

Diplomarbeit

Managementrisiken mit spezieller Betrachtung der Personalsituation im internationalen Tunnelbau

ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grads

Diplom-Ingenieur

eingereicht an der TU Wien, Fakultät für Bau- und Umweltingenieurwesen

Diploma Thesis

Management risks with special consideration of the personnel situation in international tunnel construction

submitted in satisfaction of the requirements for the degree

Diplom-Ingenieur

of the TU Wien, Faculty of Civil and Environmental Engineering

Philipp Rabl, BSc

Matr.Nr.: 01608047

Betreuung: Univ.Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. **Gerald Goger**
Univ.Ass. Dipl.-Ing. **Alexander Bender**, BSc
Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft
Forschungsbereich Baubetrieb und Bauverfahrenstechnik
Technische Universität Wien
Karlsplatz 13/235-01, 1040 Wien, Österreich

Wien, im Mai 2023



Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Danksagung

Diese Diplomarbeit stellt den Abschluss einer lehrreichen und inspirierenden Zeit, die mich nicht nur beruflich, sondern auch persönlich sehr geprägt hat, dar.

Ein besonderer Dank an dieser Stelle gebührt Herrn Univ.Ass. Dipl.-Ing. Alexander Bender für die Betreuung dieser Arbeit. Die stetige Verfügbarkeit, hilfreichen Anregungen und der wertvolle Input anhand seiner Erfahrung waren neben seinem ebenso großen Interesse an diesem Thema ausschlaggebend für diese Arbeit.

Zudem möchte ich meinen aufrichtigen Dank an Herrn Univ.Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Gerald Goger aussprechen, der durch seine mitreißende Vortragsweise und der interaktiven Gestaltung seiner Lehrveranstaltungen maßgeblich dazu beigetragen hat, meine Begeisterung für den Tunnelbau zu entfachen.

Die wesentlichen Erkenntnisse dieser Arbeit konnten anhand der Experteninterviews gewonnen werden. Daher bedanke ich mich herzlich bei allen Teilnehmenden der Befragung für ihre Offenheit, Informationsbereitschaft und interessanten Beiträge. Die Antworten im Interviewverlauf haben einen bedeutenden Beitrag zu dieser Arbeit und insbesondere zur Beantwortung der Forschungsfragen geleistet. Mein aufrichtiger Dank gilt zudem Herrn Dipl.-Ing. Dr.techn. Tobias Bisenberger, der als Ansprechperson des untersuchten Unternehmens maßgeblich zur reibungslosen und aufschlussreichen Zusammenarbeit beigetragen hat. Seine kollegiale Unterstützung im Rahmen der Interviews und während des mehrtägigen Auslandsaufenthaltes schätze ich sehr.

Die vorliegende Arbeit hat mich nicht nur anhand der inhaltlichen Erkenntnisse, sondern vor allem durch die Gespräche mit den Experten des Tunnelbaus geprägt und meinen weiteren Werdegang beeinflusst. Ich bin froh und dankbar, diese Erfahrungen gemacht zu haben.



Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Kurzfassung

Schlagwörter: Tunnelbau, Managementrisiken, Personalrisiken, Arbeitssituationen, Experteninterviews

Die gegenständliche Diplomarbeit befasst sich mit Managementrisiken unter der speziellen Betrachtung unterschiedlicher Personalsituationen auf internationalen Tunnelbaustellen. Dabei wird der Fokus auf jene Managemententscheidungen gelegt, mit welchen Personalrisiken einhergehen. Um eine umfassende Erarbeitung dieser Thematik zu ermöglichen, findet neben der Literaturrecherche eine empirische Datenerhebung in Form von Experteninterviews statt.

Der erste Teil dieser Arbeit widmet sich der Vermittlung grundlegender Kenntnisse zur Managementtheorie und definiert den durch zwei unterschiedliche Perspektiven gekennzeichneten Begriff des Managements. Im Zuge dieser Definition findet eine nähere Betrachtung der diversen Managementfunktionen und ihrer zyklischen Abfolge statt. Die Verrichtung der Steuerungsaufgaben wird in Abhängigkeit der Unternehmensgröße auf unterschiedlichen Managementebenen realisiert. Für das allgemeine Verständnis erfolgt in einem weiteren Schritt eine detaillierte Erläuterung der diversen Managementaufgaben innerhalb eines Unternehmens, welche anhand eines Managementmodells beschrieben werden. Dieses Modell eignet sich für die Anwendung bei unterschiedlich organisierten Bauunternehmen und beschreibt deren interne Aufgabenbereiche.

Aufbauend auf den zuvor erarbeiteten Grundlagen, findet eine Einordnung der Managementrisiken in die Unternehmensrisiken statt. Zusätzlich dazu werden jene Ursachen evaluiert, aus welchen die genannten Managementrisiken resultieren. Da mit den Entscheidungen von Managern in Bezug auf das Personalwesen mitunter die bedeutendsten Risiken eines Unternehmensmanagements einhergehen, werden die Personalrisiken näher betrachtet. Um das Ausmaß und die Auswirkungen derartiger Risiken bewerten zu können, findet im Anschluss an die Erhebung der wesentlichen Grundlagen für diese Forschungsarbeit eine Analyse von Personalsituationen des untersuchten Bauunternehmens statt.

Insgesamt wurden 21 Fachexperten mittels leitfadengestützter, halbstrukturierter Interviews zu ihren individuellen personen- und projektspezifischen Arbeitssituationen befragt. Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde ein besonderes Augenmerk auf die Zusammenstellung eines ausgewogenen Expertengremiums gelegt, welches sowohl Mitarbeiter aus städtischen als auch ländlichen Projektgebieten umfasst. Diese verrichten Tätigkeiten in den Positionen von Angestellten, Führungskräften oder gewerblichen Mitarbeitern.

Im Zuge der empirischen Datenerhebung konnten wertvolle Erkenntnisse bezüglich diverser Eintrittsgründe, Arbeitsmotivationen, Motive für den Verbleib im Unternehmen sowie Austrittsgründe ermittelt werden. Unter anderem gaben Angestellte an, dass sie von ihren Vorgesetzten eine offenere Kommunikation sowie Unterstützung betreffend ihrer Perspektiven erwarten. Insbesondere jüngere Mitarbeiter wünschen sich eine präzise Zeitlinie für ihre Entwicklung sowie Aufstiegsmöglichkeiten. In diesem Kontext betrachten sie beispielsweise das Traineeprogramm als eine vielversprechende Option. In Bezug auf die Relevanz des Projektgebietes war bei den gewerblichen Mitarbeitern eine deutliche Präferenz von ländlichen Tunnelbaustellen erkennbar. Im Gegensatz dazu bevorzugen Angestellte die Mitwirkung an städtischen Projekten, während für Manager hingegen ihre Position und ihr Aufgabenbereich im Vordergrund stehen. Als Möglichkeiten zur Verbesserung der aktuellen Arbeitssituation wurden beispielsweise die Herstellung einer Kontinuität im Projektgeschäft sowie die Flexibilisierung der Arbeitsmodelle genannt.



Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Abstract

Keywords: Tunneling, management risks, personnel risks, work situations, expert interviews

This diploma thesis deals with management risks under the special consideration of different personnel situations on international tunnel construction sites. The focus lays on those management decisions that are associated with personnel risks. In order to enable a comprehensive elaboration of this topic, an empirical data collection in the form of expert interviews is carried out in addition to the literature research.

The first part of this thesis is dedicated to providing foundational knowledge of management theory and defines the concept of management, which is characterized by two different perspectives. In the course of this definition, the direction further shifts to various management functions and their cyclical sequence takes place. The execution of management tasks is realized across different management levels depending on the size of the company. As a baseline, a detailed explanation of the various management tasks within a company is given in a further step, which is described using a management model. For differently organized construction companies this framework proves especially suitable to describe internal areas of responsibility.

Based on the previously established information and definitions, a classification of the management risks in the corporate risks is set up. They are then further evaluated to arrive at the above mentioned set of management risks. Decisions made by managers regarding human resources are one of the most significant risks facing a company's management. Therefore, special consideration is placed on them in the ensuing risk examination. In order to be able to evaluate the extent and effects of such risks, an analysis of personnel situations of the company mentioned takes place.

A total of 21 subject matter experts were interviewed using guided, partial-structured interviews about their individual personal and project-specific work situations. When selecting the interview partners, particular attention was paid to compiling a balanced panel of experts, including employees from both urban and rural project areas. These employees hold positions as salaried employees, managers or construction workers.

In the course of the empirical data collection, valuable insights were gained regarding various reasons for joining the company, work motivations, motives for staying with the company as well as reasons for leaving. Among other concerns, employees stated that they expect more open communication and support from their superiors regarding their perspectives. Younger employees in particular desire a precise timeline for their development along with opportunities for advancement. In this context, they regard the offered trainee program as a promising pathway. In terms of the relevance when it comes to the project area, a clear preference for rural tunnel construction sites was evident among construction workers. In contrast, salaried employees prefer to be involved in urban projects, while the potential position and area of responsibility were more decisive for managers. To improve the current work situation solutions such as the establishment of continuity in the project business and improved flexibility of current work models were mentioned.



Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | Einleitung | 11 |
| 1.1 | Motivation | 12 |
| 1.2 | Forschungsfragen | 12 |
| 1.3 | Forschungsmethodik | 13 |
| 1.4 | Begriffsbestimmungen | 14 |
| 2 | Grundlagen der Managementtheorie | 17 |
| 2.1 | Definition Management | 17 |
| 2.1.1 | Managementzyklus | 18 |
| 2.1.2 | Managementebenen | 24 |
| 2.2 | Ganzheitliches Management | 25 |
| 2.2.1 | Managementmodelle | 26 |
| 2.2.2 | St. Galler Management-Modell | 27 |
| 2.2.3 | Das normative Management | 33 |
| 2.2.4 | Das strategische Management | 36 |
| 2.2.5 | Das operative Management | 37 |
| 2.3 | Organisationsformen von Bauunternehmen | 39 |
| 2.3.1 | Strukturierungsprinzipien | 39 |
| 2.3.2 | Organisationsformen in der Praxis | 42 |
| 2.4 | Zusammenfassung zu den Grundlagen der Managementtheorie | 46 |
| 3 | Risikofelder des Managements | 49 |
| 3.1 | Risikomanagement im St. Galler Management-Modell | 49 |
| 3.2 | Unternehmensrisiken | 54 |
| 3.2.1 | Allgemeine Unternehmensrisiken | 56 |
| 3.2.2 | Projektrisiken | 59 |
| 3.2.3 | Risikoaggregation zu einem Gesamtunternehmensrisiko | 60 |
| 3.3 | Managementrisiken | 63 |
| 3.3.1 | Managemententscheidungen | 65 |
| 3.3.2 | Managementverhalten | 69 |
| 3.4 | Personalrisiken aus der Sicht des Managements | 72 |
| 3.4.1 | Personalrisikomanagement-Konzeptionen | 73 |
| 3.4.2 | Personalrisiken | 76 |
| 3.5 | Zusammenfassung zu den Risikofeldern des Managements | 80 |
| 4 | Analyse von Personalrisiken im Tunnelbau | 83 |
| 4.1 | Leitfadengestützte Experteninterviews | 83 |
| 4.1.1 | Aufbau der Interviewleitfäden | 84 |
| 4.1.2 | Interviewpartner | 84 |
| 4.1.3 | Durchführung der Experteninterviews | 86 |
| 4.2 | Methodik | 86 |
| 4.3 | Auswertung der personenspezifischen Arbeitssituationen | 87 |

| | | |
|----------|------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.4 | Auswertung der projektspezifischen Arbeitssituationen | 93 |
| 4.4.1 | Engpassrisiko | 93 |
| 4.4.2 | Anpassungsrisiko | 97 |
| 4.4.3 | Motivationsrisiko | 100 |
| 4.4.4 | Austrittsrisiko | 103 |
| 4.5 | Ergebnisse der empirischen Auswertung | 106 |
| 4.6 | Zusammenfassung der Analyse von Personalrisiken im Tunnelbau | 113 |
| 5 | Fazit | 115 |
| 5.1 | Beantwortung der Forschungsfragen | 115 |
| 5.2 | Ausblick | 119 |
| A | Fragebogen Experteninterview Angestellte | 129 |
| B | Fragebogen Experteninterview gewerbliches Personal | 137 |

Kapitel 1

Einleitung

Der Tunnelbau stellt eine der umfangreichsten und herausforderndsten ingenieurtechnischen Disziplinen eines Bauingenieurs¹ dar. Der Tätigkeitsbereich ist mit einer Vielzahl komplexer Projektumgebungen und -anforderungen konfrontiert. Neben den technischen Herausforderungen und deren interdisziplinärem Zusammenwirken spielen das Management und die Organisation eine bedeutende Rolle für den Erfolg solcher Großprojekte. Insbesondere das weitreichende Spektrum an Unsicherheiten und Risiken, mit welchem die Projektbeteiligten konfrontiert werden, bedarf einem adäquaten Umgang und Management. Im Falle einer unzureichenden Bewältigung der auftretenden Risiken besteht die Gefahr, dass terminliche und finanzielle Ziele nicht erreicht werden können. Dementsprechende Zielabweichungen erregen oftmals ein beträchtliches öffentliches Interesse und erfordern von den Projektmanagern eine angemessene Rechtfertigung.

Einen signifikanten Einfluss auf die Effizienz und den reibungslosen Ablauf von Tunnelbauprojekten haben vom Personal ausgehende Risiken. Die Human Resources gelten als wertvollste Ressource eines Unternehmens, da sie den größten Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung von Projekten leisten. Angesichts dessen ist es von entscheidender Bedeutung, dass vom Management potentielle Risikofaktoren im Zusammenhang mit den Mitarbeitern identifiziert und präventive Maßnahmen ergriffen werden. Die Größenordnung, Tragweite und Auswirkung von Fehlentscheidungen sowie -verhalten der Manager in Bezug auf das Personal sind zumeist wesentlich höher als andere betriebliche Risiken. Obwohl eine unzureichende Betrachtung der Managementrisiken erhebliche Kosten verursacht, werden sie zurzeit noch nicht in dem Ausmaß behandelt, wie dies bereits bei anderen Projektrisiken der Fall ist.

Im Zuge dieser Diplomarbeit gilt es herauszufinden, inwieweit sich die getroffenen Managemententscheidungen hinsichtlich des Personals auf den Erfolg der untersuchten Tunnelbaustellen auswirken. Ein wichtiger Aspekt dieser Arbeit besteht darin, anhand von Experteninterviews individuelle Arbeitssituationen zu analysieren und einen Einblick in die aktuellen Personalrisiken zu gewinnen. Der Fokus liegt dabei auf der Untersuchung des Arbeitsumfeldes in städtischen und ländlichen Projektgebieten sowie auf der Bewertung jener Aspekte, welche mit der Situierung von Tunnelbaustellen einhergehen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Analyse der Arbeitsmotivation und persönlichen Beweggründe, welche Mitarbeiter dazu veranlassen, in das Unternehmen einzutreten oder es potentiell zu verlassen. Die in der vorliegenden Diplomarbeit gewonnenen Erkenntnisse dienen als Grundlage zukünftiger, strategischer Managemententscheidungen und bieten Vorschläge für Maßnahmen, um Personalrisiken abzuwenden. Zudem werden Ansätze für weiterführende Forschungsfelder formuliert.

¹Der Autor legt großen Wert auf Diversität und Gleichbehandlung. Im Sinne einer besseren Lesbarkeit wurde jedoch oftmals entweder die maskuline oder feminine Form gewählt. Dies impliziert keinesfalls eine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts.

1.1 Motivation

Dem Verfasser zugetragene Erfahrungen führender Tunnelbauexperten lassen darauf schließen, dass die Themenbereiche Digitalisierung, Ökologisierung und Personalwesen zu den bedeutendsten Aspekten der Unternehmensentwicklung zählen. Während die Digitalisierung Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung, Prozessoptimierung und dem Einsatz von Innovationen bietet, legt die Ökologisierung den Fokus auf umweltfreundliche Prozesse und die Schonung von Ressourcen. Gleichzeitig spielt das Personalwesen eine zentrale Rolle, um die Verfügbarkeit qualifizierter und motivierter Arbeitskräfte sicherzustellen, die Teamarbeit zu fördern und die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern.

Aufgrund der gegenwärtigen Hochkonjunktur in der österreichischen Bauwirtschaft, mit besonderem Fokus auf den Tiefbau, gilt der Arbeitsmarkt aktuell als stark ausgelastet. Die Kombination einer hohen Nachfrage und einer begrenzten Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte führen zu einem intensiven Wettbewerb um Fachkräfte. Vor diesem Hintergrund ist es von Bedeutung, dass Bauunternehmen ihre Bemühungen verstärken, um potentielle Engpässe zu vermeiden und Abgänge von Mitarbeitern zu verhindern.

Aus Sicht eines österreichischen Bauunternehmens, welches unter anderem im Tunnelbau tätig ist, besteht Bedarf an der Analyse von Personalsituationen auf dessen internationalen Tunnelbaustellen. Aufgrund dieser Gegebenheiten kam es im Rahmen der Forschungs Kooperation zwischen diesem international agierenden Konzern und dem Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft am Forschungsbereich Baubetrieb und Bauverfahrenstechnik an der TU Wien zur Ausarbeitung der vorliegenden Diplomarbeit. Die Beteiligung des Unternehmens trug einen wesentlichen Beitrag zur Realisierung dieser Arbeit bei, indem die Durchführung von Interviews mit einem umfangreichen Expertenkreis ermöglicht wurde. Die Auswahl der Interviewpartner hatte zum Ziel, eine ausgewogene Gruppe an Mitarbeitern je Projekt abzubilden, welche sich aus Angestellten, Führungskräften und gewerblichem Personal zusammensetzt. Die Befragung nach den individuellen personen- und projektspezifischen Arbeitssituationen auf verschiedenen Hierarchieebenen trug dazu bei, die diversen Sichtweisen in Bezug auf potentielle Personalrisiken aufzeigen zu können.

Mit Hilfe der aus den Experteninterviews gewonnenen Erkenntnissen wird deutlich, welche adäquaten Maßnahmen vom Management zu treffen sind, um den Forderungen der Mitarbeiter zur Steigerung ihrer Arbeitszufriedenheit entgegenzukommen. Diese Diplomarbeit bietet die Chance zur näheren Auseinandersetzung mit Personalrisiken im Tunnelbau und gibt anhand konkreter Projekte Einblicke in unterschiedliche Arbeitssituationen.

1.2 Forschungsfragen

Die folgenden vier Forschungsfragen bilden die Rahmenbedingungen für die im Anschluss vorgestellte Forschungsmethodik und dienen dem strukturellen Aufbau dieser Diplomarbeit. Nachstehend werden die in Zusammenarbeit mit Herrn Dipl.-Ing. Alexander Bender (Betreuer – TU Wien) erarbeiteten Fragen aufgelistet:

1. Welche Besonderheiten gibt es beim Management von Großprojekten im Bauwesen? Lassen sich die Aufgaben des Managements für deren effektive Ausführung in einem Modell zusammenfassen?
2. Mit welchen Managementrisiken ist die Baubranche konfrontiert? Können vom Management ausgehende spezifische Risiken definiert werden und wer sind typische Beteiligte?

3. Wie gestaltet sich die Personalsituation bei Tunnelbaustellen bezogen auf unterschiedliche Gesichtspunkte wie jene der Dauer, Örtlichkeit und Auslastung des Arbeitsmarktes? Sind Unterschiede der Personalverfügbarkeit beim Vergleich zwischen städtischen und ländlichen Gebieten erkennbar?
4. Kann eine entsprechende Systematik entwickelt werden, mit welcher eine quantitative Bewertung der Managementrisiken in Bezug auf das Personalwesen ermöglicht wird? Welche Maßnahmen können vom Management getroffen werden, um mit Risiken dieser Art umzugehen?

1.3 Forschungsmethodik

Für die Beantwortung der Forschungsfragen wird sich im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit zwei verschiedenen Forschungsmethoden bedient. In einem ersten Schritt erfolgt eine umfassende Literaturrecherche zur Vermittlung grundlegender Kenntnisse zur Managementtheorie und den Risikofeldern des Managements. Aufbauend auf die spezifizierten Risiken wird der Fokus auf Managementrisiken in Bezug auf das Personalwesen im internationalen Tunnelbau gerichtet. Die theoretischen Ausführungen in Kapitel 2 und 3 bilden die Grundlage für den anschließenden empirischen Teil und basieren auf der Recherche in Fachliteraturen, wissenschaftlichen Publikationen sowie Studien. Auf die Mehrheit der genannten Quellen wurde über die Online-Bibliotheken verschiedener akademischer Institutionen, wie jener der Technischen Universität Wien, zugegriffen.

In einem weiteren Schritt findet zur Identifikation von Personalrisiken in einem großen österreichischen Technologiekonzern für Bauleistungen eine qualitative Datenerhebung mit halbstrukturierten Experteninterviews statt. Das Ziel der Befragung von Fachexperten, des im Tunnelbau tätigen Unternehmens, ist die Erhebung ihres Expertenwissens und die Einschätzung ihrer aktuellen Arbeitssituation in Bezug auf potentielle Personalrisiken. Um die Interviews zielorientiert leiten zu können, wurden durch den Autor anhand der theoretischen Kapitel zwei Fragebögen erstellt. Die Differenzierung in zwei unterschiedliche Leitfäden resultiert daher, dass einerseits Angestellte sowie Manager und andererseits gewerbliche Mitarbeiter des Bauunternehmens befragt wurden. Die Auswahl der Interviewpartner wurde dementsprechend getroffen, dass ein Vergleich zwischen Mitarbeitern eines im Ausland situierten ländlichen und eines in Österreich gelegenen städtischen Projektgebietes durchgeführt werden kann. Der Vorteil einer halbstrukturierten, leitfadengestützten Führung der Interviews ist die flexible Gestaltung des Gesprächsverlaufs sowie die Möglichkeit Zwischenfragen zu stellen. Die Fragebögen gliedern sich in drei Abschnitte, wobei lediglich der dritte Teil zwischen den verschiedenen Leitfäden variiert. Nachdem mit den ersten Fragen ein Einblick in das aktuelle sowie vergangene Tätigkeitsfeld des jeweiligen Interviewpartners geschaffen wurde, folgen im zweiten Abschnitt Fragen bezüglich der Einschätzung ihrer Arbeitssituation. Im abschließenden und umfangreichsten Teil erfolgt die Beurteilung der projektspezifischen Arbeitssituationen.

Zur Analyse des im Rahmen der Experteninterviews erhobenen Datenmaterials wurde gemäß einer vierstufigen Abfolge vorgegangen. Im Anschluss an eine stichwortartige Transkription der Befragungen, fand eine Kategorisierung der Kernaussagen statt. Die jeweiligen Textstellen der Transkripte wurden den Kategorien zugeordnet, um anschließend die einzelnen Themenbereiche analysieren zu können. Die Auswertungen und Ergebnisse der personen- und projektspezifischen Arbeitssituationen werden in Kapitel 4 durch Diagramme und Gegenüberstellungen veranschaulicht.

Am Ende der vorliegenden Diplomarbeit kann im Kapitel 5 durch die Beantwortung der eingangs formulierten Forschungsfragen ein Resümee gezogen werden. Die im Zuge der Literaturrecherche

und empirischen Datenerhebung gewonnen Erkenntnisse bilden eine fundierte Grundlage für zukünftige, strategische Managemententscheidungen in Bezug auf die Personalsituationen im Tunnelbau.

1.4 Begriffsbestimmungen

Im Folgenden werden einige wesentliche Begriffe des Managements erläutert, um einen einheitlichen Wortgebrauch sicherzustellen:

Balanced-Scorecard-Methode: Die Balanced-Scorecard-Methode stellt eine methodische Herangehensweise dar, welche der Visualisierung strategischer Ziele und Kennzahlen eines Unternehmens dient. Mit ihr können Unternehmensaktivitäten und ihre Zusammenhänge analysiert und evaluiert werden.²

Expatriate: Als Expatriate wird eine Fach- oder Führungskraft eines Unternehmens bezeichnet, welche sich in einem zeitlich begrenzten oder dauerhaften Auslandsaufenthalt befindet. Während dieser Zeit lebt und arbeitet der Expatriate in einem anderen Land als dem seiner Abstammung.³

Human Resources: Der Begriff Human Resources umfasst das Wissen, die fachlichen Fähigkeiten und die Motivation aller Mitarbeiter eines Unternehmens. Er bezieht sich auf die immateriellen Ressourcen einer Organisation.⁴

Position: Unter einer Position ist ein formaler Platz zu verstehen, den eine Person in einem Unternehmen einnimmt. Diese Plätze sind in den unterschiedlichen Hierarchieebenen angeordnet und umfassen von einer führenden Position auf Vorstandsebene bis hin zu operativen Positionen, welche an der Abwicklung von Projekten beteiligt sind. Der Positionsinhaber hat einen Einfluss auf die Umsetzung der Unternehmensstrategie und schafft einen Mehrwert für das Unternehmen.⁵

Projektgeschäft: Das Projektgeschäft bezeichnet eine Geschäftstätigkeit, bei welcher ein Unternehmen seine Leistung in Form von Projekten erbringt. Dabei werden einmalige Aufträge mit spezifischen Zielen und Ergebnissen realisiert.⁶

Risiko: Als Risiko wird die mögliche zukünftige Abweichung von geplanten Zielen bezeichnet. Dabei kann es entweder nur die Möglichkeit eines Verlustes oder sowohl positive als auch negative Divergenzen einer Zielgröße abbilden.⁷

²Vgl. [13] Czechowski

³Vgl. [54] Störkle

⁴Vgl. [35] Personio und Co.KG

⁵Vgl. [29] Klug

⁶Vgl. [27] Keitel, S. 12

⁷Vgl. [57] Vanini und Rieg, S. 24

Abkürzungsverzeichnis

AktG Aktiengesetz

ARGE Arbeitsgemeinschaft

BSC Balanced-Scorecard-Methode

GmbHG Gesetz über Gesellschaften mit beschränkter Haftung

HRM Human Resource Management

Risiko i.e.S. Risiko im engeren Sinne

Risiko i.w.S. Risiko im weiteren Sinne

SGMM St. Galler Managementmodell

UGB Unternehmensgesetzbuch



Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Kapitel 2

Grundlagen der Managementtheorie

Management ist ein gleichermaßen spannender wie anspruchsvoller Aufgabenbereich, für dessen erfolgreiche Bewältigung ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Kenntnissen unabdingbar ist. Unabhängig von der Position, die in einem Unternehmen besetzt wird, findet eine dauerhafte Konfrontation mit Problemen statt, zu deren präventiven Behandlung und Lösung spezifisches Managementwissen erforderlich ist. Mit diesem Kapitel soll eine Einführung in die grundlegenden Begriffe und Inhalte des Managements geschaffen werden. Zunächst wird der durch zwei unterschiedliche Perspektiven gekennzeichnete Begriff *Management* definiert. Dabei wird der Fokus auf die Managementfunktionen gelegt, welche für die Erreichung der Unternehmensziele und Bewältigung diverser Probleme erforderlich sind. Anschließend wird das Konzept des *Ganzheitlichen Managements* erläutert, welches ein Unternehmen in seiner Gesamtheit betrachtet. Um dieses effektiv und effizient führen zu können, sind unter der Berücksichtigung interner und externer Einflüsse Prozesse und Strukturen für die Leistungserstellung zu etablieren. Dafür werden in einem weiteren Schritt Ablauforganisationen, welche die Prozesse beschreiben, erläutert. Den Abschluss bilden die unterschiedlichen in der Praxis angewandten Aufbauorganisationen von Unternehmen.

2.1 Definition Management

Laut Haric [25] ist der ursprünglich angloamerikanische Begriff Management im heutigen betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch durch zwei unterschiedliche Perspektiven gekennzeichnet. Zum einen wird das Management aus der funktionalen Perspektive betrachtet, welche die operativen Tätigkeiten der Unternehmensführung beschreibt und zum anderen aus der institutionellen Perspektive, welche die Führungskräfte eines Unternehmens bezeichnet. Der Begriff des Managements wird nach wie vor, wie bereits durch P. Drucker, den Begründer der Managementlehre in der Mitte des 20. Jahrhunderts, als Institution und Funktion einer zielgerichteten Organisation definiert.

Aus dem institutionellen Blickwinkel umfasst das Management die Gruppe jener Personen, die in einer öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Organisation mit den leitenden Aufgaben betraut sind. Dazu gehören neben den Organisationsmitgliedern, welche Funktionen eines Vorgesetzten wahrnehmen, auch das leitende Organ, das in Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens durch den Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführer vertreten wird. Dieser wird durch die Kapitaleigner zur Führung eines Unternehmens bestellt.⁸ Nach Schreyögg und Koch [49] schließt das institutionelle Managementverständnis die Eigentümer von Unternehmen mit ein und nimmt Abstand von einer Unterscheidung zwischen Managern als kapitallose Funktionsträger und Eigentümer, welche Kapital in das Unternehmen einbringen.⁹

Im Unterschied zur institutionellen Perspektive setzt die funktionale Perspektive nicht bei bestimmten Personen oder Positionen an, sondern untersucht alle Aufgaben, die zur Steuerung

⁸Vgl. [25] Haric

⁹Vgl. [49] Schreyögg und Koch, S. 7 f.

eines Unternehmens bzw. einer Organisation erforderlich sind. Die Tätigkeiten werden dabei in funktionalen Bereichen des Unternehmens wie jenen der Beschaffung, Produktion, Finanzierung, Personalwirtschaft und Verwaltung ausgeübt. Der Fokus liegt somit bei Erfüllung der Managementfunktionen, damit ein Unternehmen seine gesetzten Ziele erreichen kann. Größere Organisationen schaffen für das Verrichten der Tätigkeiten in der Regel mehrere Hierarchieebenen. In Abhängigkeit von der Ansiedlung einer Führungskraft in der Unternehmenshierarchie teilen sich die Gesamtaufgaben in Managementaufgaben und Sachaufgaben. Der Anteil der Managementfunktionen nimmt dabei mit den höheren Leistungspositionen zu. Die Sachfunktionsbereiche, zu denen der Einkauf, die Produktion und der Verkauf zählen, werden durch das Management überlagert und zu einem gemeinsamen Leistungsprozess zusammengeführt. Der Erfolg eines Unternehmens ist demzufolge von dem Zusammenwirken der Sach- und Managementfunktionen abhängig.⁹

Das funktionale Management umfasst somit verschiedene Steuerungsaufgaben, welche bei der Leistungserstellung und -sicherung in jedem Bereich des Unternehmens durchgeführt werden müssen. Bei Ausübung dieser Aufgaben fallen wiederkehrende Probleme unterschiedlichen Umfangs an, welche es für jede Leistungsposition zu lösen gilt. In Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens findet dies in der dementsprechenden Hierarchieebene statt. Wenngleich die jeweils zu erstellenden Leistungen und zu bewältigenden Probleme sehr vielfältig sein können, erfolgt deren Steuerung anhand der gleichen Struktur. Für einen einheitlichen Ablauf werden die generellen Managementaufgaben von den zuständigen Führungskräften, welche das Management aus der institutionellen Perspektive darstellen, ausgeübt.⁹

2.1.1 Managementzyklus

In der Managementlehre gibt es diverse Standardmodelle, welche die Abfolge der Managementfunktionen definieren. In der Literatur werden diese Modelle oft als Managementzyklen beschrieben, da die gereichten Steuerungsaufgaben wiederkehrend durchlaufen werden. Auf Basis der früheren Konzepte hat sich ein Prozess etabliert, welcher sich aus den folgenden fünf Teilfunktionen zusammensetzt:^{8, 10}

1. Planung
2. Organisation
3. Personaleinsatz
4. Führung
5. Kontrolle

Die genannten Managementfunktionen stehen systematisch in Verbindung und bilden einen idealtypischen Prozess ab, welcher in Abb. 2.1 dargestellt ist. Dieser ordnet die Funktionen folgendem Phasenablauf zu: Planung – Organisation – Personaleinsatz – Führung – Kontrolle.¹⁰ Im Folgenden werden diese fünf Phasen und ihre wechselseitige Abhängigkeit näher erläutert.

Phase 1 – Planung: Den Ausgangspunkt des Managementprozesses bildet die Funktion der Planung, welche die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass ein zuvor definiertes Ziel effizient oder gar überhaupt erreicht werden kann. Dabei wird zwischen der gewöhnlichen und strategischen Planung unterschieden. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass bei der gewöhnlichen Planung bereits bekannt ist, was zu tun ist, die Ablauforganisation jedoch

¹⁰Vgl. [49] Schreyögg und Koch, S. 9 ff.

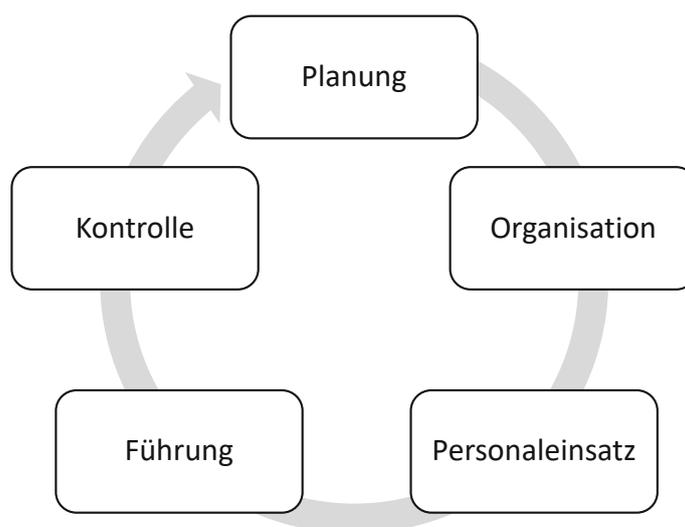


Abb. 2.1: Managementzyklus (Quelle: modifiziert nach Schreyögg und Koch [49, S. 13])

noch durchdacht werden muss. Im Gegensatz dazu werden bei der strategischen Planung erst Ideenfindungen vorgenommen, mit welchen verschiedenen Varianten konstruiert werden, um die festgelegten Vorstellungen monetärer und nicht monetärer Planziele zu erreichen. Der Manager muss aus den verschiedenen Varianten jene Kombination von Handlungsoptionen wählen, welche das Gesamtunternehmen oder einzelne Teilbereiche in den optimalen Zustand führt, welcher von der obersten Managementebene visionär vorgegeben wurde.¹¹ Gelegentlich wird die Festsetzung der Ziele und Rahmenrichtlinien dem eigentlichen Planungsvorgang vorangestellt. Dies findet statt, wenn von einer vorgelagerten Ebene, wie jener des Aufsichtsrats, der Gesellschafter oder einer höheren Managementebene, externe Ziele angeordnet werden.¹²

Die Aufgabe des Managers ist es, eine Strategie zur Realisierung der Vision auszuarbeiten. Mit dieser soll sein Teilbereich oder das gesamte Unternehmen vom Status quo in den visionären Zustand transformiert werden. Während dieses Prozesses werden sämtliche Schritte durchlaufen, bei welchen die Vor- und Nachteile der einzelnen Aktivitäten abzuwägen sind. Durch die Auswahl der optimalen Prozessaktivitäten können die Perspektiven und die aus ihnen abgeleiteten Groß- und Teilziele mit dem geringstmöglichen Aufwand erreicht werden. Grundsätzlich sollten alle Manager ihre Verantwortungsbereiche strategisch planen. Zu ihren Aufgaben zählen neben der Zieldefinition, der Ausarbeitung verschiedener Planvarianten, von welchen die Optimale gewählt wird, auch das zur Verfügung stellen der erforderlichen Ressourcen für die Umsetzung.¹¹

Die Charakterisierung der Managementfunktion des Planens zeigt, dass ihr eine unabdingbare Bedeutung zugeschrieben wird. Diese Funktion startet den Managementzyklus und bestimmt die Ausrichtung der folgenden vier Teilfunktionen, welche für die Ausführung verantwortlich sind.¹⁰

Phase 2 – Organisation: Die Managementfunktion der Organisation wird für die Realisierung der Visionen und das Erreichen der Ziele genutzt. In einem ersten Schritt wird ein Maßnahmenplan erstellt, in welchem sämtliche Aufgaben der in Phase 1 gewählten optimalen Planvariante, spezifiziert werden. In diesem Plan wird festgelegt, wer was, wann, wie und

¹¹Vgl. [51] Schwab, S. 238 ff.

¹²Vgl. [51] Schwab, S. 235

wo zu erfüllen hat und wann welche Ergebnisse vorliegen müssen. Die einzelnen Aktivitäten der Teilprojekte werden hinsichtlich der Termine und Ressourcen dabei so aufeinander abgestimmt, dass eine Realisierung der Pläne und das Erreichen der Teilziele gewährleistet wird. Die Aufgaben werden in überschaubare Pakete unterteilt und es folgt eine Zuteilung entsprechender Kompetenzen. Für die Entwicklung der beschriebenen Aufbau- und Ablauforganisation wird ein Projektleiter ausgewählt, welcher für die Durchführung des Projektes verantwortlich ist.¹³ Damit die besetzten Positionen mit den für die Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen versorgt werden können, wird ein Kommunikationssystem eingerichtet. Da dieses sowohl die vertikalen als auch die horizontalen Positionen miteinander verknüpft, entstehen kurze Kommunikationswege.¹⁰

Phase 3 – Personaleinsatz: Damit eine planmäßige Umsetzung der in Phase 2 geschaffenen Positionen möglich ist, wird die Managementfunktion Personaleinsatz für eine angemessene Personalbesetzung genutzt.¹⁰ Laut Thommen et al. [56] sind bei der Übertragung der Aufgaben an die Mitarbeiter folgende vier Grundsätze zu beachten:¹⁴

- Grundsatz der Klarheit: Die Aufgabenverteilung muss für alle Beteiligten unmissverständlich sein.
- Grundsatz der Vollständigkeit: Bei der Übertragung der Aufgaben sind alle notwendigen Informationen zu übermitteln um Rückfragen zu verhindern.
- Grundsatz der Begründbarkeit: Um die Motivation der Mitarbeiter zu steigern, ist eine Begründung der ihnen übertragenen Aufgaben notwendig.
- Grundsatz der Angemessenheit: Die Tätigkeiten mit denen die Mitarbeiter betraut werden, müssen ihrem Anforderungsprofil entsprechen.

Neben der erstmaligen Besetzung der Positionen beinhaltet die Personalfunktion auch die Sicherstellung der Personalressourcen während des gesamten Prozesses.¹⁰ Um die Kompetenzen des eingesetzten Personals auszubauen, wird von dieser Managementfunktion die Unterstützung der Mitarbeiter in ihrer professionellen und persönlichen Entwicklung verlangt. Eine nachhaltige Personalentwicklung und die Gewährleistung einer leistungsgerechten Entlohnung führen zu einer geringeren Fluktuation und somit zu einer Sicherung des Mitarbeiterstandes.¹⁵

Phase 4 – Führung: Nachdem in der zweiten und dritten Phase des Managementzyklus die strukturellen Voraussetzungen für den Vollzug der Aufgaben geschaffen wurden, folgt in dieser Phase die Führung der Mitarbeiter. Diese Tätigkeit wird von einer Führungskette ausgeführt, an deren Anfang der Unternehmer beziehungsweise das Top-Management steht. Die Weisungen werden jedoch nicht nur von der obersten Hierarchieebene sondern auch von den restlichen Managementebenen gegeben. Zu den zentralen Führungsaufgaben zählen neben der Erteilung von Anweisungen, welche zur Umsetzung der Planziele führen, auch die Steuerung einer zieladäquaten Arbeitsausführung innerhalb eines vorgegebenen Rahmens. In dieser Phase steht die Gestaltung des täglichen Arbeitsvollzuges im Vordergrund. Zu den weiteren wesentlichen Themen zählen jene der Kommunikation, Motivation und Konfliktbereinigung.¹⁰

Bei dem Vollzug dieser Tätigkeiten kann zwischen Führungstechniken und Führungsstilen unterschieden werden. Erstere beschreiben die Methoden, Grundsätze und Prinzipien, welche ein Manager nutzt, um seine Mitarbeiter für bestimmte Aufgaben zu motivieren. Dabei

¹³Vgl. [51] Schwab, S. 246

¹⁴Vgl. [56] Thommen et al., S. 565

¹⁵Vgl. [3] Bartscher

kann eine Unterscheidung folgender in der Praxis angewandeter Management-by-Techniken vorgenommen werden:¹⁶

- *Management by Objectives*

Bei dieser Technik erfolgt die Führungstätigkeit auf Basis von Zielen, welche zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern vereinbart werden. Die Teilziele werden nach der Fertigstellung durch die Mitarbeiter vom Manager zu einem Gesamtziel, welches vorweg von der obersten Hierarchieebene definiert wurde, zusammengesetzt. Um die Qualität der durchgeführten Arbeiten gewährleisten zu können, werden vorab Leistungsstandards und Prüfmöglichkeiten festgelegt. Eine Anwendung des Konzeptes Management by Objectives eignet sich bei Teams, für welche das Ziel klar formuliert, der Weg dorthin jedoch offen ist.¹⁶

- *Management by Exception*

Die Führung greift nur in Ausnahmesituationen, bei relevanten Schwierigkeiten oder bei einer drohenden Zielabweichung ein. Management by Exception setzt eine erfolgreiche Delegation und Organisation durch den Vorgesetzten im Vorfeld voraus.¹⁷ Die Aufgaben der Mitarbeiter sind eindeutig festgelegt und umfassen in der Regel Routinetätigkeiten. Ein Miteinbeziehen der Führungskraft wird erst beim Überschreiten der Toleranzwerte notwendig, welche die Abgrenzung zwischen einer Normal- und Ausnahmesituationen definieren.¹⁸ Die beschriebene Führungstechnik ist keine Option, für die sich ein Manager entscheiden kann. Dieses Prinzip bedingt eine hohe persönliche und fachliche Integrität und stellt sich nur beim Zusammentreffen der notwendigen Voraussetzungen ein.¹⁷

- *Management by Results*

Diese Führungstechnik unterscheidet sich durch die geringe Mitbestimmungsmöglichkeit der Mitarbeiter von den beiden zuvor genannten. Die Prozesse und Leistungsziele werden von der Führungskraft vorgegeben und in regelmäßigen Abständen kontrolliert. Der Einsatz dieser Technik sollte wohlüberlegt sein und nur bei Mitarbeitern mit geringer Motivation oder mangelhaften Kenntnissen angewendet werden. Andernfalls können die Angestellten ihre Selbstständigkeit verlieren.¹⁸

Wahl und Umsetzung der optimalen Führungstechnik hängen dabei vom Charakter des jeweiligen Mitarbeiters ab. Typischerweise kann in der Praxis nicht ein bestimmtes Prinzip angewendet werden. Zumeist ist eine situationsbedingte Anpassung durch den Manager erforderlich.

Der Führungsstil wiederum stellt die Art und Weise, wie Vorgesetzte ihren Mitarbeitern begegnen, dar. Dazu werden im Folgenden das autoritäre, kooperative und delegierende Führungsverhalten vorgestellt.¹⁹

- *Autoritärer Führungsstil*

Dieser Stil ist dadurch gekennzeichnet, dass alle betrieblichen Handlungen vom Vorgesetzten definiert und angeordnet werden. Für die Bedürfnisse und Einwände des Teams oder eines einzelnen Mitarbeiters wird kein Raum gelassen.¹⁹ Der Vorteil dieses Führungsstils ist die hohe Entscheidungsgeschwindigkeit, da Diskussionen unterbunden werden. Durch das Verhindern des Mitspracherechts bleibt jedoch das Fach- und Spezialwissen der Mitarbeiter verschiedener Bereiche ungehört. Die Anwendung dieses

¹⁶ Vgl. [51] Schwab, S. 259 ff.

¹⁷ Vgl. [51] Schwab, S. 262 f.

¹⁸ Vgl. [37] Polzin und Weigl, S. 35 f.

¹⁹ Vgl. [51] Schwab, S. 264

Führungsstils eignet sich daher eher in Krisen oder Notfallsituationen, in denen rasche Entscheidungen notwendig sind.²⁰

- *Kooperativer Führungsstil*

Dem zuvor beschriebenen, rein an den Vorgesetzten orientierte Führungsstil steht der kooperative Stil gegenüber, welcher durch das Miteinbeziehen der Mitarbeiter in sämtliche Prozesse charakterisiert ist. Die Führungskraft lässt die Meinung anderer zu und lädt das gesamte Team zu Diskussionen ein. Durch die Delegation von Entscheidungskompetenzen und Verantwortung an alle Beteiligten wird die Initiative und Selbstständigkeit der Beschäftigten gefördert. Letztendlich trifft der Manager die Entscheidung, welche vorab in seinem Team diskutiert wurde.²¹ Mit diesem Führungsstil wird die partnerschaftliche Zusammenarbeit der Mitarbeiter und deren Personalentwicklung gefördert. Die Abhaltung der Sachdiskussionen kann als Nachteil genannt werden, da es durch sie zu einer Verlängerung der Entscheidungsprozesse kommt. Am effizientesten lässt sich der kooperative Führungsstil bei sachkundigen und selbstständig arbeitenden Mitarbeitern anwenden.²²

- *Delegierender Führungsstil*

Diese Führungsweise ist durch die Übertragung der Aufgaben an die Mitarbeiter geprägt. Ihnen werden die Zuständigkeit und Verantwortung für die Organisation und Problemlösung der Arbeitsaufträge überlassen. Der dadurch entstandene Freiraum kann zu Unordnung und einer unklaren Rollenverteilung innerhalb des Teams führen, weshalb eine delegierende Führungskraft einzusetzen ist. Sie fungiert als Controller und kontrolliert die Erfüllung der Aufgaben. Mitarbeiter sind bei der Verrichtung ihrer Tätigkeiten dazu aufgefordert eigenständig auf die Wirtschaftlichkeit und eine fristgerechte Durchführung zu achten. Obwohl die Zuständigkeit für den Vollzug und das Ergebnis an das Team übertragen wird, liegt die Verantwortung gegenüber einer vorgelagerten Ebene, wie jener des Aufsichtsrats, der Gesellschafter oder einer höheren Managementebene, bei der Führungskraft. Zu den Vorteilen des delegierenden Führungsstils ist neben der Zusammenführung qualifizierter Fachkräfte auch die Entlastung der Führungskraft zu nennen. Vernachlässigt diese jedoch ihre Führungsaufgaben oder fühlt sich für das Gesamtergebnis nicht verantwortlich, kann es zu einem Misserfolg kommen. Der Einsatz dieser Führungsart eignet sich für Teilprojekte und Expertengruppen, wo alle Beteiligten das gleiche Ziel verfolgen.²³

Phase 5 – Kontrolle: Diese Funktion bildet den Abschluss des Managementprozesses. Grundsätzlich wird die Kontrolle zur Prüfung der Übereinstimmung der tatsächlich realisierten Ergebnisse (Ist) mit den gesetzten Zielen (Soll) genutzt. Ein solcher Vergleich setzt die Existenz von messbaren Sollgrößen voraus, da diese als Vergleichsmaßstab dienen. Diese werden im Zuge der ersten Phase des Managementzyklus, in welcher die Pläne ausgearbeitet werden, definiert. Die zur Kontrolle herangezogenen Ist-Werte müssen in sachlicher und zeitlicher Hinsicht mit den Soll-Werten übereinstimmen. Zur Gewährleistung dieser Kongruenz ist eine eindeutige Beschreibung der Vergleichsgrößen und eine Festlegung eines Kontrollzeitraums notwendig. Mit einem Soll/Ist-Vergleich werden Übereinstimmungen oder Divergenzen festgestellt. Um Abweichungen handelt es sich, wenn ein zuvor definiertes kritisches Maß über- beziehungsweise unterschritten wird. Im Rahmen einer Analyse werden

²⁰Vgl. [37] Polzin und Weigl, S. 32 f.

²¹Vgl. [56] Thommen et al., S. 576

²²Vgl. [37] Polzin und Weigl, S. 33

²³Vgl. [37] Polzin und Weigl, S. 34

die Ursachen untersucht, welche zu einer Abweichung von den Schwellenwerten geführt haben. Dabei können folgende Gründe festgestellt werden:²⁴

- Planungsfehler, wie die Missachtung zum Zeitpunkt der Planung erkennbarer Einflüsse oder der inkorrekten Prioritätensetzung.
- Störgrößen, mit deren Auftreten nicht gerechnet werden konnte und die eine wesentliche Veränderung der Planungsgrundlagen verursachen.
- Fehlentscheidungen, welche sowohl von der Führungskraft als auch von den ihr unterstellten Mitarbeitern getroffen wurden.

Bei allfälligen Abweichungen ist zu untersuchen, inwiefern die Einleitung von Korrekturmaßnahmen oder die Abwandlung des ursprünglichen Planes notwendig sind, um die gesetzten Ziele zu erreichen.¹⁰ Neben des Soll/Ist-Vergleichs lässt die Funktion der Kontrolle auch Rückschlüsse auf die Effizienz des unternehmerischen Handelns zu.²⁵ Die während des Kontrollprozesses gesammelten Informationen dienen als Grundlage für zukünftige Planungen und die Gestaltung der Anschlussperiode. Nachdem die Teilfunktionen des ersten Zyklus durchlaufen wurden, folgt ein erneuter Start des Managementprozesses.¹⁰

Die beschriebene Abfolge der fünf Managementfunktionen, welche in wiederkehrenden Zyklen durchlaufen wird, ist jedoch zu relativieren. Aufgrund ihrer gegenseitigen Abhängigkeit und Überlappung ist eine sukzessive Abarbeitung der Steuerungsaufgaben in den meisten Fällen nicht möglich. Der Grund dafür ist das Wechselspiel zwischen den Umwelterfordernissen, wie jenen des Wettbewerbs, neuer Ziele und Technologien, und der Unternehmensstrategie. Da die Umwelt sehr komplex ist und Diskontinuitäten aufweist, werden vom Management situationsbedingte Anpassungen der Strategie und ein flexibles Handeln gefordert. Pläne, welche im Zuge der ersten Phase des Managementzyklus ausgearbeitet wurden, basieren auf dem damaligen Wissensstand und Vermutungen über zukünftige Entwicklungen. Fehleinschätzungen der Ausgangsbasis und Umweltveränderungen führen jedoch dazu, dass die Planung kein einmaliger Prozess ist, sondern stetig aktualisiert werden muss. Um Fehlsteuerungen frühzeitig aufdecken zu können, bedarf dieser Vorgang einer kontinuierlichen Begleitung durch eine kritische Kontrolle. Der Realisierungszeitraum des Projektes wird dafür in einzelne Abschnitte unterteilt. Am Ende eines jeden Abschnittes wird für die Feststellung etwaiger Differenzen ein Soll/Ist-Vergleich durchgeführt. Mit dem baldigen Erkennen von Abweichungen wird die Chance gewahrt, Korrekturmaßnahmen rechtzeitig einleiten zu können. Durch den Einsatz von Handlungsweisen wie jener der Flexibilität, Eigeninitiative und Anpassungsfähigkeit ist ein Erreichen der vom Management vorgegebenen Ziele trotz kurzfristiger Abweichungen dennoch bewältigbar. Ermöglicht wird das beschriebene Vorgehen durch die Schaffung einer flexiblen Organisationsstruktur. Da eine solche Struktur mit den Teilfunktionen der Organisation und des Personaleinsatzes aufgebaut wird, zeigt sich die Verflechtung der einzelnen Steuerungsaufgaben.²⁶

Ein praxistauglicher Managementzyklus zeichnet sich durch die Möglichkeit des Zusammenwirkens der fünf Managementfunktionen aus. Von Bedeutung ist dabei die Berücksichtigung praktischer Probleme wie jene der Innovation, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität. Die Planungsfunktion, welcher ursprünglich eine unabdingbare Bedeutung zugeschrieben wurde, steht nun gleichberechtigt neben den anderen Steuerungsaufgaben. Der Einsatz der Funktionen und ihr Verhältnis zueinander lässt sich nach Art und Umfang des aktuellen Steuerungsproblems entsprechend variieren.²⁶

²⁴Vgl. [49] Schreyögg und Koch, S. 190 ff.

²⁵Vgl. [56] Thommen et al., S. 567

²⁶Vgl. [49] Schreyögg und Koch, S. 21 ff.

2.1.2 Managementebenen

Bei größeren Unternehmen werden für die Verrichtung der Managementtätigkeiten mehrere Managementebenen geschaffen. Diese unterteilen sich, wie in Abb. 2.2 dargestellt, üblicherweise in das Top-Management, das mittlere Management und das untere Management. Der Unterschied zwischen der Funktion des Top-Managements und den anderen beiden Managementebenen kann durch die Definition der Tätigkeit zum Ausdruck gebracht werden. Während bei Ersterem vom Führen eines Unternehmens, beispielsweise durch einen Geschäftsführer, gesprochen wird, wird die Tätigkeit der anderen beiden Ebenen als das Leiten bezeichnet. Dabei werden die Managementfunktionen von Abteilungs- und Gruppenleitern verrichtet.²⁷

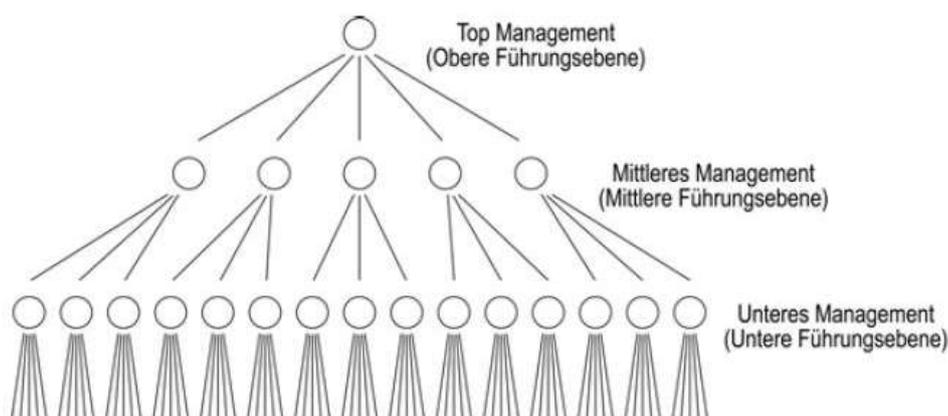


Abb. 2.2: Managementebenen (Quelle: Schwab [51, S. 47])

Das Top-Management, welches von Vorständen und Geschäftsführern gebildet wird, trägt die Gesamtverantwortung für das Unternehmen und dessen strategische Entwicklung. In dieser Ebene werden Unternehmensstrategie und richtungsweisende Ziele mit einem langfristigen Planungshorizont, wie der zu erreichende Gewinn und das Wachstum, formuliert. Darüber hinaus wird auch entschieden, wie diese im Gesamtunternehmen erreicht werden können. Für deren Realisierung werden die Aufgaben an das mittlere Management delegiert, wobei den einzelnen Funktionsbereichen die notwendigen Ressourcen vom Top-Management bereitgestellt werden. Sobald sich die oberste Managementebene aus mehreren Personen zusammensetzt, kann zwischen der Anwendung des Direktorialprinzips und des Kollegialprinzips unterschieden werden. Bei Ersterem wird von den Gesellschaftern ein Mitglied der Unternehmensführung zum Vorstandsvorsitzenden berufen. Dieser ist zwar nicht weisungsbefugt, darf jedoch bei Meinungsverschiedenheiten Entscheidungen treffen. Beim Kollegialprinzip hingegen hat der Vorstandsvorsitzende nicht die Macht, gegen die Mehrheit seiner Kollegen zu entscheiden. Je nach Satzung ist eine Einstimmigkeit oder eine qualifizierte Mehrheit für die Entscheidung erforderlich.²⁸

Die mittlere Managementebene wird von Personalleitern, Hauptabteilungs- und Abteilungsleitern besetzt und definiert in Zusammenarbeit mit dem Top-Management die Teilziele der jeweiligen Funktionsbereiche.²⁸ Die Hauptaufgabe ist die Transformation der Unternehmensstrategie in praktische Handlungsweisen, welche an das untere Management delegiert werden. Somit stellt das mittlere Management das Bindeglied zwischen der strategischen und operativen Ebene dar.²⁹ Aufgrund ihrer zentralen Stellung im Unternehmen ist es für die Weitergabe der Informationen, sowohl in vertikaler Richtung, zwischen den Managementebenen, als auch

²⁷Vgl. [51] Schwab, S. 271

²⁸Vgl. [51] Schwab, S. 47

²⁹Vgl. [17] Edel und Hölterhoff, S. 12

in horizontaler Richtung, zwischen den einzelnen Abteilungen, verantwortlich.³⁰ Für das Top-Management ist es essentiell, dass eine ständige Rückkopplung zum unmittelbaren Kenntnisstand des mittleren Managements besteht, um Fehlentwicklungen und Diskontinuitäten frühzeitig zu erkennen. Durch das unmittelbare Handeln wird eine Umsetzung im vorgegebenen Zeitrahmen und eine Einhaltung des finanziellen Budgets garantiert. Mittlere Manager sind somit nicht nur für die Implementierung der Strategie, sondern auch für die Umsetzungsqualität dieser verantwortlich.³¹ Da die mittlere Ebene die Schnittstelle zu den restlichen Ebenen darstellt, fungiert sie als Wissensvermittler. Sie bündelt und organisiert das erlangte Wissen der einzelnen Akteure, um dieses effektiv weitergeben zu können. Betriebs- und marktnahe Informationen werden im Zuge der operativen Tätigkeiten gesammelt und dem Top-Management für die Ausarbeitung oder Modifikation der Unternehmensstrategie weitergeleitet. Würde die Strategieformulierung ohne einer Beteiligung des mittleren Managements stattfinden, würde die Gefahr bestehen, dass die in der Ausführung aufgetretenen Probleme unerkannt bleiben und nicht beseitigt werden.³²

Das untere Management besteht sowohl aus Gruppenleitern als auch Vorarbeitern und stellt eine rein operative Ebene dar. Die bereits durch das mittlere Management zerlegten Teilziele werden weiter in einzelne Aufträge gegliedert und von Arbeitern und Angestellten an der Basis des Unternehmens ausgeführt. In dieser Ebene werden sowohl Routineentscheidungen für den täglichen Arbeitsprozess getroffen, als auch Vorgaben übergeordneter Stellen ausgeführt. Im Zuge der operativen Tätigkeiten werden Erfahrungen gesammelt, welche den oberen Managementebenen für zukünftige Entscheidungsfindungen übermittelt werden.³³

2.2 Ganzheitliches Management

Das *Ganzheitliche Management* ist ein Konzept, welches ein aus verschiedenen Prozessen bestehendes Unternehmen als integrales, produktives System definiert. Dieses wird sowohl durch externe Faktoren, wie die Umwelteinflüsse, als auch innerbetriebliche Abläufe, wie der Abwicklung von Unternehmungen, beeinflusst. Um die effektive und effiziente Führung eines solchen Systems gewährleisten zu können, ist eine Betrachtung des gesamten Unternehmens erforderlich. Nur dadurch können die Wechselwirkungen der in Interaktion stehenden Bereiche wie beispielsweise Personal, Marketing, Produktion, Finanzen und Logistik erkannt werden. Diese Erkenntnisse ermöglichen der Unternehmensführung, die komplexen Zusammenhänge zu verstehen und das dynamische System zielorientiert zu lenken. Des Weiteren sind in einem Unternehmen, unter Berücksichtigung der internen und externen Einflüsse, Prozesse und Strukturen für die Leistungserstellung zu etablieren. Dafür wird einerseits eine Ablauforganisation, welche die Prozesse beschreibt, und andererseits eine Aufbauorganisation, welche die Verantwortungsbereiche strukturiert, innerhalb des Unternehmens installiert. Während in Kapitel 2.3 die verschiedenen Organisationsformen von Unternehmen erläutert werden, widmet sich dieses Kapitel den Managementprozessen, die einer langfristigen Unternehmensausrichtung dienen und eine zweckorientierte Organisationsstruktur festlegen.³⁴

Zunächst wird in Kapitel 2.2.1 eine Auswahl an Managementmodellen beschrieben, welche zur Entwicklung effektiver Unternehmensstrukturen und -strategien herangezogen werden. Im darauf folgenden Kapitel 2.2.2 wird der Fokus auf das St. Galler Management-Modell gelegt, da es das im deutschsprachigen Raum am weitesten verbreitete systemorientierte Managementmodell ist.

