

Sonderdruck aus:

# Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Friedrich Buttler, Erhard Ulrich

Betriebswirtschaft, Personalwirtschaft und  
Arbeitsmarkt

22. Jg./1989

**3**

## **Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)**

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunktheft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

### *Hinweise für Autorinnen und Autoren*

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104 zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter [http://doku.iab.de/mittab/hinweise\\_mittab.pdf](http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf). Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto:ursula.wagner@iab.de)).

### **Herausgeber**

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)  
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB  
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim  
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover  
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit  
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin  
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.  
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau  
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit  
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

### **Begründer und frühere Mitherausgeber**

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin, Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

### **Redaktion**

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB), 90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: [ulrike.kress@iab.de](mailto:ulrike.kress@iab.de); (09 11) 1 79 30 16, E-Mail: [gerd.peters@iab.de](mailto:gerd.peters@iab.de); (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto:ursula.wagner@iab.de); Telefax (09 11) 1 79 59 99.

### **Rechte**

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

### **Herstellung**

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

### **Verlag**

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0; Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: [waltraud.metzger@kohlhammer.de](mailto:waltraud.metzger@kohlhammer.de), Postscheckkonto Stuttgart 163 30. Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309. ISSN 0340-3254

### **Bezugsbedingungen**

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten; Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

### **Zitierweise:**

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)  
Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)  
In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

**Internet:** <http://www.iab.de>

# Betriebswirtschaft, Personalwirtschaft und Arbeitsmarkt

*Friedrich Buttler, Erhard Ulrich\**

Demographische Entwicklung, Veränderungen im Erwerbsverhalten, steigende Qualifikationsanforderungen an den Arbeitsplätzen und schließlich die Vollendung des EG-Binnenmarktes werden zu veränderten Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt führen und seine Akteure vor neue Herausforderungen stellen. Obwohl mit einer anhaltenden Arbeitslosigkeit bis Mitte der neunziger Jahre gerechnet werden muß, treten bereits heute für viele Betriebe Probleme bei der adäquaten Besetzung ihrer offenen Stellen auf, Diskrepanzen zwischen Arbeitskräfteangebots- und -nachfrageseite sind zu beobachten, das „matching“ wird in Teilbereichen immer schwieriger.

In dieser Situation kommt der betrieblichen Personalwirtschaft eine wichtige Rolle im Arbeitsmarktausgleich zu. Sie kann die Probleme auf dem betriebsexternen Arbeitsmarkt durch betriebsinterne Anpassungsprozesse z. T. auffangen (z. B. durch Personalumsetzung, Qualifizierung) und damit die Anpassung zwischen externen und internen Märkten verbessern. Aktive Arbeitsmarktpolitik ist ergänzend gefordert.

Für die Unternehmenspolitik sind im Hinblick auf die Lösung dieser Allokationsaufgaben zwei Weichenstellungen von Bedeutung: Die der betrieblichen Personalwirtschaft jeweils eingeräumte Möglichkeit, mittel- und langfristige Strategien zur Entfaltung und Geltung zu bringen sowie der Stellenwert, der der betrieblichen Personalwirtschaft im Rahmen des strategischen Planungskonzepts zukommt, ob sie also als Annexplanung hinter andere Unternehmensstrategien zurücktritt oder ob die Unternehmen die Personalressourcen als strategische Variable einsetzen.

In diesem Zusammenhang ist auch die Fachwissenschaft nach ihren Lösungsansätzen gefragt worden. Das IAB hat dazu im Juli 1988 ein Kolloquium mit Lehrstuhlinhabern der betrieblichen Personalwirtschaft veranstaltet und legt nun die damals vereinbarten Diskussionsbeiträge vor.

Auf die Frage, ob die betriebliche Personalwirtschaft eine nur implementierende oder auch eine die Betriebsziele mitbestimmende Funktion hat, gibt es vorwiegend skeptische Antworten. Defizite bei der Abstimmung zwischen Unternehmens- und Personalentwicklung sind zu konstatieren, zu deren Behebung ein potentialorientierter Planungsansatz und Schwachstellenanalysen der Personalentwicklung vorgeschlagen werden. Diskutiert wird auch die Möglichkeit der Integration von bisher getrennt gehandhabten Personalbeschaffungs- und -entwicklungsmaßnahmen sowie deren Einbindung in Strategie- und Strukturentscheidungen der Gesamtstrategie der Unternehmen. Denkbar erscheint auch ein duales Konzept, das sowohl den Implementationsaspekt als auch die Steuerungswirkung personalwirtschaftlicher Maßnahmen im Strategieprozeß zum Gegenstand hat.

Eine weitere Fragestellung zielt auf die Möglichkeiten einer unternehmerischen und betriebsbezogenen Arbeitsmarktforschung. Die vermutete zunehmende Differenzierung der beruflichen Anforderungen läßt eine frühzeitige Aufdeckung von Angebots- und Nachfragepotentialen je Personalkategorie als erforderlich erscheinen. Von besonderer Bedeutung ist dabei neben dem regionalstatistischen Informationsbedarf der Aufbau eines umfassenden betriebsbezogenen Arbeitsmarktinformationssystems, das auch als Betriebspanel entwickelt werden könnte. Empirische Befunde zum Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Lohnstruktur, zur Wirkungsweise von Reputationsmechanismen (am Beispiel der Schwerbehindertenbeschäftigung) und zu Modellen betrieblicher Weiterbildung liefern Hinweise dafür, daß unternehmerische Arbeitsmarktforschung auch aus organisationsökonomischer Perspektive begründet werden kann.

## **Gliederung**

1. Das Interesse der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung an betrieblicher Personalwirtschaft
2. Interne und externe Arbeitsmärkte. Verknüpfungsmöglichkeiten von Arbeitsmarktforschung und betrieblicher Personalwirtschaft?
3. Ansätze betriebsorientierter Forschung im IAB und Erwartungen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung an die betriebliche Personalwirtschaftslehre
  - 3.1 Ansätze betriebsbezogener Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
  - 3.2 Erwartungen der Arbeitsmarktforschung an die betriebliche Personalwirtschaftslehre

## 4. Die Bedeutung betrieblicher Personalwirtschaft

- 4.1 Zielgebende oder implementierende Personalwirtschaft?
- 4.2 Unternehmerische und betriebsbezogene Arbeitsmarktforschung

### **1. Das Interesse der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung an betrieblicher Personalwirtschaft**

Mit diesem Schwerpunktheft der „Mitteilungen“ wird ein Interesse an betrieblicher Personalwirtschaft, an diesbezüglicher Betriebswirtschaftslehre und betriebsorientierter empirischer Forschung dokumentiert. Dabei verfolgt das IAB Fragestellungen, die in seinem fünften mittelfristigen Schwerpunktprogramm angesprochen sind.

Der Strukturwandel der Arbeitsmärkte am Beginn der neunziger Jahre läßt neue Dimensionen der Aufgabe von Unternehmen, Sozialpartnern, Bildungssystem, Trägern der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik erkennen,

---

\* Prof. Dr. Friedrich Buttler ist Direktor des IAB, Erhard Ulrich ist Leiter des Arbeitsbereichs „Technologie und Betriebswirtschaft“ im IAB. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung der Autoren.

Arbeitskräfte entsprechend ihren Vorstellungen und Eignungen zu fördern und in die bestmöglichen Verwendungen auf Arbeitsplätzen zu bringen. Der Übergang von den geburtenstärkeren zu den geburtenschwächeren Jahrgängen führt zu einer Veränderung des Altersaufbaus der Erwerbsbevölkerung. Das Arbeitsangebotsverhalten der Frauen unterliegt einem anhaltenden Wandel mit der Folge erhöhter Erwerbsbeteiligung. Zuwanderungen über die Grenzen der Bundesrepublik von Aus- und Übersiedlern sowie von EG-Ausländern wirken tendenziell der Verschiebung des Altersaufbaus entgegen, bringen aber zusätzliche Integrationsaufgaben mit sich. Gleichzeitig nehmen die Qualifikationsanforderungen an den Arbeitsplätzen zu, so daß die Zahl und der Anteil der Arbeitsplätze für gering Qualifizierte zurückgehen. Die Verwirklichung des Europäischen Binnenmarktes wird vermutlich die Entwicklung hin zu höheren Qualifikationsanforderungen beschleunigen. Möglicherweise nehmen auch die Wanderungen von beruflich Hochqualifizierten über die Grenzen der Mitgliedsstaaten durch die fortschreitende Internationalisierung der Märkte für Güter und Dienste deutlich zu. Die Grundtendenzen der Entwicklung von Erwerbspersonenpotential und Arbeitskräftebedarf hat das IAB zusammen mit der Prognos AG in langfristigen Projektionen dargestellt („Arbeitskräftestruktur 2000“, MittAB 1/1986). Die in kommenden Heften der MittAB vorzustellende Fortschreibung dieser Projektionen wird die skizzierten Grundmuster bestätigen.

Am Ende der achtziger Jahre besteht aber nach wie vor hohe Arbeitslosigkeit. Wegen der Zunahme des Erwerbspersonenpotentials durch Veränderungen der Erwerbsbeteiligung und als Folge von Wanderungen wird sich auch bei weiterhin stetigem Wirtschaftswachstum vermutlich noch keine grundlegende Änderung des hohen Niveaus der Arbeitslosigkeit ergeben. Wenn inzwischen kein Einbruch vergleichbar der Beschäftigungsentwicklung Mitte der siebziger und zu Beginn der achtziger Jahre geschieht – eine Aussage darüber entzieht sich bekanntlich den Möglichkeiten der gesamtwirtschaftlichen Prognostik -- wird das Niveau der Arbeitslosigkeit in der ersten Hälfte der neunziger Jahre unter günstigen Wachstumsbedingungen des Bruttosozialprodukts (BIP) zunächst langsam und danach wegen des dann voraussichtlich abgeschlossenen langfristigen Aufbaus des Erwerbspersonenpotentials vermutlich schneller sinken.

Aber auch schon jetzt ist zu beobachten, daß das „matching“, d. h. das Zusammenführen von Arbeitsangebot und -nachfrage, zumindest auf Teilmärkten schwieriger wird, und daß dafür die oben dargestellten Strukturwandlungen auf Angebots- und Nachfrageseite des Arbeitsmarktes eine Rolle spielen.

Arbeitsmarktausgleichspolitik durch Beratung, Qualifizierung und andere Hilfen zur Vermittlung gewinnt dadurch weiter an Bedeutung. Aber auch die betriebliche Personalwirtschaft ist in ihrem Bereich gefordert, zum Arbeitsmarktausgleich beizutragen. Denn die Betriebe (Betrieb wird hier mit Unternehmen gleichgesetzt) sind bei ihren Einstellungsentscheidungen nicht nur auf den Abgleich ihrer Rekrutierungswünsche mit dem Bewerbungsangebot auf dem betriebsexternen Arbeitsmarkt angewiesen, sie können auch Anpassungsprozesse auf dem betriebsinternen Arbeitsmarkt initiieren, um durch Umsetzungen, Qualifizierungen und betriebsinterne Aufstiege schließlich auf solchen Arbeitsplätzen einen Neueinstellungsbedarf zu

schaffen, für deren Besetzung sich das extern verfügbare Bewerberangebot eignet.

