

Zur Stellung der Personalplanung in der Unternehmensplanung

Ergebnisse einer empirischen Erhebung

Von Rainer Schultz-Wild*) und Werner Sengenberger**)

1. Personalplanung im Rahmen unternehmerischer Planungstätigkeit

Menschliche Arbeit galt für lange Zeit in Theorie wie Praxis als nach- oder untergeordnete Größe in betrieblichen Dispositionen; zumindest in dem Sinne, daß Entscheidungen über den Bedarf an und den Einsatz von Arbeitskräften jeweils als notwendige Folgen bzw. als gegebene Sachzwänge auf Grund von Entscheidungen in anderen Unternehmensbereichen wie Investition, Produktion, Absatz etc. gesehen wurden. Dieser Sichtweise entsprechend war auch die Personalplanung gegenüber Planungen in anderen unternehmerischen Dispositionsbereichen nachgeordnet oder ganz vernachlässigt worden¹⁾.

Seit einigen Jahren wird verstärkt gefordert, den Personalsektor gleichrangig, gleichwertig und gleichzeitig mit den übrigen Unternehmensbereichen zu planen²⁾.

Zusätzlich sei es erforderlich, Dispositionen und Entscheidungen im Personalsektor nicht ausschließlich von Rentabilitätsbewertungen des betrieblichen Finanz- und Sachkapitals abhängig zu machen, sondern die Beschäftigung von Arbeitskräften in ihrer Quantität wie Qualität nach eigenständigen, die Interessen der Beschäftigten einbeziehenden Gesichtspunkten auszurichten³⁾.

Noch weiter geht die aus der Sicht der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen zentrale Forderung, das Personal als über- bzw. vorgeordnete oder vorrangige Größe einzustufen und demgemäß die Planung der anderen Unternehmensbereiche von entsprechend orientierten Personalentscheidungen abhängig zu machen⁴⁾.

Welche Stellung de facto heute dem Personal innerhalb der gesamten Entscheidungs- und Planungsstruktur des Unternehmens zukommt, ist noch weitgehend unbekannt. In diesem Beitrag soll mit der Darstellung, wie verbreitet die Personalplanung im Jahre 1975 im Verhältnis zu anderen Unternehmensteilplanungen war, eine Teilantwort auf diese Frage gegeben werden⁵⁾.

*) Dipl.-Soziologe, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF), München.

***) Dipl.-Soz., Ph. D., wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF), München.

1) Schönfeld, H.-M., Die Personalplanung, ein vernachlässigter Teil der betrieblichen Planung, in: ZfB, 33. Jahrg. 1963, S. 141—156. — Gerstenberger, W., Nerb, G., Schittenhelm, S., Unternehmerische Urteile und Antizipation über den Bedarf an Arbeitskräften, in: IAB-Mitteilungen, 9/1969, S. 671 ff. — Rehbahn, H., Zur praktischen Durchführung der Personalplanung nach dem neuen Betriebsverfassungsgesetz, in: Das Mitbestimmungsgespräch 8/9, 1972, S. 168.

2) Vgl. Betriebliche Personalplanung, Empfehlungen der Sozialpolitischen Gesprächsrunde beim Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, in: Sozialpolitische Informationen, Jg. V/20 vom 19. 7. 1971 und z. B. Schmidt, H., Dimensionen der betrieblichen Personalplanung, AWW-Fachtagung vom 15./16. Mai 1973, Bonn-Bad Godesberg.

3) Forderungen in dieser Richtung wurden verstärkt seit Mitte der 60er Jahre vor allem von Seiten der Gewerkschaften erhoben. Vgl. dazu etwa die Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der IG Metall über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt 1965 in Oberhausen, in: Friedrichs, G., Automation — Risiko und Chance, 2 Bände, Frankfurt 1965, dort insbesondere auch den Beitrag von Friedrichs, G., Betriebliche Sozialplanung bei technischem Fortschritt, S. 817 ff. Noch größeren Raum nahmen Diskussionen über Personalplanung bei der dritten internationalen Arbeitstagung der IG Metall unter dem Titel „Computer und Angestellte“, 1968, ein. Vgl. dazu die Beiträge S. 849 ff., in: Friedrichs, G., Computer und Angestellte, Band II, Frankfurt 1971. — Unter dem Aspekt der Humanisierung der Arbeit taucht die Forderung nach stärkerer Berücksichtigung bestimmter Arbeitnehmerinteressen in der betrieblichen Personalplanung Anfang der 70er Jahre auch in Regierungsprogrammatiken auf; vgl. Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens, Aktionsprogramm des BMAS und des BMFT, in: Sozialpolitische Informationen, hrsg. vom Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Jg. VIII, Sonderausgabe vom 8. Mai 1974, Abschnitt Betriebliche Personalplanung, S. 15.

4) Vgl. auch den Versuch, aus der Sicht von Arbeitnehmerinteressen ein Gegenkonzept zur traditionellen Betriebswirtschaftslehre zu entwickeln sowie die daran anknüpfende Diskussion: Koubek, N., Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre (AOEWL), Mitbestimmung und Gewerkschaftspolitik, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 11/1973, sowie weitere Beiträge dort.

5) Ein weiteres Indiz für die relative Stellung der Personalplanung liefert die Art der Einschaltung des Betriebsrats bei der Personalplanung. Zu dieser Frage erscheint ein Beitrag des ISF, der auf anderen Ergebnissen derselben Erhebung beruht, im Heft 9/1976 der WSI-Mitteilungen.

Gliederung

1. Personalplanung im Rahmen unternehmerischer Planungstätigkeit
2. Das Datenmaterial
3. Ergebnisse der Betriebserhebung 1975
 - 3.1 Verbreitung von Personalplanung in der BRD
 - 3.2 Personalplanung im Vergleich zu anderen Unternehmensplanungen
 - 3.3 Planungszeiträume
 - 3.4 Planungsimtensität
4. Zusammenfassung und Schlußfolgerungen

— Natürlich bietet die *Existenz eines Personalplans* noch keine Gewähr dafür, daß dieser — entsprechend der obigen Forderung — den gleichen Rang wie andere Teilpläne hat und daß sich die tatsächliche Personalpolitik auch entsprechend planmäßig vollzieht. Das Vorhandensein eines Personalplans an sich sagt noch nicht viel darüber, inwieweit Arbeitnehmerinteressen in Planung und Vollzug berücksichtigt werden. Immerhin aber ist ein schriftlich festgelegter Plan ein Hinweis darauf, daß Bedarfsanpassung, Einsatz und Entwicklung der Arbeitskraft im Betrieb nicht weitgehend unreflektiert und/oder jeweils improvisierend erfolgen. Insofern schriftliche Pläne eine notwendige, wenn auch nicht hinreichende Voraussetzung für einen verbesserten Stellenwert von Personalentscheidungen im betrieblichen Gesamtkalkül darstellen, kommt ihnen eine gewisse Indikatorfunktion für eine in diese Richtung orientierte Personalpolitik zu.

— Ein weiterer wichtiger Hinweis auf die relative Bedeutung von Personalplanung im Unternehmen läßt sich aus einem Vergleich von *Planungsperioden* in verschiedenen Unternehmensbereichen gewinnen. Ist der Zeithorizont der Personalplanung eindeutig kürzer als bei den übrigen Unternehmensplanungen, so ist auf eine nachgeordnete Stellung der Personalplanung zu schließen; sind die Planungsperioden dagegen gleich oder ähnlich, so läßt sich eher eine in der Gesamtplanung integrierte Personalplanung vermuten.