³⁰Vgl. [19] Fifka und Kraus, S. 16 f.

³¹Vgl. [19] Fifka und Kraus, S. 21

³²Vgl. [19] Fifka und Kraus, S. 18 ff.

³³Vgl. [51] Schwab, S. 48

³⁴Vgl. [21] Girmscheid, S. XXXVI ff.

2.2.1 Managementmodelle

Damit ein Unternehmen erfolgreich geführt werden kann, benötigt es eine eindeutige Struktur und effektive Strategie. Um eine solche Organisationsstruktur und Vorgehensweise für die Erreichung der Ziele entwickeln zu können, ist die Betrachtung der Konzepte Objekt, Umwelt, Inhalt und Governance erforderlich. Diese lassen sich wie folgt beschreiben:³⁵

- Unternehmenskonzept – beinhaltet ein Ziel- und Aufgabenprofil
- Umweltkonzept – beschreibt die Umwelt, in welche ein Unternehmen eingebettet ist
- Managementkonzept – beantwortet die Frage, was Management ist
- Managementsystemkonzept – definiert von wem die Funktion des Managens zu erfüllen ist

Das Zusammenspiel und die Gesamtheit dieser vier Konzepte bilden ein Managementmodell, welches die Grundlage für erfolgreiche Geschäftstätigkeiten ist. Es dient als Leitfaden für die Entscheidungsfindung, Bewältigung von Komplexitäten sowie der Umsetzung der Unternehmensstrategie, mit welcher die langfristigen Ziele erreicht werden sollen. Abhängig von den Zielvorstellungen und Bedürfnissen der Unternehmen können verschiedene Managementmodelle differenziert werden. Im Folgenden wird ein Auszug über die in der Praxis und Wissenschaft angewendeten Managementmodelle vorgestellt.³⁵

Wettbewerbsmatrix nach Porter

Das von Porter [38] eingeführte Konzept der Wettbewerbsmatrix wird für die Entwicklung von Unternehmensstrategien herangezogen, mit welchen einerseits eine wettbewerbsstrategische Positionierung am relevanten Markt und andererseits eine Abgrenzung von der Konkurrenz ermöglicht werden soll.³⁶ Die Grundlage für die Gestaltung einer solchen Matrix bilden die identifizierten Stärken und Schwächen sowie Kernkompetenzen eines Unternehmens.³⁷ Anhand dieser können sowohl strategische Vorteile als auch Ziele formuliert werden, die in weiterer Folge für die Entwicklung der drei grundlegenden Strategietypen nach Porter [38] dienen. Die drei Wettbewerbsstrategien lassen sich wie folgt unterscheiden.³⁸

- **Kostenführerschaft**
Mithilfe dieser Strategie versucht ein Unternehmen sich durch die Anwendung geeigneter Maßnahmen Kostenvorteile gegenüber seiner Konkurrenz zu schaffen.³⁸ Dafür werden die Preise für Unternehmungen derart reduziert, dass andere Unternehmen, die dem Gleichtun würden in die Verlustzone geraten und somit aus dem Wettbewerb ausscheiden. Zur Erreichung dieser Situation werden Prozessoptimierungen oder Skaleneffekte genutzt.³⁷
- **Differenzierungsstrategie**
Mit dem Angebot einzigartiger Leistungen versuchen Unternehmen eine Sonderstellung innerhalb einer Branche anzunehmen und sich somit von der Konkurrenz zu unterscheiden.³⁸ Derartige Alleinstellungsmerkmale sind beispielsweise die Expertise in spezifischen Fachbereichen oder die Anwendung nachhaltiger Bauverfahren.
- **Fokussierungsstrategie**
Eine weitere Möglichkeit sich von Mitbewerbern zu unterscheiden, ist die Fokussierung auf bestimmte Kundengruppen, Marktsegmente oder regionale Schwerpunkte. Eine solche Spezialisierung kann sowohl Kosten- als auch Qualitätsvorteile beinhalten.³⁷

³⁵ Vgl. [18] Erk und Spoun, S. 6 ff.

³⁶ Vgl. [50] Schuh et al., S. 35

³⁷ Vgl. [36] Peyinghaus et al., S. 41 f.

³⁸ Vgl. [38] Porter, S. 73 ff.

7-S-Modell nach Peters und Waterman

Das 7-S-Modell nach Peters und Waterman ermöglicht die Analyse der Stärken und Schwächen eines Unternehmens und wird für die Entwicklung einer Unternehmensstruktur verwendet. Dem Management dient es zudem als Unternehmensführungskonzept, da es einen Überblick über die Handlungen von Führungskräften gibt, welche nicht delegiert werden können. Dies umfasst unter anderem das Treffen von strategischen Entscheidungen und der Intervention bei Abweichungen der Zielvorstellungen.³⁹ Mit dem 7-S-Modell werden sieben Aspekte dargestellt, welche von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg von Unternehmungen sind. Diese können in harte Faktoren wie Strategie, Struktur und System sowie weiche Faktoren wie Unternehmenskultur, Mitarbeiter, Fähigkeiten und gemeinsame Werte differenziert werden. Die erstgenannten Faktoren sind für ein Unternehmen deutlich greifbarer und nachvollziehbarer als die zweitgenannten Faktoren. Da die Bedeutung der Elemente für die Abwicklung von Unternehmungen gleichwertig ist, hat das Management eine ausgeglichene Balance herzustellen.⁴⁰ Die sieben Faktoren lassen sich wie folgt benennen:⁴¹

1. Strategie (Strategy) – Maßnahmen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen
2. Struktur (Structure) – Aufbauorganisation des Unternehmens
3. Systeme (Systems) – Prozesse zur Abwicklung von Unternehmungen
4. Unternehmenskultur (Style) – vom Management definiert und historisch entwickelt
5. Mitarbeiter (Staff) – Ausgestaltung des Personalwesens
6. Gemeinsame Werte (Shared Values) – vermittelte Überzeugungen und Werte
7. Fähigkeiten (Skills) – Kompetenzen und Fähigkeiten des Unternehmens

St. Galler Management-Modell

Das St. Galler Managementmodell (SGMM) ist das im deutschsprachigen Raum am weitesten verbreitete systemorientierte Managementmodell, weshalb sich das Kapitel 2.2.2 der Spezifizierung seiner Gesamtheit widmet. In den darauf folgenden Kapiteln 2.2.3, 2.2.4 und 2.2.5 werden die einzelnen Dimensionen dieses Modells näher erläutert.

2.2.2 St. Galler Management-Modell

Die im Jahr 1972 von Hans Ulrich und Walter Krieg entwickelte 1. Generation des St. Galler Management-Modells verfolgte das Ziel, komplexe Managementaufgaben in ihrer Gesamtheit und dynamischen Vernetzung zu erfassen, um sie effektiv durchführen zu können.⁴² Für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens erforderte das Modell eine sachliche Bearbeitung der Aufgaben- und Problemstellungen. Dafür wurde ein systematischer Gesamtzusammenhang zwischen betriebswirtschaftlichen Aufgaben, Funktionen und Konzepten geschaffen. Dieser bot den Entscheidungsträgern eines Unternehmens einen Bezugsrahmen, an welchem sie sich orientieren konnten.⁴³

Das Anliegen, komplexe Managementaufgaben zu erfassen und durchzuführen, hat seit der Erstveröffentlichung des St. Galler Management-Modells nicht an Relevanz verloren. Im Laufe

³⁹Vgl. [21] Girmscheid, S. 337

⁴⁰Vgl. [46] Schawel und Billing, S. 399 ff.

⁴¹Vgl. [40] Reineke

⁴²Vgl. [44] Rüeegg-Stürm und Grand, S. 35 f.

⁴³Vgl. [44] Rüeegg-Stürm und Grand, S. 42

der letzten fünfzig Jahre wurden die Aufgaben laufend anspruchsvoller und kontroverser, weshalb das St. Galler Management-Modell weiterentwickelt wurde. Während das Management des ersten Modells systemorientiert und unternehmerisch ausgerichtet war, wurde es in der 2. Generation von Knut Bleicher in seine normativen, strategischen und operativen Aspekte differenziert. Mit der Weiterentwicklung einer 3. Generation durch Johannes Rüegg-Stürm wurde die Differenzierung zwar beibehalten, jedoch kamen die Berücksichtigung der dynamischen Interaktion des Unternehmens mit seiner Umwelt und das Zusammenspiel der Prozesse hinzu. Die zurzeit aktuelle 4. Generation, welche Johannes Rüegg-Stürm zusammen mit Simon Grand veröffentlichte, konzipiert Management als reflexive Gestaltungspraxis und hat die fortlaufende Entwicklung des Zusammenspiels des Managements mit seiner Umwelt zum Ziel. Dabei sollen sowohl die aktuellen als auch potenziellen Chancen und Risiken berücksichtigt werden, um ein wirksames Management zu ermöglichen.⁴²

Kennzeichnend für das St. Galler Management-Modell ist die Betrachtung eines Unternehmens als offenes, komplexes System innerhalb einer ebenso komplexen Umwelt. Die zentrale Aufgabe des Managements ist die Steuerung des Unternehmens im Angesicht seiner Umwelt, um den dauerhaften Bestand zu sichern. Dafür ist sowohl eine Abgrenzung zur Umwelt als auch eine Berücksichtigung der Umwelteinflüsse auf das System notwendig.⁴⁴ Anhand der folgenden sechs Kategorien des St. Galler Management-Modells wird die Komplexität eines Unternehmens in Zusammenhang mit seinem Umfeld ganzheitlich erklärt:⁴³

- Umweltsphären
- Stakeholder
- Interaktionsthemen
- Prozesse
- Ordnungsmomente
- Entwicklungsmodi

Im Folgenden werden die sechs Schlüsselkategorien des St. Galler Management-Modells, welche sich auf die grundlegenden Aufgaben- und Gestaltungsfelder des Managements beziehen, näher erläutert. Ihr Zusammenwirken und ihre wechselseitige Abhängigkeit sind in Abb. 2.3 dargestellt.

Umweltsphären: Für Unternehmen ist es unerlässlich sich mit deren Umwelt auseinanderzusetzen, zumal sie sowohl zur Gestaltung als auch zum Erfolg einer Unternehmung beiträgt. Um den Unternehmenserfolg nicht zu gefährden, ist eine Anpassung der Unternehmensstrategie an die veränderlichen Umwelteinflüsse erforderlich.⁴⁵ Für eine nähere Definition der Umwelt differenziert das St. Galler Management-Modell die vier Umweltsphären Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft. Mit Hilfe dieser Sphären sollen Trends und Veränderungen des Marktes, welche einen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben, erkannt und in der Strategieplanung berücksichtigt werden. Die größte Bedeutung hat dabei die Gesellschaft, welche die technologischen Innovationen diskutiert, die Entwicklung der Natur sowohl wahrnimmt als auch bewertet und die erstrebenswerten Formen der wirtschaftlichen Wertschöpfung akzeptiert. Für Unternehmungen stellt die Wirtschaft die essenziellste Umweltsphäre dar, da mit ihr die Arbeits-, Beschaffungs-, Absatz- und Finanzmärkte behandelt werden. Zu den treibenden Bereichen zählt auch die Technologie, welche mit

⁴⁴Vgl. [49] Schreyögg und Koch, S. 36

⁴⁵Vgl. [44] Rüegg-Stürm und Grand, S. 44

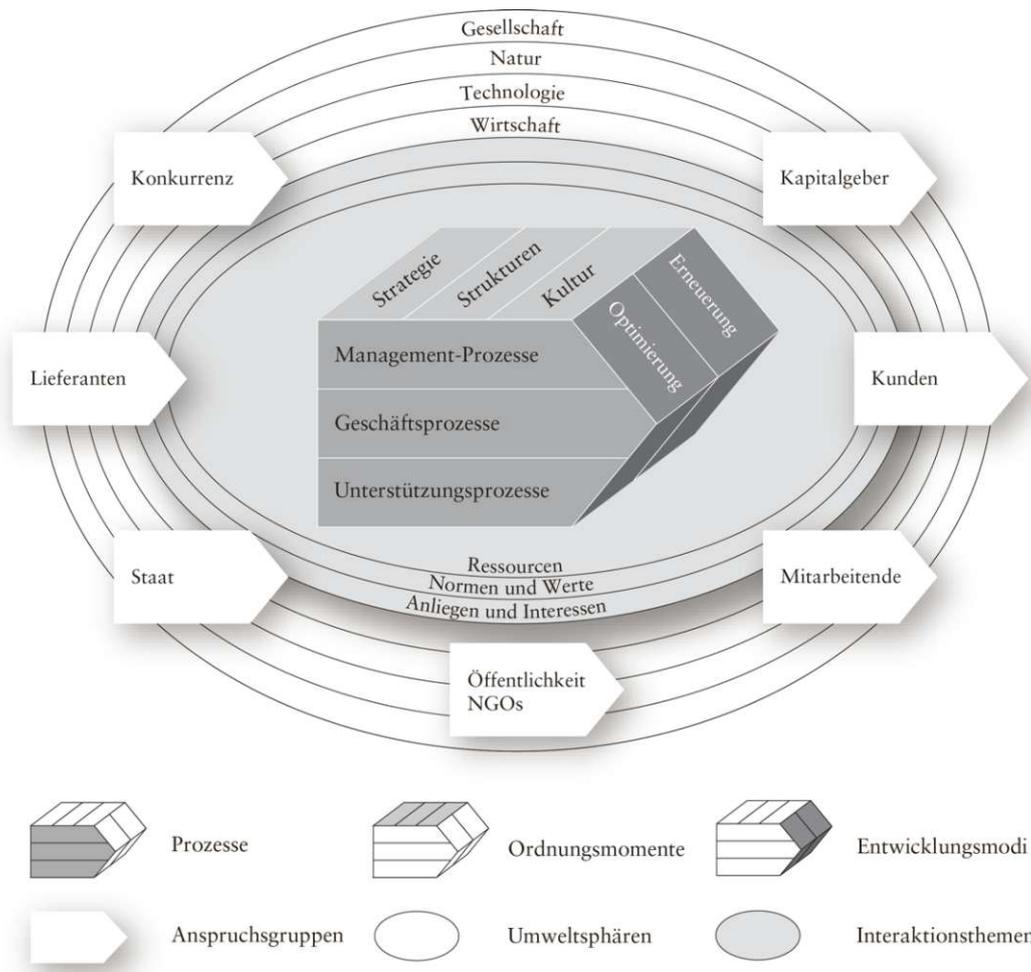


Abb. 2.3: St. Galler Management-Modell der 4. Generation (Quelle: Rüeegg-Stürm [45, S. 3])

ihren Entwicklungen Unternehmen zu ihren Erfolgen führt. Die Natur ist wegen ihrer sich rasch ändernden Einflüsse und der Auswirkungen des Klimawandels ebenfalls von großer Bedeutung für die Strategieentwicklung von Unternehmen.⁴⁶

Stakeholder: Als Stakeholder werden alle internen und externen Personengruppen bezeichnet, die gegenwärtig oder zukünftig durch das Handeln eines Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sind.⁴⁷ Der früher angewandte Begriff der Anspruchsgruppen wurde wegen seiner unzureichenden Beschreibung der handelnden Personen in der 4. Generation des St. Galler Management-Modells gegen jenen des Stakeholders ersetzt.⁴⁸ Da die Stakeholder einen wesentlichen Einfluss auf die Entscheidungen eines Unternehmens haben, spielt die Identifikation der zentralen Personengruppen eine besondere Rolle. Rüeegg-Stürm und Grand [44] unterscheiden deshalb zum einen Personen, welche die Rahmenbedingungen vorgeben und für die Bereitstellung der Ressourcen sorgen und zum anderen Personen, welche massiv von der Wertschöpfung eines Unternehmens profitieren. Während sich die erstgenannte Gruppe unter anderem aus Lieferanten, der Öffentlichkeit und dem Staat zusammensetzt, gehören

⁴⁶Vgl. [44] Rüeegg-Stürm und Grand, S. 46 ff.

⁴⁷Vgl. [55] Thommen

⁴⁸Vgl. [45] Rüeegg-Stürm und Grand, S. 8

Kapitalgeber, Mitarbeiter und Kunden der zweiten Gruppe an. Diese Differenzierung hat jedoch nur einen illustrativen Charakter, da sich Unternehmen in jeder Situation überlegen müssen, welche Stakeholder einen Nutzen von ihren Unternehmungen ziehen und welche von den negativen Effekten betroffen sind.⁴⁹

Interaktionsthemen: Die Interaktionsthemen beschreiben die Kommunikationsbeziehung zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern. Dabei werden einerseits ideelle Themen wie Anliegen, Interessen, Normen und Werte behandelt und andererseits vorhandene Themen wie Rechte und Ressourcen. Somit können der hier behandelten Schlüsselkategorie sämtliche Interaktionen zwischen den handelnden Parteien zugeordnet werden. Da Stakeholder vom Mehrwert eines Unternehmens profitieren können, formulieren sie Anliegen in Bezug auf die verschiedenen Umweltsphären und machen ihr Interesse einer Verwirklichung ihrer Anliegen geltend. Unternehmen müssen diese sorgfältig abwägen und ihre getroffenen Entscheidungen nachvollziehbar begründen. Bei kontroversen Auseinandersetzungen mit Stakeholdern werden die bereits erwähnten Normen und Rechte relevant.⁵⁰

Prozesse: Die Tätigkeiten eines Unternehmens, welche sowohl zeitlich als auch räumlich miteinander verknüpft sind, benötigen für ihre Strukturierung klar definierte Prozesse. Mit ihnen wird die Abfolge der Aktivitäten gesteuert und die Sicherung der Qualität ermöglicht. Das St. Galler Management-Modell definiert drei unterschiedliche Prozesskategorien, nämlich Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse. Dabei ist es wichtig, dass die beschriebenen Prozesse in das vorhandene Geschäftsmodell des Unternehmens integriert werden.⁴⁵ Der Managementprozess dient der langfristigen Unternehmensausrichtung und legt die Orientierungsstruktur für die Geschäfts- und Unterstützungsprozesse fest.⁵¹ Des Weiteren umfasst er die Tätigkeiten des in Kapitel 2.1.1 beschriebenen Managementzyklus, welcher sich aus den Teilfunktionen der Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle zusammensetzt. Der Geschäftsprozess verknüpft verschiedene Einzeltätigkeiten, die ausgeführt werden, um die Unternehmensziele und die Kundenzufriedenheit zu erreichen. Er behandelt somit die praktische Durchführung der Aufgaben. Mit dem Unterstützungsprozess werden Infrastruktur und Ressourcen für eine effektive und effiziente Durchführung der Management- und Geschäftsprozesse bereitgestellt.⁵² Eine wichtige Rolle dabei spielt die Human Resource Abteilung, welche auf die Gewinnung, Entwicklung, Bewertung und Honorierung der Mitarbeiter abzielt.⁵³

Ordnungsmomente: Ordnungsmomente sorgen für die Strukturierung und Organisation des Alltagsgeschehens eines Unternehmens, welches in Form von Prozessen abläuft. Ihre Aufgabe ist es, sämtliche Aktivitäten auf die Unternehmensziele auszurichten und die Abläufe mit den Unternehmensbereichen in Kohärenz zu bringen.⁵⁴ Da die Prozesse Veränderungen unterliegen, sind Anpassungen der Ordnungsmomente erforderlich, womit der zirkuläre Zusammenhang zwischen den beiden Kategorien ersichtlich wird. Dieser setzt sich aus den Teilbereichen der Strategie, Struktur und Kultur zusammen.⁴⁵

Strategie

Für die Entwicklung einer Strategie stellt sich ein Unternehmen die Fragen, wie es seinen langfristigen Erfolg trotz der schwer durchschaubaren Umweltdynamik sicherstellen kann

⁴⁹Vgl. [44] Rüegg-Stürm und Grand, S. 52

⁵⁰Vgl. [44] Rüegg-Stürm und Grand, S. 56 ff.

⁵¹Vgl. [44] Rüegg-Stürm und Grand, S. 65

⁵²Vgl. [4] Bauernhansl, S. 41

⁵³Vgl. [44] Rüegg-Stürm und Grand, S. 69

⁵⁴Vgl. [4] Bauernhansl, S. 45

und welche Maßnahmen dafür erforderlich sind. Um diese Fragen beantworten zu können, ist zu klären, welche Prozesse existenziell sind und welche Erfolgsvoraussetzungen aufzubauen sind. Sobald sich ein Unternehmen darüber bewusst ist, kann es seine Unternehmensstrategie festlegen. Bei der Ausarbeitung sind jedoch die Bedürfnisse, Interessen, Anliegen und Werthaltungen der Stakeholder zu berücksichtigen.⁵⁵

Struktur

Die Struktur eines Unternehmens legt die Arbeitsaufteilung fest und weist den einzelnen Aufgaben für ihre Verrichtung entsprechende Kompetenzen zu. Mit Hilfe einer geschickten Arbeitsorganisation, der Einteilung qualifizierter Mitarbeiter und der Standardisierung von Abläufen wird die Effizienz erhöht und mehr Output generiert.⁵⁶ Dafür wird das Unternehmen in eine Aufbaustruktur, welche die Verantwortungsbereiche festlegt und eine Ablaufstruktur, welche die Prozesse beschreibt, gegliedert. Die Aufbaustruktur gibt Rahmenbedingungen und Kriterien für das Zusammenfassen der Aktivitäten vor. Unter anderem wäre eine Organisation des Unternehmens nach Funktionen, markt- oder produktbezogenen Tätigkeitsbereichen sowie geografischen Gebieten möglich. Mit der Ablaufstruktur wird hingegen die zeitliche Abfolge der einzelnen Aufgaben bestimmt und eine Synchronisation von Teilaufgaben koordiniert.⁵⁷

Kultur

Die Kultur eines Unternehmens ist von der Grundhaltung, den Normen, Werten, Regeln und Argumentationsmustern geprägt. Sie ist unbewusst im Verhalten und Denken der Mitarbeiter verankert und trägt wesentlich zum Unternehmenserfolg bei.⁵⁸

Entwicklungsmodi: Das Zusammenspiel von Innovationen, politischen Umbrüchen, gesellschaftlicher Krisen und Umweltveränderungen führt zu einer ungewissen Umweltdynamik, welche von Unternehmen eine kontinuierliche Weiterentwicklung fordert. Die Entwicklungsmodi beschreiben verschiedene Möglichkeiten wie Veränderungsprozesse eines Unternehmens aussehen können. Einerseits gibt es Optimierungen, bei denen die bestehenden, fortlaufenden Prozesse innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen verbessert werden. Andererseits gibt es Erneuerungen, die fundamentale Modifikationen oder die Schaffung von völlig Neuem beinhalten. Mit Hilfe einer geeigneten Kombination der beiden Entwicklungsmodi soll eine dynamische Stabilisierung der Unternehmensentwicklung angestrebt werden.⁵⁸

Anhand der charakterisierten sechs Schlüsselkategorien wird deutlich, dass sie in ihrer Gesamtheit für die Vervollständigung des St. Galler Management-Modells erforderlich sind. Des Weiteren zeigt sich ihre wechselseitige Abhängigkeit und ihr Zusammenwirken. Anfänglich wird mit den Prozessen, Ordnungsmomenten und Entwicklungsmodi ein ganzheitliches internes Bild geschaffen. Sämtliche durch die Prozesse dargestellten Unternehmensbereiche werden mit Ordnungsmomenten strukturiert und organisiert. Die Entwicklungsmodi stellen sicher, dass eine kontinuierliche Verbesserung stattfinden kann. Mit Hilfe der Interaktionsthemen wird ein Zusammenhang zwischen dem internen Bild und der Umwelt, in welcher das Unternehmen eingebettet ist, hergestellt. Diese lässt sich wiederum in die Stakeholder und Umweltsphären gliedern. Das St. Galler Management-Modell illustriert somit die interne und externe Komplexität eines Unternehmens.⁵⁴

Die 4. Generation des St. Galler Management-Modells bietet trotz ihrer stetigen Weiterentwicklung, wie auch die 1. Generation, keine inhaltlichen Lösungen. In erster Linie schafft es

⁵⁵ Vgl. [44] Rüegg-Stürm und Grand, S. 76 ff.

⁵⁶ Vgl. [44] Rüegg-Stürm und Grand, S. 85

⁵⁷ Vgl. [43] Rüegg-Stürm et al., S. 93 f.

⁵⁸ Vgl. [44] Rüegg-Stürm und Grand, S. 44 f.

einen Bezugsrahmen zur Identifikation, Diagnose und nachhaltigen Behebung von Managementproblemen. Mit Hilfe dieses Rahmens soll ein Überblick über die verschiedenen Dimensionen des Managements vermittelt werden.⁵⁹ Er ermöglicht Managern die wesentlichen Probleme zu identifizieren und geeignete Vorgehensweisen zu deren Lösung zu erkennen. Die Differenzierung des Managements eines Unternehmens in unterschiedliche Dimensionen wurde bereits im Zuge der Adaptierung der 2. Generation des St. Galler Management-Modells vorgenommen und hat bis heute ihre Gültigkeit beibehalten. Dabei werden die folgenden drei Dimensionen, die im weiteren als Handlungsebenen bezeichnet werden, unterschieden.⁶⁰

- Normatives Management
- Strategisches Management
- Operatives Management

Das von Bleicher [6] entwickelte Managementkonzept, welches in Abb. 2.4 dargestellt ist, veranschaulicht die Abfolge der normativen, strategischen und operativen Handlungsebene. Diese Dimensionen werden von den drei Aspekten Aktivitäten, Strukturen und Verhalten in Form von Säulen vertikal durchzogen. Dadurch wird eine aus neun Feldern bestehende Matrix erzeugt. Jede Ebene und Säule setzt sich aus drei Themenfeldern zusammen, welche mit den anderen Feldern im Sinne eines Netzwerks gekoppelt sind und sich gegenseitig beeinflussen. Um die langfristige Lebensfähigkeit eines Unternehmens zu sichern, ist eine regelmäßige Anpassung ihrer Orientierung notwendig. Dieser Prozess wird als Unternehmensentwicklung bezeichnet, da er über einen längeren Zeitraum stattfindet. Er beinhaltet neben der Neuausrichtung auch die Adaptierung sämtlicher Elemente. Unterschiedliche Entwicklungsstände ergeben somit vielfältige Konstellationen der Themenfelder. Die beschriebene Vorgehensweise verlangt einen Überblick von der gegenwärtigen Situation eines Unternehmens, damit Vorstellungen über mögliche zukünftige Entwicklungen geschaffen werden können. Iterative Prozesse, welche das vorhandene Wissen und die unterschiedlichen Denkansätze berücksichtigen, geben dem normativen Management den sachlichen und formalen Rahmen für die Gestaltung der Unternehmensentwicklung vor. Im weiteren Verlauf werden auf der Handlungsebene des strategischen Managements Strukturen, Ausrichtungen und Programme definiert, mit denen der Unternehmenserfolg auf mittelfristige Sicht erzielt werden soll. Dafür werden in Zusammenarbeit mit der normativen Ebene die Markt-, Finanz- und Personalsituation analysiert. Sobald die Programme als zielführend und zukunftsfähig angesehen werden, erfolgt ihre Umsetzung an der Basis durch das operative Management.⁶¹

Für eine Vervollständigung der Matrix sind die drei erläuterten Ebenen durch die Säulen der Aktivitäten, Strukturen und Verhalten zu ergänzen. Unter dem Aspekt der Aktivitäten ist im Rahmen des normativen Managements eine unternehmenspolitische Mission zu entwickeln, welche die strategische und operative Methodik einer Unternehmung vorgibt. Diese wird in der zweiten Ebene in Programme spezifiziert und in der operativen Ebene in Form von Aufträgen umgesetzt. Ein weiterer Aspekt umfasst die Strukturen des Managements, welche über alle drei Dimensionen in Form der Verfassung, der Organisations- und Managementsysteme sowie der Disposition von Mitarbeitern und Aufträgen beschrieben werden. Letzten Endes beeinflussen die beiden Aspekte das Verhalten der Akteure eines Unternehmens sowohl bei ihrer täglichen Leistungserbringung als auch in Problemsituationen. Führungskräfte nehmen in Bezug auf das Verhalten eine besondere Rolle ein, da sie für die Schaffung einer positiven Unternehmenskultur und das Motivieren der Mitarbeiter verantwortlich sind.⁶²

⁵⁹Vgl. [56] Thommen et al., S. 553

⁶⁰Vgl. [6] Bleicher und Abegglen, S. 53

⁶¹Vgl. [6] Bleicher und Abegglen, S. 59 ff.

⁶²Vgl. [6] Bleicher und Abegglen, S. 158 f.

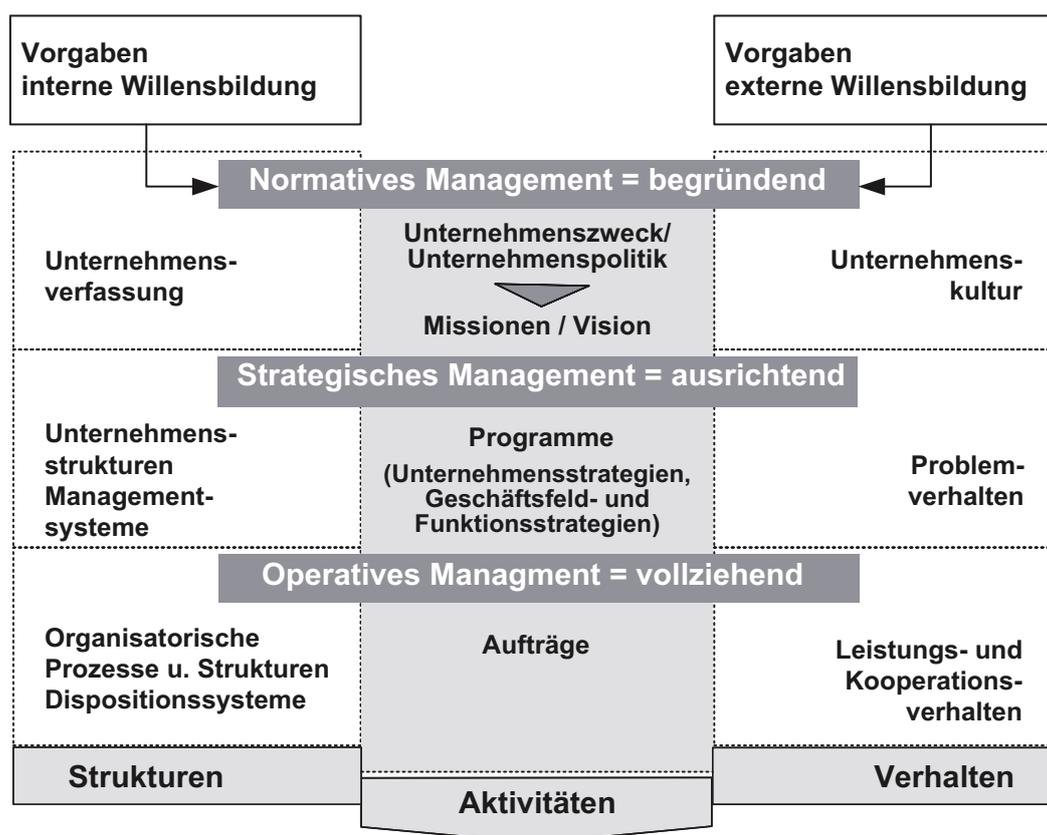


Abb. 2.4: St. Galler Management-Konzept nach Bleicher (Quelle: Girmscheid [21, S. 5])

Der obersten Handlungsebene, dem normativen Management, ist eine Leitidee übergeordnet, die von internen und externen Entscheidungsträgern eines Unternehmens formuliert wird. Sie enthält Kriterien, die bei allen gestaltenden und lenkenden Handlungen des Managements zu berücksichtigen sind.⁶³ Die Leitidee dient dazu, ein Unternehmen innerhalb der Gesellschaft und Wirtschaft zu positionieren. Sie definiert ferne Ziele und bestimmt einen konkreten Kurs wie diese erreicht werden sollen.⁶⁴ Auf Basis dieser Idee wird im Zuge des normativen Managements eine Vision geschaffen, welche am Anfang einer jeden unternehmerischen Tätigkeit steht.⁶⁵

2.2.3 Das normative Management

Das normative Management überlagert sowohl die strategische als auch operative Dimension und bildet die oberste Entscheidungsebene des St. Galler Management-Modells.⁶⁶ Bezugnehmend auf die in Kapitel 2.1.2 definierten Managementebenen wird die in diesem Abschnitt beschriebene Dimension von Top-Managern besetzt, welche mit der Aufgabe betraut sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens sicherzustellen.⁶⁷ Dafür formulieren sie für das Gesamtunternehmen gültige Ziele, Prinzipien, Normen und Regeln.⁶⁸ Normen werden dabei als Vorgaben gesehen und legen fest, welche Verhaltensweisen für bestimmte Situationen angebracht

⁶³Vgl. [21] Girmscheid, S. 5

⁶⁴Vgl. [6] Bleicher und Abegglen, S. 149 f.

⁶⁵Vgl. [6] Bleicher und Abegglen, S. 175

⁶⁶Vgl. [21] Girmscheid, S. 6 f.

⁶⁷Vgl. [62] Wördenweber, S. 10 f.

⁶⁸Vgl. [6] Bleicher und Abegglen, S. 151

sind. Sie geben sowohl den Soll-Zustand, als auch den Weg, wie dieser erreicht werden kann, wieder. Durch die Anwendung der Normen werden Erfahrungen und Erkenntnisse gewonnen, aus welchen Regelmäßigkeiten abgeleitet werden. Diese lassen in weiterer Folge die Formulierung von Regeln zu.⁶⁷ Neben der Anordnung des sachlichen und formalen Rahmens für die Gestaltung der Unternehmensentwicklung zählt auch die Vorgabe der Identität eines Unternehmens zu den Aufgaben des normativen Managements. Dafür ist es notwendig den Sinn und Zweck der Unternehmungen zu formulieren und sich als Unternehmen die Frage – „*Wer sind wir?*“ – zu stellen. Mit der Antwort auf diese Frage wird geklärt, wieso das Unternehmen in der Gesellschaft besteht und welche Ziele es verfolgt.⁶⁹ Des Weiteren werden mit der Antwort Einstellungen, Überzeugungen und Werte vorgegeben, wie zukünftige Handlungen aussehen sollen. Grundsätzlich startet jede marktorientierte Unternehmensentwicklung mit einer *Vision*, welche die langfristige Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten vermittelt.⁶⁶ Sie dient als Grundlage für die darauf aufbauende *Mission* und in weiterer Folge für die Formulierung der Unternehmensziele. *Vision*, *Mission* und Unternehmensziele werden im Rahmen des in Abb. 2.4 dargestellten Aspektes Aktivitäten zu einem Leitbild zusammengefasst, auf welchem die Unternehmenspolitik aufbaut. Diese wird wiederum formal durch die Unternehmensverfassung und inhaltlich durch die Unternehmenskultur getragen.⁷⁰ Im Folgenden werden die drei Felder Aktivitäten, Strukturen und Verhalten der normativen Handlungsebene näher erläutert:

Unternehmenspolitik (Aktivitäten): Die innerhalb der Unternehmenspolitik auf Vision und Mission aufbauenden generellen Unternehmensziele geben die Grundorientierung des strategischen und operativen Verhaltens eines Unternehmens vor. Damit legt die Orientierung wesentliche Grundzüge der zukünftigen Unternehmensentwicklung fest und lenkt diese innerhalb einer definierten Bandbreite.⁷¹ Zunächst wird zur Festlegung eines solchen Rahmens eine Vision auf Basis der Unternehmensleitidee formuliert. Diese gibt sowohl Vorstellungen für die Unternehmensentwicklung innerhalb der nächsten 5 – 10 Jahre als auch Meilensteine und Arbeitspakete vor. Daran anschließend erfolgt mit der Mission die Verschriftlichung der Vision in Form von Unternehmensgrundsätzen und -leitlinien. Sie stellt das Bindeglied zwischen dem normativen und strategischen Management dar und bildet die Grundlage für die Konzipierung der spezifischen Unternehmensziele.⁷² Als Ziele werden konkrete Vorgaben bezeichnet, nach welchen sich das Handeln eines Unternehmens innerhalb der einzelnen Geschäftsfelder orientieren soll. Aus der Perspektive des Managements ist eine Differenzierung in strategische und operative Unternehmensziele erforderlich. Erstere beziehen sich auf die langfristige Zukunftssicherung eines Unternehmens und erfordern eine kontinuierliche Anpassung, um den wettbewerbsrelevanten Entwicklungen des globalen Umfelds gerecht zu werden.⁷³ Entsprechend ihrer Systematik können sie sowohl in monetäre Ziele als auch Sozial- und Umweltziele unterschieden werden. Ihr Umfang umfasst unter anderem die Sicherstellung eines Gewinns, eine Steigerung der jährlichen Bauleistung und Kundenzufriedenheit, die Erhaltung guter Arbeitsplätze sowie den Schutz des Ökosystems.⁷² Die operativen Ziele richten sich hingegen an das Alltagsgeschäft und den laufenden unternehmerischen Wertschöpfungsprozess. Sie beziehen sich in der Regel auf eine effiziente Abwicklung einzelner Bauprojekte und resultieren in näher definierten Kosten-, Termin- und Qualitätszielen.⁷³

⁶⁹ Vgl. [62] Wördenweber, S. 14

⁷⁰ Vgl. [21] Girmscheid, S. 20

⁷¹ Vgl. [6] Bleicher und Abegglen, S. 264

⁷² Vgl. [14] Diederichs und Malkwitz, S. 143 f.

⁷³ Vgl. [21] Girmscheid, S. 23 ff.

Unternehmensverfassung (Strukturen): Um die Tätigkeiten des normativen Managements auf die Unternehmensziele ausrichten zu können, benötigen Unternehmen eine normierende formale Ordnung. Diese definiert Gestaltungsräume und -grenzen der Handlungen und legt einen zu respektierenden Verhaltensrahmen für Akteure innerhalb sowie außerhalb des Unternehmens fest.⁷⁴ Die Gesamtheit der normativen Ordnung ist für sämtliche Beteiligte verbindlich und wird als Unternehmensverfassung bezeichnet. In ihr wird sowohl das soziale Gefüge geordnet als auch die Rechte und Pflichten der teilnehmenden Akteure festgelegt.⁷⁵ Des Weiteren umfasst die Verfassung auch Regelungen für die Gründung und den Abschluss von Handlungen, die Verteilung des ökonomischen Erfolges und die Beziehung, Zusammensetzung und Kompetenzverteilung zwischen den einzelnen Positionen. Die formale Grundlage der Unternehmensverfassung bilden in der Gesetzgebung schriftlich verankerte Rechtsnormen wie das Handels-, Gesellschafts- und Mitbestimmungsrecht. Mit der Wahl des Standortes, der Rechtsform und Ähnlichem kann die Unternehmensführung die Ausgangssituation ihres Unternehmens entsprechend gestalten. Im Anschluss an die Formulierung der rechtlichen Grundlagen werden weitere interne, nicht gesetzlich vorgeschriebene Regelungen konkretisiert und in Form von Statuten, Geschäftsordnungen und Richtlinien niedergeschrieben.⁷⁴

Unternehmenskultur (Verhalten): Die Kultur eines Unternehmens bezeichnet alle Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, Orientierungsmuster und Einstellungen, welche die Entscheidungen und Handlungen innerhalb eines Unternehmens prägen. Sie beeinflusst die Funktion von Unternehmen, den Aufbau der Strukturen und das Verhalten der Mitarbeiter. Demnach ist die Unternehmenskultur verantwortlich, wie die Akteure eines Unternehmens Aufgaben durchführen, Entscheidungen treffen, Konflikte bewältigen und miteinander kommunizieren.⁷⁶ Um den Erfolg unternehmerischer Handlungen gewährleisten zu können, sind die Werte und Normen mit der Unternehmenspolitik in Einklang zu bringen. Dies erfordert entweder die Anpassung der Unternehmensziele an die kulturellen Möglichkeiten, indem Innovationen verlangsamt in die Prozesse implementiert werden, oder die Beschleunigung einer zukunftsweisenden Entwicklung der Kultur. In diesem Kontext sind vor allem traditionelle Unternehmen gefordert, da sie sich aufgrund ihrer erfolgreichen Vergangenheit auf bewährte Prozesse verlassen und es somit zu einem Spannungsfeld zwischen der Vergangenheits- und Zukunftsorientierung kommen kann. Die Bestimmung einer Kulturstärke sowie der funktionalen und dysfunktionalen Elemente einer Kultur ist äußerst schwierig. Zum Einen kann eine Bewertung hinsichtlich formaler Kriterien, wie der realisierten Organisationsstruktur, angewendeten Informationskanäle oder geschaffenen Belohnungssysteme stattfinden. Andererseits sind inhaltliche Kriterien, wie gemeinschaftlich durchlebte Krisen, Markterfolge und Technologiesprünge zu berücksichtigen. Die Ausprägung der Unternehmenskultur ist somit von verschiedenen Faktoren und deren Interaktion abhängig. Sie bildet die Grundlage für die strategische Unternehmensentwicklung und dient als nachhaltiges Merkmal, um sich im Wettbewerb differenziert positionieren zu können.⁷⁷

Eine klare Definition der erläuterten Unternehmenspolitik, -verfassung und -kultur ermöglicht die zielorientierte Führung eines Unternehmens. Anhand des vom normativen Management vorgegebenen sachlichen und formalen Rahmens für die Gestaltung der Unternehmensentwicklung, erfolgt im weiteren Verlauf auf der strategischen Handlungsebene die Formulierung einer Strategie, mit welcher der Unternehmenserfolg erzielt werden soll.

⁷⁴Vgl. [6] Bleicher und Abegglen, S. 202 f.

⁷⁵Vgl. [62] Wördenweber, S. 241

⁷⁶Vgl. [53] Stöger

⁷⁷Vgl. [6] Bleicher und Abegglen, S. 294 ff.

2.2.4 Das strategische Management

Die Führungsarbeit in einem Unternehmen umfasst einerseits den Aufbau strategischer Voraussetzungen, um sich am Markt etablieren zu können und andererseits die Abwicklung laufender Geschäftsaktivitäten. Anhand dieser beiden unterschiedlichen Aufgaben wird die Unterteilung in das strategische und operative Management deutlich. Während bei Ersterem der mittel- bis langfristige Unternehmenserfolg im Fokus steht, geht es bei Zweiterem um die Erreichung kurzfristiger Teilziele in Form von Projektabschlüssen. Die dauerhafte Sicherstellung der Existenz- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens liegt im Verantwortungsbereich der von Top-Managern besetzten strategischen Handlungsebene. Diese müssen unter Berücksichtigung der Bedürfnisse, Interessen, Werthaltungen und Anliegen der betroffenen Anspruchsgruppen eine Unternehmensstrategie erarbeiten, welche mit Programmen konkretisiert wird.⁷⁸ Den Rahmen für die Umsetzung dieser Strategie bildet die auf normativer Ebene definierte Unternehmenspolitik, welche von der Unternehmenskultur und -verfassung getragen wird. An diesen Vorgaben orientieren sich auch die in der strategischen Dimension zu entwickelnden Unternehmensstrukturen und Managementsysteme sowie Verhaltensformen zur Problembehandlung. Im Folgenden werden die drei Felder Aktivitäten, Strukturen und Verhalten dieser Handlungsebene näher erläutert:⁷⁹

Programme (Aktivitäten): Für die Definition funktionaler Strategien stehen dem Management unter Berücksichtigung der normativen Vorgaben fünf Prinzipien zur Verfügung. Diese dienen der langfristigen Entwicklung von Unternehmungen und können wie folgt definiert werden:⁸⁰

- Konzentration auf gewinnbringende Aktivitäten
- Positionierung der Unternehmungen im Wettbewerbsumfeld
- Etablierung neuer Geschäftssysteme
- Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten durch Partnerschaften
- Risikoausgleich bei unsicherer Entwicklung

Durch die Positionierung des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld werden Kernfähigkeiten entwickelt, welche das Potenzial aufweisen, wirtschaftliche Vorteile gegenüber Mitbewerbern zu generieren. In der Literatur wird die beschriebene Situation als strategische Erfolgsposition bezeichnet, da anhand der erworbenen Fähigkeiten, verglichen mit der Konkurrenz, überdurchschnittliche Ergebnisse erzielt werden können. Um den langfristigen Erfolg zu sichern ist es jedoch erforderlich, dass die Kernfähigkeiten im Wettbewerb nicht duplizierbar und fundamental für die zukünftige Umwelt- und Marktsituation sind.⁸⁰

Die erarbeitete Unternehmensstrategie lässt sich in folgende Programme konkretisieren:⁷⁸

- strategische Ausrichtung des Unternehmens
- Festlegung von Geschäftsfeldern
- Entwicklung von Wettbewerbsstrategien für die einzelnen Geschäftsfelder
- Funktionsstrategien für Prozess- und Organisationsgestaltungen

Sofern die Programme als zielführend und zukunftsfähig angesehen werden, erfolgt ihre Umsetzung an der Basis durch das operative Management.⁷⁸

⁷⁸Vgl. [21] Girmscheid, S. 7 ff.

⁷⁹Vgl. [6] Bleicher und Abegglen, S. 315

⁸⁰Vgl. [6] Bleicher und Abegglen, S. 368 ff.

Unternehmensstrukturen und Managementsysteme (Strukturen): Die Gestaltung der Unternehmensstrukturen orientiert sich zumeist an Modellen, welche die sozialen Systeme wahrheitsgetreu abbilden. Anhand dieser Modelle erfolgt eine Gliederung der strategischen Aufgaben in unterschiedliche Bereiche, denen entsprechende Kompetenzen zur Umsetzung zugewiesen werden. Da sich die Voraussetzungen optimaler Strukturen durch ökonomische, technologische und soziale Wandlungsprozesse kontinuierlich verändern, müssen sie dementsprechend angepasst werden.⁸¹ Ergänzend zu den wandelbaren Organisationen für die Durchsetzung unternehmenspolitischer Missionen und strategischer Programme kommen Managementsysteme zum Einsatz. Diese dienen der Entwicklung eines Kommunikationsnetzwerkes zwischen den einzelnen organisatorischen Einheiten, welche durch die Arbeitsteilung entstanden sind. Zusätzlich dazu fungieren sie als Diagnose-, Planungs- und Kontrollsysteme sowie zur Formulierung strategischer Konzepte und der Kontrolle ihrer operativen Abwicklung. Die Systeme müssen sämtliche Informationen der Ausgangslage zur Verfügung stellen, damit strategische Programme konzipiert und Diagnosen erstellt werden können. Im Anschluss daran erfolgt die Planung und Kontrolle der aus den Programmen abgeleiteten operativen Projekte.⁸²

Problemverhalten (Verhalten): Wie in Abb. 2.3 dargestellt, werden aus den auf normativer Ebene vorgegebenen Normen und Werten der Unternehmenskultur Problemverhalten der Mitarbeiter entwickelt. Die nähere Betrachtung dieser Verhaltensweisen ist von besonderer Bedeutung, da letztlich neben den bereits erläuterten Unternehmensstrukturen und Managementsystemen vorwiegend die Kompetenzen der Belegschaft zur Erreichung des Unternehmenserfolges beitragen. Durch ihr Handeln erkennen sie Probleme, finden Lösungen, konzipieren Programme und setzen diese operativ um. Sowohl das Problemerkennungs- als auch -lösungsverhalten der Mitarbeiter bilden somit die Kernfähigkeit für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen. Damit auf langfristige Sicht die Umweltveränderungen berücksichtigt und die Problemverhalten verändert werden können, sind Anpassungen der Kultur, Verfassung und Politik erforderlich. Da die normative Handlungsebene mit jener der Strategischen rückgekoppelt ist, findet auch auf dieser eine Wandlung statt.⁸³

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sowohl die Ideen und Konzepte der strategischen Programme als auch die Gestaltungsaspekte der Unternehmensstrukturen und Managementsysteme sowie die Entwicklungsaspekte des Problemverhaltens der Mitarbeiter die Grundlage für das operative Management bilden.

2.2.5 Das operative Management

Die Umsetzung der auf normativer und strategischer Ebene formulierten Konzepte erfolgt durch das operative Management an der Basis eines Unternehmens. Der Vollzug lässt sich an diversen Prozessen ausrichten, welche durch spezifische Maßnahmen und Messgrößen gesteuert werden. Zur Messung der Zielgrößen wird in den Bereichen Kunden, Prozesse, Finanzen und Organisation die vom strategischen Management vorgegebene *Balanced-Scorecard-Methode (BSC)* angewendet. Diese Methode dient der Analyse und Evaluierung der Unternehmensaktivitäten sowie ihrer Zusammenhänge. Sie gibt die Struktur der Prozesse vor und ermöglicht somit eine kontrollierte strategische Lenkung der operativen Handlungen. Die Ausführung der Aufgaben wird in weiterer Folge auch als Tagesgeschäft bezeichnet, da es sich um unmittelbar mit den Aufträgen und Projekten verbundene Aktivitäten handelt. Entscheidend für deren effektive und effiziente

⁸¹Vgl. [6] Bleicher und Abegglen, S. 316

⁸²Vgl. [6] Bleicher und Abegglen, S. 344 f.

⁸³Vgl. [6] Bleicher und Abegglen, S. 405 f.

Abwicklung ist die Installation von operativen Führungsprozessen. Diese setzen sich unter anderem mit dem Leiten von Mitarbeitern, der finanziellen Führung und dem Qualitätsmanagement auseinander. Neben dem sozialen Aspekt des Führens spielen auf der operativen Handlungsebene auch das Leistungs- und Kooperationsverhalten sämtlicher Beteiligter eine Rolle.⁸⁴

Die bereits in den beiden zuvor erläuterten Managementebenen angewandte konzeptionelle Unterscheidung von Aktivitäten, Strukturen und Verhalten findet auch in der operativen Dimension ihre Anwendung. Im Folgenden werden die drei Aspekte näher ausgeführt:⁸⁵

Aufträge (Aktivitäten): Dieser Aspekt umfasst die Abwicklung des Tagesgeschäfts. Durch den Vollzug der Projektaktivitäten unter Einhaltung der normativen und strategischen Vorgaben werden sowohl Erfahrungen als auch Erkenntnisse gesammelt, welche in die Gestaltung zukünftiger Strategien einfließen. Dadurch wird die Definition praxisnaher Programme mit dem Fokus auf Qualität, Termintreue und Serviceleistungen ermöglicht. Um eine derartige Entwicklung gewährleisten zu können, ist auf eine arbeitsteilige Trennung der strategischen und operativen Aufgaben zu verzichten. Vielmehr ist eine enge Rückkopplungsbeziehung zwischen der konzipierten Strategie und ihrer Ausführung herzustellen.⁸⁶

Organisatorische Prozesse und Strukturen (Strukturen): Die im Zuge der Aufträge und Projekte abgewickelten Tätigkeiten, welche sowohl zeitlich als auch räumlich miteinander verknüpft sind, benötigen für ihre Strukturierung eindeutig definierte Prozesse. Mit ihnen soll unter anderem die Abfolge der Aktivitäten gesteuert und die Sicherung der Ausführungsqualität ermöglicht werden. Grundsätzlich lassen sich die drei Kategorien der Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse unterscheiden.⁸⁷ Der erstgenannte Prozess umfasst die Tätigkeiten des in Kapitel 2.1.1 beschriebenen Managementzyklus, welcher sich aus den Teilfunktionen der Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle zusammensetzt. Des Weiteren formuliert er die Organisationsstruktur für die Geschäfts- und Unterstützungsprozesse. Während der erste Prozess die praktische Durchführung der Aufgaben behandelt, beschäftigt sich der Zweite mit der Bereitstellung notwendiger Ressourcen, wie beispielsweise dem Personal.⁸⁸

Leistungs- und Kooperationsverhalten (Verhalten): Die Führungskräfte des operativen Managements tragen sowohl die Verantwortung für das ökonomische Ergebnis als auch die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter. Um die Bedürfnisse der Belegschaft sicherstellen sowie ein Leistungs- und Kooperationsverhalten fördern zu können, müssen Manager ein Arbeitsumfeld schaffen, welches die Produktivität, Kreativität und Innovation ihrer Mitarbeiter fördert.⁸⁹ Für den Vollzug des Führens können die Techniken und Stile der vierten Phase des in Kapitel 2.1.1 beschriebenen Managementzyklus angewendet werden. Während Erstere Methoden und Prinzipien beschreiben, um Mitarbeiter für bestimmte Aufgaben zu motivieren, stellt der Stil die Art und Weise dar, wie Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern umgehen.⁹⁰

Die Erläuterung des operativen Managements veranschaulicht deren Bedeutung für die Zielerreichung eines Unternehmens. Es ist sowohl für den Vollzug des Tagesgeschäfts als auch die Umsetzung der von den übergeordneten Managementebenen definierten Strategie verantwortlich.

⁸⁴Vgl. [21] Girmscheid, S. 11 f.

⁸⁵Vgl. [6] Bleicher und Abegglen, S. 459

⁸⁶Vgl. [6] Bleicher und Abegglen, S. 461

⁸⁷Vgl. [44] Rüegg-Stürm und Grand, S. 44

⁸⁸Vgl. [4] Bauernhansl, S. 41

⁸⁹Vgl. [6] Bleicher und Abegglen, S. 466

⁹⁰Vgl. [51] Schwab, S. 259 ff.

Zudem werden durch die Abwicklung der Projektaktivitäten Erfahrungen und Erkenntnisse gesammelt, welche der Formulierung zukünftiger Ziele und Strategien dienen.

Für die zielorientierte Führung eines Unternehmens ist neben der in diesem Kapitel beschriebenen Ablauforganisation nach dem St. Galler Management-Modell zudem eine Aufbauorganisation zu installieren. Im folgenden Kapitel werden dazu Organisationsformen von Bauunternehmen beschrieben, welche die unterschiedlichen Verantwortungsbereiche strukturieren.

2.3 Organisationsformen von Bauunternehmen

Bauunternehmen benötigen für die effiziente und effektive Abwicklung von Projekten und Aufträgen neben der in Kapitel 2.2.2 beschriebenen Ablauforganisation nach dem St. Galler Management-Modell auch die Installation einer Aufbauorganisation, welche die verschiedenen Aufgabenbereiche, Abteilungen und Funktionsstellen definiert.⁹¹ Grundsätzlich gliedert sich die Organisationsstruktur eines Unternehmens in die Gesamtunternehmensorganisation und Geschäftseinheitenorganisationen. Die beiden werden durch Faktoren wie den Entwicklungsstand, Wertschöpfungsprozesse, Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien, Aufgaben sowie der Personalverfügbarkeit beeinflusst. Der beschriebene Einfluss von Strategien und Prozessen auf die Organisationsform eines Bauunternehmens verdeutlicht die Verflechtung der Organisationsgestaltung mit dem Managementmodell. Die Rückkopplung zwischen der Ablauf- und Aufbauorganisation ist daher im Falle von Anpassungen der Systeme zu berücksichtigen.⁹²

Sowohl die Struktur des Gesamtunternehmens als auch der einzelnen Einheiten verfolgen das Ziel einer eindeutigen Definition von Funktionen, Festlegung von Verantwortlichkeiten und Einrichtung von Kommunikationswegen zwischen den Abteilungen und Hierarchieebenen. Als Grundlagen für die Entwicklung dementsprechender Organisationsstrukturen dienen die in Kapitel 2.3.1 erläuterten Strukturierungsprinzipien. In Abhängigkeit der Unternehmensgröße unter Betrachtung der Mitarbeiteranzahl werden in Kapitel 2.3.2 in der Praxis angewendete Organisationsformen von Bauunternehmen differenziert.

2.3.1 Strukturierungsprinzipien

In der Praxis wird die Struktur der Ablauforganisation von Bauunternehmen durch zahlreiche situative und individuelle Faktoren beeinflusst. Dennoch können nahezu alle Organisationsstrukturen auf die folgenden grundlegenden Strukturierungsprinzipien zurückgeführt werden:⁹³

- Stellenbildungsprinzip
- Leitungsprinzip
- Entscheidungskompetenzprinzip

Das Prinzip der Stellenbildung verfolgt das Ziel, eine zweckmäßige Unternehmensorganisation zu entwickeln, indem sämtliche aus einer Analyse hervorgehende Aufgaben den entsprechenden Stellen eines Unternehmens zugeordnet werden. Mithilfe dieser organisatorischen Voraussetzungen wird einerseits die Erwirtschaftung einer optimalen, qualitativen, kostengünstigen und wettbewerbsfähigen Marktleistung und andererseits die effiziente Erreichung der vom Management vorgegebenen Unternehmensziele ermöglicht. Grundsätzlich stehen einem Unternehmen für die Gestaltung seiner Organisation die in Abb. 2.5 dargestellten Stellenbildungen zur Verfügung.

⁹¹Vgl. [51] Schwab, S. 30

⁹²Vgl. [21] Girmscheid, S. 337

⁹³Vgl. [21] Girmscheid, S. 360 ff.