Außerdem können die Betriebe durch Anpassung ihrer Anforderungskriterien auf Marktlagenwechsel reagieren. Während sie bei hohem Bewerberangebot eher leistungstärkere Bewerber finden und ihre Einstellungsstandards entsprechend anheben können, sind sie bei geringerem Angebot auch bereit, andernfalls abgelehnte Bewerber in Betracht zu ziehen und gegebenenfalls ergänzend zu qualifizieren. Man kann sich die Bewerber als Arbeitskräfteschlange (Thurow 1975) vorstellen, in welche ein Betrieb in Frage kommende Bewerbergruppen (Ältere, Jüngere, Männer, Frauen, Ausländer, Deutsche, formal unterschiedlich Qualifizierte, Behinderte etc.) und darunter individuelle Bewerber entsprechend ihrer vermuteten Produktivität für die zu besetzenden Arbeitsplätze gedanklich einordnet. Je nach Anspannung des entsprechenden Teilmarktes verkürzt oder verlängert sich die verfügbare Arbeitskräfteschlange und greift der Betrieb auch bis auf - aus seiner Sicht – mehr oder weniger weit hinten eingeordnete Bewerber zurück. Ganz deutlich ist die Verkürzung der Bewerberschlange gegenwärtig auf dem Ausbildungsstellenmarkt zu beobachten: Jugendliche Ausländer und lernschwächere Jugendliche haben in Teilen der Bundesrepublik schon jetzt größere Chancen als bisher.

Den geschilderten internen Anpassungsmöglichkeiten sind jedoch auch Grenzen gesetzt. Erstens werden Arbeitskräfte, die gestern bei zurückgehender Nachfrage freigesetzt wurden, heute und morgen bei zunehmender Nachfrage nicht in jedem Fall zu gleichen Bedingungen absorbiert, weil sich arbeitsplatzseitig die Qualifikationsanforderungen verändern. Das unterstreicht die Notwendigkeit vermittlungsfördernder Hilfen bzw. betriebsseitiger Ergänzungen der Qualifikation. Zweitens verlieren Arbeitslose mit zunehmender Dauer der Arbeitslosigkeit Teile ihrer Qualifikation, so daß auch von daher die Chancen und Risiken der Freisetzung und Wiedereingliederung sich nicht symmetrisch zur quantitativen Entwicklung des Arbeitskräftebedarfs entwickeln. Das ist die Begründung besonderer Programme zur Eingliederung von Langzeitarbeitslosen. Drittens verfügen kleinere Betriebe unter sonst gleichen Bedingungen über vergleichsweise geringere interne Anpassungspotentiale als größere und bedürfen insofern vorrangig der öffentlichen Hilfe.

Bestehen erhebliche Lohnniveauunterschiede nach Betriebsgrößenklassen (vgl. den Beitrag von Gerlach und Schmidt in diesem Heft), verteilt sich zusätzlich das externe Bewerberangebot zuungunsten der kleineren Betriebsgrößen.

Größere Betriebe haben wegen ihrer an Lohnsatz, Beschäftigungssicherheit und Aufstiegsmöglichkeiten gemessenen Attraktivität geringere Schwierigkeiten bei der Deckung des Fachkräftebedarfs als kleinere. Kleinere Betriebe haben also gleichzeitig geringere externe Attraktivität und engere interne Anpassungsspielräume als größere unter sonst gleichen Umständen aufzuweisen. Die vergleichsweise guten Rekrutierungsbedingungen der größeren Betriebe angesichts sich verschärfender „matching“-Probleme sind auch an der bisherigen Zurückhaltung dieser Betriebe bei der Annahme des Programms der Bundesregierung zur Wiedereingliederung von Langzeitarbeitslosen durch Lohnkostenzuschüsse erkennbar. Kleinere Betriebe tragen, wie jüngste Analysen des IAB zum Jobturnover gezeigt haben, in besonderem Maße zur Beschäftigungserhöhung bei. Begrenzen die jetzt auftretenden

„matching“-Probleme ihre Beschäftigungswirkung? Kann das Programm zur Wiedereingliederung Langzeitarbeitsloser Rekrutierungsengpässe allein durch Lohnkostenzuschüsse beseitigen oder sind ergänzende Qualifizierungsangebote nötig? Bedürfen diese Angebote öffentlicher Hilfen und überbetrieblicher Lernorte in Ergänzung zu privater Initiative und betrieblicher Realisierung?

In der Diskussion über Fachkräftebedarf und offene Stellen ist das Thema Qualifikationsanforderungen und Ausbildungsleistungen der Betriebe kontrovers erörtert worden. Um die dort vertretenen Positionen zu prüfen, kann zum Teil auf Analysen des IAB zu Ausbildungsstellen und beruflichem Einsatzfeld der im dualen System Ausgebildeten, die über Wege von der Ausbildung in den Beruf Auskunft geben, zurückgegriffen werden (Stegmann/Kraft 1987).

Ein noch zu leistendes Stück Arbeit besteht darin, erworbene Qualifikationen, die im Sinne flexibler Verwendung auf verschiedenen Arbeitsplätzen Einsatz gefunden haben, bei veränderten Knappheiten wieder aufzufinden, gegebenenfalls zu ergänzen und neu einzusetzen. Eine Renaissance der beruflichen Flexibilitätsforschung, die ja im IAB (Mertens 1973) noch unter den Bedingungen der Vollbeschäftigung die bestmögliche Allokation knapper Arbeitskräfte zum Gegenstand hatte, erscheint gegenwärtig geboten. Dabei ist sowohl auf die Flexibilität der Arbeitssuchenden für unterschiedliche Verwendungen, als auch die Substituierbarkeit, d. h. die Möglichkeit der Besetzung eines Arbeitsplatzes mit unterschiedlich vorgebildeten Bewerbern, abzuheben. Die Mobilitätspotentiale, die bereits durch die Bewegungsvorgänge auf externen Arbeitsmärkten eröffnet werden, sind viel größer, als bei bloßem Vergleich der Jahresanfang- und -endbestände der Arbeitsmarktstatistik erkennbar wird: 1988 erfolgten in der Bundesrepublik rund 5,3 Mio. Zugänge in die Erwerbstätigkeit, rund 3,8 Mio. Abgänge aus der und rund 3,7 Mio. Zugänge in die Arbeitslosigkeit. Unter den Abgängern mündeten knapp 2,6 Mio. in Arbeit ein. Das tatsächliche Ausmaß beruflicher Mobilität wird ohne Kenntnisnahme der Bewegungsvorgänge, die das IAB in seinen Arbeitskräftegesamtrechnungen (Reyher/Bach 1988), in Fluktuationsanalysen (Rudolph 1986) und in Flexibilitätsuntersuchungen (Kaiser 1988) darstellt, regelmäßig unterschätzt.

Die gegenwärtige Diskussion über Fachkräftebedarf und offene Stellen wird demgegenüber streckenweise so geführt, als müsse jeder Stellenbesetzungswunsch aus der großen Zahl der Arbeitslosen *unmittelbar* zu befriedigen sein, andernfalls müsse entweder die Vermittlungstätigkeit der Arbeitsämter oder die Vermittlungsfähigkeit der Arbeitslosen unzureichend sein. Das unmittelbare matching von Arbeitslosen und offenen Stellen gelingt nur zum Teil. Wie dargestellt, können Qualifizierungsmaßnahmen und interne Reallokationsprozesse eingesetzt werden, um *mittelbar* den Arbeitskräftebedarf zu decken und den Eingliederungserfolg zu erzielen.

Im nächsten Abschnitt wird anhand von betriebswirtschaftlich bedeutsamen Kosten-/Ertragskalkülen die mögliche Bedeutung betriebsinterner im Vergleich zu externer Arbeitsmarktanpassung dargestellt. Dazu bietet sich die Theorie interner Arbeitsmärkte an. Dazu gibt es seit gut einem Jahrzehnt aus der Industrie- und Betriebssoziologie (Sengenberger 1987) sowie der volkswirtschaftlichen Theorie der Unternehmung in der Bundesrepublik (Biehler u. a. 1981; Brandes/Buttler 1988) empirische Forschungs-

arbeiten, die auch auf die hierzulande geltenden institutionellen Bedingungen abheben. Ein wissenschaftliches wie praktisches Interesse besteht an der Überprüfung und Verbesserung der Aussagen durch betriebliche Praxis und betriebswirtschaftliche Theorie. Bietet die Analyse interner Arbeitsmärkte eine Brücke zur betriebswirtschaftlichen Personallehre? Welchen Rat gibt diese der einzelbetrieblichen Personalwirtschaft und der auf deren Förderung gerichteten Verbandspolitik?

## **2. Interne und externe Arbeitsmärkte. Verknüpfungsmöglichkeiten von Arbeitsmarktforschung und betrieblicher Personalwirtschaft**

Unternehmen haben bei der Besetzung freier Stellen die Wahlmöglichkeit zwischen unternehmensinterner und -externer Rekrutierung. Die Entscheidung unterliegt einem Kosten-Nutzen-Kalkül, so rudimentär es auch im Einzelfall ausgestaltet sein mag. Fixkosten der Beschäftigung, Motivations- und Kontrollkosten sind für die Entscheidung wichtig. Ein Gedankenexperiment erklärt das: Nehmen wir an, es gäbe keine Beschäftigungsfixkosten, also keine Kosten der Anwerbung, der Einarbeitung, und es gäbe auch keine anderen Kosten des Vertragspartnerwechsels, z. B. Kosten der Kündigung des Arbeitsverhältnisses. Dann wären interne und externe Bewerber *ceteris paribus* gleichwertig. Es gäbe keinen Grund, die einen den anderen systematisch vorzuziehen. Tatsächlich sind aber Beschäftigungsfixkosten allfällig, sie sind mit der Rekrutierung bzw. Vertragsauflösung verbunden und daher als Transaktionskosten zu bezeichnen. Transaktionskosten für die Rekrutierung interner bzw. externer Bewerber können je nach Arbeitsplatzanforderungen unterschiedlich sein: Werden nur Jedermann-Qualifikationen oder werden betriebsunspecifische, aber berufsfachliche Qualifikationen gefordert, kommen externe Bewerber eher in Frage als in dem Fall, daß die Besetzung des Arbeitsplatzes hohe und zudem nur betrieblich erwerbbar Qualifikation voraussetzt. Eine Bestätigung für die Bedeutung arbeitsplatz- und qualifikationsspezifischer unterschiedlicher Kosten des Vertragspartnerwechsels ergibt sich aus der Begleitforschung zum Beschäftigungsförderungsgesetz 1985. Die Zahl der in befristeten Arbeitsverhältnissen Beschäftigten stieg von 1985 bis 1988 von 1,081 Mill., um 0,038 Mill., auf 1,119 Millionen. 70% der zwischen Mai 1985 und April 1987 im privaten Sektor geschlossenen befristeten Arbeitsverträge konzentrieren sich dabei auf 17% aller Betriebe. „Fixed-term job arrangements, thus, can be shown to be highly concentrated within a small group of firms. – Moreover, fixed-term contracts are . . . at the same time strongly concentrated within certain *job categories*: As to be expected on the basis of human capital theory, the majority . . . require neither vocational skills nor any training-on-the-job.“