— Von Interesse ist ebenfalls, inwieweit für den Personalsektor in gleicher oder ähnlicher Weise wie für andere Unternehmensbereiche mehrere Pläne für verschieden lange Zeiträume aufgestellt werden. Auf relativ hohe Bedeutung von Personalplanung wird dort geschlossen werden können, wo es vergleichsweise viele Personalpläne unterschiedlicher Fristigkeit gibt, d. h. wo die *Planungsintensität* relativ hoch ist.

Neben den hier speziell anzugehenden Fragen nach der *relativen* Bedeutung von Personalplanung im Vergleich zu anderen Unternehmensteilplanungen interessiert auf dem Hintergrund von Diskussionspunkten, wie Betriebsorganisation, Managementtechniken, Mitbestimmung der Arbeitnehmer usw., auch die allgemeinere Frage, inwieweit in verschiedenen Teilen der Wirtschaft die Unternehmens-tätigkeit überhaupt geplant wird. Schließlich ist es für die Möglichkeiten, Arbeitnehmerinteressen in die Unternehmenspolitik einzubringen und durchzusetzen, nicht nur wichtig, ob es eine adäquate Personalplanung gibt, sondern auch, ob Entscheidungen

etwa über Produktionsanpassungen, Investitionen, usw. eher ad hoc oder nach möglichst weit vorausschauenden (und zutreffenden) Plänen erfolgen.

2. Das Datenmaterial

Die Fragen nach der Verbreitung schriftlicher Personalpläne sowie anderer Unternehmenspläne, nach dem zeitlichen Horizont dieser Pläne sowie nach der Planungsintensität (gemessen an der Zahl der Pläne für unterschiedliche Planungsperioden) wurden im Rahmen einer schriftlichen Betriebserhebung gestellt, die das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München zusammen mit Sozialforschung Brög im Spätherbst 1975 durchführte. Diese Erhebung erfolgte als Teil eines größeren Forschungsprogramms im Auftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung über betriebs- und sozialpolitische Aspekte betrieblicher Personalplanung in der BRD.

Die Erhebung erfaßte Unternehmen aus allen Wirtschaftszweigen außer Landwirtschaft, Organisationen ohne Erwerbscharakter und öffentlicher Dienst; die Auswahl erfolgte über eine nach Wirtschaftszweigen geschichtete Zufallsstichprobe⁶⁾. In zwei Wellen wurden insgesamt 4072 Unternehmen angeschrieben; in 415 Fällen existierten die Firmen nicht mehr, waren die Anschriften nicht zutreffend etc., so daß der Netto-Ansatz 3675 Fälle betrug. Eingegangen sind 1919 auswertbare Fragebogen (Rücklaufquote 52,5 vH).

Zur Korrektur des disproportionalen Stichprobenansatzes wurden die Erhebungsergebnisse nach Wirtschaftsabteilungen (und -unterabteilungen des Verarbeitenden Gewerbes) sowie nach Betriebsgrößenklassen entsprechend den Daten aus der Arbeitsstättenzählung 1970 gewichtet. In diese Gewichtung sind nur Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten entsprechend ihren Anteilen nach der Arbeitsstättenzählung 1970 einbezogen; diese Daten können mit gewissen Einschränkungen⁷⁾ als repräsentativ für den erfaßten Teil der Gesamtwirtschaft angesehen werden.

Die 300 erfaßten Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten können dagegen nicht als repräsentativ für die große Zahl von etwa 1,9 Mill. Unternehmen dieser Größenordnung in der BRD (1970) gel-

⁶⁾ Grundlage war das „Handbuch der Großunternehmen“, Verlag Hoppenstedt & Co., Darmstadt 1974, das Unternehmen aufführt, die mindestens 200 Beschäftigte oder DM 500 000 Kapital oder DM 5 Mill. Umsatz haben.

⁷⁾ Problematisch ist z. B., daß mangels anderer Möglichkeiten die Daten von 1975 auf die Wirtschaftsstruktur von 1970 projiziert wurden, inzwischen eingetretene strukturelle Änderungen also nicht berücksichtigt sind.

Verbreitung schriftlich fixierter Pläne verschiedener Unternehmensbereiche und Planungszellräume im Jahre 1975 nach
Wirtschaftsabteilungen

(Anteile der Unternehmen in Prozent)

	Energie, Wasser- vers., Bergbau	Verarbei- tendes Gewerbe	Bau- gewerbe	Handel	Verkehr, Nachrich- tenüber- mittlung	Kreditinsti- tute, Vorsich- erungen	Dienstlei- stungen, freie Berufe	Gesamt
Basis (N) gewichtet	18	864	260	264	44	50	120	1622
(Basis (N) ungewichtet)	(90)	(792)	(227)	(146)	(160)	(111)	(93)	(1619)
Investition	81,6	69,8	44,9	60,2	64,5	27,9	53,2	61,7
bis zu 3 Monaten	4,7	7,0	8,4	4,8	5,6	3,1	2,1	5,7
4—12 Monate	62,0	48,8	29,4	42,3	46,3	21,7	35,9	42,9
2—3 Jahre	14,9	23,7	10,1	14,1	21,3	5,9	17,2	19,6
4 Jahre und mehr	28,5	8,9	2,6	7,0	15,8	2,0	6,2	7,6
Produktion	24,2	69,4	40,3	19,2	18,1	12,7	34,2	50,2
bis zu 3 Monaten	6,4	32,1	16,4	9,0	3,2	0,0	4,5	21,7
4—12 Monate	17,7	42,6	23,4	9,0	14,3	10,5	21,8	30,4
2—3 Jahre	4,3	5,1	1,0	1,5	5,0	1,9	9,0	4,0
4 Jahre und mehr	11,7	4,0	0,8	0,5	2,7	0,5	1,6	2,7
Absatz	57,8	60,8	21,6	56,5	23,6	22,8	38,5	49,8
bis zu 3 Monaten	7,4	16,8	5,3	11,2	6,9	1,1	2,1	12,1
4—12 Monate	39,1	44,7	13,8	43,8	19,6	15,1	24,5	36,4
2—3 Jahre	13,5	7,9	1,5	11,8	8,0	3,9	11,4	7,8
4 Jahre und mehr	19,0	5,8	1,5	6,1	6,0	4,8	3,1	5,1
Personal	52,9	45,6	26,7	42,1	49,6	45,3	43,1	42,1
bis zu 3 Monaten	2,9	13,6	7,2	9,8	7,4	9,2	9,9	11,3
4—12 Monate	46,8	32,9	16,3	32,7	36,5	30,0	30,2	30,2
2—3 Jahre	11,2	5,1	2,7	4,7	12,3	10,8	7,7	5,3
4 Jahre und mehr	9,0	4,3	1,1	3,3	4,6	7,1	3,9	3,7
Forschung und Entwicklung	9,7	27,6	7,0	5,3	2,7	3,2	9,6	17,8
bis zu 3 Monaten	0,0	3,4	1,6	0,0	0,4	0,0	0,6	2,1
4—12 Monate	2,2	15,1	2,8	3,1	1,3	1,5	4,5	9,4
2—3 Jahre	3,7	12,4	2,4	2,4	1,2	1,5	4,0	7,8
4 Jahre und mehr	5,4	3,9	0,2	1,3	0,3	0,0	4,1	2,7
nur Gesamtplan	8,5	10,9	15,0	5,2	6,1	17,4	13,6	10,9
bis zu 3 Monaten	0,0	3,8	7,4	2,8	0,4	2,6	3,7	4,0
4—12 Monate	8,5	4,9	9,3	3,3	8,1	9,6	3,6	5,5
2—3 Jahre	3,0	3,4	1,3	1,9	1,5	6,2	6,3	3,0
4 Jahre und mehr	0,8	2,0	1,5	0,9	0,4	1,8	1,6	1,7
ISF/SB-Betriebserhebung 1975 — gewichtet								

ten. Angaben dieser Betriebe sind daher im folgenden nur in den Tabellen nach Betriebsgrößenklassen aufgeführt und auch nicht in den jeweiligen Ergebnissen für „Gesamt“ enthalten.

