

# „Gute“ Mitarbeiter

## Finden – Binden - Entwickeln

### Eine Untersuchung in der öö. Bauwirtschaft


**ÜBERSICHT:**

A. „Gute“ Fachkräfte	S. 02
B. Welchen Stellenwert hat Weiterbildung in der Baubranche	S. 04
C. Wer ist für Weiterbildung zuständig	S. 05
D. Ziele der Teilnehmer	S. 07
E. Was motiviert Unternehmen, Aus- und Weiterbildung zu unterstützen	S. 09
F. Trends in der Aus- und Weiterbildung	S. 09
G. Konkrete Forderungen der Befragten	S. 10
H. Zusammenfassung	S. 11
I. Vorschau und Veranstaltungshinweise	S. 12
J. Impressum	S. 13

**ABSTRACT / INHALT:**

Auch in der Krise sind „gute“ Mitarbeiter kaum zu finden. Kenner erstaunt dies nicht. Denn „gute“ Mitarbeiter sind immer gefragt und werden durch eine Vielzahl von Programmen an das Unternehmen gebunden. Wenn nicht jetzt, wann dann sind hervorragende Mitarbeiter am Arbeitsmarkt zu finden. Die Antwort lautet: NIE.

„Gute“ Mitarbeiter werden in der Regel aus dem Unternehmen heraus entwickelt. Hier ist der traditionelle Weg über die Lehrlingsausbildung sicherlich attraktiv. Der Geburtenrückgang lässt aber die Zahl der 15jährigen in den nächsten Jahren um 20% sinken. Halten die Schulen ihre Zahlen, dann sinkt die Zahl der potenziellen Lehrlinge um mehr als 40%. Um diese drastisch verkleinerte Schar kämpfen heute schon alle Branchen an den Schulen. Aber wo sind die Fachkräftereserven, mit denen wir das Wachstum bewerkstelligen können? Frauen, Migranten, spätberufene Jugendliche, Personen aus aussterbenden Berufen oder Abgänger von Fachschulen sind nur einige Beispiele für Gruppen, die sich nach Perspektiven am Arbeitsmarkt umsehen. Für diese Gruppen sind aber neue Wege in der Aus- und Weiterbildung zu entwickeln.

Eine Untersuchung der Universität Linz, Institut für Soziologie, über die Entwicklung von Bildungsbedarf in der Bauwirtschaft zeigt deutlich, dass die Baubranche gut für diese Entwicklung gerüstet ist. Um diese gute Ausgangslage nutzen zu können, bedarf es aber einer engeren Kooperation zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Ausbildung. Ausgewählte Ergebnisse aus der Untersuchung unterstreichen diesen Befund.

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com) . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/Orange-Times.139.0.html> downloaden.

## A) „Gute“ Fachkräfte

Von Mag. Erich Kremsmair

Land auf, Land ab wird über die Krise geschrieben. Niemand kann zurzeit seriös sagen, ob die Krise bereits vorbei ist, ob wir gerade mitten drin stecken oder ob das dicke Ende erst kommen wird. Trotz des Geschreis gibt es Branchen, die boomen. Der Handel hat im ersten Halbjahr ein Plus gegenüber dem Vorjahr, im Baugewerbe ist die Nachfrage sowohl von privater als auch staatlicher Seite nach wie vor hoch, Betriebe der alternativen Energiewirtschaft haben volle Auftragsbücher. Unbestritten ist, dass der Automotiv-Bereich und die Industrie große Auslastungsprobleme haben.

Was bleibt ist, dass auch in der Krise ein Mangel an guten Mitarbeitern herrscht. Für Kenner ist dies nichts Ungewöhnliches, sie wissen, auch in schwierigen Zeiten behalten die Unternehmer ihre Besten. Trennen sich Unternehmen von ihren Spitzenkräften, so hat das andere Gründe als die Krise. Meist sind es Zerwürfnisse mit Vorgesetzten oder Kollegen bzw. andere oder neue Karrierechancen, die sich eben in einem anderen Umfeld ergeben.

Kürzlich verfolgte ich eine Diskussion zum Thema „Suche, Entwicklung und Bindung von Facharbeitern“. Insbesondere die Bauunternehmen sprachen immer wieder davon, wie schwierig es ist „gute“ Mitarbeiter bzw. Lehrlinge zu finden. Wobei sich in der Diskussion die Suche nach Nachwuchs ausschließlich auf Lehrlinge konzentrierte. Andere Möglichkeiten wurden komplett ausgeblendet. Der im Baugewerbe traditionelle Weg vom Lehrling zum Gesellen zum Meister verführt zu einem zu engen Fokus. Die Baubetriebe waren die Erste, die sich auf der Suche nach Lehrlingen in Hauptschulen und Polytechnische Lehrgängen begaben, um den künftigen Absolventen eine Karriere am Bau schmackhaft zu machen. Heute finden wir nahezu alle Branchen, vom Frisör über den Bankensektor bis hin zu Produktions- und Handelsbetrieben in den Schulen. Der Konkurrenzkampf um Lehrlinge ist voll entbrannt. Doch die nächste große Herausforderung steht bereits vor der Tür. Es ist der Rückgang der 15-jährigen bis zum Jahr 2015 um rund 20%. Wenn man davon ausgeht, dass die Schulen ihre Zahlen halten können, dann stehen den Betrieben ca. 40% weniger Jugendliche als mögliche Lehrlinge zur Verfügung als 2008. Der Weg, lediglich **auf Lehrlinge zu setzen um daraus gute Mitarbeiter zu entwickeln wird in der Zukunft wahrscheinlich nicht mehr reichen**. Doch woher rekrutieren dann die Betriebe „gute“ Mitarbeiter für ein geordnetes Wachstum?

Eine Möglichkeit ist den Fokus zu erweitern und sich zu fragen, wo sind denn Arbeitskräftereserven für Bauunternehmen zu finden? Da drängen sich mehrere Zielgruppen auf:

- Frauen
  - Die Praxis zeigt, dass Frauen durchaus in der Lage sind den Beruf einer Beton- bzw. Schalungsbauerin zu erlernen und auszuführen. Natürlich wird sie das nicht für die nächsten 50 Jahre tun. Die Frage, die sich stellt, ist, will ich für 10 Jahre eine gute Mitarbeiterin auf der Baustelle haben oder keinen Facharbeiter-Nachwuchs?
  
