

Sonderdruck aus:

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Hans Jürgen Drumm

Unternehmerische Arbeitsmarktforschung –
strategische Begründung, konzeptionelle
Möglichkeiten und Grenzen

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. 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).

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; (09 11) 1 79 30 16,
E-Mail: gerd.peters@iab.de; (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: 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, 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>

Unternehmerische Arbeitsmarktforschung – strategische Begründung, konzeptionelle Möglichkeiten und Grenzen

Hans Jürgen Drumm, Regensburg*)

Die mindestens bis zur Jahrtausendwende reichende, demographisch bedingte Verknappung an Berufsnachwuchs und damit auch an Personal wird in Zukunft Unternehmungen zu einer eigenen Arbeitsmarktforschung zwingen. Dieser Zwang wird durch die zunehmende Differenzierung der Berufsanforderungen noch verstärkt. Die frühzeitige Aufdeckung von Angebots- und Nachfragepotentialen je Personalkategorie wird daher zu einem strategischen personalwirtschaftlichen Unternehmensziel. Dieses Ziel ist ohne eine systematische strategische Personalbedarfsplanung nicht erreichbar.

Methodische Bausteine unternehmerischer Arbeitsmarktforschung sind eine geeignete Segmentierung des externen Arbeitsmarkts und die Identifikation von Beschaffungspotentialen benötigter Personalkategorien. Zur Arbeitsmarktsegmentierung können die Kriterien der Personalkategorie, der Region und der Zeit verwendet werden. Die Aufdeckung von Beschaffungspotentialen kann mit Hilfe der Primärforschung durch eigene Erhebungen erfolgen; dieser aufwendige Weg wird aber selbst für große, planungserfahrene Unternehmungen die Ausnahme bleiben. Näher liegt der Aufbau einer Sekundärforschung mit Auswertung statistischer Unterlagen von Arbeitsverwaltung und Verbänden sowie wissenschaftlichen Arbeitsmarktuntersuchungen. Problematisch sind hierbei die unterschiedlichen Aggregationsgrade von verfügbaren und erwünschten Arbeitsmarktdaten.

Zur Lösung des Problems einer angemessenen Versorgung von Unternehmungen mit Arbeitsmarktdaten ist die Entwicklung eines Arbeitsmarkt-Datenbankmodells denkbar, das Bestände von aktuellen und potentiellen Beschäftigten auf niedrigem Aggregationsgrad klassifiziert und mit Hilfe statistischer Methoden nach Strukturen und Veränderungsverläufen auswertet. Träger und Betreiber eines solchen Modells könnten die Bundesanstalt für Arbeit und ihr Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung sein. Datenlieferanten und Nutzer eines solchens Modells könnten „Mitgliedsunternehmungen“ sein.

Gliederung

1. Abgrenzung, Ziele, Voraussetzung und Gegenstände unternehmerischer Arbeitsmarktforschung
2. Der strategische Hintergrund
3. Der konzeptionelle und methodische Rahmen
 - 3.1 Die Bausteine eines Konzepts
 - 3.2 Marktsegmentierung
 - 3.3 Die Aufdeckung von Potentialen
4. Skizze eines Arbeitsmarkt-Datenbankmodells
5. Ergebnis und Ausblick

Literaturverzeichnis

1. Abgrenzung, Ziele, Voraussetzung und Gegenstände unternehmerischer Arbeitsmarktforschung

Auf der Suche nach wissenschaftlichen Aussagen zu einer unternehmerischen Arbeitsmarktforschung wird man derzeit nur sehr begrenzt fündig. Overbeck fordert 1968 erstmals eine systematische Arbeitsmarktanalyse als Voraussetzung jeder externen Personalbeschaffung und macht einige konzeptionelle Vorschläge zu einer solchen Analyse. Gaugier greift dann diese Forderung auf und stellt literaturgestützte Überlegungen zur Notwendigkeit einer Arbeitsmarkt-abgrenzung sowie zur Ermittlung und Prognose von Beschaffungspotentialen an (1974, 116-121).

Zwar skizzieren von Eckardstein und Schnellinger zuletzt 1978 auf genau einer Seite (320-321) sehr knapp die Marktexploration als Ziel, die Marktsegmentierung nach Beschäftigungskategorien und Regionen als bescheidenen methodischen Ansatz und die Erhebung von Lohnstrukturdaten, von Arbeitslosenzahlen und unbesetzten Stellen als wichtige Informationsaktivitäten. Dabei bleibt es dann aber auch; der Hinweis der Autoren, methodisch erfolge die Arbeitsmarktforschung „zumeist im Wege der Sekundärforschung“ (321), weckt zu Unrecht die Erwartung, Arbeitsmarktforschung sei eine in der Praxis bereits gepflegte Teilfunktion der Personalbeschaffung. Wenn dem so wäre, hätte dies bis heute bekannt werden müssen. Berthel unterscheidet ein Jahr später zwei für die unternehmerische Arbeitsmarktforschung wichtige Informationskategorien (1979, 131): Allgemeine Informationen zu Bevölkerungsstruktur, Arbeitsmarktsituation und Mobilität als Hintergrund und spezielle Informationen über die Struktur der für die Unternehmung relevanten Arbeitsmärkte, ohne daß jedoch die Quellen und die Genese dieser Informationen erläutert werden. Hentze schließlich trägt zur Abgrenzung und Präzisierung der Aufgaben unternehmerischer Arbeitsmarktforschung mit einem Abschnitt in seinem Lehrbuch bei (1986, 235-245).

Die noch bis weit in die 80er Jahre entspannten Arbeitsmärkte und die Konzentration auf unternehmensinterne Personalbeschaffung liefern eine plausible Erklärung für den Verzicht der Praxis auf eine systematische Personalbeschaffungsplanung und damit auch eine methodisch anspruchsvolle und systematische Erforschung unternehmungsexterner Arbeitsmärkte durch Unternehmungen (vgl. Drumm/Scholz 1988, 135-137). Diese Feststellung schließt punktuelle Bemühungen einzelner Unternehmungen bei externen Beschaffungsaktionen nicht aus. Eine intensivere wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Konzeption und Methodik einer unternehmerischen Arbeits-

*) Prof. Dr. Hans Jürgen Drumm ist ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Personalwirtschaft, Unternehmensorganisation und Unternehmensplanung an der Universität Regensburg. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung des Autors.

marktforschung ist bisher nur gelegentlich sichtbar geworden (vgl. Remer 1978, 351-359; Drumm 1989, I.4.3.)