Branchen, die gegenwärtig besonders über einen Mangel an geeigneten Fachkräften und über Arbeitskräftemangel insgesamt klagen, sind insbesondere solche mit vergleichsweise zu anderen unterdurchschnittlichen Kosten des Vertragspartnerwechsels. So trifft für handwerkliche Betriebe zu, daß der Anteil der Arbeitsplätze für Arbeitskräfte mit berufsfachlichen und im hohen Maße nicht betriebspezifischen, aber branchenspezifischen Qualifikationen bei ihnen besonders hoch ist. Auf solchen berufsfachlichen Teilarbeitsmärkten können Arbeitskräfte ohne erhebliche Qualifikationsverluste fluktuieren, und die Betriebe können in der Regel erwarten, daß sie ihren Fachkräftebedarf über die Fluktuation befriedigen können, wenn sie einen

Expansionsbedarf haben, der über die Zahl der aus der eigenen Ausbildung im dualen System hervorgehenden Nachwuchskräfte hinausgeht. Gibt aber nicht nur ein einzelner Betrieb, sondern eine ganze Branche über einen mittel- bis längerfristigen Zeitraum Fachkräfte an andere ab oder entläßt sie in die Arbeitslosigkeit, wie das z. B. im Bauhauptgewerbe der Fall war (hier ging die Beschäftigtenzahl von 1,28 Mio. 1980 auf 0,99 Mio. in 1988 zurück), entstehen bei Belegung der Arbeitskräftenachfrage Wiedergewinnungsprobleme. Das heißt, daß die Opportunitätskosten des Vertragspartnerwechsels sich im nachhinein für den einzelnen Betrieb als höher herausstellen, als zu der Zeit erwartet wurde, zu der Arbeitskräfte entlassen wurden.

Die Kosten der Wiederauffindung von Qualifizierten lassen sich nun nicht einfach als Kosten des Aufbaus eines entsprechenden Informationssystems darstellen. Denn es ist ja nicht selten, daß ein abgewandelter Baufacharbeiter am Montageband eines Kraftfahrzeugherstellers nach Status und Einkommen höher bewertet wird als im gelernten Beruf, mithin nicht einfach rückrufbar ist. Die Kosten der Wiederauffindung müssen also um die Kosten der Wiedergewinnung ergänzt werden, und diese mögen bei gegebenen Lohnstrukturen und Statuszuweisungen prohibitive Höhen erreichen. Allerdings wären ins Kalkül auch jene Kosten einzubeziehen, die entstünden, wenn bei Unterauslastung der Personalbestand nicht reduziert worden wäre. Solche Kosten des Haltens von Arbeitskräften können erhebliche Bedeutung haben.

Die empirische Forschung über den Verlauf der Schnittlinien der Arbeitsmarktsegmentation hat gezeigt, daß die Grenzen zwischen berufsfachlichen Arbeitsmärkten nicht nur zwischen, sondern regelmäßig auch innerhalb von Betrieben verlaufen. Für die relative Bedeutung der Teilmärkte ist die Betriebs- bzw. Unternehmensgröße ein wichtiges Merkmal. Die relative Bedeutung interner Arbeitsmärkte ist positiv mit der Betriebsgröße korreliert. Größere Betriebe haben die Möglichkeit, die betriebliche Personalwirtschaft auf mittel- bis längerfristige Entwicklungsvorstellungen zu gründen, während in Kleinbetrieben eher Ad-hoc-Reaktionen der Personalwirtschaft auf wechselnde Problemlagen zu erwarten sind. Zusammen mit dem Befund, daß in größeren Betrieben mehr verdient wird als in kleineren, ergibt sich für Klein- und Mittelbetriebe aus alledem die bekannte Problemlage: Sie sind bei der Fachkräfterekrutierung am kürzeren Ende.

Auch Klein- und Mittelbetriebe werden deshalb bei ihrer Personalwirtschaft Kosten des Vertragspartnerwechsels in der Gestalt der Wiedergewinnungskosten (analog zum betriebswirtschaftlichen Konzept des Wiederbeschaffungspreises) zu berücksichtigen haben. Dies hat Folgen für die ökonomische Analyse des Kündigungsschutzes. Dort wurden bisher nur die Kosten des Vertragspartnerwechsels betrachtet, die sich unmittelbar als Kündigungskosten für den Beschäftigten ergeben. Klein- und Mittelbetriebe haben außerdem, ebenso wie Großbetriebe, auf die Amortisation betriebspezifischer Humankapitalinvestitionen bzw. auf den Zeitbedarf des Erwerbs notwendiger betriebspezifischer Kenntnisse am Arbeitsplatz zu achten.

Bisher wurden nur Transaktionskosten des Vertragspartnerwechsels im Sinne von Kosten der Einstellung und Einarbeitung sowie Kündigungs- und Wiedergewinnungskosten betrachtet. Im nächsten Schritt geht es um Transaktionskosten zur Sicherstellung der Vertragserfüllung, d. h. Mitarbeiterführung und Kontrolle.

Nehmen wir in einem weiteren Gedankenexperiment an, die Kosten des Vertragspartnerwechsels seien für externe und interne Bewerber gleich. Unter diesen Bedingungen gibt es eine zweite Gruppe von Argumenten für die Bevorzugung interner gegenüber externen Bewerbern, die sich aus der Existenz erheblicher Transaktionskosten zur Sicherstellung der Arbeitsleistung ergeben, d. h. aus Motivations- und Kontrollkosten. Solche Transaktionskosten sind insbesondere dort hoch, wo die Kontrolle der individuellen Arbeitsleistung durch Messung des individuellen Arbeitseinsatzes wie auch des individuellen Leistungsergebnisses schwierig ist und vice versa. Wo Stücklohnentgelte die geeignete Motivationsform darstellen, oder wo das Gruppenarbeitsergebnis effizient in Gruppenakkordlohnformen abgegolten werden kann, weil die Kontrolle der individuellen Arbeitsleistung durch die Gruppe sichergestellt wird, ist der letztgenannte Fall gegeben. Kosten der Mitarbeiterführung sind demgegenüber vergleichsweise höher, wo die Abwanderungs- und Widerspruchskosten für die Mitarbeiter relativ gering sind, was bedeutet, daß die Funktionsfähigkeit der Kontrolle von der Wirksamkeit der mit ihr verbundenen Sanktion abhängt. Die Abwanderungs- und Widerspruchskosten sind z. B. gering, wo Arbeitskräfte im Fall der Kündigung ohne weiteres einen gleichwertigen neuen Arbeitsplatz finden.

Je höher nun Kosten der Kontrolle der Arbeitsleistung sind, desto mehr lohnt sich der Einsatz motivationsstiftender Instrumente zur Förderung kooperativen Verhaltens im Interesse der Unternehmensziele. Motivierungskosten treten an die Stelle von bzw. neben Kontrollkosten, es findet eine partielle Substitution zwischen beiden statt. Motivation kann durch kurzfristig wirkende Leistungsanreize oder durch den Aufbau von Kooperationsbeziehungen auf längere Sicht gefördert werden. Damit kurzfristige Leistungsanreize effizient eingesetzt werden können, ist allerdings auch eine kostengünstige kurzfristige Erfolgskontrolle Voraussetzung. Folglich eignen sich kurzfristig wirksame Leistungsanreize nicht für den Fall relativ hoher Kontrollkosten. Für diesen Fall ist vielmehr der Aufbau mindestens mittelfristiger Kooperationsbeziehungen das geeignete Konzept.

Bei gewinnmaximierendem Verhalten werden also Rekrutierungsentscheidungen auf internen bzw. externen Arbeitsmärkten auch – Lohn- und Lohnnebenkosten werden an dieser Stelle nicht analysiert – unter Berücksichtigung der dargestellten Opportunitätskosten des Vertragspartnerwechsels, nämlich Einstellungs-, Einarbeitungs-, Kündigungs- und Wiedergewinnungskosten, sowie der Opportunitätskosten der Kontrolle und Mitarbeiterführung, d. h. der Sicherstellung der Arbeitsvertragserfüllung, getroffen. Wo heute ein hoher, mittelfristig möglicherweise zunehmender Fachkräftebedarf bei gleichzeitig behaupteten oder objektiven Qualifikationsmängeln der Arbeitssuchenden besteht, liegt es aus den erläuterten Gründen nahe, noch mehr als bisher in innerbetrieblichen Aufstiegs- und Mobilitätsketten sowie in Flexibilitäts- und Substitutionsbeziehungen von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen zu denken. Diese innerbetrieblichen Anpassungsprozesse werden durch betriebliche Weiterbildung und öffentlich finanzierte Qualifizierungs- und Eingliederungsbeihilfen unterstützt. Damit kann sich ein Teil des Einstellungsbedarfs der Unternehmen von dem zuerst freigewordenen Arbeitsplatz an das Ende einer Besetzungskette verlagern.

Im Zuge der Prüfung der Eignung betriebsexterner und insbesondere arbeitsloser Bewerber ergibt sich entlang die-

ser Kette eine größere Zahl von Chancen, auch externe Bewerber auf für sie geeigneten Arbeitsplätzen einzusetzen.

Zu dem Spektrum der betrieblichen Anpassungsmöglichkeiten an Veränderungen des Arbeitskräftebedarfs gehört auch die Gestaltung der Arbeitszeit. So können Personalengpässe auch durch das vermehrte Angebot von Teilzeitarbeit und durch eine den Arbeitnehmerwünschen entsprechende Flexibilisierung der Arbeitszeit nach Dauer und Lage verringert werden. Dabei sind sowohl solche Wege zur Lösung des matching-Problems erfolgversprechend, die innerhalb einer gegebenen Betriebszeit die Verteilung der individuellen Arbeitszeiten variieren, als auch solche, die mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit eine Ausdehnung der Betriebszeit erreichen wollen. In beiden Fällen könnte die Flexibilisierung der Arbeitszeit zu einer Senkung des Kapitalnutzungspreises der Arbeitszeit und zur Mobilisierung von Personalreserven auf dem externen Arbeitsmarkt führen. Familiengerechte Arbeitszeitflexibilisierung kann sich auf Arbeitnehmerwünsche stützen, muß diese aber auch als Restriktionen in Rechnung stellen.

Für die Wirksamkeit betrieblicher Personalwirtschaft zur Lösung der künftig möglicherweise schwieriger werdenden Allokationsaufgaben sind zwei Weichenstellungen der Unternehmenspolitik von Bedeutung. Die erste betrifft die der betrieblichen Personalwirtschaft jeweils eingeräumte Möglichkeit, mittel- und langfristige Strategien zur Entfaltung und Geltung zu bringen. Wir vermuten, daß die unternehmenspolitischen Entscheidungen darüber nicht nur von den jeweiligen Bedingungen auf Güter- und Arbeitsmärkten abhängig, sondern auch strategisch gestaltbar sind. Die zweite Weichenstellung betrifft die Bedeutung, die der betrieblichen Personalwirtschaft im Rahmen des betrieblichen Planungskonzepts zukommt, ob sie als Annexplanung hinter Marketing-, Produktions- und Investitionsstrategien zurücktritt, oder ob Unternehmen sich der Personalressourcen als strategischer Variable bedienen. Die Weichenstellungen hängen miteinander über Alternativkalküle darüber zusammen, welche Ressourcen unter welchen relativen Knappheitsbedingungen strategische Bedeutung erhalten.