Im übrigen dürften die dargestellten Daten für große Teile der Wirtschaft in der Bundesrepublik (und Westberlin) aussagekräftig sein und insoweit den gegenwärtigen Stand in der Unternehmensplanung in der BRD adäquat wiedergeben⁸⁾.

Im Hinblick auf die Interpretation der gewonnenen Ergebnisse ist vor allem folgendes zu beachten:

— Es wurde nach dem Vorhandensein „schriftlich fixierter Pläne“ gefragt. Das Fehlen solcher Pläne muß nicht ausschließen, daß es nicht doch irgendeine Art von Planung gibt. Insbesondere in kleineren Betrieben, aber auch im Anfangsstadium planerischer Aktivitäten kann es sein, daß Planungen zwar vorhanden, aber formell nicht als solche ausgewiesen bzw. eigens schriftlich niedergelegt sind.

— Die behandelten Fragen zielen lediglich auf die Existenz oder Nichtexistenz schriftlicher Pläne in verschiedenen Unternehmensbereichen. Damit ist nichts gesagt über den relativen Umfang, die Differenziertheit oder die Inhalte der Pläne⁹⁾. Zwar wurden in der gleichen Untersuchung auch Daten über die Durchführung von Maßnahmen

⁸⁾ Auch Ergebnisse für (nach dem Anteil in der AZ 1970) relativ gering besetzte Zellen beruhen auf Angaben jeweils einer größeren Zahl von Betrieben. Zur besseren Orientierung sind in den Tabellen jeweils die tatsächlichen ungewichteten Fallzahlen mit aufgeführt.

⁹⁾ Inhalte, Differenzierungsgrad und bestimmte Probleme von Personalplanung sind Gegenstand anderer Teilprojekte des gleichen Forschungsprogramms des ISF, vgl. z. B. *Mendius, H. G., Schultz-Wild, R.*, Betriebs- und sozialpolitische Aspekte und Probleme betrieblicher Personalplanung, Problemaufriss und erste Ergebnisse, heft. Arbeitsbericht 1, ISF München 1975. — *Schultz-Wild, R., Sengenberger, W.*, Personalpolitik in der Absatzkrise — Bedingungen und Strategien betrieblicher Problembewältigung, heft. Arbeitsbericht 4, ISF München 1975. — *Maase, M., Mendius, H. G.*, Beschäftigungsanpassung in der Absatzkrise — Was erreicht der Betriebsrat für die Arbeitnehmer?, heft. Arbeitsbericht 5, ISF München 1975.

qualitativer Personalplanung, wie Personalbeurteilung, Arbeitsplatzbeschreibung, Nachfolge- und Karriereplanung usw. sowie über die Differenziertheit der Personalplanung erhoben; diese Daten sollen jedoch hier nicht analysiert werden.

- Die Ergebnisse der Befragung weisen den Verbreitungsgrad der Planung im Jahre 1975 aus. Damit sind unmittelbar keine Schlußfolgerungen möglich über Veränderungen der Planungsaktivität in den Unternehmen in den letzten Jahren. Indirekt geben die Daten allerdings einigen Aufschluß über Entwicklungstrends dadurch, daß die Fragenformulierung an eine frühere Untersuchung des IFO-Instituts angelehnt worden war, die die Bundesanstalt für Arbeit in Auftrag gegeben hatte¹⁰⁾. Wenn auch die Vergleichbarkeit der Resultate durch eine unterschiedliche Betriebsauswahl — die IFO-Untersuchung konzentrierte sich auf größere Unternehmen sowie auf solche, in denen (auf Grund einer Vorerhebung) die Existenz von Personalplanung wahrscheinlicher war — eingeschränkt ist, so lassen sich doch unter Berücksichtigung dieser Unterschiede einige Aussagen über den Prozeß der Verbreitung von Personal- und Unternehmensplanung treffen.

Schließlich ist anzumerken, daß die Untersuchung des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München, aus der hier einige Teilergebnisse referiert werden, noch eine Reihe differenzierterer Aussagen vor allem über die Art und Verbreitung der betrieblichen Personalplanung zuläßt (z. B. Abhängigkeiten von der Belegschaftsstruktur), auf die hier jedoch nicht näher eingegangen werden kann¹¹⁾.

3. Ergebnisse der Betriebserhebung 1975

3.1 Verbreitung von Personalplanung in der BRD

Über Personalpläne verfügten im Jahre 1975 etwas mehr als zwei Fünftel (42 vH) aller Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten aus den erfaßten Teilen der BRD-Wirtschaft. Im Vergleich dazu waren für die Unternehmensbereiche Produktion und Absatz in rund der Hälfte und für Investitionen in 62 vH der Betriebe schriftlich fixierte Planungen vorhanden. Da nur ein Teil der Betriebe Forschungs- und Entwicklungsaufgaben durchführt, überraschte es nicht, daß es dazu nur in 18 vH der erfaßten Unternehmen schriftlich niedergelegte Planungen gibt.

Die Planungsaktivitäten in einzelnen Wirtschaftsabteilungen bzw. Betriebsgrößeklassen weichen teilweise stark von den ermittelten Durchschnittswerten für die erfaßte Gesamtheit ab. So ist die Verbreitung von Personalplänen in den Wirtschaftsabteilungen Energie, Wasserversorgung und Bergbau sowie bei Verkehr und Nachrichtenvermittlung deutlich höher als im Gesamtdurchschnitt, im Baugewerbe liegt sie dagegen weit darunter (vgl. Schaubild).