Ziel unternehmerischer Arbeitsmarktforschung ist die frühzeitige Aufdeckung von Angebots- und Nachfragepotentialen – oder deren Fehlen – je Personalkategorie auf dem externen *und* dem internen Arbeitsmarkt. Auf dem externen Arbeitsmarkt ist mit Angebotspotential die Menge aller Arbeitskräfte gemeint, die grundsätzlich zu einem Arbeitsangebot an die arbeitsmarktforschende Unternehmung bereit sein könnten. Ein Nachfragepotential beschreibt dort die Menge derjenigen Unternehmungen, die nach Arbeitskräften suchen könnten, die auch die arbeitsmarktforschende Unternehmung aufgrund ihrer Personalbedarfsplanung in Zukunft benötigen wird. Auf dem internen Arbeitsmarkt sind Angebotspotentiale durch die Menge aller für eine benötigte Personalkategorie in Frage kommenden Personen umschrieben. Nachfragepotentiale umschreiben lediglich den Bedarf an Personal für bestimmte Personalkategorien. *Ziel* unternehmerischer Arbeitsmarktforschung ist ferner die Aufdeckung von Mobilitätsbarrieren auf internem und externem sowie Funktionshemmnissen vor allem auf dem externen Arbeitsmarkt, die die Nutzung von Angebotspotentialen behindern könnten. Funktionshemmnisse sind z. B. schiefe Lohnstrukturen, die Existenz von Beschäftigungsverboten aufgrund von Konkurrenzklauseln oder allzu lange Kündigungsfristen. Um diese beiden Ziele erreichen zu können, müssen die Strukturen des internen und des externen Arbeitsmarkts aufgedeckt und die fallweise strukturbestimmenden Einflußgrößen hinsichtlich Art und Wirkungen analysiert werden.

Voraussetzung unternehmerischer Arbeitsmarktforschung ist, daß die Unternehmung eine Vorstellung von denjenigen Personalkategorien hat, die sie bis zu einem bestimmten Prognose- oder Planungshorizont beschaffen möchte. Eine möglichst strategisch geprägte und systematische qualitative Personalbedarfsplanung (vgl. Drumm 1987 b) ist daher essentielle Voraussetzung jeder unternehmerischen Arbeitsmarktforschung: Wer seinen zukünftigen qualitativen und quantitativen Personalbedarf nicht kennt, weiß auch nicht, wonach er im Verlauf seiner Arbeitsmarktforschung suchen soll! Der von der Bedarfsplanung umschriebene Bedarf je Personalkategorie (vgl. Drumm 1989, II.2.) und seine Verteilung auf der Zeitachse bis zum Planungshorizont bestimmen daher Umfang und Aktivitätsniveau der unternehmerischen Arbeitsmarktforschung: Laufender Bedarf mit Beschaffung macht ständige Beobachtung und Analyse von Arbeitsmärkten notwendig, während fallweiser Bedarf nur dann zu ständiger und systematischer Arbeitsmarktforschung veranlassen muß, wenn knappe, schwer beschaffbare Personalkategorien aufgefüllt werden sollen. Die zweite Bedingung wird um so eher erfüllt sein, je weniger eine Unternehmung Personal mit Standardqualifikation an Stelle von hochwertigen Spezialqualifikationen benötigt. Der Verzicht auf Arbeitsmarktforschung erlaubt unter den beiden genannten Bedingungen nur noch reaktives Verhalten mit der Gefahr suboptimaler Beschaffungsergebnisse. Nur bei Bedarf an einfachen Standardqualifikationen und bei entspanntem Arbeitsmarkt wird der Verzicht auf unternehmerische Arbeitsmarktforschung in Zukunft vertretbar sein.

Die *Gegenstände* unternehmerischer Arbeitsmarktforschung lassen sich nun wie folgt kennzeichnen: Es ist die Ermittlung und Formulierung von Szenarien der unternehmensinternen und -externen Arbeitsmärkte in der Form

mehrdimensionaler Beschreibungen von deren qualitativer, quantitativer, regionaler und zeitlicher Struktur. Solche Szenarien sind vernünftigerweise aber nur mit einem Prognosehorizont von etwa fünf Jahren aufzustellen, da jenseits dieses Horizonts die Irrtumswahrscheinlichkeiten für einzelne Arbeitsmarktdaten rasch gegen 1 streben. Ihre Ziele und vor allem die Beschränkung auf das benötigte Personal heben die unternehmerische von der volkswirtschaftlichen Arbeitsmarktforschung ab.

Eine weitere *Eingrenzung* ist nachfolgend notwendig. Unternehmerische Arbeitsmarktforschung auf dem internen Arbeitsmarkt wird heute als Personalforschung verstanden (vgl. Martin 1988; Drumm 1989, I.4.4.). Mit Personalforschung wird der Komplex der Eignungsfeststellung, der Potentialermittlung, der Leistungsbeurteilung, der Ermittlung von Einstellungen, Werthaltungen und Bedürfnissen des Personals umschrieben. Der Umfang und die methodische Differenzierung dieses Problemkomplexes erlauben keine gründliche und systematische Analyse zusammen mit der Behandlung unternehmungsexterner Arbeitsmarktforschung in einem einzigen Aufsatz. Die nachfolgenden Überlegungen beschränken sich daher auf die Erforschung unternehmungsexterner Arbeitsmärkte durch Unternehmungen. Dies bedeutet allerdings nicht, daß mit dieser Eingrenzung unternehmensinternen Arbeitsmärkten und ihrer Exploration inferiore Bedeutung beigemessen wird. Im Gegenteil spricht vieles dafür, daß aufgrund von mitbestimmungsbedingten Zugangsbeschränkungen zum externen Arbeitsmarkt Closed-Shop-Strategien mit Konzentration auf den unternehmensinternen Arbeitsmarkt bevorzugt werden (vgl. Drumm 1987 a, 47-48).

