

**Klaus Semlinger  
Hans Gerhard Mendius**

---

# **Personalplanung und Personalpolitik in der Gewerblichen Wirtschaft**

---

**Information für die an der Befragung beteiligten Unternehmen**

**Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF-München)  
im Auftrag des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW)**

**(RKW-Projekt A-162)**



*Rationalisierungs-  
Kuratorium der  
Deutschen Wirtschaft  
(RKW)  
Eschborn*

## **Inhaltsverzeichnis**

Vorbemerkung	1
1. Auswahl und Verteilung der befragten Unternehmen	2
2. Verbreitung von Personalplanung	3
3. Instrumente qualitativer Personalpolitik	5
4. Personalpolitische Infrastruktur	6
5. Nutzung außerbetrieblicher Unterstützung	8
6. Belegschaftsbeteiligung	9
7. Qualifizierung	10
8. Quantitative Flexibilität	12
9. Personalpolitische Beschaffungsprobleme	13
10. Schlußbemerkungen	15

Als Manuskript gedruckt - alle Rechte der Vervielfältigung und Verbreitung vorbehalten

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München  
Jakob-Klar-Str. 9 - D 8000 München 40 - Tel. 089/27 29 21-0

Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V. - RKW  
Abt. Arbeits- und Sozialwirtschaft - Postfach 5867 - D 6236 Eschborn - Tel. 06196/495-1

## Vorbemerkung

Die allgemein hohe Arbeitslosigkeit auf der einen Seite bei einem gleichzeitig von vielen Betrieben beklagten Mangel an qualifizierten Arbeitskräften auf der anderen Seite stellen nicht nur ein Problem für die öffentliche Arbeitsmarktpolitik dar. Die zunehmende Dynamik in den internationalen Wettbewerbsbedingungen sowie der ständig wachsende Innovationsdruck bei Produktpalette und Produktionstechnologie läßt der qualitativen Personalentwicklung neben der quantitativen Personalanpassung einen immer größer werdenden Stellenwert im Rahmen der betrieblichen Personalarbeit zukommen. Die Möglichkeiten, den damit einhergehenden Herausforderungen gerecht zu werden, sind aber nicht zuletzt auch vom verfügbaren Instrumentarium der betrieblichen Personalpolitik und dessen Kapazitäten abhängig.

Um einen Überblick über die Aufgabenschwerpunkte und die personelle und apparative Ausstattung betrieblicher Personalplanung und Personalpolitik in den Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft zu gewinnen, beauftragte das Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW) das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF-München) mit einer Studie zum Thema "Verbreitung und Ausbaustand personalplanerischer und personalpolitischer Instrumente und betriebliche Beschäftigungspolitik". Gefördert wird diese Untersuchung mit Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft.

Empirische Grundlage der Untersuchung ist eine im Sommer 1987 durchgeführte schriftliche Unternehmensbefragung. Zusätzlich kann auf Ergebnisse einer vom ISF-München im Jahre 1975 durchgeführten Befragung zum gleichen Themenkreis zurückgegriffen werden, wobei allerdings die Vergleichbarkeit der Ergebnisse bei den kleineren Unternehmen nur mit Einschränkungen gegeben ist. Die vorliegende Informationsschrift enthält erste Ergebnisse der Auswertungsarbeiten und soll insbesondere den Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligt haben, einen Überblick über die Verbreitung ausgewählter personalpolitischer Instrumente und damit auch die Möglichkeit einer eigenen Standortbestimmung bieten.

Das ISF-München dankt an dieser Stelle - auch im Namen des Auftraggebers - allen an der Befragung beteiligten Unternehmen für ihre Auskunftsbereitschaft, die angesichts der vielfältigen Belastungen des betrieblichen Managements keine Selbstverständlichkeit ist.

München, im Mai 1988

INSTITUT FÜR SOZIALWISSEN-  
SCHAFTLICHE FORSCHUNG e.V.

## 1. Auswahl und Verteilung der befragten Unternehmen

Die schriftliche Befragung sollte Auskunft über die personalpolitische Situation in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland geben. Um einen Vergleich mit den Ergebnissen der entsprechenden Befragung aus dem Jahre 1975 zu ermöglichen, wurde eine nach Größenklassen geschichtete Unternehmensstichprobe gezogen, wobei der Öffentliche Dienst im weiteren Sinn und die Land- und Forstwirtschaft unberücksichtigt blieben. Zusätzlich wurden knapp 1400 Unternehmen angeschrieben, die bereits an der Befragung 1975 teilgenommen hatten. Insgesamt ging damit der Fragebogen im April 1987 an rd. 7300 Unternehmen, von denen bis Ende September 1987 knapp 2200 Firmen geantwortet hatten (Rücklaufquote 30%).

Die Struktur des Rücklaufs ist in Tabelle A wiedergegeben. 62% der Unternehmen gehören dem Produzierenden Gewerbe an und 41

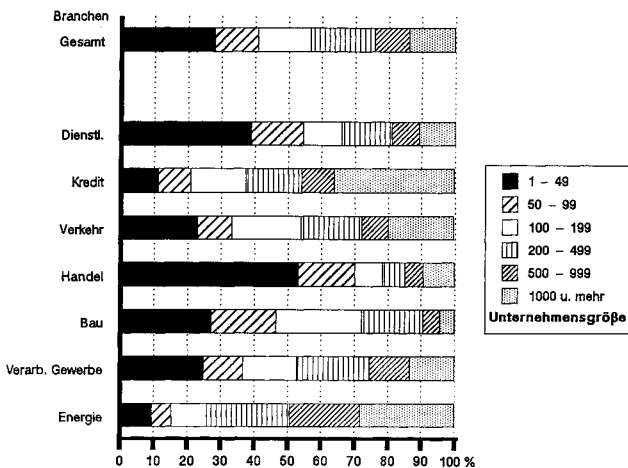
haben weniger als 100 Beschäftigte. Damit ist das Produzierende Gewerbe tendenziell überproportional erfaßt und der Anteil von Kleinunternehmen ist im Rücklauf offenkundig niedriger als in der Grundgesamtheit (siehe Schaubild A). Wie sich nun zeigt, korreliert insbesondere die Unternehmensgröße - gemessen an der Zahl der Beschäftigten - mit vielen der im folgenden vorgestellten Verteilungen: Größere Unternehmen verfügen i.d.R. eher über die abgefragten personalpolitischen Instrumente und greifen eher zu den abgefragten personalpolitischen Maßnahmen.

Für die gewerbliche Wirtschaft insgesamt sind die ausgewiesenen Verbreitungs- bzw. Nutzungsquoten demzufolge tendenziell überhöht. Um hier die wirklichen Verteilungen angeben zu können, wäre zumindest eine Korrektur des überproportionalen Anteils größerer Unternehmen im Befragungsrücklauf erforderlich. Dies ist jedoch bis zum Vorliegen der Ergebnisse der Arbeitsstättenzählung 1987 nur für das Produ-

TAB. A: ERFAßTE UNTERNEHMEN NACH BRANCHEN UND UNTERNEHMENSGRÖSSENKLASSEN (BESCHÄFTIGTENZAHL) 1987

Branche absolut total %	Beschäftigte									Gesamt
	1-9	10-19	20-49	50-99	100-199	200-499	500-999	1000-1999	2000 u. mehr	
Energie, Wasser, Bergbau	1 .0%	1 .0%	6 .3%	5 .2%	9 .4%	21 1.0%	18 .8%	11 .5%	13 .6%	85 3.9%
Prod. Gewerbe	55 2.5%	112 5.2%	168 7.7%	159 7.3%	217 10.0%	296 13.6%	162 7.5%	94 4.3%	86 4.0%	1349 62.1%
Bau	12 .6%	15 .7%	29 1.3%	40 1.8%	53 2.4%	38 1.7%	10 .5%	6 .3%	3 .1%	206 9.5%
Handel	52 2.4%	30 1.4%	53 2.4%	43 2.0%	21 1.0%	17 .8%	14 .6%	13 .6%	11 .5%	254 11.7%
Verkehr	4 .2%	7 .3%	9 .4%	9 .4%	18 .8%	16 .7%	7 .3%	8 .4%	9 .4%	87 4.0%
Kredit	2 .1%	1 .0%	5 .2%	7 .3%	12 .6%	12 .6%	7 .3%	10 .5%	16 .7%	72 3.3%
Dienstleistungen	25 1.1%	11 .5%	11 .5%	19 .9%	14 .6%	18 .8%	10 .5%	7 .3%	6 .3%	121 5.6%
Gesamt	151 6.9%	177 8.1%	281 12.9%	282 13.0%	344 15.8%	418 19.2%	228 10.5%	149 6.9%	144 6.6%	2174 100.0%