Die Analyse der innerbetrieblichen Bedeutung der Personalwirtschaft führt zur Erkenntnis unterschiedlicher miteinander in Komplementaritäts- und Konkurrenzbeziehungen agierender betrieblicher Entscheidungsträger. Es ist deshalb nötig, Unternehmen und Betriebe nicht nur als Entscheidungseinheiten im Sinne von Theoremen über die „repräsentative Firma“, sondern auch als soziale Gebilde mit internen Entscheidungsprozessen zu begreifen. Diese Sichtweise der Betriebswirtschaftslehre ermöglicht neben der Analyse der Managementstruktur auch die der Personalvertretungs- und Mitbestimmungsstruktur und aller diesbezüglichen Kooperations- und Wettbewerbsformen.

Antworten der betriebswirtschaftlichen Personallehre und der betriebsorientierten empirischen Forschung auf die so gestellten Fragen sind im Interesse der aktuellen und wohl auch mittelfristig bestehenden Problemlage herausgefordert. Dazu ist der Dialog nötig. Damit hat das IAB mit der Einladung an Lehrstuhlinhaber der betrieblichen Personalwirtschaftslehre zu einem Kolloquium im Juli 1988 begonnen.

An diesem Kolloquium nahmen als Vertreter der Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personalwirtschaft die Professoren Ackermann, Drumm, Gaugier, Sadowski,

Staudt, Steinmann und Weber teil. Seitens des IAB wurde das Interesse an der betrieblichen Personalwirtschaft dargestellt. In seiner Erwidern für die eingeladenen Kollegen machte Gaugier deutlich, daß auch seitens der Betriebswirtschaftslehre in der Theorie und Empirie des Zusammenspiels interner und externer Arbeitsmärkte eine Brücke zwischen der Arbeitsmarktforschung und der betriebswirtschaftlichen Personallehre gesehen werde. Das bestätigt die in diesem Beitrag vertretene Position, daß die personalwirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten der Betriebe auf externen und internen Arbeitsmärkten zusammen gesehen und im Sinne von Opportunitätskostenkalkülen analysiert werden können, wie es sich auch am Beispiel größerer und kleinerer Betriebe zeigt.

Aus den Diskussionsbeiträgen auch der anderen Teilnehmer erscheint vorweg das Interesse an empirischen Grundlagen für die betriebliche Personalwirtschaft herausstellenswert. Arbeitsmarktinformation bis hin zu beruflich und regional/sektoral tief aggregierten Details wurde z. B. für die betriebliche Arbeitsmarktforschung reklamiert. Ein grundlegender Bedarf wurde auch für betriebsorientierte Längsschnittuntersuchungen mit Hilfe eines Betriebspanels gesehen. Andererseits wurde die Möglichkeit einer Verknüpfung von betrieblicher Personalplanung und Arbeitsmarkt- und Berufsforschung als sehr schwierig, wenn nicht gar im Aussagewert höchst problematisch bezeichnet. Diese Problematik kann in die Frage umformuliert werden: Welche Orientierungen können die einzelnen Betriebe auf der Grundlage von sektoral/regional/beruflich mehr oder weniger tief gegliederten Daten der Arbeitsmarktforschung bzw. -berichterstattung gewinnen? Wie können sie damit strategisch umgehen? Wie werden solche Informationen innerbetrieblich im Verhältnis der dortigen Entscheidungsträger untereinander verarbeitet? Die Antworten der beteiligten Fachvertreter sind recht kontrovers. Während, wie in den folgenden Beiträgen noch deutlicher wird, einige Diskutanten die Notwendigkeit detaillierter Arbeitsmarktinformationen hervorheben, halten andere die Verknüpfung von Arbeitsmarktforschung und betrieblicher Personalwirtschaft für problematisch, weil

- die wesentlichen Informationen kaum zentral abgefragt werden können (Bereitschaft und Fähigkeit zur Weitergabe),
- unklar ist, inwieweit eine Optimierung auf empirischem Wege entsprechender Personalpolitikmuster überhaupt sinnvoll ist und
- schließlich ordnungspolitisch zu hinterfragen ist, was entsprechende Arbeitsmarktforschungsergebnisse in der Umsetzung bedeuten bzw. mit welchen Mitteln für „richtig“ erkannte Ansätze durchgesetzt werden sollen.

Schließlich sei auf einen weiteren Aspekt der Verknüpfung von Arbeitsmarktforschung und betrieblicher Personalwirtschaft eingegangen. Er betrifft das Verhältnis betrieblicher Personalwirtschaft zu gesamtwirtschaftlichen Trendaussagen und Prognosen des Arbeitskräftebedarfs und -angebots. Dabei stellen sich folgende Probleme:

Kann oder soll ein Betrieb auf Änderungen der Angebotsstrukturen auf dem Arbeitsmarkt reagieren, wenn z. B. künftig weniger junge Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen auf den Arbeitsmarkt drängen und eine allgemeine Überalterung prognostiziert wird?

Wie verhalten sich Betriebe bei der Deckung des künftigen Arbeitskräftebedarfs bei zu erwartender Abnahme des

Zustroms von Berufsanfängern, abnehmender Verweildauer des einmal erworbenen Wissens der betrieblich Qualifizierten und höherem Anteil Älterer an der Belegschaft?

Betriebliche Personalpolitik kann versuchen, für den Betrieb selbst Strategien zu entwickeln, um das Durchschlagen von Gesamttrends auf den eigenen Bereich auszuschließen oder abzumildern: Die Personalpolitik zielt dann auf die vermehrte Anwerbung Jüngerer, Abbau Älterer und solcher mit veralteter Qualifikation. Betriebliche Personalpolitik kann sich dem allgemeinen Trend entgegenstemmen oder sie versucht, was seltener der Fall sein wird, die Bedingungen und Gegebenheiten des Arbeitsmarktes in ihr Kalkül einzubeziehen. So ist zu verstehen, daß betriebliche Strategien und die daraus erwachsenden Ergebnisse, wenn sie im Sinne der Strategie ein Erfolg sind, nicht mit der Gesamtentwicklung einer Branche oder einer sonstigen Gruppierung von Betrieben übereinstimmen müssen.

Erhebungen der strategischen Verhaltensweisen von Betrieben bei Personalfragen lassen wegen des möglichen Widerspruchs zwischen einzelwirtschaftlichen Strategien und gesamtwirtschaftlich-strukturellen Folgen nicht zwangsläufig Schlüsse auf die Beschäftigtenentwicklung oder Strukturveränderungen bei der Beschäftigung zu.

### **3. Ansätze betriebsorientierter Forschung im IAB und Erwartungen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung an die betriebliche Personalwirtschaftslehre**

#### **3.1 Ansätze betriebsbezogener Arbeitsmarkt- und Berufsforschung**

Betriebsorientierte Arbeitsmarkt- und Berufsforschung ist programmatisch in den Herausforderungen an die Arbeitsmarkt- und Berufsforschung des mittelfristigen Forschungsprogramms des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1988 bis 1992 angelegt. Die Herausforderung 5 ist dabei von zentraler Bedeutung:

„Die Verhaltensweisen der Anbieter von Arbeitsplätzen sind im Umbruch und deshalb in Forschung und Politik stärker zu berücksichtigen. Bei anhaltendem Beschäftigungsdefizit in der Gesamtwirtschaft richtet sich das Forschungsinteresse zunehmend auf die Bestimmungsgründe und das betriebliche Kalkül und Verhalten, neue oder geänderte, geteilte oder zusammengelegte, insgesamt mehr oder weniger Arbeitsplätze anzubieten und zu besetzen. Folglich stehen verstärkt die betriebliche Beschäftigungsanalyse, die Qualität und die Risikofaktoren von Arbeitsplätzen und damit auch die mittel- und langfristige betriebliche Personalwirtschaft im Zentrum des Interesses“ (Fünftes mittelfristiges Schwerpunktprogramm – Herausforderungen an die Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1988-1992, Seite 32).

Die enge Vernetzung ökonomischer und technologischer Entwicklungen erschwert es außerordentlich, Technikwirkungen auf Arbeitsplätze zu isolieren und aus einzelnen technisch-ökonomischen Wirkungsfolgen auf Zusammenhänge zwischen Technikansatz und personellen, quantitativen und qualitativen Bedarf zu schließen. Sind z. B. Entkoppelungs- und Dezentralisierungstendenzen in der Produktion und in der Verwaltung, sind Freisetzungseffekte und Automatisierungseffekte verallgemeinerbar? Diese Fragen, wie sie sich z. B. in der Herausforderung 11 des mittelfristigen Forschungsprogramms stellen, sind nur klärbar, wenn die Analyse des technischen Wandels betriebs-

nah erfolgt. Auf diese Weise kann ein Zugang gefunden werden, um „die ambivalenten Beziehungen zwischen technischer Entwicklung und Arbeitsmarkt, die nach Klärung und Aufklärung verlangen“ (Fünftes mittelfristiges Schwerpunktprogramm, Seite 55), zu ermitteln.

Die Herausforderung 12 des Programms thematisiert Probleme im Zuge der allgemeinen Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung sowie als Folge technisch-organisatorischen Wandels hinsichtlich der Arbeitszeit- und Betriebszeitpräferenzen und -erfordernisse, der Reduzierung von Leerzeiten, Anpassungen an saisonale und konjunkturelle Schwankungen, der Auslastung von Betriebsanlagen und der Sicherung der Produktion. Auch für die Arbeitszeit- und Betriebszeitforschung (Fünftes mittelfristiges Schwerpunktprogramm, Seite 60 f.) ist betriebsorientierte Forschung ein geeigneter Ansatz.