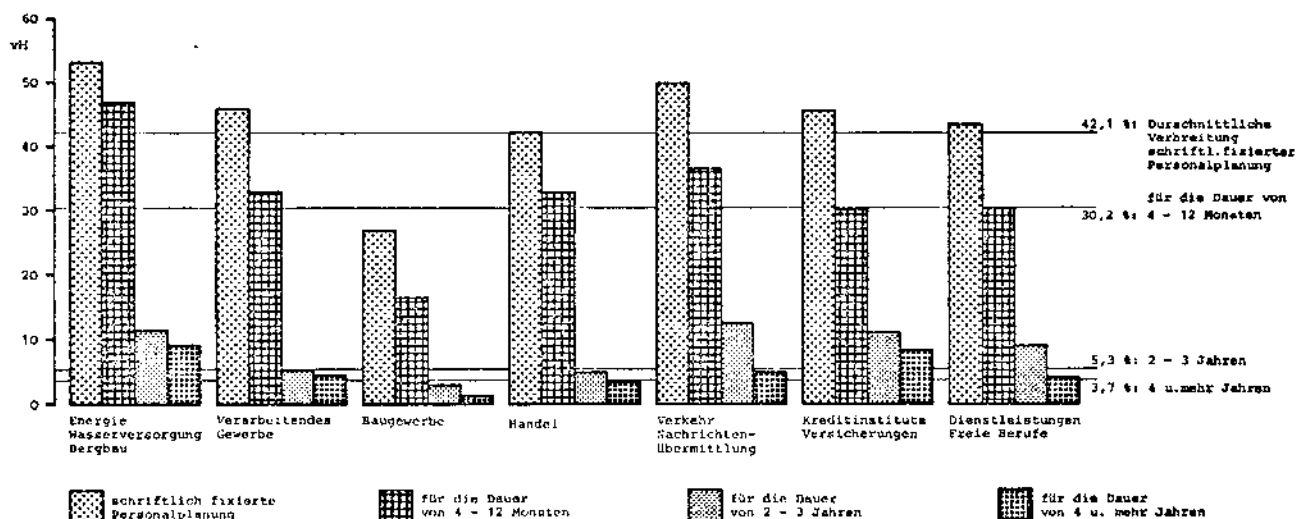
Innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes, in dem die Verbreitung der Personalplanung mit knapp 46 vH insgesamt um 3,5 Prozentpunkte über dem Gesamtdurchschnittswert liegt, hält sich die Varianz zwischen den einzelnen Unterabteilungen in relativ engen Grenzen. Personalpläne haben mehr als die

¹⁰⁾ Vgl. Gerstenberger, W., Nerb, G., Schittenhelm, S., Unternehmerische Urteile ..., a. a. O.

¹¹⁾ Im Herbst 1976 wird das ISF einen Forschungsbericht zur Verbreitung und Institutionalisierung betrieblicher Personalplanung vorlegen, der über den Aspekte Verlag, Frankfurt, zu beziehen sein wird.

Schaubild

Verbreitung und zeitliche Reichweite schriftlich fixierter Personalplanung in den Wirtschaftsabteilungen



ISF/SB-Betriebserhebung 1975 — Angaben von 1619 Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten, gewichtet nach der Arbeitstättenzählung 1970 —

Hälfte der Unternehmen in der Chemie und Mineralölverarbeitung, im Nahrungs- und Genußmittelgewerbe sowie bei Metallherzeugung und -bearbeitung, während in Elektrotechnik und Feinmechanik mit 39 vH die Verbreitung von Personalplanung am geringsten ist (Tabelle 2).

Weit stärker als vom Wirtschaftszweig scheint der Verbreitungsgrad von Personalplanung von der Größe der Unternehmen abhängig zu sein. Es zeigt

sich ein deutlicher Anstieg von Betrieben mit 50 bis unter 200 Beschäftigten, bei denen 37 vH über einen Personalplan verfügen, bis zu den großen Betrieben mit mehr als 2000 Beschäftigten, bei denen dies für über 93 vH gilt. Erwartungsgemäß ist die Verbreitung von Personalplanung sehr gering in den erfaßten, jedoch nicht als repräsentativ anzusehenden, kleinen Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten.

Tabelle 2

Verbreitung schriftlich fixierter Pläne verschiedener Unternehmensbereiche und Planungszeiträume im Jahre 1975 nach Unterabteilungen des Verarbeitenden Gewerbes (Anteile der Unternehmen in Prozent)

	Chemie, Mineral- ölverarb.	Kunst- stoff, Gummi, Asbest- verarb.	Steine/ Erde- Feinke- ramik Glasge- werbe	Metaller- zeugung und -be- arbeit.	Stahl- Maschi- nen-, Fahrzeug- bau	Elektro- technik, Feinme- chanik	Holz-, Papier-, Druck- gewerbe	Leder-, Textil-, Beklei- dungsge- werbe	Nah- rungs- und Ge- nußmittel	Gesamt
Basis (N) gewichtet	34	33	51	53	184	149	121	152	89	864
(Basis (N) ungewichtet)	(81)	(94)	(66)	(81)	(103)	(100)	(87)	(94)	(86)	(792)
Investition	82,1	64,9	70,5	75,7	72,8	67,2	74,7	55,8	79,1	69,8
bis zu 3 Monaten	12,9	1,8	10,3	4,5	8,9	8,0	6,4	3,4	7,5	7,0
4-12 Monate	58,2	43,4	47,8	56,3	48,7	51,3	50,1	37,1	58,1	48,8
2-3 Jahre	33,0	22,1	28,0	25,0	24,2	14,3	25,5	21,2	34,3	23,7
4 Jahre und mehr	26,1	7,4	5,8	15,7	10,8	7,1	10,7	3,1	7,4	8,9
Produktion	72,2	66,6	70,5	74,2	70,6	66,5	72,4	63,8	74,1	69,4
bis zu 3 Monaten	33,7	36,6	34,0	34,2	23,2	33,5	47,3	27,6	30,2	32,1
4-12 Monate	46,9	31,2	32,5	41,2	55,1	37,1	29,8	44,8	48,9	42,6
2-3 Jahre	14,8	3,3	8,9	7,1	4,9	5,3	3,2	2,9	4,9	5,1
4 Jahre und mehr	18,2	7,9	3,3	6,1	3,6	2,9	3,1	0,5	6,1	4,0
Absatz	81,5	56,6	64,8	64,1	60,4	54,9	57,1	59,7	76,3	60,8
bis zu 3 Monaten	23,0	14,8	19,5	20,6	10,8	19,2	20,6	13,4	20,3	18,8
4-12 Monate	60,0	37,9	40,7	45,2	49,2	35,6	39,6	44,9	57,5	44,7
2-3 Jahre	23,4	10,5	5,1	9,0	6,1	8,1	6,1	6,2	10,3	7,9
4 Jahre und mehr	21,9	7,9	6,0	5,4	6,7	5,8	5,1	1,6	5,2	5,8
Personal	61,9	48,1	49,3	50,1	48,7	37,8	44,0	42,5	52,7	45,6
bis zu 3 Monaten	17,6	19,7	11,7	16,2	11,5	11,4	14,0	13,5	17,5	13,6
4-12 Monate	45,0	28,5	34,6	38,5	35,1	28,3	30,6	31,4	37,5	32,9
2-3 Jahre	19,6	2,0	9,0	3,4	5,3	2,4	5,2	3,5	6,1	5,1
4 Jahre und mehr	16,5	6,8	3,3	4,3	3,7	2,9	3,8	1,8	6,0	4,3
Forschung und Entwicklung	45,2	32,1	18,3	22,8	39,7	31,7	17,7	20,2	18,8	27,6
bis zu 3 Monaten	9,2	4,3	1,9	2,3	2,0	4,4	5,0	1,7	3,9	3,4
4-12 Monate	35,9	18,7	9,2	14,1	20,9	18,1	8,1	9,1	12,1	15,1
2-3 Jahre	20,3	12,3	10,7	9,6	19,9	14,3	6,3	9,7	5,6	12,4
4 Jahre und mehr	16,6	7,6	0,0	4,9	5,6	1,5	2,2	2,8	3,5	3,9
nur Gesamtplan	8,4	10,1	11,9	9,0	12,3	7,8	7,9	17,1	8,8	10,9
bis zu 3 Monaten	0,9	3,5	3,6	1,7	4,8	4,2	1,6	5,1	5,3	3,8
4-12 Monate	2,4	4,0	1,7	2,7	7,1	6,4	1,6	8,0	1,8	4,9
2-3 Jahre	4,5	3,0	6,5	1,0	3,0	4,2	4,8	3,4	0,0	3,4
4 Jahre und mehr	2,4	1,5	0,8	2,7	2,1	1,5	0,0	4,6	1,8	2,0