**SCHAUBILD A: UNTERNEHMENSGRÖSSENSTRUKTUR NACH BRANCHEN IM BEFRAGUNGSRÜCKLAUF**



zierende Gewerbe möglich, für das die amtliche Statistik aktuelle Informationen zur Unternehmensgrößenstruktur bereithält. Da eine entsprechende Gewichtung des Rücklaufs für die Unternehmen aus den anderen Wirtschaftszweigen z. Zt. nicht machbar ist und weil die Zahl der Beschäftigten eines Unternehmens so offenkundig mit der personalpolitischen Situation verknüpft ist, beschränkt sich die folgende Darstellung der Ergebnisse weitestgehend auf einen nach Unternehmensgröße differenzierten Überblick, der ein relativ gutes Bild der Gegebenheiten in den jeweiligen Größenklassen geben dürfte.

## 2. Verbreitung von Personalplanung

Das betriebliche Personalwesen spielte bis zum Beginn der 70er Jahre gegenüber anderen unternehmenspolitischen Funktionsbereichen eine deutlich untergeordnete Rolle; insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen kam ihm nur ein nachgeordneter Stellenwert zu. Abzulesen war dieser Rückstand u.a. an der geringen Verbreitung schriftlich fixierter Personalplanung vor allem in den mittelständischen Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten. Allerdings war damals auch für andere Funktionsbereiche eine schriftliche Festlegung von Planungen erst

TAB. 1: VERBREITUNG SCHRIFTLICH FIXIERTER PLANUNG FÜR BETRIEBLICHE FUNKTIONSBEREICHE IN UNTERNEHMEN DER GEWERBLICHEN WIRTSCHAFT NACH BRANCHENZUGEHÖRIGKEIT 1987

Basis (N= )	Branchen							Gesamt
	Energie, Wasser, Bergbau	verarb. Gewerbe	Bau	Handel	Verkehr	Kredit	Dienstleistungen	
Existenz schriftl. Unternehmensplanung	85	1349	206	254	87	72	121	2174
ja	98.8%	76.6%	54.4%	59.4%	83.9%	76.4%	73.6%	73.5%
nein	-	17.1%	35.9%	29.5%	5.7%	13.9%	17.4%	19.1%
k.A.	1.2%	6.2%	8.3%	9.4%	8.0%	5.6%	6.6%	6.7%
Planung fuer die Bereiche: (in % von N)								
- Investition	87.1%	66.8%	42.7%	40.2%	67.8%	34.7%	52.1%	60.3%
- Produktion	31.8%	61.1%	35.9%	9.4%	14.9%	23.6%	28.1%	46.6%
- Absatz	62.4%	60.2%	18.0%	46.9%	27.6%	38.9%	35.5%	51.3%
- Personal	61.2%	50.4%	25.7%	34.3%	52.9%	61.1%	42.1%	46.6%
- Forschung u. Entwicklung	9.4%	33.2%	4.9%	2.0%	3.4%	1.4%	5.8%	22.1%
nur Gesamtplan	11.8%	12.9%	10.7%	13.0%	24.1%	11.1%	24.8%	13.7%

in größeren Unternehmen mit einer gewissen Regelmäßigkeit anzutreffen.

Auch heute gilt noch, daß am ehesten die Investitionsplanung schriftlich festgehalten wird. Dies ist wohl nicht zuletzt auf deren finanzierungs- und steuerpolitische Bedeutung zurückzuführen. Nur der Handel und das Kredit- und Versicherungsgewerbe zeigen ein davon abweichendes Muster: Hier sind schriftliche Ab-

satzplanung bzw. Personal- und Absatzplanung verbreiteter (vgl. Tabelle 1).

Schriftliche Unternehmenspläne sind heute in Unternehmen ab ca. 200 Beschäftigte die Regel, d.h. in mindestens 90% der Unternehmen dieser Größe werden derartige Pläne geführt. Damit scheint die Planungsbereitschaft von mittleren Unternehmen gegenüber Mitte der 70er Jahre angestiegen zu sein. Dies zeichnet sich insbeson-

TAB. 2: VERBREITUNG SCHRIFTLICH FIXIERTER PLANUNG FÜR BETRIEBLICHE FUNKTIONSBEREICHE IN UNTERNEHMEN DER GEWERBLICHEN WIRTSCHAFT NACH UNTERNEHMENSGRÖßENKLASSEN 1987

Basis (N= )	Beschäftigte									Gesamt
	1-9	10-19	20-49	50-99	100-199	200-499	500-999	1000- 1999	2000 u.mehr	
Existenz schriftlich Unternehmensplanung	151	177	281	282	344	418	228	149	144	2174
ja	25.6%	34.7%	52.1%	68.9%	81.4%	90.9%	94.3%	93.3%	99.3%	73.3%
nein	50.7%	49.4%	37.6%	24.7%	14.0%	5.0%	1.8%	2.7%	.7%	19.1%
k.A.	24.3%	17.0%	9.9%	5.7%	2.6%	3.1%	3.5%	3.4%	-	6.7%
Planung fuer die Bereiche: (in % von N)										
- Investition	9.5%	17.6%	36.2%	50.9%	66.9%	82.0%	85.5%	83.2%	88.9%	60.3%
- Produktion	6.8%	12.5%	21.3%	37.5%	51.5%	65.2%	71.5%	65.8%	72.9%	46.5%
- Absatz	11.5%	18.2%	32.3%	41.7%	52.3%	66.4%	76.3%	69.1%	84.0%	51.2%
- Personal	8.8%	9.1%	17.0%	30.7%	45.6%	62.8%	76.3%	79.2%	93.8%	46.5%
- Forschung u. Entwicklung	2.0%	3.4%	8.2%	10.6%	19.2%	29.3%	38.6%	41.6%	55.6%	22.1%
nur Gesamtplan	9.5%	10.8%	9.9%	15.2%	14.5%	15.3%	22.4%	10.1%	9.0%	13.7%

TAB. 3: VERBREITUNG DIFFERENZIIERTER PERSONALPLANUNG IN UNTERNEHMEN DER GEWERBLICHEN WIRTSCHAFT NACH UNTERNEHMENSGRÖßENKLASSEN 1987

Basis (N)	Beschäftigte									Gesamt
	1-9	10-19	20-49	50-99	100-199	200-499	500-999	1000- 1999	2000 u. mehr	
Existenz schriftlich fixierter Personalplanung	151	177	281	282	344	418	228	149	144	2174
ja	8.8%	9.1%	17.0%	30.7%	45.6%	62.8%	76.3%	79.2%	93.8%	46.5%
nein	62.2%	69.9%	65.0%	55.8%	40.1%	21.6%	11.9%	10.1%	2.8%	38.3%
k.A.	29.0%	21.0%	18.0%	13.5%	14.3%	15.6%	11.8%	10.7%	3.4%	15.2%
differenziert nach: (in % von N)										
- Beschäftigten- gruppen- Planungs- zeiträumen	5.4%	4.0%	9.2%	19.8%	30.8%	42.4%	49.6%	53.0%	64.6%	30.6%
	3.4%	5.7%	7.4%	11.0%	13.4%	17.0%	21.1%	19.5%	15.3%	13.0%

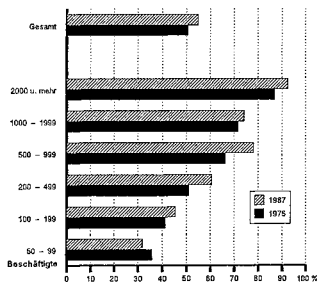
dere für die Personalplanung ab, bei der vor allem in der Größenklasse 200-999 Beschäftigte ein deutlicher Anstieg in der Verbreitung ausgewiesen wird (vgl. Schaubild 1), so daß heute bereits in Unternehmen ab 500 Beschäftigte die Personalplanung der Investitionsplanung kaum noch bzw. nicht mehr nachsteht (siehe Tabelle 2). Während in der Regel zwei von drei Unternehmen, die eine schriftliche Personalplanung betreiben, dabei nach Beschäftigtengruppen differenzieren, geschieht dies bezogen auf verschiedene Planungszeiträume deutlich seltener

und in nennenswertem Umfang wiederum erst ab ca. 500 Beschäftigte (siehe Tabelle 3).