2. Der strategische Hintergrund

Unternehmerische Arbeitsmarktforschung bei Abundanz von geeigneten Arbeitskräften auf einem transparenten externen Arbeitsmarkt bewirkt Ressourcenverschwendung. Knappheit von geeignetem Personal und Intransparenz des externen Arbeitsmarkts sind somit nahezu zwingende, strategisch relevante Voraussetzungen für unternehmerische Arbeitsmarktforschung. Diese Feststellung veranlaßt zu der Frage, ob den beiden genannten Voraussetzungen in Zukunft empirische Bedeutung zukommen wird. Diese Frage muß inzwischen für viele Personalkategorien bejaht werden.

Der Geburtenrückgang seit Anfang der 70er Jahre führt dazu, daß bis über das Jahr 2000 hinaus mit einem deutlichen Rückgang an Berufsanfängern und Schulabgängern gerechnet werden muß. Mit der gegen Ende der 80er Jahre gewachsenen Neigung zu einem Studium führt dies ceteris paribus zu einer Verknappung von Personen mit Interesse an einer Berufsausbildung im dualen System. Insbesondere ist eine Verknappung von Berufsanfängern mit technisch-naturwissenschaftlicher Ausbildung wahrscheinlich. Gleichzeitig ist ein Rückgang von Stellenangeboten mit einfacher Standardqualifikation und die Zunahme der Nachfrage nach höher qualifiziertem multilinguaem Personal zu verzeichnen. Man kann davon ausgehen, daß die Nachfrage nach höher qualifiziertem Personal zunehmen wird. Schließlich ist die Mobilität von Arbeitskräften zurückgegangen und besteht – wenn überhaupt – eher noch in Nord-Süd-Richtung als umgekehrt. Diese Entwicklungen sind Indikatoren für zukünftige Beschaffungsempässe bei Berufsanfängern, Schulabgängern und qualifiziertem, vor allem technischem Personal.

Der ab 1993 vorgesehene gemeinsame europäische Binnenmarkt veranlaßt viele der noch nicht internationalisierten, größeren und mittleren Unternehmungen entweder zu Kooperationen mit ausländischen Partnern in der EG oder zur Gründung von Tochtergesellschaften oder zum Kauf ausländischer Gesellschaften. Man wird davon ausgehen müssen, daß diese Strategien einen verstärkten Bedarf an Führungspersonal im Ausland auslösen, daß aber gleichzeitig die ausländischen Arbeitsmärkte für die Personal suchende Unternehmung noch intransparenter sind als der inländische Arbeitsmarkt. Daher ist eine Exploration auch der ausländischen Arbeitsmärkte in Zukunft notwendig.

Diese Exploration ist insbesondere deswegen erforderlich, weil das Bildungssystem in ausländischen Niederlassungsländern hinsichtlich seiner Struktur und Leistungsfähigkeit in der Regel für expansionswillige Unternehmungen weitgehend unbekannt ist. Der Bildungsmarkt Europa mit seinen in Zukunft transferierbaren Studienabschlüssen muß daher von der expansionswilligen Unternehmung transparent gemacht werden. Eine der in diesem Zusammenhang auftretenden Fragen ist zum Beispiel, ob der deutsche Abschluß des Diplom-Kaufmanns an einer Universität aus der Sicht der Unternehmung zu gleicher Berufsfähigkeit führt wie die *maitrise* einer französischen *École supérieure de commerce (ESC)* oder der *master of business administration* einer englischen oder irischen Universität. Einige Indikatoren deuten darauf hin, daß selbst bei gleichem oder ähnlichem Niveau der Fachkenntnisse erhebliche Unterschiede bei den ausbildungsbedingten Motivationspotentialen der akademischen Berufsanfänger bestehen (vgl. Locke/Meuleau 1988, insbes. 197-202). Wenn für Absolventen der französischen *Grandes Ecoles* und *Ecoles supérieures* das Prestige der Hochschule und weniger die persönliche Leistung zählt, so ist dies für eine in Frankreich Personal suchende deutsche Unternehmung in höchstem Maße wissenswert, um geeignetes und motiviertes Personal zu finden. Für die schon lange international tätigen Konzerne ist dies nichts Neues. Für alle anderen expansionswilligen Unternehmungen auf dem gemeinsamen europäischen Markt stellt dieses Problem jedoch eine strategische Herausforderung dar, der sie sich durch den Aufbau einer unternehmerischen Arbeitsmarktforschung stellen müssen.

3. Der konzeptionelle und methodische Rahmen

3.1 Die Bausteine eines Konzepts

Unter dem externen Arbeitsmarkt wird hier die Menge aller Anbieter von und Nachfrager nach Arbeit verstanden, die aufeinandertreffen. Ein Konzept unternehmerischer Arbeitsmarktforschung müßte aus wenigstens zwei Bausteinen bestehen, wenn nur der externe Arbeitsmarkt exploriert werden soll. Der erste Baustein ist die Marktsegmentierung: Der Gesamtarbeitsmarkt muß in Teilarbeitsmärkte, diese müssen in Segmente zerlegt werden, um die Schaffung von Markttransparenz zu ermöglichen. Wie dies geschehen könnte, wird nachfolgend erörtert. Der zweite Baustein ist die Aufdeckung von Angebots- und Nachfragepotentialen im zuvor definierten Sinn. Zur Aufdeckung der Existenz dieser Potentiale – oder ihres Fehlens – können Ansätze der Primär- und der Sekundärforschung verwendet werden. Mit Primärforschung ist die direkte Erhebung der Arbeitsmarktstrukturdaten durch die forschende Unternehmung selbst gemäß ihren Forschungszielen gemeint. Sekundärforschung besteht in der Auswertung

vorzugsweise von Dokumenten und mit Daten, die von Dritten für zum Teil andere Zwecke der Arbeitsmarktbeschreibung und -analyse erstellt worden sind. Auch dieser Baustein wird mit seinen beiden methodischen Varianten nachfolgend zu erläutern sein. Allerdings kann schon jetzt gesagt werden, daß eine scharfe Abgrenzung von Primär- und Sekundärforschung nicht in allen Fällen möglich ist.

