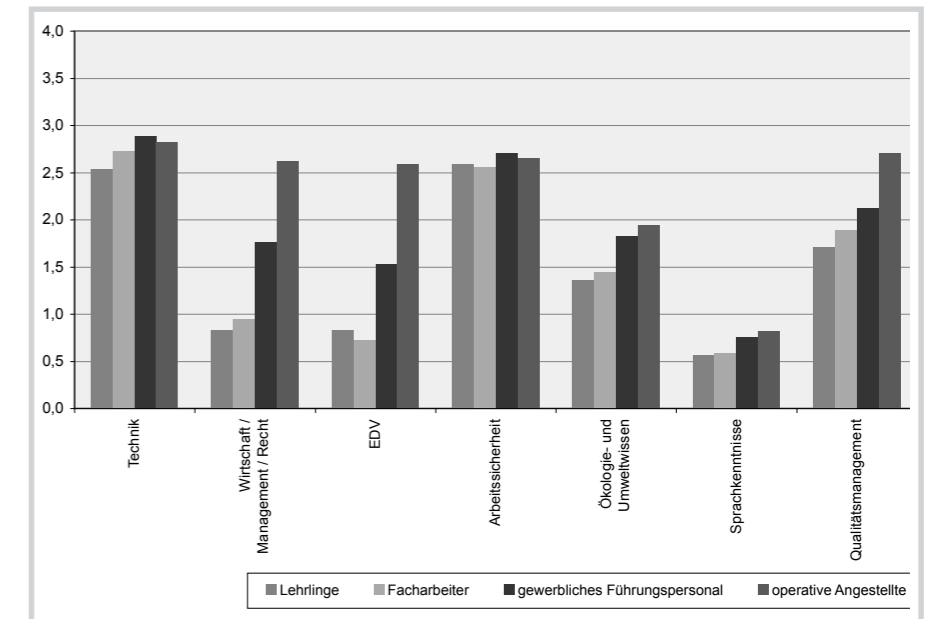


Abb. 12: Umfrageergebnisse zu Fortbildungsinhalten abhängig von der Arbeitnehmergruppe

rausgepickt werden. Diese Sichtweise relativiert sich wieder mit dem Ergebnis aus der Befragung über das System, wie Bildungsbedarfe festgelegt werden. Immerhin bekennt sich der Großteil der Befragten zur Bedarfsanalyse aus den Ergebnissen der Mitarbeitergespräche als Entscheidungsgrundlage. Sie lehnen aber ein- und mehrjährige Planungen ab. Dieses Verhalten resultiert aus der Eigenheit der Branche, starken Auftragschwankungen zu unterliegen. Dennoch ist ein längerer Planungshorizont in vielerlei Hinsicht zu empfehlen: Festlegen von klaren Entwicklungszielen, Abstimmen von Maßnahmen, Steigern der Motivation von Betroffenen durch transparente Handlungen, Schaffen von Organisationswissen, Aufbau von betrieblichen Entwicklungspotentialen, etc. Die Praxis unterscheidet nicht zwischen Arbeitern und Angestellten.

Es ist positiv hervorzuheben, dass Facharbeiter und Lehrlinge bezüglich der Bildungsschwerpunkte sehr eng beieinander liegen und beinahe synchron im Vergleich zu den anderen Gruppen schwanken. Dieser Trend liegt auf der Hand, weil der Lehrling als „Vorläufer“ des Facharbeiters die Fähigkeiten eines Facharbeiters haben soll. Der frühzeitige Aufbau von Schlüsselqualifikationen bringt erhebliche Vorteile in der weiteren Entwicklung des fertigen Gesellen. Grundsätzlich kann in der Bildungsstufe, auf der sich der Lehrling befindet, stärker auf die Meinungsbildung eingewirkt und so aktiv gesteuert werden. Das Wissen wird in gewünschtes Verhalten umgewandelt. Ein zusätzliches Angebot für Lehrlinge über die vorgeschriebene Fachausbildung hinaus ist also besonders gut zu bewerten.

FORTBILDUNGSMETHODEN

Bereits angesprochen wurde das große Bildungsangebot, das der Markt heutzutage anbietet. Neben der inhaltlichen Schwerpunktsetzung muss der Entwicklungsverantwortliche auch über die ange-

messene Methodik entscheiden, die zum größten Lernerfolg und optimalen Transfer der Theorie in die Praxis führen. Diese Einschätzung sollte auch vom typischen Lernverhalten des jeweiligen Mitarbeiters, der für eine Maßnahme vorgesehen ist, gesteuert sein. Die vielen Einflüsse machen eine ernsthafte Entscheidung sehr komplex. Das gibt wieder mehr Grund für eine längerfristige Planung.