### 3. Instrumente qualitativer Personalpolitik

Personalplanung besitzt eine wichtige qualitative Komponente. So gilt es nicht nur, die betriebliche Verfügbarkeit von Mitarbeitern mit den benötigten Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu sichern, sondern auch - weiterführend und zunehmend bedeutsam - entsprechende qualifikationsbezogene bzw. qualifikationsabhängige betriebliche Flexibilitätsspielräume zu schaffen und zu garantieren. Nicht wenige Unternehmen versuchen, zumindest für einen Teil ihrer Arbeitsplätze den künftigen Bedarf über geplante Aufstiegs- und Mobilitätsketten zu befriedigen: Ab einer Belegschaftsgröße von ca. 200 Beschäftigten findet sich in rund jedem dritten Unternehmen eine arbeitsplatz- oder funktionsorientierte Nachfolgeplanung (in Großbetrieben mit mehr als 2.000 Beschäftigten sogar in gut jedem zweiten Unternehmen (59%)), eine personenorientierte Karriereplanung ist dagegen auch in den größten Unternehmen deutlich seltener (41%; siehe Tabelle 4).

Schaubild 1: Verbreitung schriftlicher Personalplanung 1975/1987\*



\* Durch Gewichtung angeglichen Branchens- und Größenstruktur der Befragungsrückläufe

Nicht zuletzt wohl aufgrund ihrer Bedeutung für Lohnfindung und Eingruppierungsfragen finden sich Maßnahmen zur qualitativen Beurteilung des Personalbedarfs und der Eignung von Mitar-

TAB. 4: NUTZUNG AUSGEWÄHLTER INSTRUMENTE QUALITATIVER PERSONALPLANUNG IN UNTERNEHMEN DER GEMEINDEWIRTSCHAFT NACH UNTERNEHMENSGRÖßENKLASSEN 1987

Basis (N <sub>i</sub> )	Beschäftigte									Gesamt
	1-9	10-19	20-49	50-99	100-199	200-499	500-999	1000- 1999	2000 u.mehr	
Nutzung ausgewählter Instrumente qual. Personalplanung und zwar: (in % von N)	151	177	281	282	344	418	228	149	144	2174
- Personalplanung	31.8%	43.8%	56.4%	70.7%	73.5%	77.9%	83.8%	91.3%	93.1%	70.0%
- Eignungstests	9.5%	16.5%	17.7%	16.6%	17.2%	14.1%	16.7%	16.8%	25.0%	16.4%
- Personalbeurteilung	16.2%	25.6%	29.8%	39.9%	44.8%	51.3%	62.3%	67.8%	77.1%	45.4%
- Arbeitsplatzbeschreibung	12.8%	11.4%	22.0%	31.8%	42.2%	54.2%	62.3%	66.4%	71.5%	41.7%
- analyt. Arbeitsbewertung	4.1%		3.5%	3.5%	8.1%	12.5%	21.9%	27.5%	47.2%	12.2%
- Nachfolgeplanung	4.1%	6.8%	8.2%	13.4%	21.8%	31.9%	39.0%	37.6%	39.0%	23.8%
- Karriereplanung	.7%		1.8%	2.8%	3.5%	10.6%	16.2%	18.8%	41.0%	8.9%

beitern auch unabhängig davon, ob eine derartige qualitative Personalplanung betrieben wird. In kleineren Unternehmen gibt es sie offenkundig auch unabhängig von personalplanerischen Aktivitäten überhaupt. Die größte und nahezu gleiche Verbreitung zeigt sich für Verfahren der Personalbeurteilung und der Arbeitsplatzbeschreibung, wobei der Anteil von Unternehmen, die derartige Verfahren einsetzen, mit zunehmender Belegschaftsgröße kontinuierlich ansteigt: Während die Verbreitung derartiger Verfahren in Kleinunternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten jeweils deutlich unter 30% liegt, findet man sie jeweils in mehr als 60% der Unternehmen mit über 500 Beschäftigten. In der Regel stärker formalisierte Verfahren wie Eignungstests und analytische Arbeitsbewertung sind dagegen auch in größeren Unternehmen deutlich seltener, wobei Eignungstests in kleineren Unternehmen eine vergleichsweise große relative Bedeutung zukommt, während die analytische Arbeitsbewertung vornehmlich in Unternehmen des Produzierenden Gewerbes anzutreffen ist.

#### 4. Personalpolitische Infrastruktur

Personalplanung und rationale Personalpolitik setzen entsprechende Informationen und eine

ausreichende Informationsverarbeitungskapazität voraus. Hinsichtlich einer derartigen Infrastrukturausstattung zeigt sich wiederum ein deutliches größenabhängiges Gefälle (siehe Schaubild 2).

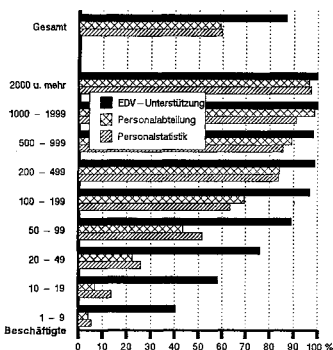
Erst ab etwa 500 Beschäftigte ist eine organisatorisch eigenständige Personalabteilung die Regel, wenn auch durchaus noch keine Selbstverständlichkeit. In kleineren Unternehmen wird dagegen häufig kein Mitarbeiter hauptamtlich für die Personalarbeit eingesetzt. Daß aber auch bei wenigen Beschäftigten dafür durchaus ein Bedarf bestehen kann, zeichnet sich darin ab, daß selbst in der Größenklasse 20-49 Beschäftigte immerhin gut jedes fünfte Unternehmen angibt, wenigstens einen Mitarbeiter ausschließlich oder vorrangig mit Aufgaben der Personalarbeit betraut zu haben.

Auch eine differenziertere Personalstatistik wird nur von größeren Unternehmen geführt; eine systematische Aufbereitung von Personaldaten ist jedenfalls erst in Großunternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten üblich. Immerhin gibt jedoch noch jedes vierte Unternehmen mit 20-49 Beschäftigten an, eine entsprechende Personalstatistik zu führen. Am verbreitetsten ist dabei die regelmäßige Bereitstellung von Daten zur Alterstruktur und zur Dauer der Betriebszugehörigkeit, die von jeweils mehr als zwei Dritteln



der Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten aufbereitet werden. Ebenfalls relativ häufig wird die Geschlechtsstruktur der Belegschaft ermittelt; deutlich seltener bereits werden Informationen zur aktuellen Tätigkeit der Mitarbeiter erfasst und zu einer Übersicht zusammengestellt. Im Vordergrund scheint damit in den meisten Unternehmen immer noch eine Personalbuchhaltung zu stehen, deren Informationsgehalt auf die Bedürfnisse der Lohn- und Gehaltsabrechnung abgestellt ist (und daraus auch ihre Daten bezieht).

