

Sonderdruck aus:

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Klaus Semlinger

Vorausschauende Personalwirtschaft – betriebliche
Verbreitung und infrastrukturelle Ausstattung

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>

Vorausschauende Personalwirtschaft – betriebliche Verbreitung und infrastrukturelle Ausstattung

Klaus Semlinger, München)*

Anfang der 70er Jahre hatte die betriebliche Personalarbeit einen merklichen Aufschwung erlebt. Auch die Personalpolitik fing an, sich stärker einer vorausschauenden Planung und eines differenzierteren Instrumentariums zu bedienen. Mitte der 70er Jahre veränderten sich die Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt jedoch grundlegend: Die Arbeitskräfteknappheit verwandelte sich in einen allgemeinen Arbeitskräfteüberhang. Hat sich an dieser Situation bis heute kaum etwas verändert, so mehren sich in den letzten Jahren die Klagen über einen Mangel an Arbeitskräften, deren Qualifikationen den Anforderungen der neuen Produktionstechniken und Organisationsformen voll genügen und die mit den immer rascher erfolgenden Veränderungen Schritt halten können.

Wie eine im Auftrag des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft durchgeführte, als Wiederholungsbefragung konzipierte, schriftliche Befragung von Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft zeigt, sind viele Unternehmen auf diese stärker qualitativ geprägte Aufgabenstellung betrieblicher Personalbeschaffung nur unzureichend vorbereitet: So ist die personalwirtschaftliche Infrastrukturausstattung der Unternehmen gegenüber 1975 kaum weiter ausgebaut worden und die Verbreitung von Personalplanung hat seitdem kaum zugenommen. Im Produzierenden Gewerbe verfügen – selbst wenn man Kleinstunternehmen mit weniger als 20 Beschäftigte ausklammert – lediglich 30% der Unternehmen über eine schriftlich fixierte Personalplanung. Damit erfährt die Vorausschau des Personalbedarfs und der Personalversorgung immer noch weniger Aufmerksamkeit als die Entwicklung von Investitionen, Produktion oder Absatz.

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.

Gliederung

1. Einleitung
2. Personalplanung und Personalarbeit im Produzierenden Gewerbe
 - 2.1 Personalpolitische Anforderungs- und Potentialanalysen
 - 2.2 Betriebliche Personal- und Ausbildungsplanung
 - 2.3 Personalpolitische Infrastrukturausstattung und externe Unterstützung
 - 2.4 Betriebliche Aus- und Weiterbildung
3. Personalplanung und Personalentwicklung im Zeitvergleich – Veränderungen gegenüber Mitte der siebziger Jahre
4. Qualitative Personalengpässe und personalwirtschaftliche Vorbereitung
5. Zusammenfassung

1. Einleitung

Seit mittlerweile gut fünfzehn Jahren besteht auf dem Arbeitsmarkt ein massives Ungleichgewicht. Hervorstechendstes Merkmal ist die anhaltende Massenarbeitslosigkeit bei einer zunehmenden Zahl von Langzeitarbeitslosen. Auf der anderen Seite häufen sich in den letzten Jahren Klagen von Unternehmen über einen Mangel an geeigneten Arbeitskräften. Der verschärfte internationale Wettbewerb und die zunehmende Dynamik der technischen Entwicklung erfordern immer qualifiziertere Belegschaften. Dementsprechend ist die betriebliche Personalarbeit heute vor neue und wachsende Anforderungen gestellt: Der qualitativen Personalentwicklung kommt neben der quantitativen Personalanpassung ein immer größerer Stellenwert zu.

Wie sind die Unternehmen nun auf diese Herausforderung vorbereitet? Um dieser Frage auf breiterer empirischer Basis nachzugehen, ist das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München (ISF) vom Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft mit einer schriftlichen Unternehmensbefragung beauftragt worden.¹⁾ Im Mittelpunkt des Interesses stand dabei der Vergleich der heutigen Verbreitung von Personalplanung und des gegenwärtigen Ausbaustandes betrieblicher Personalarbeit mit der Situation Mitte der siebziger Jahre. Damals – zu einer Zeit also, als sich im Gefolge der sogenannten Energiekrise die Arbeitskräfteknappheit in einen allgemeinen Arbeitskräfteüberhang verkehrt hatte – stand in vielen Unternehmen ein Personalabbau auf der Tagesordnung. Von Engpässen bei der Personalausstattung und Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung war keine Rede.