Diese können sich an der Verrichtung, den Objekten oder Regionen orientieren. In der Praxis hat sich gezeigt, dass diese drei Kategorien auch in Kombinationen oder Untergruppen auftreten. Kommt es zur Anwendung des Verrichtungsprinzips werden sämtliche gleichartige Handlungen zu Aufgabenkomplexen zusammengefasst. Die Zentralisation der Aufgaben ermöglicht die effiziente Lösung von Problemen, da Spezialisten in den jeweiligen Unternehmensbereichen eingesetzt und Doppelspurigkeiten verhindert werden. Eine weitere Möglichkeit der Stellenbildung ist jene nach Objekten, welche die Zusammensetzung von Produkt- und Projektgruppen vornimmt. Zentralisationen dieser Art werden auch als divisionale Organisationsstrukturen bezeichnet, weil die Hierarchieebenen unterhalb der Unternehmensleitung in Divisionen gegliedert sind.⁹⁴ Da nach diesem Prinzip die Stellen räumlich zusammengefasst werden, verkürzen sich zum einen die Transport- und Kommunikationswege und zum anderen können durch den verringerten Koordinationsaufwand Kostenvorteile erzielt werden.⁹⁵ Die dritte Kategorie des Stellungsprinzips dient der Gestaltung von Unternehmensorganisationen nach Regionen. Eine derartige regionale Organisationsstruktur wird implementiert, wenn die Tätigkeiten oder Subsysteme eines Unternehmens auf verschiedene geografische Gebiete verteilt sind.⁹³ Als grundlegende Gliederungskriterien für die regionale Ausrichtung werden in der Regel die Standorte und Absatzmärkte herangezogen.⁹⁵

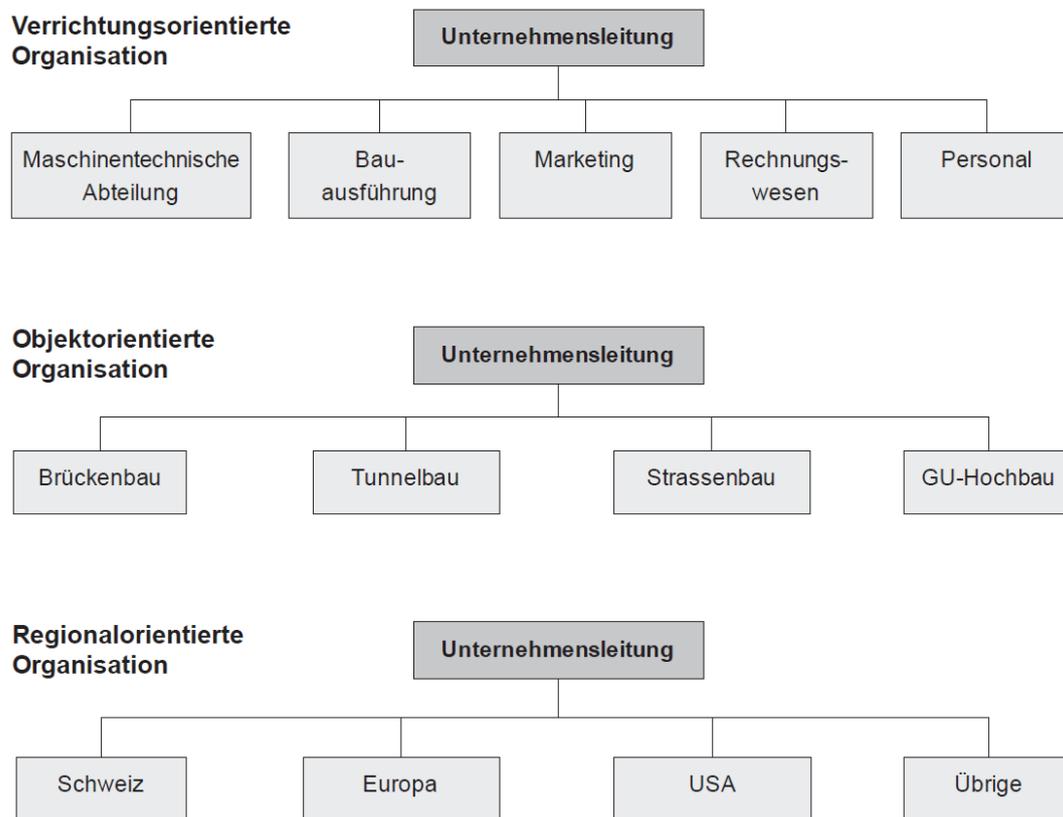


Abb. 2.5: Stellungsprinzipien (Quelle: Girmscheid [21, S. 361])

Grundsätzlich ist zu beachten, dass sich jedes der drei erläuterten Kriterien für die Stellenbildung lediglich auf eine bestimmte hierarchische Ebene bezieht. Bei der Betrachtung mehrerer Leitungsstufen wird deutlich, dass jede Hierarchieebene gemäß eines anderen Kriteriums struktu-

⁹⁴Vgl. [11] Brost-Steffens

⁹⁵Vgl. [56] Thommen et al., S. 512 ff.

riert ist. Eine derartige Stellungsgliederung eines Unternehmens wird in Abb. 2.6 dargestellt. Jene objektorientierte Divisionen, welche auf der zweiten Leitungsstufe eingeordnet sind, werden auf der dritten Ebene weiter in die wichtigsten verrichtungsorientierten Funktionen gegliedert. Diese Organisationsstrukturierung ermöglicht die Bündelung der Kernkompetenzen in den jeweiligen Sparten, wodurch die Prozesse zur Erstellung der Leistungen optimiert werden können.⁹³

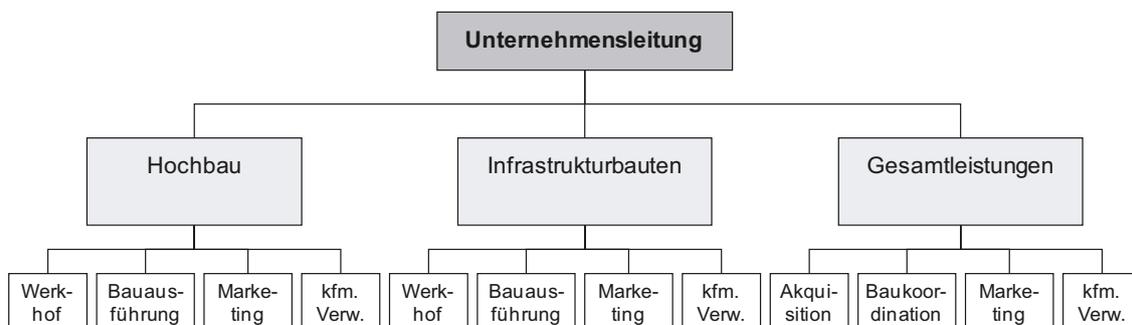


Abb. 2.6: Stellengliederung eines Bauunternehmens auf drei Leitungsstufen (Quelle: Girmscheid [21, S. 362])

Die arbeitsteilige Gestaltung der Unternehmensorganisation erfordert für die effektive Ausführung der Aufgaben eine eindeutig festgelegte Leitungsbeziehung zwischen und innerhalb der Stellen. Um eine dementsprechende Beziehung herstellen zu können, ist die Zuordnung der Führungs- und Durchführungsaufgaben zu den jeweiligen Positionen notwendig. Führungsentscheidungen werden von einer übergeordneten organisatorischen Instanz getroffen und zur Ausführung an die nachgeordnete Einheit übertragen. Diese zwischen den Ebenen bestehende Kommunikationsbeziehung wird auch als Leitungssystem bezeichnet. Je nach Art der Verknüpfung der Stellen lassen sich die zwei Strukturtypen des Einlinien- und Mehrliniensystems unterscheiden.⁹⁶

Gemäß des idealtypischen Einliniensystems nach Fayol ist jede Stelle einer Organisation mit nur einer einzigen übergeordneten Instanz verbunden. Die hergestellte Verbindung dient dabei zugleich als Entscheidungs- und Kommunikationsweg. Somit können sowohl die Anordnungen der übergeordneten Einheiten als auch die auf operativer Ebene erzielten Ergebnisse kommuniziert werden. Maßgeblich für dieses System ist, dass jeder Mitarbeiter nur einem direkten weisungsbefugten Vorgesetzten unterstellt ist. Dieser leitet für gewöhnlich nicht nur eine, sondern mehrere untergeordnete Stellen.⁹⁷ Veranschaulicht wird dieses Prinzip in Abb. 2.6, welche ein Einliniensystem über drei Leitungsstufen hinweg darstellt.

In Abb. 2.7 wird dem erläuterten Strukturtyp das Mehrliniensystem gegenübergestellt, bei welchem jede Stelle mehreren weisungsbefugten Instanzen untersteht. Die Idee dieses Prinzips entstammt dem Funktionsmeistersystem von Taylor aus dem Jahr 1911 und verfolgt das Ziel, die Führungsaufgaben auf unterschiedlich spezialisierte Instanzen zu verteilen. Sind für bestimmte Aufgabenerfüllungen diverse Spezialkenntnisse gefordert, werden Führungskräfte verschiedener übergeordneter Stellen herangezogen.⁹⁷ Das System einer Mehrfachunterstellung wird von Unternehmen häufig in Form einer Matrixorganisation angewendet. Ein Mitarbeiter kann in einem solchen System beispielsweise in einer Projektorganisation disziplinarisch dem Bereichsleiter und ergebnisverantwortlich dem Projektleiter unterstellt sein.⁹⁶

⁹⁶Vgl. [21] Girmscheid, S. 364 ff.

⁹⁷Vgl. [49] Schreyögg und Koch, S. 220

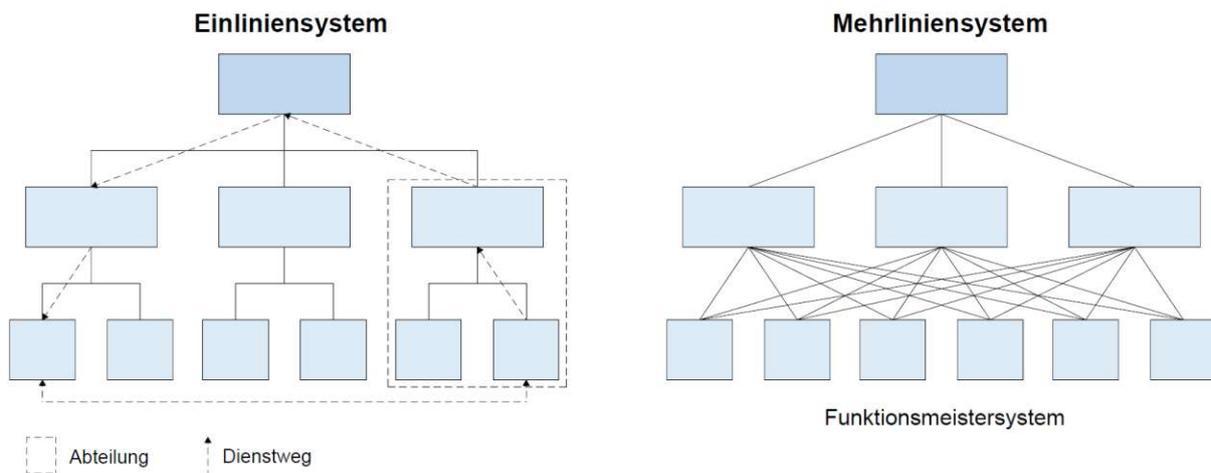


Abb. 2.7: Liniensysteme (Quelle: modifiziert nach Schreyögg und Koch [49, S. 221])

Das dritte grundlegende Prinzip für die Strukturierung einer Organisationsstruktur beruht auf den Entscheidungskompetenzen. Die Tätigkeit einer Entscheidungshandlung setzt sich aus der Entscheidungs- und Realisierungsaufgabe zusammen. Diese beiden Handlungen können entweder zentral oder dezentral angeordnet werden.⁹⁷ Während bei der Entscheidungscentralisation die Entscheidung von der übergeordneten Instanz getroffen und auf der operativen Ebene realisiert wird, erfolgt bei der Entscheidungsdezentralisation die Delegation der Entscheidung auf die untergeordnete Ebene. Im zweiten Fall trägt die ausführende Stelle sowohl die Verantwortung für die Entscheidung als auch die Durchführung.⁹⁵

2.3.2 Organisationsformen in der Praxis

Im Rahmen dieses Kapitels wird der Fokus auf die Organisationsformen von Bauunternehmen gelegt, welche in Kleinunternehmen (bis 49 Mitarbeiter), mittelständische Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeiter) und Großunternehmen (250 oder mehr Mitarbeiter) unterteilt werden.⁹⁸ In Abhängigkeit der Unternehmensgröße können die folgenden Ablauforganisationen angewandt werden:⁹⁶

- Linienorganisation
- Stablinienorganisation
- Spartenorganisation
- Matrixorganisation

Die Struktur der genannten Organisationsformen orientiert sich an den in Kapitel 2.3.1 erläuterten Strukturierungsprinzipien und den sich verändernden Umwelteinflüssen. Damit ein Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt und seine strategischen Unternehmensziele erreichen kann, bedarf es sowohl einer Anpassung der Organisation an dessen Umwelt als auch einer Verbesserung der organisatorischen Leistungsfähigkeit. Um diese erforderliche Weiterentwicklung der Organisationsstruktur zu ermöglichen, ist die Formulierung einer zukunftsfähigen Strategie erforderlich. Diese verfolgt das Ziel, einen systematischen Wandel durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und des individuellen Verhaltens zu erreichen.⁹⁹

⁹⁸Vgl. [12] Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort

⁹⁹Vgl. [14] Diederichs und Malkwitz, S. 175 ff.

Linienorganisation

Bei der einfachen Linienorganisation erfolgt die Strukturierung eines Bauunternehmens nach dem funktionalen Einliniensystem, bei welchem jede Stelle lediglich einer übergeordneten Instanz unterstellt ist. Die Verbindungslinien dieser Organisationsform dienen dabei sowohl als Mitteilungs- als auch Entscheidungsweg.⁹⁶ Wenngleich für die beschriebene Ablauforganisation nur ein vertikaler Kommunikationsweg, welcher von den Mitarbeitern einer Stelle zu dessen Vorgesetzten und weiter zur Unternehmensführung verläuft, vorgesehen ist, findet in der Praxis auch eine horizontale Kommunikation statt. Dieser verkürzte Kommunikationsablauf ist vorrangig bei großen Unternehmen zu beobachten, da einerseits der Informationsverlust und andererseits der Koordinationsaufwand reduziert wird. Ein weiteres Risiko bei der Anwendung dieser Organisationsform in größeren Unternehmen ist die Überlastung der Führungskräfte, da diese in sämtliche Problembehandlungen involviert werden. Denn um ganzheitliche Lösungen gewährleisten zu können, sind einige Stellen und dessen Vorgesetzte in den Entscheidungsprozess miteinzubeziehen. Je größer die Anzahl der Beteiligten, desto länger dauert die Entscheidungsfindung und Reaktion auf Veränderungen in den Funktionsbereichen.¹⁰⁰

Die idealen Anwendungsbedingungen für einfache Linienorganisationen bieten somit kleinere und mittlere Unternehmen, da diese weniger Leitungsstufen und Stellen als Großunternehmen haben.⁹⁶ Zudem ermöglicht diese Organisationsform eine eindeutige und transparente Zuordnung der Kompetenzen und Verantwortungen.¹⁰⁰ In Abb. 2.8 ist eine Aufbauorganisation eines mittelständischen Unternehmens nach dem Verrichtungsprinzip dargestellt.

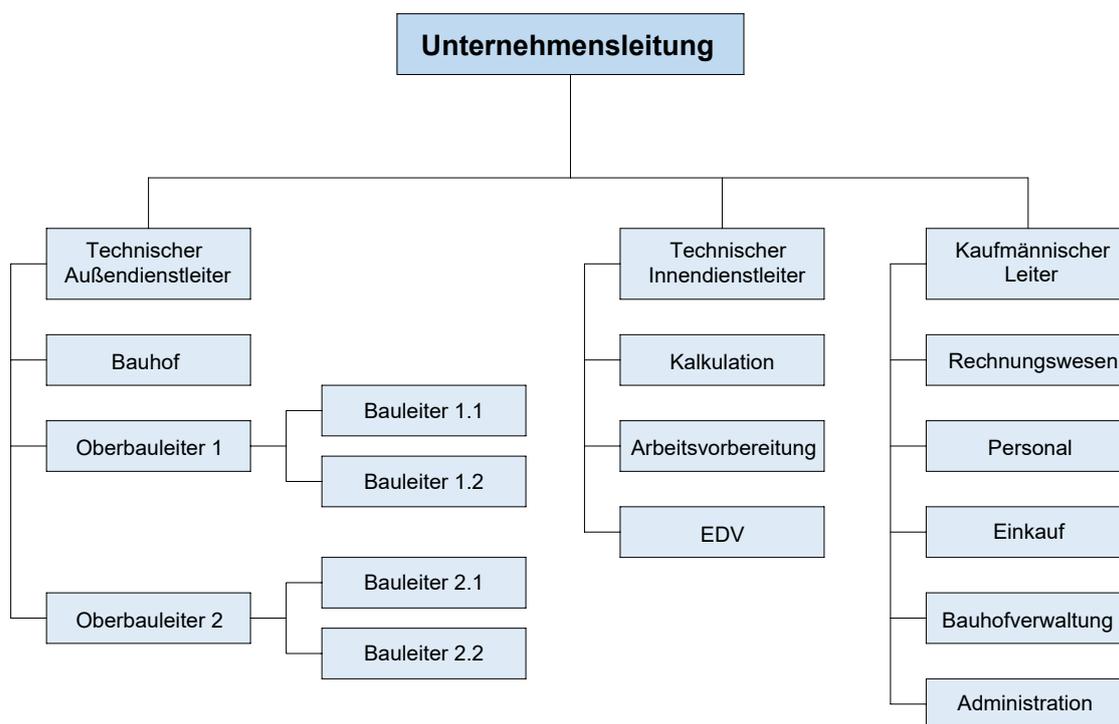


Abb. 2.8: Prinzip einer Linienorganisation (Quelle: modifiziert nach Diederichs und Malkwitz [14, S. 178])

¹⁰⁰Vgl. [56] Thommen et al., S. 515 ff.

Stablinienorganisation

Die Stablinienorganisation basiert auf dem Strukturtyp des Mehrliniensystems und ist eine Erweiterung der einfachen Linienorganisation. Die Entscheidungscentralisation des funktionalen Einliniensystems erschwert bei Großunternehmen die strategische Ausrichtung des Unternehmens und die Koordination zwischen den Abteilungen. Dies führt zu einer Überlastung der Führungskräfte, welche durch Verzögerungen und Fehler bei der Aufgabenabwicklung sowie Entscheidungsfindung deutlich wird. Mit der Einrichtung von Stabsstellen in der Linienorganisation, welche in Abb. 2.9 eingegliedert wurden, soll für eine Entlastung der Instanzen gesorgt werden. Die Stäbe übernehmen dabei keine ausführenden Tätigkeiten, sondern dienen der Entscheidungsvorbereitung, Koordination, Kontrolle und fachlichen Beratung. Die neuen Stellen können einerseits mit Generalisten und andererseits mit Spezialisten besetzt werden. Während erstere die Unternehmensführung und Fachabteilungen mit der Lösung allgemeiner Aufgaben unterstützen, erfüllen zweitens ausgegliederte Aufgaben wie beispielsweise das Qualitätsmanagement, Risikomanagement oder die Rechtsberatung.⁹⁶

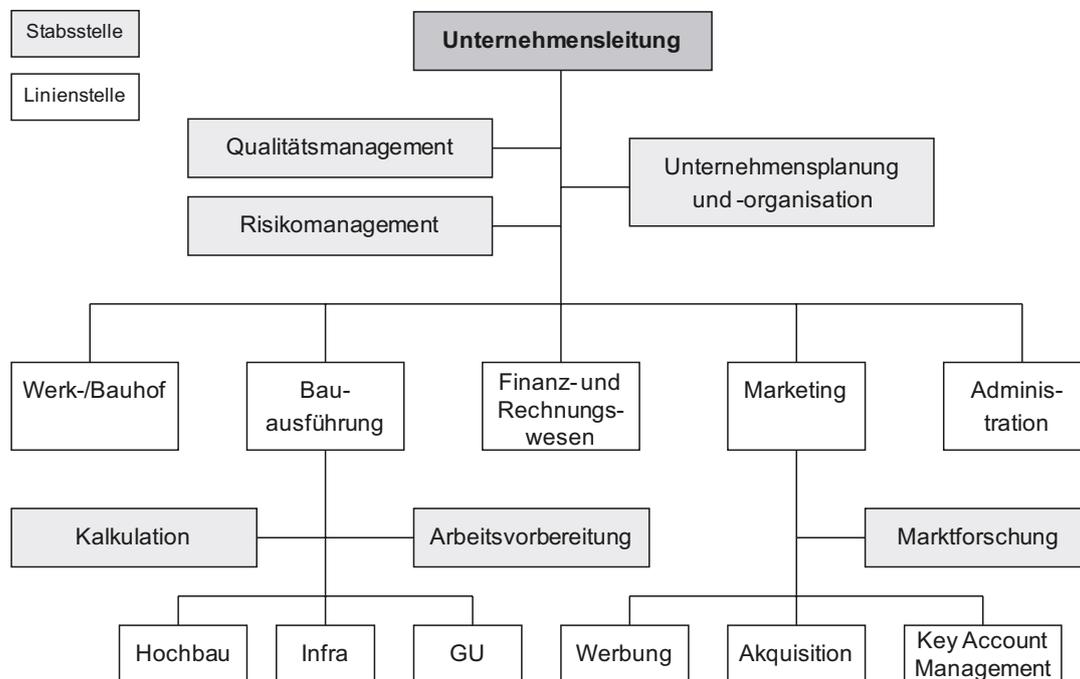


Abb. 2.9: Prinzip einer Stablinienorganisation (Quelle: Girmscheid [21, S. 365])

Neben Vorteilen wie der Entlastung von Linieninstanzen, fundierter Entscheidungsvorbereitung und Übernahme von Spezialaufgaben ergeben sich bei der Anwendung dieser Organisationsform auch Nachteile. Zu diesen zählen unter anderem die mögliche Konkurrenz zwischen den Linienstellen und dem Stab oder die Gefahr einer überdimensionierten Stabsstruktur, welche mit hohen Kosten verbunden ist.¹⁰⁰

Spartenorganisation

Liegt der Unternehmensorganisation das Stellenbildungsprinzip nach Objekten zu Grunde, findet unterhalb der Unternehmensleitung eine Gliederung in Sparten beziehungsweise Divisionen statt. Eine dementsprechende Einteilung basiert auf marktbezogenen Überlegungen und kann entweder nach geografischen Bedingungen oder ressourcenorientierten Faktoren wie Produkten und Leistungen erfolgen. Das Ziel einer Spartenorganisation ist die Diversifikation heterogener Leistungsprogramme, um diese in homogene Einheiten aufzuteilen. Dazu werden die Stellen

wie in Abb. 2.10 gegliedert, in welcher der Unternehmensleitung Sparten untergeordnet sind, die wiederum in funktionale Fachabteilungen aufgeteilt sind. Die beschriebene Aufgliederung orientiert sich in der Regel an den strategischen Geschäftsfeldern eines Unternehmens. Da es in den Sparten auf der Leitungsstufe der Vorgesetzten zu einer Konzentration von Entscheidungen und Problemlösungen kommt, werden Zentralabteilungen zur Entlastung eingerichtet. Diese übernehmen spartenübergreifende Funktionen wie jene der Buchhaltung, Finanzen, Personal und EDV-Service.¹⁰¹

Die Wahl einer Spartenorganisation bietet vor allem für große Unternehmen Vorteile, da die kurzen Kommunikationswege innerhalb der Leistungssparten schnelle Entscheidungen und flexibles Handeln ermöglichen. Zu den Nachteilen zählen die möglicherweise ungenutzten Synergieeffekte sowie Doppelspurigkeiten zwischen den Sparten.¹⁰¹

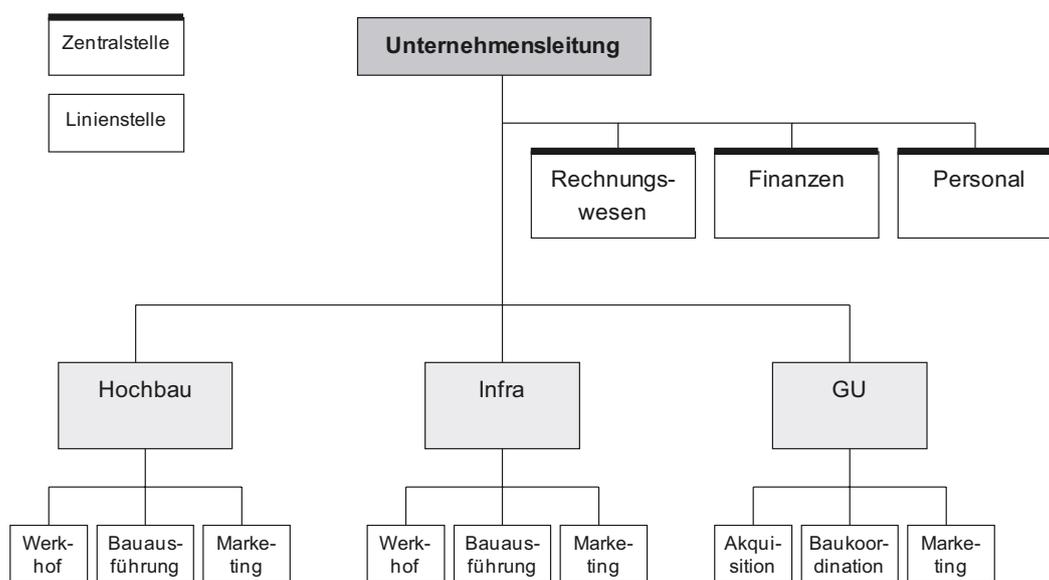


Abb. 2.10: Prinzip einer Spartenorganisation (Quelle: Girmscheid [21, S. 372])

Matrixorganisation

Die Matrixorganisation ist eine Form des Mehrliniensystems bei dem eine als Schnittstelle bezeichnete organisatorische Einheit von mehreren übergeordneten Matrixeinheiten Weisungen erhält. Diese sind wiederum der Matrixleitung, welche von der Unternehmensführung besetzt wird, unterstellt.¹⁰² Die vertikalen Einheiten der in Abb. 2.11 dargestellten Matrix repräsentieren Sparten, die nach ressourcenorientierten Faktoren wie Produkten oder Projekten gegliedert sind. In ihnen wird vom jeweiligen Spartenleiter festgelegt, welche Leistungen zu welchem Zeitpunkt erbracht werden müssen. Die horizontalen Einheiten sind nach dem Verrichtungsprinzip strukturiert und bilden grundlegende Unternehmensfunktionen wie Forschung, Produktion und Marketing ab. Sie werden von Funktionsmanagern geführt und geben vor, wie die strategischen Unternehmensziele erreicht werden sollen. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die beschriebene Unternehmensorganisation insbesondere bei großen Unternehmen zu Unklarheiten bezüglich der Weisungskompetenzen zwischen den Sparten und Funktionen führt. Aus diesem Grund werden oft starke Matrixorganisationen angewandt, bei denen zumeist die Sparten über ausschlaggebende Entscheidungskompetenzen verfügen.⁹⁶

¹⁰¹Vgl. [21] Girmscheid, S. 372 f.

¹⁰²Vgl. [47] Schewe

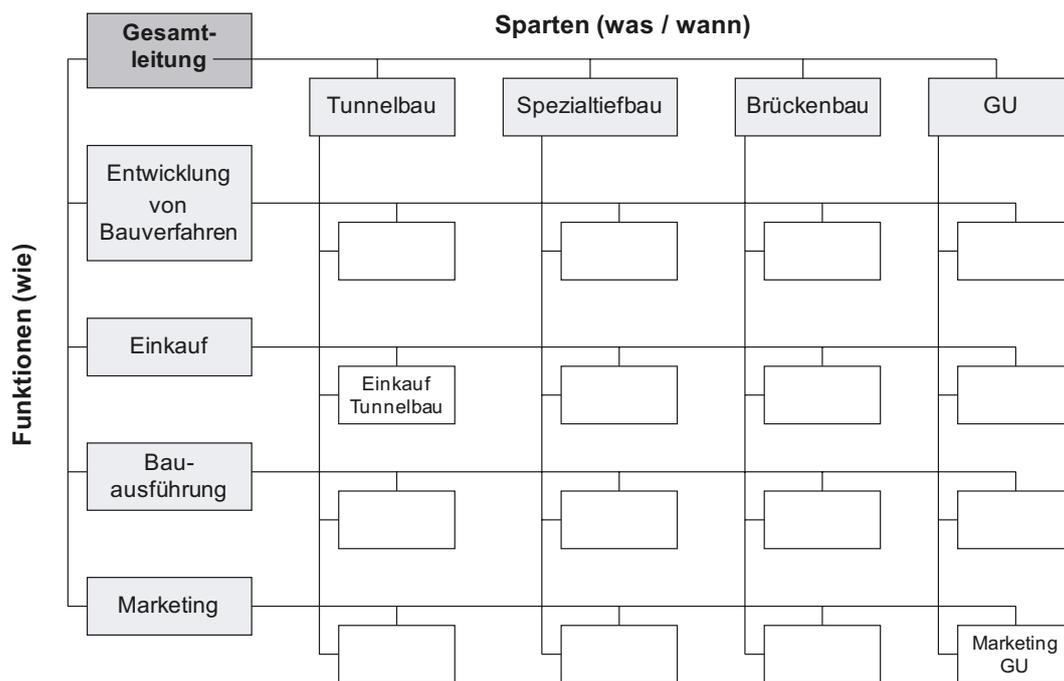


Abb. 2.11: Prinzip einer Matrixorganisation (Quelle: Girmscheid [21, S. 367])

Die Integration der verschiedenen Unternehmensbereiche in die formale Organisationsstruktur setzt ein dynamisches Umfeld, flexible Mitarbeiter, einen kooperativen Führungsstil und die Bereitschaft zur Konfliktlösung voraus, um erfolgreich zu sein. Sind diese Bedingungen gegeben, entsteht durch die Matrix eine flexible Organisation, in welcher das Expertenwissen der Mitarbeiter und Unternehmensbereiche optimal genutzt werden kann. Die geschaffenen direkten Kommunikationswege ermöglichen eine effizientere Lösung fachlicher Problemstellungen und einen schnellen Austausch zwischen dem horizontalen und vertikalen Management. Insbesondere in großen Unternehmen ermöglicht die Matrix eine Entlastung des Top-Managements, da die operativen Führungsaufgaben an die jeweiligen Einheiten übertragen werden und sich die oberste Führungsebene auf die strategischen Ziele konzentrieren kann. Als Nachteil dieser Ablauforganisation ist die Kompetenzüberschneidung innerhalb der organisatorischen Einheiten zu nennen. Um diese und eventuell daraus resultierende Konflikte zu verhindern, ist eine eindeutige Zuordnung der Verantwortungs- und Kompetenzbereiche erforderlich. Weitere negative Auswirkungen sind zeitintensive Entscheidungsfindungsprozesse und der erhöhte Koordinations- und Kommunikationsaufwand.⁹⁶

2.4 Zusammenfassung zu den Grundlagen der Managementtheorie

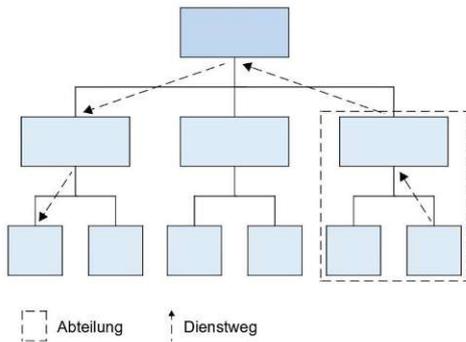
Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass mit der Ausübung einer Managementfunktion in einem Unternehmen ein umfangreiches Managementwissen erforderlich ist, um diverse Herausforderungen bewältigen und präventive Maßnahmen setzen zu können. Der ursprünglich angloamerikanische Begriff Management wird im heutigen betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch durch zwei unterschiedliche Perspektiven gekennzeichnet. Zum Einen wird das Management aus dem institutionellen Blickwinkel betrachtet, welcher die Gruppe jener Personen umfasst, die in einer öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Organisation mit einer führenden Aufgabe betraut sind. Zum Anderen aus der funktionalen Perspektive, welche die operativen Tätigkeiten der

Unternehmensführung beschreibt, mit denen die gesetzten Ziele erreicht werden sollen. Die wiederkehrende Abfolge der Managementfunktionen wird durch das Modell des Managementzyklus beschrieben und setzt sich aus den fünf Teilfunktionen Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle zusammen. Die Verrichtung dieser Managementtätigkeiten findet bei größeren Unternehmen auf mehreren Ebenen statt, welche üblicherweise in das Top-Management, das mittlere Management und das untere Management unterteilt werden. Während die erstgenannte Ebene von Vorständen und Geschäftsführern gebildet wird, welche die Gesamtverantwortung für das Unternehmen und dessen strategische Entwicklung tragen, transformiert das mittlere Management die definierte Unternehmensstrategie in praktische Handlungsweisen. Diese wiederum werden vom unteren Management auf der operativen Ebene in einzelne Aufträge gegliedert und von den Arbeitern und Angestellten des Unternehmens ausgeführt.

Um die verschiedenen Vorgänge in einem Unternehmen sowie deren Beeinflussung durch externe Faktoren, wie den Umwelteinflüssen, und innerbetrieblichen Abläufen, wie der Abwicklung von Unternehmungen zu verstehen, wird das Konzept des Ganzheitlichen Managements eingeführt. Dieses betrachtet ein Unternehmen in seiner Gesamtheit und ermöglicht durch das Identifizieren von Wechselwirkungen zwischen in Interaktion stehenden Bereichen eine effektive und effiziente Führung. Anhand dieser Erkenntnisse können komplexe Zusammenhänge verstanden und Unternehmungen zielorientiert gelenkt werden.

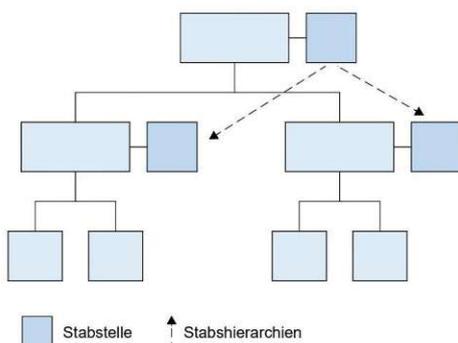
Des Weiteren sind für die Leistungserstellung Prozesse und Strukturen zu etablieren. Dafür wird sowohl eine Ablauforganisation, welche die Prozesse beschreibt, als auch eine Aufbauorganisation, mit welcher die Verantwortungsbereiche innerhalb des Unternehmens strukturiert werden, installiert. Mit der erstgenannten Organisation wird eine Vorgehensweise für die Erreichung der festgelegten Ziele entwickelt. Dafür stehen verschiedene Managementmodelle zur Verfügung, wobei das St. Galler Management-Modell im deutschsprachigen Raum das am weitesten verbreitete systemorientierte Konzept ist. Die zurzeit aktuelle 4. Generation, welche Johannes Rüegg-Stürm zusammen mit Simon Grand veröffentlichte, konzipiert Management als reflexive Gestaltungspraxis und hat die fortlaufende Entwicklung des Zusammenspiels des Managements mit seiner Umwelt zum Ziel. Mit dem Modell werden drei Handlungsebenen differenziert, welche als normatives, strategisches und operatives Management bezeichnet werden. Die oberste Ebene wird von Top-Managern besetzt und ist mit der Aufgabe betraut, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens sicherzustellen. Während auf der mittleren Ebene strategische Voraussetzungen aufgebaut werden, um sich am Markt etablieren zu können, findet auf der operativen Ebene die Abwicklung laufender Geschäftsaktivitäten statt.

Für die zielorientierte Führung eines Unternehmens ist neben der erläuterten Ablauforganisation nach dem St. Galler Management-Modell zudem eine Aufbauorganisation zu installieren. Diese gliedert sich grundsätzlich in die Gesamtunternehmensorganisation sowie einzelne Geschäftseinheitenorganisationen und definiert die verschiedenen Aufgabenbereiche, Abteilungen und Funktionsstellen. Sowohl die Struktur des Gesamtunternehmens als auch jene der einzelnen Einheiten verfolgen das Ziel einer eindeutigen Definition von Funktionen, Festlegung von Verantwortlichkeiten und Einrichtung von Kommunikationswegen zwischen den Abteilungen und Hierarchieebenen. In Abhängigkeit der Unternehmensgröße unter Betrachtung der Mitarbeiteranzahl werden in Abb. 2.12 in der Praxis angewendete Organisationsformen von Bauunternehmen dargestellt.



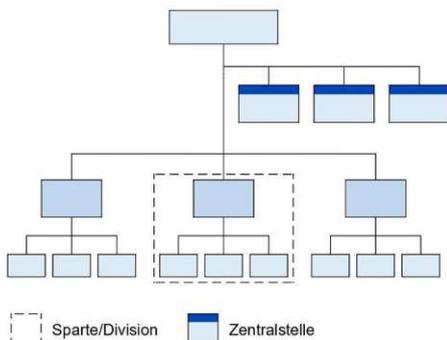
Einlinienorganisation

- Anwendung bei Kleinunternehmen und mittelständischen Unternehmen
- Strukturierung nach dem funktionalen Einliniensystem
- jede Stelle ist lediglich einer übergeordneten Instanz unterstellt



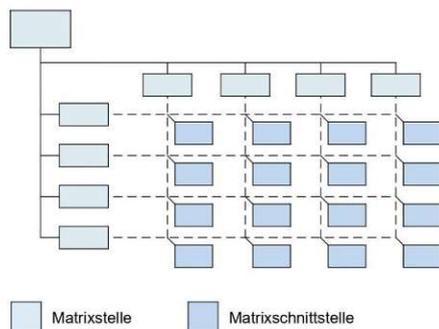
Stablinienorganisation

- Anwendung bei Großunternehmen
- Strukturierung nach dem Mehrliniensystem
- Stabstellen sorgen für Entlastung der Instanzen
- Stäbe dienen der Entscheidungsvorbereitung, Koordination, Kontrolle und fachlichen Beratung (Qualitätsmanagement, Risikomanagement oder Rechtsberatung)



Spartenorganisation

- Anwendung bei Großunternehmen
- Strukturierung nach dem Stellenbildungsprinzip nach Objekten
- Einteilung in Sparten basiert auf marktbezogenen Überlegungen oder geografischen Bedingungen
- Zentralstellen übernehmen spartenübergreifende Funktionen



Matrixorganisation

- Anwendung bei Großunternehmen
- Strukturierung nach dem Mehrliniensystem
- Vertikale Einheiten repräsentieren Sparten, horizontale Einheiten bilden grundlegende Unternehmensfunktionen
- Um Kompetenzüberschneidung innerhalb einer Matrixschnittstelle zu vermeiden, verfügen zumeist die Sparten über eine ausschlaggebende Entscheidungskompetenz

Abb. 2.12: Übersicht der Organisationsformen

Kapitel 3

Risikofelder des Managements

Die Ergebnisse unternehmerischer Handlungen und Entscheidungen sind aufgrund der Unsicherheit zukünftiger Auswirkungen der Umweltentwicklungen und betriebswirtschaftlicher Managemententscheidungen nicht exakt prognostizierbar. Die Abweichungen von den vorab definierten Unternehmenszielen werden als Risiken bezeichnet. Aufgrund ihrer diversen Ursachen und Konsequenzen bestehen Schwierigkeiten bei der Identifikation und Analyse jener Bereiche, in welchen sie entstehen. Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Vielzahl an Risiken, denen Bauunternehmen ausgesetzt sind. Der Fokus liegt auf den Managementrisiken, da diese zu den häufigsten Ursachen für Unternehmenskrisen und Insolvenzen zählen.¹⁰³ Zunächst wird die Bedeutung der Einführung eines Risikomanagementsystems in das bestehende Unternehmensmanagement erläutert. Die Grundlage dafür bildet das St. Galler Management-Modell, welches sowohl für Managementprobleme als auch für Risiken einen Bezugsrahmen zur Analyse, Bewertung, Behandlung und Steuerung schafft. Anschließend wird eine Kategorisierung der Unternehmensrisiken hinsichtlich ihres Auftretens auf den unterschiedlichen Handlungsebenen vorgenommen. Da Führungskräfte weiträumig betrachtet die Verantwortung für sämtliche Unternehmungen tragen, könnte daraus geschlossen werden, dass alle in einem Unternehmen auftretenden Risiken als Managementrisiken zu bezeichnen sind. Um den Verantwortungsbereich von Managern eingrenzen zu können, werden ihnen nur jene Risiken zugeordnet, welche aus ihren unmittelbar zu verantwortenden Aktivitäten resultieren. Zu diesen zählen unter anderem strategische und operative Entscheidungen in Bezug auf das Personal, weshalb diese nachfolgend betrachtet werden.

3.1 Risikomanagement im St. Galler Management-Modell

In der Baubranche tätige Unternehmen realisieren Projekte, welche sich durch ihre Einzigartigkeit und Komplexität auszeichnen. Im Vergleich zu Produkten aus Serien- und Massenproduktionen stellen von Bauunternehmen errichtete Projekte Unikate dar. Während sich in anderen Branchen die Prozesse der Herstellung wiederholen, ist dies in der Baubranche nur bedingt der Fall. Sich verändernde Randbedingungen und die Unberechenbarkeit der zukünftigen Umweltbedingungen erfordern ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit und Flexibilität. Projektergebnisse sind aufgrund der genannten Besonderheiten somit Schwankungen und Zielabweichungen unterworfen, welche als Risiken zu bezeichnen sind.¹⁰⁴

Um den systematischen Umgang mit solchen Risiken zu ermöglichen, ist die Definition des Risikobegriffes erforderlich. Da der Begriff weder in der Literatur noch in der Unternehmenspraxis einheitlich aufgefasst und interpretiert wird, gibt es ein weites Spektrum an Begriffsbestimmungen.¹⁰⁵ Sämtliche Definitionen verfolgen das Verständnis, dass ein Risiko als die mögliche zukünftige Abweichung von geplanten Unternehmenszielen zu bezeichnen ist. Während das Risiko

¹⁰³Vgl. [31] Krystek und Moldenhauer, S. 40 ff.

¹⁰⁴Vgl. [22] Girmscheid, S. 155

¹⁰⁵Vgl. [15] Diederichs, S. 8

im engeren Sinne (Risiko i.e.S.) lediglich die Möglichkeit eines Verlustes abbildet, umfasst das Risiko im weiteren Sinne (Risiko i.w.S.) sowohl positive und als auch negative Divergenzen einer Zielgröße. Diese sind auch als Chancen und Risiken bekannt und werden in Abb. 3.1 dargestellt. Demnach betont das Risiko die Gefahr der Verfehlung kurzfristiger operativer und langfristiger strategischer Ziele. Die negative Zielabweichung ist auf unsichere zukünftige Ereignisse oder Managemententscheidungen zurückzuführen.¹⁰⁶

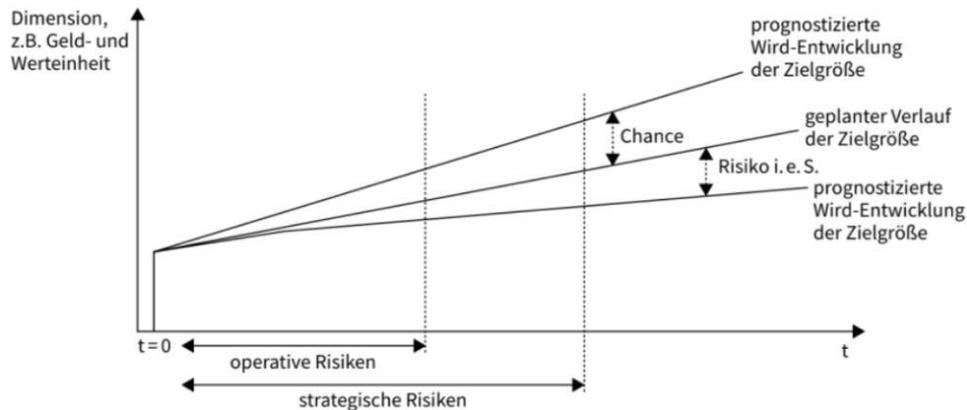


Abb. 3.1: Elemente des betriebswirtschaftlichen Managementbegriffs (Quelle: Vanini und Rieg [57, S. 26])

Zum Wesen des unternehmerischen Handelns zählt neben der Nutzung von Chancen auch das Eingehen und Akzeptieren von Risiken.¹⁰⁷ Da die Durchführung unternehmerischer Tätigkeiten nicht risikolos möglich ist, wird die *Baubranche auch als Risikobranche* bezeichnet.¹⁰⁴ Von zentraler Bedeutung für die Gegenwarts- und Zukunftssicherung eines Unternehmens ist der sachgerechte Umgang mit Risiken, ihre Reduktion, Vermeidung oder im besten Fall auch Wandlung in Chancen. Dafür ist das aktive Management der Unternehmensführung notwendig, welches in Form eines Risikomanagements ausgeführt wird. Zu dessen Aufgaben zählen die systematische Analyse, Bewertung, Behandlung und Steuerung von Unternehmensrisiken. Als tragendes Element ist die Risikobehandlung anzusehen, da mit ihr der Umgang mit Risiken aufbereitet wird und entsprechende Maßnahmen gesetzt werden. Stellt sich heraus, dass die Behandlung erfolgreich war, kann von einer Risikobewältigung gesprochen werden. Die Zielsetzung des Risikomanagements ist die frühzeitige Erkennung, Vermeidung oder Reduktion kritischer Situationen im Zuge der Ausführung von Unternehmungen. Zusätzlich dazu soll die Wirkung bereits eingetretener Risiken minimiert werden. Ein funktionsfähiges Risikomanagement kann als Frühwarnsystem für die Unternehmensführung betrachtet werden. Dieses System dient im Falle des Eintretens von Risiken dem rechtzeitigen Einleiten von Maßnahmen, wodurch die gewünschten Ziele weiterhin erreichbar bleiben.¹⁰⁷

Die Einführung eines Risikomanagementsystems in einem Unternehmen dient der Etablierung einer strukturierten Vorgehensweise für die Analyse, Bewertung, Behandlung, Steuerung und Überwachung von Risiken. Dabei lassen sich folgende Zielsetzungen des Systems benennen:^{107, 108}

- langfristige und nachhaltige Existenzsicherung des Unternehmens
- Sicherstellung des zukünftigen Erfolgs

¹⁰⁶Vgl. [57] Vanini und Rieg, S. 24

¹⁰⁷Vgl. [8] Brauweiler, S. 1 f.

¹⁰⁸Vgl. [15] Diederichs, S. 11 f.

- Sicherung der geplanten Unternehmensziele
- Reduktion der Risikokosten
- Installation eines Frühwarnsystems für alle wesentlichen Risiken
- frühzeitiges Erkennen und Identifizieren von chancen- und risikorelevanten Entwicklungen
- konsequente Analyse, Bewertung und zielorientierte Behandlung von Risiken
- Schaffung eines Risikobewusstseins bei den Beschäftigten (Risikokultur)
- Integration in die strategische und operative Unternehmensebene

Das Risikomanagement verfolgt jedoch nicht das Ziel Risiken vollständig zu beseitigen oder eine vermeintlich absolute Sicherheit zu schaffen. Mit einer derartigen Vorgehensweise würden Chancen nicht zugelassen und Unternehmungen stark beeinträchtigt werden.¹⁰⁸ Die Zielsetzung der Unternehmensführung besteht vielmehr darin, Chancen und Risiken zu identifizieren und ein Bewusstsein für deren Auswirkungen und Tragweite zu schaffen.¹⁰⁹ Es geht somit um das bewusste und kontrollierte Eingehen von Risiken, um die damit einhergehenden Chancen nutzen zu können.¹⁰⁸

Für den beschriebenen Umgang mit Risiken ist eine Einordnung des Risikomanagements in das bestehende Unternehmensmanagement notwendig. Die Grundlage dafür bildet das bereits in Kapitel 2.2.2 erläuterte St. Galler Management-Modell, welches sowohl für Managementprobleme als auch für Risiken einen Bezugsrahmen zur Analyse, Bewertung, Behandlung und Steuerung schafft. Mit Hilfe dieses Rahmens wird ein Überblick über die Abfolge der normativen, strategischen und operativen Handlungsebene des Managements vermittelt, welche in Abb. 3.2 dargestellt ist. Mit der Integration des Risikomanagements in das beschriebene Modell wird das Konzept verfolgt, die gesamte Risikosituation des Unternehmens zu erfassen und zu gestalten. Von einer isolierten Betrachtung einzelner Risiken wird Abstand genommen, da sie interdependent sind.¹¹⁰ Um unternehmensweit mit den Risiken umgehen zu können, ist auf den drei Entscheidungsebenen des Managementmodells die Durchführung folgender Aufgaben erforderlich:^{111, 112}

- Normative Ebene:
Gestaltung der Risikoverfassung, Risikopolitik und Risikokultur
- Strategische Ebene:
Entwicklung der grundsätzlichen Risikostrategie und Integration in das Managementsystem
- Operative Ebene:
Umsetzung der Prozesse und Vorgaben des strategischen Risikomanagements

¹⁰⁹Vgl. [22] Girmscheid, S. 163 f.

¹¹⁰Vgl. [22] Girmscheid, S. 188

¹¹¹Vgl. [22] Girmscheid, S. 156

¹¹²Vgl. [22] Girmscheid, S. 167

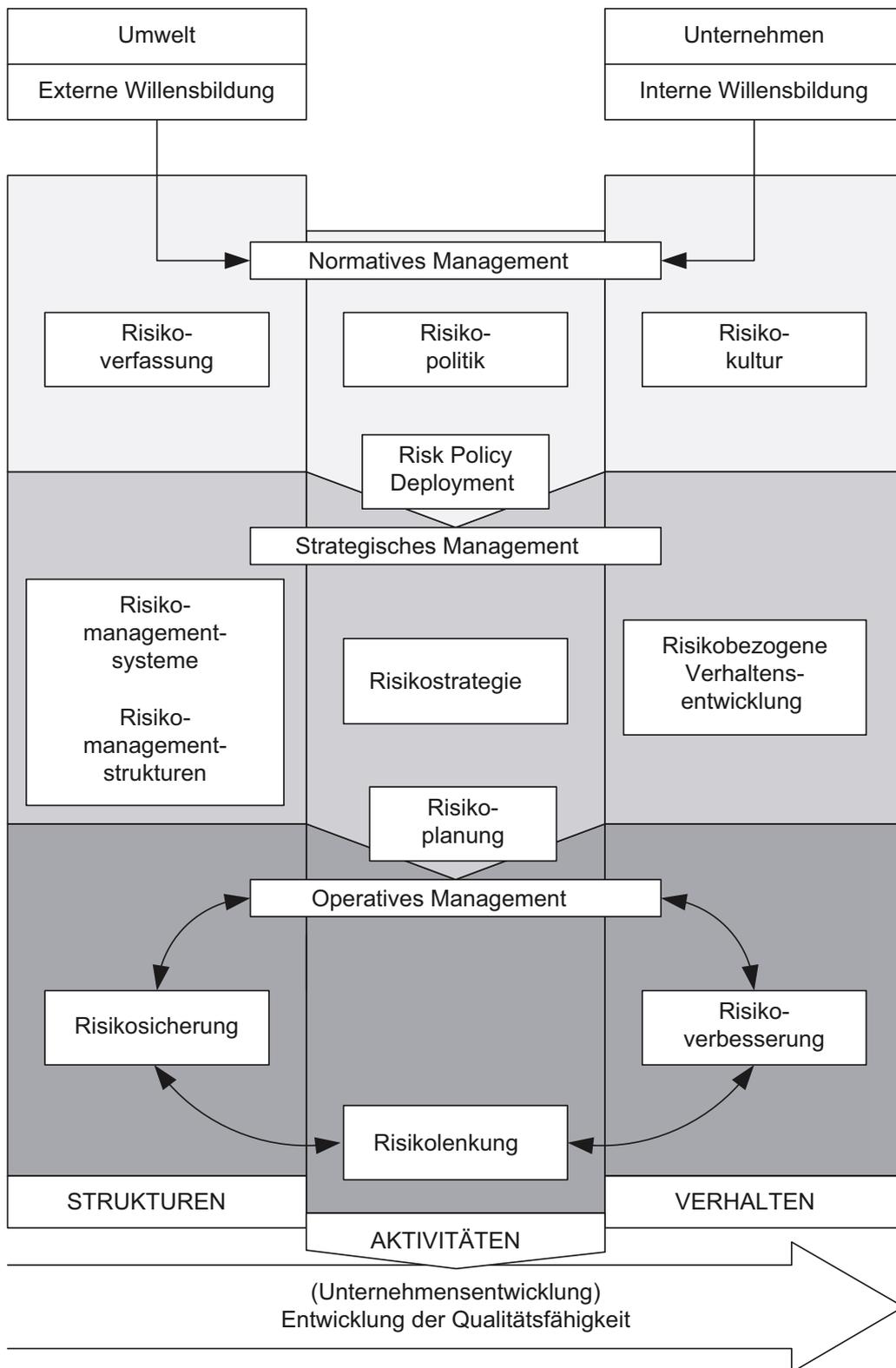


Abb. 3.2: Risikomanagement im St. Galler Management-Modell (Quelle: Girmscheid [22, S. 157])

Die normative Entscheidungsebene wird mit Top-Managern besetzt, welche mit der Aufgabe betraut sind, den Sollzustand der Risikolage eines Unternehmens zu beschreiben. Dies geschieht durch die Integration der in dieser Dimension formulierten Risikoziele in das bereits bestehende Zielsystem des Management-Modells. Die Ziele dienen als Grundlage für sämtliche Planungs- und Entscheidungsprozesse, da ohne eine konkrete Zielvorstellung keine fundierten Entscheidungen getroffen werden können. Für die Etablierung eines Risikobewusstseins müssen die Risikoziele allen Entscheidungsträgern eines Unternehmens bekannt sein. Die Vorhaben verdeutlichen somit die grundsätzliche Einstellung zum Risiko und sollen in Bezug auf die Risikoaspekte eine gemeinsame Orientierung sämtlicher Mitarbeiter ermöglichen.¹¹³ Eine gelebte Risikokultur ist daher als wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur anzusehen. Sie umfasst das bestehende gemeinsame Normen- und Wertegerüst eines Unternehmens, welches als Grundlage für die Handhabung von Risiken dient. Die Risikokultur entwickelt ein Risikobewusstsein auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens und prägt darüber hinaus die Art und Weise, wie Risiken zwischen den einzelnen Ebenen kommuniziert werden.¹¹⁴ Mit der Formulierung risikopolitischer Grundsätze, welche in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Risikokultur stehen, hebt das Management die Bedeutung des Risikomanagements hervor. Als Grundsätze werden Verhaltensregeln und Handlungsweisen angesehen mit denen eine langfristige und nachhaltige Existenzsicherung des Unternehmens garantiert werden soll. Mit ihnen wird ein Handlungsspielraum für Entscheidungen festgelegt, damit es nicht zu einem Überschreiten des angestrebten Risikopotenzials oder der maximalen Risikotragfähigkeit kommt. Dafür ist es notwendig, dass vom Top-Management eine gewisse Risikopräferenz formuliert wird und die Befugnisse der Mitarbeiter konkretisiert werden. Bei der Definition der risikopolitischen Grundsätze ist jedoch darauf zu achten, dass sie nicht innovationshemmend wirken und eine gewisse Risikoangst auslösen. Vielmehr ist es ihr Ziel, bei den Mitarbeitern ein Bewusstsein über das Ausmaß ihrer Entscheidungen und die damit einhergehenden Risiken zu schaffen. Damit die Grundsätze bei den Mitarbeitern eine nachhaltige Betrachtung erfahren, muss sich auch das Management entsprechend ihrer vorgegebenen Richtlinien verhalten.¹¹⁵

Nach der Definition der Risikopolitik und Risikokultur auf normativer Ebene folgt auf der zweiten Handlungsebene des St. Galler Management-Modells die Entwicklung einer Risikostrategie für das Gesamtunternehmen und seine einzelnen Geschäftsbereiche.¹¹⁶ Anhand dieser Strategie werden die Rahmenbedingungen bestimmt, in welchen das Risikomanagementsystem etabliert und umgesetzt werden soll.¹¹⁷ Die genannten Aufgaben sind als Führungsaufgaben anzusehen, weshalb sie von Top-Managern ausgeübt werden. Da unter der Führung die zielgerichtete Gestaltung von Strukturen und Prozessen eines Unternehmens verstanden wird, hat die oberste Führungsebene strategische Vorgaben für den Umgang mit Risiken festzulegen.¹¹⁶ Die formulierten Maßnahmen sind abhängig vom Ausmaß des Risikos, welches geringfügig bis existenzbedrohend sein kann. Weil vor allem Entscheidungen des Managements häufig Ursachen für Unternehmenskrisen und Insolvenzen sind, wird ihnen bei der Konzipierung der Risikostrategie ein besonders hoher Stellenwert zugeschrieben. Im Zuge der Strategieentwicklung muss beschlossen werden, wann welche Risiken eingegangen werden dürfen, welches Verhältnis der Chancen zu den Risiken einzuhalten ist und ab welcher Risikobelastung Maßnahmen zur Risikosteuerung initiiert werden müssen.¹¹⁸ Die Gestaltung von Prozessen zur Ermittlung der Risikobelastung und Risikotragfähigkeit sind weitere Aufgaben des strategischen Managements.¹¹⁶ Als Risikotragfähigkeit wird jenes maxi-

¹¹³Vgl. [22] Girmscheid, S. 192 f.

¹¹⁴Vgl. [16] Dörner et al., S. 337 f.

¹¹⁵Vgl. [15] Diederichs, S. 14 f.

¹¹⁶Vgl. [22] Girmscheid, S. 189 f.

¹¹⁷Vgl. [8] Brauweiler, S. 3

¹¹⁸Vgl. [16] Dörner et al., S. 326

male Risikoausmaß bezeichnet, welches ein Unternehmen ohne die Gefährdung seiner Existenz tragen kann. Es stellt somit die zur Deckung des Risikos vorgesehenen finanziellen Mittel dem Gesamtrisiko gegenüber. Mit der Kenntnis über die aktuelle Risikobelastung und die maximale Risikotragfähigkeit des Unternehmens, kann das Management bewusst weitreichende Entscheidungen bezüglich des wirtschaftlichen Erfolgs und der Sicherung der Unternehmensexistenz treffen.¹¹⁹

Sowohl die auf der strategischen Managementebene entwickelte Risikostrategie als auch die festgelegten Vorgaben für den Umgang mit Risiken, haben einen bedeutenden Einfluss auf die operative Ebene.¹²⁰ Manager der vollziehenden Dimension, die sowohl dem unteren als auch dem mittleren Management angehören, sind für die Umsetzung der vom Top-Management definierten Strukturen und Prozesse verantwortlich. Diese Vorgaben können auch als Richtlinie für das operative Risikomanagement betrachtet werden. Damit die vorhandene Risikosituation der Geschäftsbereiche und des Gesamtunternehmens bewertet werden kann, ist ein Vergleich mit dem in der normativen Entscheidungsebene beschriebenen Sollzustand der Risikolage erforderlich. Werden Abweichungen festgestellt, sind unverzüglich operative Maßnahmen einzuleiten, mit denen ein Erreichen der Unternehmensziele weiterhin möglich bleibt. Demzufolge ist das operative Risikomanagement als dynamischer Prozess anzusehen, bei dem Risiken der Ausführung dauerhaft analysiert, bewertet, behandelt, gesteuert und kontrolliert werden.¹¹⁶

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass für einen strukturierten Umgang mit Risiken eine Integration des Risikomanagements in das bestehende Unternehmensmanagement erforderlich ist. Es dient sowohl der Existenzsicherung als auch der erfolgreichen Weiterentwicklung eines Unternehmens. Durch die Etablierung eines Risikobewusstseins kann eine Risikostrategie formuliert werden, mit welcher geeignete operative Maßnahmen für die Gestaltung diverser Risikosituationen erarbeitet werden können.¹¹⁶ Die Grundlagen einer solchen Strategie bilden die im nachfolgenden Kapitel identifizierten Unternehmensrisiken.