- Migrantinnen
  - Hier gibt es zwei Tendenzen zu beobachten: Die Lehrausbildung entspricht in den meisten Ländern der Erde nicht dem hohen österreichischen Standard mit der Trialen-Berufsausbildung. Für Baimitarbeiter aus anderen Ländern ist neben der Vermittlung der deutschen Sprache noch eine fachliche Aufschulung notwendig. Vielfach werden Migrantinnen nicht entsprechend ihrer Fähigkeiten eingesetzt. Auswüchse sind sicherlich, wenn ein Universitätsprofessor froh sein muss bei uns eine Arbeit als Fensterputzer zu finden.

- Spätberufene Jugendliche
  - Nicht alle Jugendliche verstehen zum Zeitpunkt des Pflichtschulabgangs, welche Bedeutung für den späteren Lebensweg eine Lehre hat. Für Hilfsarbeiter fehlt hier oft ein geeignetes Angebot im Unternehmen.
- Personen aus anderen Berufen, die dort keine Perspektive mehr sehen.
  - Die Berufswelt ändert sich ständig. Um Jugendlichen eine Perspektive zu bieten wurden neue Lehrberufen erfunden. Viele Absolventen aus diesen Lehrberufen haben wenig bis keine Zukunft.
- Abgänger von Fachschulen, Schulabbrecher, Maturanten
  - Vielfach wird eine falsche höhere Schulausbildung einem Lehrberuf vorgezogen. Beispielsweise zeigt eine Umfrage, dass bis zu 70% der Handelsschüler wissen, dass sie eine für sie „falsche“ Schule besuchen. Die Erfahrung zeigt bereits, dass ein höherer Schulabschluss nicht automatisch mit besseren Berufs- und Lebenschancen verbunden ist. Heute sind Universitätsabgänger oft froh in einem schlecht bezahlten Praktikum unterzukommen. Was bleibt ist die Hoffnung auf Besserung.

*Was verbindet nun diese Gruppen?* Sie sind in der Regel älter als 20 Jahre, verfügen über eine theoretische und/oder praktische Berufsausbildung und dem Willen in ihrem Leben etwas zu verändern. Die besten Voraussetzungen für gute Facharbeiter, die eine Perspektive für Ihre Zukunft benötigen und all das kann die Bauwirtschaft bieten. Die Ausbildungsstufen der Bauakademien ermöglichen eine Karriere vom Lehrling zum Baumeister. Die Aufgabe der Unternehmen ist es für die unterschiedlichen Zielgruppen unterschiedliche Entwicklungs- bzw. Ausbildungsmöglichkeiten in und außerhalb des Unternehmens zu bieten.

*Doch wie es um die Einstellung zur Aus- und Weiterbildung in der oberösterreichischen Bauwirtschaft bestellt?* Dazu wurde eine Studie von der Universität Linz, unter der Leitung von Frau Dr. Ursula Rami und Herrn Mag. Erich Kremsmair von [orangeocosmos](#) in Zusammenarbeit mit der Bauakademie Oberösterreich durchgeführt.

Insgesamt wurden 336 Personen befragt, davon besuchten aktuell 143 eine Weiterbildungsveranstaltung an der Bauakademie. Weitere 193 Fragebögen wurden von Mitarbeitern aus 12 unterschiedlichen Unternehmen beantwortet.

Mit den Bauakademien verfügt die Baubranche über ein eigenes Aus- und Weiterbildungsinstitut. Dies ist wohl einzigartig in der Handwerks- und Gewerbesparte. Das Programmangebot der OÖ Bauakademie überzeugt mit seinem umfangreichen, an der Bautechnik orientierten, Angebot. Weiterbildungswillige können zwischen Tagesveranstaltungen bis zu mehrjährigen Lehrgängen wählen. Von Dezember bis Mai sind nahezu alle Seminarräume ausgebucht. Der Befund lautet daher – Weiterbildung findet in der Bauwirtschaft statt.

Oberflächlich betrachtet kann man mit der Situation zufrieden sein. Was fehlt sind Aussagen über:

- Welche Bedeutung wird Weiterbildung zugeschrieben?
- Wie ist von Weiterbildung in den Betrieben organisiert?
  - Gibt es Konzepte wer, wann, warum eine Bildungsveranstaltung besucht?
  - Wie kann das erworbene Wissen im Unternehmen eingesetzt werden?
- Welche Faktoren motivieren bzw. hemmen Unternehmen bzw. Mitarbeiter an Weiterbildungsveranstaltungen teilzunehmen?

## B.) Welchen Stellenwert hat Weiterbildung in der Baubranche?

Für welche Gruppen in der Baubranche hat Weiterbildung eine große Bedeutung? Wem wird zugeschrieben, dass er an der Entwicklung der Mitarbeiter interessiert ist?

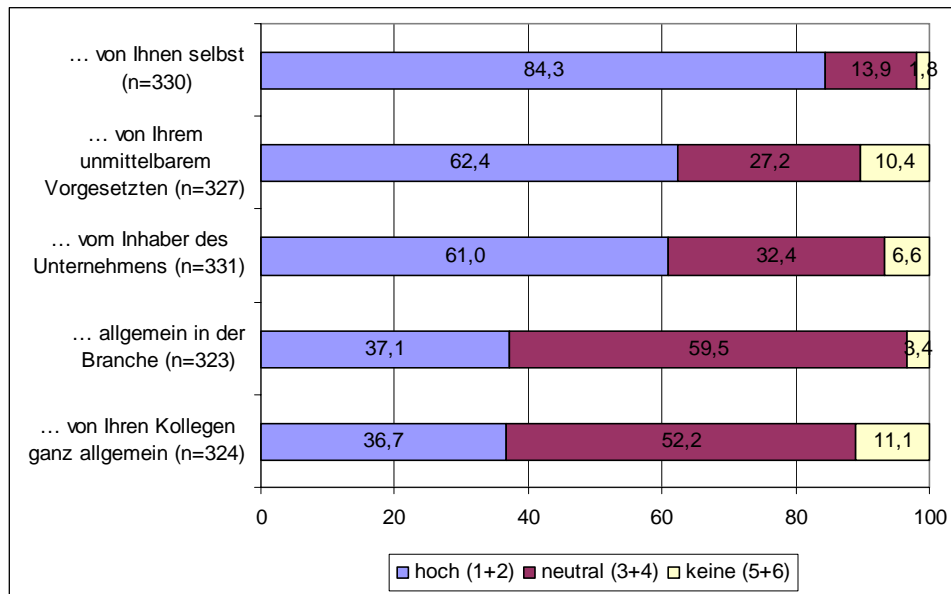


Abbildung 1: Welche Bedeutung hat Weiterbildung in der Baubranche

Das Ergebnis zeigt, dass es 3 Gruppen von Interessenten an Weiterbildungsmaßnahmen gibt. Nahezu 85% der Befragten sind der Meinung, dass Weiterbildung für sie selbst eine sehr große Bedeutung hat. Weiterbildung scheint für die Mitarbeiter ein absolutes Muss zu sein. Interessant ist, dass die Bedeutung von Weiterbildung für Vorgesetzte und Unternehmer um 20% geringer eingeschätzt wird.