Zwar mag die Individualisierung der Personalentwicklung zuerst kostspieliger erscheinen, da Aufgaben wie die Leistungsbeurteilung und Potentialeinschätzung hinzukommen. Dennoch sind personenbezogene Förderprogramme wirksamer als der laufende Besuch von inhaltlich unkoordinierten Schulungen oder die Teilnahme aller Mitarbeiter an den gleichen Seminaren.

Teuer ist eine Förderung der falschen Personen, da sie das neue Wissen nicht in die Praxis umsetzen können und somit ihrem Unternehmen keinen Mehrwert bringen. Nicht ausgeschöpfte Potentialträger werden in die Arme der Konkurrenz getrieben.

50 % der befragten Bauunternehmen nutzen das Angebot der externen Schu-

lungen häufig. Einen gleichen Stellenwert erlangt auch der arbeitsplatznahe Wissenstransfer von unternehmensfremden Personen z.B. in Form von Produktvorstellungen. Jedoch am meisten werden eigene Mitarbeiter eingesetzt, um ihr spezifisches Wissen unternehmensintern an Kollegen weiterzugeben. Diese Variante ist mit Sicherheit auch die günstigste. Allerdings muss das Unternehmen lernfördernde Strukturen als Voraussetzung schaffen. Es funktioniert nicht, wenn jeder sein Wissen hortet vor Angst von anderen in der Karriere überholt zu werden, oder wenn die Wissensvermittlung nicht abgegolten wird (finanzielle, intellektuelle oder immaterielle Anreize).

LERNKOOPERATIONEN

Die Vereinigung von mehreren (Partner-) Unternehmen zu einer Lernkooperation findet schwache Resonanz in der Wirtschaft. Gerade in der Lehrlingsausbildung macht ein solcher Zusammenschluss Sinn, wodurch die Kosten etwas gesenkt werden könnten. Allerdings auch für die anderen Arbeitnehmergruppen ergäben sich Vorteile eines solchen Konzeptes. Gerade kleinere Unternehmen könnten mit solchen Partnerschaften die Qualifizierung und Flexibilität ihrer Mit-

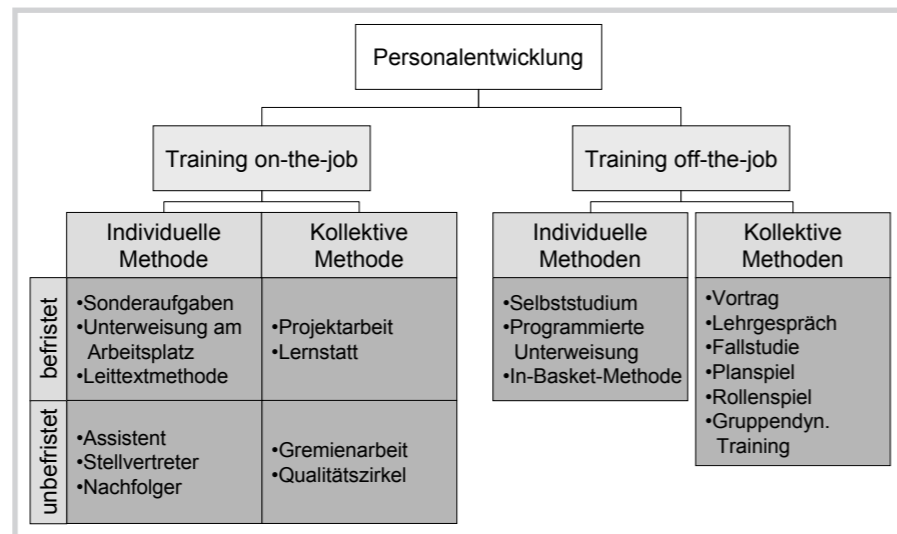


Abb. 13: Überblick über Bildungsmethoden gegliedert nach der örtlichen Zugehörigkeit

personal

arbeiter fördern, indem sie gemeinsame Entwicklungsaktivitäten schaffen und durchführen. Dabei spielt es weniger eine Rolle aus welcher Branche die Partner kommen, obwohl es empfehlenswert ist solche auszuwählen, die im weiteren Sinne mit dem Bauprozess verbunden sind – also auch Lieferanten. Die Kooperationsmöglichkeiten gehen vom systematischen Erfahrungsaustausch über gemeinsame Fortbildungsveranstaltungen bis zum unternehmensübergreifenden Personaleinsatz (bei guten Verhältnissen).