3.2 Unternehmensrisiken

Das unternehmerische Handeln und Entscheiden ist an einem Zielsystem ausgerichtet, welches Unternehmensziele wie jene des Wachstums, der Rentabilität sowie der Liquidität vorgibt.¹²¹ Da die zukünftigen Auswirkungen der Umweltentwicklungen und betriebswirtschaftlichen Managemententscheidungen unsicher oder nicht exakt prognostiziert werden können, sind sämtliche Ergebnisse mit Unsicherheiten unterschiedlichen Ausmaßes behaftet.¹²² Diese führen zu Abweichungen von den unternehmerischen Zielen und werden als Risiken bezeichnet.¹²¹ Aufgrund ihrer diversen Ursachen und Konsequenzen bestehen Schwierigkeiten bei der Identifikation und Analyse der Unternehmensrisiken. Für eine zielorientierte Behandlung und Bewältigung der Risiken ist es daher erforderlich, gemeinsame Kriterien zu entwickeln, um eine Klassifikation durchführen zu können.¹²² Diese Kategorisierung soll auch ein besseres Verständnis bei allen Mitarbeitern für die Anwendung eines Risikomanagements in einem Unternehmen schaffen.¹²³ Grundsätzlich können zwei verschiedene Arten von Risiken unterschieden werden. Diese umfassen zum einen externe und zum anderen interne Risiken, welche im Folgenden näher erläutert werden:¹²⁴

¹¹⁹Vgl. [58] Waldeck

¹²⁰Vgl. [22] Girmscheid, S. 160

¹²¹Vgl. [23] Girmscheid, S. 288

¹²²Vgl. [42] Rosenkranz und Missler-Behr, S. 1

¹²³Vgl. [42] Rosenkranz und Missler-Behr, S. 19

¹²⁴Vgl. [22] Girmscheid, S. 158 ff.

- externe Risiken:
Dieser Risikoart werden sämtliche Risiken zugeordnet, welche von außen auf das System einwirken. Dabei kann das Unternehmen sowohl den Zeitpunkt und die Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts als auch das Ausmaß des Risikoschadens nur beschränkt steuern. Externe Risiken wirken einerseits auf die Projektziele der operativen Handlungsebene, als auch auf die vom Top-Management definierten strategischen Ziele ein.¹²¹ Ausgelöst werden sie in der Regel durch Veränderungen des globalen Umfeldes, wie Umwelteinflüsse, Entwicklungen der technologischen Möglichkeiten, Wandel der Gesellschaft oder andere externe Einflüsse. Risiken dieser Art haben einen längerfristigen Charakter. Weitere äußere Risikofaktoren, wie jene der Kunden, Konkurrenten, Lieferanten und Kapitalgeber, können ebenso einen direkten Einfluss auf jenen Markt nehmen, in welchem sich das Unternehmen positioniert hat.¹²⁵
- interne Risiken:
Die Entstehung interner Risiken ist entweder auf das Management, die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens oder die operative beziehungsweise strategische Unternehmensführung zurückzuführen. Im Gegensatz zu den zuvor erläuterten externen Risiken kann das Unternehmen bei dieser Risikoart neben dem Zeitpunkt und der Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts auch das Ausmaß des Risikoschadens unmittelbar steuern. Hier wirken die Risiken sowohl auf die operativen als auch die strategischen Unternehmensziele ein.¹²¹ Zu den Risikofaktoren zählen unter anderem die ineffiziente Organisation eines Unternehmens, fehlende qualifizierte Mitarbeiter, überholte Prozesse und Technologien sowie überflüssige Abläufe bei der Leistungserstellung.¹²⁴

Zwischen den externen und internen Risiken besteht eine gewisse Wechselwirkung, da der Umgang mit Einwirkungen von außen innerhalb des Systems einen maßgeblichen Einfluss auf die langfristige und nachhaltige Existenzsicherung eines Unternehmens hat. Dafür ist es erforderlich entsprechende Anpassungen der internen Prozesse vorzunehmen und Mitarbeiter fortlaufend zu schulen.¹²⁴

Neben der Unterscheidung von Risiken, welche ein Unternehmen von außen oder innen beeinflussen, kann auch eine Differenzierung hinsichtlich des Auftretens von Unternehmensrisiken auf den unterschiedlichen Handlungsebenen des Managements vorgenommen werden. Unternehmensrisiken können, wie in Abb. 3.3 dargestellt, einerseits der strategischen und andererseits der operativen Ebene zugeteilt werden.¹²⁴ Eine nähere Spezifizierung dieser Risiken findet in den Kapiteln 3.2.1 – *Allgemeine Unternehmensrisiken* und 3.2.2 – *Projektrisiken* statt.

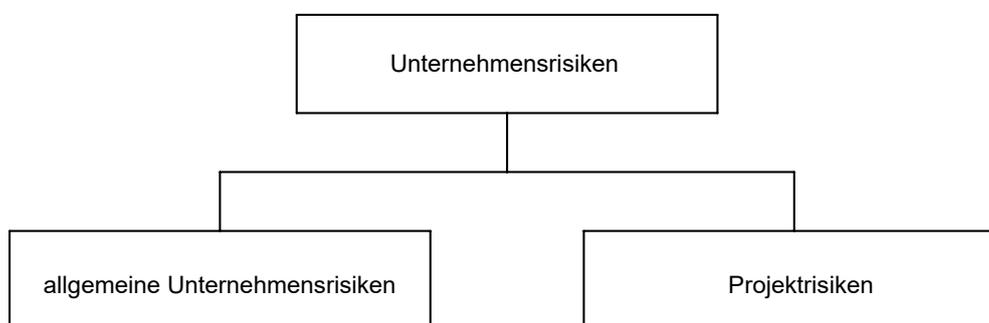


Abb. 3.3: Unternehmensrisiken (Quelle: modifiziert nach Girmscheid [22, S. 163])

¹²⁵Vgl. [22] Girmscheid, S. 184

Im Folgenden werden strategische Risiken, die auch als allgemeine Unternehmensrisiken bekannt sind und operative Risiken der Projektebene beschrieben:¹²⁴

- **strategische Risiken:**
Risiken, welche der strategischen Managementebene zugeordnet werden, sind langfristiger Natur und resultieren aus dem normativen Zielsystem, das die Unternehmensziele vorgibt. Sie umfassen unter anderem Risiken aus der Positionierung des Unternehmens in unterschiedlichen Märkten, der Fokussierung auf diverse Marktsegmente sowie der Konjunktur und Politik. Weitere strategische Risiken sind auf die Nachfrage von Kunden, die Wettbewerbssituation, Technologien, Verfahren und Prozesse zurückzuführen. Werden Veränderungen dieser Gegebenheiten nicht rechtzeitig vom Management erkannt, können diese Risiken die Unternehmensexistenz gefährden. Da sämtliche strategische Entscheidungen von Managern getroffen werden, ist den Managementrisiken als Teil der allgemeinen Unternehmensrisiken ein besonders hoher Stellenwert zuzuschreiben.¹²¹
- **operative Risiken:**
Risiken der operativen Ebene treten im Gegensatz zu jenen der strategischen kurzfristig auf und wirken unmittelbar. Da sie auf der Projektebene anzusiedeln sind, werden sie auch als Projektrisiken bezeichnet. Operative Risiken sind in hohem Maße von der Unternehmensstrategie geprägt und unterscheiden sich je nach Auftrag. Sie treten grundsätzlich bei jeder Abwicklung von Bauvorhaben auf und wirken sich dabei sowohl auf die Kosten und Termine als auch die Funktionalität und Qualität aus.¹²¹

Die Unterscheidung in externe und interne Risiken sowie allgemeine Unternehmens- und Projektrisiken ermöglicht die eingangs erwähnte Klassifikation der Abweichungen von den unternehmerischen Zielen. Somit können auf ein Unternehmen wirkende konkrete Risiken systematisiert werden. Um einen Überblick über die diversen Unternehmensrisiken zu schaffen, werden in Tab. 3.1 Risiken des Umfeldes, finanzielle, rechtliche, technische und vom Management ausgehende Risiken differenziert.¹²¹

In den nachfolgenden Unterabschnitten werden einerseits die allgemeinen Unternehmensrisiken und andererseits die Projektrisiken näher beschrieben. Zudem wird die Aggregation diverser Risiken erläutert, um einen Eindruck der Gesamtrisiken zu erhalten.

3.2.1 Allgemeine Unternehmensrisiken

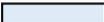
Als allgemeine Unternehmensrisiken werden jene Risiken bezeichnet, welche Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen und somit die Erreichung der Unternehmensziele haben. Risiken dieser Art finden ihre Betrachtung und Behandlung auf der strategischen Handlungsebene, da sie in direktem Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie stehen. Im Zuge der Definition dieser Strategie ist es erforderlich die komplexe Risikolandschaft, in welcher das Unternehmen eingebettet ist, zu betrachten. Dafür sind die allgemeinen Unternehmensrisiken über die Unternehmensgrenze hinaus zu berücksichtigen. Diese Grenze stellt wiederum den Übergang zwischen den eingangs kategorisierten internen und externen Risiken dar.¹²⁶ Die Identifikation der strategischen Risiken, welche ein Unternehmen sowohl von außen als auch von innen beeinflussen, ist dem Top-Management vorbehalten. Denn nur die oberste Managementebene kann das langfristige Unternehmensziel bedrohende Risiken analysieren, einzuleitende Gegenmaßnahmen bestimmen und das Zusammenwirken aller strategischen Geschäftsfelder optimieren.¹²⁷ Um diese Aufga-

¹²⁶Vgl. [16] Dörner et al., S. 602

¹²⁷Vgl. [16] Dörner et al., S. 605

Tab. 3.1: Arten von Risiken (Quelle: modifiziert nach Girmscheid [23, S. 288])

| | allgemeine Unternehmensrisiken strategische Handlungsebene | Projektrisiken operative Handlungsebene |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Marktrisiken | <ul style="list-style-type: none"> • wirtschaftliche Entwicklung • Branchenrisiken • Wechselkursrisiken • Wettbewerbsrisiken • strategische Positionierung am Markt | <ul style="list-style-type: none"> • Inflation • Wirtschaftskrisen • Wechselkursrisiken |
| politische Risiken | <ul style="list-style-type: none"> • Revolte • Streik • Enteignung • Ein- und Ausfuhrbeschränkungen • Kapitaltransferbeschränkungen | <ul style="list-style-type: none"> • politischer und öffentlicher Druck • Streik • verzögertes Bewilligungsverfahren |
| Klima- und Umweltrisiken | <ul style="list-style-type: none"> • Extremwetterereignisse • klimatische Veränderungen • ökologische Strategie | <ul style="list-style-type: none"> • Extremwetterereignisse • höhere Gewalt • Umweltverschmutzung |
| rechtliche Risiken | <ul style="list-style-type: none"> • arbeitsrechtliche Risiken • steuerrechtliche Risiken • öffentlich-rechtliche Risiken • Haftungsrisiken • Gewährleistungsrisiken | <ul style="list-style-type: none"> • Vertragskonflikte mit Vertragspartnern • Mengenabweichungen • Baustellenzugänglichkeit • Vertrags- / Rechtsgrundlagen • Vertragsabweichungen |
| finanzielle Risiken | <ul style="list-style-type: none"> • Adressenausfallrisiko • Marktpreisrisiko • Liquiditätsrisiko • Investitionen • Unternehmenswagnis | <ul style="list-style-type: none"> • Konkurs von Subunternehmen • Zahlungsunfähigkeit des Bauherrn • Liquidität • Eigenkapital • Finanz- und Kostenstrukturrisiko |
| technische Risiken | <ul style="list-style-type: none"> • Forschung und Entwicklung • Technologie und Produktion • Informationstechnologie | <ul style="list-style-type: none"> • neue technische Methoden • Digitalisierungsmaßnahmen • Planungsfehler • Fehler im Bauablauf |
| Managementrisiken | <ul style="list-style-type: none"> • Managementkompetenz • Fehlverhalten des Managers • strategische Fehlentscheidungen • taktische Unternehmensführung • Aufbauorganisation • Ablauforganisation • Besetzung der Managementposition | <ul style="list-style-type: none"> • Managementkompetenz • Fehlverhalten des Managers • mangelnde fachliche Qualifikation der Mitarbeiter • unzureichende Projektorganisation • mangelnder Informationsfluss |

 externes Risiko

 internes Risiko

ben systematisch bewältigen zu können, werden die allgemeinen Unternehmensrisiken wie folgt klassifiziert:

Marktrisiken: Als Marktrisiken werden jene Risiken bezeichnet, welche aus dem wirtschaftlichen Umfeld eines Unternehmens stammen.¹²⁸ Grundsätzlich lassen sie sich in extern und intern induzierte Risiken unterscheiden. Während erstere aus den Umweltsphären resultieren, entstehen zweitens im Inneren eines Unternehmens. Der Umwelt zuzuordnende Gefährdungen sind unter anderem die wirtschaftliche Entwicklung, Branchenrisiken, Wechselkursrisiken und Konkurrenten, welche für einen Wettbewerb sorgen. Ist ein Unternehmen trotz seiner guten strategischen Positionierung am Markt nicht in der Lage seine Leistung qualitativ hochwertig umzusetzen und das vom Kunden gewünschte Leistungsangebot bereitzustellen, liegen interne, dem Management zuordenbare Risiken vor.¹²⁹

Politische Risiken: Politisch bedingte Risiken sind sowohl bei national als auch international agierenden Unternehmen zu berücksichtigen. Risiken dieser Kategorie resultieren aus dem geopolitischen Umfeld und beinhalten Gefahrenumstände wie beispielsweise Revolte, Streik, Enteignung, Ein- und Ausfuhrbeschränkungen sowie Kapitaltransferbeschränkungen.^{121, 128}

Klima- und Umweltrisiken: Klima- und Umweltrisiken resultieren aus dem Bereich der Umwelt und wirken sich bei ihrem Eintreten negativ auf die wirtschaftliche Situation und Reputation eines Unternehmens aus. Dieser Kategorie können physische Risiken zugeordnet werden, welche aus Extremwetterereignissen wie Überflutungen, Stürmen und Hagel stammen oder sich aus langfristigen klimatischen Veränderungen wie dem Meeresspiegelanstieg und der Wetterunbeständigkeit ergeben.¹³⁰ Des Weiteren enthält diese Risikoart auch Reputationsrisiken, welche das öffentliche Ansehen eines Unternehmens betreffen.¹³¹ Um einen potenziellen Verlust des Unternehmensimage zu verhindern, sind gesellschaftliche Erwartungen und sich verändernde Kundenpräferenzen bei der Formulierung der Unternehmensstrategie zu berücksichtigen.¹³⁰

Rechtliche Risiken: Der österreichische Gesetzgeber hat Schritte zur verpflichtenden Einrichtung eines Risikomanagementsystems bei Unternehmen eingeleitet und dafür entsprechende gesetzliche Normen formuliert. Den Rahmen für die Integration eines Risikomanagements bilden das Aktiengesetz (AktG), das Gesetz über Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG) und das Unternehmensgesetzbuch (UGB). Die ersten beiden genannten Gesetze enthalten Vorschriften zur Gründung, Liquidation, Rechnungslegung und weitere Inhalte, wobei das AktG bei Aktiengesellschaften und das GmbHG bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung ihre Anwendung finden.¹³² Gemäß des Unternehmensgesetzbuches ist die Unternehmensführung dazu aufgefordert, sämtliche Risiken und Unsicherheiten, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist, in Form eines Lageberichts zusammenzutragen.¹³³ Da in einem Unternehmen Entwicklungen stattfinden, denen rechtlichen Konsequenzen folgen können, sind rechtliche Risiken aller Art in diesem Bericht zu berücksichtigen. Charakteristische Risikobereiche sind unter anderem das Personal, öffentlich-rechtliche Vorschriften, gesellschaftliche Entwicklungen, Umwelt, Digitalisierung, Finanzierung, Prozesse, Versicherungen und Steuern. Dabei treten innerhalb dieser Bereiche überwiegend arbeitsrechtliche, steuerrechtliche und öffentlich-rechtliche Risiken sowie vertragliche Risiken wie

¹²⁸Vgl. [22] Girmscheid, S. 186

¹²⁹Vgl. [16] Dörner et al., S. 228

¹³⁰Vgl. [39] Redinger

¹³¹Vgl. [24] Günther

¹³²Vgl. [48] Schönig et al., S. 23

¹³³Vgl. [48] Schönig et al., S. 25 f.

Haftungs- und Gewährleistungsrisiken auf. Neben der Identifikation der genannten Risiken wird der Unternehmensführung zusätzlich die Aufgabe zugetragen, rechtliche Risiken der laufenden Unternehmungen und Zukunftsplanungen zu steuern. Dafür sind sowohl die aktuell geltenden Rechtsvorschriften als auch mögliche zukünftige Gesetzesänderungen zu beachten.¹³⁴

Finanzielle Risiken: Finanzrisiken werden im Finanzbereich verursacht und haben einen Einfluss auf die finanzielle Stabilität eines Unternehmens. Zu den relevantesten Risikoarten dieser Kategorie zählen das Liquiditätsrisiko, Marktpreisrisiko und Adressenausfallrisiko. Zwischen den einzelnen Gefährdungen bestehen teilweise auch Abhängigkeiten. Ein Liquiditätsrisiko liegt vor, sobald ein Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen wegen eines Liquiditätsengpasses nicht nachkommen kann oder Zahlungsmittel nicht zu fairen Marktpreisen beschafft werden können. Als Adressenausfallrisiko wird jener finanzielle Verlust bezeichnet, welcher durch den teilweise oder vollständigen Ausfall der vertraglichen Zahlungsverpflichtungen eines Vertragspartners zustande kommt. Das Marktpreisrisiko resultiert aus der Änderung von Marktpreisen diverser Bewertungsparameter zu denen Zinssätze, Rohstoffpreise, Währungs- und Aktienkurse sowie Volatilitäten zählen.¹³⁵

Technische Risiken: Technische Risiken stammen unter anderem aus Bereichen wie jenen der Forschung und Entwicklung, Technologie und Produktion sowie der Informationstechnologie. Investitionen in die Forschung und Entwicklung führen zu einem hohen Risiko, da Innovationsprojekte sehr komplex und dynamisch sind.¹³⁶ Grundsätzlich gilt, je extremer eine Entwicklung, desto höher ist in der Regel das Risiko, dem sich ein Unternehmen aussetzt. Empirische Beobachtungen zeigen, dass der größte Innovationserfolg erreicht werden kann, wenn ein mäßiger Innovationsgrad angestrebt wird.¹³⁷ Risiken der technischen Kategorie sind auch auf die verspätete oder verpasste Installation von neuen Produktionsverfahren, technologischen Entwicklungen und diversen Digitalisierungsmaßnahmen zurückzuführen.¹³⁸

Managementrisiken: Managementrisiken bezeichnen das mögliche Abweichen eines tatsächlichen Ergebnisses einer unternehmerischen Aktivität von einem erwarteten Ergebnis.^{139, 140} Dem Manager zuordenbare Risiken resultieren aus dessen Kompetenz, Einstellung und Verhalten. Eine Führungskraft ist zudem für strategische Fehlentscheidungen in den Bereichen Aufbau- und Ablauforganisation, Besetzung der Managementpositionen oder Entwicklung der taktischen Unternehmensführung verantwortlich.¹⁴¹

Neben den erläuterten allgemeinen Unternehmensrisiken, welche aufgrund ihrer weitreichenden Auswirkungen auf der strategischen Handlungsebene betrachtet und behandelt werden, ist ein Unternehmen auf der operativen Ebene zudem Projektrisiken ausgesetzt. Im folgenden Kapitel werden das Tagesgeschäft betreffende Risiken näher beschrieben.

3.2.2 Projektrisiken

Risiken der operativen Ebene werden als Projektrisiken bezeichnet, da sie bei der Abwicklung einzelner Bauprojekte vorkommen. Aufgrund der unterschiedlichen Ausmaße der eintretenden

¹³⁴Vgl. [16] Dörner et al., S. 300

¹³⁵Vgl. [16] Dörner et al., S. 255 f.

¹³⁶Vgl. [20] Gassmann und Kobe, S. 9

¹³⁷Vgl. [20] Gassmann und Kobe, S. 24

¹³⁸Vgl. [42] Rosenkranz und Missler-Behr, S. 37

¹³⁹Vgl. [60] Wiedemann

¹⁴⁰Vgl. [16] Dörner et al., S. 317 ff.

Gefährdungen wird von einer Gliederung der Risiken nach ihren Auswirkungen abgesehen. Für eine optimale Identifikation und in weiterer Folge auch Bewältigung der Risiken eignet sich in Hinblick auf deren Ursache eine Kategorisierung nach Risikoarten. Eine dementsprechende Gliederung wurde bereits bei den allgemeinen Unternehmensrisiken in Kapitel 3.2.1 vorgenommen. Während in der Hierarchieebene unterhalb der Risikoarten eine Differenzierung in Einzelrisiken stattfindet, werden oberhalb Felder platziert, denen Risiken mit der gleichen Ursache zugeordnet werden. Diese Bereiche werden als Risikofelder eines Bauprojektes bezeichnet. Die Beziehung der drei Hierarchieebenen wird in Abb. 3.4 dargestellt.¹⁴¹

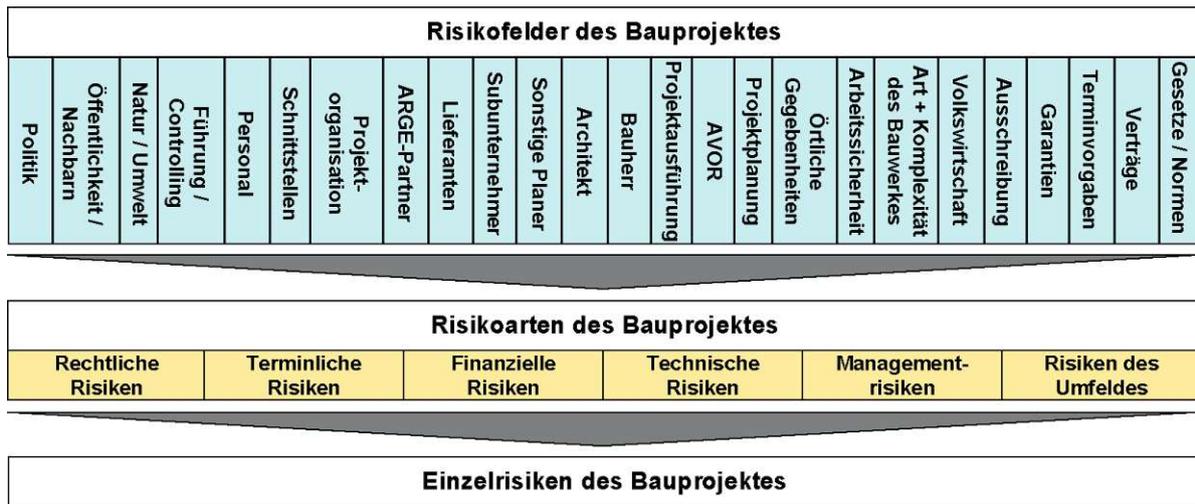


Abb. 3.4: Kategorisierung von Projektrisiken (Quelle: Girmscheid [22, S. 215])

In Tab. 3.2 werden beispielhafte Einzelrisiken der jeweiligen Arten aufgelistet, wobei mit den Umfeldrisiken die politischen, marktbedingten und umweltbezogenen Risiken zusammengefasst werden. Von einer näheren Erläuterung der einzelnen Risikoarten sowie der Einzelrisiken wird im Zuge dieser Diplomarbeit abgesehen, da die Tabelle lediglich der Einordnung der Managementrisiken in die Projektrisiken dient.

3.2.3 Risikoaggregation zu einem Gesamtunternehmensrisiko

Bauunternehmen sind einer Vielzahl von Projektrisiken und allgemeinen Unternehmensrisiken ausgesetzt, die von ihnen zu jedem Zeitpunkt getragen werden müssen. Deshalb dürfen nur jene Risiken eingegangen werden, welche mit der Risikotragfähigkeit eines Unternehmens vereinbar sind und zu keiner Gefährdung der Unternehmensexistenz führen.¹⁴² Die Risikotragfähigkeit stellt somit die zur Deckung der Risiken vorgesehenen finanziellen Mittel dem Gesamtrisiko gegenüber.¹¹⁹ Um eine ganzheitliche, quantitative Risikosteuerung auf den jeweiligen Unternehmensebenen durchführen zu können, ist die resultierende Belastung der eingegangenen Risiken an die Risikotragfähigkeit anzupassen.¹⁴² Die Analyse und Steuerung der Gefährdungen ist die Aufgabe des in das Unternehmensmanagement eingeordneten Risikomanagements, welches in drei Aggregationsebenen gegliedert ist. Diese werden von der untersten Dimension beginnend als Projektrisikomanagement, Bereichsrisikomanagement und Gesamtunternehmensrisikomanagement bezeichnet.¹²⁰ Eine derartige Gliederung ist notwendig, da dem Unternehmen auf den drei Ebenen unterschiedliche Vorgehensweisen für das Management von Risiken zur Verfügung stehen.¹⁴²

¹⁴¹ Vgl. [22] Girmscheid, S. 215 f.

¹⁴² Vgl. [22] Girmscheid, S. 196 ff.

Tab. 3.2: Risikoarten eines Bauprojekts (Quelle: modifiziert nach Girmscheid [22, S. 217])

| Projektrisiken operative Handlungsebene | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Umfeldrisiken (politische Risiken, Marktrisiken, Klima- und Umweltrisiken) | z.B. <ul style="list-style-type: none"> • politischer und öffentlicher Druck • Streik • Verzögerung des Bewilligungsverfahrens • Inflation • Wirtschaftskrisen • Extremwetterereignisse • höhere Gewalt • Umweltverschmutzung |
| rechtliche und vertragliche Risiken | z.B. <ul style="list-style-type: none"> • rechtliche Änderungen (Gesetze, Steuern, Umweltschutzbeschränkungen, etc.) • Vertragskonflikte (Lieferant, Bauherr, Planer, etc.) • Baubewilligung, Einsprache und damit verknüpfte Auflagen • Baustellenzugänglichkeit • Vertrags- und Rechtsgrundlagen • Vertragsabweichungen |
| finanzielle Risiken | z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Eigenkapital • Liquidität • Finanz- und Kostenstrukturrisiko • Konkurs von Subunternehmen • Garantie und Haftung sowie Folgeschäden • mangelnde Zahlungsbereitschaft und -fähigkeit des Bauherrn |
| terminliche Risiken | z.B. <ul style="list-style-type: none"> • verspätete Baubewilligung • Einsprachen • nicht eingehaltene Zwischentermine (Konventionsstrafen, Imageschäden) • Subunternehmerzuverlässigkeit |
| technische Risiken | z.B. <ul style="list-style-type: none"> • neue technische Methoden • Digitalisierungsmaßnahmen • Planungsfehler • Fehler im Bauablauf • Arbeitsunfälle • Geologie/Untergrund • Hydrologie |
| Managementrisiken | z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Managementkompetenz • Fehlverhalten des Managers • mangelnde fachliche Qualifikation der eingesetzten Mitarbeiter • unzureichende Projektorganisation • ungenügende Ressourcenbereitstellung • mangelnder Informationsfluss |

Das vorrangige Ziel des strategischen Managements ist die Bestimmung des Gesamtrisikoumfanges, um weitreichende Entscheidungen bezüglich des wirtschaftlichen Erfolgs und der Sicherung der Unternehmensexistenz treffen zu können.¹¹⁹ Dafür werden die Risiken über die drei Ebenen hinweg aggregiert, wobei auf der operativen Ebene gestartet wird. Dort findet für die Ermittlung des Gesamtrisikos eines einzelnen Projektes die singulare Aggregation sämtlicher bewerteter und vom Unternehmen zu tragenden Einzelrisiken statt. Auf die Risikoaggregation der Einzelprojekte baut die superponierende Aggregation auf, welche die Gesamtrisiken der betrachteten Projekte zu einem Gesamtrisiko einer strategischen Geschäftseinheit zusammenfasst. Die oberste Ebene bildet die ganzheitliche Aggregation, welche die Gesamtrisiken der zweiten Ebene mit den allgemeinen Unternehmensrisiken aggregiert. Daraus resultiert das Gesamtrisiko des Unternehmens, das von der Unternehmensführung zu managen ist. Nachfolgend werden die drei Aggregationsebenen, welche in Abb. 3.5 dargestellt sind, näher erläutert.¹⁴²

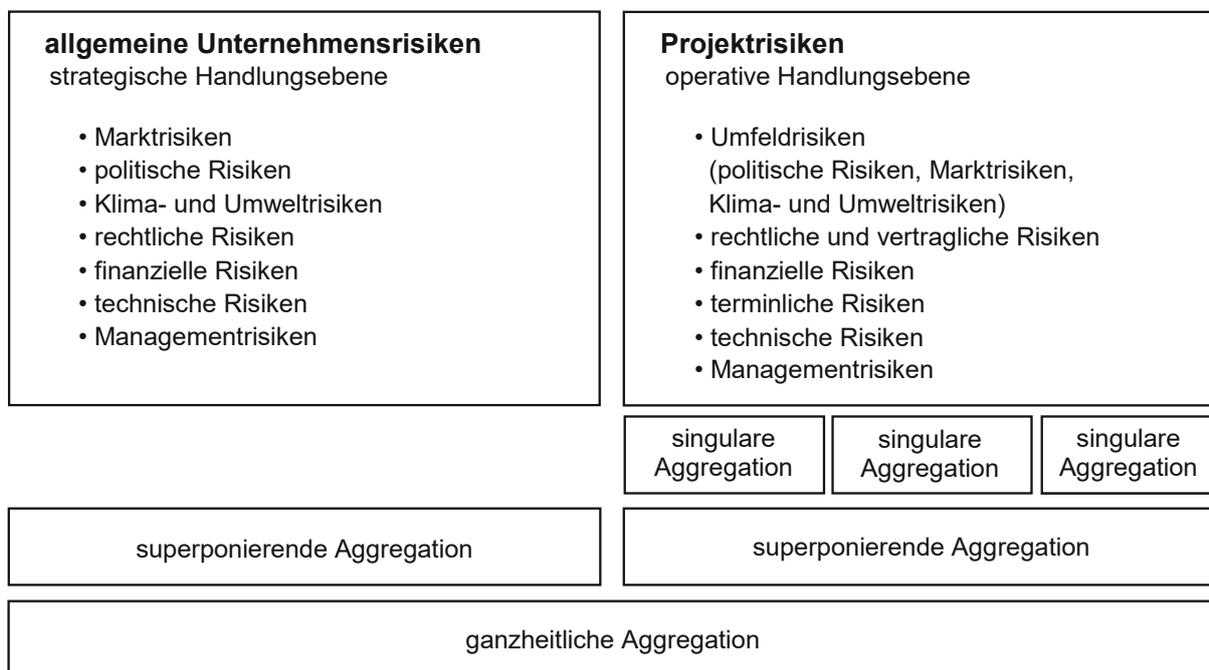


Abb. 3.5: Risikoaggregation (Quelle: modifiziert nach Girmscheid [22, S. 211])

singuläre Risikoaggregation: Um eine Risikoaggregation auf der Projektebene durchführen zu können, ist eine individuelle Analyse der Einzelrisiken erforderlich. Diese erfolgt durch einen vom Projektrisikomanagement installierten systematischen Prozess, der das Ziel einer erfolgreichen, ergebnisorientierten Abwicklung von Projekten verfolgt. Gestartet wird dieser Prozess bereits in der Angebotsphase, in welcher Aufträge mit einer akzeptablen Risikobelastung selektiert werden. Während der Ausführungsphase fokussiert sich das Risikomanagement auf die Bewältigung von Risiken, um die Projektziele nicht zu gefährden.¹⁴²

superponierende Risikoaggregation: Auf der Ebene des Bereichsrisikomanagements findet eine projektübergreifende Risikoaggregation statt, um das Gesamtrisiko einer strategischen Geschäftseinheit oder eines Unternehmensbereichs zu ermitteln. Im Zuge der Aggregation

kann ein Diversifikationseffekt, welcher einen möglichen Risikoausgleich innerhalb einer Geschäftseinheit bietet, genutzt werden.¹⁴³

ganzheitliche Risikoaggregation: Die ganzheitliche Risikoaggregation baut auf dem Gesamtrisiko einer strategischen Geschäftseinheit auf und erfasst zusätzliche allgemeine Unternehmensrisiken. Risiken dieser Art wirken sich auf das Gesamtunternehmen aus und können keinem spezifischen Projekt zugeordnet werden. Aus diesem Grund findet das auf dieser Ebene aggregierte Gesamtrisiko seine Betrachtung und Behandlung durch das Gesamtunternehmensrisikomanagement auf der strategischen Handlungsebene. Dort wird eine Darstellung der ganzheitliche Gesamtrisikosituation ermöglicht und Gefährdungen der Unternehmensexistenz können vom Management erkannt werden.¹⁴³

Damit eine Steuerung des vorhandenen Risikos durch das Risikomanagement möglich ist, müssen sämtliche Risiken quantifiziert werden. Dies ist jedoch eine äußerst diffizile Aufgabe, da für diverse allgemeine Unternehmensrisiken wie Managementrisiken keine exakte Bewertung der Höhe und Eintrittswahrscheinlichkeit eines drohenden Vermögensverlustes möglich ist.¹⁴³ Zu den Ursachen für die erschwerte Einschätzung von Managementrisiken zählen beispielsweise:¹⁴⁴

- schwierige Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit
- Managementrisiken verursachen schwer quantifizierbare Schäden
- verursachte Schäden haben langwierige Auswirkungen
- die Ursachen von Managementrisiken gehen oft auf nicht repetitive Prozesse zurück, weshalb keine Erfahrungswerte zur Verfügung stehen

Unter Berücksichtigung der genannten Schwierigkeiten für die Quantifizierung von Risiken ist eine quantitative Risikoaggregation lediglich für das operative Projektgeschäft praktikabel. Im Zuge der Aggregation der Unternehmensrisiken ist eine qualitativ-deskriptive Erfassung anzuwenden.¹⁴³

Aufgrund der genannten Schwierigkeiten bei der Quantifizierung von Managementrisiken sowie ihrer signifikanten Auswirkungen auf der operativen und strategischen Ebene eines Unternehmens widmet sich das nachfolgende Kapitel einer detaillierten Betrachtung dieser Risiken.

3.3 Managementrisiken

Gemäß empirischer Ursachenforschungen zählen Managementrisiken zu den häufigsten Ursachen für Unternehmenskrisen und Insolvenzen.¹⁴⁵ Sie werden als das mögliche Abweichen des tatsächlichen Ergebnisses einer unternehmerischen Aktivität, die vom Management zu verantworten ist, von dem zu erwarteten Ergebnis bezeichnet.^{139, 140} Aus dieser Definition wird jedoch nicht ersichtlich, welche Aktivitäten vom Management zu verantworten sind. Weiträumig betrachtet tragen Führungskräfte die Verantwortung für sämtliche Unternehmungen. Aus diesem Verständnis könnte jedoch schlussgefolgert werden, dass alle in einem Unternehmen auftretenden Risiken als Managementrisiken zu bezeichnen sind. Deswegen werden für die Definition der vom Management ausgehenden Risiken nur unmittelbar zu verantwortende Aktivitäten herangezogen.¹⁴⁰

Die beschriebene Abweichung des tatsächlichen Ergebnisses vom ursprünglich erwarteten Ergebnis resultiert sowohl aus Risiken des institutionellen, als auch des funktionalen Managementansatzes.¹⁴⁰ Gemäß der Definition des Managements in Kapitel 2.1 umfasst die institutionelle

¹⁴³Vgl. [22] Girmscheid, S. 200 f.

¹⁴⁴Vgl. [16] Dörner et al., S. 330

¹⁴⁵Vgl. [31] Krystek und Moldenhauer, S. 40 ff.

Perspektive jene Personen, welche mit der Ausführung der Managementaufgaben betraut werden. Von den Managern gehen potenzielle Managementrisiken aus, die auf ihr Fehlverhalten zurückzuführen sind.¹⁴⁶ Ein offensichtlicher Indikator für ein solches Verhalten liegt vor, wenn Manager mit den für sie vorgesehenen Arbeitsaufgaben überfordert sind. Dieses Phänomen wird auch als Derailment bezeichnet. Ein weiterer Indikator ist das kriminelle Verhalten von Managern. Dabei ist irrelevant, ob eine Führungskraft gegenüber seinem Arbeitgeber untreu ist oder es sich um klassische Wirtschaftskriminalität handelt. In beiden Fällen verursachen die kriminellen Aktivitäten des Managers ein Risiko für das Unternehmen.¹⁴⁷

Im Unterschied zum institutionellen Ansatz setzt der funktionale Managementansatz nicht bei bestimmten Personen oder Positionen an, sondern stellt die Risiken, welche von der Ausübung der Aufgaben und Funktionen des Managements ausgehen, in den Vordergrund. Managementrisiken der funktionalen Perspektive umfassen unter anderem das Treffen von Fehlentscheidungen und die fehlerhafte Erfüllung der Managementaufgaben. Obwohl die Risiken des institutionellen und funktionalen Managementansatzes von der Person des einzelnen Managers abhängen, können sie unterschieden werden. Einerseits lassen sich Risiken dem Verhalten des Managers zuordnen und andererseits der sachlichen Ausführung der Managementaufgaben. Wie bereits in Kapitel 2.1.1 erläutert, werden die Funktionen des Managements in einem wiederkehrenden Managementzyklus durchlaufen. Dieser setzt sich aus den Teilfunktionen der Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle zusammen. Die Planungsfunktion des Managementprozesses wird weiter in die Phasen der Willensbildung und Willensdurchsetzung gegliedert. Managementrisiken welche zunächst im Prozess der Willensbildung entstehen, treten in den Entscheidungsfindungsprozessen auf und können zu Fehlentscheidungen führen. Risiken dieser Art werden zu Entscheidungsrisiken zusammengefasst. Neben der Entwicklung und Fällung von Entscheidungen zählt auch deren anschließende Durchsetzung zu den Aufgaben des Managements. Während dieses Prozesses, welcher die Zweite der beiden Teilphasen der Planungsfunktion abbildet, können weitere potenzielle Managementrisiken auftreten. Ist eine Führungskraft nicht in der Lage die getroffenen richtigen Entscheidungen durchzusetzen, stellt dies ein Risiko für das Unternehmen dar.¹⁴⁰

Wie eingangs erwähnt, werden den Managementrisiken nur jene Risiken zugeordnet, welche unmittelbar von den vom Management zu verantwortenden Aktivitäten ausgehen. Demnach fällt nicht die Gesamtheit der betrieblichen Entscheidungen einschließlich deren Durchsetzung in den Verantwortungsbereich der Führungskräfte. Um eine Abgrenzung zu schaffen, können folgende Führungsentscheidungen des Top-Managements identifiziert werden:¹⁴⁸

- Festlegung wesentlicher Grundzüge der zukünftigen Unternehmensentwicklung
- Koordinierung der Teilbereiche eines Unternehmens
- Beseitigung von Störungen in laufenden Prozessen
- Setzung von Maßnahmen außergewöhnlicher Bedeutsamkeit
- Besetzung der Führungspositionen

Anhand der Auflistung von Führungsentscheidungen wird ersichtlich, welche Betriebsbereiche von den Entscheidungs- und Durchsetzungsrisiken der Top-Manager beeinflusst werden. Strategische Entscheidungen wie die Definition der zukünftig zu verfolgenden Unternehmensstrategie, der Investition in Forschung und Entwicklung oder der Fusion und Übernahme von anderen

¹⁴⁶Vgl. [52] Stahl

¹⁴⁷Vgl. [26] Kanning, S. 9 f.

¹⁴⁸Vgl. [16] Dörner et al., S. 320 f.

Unternehmen haben zumeist eine wesentlich höhere Tragweite und Auswirkung auf die Existenz eines Unternehmens als andere betriebliche Risiken.¹⁴⁸

Gemäß der Gliederung des Managementprozesses in seine fünf Teilphasen werden Risiken der Willensbildung und Willensdurchsetzung der ersten Phase, jener der Planung, zugeordnet. In der daran anschließenden Teilfunktion der Organisation werden die risikobehafteten, strukturbildenden Aufgaben des Managements spezifiziert. Dabei können Risiken wegen der unzureichenden Installationen von Systemen zur Planung, Steuerung und Überwachung eines Unternehmens auftreten. Um eine planmäßige Durchführung der in Phase 2 geschaffenen Aufgaben zu ermöglichen, ist sowohl die Besetzung der Positionen als auch die Sicherstellung der Personalressourcen zu gewährleisten. Wird die Funktion des Personaleinsatzes nicht ordnungsgemäß ausgeführt, birgt auch sie die Gefahr von Managementrisiken. Für den Vollzug der geschaffenen Aufgaben entsprechend der strukturellen Voraussetzungen, welche in der zweiten und dritten Phase des Managementzyklus geschaffen wurden, ist die Funktion der Führung erforderlich. Diese personelle Aufgabe der Top-Manager beinhaltet das Einwirken auf Mitarbeiter, um diese zu einem zielführenden Handeln zu motivieren. Potenzielle Managementrisiken, welche mit dieser Funktion einhergehen, sind unter anderem ein falsch ausgerichtetes Anreizsystem und Motivationskonzept oder ein der Unternehmenskultur widerstrebender Führungsstil. Wird in der dem Managementprozess abschließenden Kontrollfunktion auf das Einrichten von Überwachungssystemen verzichtet, können existenzgefährdende Entwicklungen nicht wahrgenommen und keine entsprechenden Kontrollmaßnahmen gesetzt werden.¹⁴⁸

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Managementrisiken sowohl aus dem institutionellen als auch dem funktionalen Managementansatz ausgehen. Die durch sie entstandenen Erfolgsabweichungen resultieren zumeist aus der Gefahr von fehlerhaften Managemententscheidungen und -verhalten, weshalb ihre Ursache in den Kapiteln 3.3.1 und 3.3.2 näher erläutert werden.

3.3.1 Managemententscheidungen

Die zielorientierte Entwicklung eines Unternehmens bedarf dem lenkenden Eingriff der obersten Hierarchieebene. Konkret werden auf dieser Ebene diverse Managementprobleme bewältigt, welche ein hohes Maß an Komplexität und Dynamik aufweisen. Die Unstrukturiertheit der Probleme ist auf die rasante Entwicklung des Marktes und der damit einhergehenden Umweltveränderungen zurückzuführen. Infolgedessen ist eine zielgenaue Steuerung der Unternehmensentwicklung nur bedingt möglich. Somit verfolgt das Top-Management die Aufgabe, realistische Bedingungen zu schaffen, um eine Erreichung der gesetzten Ziele zu ermöglichen. Die Herstellung eines solchen Rahmens erfolgt nach dem in Kapitel 2.1.1 beschriebenen Managementzyklus, welcher sich in die Teilfunktionen der Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle ausdifferenzieren lässt. Im Zuge der Ausübung dieser Funktionen hat die Unternehmensführung wesentliche Grundlagenbeschlüsse zu treffen, welche von den nachgelagerten Hierarchieebenen umzusetzen sind. Diese werden innerhalb eines gewissen Rahmens, der die mittel- bis langfristige Richtung der Unternehmensentwicklung vorgibt, getroffen.¹⁴⁹ Inwiefern eine Realisierung der Grundlagenbeschlüsse möglich ist, hängt von der zum Zeitpunkt der Entscheidungsfindung vorhandenen Informationen über die Umweltbedingungen und den von Entscheidungen ausgehenden Risiken zusammen. Die Entscheidungstheorie differenziert derartige Beschlüsse hinsichtlich der verfügbaren Daten in Entscheidungen unter Sicherheit und Entscheidungen mit ausgeprägten Unsicherheiten sowie Risiken.¹⁵⁰

¹⁴⁹Vgl. [59] Werder, S. 35 f.

¹⁵⁰Vgl. [61] Wolf, S. 90 ff.

- **Entscheidungen unter Sicherheit**
In diesem Fall handelt es sich um einen ideal anzunehmenden Entscheidungstyp, da der Entscheidungsträger über sämtliches Wissen verfügt und über die Konsequenzen seines Handelns informiert ist. Bei Entscheidungen dieses Typs liegen alle erforderlichen Informationen zu Grunde und es kann mit einer sicheren Erwartung des gewünschten Ergebnisses gerechnet werden. Dies führt dazu, dass jene Alternative gewählt wird, welche den höchsten Nutzen aufweist.¹⁵⁰
- **Entscheidungen unter Unsicherheit**
Werden vom Manager Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen, verfügt er über keine Informationen zur Eintrittswahrscheinlichkeit von Umweltzuständen und den Konsequenzen die mit seiner Handlung einhergehen. Unter Berücksichtigung dieses Sachverhaltes sind Entscheidungen auf der Grundlage von heuristischen oder vereinfachten Entscheidungsregeln zu treffen. Eine Möglichkeit wäre beispielsweise die Anwendung der Laplace – Regel, welche allen Umweltzuständen die gleiche Eintrittswahrscheinlichkeit zuordnet. Im Zuge dieses Verfahrens kommt es zur Wahl der Alternative mit dem höchsten Erwartungswert.¹⁵⁰
- **Entscheidungen unter Risiko**
Dieser Entscheidungstyp zeichnet sich dadurch aus, dass dem Entscheidungsträger bereits im Vorfeld die Eintrittswahrscheinlichkeiten der zu erwartenden Umweltzustände bekannt sind. Daraus resultiert, dass der Manager auch über den Nutzen der getroffenen Entscheidungen informiert ist. Die Anwendung dieses Verfahrens basiert auf Modellen, welche die Streuung unsicherer Daten anhand von objektiven Wahrscheinlichkeitsverteilungen darstellen. Wie bereits bei den Entscheidungen unter Unsicherheit, fällt auch bei diesem Typ die Wahl auf die Alternative mit dem höchsten Erwartungswert.¹⁵⁰

Mit dem Bewusstsein über die aktuelle Informationslage lassen sich die Entscheidungshandlungen des Managements in Abhängigkeit der Hierarchieebenen in strategische und operative Entscheidungen differenzieren. Während die Top-Manager der strategischen Ebene Grundlagenbeschlüsse hinsichtlich der Unternehmensaufstellung treffen, fällt das untere und mittlere Management der operativen Ebene Entscheidungen für die Abwicklung einzelner Projekte. Die Unterschiede der strategischen und operativen Entscheidungsfindung in Bezug auf die Entscheidungsart und Managementposition, welche in Tab. 3.3 verglichen werden, lassen sich wie folgt beschreiben:¹⁵¹

strategische Entscheidungen: Entscheidungen des strategischen Managements werden von der obersten Führungsebene gefällt und betreffen die langfristige Unternehmensentwicklung, welche sowohl die Existenz als auch den Erfolg eines Unternehmens sichern soll. Da es sich hierbei um grundlegende Beschlüsse mit weitreichenden Auswirkungen handelt, sind sie mit hohen Kosten verbunden und bei Fehlentscheidungen nur schwer zu korrigieren.¹⁵¹ Um den Einfluss der Entscheidungshandlungen des Top-Managements auf das Unternehmen kategorisieren zu können, werden sie wie folgt gegliedert:¹⁴⁹

- **Richtungsentscheidungen**
Entscheidungen dieser Kategorie prägen das individuelle Profil eines Unternehmens am Markt und lassen sich in Ziel- und Strategieentscheidungen unterteilen. Die Richtung vorgebende Zielentscheidungen des Top-Managements bauen auf der Vision und Mission eines Unternehmens auf und legen bedeutende Zielsetzungen der Unternehmungen fest. Strategieentscheidungen hingegen geben an, wie die festgelegten Unternehmensziele erreicht werden sollen. Dafür wird ein Maßnahmenkatalog

¹⁵¹Vgl. [61] Wolf, S. 94 ff.

Tab. 3.3: Strategische und operative Entscheidungen (Quelle: modifiziert nach Wolf [61, S. 95])

| | strategisches Management | operatives Management |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entscheidungsebene | Gesamtunternehmen | Projektebene |
| Entscheidungsträger | <ul style="list-style-type: none"> • Top-Management (teilweise mittleres Management) • hoher Freiheitsgrad • synthetisches Denken • antizipatives Handeln | <ul style="list-style-type: none"> • mittleres Management • unteres Management • niedriger Freiheitsgrad • analytisches Denken • situatives Handeln |
| Entscheidungsart | generelle, langfristige, komplexe, weitreichende, innovative und ungewisse Entscheidungen <ul style="list-style-type: none"> • Richtungsentscheidung • Infrastrukturentscheidung • Einzelentscheidung | spezielle, kurzfristige, komplexe, wohl strukturierte, konkrete, repetitive Entscheidungen <ul style="list-style-type: none"> • Detailscheidungen • Realisationshandlungen |

formuliert, aus welchem Entscheidungsträger der operativen Ebene zielbezogene Realisationshandlungen wählen können. In dieser Richtlinie werden Maßnahmen für die Umsetzung der Geschäftsfeld- und Geostrategie sowie der Wettbewerbs- und Funktionalstrategie festgehalten. Während die Geschäftsfeldstrategie vorgibt in welchen Geschäftsbereichen das Unternehmen tätig werden soll, determiniert die Geostrategie die geografische Konfiguration der Unternehmensaktivitäten. Um sich als Unternehmen am Markt gegenüber den Mitbewerbern profilieren zu können, ist die Installation einer Wettbewerbsstrategie erforderlich. Mit der Funktionalstrategie wird ein Rahmen für operative Entscheidungen in Bezug auf die Projektabwicklung und Personalwirtschaft vorgegeben.¹⁵²

- **Infrastrukturentscheidungen**
Um die Umsetzung der Ziel- und Strategievorgaben zu gewährleisten, veranlasst die Unternehmensführung eine Einrichtung von Strukturen und Systemen. Die Strukturen eines Unternehmens umfassen einerseits die rechtlichen Vorgaben und andererseits die Aufbau- und Ablauforganisation. Diese wiederum definiert die Beziehung zwischen den einzelnen Organisationseinheiten und der räumlich-zeitlichen Abfolge der Prozesse. Zusätzlich dazu ist eine Informationsinfrastruktur einzurichten, welche ein Planungs- und Kontrollsystem enthält.¹⁵³
- **Einzelentscheidungen**
Einzelentscheidungen des Top-Managements sind im Zuge von Schwierigkeiten bei Projektabwicklungen in der operativen Ebene zu treffen. Da die Problematiken unerwartet auftreten, sind sie nicht im Detail planbar. Zusätzlich dazu haben sie in vielen Fällen eine unternehmensweite Bedeutung, weshalb die Erfahrung und Entscheidungsfähigkeit der obersten Führungsebene gefragt ist. Beispiele solcher Schwierigkeiten sind diverse Koordinationsentscheidungen, Maßnahmen des Krisenmanagements oder Besetzungen wichtiger Führungspositionen.¹⁵³

Mit dieser Dreiteilung der strategischen Entscheidungen wird ersichtlich, dass die Grundorientierung sämtlicher Unternehmensaktivitäten vom Top-Management vorgegeben wird. Infrastrukturelle Managementinstrumente, wie jene der Strukturen und Systeme, dienen

¹⁵²Vgl. [59] Werder, S. 37 ff.

der Implementierung der Vorstellungen in das Unternehmen. Innerhalb des geschaffenen Rahmens werden jene das Tagesgeschäft betreffende Einzelentscheidungen getroffen, welche nicht vorhersehbar oder an nachgeordnete Entscheidungsträger delegierbar sind.¹⁴⁹

operative Entscheidungen: Die Folgehandlungen der vom strategischen Management getroffenen Grundlagenbeschlüsse werden auf der operativen Ebene in Form von Detailentscheidungen und Realisationshandlungen umgesetzt.¹⁴⁹ Die Aktivitäten beziehen sich dabei auf jene Unternehmensbereiche und Aufgabengebiete mit entsprechend geringen Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung. Die bei Projektabwicklungen getroffenen operativen Entscheidungen sind kurzfristiger und mit geringeren Kosten verbunden, als jene der strategischen Entscheidungen. Dennoch sind sie für das Unternehmen von großer Bedeutung und erfordern langjährige Erfahrungen der Entscheidungsträger.¹⁵³

Strategische und operative Entscheidungen können zu Unternehmenserfolgen unterschiedlichen Ausmaßes führen. Als Messgrößen werden dafür die monetäre Bewertung des Wirtschaftens und die Erreichung der interessenbedingten Unternehmensziele herangezogen. Der Erfolg eines Unternehmens hängt somit maßgebend von dem Entscheidungserfolg der Managementebenen ab. Da die Entscheidungsqualität einen außerordentlichen Einfluss auf die Unternehmensleistung hat, ist es das Ziel des Managements schwerwiegende Entscheidungsfehler zu vermeiden. Die Ursachen derartiger Fehler sind beispielsweise unvollständige oder fehlerhafte Informationen, die als Entscheidungsgrundlage dienen sowie die unzureichende Betrachtung von alternativen Handlungsmöglichkeiten. Auf Basis dieser fehlerhaften Grundlagen getroffene Entscheidungen weisen eine mangelnde Entscheidungsqualität auf und können zur Verfehlung der gesetzten Ziele führen.¹⁵⁴ Sie werden als Fehlentscheidungen bezeichnet und basieren auf den folgenden Denk- und Entscheidungsfehlern:¹⁵⁵

- unvollständige Analyse des Problemraums
Erachtet ein Entscheidungsträger bereits im Vorfeld eine bestimmte Lösungsalternative als sinnvoll, schränkt er die Suche nach Entscheidungsalternativen ein. Dieses Verhalten kann damit begründet werden, dass bereits ähnliche Lösungen in der Vergangenheit getroffen wurden oder die gewählte Option den geringsten Widerstand hervorruft. Bei der selektiven Analyse vorliegender Alternativen werden daher Argumente gesucht, welche für die präferierte Lösung sprechen. Für die restlichen Optionen werden hingegen widerlegende Argumente gesucht.¹⁵⁵
- Anwendung von Wertmaßstäben
Laut Kirchler [28] sind Entscheidungsträger oft mit den ihnen zur Verfügung stehenden Informationsmengen überfordert oder müssen auf Basis weniger Kriterien unverzüglich Entscheidungen treffen.¹⁵⁶ Um den Anforderungen einer hohen Entscheidungsqualität gerecht zu werden, kommt es deswegen zur Anwendung von Wertmaßstäben. Mit ihnen soll die aktuelle Informationslage zum Zeitpunkt der Entscheidung bewertet werden können. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass es zu keiner lückenhaften Bewertung der Informationen kommt oder zu falschen Einschätzungen der vorhandenen Daten.¹⁵⁴
- Self-serving Bias
Unter der Self-serving Bias wird eine Strategie verstanden, welche Manager einsetzen, um

¹⁵³ Vgl. [61] Wolf, S. 94 ff.

¹⁵⁴ Vgl. [61] Wolf, S. 101 ff.

¹⁵⁵ Vgl. [26] Kanning, S. 174 f.

¹⁵⁶ Vgl. [28] Kirchler, S. 54 ff.

sich selbst ihre eigene Leistung zu erklären. Nach diesem Prinzip schreibt ein Entscheidungsträger gute Ergebnisse seiner Kompetenz und Anstrengungsbereitschaft zu. Wird hingegen das gewünschte Leistungsergebnis verfehlt, wird die Verantwortung bei Geschäftspartnern, der ungünstig wahrgenommenen Marktsituation oder dem politischen System gesucht.¹⁵⁷

- **Verfügbarkeitsheuristik**
Entscheidungsträger haben in den seltensten Fällen ausreichend Zeit, um die für eine optimale Entscheidung notwendigen Informationen zu erfassen und analysieren. Um dennoch zeitgerecht Entscheidungen treffen zu können, werden Entscheidungsheuristiken angewendet. Diese lassen eine gewisse Abschätzung des Sachverhaltes zu und ermöglichen in komplexen Situationen ein schnelles Handeln. Die Verfügbarkeitsheuristik nutzt im Gedächtnis eines Entscheidungsträgers gespeicherte Informationen als Grundlage für Entscheidungen. Die Anwendung dieser Heuristik kann jedoch vor allem bei Managern zu Fehlentscheidungen führen, da sie sich nur auf ihnen bekannte Informationen beziehen. Die fehlende Berücksichtigung anderer Einflussfaktoren führt zu einer falschen Risikoeinschätzung.¹⁵⁷
- **Entscheidungsasymmetrie**
Entscheidungen können entweder darauf ausgerichtet sein, ein positives Ergebnis zu erzielen oder ein negatives Ergebnis zu vermeiden. Die aus den Entscheidungen resultierenden möglichen Gewinne oder Verluste werden von den Entscheidungsträgern verzerrt wahrgenommen. Während bei subjektiver Betrachtung steigende Gewinne nicht linear, sondern flach zunehmend empfunden werden, verhält sich dieser Effekt in der Verlustzone spiegelbildlich. Es zeigt sich somit eine Asymmetrie des Entscheidungsprozesses bei Gewinnen oder Verlusten. Da unter der verzerrten Wahrnehmung getroffene Entscheidungen oftmals irrational sind, ist es notwendig, dass der Entscheidungsträger sein Risikoverhalten bewusst reflektiert.¹⁵⁸
- **Affektheuristik**
Die Affektheuristik beschreibt eine Entscheidungsfindung, welche maßgebend von den Emotionen und Affekten eines Entscheidungsträgers beeinflusst wird. In diesem Fall dienen nicht die vorhandenen Informationen, sondern die Stimmungslage einer Person als Motiv für einen Beschluss. Dies führt dazu, dass Entscheidungen intuitiv getroffen werden und die Risikobereitschaft variieren kann.¹⁵⁹

Neben den näher erläuterten Denk- und Entscheidungsfehlern gibt es weitere Effekte, wie soziale Einflussprozesse oder ungünstige Arbeitsbedingungen, die das Treffen von Fehlentscheidungen fördern. Um die genannten Fehler in Zukunft zu vermeiden, ist bei den betroffenen Managern die Schaffung eines Bewusstseins über die Auswirkungen ihrer Entscheidungen erforderlich. Darüber hinaus sind Entscheidungskriterien zu formulieren, damit Beschlüsse rational abgewickelt werden.¹⁵⁹

3.3.2 Managementverhalten

Von Managern ausgehende potenzielle Managementrisiken sind einerseits auf die von ihnen getroffenen Fehlentscheidungen und andererseits auf ihr Fehlverhalten zurückzuführen. Die Ergebnisse dieser Aktivitäten können unterschiedliche Ausmaße annehmen, die von mangelhaft ausgeführten Aufgaben bis hin zu endgültig gescheiterten Führungskräften reichen. Damit einhergehende

¹⁵⁷ Vgl. [26] Kanning, S. 179 ff.