**Schaubild 2: Infrastrukturausstattung der Personalarbeit 1987**



Eine systematische Aufbereitung von Qualifikationsmerkmalen der Belegschaftsangehörigen, die Auskunft über Anpassungs- und Entwicklungsmöglichkeiten des im Unternehmen verfügbaren Qualifikationspotentials der Belegschaft geben könnte, ist auch in größeren Firmen noch vergleichsweise selten: Selbst von den Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten, in denen die Entwicklung einer differenzierten Personalstatistik am weitesten fortgeschritten ist, erstellt nur knapp jedes zweite eine Übersicht über die ab-

geschlossene Berufsausbildung ihrer Mitarbeiter, nur in jedem vierten ist die Verteilung der Schulabschlüsse bekannt. Nur knapp jedes zehnte Großunternehmen führt Buch über frühere Tätigkeiten von Belegschaftsangehörigen im Betrieb, während eine kleine Minderheit (nicht einmal jedes zwanzigste Unternehmen dieser Größenklasse) auch die früheren Tätigkeiten in anderen Firmen aufbereitet. Demnach ist davon auszugehen, daß in den meisten Unternehmen umfassendere Informationen über die Qualifikationsstruktur der Belegschaft immer noch allenfalls dezentral und auch dort nur mehr oder minder unsystematisch verfügbar sind und sich somit kaum für personalpolitische Planungen eignen.

In einer mangelnden rechentechnischen Ausstattung dürfte diese verbreitete Zurückhaltung in der informatorischen Abstützung von Personalpolitik indes nicht begründet liegen. Bereits in der Größenklasse 50-99 Beschäftigte geben nämlich bereits neun von zehn Unternehmen an, ihre Personalarbeit mit EDV-Unterstützung zu betreiben. Selbst von den Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten nutzen zwei von fünf die Möglichkeiten der EDV. Bei den kleineren Unternehmen handelt es sich dabei allerdings möglicherweise auch um externe Rechenzentren oder um entsprechende Dienste von Steuerberatern, denen die Lohn- und Gehaltsabrechnung übertragen wurde. Dies ist im übrigen auch der Bereich, für den EDV am häufigsten angewendet wird: Wenn EDV in der Personalarbeit, dann auch für diese Aufgaben - in Unternehmen ab ca. 50 Beschäftigte ist ein entsprechender EDV-Einsatz die Regel (siehe Tabelle 5). Zweithäufigstes EDV-Anwendungsfeld ist dann bereits - wenn auch deutlich seltener genannt - die Personalstatistik, die jedoch erst ab einer Belegschaftsgröße von 200 Beschäftigten von mehr als zwei Dritteln der Unternehmen mit Hilfe der EDV aufbereitet wird; offenkundig führen insbesondere kleinere Unternehmen diese Statistik häufig auch, ohne auf die verfügbaren EDV-Kapazitäten zurückzugreifen.

TAB. 5: EDV - NUTZUNG FÜR DIE PERSONALARBEIT IN UNTERNEHMEN DER GEWERBLICHEN WIRTSCHAFT NACH UNTERNEHMENSGRÖßENKLASSEN 1987

	Beschäftigte									Gesamt
	1-9	10-19	20-49	50-99	100-199	200-499	500-999	1000- 1999	2000 u. mehr	
Basis (Nr.)	151	177	281	282	344	418	228	149	144	2174
EDV-Nutzung fuer:	40.5%	38.0%	75.9%	89.0%	96.8%	98.8%	98.2%	100.0%	100.0%	86.9%
- Lohn- u. Gehaltsabrechnung	36.5%	52.8%	74.5%	88.3%	96.8%	98.8%	97.8%	99.3%	98.6%	85.8%
- Arbeitszeitorganisation	2.0%	5.1%	6.0%	8.1%	15.1%	23.7%	29.4%	41.6%	42.4%	18.1%
- Personalstatistik	6.1%	8.0%	16.7%	23.7%	41.6%	62.6%	70.2%	83.2%	96.5%	44.3%
- quantitative Personalplanung	1.4%	1.1%	1.4%	1.8%	6.4%	13.4%	18.4%	31.5%	56.9%	12.1%
- qualitative Personalplanung	2.7%	2.8%	.7%	1.1%	3.5%	3.6%	8.3%	3.4%	24.3%	4.6%
- sonstiges	4.1%	8.0%	4.6%	3.9%	1.2%	3.1%	4.8%	8.1%	8.3%	4.4%

Nochmals deutlich seltener wird die EDV für die Arbeitszeitorganisation genutzt. Auch hier zeigt sich ein deutliches Größengefälle, was wohl nicht zuletzt darauf zurückzuführen ist, daß komplexere Arbeitszeitformen (Gleitzeit, Schichtarbeit etc.) eher in größeren Unternehmen verbreitet sind. Immerhin in zwei von fünf Großunternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten findet die EDV auch hierfür Anwendung und noch in der Größenklasse 50-99 Mitarbeiter gibt fast jedes zehnte Unternehmen einen entsprechenden EDV-Einsatz an. Als Planungsinstrument im engeren Sinn wird die EDV in der Personalarbeit dagegen selten genutzt - am ehesten noch für quantitative Projektionen und mit größerer Verbreitung erst in Unternehmen ab 2.000 Beschäftigte (57%). Qualitative Planungen haben dagegen ganz allgemein nur in größeren Unternehmen eine gewisse Verbreitung (24%) und werden auch allenfalls von der Hälfte der entsprechend planenden Großunternehmen (mit mehr als 2.000 Beschäftigten) mit EDV-Unterstützung betrieben.

##### 5. Nutzung außerbetrieblicher Unterstützung

Defizite in der unternehmenseigenen personalpolitischen Infrastruktur können bis zu einem gewissen Maße durch die Hilfe externer Stellen ausgeglichen werden. Tabelle 6 zeigt, daß Unterstützung von außenstehenden Personen oder

Institutionen in sehr unterschiedlichem Maße und keineswegs am ehesten von Betrieben mit wenig ausgebauter Infrastruktur genutzt wird. Auch hier steigt vielmehr die Inanspruchnahme mit zunehmender Unternehmensgröße an: Während Unternehmen ab 1000 Beschäftigte weit überwiegend auf derartige Angebote zurückgreifen (83%), macht mehr als die Hälfte der Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten von dieser Möglichkeit keinen Gebrauch.

Bei den zu Rate gezogenen Einrichtungen wird - über alle Größenklassen hinweg - relativ am häufigsten das Arbeitsamt genannt: Wenn ein Unternehmen sich externer Unterstützung bedient, dann greift es in der Regel auch auf das Arbeitsamt zurück. Dennoch werden die Dienste der Arbeitsämter aufgrund der unter den kleineren Unternehmen verbreiteten personalpolitischen "Selbstgenügsamkeit" eher von den größeren Unternehmen genutzt: Während gut drei von fünf Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten das Arbeitsamt einschalten, tut dies von den Kleinunternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten nicht einmal jedes zweite. Dies gilt ähnlich auch für die Inanspruchnahme von Verbänden, die mit ihrer Hilfe in personalpolitischen Fragen auf Platz zwei rangieren. Deutlich seltener wird Rat und Hilfe von befreundeten Firmen eingeholt. Die Kleinstunternehmen nennen diese Unterstützungsquelle allerdings vergleichsweise häufig. Ein deutliches Größenab-

TAB. 6: NUTZUNG EXTERNER UNTERSTÜTZUNG BEI AUFGABEN DER PERSONALARBEIT IN UNTERNEHMEN DER GEWERBLICHEN WIRTSCHAFT NACH UNTERNEHMENSGRÖßENKLASSEN 1987