ISF/SB-Betriebserhebung 1975 — gewichtet

Die Verbreitung anderer Unternehmensteilpläne nimmt ebenfalls mit der Betriebsgröße deutlich zu; dies gilt nicht für die Kategorie „nur Gesamtplan“, d. h. für Unternehmenspläne, die nicht auf einzelne Detailpläne desaggregiert sind. Je größer ein Unternehmen, desto weniger wahrscheinlich ist es grosso modo, daß nur ein solcher Gesamtplan, dessen Folgen für einzelne betriebliche Bereiche nicht ausdrücklich ausgewiesen sind, vorliegt.

Ein Vergleich mit den Ergebnissen der zehn Jahre zurückliegenden Erhebung des IFO-Instituts ergibt Anhaltspunkte dafür, daß die Verbreitung von Per-

sonalplanung in diesem Zeitraum deutlich zugenommen hat¹²⁾.

¹²⁾ Das IFO-Institut hatte 1965 Personalpläne in 42 vH der Industriebetriebe festgestellt, 1975 gibt es solche Pläne in knapp 46 vH der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Tatsächlich dürfte der Anstieg sehr viel deutlicher sein, als aus diesen Zahlen hervorgeht, da in der IFO Erhebung Großunternehmen deutlich überrepräsentiert sind und (nach einer Vorerhebung) „planende“ Firmen befragt worden sind, während die ISF-Ergebnisse von 1975 auf einer Zufallsstichprobe beruhen und die Betriebsgrößenstruktur entsprechend der Arbeitsstättenzählung 1970 berücksichtigen. Vgl. Gerstenberger, W., *Nerb, G., Schittenhelm, S., Unternehmerische Urteile...*, a. a. O., S. 673.

3.2 Personalplanung im Vergleich zu anderen Unternehmensplanungen

Nimmt man die nur für bestimmte Unternehmen relevante Forschungs- und Entwicklungsplanung aus, so rangiert Personalplanung gemessen am Vorhandensein schriftlich fixierter Pläne, deutlich am Schluß der erfaßten unternehmerischen Planungstätigkeit, nämlich nach Investitions-, Produktions- und Absatzplänen. Insoweit stimmt das Ergebnis mit den Feststellungen des IFO-Instituts Mitte der 60er Jahre überein.

Sieht man sich die Häufigkeit der verschiedenen Teilpläne in den einzelnen Wirtschaftsabteilungen an, so zeigt sich teils ein von der gesamtwirtschaftlichen Verteilung erheblich abweichendes Bild. Die für die Gesamtwirtschaft gewonnene Rangfolge der Einzelpläne ist, von der relativ größeren Bedeutung der Produktionsplanung abgesehen, im Verarbeitenden Gewerbe wiederzufinden; dies gilt für diese Wirtschaftsabteilung insgesamt wie auch für fast jede ihrer Unterabteilungen (Tabelle 2).

Hingegen ist im Baugewerbe Personalplanung etwas weiter verbreitet als Absatzplanung; in den Abteilungen Verkehr und Nachrichtenübermittlung sowie Dienstleistungen rangiert Personalplanung jeweils nach der Investitionsplanung an zweiter Stelle, bei Kreditinstituten und Versicherungen wird sogar im Personalsektor am häufigsten geplant (Tabelle 1).

Ein Zusammenhang ergibt sich auch zwischen der relativen Verbreitung von Personalplanung im Verhältnis zu anderen Unternehmensplanungen und der Größe der Unternehmen. Mit Ausnahme der kleinsten Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten läßt sich verallgemeinern, daß mit zunehmender Beschäftigtenzahl im Betrieb die Häufigkeit von Personalplänen relativ zu den übrigen Teilplänen deutlich zunimmt. In der Größenklasse von mehr als 2000 Beschäftigten haben mehr als 93 vH aller Betriebe einen Personalplan schriftlich niedergelegt, was bedeutet, daß in dieser Größenkategorie Personalplanung in der Verbreitung an erster Stelle vor Investitions-, Produktions- und Absatzplanung rangiert¹³⁾.

Während also im Durchschnitt aller erfaßten Unternehmen in der Bundesrepublik die Personalplanung in ihrer Verbreitung deutlich hinter den übrigen Unternehmensplänen steht, ist ihr Verbreitungsgrad bei Großbetrieben einerseits und bei Kreditinstituten und Versicherungen andererseits gleich oder größer als der anderer unternehmerischer Teilpläne. Darüber hinaus läßt sich gegenüber den Ergebnissen von 1965 feststellen, daß auch in jenen Teilen

der Wirtschaft, in denen Personalplanung nach Investitions-, Produktions- und Absatzplanung rangiert, der Abstand gegenüber diesen schon länger üblichen Teilplänen sich deutlich verringert hat; häufiger als früher liegt dort auch ein Personalplan vor, wo Investitionen oder die Produktion geplant werden.

3.3 Planungszeiträume

Weitaus am häufigsten werden Personalpläne für einen Zeitraum von vier bis zwölf Monaten erstellt. Dies gilt mit wenigen Ausnahmen für alle Betriebe zusammen wie für einzelne Wirtschaftsabteilungen (Tabelle 1), auch für die Unterabteilungen des Verarbeitenden Gewerbes (Tabelle 2) sowie für Betriebe unterschiedlicher Größe (Tabelle 3). Im Durchschnitt aller Unternehmen beträgt der Anteil derjenigen, die einen Personalplan mit der Fristigkeit von einem viertel bis zu einem Jahr erstellen, etwa 30 vH. An zweiter Stelle stehen mit 11 vH die kurzfristigen Pläne mit einer Dauer bis zu drei Monaten. Für längere Zeiträume plant nur ein kleiner Teil der erfaßten Unternehmen, nämlich gut 5 vH für eine Zeitspanne von zwei bis drei Jahren und knapp 4 vH für vier Jahre und länger.

Eine bedeutsame Abweichung von diesem Gesamtmuster läßt sich lediglich bei Großbetrieben mit 5000 und mehr Beschäftigten feststellen. In dieser Gruppe liegen die Anteile der Unternehmen mit längeren Planungsperioden im Personalsektor recht hoch; mehr als ein Drittel der Unternehmen hat Pläne, die zwei bis drei Jahre in die Zukunft reichen und mehr als die Hälfte planen mit vier und mehr Jahren noch länger voraus.