3.2 Marktsegmentierung

Der externe Arbeitsmarkt gewinnt seine Struktur durch (1) Art und (2) Zahl der Marktteilnehmer, (3) durch deren lokale und regionale Verteilung und (4) durch die zeitliche Verteilung von Angebot und Nachfrage zwischen Gegenwart und Planungshorizont. Eine zusätzliche Strukturdimension nach (5) faktischen und potentiellen Marktteilnehmern ist dann sinnvoll, wenn man die Existenz von Arbeitskräftereserven vermutet. Teilarbeitsmärkte entstehen durch Zerlegung des Gesamtarbeitsmarktes nach meist nur einer Strukturdimension.

Alle fünf Strukturdimensionen können zur Zerlegung von Gesamt- und Teilarbeitsmarkt in einzelne Segmente verwendet werden, um Komplexitätsreduktion zu erreichen. Dabei können für die Art der Anbieter von Arbeit entweder eine Berufsklassifikation oder aber die Personalkategorien mit ungedecktem Bedarf als Ansatz zu weiterer Differenzierung herangezogen werden. Eine zusätzliche Differenzierung der Arbeitskräfte als Anbieter von Arbeit nach Alter und Geschlecht kann je nach Art des Personalbedarfs zweckmäßig sein. Zur Differenzierung der Unternehmungen als Nachfrager von Arbeit sind die Merkmale der Branche und der Unternehmungsgröße geeignet.

Durch die Zerlegung des Marktes in einzelne Segmente werden der Gegenstand der unternehmerischen Arbeitsmarktforschung eingegrenzt und das Beschaffungsproblem handhabbarer gemacht. Jede am eigenen Bedarf und damit an unternehmungstypischen Personalkategorien ausgerichtete Segmentierung stößt allerdings auf ein zentrales methodisches Problem: Die im Bereich der Sekundärforschung nutzbaren Informationsquellen vor allem der Arbeitsverwaltung und der statistischen Ämter haben eigene, standardisierte Berufsklassifikationen, die von den gesuchten Personalkategorien einer Unternehmung abweichen können. In der Regel ist die Klassifikation der Behörden deutlich gröber als diejenige von beschaffungswilligen Unternehmungen.

Es bleibt nun zu diskutieren, nach welchen Überlegungen eine Unternehmung den Arbeitsmarkt segmentieren sollte. Aus ihrer Sicht besteht zwischen den Strukturdimensionen eine hierarchische Abstufung, die zur sequentiellen Segmentierung des Arbeitsmarktes heuristisch nutzbar ist. Ranghöchste Dimension ist die Personalkategorie oder ersatzweise die Berufsklasse, für die Bedarf besteht. Der Einsatzzeitpunkt und der Beschaffungsvorlauf bestimmen retrograd die Perioden, für die der Arbeitsmarkt analysiert werden soll. Nach der Zeit als zweiter Dimension bietet sich die lokale oder regionale Abgrenzung als dritte Dimension zur Segmentierung an. Die Reichweite der Abgrenzung hängt zunächst von den subjektiven Erwartungen zum Beschaffungserfolg ab; sie kann mit dem lokalen Arbeitsmarkt beginnen und bei beschaffungsfeindlichen Befunden schrittweise auf den regionalen, den überregionalen, den nationalen und den supranationalen Arbeitsmarkt, wie z. B. denjenigen der EG, ausgedehnt werden. Die Strukturdimensionen Art und Zahl der Arbeitsnachfrager (z. B. Unternehmungen) sowie die Zahl der

Arbeitsanbieter sind für die Marktsegmentierung weniger geeignet; Art und Zahl sind vielmehr Ziel bzw. Gegenstand unternehmerischer Arbeitsmarktforschung: Art und Zahl der Arbeitsnachfrager stellen das Konkurrenzpotential auf dem Arbeitsmarkt dar, während die Art und Zahl der Arbeitsanbieter das Beschaffungspotential ausmacht.

Ist der Arbeitsmarkt funktional, zeitlich und regional segmentiert, so kann – wie zuvor angedeutet – eine weitere Aufspaltung des Beschaffungspotentials in Berufsanfänger, Arbeitslose, abwerbbar Berufstätige und sonstige latente Arbeitskraftreserven den Untersuchungsschwerpunkt weiter präzisieren (vgl. Overbeck 1968, 97-98). Ob diese Präzisierung notwendig ist, hängt vom Typ des benötigten Personals ab. Im Prinzip ist eine engstmögliche Segmentierung des Arbeitsmarkts vor Aufnahme einer Arbeitsmarktanalyse sinnvoll, um den Untersuchungsaufwand zu minimieren.

Die Ausweitung der Segmente ergibt sich als notwendige Folge, wenn auf dem engeren Marktsegment kein Beschaffungspotential aufgedeckt werden kann oder keine Daten zu diesem Segment erhebbare sind. Eine schrittweise Ausdehnung des Marktsegments bei erfolgloser Analyse eines kleineren Segments kann nicht nur nach der Dimension des Orts, sondern auch derjenigen der Zeit und Personalkategorie oder Berufsgruppe erfolgen. Bei zeitlicher Ausweitung wird der Analysehorizont über den Planungshorizont hinaus weiter in die Zukunft verschoben, während bei personaler Ausweitung die Analyse von der Personalkategorie oder Berufsgruppe mit unzureichendem Beschaffungspotential auf die nächstverwandte Klasse oder Kategorie ausgedehnt wird. Der Verwandtschaftsgrad zweier Klassen steigt mit der Schnittmenge ihrer gemeinsamen Anforderungsmerkmale. In diesem Sinne verwandt ist z. B. die Berufsgruppe der Ingenieure mit derjenigen der Physiker oder diejenige der Chemiker mit derjenigen der Pharmazeuten.