	Beschäftigte									Gesamt
	1-9	10-19	20-49	50-99	100-199	200-499	500-999	1000- 1999	2000 u. mehr	
Basis (N=)	151	177	281	282	344	418	228	149	144	2174
Nutzung externer Unterstützung										
ja	33.1%	45.5%	50.4%	61.8%	65.7%	74.6%	75.0%	82.6%	83.3%	64.4%
nein	56.1%	50.0%	41.3%	32.9%	26.5%	17.7%	16.2%	10.1%	11.8%	28.3%
k.A.	10.8%	4.5%	8.2%	5.3%	7.8%	7.7%	8.8%	7.4%	4.9%	7.3%
Unterstützung durch: (in % von N)										
- Arbeitsamt	20.9%	33.0%	35.5%	47.7%	54.7%	62.8%	65.8%	74.5%	68.1%	52.2%
- private										
Beratungsfirmen	3.4%	6.3%	11.0%	17.7%	25.9%	34.3%	39.5%	56.4%	68.1%	27.7%
Verbände	17.6%	24.4%	32.3%	43.1%	46.5%	54.4%	53.1%	60.4%	56.3%	44.3%
befreundete Firmen	16.2%	16.5%	17.4%	16.6%	23.8%	27.6%	30.7%	43.0%	46.5%	25.2%
sonst. Stellen	-	5.1%	4.3%	3.5%	4.9%	5.3%	6.1%	8.1%	9.7%	5.1%
Unterstützung in: (in % von N)										
- Personalbeschaffung	27.7%	37.5%	41.5%	56.5%	61.9%	70.0%	69.7%	78.5%	77.1%	58.8%
- Ausbildung	10.8%	21.0%	24.8%	28.6%	37.5%	45.1%	51.3%	53.7%	59.7%	37.0%
- Fort- und Weiterbildung	12.2%	16.5%	24.5%	28.3%	36.0%	43.9%	52.2%	61.7%	70.1%	37.5%
- Arbeitsorganisation	16.9%	17.6%	21.3%	23.3%	34.0%	37.9%	39.9%	49.0%	52.8%	32.1%

hängiges Gefälle ist schließlich auch für die Nutzung privater Beratungsfirmen festzustellen, die in der höchsten Größenklasse von ebenso vielen Unternehmen herangezogen werden wie die Arbeitsverwaltung. Bei Kleinbetrieben mit weniger als 50 Beschäftigten dagegen spielen Beratungsfirmen eine nachrangige Rolle (unter 10%).

Von den abgefragten personalpolitischen Problemfeldern wird externe Unterstützung am häufigsten bei der Personalbeschaffung genutzt (von mindestens 70% der Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten). Bei Qualifizierungsfragen greifen schon deutlich weniger Unternehmen auf Hilfe durch Außenstehende zurück. Noch seltener werden Probleme der Arbeitsorganisation auf diese Weise angegangen. Erst bei den Großunternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten werden sie von gut jedem zweiten mit externer Hilfe gelöst. Generell ist festzuhalten, daß mit steigender Unternehmens-

größe nicht nur die Nutzung externer Unterstützung zunimmt, sondern daß größere Unternehmen sich dabei auch zahlreicherer Quellen bedienen und diese tendenziell auch für ein breiteres Spektrum personalpolitischer Problemfelder nutzen.

## 6. Belegschaftsbeteiligung

Betriebliche Personalpolitik bildet eine wichtige Schnittstelle zwischen den betrieblichen Produktions- und Rentabilitätsinteressen und den Beschäftigungsinteressen der Belegschaft. Die Frage der Beteiligung der Belegschaft an der Entscheidung über personalpolitische Fragen ist daher von erheblicher Bedeutung. Bekannt ist, daß die Verbreitung einer institutionalisierten Belegschaftsvertretung in Form eines Betriebsrates mit wachsender Betriebsgröße stark zunimmt (siehe Tabelle 7). Ähnliches gilt für das Vorhandensein von Betriebsvereinbarungen, die

TAB. 7: FORMALISIERTE BELEGSCHAFTSBETEILUNG IN FRAGEN DER PERSONALARBEIT IN UNTERNEHMEN DER GEWERBLICHEN WIRTSCHAFT NACH UNTERNEHMENSGRÖßENKLASSEN 1987

	Beschäftigte									Gesamt
	1-9	10-19	20-49	50-99	100-199	200-499	500-999	1000- 1999	2000 u. mehr	
Basis (Nr.)	151	177	281	282	344	418	226	149	144	2174
Existenz eines Betriebsrates										
ja	1.4%	9.1%	35.5%	67.8%	81.1%	92.1%	97.8%	99.3%	94.4%	66.1%
nein	85.1%	77.8%	52.5%	18.7%	7.3%	2.4%	-	-	-	22.8%
K.A.	15.5%	13.1%	12.1%	13.4%	11.6%	5.5%	2.2%	.7%	5.6%	9.0%
Existenz v. Betriebsvereinbarungen: (in % von N)										
ja	.7%	4.0%	21.3%	43.8%	61.6%	82.5%	91.7%	94.6%	95.1%	56.8%
nein	2.7%	4.0%	12.8%	20.8%	14.8%	6.7%	5.3%	1.3%	2.1%	9.3%
K.A.	96.6%	92.0%	66.0%	35.3%	23.5%	10.8%	3.1%	4.0%	2.8%	33.8%
Betriebsvereinbarungen zu: (in % von N)										
- Arbeitszeitfragen	.7%	3.4%	19.1%	40.3%	57.3%	79.1%	89.0%	94.0%	92.4%	54.2%
- Personalauswahl - Kriterien	-	.6%	3.2%	8.1%	7.6%	14.9%	15.4%	20.8%	34.7%	10.9%
- Ausbildung	-	1.7%	3.5%	4.9%	7.0%	13.4%	17.1%	27.5%	38.9%	11.2%
- Fort- u. Weiterbildung	-	1.1%	2.5%	2.1%	4.7%	9.1%	11.4%	16.8%	36.8%	8.0%
- sonst. personalpolitische Fragen	-	-	1.8%	6.4%	13.4%	19.4%	32.9%	31.5%	50.7%	15.9%

allerdings erst ab einer Unternehmensgröße von etwa 500 Beschäftigten üblich sind (über 90%).

Festzuhalten ist, daß Betriebsräte in größeren Unternehmen eher Betriebsvereinbarungen abgeschlossen haben als in kleineren Unternehmen: Während in Unternehmen ab ca. 200 Beschäftigte mit Betriebsrat eine derartige offizielle Vereinbarung zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung die Regel ist, gibt es in vielen kleinen Unternehmen mit Betriebsrat keine Betriebsvereinbarung. In größeren Unternehmen werden zudem auch häufiger Vereinbarungen zu mehreren personalpolitischen Fragen getroffen. Am häufigsten trifft man - quer über die Unternehmensgrößen - Vereinbarungen zu Arbeitszeitfragen an, es folgen - schon mit deutlichem Abstand - solche zu Ausbildungsfragen und Fragen der Personalauswahl. Noch seltener sind Betriebsvereinbarungen zur Fort- und Weiterbildung, die selbst in Großunternehmen mit mindestens 2.000 Beschäftigten erst in gut einem Drittel der Fälle bestehen. Unter den sonstigen Nennungen haben Vereinbarungen über Ent-

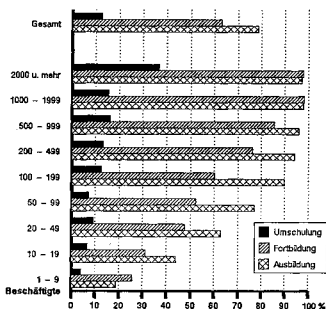
geltfindung, Zulagen und betriebliche Sozialleistungen die größte Bedeutung.

## 7. Qualifizierung

Im Mittelpunkt von Personalpolitik und Personalplanung steht die gesicherte Versorgung mit möglichst geeigneten Arbeitskräften. Personalbeschaffung kann nun über den äußeren oder über den innerbetrieblichen Arbeitsmarkt erfolgen. Das insgesamt verfügbare Reservoir qualifizierter Arbeitskräfte ist in beiden Fällen vom Ausmaß betrieblicher Qualifizierungsanstrengungen abhängig, auch wenn bei Rekrutierungen über den externen Markt auf Qualifizierungsleistungen anderer Unternehmen zurückgegriffen wird. Festhalten läßt sich, daß die betriebliche Beteiligung an der beruflichen Qualifizierung mit zunehmender Unternehmensgröße kontinuierlich steigt (siehe Schaubild 3). Dies gilt sowohl für die berufliche Grundausbildung (Lehre) wie für die berufliche Fort- und Weiterbildung als auch für die Maßnahmen der be-

rufflichen Erwachsenenbildung mit berufsqualifizierendem Abschluß (Umschulung). Damit ist allerdings weder etwas darüber gesagt, welche Bedeutung die genannten Ausbildungsaktivitäten für den jeweils durchführenden Betrieb haben, noch darüber welchen Anteil die einzelnen Betriebsgrößenklassen an der Ausbildungsleistung der Volkswirtschaft haben.