Immerhin hatte das betriebliche Personalwesen bis dahin in Wissenschaft und Praxis eine deutliche Aufwertung erfahren²⁾ und eine vom ISF 1975 durchgeführte Bestandsaufnahme³⁾ zeigte, daß Unternehmen, die ihren Personalbe-

* Dr. rer. oec. Klaus Semlinger ist Mitarbeiter am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF München). Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung des Autors.

¹⁾ Semlinger, K., H. G. Mendius, Personalplanung und Personalentwicklung in der gewerblichen Wirtschaft. Ergebnisbericht über eine schriftliche Befragung von Wirtschaftsunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, (im Erscheinen).

²⁾ Bisani, R. Betriebliches Personalwesen, in: Die Betriebswirtschaft, 22. Jg., Heft 4/1981, S. 6-27.

³⁾ Lutz, B., Personalplanung in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik – Ergebnisse der Betriebserhebung 1975 – Band I, Frankfurt/München 1977; Lutz, B., Betriebliche Personalplanung zwischen Unternehmensplanung und Personalpolitik – Ergebnisse der Betriebserhebung 1975 – Band II, Frankfurt/München 1979.

stand planten und über ein entwickelteres personalpolitisches Instrumentarium verfügten, eher als andere in der Lage waren, den infolge des Konjunktur einbruchs erforderlichen Personalabbau in „weicher“ Form, d. h. unter Berücksichtigung von Belegschaftsinteressen und unter Schonung der betrieblichen Stammebelegschaft durchzuführen.⁴⁾ Daraus wurde die generelle Erwartung abgeleitet, daß betriebliche Personalarbeit nunmehr als gleichrangige Managementaufgabe anerkannt sei und für das betriebliche Personalwesen künftig ein ähnlich differenziertes Planungs- und Steuerungsinstrumentarium wie in den älteren Betriebsführungsdisziplinen aufgebaut und eingesetzt werden würde. Was sich seitdem faktisch verändert hat, soll in den folgenden Abschnitten näher ausgeführt werden, wobei gleichzeitig versucht wird, eine Brücke zum Problem der beklagten qualitativen Personalengpässe zu schlagen.

Die zugrundeliegende Befragung '87 richtete sich an eine nach Belegschaftsgrößenklassen geschichtete Zufallsstichprobe der Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, wobei die Land- und Forstwirtschaft ausgeklammert wurde. Zusätzlich wurden die Unternehmen angeschrieben, die sich an der Befragung '75 beteiligt hatten. Insgesamt erzielte die Befragung zwischen April und September 1987 eine Beteiligung von 2174 Unternehmen und damit eine Rücklaufquote von rund 30%. Da bis zur Veröffentlichung der Zahlen aus der Arbeitsstättenzählung 1987 aktuelle Informationen über die Branchen- und Größenklassenverteilung in der Grundgesamtheit der gewerblichen Unternehmen fehlen, beschränkt sich die nachfolgende Sachstandsbeschreibung auf Unternehmen des Produzierenden Gewerbes mit wenigstens 20 Beschäftigten. Für diese Teilstichprobe erfolgte anhand der Zahlen der amtlichen Statistik eine entsprechende Gewichtung des Rücklaufergebnisses. Der Zeitvergleich beruht auf den Angaben von 395 wiederholt befragten Unternehmen.

2. Personalplanung und Personalarbeit im Produzierenden Gewerbe

Eine rationale Betriebsführung setzt Informationen voraus. Um auf Probleme rechtzeitig und angemessen reagieren und um die Wirksamkeit und den Erfolg der verschiedenen betrieblichen Aktivitäten bestimmen zu können, bedarf es dazu neben der Information über die gegebene Situation und abgeschlossene Entwicklungen auch der Information über Zukunftsdaten und Zielgrößen. Dies gilt

⁴⁾ Schultz-Wild, R., Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise, Frankfurt/New York 1978.

auch für die Personalarbeit und zwar um so mehr, als es dabei zunehmend um eine qualitative Belegschaftsanpassung geht. Je nach betrieblichen Bedürfnissen und Möglichkeiten kann die Erfassung, Aufbereitung und Verarbeitung entsprechender Informationen unterschiedlich detailliert und umfassend sein. Vor diesem informationellen Hintergrund ist der im folgenden dargestellte Ausbaustand betrieblicher Personalwirtschaft zu beurteilen.