¹⁵⁸ Vgl. [26] Kanning, S. 185 f.

¹⁵⁹ Vgl. [26] Kanning, S. 188 f.

Auswirkungen steigen mit zunehmender Hierarchieebene stark an. Fehlentscheidungen und Fehlverhalten auf der strategischen Ebene wirken sich deutlich schwerwiegender auf die Mitarbeiter und den Erfolg eines Unternehmens aus als auf der operativen Ebene.¹⁶⁰

Kanning [26] beschreibt die Entwicklung eines Managerfehlers bis hin zum endgültigen Managerscheitern und definiert sie als das dysfunktionale Management. Dieser Prozess wird mit Managerfehlern gestartet, denen Fehlentscheidungen des funktionalen Managementansatzes vorausgehen. Während bei manchen dieser Entscheidungen die Ursache bei der Persönlichkeit eines Entscheidungsträgers liegt, fehlt bei anderen die fachliche Kompetenz. Der an den Managerfehler anschließende Schritt des Fehlverhaltens von Managern, welcher in Abb. 3.6 dargestellt ist, geht über die einzelnen Fehlentscheidungen hinaus und bezieht sich auf komplexere Handlungen. Weist ein Manager grundlegende Schwächen bei der Ausübung seiner Führungsaufgaben auf, verursacht er neben den getroffenen Fehlentscheidungen systematisch weitere Fehler. Diese können in einzelnen oder allen Arbeitsfeldern, in welchen die Führungskraft tätig ist, auftreten. Werden die begangenen Fehler wiederholt und aus ihnen keine Lehren gezogen, kann von einem Missmanagement gesprochen werden. Das Fehlverhalten eines Managers stellt somit keine Ausnahme, sondern die Regel dar. Konsequenzen die aus einem derartigen Verhalten resultieren, können von einer Reduktion der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter bis hin zur Gefährdung der Unternehmensexistenz führen. Das Missmanagement kann in einem Managerscheitern enden, welches sich in der Degradierung oder Kündigung der betroffenen Person zeigt. Ob das Verhalten eines Managers als Scheitern deklariert werden kann, hängt von der Häufigkeit getroffener Managementfehler und der Bedeutung dieser für das Unternehmen ab.¹⁶¹

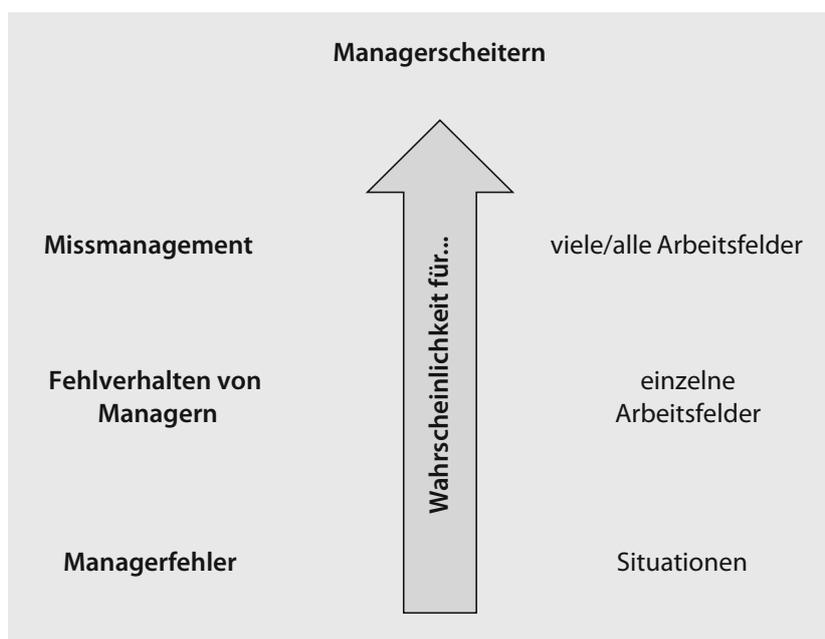


Abb. 3.6: Grundlegende Begriffe des dysfunktionalen Managements (Quelle: Kanning [26, S. 4])

Die Bandbreite der Indikatoren für Missmanagement ist groß. Im Folgenden werden ausgewählte Merkmale des dysfunktionalen Managements näher beschrieben.¹⁶²

¹⁶⁰Vgl. [26] Kanning, S. 1 f.

¹⁶¹Vgl. [26] Kanning, S. 4 f.

¹⁶²Vgl. [26] Kanning, S. 9 ff.

- Derailment

Das Phänomen eines Derailments liegt vor, wenn eine Führungskraft mit den ihr zugetragenen Managementaufgaben überfordert ist und über keine Handlungsstrategie verfügt, mit welcher die vorhandenen Probleme gelöst werden können.¹⁶³ In solchen Situationen wird auch vom „entgleisen“ (englisch: *derail*) eines Managers gesprochen. Diesem Verhalten geht häufig ein langjähriger Prozess der Überforderung voraus, welcher für viele im Umfeld nicht offensichtlich ist.¹⁶⁴ In diesem Zusammenhang kann der Begriff des Managementscheiterns verwendet werden, da die letzte Konsequenz die Degradierung oder Kündigung der betroffenen Person ist.¹⁶² Die Auswirkungen eines Derailments können in drei unterschiedliche Aspekte differenziert werden:¹⁶³

1. Auswirkungen auf das Ergebnis:

Sind Manager mit ihren Aufgaben überfordert, spiegelt sich dies in den Ergebnissen ihrer Arbeit wider. Ihr Verhalten kann sich sowohl direkt als auch indirekt auf das Ergebnis auswirken. Eine monetäre Bewertung ist jedoch nur von den direkten Auswirkungen möglich, da die Anwendung falscher Strategien, das Versäumnis von Entscheidungen oder das unangemessene Verhalten gegenüber Geschäftspartnern nur schwer quantitativ bewertet werden kann.¹⁶³

2. Auswirkungen auf Mitarbeiter und Kollegen:

Die sichtbare Überforderung von Führungskräften kann bei den ihnen untergeordneten Mitarbeitern Angst oder Unsicherheit auslösen. Eine solche Stimmungslage innerhalb einer Abteilung führt zu Demotivation oder dem Abgang von Mitarbeitern.¹⁶³

3. Auswirkungen auf die betrachtete Person:

Auch die Führungskraft selbst leidet unter der Überlastung. Die Einflüsse auf den Manager werden anhand von gesundheitlichen Effekten oder dem Verlust von zwischenmenschlichen Beziehungen deutlich. Diese Auswirkungen zeigen, dass bereits vor dem Erreichen eines Derailments Maßnahmen getroffen werden müssen, welche die beschriebene Situation verhindern.¹⁶³

Gründe für das Scheitern einer Führungskraft sind jedoch nicht nur bei der Person selbst, sondern auch im Umfeld zu finden. Eine starke Konkurrenz oder ungerechte Beurteilung der Leistung durch den Vorgesetzten können ebenfalls einen entscheidenden Beitrag zum Derailment eines Managers liefern.¹⁶²

- Wirtschaftskriminalität

Ein Merkmal für unangebrachtes Managementverhalten liegt in der rechtlichen Bewertung diverser Entscheidungen oder der Anwendung gesetzeswidriger Managementpraktiken. Als kriminelles Verhalten wird sowohl die Untreue einer Führungskraft gegenüber seinem Arbeitgeber als auch die klassische Wirtschaftskriminalität bezeichnet. Derartige Handlungen führen einerseits zu einem direkten materiellen Schaden des Unternehmens und andererseits zu zahlreichen negativen Begleiterscheinungen. Diese umfassen unter anderem einen Imageverlust am Markt, einen Vertrauensverlust gegenüber Vertragspartnern sowie Misstrauen bei den Mitarbeitern im Unternehmen.¹⁶²

- Kontraproduktives Verhalten

Dieser Indikator des dysfunktionalen Managements liegt vor, wenn Manager durch ihr Verhalten die Interessen des Unternehmens verletzen. Dabei kann es zu direkten oder indirekten Schädigungen unterschiedlichen Ausmaßes kommen. Zweiteres tritt auf, wenn

¹⁶³Vgl. [2] Bäcker, S. 389 f.

¹⁶⁴Vgl. [2] Bäcker, S. 387

Führungskräfte ihre Gesundheit gefährden und dadurch während der Arbeitszeit nicht vollständig einsatzbereit sind und vermehrt Fehler verursachen. Des Weiteren kann eine erhöhte Risikobereitschaft leichter zu Fehlinvestitionen oder ähnlichen Problematiken führen. Bei den genannten Szenarien handelt es sich um eine Selbstschädigung, die keine Schädigung des Arbeitgebers intendiert. Kommt es durch das kontraproduktive Verhalten hingegen zu einer Sabotage der Zielerreichung des Unternehmens oder vorsätzlichen Schädigung handelt es sich um das Unternehmen direkt beeinflussende Aktivitäten.¹⁶²

Die genannten für das dysfunktionale Management verantwortlichen Merkmale führen zu unterschiedlichen Konsequenzen. Um Managementfehler, Missmanagement und Managerscheitern in Zukunft verringern zu können, sind entsprechende Prozesse und Maßnahmen zu entwickeln und in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Dafür ist eine weitreichende Untersuchung der Ursachen erforderlich. Die Auslöser umfassen neben den Eigenschaften des betroffenen Managers auch die Besonderheiten des Umfelds. Die maßgebendsten Gründe für Missmanagement sind die Persönlichkeitsmerkmale der betroffenen Person, die sich in stabile und variable Merkmale unterteilen lassen. Im Gegensatz zu den erstgenannten, zeitlich stabilen Eigenschaften, wie Intelligenz und Persönlichkeit, berücksichtigt das variable Merkmal Verhaltensstrategien des handelnden Managers. Diese umfassen das Führungsverhalten, die Fachkompetenz sowie Managementskills, welche mit den gewonnenen Erfahrungen weiterentwickelt werden und somit zeitlich variabel sind. Da die Verhaltensweisen von Führungskräften nicht ausschließlich von internen Faktoren geprägt werden, ist auch eine Betrachtung der Arbeitsbedingungen erforderlich. Sowohl die vom normativen Management formulierten Normen und Werte des Unternehmens als auch die entwickelten Entscheidungsstrukturen schränken den Handlungsspielraum eines Managers ein. Zudem haben Belohnungssysteme, welche materielle Anreize schaffen oder mögliche Aufstiege versprechen, einen Einfluss auf das Verhalten und können ungewollt zu einem dysfunktionalem Handeln beitragen.¹⁶⁵

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die in Kapitel 3.3 beschriebenen Managementrisiken sowohl aus Risiken des institutionellen, als auch des funktionalen Managementansatzes resultieren. Fehlentscheidungen und -verhalten von Führungskräften kann dazu führen, dass die Besetzung von Positionen, die Sicherstellung ausreichender Personalressourcen und das Motivieren sowie Führen von Mitarbeitern nicht hinreichend gewährleistet werden kann. Mit den beschriebenen Situationen gehen vom Management verursachte Personalrisiken einher, welche im folgenden Kapitel näher erläutert werden.

3.4 Personalrisiken aus der Sicht des Managements

Personalrisiken sind mitunter das bedeutendste Risikofeld eines Unternehmensmanagements. Da die Human Resources als wertvollste Ressource eines Unternehmens gilt und von ihr wesentliche Risiken ausgehen, bedarf sie einer fundierten Behandlung. Obwohl eine unzureichende Betrachtung der Personalrisiken erhebliche Kosten verursacht und einen maßgeblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat, werden sie zurzeit noch nicht in dem Ausmaß behandelt, wie dies bei anderen Unternehmensrisiken bereits der Fall ist.¹⁶⁶

Um die Notwendigkeit des Managements von Personalrisiken zu verdeutlichen, werden in Kapitel 3.4.1 in der Literatur und Praxis angewandte Personalrisikomanagement-Konzeptionen erläutert. In Kapitel 3.4.2 wird näher auf die Personalrisikokategorien nach Kobi [30] eingegangen, welche in weiterer Folge als Grundlage für die in dieser Diplomarbeit durchgeführte empirische Untersuchung von Managementrisiken dienen.

¹⁶⁵ Vgl. [26] Kanning, S. 14 ff.

¹⁶⁶ Vgl. [30] Kobi, S. 19 f.

3.4.1 Personalrisikomanagement-Konzeptionen

Das Personalrisikomanagement wird in den Rahmen des in Kapitel 3.1 beschriebenen Risikomanagements eines Unternehmens implementiert und dient der Analyse, Bewertung, Behandlung, Steuerung und Kontrolle jener Risiken, welche von Mitarbeitern ausgehen. Zur Prävention von Personalrisiken werden Führungskräfte mit der Aufgabe betraut, Prozesse zur Steuerung von Verhaltensweisen zu entwickeln, um potentielle Risiken frühzeitig erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Anforderungen für die Gestaltung solcher Prozesse umfassen die Herstellung einer direkten Verbindung zum Personalmanagement, eine Ausrichtung der Risikomanagementkultur an die Unternehmenskultur sowie die Möglichkeit der Identifikation von chancen- und risikorelevanten Entwicklungen. Das Personalrisikomanagement lässt sich gleichermaßen wie das Risikomanagement in die strategische und operative Handlungsebene des Unternehmens gliedern. In der strategischen Dimension liegt der Fokus auf einer grundsätzlichen und langfristigen Entwicklung des Personalmanagements. Dafür werden Vorgehensweisen zur Personalsuche und personalpolitische Ziele festgelegt, die jedoch im Einklang mit den strategischen Zielen des Gesamtunternehmens stehen müssen. Im Gegensatz dazu orientiert sich das Personalrisikomanagement der operativen Ebene an einzelnen Projekten und dem Tagesgeschäft. Die Aufgaben der Führungskräfte können unter der Berücksichtigung von Risikofaktoren in quantitative und qualitative Arbeitsbereiche unterteilt werden. Während im ersten Bereich Kosten- und Wirtschaftlichkeitsüberlegungen durchgeführt werden, beinhaltet der zweite Sektor die Bewertung personalpolitischer Entscheidungen.¹⁶⁷

Für die strukturierte Identifikation, Behandlung und Steuerung der potentiellen Personalrisiken gibt es sowohl in der Praxis als auch der Literatur unterschiedliche Lösungsansätze. Aufgrund ihrer Unterschiede hinsichtlich der Systematisierung und dem Umgang mit Risiken ist eine einheitliche Eingrenzung der Aufgaben und Pflichten des Personalrisikomanagements schwierig.¹⁶⁸ Um eine Vereinheitlichung durchführen zu können, sind Risikokategorien zu konstituieren. Dafür wird einerseits der Ansatz einer Ansammlung von Risikofeldern verfolgt und andererseits nach einer Kategorisierung der Risiken entsprechend ihrer inneren Logik und Struktur vorgegangen.¹⁶⁹ Im Folgenden wird ein Auszug über die in der Praxis und Wissenschaft angewendeten Personalrisikomanagement-Konzeptionen nach Ackermann [1], Kropp¹⁷⁰ und Kobi [30] vorgestellt.

Konzeption nach Ackermann

Ackermann [1] gliedert Risiken im Personalbereich nach ihrer inneren Struktur in die folgenden vier Risikokategorien:¹⁷¹

- Risiken durch Personal
- Risiken für Personal
- Risiken durch Personalmanagement
- Risiken für Personalmanagement

Die erstgenannte Kategorie berücksichtigt Differenzen hinsichtlich des tatsächlichen Verhaltens von Mitarbeitern und dem vom Unternehmen erwarteten Verhalten. Daraus folgt, dass der Einsatz von Personal sowohl die Quelle als auch die Ursache von Risiken ist. Das Personalmanagement

¹⁶⁷ Vgl. [32] Leidig

¹⁶⁸ Vgl. [34] Paul, S. 5 f.

¹⁶⁹ Vgl. [5] Berger, S. 6 f.

¹⁷⁰ Vgl. [10] Bröckermann und Pepels, S. 131–166

¹⁷¹ Vgl. [1] Ackermann, S. 96

unterscheidet dabei zwischen Eintritts-, Bleibe- und Austrittsrisiken, welche in Zusammenhang mit der aktuellen Situation eines Mitarbeiters stehen.¹⁷²

Als Risiken für das Personal sieht Ackermann [1] die mögliche körperliche und gesundheitliche Gefährdung der Mitarbeiter bedingt durch ungünstige Arbeitsbedingungen wie beispielsweise hohe Umweltbelastungen oder nicht ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze. Zusätzlich dazu kann eine Missachtung der individuellen Sozial- und Sicherheitsbedürfnisse weitere Störfaktoren hervorrufen. Die Folgen der beschriebenen Störsituationen zeigen sich durch eine verminderte Arbeitsmotivation, innere Kündigungen der Mitarbeiter sowie einer verstärkten Fluktuation. Somit wird die enge Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen den Risiken für und durch das Personal deutlich.¹⁷²

Neben dem Personal kann auch das Personalmanagement zu einer potentiellen Beeinträchtigung oder Beeinflussung des Unternehmenserfolgs beitragen. Vom Management werden grundlegende Entscheidungen in den Aufgabenfeldern der Personalbeschaffung, -einsatz, -entwicklung, -führung und -freisetzung getroffen. Weisen die Beschlüsse eine mangelnde Qualität auf und verfehlen die personalpolitischen Ziele, gehen von ihnen Risiken aus.¹⁷²

Die letzte Kategorie klassifiziert Risiken für das Personalmanagement dessen Ursachen zumeist außerhalb des Unternehmens liegen. Auslöser solcher Risiken sind unter anderem Veränderungen des Absatzmarktes, neue technologische Entwicklungen und der gesellschaftliche Wertewandel. Während neue Technologien eine Anpassung der Anforderungsprofile des Personals fordern, beeinflusst der Wertewandel die Einstellung der Mitarbeiter in Bezug auf Arbeit, Beruf, Karriere und Freizeit.¹⁷²

Konzeption nach Kropp

Die Kategorisierung der Personalrisiken dieser Konzeption basiert auf dem Ansatz, dass unternehmerische Herausforderungen überwiegend auf menschliches Versagen, mangelnde Berücksichtigung von Humanressourcen oder die Vernachlässigung von zukünftigen Entwicklungen zurückzuführen sind. Um die Systeme Mensch, Unternehmung und Umwelt sowie ihre wechselseitigen Abhängigkeiten in der Risikoeinteilung zu berücksichtigen, entwickelte Kropp¹⁷⁰ ein Input-Output-Modell. Dieses beinhaltet sechs personalwirtschaftlich relevante Risiken, welche als Input-, Output-, Potenzial-, Versorgungs-, Sozial- sowie Erfolgsrisiken bezeichnet werden.¹⁷³

- Inputrisiken resultieren aus der Gefahr von fehlerhaften Managemententscheidungen.
- Potenzialrisiken beinhalten mangelnde Motivation, fehlende Qualifikation oder Unzufriedenheit der Mitarbeiter.
- Outputrisiken gliedern sich in Risiken aus Leistungsabfall oder Qualitätsmängel, Krankheiten oder Fluktuation und schlechtem Betriebsklima.
- Versorgungsrisiken beziehen sich auf eine quantitative und qualitative Personalüberkapazität oder -unterkapazität.
- Sozialrisiken sind mit den Arbeitnehmerinteressen wie Einkommen, Gesundheit und Wertschöpfung verbunden.
- Erfolgsrisiken führen zu einer negativen Abweichung des realisierten Erfolgs zum erwarteten Erfolg.

¹⁷²Vgl. [34] Paul, S. 16 ff.

¹⁷³Vgl. [34] Paul, S. 29 f.

Kropp veranschaulicht die sechs näher erläuterten Personalrisiken in der Risikopyramide in Abb. 3.7 und gliedert sie in die übergeordneten Kategorien der Objekt- und Formalrisiken. Risiken der erstgenannten Kategorie, zu welcher die Input-, Output-, Potenzialrisiken zählen, weisen einen eigenständigen Charakter auf. Die Objektrisiken dienen als Träger der Formalrisiken wodurch verdeutlicht wird, dass eine unabhängige Analyse und Steuerung der Versorgungs-, Sozial- und Erfolgsrisiken nicht möglich ist.¹⁷³

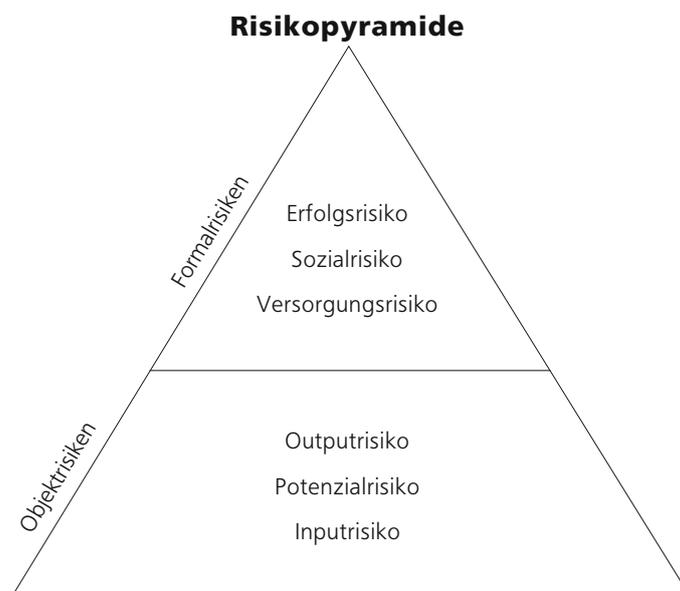


Abb. 3.7: Risikopyramide (Quelle: Bröckermann und Pepels [10, S. 139])

Konzeption nach Kobi

In dem Personalrisikomanagement-Konzept nach Kobi [30] werden die Mitarbeiter als wertvollste Ressource eines Unternehmens identifiziert. Daraus kann geschlossen werden, dass ein angemessener Umgang mit dem Personal und den aus ihnen resultierenden Personalrisiken für ein Unternehmen höchste Priorität hat. Um ein solches Vorgehen zu ermöglichen, ist die Etablierung eines professionellen Personalrisikomanagements erforderlich. Dieses kategorisiert die Personalrisiken in folgende vier Hauptrisikofelder:¹⁷⁴

- Engpassrisiko = fehlende Leistungsträger
- Austrittsrisiko = gefährdete Leistungsträger
- Anpassungsrisiko = inadäquat qualifizierte Mitarbeiter
- Motivationsrisiko = zurückgehaltene Leistung

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die vier erläuterten Risikokategorien nicht alle auftretenden Personalrisiken in ihrem ganzheitlichen Umfang erfassen. Infolgedessen hat Kobi [30] weitere Risikofelder wie jene der Integrität, Führung und Human Resource Management (HRM) definiert.¹⁷⁵ Zu den Integritätsrisiken, welche von unzuverlässigen Mitarbeitern verursacht werden, zählen beispielsweise Datendiebstahl, Wirtschaftsdelikte oder der widerrechtliche Umgang mit

¹⁷⁴Vgl. [34] Paul, S. 13 f.

¹⁷⁵Vgl. [30] Kobi, S. 7 f.

vertraulichen Unterlagen.¹⁷⁶ Die von einer Führungskraft ausgehenden Risiken resultieren zu meist aus der Gefahr von fehlerhaftem Managementverhalten sowie –entscheidungen, welche in Kapitel 3.3 näher spezifiziert werden. Die Aktivitäten vom Human Resource Management leisten einerseits einen wesentlichen Beitrag zur Vermeidung von Personalrisiken und können andererseits durch ihre Entscheidungen auch ein potenzielles Risiko darstellen.¹⁷⁷

Da aus der Sicht des Personalmanagements die bedeutendsten Risiken mit den Hauptrisikofeldern des Engpass-, Austritts-, Anpassungs- und Motivationsrisikos kategorisiert werden können, nutzen viele Unternehmen lediglich diese vier Kategorien. Unternehmensbezogen kann die Modifikation des Grundmodells der Risikokategorien in Form einer inhaltlichen Erweiterung oder begrifflichen Anpassung erforderlich sein. In diesen Fällen werden die zuvor erwähnten Integritäts-, Führungs- und HRM-Risiken in das bestehende Modell integriert.¹⁷⁵

Die Betrachtung der drei Personalrisikomanagement-Konzeptionen verdeutlicht, dass jedes Konzept einen unterschiedlichen Ansatz für die Kategorisierung von Personalrisiken verfolgt. Ackermann [1] führt eine systematische Strukturierung der Risiken ein und gliedert sie in die Bereiche Personal und Personalmanagement. Er verdeutlicht damit, dass Personalrisiken nicht ausschließlich von Mitarbeitern, sondern auch von der Führung der Mitarbeiter ausgehen. In der Kategorisierung nach Kropp¹⁷⁰ wiederum wird aufgezeigt, dass Risiken aus den wechselseitig abhängigen Systemen Mensch, Unternehmung und Umwelt resultieren. In Form einer Pyramide wird veranschaulicht, dass gewisse Risiken von Trägerrisiken abgeleitet werden und somit eine Abhängigkeit besteht. Die Bewältigung und Steuerung derartiger Risiken ist somit nur unter der Berücksichtigung der Ausgangsrisiken möglich. Kobi [30] hat ein praxisnahes Konzept der Risikokategorisierung entwickelt, welches die Einteilung der Personalrisiken in vier Hauptrisikofelder vornimmt. Bei der Anwendung dieser Kategorisierung hat sich das Personalmanagement sowohl mit der aktuellen als auch zukünftigen Personalsituation auseinanderzusetzen. Das Ziel dieser Analyse ist es festzustellen, welche Mitarbeiter momentan und in Zukunft erforderlich sind, wie diese rekrutiert, motiviert und weitergebildet sowie im Unternehmen gehalten werden.

3.4.2 Personalrisiken

Im Zuge der Literaturrecherche und Analyse der Personalrisikomanagement-Konzeptionen hat sich herausgestellt, dass die Risikokategorisierung nach Kobi [30] sowohl die am weitesten verbreitete als auch am häufigsten angewandte Methode ist. Infolgedessen werden in diesem Unterkapitel die Engpass-, Austritts-, Anpassungs- und Motivationsrisiken näher erläutert. Diese Kategorien werden für die Untersuchung der Managementrisiken im empirischen Teil dieser Diplomarbeit unter Kapitel 4 herangezogen.

Engpassrisiko

Das Engpassrisiko beschreibt jene Risiken, welche aus dem Mangel von Leistungsträgern hervorgehen und kann als Bedarfs-, Potenzial- und Rekrutierungslücken betrachtet werden. Die Aufgabe des Personalrisikomanagements ist sowohl die Identifikation als auch Behandlung von Engpässen, da sie einen erheblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Als Grundlage für das Management der Engpassrisiken soll die folgende Differenzierung dienen:¹⁷⁸

- Bedarfs-lücken

In einem Unternehmen sind Bedarfs-lücken vorhanden, wenn in wichtigen Arbeitsgruppen ein Mangel an qualifizierten Mitarbeitern besteht. Angesichts dieses Engpasses an Personal

¹⁷⁶ Vgl. [30] Kobi, S. 125

¹⁷⁷ Vgl. [30] Kobi, S. 143

¹⁷⁸ Vgl. [30] Kobi, S. 45 f.

können Aufträge nicht angenommen und Unternehmensziele nicht erreicht werden. Die Ursachen personeller Unterkapazitäten sind unter anderem die demografische Entwicklung und das Fehlen einer fundierten quantitativen und qualitativen Personalressourcenplanung.¹⁷⁹ Um Bedarfsrisiken zu reduzieren, ist eine zumindest mittelfristige Personalplanung erforderlich, welche allfällige Engpässe und Qualifizierungsbedürfnisse aufzeigt.¹⁸⁰

- **Potenziallücken**
Potenzialrisiken resultieren beispielsweise aus Schwierigkeiten bei der Besetzung von Schlüsselpersonen, fehlenden Stellvertretern und möglichen Nachfolgern wichtiger Funktionen sowie mangelhaften Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter.¹⁸⁰ Um das volle Potenzial des Personals für das Unternehmen nutzen und fehlende Kompetenzen identifizieren zu können, ist die Einbindung eines Potenzialmanagements in das Personalmanagement unerlässlich. Dieses verfolgt die Aufgabe der Sicherstellung einer Verfügbarkeit von leistungs- und willensstarken Mitarbeitern.¹⁷⁸ Um dieser Funktion gerecht zu werden, ist die Definition der geforderten Kernkompetenzen erforderlich. Zu diesen zählen unter anderem persönlichkeitsbezogene, unternehmerische, fachliche und soziale Kompetenzen. Die genannten Anforderungen sind sowohl für die Bewältigung zukünftiger strategischer Herausforderungen als auch die Erreichung der langfristigen Unternehmenserfolge notwendig. Zusätzlich dazu dienen sie als Grundlage für die Personalauswahl und –entwicklung sowie das Potenzialmanagement.¹⁸⁰
- **Rekrutierungslücken**
Um dem Mangel an qualifizierten Mitarbeitern und Schlüsselkompetenzen entgegenzuwirken, ist ein Rekrutierungsmanagement erforderlich. Dessen Aufgabe ist die Erarbeitung eines Personalmarketingkonzeptes, wettbewerbsfähiger Anstellungsbedingungen sowie eines Rekrutierungs- und Einführungsprozesses.¹⁸⁰

Austrittsrisiko

Austritte von Leistungsträgern stellen ein erhebliches Risikopotenzial dar, weshalb deren Prävention für das Personalrisikomanagement eine hohe Priorität hat. Der unerwartete Abgang von Schlüsselpersonen ist als besonders kritisch zu erachten, da er zur Destabilisierung von Teams und der Verunsicherung verbleibender Mitarbeiter führen kann. Für kleine und mittlere Unternehmen können die Folgen sogar existenzbedrohende Ausmaße annehmen. Mit dem Austritt von Personal geht auch der Verlust von Wissen einher, welches innerhalb des Unternehmens neu angeeignet werden muss. Diese zusätzliche Belastung kann zur Beeinträchtigung der Arbeitszufriedenheit führen und das Risiko weiterer Abgänge erhöhen. Neben den genannten Risiken fallen auch zusätzliche Kosten für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter, den Verlust von Kunden und durch die Fluktuation an.¹⁸¹ Gemäß einer Deloitte-Studie [9] aus dem Jahr 2019, bei welcher 110 Führungskräfte aus österreichischen Unternehmen online befragt wurden, lassen sich die Fluktuationskosten wie in Abb. 3.8 dargestellt, monetär bewerten. Die durchschnittlichen Kosten liegen bei rund 14.500 Euro pro Mitarbeiter, variieren jedoch beträchtlich in Abhängigkeit der Unternehmensgröße.¹⁸²

¹⁷⁹ Vgl. [30] Kobi, S. 3

¹⁸⁰ Vgl. [30] Kobi, S. 50 ff.

¹⁸¹ Vgl. [30] Kobi, S. 73 ff.

¹⁸² Vgl. [9] Brence et al.



Abb. 3.8: Fluktuationskosten (Quelle: Brence et al. [9])

Die Gründe für Kündigungen hängen maßgeblich von Faktoren wie Alter, Qualifikation, Arbeitsmarktfähigkeit und individuellen Bedürfnissen ab. Für jüngere Mitarbeiter sind besonders fehlende Berufsaussichten und Entwicklungsmöglichkeiten ausschlaggebend für das Verlassen eines Unternehmens. Neben den genannten extrinsischen Voraussetzungen muss der Arbeitgeber auch die Intrinsischen, zu welchen die immateriellen Leistungen, das Image des Unternehmens, Arbeitsklima und -sicherheit sowie die Unternehmenskultur zählen, erfüllen.¹⁸¹ Die Auswertung der Deloitte-Studie [9] in Bezug auf die häufigsten Austrittsgründe in Abb. 3.9 veranschaulicht, dass die Unzufriedenheit mit Führungskräften die Hauptursache für den Austritt von Mitarbeitern ist.¹⁸²

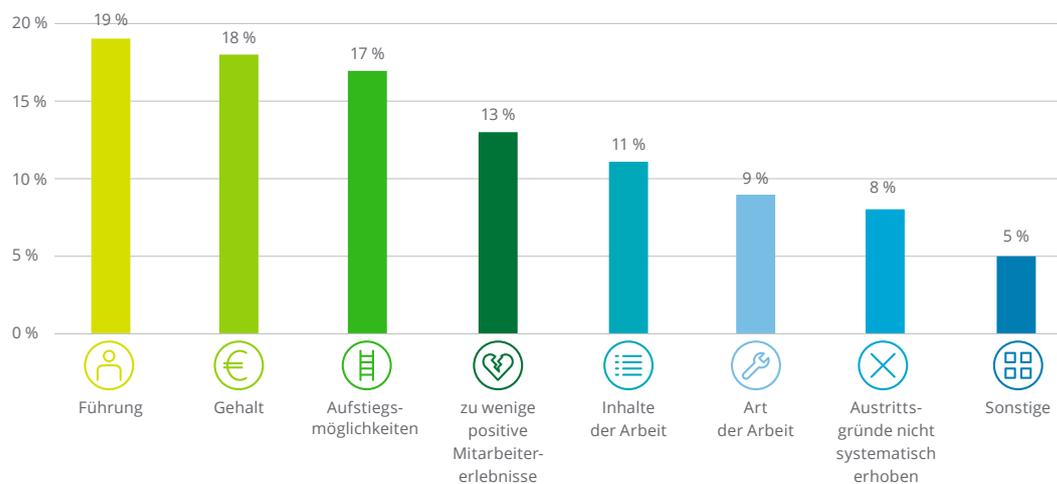


Abb. 3.9: Austrittsgründe (Quelle: Brence et al. [9])

Um die genannten Austrittsgründe und deren Folgen einschränken zu können, ist die Einrichtung eines Retentionsmanagements notwendig. Dieses verfolgt die Aufgabe einer systematischen Analyse individueller Bedürfnisse, um auf diese eingehen zu können. Eine nähere Betrachtung zeigt, dass verschiedene Zielgruppen unterschiedliche Ansprüche an das Unternehmen haben, weshalb eine Zielgruppenorientierung vorgenommen werden muss. Das Ziel ist die Etablierung eines wirksamen Anreizsystems, welches neben der monetären Vergütung auch ein positives Arbeitsumfeld und Entwicklungsmöglichkeiten bietet.¹⁸³

¹⁸³Vgl. [30] Kobi, S. 81 ff.

Anpassungsrisiko

Fusionen, Restrukturierungen und strategische Neuausrichtungen eines Unternehmens verlangen sowohl von der gesamten Belegschaft als auch vom Management eine kontinuierliche und flexible Anpassungsfähigkeit, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Neben den strukturellen Änderungen innerhalb eines Unternehmens erfordern diverse Umweltdynamiken, wie jene des raschen technologischen Wandels, die Weiterentwicklung des Personals. Erfahren die genannten Szenarien keine angemessene Aufmerksamkeit oder wird vom Management nicht adäquat auf sie reagiert, gehen von ihnen Anpassungsrisiken aus. Kobi [30] sieht die Ursachen dieser Risiken bei falsch qualifizierten Mitarbeitern, einer fehlenden zukunftsorientierten Personalentwicklung und der unzureichend angepassten Unternehmenskultur.¹⁸⁴

Neue Technologien und Arbeitsabläufe erfordern eine stetige Weiterentwicklung der Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter. Werden diese Anpassungen nicht vorgenommen, sind die Qualifikationen zur Erfüllung diverser Arbeitsaufträge unzureichend und führen zu Risiken. Gründe dafür sind einerseits die fehlende Wandlungsbereitschaft der Mitarbeiter und andererseits die verspätete Erkenntnis über den erforderlichen Änderungsbedarf durch das Management. Mitarbeiter, welche den kulturellen und strategischen Wandel nicht mittragen wollen oder denen es an Veränderungsbereitschaft fehlt, müssen rechtzeitig von ihrer Führungskraft identifiziert werden, damit diese sie zur Änderung ihrer Einstellung ermutigen kann.¹⁸⁴

Um eine zukunftsorientierte Personalentwicklung gewährleisten zu können, muss sich das Management bewusst mit den Zukunftstrends und -szenarien auseinandersetzen. Dafür ist es notwendig, dass die Manager regelmäßig überprüfen, wie sich die Anforderungen und der Bedarf bestimmter Positionen voraussichtlich entwickeln wird. Das frühzeitige Erkennen der Notwendigkeit einer Anpassung von Funktionen ermöglicht das Treffen von präventiven Maßnahmen.¹⁸⁴ Diese beinhalten zum einen die Weiterentwicklung der Mitarbeiterkompetenzen und zum anderen die Verbesserung des Leistungsvermögens und der Leistungsbereitschaft. Die Bedeutung des kontinuierlichen Wissenserwerbs ist immens und trägt wesentlich zur Konkurrenzfähigkeit bei.¹⁸⁵

Sowohl der externe als auch interne Wandel verlangen nach einer Anpassung der Unternehmenskultur, welche die Art und Weise regelt, wie Herausforderungen in einem Unternehmen bewältigt werden. Sie dient als Führungshilfe für das Management und gibt den Mitarbeitern die notwendige Sicherheit für diverse Entscheidungssituationen. Neben den Managementtechniken zur Planung, Steuerung und Kontrolle haben somit auch kulturelle Elemente einen bedeutenden Einfluss auf das unternehmerische Handeln.¹⁸⁶

Motivationsrisiko

Motivationsrisiken können unter anderem durch die Demotivation, innerliche Kündigung oder das Ausbrennen von Mitarbeitern verursacht werden. Dies führt dazu, dass Leistungen bewusst oder unbewusst zurückgehalten und keine neuen Herausforderungen mehr angenommen werden wollen oder können. Kann das vollständige Potenzial eines Mitarbeiters wegen der genannten Gründe nicht genutzt werden, hat dies erhebliche Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Diese Bedeutung für das Unternehmen zeigt die Notwendigkeit der Sensibilisierung von Führungskräften hinsichtlich des Commitments, innerer Kündigung und dem Ausbrennen von Mitarbeitern. Eine wichtige präventive Maßnahme ist die regelmäßige Abhaltung von Mitarbeitergesprächen, welche neue Erkenntnisse in Bezug auf die individuellen Wünsche und Probleme einzelner Mitarbeiter liefert.¹⁸⁷

¹⁸⁴ Vgl. [30] Kobi, S. 89 ff.

¹⁸⁵ Vgl. [30] Kobi, S. 97

¹⁸⁶ Vgl. [30] Kobi, S. 105

¹⁸⁷ Vgl. [30] Kobi, S. 115 ff.

Als Commitment wird einerseits die Identifikation mit den Unternehmenszielen und -werten und andererseits das Interesse an einer Leistungs- und Veränderungsbereitschaft bezeichnet. Es hat eine zukunftsorientierte Dimension und wird als Indikator für die Früherkennung von Leistungen und Unternehmenserfolgen, aber auch von Personalrisiken genutzt. Die Schaffung für die Aufrechterhaltung des Engagements der Mitarbeiter liegt dabei im Verantwortungsbereich des Managements.¹⁸⁷

Ein weiterer Auslöser für Motivationsrisiken ist die innere Kündigung von Beschäftigten, die zu einem Verzicht auf Eigeninitiative führt. Ursachen dafür können im Arbeitsumfeld, in der Arbeit oder bei der betroffenen Person selbst liegen. Um den Risiken aus dem Umfeld entgegenzuwirken, ist eine klare Formulierung von Unternehmenszielen und einer Unternehmenskultur sowie der Etablierung eines angenehmen Betriebsklimas und Arbeitsbedingungen erforderlich. Innere Kündigungen stehen oft auch im Zusammenhang mit der Führung und werden durch eine mangelnde Gesprächs- und Diskussionsbereitschaft, Kommunikation, Anerkennung und Unterstützung deutlich. Motivationsrisiken, welche aus der zu verrichtenden Arbeit resultieren, sind zumeist auf unklare Zieldefinitionen, mangelnde Selbstständigkeit, lange Entscheidungswege sowie fehlende berufliche Perspektiven zurückzuführen. Während das Arbeitsumfeld und die Arbeit betreffende Gründe für innerliche Kündigungen vom Management beeinflusst werden können, ist dies für die Person betreffende Auslöser schwierig. Dabei handelt es sich beispielsweise um private Schwierigkeiten, welche Auswirkungen auf das Berufsleben haben.¹⁸⁷

3.5 Zusammenfassung zu den Risikofeldern des Managements

Aufgrund der sich verändernden Randbedingungen und der Unberechenbarkeit zukünftiger Umwelteinflüsse sind die Projektergebnisse von Bauunternehmen Schwankungen und Zielabweichungen unterworfen, welche als Risiken bezeichnet werden. Da die Durchführung unternehmerischer Tätigkeiten nicht risikolos ist, wird die *Baubranche als Risikobranche* bezeichnet. Von zentraler Bedeutung für die Gegenwarts- und Zukunftssicherung eines Unternehmens ist der sachgerechte Umgang mit Risiken, ihre Reduktion, Vermeidung oder im besten Fall auch Wandlung in Chancen. Dafür ist das aktive Management der Unternehmensführung notwendig, welches in Form eines Risikomanagements ausgeführt wird. Auf der Grundlage des St. Galler Management-Modells, welches sowohl für Managementprobleme als auch für Risiken einen Bezugsrahmen zur Analyse, Bewertung, Behandlung und Steuerung schafft, wird das Risikomanagement in das bestehende Unternehmensmanagement eingeordnet. Mit Hilfe dieses Rahmens wird ein Überblick über die Abfolge der normativen, strategischen und operativen Handlungsebene des Managements vermittelt. Die Integration des Risikomanagements in das erläuterte Modell verfolgt das Konzept, die gesamte Risikosituation des Unternehmens zu erfassen und zu gestalten.

Aufgrund diverser Ursachen und Konsequenzen bestehen Schwierigkeiten bei der Identifikation und Analyse der Unternehmensrisiken. Um eine zielorientierte Behandlung und Bewältigung dieser Risiken gewährleisten zu können, ist die Entwicklung gemeinsamer Kriterien erforderlich, mit welchen eine Klassifikation durchgeführt wird. Eine Differenzierung der Risiken kann hinsichtlich des Auftretens auf den unterschiedlichen Handlungsebenen des Managements vorgenommen werden. Unternehmensrisiken können, wie in Abb. 3.10 dargestellt, einerseits der strategischen und andererseits der operativen Ebene zugeteilt werden. Strategische Risiken stehen in direktem Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie und wirken sich auf das Gesamtunternehmen und somit die Erreichung der Unternehmensziele aus. Da sämtliche strategische Entscheidungen von Managern getroffen werden, ist den Managementrisiken ein besonders hoher Stellenwert zuzuschreiben. Operative Risiken werden als Projektrisiken bezeichnet und treten grundsätzlich bei jeder Abwicklung von Bauvorhaben auf. Dabei wirken sie sich sowohl auf die Kosten und

Termine als auch die Funktionalität und Qualität aus. Die Entstehung solcher Risiken kann, ähnlich wie auf der strategischen Ebene, auf fehlerhafte Entscheidungen seitens des Managements zurückzuführen sein.

Wie in der Abb. 3.10 veranschaulicht, gehen Managementrisiken der operativen und strategischen Handlungsebene sowohl aus dem institutionellen als auch dem funktionalen Managementansatz aus. Die dadurch entstandenen Erfolgsabweichungen resultieren zumeist aus fehlerhaftem Verhalten und Fehlentscheidungen des Managements. Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf die Personalrisiken zu legen, da sie mitunter das bedeutendste Risikofeld eines Unternehmensmanagements sind. Gemäß der am weitesten verbreiteten Personalrisikomanagement-Konzeption nach Kobi [30] können die Hauptrisikofelder des Engpass-, Austritts-, Anpassungs- und Motivationsrisikos systematisiert werden. Diese Kategorien dienen als Grundlage für die im nachfolgenden Kapitel durchgeführte Analyse von Personalrisiken im Tunnelbau.

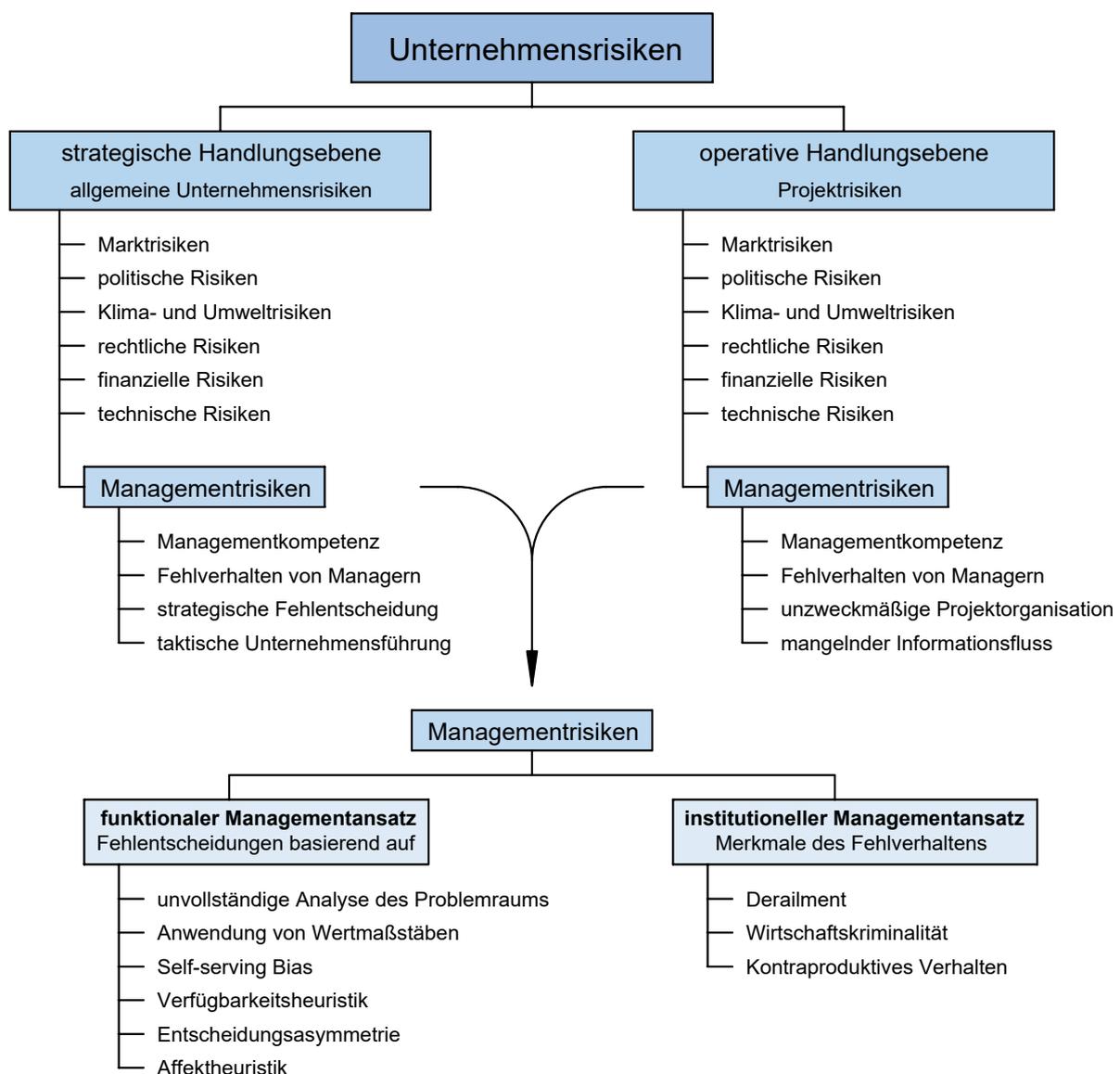


Abb. 3.10: Eingliederung von Managementrisiken in Unternehmensrisiken (Quelle: Eigendarstellung gemäß grundlegender Literatur von Girmscheid [22] und Dörner et al. [16])



Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Kapitel 4

Analyse von Personalrisiken im Tunnelbau

Die theoretischen Ausführungen in Kapitel 2 und 3 bilden die Grundlage für den anschließenden empirischen Teil der vorliegenden Diplomarbeit. Aufbauend auf die spezifizierten Unternehmensrisiken wird der Fokus auf Managementrisiken in Bezug auf das Personalwesen im internationalen Tunnelbau gerichtet. Um ebensolche Risiken identifizieren zu können, wird sich zusätzlich zu der angewandten Literaturrecherche einer empirischen Forschungsmethode bedient. Im Rahmen ihrer Anwendung wurden Interviews mit Fachexperten des analysierten Bauunternehmens geführt. Im folgenden Kapitel wird zunächst der Aufbau und Ablauf der leitfadengestützten Experteninterviews sowie die Auswahl der Interviewpartner erläutert. Anschließend wird die Methodik zur Analyse des erhobenen Datenmaterials beschrieben. Anhand dieser folgt die Auswertung der mit dem Leitfaden ermittelten personen- und projektspezifischen Arbeitssituationen der Befragten. Den Abschluss bildet eine Zusammenfassung und Gegenüberstellung der gewonnenen Erkenntnisse, welche eine fundierte Grundlage für zukünftige, strategische Entscheidungen des Managements bilden.

4.1 Leitfadengestützte Experteninterviews

Die im Zuge der Akquisition und Abwicklung internationaler Tunnelbauprojekte getroffenen Managemententscheidungen hinsichtlich des Personals können ein Risikopotential schaffen, welches die Erreichung festgelegter Ziele erschwert und die Unternehmensexistenz gefährden kann. Um im analysierten Unternehmen dementsprechende Risiken identifizieren zu können und einen umfangreichen Informationsbestand für zukünftige Entscheidungen der Managementebenen aufzubauen, wird im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit eine qualitative Datenerhebung mit halbstrukturierten Experteninterviews durchgeführt. Das Ziel der Befragung von Fachexperten des Unternehmens ist die Erhebung ihres Expertenwissens in Bezug auf potentielle Personalrisiken. Als Experten werden dabei jene Personen bezeichnet, welche über spezifisches Fachwissen zu bestimmten Themen verfügen.¹⁸⁸ Aus diesem Grund wurden die Interviews mit Mitarbeitern des Unternehmens durchgeführt, welche zum Zeitpunkt der Befragung an Tunnelbauprojekten mitwirkten und denen eine Einschätzung und Bewertung unterschiedlicher projektspezifischer Arbeitssituationen möglich war.

Die Grundlagen der halbstrukturierten Experteninterviews bilden zwei anhand der theoretischen Kapitel zusammengestellte Interviewfragebögen, welche als Leitfäden dienen. Die Differenzierung in zwei unterschiedliche Fragebögen resultiert daher, dass einerseits Angestellte sowie Manager und andererseits gewerbliche Mitarbeiter des Bauunternehmens befragt wurden. Der Vorteil einer halbstrukturierten, leitfadengestützten Führung der Interviews ist die flexible Gestaltung des Gesprächsverlaufs. Der Interviewer kann sich an den vorab formulierten themenspezifischen Fragen orientieren, hat jedoch die Möglichkeit Zwischenfragen zu stellen und von der ursprünglichen Reihenfolge abzuweichen.¹⁸⁹

¹⁸⁸Vgl. [7] Bogner et al., S. 12 f.

¹⁸⁹Vgl. [41] Renner und Jacob, S. 16 f.

4.1.1 Aufbau der Interviewleitfäden

Die beiden Interviewleitfäden umfassen jeweils 26 Fragen und sind in drei Teile gegliedert. Sie unterscheiden sich lediglich im dritten Abschnitt, da im Fragebogen für die gewerblichen Mitarbeiter im Anhang B sieben spezifische, an diese Zielgruppe orientierte, Fragen enthalten sind. Der im Anhang A angehängte Leitfaden dient hingegen den Interviews mit Angestellten und Managern. Um das Fachwissen bezüglich potentieller Personalrisiken zu ermitteln, werden im Zuge des Gesprächs sowohl offene als auch geschlossene Fragen gestellt. Die erstgenannte Art zeichnet sich durch das Fehlen vorgegebener Antwortkategorien aus und ermöglicht somit eine umfangreiche Informationsgewinnung. Geschlossenen Fragen hingegen bieten bestimmte Antwortmöglichkeiten an, von denen eine gewählt werden muss. Einige Fragen ermöglichen zudem eine Mehrfachauswahl und das Hinzufügen zusätzlicher Antwortkategorien.

Die Struktur der beiden Interviewleitfäden lässt sich in folgende drei Abschnitte gliedern:

- Teil 1 – Einstiegsfragen:** Zu Beginn des Interviews werden drei Einstiegsfragen gestellt, um eine Einschätzung der gegenwärtigen Arbeitssituation der Interviewpartner zu erhalten. Dabei werden sowohl die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit als auch die aktuellen sowie vergangenen Tätigkeitsfelder des jeweiligen Experten erhoben.
- Teil 2 – personenspezifische Arbeitssituation:** Im Anschluss an den Einstieg folgen sechs weitere Fragen zur aktuellen Arbeitssituation der Befragten. Mit ihnen werden einerseits Gründe für den Eintritt, den Verbleib und das mögliche Verlassen des untersuchten Arbeitgebers und andererseits eine Bewertung der aktuellen Arbeitszufriedenheit und Begründung dieser ermittelt.
- Teil 3 – projektspezifische Arbeitssituation:** Den Hauptteil der Interviewleitfäden bildet ein 17 Fragen umfassender Abschnitt, welcher der Ermittlung und Bewertung potentieller Personalrisiken im Unternehmen dient. Die Strukturierung dieser Fragen erfolgt gemäß dem in Kapitel 3.4.2 erläuterten Personalrisikomanagement-Konzept nach Kobi [30]. Anhand dessen Ansatz wird eine Unterteilung der Personalrisiken in die Kategorien Engpass-, Anpassungs-, Motivations- und Austrittsrisiken vorgenommen. Die Fragen des Hauptteils zielen darauf ab, sämtliche dieser Risiken zu eruieren und stehen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander. Die letzte Frage des Interviewleitfadens dient der Herbeiführung eines harmonischen Abschlusses und erfragt ein besonderes Ereignis eines vergangenen Projektes.

Die erläuterten halbstrukturierten Leitfäden förderten eine offene Gesprächsatmosphäre und ermöglichten dem Interviewer individuell auf die jeweiligen Gesprächspartner einzugehen. Die Experten hatten somit die Möglichkeit ihre persönlichen Erfahrungen und Anmerkungen einzubringen.

4.1.2 Interviewpartner

Für die Durchführung der Interviews wurden jene Mitarbeiter des analysierten Unternehmens kontaktiert, welche über spezifisches Fachwissen im Bereich des internationalen Tunnelbaus verfügen. Die Auswahl der Interviewpartner hatte zum Ziel, einen Vergleich zwischen Mitarbeitern eines im Ausland situierten ländlichen und eines in Österreich gelegenen städtischen Projektgebiets durchzuführen. Hierbei lag der Fokus darauf, einen ausgewogenen Expertenkreis je Projekt abzubilden, welcher sich aus Angestellten, Führungskräften und gewerblichem Personal zusammensetzt. Die Befragung der Positionen auf verschiedenen Hierarchieebenen innerhalb der beiden Projekte trug dazu bei, potentielle Personalrisiken besser einschätzen und erheben zu

können. Aufgrund von Schwierigkeiten bei der Kontaktaufnahme mit gewerblichen Mitarbeitern war eine Erhebung dieser Gruppe lediglich im Rahmen der ländlich situierten Tunnelbaustelle möglich. Insgesamt wurden im Zuge der vorliegenden Diplomarbeit 21 Experteninterviews durchgeführt, wovon sich 17 auf die zuvor erwähnten Projekte bezogen. Die verbleibenden Befragungen fanden mit zwei Angestellten, welche an anderen Tunnelbaustellen mitwirken, sowie mit zwei Managern aus dem Bereich der Kalkulation statt.

Die Kontaktaufnahme und Terminvereinbarung mit den Interviewpartnern erfolgte durch Herrn Dipl.-Ing. Dr.techn. Tobias Bisenberger. Aus Gründen der Vertraulichkeit und Anonymität aller Experten, wird in dieser Arbeit auf ihre namentliche Nennung verzichtet. Stattdessen werden die Befragten zur Auswertung der erhobenen Daten lediglich den folgenden drei Expertengruppen zugeordnet:

Angestellte: Zu dieser Gruppe zählen unter anderem Abrechnungstechniker, kaufmännische Angestellte, Controller, Schichtbauingenieure sowie Bauleiter. Der Stichprobenumfang umfasst zehn Personen.

Manager: Die sechs dieser Kategorie zugeordnete Interviewpartner führen im Zuge ihrer Tätigkeiten die im Kapitel 2.1.1 erläuterten Managementfunktionen aus. Ihr gehören Angestellte in leitenden Funktionen wie Projektleiter und Innendienstleiter an.

gewerbliches Personal: Im Zuge der empirischen Datenerhebung wurden fünf Arbeiter des ländlichen Projektes interviewt, darunter ein Polier sowie Werkstattmeister.

Durch die Anwendung der Einstiegsfrage des Interviewleitfadens wurde ein Einblick in die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit der drei erläuterten Expertengruppen gewonnen. Die in Abb. 4.1 dargestellten Ergebnisse zeigen, dass nahezu alle befragten Manager und gewerblichen Mitarbeiter seit mehr als zehn Jahren für das Unternehmen tätig sind. Darüber hinaus wird deutlich, dass sechs Angestellte eine Unternehmenszugehörigkeit von weniger als fünf Jahren aufweisen. Diese Gruppe von Mitarbeitern ist nach dem Abschluss ihres Studiums in das Unternehmen eingetreten und wird aufgrund ihres vergleichsweise geringen Alters im Zuge der Auswertung als Kategorie *junger Angestellter* bezeichnet.