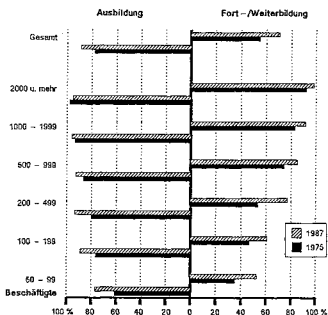
Schaubild 3: Qualifizierung in der gewerblichen Wirtschaft 1987



Ab 100 Beschäftigte bieten Unternehmen in der Regel Ausbildungsplätze an, und selbst in den Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten hat fast jedes fünfte mindestens einen Auszubildenden. Hier haben Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen eine größere Verbreitungsquote: Jedes vierte Unternehmen dieser Größenklasse beteiligt sich an derartigen Qualifizierungsmaßnahmen. Dabei handelt es sich aber möglicherweise häufig um das Weiterbildungsbestreben des tätigen Inhabers. In den anderen Größenklassen - abgesehen von den Großunternehmen - liegt die Verbreitung von entsprechenden Bildungsmaßnahmen - gemessen wiederum an der Zahl der sich beteiligenden oder derartige Maßnahmen durchführenden

Unternehmen - jeweils deutlich niedriger als die Durchführung einer Grundausbildung. Zur Regel werden Weiterbildungsangebote erst ab ca. 1.000 Beschäftigte, auch wenn ab einer Unternehmensgröße von ca. 200 Beschäftigten ein deutlicher Sprung in der Beteiligungsquote (von 60% auf 76%) zu verzeichnen ist. In den kleineren Unternehmen scheint somit der Bedarf an einer entsprechenden Qualifikationsentwicklung der Belegschaft (noch) nicht so weit verbreitet zu sein - oder er wird von vielen Unternehmen dieser Größenordnung (noch) nicht erkannt (vgl. dazu Punkt 9). Denkbar ist auch, daß viele kleine Unternehmen sich zu entsprechenden Aktivitäten nicht in der Lage sehen. Weiterbildungsaktivitäten sind allerdings unabhängig von der Unternehmensgröße noch deutlich stärker verbreitet als reguläre Umschulungsmaßnahmen. Auch von den größten Unternehmen bietet nur jedes dritte Umschulungen an oder stellt Mitarbeiter dafür frei. Eine mögliche Erklärung dürfte darin liegen, daß es sich bei Umschulungen um aufwendige "Langzeitmaßnahmen"

Schaubild 4: Aus- und Weiterbildung 1975/1987\*



\* Durch Gewichtung angeglichen Branchens- und Größenstruktur der Befragungsrückläufe

(Dauer meist zwischen 12 und 24 Monate) handelt, während z.B. auch ein eintägiger Kurs als Weiterbildungsmaßnahme zählt.

Ab einer Größe von ca. 200 Beschäftigten gibt es kaum ein Unternehmen, das keinerlei Bildungsmaßnahmen anbietet. Auch von den kleineren Unternehmen führt die Mehrzahl in irgendeiner Form eine berufliche Qualifizierung durch. Damit ist insbesondere unter den kleinen und mittleren Unternehmen die Verbreitung von Qualifizierungsaktivitäten gegenüber Mitte der 70er Jahre deutlich gestiegen, was - wie Schaubild 4 zeigt - nicht allein auf die "Ausbildungsoffensive" der vergangenen Jahre, sondern insbesondere in Unternehmen mit 200 bis unter 500 Beschäftigten in starkem Maße auch auf eine Zunahme der Fort- und Weiterbildung zurückgeht. Trotz dieser Entwicklung betreibt aber von den Kleinunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten immer noch gut jedes zweite keine Qualifizierung, und auch in der Größenklasse 10 bis 19 Beschäftigte gilt dies für immerhin zwei von fünf Unternehmen.

## 8. Quantitative Flexibilität

Auch die beste Personalplanung und die vorausschauendste Qualifizierungspolitik werden kurzfristige Unterauslastungen oder Engpässe im Personalbestand, die sich aus Markteinflüssen oder Planungsfehlern in anderen Unternehmensbereichen ergeben, allenfalls begrenzen, nicht jedoch gänzlich verhindern können. Zur Anpassung stehen den Unternehmen sowohl besondere Arbeitsvertragsformen als auch Variationsmöglichkeiten des Arbeitsvolumens innerhalb bei Beschäftigten in "Normalarbeitsverhältnissen" zur Verfügung. An dieser Stelle sind Aussagen über Anlaß, Art und Umfang der Nutzung dieser Flexibilitätspotentiale nicht möglich; festhalten läßt sich aber - wegen der unterschiedlichen Anteile fehlender Antworten mit der gebotenen Vorsicht -, daß die Verbreitung der verschiedenen Instrumente zur flexiblen quantitativen

Anpassung des Arbeitsvolumens wiederum kontinuierlich mit der Unternehmensgröße steigt (siehe Tabelle 8). Bemerkenswert ist dabei das Ausmaß der Unterschiede in den Verbreitungsquoten zwischen den Größenklassen.

Die niedrigste Streuung zeigt für das Jahr 1986 die Verbreitung von Kurzarbeit, was wohl auch auf die im allgemeinen relativ günstige Beschäftigungsentwicklung in diesem Zeitraum zurückzuführen ist. Das verbleibende größenabhängige Gefälle in der Verbreitung dieses Instruments sollte auch nicht als Indiz für eine größere Auslastungsstabilität in Kleinunternehmen gewertet werden; vieles spricht dafür, daß dieses personalpolitische Instrument für kurzzeitige Beschäftigungseinschränkungen hier u.a. deshalb seltener genutzt wird, weil die Beantragung stark formalisiert und an eine Reihe gesetzlicher Bedingungen geknüpft ist und weil möglicherweise viele kleinere Betriebe noch immer nicht oder nur unzulänglich über die Möglichkeiten, die hier das Arbeitsförderungsgesetz bietet, informiert sind.

Die größte Streuung zeigt sich demgegenüber in der Verbreitung von befristeten Arbeitsverträgen: Während Kleinunternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten relativ selten diese Vertragsform wählen, ist ihre Nutzung in Großunternehmen - gemessen an der Verbreitungsquote - durchaus üblich. Dies gilt auch für die Leiharbeit, auf die 1986 immerhin mindestens jedes zweite Unternehmen ab 1.000 Beschäftigte zurückgegriffen hatte. Teilzeitarbeit findet sich dagegen wiederum fast in jedem Großunternehmen und auch in vergleichsweise vielen kleinen Unternehmen. Das am leichtesten handhabbare und für die Betriebe attraktivste Instrument des Ausgleichs von Personalengpässen ist - trotz langjähriger heftiger Diskussionen über ihren Abbau - wohl immer noch die Mehrarbeit in Form von Überstunden und Sonderschichten. Kaum ein größeres Unternehmen, in dem 1986 nicht wenigstens einmal darauf zurückgegriffen worden wäre, obwohl ein Teil von ihnen im sel-

TAB. 8: INSTRUMENTE FLEXIBLER PERSONALPLANUNG IN UNTERNEHMEN DER GEWERBLICHEN WIRTSCHAFT NACH UNTERNEHMENSGRÖßENKLASSEN 1985/86