Etwas mehr als 1/3 der Befragten geben an, dass Weiterbildung für die Branche selbst bzw. für ihre Kollegen von hoher Bedeutung ist. Unbeantwortet bleibt die Frage, warum die Befragten der Meinung sind, dass die Baubranche wenig Interesse an Weiterbildung hat, obwohl unbestritten auf diesem Sektor eine sehr hohe Aktivität herrscht. Keine weitere Branche setzt auf eine Triale Lehrlingsausbildung, nur wenige Branchen haben eigene Akademien, die sich ausschließlich mit Weiterbildung beschäftigen. Das könnte ein Hinweis auf eine geringe Institutionalisierung von Aus- und Weiterbildung in den Betrieben sein. *Es ist eben ein Unterschied zwischen dem Angebot an Bildung und einer kontinuierlichen Personalentwicklung, die sich aus der Strategie des Unternehmens ableitet.*

Die große Bedeutung der Weiterbildung für die Befragten selbst hängt mit der Erkenntnis des „Lebenslangen bzw. Berufsbegleitenden Lernens“ und der Einstellung „Lernen um aufzusteigen“ zusammen. Ein Indiz dafür ist, dass fast **95 % der Befragten angeben noch bis zu ihrem Pensionsantritt lernen** zu müssen.

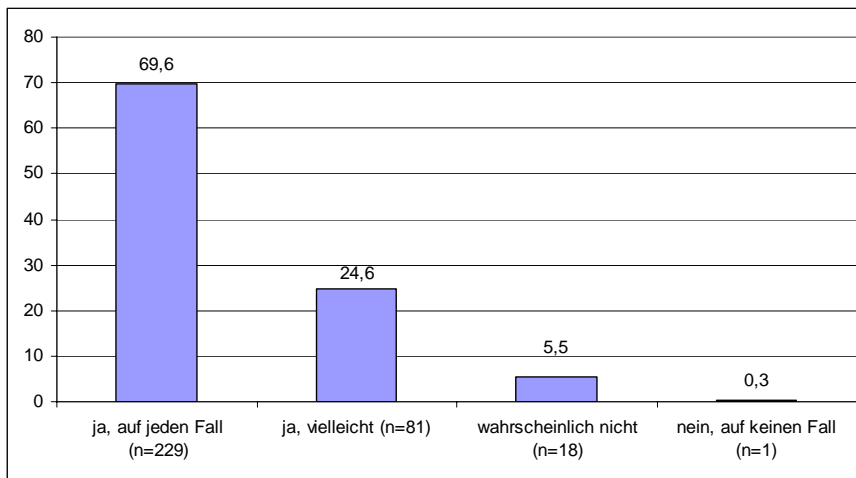


Abbildung 2: Bedeutung der Weiterbildung in den nächsten Jahren

**C.) Wer ist im Unternehmen für Weiterbildung zuständig?**

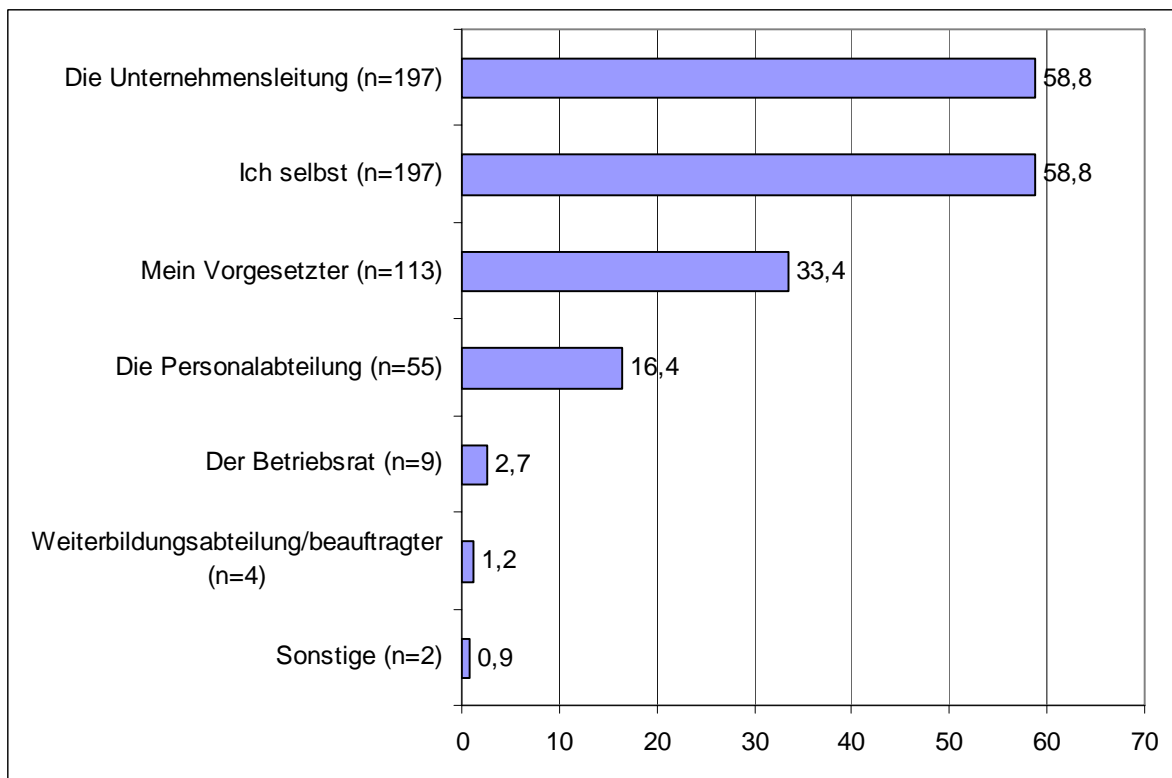


Abbildung 3: Zuständigkeit für die Weiterbildung

Mehr als die Hälfte der Befragten gab an, dass gleichermaßen Unternehmensleitung wie die Befragten selbst (jeweils 58,8 %) für die Auswahl der Weiterbildungsveranstaltung(en) zuständig sind. Der Vorgesetzte als zuständige Person wurde in 33,4 % der Fälle angegeben. Hauptsächlich wählen also die Befragten selbst, gemeinsam mit der Unternehmensleitung Weiterbildungsveranstaltungen aus.