Mit der Segmentierung des Arbeitsmarkts ist der erste konzeptionelle Schritt der unternehmerischen Arbeitsmarktforschung abgeschlossen. Der zweite Schritt besteht in der Aufdeckung von Angebots- und Nachfragepotentialen durch Primär- oder Sekundärforschung.

3.3 Die Aufdeckung von Potentialen

3.3.1 Primärforschung

Bei Primärforschung erhebt die Unternehmung die zur Exploration ihres Arbeitsmarktes benötigten Daten selbst und wertet sie selbst aus; sie kann ersatzweise ein methodisch versiertes Forschungsinstitut oder einen Personalberater mit dieser Aufgabe beauftragen. Als Methoden kommen Befragungen sowie Dokumentenanalysen in Betracht. Die gängigen Methoden der schriftlichen oder mündlichen Befragung versagen jedoch bei Arbeitslosen, Berufsanfängern oder wechselwilligen Beschäftigten, weil es nicht zwingend ein Motiv dieser Personenkreise für eine Beteiligung an einer solchen Befragung gibt. Dies gilt verschärft auch für die Befragung von Unternehmungen, wenn diese den Auftraggeber hinter einer neutralen, befragenden Institution erkennen oder die arbeitsmarktforschende Unternehmung sogar offen auftritt. Außerdem ist das Problem der Repräsentativität ihrer Befragungsstichprobe durch die Unternehmung nur schwer zu lösen. Methoden der Marktforschung für Produkte sind nicht ohne weiteres auf den Arbeitsmarkt übertragbar.

Zur Gewinnung von Primärdaten über Angebotspotentiale sind daher zwei andere Wege zu prüfen: Die Unternehmung gibt entweder über ein geeignetes Medium für ihr zu analysierendes Arbeitsmarktsegment fingierte oder echte *Stellenangebote* auf, um den Arbeitsmarkt zu testen. Sie analysiert dann die eingehenden Bewerbungen nach tätigkeitsfeldrelevanten Anforderungsmerkmalen. Oder sie kann in gleicher Weise die Stellensuche in Zeitungen und Zeitschriften analysieren. Fingierte Anzeigen sind ohne Rücklaufeinbußen jedoch nicht oft wiederholbar, und die Auswertung von *Stellengesuchen* mit Hilfe multivariater Verfahren der Statistik liefert nur Hinweise auf die Inserenten zum Analysezeitpunkt. Allenfalls eine Analyse der zeitlichen Verlaufsformen von Mustern Stellensuchender könnte durch Fortschreibung der Verläufe in die Zukunft bei sinnvoller Interpretation Hinweise auf Entwicklungen von Angebotspotentialen geben. Insgesamt ist somit die Datenlage aus erhebungstechnischen Gründen als kaum befriedigend zu werten.

Besser ist die Quellenlage bei Informationen über den akademischen Nachwuchs, da man aus den leicht abrufbaren Studentenbestandsstatistiken der einzelnen Hochschulen Aufschluß zumindest über das zukünftige quantitative Angebot an Absolventen erhalten kann. Ergänzt man diese, fast schon der Sekundärforschung zurechenbaren Informationen durch Gespräche mit Studenten, wie sie in Kontaktseminaren z. B. von der AIESEC an vielen Hochschulen für Studenten der Betriebswirtschaftslehre veranstaltet werden, so lassen sich auch qualitative Aspekte zukünftiger Berufsanfänger (Kenntnisse, Fähigkeiten) zumindest umrißartig erheben, wobei allerdings die Stichproben klein bleiben. Ähnliche, wenn auch quantitativ bescheidene Informationseffekte können das Angebot von Praktikantenplätzen und die systematische Auswertung der Erfahrungen mit Praktikanten und ergänzend von Absolventen von bestimmten Hochschulen haben; dieses Vorgehen wäre allerdings eher als Primärforschung zu werten. Bedenklich sind dagegen Hit-Listen einer Rangreihung von Fakultäten, da weder die Rangkriterien eindeutig sind noch deren Messung objektiv, reliabel und valide ist. Dennoch haben diese Hit-Listen vor allem in Frankreich enormes Gewicht bei der Rekrutierung von akademischem Nachwuchs (vgl. Locke/Meuleau 1988). Hilfreicher ist es, wenn sich die arbeitsmarktforschende Unternehmung über Lehrprogramme und Prüfungsordnungen ein Bild vom Ausbildungsniveau an einzelnen Hochschulen zu machen versucht. Ähnliche informatorische Effekte können laufende Kontakte zu oder Kontaktseminare mit Hochschullehrern an Hochschulen haben, die in den für die Unternehmung relevanten Studiengängen ausbilden.

Etwas besser ist die Lage bei dem Versuch einer Analyse des Nachfragepotentials, wenn die Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft haben. Dann können deren Jahresabschlüsse, insbesondere der Lagebericht und ggf. der von vielen Unternehmungen erstellte Personal- und Sozialbericht nach strategischen Absichtserklärungen zu Personalveränderungen, nach Freisetzungs- und Rekrutierungs- sowie Ausbildungspolitiken abgesucht werden. Eine ergiebige Quelle für Primärerhebungen zu den Absichten von Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt ist auch die Auswertung von deren Hauszeitschriften – soweit existent und beschaffbar. Zur Erkundung von *Nachfragepotentialen* kann die Unternehmung ferner *Stellenangebote* nach gesuchter Qualifikation, Arbeitsbedingungen und Vergütungsangeboten auswerten. Hier gilt jedoch die gleiche Einschränkung wie bei der

Auswertung von Stellengesuchen. Der Schluß von aktuellen Nachfragestrukturen auf Nachfragepotentiale ist gefährlich, wenn die Planungshorizonte der Personalbeschaffung bei der arbeitsmarktforschenden Unternehmung weit in der Zukunft aufgespannt sind. Allenfalls die Aufbereitung und Auswertung zeitlicher Verlaufsformen läßt Hinweise auf Nachfragepotentiale erwarten.