Bisher wurde im IAB versucht, den Forschungs- und Informationsbedarf abzudecken durch:

- Klärung von Teilfragen betrieblicher Personalwirtschaft, z. B. der Arbeitszeitgestaltung, der Beschäftigung, der Produktivitätsentwicklung, der Typologie der Unternehmungen und der Personalbeschaffung sowie organisatorischer Änderungen bei technischem Wandel. Dem dienen Betriebsbefragungen des IAB oder durch Wirtschaftsforschungsinstitute (Kühl 1976; Nerb/Reyher/Spitznagel 1977; Friedrich/Nerb/Reyher/Spitznagel 1978; Teriet 1979; Staudt 1979; Fellberg/Neumann/Stahl 1980; Pusse/Röthlingshöfer/Ruppert 1981; Lahner 1982; Dirrheimer/Hartmann/Sorge 1983; Pusse/Ruppert 1983; Steinle 1984; Pusse/Ruppert 1984; Mendijs/Sengenberger/Weimer 1985; Spitznagel 1985; Pusse/Ruppert 1987 a; Pusse/Ruppert 1987 b; Gürtler/Pusse 1988; Pusse/Ruppert 1988; Dostal/Lahner/Ulrich 1977; Lahner 1982 a; Lahner 1982 b; Lahner 1982 c; Lahner/Grabiszewski 1978; Friedrich/Spitznagel 1981; IAB 1986; Brinkmann/Gürtler/Kohler/Reyher/Rudat/Spitznagel/Teriet 1986)

- Veröffentlichung von Eigen- und Fremdbeiträgen über Unternehmervverhalten, spezielle Arbeitsmärkte, Betriebsentstehung und Stilllegungen, Fluktuationen sowie Beschäftigungseffekte unterschiedlicher Betriebsgrößenklassen (Heseler/Osterland 1986; Kreutz/Fröhlich 1986; Rudolph 1986; Cramer 1987; Cramer/Koller 1988; Kohler/Reyher 1975; Morchner/Zeit-Wolfrum 1980; Kreutz 1985; Blien 1986; Scheib 1987; Kreutz/Bacher/Fröhlich 1989)

- Dokumentation und Kommentierung der betriebswirtschaftlich orientierten Literatur, soweit sie arbeitsmarktrelevante Fragen behandelte, wie Personalbedarf, Personalplanung und die sie bestimmenden kosten-, investitionsaufbau- und ablauforganisatorischen Bestimmungsgrößen (Dörfer/Fuchs/Koller/Nestle/Peters 1986, 1987, 1989)

sowie durch

- Organisation von Kontaktseminaren zur betrieblichen Personalpolitik, zur Arbeitsmarktsegmentierung und zur betrieblichen Technologieentwicklung (Franz/Gaugler/Staude/Handl/Mergenthaler/Noll/Pappi/Urban/Schönbach/Klingemann/Schröder/Zapf 1978; Brinkmann/Kühl/Schultz-Wild (Hrsg.) 1979; Staudt/Emmerich (Hrsg.) 1987).

Die gegenwärtigen Arbeiten im IAB lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Wichtiger Bestandteil technologisch-betriebswirtschaftlicher Forschung war und ist die Untersuchung der Auswir-

kung technischer Änderungen auf Arbeitskräfte in Betrieben. In einer repräsentativen Betriebsauswahl werden quantitative Beschäftigungseffekte (Austritte, Umsetzung und Einstellungen) und qualitative Veränderungen der Anforderungen und der Arbeitsaufgaben im Gefolge betrieblicher Umstellungsmaßnahmen untersucht, z. B. bei der Einführung neuer Maschinen und Anlagen, neuer Prozesse, neuer Organisationsmethoden, neuer oder anderer Produkte, Werkstoffe oder Energieformen. Ergebnisse werden im Detail für einzelne Branchen bei Lahner (1982), Dostal/Lahner/Ulrich (1977), Lahner (1982 a, b, c), Lahner (1981) Lahner (1978) und zusammenfassend bei Ulrich (1988) dargestellt. Die dort angeführten Entwicklungstrends einschließlich der Arbeitsplatzverlust- und -entstehungsraten haben sich im langjährigen Ablauf der wirtschaftlich-technischen Entwicklung im großen und ganzen bestätigt.

Neben den direkten Wirkungen des technischen Wandels auf Arbeitskräfte gibt es aber auch indirekte, die insbesondere über eingehende Untersuchungen der Betriebe und deren Umfeld (z. B. den Zuliefer- und Abnehmerverflechtungen) zu erfassen sind.

Diese Komplexanalyse betrieblichen Technikeinsatzes wird sich künftig im Mittelbereich zwischen Einzelfallstudie und Input-/Output-Analyse bewegen. Solche „Untersuchungen mittlerer Reichweite“ sollen insbesondere die indirekten Effekte der Technik auf die Beschäftigung identifizieren und quantifizieren, wie sie im Netz der wirtschaftlichen Austauschbeziehungen innerhalb von Betrieben und Unternehmen der gleichen Branche und über die Branchengrenzen hinweg auftreten können.

Betriebliche Qualifikationsstrukturen, wirtschaftliche Bedingungen und Verflechtungen über Abteilungs-, Betriebs-, Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg können dann einen Erklärungsbeitrag bieten, wenn trotz ähnlichen Technikeinsatzes unterschiedliche Arbeitsplatzwirkungen auftreten.

Über die rückblickende Betrachtungsweise hinaus ist eine Zukunftsorientierung der Aussagen über Technikwirkungen möglich, wenn die gefundenen Erklärungsmuster aus der Analyse der Betriebs- und Beschäftigungsstrukturen auch für die Zukunft gelten.

Ein anderes großes Projekt betriebsnaher Forschung ist im Arbeitsbereich Berufs- und Qualifikationsforschung begonnen worden. Dabei werden für 90 Ausbildungsberufe Nachwuchsfrage, Ausbildungssituation, Anforderungsprofile und voraussichtliche Nachfrageentwicklung über die Befragung betrieblicher Experten ermittelt. Die Umfrage bei den Betrieben wird durchgeführt, um aktuelle Daten zur Fachkräftenachfrage, der Qualifikationsanforderungen

<sup>1)</sup> Analog zu den Festlegungen in der Testforschung wäre Validität und Reliabilität der Bedarfsuntersuchungen zu fordern, wobei entsprechend gilt: Valide sind z. B. Bedarfsaussagen, die klar ausdrücken, ob es sich z. B. um einen Zusatz- oder nur um einen Ersatzbedarf, um einen Netto- oder einen Bruttobedarf handelt. Ist der Bedarf nur sehr vage fixiert „Gute Leute brauchen wir immer“ oder werden unspezifischere Indikatoren für den Bedarf genannt (z. B. Marktanteile, „Produktionsbehinderung durch Arbeitskräftemangel“), so sind die Angaben wenig valide. Validität ist also gegeben, wenn der Gegenstand der „Messung“ durch die Frage (das Meßinstrument) erfassbar ist. Reliabel sind Bedarfsaussagen, wenn unabhängig von der Art der Fragestellung (Instrumentreliabilität) oder der Person des Fragenden (Interviewerreliabilität), dem Zeitpunkt der Befragung (bzw. bei Wiederholung der Befragung innerhalb der Phase kontinuierlichen Bedarfs) (Zeitreliabilität) oder der Person des Befragten (Personenreliabilität) immer etwa die gleichen Personalanforderungen nach Zahl und Qualifikation genannt werden.

und des Ausbildungsangebots aus einer repräsentativen Auswahl von 20 000 Betrieben zu erhalten.

Etwa für den gleichen Berichts- und Untersuchungskreis von Betrieben wird in einer Untersuchung zum Thema „Personalbedarf und offene Stellen“ vom Arbeitsbereich „Kurzfristige Arbeitsmarktanalyse“ nach der Personalentwicklung, dem kurzfristigen Personalbedarf und der Besetzung offener Stellen gefragt.

Im Zusammenhang mit DV-gestützter Beratung und Information wird die Weiterentwicklung und Pflege spezifischer DV- Programme betrieben, um z. B. Ergebnisse aus derartigen Befragungen und die vielfältigen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsdaten, wie sie in Datenbanken vorliegen, bei größtmöglicher Variabilität des Zugriffs, in standardisierter Form zugänglich zu machen.

Welche Daten z. B. über Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und über Arbeitslosigkeit erhoben und ausgewertet werden, zeigt die im Anhang zu diesem Beitrag gegebene Übersicht über die wichtigsten Personal- und Arbeitsplatzdaten, wie sie in Ergebnistabellen von der Bundesanstalt für Arbeit vorgelegt werden. Die Übersicht deutet auch Gliederungsumfang und -tiefe sowie die Art der Datenverknüpfung an.

All diese Forschungsansätze begründen ein eingehendes Interesse an empirisch ausgerichteter betriebs- und personalwirtschaftlicher Forschung an Universitäten, in Forschungsinstituten oder – falls dort durchgeführt – auch in Unternehmen.

### 3.2 Erwartungen der Arbeitsmarktforschung an die betriebliche Personalwirtschaft

Das Interesse der Arbeitsmarktforschung an betrieblicher Personalwirtschaft ist darin zu erkennen, ob für Betriebe und Unternehmen Möglichkeiten bestehen

- auf außerbetriebliche Entwicklungen rechtzeitig durch Anpassung oder Ausweichen zu reagieren (z. B. auf demographische Entwicklungen),
- bei turbulenter wirtschaftlicher oder technologischer Entwicklung die betriebliche Personalentwicklung zu verstetigen (z. B. bei konjunkturellen oder sonstigen Schwankungen),
- eine eigenständige Personal- und Qualifizierungsstrategie zu entwickeln (z. B. bei Zulieferbetrieben),
- valide und reliable Aussagen<sup>1)</sup> zum Personal- und Qualifikationsbedarf zu machen, die einen gewissen Verbindlichkeitscharakter haben und nach denen sich Planungen oder Maßnahmen außerbetrieblicher Stellen ausrichten können (z. B. Bildungsträger, Ausbildungseinrichtungen wie Regionalplanung oder mögliche Bewerber).

Auf diese Weise könnten dann kurze Regelkreise und zielgerichtete Reaktionsweisen der betreffenden Institutionen möglich sein. In diesem Zusammenhang stellen sich folgende Fragen:

- Welche Ansätze der Mikro-Makro-Verknüpfung von Daten gibt es? (Probleme der Entwicklung von Frühwarnsystemen, Indikatoren für Personal- oder Qualifikationsmangel bzw. Überschußlagen).

Hiermit eng verbunden sind Analyseprobleme der Diskrepanz von Einschätzung und Wirklichkeit bei Aussagen von

Praktikern, z. B. über Beschäftigungs-, Kosten- oder Qualifikationsveränderungen, an denen sich dann Maßnahmen anderer Institutionen ausrichten.

Es gibt sattsam bekannte Aussagewellen über Wirkungen neuer Technologien, z. B. auch von Marketinginteressen geleitete Aussagen über Einsparungspotentiale von Büroautomation, Textverarbeitung, Desk-Top-Publishing, CAD/CAM-Techniken, aber auch von Einschätzungen betrieblicher Kennzahlen – insbesondere bei der Diskussion um Wettbewerbsfähigkeit –, die einer kritischen Nachprüfung bedürfen, wie Aussagen über Mobilität und Flexibilität des Personals, Kostenrelationen bei Personal und Kapitaleinsatz, Geschwindigkeit des technischen Wandels, Polarisierungstendenzen der Arbeitsplätze, Dequalifizierungs- und Höherqualifizierungsthesen usw. (Ulrich 1989).

Gibt es Untersuchungen zum Meinungsmarketing auf dem Personalsektor? Vorstellbar wäre es, Trendsetter-Verhalten bei Aussagen zur betrieblichen Personalpolitik z. B. zum Qualifizierungsbedarf, zur Flexibilität von Arbeitskräften oder bei Arbeitszeitregelungen, zum beruflichen Aufstieg zu erklären und zu prognostizieren.