Jede Beteiligung erfordert eine offene Einstellung für ein ausgewogenes Geben und Nehmen an internen Informationen, aus denen die Potentiale erkannt und entwickelt werden. Der Nutzen eines solchen Projektes muss für alle klar sein und gegenüber den Nachteilen überwiegen. Die Vertrauensbasis soll durch schriftlich definierte Spielregeln gestärkt werden.

FORTBILDUNGSDAUER

Der Trend in der betrieblichen Praxis zeigte, dass maximal eine Woche pro Mitarbeiter und Jahr für die Weiterbildung aufgewendet wird. Ein Fünftel der Befragten gaben eine Dauer von zwei Tagen an.

FORTBILDUNGSKOSTEN

Die Fortbildungskosten lassen sich in Veranstaltungsbeiträge und Kosten aufgrund der Mitarbeiterfehlzeiten einteilen, womit auch der Leistungsentgang abgedeckt ist. Die Ausgaben für Schulungen belaufen sich bei knapp 60 % auf 0,5 % des Jahresumsatzes. Weitere 29 % investieren auch bis zu 1 % des Jahresumsatzes. Der Rest gibt an, bis zu 5 % des Jahresumsatzes für Bildung aufzuwenden.

Die Kosten für Mitarbeiterfehlzeiten ergeben eine tendenziell ähnliche Verteilung. So antworteten 71 % der Befragten, dass diese Kosten 0,5 % des Jahresumsatzes nicht übersteigen. 29 % bewerten die Ausgaben mit bis zu 1 % des Jahresumsatzes.

In Summe wird also bis zu 2 % in die Fortbildung gesteckt mit Ausnahme von wenigen Unternehmen, die in das Humankapital als selbstentwickelndes Potential mehr investieren. Die geringen Ausgaben können einerseits aus dem Preisdruck abgeleitet werden, dem die Baubranche unterliegt. Andererseits kann die saisonale und auftragsabhängige Struktur ausschlaggebend sein. Mitarbeiter werden in den schwachen

Saisonen abgebaut und in auftragsarmen Perioden auch gar nicht aufgenommen. Die Erhaltung von unproduktivem Stammpersonal ist zu teuer.

Allerdings trifft es manchmal auch wertvolle Mitarbeiter, die die Wertschöpfung des Unternehmens gestalten. Gerade für diese Gruppe sollte eine Investition in eine durchgehende Anstellung überlegt werden. Die „Leerzeiten“ können durch sinnvolle Fortbildungsmaßnahmen genutzt werden, um noch bessere Ergebnisse im Leistungsprozess zu erreichen. Die Aufwendungen rentieren sich in entsprechend kurzer Zeit.

Allgemeine Trends in der Arbeitswelt, der Organisationsstruktur, der Technologie aufgrund der äußeren und inneren Kräfte eines Unternehmens wirken sich besonders stark auf die Personalentwicklung aus. In einem rasch veränderlichen Umfeld trägt der Mitarbeiter zukünftig selbst die Verantwortung für seine Arbeitsmarkt- und Konkurrenzfähigkeit. Wissen führt dann zum Erfolg, wenn es aktuell ist. Es setzt sich aus der fachlichen, methodischen, sozialen und kulturellen Komponente zusammen, wobei die beiden letzteren besonders entscheidend sind. Gerade der technologische Fortschritt macht das Fachwissen kurzlebig.

Daraus folgt, dass die Grundausbildung kürzer werden muss, sonst ist das Wissen schon veraltet bis es überhaupt in der Praxis eingesetzt werden kann. Die Schwerpunkte der Erstausbildung liegen dann in den allgemeinen Fächern und im Aufbau von berufsrelevantem Basiswissen. Die verkürzte Grundausbildung wird in berufsbegleitender Weiterbildung ausgeglichen. Das erforderliche Wissen wird just-in-time nach dem Bedarf aufgebaut. Traditionelle Lehr- und Lernmethoden werden durch neue Ansätze wie Coaching, situatives Lernen im Team, Projektarbeit etc. ergänzt.