Selten wurden die Personalabteilung (16,4 %) sowie der Betriebsrat (2,7 %) und der Weiterbildungsbeauftragte (1,2 %) genannt. Daraus lässt sich für mittelständische Unternehmen der Baubranche in Oberösterreich schließen, dass bei der **Auswahl der Weiterbildungsveranstaltungen sehr viel Selbstinitiative gefordert ist**, d.h. dass sich die Befragten selbst um die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen kümmern müssen.

Bei der Informationsbeschaffung setzen die Mitarbeiter in erster Linie auf sich selbst. Mehr als  $\frac{3}{4}$  geben an, sich durch Selbstrecherche und Eigeninitiative über Weiterbildungsveranstaltungen zu informieren. Nahezu  $\frac{2}{3}$  der Befragten geben an, dass die Anregung zum Besuch der Weiterbildung auf ihre Initiative zurückgeht. Ein weiteres Indiz dafür, dass Qualifizierung ein Job für Personen mit Eigeninitiative ist findet sich in den Auswahlkriterien für den Kursbesuch. Hier steht mit 97,2% „Persönliches Interesse“ an der Spitze. Weiters geben 40% der Befragten an, dass sie von der Geschäftsleitung so gut wie nie auf angebotene Kurse hingewiesen werden.

Im Gegensatz zur Informationsgewinnung bzw. bei der Auswahl der richtigen Maßnahme, wo die Mitarbeiter in der Regel auf sich allein gestellt sind, werden sie bei der Bezahlung von den Unternehmen sehr großzügig unterstützt. In mehr als 50% der Fälle übernehmen die Unternehmen die Kurskosten zur Gänze. Lediglich 15% der Befragten geben an die Kurskosten zur Gänze selbst zu tragen. Weiters finden 50% der Kurse zum überwiegenden Teil während der Arbeitszeit statt.

## D.) Welche Ziele verfolgen dann die Teilnehmer?

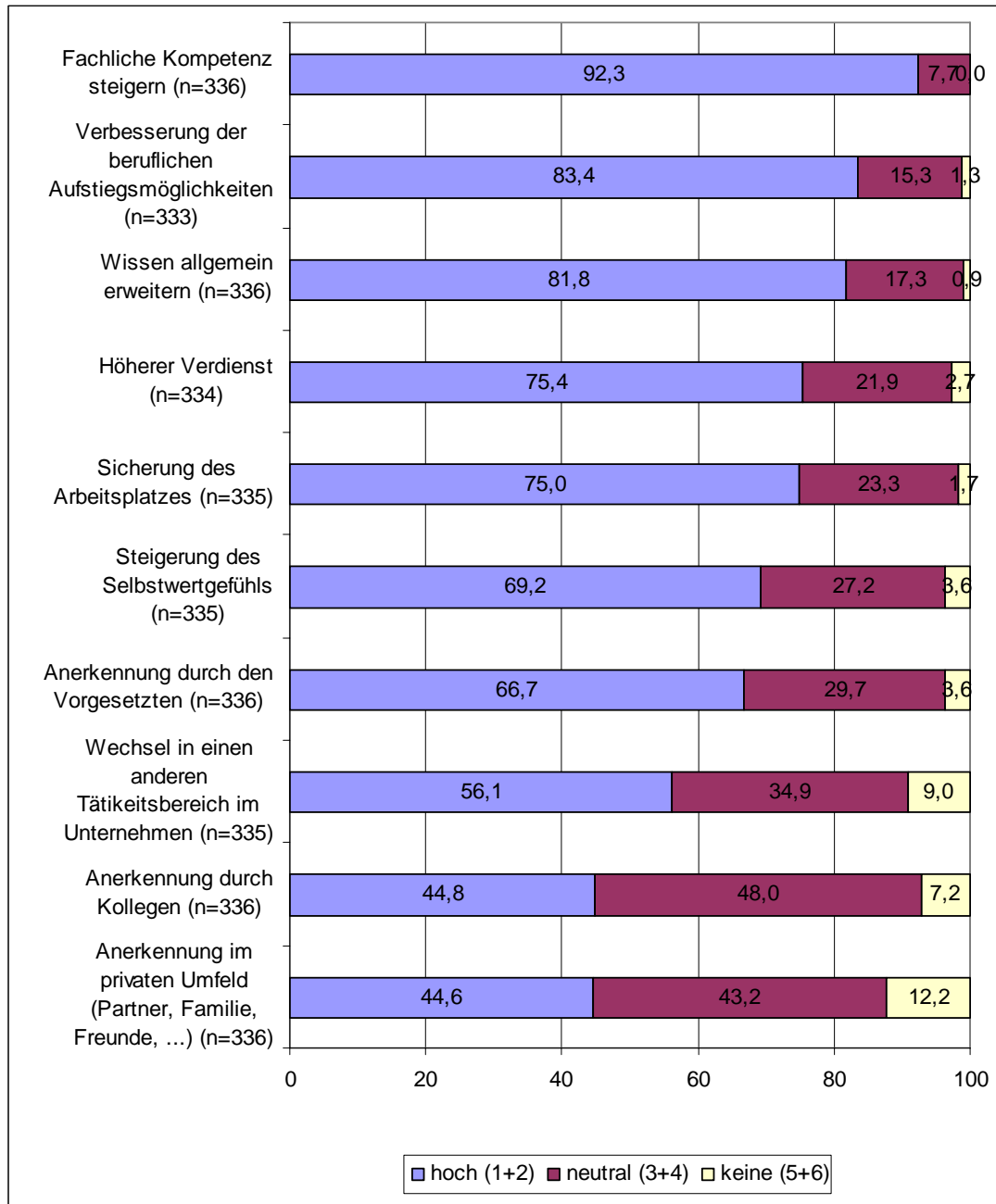


Abbildung 4: Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihrer Weiterbildung

92,3 % der Befragten sehen die Dimension „Fachliche Kompetenz steigern“ als wichtigstes Kriterium für die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen. An zweiter Stelle mit 83,4 % folgt „Verbesserung der beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten“. „Wissen allgemein erweitern“ und „Höherer Verdienst“ wurden von 81,9 % bzw. 75,4 % als hoch eingeschätzt. Mit immerhin drei Viertel (75,0 %) wurde die Antwortmöglichkeit „Sicherung des Arbeitsplatzes“ genannt. An letzter Stelle folgen die Dimensionen „Anerkennung im privaten Umfeld (Partner, Familie, Freunde...)“ bzw. „Anerkennung durch Kollegen“ mit 44,6 % bzw. 44,8 %. Auch wenn „Anerkennung durch Kollegen“ bzw. „Anerkennung im privatem Umfeld“ das Schlusslicht bilden, spielen sie dennoch für mehr als die Hälfte der Befragten eine große Rolle.