Wie stark sind zum Beispiel Bedarfsaussagen einzelner Betriebe beeinflusst von bildungspolitischen Äußerungen von Interessenvertretern in Politik und Wirtschaft oder bei den Tarifparteien? Es gibt Hinweise darauf, daß Bedarfsmeldungen zyklisch sind, ohne daß der wirkliche Bedarf diesen Zyklen folgen muß. Bei Ingenieurbedarfsmeldungen ist ein nahezu regelmäßiger fünfjähriger Zyklus über eine gewisse Periode von 20 Jahren belegbar (Ulrich 1987). In der Zeitschrift „Stahl und Eisen“, Jahrg. 1890 Heft 4, findet man folgende Meldung:

„Wer nun seit einigen Jahren das Verhältnis von Stellenangeboten und Stellengesuchen in den technischen Zeitschriften nur einigermaßen verfolgt hat, wird wahrgenommen haben, daß sich dasselbe dahin gewandt hat, daß die Zahl der Leute, welche gesucht werden, gegen die, welche Stellung suchen, eine weit überwiegende ist. Besonders im Maschinenbau und Ingenieurwesen ist geradezu ein Mangel vorhanden . . .

Es ist sehr zu bedauern, daß die Herren Secretäre der technischen Vereine usw., welche diese Bewegung am leichtesten verfolgen können, nicht vor Jahren schon auf die eingetretene Wendung und auf die besseren Aussichten der technischen Fächer aufmerksam gemacht haben. Wenn jetzt junge Leute in größerer Anzahl diesen Weg beschreiten, so ist bei einem Zeitraum von 5 bis 6 Jahren, welchen dieselben mit Dienstjahr und praktischer Tätigkeit mindestens brauchen, die Gefahr vorhanden, daß sie erst fertig werden, nachdem das günstige Verhältnis sich wieder gewendet hat.“

Wechselbäder der Bedarfsäußerungen über Mangel- und Überschußlagen haben schon eine lange Tradition.

Nicht bei all diesen Problemen und Unsicherheiten wird man bald und umfassend Antworten bzw. Gewißheiten erwarten können. Die Beiträge in diesem Heft zeigen, daß personalwirtschaftliche Forschung bereits zur Klärung einiger Fragen beitragen kann, Problemstellungen aufgegriffen hat und an einer rationalen Behandlung der Probleme interessiert ist.

## 4. Die Bedeutung betrieblicher Personalwirtschaft

### 4.1 Zielgebende oder implementierende Personalwirtschaft?

Es sind insbesondere drei Argumente, auf die sich die oft geäußerte Vermutung zunehmender Bedeutung betrieblicher Personalwirtschaft stützt. Erstens werden Strukturwandlungen genannt, die auch aus der Sicht der Praxis die Rahmenbedingungen der Personalarbeit im Betrieb neu abstecken. Sie wurden oben unter den Stichworten Altersstruktur, Frauenerwerbstätigkeit, Änderungen der Arbeitnehmerpräferenzen, technisch-organisatorischer Wandel und Internationalisierung angesprochen. Zweitens wird auf das Zusammenspiel interner und externer Märkte Bezug genommen. Dazu wurde oben die Auffassung dargelegt, daß zur Lösung der in mittelfristiger Sicht voraussichtlich zunehmenden matching-Probleme auf den Arbeitsmärkten das Augenmerk noch mehr auf interne Mobilitätsketten und Qualifizierungsförderung auf externen und internen Arbeitsmärkten zu legen sein wird. Drittens hängt auch unabhängig von kurz- und mittelfristigen Engpässen, aufgrund derer Personalressourcen Bedeutung gewinnen, die relative Bedeutung der Personalwirtschaft mit der Strategiewahl zusammen: Hat die Personalwirtschaft eine nur implementierende oder auch Betriebsziele mitbestimmende Funktion?

Ein Praktiker aus einem Großunternehmen kommt zu folgenden Feststellungen (Schartner 1988):

„Eigentlich müßte dem Personalwesen angesichts dieser Situation (Internationalität der Märkte, zukünftige Bevölkerungsentwicklung und Arbeitsmarktsituation – Anm. d. Verf.) ein höherer Stellenwert im Unternehmen zukommen.“

„Wo sind die Ursachen, daß dem nicht so ist?“ . . . und . . . „Wenn die Personalarbeit für ein Unternehmen so wichtig ist, warum ist dann die Akzeptanz der Personalabteilung so gering?“ (Schartner 1988). Kappler verbindet seine Einschätzung des möglichen Beitrags der Betriebswirtschaftslehre zum Bedeutungsgewinn der Personalwirtschaft mit der Feststellung: „Das Fach befindet sich in einer Situation, in der es u. U. kreative und zukunftssträchtige Alternativen findet, aber *keine Vorschläge zu einer wissenschaftlich fundierten Suche* (Hervorhebung im Original) machen kann“ (Kappler 1988, S. 398), anders ausgedrückt: „In der gegenwärtigen Verfassung ist die Betriebswirtschaftslehre nicht in der Lage, die Zukunft systematisch in ihre Überlegungen einzubeziehen“ (ebd. S. 397).

In diesem Heft wird in drei Beiträgen das Verhältnis von Personalwirtschaft und Unternehmensplanung diskutiert. Ihnen ist die Suche nach einem integrativen Ansatz gemeinsam.

Staudt geht von der kritischen Feststellung aus, daß Personalentwicklungsplanung – insbesondere mit langfristiger strategischer Bedeutung – mangels Beteiligung anderer Ressorts, mangels Kompetenz im Personal- und Weiterbildungsbereich und mangels geeigneter Instrumente und Methoden zur Umsetzung von Unternehmens- und Organisationsentwicklung in Personalentwicklung nicht funktioniere. Personalentwicklung und Weiterbildung seien aufgrund von Steuerungsproblemen und Methodendefiziten vorrangig bedarfsorientiert, häufig ohne die Mitarbeitermotivation in geeigneter Weise zu berücksichtigen. Defizite bei der Abstimmung zwischen Unternehmens- und Personalentwicklung können durch einen potentialorien-

tierten Planungsansatz und Schwachstellenanalysen der Personalentwicklung behoben werden.

*Staeble* diskutiert die Möglichkeiten der Integration von bisher getrennt gehandhabten Personalbeschaffungs- und Entwicklungsmaßnahmen sowie deren Einbindung in Strategie- und Strukturentscheidungen der Gesamtstrategie des Unternehmens. Der Konservatismus-Vorwurf wird der Gefahr der Überforderung der gegebenen Human Resources gegenübergestellt: „Während das Konzept der strategischen Planung dazu verführt, viel zu anspruchsvolle, das Leistungsvermögen der gegebenen Human Resources überfordernde Strategien zu formulieren, neigt eine von den internen Ressourcen der Unternehmung ausgehende Konzeption des strategischen Managements zu einem bisweilen gefährlichen Festhalten am Bekannten und Bewährten. Die Lösung des Dilemmas wird in einem Konzept der integrativen Unternehmensentwicklung gesehen.“

*Steinmann, Schreyögg* und *Thiem* entwickeln ihre Sicht der Integration von strategischer Personalführung und Unternehmensstrategieentwicklung und -Umsetzung als duales Konzept, das sowohl den Implementationsaspekt strategischer Personalführung zur Verwirklichung des strategischen Unternehmensplans als auch die Steuerungs- und gegebenenfalls Umsteuerungswirkungen personalwirtschaftlicher Maßnahmen im Strategieprozeß zum Gegenstand hat. Das Verhältnis von Implementation und Zielgebung, von Aktion und Reaktion, von Strukturpersistenz und gezielter Suche nach Alternativen soll in systematischer Weise in das duale Konzept strategischer Personalführung eingebracht werden.

Der Beitrag von *Semlinger* in diesem Heft über vorausschauende Personalwirtschaft, betriebliche Verbreitung und infrastrukturelle Ausstattung bietet einige empirische Antworten auf die Frage nach den Grundlagen für eine vorausschauende betriebliche Personalpolitik. Dabei wird noch einmal die Notwendigkeit der Integration von Personalarbeit und Gesamtstrategie deutlich: „Angesichts der in vielen Unternehmen immer noch unzureichenden informationellen Grundlage für eine vorausschauende Personalpolitik und in Anbetracht der wohl nur selten in systematischer Weise in entsprechende Planungen eingebundenen betrieblichen Qualifizierungspolitik, reflektieren die beklagten Schwierigkeiten bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern somit offenkundig auch Defizite im instrumentellen Entwicklungsstand betrieblicher Personalpolitik.“

#### 4.2 Unternehmerische und betriebsbezogene Arbeitsmarktforschung

Auch *Drumms* Überlegungen zu unternehmerischer Arbeitsmarktforschung finden ihren Anlaß in der Beobachtung des demographischen und technisch-organisatorischen Wandels mit seinen Folgen für Personal- und Qualifizierungseingänge. Daraus schließt er auf die Notwendigkeit frühzeitiger Aufdeckung von Angebots- und Nachfragepotentialen. Dazu bedürfe es einer systematischen strategischen Personalplanung, und dazu fehle es gegenwärtig an hinreichend beruflich und regional differenzierten Daten. *Drumm* schlägt deshalb ein Arbeitsmarkt-Datenbankmodell vor, das Bestände von aktuellen und potentiellen Beschäftigten auf niedrigem Aggregationsgrad klassifiziert und nach Strukturen sowie Veränderungsverläufen auswertet. Ein solches Modell könne grundlegend Informationen für die unternehmerische Arbeitsmarktforschung

bereitstellen, die so von eigenen primärstatistischen Erhebungen zumindest teilweise entlastet werden könnten.

*Müller-Markmann*, der aus der Sicht eines großen Unternehmens die Konzeption eines regionalen Projektionsmodells für das Fachkräfteangebot vorstellt, sieht wie *Drumm* einen regionalstatistischen Informationsbedarf. Das Projektionsmodell geht von der Planung des Soll-Personalstands aus und leitet daraus den mittel- bis langfristigen Personalbedarf eines Betriebes ab. Die Ergebnisse werden dem im gleichen Zeitraum erwarteten Fachkräfteangebot in der Region gegenübergestellt.

Wie detailliert müssen diese Informationen sein? Braucht die unternehmerische Arbeitsmarktforschung Daten aus der Desaggregationsebene von sechsstelligen Berufskennziffern möglichst kleinräumig gegliedert oder genügt für mittel- und langfristige Überlegungen das Aggregationsniveau drei- oder vierstelliger Berufskennziffern? Welche Rolle spielt dabei die personalwirtschaftliche Strategie des Betriebs? Kommt es ihm z. B. in jedem Fall auf spezifisch qualifizierte Fachkräfte an, oder setzt er am Montageband auch Metallfaharbeiter oder Fachkräfte verwandter Fachrichtungen ein? Wie definiert der Betrieb seine Ausbildungs- und Weiterbildungsaufgabe im Umfeld der Ausbildungsleistungen anderer Betriebe und außerbetrieblicher beruflicher Aus- und Weiterbildungsangebote in der Region? Welche Rolle spielen Überlegungen beruflicher Flexibilität und Mobilität auf zwischen- und innerbetrieblicher Ebene? Veranlassen die Ergebnisse der beruflichen Flexibilitätsforschung und die Erfahrungen mit der Plan- und Steuerbarkeit von Anpassungsprozessen auf mittlere und längere Sicht eine zurückhaltende Einschätzung tiefgegliederter Informationen? Die offenen Fragen deuten an, daß nicht nur hinsichtlich Arbeitsmarktinformation, sondern auch in konzeptioneller Hinsicht die Kooperation zwischen betriebswirtschaftlicher Personallehre, Arbeitsmarktforschung und betrieblicher Personalwirtschaft gewinnbringend sein könnte.