2.1 Personalpolitische Anforderungs- und Potentialanalysen

Von den verschiedenen Möglichkeiten der Analyse qualitativer Personalanforderungen wurden in der Befragung zwei Instrumente herausgegriffen – die Arbeitsplatzbeschreibung und die analytische Arbeitsbewertung. Abgesehen von zum Teil recht deutlichen branchenbezogenen Unterschieden, auf die hier und im folgenden aus Platzgründen nicht eingegangen werden kann, verfügen im Durchschnitt des Produzierenden Gewerbes 29% der Unternehmen über Arbeitsplatzbeschreibungen, und in 6% findet eine analytische Arbeitsbewertung statt. Dabei sind die Unterschiede in der Verbreitung je nach Unternehmensgröße – gemessen an der Zahl der Beschäftigten – beträchtlich: Arbeitsplatzbeschreibungen gibt es in jedem fünften Kleinunternehmen (20 bis unter 100 Beschäftigte), aber in zwei von drei Großunternehmen (mehr als 1000 Beschäftigte). Eine analytische Arbeitsbewertung wird in Kleinunternehmen dagegen so gut wie nirgends angewandt (2%); sie findet erst ab einer Belegschaftsgröße von 500 Mitarbeitern eine gewisse Verbreitung und zählt erst bei den Großunternehmen in fast jedem zweiten zur betrieblichen Praxis. Auch wenn die hier abgefragten Verfahren vorrangig für andere Zwecke entwickelt worden sind, so steht ihre geringe Verbreitung wohl auch für den verbreiteten Verzicht, sich in systematischer Weise einen Überblick über den aufgabenbezogenen qualitativen Personalbedarf des Unternehmens zu verschaffen.

Ähnlich verhält es sich auf der anderen Seite mit der systematischen Feststellung des vorhandenen Qualifikations- und Leistungspotentials der Belegschaft: Im Durchschnitt führen zwei von fünf Unternehmen eine förmlich geregelte Personalbeurteilung durch. Von den Kleinunternehmen benennt jedes Dritte eine derartige Praxis, bei den Großunternehmen findet man sie in fast vier von fünf Unternehmen. Eignungstests führt demgegenüber nur jedes fünfte Unternehmen durch, wobei hier bemerkenswerterweise keine ausgeprägten größenabhängigen Unterschiede in der Verbreitung bestehen, was wohl darauf zurückzuführen ist, daß es sich hierbei häufig um Auswahltests für Ausbildungsplatzbewerber handelt. In vielen

Tabelle 1: Verbreitung personalwirtschaftlicher Informationsinstrumente im Produzierenden Gewerbe (Unternehmensanteile in %)

Basis (N =)	Beschäftigtengrößenklassen						insges.
	20–49	50–99	100–199	200–499	500–999	1000 +	
ungewichtet	197	199	270	333	174	187	1360
[gewichtet]	[678]	[324]	[180]	[117]	[35]	[28]	[1362]
Personalbeurteilung	30,9	39,9	49,6	58,3	68,2	77,1	39,8
Eignungstest	23,9	18,1	21,2	12,4	14,5	19,5	20,8
Arbeitsplatzbeschreibung	18,0	29,6	42,5	55,0	60,5	69,6	29,3
analytische Arbeitsbewertung	1,5	3,9	9,1	16,5	26,0	46,5	5,9
regelm. Personalstatistik	29,9	53,0	66,1	82,9	85,4	95,0	47,1

Unternehmen dürfte damit die Beurteilung des Leistungsvermögens der Mitarbeiter immer noch mehr oder minder unsystematisch und – im Sinne einer Potentialabschätzung – häufig über den „erfahrungsgestützten“ Weg von Versuch und Irrtum erfolgen.