Neben der Steigerung der eigenen fachlichen Kompetenz, stehen Aufstieg und Erhalt des Arbeitsplatzes im Mittelpunkt. Hier zeigt sich einmal mehr wie wichtig eine strategische Personalentwicklung ist. *Unternehmen übernehmen die Kosten für die Bildungsmaßnahmen, die Mitarbeiter erwarten sich im Anschluss aber einen Aufstieg in der Hierarchie oder*

zumindest in den übertragenen Aufgaben. Wird diesem Wunsch nicht entsprochen, denkt der Mitarbeiter an einen Wechsel, um seine erworbenen Fähigkeiten einzusetzen zu können. Die Befürchtung wird unterstrichen durch den Wunsch nach beruflichem Aufstieg bzw. durch den Wunsch nach mehr Einkommen nach erfolgreicher Absolvierung einer Ausbildung. Das **Abwandern kann nur durch eine gezielte Planung** „Wer absolviert welche Maßnahme, mit welchem Ziel?“ eingedämmt werden. Ein Verhindern ist nicht möglich, da die Weiterbildungswilligen schon heute sehr viel Eigeninitiative an den Tag legen, um zu den für ihr berufliches Fortkommen notwendigen Kompetenzen zu gelangen. Auf die Frage: „welche beruflichen Ziele planen sie persönlich für die kommenden 5 Jahre?“ geben nahezu 90 % an, im derzeitigen Unternehmen bleiben zu wollen. Aus dieser Sicht scheint der Wunsch das Unternehmen zu verlassen bei den Befragten nicht sehr ausgeprägt zu sein. Hier sind die Unternehmer gefordert geeignete Arbeitsplätze und Aufstiegsmöglichkeiten zu schaffen oder gemeinsam mit dem Mitarbeiter zu planen. Sollte keine entsprechende gemeinsame Perspektive gefunden werden, sollte man sich bei der Bezahlung der Kurskosten zurückhalten. Weiterbildung ist ein gemeinsamer Job von Unternehmer, Vorgesetzten und Mitarbeiter. Wenn ein Mitarbeiter einseitig seine Ziele durchsetzen möchte, dann sollte auch die Unterstützung von Seiten des Betriebes gründlich überdacht werden. Die Wahrscheinlichkeit diesen Mitarbeiter im Anschluss an die Ausbildung zu verlieren ist in so einem Fall sehr groß.

Manchmal zeigt sich in der Praxis, dass junge Mitarbeiter nach einem Lehrgang von anderen Unternehmen mit großen Versprechungen geködert werden. Nach einiger Zeit stellt sich heraus, dass die großen Versprechungen nicht gehalten werden können oder dass sich die Lebensumstände geändert haben, beispielsweise durch Familiengründung oder Hausbau oder ähnlichem. Diese Mitarbeiter kehren dann wieder in ihre alte Firma zurück. Dort arbeiten sie dann mit viel Engagement und angereichert mit Erfahrungen von anderen Unternehmen zum Vorteil des neuen und alten Arbeitgebers.

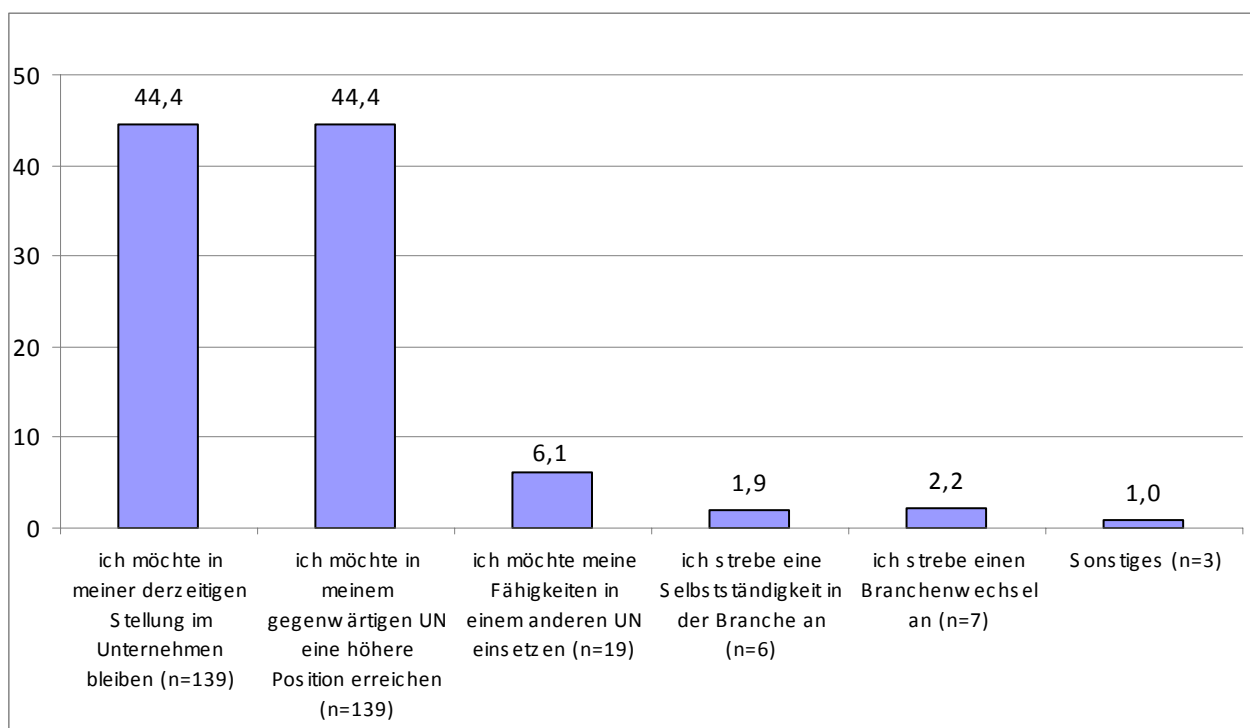


Abbildung 5: Was ist das Ziel der Ausbildung

Viele Bauunternehmer sehen Aus- und Weiterbildung eher als Maßnahme zur Imageförderung als zur Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen.