Ein betriebsbezogenes Arbeitsmarktinformationssystem könnte auch als Betriebspanel aufgebaut werden, wozu das vorgenannte Kolloquium Hinweise erbrachte. *Gaugier* schlug ein Arbeitsmarktbarometer analog zum Ifo-Konjunkturtest vor, *Sadowski* regte ein Betriebspanel an. Die Notwendigkeit eines Betriebspanels begründen *Sadowski* und *Frick* in ihrem Beitrag mit dem Mangel an betrieblichen Mikrodaten. Es wird zu prüfen sein, welche Fragestellungen betriebsbezogener Arbeitsmarktforschung der Bearbeitung mit Paneldaten bedürfen, ob und in welcher Weise deren Validität und Reliabilität sicherzustellen ist.

Unternehmerische Arbeitsmarktforschung kann von betriebsbezogener Arbeitsmarktforschung in wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen profitieren. Auf diesbezügliche Ansätze des IAB ist oben eingegangen worden. Ergänzend dazu ist die Kooperation mit anderen Forschungsgruppen zu suchen. Ein Beispiel dafür bietet der Beitrag von *Sadowski* und *Frick*, die an Hand der Schwerbehindertenbeschäftigung unternehmerische Personalpolitik in organisationsökonomischer Perspektive diskutieren. *Sadowski* und *Frick* sehen eine Möglichkeit der Zusammenführung von Arbeitsorganisation und Personalwirtschaft in der Theorie interner Arbeitsmärkte. Sie beziehen sich auf die Voraussetzungen betriebsinterner Stabilisierung der Kooperation und vermuten, daß jüngere und neu eingestellte Arbeitskräfte den Umgang mit älteren als Indiz dafür werten, was sie selbst erwarten können, inwieweit es

sich also lohne, in langfristige Vertrauensbeziehungen zu investieren.

Ein zweites Beispiel ist der Beitrag von *Gerlach* und *Schmid* über Unternehmensgröße und Entlohnung. Nicht nur in der Bundesrepublik zahlen größere Firmen im allgemeinen höhere Löhne als kleinere. Ist dieses Phänomen wirklich auf die Betriebsgröße zurückzuführen oder auf andere Variablen? Es zeigt sich, daß auch dann erhebliche positive Effekte der Betriebsgröße auf die Entlohnung erhalten bleiben, wenn für andere Variable, wie die Qualifikation der Arbeitnehmer, die Unterschiede der Arbeitsbedingungen, die Dauer der Betriebszugehörigkeit, die monetären Zusatzleistungen der Betriebe und mehr kontrolliert wird.

Daran schließt sich die Frage an, wie Unterschiede zwischen Betrieben verschiedener Größe sich auf die Arbeitskräftemobilität auswirken, wie kleinere Betriebe ihren lohnstrukturellen Attraktivitätsnachteil kompensieren können, wieso gleichwohl nach den Feststellungen des IAB (vgl. Cramer/Koller 1988) im Job-Turnover die Dynamik der Entstehung neuer Arbeitsplätze erheblich von Klein- und Mittelbetrieben getragen ist, und wie deren Entwicklung stabilisiert werden kann. Des weiteren gilt es zu prüfen, wie kleinere Betriebe interne Anpassungspotentiale im Sinne der obigen Darstellungen zu Mobilitätsketten und Qualifizierungsprozessen trotz geringer Spielräume nutzen können, welche besonderen öffentlichen Hilfen und Formen überbetrieblicher Zusammenarbeit geeignet sind, größenbedingte Anpassungsnachteile auszugleichen.

Ein drittes Beispiel für die Verbindung unternehmerischer und betriebsbezogener Arbeitsmarktforschung gibt *Weber* mit seinem Beitrag über Modelle betrieblicher Bildungsarbeit. Solche Modelle lassen sich nach seiner Auffassung insbesondere bei der Planung und Steuerung der Weiterbildung, der Gestaltung des Lerngeschehens und der Kontrolle betrieblicher Bildungsarbeit beobachten und einsetzen. In der gegenwärtigen Situation der Suche nach geeigneten Kriterien für die Orientierung der beruflichen Weiterbildung hinsichtlich Lernzielen, Teilnehmerauswahl, Lernorten, Lernmodellen, Zielgruppenadäquanz, Arbeitnehmerinteressen, Mobilität, Arbeitsplatzsicherung bzw. beruflicher Reintegration markiert der Beitrag ein wichtiges Diskussionsfeld und regt Folgeaktivitäten an. Der Beitrag kommt allerdings auch zu folgenden Feststellungen: „Auf dem Gebiet der Weiterbildungsplanung sind wenig innovative Neuerungen zu beobachten. Eine Bestandsaufnahme in 19 größeren Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland ergab, daß immer noch eine relativ kurzfristige Bedarfsermittlung dominiert und die Weiterbildungsangebote trotz der erheblichen Investitionen auf meist schlichten Verfahren des Expertenurteils basieren. Auf dem Gebiet großer technischer Investitionen beziehen allerdings die Experten des technischen Bereichs die Qualifizierungsmaßnahmen in ihre Investitionsplanung mit ein. Die Weiterbildungsexperten in den Personalabteilungen sind häufig nur die ausführenden Organe.“

Aber das sind nur Beispiele. Ein Schwerpunktheft der Mitteilungen kann nur erste Anstöße geben. Unser eigener Beitrag will neben der Einführung in die Arbeit der Kollegen ebenfalls einen Impuls geben und mit der transaktionskostenanalytischen Diskussion der Alternativen auf externen und internen Arbeitsmärkten eine Brücke zu betriebswirtschaftlichen Überlegungen bauen.

Das Schwerpunktheft kann mit seinen Beiträgen auch nicht alle dargestellten Herausforderungen des fünften mittelfristigen Forschungsprogramms des IAB abdecken. Interessanterweise fehlen Beiträge zur Arbeitszeitgestaltung vollständig. Chmielewicz konstatierte (1984) als Forschungsschwerpunkte und -defizite der deutschen Betriebswirtschaftslehre „ökonomische Aspekte des Personalwesens, des Arbeitsmarktes und der Arbeitszeit“. Diese Herausforderung bleibt bestehen.

## Literatur

- Arbeitskräftestruktur 2000 (Schwerpunktheft), MittAB 1/1986
- Biehler, H., W. Brandes, F. Buttler, K. Gerlach, P. Liepmann*, Arbeitsmarktstrukturen und -prozesse, Tübingen 1981
- Blien, M.*, Unternehmensverhalten und Arbeitsmarktstruktur. Eine Systematik und Kritik wichtiger Beiträge zur Arbeitsmarkttheorie, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (BeitrAB) 103, Nürnberg 1986
- Brandes, W., F. Buttler*, Die Unvermeidbarkeit interner Arbeitsmärkte, in: Reyher, L., J. Kühl (Hrsg.), Resonanzen. Arbeitsmarkt und Beruf- Forschung und Politik, BeitrAB 111, Nürnberg 1988, S. 94
- Brinkmann, C., J. Kühl, R. Schultz-Wild, W. Sengenberger* (Hrsg.), Arbeitsmarktsegmentation – Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde, BeitrAB 33, Nürnberg 1979
- Brinkmann, C., J. Gürtler, H. Kohler, L. Reyher, R. Rudat, E. Spitznagel, B. Teriet*, Überstunden – Entwicklung, Strukturen und Bestimmungsgrößen, BeitrAB 98, Nürnberg 1986
- Büchtemann, C. F.*, More Jobs through less Employment Protection? Paper presented to the EALE Meeting, Turin, September 1989, S. 10
- Cramer, U.*, Klein- und Mittelbetriebe: Hoffnungsträger der Beschäftigungspolitik, in: MittAB 1/1987, S. 15-29
- Cramer, U., M. Koller*, Gewinne und Verluste von Arbeitsplätzen in Betrieben – der Job-Turnover-Ansatz, in: MittAB 3, 1988, S. 361-377
- Chmielewicz, K.*, Forschungsschwerpunkte und Forschungsdefizite in der deutschen Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 36, 1984, S. 148-157
- Dirrheimer, A., G. Hartmann, A. Sorge*, Qualifikationsspielräume bei Anwendung der Mikroelektronik, in: MittAB 1/1983, S. 61-67
- Dörfer, G., C. Fuchs, D. Koller, B. Nestle, G. Peters*, Personalplanung – Personalwirtschaft, Literaturdokumentation zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Sonderheft 5, Nürnberg 1986, 1987, 1989
- Dostal, W., M. Lahner, E. Ulrich*, Datensammlung zum Projekt „Auswirkungen technischer Änderungen auf Arbeitskräfte“, BeitrAB 17, Nürnberg 1977
- Fellberg, U.-C., K.-H. Neumann, H. Stahl*, Typische Konstellationen der Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer. Ergebnisse einer Cluster-Analyse von Betrieben des verarbeitenden Gewerbes, in: MittAB 2/1980, S. 272-292
- Franz, W., E. Gaugier, J. Staude, J. Handl, H. Mergenthaler, H.-H. Noll, F. U. Pappi, K. Schönbach, H.-D. Klingemann, J. Schröder, W. Zapf*, Probleme bei der Konstruktion sonoökonomischer Modelle, BeitrAB 31, Nürnberg 1978
- Friedrich, W., G. Nerb, L. Reyher, E. Spitznagel*, Zu den Beschäftigungserwartungen, den Arbeitsplatzreserven und zum Potential an zusätzlichen Teilzeitarbeitsplätzen in der Verarbeitenden Industrie und im Bauhauptgewerbe. Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung, in: MittAB 2/1978, S. 235-251