Für welche Zeiträume wird in anderen Unternehmensbereichen im Vergleich zum Personalsektor geplant? Gibt es hier nennenswerte Unterschiede? Für die Gesamtheit der erfaßten Unternehmen ist die Antwort: nein. Auch Investitions-, Produktions-, Absatz-, sowie Forschungs- und Entwicklungspläne werden mit Abstand am häufigsten für einen Zeitraum von vier bis zwölf Monaten erstellt; mit wenigen Ausnahmen gilt dies für alle untersuchten Wirtschaftsabteilungen und Unterabteilungen des Verarbeitenden Gewerbes. Auffällig ist allerdings, daß in den Bereichen Investition sowie Forschung und Entwicklung die am zweithäufigsten genannte

¹³⁾ Einschränkung ist hier methodisch anzumerken, daß sich die Befragung vorwiegend an das Personalmanagement wandte und dort unter Umständen der Informationsgrad über nicht personalbezogene Pläne etwas geringer ist, so daß vielleicht eher von gleicher Häufigkeit verschiedener Pläne auszugehen ist.

Tabelle 3

Verbreitung schriftlich fixierter Pläne verschiedener Unternehmensbereiche und Planungszeiträume im Jahre 1975 nach Betriebsgrößenklassen

(Anteile der Unternehmen in Prozent)

	Betriebsgrößenklasse (von ... bis unter ... Beschäftigte)								Gesamt gew. (50 u. mehr Beschäftigte)
	1-10	10-50	50-200	200-500	500-1000	1000-2000	2000-5000	5000 u. mehr	
Basis gewichtet	—	—	1226	257	76	29	21	7	1616
(Basis ungewichtet)	(43)	(257)	(788)	(440)	(182)	(98)	(63)	(44)	(1615)
Investition	13,9	39,3	57,6	70,5	80,3	80,3	92,6	92,4	61,7
bis zu 3 Monaten	0,0	4,7	5,7	5,9	0,8	10,0	18,2	8,4	5,7
4-12 Monate	9,3	27,6	39,5	50,3	61,0	54,3	65,8	66,8	42,9
2-3 Jahre	7,0	10,9	16,8	26,0	28,6	28,3	54,1	42,3	19,6
4 Jahre und mehr	2,3	5,4	5,3	10,8	11,2	29,5	42,5	50,4	7,6
Produktion	4,6	16,3	46,4	57,4	68,7	64,0	65,3	85,9	50,2
bis zu 3 Monaten	0,0	7,8	20,8	23,5	26,8	25,0	30,0	26,7	19,4
4-12 Monate	2,3	7,4	26,8	36,4	53,5	37,7	74,1	61,7	26,8
2-3 Jahre	2,3	1,6	2,8	6,3	7,0	13,7	11,7	32,8	3,7
4 Jahre und mehr	0,0	1,2	0,9	4,1	7,1	24,5	23,6	41,8	2,4
Absatz	18,5	30,4	45,5	55,8	76,1	72,9	88,1	88,5	49,8
bis zu 3 Monaten	0,0	8,2	11,1	13,0	18,1	24,9	21,5	23,1	11,3
4-12 Monate	11,6	19,1	32,2	44,2	63,0	50,4	72,0	61,1	33,8
2-3 Jahre	9,3	3,9	6,2	9,8	10,3	19,5	25,9	41,9	7,2
4 Jahre und mehr	0,0	4,3	2,9	7,9	11,5	26,5	26,5	50,5	4,8
Personal	13,9	25,3	37,0	49,1	67,6	73,5	93,5	93,2	42,1
bis zu 3 Monaten	0,0	4,7	9,2	14,9	20,2	29,8	27,4	28,9	10,2
4-12 Monate	7,0	16,0	27,0	32,9	48,7	45,7	81,1	76,8	27,8
2-3 Jahre	7,0	6,2	3,8	8,6	6,4	23,2	14,4	36,1	5,5
4 Jahre und mehr	0,0	1,5	1,9	6,5	9,1	19,8	13,3	55,1	3,9
Forschung und Entwicklung	4,7	5,1	13,7	21,5	41,2	39,1	70,3	71,0	17,8
bis zu 3 Monaten	0,0	0,4	1,5	4,1	2,7	6,7	0,0	9,9	1,8
4-12 Monate	2,3	2,7	7,0	12,7	21,7	21,8	35,9	47,0	8,4
2-3 Jahre	2,4	1,6	5,9	8,7	18,3	14,9	51,3	34,0	6,8
4 Jahre und mehr	0,0	0,4	1,4	3,5	7,0	13,5	18,7	40,3	2,3
nur Gesamtplan	14,0	16,8	12,1	8,4	4,5	6,8	1,1	2,8	10,9
bis zu 3 Monaten	4,7	3,9	4,7	2,5	1,0	4,0	0,0	0,0	4,0
4-12 Monate	7,0	7,8	5,9	5,2	3,0	4,6	0,5	1,2	5,8
2-3 Jahre	4,7	5,8	3,6	1,5	0,0	5,1	1,1	0,0	3,5
4 Jahre und mehr	0,0	2,7	1,8	1,7	0,0	0,4	0,0	1,5	1,8

ISF/SB-Betriebshebung 1975 — ungewichtet/gewichtet

Tabelle 4

Durchschnittliche Zahl von Plänen für unterschiedliche Planungszeiträume in den verschiedenen Unternehmensbereichen im Jahre 1975,* nach Betriebsgrößenklassen

	Betriebsgrößenklasse (von ... bis unter ... Beschäftigte)								Gesamt gew. (50 u. mehr Beschäftigte)
	1-10	10-50	50-200	200-500	500-1000	1000- 2000	2000- 5000	5000 u. mehr	
Basis gewichtet	—	—	1226	257	76	29	21	7	1616
(Basis ungewichtet)	(43)	(257)	(788)	(440)	(182)	(98)	(63)	(44)	(1615)
Investition	1,34	1,24	1,17	1,32	1,27	1,52	1,95	1,62	1,23
Produktion	1,00	1,10	1,11	1,22	1,37	1,56	1,63	1,90	1,17
Absatz	1,19	1,17	1,15	1,35	1,33	1,66	1,66	2,00	1,23
Personal	1,01	1,13	1,13	1,28	1,25	1,62	1,46	2,11	1,20
Forschung und Entwicklung	1,00	1,00	1,15	1,35	1,21	1,48	1,48	1,85	1,23
nur Gesamtplan	1,17	1,20	1,32	1,30	1,00	2,07	1,45	1,00	1,30

ISF/SB-Betriebshebung — ungewichtet/gewichtet

*) bezogen auf die Betriebe, die über die jeweiligen Pläne verfügen

Planungsperiode bei zwei bis drei Jahren liegt, während die Produktionsplanung häufiger nur bis zu drei Monate in die Zukunft reicht.

Ähnlich wie im Bereich Personal planen auch in den übrigen Unternehmensbereichen die Großbetriebe deutlich für längere Zeiträume. Obwohl auch hier die Planungsperiode bis zu einem Jahr die häufigste ist, werden die längeren Planungszeiträume wesentlich öfter genannt als in kleineren Betrieben.

3.4 Planungsintensität

Für wieviele unterschiedliche Planungszeiträume stellen die Unternehmen Pläne in den einzelnen Teilbereichen auf? Diese Maßgröße sei im folgenden als Planungsintensität bezeichnet. Zunächst fällt bei den Ergebnissen hierzu auf, daß die Unterschiede in der Planungsintensität zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen (Produktion, Absatz... Personal) — wenn man die verschiedenen Wirtschaftsabteilungen, -unterabteilungen und Betriebsgrößenklassen gesondert betrachtet — recht gering sind. Für die Gesamtheit der Betriebe zeigt sich, daß ein zweiter oder dritter Plan mit einer anderen Planungsperiode relativ selten aufgestellt wird.