Die intellektuelle Flexibilität von Mitarbeitern erhöht die Fluktuation. Gerade dann

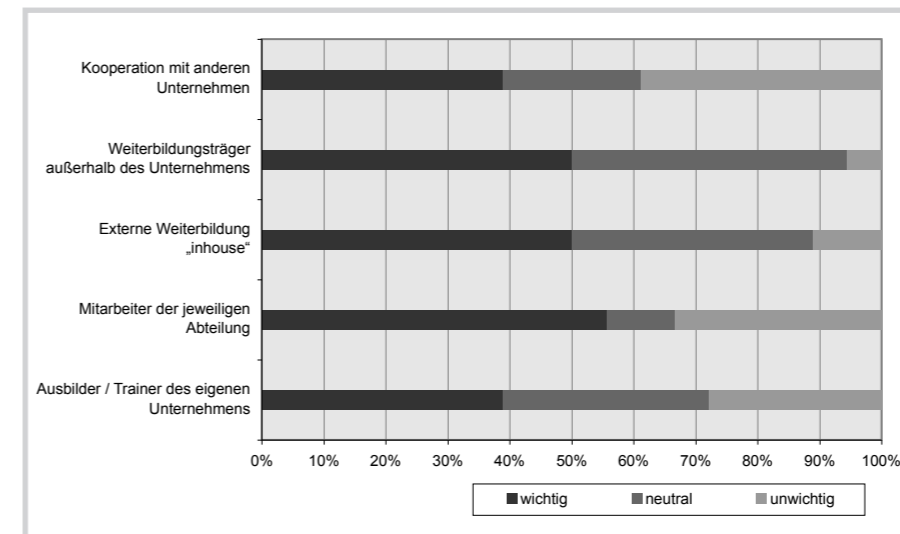


Abb. 14: Überblick über Bildungsmethoden gegliedert nach der örtlichen Zugehörigkeit

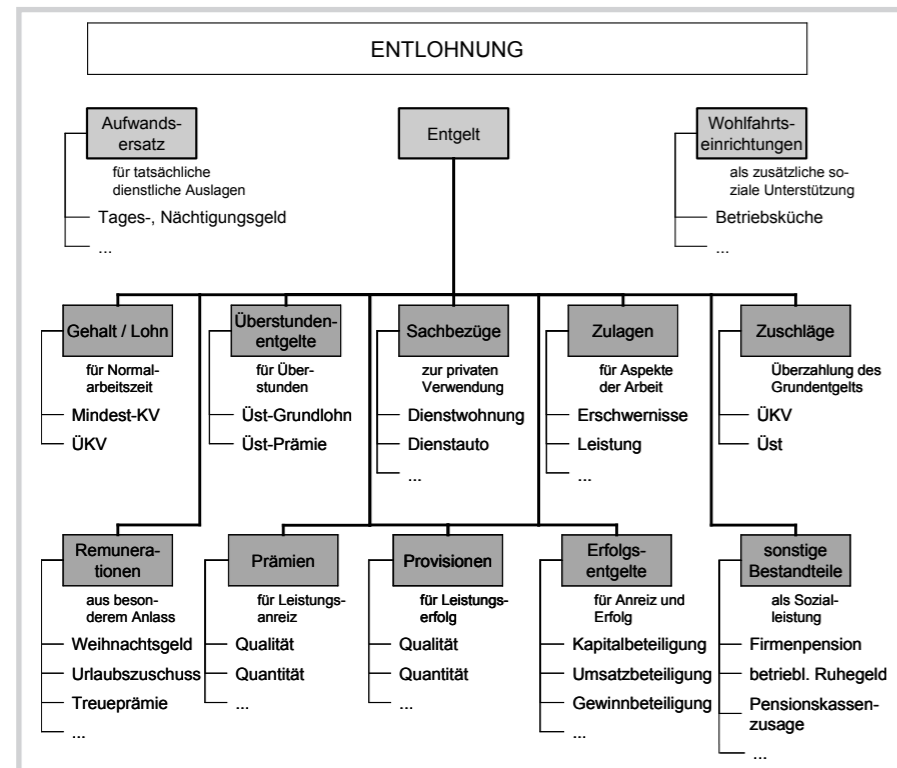


Abb. 15: Entlohnung

stellt sich die Frage, ob sich Investitionen in die Personalentwicklung lohnen. Trotz der Tendenz zur Eigenverantwortung in der Entwicklung werden Unternehmen immer höhere Ausgaben in diesem Bereich haben, denn das höchste Wissen steigert auch die Wertschöpfung. Die Bildungskosten sind nicht länger Betriebskosten sondern Investitionen in selbstentwickelndes Potential. Zusätzlich erwachsen dem Unternehmen Aufgaben wie Bildungs-Controlling, die Entwicklung von Bindungsprogrammen etc.