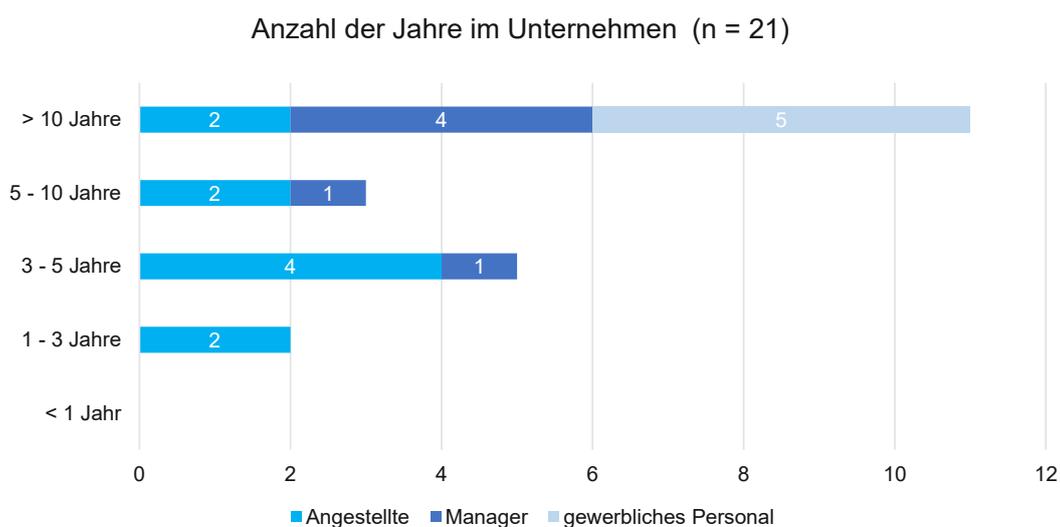


Abb. 4.1: Anzahl der Jahre im Unternehmen

4.1.3 Durchführung der Experteninterviews

Ein Großteil der Experteninterviews fand in den Büroräumlichkeiten der Interviewpartner statt. Zwei der insgesamt 21 Befragungen wurden aufgrund der Entfernung zum Projektgebiet in Form von Online-Terminen abgehalten. Die Gespräche dauerten zwischen 30 und 60 Minuten. Zu Beginn jedes Gesprächs wurde der Interviewpartner über den Ablauf des Interviews sowie die datenschutzrechtlichen Rahmenbedingungen informiert. Nach Unterzeichnung der Einverständniserklärung wurde das Gespräch mittels Tonaufnahme aufgezeichnet. Der Ablauf des Interviews folgte dem in Kapitel 4.1.1 erläuterten halbstrukturierten Interviewleitfaden, welcher jedoch Raum für Abweichungen von den vorgegebenen Fragestellungen ließ, um die Experten von ihren Erfahrungen und Anmerkungen berichten zu lassen. Nach dem Abschluss der 21 Experteninterviews erfolgte die Auswertung gemäß der im nachfolgenden Kapitel beschriebenen Methodik.

4.2 Methodik

Die Zielsetzung des empirischen Teils der vorliegenden Diplomarbeit besteht in der Identifikation von Personalrisiken sowie der Zusammenstellung eines umfassenden Informationsbestandes zur Unterstützung zukünftiger Managemententscheidungen. Zur Analyse des im Rahmen der halbstrukturierten, leitfadengestützten Experteninterviews erhobenen Datenmaterials wurde gemäß folgender vierstufiger Abfolge vorgegangen:

Schritt 1 – Anhören und stichwortartiges transkribieren der Interviews

Im Anschluss an die durchgeführten Experteninterviews wurden anhand der aufgenommenen Audiodateien stichwortartige Transkripte erstellt. Hierbei wurde das Interviewmaterial in einem Microsoft Excel Dokument den entsprechenden Fragen des Leitfadens zugeordnet. Um die Anonymität der Interviewpartner zu gewährleisten, wird im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit auf eine Veröffentlichung der Transkripte verzichtet. Bei Interesse können die verschriftlichten Aussagen beim Autor dieser Arbeit angefragt werden.

Schritt 2 – Bildung induktiver Kategorien

Um die unterschiedlichen Kernaussagen der beantworteten offenen Fragen zusammenfassen und systematisieren zu können, wurde eine Kategorisierung vorgenommen. Dieser induktive Ansatz der Kategorienbildung basiert auf den Inhalten des erhobenen Datenmaterials und wird als Kodierung bezeichnet.¹⁹⁰ Die erläuterte Vorgehensweise ermöglicht eine strukturierte Analyse des Interviewmaterials und die Identifizierung wiederkehrender Themenbereiche. Die Kategorisierung bildet somit einen grundlegenden Schritt für die Auswertung der Daten und die Ableitung von Erkenntnissen.

Schritt 3 – Zuordnung der Textstellen aus den Transkripten in die einzelnen Kategorien

Nachdem die Aussagen der Experten stichwortartig transkribiert und den Fragen zugeordnet sowie die erforderlichen Kategorien innerhalb einer Frage gebildet wurden, erfolgte die Zuordnung der Textstellen zu den einzelnen Kategorien. In Abb. 4.2 ist der beschriebene Vorgang beispielhaft anhand der Frage 15 des projektspezifischen Teils des Interviewleitfadens dargestellt. Hierbei ist zu erkennen, welche häufigen Austrittsmotive von den Interviewpartner genannt wurden und wie sie ihre Aussagen begründen.

¹⁹⁰Vgl. [33] Mayring und Fenzl, S. 643

| Frage | Kategorie | Experte | stichwortartiges Transkript |
|-------|-------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15 | Was sind Ihrer Meinung nach die häufigsten Austrittsgründe? | Überlastung | Expertin 1 bei Angestellten Experte 2 Überlastung bei Angestellten Experte X ... |
| | | Bezahlung | Expertin 1 Unzufriedenheit bei gewerblichem Personal Experte 2 Kleinigkeiten bei der Entlohnung, versucht die 100-200€ streitig zu machen, jetzt vergönnen sie mir nicht einmal das und dann entsteht ein Hass, das schaukelt sich dann auf Experte X ... |
| | | Abwerbung | Experte 2 Abwerbung über Beziehungen oder LinkedIn Experte 10 wesentlich attraktiveres Angebot Experte X ... |
| | | Wertschätzung | Experte 3 fehlende Wertschätzung Experte 4 Arbeiter wollen wertgeschätzt werden, Direktionsleitung spricht mit Arbeitern und verspricht ihnen ein Abendessen, kommt nicht gut, wenn das nicht eingelöst wird. Arbeiter merken sich solche Aktionen sehr lange. Experte X ... |

... weiterführende Kategorien wurden aus der beispielhaften Darstellung entfernt

Abb. 4.2: beispielhafte Zuordnung der Textstellen in die induktiven Kategorien

Schritt 4 – Analyse und Auswertung dieser Kategorien

Im letzten Schritt hat eine Gewichtung der Kategorien gemäß ihrer Häufigkeit stattgefunden, um eine Analyse und Auswertung des erhobenen Datenmaterials vornehmen zu können. Im Anschluss wurden die Kernaussagen der einzelnen Themenbereiche zusammengefasst, sodass potentielle Personalrisiken identifiziert werden konnten.

Die Auswertung des vierten Schrittes ist in den nachfolgenden Kapiteln 4.3 und 4.4 zu finden. Zusätzlich wurden die geschlossenen Fragen quantitativ evaluiert und in Form von Diagrammen veranschaulicht.

4.3 Auswertung der personenspezifischen Arbeitssituationen

Das folgende Kapitel widmet sich der Auswertung und Analyse der personenspezifischen Fragen der halbstrukturierten, leitfadengestützten Experteninterviews und stellt dessen Ergebnisse in Form von Diagrammen dar. Nachdem mit den ersten drei Fragen des Interviewleitfadens ein Einblick in das aktuelle sowie vergangene Tätigkeitsfeld des jeweiligen Interviewpartners geschaffen wird, folgen im Anschluss sechs weitere Fragen, welche der Einschätzung ihrer Arbeitssituation dienen. Mit diesen wurden einerseits Gründe für den Eintritt, den Verbleib und das Verlassen des im Zuge der Diplomarbeit untersuchten Arbeitgebers und andererseits eine Bewertung der aktuellen Arbeitszufriedenheit und Begründung dieser erhoben. Die Ergebnisse werden nach der Struktur der im Anhang A und Anhang B beigefügten Interviewleitfäden gegliedert.

Gründe für den Eintritt in das Unternehmen

Wie aus der Abb. 4.3 ersichtlich wird, hat rund die Hälfte der 21 Interviewpartner die Abwerbung durch den aktuellen Arbeitgeber oder die Weiterempfehlung von Bekannten als maßgebendsten Grund für den Eintritt in das Unternehmen genannt. In vielen Fällen wurde der Experte nach dem erfolgreichen Abschluss eines in einer Arbeitsgemeinschaft (ARGE) realisierten Projektes

vom ARGE-Partner abgeworben. Dies wird von den Befragten damit argumentiert, dass durch die partnerschaftliche Zusammenarbeit bereits ein Einblick in die Struktur und Arbeitsweise des Unternehmens sowie eine Vorstellung der zu erwartenden zukünftigen Arbeitssituation möglich war. Unter Anbetracht der Abwerbung ist zudem anzumerken, dass alle befragten Experten, welche der Kategorie Manager zuzuordnen sind, durch eine Weiterempfehlung in das Unternehmen eingetreten sind.

Weitere Gründe für den Eintritt einiger Mitarbeiter waren die interessante Arbeit und die angebotenen Entwicklungsmöglichkeiten. Vor allem junge Angestellte, welche nach dem Studienabschluss auf der Suche nach einer Anstellung bei einem Bauunternehmen waren, nannten die Optionen der Weiterentwicklung, die von diesem Unternehmen geboten werden. Eine dieser Möglichkeiten ist das Traineeprogramm, welches für Hochschulabsolventen konzipiert ist und sowohl im technischen, als auch kaufmännischen Bereich angeboten wird. Im Zuge dieses Programms lernen die Angestellten verschiedene Organisationseinheiten des Unternehmens kennen und werden über die gesamte Dauer von Mentoren begleitet. Nahezu alle jungen Interviewpartner haben nach dem Abschluss ihres Studiums an einem solchen Traineeprogramm teilgenommen und dieses als gute Möglichkeit, um einen Einblick in das Unternehmen zu bekommen, bezeichnet. Für einen der Befragten war das Traineeangebot das ausschlaggebende Kriterium für die Bewerbung bei dem Unternehmen, da er es als Netzwerktool angesehen hat.

Zu den weniger häufig genannten Gründen für den Beginn einer Beschäftigung zählen neben der Führungskraft, der Selbstständigkeit, dem Arbeitsumfeld und der Nähe zum Wohnort auch das Unternehmensimage. Die Befragten sind sich grundsätzlich darüber einig, dass mit der Tätigkeit im Tunnelbau eine gewisse Reisebereitschaft gefordert wird und man sich dessen von Anfang an bewusst sein sollte.

Gründe für den Eintritt in das Unternehmen (n = 21)

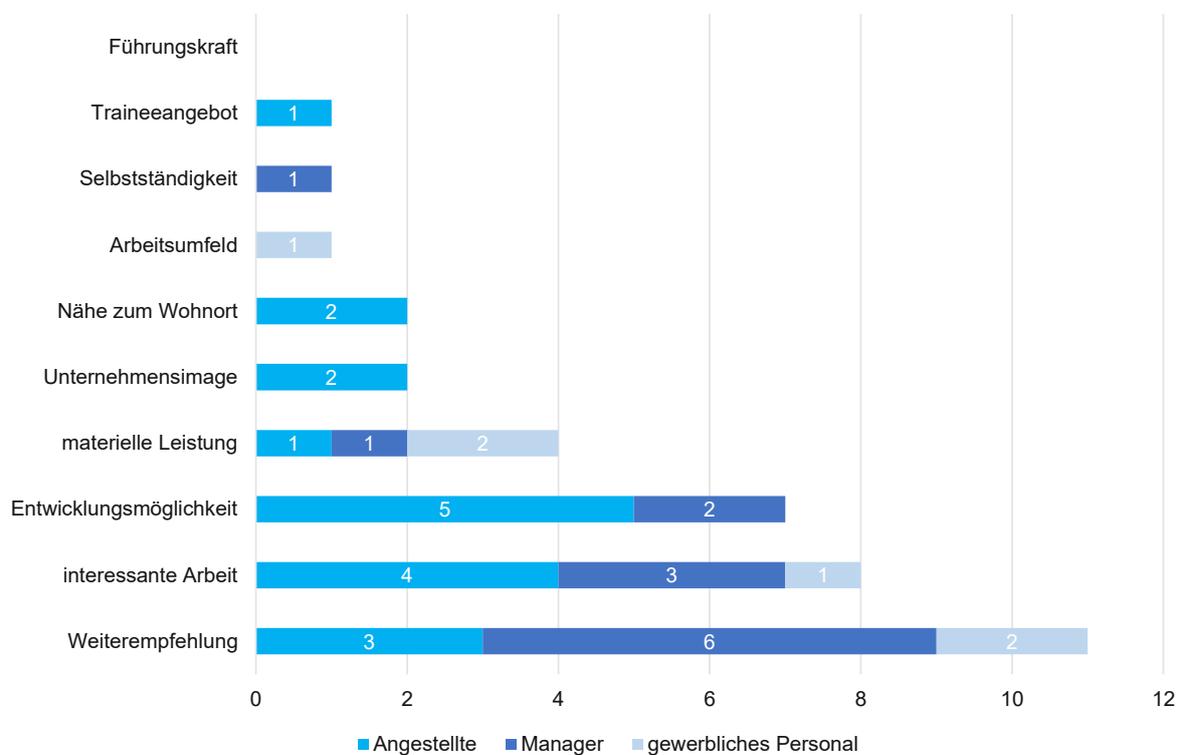


Abb. 4.3: Gründe für den Eintritt in das Unternehmen

Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter

Die Befragung hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit ergab, dass mehr als die Hälfte der Interviewpartner mit ihrer aktuellen Arbeitssituation *zufrieden* ist. Gemäß Abb. 4.4 wird deutlich, dass sogar ein Drittel der Befragten ihre Situation als *sehr zufrieden* bezeichnen. Lediglich ein Fünftel der Experten äußerte sich *neutral* hinsichtlich dieser Frage. Jene Interviewpartner, welche ihre Arbeitszufriedenheit auf der Skala des Interviewleitfadens mittig einordneten, begründeten dies mit ihrer Arbeitsauslastung.

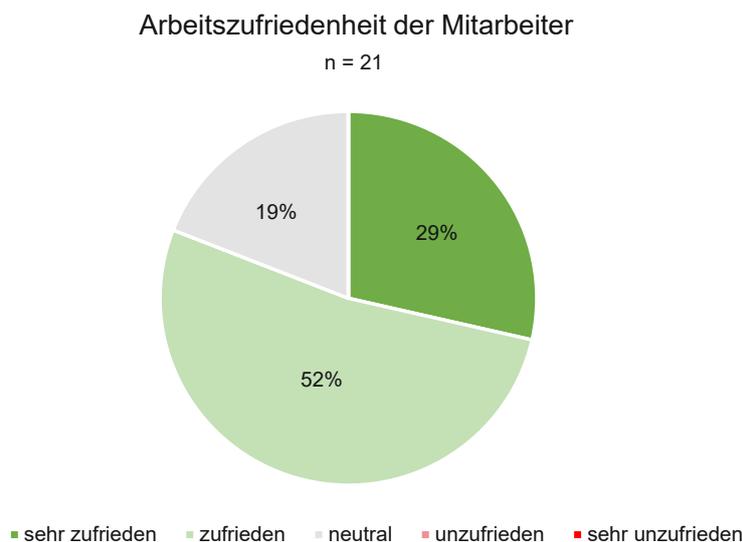


Abb. 4.4: Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter

Einige Mitarbeiter sind mit ihrer Situation zufrieden, sehen aber die Möglichkeit für Verbesserungen und haben spezifische Anforderungen gestellt, um ihre Arbeitszufriedenheit weiter zu steigern. Diese wurden mit der Frage nach den möglichen Maßnahmen näher erörtert. In Bezug auf die Faktoren, welche zu der aktuellen Arbeitszufriedenheit beitragen, gaben 13 der 21 Befragten ihr Team als Hauptkriterium an. Anhand des in Abb. 4.5 dargestellten Diagramms wird deutlich, dass fast alle Interviewpartner, die eine Managementposition innehaben, ihre Zufriedenheit der Zusammengehörigkeit des Teams und der gemeinschaftlichen Abwicklung von Projekten zuschreiben.

Ein Großteil der gewerblichen Mitarbeiter nannte die Arbeitsbedingungen als wesentliches Kriterium. Diese umfassen neben einer gut organisierten Arbeitsumgebung, in welcher die Tätigkeiten verrichtet werden, den Transport von der Heimat zum Projektgebiet und die Unterbringung vor Ort. Da die Arbeitsstätte der befragten Arbeiter im Ausland situiert ist, setzt sich der Transportweg aus einer Fahrt zum und vom Flughafen sowie einer Flugreise mit Zwischenstopp zusammen. Positiv angemerkt wurde, dass die Beförderung innerhalb Österreichs in Form eines Sammeltaxis vom Unternehmen organisiert wird, weshalb die gewerblichen Mitarbeiter nicht auf ihr privates Fahrzeug oder den öffentlichen Personennahverkehr angewiesen sind. Als weiterer Punkt wurden die Dienstwohnungen genannt, welche für jeden *Expatriate* in der Nähe des Projektgebietes zur Verfügung gestellt werden.

Einige der Angestellten merkten zu dem Faktor der Arbeitsbedingungen positiv an, dass ihnen die erforderlichen Geräte wie Mobiltelefon, Laptop und Tablet ab ihrem ersten Arbeitstag bereitgestellt wurden. Zudem schätzen sie ihre eigenen, geräumigen Arbeitsplätze und halten fest, dass sie dem Trend der „*Shared Desks*“, bei welchem die Mitarbeiter keinen zugeordneten Arbeitsplatz haben, nicht folgen möchten.

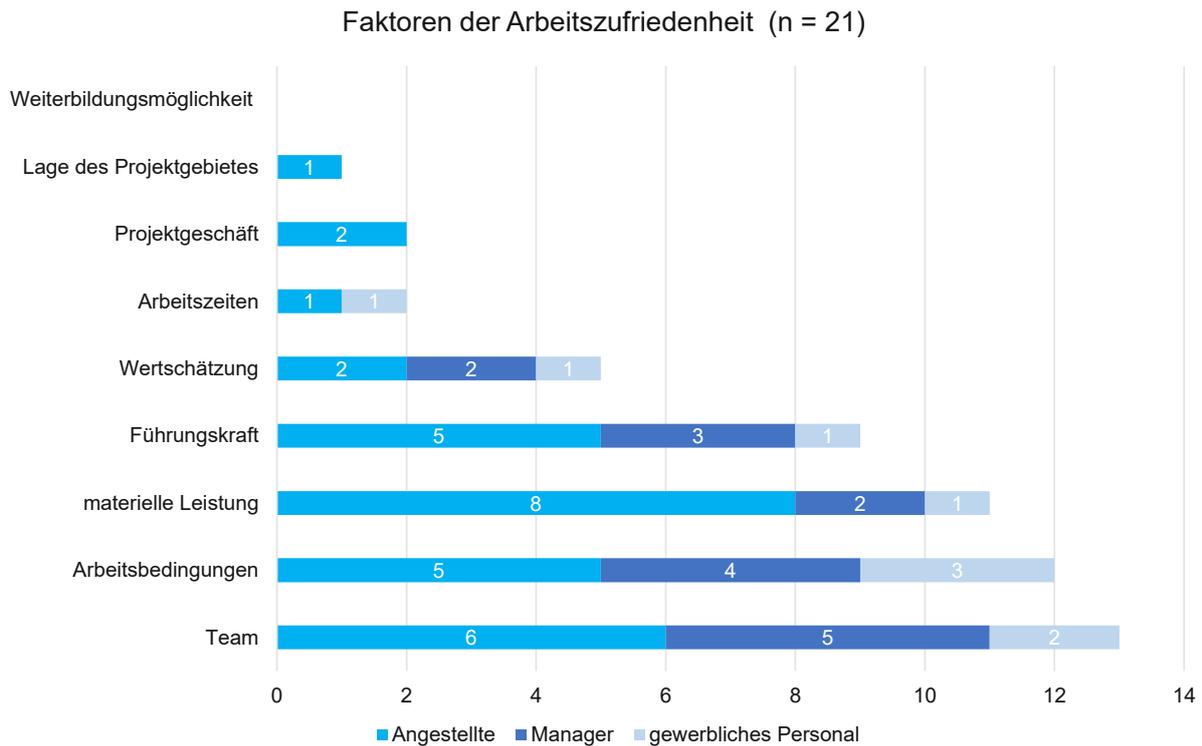


Abb. 4.5: Faktoren der Arbeitszufriedenheit

Für die jungen Angestellten hat die monetäre Vergütung den höchsten Stellenwert unter den Faktoren, welche zu ihrer aktuellen Arbeitszufriedenheit beitragen. Ebenfalls von großer Bedeutung ist ihre Führungskraft sowie die Wertschätzung und das kontinuierliche direkte Feedback, welches sie von dieser erhalten.

Verbesserungspotential sehen die jungen Angestellten hingegen hinsichtlich der Formulierung ihrer Entwicklungsmöglichkeiten in Form eines Zukunftsplans. Einige der befragten Experten äußerten den Wunsch nach einer „Zeitlinie für ihre Entwicklung“¹⁹¹ und den „Ausblick auf weitere Positionen“¹⁹². Beispielsweise wurde erwähnt, dass es derzeit keinen festgelegten Plan gibt, welcher definiert, wie der Aufstieg von der Position des Technikers zum Schichtbauleiter stattfindet. Die Interviewpartner sehen die Verantwortung bei ihrem direkten Vorgesetzten und erwarten eine offene Kommunikation sowie Unterstützung betreffend ihrer Perspektiven. Einer der Befragten berichtete von Fällen junger Kollegen, bei welchen die mangelnde Perspektive zum Austritt oder dem Wechsel des Unternehmensbereichs geführt hat. Ein weiterer Punkt der im Zuge des Themas Zukunftsplan erläutert wurde, war die Ungewissheit vor der Entsendung der Mitarbeiter zu einem Folgeprojekt. Der Tätigkeitsbereich des Tunnelbaus ist dem Projektgeschäft zuzuordnen und weist diverse unvorhersehbare Faktoren auf. Die befragten Experten sind sich grundsätzlich darüber einig, dass diese Umstände eine klare Festlegung ihrer zukünftigen Entsendung erschweren. Wird jedoch im Zuge eines Gesprächs mit einer Führungskraft die Möglichkeit an einem Projekt mitzuwirken besprochen, wünschen sich die Mitarbeiter über die Entwicklung dieser Chance informiert zu werden.

Im Rahmen der Interviews hat sich herausgestellt, dass der Kommunikation zwischen den Managementebenen und Mitarbeitern sowie den einzelnen Abteilungen ein hoher Stellenwert

¹⁹¹Experteninterview Nr. 1

¹⁹²Experteninterview Nr. 2

zugeschrieben wird. Als Maßnahme für die Verbesserung der aktuellen Arbeitszufriedenheit nannten die Experten eine transparentere Darstellung des Entscheidungsfindungsprozesses vom mittleren und oberen Management. Getroffene Beschlüsse, welche unter anderem das Projektgeschäft betreffen, sind nach Angaben der Mitarbeiter schwer oder nicht nachvollziehbar. Eine Aufklärung hinsichtlich der getroffenen Entscheidungen und ihrer Rahmenbedingungen würde dem Verständnis der Mitarbeiter dienen.

Jene Interviewpartner, welche ihre Arbeitszufriedenheit als neutral bezeichneten, begründeten dies mit ihrer derzeitigen Überlastung. In den vorliegenden Fällen ist die Belastung der Experten auf ihre Zuständigkeit für mehrere Projekte und dem damit verbundenen Arbeitsvolumen zurückzuführen. Ihrer Meinung nach würde mit dem Aufbau einer Gruppenstruktur und einer konkreten Verteilung der Aufgaben eine Abhilfe hierfür geschaffen werden. Zusätzlich dazu wäre die Etablierung eines entsprechend qualifizierten Mitarbeiterstandes erforderlich. Dahingehend ist zu berücksichtigen, dass neue Angestellte den Projekten mit einer gewissen Vorlaufzeit zuzuteilen sind, damit sie eingelernt werden können. Dies führt kurzweilig zu einer Beanspruchung weiterer Ressourcen der bereits überlasteten Experten, weshalb die Aufstockung des Teams vorausschauend geplant werden muss.

Das interviewte gewerbliche Personal nannte keine Maßnahmen die in Bezug auf die Steigerung ihrer Arbeitszufriedenheit getroffen werden können und beschrieb ihre aktuelle Situation als, „*dass im Großen und Ganzen alles sehr gut passt*“.^{193, 194, 195}

Gründe für den Verbleib im Unternehmen

Nachdem mit der ersten Frage des personenspezifischen Teils des Interviewleitfadens die Gründe für den Eintritt in das Unternehmen ermittelt wurden, gilt es anschließend zu untersuchen, inwiefern sich diese Gründe hinsichtlich des Verbleibs im Unternehmen verändert haben. Ein Vergleich der Diagramme in Abb. 4.3 und Abb. 4.6 zeigt, dass der Faktor der interessanten Arbeit sowohl beim Eintritt als auch beim Verbleib eines der wesentlichsten Motive ist. Einige der 17 Experten, welche diesen Grund nannten, ordneten ihm die höchste Priorität zu. Obwohl das Arbeitsumfeld für kaum einen der Befragten ein entscheidendes Kriterium für den Beginn einer Beschäftigung darstellte, zeigte sich im Verlauf eines längeren Verbleibs im Unternehmen eine Veränderung dieser Einschätzung. Einige bezogen sich in diesem Zusammenhang auf ihr aktuelles Team, welches durch eine hohe Arbeitsmotivation und einen positiven sozialen Kontext gekennzeichnet ist. Andere wiederum begründeten die Auswahl des Motivs mit der Zufriedenheit über ihre Position.

Nahezu alle befragten Experten, welche der Kategorie Manager zuzuordnen sind, wählten den Faktor der Selbstständigkeit als Grund für ihren Verbleib im Unternehmen. Im Zuge der Interviews merkten sie an, dass sie die von den oberen Managementebenen gewährten Freiheiten hinsichtlich der Strukturierung ihrer Projekte, der Einteilung von Mitarbeitern und der Organisation ihrer Arbeit sehr schätzen. Würde es zu einer Einschränkung der Selbstständigkeit kommen, könnte dies zu Austritten führen.

Jüngere Angestellte bewerteten insbesondere die materielle Leistung sowie die vorhandenen Möglichkeiten zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung als entscheidend für die Fortsetzung ihrer Beschäftigung. Durch die breitgefächerte Unternehmensstruktur eröffnen sich den Experten sowohl Aufstiegschancen innerhalb ihres aktuellen Arbeitsbereichs als auch die Option, sich in anderen Unternehmensbereichen zu etablieren.

¹⁹³Experteninterview Nr. 13

¹⁹⁴Experteninterview Nr. 15

¹⁹⁵Experteninterview Nr. 16

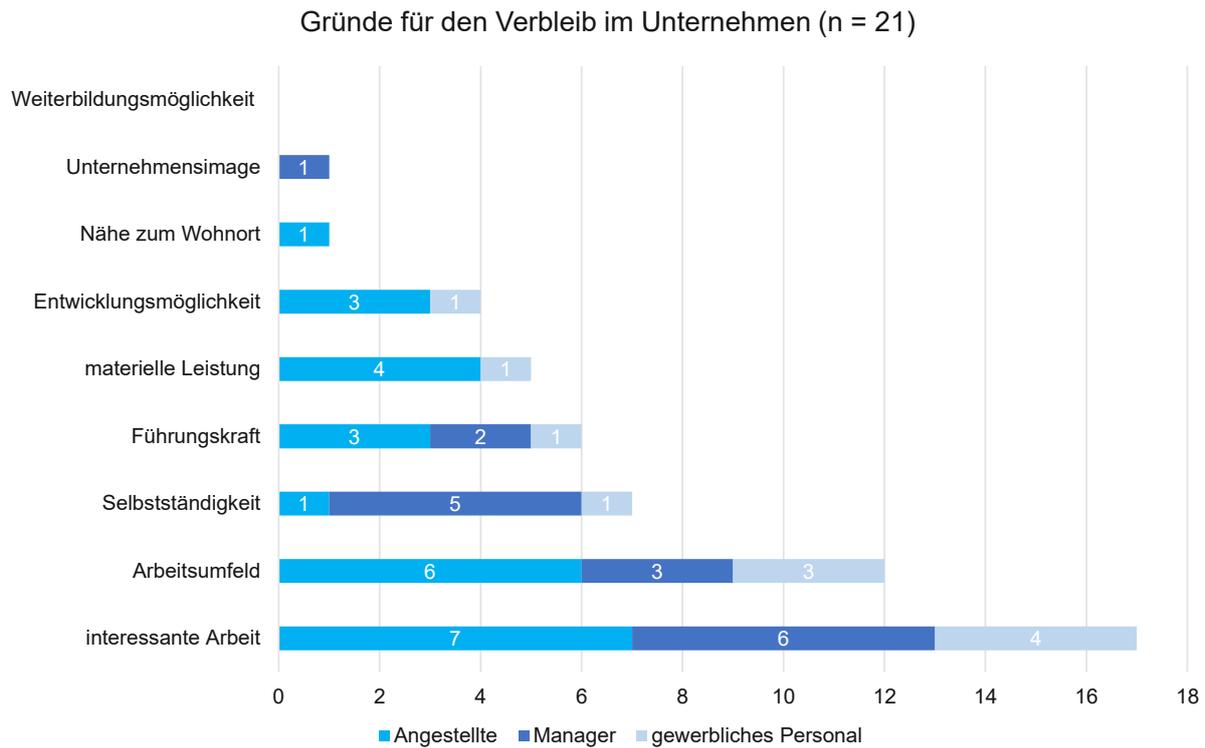


Abb. 4.6: Gründe für den Verbleib im Unternehmen

Gründe für den Austritt aus dem Unternehmen

In Bezug auf mögliche Motive für einen Austritt aus dem Unternehmen konnte, wie in Abb. 4.7 dargestellt, keine einheitliche Meinung unter den Befragten ermittelt werden. Knapp die Hälfte der Interviewten gab an, keine konkreten Gründe für die Beendigung ihrer Beschäftigung zu sehen. Ein grober Verstoß seitens des Unternehmens oder einer Führungskraft wären notwendig, um sie ernsthaft über einen solchen Schritt nachdenken zu lassen. Als Beispiel hierfür wurde das Nichtgewähren eines zustehenden monetären Bonus genannt.

Einige der befragten Angestellten und Manager nannten Abwerbung durch andere Unternehmen mit attraktiveren Entwicklungsmöglichkeiten, ein angenehmeres Arbeitsumfeld sowie die geringere Distanz zum Wohnort als potentielle Gründe für einen Austritt. Dabei wurde die Abwerbung als besonders bedeutsam eingestuft. Im Rahmen dieser Aussagen wurden beispielhafte Angebote erwähnt, welche eine verbesserte Vergütung, die Bereitstellung eines Dienstwagens sowie die Möglichkeit aus dem Homeoffice zu arbeiten, beinhalteten.

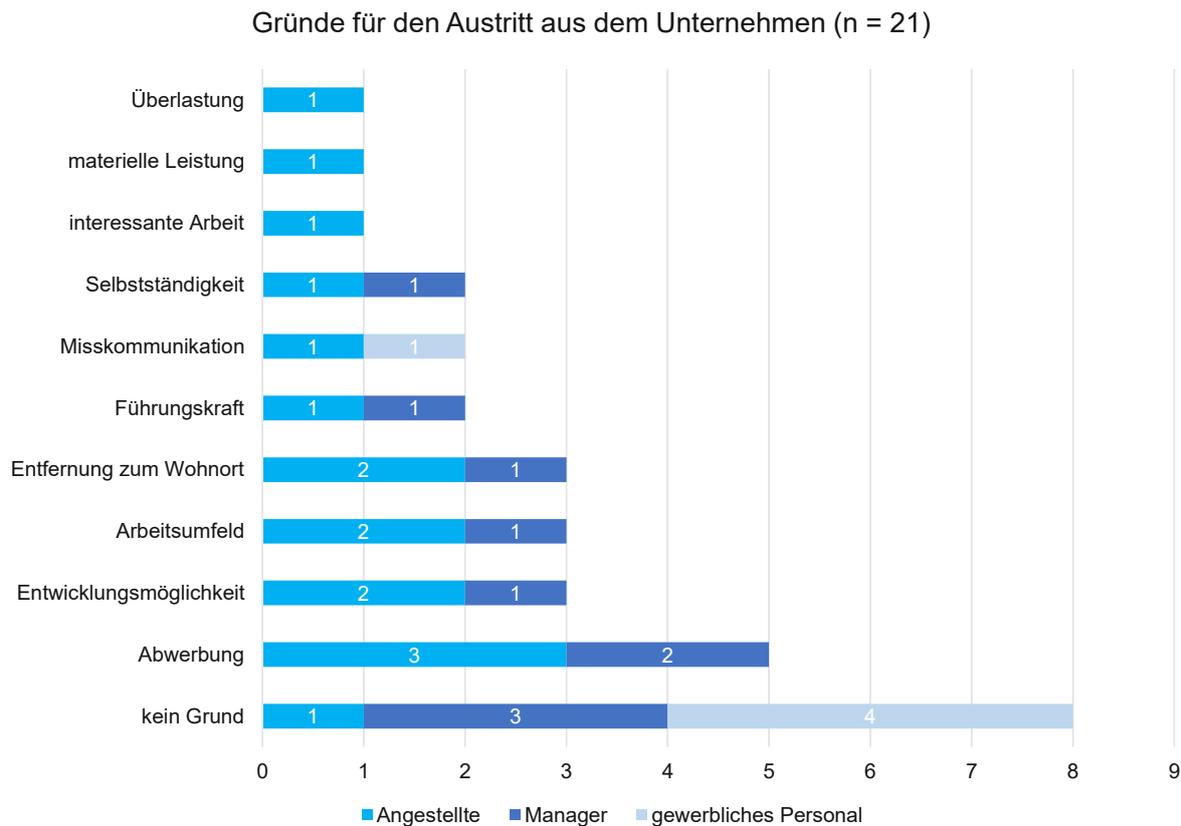


Abb. 4.7: Gründe für den Austritt aus dem Unternehmen

4.4 Auswertung der projektspezifischen Arbeitssituationen

Den Hauptteil des Interviewleitfadens bildet ein 17 Fragen umfassender projektspezifischer Abschnitt, welcher der Ermittlung und Bewertung potentieller Personalrisiken im Unternehmen dient. Die Strukturierung der leitfadengestützten Experteninterviews und deren Auswertung erfolgt nach dem in Kapitel 3.4.2 erläuterten Personalrisikomanagement-Konzept nach Kobi [30]. Dieses kategorisiert die Personalrisiken in folgende vier Hauptrisikofelder:¹⁷⁴

- Engpassrisiko = fehlende Leistungsträger
- Anpassungsrisiko = inadäquat qualifizierte Mitarbeiter
- Motivationsrisiko = zurückgehaltene Leistung
- Austrittsrisiko = gefährdete Leistungsträger

Das Ziel der in diesem Kapitel durchgeführten Analyse der Experteninterviews besteht darin, Maßnahmen zu identifizieren, welche Manager unterschiedlicher Managementebenen vornehmen können, um mit diversen, das Personal betreffenden, Risiken umzugehen. In den nachfolgenden Unterabschnitten findet eine Auswertung der einzelnen Hauptrisikofelder statt.

4.4.1 Engpassrisiko

Die ersten Fragen des Hauptteils des Interviewleitfadens zielen darauf ab, Engpässe bei verschiedenen, sich in der Ausführung befindenden, Tunnelbauprojekten zu identifizieren. Hierzu

wurden die Interviewpartner zur Einschätzung der Situation des Arbeitsmarktes im jeweiligen Projektgebiet befragt. Des Weiteren fand eine Konkretisierung hinsichtlich fehlender spezifischer Expertengruppen statt. Da ein anhaltender Mangel an qualifizierten Mitarbeitern einen erheblichen Einfluss auf den Projekterfolg haben kann und somit ein Risiko darstellt, wurde auch diesbezüglich eine Evaluation durch die Experten durchgeführt.

Auslastung des Arbeitsmarktes

Die Darstellungen in Abb. 4.8 illustrieren die von den Befragten durchgeführte Einschätzung hinsichtlich der Auslastung des Arbeitsmarktes im Projektgebiet, in welchem sie ihre Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews ausüben. Hierbei ist anzumerken, dass dem interviewten gewerblichen Personal keine Beurteilung in Bezug auf die Angestellten und Manager möglich war. Mehr als die Hälfte der restlichen Interviewpartner gab an, die aktuelle Personalsituation als *stark ausgelastet* anzusehen. Argumentiert wurde dies damit, dass es zurzeit äußerst schwierig ist, qualifizierte und motivierte Angestellte anzuwerben. Dies wurde sowohl von Mitarbeitern in städtischen als auch ländlichen Projektgebieten bestätigt. Einer der befragten Experten, welcher im Ausland tätig ist und einen Einblick in die Personalakquise hat, beschrieb die Situation des Arbeitsmarktes als angespannt. Trotz der hohen Arbeitslosenquote in unmittelbarer Umgebung des Projektes stellt sich der Prozess der Anstellung neuer, lokaler Mitarbeiter als herausfordernd dar. Die Ursachen hierfür liegen in der Diskrepanz zwischen den Qualifikationsanforderungen und den vorhandenen Fähigkeiten potentieller Arbeitskräfte sowie der Konkurrenz durch Mitbewerber, welche attraktivere monetäre Anreize bieten und dadurch qualifiziertes Personal abwerben.

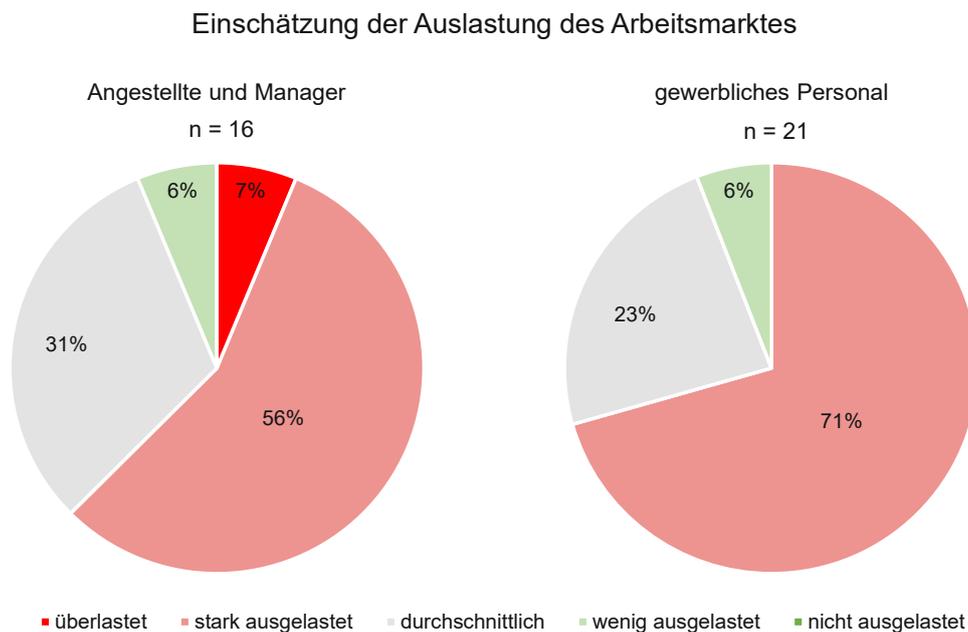


Abb. 4.8: Einschätzung der Auslastung des Arbeitsmarktes

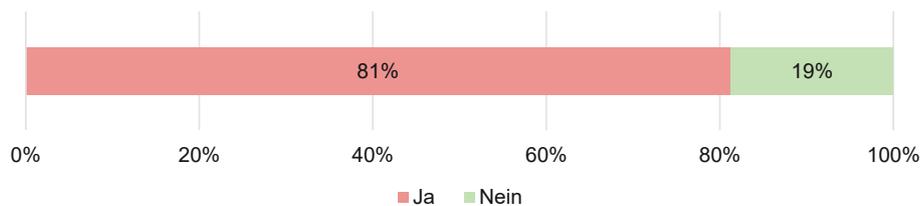
In Bezug auf die Einschätzung des gewerblichen Arbeitsmarktes wurde von knapp drei Viertel der Experten eine starke Auslastung festgestellt. Die Befragten unterschiedlicher Projekte in verschiedenen Ländern gaben an, dass die Verfügbarkeit von Arbeitskräften auf dem lokalen Markt eingeschränkt ist. Obwohl Arbeiter rekrutiert werden können, fehlt es ihnen oft an der erforderlichen Expertise oder Zertifizierung. Bei einem der sich in Ausführung befindenden Projekte werden deshalb vor Ort lokale Mitarbeiter von Expatriates ausgebildet. Zu diesem Zweck kommt es anfänglich zum Einsatz von Experten, welche das Projekt nach einer gewissen

Einarbeitungsphase wieder verlassen. Diese Strategie hat sich auf der konkreten Tunnelbaustelle als erfolgreiche Maßnahme zur Entwicklung und Förderung der Fähigkeiten lokaler Arbeiter erwiesen.

Wie in Abb. 4.9 dargestellt, konnten 81% der befragten Angestellten und Manager eine Konkretisierung der Einschätzung des stark ausgelasteten Arbeitsmarktes durch die Nennung spezifischer Qualifikationen vornehmen.

Sind Engpässe spezifischer Expertengruppen vorhanden?

Angestellte und Manager (n = 16)



Gibt es bei dem aktuellen Projekt einen Mangel an Arbeitskräften?

Gewerbliches Personal (n = 5)

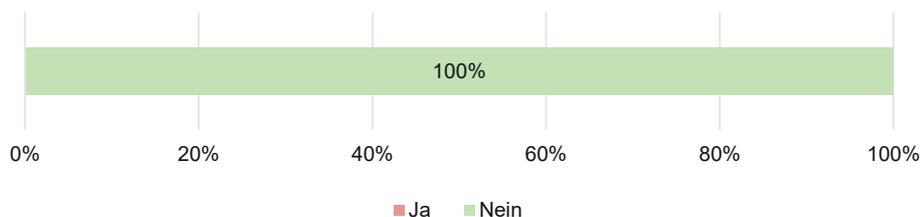


Abb. 4.9: Engpässe von Expertengruppen

Gemäß der Interviewpartner wurden Engpässe in den folgenden Tätigkeitsbereichen festgestellt:

- **Mineure**
Experten, welche an Projekten in oder um Österreich beteiligt sind, haben aufgrund der aktuellen Anzahl an Projekten und der potentiellen Abwerbung durch Mitbewerber einen Mangel an Mineuren identifiziert.
- **Führungskräfte**
In einem im ländlichen Ausland durchgeführten Projekt beurteilen sowohl die befragten Angestellten als auch Manager die Nachbesetzung der ersten und zweiten Führungsebene als anspruchsvoll. Diese Herausforderung ist auf die Standortbedingungen des Projektes sowie die begrenzte Möglichkeit der Abwerbung qualifizierter Mitarbeiter zurückzuführen. Letztere erfordern finanzielle Mittel, welche nicht im Budgetrahmen des Projektes realisierbar sind.
- **Tunnelbauingenieure**
Ein Engpass dieser Expertengruppe wurde bei zwei von vier Projekten festgestellt. Dies ist zum einen dem eingeschränkten Budgetrahmen und zum anderen der Abwerbung durch Konkurrenzunternehmen geschuldet.
- **Kalkulanten**
Die Verfügbarkeit von gut ausgebildeten Mitarbeitern in diesem Tätigkeitsbereich ist

begrenzt, weshalb das Unternehmen gezwungen ist, entweder potentielle Kandidaten abzuwerben oder intern auszubilden. Einer der befragten Experten stellte jedoch fest, dass die angelernten Kalkulanten eine zehn- bis zwanzigjährige Berufserfahrung benötigen, um selbstständig arbeiten und Entscheidungen treffen zu können.

Einfluss mangelnder Mitarbeiterressourcen auf den Projekterfolg

Im Gegensatz zu den Angestellten und Managern identifizierten die fünf gewerblichen Mitarbeiter keinen Engpass an Arbeitskräften. Die Interviewpartner beurteilten den Einfluss mangelnder Mitarbeiterressourcen mehrheitlich als *sehr gering*, wie in Abb. 4.10 veranschaulicht. Zudem hoben sie positiv hervor, dass im Falle eines Mangels an Arbeitern offene Stellen zeitnah besetzt werden.

Die anderen Befragten bewerteten den Mangel an Mitarbeiterressourcen in Bezug auf den Projekterfolg sehr unterschiedlich. Jene Experten, welche den Einfluss als sehr stark einschätzten, bezogen sich auf ihre aktuelle Arbeitssituation und Abteilung. Aufgrund des Engpasses an Mitarbeitern sind sie überlastet und können ihre Arbeit nicht in vollem Umfang erbringen. Weitere Angestellte sehen zwar einen Einfluss, kompensieren diesen jedoch durch die Verteilung der Aufgaben innerhalb des Teams. Einer der Interviewpartner beschrieb die aktuelle Situation wie folgt: „*durch den Arbeitswillen der Mitarbeiter gibt es keinen Mangel*“.¹⁹⁶ In den meisten Fällen wurde der Mitarbeiterstand als ausreichend bewertet.

Grundsätzlich waren sich alle Experten darüber einig, dass kontinuierliche Engpässe von Mitarbeitern den größten Einfluss auf den Projekterfolg haben. Der hervorgehobene Sachverhalt wurde durch die Auswirkungen einer dauerhaften Unterbesetzung unterstrichen, welche die Arbeitsauslastung auf die bestehende Belegschaft erhöht und Stress verursacht. Dies führt sowohl zu individuellen als auch teaminternen Konsequenzen und kann mit einem Austritt der Mitarbeitern enden. Das Bestreben eines jeden Managers sollte daher die Etablierung einer resilienten, robusten Mitarbeiterstruktur sein, welche zusätzlich zu der Minimalbesetzung Reserven beinhaltet. Auf diese Weise können die Aufgaben ausgeschiedener Mitarbeiter bis zu deren Nachbesetzung effektiv abgewickelt werden.

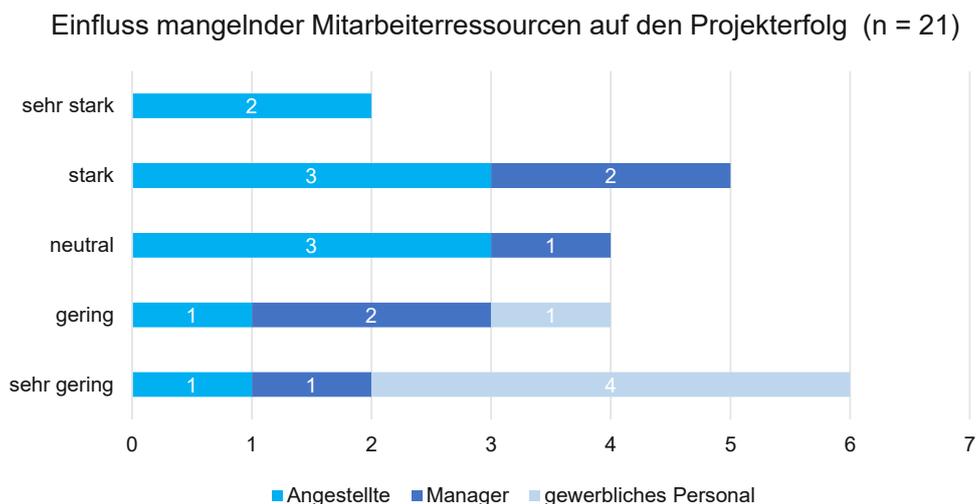


Abb. 4.10: Einfluss mangelnder Mitarbeiterressourcen auf den Projekterfolg

Zusammenfassend kann hinsichtlich des anhand der Experteninterviews ermittelten Engpassrisikos eine Differenzierung nach den von Kobi [30] formulierten Kategorien vorgenommen werden.

¹⁹⁶Experteninterview Nr. 7

Bedarflücken wurden bei spezifischen Expertengruppen wie jenen der Mineure, Tunnelbauingenieure und Kalkulanten identifiziert, da bei ihnen ein Mangel an qualifizierten Mitarbeitern besteht. Im Zuge der Analyse der Personalsituationen unterschiedlicher Tunnelbaustellen wurden bei einem der Projekte Schwierigkeiten hinsichtlich einer Nachbesetzung der ersten und zweiten Führungsebene festgestellt. Gemäß der Kategorisierung nach Kobi [30] werden die vorhandenen Lücken als Potenziallücken bezeichnet. Den Rekrutierungslücken wird in diesem Unternehmen sowohl durch das Angebot des technischen und kaufmännischen Traineeprogramms als auch der Ausbildung lokaler Mitarbeiter durch die Expatriates entgegengewirkt.

Nachdem in diesem Kapitel das Risiko von Engpässen in Bezug auf den Projekterfolg analysiert wurde, findet im Folgenden die Ermittlung von Anpassungsrisiken statt. Risiken dieser Art liegen unter anderem vor, wenn Änderungen der Mitarbeiterstruktur eines Unternehmens unzureichend oder verspätet vorgenommen werden.

4.4.2 Anpassungsrisiko

Der Tunnelbau ist ein komplexes und anspruchsvolles Geschäft, welches sowohl von der gesamten Belegschaft als auch vom Management eine kontinuierliche und flexible Anpassungsfähigkeit verlangt, damit der Unternehmensbereich wettbewerbsfähig bleibt. Zum Einen handelt es sich um ein Projektgeschäft, bei welchem die Baustellen in unterschiedlichen geografischen Gebieten situiert sind. Diese reichen von einer Hochgebirgslage bis hin zu den Stadtzentren von Millionenmetropolen. Zum Anderen beträgt die Projektdauer in vielen Fällen einige Jahre, in welchen sich die Rahmenbedingungen grundlegend ändern können. Die erläuterten Besonderheiten des Tunnelbaus erfordern hinsichtlich des Personals eine angemessene Aufmerksamkeit und adäquate Reaktion des Managements. Wird der erforderliche Änderungsbedarf in Bezug auf die Mitarbeiterstruktur nicht rechtzeitig erkannt, können aus dem beschriebenen Szenario Anpassungsrisiken resultieren. Um diese zu verhindern, wird von den Mitarbeitern eine entsprechende Wandlungsbereitschaft betreffend der Lage des Projektes und von den Managern eine zukunftsorientierte, stetig aktualisierte Personalplanung gefordert. Damit potenzielle Anpassungsrisiken identifiziert werden können, wurden die Interviewpartner über die Relevanz der Projektlage und die Zusammensetzung der Projektteams befragt. Zudem wurden Maßnahmen im Falle von Über- oder Unterkapazitäten des Personals untersucht.

Vergleich von städtischen und ländlichen Projektgebieten

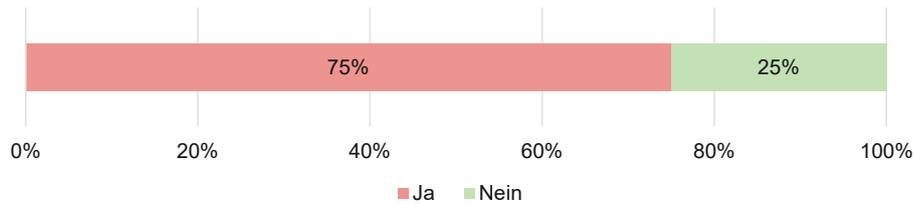
Wie in Abb. 4.11 dargestellt, identifizierten drei Viertel der befragten Angestellten und Manager einen Unterschied bei der Besetzung von Tunnelbaustellen in städtischen und ländlichen Projektgebieten. In ihrer Einschätzung bezogen sie sich auf ihre gegenwärtige Situation und Erfahrungen. Die Interviewpartner begründeten ihre Auswahl damit, dass die Verrichtung der Tätigkeit in Städten für Angestellte attraktiver sei, da sie womöglich bereits in der Stadt wohnen und leichter den Kontakt zu Familie und Freunden aufrechterhalten können. Weitere Gründe die für städtische Projektgebiete sprechen, sind die Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr und Flughafen, das Kultur- und Sportangebot sowie weitere Freizeitaktivitäten. Einige der Interviewpartner merkten an, dass bei der Entsendung zu Projekten im Ausland die Entfernung zum nächstgelegenen Flughafen von Bedeutung ist. Die jüngeren Teilnehmer der Experteninterviews bevorzugen die Mitwirkung an städtischen Projekten. Mitarbeiter für ländliche Gebiete zu motivieren, gestaltet sich in dieser Generation schwierig, da die Gründung einer Familie und die Freizeit einen hohen Stellenwert einnehmen. Einer der Interviewpartner äußerte sich wie folgt: *„Man will in der Zeit auch etwas erleben und nicht auf die Zeit zurückblicken und nur gearbeitet zu haben.“*¹⁹⁷

¹⁹⁷Experteninterview Nr. 3

Jenes Viertel der Befragten, welches keinen Unterschied bei der Besetzung von städtischen oder ländlichen Projekten sah, begründete dies damit, dass die Projektprofile entscheidend seien. Die Position, der Aufgabenbereich und die gebotenen Entwicklungsmöglichkeiten sind für die Experten relevanter als die Projektlage. Diese Meinung wurde vorwiegend von jenen Interviewpartnern geteilt, welche eine Managementposition innehaben.

Ist bei der Besetzung städtischer und ländlicher Projektgebiete ein Unterschied erkennbar?

Angestellte und Manager (n = 16)



Bevorzugen Sie die Mitarbeit an Projekten in städtischen oder ländlichen Gebieten?

Gewerbliches Personal (n = 5)

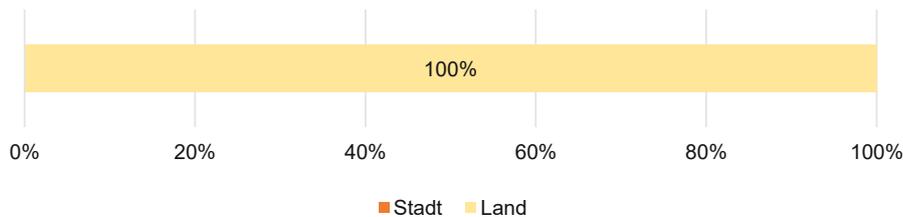


Abb. 4.11: Vergleich von städtischen und ländlichen Projektgebieten

Im Rahmen der Untersuchung zur Relevanz des Projektgebiets zeigte sich eine Divergenz zwischen den Angestellten und dem gewerblichen Personal. Während der Großteil der erstgenannten Berufsgruppe das Mitwirken an städtischen Projekten bevorzugt, favorisieren die gewerblichen Mitarbeiter die Durchführung ihrer Tätigkeiten außerhalb von Städten in Form eines Schichtbetriebs. Eine Veranschaulichung des Ergebnisses der Experteninterviews ist in Abb. 4.11 dargestellt. Ein häufig genannter Grund für die Präferenz des gewerblichen Personals für ländliche Projekte betrifft deren Unterkunft. Während sie sich in Wohnlagern in Städten oft kleine Zimmer mit ihrer Gegenschicht teilen müssen, werden ihnen bei anderen Tunnelbaustellen Zimmer mit einer Einzelbelegung oder Wohnungen zur Verfügung gestellt. In letzterem Szenario können die Arbeiter ihre Familie während eines Besuchs unterbringen. Diese siedelt bei keinem der Befragten in das jeweilige Projektgebiet mit. Weitere Argumente gegen die Stadt sind der Stress, dem sich die Experten bei der An- und Abreise zur Baustelle aussetzen sowie die begrenzte Verfügbarkeit von Parkplätzen. Als optimale Situierung eines Projektes nannte das gewerbliche Personal ein ländliches, nicht allzu abgelegenes Gebiet mit einer gewissen Infrastruktur in Form von Einkaufsmöglichkeiten und Restaurants.

Zusammensetzung der Projektteams

Die Besetzung von Tunnelbaustellen variiert je nach Lage und Profil des Projektes und fordert somit eine gewisse Anpassungsfähigkeit des eingesetzten Personals. Einige der befragten Manager und Angestellten gaben an, dass das Management, zu welchem die Geschäftsführer, Direktionsleiter und Projektleiter zählen, für die Zusammenstellung des Projektteams verantwortlich sind. Sie

waren sich dahingehend einig, dass der Projektleiter aufgrund seiner langjährigen Erfahrung und seines breit aufgestellten Netzwerkes einen wesentlichen Einfluss auf die Mitarbeiterstruktur hat. Sofern die Rahmenbedingungen entsprechen, übernimmt er in vielen Fällen das Kernteam seines letzten Projektes, welches sich aus dem technischen Innendienstleiter, Bauleitern, Werkstatt- und Elektromeister zusammensetzt, zum Folgeprojekt. Gemäß eines Experten hat es „*einen enormen Einfluss, wenn das Team eingespielt ist*“¹⁹⁸ Diese Aussage wurde von allen fünf gewerblichen Mitarbeitern, welche bereits zusammen bei diversen langjährigen Projekten gearbeitet haben, bestätigt. Sie bezeichnen das Tätigkeitsfeld des Tunnelbaus als familiäre Gemeinschaft. Für die Arbeiter hat es eine große Bedeutung, dass man einen gewissen Kern des Teams bereits kennt, um effizient arbeiten zu können. Die gewerblichen Befragten begründeten dies damit, dass sie sich auf die Arbeitsweisen einstellen und das Leistungspotenzial ihrer Kollegen abschätzen können. Es wurde zudem angemerkt, dass es früher üblich war, als Team zum Folgeprojekt zu wechseln. In der aktuellen Zeit ist das jedoch seltener der Fall, da nicht alle Arbeiter die selbe Reisebereitschaft teilen und das Mitwirken an näheren Projekten zu ihrem Wohnort bevorzugen.

Einige der Teilnehmer wiesen darauf hin, dass bei der Neubesetzung eines Projektes die Anpassungsfähigkeit aller Beteiligten gefordert ist, um eine erfolgreiche Teamzusammensetzung zu ermöglichen. Insbesondere für den Fall, in welchem das Projektteam bereits im Voraus festgelegt wird, wurde der Vorschlag eingebracht, dass sich die Mitglieder in Form einer Veranstaltung oder eines Online-Meetings vorab kennenlernen sollen.

Kapazitäten der Projektteams

Nachdem gemäß der Auswertung in Abb. 4.12 62% der befragten Angestellten und Manager angaben, dass bei den Projekten zeitweise Unterkapazitäten vorhanden sind, wurden sie nach Gegenmaßnahmen befragt. Die Experten bezeichneten die ersten Monate eines Projektes als Findungsphase, in der üblicherweise eine Minimalbesetzung des Personals gegeben ist. In dieser Zeit wird das Team aufeinander abgestimmt und der Arbeitsaufwand ermittelt. Nach einer Analyse der Personalsituation werden offene Stellen nachbesetzt, um die Mitarbeiter zu entlasten. Eine dementsprechende Nachbesetzung ist aufgrund der finanziellen Einschränkungen nicht immer möglich, weshalb die Unterkapazitäten durch das vorhandene Personal ausgeglichen werden müssen. In solchen Situationen liegt es im Verantwortungsbereich des Managements, Maßnahmen zu ergreifen, um die Überlastung des Teams zu verhindern. Eine weitere Möglichkeit zur Reduzierung von Anpassungsrisiken besteht darin, vor dem Start der nächsten Baustufe eines Projektes eine Arbeitsvorschau durchzuführen. Diese findet üblicherweise mit einem gewissen Vorlauf statt und dient der Analyse einzelner Bauabschnitte hinsichtlich des Arbeitsaufwandes. Anhand der Evaluation kann die Akquirierung von adäquatem Personal stattfinden. Des Weiteren ist eine Vorschau in Bezug auf zukünftige Pensionierungen vorzunehmen, damit diese zeitnah nachbesetzt werden können und ein reibungsloser Übergang gewährleistet wird.