Aus den im Vorfeld geführten Expertengesprächen war nur ein einziger Baumeister der Meinung, dass Aus- und Weiterbildung nichts mit Imageförderung sondern schlicht und ergreifend mit der Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen zu tun hat. Wörtlich sagte er: „Ich bilde die Leute selbst aus, und versuche sie dann im Unternehmen zu halten. Dass regle ich mit einer fairen Entlohnung bei entsprechender Qualifikation. Es gelingt uns eigentlich auch immer, dass wir 80 % der Lehrlinge, die wir ausbilden, im Unternehmen halten können.“



## E.) Was motiviert Unternehmen, Aus- und Weiterbildung zu unterstützen?

Aus- und Weiterbildung wirkt sich ganz allgemein positiv auf den Austausch von Informationen im gesamten Unternehmen aus. Die Befragten erkennen, dass sich die Kommunikation nicht nur horizontal sondern auch vertikal verbessert. Dieser vermehrte Kontakt über die Hierarchieebenen hinweg wirkt sich äußerst positiv auf das Betriebsklima aus. Ein Bauunternehmer erzählt: „Immer, wenn wir zusammenkommen, uns miteinander austauschen, habe wir eine gute Kommunikation untereinander. Das ist der Leim, der uns zusammenhält. Wenn wir uns treffen, dann sind zwei von drei Personen aus der Geschäftsleitung dabei, die auf der Baustelle gelernt haben. So sehen alle, was es bringt sich weiterzubilden. Für mich ist es wichtig, dass alle weiter lernen, dann macht es auch nicht so viel aus, wenn uns einer verlässt und wo anders Karriere macht. Da versuchen wir eher ein gutes Verhältnis zu halten. Wer weiß, oft kommen diese Mitarbeiter wieder zurück. Die haben dann viel gesehen und erlebt und dadurch kann sich unser Unternehmen wieder entwickeln.“

## F.) Trends in der Aus- und Weiterbildung

Wohin gehen die Trends in der Weiterbildung in der oberösterreichischen Baubranche? Auf die Notwendigkeit des „Berufsbegleitenden Lernens“, um bis zum Pensionsantritt arbeitsfähig zu bleiben, wurde bereits hingewiesen. Welche Schwerpunkte in der Aus- und Weiterbildung wünschen sich aber die Befragten in der Zukunft? Wo denken sie, dass sie Defizite haben, die durch geeignete Bildungsmaßnahmen aufzuholen wären? Wie schätzen die Befragten den zukünftigen Weiterbildungsbedarfs in den verschiedensten Bereichen ein? Die Einschätzung des persönlichen Weiterbildungsbedarfes kann zu drei Punkten zusammengefasst werden.

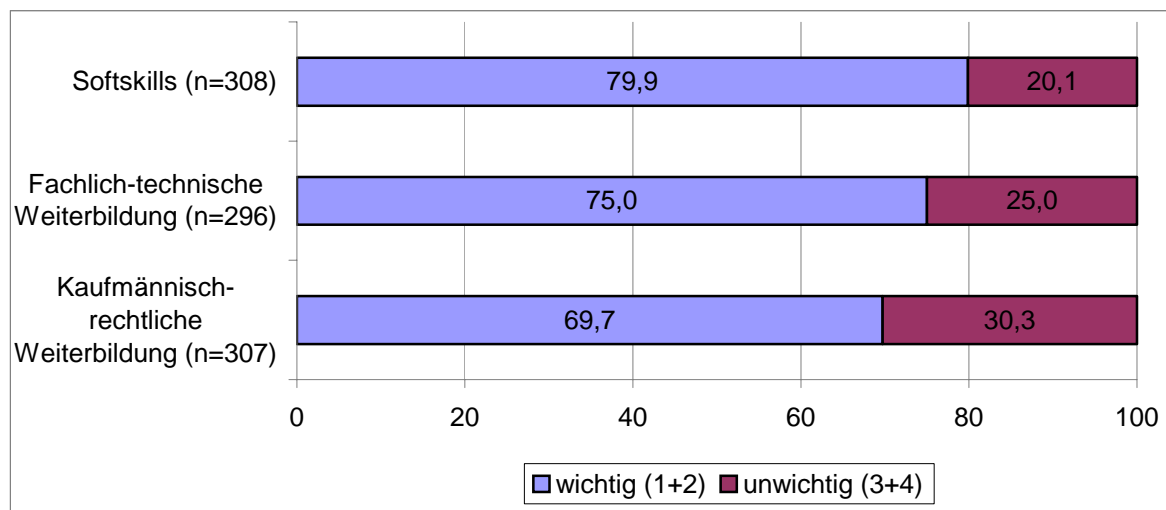


Abbildung 6: Einschätzung des persönlichen Weiterbildungsbedarfes (in %)

Auch wenn die Unterschiede nicht sehr groß sind, so ist doch interessant, dass Soft Skills an erster Stelle stehen. Untersucht man die Angebote der Bauakademien bzw. das Buchungsverhalten potentieller Interessenten, dann ist die Überraschung groß. Bildungsveranstaltungen, wo Soft Skills im Vordergrund stehen, werden in der Regel nicht oder nur in einem sehr geringen Umfang gebucht. Um künftige Aufgaben aber gut bewältigen zu können, wünschen sich die Befragten verstärkt Angebote zu den Themen Führung, Kommunikation und Konflikt.

Die folgenden **Softskills** wünschen sich Mitarbeiter, um erfolgreich arbeiten zu können: Führungskräfteausbildung, Konfliktmanagement, Qualitätsmanagement, Zeitmanagement, Betriebliche Gesundheitsförderung und Computerkenntnisse

**Fachlich-technische Weiterbildung:** Bauschadensvermeidung, Betontechnologie; Energieeffizientes Planen und Bauen, Produktkenntnisse und „Baumeisterausbildung“;

**Kaufmännisch-rechtliche Weiterbildung:** Kostenrechnung, Controlling und Unternehmensplanung, Verkaufskompetenzen, Rechtliches Spezialwissen.