Jedoch variiert die Planungsintensität erheblich zwischen den verschiedenen Betriebsgrößenklassen (Tabelle 4). Läßt man die Kleinbetriebe mit weniger als 50 Beschäftigten, bei denen Planung generell wenig verbreitet ist, außer acht, so zeigt sich ein beträchtlicher Zuwachs in der Planungsintensität bei allen Teilplanungen mit der Betriebsgröße. Insbesondere bei den Betriebsgrößenklassen ab 1000 und ab 5000 Beschäftigten ergibt sich ein deutlicher Anstieg in der Planungsintensität gegenüber der jeweils nächst kleineren Betriebsgrößenklasse. Bei Unternehmen mit 1000 bis unter 2000 Beschäftigten wird für alle Planungsbereiche durchschnittlich in jedem zweiten Betrieb ein zweiter Plan erstellt, bei Unternehmen mit 5000 und mehr Beschäftigten gibt es durchschnittlich fast zwei Pläne in jedem Planungsbereich. Hier ist die Planungsintensität im Personalsektor besonders hoch, während bei den Unternehmen mit 1000 bis 2000 Beschäftigten besonders häufig mehrere nicht desaggregierte Gesamtpläne erstellt werden.

Gewisse Unterschiede in der Planungsintensität gibt es auch zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen. Deutlich über den Durchschnittswerten liegen die Abteilungen Energie, Wasserversorgung und Bergbau sowie Verkehr und Nachrichtenübermittlung, deutlich unterdurchschnittlich ist die Planungsintensität im Baugewerbe. Innerhalb des Ver-

arbeitenden Gewerbes heben sich Unternehmen der Chemie und Mineralölverarbeitung deutlich vom Niveau der Planungsintensität in den übrigen Branchen nach oben ab.

Wie gesagt, bezieht sich die Maßgröße „Planungsintensität“ nur auf Unternehmen, die überhaupt über entsprechende Pläne verfügen. Dabei zeigt sich, daß die Planungsintensität in jenen Bereichen der Wirtschaft überdurchschnittlich hoch ist, in denen Planung generell relativ weit verbreitet ist. Mit einigen Vorbehalten läßt sich daraus eine Schlußfolgerung über den Prozeß der Verbreitung von Unternehmensplanung ziehen: Zunächst wird mit einzelnen Plänen, wobei Investitions- und Produktionspläne oder auch nicht differenzierte Gesamtpläne an erster Stelle stehen, für einen relativ kurzen Zeitraum begonnen; wenn man damit Erfahrungen gewonnen hat, werden weitere Unternehmensbereiche einbezogen und schließlich die Planungsintensität dadurch erhöht, daß für mehrere Perioden Teilpläne aufgestellt und unter Umständen zu Gesamtplänen integriert werden.

4. Zusammenfassung und Schlußfolgerungen

Zusammenfassend lassen sich zu der Situation der Verbreitung, zeitlichen Reichweite und Intensität betrieblicher Personalplanung sowie anderer Unternehmensteilplanungen folgende Ergebnisse der Betriebserhebung 1975 hervorheben:

- Immer noch ist es eine Minderheit von etwa zwei Fünfteln der Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten, die in irgendeiner Form über betriebliche Personalplanung verfügen; nach wie vor sind Investitions-, Produktions- und Absatzplanung in den meisten Teilen der Wirtschaft weiter verbreitet als Personalplanung.
- Die Verbreitung von Personalplanung hat jedoch im letzten Jahrzehnt deutlich zugenommen; häufiger als früher gibt es dort auch einen Personalplan, wo andere Unternehmenspläne aufgestellt werden; in manchen Teilen der Wirtschaft (insbesondere Großunternehmen) sind Personalpläne gleich häufig oder sogar häufiger als andere Unternehmensteilpläne.
- Die Planungsfristen sind nach wie vor relativ kurz; die meisten Pläne reichen nur bis zu einem Jahr; nur in relativ wenigen Unternehmen gibt es zwei- bis dreijährige oder gar vier- und mehrjährige Planungsperioden. Dies gilt für Personalplanung wie auch für andere Unternehmensteilplanungen; wie zu erwarten, werden Investitionen eher etwas länger im voraus

geplant, während bei der Produktionsplanung die Fristen durchschnittlich eher noch kürzer liegen, als bei der Personalplanung.

- Die Planungsintensität, gemessen an der Zahl von Einzelplänen für verschiedene Zeiträume, ist ebenfalls im erfaßten Teil der Gesamtwirtschaft noch relativ gering; durchschnittlich verfügt nur etwa jeder fünfte Betrieb, der überhaupt plant, über zwei Pläne verschiedener Zeitperspektive; höher ist die Planungsintensität in den Großunternehmen.
- Mit einigen Vorbehalten kann aus dem Erhebungsmaterial und im Vergleich mit früheren Untersuchungen geschlossen werden, daß sowohl die zeitliche Reichweite als auch die Intensität der betrieblichen Personalplanung, wie der Unternehmensplanung überhaupt, tendenziell zunehmen. Derzeit gehört eine in Teilplänen aufgegliederte Unternehmensplanung etwa ab einer Betriebsgröße von 2000 Beschäftigten aufwärts zum betrieblichen „Standardinstrumentarium“. Einiges spricht für die Vermutung, daß sich dieses Instrumentarium weiterhin in Richtung auf Unternehmen geringerer Größenordnung ausbreiten wird. Außerdem ist dementsprechend der Entwicklungsstand in der Unternehmensplanung insbesondere in jenen Wirtschaftszweigen überdurchschnittlich hoch, in denen großbetriebliche Unternehmensformen vorherrschen.
- Im übrigen zeigen weitere, hier im einzelnen nicht ausgewiesene Ergebnisse der Erhebung, daß auch der Differenzierungsgrad der betrieblichen Personalplanung nach Beschäftigtengruppen, die Einführung qualitativer Personalplanung (Personalbeurteilung, Karriereplanung, Nachfolgeplanung etc.) sowie das Vorhandensein von Personalplanungsausschüssen (zumeist unter Beteiligung des Betriebsrats) in der Gesamtwirtschaft noch relativ gering sind, jedoch mit wachsender Betriebsgröße deutlich zunehmen¹⁴⁾.

Welche Faktoren sind nun als bedeutsam für den derzeitigen Entwicklungsstand der Personal- und Unternehmensplanung sowie für die teilweise erkennbare Dynamik des Verbreitungsprozesses anzusehen und welche Schlußfolgerungen lassen sich in der gegebenen Situation ziehen? Hier sollen nur einige mögliche Zusammenhänge angedeutet werden.

(1) Aus der Sicht der Unternehmen ergibt sich die Notwendigkeit für einen Ausbau der Planungs- und Kontrollsysteme vor allem aus dem Konzen-

trationsprozeß in der Wirtschaft sowie den teilweise damit zusammenhängenden verstärkten Unsicherheiten und Unstetigkeiten in der Entwicklung verschiedener Beschaffungs- und Absatzmärkte. Unternehmensplanung hat in dieser Perspektive die Aufgabe, die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an wechselnde äußere Bedingungen aufrecht zu erhalten bzw. zu erhöhen.