Die Analyse unterschiedlicher Personalsituationen bei diversen Tunnelbauprojekten ergab hinsichtlich der Relevanz des Projektgebietes eine Divergenz zwischen den Angestellten und dem gewerblichen Personal. Beide Gruppen merkten jedoch an, dass die Rahmenbedingungen des Projektes, die individuelle Position und insbesondere das Zusammenspiel im Team entscheidender seien. Von der Belegschaft und dem Management wird eine kontinuierliche und flexible Anpassungsfähigkeit gefordert, um sowohl am Anfang eines Projektes mit einem neu zusammengestellten Team als auch im Laufe des Projektes notwendige strukturelle Veränderungen bewältigen zu können und Risiken zu minimieren. Zur frühzeitigen Erkennung eines Änderungsbedarfs der Mitarbeiterstruktur und zur Vermeidung von Unterkapazitäten müssen regelmäßige Arbeitsvorschauen durchgeführt werden, um entsprechende präventive Maßnahmen treffen zu können. Als weitere vom Management umzusetzende Anpassungsmaßnahmen wurden

¹⁹⁸Experteninterview Nr. 21

Einschätzung der Kapazitäten der Projektteams

Angestellte und Manager (n = 16)

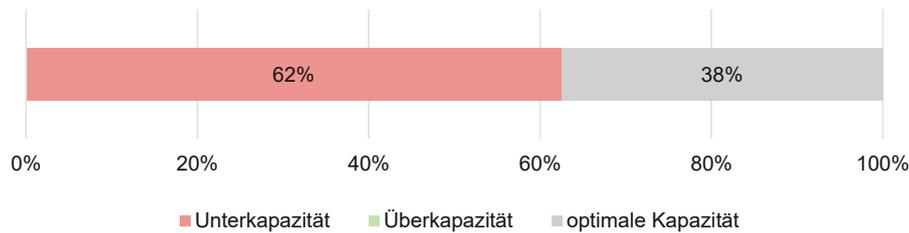


Abb. 4.12: Einschätzung der Kapazitäten der Projektteams

von Seiten der Angestellten flexiblere Arbeitszeiten und die Möglichkeit auf Homeoffice gefordert. Eine nähere Spezifizierung dieser beiden Vorschläge findet im nachfolgenden Kapitel zu den Motivationsrisiken statt, da sie gemäß einiger Interviewpartner die Motivation fördern würden.

4.4.3 Motivationsrisiko

Motivationsrisiken können unter anderem durch die Demotivation oder innerliche Kündigung von Mitarbeitern verursacht werden und stellen eine Herausforderung für das Projektteam und dessen Erfolg dar. Um solchen Risiken vorzubeugen, liegt es im Verantwortungsbereich des Managements auf die individuellen Bedürfnisse und Probleme jedes einzelnen Mitarbeiters einzugehen. Im Rahmen der Experteninterviews wurden die Teilnehmer hinsichtlich der zu treffenden und bereits getroffenen Maßnahmen befragt, welche zu einer Steigerung der Arbeitsmotivation führen und zur Etablierung eines angenehmen Betriebsklimas beitragen.

Herausforderungen in Bezug auf die Arbeitsmotivation

In Bezug auf die in Kapitel 4.4.2 erläuterte Differenzierung zwischen ländlichen und städtischen Projektgebieten vertraten, wie in Abb. 4.13 dargestellt, 88% der befragten Angestellten und Manager die Meinung, dass Mitarbeiter auf abgelegenen Projekten schwieriger dauerhaft motiviert werden können. Die meisten Teilnehmer argumentierten dies mit der Entfernung zu ihrer Familie und Freunden, dem fehlenden Freizeitangebot sowie der langen An- und Abreisedauer. Die Manager merkten zudem an, dass die genannten Gründe zu Herausforderungen bei der Besetzung ländlicher Kleinprojekte führen. Die verbleibenden 12% der Experten hatten eine abweichende Auffassung. Ihrer Ansicht nach fokussieren sich Mitarbeiter aufgrund des Mangels an Freizeitmöglichkeiten stärker auf ihre Arbeit und den Projekterfolg während ihrer Zeit im Projektgebiet. Somit sind sie motivierter und es wird *„die ein oder andere Überstunde mehr gemacht.“*¹⁹²

Neben der Betrachtung des Projektgebietes wurden mit dem Interviewleitfaden zudem Herausforderungen hinsichtlich der Arbeitsmotivation im Tunnelbau ermittelt. In diesem Zusammenhang wurden Einflüsse durch unterschiedliche, internationale Arbeitsweisen, sprachliche Barrieren, Arbeitsbedingungen und -umfeld sowie Fluktuation genannt. Aus den Erfahrungen der im Ausland tätigen befragten Experten geht hervor, dass *„die Arbeitsauffassung und das Mindset der lokalen Arbeitskräfte ganz anders als in Österreich oder Deutschland ist.“*¹⁹⁹ Insbesondere in der Anfangsphase eines Projektes bedarf es einer Anpassung an das Arbeitssystem und die Arbeitsmethoden der ansässigen Kollegen. Ein gewerblicher Angestellter veranschaulichte dies beispielhaft, indem er darauf hinwies, dass eine detaillierte Formulierung der Tätigkeiten in

¹⁹⁹Experteninterview Nr. 12

In welchem Projektgebiet ist es schwieriger Mitarbeiter dauerhaft zu motivieren?

Angestellte und Manager (n = 16)

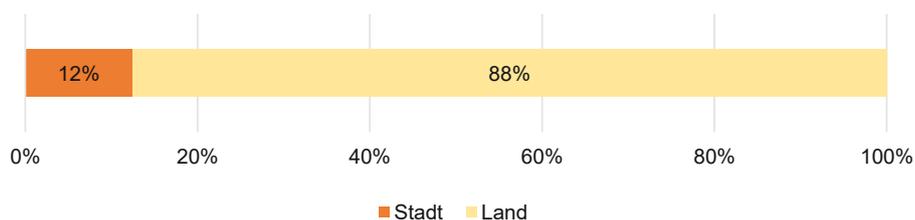


Abb. 4.13: Vergleich der Arbeitsmotivation in städtischen und ländlichen Projektgebieten

regelmäßigen Lagebesprechungen erforderlich ist, damit sie von den Arbeitern ausgeführt werden. Der damit verbundene Zeitaufwand ist eine zusätzliche Belastung und kann bei den Expatriates zu einer Reduktion der Motivation führen.

Ein weiterer Faktor der sich auf das Engagement des Personals auswirkt, ist die sprachliche Barriere. Diese führt bei einem der Projekte dazu, dass sich verschiedene Gruppen hinsichtlich der Sprache bilden und die Kommunikation zwischen den Beiden nur über jene Personen, welche beide Sprachen sprechen, stattfindet. Eine Verfügbarkeit solcher Mitarbeiter ist jedoch nicht zu jedem Zeitpunkt gegeben. Bei dem konkreten Projekt wurde hinzugefügt, dass die Stimmung im Team dennoch sehr gut ist und jeder bemüht ist, dem Anderen weiterzuhelfen.

Zur Förderung der Motivation wurde von einigen Interviewpartnern die zeitgemäße Anpassung von Standards hinsichtlich der Einführung eines flexibleren Arbeitszeitmodells sowie der Möglichkeit von Homeoffice gefordert. Die Mitarbeiter denken dabei an eine Gleitzeitregelung, welche es ihnen ermöglicht, den täglichen Start- und Endzeitpunkt ihrer Arbeitszeit innerhalb eines vorgegebenen Rahmens selbst festlegen zu können. Das erläuterte Modell würde einen Gestaltungsspielraum und mehr Flexibilität ermöglichen. Vor allem junge Angestellte könnten damit Familie, Freunde und Freizeit in einen besseren Einklang mit der Arbeit bringen. In diesem Zusammenhang wurde bei den Interviews zudem das Homeoffice genannt, dass von einigen der Befragten an zumindest einem Tag pro Woche gewünscht wird. Vor allem jene Arbeitnehmer, welche wöchentlich zu ihrer Arbeitsstätte pendeln, würden diese Einführung befürworten. Ein von einem Manager eingebrachter Vorschlag, war die Vier-Tage Woche. Dafür sollen zwei Arbeitsgruppen gebildet werden, wobei eine von Montag bis Donnerstag und die andere von Dienstag bis Freitag arbeitet. Sowohl Angestellte als auch Manager merkten an, dass die Rahmenbedingungen zur Erbringung ihrer Tätigkeiten einen erheblichen Einfluss auf ihre Motivation haben.

Bei einem der Projekte verminderte die erhöhte Fluktuation das Engagement der Mitarbeiter ihren beruflichen Aufgaben nachzugehen. Qualifiziertes und motiviertes Personal wurde aufgrund des angespannten Arbeitsmarktes von Mitbewerbern abgeworben und führte zu einer Verteilung des Arbeitsvolumens auf die vorhandene Besetzung. Zusätzlich dazu war diese für den Wissenstransfer an neue Mitarbeiter zuständig. Ein Interviewpartner beschrieb die Situation als „*Fluktuation kostet Zeit, Geld und Nerven.*“²⁰⁰

Maßnahmen zur Steigerung der Motivation von Angestellten

Alle Befragten waren sich dahingehend einig, dass die organisierten Teambuildingevents, Freizeitaktivitäten wie der Besuch eines Eishockeyspiels, Wanderungen oder Fahrradtouren sowie das gelegentliche gemeinsame Abendessen in Restaurants zur Etablierung eines angenehmen Arbeitsklimas beitragen. Des Weiteren wurden Zusammentreffen bei besonderen Anlässen, wie

²⁰⁰Experteninterview Nr. 20

Geburtstagen oder dem Zu- beziehungsweise Abgang von Mitarbeitern erwähnt. Bei solchen Veranstaltungen können sich die Projektbeteiligten kennenlernen und Verbindungen zu Abteilungen, mit denen sie beruflich nicht in Kontakt stehen, aufbauen. Ein Angestellter merkte positiv an, dass durch die Teilnahme einiger Mitarbeiter der ARGE die partnerschaftliche Zusammenarbeit gefördert wird. Seiner Meinung nach ist zudem der vorgelebte Zusammenhalt von den Führungskräften unterschiedlicher Unternehmen von großer Bedeutung für die darunter angeordneten Hierarchieebenen.

Ein Interviewpartner in der Position eines Projektleiters bezeichnete die offene Kommunikation als Schlüssel für die Sicherstellung eines erfolgreichen, motivierten Teams. Für ihn sind neben der Abhaltung jährlicher Mitarbeitergespräche zudem eine offene Türe zu seinem Büro wichtig, damit sich Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Wünsche und Probleme jederzeit äußern können. Dieses Vorgehen ermöglicht das Treffen präventiver Maßnahmen, um Demotivation oder innerliche Kündigungen zu verhindern.

Bei einigen auf ausländischen Projekten tätigen Experten trägt sowohl das Arbeitszeitmodell als auch die vom Unternehmen finanzierten Heimflüge erheblich zu ihrer Arbeitsmotivation bei. Ein Arbeitszyklus setzt sich aus vierzehn Kalendertagen zusammen, wobei davon entweder neun oder zehn Tage, je nachdem ob am Sonntag gearbeitet wird oder nicht, im Projektgebiet verbracht werden. Die An- und Abreise findet an den Arbeitstagen statt. Einer der interviewten Manager merkte an, dass mit der Anwendung dieses Modells die Anliegen des Projektteams berücksichtigt wurden und die Auslandsaufenthalte angenehmer gestaltet werden konnten.

Als mögliche monetäre Maßnahme zur Steigerung der Arbeitsmotivation wurde die Einführung eines Projektabschlussbonus genannt. Mit diesem könnte dem Austritt von Mitarbeitern und dem damit einhergehenden Wissensverlust entgegnet werden.

Maßnahmen zur Steigerung der Motivation von gewerblichem Personal

Die Installation eines monetären Bonussystems für lokale Arbeiter hat bei einem Tunnelbauprojekt in Großbritannien zu einer erheblichen Steigerung der Produktivität und Arbeitsmoral geführt. Mit diesem Modell kommt es beim Erreichen einer vorgegebenen Vortriebsleistung innerhalb einer Schicht zu Sondervergütungen. Von dieser profitiert sowohl das im Tunnel tätige Personal als auch die Mitarbeiter der Werkstatt. Sämtliche an diesem Projekt beteiligte Interviewpartner hoben die Bedeutung des leistungsgebundenen Bonus für die Motivation der ansässigen Kollegen hervor.

Die finanzielle Anerkennung der Arbeitsleistung gewerblicher Expatriates erfolgt ebenfalls mit einem monetären Bonussystem, wobei dieses unabhängig vom Projektstandort zur Anwendung kommt. Die Interviewpartner merkten in Bezug auf das Modell jedoch an, dass eine Auszahlung unter Berücksichtigung der krankheitsbedingten Ausfalltage stattfindet. Wird der vorgegebene Schwellenwert überschritten, verfällt der Anspruch auf einen Bonus. Die Befragten waren sich grundsätzlich dahingehend einig, dass dieses System ein kooperatives Verhalten hemmt und die Motivation einschränkt. Ihrer Meinung nach sollte das monetäre Bonussystem flexibler sein und den Führungskräften ein Gestaltungsspielraum eingeräumt werden, um auf individuelle Ausnahmefälle besser eingehen zu können. Ein weiterer Ansatz zur Steigerung des Mitarbeiterengagements war die Implementierung eines Erfolgsbonus, welcher an das Erreichen bestimmter Leistungsziele innerhalb des Projektes geknüpft ist.

Die durchgeführte Analyse zeigt, dass bestimmte Kriterien eine hohe Motivation bei gewerblichen Expatriates begünstigen. Zu diesen zählen die gut organisierte Arbeitsumgebung, vom Unternehmen finanzierte Heimflüge, die Transportleistungen von der Heimat zum Projektgebiet sowie die Unterbringung in Dienstwohnungen vor Ort. Insbesondere das angewendete Schichtmodell ist ein entscheidender Faktor für die Arbeitszufriedenheit und Motivation. Aufgrund des hohen Stellenwertes, den Expatriates der Zeit mit ihrer Familie zuschreiben, bevorzugen sie die

Aufenthaltsdauer im Projektgebiet auf ein Minimum zu beschränken und dafür an diesen Tagen mehr zu arbeiten. Demzufolge wurden Wochenschichtmodelle als nicht sinnvoll erachtet.

Einfluss mangelnder Motivation auf den Projekterfolg

Der Veranschaulichung in Abb. 4.14 nach zu urteilen, wird der Einfluss mangelnder Motivation auf den Projekterfolg von allen Interviewpartnern einheitlich als *neutral* bis *sehr gering* eingeschätzt. Lediglich ein Mitarbeiter identifizierte die Auswirkungen als *stark* und bezog sich dabei darauf, dass von einem Teil des Projektteams Arbeitsvolumen anderer Mitarbeiter übernommen werden muss.

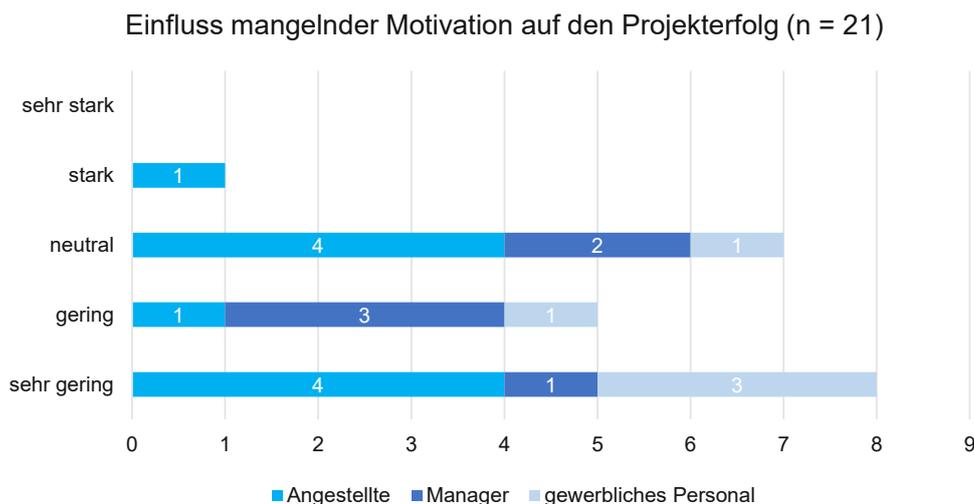


Abb. 4.14: Einfluss mangelnder Motivation auf den Projekterfolg

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass zur Motivation der Mitarbeiter bereits einige Maßnahmen wie die Einführung von monetären Bonussystemen, angepasste Schichtmodelle, zusätzliche Heimflüge, Teambuildingevents sowie gemeinsame Abendveranstaltungen vom Management getroffen werden. Im Zuge der Experteninterviews wurden dennoch unterschiedliche Vorschläge genannt, die zu einer Verbesserung des Arbeitsklimas und Steigerung der Arbeitsmotivation führen können. Zu diesen zählen unter anderem die Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle und Bonussysteme sowie die Implementierung von Homeoffice und eines Projektabschlussbonus. Als wesentlicher Ansatzpunkt zur Vermeidung und Reduktion von Motivationsrisiken wurde die offene Kommunikation mit der Führungskraft genannt. Wenn das Management die Bedürfnisse und Probleme ihrer Mitarbeiter nicht angemessen berücksichtigt, kann dies dazu führen, dass sie den Austritt aus dem Unternehmen als einzig verbleibende Option betrachten.

4.4.4 Austrittsrisiko

Die abschließenden Fragen im Hauptteil des Interviewleitfadens dienen der Identifikation von Austrittsrisiken bei verschiedenen Tunnelbauprojekten, die sich derzeit in Ausführung befinden. Der Austritt von Leistungsträgern stellt ein erhebliches Risikopotential dar, da mit ihm sowohl der Verlust von Wissen als auch eine mögliche Destabilisierung und Überlastung des Projektteams einhergeht. Fluktuationskosten, wie in der Deloitte-Studie im Kapitel 3.4.2 erläutert, können quantifiziert werden und tragen somit zusätzlich zur Belastung des Projektes bei. Im folgenden Kapitel findet eine Ermittlung und Analyse der häufigsten Austrittsgründe sowie entsprechender Maßnahmen zur Abhilfe statt. Des Weiteren wurde im Zuge der Interviews ein möglicher Einfluss von Kündigungen auf den Projekterfolg evaluiert.

Austrittsgründe

Im Rahmen der Erhebungen wurden die Experten nach ihrer Einschätzung und Erfahrung bezüglich der häufigsten Austrittsgründe befragt, welche in Abb. 4.15 dargestellt sind. Demnach gab mehr als die Hälfte der Interviewpartner an, dass die materielle Leistung ein ausschlaggebendes Motiv für die Beendigung einer Beschäftigung ist. Dieses Kriterium mit den meisten Nennungen wurde von einigen Mitarbeitern in Zusammenhang mit einer Abwerbung durch ein Konkurrenzunternehmen erwähnt. Die von den Mitbewerbern gebotenen Leistungen können neben einer höheren Entlohnung und einem flexibleren Arbeitszeitmodell auch einen Karrieresprung beinhalten. Die Analyse des erläuterten Austrittsgrunds verdeutlicht, dass dieses Motiv allen voran für die Angestellten und das gewerbliche Personal von Bedeutung ist.

Der Tunnelbau ist ein Projektgeschäft bei dem die Baustellen in den abgelegensten Gebieten situiert sind und somit eine gewisse Reisebereitschaft aller Beteiligten erfordern. Die Dauer der An- und Abreise je Arbeitszyklus kann jedoch sehr kräftezehrend sein, weshalb einige der Interviewpartner die Entfernung des Projektes zum Wohnort als Austrittsgrund nannten. Sie berichteten zudem, dass vergangene Austritte damit begründet wurden, dass ein Projekt in unmittelbarer Umgebung zu deren Heimat begonnen hat. Für das gewerbliche Personal ist oftmals der Weg zur Arbeitsstätte entscheidend, weshalb das Kriterium der Projektlage neben den privaten Gründen und der materiellen Leistung zu den drei Hauptmotiven für die Beendigung ihres Dienstverhältnisses zählt.

Gemäß den Angaben der jüngeren Angestellten sind fehlende Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten maßgebliche Faktoren für das Verlassen des Unternehmens. In diesem Kontext betonte einer der Experten, dass insbesondere Kollegen in den ersten fünf Jahren ihrer Anstellung eine Begleitung und Förderung durch Mentoren benötigen. Eine fehlende Unterstützung hat in vielen Fällen eine unzureichende Personalentwicklung zur Folge, welche im weiteren Verlauf zur Demotivation und letztendlich zu Austritten führt. Im Zuge des unzureichenden Zukunftsplans wurde von einigen Experten die Etablierung einer Kontinuität im Projektgeschäft erwähnt, um die Beschäftigten dauerhaft zu motivieren und an das Unternehmen zu binden. Eine mangelnde Auftragslage stellt für die Angestellten keine unmittelbare Herausforderung dar, da sie im Gegensatz zum gewerblichen Personal flexibel einsetzbar sind und aus dem Projektgeschäft abgezogen werden können. Die zweitgenannte Beschäftigungsgruppe wird in einer solchen Situation hingegen zu einem Unternehmen mit ausreichendem Auftragsbestand wechseln.

Ein Vergleich der in Abb. 3.9 auf S.78 veranschaulichten Ergebnisse der Deloitte-Studie mit jenen im Rahmen der Diplomarbeit geführten Experteninterviews zeigt, dass die materielle Leistung bei beiden Erhebungen einen wesentlichen Austrittsgrund darstellt. Ein signifikanter Unterschied ist bei dem Kriterium der Unzufriedenheit mit Führungskräften erkennbar. Dieses hat für die Befragten der Deloitte-Studie eine deutlich höhere Bedeutung als für die Mitarbeiter der Tunnelbaustellen. Jene Experten der zweitgenannten Gruppe begründeten die Wahl dieses Motivs damit, dass es für sie bei vorherrschenden grundlegender Meinungsverschiedenheiten mit ihren direkten Vorgesetzten oder dem Managementebene ausschlaggebend ist. Der erläuterte Grund wurde oftmals mit einer fehlenden Wertschätzung in Zusammenhang gebracht.

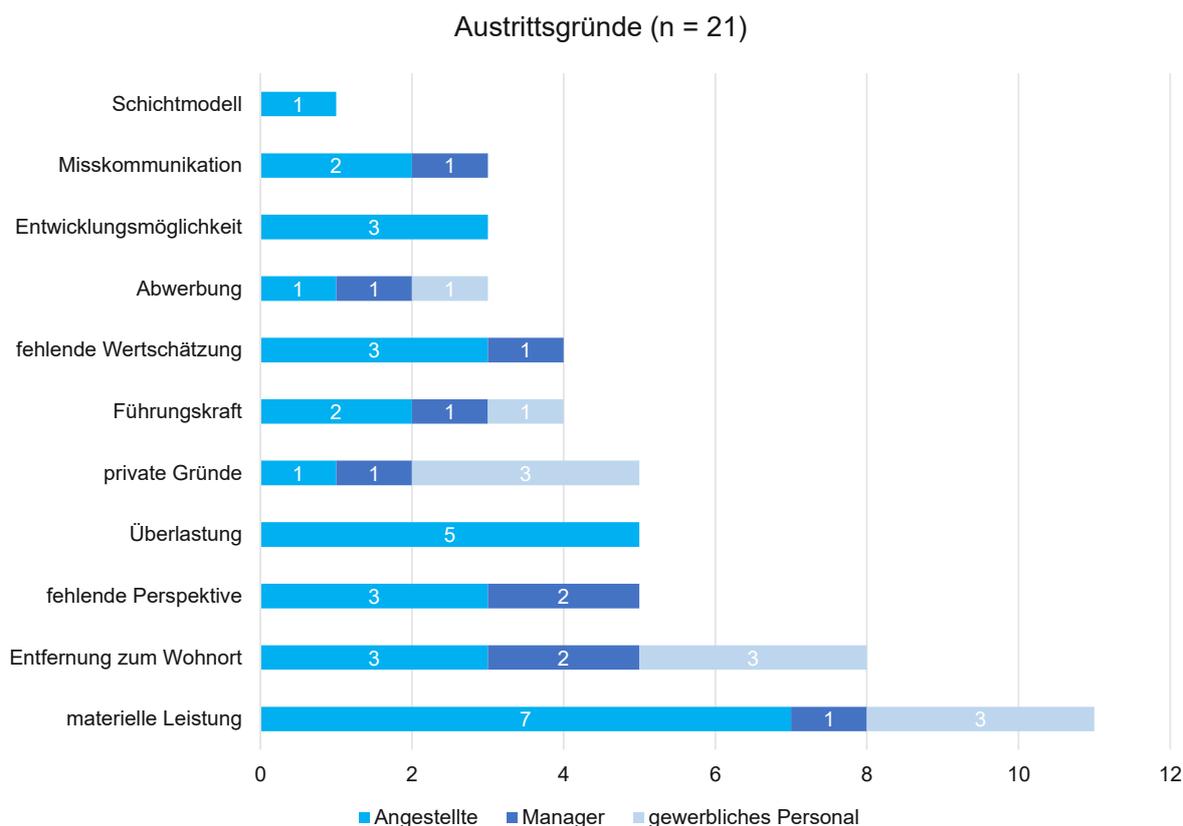


Abb. 4.15: Austrittsgründe

Vorgeschlagene Maßnahmen zur Reduktion von Austritten

Wie in Abb. 4.15 ersichtlich, stellt die materielle Leistung das ausschlaggebendste Motiv für die Beendigung eines Dienstverhältnisses dar. Um solche Austritte zu verhindern, wurden in den durchgeführten Experteninterviews verschiedene Vorschläge genannt. Dazu zählen die Flexibilisierung des monetären Bonussystems, die Einführung von Projektabschlussboni und die Anpassung der jährlichen Prozent-Grenze für Gehaltserhöhungen. Ähnlich wie beim bereits erläuterten Bonussystem für gewerbliche Mitarbeiter, wird eine gewisse Flexibilität bei den Gestaltungsspielräumen der Gehälter gewünscht. Konkret geht es den Angestellten darum, dass ihre direkten Vorgesetzten in Einzelfällen die Grenze für Gehaltserhöhungen ohne Zustimmung der obersten Managementebene überschreiten können.

Eine Maßnahme jüngere Angestellte langfristig an das Unternehmen zu binden, ist die Darlegung ihrer Entwicklungsmöglichkeiten in Form eines Zukunftsplans mit einer konkreten Zeitschiene. In den Experteninterviews wurde die Idee aufgegriffen, kürzlich eingestellten Mitarbeitern einen Mentor zuzuweisen, welcher ihre persönliche und fachliche Weiterentwicklung unterstützt. Das angebotene Trainee-Programm wurde als vielversprechende Möglichkeit zur Förderung junger Angestellter identifiziert. Allerdings wurde darauf hingewiesen, dass Absolventen dieses Programms nach Abschluss weiterhin einen erfahrenen Mentor als Ansprechperson benötigen.

Einfluss von Austritten auf den Projekterfolg

Die abschließende Frage des Interviewleitfadens zum Thema des Austrittsrisikos hatte die Einschätzung des Einflusses von Kündigungen auf den Projekterfolg zum Ziel. Wie aus Abb. 4.16 hervorgeht, beurteilten lediglich vier Experten die Auswirkungen als *sehr stark* oder *stark*. Sie argumentierten ihre Auswahl damit, dass mit dem Austritt von Führungskräften oder

Schlüsselpersonen ein enormer Wissensverlust einhergeht. Zudem ist das Arbeitsvolumen der ausgeschiedenen Mitarbeiter, bis zu deren erfolgreichen Nachbesetzung, vom bestehenden Team zu übernehmen. Jene Interviewpartner, welche den Einfluss von Austritten als *neutral* identifizierten, stimmten den anderen Experten zu, dass ein Wissensverlust besteht. Sie betonten jedoch, dass bei einer zeitnahen Nachbesetzung der Position keine Auswirkungen auf den Projekterfolg zu erwarten sind. Für sie ist allerdings eine Stabilität im Kernteam wichtig. Alle befragten gewerblichen Mitarbeiter waren sich dahingehend einig, dass Austritte einen *sehr geringen* Einfluss haben. Sie begründeten dies damit, dass Mitarbeiter in ihrer Branche häufig Unternehmen wechseln. Einer der Arbeiter äußerte sich dazu wie folgt: „Es ist immer ein Wechsel da, aber das kennt man, und darauf stellt man sich ein.“¹⁹³

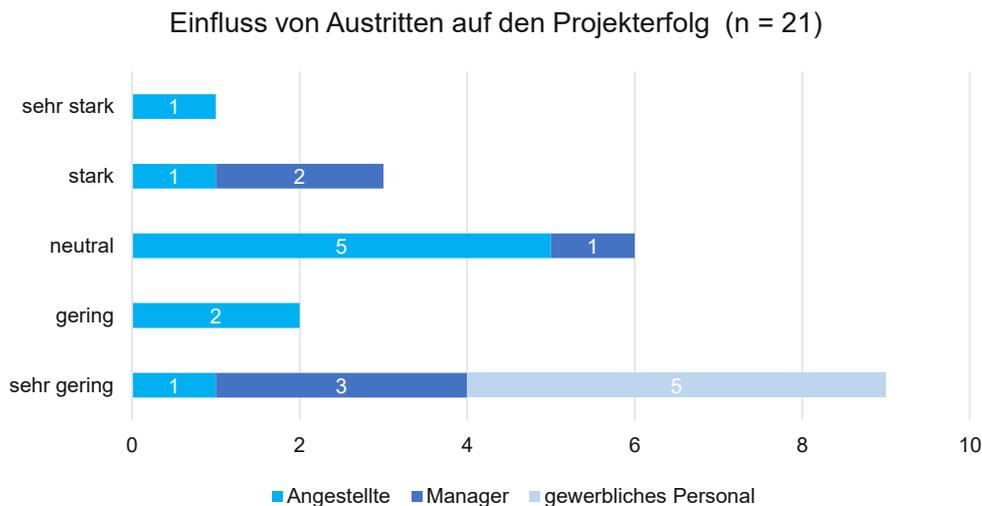


Abb. 4.16: Einfluss von Austritten auf den Projekterfolg

Bei der Auswertung sämtlicher projektspezifischer Arbeitssituationen im betrachteten Unternehmen wurden verschiedene potenzielle Personalrisiken identifiziert, welche im nachfolgenden Kapitel zusammengefasst dargestellt werden.

4.5 Ergebnisse der empirischen Auswertung

Im Folgenden werden die aus den Experteninterviews gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und einander gegenübergestellt. Durch die Analyse der individuellen personen- und projektspezifischen Arbeitssituationen konnten jene Risiken des Personalwesens identifiziert werden, welche im Zuge der Abwicklung von internationalen Tunnelbaustellen einen erheblichen Einfluss auf den Projekterfolg ausüben können. Die im vorliegenden Kapitel veranschaulichte Zusammenstellung der Ergebnisse bietet eine fundierte Grundlage für zukünftige, strategische Entscheidungen auf unterschiedlichen Managementebenen. Durch geeignete Interventionen und die Implementierung entsprechender Maßnahmen des Managements kann mit den identifizierten Risiken adäquat umgegangen und in weiterer Folge die Unternehmensziele erfolgreich realisiert werden.

Gründe für den Eintritt, Verbleib und möglichen Austritt aus dem Unternehmen

Im Rahmen der Experteninterviews wurden die Motive von Angestellten, Managern und gewerblichem Personal für den Beitritt, Verbleib, aber auch Austritt aus dem in dieser Diplomarbeit untersuchten Unternehmen erfasst. Dabei standen den Befragten neun unterschiedliche Auswahl-

optionen zur Verfügung, wobei eine Mehrfachnennung möglich war. Im Folgenden werden die Gründe je Expertengruppe in Form von Netzdiagrammen veranschaulicht.

Wie aus Abb. 4.17 ersichtlich wird, waren die gebotenen Entwicklungsmöglichkeiten sowie die interessante Arbeit maßgebende Gründen für den Eintritt der Angestellten in das Unternehmen. Insbesondere für junge Angestellte, welche nach dem Abschluss des Studiums eine Anstellung bei einem Bauunternehmen anstrebten, war dieses erstgenannte Motiv ausschlaggebend. Nahezu alle jungen Interviewpartner nahmen an einem Trainee-Programm teil und betrachteten dies als gute Möglichkeit, um innerhalb des Unternehmens Netzwerke aufzubauen. Im Vergleich zum Zeitpunkt des Eintritts scheint das Interesse an der Arbeit als ein wesentlicher Faktor für den Verbleib der Angestellten zugenommen zu haben. Darüber hinaus wurden das Arbeitsumfeld sowie die materielle Leistung und die Führungskraft als Motive genannt. Im Hinblick auf das Arbeitsumfeld wurde von einigen Befragten ihr Projektteam sowie ihre aktuelle Position als ausschlaggebend bezeichnet. Zu den potentiellen Austrittsgründen zählen die Abwerbung durch andere Unternehmen mit attraktiveren Entwicklungsmöglichkeiten, einem angenehmeren Arbeitsumfeld oder einer geringeren Entfernung zum Wohnort.

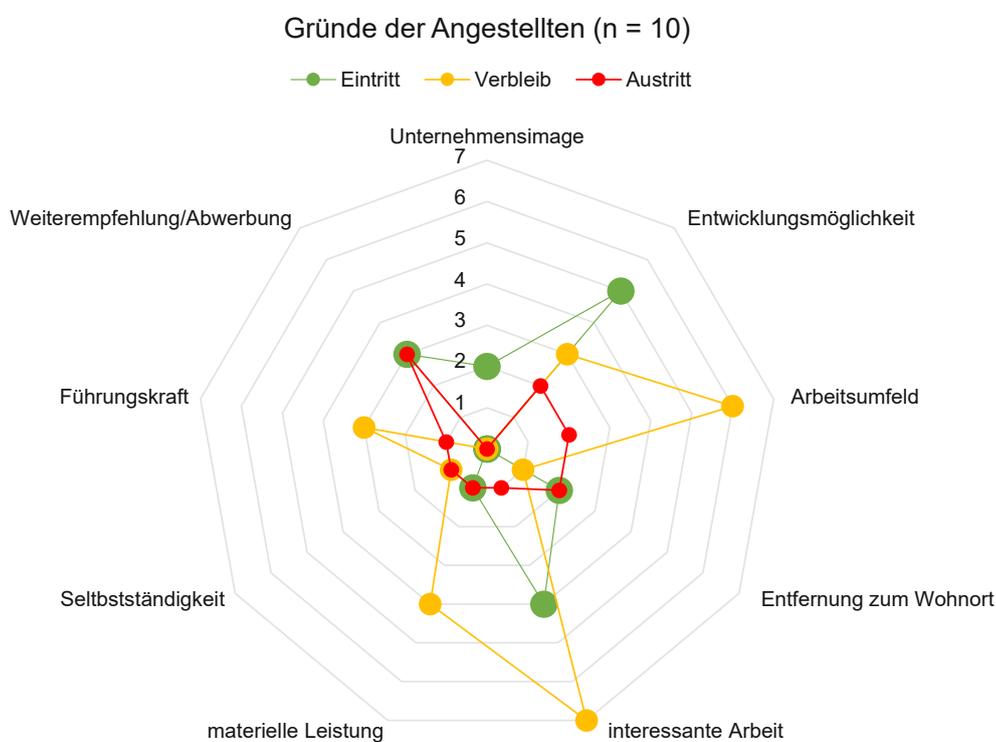


Abb. 4.17: Eintritts-, Verbleib- und Austrittsgründe der Angestellten

Beim Vergleich der drei Expertengruppen wird deutlich, dass für die Manager das in Abb. 4.18 veranschaulichte Kriterium der Weiterempfehlung am maßgebendsten für den Eintritt in das Unternehmen ist. Als weitere wesentliche Gründe wurden die gebotenen Entwicklungsmöglichkeiten und die interessante Arbeit genannt. Im Laufe ihrer Tätigkeit im Unternehmen gewannen die Motive der Selbstständigkeit und interessanten Arbeit an Bedeutung. In diesem Zusammenhang merkten die Führungskräfte an, die von den oberen Managementebenen gewährten Freiheiten hinsichtlich der Strukturierung ihrer Projekte und der Organisation ihrer Arbeit sehr zu schätzen. In Bezug auf mögliche Motive für das Verlassen des Unternehmens konnte unter den befragten Managern keine einheitliche Meinung ermittelt werden.

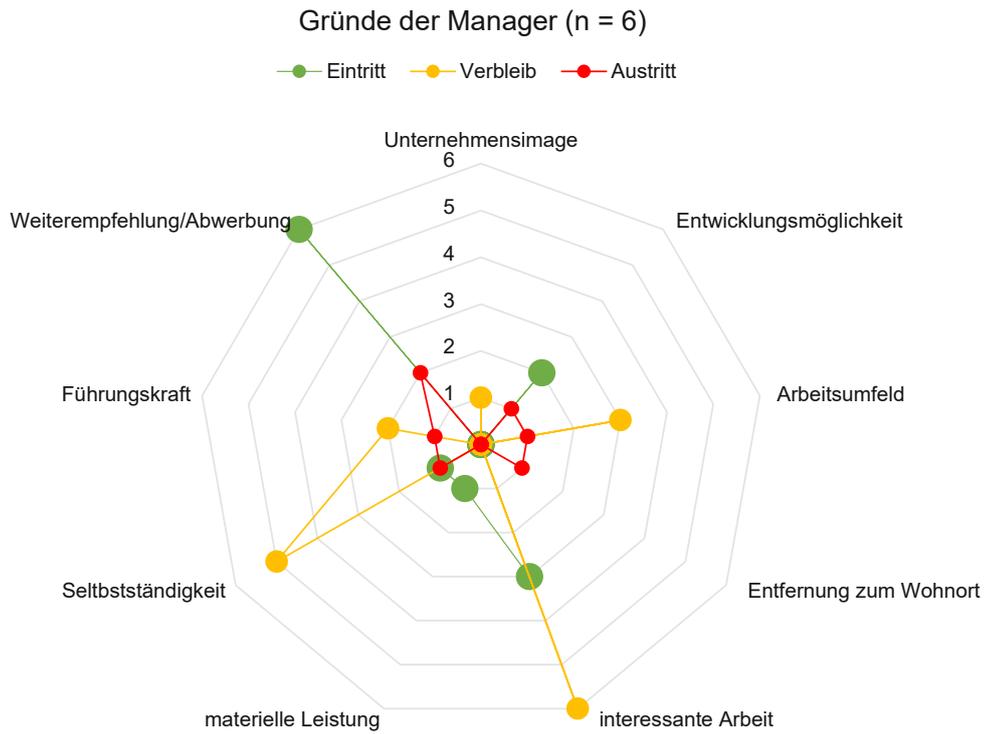


Abb. 4.18: Eintritts-, Verbleib- und Austrittsgründe der Manager

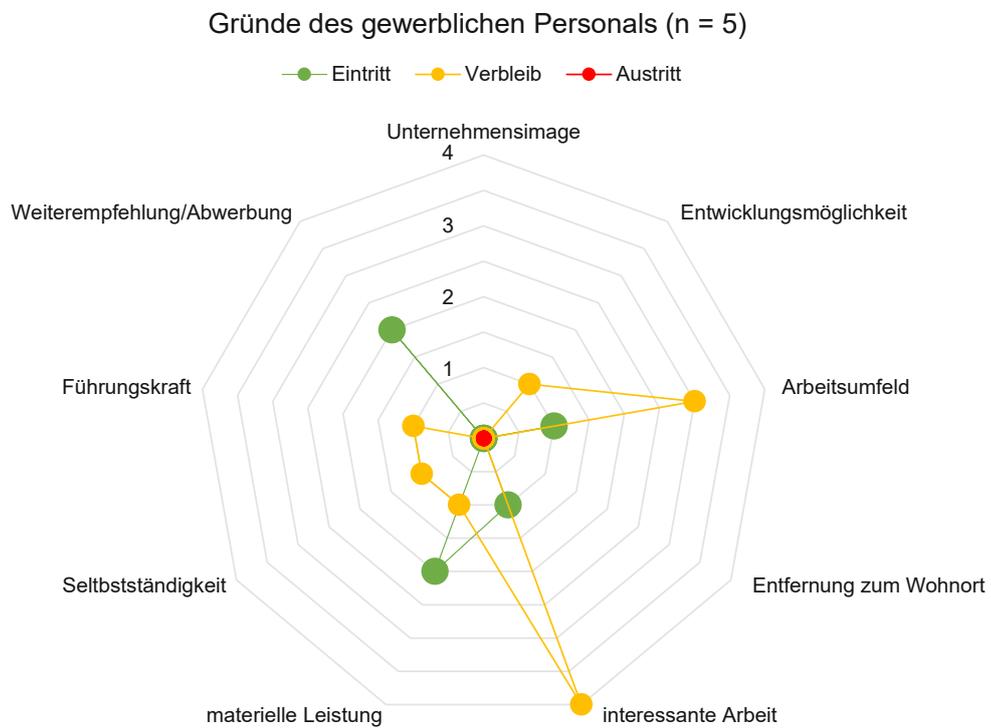


Abb. 4.19: Eintritts-, Verbleib- und Austrittsgründe des gewerblichen Personals

Beim gewerblichen Personal stellten, wie in Abb. 4.19 dargestellt, die materielle Leistung und die Weiterempfehlung wesentliche Gründe für den Eintritt in das Unternehmen dar. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass Arbeiter im Tunnelbau gut vernetzt sind und oftmals zu bereits bekannten Teams wechseln, welche an Projekten anderer Unternehmen mitwirken. Die Bedeutung des Teams spiegelt sich in der Wichtigkeit des Arbeitsumfeldes wider, welches für drei gewerbliche Mitarbeiter ausschlaggebend für deren Verbleib ist. Diese gaben an, dass ihr derzeitiges Team durch eine hohe Arbeitsmotivation und einen positiven sozialen Kontext gekennzeichnet ist. Ein weiterer entscheidender Faktor ist die interessante Arbeit, da sie ihre Tätigkeiten gerne ausüben. Konkrete Motive für das Verlassen des Unternehmens konnten von den befragten gewerblichen Mitarbeitern hingegen keine genannt werden. In diesem Zusammenhang ist jedoch anzumerken, dass die wesentlichen Eintrittsgründe, einschließlich der Weiterempfehlung und materiellen Leistung, gleichermaßen als Motive für den Austritt betrachtet werden können.

Gegenüberstellung der vier Risikokategorien

In den nachstehenden vier Abbildungen werden die Ergebnisse des 17 Fragen umfassenden projektspezifischen Abschnitts des Interviewleitfadens einander gegenübergestellt. Die ermittelten potentiellen Personalrisiken werden im Zuge der Zusammenstellung den Hauptrisikofeldern des Engpass-, Anpassungs-, Motivations- und Austrittsrisikos zugeordnet. Basierend auf der Häufigkeit, mit welcher bestimmte Themenbereiche genannt wurden, sowie dem von ihnen ausgehenden Risiko, wird eine Auflistung erstellt. Die seitlich platzierte Skala dient der Einstufung des Risikopotentials. Im Anschluss an die Aufstellung werden von den Interviewpartnern vorgeschlagene Maßnahmen beschrieben, welche vom Management für den Umgang mit den identifizierten Risiken herangezogen werden können.

Die Risikoeinstufung in Abb. 4.20 verdeutlicht, dass mit der stark ausgelasteten Personalsituation ein Engpassrisiko einhergeht. Im Zuge der Interviews konnte diese Einschätzung durch Identifizierung spezifischer Bedarfslücken weiter konkretisiert werden. Maßnahmen für den Umgang mit der aktuellen Personalsituation konnten lediglich von jenen Experten vorgeschlagen werden, welche einen Einblick in die Personalakquisition haben.

Wie in Abb. 4.21 illustriert, beobachtete ein Großteil der Interviewpartner eine Unterkapazität bei den jeweiligen Projekten. Dieses Risiko ist zum Teil auf finanzielle Einschränkungen und unzureichende Personalplanung zurückzuführen. Um das beschriebene Anpassungsrisiko zu reduzieren, wurde von den Experten die Umsetzung einer Arbeitsvorschau vorgeschlagen, mit welcher eine zeitgerechte Akquirierung von adäquatem Personal ermöglicht werden soll.

In Hinblick auf die Einflüsse, welche die Motivation der Befragten beeinträchtigen, wurden unterschiedliche Faktoren zusammen mit Vorschlägen zu deren Behebung genannt. Gemäß Abb. 4.22 wird ersichtlich, dass mit dem aktuell für die gewerblichen Mitarbeiter angewandten monetären Bonussystem das höchste Risikopotential einhergeht. Die befragten Arbeiter waren sich dahingehend einig, dass eine Flexibilisierung des Systems erforderlich ist, um ihre Motivation zu steigern.

Die abschließende Kategorie in Abb. 4.23 bildet das Austrittsrisiko, welches aufgrund einer geringen Auslastung gegeben sein kann. Im Zuge der Interviews wurden sowohl die Angestellten und Manager als auch das gewerbliche Personal um ihre Einschätzung bezüglich der häufigsten Austrittsgründe befragt. Alle drei Expertengruppen waren sich dahingehend einig, dass die materielle Leistung und die Entfernung des Projektes zum Wohnort die ausschlaggebendsten Kriterien sind. Als Maßnahme wurde die Flexibilisierung von Gehaltserhöhungen sowie die Einführung von leistungsabhängigen Boni genannt.

Engpassrisiko

- Personalsituation stark ausgelastet, Schwierigkeit besteht darin qualifizierte und motivierte Angestellte anzuwerben (sowohl in städtischen als auch ländlichen Projektgebieten) Ursachen: Diskrepanz zwischen Qualitätsanforderungen und vorhandenen Fähigkeiten potentieller Arbeitskräfte, Konkurrenzunternehmen
- Bedarfslücken in folgenden Tätigkeitsbereichen:
 - Mineure
 - Führungskräfte
 - Tunnelbauingenieure
 - Kalkulanten
- Potentiallücken: Schwierigkeiten bei der Nachbesetzung auf erster und zweiter Führungsebene
- eingeschränkte Verfügbarkeit lokaler, gewerblicher Mitarbeiter, fehlende Expertise und lokale Zertifizierungen
- aus Sicht des gewerblichen Personals bestehen keine Engpässe, im Bedarfsfall werden Stellen schnell (nach)besetzt
- Rekrutierungslücken wird mit dem Angebot des technischen und kaufmännischen Traineeprogramms und der Ausbildung lokaler Mitarbeiter durch Expatriates entgegengewirkt

vorgeschlagene Maßnahmen:

- Einplanung zusätzlicher Reserven zur Minimalbesetzung, um Austritte zu kompensieren

Risikobeurteilung

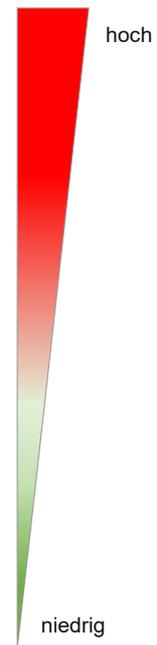


Abb. 4.20: Ergebnisse der Engpassrisiken

Anpassungsrisiko

- 62% der befragten Angestellten und Manager sehen Unterkapazitäten bei ihren Projekten
- üblicherweise ist beim Start eines Projektes eine Minimalbesetzung gegeben (Findungsphase). Nachbesetzung wegen finanzieller Einschränkungen nicht immer möglich. Ausgleich der Unterkapazität durch vorhandenes Personal
- Anpassungsfähigkeit des gesamten Teams bei Neubesetzung eines Projektes
- Projektleiter hat wesentlichen Einfluss auf die Zusammensetzung des Projektteams. Sofern die Rahmenbedingungen entsprechen, übernimmt er sein Kernteam zum Folgeprojekt
- für das gewerbliche Personal ist es von Bedeutung einen Teil des Teams zu kennen, um effizient arbeiten zu können
- gemäß Angestellter und Manager sind keine Überkapazitäten vorhanden

vorgeschlagene Maßnahmen:

- Bewältigung notwendiger struktureller Veränderungen während eines Projektes mit der Durchführung einer Arbeitsvorschau
- rechtzeitige Akquisition von adäquatem Personal und Berücksichtigung zukünftiger Pensionierungen
- vorab Kennenlernen des Teams in Form einer Veranstaltung oder eines Online-Meetings

Risikobeurteilung

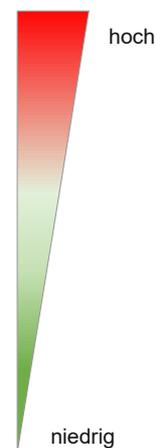
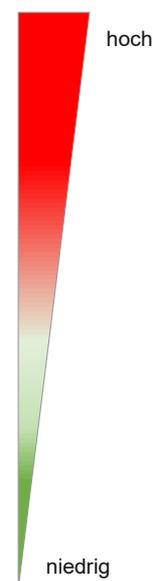


Abb. 4.21: Ergebnisse der Anpassungsrisiken

Motivationsrisiko

- aktuelles monetäre Bonussystem für gewerbliche Mitarbeiter hemmt das kooperative Verhalten und die Motivation wegen der ausschließlichen Berücksichtigung krankheitsbedingter Ausfalltage
- nicht kommunizierte Entwicklungsmöglichkeiten/Perspektiven für junge Angestellte
- gemäß der Manager liegt die größte Schwierigkeit dabei, Personal für kleine, ländliche Projekte mit geringer Dauer zu motivieren
- Einflüsse auf die Motivation durch:
 - unterschiedliche, internationale Arbeitsweisen
 - sprachliche Barrieren
 - unflexible Arbeitsweise und -zeitmodell
 - Wissensverlust aufgrund Fluktuation
- 88% der befragten Angestellten und Manager sehen es als schwer an, Mitarbeiter auf abgelegenen Projekten dauerhaft zu motivieren
- Organisation und Gestaltung der Auslandsaufenthalte
- gemäß der Manager ist die Motivation bei großen, lange andauernden Projekten am höchsten (sowohl in ländlichen als auch städtischen Projektgebieten)

Risikobeurteilung



vorgeschlagene Maßnahmen:

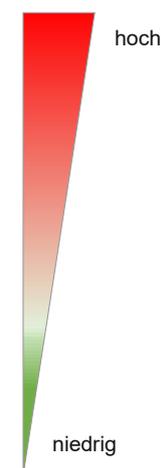
- Implementierung eines flexibleren monetären Bonussystems für gewerbliche Mitarbeiter bei dem den Führungskräften Gestaltungsspielräume ermöglicht werden
- Formulierung von Entwicklungsmöglichkeiten für junge Angestellte in Form eines Zukunftsplans und offenerer Kommunikation mit den Führungskräften
- Möglichkeit auf Homeoffice und alternative Arbeitszeitmodelle (Gleitzeitregelung)
- Einführung eines Erfolgsbonus beim Erreichen bestimmter Leistungsziele
- Finanzierung eines TV- und Internetanschlusses in Dienstwohnungen und Wohnlagern

Abb. 4.22: Ergebnisse der Motivationsrisiken

Austrittsrisiko

- mangelnde Auftragslage
- Hauptaustrittsgründe für Angestellte und Manager:
 - 1) materielle Leistung (in Kombination mit einer Abwerbung)
 - 2) Entfernung zum Wohnort
 - 3) Entwicklungsmöglichkeit und fehlende Perspektive (junge Angestellte)
 - 4) Überlastung
- Hauptaustrittsgründe für das gewerbliche Personal:
 - 1) materielle Leistung
 - 2) Entfernung zum Wohnort
 - 3) private Gründe
- Austrittsgründe mit geringerer Relevanz:
 - Führungskraft
 - fehlende Wertschätzung
 - Misskommunikation

Risikobeurteilung



vorgeschlagene Maßnahmen:

- Kontinuität im Projektgeschäft herstellen
- Flexibilisierung der jährlichen Prozent-Grenze für Gehaltserhöhungen bei Angestellten
- Begleitung und Förderung junger Angestellter in ihren ersten 5 Jahren durch Mentoren

Abb. 4.23: Ergebnisse der Austrittsrisiken

Gegenüberstellung von städtischen und ländlichen Projektgebieten

Da das Projektgeschäft des Tunnelbaus in geografisch unterschiedlichen Gebieten situiert sein kann, wird sowohl von der Belegschaft als auch vom Management eine kontinuierliche und flexible Anpassungsfähigkeit verlangt. Um die Relevanz der Projektlage sowie aus ihr resultierende Risiken zu ermitteln, beziehen sich einige Fragen des Interviewleitfadens auf die Differenzierung von städtischen und ländlichen Projektgebieten. Im Rahmen der Befragungen konnte festgestellt werden, dass 75% der Angestellten und Manager einen Unterschied bei der Besetzung der beiden Gebiete sehen. Die Interviewpartner der jeweiligen Kategorien waren sich grundsätzlich darüber einig, in welchem Umfeld sie die Mitwirkung an einem Projekt bevorzugen. Eine Gegenüberstellung der aus den Befragungen gewonnen Erkenntnisse hinsichtlich der Projektsituierung ist in Tab. 4.1 dargestellt.

Tab. 4.1: Gegenüberstellung: städtische und ländliche Projektgebiete

| | städtisches Projektgebiet | ländliches Projektgebiet |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Manager | <ul style="list-style-type: none"> • grundsätzlich leichter zu besetzen • größere Verfügbarkeit potentieller Arbeitskräfte wegen des dicht besiedelten Einzugsgebiets | <ul style="list-style-type: none"> • kleine Projekte mit kurzer Dauer sind am schwierigsten zu besetzen • Diskrepanz zwischen den Qualifikationsanforderungen und vorhandenen Fähigkeiten potentieller, lokaler Arbeitskräfte • begrenzte Möglichkeit der Abwerbung von Konkurrenzunternehmen wegen eingeschränkter finanzieller Mittel |
| | Projektprofil ist für Manager entscheidend: die Position, der Aufgabenbereich und die gebotenen Entwicklungsmöglichkeiten sind relevanter als die Lage des Projektes | |
| Angestellte und Manager | <ul style="list-style-type: none"> • 12% der Befragten sehen Schwierigkeiten bei der dauerhaften Motivierung der Mitarbeiter | <ul style="list-style-type: none"> • 88% der Befragten sehen Schwierigkeiten bei der dauerhaften Motivierung der Mitarbeiter |
| Angestellte | <ul style="list-style-type: none"> • für Großteil der Interviewpartner attraktiver, da sie womöglich bereits in der Stadt wohnen und leichter den Kontakt zur Familie und Freunden aufrechterhalten können • gute Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) und Flughafen • Kultur- und Sportaktivitäten sowie weitere Freizeitmöglichkeiten | <ul style="list-style-type: none"> • Entfernung zum Wohnort, startet ein näheres Projekt, wird in vielen Fällen das Unternehmen gewechselt • Entfernung zum nächstgelegenen Flughafen ist entscheidend |
| junge Angestellte | <ul style="list-style-type: none"> • bevorzugen Mitwirkung an Projekten in unmittelbarer Umgebung oder innerhalb von Städten | <ul style="list-style-type: none"> • schwer für abgelegene Projekte zu motivieren, da Gründung einer Familie und Freizeit einen hohen Stellenwert einnehmen |
| gewerbliches Personal | <ul style="list-style-type: none"> • Wohnlager in Städten haben kleinere Zimmer die teilweise mit der Gegenschicht geteilt werden müssen • stressige An- und Abreise zur Baustelle (dichter Verkehr und überfüllter ÖPNV) • begrenzte Verfügbarkeit von Parkplätzen | <ul style="list-style-type: none"> • alle 5 befragten Mitarbeiter bevorzugen die Mitwirkung in ländlichen Projektgebieten • Unterbringung in Zimmern mit Einzelbelegung oder Dienstwohnungen • bei Besuch kann die Familie untergebracht werden • gewisse Infrastruktur in Form von Einkaufsmöglichkeiten und Restaurants sollte gegeben sein |

Interne Einflüsse auf den Projekterfolg

Im Rahmen der Interviews wurden die Experten hinsichtlich ihrer Einschätzung des jeweiligen Einflusses von mangelnden Mitarbeiterressourcen, geringer Motivation sowie dem Austritt von Kollegen auf den Projekterfolg befragt. Anhand der Abb. 4.24 wird deutlich, dass Engpässe von Mitarbeitern die größte Auswirkung haben. Der hervorgehobene Sachverhalt hat eine erhöhte Arbeitsbelastung der bestehenden Belegschaft zur Folge und verursacht Stress. Um dies zu verhindern, sollte das Bestreben eines jeden Managers die Etablierung einer resilienten, robusten Mitarbeiterstruktur sein, welche zusätzlich zu der Minimalbesetzung Reserven beinhaltet. Auf diese Weise können die Aufgaben ausgeschiedener Mitarbeiter bis zu deren Nachbesetzung effektiv abgewickelt werden. Der Einfluss mangelnder Motivation auf den Projekterfolg wurde als *neutral* bis *sehr gering* eingeschätzt, da dieses Verhalten nur bei einzelnen Mitarbeitern auftritt. Die Mehrheit der Befragten war der Ansicht, dass die liegengebliebene Arbeit in solchen Fällen von den Kollegen übernommen wird. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass auf Engpässen ein besonderes Augenmerk zu legen ist.