## G.) Konkrete inhaltliche Forderungen an die Aus- und Weiterbildung der Zukunft

Betrachten wir das Ergebnis im Detail, dann verlieren die Soft-Skills an Bedeutung. Fachlich-technisches Know-how besetzt die ersten 5 Plätze. Zeitmanagement findet sich mit etwa 46% erst an 6. Stelle. Interessant ist dieses Ergebnis auch deshalb, weil wir wissen, dass als die häufigsten genannt Ursache für Bauschäden der empfundene Zeitdruck genannt wird und fehlendes fachliches Wissen.

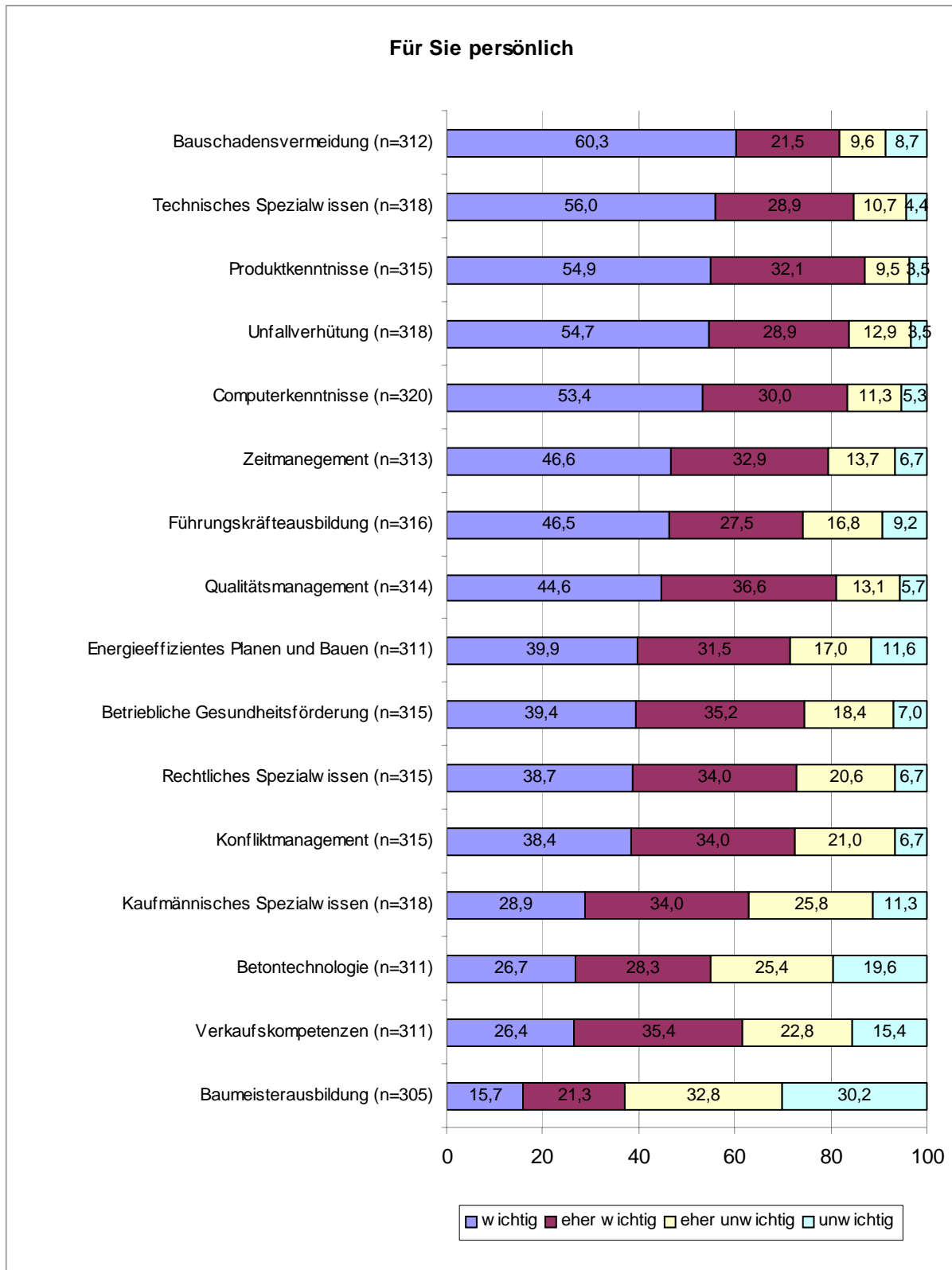


Abbildung 7: Einschätzung des zukünftigen Weiterbildungsbedarfs für die Befragten persönlich

## H.) Zusammenfassung & Empfehlungen:

„Gute“ Mitarbeiter sind auch in Krisenzeiten schwer zu finden. Für Wachstum und Erfolg brauchen Unternehmen die besten Mitarbeiter. Verfolgt man die aktuelle politische Diskussion, so gewinnt man den Eindruck, dass für alle Tätigkeiten zumindest Maturaniveau erforderlich ist, besser noch, ein Studium. Diese hohe Eingangsqualifikation ist aber für viele Tätigkeiten nicht erforderlich. In der Regel reicht eine gute berufliche Lehrausbildung. Was es dann benötigt sind berufsbegleitende Entwicklungsprogramme, die sich an die Erfordernissen der Betriebe und seiner Mitarbeiter orientieren. Die Heranbildung des Nachwuchses über die Lehre ist sicherlich ein Erfolgsmodell. Sie wird auch in der Zukunft nicht an Attraktivität verlieren. *Gesellschaftliche Veränderungen wie Geburtenrückgang, Verschulung der Berufsausbildung, usw. lässt aber daran zweifeln, dass der Nachwuchs künftig vor allem aus der Lehre kommt.*

Andere Gruppen wie Frauen, Migranten, Absolventen von Fachschulen, Personen aus anderen Branchen, usw. sind Gruppen, die durchaus Potenzial haben in der Bauchbranche zu arbeiten. Dafür ist aber ein Umdenken notwendig. Die Angebote an diese Arbeitskräfte müssen attraktiver werden und für ihre gezielte Aus- und Weiterbildung muss gesorgt sein. Nur so kann erfolgreich in diesem Arbeitskräftereservoir gefischt werden. Wer schon eine dreijährige Fachschule abgeschlossen hat, will nicht nochmals 3 Lehrjahre auf sich nehmen. *Interessant sind Kurzlehren von 1 bis 1 ½ Jahren und einem attraktiven Einstiegseinkommen. Dazu fehlen Angebote bzw. sind diese noch zu unbekannt.*