3.3.2 Sekundärforschung

Sekundärforschung besteht in der Auswertung von Arbeitsmarktdaten unterschiedlichster Struktur und Genese, die nicht von der Unternehmung selbst und nicht direkt für ihre Zwecke erhoben worden sind. Daher ist bei dieser Form der Forschung mit einer exakten Übereinstimmung von gesuchten und angebotenen Daten nicht von vorneherein zu rechnen. Als Quellen kommen zunächst die Statistiken der Arbeitsverwaltung in Frage, die von Arbeitsämtern, Fachvermittlungsdienst sowie von der Bundesanstalt für Arbeit bereitgestellt werden. Es sind im wesentlichen Statistiken mit Beständen von Arbeitslosen, von Sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sowie von offenen Stellen in relativ grober, dreistelliger und maximal vierstelliger Klassifikation. Gesuchte Personalkategorien sind stets nur Teilmengen der von der Arbeitsverwaltung gewählten breiten Klassen, so daß die aus diesen Statistiken entnehmbaren Informationen über Personalpotentiale auf dem Arbeitsmarkt relativ undifferenziert sind und über eine vierstellige Klassifikation der Daten hinausgehen müßten. Brauchbar sind – soweit vorhanden – Statistiken über Pendler aus der Region heraus, in der der Standort der arbeitsmarktforschenden Unternehmung liegt; solche Statistiken geben Aufschluß über Personalbeschaffungspotentiale, wenn eine nicht allzu breite Klassifikation der Berufe gewählt worden ist. Schließlich können die Arbeitsämter befragt werden, um Auskünfte über Angebotspotentiale in deren jeweiligem Einzugsbereich zu erhalten.

Etwas ergiebiger für die Feststellung von generellen Entwicklungstendenzen bei einzelnen Berufen, Akademikergruppen oder z. B. Teilzeitbeschäftigten sind systematische empirische Untersuchungen, die das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit zum Teil selbst durchführt oder von geeigneten Institutionen durchführen läßt und deren Ergebnisse dann in Publikationen wie den MittAB veröffentlicht werden. Mehr als Eckdaten oder einen Bezugsrahmen für die von einer Unternehmung zu explorierenden Arbeitsmarktsegmente vermögen diese Quellen allerdings nur ausnahmsweise zu liefern. Hier bleibt die Unternehmung auf Plausibilitätsüberlegungen zum Zusammenhang zwischen Eck- oder Rahmendaten für den Gesamtmarkt oder Teilmärkte und ihrem relevanten Marktsegment angewiesen.

Berichte von Fachverbänden, den Arbeitgeberverbänden sowie vor allem den Kammern kommen als weitere Quellen neben den Statistiken von Landesämtern und dem Bundesamt zur Alters- und Berufsstruktur sowie zu Wanderungsbewegungen von Beschäftigten zwischen Bundesländern und/oder Berufsgruppen sowie zu Ausbildungs- und Umschulungsverhältnissen in Frage. Insbesondere Wanderungstabellen decken bei Ländern oder Berufsgruppen mit Wanderungsverlusten Beschaffungspotentiale auf. Statistiken der Ausbildungs- und Umschulungsverhältnisse decken außer Beschaffungspotentialen auch Strukturveränderungen auf. Auch zur Konkurrentenanalyse ist Informationsmaterial der Kammern zu Betriebsgrößen, Branchenstrukturen und Ausbildungsgängen heranziehbar. Dieses Material gibt Hinweise auf zu erwartende Qualifika-

tionen z. B. mehr handwerklich-gewerblicher oder mehr industrieller Art. Für alle diese Quellen gilt jedoch ebenso, daß der hohe Aggregationsgrad nur probabilistische Schlüsse auf die Struktur des für die Unternehmung relevanten Marktsegments erlaubt.

Wachsende Bedeutung gewinnt die Ermittlung von Einstellungen und Werthaltungen bei potentielltem Personal, die dieses bei Anwerbung und Einstellung in die Unternehmung mitbringen würde. Aussagen zum Wertewandel kann die arbeitsmarktforschende Unternehmung nur in hochaggregierter Form der wissenschaftlichen Literatur entnehmen, soweit diese über Ergebnisse empirischer Untersuchungen berichtet. Beispiele aus neuerer Zeit sind die Untersuchungen von Schmidtchen (1984) und von Rosentiel (1987). Eine Überprüfung und Ergänzung der wissenschaftlichen Befunde ist seitens der Unternehmung nur bei Einstellungsgesprächen mit Bewerbern möglich.

Das Fazit ist auch hier eher ernüchternd: Trotz grundsätzlicher Verfügbarkeit von reichlicherem Datenmaterial als bei Primärforschung sind Schlüsse auf Personalpotentiale in kleinen, beschaffungsrelevanten Marktsegmenten schwierig. Hier erlauben die hoch aggregierten Daten zum Gesamtarbeitsmarkt oder zu Teilarbeitsmärkten nur Schlüsse in probabilistischer Form auf dessen relevante kleineren Segmente. Diese Schlüsse können zur Konstruktion von explorativen Stellenanzeigen im Rahmen einer Primärforschung genutzt werden. Die genannte Problematik entschärft sich allerdings um so mehr, je größer das für Beschaffungsmaßnahmen relevante Marktsegment ist. Die Prognose zukünftiger Personalpotentiale kann ohnehin nur durch Fortschreibungen auf der Grundlage der relativ groben demographischen Daten erfolgen, die die statistischen Landesämter und das Bundesamt herausgeben. Zu ihrer Interpretation ist noch immer und wohl auch in Zukunft die Phantasie der Experten gefordert. Werden die aus Primär- und Sekundärerhebungen gewonnenen und durch Experten interpretierten Arbeitsmarktdaten zu Mosaiksteinen eines Arbeitsmarktszenarios zusammengefügt, so ist ein solches, sicherlich lückenhaftes Szenario dennoch allen Ad-hoc-Vermutungen und erst recht dem Verzicht auf unternehmerische Arbeitsmarktforschung überlegen. Ein solches Szenario kann bei geeigneter Interpretation als Grundlage für den Entwurf von Beschaffungs- sowie Ausbildungs- und Personalentwicklungsstrategien dienen (vgl. Drumm 1983).