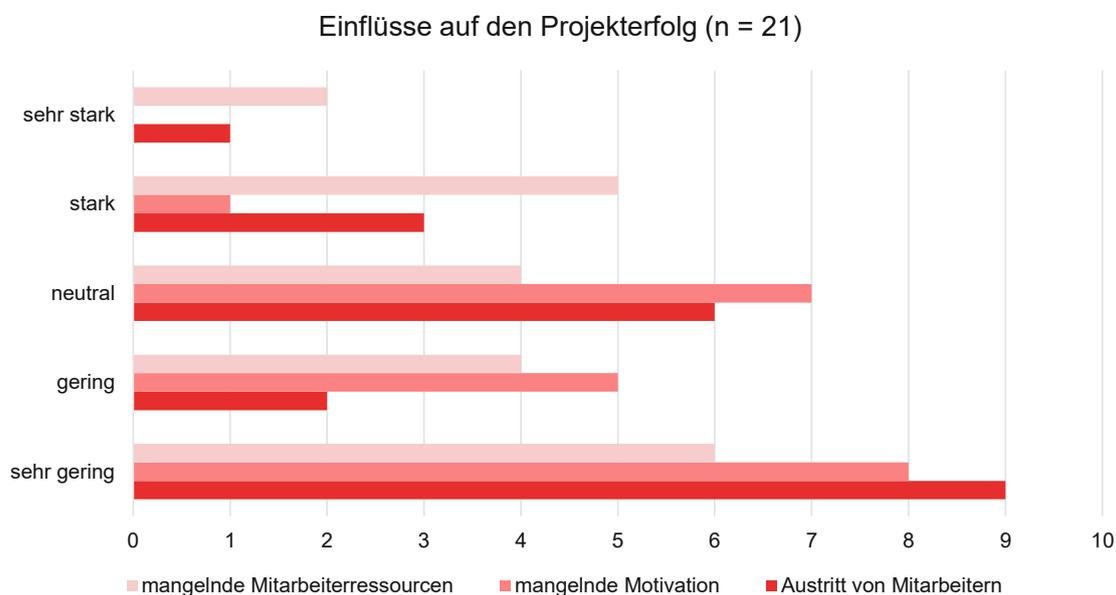


Abb. 4.24: Einflüsse auf den Projekterfolg

4.6 Zusammenfassung der Analyse von Personalrisiken im Tunnelbau

Die im Zuge der Akquisition und Abwicklung von internationalen Tunnelbauprojekten getroffenen Managemententscheidungen hinsichtlich des Personals können ein Risikopotential schaffen, welches die Erreichung festgelegter Ziele erschwert und die Unternehmensexistenz gefährden kann. Um im analysierten Unternehmen dementsprechende Risiken identifizieren zu können und einen umfangreichen Informationsbestand für zukünftige Entscheidungen der Managementebenen aufzubauen, wurde im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit eine qualitative Datenerhebung mit halbstrukturierten Experteninterviews durchgeführt. Das Ziel der Befragung war die Erhebung ihres Expertenwissens in Bezug auf potentielle Personalrisiken. Die Auswahl der Interviewpartner wurde dementsprechend getroffen, dass ein Vergleich zwischen Mitarbeitern eines im Ausland situierten ländlichen und eines in Österreich gelegenen städtischen Projektgebietes durchgeführt werden kann. Hierbei lag der Fokus darauf, einen ausgewogenen Expertenkreis je Projekt abzubil-

den, welcher sich aus Angestellten, Führungskräften und gewerblichem Personal zusammensetzt. Es wurden insgesamt 21 Interviews durchgeführt, an denen zehn Angestellte, sechs Manager und fünf gewerbliche Mitarbeiter teilgenommen haben. Die im Rahmen der Befragungen angewendeten zwei Interviewleitfäden gliedern sich in die Abschnitte der Einstiegsfragen sowie der personenspezifischen und projektspezifischen Arbeitssituationen.

Nachdem mit den ersten drei Fragen des Leitfadens ein Einblick in das aktuelle sowie vergangene Tätigkeitsfeld des jeweiligen Interviewpartners geschaffen wurde, folgten im Anschluss sechs weitere Fragen, welche der Einschätzung ihrer Arbeitssituation dienten. Mit diesen wurden die Motive für den Eintritt, den Verbleib sowie einen möglichen Austritt aus dem Unternehmen erfasst. Die Gründe für diese Ereignisse variieren hinsichtlich der drei untersuchten Expertengruppen. Betreffend der Angestellten ist hervorzuheben, dass sowohl die gebotenen Entwicklungsmöglichkeiten als auch die interessante Arbeit maßgebende Gründe für den Eintritt in das Unternehmen waren. Insbesondere für junge Angestellte, welche nach dem Abschluss des Studiums eine Anstellung bei einem Bauunternehmen anstrebten, war das erstgenannte Motiv der Weiterentwicklung ausschlaggebend. Die interessante Arbeit ist in Verbindung mit den gewährten Freiheiten seitens der oberen Managementebenen ebenso für die befragten Führungskräfte von großer Bedeutung für ihren Verbleib. Gewerbliche Mitarbeiter hingegen gaben an, dass ihr derzeitiges Team, welches durch eine hohe Arbeitsmotivation und einen positiven sozialen Kontext gekennzeichnet ist, zu ihrer Arbeitsmotivation beitragen.

Der 17 Fragen umfassende projektspezifische Abschnitt des Interviewleitfadens diente der Ermittlung und Bewertung potentieller Personalrisiken im Unternehmen. Die Auswertung erfolgte nach dem Personalrisikomanagement-Konzept nach Kobi [30], welches die ermittelten Risiken den Hauptrisikofeldern des Engpass-, Anpassungs-, Motivations- und Austrittsrisikos zuordnet. Im Rahmen der Interviews wurden die Personalsituationen in den jeweiligen Projektgebieten von den Experten als stark ausgelastet eingestuft und es konnten spezifische Bedarfslücken identifiziert werden. Neben den erläuterten Engpassrisiken wurden zudem Anpassungsrisiken in Form von Unterkapazitäten festgestellt. Als Maßnahme wurde von den Befragten eine Arbeitsvorschau vorgeschlagen, mit welcher eine zeitgerechte Akquirierung von adäquatem Personal ermöglicht werden soll. In Hinblick auf die Einflüsse, welche die Motivation der Interviewpartner beeinträchtigen, wurde bei dem aktuell für die gewerblichen Mitarbeiter angewandten monetären Bonussystem ein erhöhtes Risikopotential identifiziert. Die befragten Arbeiter waren sich dahingehend einig, dass eine Flexibilisierung des Systems erforderlich ist, um ihre Motivation zu steigern. In Bezug auf die häufigsten Austrittsgründe waren sich alle drei Expertengruppen dahingehend einig, dass die materielle Leistung und die Entfernung des Projektes zum Wohnort die ausschlaggebendsten Kriterien sind.

Um die Relevanz der Projektlage sowie aus ihr resultierende Risiken zu ermitteln, bezogen sich einige Fragen des Interviewleitfadens auf die Differenzierung zwischen städtischen und ländlichen Projektgebieten. Im Rahmen der Befragungen konnte festgestellt werden, dass 75% der Manager und Angestellten einen Unterschied bei der Besetzung beider Gebiete sehen. Sie argumentierten dies damit, dass Projekte in Städten grundsätzlich leichter zu besetzen sind und dadurch eine größere Verfügbarkeit potentieller Arbeitskräfte gegeben ist. Während ein Großteil der Angestellten das Mitwirken an städtischen Projekten bevorzugt, favorisieren die gewerblichen Mitarbeiter die Durchführung ihrer Tätigkeiten in abgelegeneren Projektgebieten. Für Manager ist hingegen ihre Position und der Aufgabenbereich relevanter als die Lage des Projektes.

Die analysierten Ergebnisse der Personalrisiken des untersuchten Unternehmens dienen im nachfolgenden Kapitel zur Beantwortung der eingangs definierten Forschungsfragen.

Kapitel 5

Fazit

Auf Basis der vorangegangenen Analyse individueller personen- und projektspezifischer Arbeitssituationen von Fachexperten des untersuchten Unternehmens wird abschließend ein Resümee gezogen. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Literaturrecherche und den Experteninterviews ermöglichen es, Schlussfolgerungen in Form der Beantwortung der im Kapitel 1.2 formulierten Forschungsfragen zu ziehen. Um die Forschungsergebnisse übersichtlich zusammenzufassen, werden die Fragen in möglichst prägnanter Art und Weise beantwortet. Dies ermöglicht einen Überblick über den gleichermaßen spannenden wie anspruchsvollen Aufgabenbereich des Managements im Bauwesen sowie die damit verbundenen Risiken. Bei der Beantwortung der Forschungsfragen wird auf betreffende Kapitel, Abbildungen und Tabellen der vorliegenden Diplomarbeit verwiesen, in denen die Informationen im Detail aufbereitet sind. Den Abschluss dieses Kapitels bildet ein Ausblick auf zukünftige Forschungsfelder sowie eine mögliche Handlungsempfehlung für den Umgang mit Personalrisiken im Tunnelbau und deren Prävention.

5.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Nachfolgend werden die eingangs gestellten Forschungsfragen anhand der im Zuge der Ausarbeitung dieser Diplomarbeit gewonnen Erkenntnisse beantwortet.

FORSCHUNGSFRAGE 1:

Welche Besonderheiten gibt es beim Management von Großprojekten im Bauwesen? Lassen sich die Aufgaben des Managements für deren effektive Ausführung in einem Modell zusammenfassen?

Großprojekte im Bauwesen zeichnen sich durch ihre Einzigartigkeit und Komplexität aus. Im Vergleich zu Produkten aus Serien- oder Massenproduktionen stellen von Bauunternehmen errichtete Projekte Unikate dar. Während sich in anderen Branchen die Prozesse der Herstellung wiederholen, ist dies in der Baubranche nur bedingt der Fall. Sich verändernde Randbedingungen und die Unberechenbarkeit zukünftiger Umweltbedingungen erfordern ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit und Flexibilität. Die genannten Besonderheiten führen dazu, dass Projektergebnisse Schwankungen und Zielabweichungen unterworfen sind. Damit das Management von Großprojekten derartige Herausforderungen sowohl steuern als auch präventiv behandeln und lösen kann, ist ein spezifisches Managementwissen erforderlich. Dieses wird zur Erfüllung der Managementfunktionen herangezogen, um die Projektziele weiterhin erreichen zu können. In der Literatur wird die Abfolge dieser Funktionen oft als Managementzyklus beschrieben, da die gereihten Steuerungsaufgaben wiederkehrend durchlaufen werden. Sie stehen systematisch in Verbindung und bilden einen idealtypischen Prozess mit den folgenden fünf Phasen ab: Planung – Organisation – Personaleinsatz – Führung – Kontrolle. Die beschriebene Abfolge ist jedoch zu relativieren, da aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit und Überlappung eine sukzessive Abarbeitung der Steuerungsaufgaben bei Großprojekten in den meisten Fällen nicht möglich ist. Das Wechselspiel zwischen Umwelterfordernissen, wie jenen des Wettbewerbs, neuer Ziele und

Vorgaben sowie die Diskontinuität der Umwelt erfordern situationsbedingte Anpassungen und ein flexibles Handeln vom Management. Pläne, welche im Zuge der ersten Phase des Managementzyklus ausgearbeitet wurden, basieren auf dem damaligen Wissensstand und den Vermutungen über zukünftige Entwicklungen. Fehleinschätzungen der Ausgangsbasis und Umweltveränderungen führen jedoch dazu, dass die Planung kein einmaliger Prozess ist, sondern stetig aktualisiert werden muss. Um Fehlsteuerungen des Managements frühzeitig aufdecken zu können, bedarf dieser Vorgang einer kontinuierlichen Begleitung durch eine kritische Kontrolle. Mit dem baldigen Erkennen von Abweichungen wird die Chance gewahrt, Korrekturmaßnahmen rechtzeitig einleiten zu können. Das Management von Großprojekten im Bauwesen fordert somit den Einsatz von Handlungsweisen wie jener der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, um ein Erreichen der vorgegebenen Ziele trotz kurzfristiger Abweichungen gewährleisten zu können.

Damit sowohl die Prozesse eines Großprojektes als auch des Gesamtunternehmens effektiv und effizient vom Management geführt werden können, ist eine Gesamtbetrachtung des Unternehmens erforderlich. Nur dadurch besteht die Möglichkeit Wechselwirkungen der in Interaktion stehenden Bereiche, wie beispielsweise Logistik, Personal, Finanzen, Produktion und Marketing erkennen zu können. Daraus gewonnene Erkenntnisse erlauben der Unternehmensführung die komplexen Zusammenhänge zu verstehen und ein Managementmodell zu entwickeln. Dieses bildet die Grundlage für erfolgreiche Geschäftstätigkeiten und dient als Leitfaden für die Entscheidungsfindung, Bewältigung von Komplexitäten sowie der Umsetzung der Unternehmensstrategie. Abhängig von den Zielvorstellungen und Bedürfnissen der Unternehmen können die Aufgaben des Managements in unterschiedlichen Modellen zusammengefasst werden. Das in Kapitel 2.2.2 erläuterte St. Galler Management-Modell ist das im deutschsprachigen Raum am weitesten verbreitete systemorientierte Konzept, weshalb es in der vorliegenden Diplomarbeit näher spezifiziert wird. Die zurzeit aktuelle 4. Generation des Modells betrachtet ein Unternehmen als offenes, komplexes System innerhalb einer ebenso komplexen Umwelt. Die zentrale Aufgabe des Managements ist die Steuerung des Unternehmens im Angesicht seiner Umwelt, um den dauerhaften Bestand zu sichern. Dafür findet eine Differenzierung in drei Handlungsebenen statt, welche als normatives, strategisches und operatives Management bezeichnet werden. Die Abfolge der Dimensionen ist in Abb. 2.4 auf S. 33 dargestellt. Die oberste Ebene wird von Top-Managern besetzt und ist mit der Sicherstellung der Lebens- und Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens betraut. Die Führungsarbeit auf der unterhalb situierten Dimension umfasst hingegen den Aufbau strategischer Voraussetzungen, um sich am Markt etablieren und den mittel- bis langfristigen Unternehmenserfolg gewährleisten zu können. Die Umsetzung der auf normativer und strategischer Ebene formulierten Konzepte erfolgt durch das operative Management an der Basis des Unternehmens.

FORSCHUNGSFRAGE 2:

Mit welchen Managementrisiken ist die Baubranche konfrontiert? Können vom Management ausgehende spezifische Risiken definiert werden und wer sind typische Beteiligte?

Die Ergebnisse unternehmerischer Handlungen und Entscheidungen von Bauunternehmen sind aufgrund der Unsicherheit zukünftiger Auswirkungen der Umweltentwicklungen sowie betriebswirtschaftlicher Managemententscheidungen nicht exakt prognostizierbar. Die daraus resultierenden Abweichungen von den vorab definierten Unternehmenszielen werden als Risiken bezeichnet. Im Zuge der Abwicklung von Bauprojekten sind Unternehmen einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, weshalb die *Baubranche auch als Risikobranche* bezeichnet wird. Gemäß empirischer Ursachenforschungen zählen die Managementrisiken zu den häufigsten Ursachen, die ein Unternehmen in eine Krise oder Insolvenz führen. Sie werden als das mögliche Abweichen des tatsächlichen Ergebnisses einer unternehmerischen Aktivität, die vom Management zu verantworten ist, von dem zu erwarteten Ergebnis bezeichnet. Die beschriebenen Differenzen

resultieren sowohl aus Risiken des institutionellen als auch des funktionalen Managementansatzes. Jene des erstgenannten Ansatzes sind auf das Fehlverhalten von Managern zurückzuführen. Ein offensichtlicher Indikator eines solchen Verhaltens liegt vor, wenn Führungskräfte mit den für sie vorgesehenen Arbeitsaufträgen überfordert sind. Dieses Phänomen wird als Derailment bezeichnet, da es sich um das „Entgleisen“ (englisch: *derail*) eines Managers handelt. Ein weiterer Indikator ist das kriminelle Verhalten von Führungskräften. Hierbei ist es irrelevant, ob der Manager gegenüber seinem Arbeitgeber untreu ist oder es sich um klassische Wirtschaftskriminalität handelt, da in beiden Fällen ein Risiko für das Unternehmen verursacht wird.

Im Unterschied zum institutionellen Ansatz setzt der funktionale Managementansatz nicht bei bestimmten Personen oder Positionen an, sondern stellt jene Risiken in den Vordergrund, welche von der Ausübung der Aufgaben und Funktionen des Managements ausgehen. Managementrisiken der funktionalen Perspektive umfassen unter anderem das Treffen von Fehlentscheidungen und die fehlerhafte Erfüllung der Managementaufgaben. Zu den Führungsentscheidungen des Top-Managements, mit denen sowohl Entscheidungs- als auch Durchsetzungsrisiken einhergehen können, zählen beispielsweise die Koordinierung von Teilbereichen, die Beseitigung von Störungen in laufenden Prozessen, das Setzen von Maßnahmen außergewöhnlicher Bedeutsamkeit oder die Besetzung von Führungspositionen.

Um spezifische Managementrisiken definieren sowie deren typische Beteiligte feststellen zu können, ist eine Differenzierung der Entscheidungshandlungen des Managements in die unterschiedlichen Hierarchieebenen erforderlich. Während die Top-Manager der strategischen Ebene Grundlagenbeschlüsse hinsichtlich der Unternehmensaufstellung treffen, fällt das untere und mittlere Management der operativen Ebene Entscheidungen für die Abwicklung einzelner Projekte. Ein Vergleich der strategischen und operativen Entscheidungsfindungen in Bezug auf deren Entscheidungsart und Managementposition findet in der Tab. 3.3 auf S. 67 statt. Da es sich bei den von der obersten Führungsebene getroffenen Entscheidungen um grundlegende Beschlüsse mit weitreichenden Auswirkungen handelt, sind sie mit hohen Kosten verbunden und nur schwer zu korrigieren. Konkret handelt es sich hierbei um Strategieentscheidungen in Bezug auf das Geschäftsfeld, die geografische Konfiguration, den Wettbewerb sowie die einzelnen Funktionen. Mit der Funktionalstrategie wird ein Rahmen für operative Entscheidungen betreffend der Projektabwicklung und Personalwirtschaft vorgegeben.

Die Folgehandlungen der vom strategischen Management getroffenen Grundlagenbeschlüsse werden auf der operativen Ebene in Form von Detailentscheidungen und Realisationshandlungen umgesetzt. Die Aktivitäten beziehen sich dabei auf jene Unternehmensbereiche und Aufgabengebiete mit entsprechend geringen Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung. Die bei Projektabwicklungen getroffenen operativen Entscheidungen umfassen sowohl die Besetzung von Positionen als auch die Sicherstellung der Personalressourcen. Wird die Funktion des Personaleinsatzes nicht ordnungsgemäß ausgeführt, birgt sie die Gefahr von Personalrisiken.

FORSCHUNGSFRAGE 3:

Wie gestaltet sich die Personalsituation bei Tunnelbaustellen bezogen auf unterschiedliche Gesichtspunkte wie jene der Dauer, Örtlichkeit und Auslastung des Arbeitsmarktes? Sind Unterschiede der Personalverfügbarkeit beim Vergleich zwischen städtischen und ländlichen Gebieten erkennbar?

Im Rahmen der Experteninterviews wurden die Befragten um eine Einschätzung hinsichtlich der Auslastung des Arbeitsmarktes im Projektgebiet, in welchem sie ihre Tätigkeit zum Zeitpunkt des Interviews ausüben, gebeten. Wie in Abb. 4.8 auf S. 94 illustriert, gab mehr als die Hälfte der Interviewpartner an, die aktuelle Personalsituation als stark ausgelastet anzusehen. Argumentiert wurde dies damit, dass es zurzeit äußerst schwierig ist, qualifizierte und motivierte Angestellte anzuwerben. Dies wurde sowohl von Mitarbeitern in städtischen als auch ländlichen

Projektgebieten bestätigt. Einer der befragten Experten, welcher an einem abgelegenen, im Ausland situierten Projekt tätig ist, beschrieb die Situation des Arbeitsmarktes als angespannt. Trotz der hohen Arbeitslosenquote in unmittelbarer Umgebung der Tunnelbaustelle stellt sich der Prozess der Anstellung neuer, lokaler Mitarbeiter als herausfordernd dar. Die Ursachen hierfür liegen in der Diskrepanz zwischen den Qualifikationsanforderungen und den vorhandenen Fähigkeiten potentieller Arbeitskräfte sowie der Konkurrenz durch Mitbewerber. In Bezug auf die Einschätzung des gewerblichen Arbeitsmarktes wurde von knapp drei Viertel der Experten eine starke Auslastung festgestellt. Die Befragten unterschiedlich situierter Projekte in verschiedenen Ländern gaben an, dass die Verfügbarkeit von Arbeitskräften auf dem lokalen Markt stark eingeschränkt ist. Obwohl Arbeiter rekrutiert werden können, fehlt es ihnen oft an der erforderlichen Expertise oder Zertifizierung. 81% der befragten Angestellten und Manager konnten eine Konkretisierung der Einschätzung des stark ausgelasteten Arbeitsmarktes durch die Nennung spezifischer Qualifikationen vornehmen. Gemäß der Interviewpartner wurden Bedarfslücken in den Tätigkeitsbereichen der Mineure, Führungskräfte, Tunnelbauingenieure und Kalkulanten festgestellt.

In Hinblick auf die Gesichtspunkte der Dauer und Örtlichkeit von Tunnelbaustellen waren sich die befragten Manager dahingehend einig, dass die größte Schwierigkeit bei der Besetzung kleiner, ländlicher Projekte mit einem geringen Zeitrahmen besteht. Sie begründeten dies damit, dass die Verrichtung der Tätigkeiten in Städten für Angestellte attraktiver sei, da sie womöglich bereits in der Stadt wohnen und leichter den Kontakt zu Familie und Freunden aufrechterhalten können. Diese Erkenntnis wurde im Zuge der Interviews hinsichtlich eines erkennbaren Unterschieds zwischen der Besetzung städtischer und ländlicher Projektgebiete verifiziert. Wie in Abb. 4.11 auf S. 98 dargestellt, identifizierten drei Viertel der befragten Angestellten und Manager eine Divergenz. Bei ihrer Einschätzung merkten sie an, dass in dicht besiedelten Einzugsgebieten eine größere Verfügbarkeit potentieller Arbeitskräfte gegeben ist. Während ein Großteil der Angestellten das Mitwirken an städtischen Projekten bevorzugt, favorisieren die gewerblichen Mitarbeiter die Durchführung ihrer Tätigkeiten in abgelegeneren Projektgebieten. Für Manager ist hingegen ihre Position und der Aufgabenbereich relevanter als die Lage des Projektes. Eine Gegenüberstellung der unterschiedlichen Personalverfügbarkeiten hinsichtlich der Projektsituierung ist in Tab. 4.1 auf S. 112 dargestellt.

FORSCHUNGSFRAGE 4:

Kann eine entsprechende Systematik entwickelt werden, mit welcher eine quantitative Bewertung der Managementrisiken in Bezug auf das Personalwesen ermöglicht wird? Welche Maßnahmen können vom Management getroffen werden, um mit Risiken dieser Art umzugehen?

Die Analyse und Bewertung der erhobenen Daten erfolgte gemäß dem Personalrisikomanagement-Konzept nach Kobi [30], welches die ermittelten Risiken den Hauptrisikofeldern des Engpass-, Anpassungs-, Motivations- und Austrittsrisikos zuordnet. Wie in den Abb. 4.20 – Abb. 4.23 auf den S. 110 – 111 dargestellt, konnten basierend auf der Häufigkeit, mit welcher bestimmte Themenbereiche genannt wurden, sowie dem von ihnen ausgehenden Risiko, Einstufungen vorgenommen werden. Die in Verbindung mit der Auflistung potentieller Personalrisiken verwendete Skala dient der Einschätzung des Risikopotentials. Es konnte somit eine Systematik zur Bewertung der Managementrisiken in Bezug auf das Personalwesen entwickelt werden. Diese ermöglicht jedoch keine quantitative, sondern lediglich eine qualitative Beurteilung des Risikos. Für eine Weiterentwicklung der vorgestellten Systematik kann eine Kalkulation durchgeführt werden, welche jene Kosten berechnet, die zur Bewältigung der identifizierten Personalrisiken aufgebracht werden müssen. Diese umfassen unter anderem Ausgaben für Dienstwohnungen und

Dienstwägen sowie Internet- und Fernsehanschlussgebühren. Die beschriebene Quantifizierung kann zukünftigen Managemententscheidungen als Grundlage dienen.

Für den adäquaten Umgang mit den identifizierten Risiken sind vom Management geeignete Interventionen und die Implementierung entsprechender Maßnahmen erforderlich. Im Rahmen der Interviews wurden von den befragten Angestellten, Managern und gewerblichen Mitarbeitern diverse Vorschläge eingebracht. Als Möglichkeit Engpassrisiken zu minimieren, wurde die Etablierung einer resilienten, robusten Mitarbeiterstruktur, welche zusätzlich zu der Minimalbesetzung Reserven beinhaltet, genannt. Auf diese Weise können die Aufgaben ausgeschiedener Mitarbeiter bis zu deren Nachbesetzung effektiv abgewickelt werden. Um die Kapazitäten eines Projektteams im Laufe der Abwicklung einer Tunnelbaustelle nicht dauerhaft zu überlasten, wurde die Durchführung einer Arbeitsvorschau vor dem Start eines neuen Bauabschnittes vorgeschlagen. Anhand einer im Vorlauf stattfindenden Analyse des Arbeitsaufwandes kann der Personalbedarf abgeschätzt und rechtzeitig akquiriert werden. Durch die dargelegte Vorgehensweise wird die Bewältigung notwendiger struktureller Veränderungen ermöglicht, wodurch Anpassungsrisiken reduziert werden können. Für den Umgang mit Motivationsrisiken wurde neben der Flexibilisierung des monetären Bonussystems für gewerbliche Mitarbeiter und der Formulierung von Entwicklungsmöglichkeiten für junge Angestellte auch die Einführung eines flexibleren Arbeitszeitmodells gefordert. Der letztgenannten Vorschlag umfasst die Idee einer Gleitzeitvereinbarung sowie die Möglichkeit von Homeoffice an zumindest einem Tag pro Woche. Einige der befragten Manager und Angestellten waren sich dahingehend einig, dass mit einer Anpassung der jährlichen Prozent-Grenze für Gehaltserhöhungen die Motivation der Mitarbeiter gesteigert und mögliche Austritte verhindert werden können.

5.2 Ausblick

Die Analyse der personen- und projektspezifischen Arbeitssituationen der 21 Interviewpartner hat unterschiedliche Personalrisiken hervorgebracht, welche zum Teil durch entsprechende Maßnahmen des Managements abgewendet werden können. Unter anderem erwarten sich die Angestellten von ihren Vorgesetzten eine offenere Kommunikation sowie Unterstützung betreffend ihrer Perspektiven. Zurzeit werden die Entwicklungsmöglichkeiten oft nur vage formuliert oder in einem jährlichen Mitarbeitergespräch besprochen. Die Mitarbeiter wünschen sich eine präzise Zeitlinie, um auf eine bestimmte Position hinarbeiten zu können. Wird im Zuge eines Gesprächs mit einer Führungskraft die Mitwirkung an einem Projekt in Aussicht gestellt, sind die Mitarbeiter über die Entwicklung dieser Chance zu informieren. Im Rahmen der Interviews gaben einige jüngere Angestellte an, dass eine fehlende Unterstützung in den ersten Jahren ihrer Anstellung zu Demotivation und letztendlich zu Austritten führen kann. Um diesem Szenario entgegenzuwirken, sollten den jungen Mitarbeitern Mentoren zugewiesen werden, welche sie fordern und fördern.

Ein weiteres vielfach erwähntes Thema, an welchem das Management ansetzen kann, ist das derzeit angewendete Arbeitszeitmodell. Die Interviewpartner merkten diesbezüglich an, dass die Standards nicht zeitgemäß sind und eine Anpassung erfordern, um die Attraktivität des Arbeitgebers zu steigern. Ein mögliches Forschungsfeld in diesem Zusammenhang könnte sein, ob und inwiefern die Arbeitsweisen der Baubranche attraktiver gestaltet werden können, um den aktuellen und zukünftigen Ansprüchen der Arbeitnehmer zu entsprechen.



Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Literatur

- [1] K.-F. Ackermann. *Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG*. Wiesbaden: Springer Gabler, 1999. ISBN: 978-3-409-11544-5.
- [2] R. Bäcker. *Management-Risiken. Überlegungen zum "Derailment" von Führungskräften*. Organisationsberatung Supervision Coaching, 2010, S. 387–404.
- [3] T. Bartscher. „Personalentwicklung“. In: (Okt. 2021). URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalentwicklung-52604/version-384860> (Zugriff am 20.12.2022).
- [4] T. Bauernhansl. *Fabrikbetriebslehre 1. Management in der Produktion*. Berlin: Springer Vieweg, 2020. ISBN: 978-3-662-44538-9.
- [5] T. B. Berger. *Zum Personalrisikomanagement und den Risiken aus dem Personalbereich*. Riedlingen: SRH FernHochschule Riedlingen, 2012. 28 S.
- [6] K. Bleicher und C. Abegglen. *Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme*. 9. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH, 2017. ISBN: 978-3-593-50599-2.
- [7] A. Bogner, B. Littig und W. Menz. *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS, 2014. ISBN: 978-3-531-19415-8.
- [8] H.-C. Brauweiler. *Risikomanagement im Unternehmen. Ein grundlegender Überblick für die Management-Praxis*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2019. ISBN: 978-3-658-23479-9.
- [9] F. Brence, A. Nowshad, R. Wallner und C. Bauer. *Fluktuation und deren Auswirkung auf Unternehmen*. Wien: Deloitte Consulting GmbH, 2019. 12 S.
- [10] R. Bröckermann und W. Pepels. *Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2004. ISBN: 3-503-06388-9.
- [11] H. Brost-Steffens. „divisionale Organisation“. In: (2018). URL: <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/divisionale-organisation-57120/version-344605> (Zugriff am 30.03.2023).
- [12] Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW). *KMU im Fokus 2021*. Wien. 122 S.
- [13] P. Czechowski. „Balanced Scorecard – Strategie und Ziele leicht gemacht“. In: (2020). URL: <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/balanced-scorecard-strategie-und-ziele-leicht-gemacht> (Zugriff am 28.04.2023).
- [14] C. J. Diederichs und A. Malkwitz. *Bauwirtschaft und Baubetrieb. Technik – Organisation – Wirtschaft – Recht*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2020. ISBN: 978-3-658-27915-8.
- [15] M. Diederichs. *Risikomanagement und Risikocontrolling*. 4. Auflage. München: Vahlen, 2018. ISBN: 978-3-8006-5248-8.
- [16] D. Dörner, P. Horváth und H. Kagermann. *Praxis des Risikomanagements. Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl, 2000. ISBN: 3-7910-1452-8.

- [17] F. Edel und M. Hölterhoff. *Das mittlere Management – Die unsichtbaren Leistungsträger*. Berlin: Dr. Jürgen Meyer Stiftung, 2011. 52 S.
- [18] C. Erk und S. Spoun. *Integrativ managen. Ein Modell für eine effektive Praxis der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2020. ISBN: 978-3-658-30522-2.
- [19] M. Fifka und S. Kraus. *Das mittlere Management – Rollenkonflikt, Leistungsdruck und Moral*. Köln: Dr. Jürgen Meyer Stiftung, 2013. 92 S.
- [20] O. Gassmann und C. Kobe. *Management von Innovation und Risiko. Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen*. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer, 2006. ISBN: 3-540-23482-9.
- [21] G. Girmscheid. *Bauunternehmensmanagement – prozessorientiert Band 1. Strategische Managementprozesse*. 3. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Vieweg, 2014. ISBN: 978-3-642-55151-2.
- [22] G. Girmscheid. *Bauunternehmensmanagement – prozessorientiert Band 2*. 3. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Vieweg, 2014. ISBN: 978-3-642-55114-7.
- [23] G. Girmscheid. *Ganzheitliches Risikomanagement in Bauunternehmen*. Bauingenieur, 2001, S. 287–293.
- [24] E. Günther. „Klimarisiken“. In: (2018). URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/klimarisiken-52341/version-275479> (Zugriff am 14.03.2023).
- [25] P. Haric. „Management“. In: (Feb. 2018). URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-37609/version-261043> (Zugriff am 01.12.2022).
- [26] U. P. Kanning. *Managementfehler und Managementscheitern*. Osnabrück: Springer, 2019. ISBN: 978-3-662-59385-1.
- [27] T. Keitel. *Factoring als Instrument des Risikomanagements im Projektgeschäft*. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft, 2008. ISBN: 978-3-8349-0961-9.
- [28] E. Kirchler. *Wirtschaftspsychologie. Individuen, Gruppen, Märkte, Staat*. 4. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH, 2011. ISBN: 978-3-8017-2362-0.
- [29] A. Klug. „Schlüsselposition“. In: (2023). URL: <https://www.klug-md.de/Wissen/Schlueselposition.htm> (Zugriff am 02.05.2023).
- [30] J.-M. Kobi. *Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2012. ISBN: 978-3-8349-4209-8.
- [31] U. Krystek und R. Moldenhauer. *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH Stuttgart, 2007. ISBN: 978-3-17-019091-7.
- [32] G. Leidig. *Personal-Risikomanagement als Zukunftssicherung*. Stuttgart: Zeitschrift Führung + Organisation, 2008, S. 51–57.
- [33] P. Mayring und T. Fenzl. *Qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: Springer VS, 2019. ISBN: 978-3-658-21307-7.
- [34] C. Paul. *Personalrisikomanagement*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2005. 62 S.
- [35] Personio und Co.KG. „Human Resources – Definition, Strategie, Aufgaben“. In: (2023). URL: <https://www.personio.de/hr-lexikon/human-resources/> (Zugriff am 05.05.2023).
- [36] M. Peyinghaus, R. Zeitner und A.-K. Kempfer. *Leading Real Estate. Führung von Immobilienunternehmen unter Einfluss aktueller Megatrends*. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2022. ISBN: 978-3-658-39997-9.

- [37] B. Polzin und H. Weigl. *Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2014. ISBN: 978-3-658-06697-0.
- [38] M. E. Porter. *Wettbewerbsstrategien. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 12. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH, 2013. ISBN: 978-3-593-39844-0.
- [39] G. Redinger. „Klima- und Umweltrisiken im Risikomanagement“. In: (2021). URL: <https://www.fch-gruppe.de/Beitrag.aspx?ID=19465> (Zugriff am 14.03.2023).
- [40] R.-D. Reineke. „Sieben-S-Modell“. In: (2018). URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/sieben-s-modell-51911/version-275062> (Zugriff am 06.04.2023).
- [41] K.-H. Renner und N.-C. Jacob. *Das Interview. Grundlagen und Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Berlin Heidelberg: Springer, 2020. ISBN: 978-3-662-60440-3.
- [42] F. Rosenkranz und M. Missler-Behr. *Unternehmensrisiken erkennen und managen. Einführung in die quantitative Planung*. Berlin Heidelberg: Springer, 2005. ISBN: 3-540-24507-3.
- [43] J. Rüegg-Stürm, R. Dubs, D. Euler und C. E. Wyss. *Einführung in die Managementlehre*. Band 1. Teile A-E. Bern: Haupt Verlag, 2004. ISBN: 3-258-06999-9.
- [44] J. Rüegg-Stürm und S. Grand. *Das St. Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt*. 1. Auflage. Bern: Haupt Verlag, 2019. ISBN: 978-3-8252-5092-8.
- [45] J. Rüegg-Stürm und S. Grand. *Von der 3. Generation zur 4. Generation des St. Galler Management-Modells*. www.sgmm.ch, 2018. 15 S.
- [46] C. Schawel und F. Billing. *Top 100 Management Tools*. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018. ISBN: 978-3-658-18916-7.
- [47] G. Schewe. „Matrixorganisation“. In: (2018). URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/matrixorganisation-39659/version-263061> (Zugriff am 03.04.2023).
- [48] S. Schöning, E. H. S. Gögus und H. Pernsteiner. *Risikomanagement in Unternehmen. Interkulturelle Betrachtung zwischen Deutschland, Österreich und der Türkei*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2017. ISBN: 978-3-658-07072-4.
- [49] G. Schreyögg und J. Koch. *Grundlagen des Managements*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014. ISBN: 978-3-658-06748-9.
- [50] G. Schuh, G. Gudergan und A. Kampker. *Management industrieller Dienstleistungen*. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Vieweg, 2016. ISBN: 978-3-662-47255-2.
- [51] A. J. Schwab. *Managementwissen für Ingenieure*. 5. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Vieweg, 2014. ISBN: 978-3-642-41982-9.
- [52] J. Stahl. *Zum Umgang mit Managementrisiken im Rahmen der Corporate Governance*. München: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2020, S. 9–15.
- [53] R. Stöger. *Unternehmenskultur*. Zeitschrift Führung + Organisation, 2019, S. 338–341.
- [54] M. Störkle. *Expatriates und freiwilliges Engagement in der Schweiz*. Wiesbaden: Springer VS, 2021. ISBN: 978-3-658-33042-2.
- [55] J.-P. Thommen. „Anspruchsgruppen“. In: (Feb. 2018). URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anspruchsgruppen-27010/version-250673> (Zugriff am 10.01.2023).
- [56] J.-P. Thommen, A.-K. Achleitner, D. U. Gilbert, D. Hachmeister, S. Jarchow und G. Kaiser. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 9. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2020. ISBN: 978-3-658-27245-6.

- [57] U. Vanini und R. Rieg. *Risikomanagement. Grundlagen – Instrumente – Unternehmenspraxis*. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschl, 2021. ISBN: 978-3-7910-4525-2.
- [58] C. Waldeck. „Risikotragfähigkeit“. In: (2023). URL: <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/wirtschaftspruefung/artikel/risikotragfaehigkeit.html> (Zugriff am 10.03.2023).
- [59] A. v. Werder. *Führungsorganisation. Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leistungsorganisation*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2015. ISBN: 978-3-8349-4446-87.
- [60] A. Wiedemann. „Managementrisiko“. In: (Nov. 2018). URL: <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/managementrisiko-59727/version-343126> (Zugriff am 12.02.2023).
- [61] M. Wolf. *Stress, Informationen und Entscheidungen im Management*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2019. ISBN: 978-3-658-24182-7.
- [62] M. Wördenweber. *Normatives Management und konstitutive Entscheidungen*. 2. Auflage. Norderstedt: BoD - Books on Demand, 2022. ISBN: 978-783756-834396.

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1 | Managementzyklus (Quelle: modifiziert nach Schreyögg und Koch [49, S. 13]) . . . | 19 |
| 2.2 | Managementebenen (Quelle: Schwab [51, S. 47]) | 24 |
| 2.3 | St. Galler Management-Modell der 4. Generation (Quelle: Rüegg-Stürm [45, S. 3]) | 29 |
| 2.4 | St. Galler Management-Konzept nach Bleicher (Quelle: Girmscheid [21, S. 5]) . . | 33 |
| 2.5 | Stellungsprinzipien (Quelle: Girmscheid [21, S. 361]) | 40 |
| 2.6 | Stellengliederung eines Bauunternehmens auf drei Leitungsstufen (Quelle: Girmscheid [21, S. 362]) | 41 |
| 2.7 | Liniensysteme (Quelle: modifiziert nach Schreyögg und Koch [49, S. 221]) | 42 |
| 2.8 | Prinzip einer Linienorganisation (Quelle: modifiziert nach Diederichs und Malkwitz [14, S. 178]) | 43 |
| 2.9 | Prinzip einer Stablinienorganisation (Quelle: Girmscheid [21, S. 365]) | 44 |
| 2.10 | Prinzip einer Spartenorganisation (Quelle: Girmscheid [21, S. 372]) | 45 |
| 2.11 | Prinzip einer Matrixorganisation (Quelle: Girmscheid [21, S. 367]) | 46 |
| 2.12 | Übersicht der Organisationsformen | 48 |
| 3.1 | Elemente des betriebswirtschaftlichen Managementbegriffs (Quelle: Vanini und Rieg [57, S. 26]) | 50 |
| 3.2 | Risikomanagement im St. Galler Management-Modell (Quelle: Girmscheid [22, S. 157]) | 52 |
| 3.3 | Unternehmensrisiken (Quelle: modifiziert nach Girmscheid [22, S. 163]) | 55 |
| 3.4 | Kategorisierung von Projektrisiken (Quelle: Girmscheid [22, S. 215]) | 60 |
| 3.5 | Risikoaggregation (Quelle: modifiziert nach Girmscheid [22, S. 211]) | 62 |
| 3.6 | Grundlegende Begriffe des dysfunktionalen Managements (Quelle: Kanning [26, S. 4]) | 70 |
| 3.7 | Risikopyramide (Quelle: Bröckermann und Pepels [10, S. 139]) | 75 |
| 3.8 | Fluktuationskosten (Quelle: Brence et al. [9]) | 78 |
| 3.9 | Austrittsgründe (Quelle: Brence et al. [9]) | 78 |
| 3.10 | Eingliederung von Managementrisiken in Unternehmensrisiken (Quelle: Eigendarstellung gemäß grundlegender Literatur von Girmscheid [22] und Dörner et al. [16]) | 81 |
| 4.1 | Anzahl der Jahre im Unternehmen | 85 |
| 4.2 | beispielhafte Zuordnung der Textstellen in die induktiven Kategorien | 87 |
| 4.3 | Gründe für den Eintritt in das Unternehmen | 88 |
| 4.4 | Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter | 89 |
| 4.5 | Faktoren der Arbeitszufriedenheit | 90 |
| 4.6 | Gründe für den Verbleib im Unternehmen | 92 |
| 4.7 | Gründe für den Austritt aus dem Unternehmen | 93 |
| 4.8 | Einschätzung der Auslastung des Arbeitsmarktes | 94 |
| 4.9 | Engpässe von Expertengruppen | 95 |
| 4.10 | Einfluss mangelnder Mitarbeiterressourcen auf den Projekterfolg | 96 |
| 4.11 | Vergleich von städtischen und ländlichen Projektgebieten | 98 |
| 4.12 | Einschätzung der Kapazitäten der Projektteams | 100 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.13 Vergleich der Arbeitsmotivation in städtischen und ländlichen Projektgebieten . . | 101 |
| 4.14 Einfluss mangelnder Motivation auf den Projekterfolg | 103 |
| 4.15 Austrittsgründe | 105 |
| 4.16 Einfluss von Austritten auf den Projekterfolg | 106 |
| 4.17 Eintritts-, Verbleib- und Austrittsgründe der Angestellten | 107 |
| 4.18 Eintritts-, Verbleib- und Austrittsgründe der Manager | 108 |
| 4.19 Eintritts-, Verbleib- und Austrittsgründe des gewerblichen Personals | 108 |
| 4.20 Ergebnisse der Engpassrisiken | 110 |
| 4.21 Ergebnisse der Anpassungsrisiken | 110 |
| 4.22 Ergebnisse der Motivationsrisiken | 111 |
| 4.23 Ergebnisse der Austrittsrisiken | 111 |
| 4.24 Einflüsse auf den Projekterfolg | 113 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1 | Arten von Risiken (Quelle: modifiziert nach Girmscheid [23, S. 288]) | 57 |
| 3.2 | Risikoarten eines Bauprojekts (Quelle: modifiziert nach Girmscheid [22, S. 217]) . | 61 |
| 3.3 | Strategische und operative Entscheidungen (Quelle: modifiziert nach Wolf [61, S. 95]) | 67 |
| 4.1 | Gegenüberstellung: städtische und ländliche Projektgebiete | 112 |



Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Anhang A

Fragebogen Experteninterview Angestellte



Diplomarbeit „Managementrisiken mit spezieller Betrachtung der Personalsituation im internationalen Tunnelbau“

ausgeführt am Forschungsbereich für Baubetrieb und Bauverfahrenstechnik unter der Leitung von Herrn Univ.-Prof. Gerald Goger und der Betreuung von Herrn Univ.-Ass. Alexander Bender.

Autor: Philipp Rabl, BSc.

ExpertInneninterview NR.

Name: _____

Unternehmen/Abteilung: _____

Datum und Uhrzeit: _____

Ort: _____

Zielsetzung:

Unternehmen sind einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, wobei den Managementrisiken eine besonders große Bedeutung für die Einhaltung festgelegter Ziele und die Aufrechterhaltung der Unternehmensexistenz zugeordnet werden kann. Strategische Entscheidungen des Managements haben einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Aus diesem Grund wird in meiner Diplomarbeit der Fokus auf Managemententscheidungen hinsichtlich der Personalsituationen gelegt. Anhand von ExpertInneninterviews mit Angestellten und ArbeiterInnen in städtischen und ländlichen Projektgebieten soll einerseits die Arbeitszufriedenheit und andererseits die aktuelle Arbeitssituation erfragt werden.

Die Ergebnisse der ExpertInneninterviews werden analysiert und einander gegenübergestellt, um sowohl eine Bewertung der Managementrisiken in Bezug auf die Personalsituation durchzuführen als auch Entwicklungsmöglichkeiten der aktuellen Arbeitsgegebenheiten aufzuzeigen.

Das Interview umfasst 26 Fragen und ist in drei Abschnitte gegliedert. Zu Beginn werden Ihnen drei Einstiegsfragen gestellt, welchen sechs Fragen zur Einschätzung Ihrer aktuellen Arbeitszufriedenheit folgen. Den Hauptteil bildet der projektspezifische Abschnitt mit den restlichen 17 Fragen.

Einverständniserklärung zum Interview

Ich bin damit einverstanden, dass das Interview mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und in Schriftform gebracht wird. Die Audiodateien werden zum Projektende am 31.05.2023 gelöscht. Die wissenschaftliche Auswertung des Interviewtextes erfolgt durch den Studenten dieser Diplomarbeit, Philipp Rabl, welcher auf das Datengeheimnis verpflichtet ist.

Ich bin damit einverstanden, dass einzelne Sätze aus den Transkripten, die nicht mit meiner Person in Verbindung gebracht werden können, als Material für wissenschaftliche Zwecke dieser Diplomarbeit genutzt werden können. Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben, und bin damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht und ausgewertet wird.

Wien, am _____

Unterschrift InterviewpartnerIn

Fragebogen für Angestellte

Einstiegsfragen

(1) Wie lange arbeiten Sie bereits im Unternehmen?

- < 1 Jahr
- 1 - 3 Jahre
- 3 - 5 Jahre
- 5 - 10 Jahre
- > 10 Jahre

(2) Beschreiben Sie kurz Ihre Funktion und Ihren aktuellen Tätigkeitsbereich.

(3) Welche Funktion(en) haben Sie vor Ihrer aktuellen Tätigkeit im Unternehmen ausgeführt?

Einschätzung der Arbeitssituation des/der InterviewpartnerIn

**(4) Was waren maßgebende Gründe für Ihren Eintritt in das Unternehmen?
(Mehrfachauswahl möglich)**

- Unternehmensimage
- Entwicklungsmöglichkeit
- Arbeitsumfeld
- Nähe zum Wohnort
- interessante Arbeit
- materielle Leistung
- Selbstständigkeit
- Führungskraft
- Weiterempfehlung
- _____

(5) Wie würden Sie Ihre aktuelle Arbeitszufriedenheit bewerten?

- sehr zufrieden
- zufrieden
- neutral
- unzufrieden
- sehr unzufrieden

**(6) Welche Faktoren tragen zu dieser Arbeitszufriedenheit bei?
(Mehrfachauswahl möglich)**

- Gehalt
- Arbeitsbedingungen
- Arbeitszeiten
- Team
- Führungskraft
- Wertschätzung
- Weiterbildungsmöglichkeit
- _____

(7) Welche allgemeinen Maßnahmen können gesetzt werden, um Ihre aktuelle Arbeitszufriedenheit zu steigern?

**(8) Was sind maßgebende Gründe für Ihren Verbleib im Unternehmen?
(Mehrfachauswahl möglich)**

- Unternehmensimage
- Entwicklungsmöglichkeit
- Arbeitsumfeld
- Nähe zum Wohnort
- interessante Arbeit
- materielle Leistung
- Selbstständigkeit
- Führungskraft
- _____

**(9) Was wären maßgebende Gründe für das Verlassen des Unternehmens?
(Mehrfachauswahl möglich)**

- Unternehmensimage
- Entwicklungsmöglichkeit
- Arbeitsumfeld
- Entfernung zum Wohnort
- interessante Arbeit
- materielle Leistung
- Selbstständigkeit
- Führungskraft
- Abwerbung
- _____

Projektspezifischer Teil

- (1) **Wie schätzen Sie die Situation des Arbeitsmarktes für Angestellte und ArbeiterInnen im aktuellen Projektgebiet ein?**

Angestellte:

- überlastet
- stark ausgelastet
- durchschnittlich
- wenig ausgelastet
- nicht ausgelastet

ArbeiterInnen:

- überlastet
- stark ausgelastet
- durchschnittlich
- wenig ausgelastet
- nicht ausgelastet

- (2) **Sind Engpässe spezifischer Expertengruppen (ProjektleiterInnen, AbrechnungstechnikerInnen, Mineure, etc.) vorhanden?**

- Ja
- Nein

- (3) **Wenn ja, welche Expertengruppen (ProjektleiterInnen, AbrechnungstechnikerInnen, Mineure, etc.) betrifft es?**

- (4) **Wie stark schätzen Sie den Einfluss mangelnder Mitarbeiterressourcen auf den Projekterfolg ein?**

- sehr stark
- stark
- neutral
- gering
- sehr gering

- (5) **Ist Ihrer Meinung nach ein Unterschied bei der Besetzung von Stellen in städtischen und ländlichen Projektgebieten erkennbar?**

- Ja
- Nein

- (6) **Welche Schwierigkeiten gibt es bei der Besetzung von Positionen in städtischen Projektgebieten?**

Fragebogen ExpertInneninterview

Philipp Rabl, BSc.

- (7) Welche Schwierigkeiten gibt es bei der Besetzung von Positionen in ländlichen Projektgebieten?

- (8) Inwieweit konnten Angestellte und ArbeiterInnen von einem zuvor abgeschlossenen Projekt zu diesem Projekt übersiedelt werden?

- (9) Was wird gemacht, um Über- oder Unterkapazitäten von Angestellten und ArbeiterInnen innerhalb des Projektes zu verhindern?

- (10) Ist es Ihrer Meinung nach schwieriger Angestellte und ArbeiterInnen für die Arbeit in einem städtischen oder ländlichen Projektgebiet dauerhaft zu motivieren?

- Stadt
- Land

- (11) Welche Herausforderungen in Bezug auf die Arbeitsmotivation der Angestellten und ArbeiterInnen gibt es Ihrer Meinung nach bei dem aktuellen Projekt?

- (12) Welche Maßnahmen werden speziell in diesem Projekt getroffen, um die Arbeitsmotivation zu steigern?

(13) Wie schätzen Sie den Einfluss mangelnder Motivation der MitarbeiterInnen auf den Projekterfolg ein?

- sehr stark
- stark
- neutral
- gering
- sehr gering

(14) Wie schätzen Sie den Einfluss durch den Abgang von MitarbeiterInnen auf den Projekterfolg ein?

- sehr stark
- stark
- neutral
- gering
- sehr gering

(15) Was sind Ihrer Meinung nach die häufigsten Austrittsgründe?

(16) Welche Maßnahmen können gesetzt werden, um Austritte zu verhindern?

(17) Welches Projekt ist Ihnen in Erinnerung geblieben und was war bei diesem Projekt besonders positiv oder negativ?



Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Anhang B

Fragebogen Experteninterview gewerbliches Personal



Diplomarbeit „Managementrisiken mit spezieller Betrachtung der Personalsituation im internationalen Tunnelbau“

ausgeführt am Forschungsbereich für Baubetrieb und Bauverfahrenstechnik unter der Leitung von Herrn Univ.-Prof. Gerald Goger und der Betreuung von Herrn Univ.-Ass. Alexander Bender.

Autor: Philipp Rabl, BSc.

ExpertInneninterview NR.

Name: _____

Unternehmen/Abteilung: _____

Datum und Uhrzeit: _____

Ort: _____

Zielsetzung:

Der Erfolg eines Bauprojektes kennzeichnet sich maßgebend durch jene ArbeiterInnen, welche an der Ausführung beteiligt sind. Da deren wertvoller Beitrag im Wesentlichen von den Arbeitsumständen abhängig ist, führe ich im Zuge meiner Diplomarbeit ExpertInneninterviews mit ArbeiterInnen durch, um diese Umstände zu erfragen. Anhand der Interviews mit ArbeiterInnen in städtischen und ländlichen Projektgebieten soll sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die projektbezogene Arbeitssituation ermittelt werden. Die erhobenen Informationen dienen einerseits der besseren Einschätzung der Arbeitsbedingungen und andererseits als Grundlage für zukünftige Managemententscheidungen.

Die Ergebnisse der ExpertInneninterviews werden analysiert und einander gegenübergestellt, um eine Bewertung der Personalsituationen durchzuführen und Entwicklungsmöglichkeiten der aktuellen Arbeitsgegebenheiten aufzuzeigen.

Das Interview umfasst 26 Fragen und ist in drei Abschnitte gegliedert. Zu Beginn werden Ihnen drei Einstiegsfragen gestellt, welchen sechs Fragen zur Einschätzung Ihrer aktuellen Arbeitssituation folgen. Den Hauptteil bildet der projektspezifische Abschnitt mit den restlichen 17 Fragen.

Einverständniserklärung zum Interview

Ich bin damit einverstanden, dass das Interview mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und in Schriftform gebracht wird. Die Audiodateien werden zum Projektende am 31.05.2023 gelöscht. Die wissenschaftliche Auswertung des Interviewtextes erfolgt durch den Studenten dieser Diplomarbeit, Philipp Rabl, welcher auf das Datengeheimnis verpflichtet ist.

Ich bin damit einverstanden, dass einzelne Sätze aus den Transkripten, die nicht mit meiner Person in Verbindung gebracht werden können, als Material für wissenschaftliche Zwecke dieser Diplomarbeit genutzt werden können. Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben, und bin damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht und ausgewertet wird.

Wien, am _____

Unterschrift InterviewpartnerIn

Fragebogen für ArbeiterInnen

Einstiegsfragen

(1) Wie lange arbeiten Sie bereits im Unternehmen?

- < 1 Jahr
- 1 - 3 Jahre
- 3 - 5 Jahre
- 5 - 10 Jahre
- > 10 Jahre

(2) Beschreiben Sie kurz Ihre Funktion und Ihren aktuellen Tätigkeitsbereich.

(3) Welche Funktion(en) haben Sie vor Ihrer aktuellen Tätigkeit im Unternehmen ausgeführt?

Einschätzung der Arbeitssituation des/der InterviewpartnerIn

**(4) Was waren maßgebende Gründe für Ihren Eintritt in das Unternehmen?
(Mehrfachauswahl möglich)**

- Unternehmensimage
- Entwicklungsmöglichkeit
- Arbeitsumfeld
- Nähe zum Wohnort
- interessante Arbeit
- materielle Leistung
- Selbstständigkeit
- Führungskraft
- Weiterempfehlung
- _____

(5) Wie würden Sie Ihre aktuelle Arbeitszufriedenheit bewerten?

- sehr zufrieden
- zufrieden
- neutral
- unzufrieden
- sehr unzufrieden

Fragebogen ExpertInneninterview

Philipp Rabl, BSc.

**(6) Welche Faktoren tragen zu dieser Arbeitszufriedenheit bei?
(Mehrfachauswahl möglich)**

- Gehalt
- Arbeitsbedingungen
- Arbeitszeiten
- Team
- Führungskraft
- Wertschätzung
- Weiterbildungsmöglichkeit
- _____

(7) Welche allgemeinen Maßnahmen können gesetzt werden, um Ihre aktuelle Arbeitszufriedenheit zu steigern?

**(8) Was sind maßgebende Gründe für Ihren Verbleib im Unternehmen?
(Mehrfachauswahl möglich)**

- Unternehmensimage
- Entwicklungsmöglichkeit
- Arbeitsumfeld
- Nähe zum Wohnort
- interessante Arbeit
- materielle Leistung
- Selbstständigkeit
- Führungskraft
- _____

**(9) Was wären maßgebende Gründe für das Verlassen des Unternehmens?
(Mehrfachauswahl möglich)**

- Unternehmensimage
- Entwicklungsmöglichkeit
- Arbeitsumfeld
- Entfernung zum Wohnort
- interessante Arbeit
- materielle Leistung
- Selbstständigkeit
- Führungskraft
- Abwerbung
- _____

Projektspezifischer Teil**(1) Wie schätzen Sie die Situation des Arbeitsmarktes für Angestellte und ArbeiterInnen im aktuellen Projektgebiet ein?**

Angestellte:

- überlastet
- stark ausgelastet
- durchschnittlich
- wenig ausgelastet
- nicht ausgelastet

ArbeiterInnen:

- überlastet
- stark ausgelastet
- durchschnittlich
- wenig ausgelastet
- nicht ausgelastet

(2) Gibt es Ihrer Meinung nach bei dem aktuellen Projekt einen Mangel an Arbeitskräften?

- Ja
- Nein

(3) Wenn ja, wie wirken sich diese mangelnden Mitarbeiterressourcen auf Sie persönlich aus?**(4) Wie stark schätzen Sie den Einfluss mangelnder Mitarbeiterressourcen auf den Projekterfolg ein?**

- sehr stark
- stark
- neutral
- gering
- sehr gering

(5) Bevorzugen Sie die Mitarbeit an Projekten in städtischen oder ländlichen Gebieten?

- Stadt
- Land

(6) Bitte begründen Sie Ihre Auswahl.

Fragebogen ExpertInneninterview

Philipp Rabl, BSc.

- (7) Welche Bedeutung hat es für Sie im selben Team wie in bereits abgeschlossenen Projekten zu arbeiten? (sofern dies der Fall ist)

- (8) Siedelt Ihre Familie mit Ihnen in die jeweiligen Projektgebiete?

- Ja, bei diesem Projekt
- Nein, bei diesem Projekt nicht
- Ja, bei jedem Projekt
- Nein, bei keinem Projekt

- (9) Wenn ja, wie könnte das Unternehmen den Aufenthalt für Ihre Familie erleichtern?

- (10) Welche zusätzlichen Sozialleistungen werden neben der monetären Entlohnung angeboten? (Mehrfachauswahl möglich)

Vorsorgeleistungen:

- Versicherungen aller Art
- kostenlose Vorsorgeuntersuchungen

Geldleistungen:

- Gratifikationen
- Fahrkostenzuschuss
- Essenzuschuss

Sachleistungen:

- Zusatzurlaub
- Privatnutzung des Dienstwagens
- zusätzliche Heimflüge

Serviceleistungen:

- Dienstwohnung
- Kantine
- Kinderbetreuung
- Sportmöglichkeiten

- (11) Welche zusätzlichen Sozialleistungen wünschen Sie sich für die Arbeit bei dem aktuellen Projekt?

- (12) Welche Maßnahmen werden speziell in diesem Projekt getroffen, um die Arbeitsmotivation zu steigern?**

- (13) Wie schätzen Sie den Einfluss mangelnder Motivation der MitarbeiterInnen auf den Projekterfolg ein?**

- sehr stark
- stark
- neutral
- gering
- sehr gering

- (14) Wie schätzen Sie den Einfluss durch den Abgang von MitarbeiterInnen auf den Projekterfolg ein?**

- sehr stark
- stark
- neutral
- gering
- sehr gering

- (15) Was sind Ihrer Meinung nach die häufigsten Austrittsgründe?**

- (16) Welche Maßnahmen können gesetzt werden, um Austritte zu verhindern?**

- (17) Welches Projekt ist Ihnen in Erinnerung geblieben und was war bei diesem Projekt besonders positiv oder negativ?**