Die Zukunft wird klare Bildungsinhalte setzen. Für die strategische Personalentwicklung wird das Fachwissen in den Hintergrund treten. Langfristig wird das Ziel der Aufbau von extrafunktionalen Qualifikationen sein. Diese beinhalten jene Kompetenzen, die unabhängig auch in anderen Arbeitsbereichen einsetzbar sind. Sie beziehen sich auf die Art, wie die Arbeit strukturiert und letztlich erle-

digt wird. Sie fassen kreative, soziale, intellektuelle und wertbezogene Fähigkeiten zusammen.

Die Notwendigkeit, diese Fähigkeiten zu besitzen und gezielt einsetzen zu können, zeigt sich in der steigenden Zahl an Streitfällen in der Baubranche, die enorme Kostenlawinen auslösen können. Abgesehen von den direkten Auslagen für Gutachten, Sachverständige, Mediation, Gerichtsverfahren wirken sich Streitfälle auf das Arbeitsklima, die Stimmung, das Vertrauensverhältnis, die Motivation, etc. negativ aus. Das spürt das Projekt oder sogar das Unternehmen im Leistungsverhalten seiner Mitarbeiter und die Auswirkungen schließlich indirekt bei den Kosten. Einige Streitfälle könnten sicher abgewendet werden durch eine gute Kommunikations- und Konfliktfähigkeit von Mitarbeitern. Nun stellt sich die Frage: Ist eine Investition in die gezielte Ausbildung des Leistungsträgers nicht doch

günstiger als ein ausgetragener Streitfall, der auch das Image schädigt?

Die funktionalen Qualifikationen befähigen den Mitarbeiter inhaltliche Aufgaben technisch und prozessbezogen zu lösen. Sie sind berufsfachlich relevant. Die Fortbildung in diesen Bereichen orientiert sich vor allem an den Änderungen in Technologie und Ablauf. Dieses Wissen wird hauptsächlich just-in-time aufgebaut, um aktuell verfügbar zu sein. Es ist jedenfalls in der Planung darauf zu achten, dass die Entwicklung des Mitarbeiters nicht dem Fortschritt hinterher hinkt sondern eher einen Schritt voraus ist, auch im Sinne der Wettbewerbs- und Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens.

ENTLOHNUNG

Die Entlohnung steht als entscheidender Faktor für oder gegen eine Beschäftigung und behält diese Wertigkeit auch bei der Mitarbeiterbindung. Aus der Motivationstheorie geht zwar hervor, dass die Entlohnung nur kurzfristig auf das Verhalten positiv wirkt und andere Faktoren wie das Erfolgserlebnis, die Anerkennung oder die Arbeitsinhalte weitaus besser zur Leistung motivieren. Allerdings führt es beim Mitarbeiter zur Unzufriedenheit und in weiterer Folge zur Leistungsabnahme, wenn die Entlohnung als ungerecht oder zu niedrig empfunden wird.

Die Schwierigkeit für die Unternehmung stellt sich nun darin, ein Gleichgewicht herzustellen zwischen den wirtschaftlichen Möglichkeiten und der Angemessenheit, die der Arbeitnehmer subjektiv durch eine Selbsteinschätzung und den Vergleich mit der absoluten und relativen Entlohnungshöhe festlegt.

Die Übersicht über die Entlohnungsbestandteile zeigt deutlich, dass mit verschiedenen Maßnahmen die Abgeltung der Leistung an die Wunschvorstellungen der Mitarbeiter angepasst werden

personal

kann. Die Streuung verbessert auch die Personalkostenstruktur im Unternehmen. Eine tiefere Auseinandersetzung lohnt sich für beide Seiten. Durch eine flexiblere Entlohnungsgestaltung kann der Arbeitnehmer zumindest teilweise in die Entgeltfindung einbezogen werden. Die Mitverantwortung stärkt gleichzeitig die Zufriedenheit.

Untypisch aber sehr wirksam ist die Initiative zur Entlohnungserhöhung vom Arbeitgeber aus. Damit spricht er eine besondere Wertschätzung gegenüber den Ergebnissen des Arbeitnehmers aus. Gerade in wirtschaftlich schlechten Zeiten müssen die Leistungsträger besonders motiviert werden. Kleinere Gehaltssprünge sind unter diesem Umstand in einem Mitarbeitergespräch leichter zu kommunizieren. Gleichzeitig darf aber nicht eine Aufforderung zu Mehrleistung ausgesprochen werden. Sonst verliert das Angebot seine Wirkung. In so einem Fall soll besonders die positive Leistungsentwicklung hervorgehoben werden. Das Verhalten der Mitarbeiter wird sich von selbst der Entgelterhöhung anpassen.