4. Skizze eines Arbeitsmarkt-Datenbankmodells

Mertens hat 1978 ein „Antizipations-Modell“ vorgeschlagen. Dieses sollte durch Nutzung der Auskunftspflicht von Unternehmungen gegenüber der Arbeitsverwaltung gemäß § 7 AFG Personalpläne bei Unternehmungen abfragen und die Befragungsergebnisse zu Strukturmustern des Arbeitskräftebedarfs auf dem Arbeitsmarkt verarbeiten (Mertens 1978, 82-85). Mertens weist zwar auf Ansatzpunkte zu einer solchen Kooperation hin (1988, 87-88); deren systematischer Ausbau ist jedoch ausgeblieben. Dieses Ergebnis überrascht kaum. Man kann sich nur schwer vorstellen, daß Unternehmungen ihre mit stets deutlich positiver Irrtumswahrscheinlichkeit belasteten Prognosen zum Zweck der Aggregation an die Bundesanstalt weitergeben werden. Aggregierte Teilprognosen können darüber hinaus erheblichen Schaden anrichten, wenn sie das Ausbildungsverhalten oder Investitionen in Bildungsinstitutionen und -programme beeinflussen. Einerseits die Fehlprognose des Bildungsnotstands durch Georg Picht Anfang der 60er Jahre

(1964, 17-28) mit der Folge von Investitionen in Lehrerbildung und einer Fehllenkung der Nachfrage nach Lehramtsstudienplätzen, andererseits die Fehlprognosen der mit den Geburtenraten fallenden Studentenzahlen Ende der 80er Jahre mit der Folge des Verzichts auf Bildungsinvestitionen im universitären Bereich sind beredete Beispiele.

Trotz dieser Einwände steckt im Konzept von Mertens eine heuristisch nutzbare Anregung, nämlich diejenige eines zentralen, strukturierten Datenpools, der von Unternehmen genutzt werden kann. Überträgt man einige der konzeptionellen Merkmale des PIMS-Konzepts (vgl. z. B. Chrubasik/Zimmermann 1987) auf ein zentrales Arbeitsmarkt-Datenbankmodell und ersetzt die regressive Marktreaktions- bzw. Gewinnentstehungsfunktion (vgl. Schwalbach 1988, 536-537) durch eine Methodenbank mit Methoden der beschreibenden und der schließenden Statistik, so könnte dieses Modell folgende Merkmale haben:

(1) Die von den Arbeitsämtern gelieferten Daten werden stärker disaggregiert, indem kleinere Klassenbreiten für die berufliche Klassifikation von Arbeitslosen, Vermittelten und offenen Stellen gewählt werden.

(2) Es wird eine Datenbank eingerichtet, die die zuvor genannten Daten speichert und zusätzlich nach der gleichen Klassifikation Daten von Unternehmen zur Beschäftigtenstruktur nach Qualifikation, Alter, Geschlecht und Vergütung, zu fest geplanten Neueinstellungen, zu fest geplanten Entlassungen und zu Ausbildungsverhältnissen in anonymisierter Form gemäß § 7 AFG anfordert. Attraktiv könnte man diese Datenanfragen analog PIMS dadurch machen, daß nur die selbst Daten liefernden Unternehmen Arbeitsmarktstrukturberichte zu einzelnen Arbeitsmarktsegmenten ggf. gegen eine Gebühr bekommen.

(3) Das Datenbank-Modell wird durch Dateien ergänzt, in denen die zeitliche Verteilung von Beständen an Studenten je Studiengang und Fachrichtung für Universitäten, Hochschulen und Fachhochschulen ausgewiesen wird. Solche Bestandsstatistiken sind bereits in vielen Vorlesungsverzeichnissen enthalten.

(4) Zur Auswertung der Daten ist der Einsatz multivariater Verfahren der Statistik denkbar. Einfache Klassifikationen mit beschreibenden Parametern etwa für die zeitliche Entwicklung von Beständen je Periode sind Minimalanforderung. Sie könnten durch lineare Regression und Trendfunktionen ergänzt werden, um Entwicklungen in einzelnen Arbeitsmarktsegmenten vorauszusagen. Entweder ist dabei eine Auswertung nach Wünschen der einzelnen „Mitgliedsunternehmen“ oder eine Standardauswertung denkbar.

Auswertungen können grundsätzlich nur dann hilfreich sein, wenn die Daten des Modells laufend aktualisiert werden und Daten – ebenso wie Auswertungsanfragen – rasch abgewickelt werden. Standardauswertungen könnten z. B. beinhalten:

- Häufigkeit, regionale Verteilung, Klassenstärke und Struktur bei bestimmten Personal- oder Berufskategorien,
- Mobilitätsdaten, Fluktuationsdaten, Verbleibensdaten,
- Ausbildungsrichtungen und Bestände an Auszubildenden,
- Studienrichtungen und Bestände an Studenten,
- Teilzeitarbeitsverhältnisse,
- Akademisierung bestimmter Berufe,
- Substitutionsbeziehungen zwischen Ausbildungsgängen

oder Berufen,

- Vergütungsniveaus und -Strukturen mit Mittelwert und Standardabweichung je Personal- oder Berufskategorie.

Sonderauswertungen könnten z. B. Korrelationsanalysen zwischen Alter oder Betriebszugehörigkeit und Mobilität betreffen. Bei längerer Existenz der Datenbank mit historischen Datenbeständen könnten auch Zeitreihen einzelner Daten wie z. B. Bestände je Personal- oder Berufskategorie und Periode durch geeignete Prognoseverfahren wie exponentielle Glättung und Trendanalysen ausgewertet werden. Die denkbare Fülle der Auswertungen kann hier nur angedeutet werden.