Vor allem für Großunternehmen ergeben sich einerseits besondere Notwendigkeiten, andererseits relativ günstige Möglichkeiten für den Auf- und Ausbau von Planungs- und Kontrollsystemen. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit fordern möglichst hohe Transparenz des betrieblichen Produktionsapparats und Übersicht über beeinflussbare Größen und Faktoren. Andererseits sind die internen Bedingungen (differenzierte Organisation, spezialisiertes Management) wie auch die in der Regel höhere Durchsetzungsfähigkeit auf externen Beschaffungs- und Absatzmärkten günstige Voraussetzungen für die Institutionalisierung von Unternehmensplanung. Erhöhte Kosten und Risiken für unvorhergesehene Anpassungsnotwendigkeiten einerseits (zum Beispiel politischer Stellenwert von Massenentlassungen in Großunternehmen), bessere Durchsetzungsfähigkeit auf externen Märkten und damit erhöhte Prognostizierbarkeit von deren Entwicklung sind daher wichtige Faktoren für die nahezu generelle Nutzung von Planungsinstrumentarien in diesem Teil der Wirtschaft.

Kleinere Unternehmen sind dagegen in gewissem Rahmen ohnehin anpassungsfähiger, haben andererseits sehr viel geringere Chancen, externe Marktentwicklungen zu beeinflussen und die Folgen größerer Veränderungen intern aufzufangen.

(2) Für Personalplanung im besonderen gilt, daß bis zum Rezessionseinbruch 1974 die nahezu allgemeine Knappheit von Arbeitskräften sicherlich einen wichtigen Anreiz für eine planvollere Gestaltung der Personalpolitik bildete. Der Arbeitskräfteeinsatz hatte unter Knappheitsbedingungen zu berücksichtigen, daß jede größere und plötzlich zu deckende Personallücke mit hohen finanziellen Belastungen verbunden war, sei es durch relativ hohe Rekrutierungskosten, sei es durch unerwünschte Folgewirkungen von solchen Einstellungen auf das betriebliche Lohngefüge. Andererseits zeigte sich in der

¹⁴⁾ Vgl. *Schultz-Wild, R., von Behr, M.*, Zur Verbreitung betrieblicher Personalplanung — erste Ergebnisse einer Repräsentativerhebung bei Unternehmen in der Bundesrepublik, in: *Personal*, Heft 5, 28. Jg., Juli 1976. Auf diese Daten wird auch der angekündigte Artikel aus dem ISF in den WSI-Mitteilungen Nr. 9, 1976 teilweise näher eingegangen.

Rezession 1974/75, daß auch die Kosten für eine umfangreichere Reduzierung des Personals gestiegen sind bzw. daß ein wirksamer Personalabbau längere Zeitspannen erfordert. Durch sozial- und arbeitsmarktpolitische sowie vor allem durch tarifvertragliche Regelung (zum Beispiel für ältere Arbeitnehmer) ist in den vergangenen Jahren in Teilbereichen ein erweiterter Schutz der Arbeitnehmer vor Entlassungen durchgesetzt worden. Andererseits gibt es zunehmend bestimmte Belegschaftsgruppen (Stammbelegschaften), die aus mittel- bis längerfristigen betrieblichen Interessen bei einem Konjunkturunbruch nicht (oder nur mit erhöhtem Risiko der Wiederbeschaffbarkeit) zu entlassen sind¹⁵⁾.

Insgesamt sind daher Personalanpassungen nach oben oder unten für die Betriebe relativ teuer geworden; eine planvollere betriebliche Beschäftigungspolitik dient vor allem zur Minimierung von Anpassungskosten.

(3) Hinsichtlich der Wahrung und Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen sind die Folgen einer planvolleren Personalpolitik durchaus zweischneidig. Einerseits ergibt sich daraus zumindest grundsätzlich die Möglichkeit frühzeitigerer, wenn auch begrenzter Einflußnahmen, andererseits ist die Gefahr nicht von der Hand zu weisen, daß eine planvolle und differenzierte Personalpolitik neue scheinbare Sachzwänge schafft, die die Reaktionsmöglichkeiten der Betriebsräte einschränken. Zwar hat das neue Betriebsverfassungsgesetz von 1972 (§ 92 ff.) gewisse Mitwirkungsmöglichkeiten in der betrieblichen Personalplanung eröffnet und in gewissem Umfang vielleicht auch zu deren weiteren Verbreitung beigetragen; im allgemeinen sind jedoch die Einflußmöglichkeiten der Betriebsräte nicht als besonders hoch einzustufen.

(4) Schließlich ist noch eine Anmerkung zu den möglichen Funktionen der betrieblichen Personalplanung für die Arbeitsmarktpolitik anzubringen.

Eine der gesellschaftspolitischen Erwartungen zielte dahin, daß sich durch den Ausbau der betrieblichen Personalplanung die Informationsbasis für die Arbeitsmarktpolitik bzw. für die Steuerung des Arbeitsmarktgeschehens verbessern würde¹⁶⁾. Die — wie gezeigt — derzeit noch sehr ungleiche Verbreitung betrieblicher Personalplanung sowie die zu meist nur kurzen Planungsfristen schränken solche Nutzungsmöglichkeiten von vornherein ein, ganz abgesehen von einer Reihe weiterer technisch-organisatorischer und auch rechtlicher Probleme (Einheitlichkeit der Systeme und Verbindlichkeit betrieblicher Planungen; Datenaustausch zwischen öffentlicher Hand und Privatunternehmen usw.). Andererseits ist davon auszugehen, daß für die Arbeitsmarktentwicklung in erster Linie die Beschäftigungspolitik der Großunternehmen von besonderer Bedeutung ist — nicht nur deshalb, weil deren Beschäftigungsschwankungen volumenmäßig auf dem Arbeitsmarkt stark durchschlagen, sondern auch, weil vielfach kleinere Unternehmen (z. B. als Zulieferer) von der Beschäftigungspolitik der großen abhängig sind — und gerade in diesem Bereich sind Verbreitung und Ausbaugrad von Personalplanungssystemen bereits relativ hoch. Aus diesem Grund könnten Überlegungen in dieser Richtung durchaus vorangetrieben werden.

¹⁵⁾ Aus einer im ISF laufenden Studie über Beschäftigungspolitik in der Krise geht hervor, daß sich die Muster des Beschäftigungsabbaus zwischen kleineren und größeren Unternehmen durchaus unterscheiden; vor allem in Großunternehmen spielen neue Formen des Personalabbaus, wie etwa Aufhebungsverträge und Vorzeitpensionierungen, für die bestimmte öffentliche Regelungen und Unterstützungen wichtig sind, eine besondere Rolle. Zu dieser Problematik wird im Spätherbst 1976 eine ausführlichere Veröffentlichung des ISF im Aspekt Verlag erscheinen.

¹⁶⁾ Vgl. Mertens, D., Personalpolitik, Arbeitsmarkt- und Personalplanung, in: Der Arbeitgeber, Heft 15, 22. Jg., 1970, S. 62—674, sowie: Personalplanung, Einführung in einen aktuellen Problembereich, in: Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MatAB), Heft 16, 1973, und: Ulrich, E., Kaiser, G., Personalplanung, in: IAB-Mitteilungen, Heft 1, 1973.