	Beschäftigte									Gesamt
	1-9	10-19	20-49	50-99	100-199	200-499	500-999	1000- 1999	2000 u. mehr	
Basis (N = )	151	177	281	282	344	418	228	149	144	2174
Massnahmen zur flexiblen quant. Personalpolitik										
Kurzarbeit										
ja	7.4%	6.8%	9.9%	14.1%	18.9%	18.9%	14.5%	14.8%	21.5%	14.8%
nein	46.6%	53.4%	58.9%	64.0%	63.1%	64.5%	73.2%	67.1%	66.7%	62.5%
k.A.	45.9%	39.8%	31.2%	21.9%	18.0%	16.5%	12.3%	18.1%	11.8%	22.6%
Leiharbeit										
ja	4.1%	2.8%	8.5%	12.7%	18.6%	26.9%	33.8%	50.3%	61.8%	22.4%
nein	43.9%	51.1%	50.7%	58.7%	54.1%	53.7%	52.2%	34.2%	28.5%	49.9%
k.A.	52.0%	46.0%	40.8%	28.6%	27.3%	19.4%	14.0%	15.4%	9.7%	27.5%
Teilzeitarbeit										
ja	21.6%	18.2%	32.6%	41.0%	50.9%	68.6%	75.4%	81.9%	86.2%	53.1%
nein	55.1%	36.4%	30.1%	33.2%	23.3%	14.1%	13.2%	6.4%	3.5%	21.9%
k.A.	43.2%	45.5%	37.2%	25.8%	25.9%	17.3%	11.4%	12.8%	8.3%	24.8%
befristete Arbeitsverträge										
ja	4.7%	5.1%	18.4%	37.1%	52.3%	71.2%	80.3%	87.2%	88.9%	50.2%
nein	43.9%	47.7%	44.0%	38.2%	27.6%	14.9%	10.5%	6.7%	4.9%	26.6%
k.A.	51.4%	47.2%	37.6%	24.7%	20.1%	13.9%	9.2%	6.0%	6.3%	23.0%
Überstunden/Sonderschichten										
ja	17.6%	28.4%	37.6%	48.8%	64.5%	80.1%	87.3%	87.2%	86.1%	61.1%
nein	36.5%	32.4%	29.1%	26.1%	15.4%	8.6%	5.3%	3.4%	3.5%	17.4%
k.A.	45.9%	39.2%	33.3%	25.1%	20.1%	11.3%	7.5%	9.4%	10.4%	21.3%

ben Zeitraum Kurzarbeit durchgeführt hat. Dies gilt auch für einige Kleinunternehmen.

Das insgesamt sehr deutliche größenabhängige Gefälle in der Nutzung der aufgeführten Instrumente bleibt erklärungsbedürftig. An dieser Stelle lassen sich hierzu allerdings nur Vermutungen anstellen: Möglich ist, daß ein Schwankungsausgleich in Kleinunternehmen tatsächlich seltener erforderlich ist, oder daß Kleinunternehmen ihr Arbeitsvolumen nicht so schnell und nachhaltig den Veränderungen anpassen. Schließlich dürften in Kleinunternehmen Überstunden und ein eventueller Freizeitausgleich auch häufiger in "informeller" Weise geregelt und deshalb "offiziell" gar nicht registriert werden.

### 9. Personalpolitische Beschaffungsprobleme

Gefragt, ob derzeit Schwierigkeiten bestünden, geeignete Mitarbeiter zu finden, antworten

größere Unternehmen deutlich häufiger mit "Ja" (siehe Tabelle 9). Die "Eignung" wird dabei von den Unternehmen nach ihren Maßstäben bestimmt; bekannt ist, daß die Ansprüche an die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Arbeitskräfte auch mit der Dringlichkeit des Personalbedarfs variieren und von der Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte abhängen. Die größenklassenabhängigen Unterschiede müssen also nicht für einen dringlicheren Personalbedarf in größeren Unternehmen stehen; sie können im Gegenteil auch daraus resultieren, daß sich größere Unternehmen häufiger in einer aus betrieblicher Sicht günstigeren Arbeitsmarktposition befinden und daraufhin anspruchsvollere Auswahlkriterien anlegen.

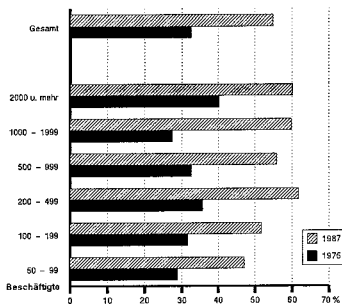
Festzuhalten ist aber, daß Probleme bei der Personalbeschaffung heute unabhängig von der Unternehmensgröße deutlich häufiger genannt werden als 1975 (siehe Schaubild 5). Abgesehen von den Großunternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten besteht der Personalengpaß in

TAB. 9: PROBLEME BEI DER PERSONALBESCHAFFUNG IN UNTERNEHMEN DER GEWERBLICHEN WIRTSCHAFT NACH UNTERNEHMENSGRÖSSENKLASSEN 1987

Basis (N = )	Beschäftigte									Gesamt
	1-9	10-19	20-49	50-99	100-199	200-499	500-999	1000- 1999	2000 u.mehr	
Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter zu finden	20.9%	46.6%	50.4%	48.4%	55.8%	63.8%	61.8%	65.1%	63.9%	54.3%
bei: (in % von N)										
- Facharbeitern	16.2%	34.7%	40.1%	38.9%	46.2%	46.5%	47.4%	43.6%	36.8%	40.8%
- sonst. Arbeitern	3.4%	6.8%	9.9%	10.6%	7.8%	10.1%	4.8%	6.7%	3.5%	7.9%
- AT-Angestellten	1.4%	1.1%	3.5%	5.7%	9.0%	15.1%	21.5%	15.4%	26.4%	10.8%
- techn. Angest.	.7%	5.1%	12.1%	7.4%	12.8%	20.1%	26.3%	32.9%	41.7%	16.7%
- kaufm. Angest.	3.4%	1.1%	3.2%	5.7%	4.1%	7.0%	3.9%	7.4%	8.3%	4.9%
- anderen Angest.	1.4%	6.8%	2.5%	1.4%	3.5%	4.3%	4.8%	4.7%	6.9%	3.8%
- Auszubildenden	2.7%	4.5%	7.8%	7.8%	8.7%	13.7%	9.6%	13.4%	6.9%	9.0%

mindestens drei von vier Unternehmen, die über entsprechende Probleme klagen, auch oder vor allem bei den Facharbeitern (vgl. Tabelle 9). Gleichzeitig steigt mit zunehmender Größe der Anteil der Unternehmen, die über Engpässe bei technischen Angestellten und bei Angestellten für Leitungsfunktionen klagen.

Schaubild 5: Qualitative Personalengpässe 1975/1987\*



\* Durch Gewichtung angeglichen Branchen- und Größenstruktur der Befragungsrückläufe

Tabelle 10 bestätigt, daß Unternehmen, die über Personalengpässe klagen, häufiger Überstunden und Sonderschichten durchführen (71% zu 50%)

und häufiger auf Leiharbeit zurückgreifen (29% zu 14%). Auch befristete Arbeitsverträge werden von ihnen häufiger abgeschlossen (57% zu 42%). Eine feinere Aufschlüsselung nach der Personalengruppe, für die der Engpaß besteht, deutet darauf hin, daß Leiharbeit und befristete Verträge die größte Verbreitung bei Unternehmen mit Personalengpässen im Angestelltenbereich haben, während Überstunden oder Sonderschichten nahezu ebenso häufig auch von Unternehmen mit Facharbeitermangel angegeben werden.