Ein Hightech-Produkt, wie ein Passivhaus braucht Mitarbeiter, die in der Lage sind, anspruchsvolle Güter herzustellen. Green-Buildings verlangen nach Mitarbeitern mit Weitblick und ganzheitlichem Denken, die den Veränderungen gewachsen sind. Passé ist der Maurer im schmutzigen Blauzeug und der Bierflasche in der Hand. Um Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden bedarf es einer Umorientierung in der Personalentwicklung. *Weg vom Zufallsprinzip hin zur Anbindung an die Strategie des Unternehmens.*

Die Bauwirtschaft hat als einzige Branche eine „Triale Lehrlingsausbildung“ und sie hat mit den Bauakademien hoch spezialisierte Bildungseinrichtungen. Nur wenige Branchen verfügen über eine so gute Ausgangssituation. Diese findet in den Betrieben nur begrenzt Wiederhall. *Konzepte kontinuierlicher Personalentwicklung findet man in den Betrieben nur selten.*

Bauunternehmer lässt Personalentwicklung nicht kalt. Sie geben, nach eigenen Angaben, jährlich rund 300 Euro je Mitarbeiter für Weiterbildung aus. Trotzdem verfügen Bauunternehmen nur in Ausnahmefällen über ein Budget für Personalentwicklung. Das zeigt, Personalentwicklung wird oft aus dem Bauch heraus entschieden. Bei einem Unternehmen mit 100 Mitarbeitern sind das immerhin bis zu 30.000 Euro jährlich. Unterstellt man eine durchschnittliche Rendite von 3%, dann entspricht dieser Betrag dem Gewinn aus einem Auftrag von 1 Mio. Euro.

Personalentwicklung findet meist nur dann statt, wenn Mitarbeiter sehr viel Initiative zeigen. Der Mitarbeiter trägt den Wunsch an das Unternehmen heran und aufgrund der weit verbreiteten Meinung, Bildung hebt das Image des Betriebes, wird dieser bewilligt und bezahlt ohne die Folgen zu bedenken. Hier kann man noch lenkend eingreifen: *Bildungsmaßnahmen vereinbaren, die beiden Partnern etwas bringen.* Ansonsten verpuffen oft die Anstrengungen, gehen ins Leere, oder, was oft als noch schlimmer empfunden wird, der Mitarbeiter verlässt das Unternehmen. *Hier versenken Baubetriebe oft Geld.*

**Die Lösung ist naheliegend und einfach.** Die Frage lautet, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten braucht das Unternehmen in der Zukunft und welche haben wir bereits im Haus. Daraus ergibt sich ein Bildungsbedarf, der durch gezielte Maßnahmen zu schließen ist.

## Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orange**cosmos gerne zur Verfügung.

**Setzen Sie Ihre Strategie mit orange**cosmos um:  
**Wir liefern Ihnen vom Know-how zur Strategieentwicklung über die Feinheiten der Umsetzung bis hin zum unterstützenden Software-Werkzeug eine abgestimmte Komplettlösung.**

- **Wir zeigen Ihnen gerne die wichtigsten Ergebnisse aus der Befragung!**
- **Welche Anforderungen stellen Ihre Mitarbeiter an Bildungsmaßnahmen?**  
*Wir erheben gerne für Sie Wünsche und Anforderungen an Ihr betriebliches Bildungsmanagement.*
- **Wie viel von Ihren Bildungsausgaben verpufft in der Luft?** *Investieren Sie Ihr Geld richtig.*
- **Lernen Ihre Mitarbeiter das Richtige?** *Erhöhen Sie mir den Transfer aus der Aus- und Weiterbildung?*
- **Wie viel Strategie haben Ihre Bildungsmaßnahmen?** *Wir verbinden Ihre Bildungsanstrengungen mit der Strategie Ihres Unternehmens*

Zögern Sie nicht uns anzurufen - **Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

++43 664-241 39 80 Hr. Schützinger / ++43 664 24 34 534 Hr. Kremsmair  
++43 664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger / ++43 699-15 66 77 66 Hr. Hueber

## Vorschau:

### Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe lesen** Sie über das Thema: „**Sprungbrett Krise**“.  
Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.  
Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

## orange**cosmos** Veranstaltungshinweise

Am **4. November 2009** in Linz veranstalten wir den Workshop „**Marktregeln sprengen**“, zu dem wir Sie herzlich einladen. Positionierung war gestern, heute heißt es Rahmenbedingungen eines Marktes zu kennen und bewusst zu verändern. So sind Sie schneller und effektiver.

Am **19. November 2009** in Linz veranstalten wir wieder den Workshop „**11 Regeln der Strategie-Umsetzung**“, zu dem wir Sie herzlich einladen. Schaffen Sie effektive und umsetzbare Strategien und setzen Sie den ersten Schritt mit uns an diesem Tag:  
**„Strategieumsetzung zum Miterleben und Mitmachen“**

**Nähere Informationen finden Sie im Attachment zu diesem Mail bzw. auf unserer Homepage.**

Wir ersuchen um Anmeldung unter [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com) oder per Fax-Formular der beiliegenden Veranstaltungsbeschreibung.

## Impressum & Kontaktdaten

*Viele Grüße und viel Erfolg beim strategischen Steuern wünschen*



*Harald Schützing*

**Mag. Harald Schützing**

Holzstraße 20, 4181 Oberneukirchen  
[schuetzinger@orange-cosmos.com](mailto:schuetzinger@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-2413980  
Fax: 07212-7308-25



*Erich Kremsmair*

**Mag. Erich Kremsmair**

Goethestraße 20, 4020 Linz  
[kremsmair@orange-cosmos.com](mailto:kremsmair@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-2434534  
Fax: 0732-946060



*Gumpetsberger Andreas*

**Mag. Andreas  
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31, 4600 Wels  
[gumpetsberger@orange-cosmos.com](mailto:gumpetsberger@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-4228655  
Fax: 07242-910696



*Hueber*

**Robert Hueber, MBA MPA**

Im Schlantefeld 27, 4040 Linz  
[hueber@orange-cosmos.com](mailto:hueber@orange-cosmos.com)  
Tel: 0699-15667766

**orangecosmos** ist auf **Strategiethemen** spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategiefindung** und **Strategieentwicklung**
- Moderation und Begleitung von **Strategieprozessen**
- **Strategieumsetzung** & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovationsmanagement** und **Trendanalyse**

**orangecosmos** „Beratung zum Wohlfühlen“

[www.orange-cosmos.com](http://www.orange-cosmos.com) / [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

**Blattlinie:** **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?