Die *Hauptprobleme* des Arbeitsmarkt-Datenbankmodells liegen

- im Entwurf eines stark differenzierten, einheitlichen Datenmodells,
- in der Strukturierung der Datenbank mit möglichst relationalem Aufbau,
- in der Bereitstellung geeigneter Auswertungsmethoden,
- in der anonymen Speicherung der Daten,
- in der Sicherung der Datenbestände und Auswertungen vor Rekonstruktion ihrer Lieferanten und
- in der Attraktivität der Auswertungen für die Nutzer des Modells in den Mitgliedsunternehmen.

Diese Probleme dürften jedoch zumindest grundsätzlich lösbar sein.

5. Ergebnis und Ausblick

Daß unternehmerische Arbeitsmarktforschung notwendig und hilfreich bei der Vorbereitung von Personalbeschaffungsmaßnahmen ist, dürfte deutlich geworden sein. Wie sie konzeptionell und methodisch zu bewältigen ist, stellt ein offenes Problem insofern dar, als der Zugriff zu den Arbeitsmarktdaten bei Primärforschung sehr begrenzt ist und Sekundärforschung durch das hohe Aggregationsniveau der verfügbaren Daten derzeit noch sehr behindert wird. Hier sind die Bundesanstalt für Arbeit und ihr Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung gefordert, über Abhilfe nachzudenken. Die im Hinblick auf 1992 zu erwartende stärkere Vernetzung der europäischen Arbeitsmärkte wirft zusätzliche Probleme der Datenbeschaffung auf. Sie können durch eine schrittweise ausgebaute Kooperation der Arbeitsverwaltungen in den EG-Ländern zu lösen sein, indem Arbeitsmarktdaten ausgetauscht und durch geeignete Medien wie z. B. das zuvor skizzierte zentrale Arbeitsmarkt-Datenbankmodell zugänglich gemacht werden. Dies ist allerdings nur dann für die arbeitsmarktforschende Unternehmung hilfreich, wenn es auch zu einer Angleichung der Erfassungsmethoden für Arbeitsmarktdaten und der Systematik ihrer Aufbereitung etwa durch Verwendung gleicher oder zumindest ähnlicher Klassifikationen von Berufsgruppen kommt – gewiß ein dornenreicher Weg. Daß dieser Weg – allerdings bei Existenz wesentlich günstigerer Bedingungen – begehbar ist, haben internationale Unternehmen wie z. B. die Mineralölgesellschaften längst gezeigt. Für sie sind geplante internationale Karrieren ihrer Führungskräfte längst Realität, weil solche Karrieren für die betroffenen Unternehmen vorteilhaft sind. Die Arbeitsverwaltungen der EG-Staaten müssen sich daher trotz aller bürokratischen Hemmnisse darüber klar werden, daß die hier geforderte Anpassung von Konzeptionen und Methoden der Arbeitsmarktforschung nützlich ist – für sie selbst, für die Unternehmen ihrer jeweiligen Staaten und für das gemeinsame, einheitliche Europa in seiner faszinierenden Vielfalt.

Literaturverzeichnis

- Berthel, Jürgen*: Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, Stuttgart 1979.
- Chrubasik, Bodo; Zimmermann, Hans-Jürgen*: Evaluierung der Modelle zur Bestimmung strategischer Schlüsselfaktoren, in: DBW, 47. Jg., 1987, S. 426-450.
- Drumm, Hans Jürgen*: Challenges for Personnel Planning in the Eighties. Regensburger Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftswissenschaft Nr. 150. Regensburg 1983.
- Drumm, Hans Jürgen*: Ansätze zu einer unternehmerischen Arbeitsmarktpolitik, in: Arbeitsmärkte und Beschäftigung. Fakten, Analysen, Perspektiven, hrsg. v. G. Bombach, B. Gahlen und A. E. Ott, Tübingen 1987 a, S. 37-61.
- Drumm, Hans Jürgen*: Qualitative Personalplanung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 39. Jg., 1987 b, S. 959-974.
- Drumm, Hans Jürgen*: Personalwirtschaftslehre, Berlin usw. 1989.
- Drumm, Hans Jürgen; Scholz, Christian*: Personalplanung. Planungsmethoden und Methodenakzeptanz, 2. Aufl. Bern, Stuttgart 1988.
- von Eckardstein, Dudo; Schnellinger, Franz*: Betriebliche Personalpolitik, 3. Aufl. München 1978.
- Gaugier, Eduard*: Betriebliche Personalplanung. Eine Literaturanalyse, Göttingen 1974.
- Hentze, Joachim*: Personalwirtschaftslehre. Bd. 1: Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, 3. Aufl. Stuttgart 1986.
- Locke, Robert; Meuleau, Marc*: France et Allemagne: deux approches de l'enseignement de la gestion, in: Revue Francaise de Gestion, 1988, S. 186-202.
- Martin, Albert*: Personalforschung, München, Wien 1988.
- Mertens, Dieter*: Unternehmerische Antizipation von Arbeitskräftebedarf und Arbeitskräfterekrutierung – Ein Instrument für die Arbeitsmarktvorausschau?, in: Betrieb und Arbeitsmarkt, hrsg. v. H. J. Ehreiser und F. R. Nick, Wiesbaden 1978, S. 77-94.
- Overbeck, Johann-Friedrich*: Möglichkeiten der Marktforschung am Arbeitsmarkt und ihrer Auswertung zu einer Konzeption marktbezogener Personalpolitik, Diss. München 1968.
- Picht, Georg*: Die deutsche Bildungskatastrophe. Analyse und Dokumentation, Ötten, Freiburg/Brsg. 1964.
- Remer, Andreas*: Personalmanagement. Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmungen. Berlin, New York 1978.
- von Rosenstiel, Lutz*: Wandel in der Karrieremotivation – Verfall oder Neuorientierung, in: Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik, hrsg. v. L. von Rosenstiel, H. E. Einsiedler und R. K. Streich, Stuttgart 1987, S. 35-52.
- Schmidtchen, Gerhard*: Neue Technik, neue Arbeitsmoral: eine sozialpsychologische Untersuchung über die Motivation in der Metallindustrie, Köln 1984.
- Schwalbach, Joachim*: Marktanteil und Unternehmensgewinn, in: ZfB, 58. Jg., 1988, S. 535-549.