Derartige Maßnahmen können einen Personalengpaß allerdings nur mehr oder minder kurzfristig abmildern. Wenn nicht zusätzliche Erwägungen (Kosten, Selektion, Flexibilität etc.) eine ausschlaggebende Rolle spielen und der Bedarf als dauerhaft einzuschätzen ist, sind sie allenfalls als Überbrückungsmöglichkeit anzusehen. Wenn nun gleichzeitig die Rekrutierung geeigneter Arbeitskräfte über den unternehmensexternen Arbeitsmarkt tatsächlich so schwierig ist, so müßten die betroffenen Unternehmen versuchen, durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen ihren Bedarf zu decken. Für Fort- und Weiterbildungsaktivitäten ist dementsprechend auch eine deutlich höhere Beteiligung von Unternehmen mit Personalengpässen festzustellen (69% zu 55%); für die Umschulung und die berufliche Grundausbildung gilt dies jedoch nur noch beschränkt (16% zu 9% bzw. 84% zu



TAB. 10: PROBLEME BEI DER PERSONALBESCHAFFUNG UND ÜBERBRÜCKUNGS-  
MASSNAHMEN IN UNTERNEHMEN DER GEWERBLICHEN WIRTSCHAFT 1987

	Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter zu finden			Gesamt
	ja	nein	k.A.	
Basis (N <sup>o</sup> )	1181	914	79	2174
Maßnahmen zur flexiblen quant. Personalpolitik:				
- Leiharbeit				
ja	29.0%	14.1%	22.8%	22.5%
nein	46.6%	55.5%	38.0%	50.0%
k.A.	24.3%	30.4%	39.2%	27.5%
- befristete Arbeitsverträge				
ja	57.2%	41.8%	45.6%	50.3%
nein	23.1%	32.5%	12.7%	26.7%
k.A.	19.7%	25.7%	41.8%	23.0%
- Überstunden/ Sonderschichten				
ja	71.0%	49.7%	49.4%	61.2%
nein	11.7%	25.3%	12.7%	17.4%
k.A.	17.4%	25.1%	38.0%	21.3%

TAB. 11: PROBLEME BEI DER PERSONALBESCHAFFUNG UND QUALIFIZIERUNGS-  
MASSNAHMEN IN UNTERNEHMEN DER GEWERBLICHEN WIRTSCHAFT 1987

	Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter zu finden			Gesamt
	ja	nein	k.A.	
Basis (N <sup>o</sup> )	1181	914	79	2174
Durchführung berufl. Bildungsmaßnahmen				
- Ausbildung				
ja	84.3%	72.3%	67.1%	78.6%
nein	15.2%	26.1%	27.8%	20.2%
k.A.	.6%	1.5%	5.1%	1.1%
- Fort- und Weiter- bildung				
ja	69.3%	55.0%	59.5%	63.0%
nein	29.1%	43.1%	32.9%	35.1%
k.A.	1.5%	1.9%	7.6%	1.9%
- Umschulung				
ja	15.9%	8.6%	11.4%	12.7%
nein	82.8%	89.4%	81.0%	85.5%
k.A.	1.3%	2.0%	7.6%	1.8%
- explizit keine Bildungsmaßnahmen	8.4%	18.3%	10.1%	12.6%

72%; siehe Tabelle 11). Soweit auf Personalengpässe überhaupt mit Qualifizierung reagiert wird, stehen offenbar häufig die kurzfristig orientierten Maßnahmen im Vordergrund.

## 10. Schlußbemerkungen

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß auch heute Personalplanung und die Nutzung personalplanerischer Instrumente und Ressourcen überdurchschnittlich häufig in größeren Unternehmen anzutreffen sind. Bei vordergründiger Betrachtung kann dieser Befund nicht überraschen: Da Unternehmensgröße in diesem Kontext an der Zahl der Beschäftigten gemessen wird, ist auf den ersten Blick nur plausibel, daß größere Unternehmen sowohl einen größeren Planungsbedarf haben als auch eher über die dafür erforderlichen Ressourcen verfügen.

Derart geradlinig kann dieser Zusammenhang jedoch nicht sein: So hat auch von den Kleinunternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten immerhin noch mindestens jedes fünfte einen schriftlich fixierten Personalplan, der teilweise sogar nach Planungszeiträumen und Personengruppen differenziert ist. Die Notwendigkeit - oder um es offener zu formulieren: ein Bedarf - ist also durchaus nicht nur von der Unternehmensgröße abhängig. Bleibt das Argument der begrenzten Möglichkeiten, dem Bedarf Rechnung zu tragen. Hier nun ist festzustellen, daß gerade die größten Unternehmen, die über die vergleichsweise bestausgebaute personalpolitische Infrastruktur verfügen, am ehesten auf unternehmensfremde Hilfe in personalpolitischen Fragen zurückgreifen, während jeder zweite Kleinbetrieb dies nicht tut.

Ein direkter Zusammenhang zwischen Belegschaftsgröße und Notwendigkeit zu voraus-

schauender Personalpolitik erweist sich insbesondere auch dann als fraglich, wenn man die qualitative Dimension der personalpolitischen Aufgabenstellung in den Mittelpunkt stellt, denn es ist durchaus nicht unmittelbar einsichtig, warum die Entwicklung und Sicherung des erforderlichen Qualifikationsprofils der Belegschaft in kleinen Unternehmen einfacher sein sollte. Auf die zunehmende Bedeutung dieser Aufgaben ist zwar auch die Personalplanung und personalpolitische Infrastruktur vieler größerer Unternehmen noch nicht eingestellt; es zeichnet sich jedoch ab, daß auch personalpolitisch aktive Kleinbetriebe hier noch einen größeren Nachholbedarf haben.

Insgesamt haben zwar gegenüber Mitte der siebziger Jahre die mittelständischen Unternehmen ihr personalpolitisches Instrumentarium verbessert und ihre Qualifizierungsbemühungen gesteigert, so daß ihnen - gemessen an entsprechenden Verbreitungs- und Beteiligungsquoten - teilweise der Anschluß an die größeren Unternehmen gelungen ist. In vielen Kleinunternehmen scheint Personalpolitik aber immer noch

"nebenher" betrieben zu werden. Das muß zwar durchaus nicht in jedem Fall heißen, daß sie schlechter als in den größeren Unternehmen ist. Ob sie auf diese Weise aber mit einer Entwicklung zurecht kommen werden, in deren Verlauf sich das Schwergewicht in der personalpolitischen Aufgabenstellung - auch für Kleinunternehmen - von der quantitativen zur qualitativen Personalanpassung verschiebt, muß zunächst offen bleiben. Die auf ähnlichem Datenmaterial basierende "Vorläuferstudie" des ISF in den siebziger Jahren hatte jedenfalls deutlich gemacht, daß Personalplanung allein, d.h. unabhängig von den sonstigen Bedingungen und Erfordernissen des jeweiligen Betriebs, die Qualität betrieblicher Personalpolitik nicht erhöht. Mit Hilfe weiterführender Analysen des Datenmaterials soll deshalb herausgearbeitet werden, was sich hinter dem - trotz einiger Annäherungstendenzen - immer noch so dominant ins Auge springenden größenabhängigen Gefälle in Verbreitung und Ausbaustand betrieblicher Personalpolitik verbirgt und welche Änderungen im Bedingungsgefüge gegenüber Mitte der siebziger Jahre eingetreten sind.

#### Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF - München

Das ISF ist ein eingetragener gemeinnütziger Verein, besteht seit 1965 und finanziert sich ausschließlich aus projektgebundenen Einnahmen. Mitglieder des Vereins sind überwiegend Personen, die mit der Arbeit des Instituts - zum Teil als langjährige Mitarbeiter - verbunden sind.

Die Arbeitsgebiete des ISF sind vor allem: Industriesoziologische Technikforschung, Qualifikations- und Arbeitsmarktforschung und Untersuchungen über betriebliche Arbeits- und Personalpolitik.

Bei den bearbeiteten Projekten handelt es sich zumeist entweder um Auftragsforschung für öffentliche Stellen oder um Grundlagenforschung mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft, insbesondere im Rahmen von Sonderforschungsbereichen der Universität München, an denen das Institut beteiligt ist (bis 1985: SFB 101 - Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung; seit 1986: SFB 333 - Entwicklungsperspektiven von Arbeit). Auftragsforschung und Grundlagenforschung erfolgen thematisch und personell eng koordiniert.

Im ISF München arbeiten etwa 20 Wissenschaftler mit sozial- bzw. wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung, die nicht selten über eine Zusatz- oder Doppelqualifikation (z.B. in Jurisprudenz, Ingenieurwissenschaft, Psychologie) und über langjährige Forschungserfahrung verfügen.

Ein Überblick über alle bisherigen Arbeiten und Veröffentlichungen ist über das Institut erhältlich.

ISF München - Jakob-Klar-Str. 9 - D 8000 München 40 - Tel. 089/27 29 21-0