ZUSAMMENFASSUNG

Der Erfolg von Personalmanagement liegt nicht in der Einzelmaßnahme oder der Anwendung in nur einem Teilbereich sondern in einem übergreifenden System, das in die Unternehmensplanung integriert ist. Die Kosten für den Mehraufwand eines konsequenten gesamtheitlichen Ansatzes werden sich durch ein höheres Leistungsniveau und eine größere Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter rechnen.

Auch wenn die Auseinandersetzung mit dem Thema Human Resource Management sich verstärken wird, gibt es kaum Aussicht auf ein universelles Programm, mit dem sämtliche Probleme und Fragestellungen gelöst werden können. Die Unternehmen sollten sich schrittweise an ein individuelles System annähern, das anfangs wenige Teilbereiche und mit der Erfahrung zunehmend mehr Bereiche umfassen soll. Als wichtigstes Element muss der Mensch mit seinen Bedürfnissen in den Rahmen der Unternehmensbedingungen stehen.

FORSCHUNGSPROJEKT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN DER BAUBRANCHE

Grundlage dieses Fachartikels ist die unveröffentlichte Dissertation von Evelin Mühlbacher mit dem Arbeitstitel „Personalmanagement in der Baubranche“. Die Arbeit ist wesentlicher Bestandteil des Forschungsprojektes, das in Kooperation mit der Bauakademie abgewickelt wird. Außerdem basiert der Artikel auf der Diplomarbeit von Jürgen Scheuch „Unternehmensentwicklung und Personalmanagement in der Bauwirtschaft – Analyse und Empfehlungen für Facharbeiter“, die an der FH JOANNEUM eingereicht wurde.

Weitere Ergebnisse des Forschungsprojektes in den Bereichen:

- > Ist-Stand-Analyse des Personalmanagements von Facharbeitern und Angestellten in Bauunternehmen
- > Analyse und Maßnahmen im Personalbereich für Planungs- und Ingenieurbüros
- > Analyse und Empfehlungen für Personalplanung, Personalbedarf, Personalbeschaffung, Personalbeurteilung, Personalentwicklung, Personalbindung, Entlohnung, Personalfreisetzung
- > Modell zur Personalbeurteilung als Grundlage für die Personalentwicklung
- > Personalentwicklungsprogramme als Maßnahmen-Mix

Mit einem mehrjährigen Forschungsprojekt über Human Resource Management im Bauwesen will die FH JOANNEUM ein Bewusstsein für den Ist-Stand in diesem Bereich schaffen. Darauf aufbauend soll der Bauwirtschaft eine Methode für die Beurteilung und Einschätzung der Mitarbeiter angeboten werden, deren Ergebnisse als Informationsbasis für sämtliche Maßnahmen der Personalbindung, wie z.B. Entwicklung und Entlohnung, eingesetzt werden. <<

Quellenhinweise:

- > Mühlbacher: Human Resource Management in der Baubranche, Abschlussstudie, Graz: Eigenverlag 2005
- > Scheuch: Strategische Unternehmensführung und Personalmanagement, Diplomarbeit, FH JOANNEUM, Graz 2003
- > Spenger: Analyse des Marketings in Bauunternehmen und Ingenieurbüros, Diplomarbeit, FH JOANNEUM, Graz 2001
- > Handbuch für den Vorgesetzten, Fachverlag für Recht und Führung, Bonn 2001
- > Berthel J.: Personalmanagement, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2000
- > Liebel, Oechsler: Handbuch Human Resource Management, Wiesbaden: Gabler 1994
- > Weinert: Organisationspsychologie, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2000
- > Torrington, Hall: Human Resource Management, Prentice Hall Europe 1998
- > Wroblewski A.: Leiharbeit in Österreich, Übergangslösung oder Sackgasse, 48 Reihe Soziologie, 2001
- > Thom: Skripten Personal I + II, IOP Universität Bern 2001
- > Hofbauer, Winkler: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, München, Wien: Hanser 1999
- > von Hornstein, von Rosenstiel: Ziele vereinbaren Leistungen beurteilen, München: Wirtschaftsverlage Langen Müller Herbig 2000
- > www.iop.unibe.ch/diverses/IOP-Award/Award01/Hintergrundinformationen.htm, Sept. 2003