- Friedrich, W., E. Spitznagel, Wachstum, Beschäftigung und Investitionstätigkeit im verarbeitenden Gewerbe, BeitrAB 49, Nürnberg 1981
- Gürtler, J., L. Pusse, Mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität in Kreditgewerbe. Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 2/1988, S. 222-243
- Heseler, H., M. Osterland, Betriebsstillegung und lokaler Arbeitsmarkt. Am Beispiel der AG Weser in Bremen, in: MittAB 2/1986, S. 233-242
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.), Arbeitszeit und flexible Altersgrenze. Aspekte und Fakten zur aktuellen Diskussion, BeitrAB 75, Nürnberg 1986
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Fünftes mittelfristiges Schwerpunktprogramm des IAB für den Zeitraum 1988 bis 1992, in: MittAB 3, 1988, S. 329-360
- Kaiser, M., Berufliche Flexibilität, in: Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 70, 3. Aufl., Nürnberg, 1988
- Kappler, E., Betriebswirtschaftslehre als Zukunftswissenschaft: Das Kausalanalytische Mißverständnis, in: WISU 7/1988, S. 396-400
- Kohler, H., L. Reyher, Zu den Auswirkungen von Förderungsmaßnahmen auf dem Arbeitsmarkt des Regierungsbezirks Niederbayern und kreisfreien Städten, Landkreisen und Arbeitsamtsbereichen, BeitrAB 6, Nürnberg 1975
- Kreutz, H., Eine Alternative zur Industriegesellschaft? Alternative Projekte in der Bewährungsprobe des Alltags. Eine repräsentative empirische Untersuchung in zwei großstädtischen Regionen, BeitrAB 86, Nürnberg 1985
- Kreutz, H., G. Fröhlich, Von der alternativen Bewegung zum selbstverwalteten Projekt. Ergebnisse einer empirischen Längsschnittuntersuchung über die Entwicklung „alternativer Projekte“ im Zeitraum von drei Jahren, in: MittAB 4/1986, S. 553-564
- Kreutz, H., J. Bacher, G. Fröhlich, Alternative Projekte zwischen Fortschritt und Anpassung, BeitrAB 122, Nürnberg 1989
- Kühl, J., Bereitstellung und Besetzung von Arbeitsplätzen. Erste Ergebnisse einer Erhebung über Arbeitskräftebedarf, in: MittAB 4/1976, S. 414-449
- Lahner, M., R. Grabiszewski, Datensammlung zum Projekt „Auswirkungen technischer Änderungen auf Arbeitskräfte“. Teiluntersuchung: Druckerei- und Vervielfältigungsindustrie, BeitrAB 22, Nürnberg 1978
- Lahner, M., Datensammlung zum Projekt „Auswirkungen technischer Änderungen auf Arbeitskräfte“. Teiluntersuchung: Metallverarbeitende Industriezweige, BeitrAB 21, Nürnberg 1981
- Lahner, M., Auswirkungen technisch-organisatorischer Änderungen auf Arbeitskräfte im Einzelhandel, in: MittAB 2/1982, S. 192-205
- Lahner, M., (a) Datensammlung zum Projekt „Auswirkungen technischer Änderungen auf Arbeitskräfte“. Teiluntersuchung: Kunststoffverarbeitende Industrie, BeitrAB 18, Nürnberg 1982
- Lahner, M., (b) Datensammlung zum Projekt „Auswirkungen technischer Änderungen auf Arbeitskräfte“. Teiluntersuchung: Holzverarbeitende Industrie, BeitrAB 19, Nürnberg 1982
- Lahner, M., (c) Datensammlung zum Projekt „Auswirkungen technischer Änderungen auf Arbeitskräfte“. Teiluntersuchung: Ernährungsindustrie, BeitrAB 20, Nürnberg 1982
- Mendius, H. G., W. Sengenberger, S. Weimer, Anmerkungen zu: Wolfgang J. Steinle: „Der Beitrag kleinerer und mittlerer Unternehmen zur Beschäftigungsentwicklung“ in MittAB, Heft 2, 1984, in: MittAB 1/1985, S. 153-157
- Mertens, D. Der unscharfe Arbeitsmarkt. Eine Zwischenbilanz der Flexibilitätsforschung, in: MittAB 4/1973
- Mertens, D., M. Kaiser, Rigidität und Flexibilität. Ein Plädoyer für eine persönlichkeitsorientierte Flexibilitätsforschung, in: MittAB 2/1982
- Morchner, K., R. Zeit-Wolfrum, Zu den Auswirkungen von Wirtschaftsförderungsmaßnahmen der Bundesanstalt für Arbeit. Eine Untersuchung für den Bereich des Landesarbeitsamtes Niedersachsen-Bremen, BeitrAB 47, Nürnberg 1980
- Nerb, G., L. Reyher, E. Spitznagel, Struktur, Entwicklung und Bestimmungsgrößen der Beschäftigung in Industrie und Bauwirtschaft auf mittlere Sicht. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, in: MittAB 2/1977, S. 291-310
- Pusse, L., K. Ch. Röthlingshöfer, W. Ruppert, Mittelfristige Entwicklung der Arbeitsproduktivität: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in: MittAB 4/1981, S. 415-427
- Pusse, L., W. Ruppert, Mittelfristige Entwicklung der Arbeitsproduktivität im Handel: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 3/1983, S. 288-292
- Pusse, L., W. Ruppert, Mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Kreditgewerbe: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 3/1984, S. 346-363
- Pusse, L., W. Ruppert, (a) Entwicklungstendenzen von Produktion Arbeitsproduktivität und Beschäftigung im Verarbeitenden Gewerbe, in: MittAB 2/1987, S. 220-243
- Pusse, L., W. Ruppert, (b) Mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Kreditgewerbe: Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 2/1988, S. 222-243
- Pusse, L., W. Ruppert, Mittelfristige Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitsproduktivität im Groß- und Einzelhandel. Tendenzen und betriebliche Maßnahmen, in: MittAB 3/1988, S. 378-392
- Reyher, L., H. U. Bach, Arbeitsmarkt: Arbeitskräfte-Gesamtrechnung, in: Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Eine Forschungsinventur des IAB, BeitrAB 70, Nürnberg 1988
- Rudolph, H., Die Fluktuation in Sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung. Erste Ergebnisse aus der Beschäftigtenstichprobe des IAB, in: MittAB 2/1986, S. 257-270
- Schartner, H., Findet die Personalarbeit der Zukunft ohne das Personalwesen statt? Rede im Rahmen des Personalmanagement Symposium 188 am 2. 12. 1988 an der BW-Hochschule München
- Scheib, R., Der Betrieb als Schlüsselinstanz für individuelle Beschäftigungschancen, BeitrAB 107, Nürnberg 1987
- Sengenberger, W., Arbeitsmarktsegmentation und Macht, in: Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Frankfurt u. a., Campus Verlag, 1987, S. 95-120
- Spitznagel E., Probleme der Saisonbeschäftigung aus betrieblicher Sicht, in: MittAB 4/1985, S. 418-430
- Staudt, E., Die Bedeutung der mehrökonomischen Analyse zur Beurteilung und Durchsetzung neuer Arbeitszeitstrukturen, in: MittAB 3/1979, S. 328-339
- Staudt, E., K. Emmerich (Hrsg.), Betriebliche Personalentwicklung und Arbeitsmarkt, BeitrAB 109, Nürnberg 1987
- Stegmann, H., H. Kraft, Ausbildungs- und Berufswege von 23-24jährige n. Methoden und ausgewählte Ergebnisse der Wiederholungserhebung Ende 1985, in: MittAB 2/1987
- Stegmann, H., H. Kraft, Knapp zehn Jahre nach dem Abitur: Ausbildungs- und Berufswege von Studienberechtigten des Entlaßjahrgangs 1976 bis Ende 1985, in: MittAB 4/1987
- Steinle, W. J., Der Beitrag kleiner und mittlerer Unternehmen zur Beschäftigungsentwicklung, in: MittAB 2/1984, S. 257-266

*Teriet, B.*, Kasuistik ausgewählter Ansätze einer flexiblen Arbeitszeitordnung, in: MittAB 3/1979, S. 328-339

*Thurow, L. C.*, Generating inequality, New York 1975

*Ulrich, E.*, Breitenuntersuchungen, in: Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Eine Forschungsinventur des IAB, BeitrAB 70, Nürnberg 1988

*Ulrich, E.*, Die Arbeitsmarktlage für Ingenieure und Weiterbildung, in: Weiterbildungspraxis für neue Technologien, Düsseldorf 1987, S. 373 ff.

*Ulrich, E.*, Welche Qualifikationen sichern in der Metalltechnik die Anpassung an den technischen Wandel, in: Neue industrielle Berufe in der Metalltechnik, BIBB Kongreß-Bericht, Nürnberg 1989, S. 33 ff.

Übersicht über die wichtigsten Personal- und Arbeitsplatz-Daten, wie sie in Ergebnistabellen der Bundesanstalt für Arbeit vorgelegt werden.

Merkmal und Beispiele für Merkmalsausprägungen		Bewegungs- und Bestandsgrößen	
		Periodizität Zeitpunkt der Erhebung (bei jährl. Erhebungen)	Männer Frauen Deutsche Ausländer / Nationalität <b>Arbeitszeit</b> Vollzeitarbeit Teilzeitarbeit – Heimarbeit <b>Berufsausbildung</b> ohne abgeschlossene Berufsausbildung mit abgeschlossener Berufsausbildung – Betriebliche Ausbildung – Berufsfach-/Fachschule – Fachhochschule – Universität/Hochschule <b>Stellung im Beruf / Arbeiter/Ang.</b> Facharbeiter Ang. m. gehob. Tätigkeit Nichtfacharbeiter Ang. m. einf. Tätigkeit <b>Alter</b> unter 20 Jahre 20 bis unter 25 Jahre 25 bis unter 30 Jahre 30 bis unter 35 Jahre 35 bis unter 40 Jahre 40 bis unter 45 Jahre 45 bis unter 50 Jahre 50 bis unter 55 Jahre 55 bis unter 60 Jahre 60 bis unter 65 Jahre <b>in Arbeitslosigkeit seit</b> unter 1 Monat 1 bis unter 3 Monaten 3 Monaten bis unter ½ Jahr ½ Jahr bis unter 1 Jahr 1 bis unter 2 Jahren 2 Jahren und länger <b>Regionale Gliederung</b> AA-Bezirke (146) / Kreise LAA-Bezirke (9) / Länder <b>Gesundheitliche Einschränkungen</b> – Schwerbehinderte <b>Familienstand</b> verheiratet nicht verheiratet Aussiedler <b>Beruf / Tätigkeit</b> 6 Berufsbereiche 33 Berufsabschnitte BA 86 Berufsgruppen BG (2-Steller) rd. 335 Berufsordnungen BO (3-Steller) rd. 2000 Berufsklassen BK (4-Steller) <b>Wirtschaftszweig</b> 10 Wirtschaftsabteilungen WA 95 Wirtschaftsgruppen WG (2-Steller) 269 Wirtschaftsklassen WK (3-Steller) interne Nr. der BA-Statistik
Einstellungen	$v_j$	x x x x x	x
	Bestand (SVP-Besch.) $v_j$ j 30.6.	x x x x x x x	x x x x x x x
Beschäftigte	Abgänge		
	Zugänge $2W/j^2$ m	x x x x x	x x x x x x
Arbeitslose	Bestand (reg. Arbeitslose) $m$ $v_j$ j 30.9. $2W/j^2$	x x x x x x x x x x x x x x x	x <sup>1)</sup> x x x x x x x
	Abgänge (Vermittl.) m	x	(Dauer) x
Stellen	Zugänge $2W/j^2$ m	x x	x x
	Bestand off. Stellen (Stellenangebote) $m$ $v_j$ j 30.9. (31.3.) <sup>4)</sup> $2W/j^2$	x x x x	x <sup>1)</sup> x <sup>3)</sup>
Abgänge $2W/j^2$	x x	x	x

m = monatlich, v<sub>j</sub> = vierteljährlich, j = jährlich  
 1) nur unter 20 u. 59 u. älter  
 2) 2W/j = Zweiwochenzeitraum im Mai/Juni  
 3) Altersbegrenzung  
 4) St 3  
 Quelle: BA-Statistik: Die Statistiken der Bundesanstalt für Arbeit (Stand: Aug. 1986) u. aktual. mit ANBA 3/5/89