Zu diesem Befund paßt, daß – wiederum bei starkem größenabhängigen Gefalle – im Durchschnitt nur knapp jedes zweite Unternehmen des Produzierenden Gewerbes eine Personalstatistik führt und daß diese Statistiken häufig kaum Informationen über das Qualifikationsprofil und -potential der Beschäftigten enthalten. Am häufigsten werden Daten zur Dauer der Betriebszugehörigkeit und zur Altersstruktur erfaßt. Diese Angaben finden sich in 90% bzw. 80% der Personalstatistiken. Ebenfalls noch relativ häufig, wenn auch mit jeweils knapp 50% bereits deutlich seltener, werden Angaben zum Geschlecht und zur aktuellen Tätigkeit der Mitarbeiter erhoben und zu einer regelmäßigen Übersicht zusammengestellt. Eine systematische Aufbereitung von Qualifikationsmerkmalen, die Auskunft über Anpassungs- und Entwicklungsmöglichkeiten der Belegschaft geben könnte, ist demgegenüber vergleichsweise wenig verbreitet: Nur rund jedes dritte Unternehmen verfügt über einen statistisch aufbereiteten Überblick über die abgeschlossene Berufsausbildung seiner Mitarbeiter, nur in knapp jedem vierten ist die Verteilung der Schulabschlüsse bekannt; nicht einmal jedes zehnte Unternehmen führt Buch über frühere Tätigkeiten von Belegschaftsangehörigen im Betrieb, und frühere Tätigkeiten in anderen Firmen werden nur noch von einer kleinen Minderheit (6%) berücksichtigt.

Insgesamt ergibt sich so ein Bild, wonach in den meisten Unternehmen die Personalstatistik immer noch vorrangig als Personalbuchhaltung geführt wird, deren Informationsgehalt auf die Bedürfnisse der Lohn- und Gehaltsabrechnung abgestellt ist und daraus auch ihre Daten bezieht. In vielen Unternehmen dürfte es damit sowohl an den für eine vorausschauende Personalpolitik erforderlichen, systematisch aufbereiteten Informationen über das Qualifikationsprofil der Belegschaft als auch an Wissen über die konkret erforderlichen betrieblichen Qualifikations- und Leistungserfordernisse fehlen.

2.2 Betriebliche Personal- und Ausbildungsplanung

Schriftliche Unternehmenspläne sind heute, ohne Berücksichtigung von finanzwirtschaftlichen Planungen, in drei

von fünf Unternehmen des Produzierenden Gewerbes vorhanden. Dabei dominiert die Investitionsplanung, die in fast jedem zweiten Unternehmen und damit in rund vier von fünf planenden Unternehmen zu finden ist, dicht gefolgt von einer Absatz- und/oder Produktionsplanung, die immerhin noch in rund zwei Drittel der planenden Unternehmen anzutreffen sind. Personalbestand und Personalentwicklung werden demgegenüber deutlich seltener geplant.

Nur in gut jedem vierten Unternehmen des Produzierenden Gewerbes und damit lediglich in knapp der Hälfte der planenden Unternehmen existieren schriftlich fixierte Personalpläne. Dieser deutliche Rückstand geht allerdings vornehmlich auf die geringere Verbreitung einer schriftlich fixierten Personalplanung in kleineren Unternehmen zurück: Während von den Kleinunternehmen mit 20 bis 99 Beschäftigten nur jedes fünfte über eine schriftlich fixierte Personalplanung verfügt, sind es in der Größenklasse 200 bis 499 Beschäftigte fast zwei von drei Unternehmen, und bei den Großunternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten liegt die Quote bei fast 90%. Bei nur vergleichsweise geringen größenabhängigen Unterschieden differenzieren dabei im Durchschnitt drei von fünf Unternehmen ihre Personalplanung nach Beschäftigtengruppen und rund jedes vierte plant für verschiedene Zeiträume. Der Schwerpunkt des zeitlichen Planungshorizonts liegt bei vier bis zwölf Monaten.

Als besondere Form der Personalplanung ist demgegenüber Personalentwicklungsplanung, d. h. eine interne Mobilitäts- und Qualifizierungsplanung, deutlich seltener anzutreffen, wobei unabhängig von der Unternehmensgröße personenorientierte Karriereplanungen in ihrer Verbreitung nochmals deutlich hinter eher funktionsorientierten Nachfolgeplanungen zurückbleiben. Insgesamt gibt es nur in 14% der Unternehmen des Produzierenden Gewerbes eine Nachfolgeplanung, nur in 3% eine Karriereplanung. Auch wenn in der Praxis vielleicht nicht so eindeutig zwischen diesen beiden Planungsarten differenziert wird, so deutet der Unterschied darauf hin, daß viele Unternehmen – soweit sie überhaupt interne Mobilitätsketten vorausplanen – vorrangig an der möglichst reibungslosen Besetzung von Vakanzen interessiert sind und die mit einer derartigen Planung verbundenen Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation, Orientierungshilfe und Betriebsbindung eher vernachlässigen.

Tabelle 2: Verbreitung schriftlicher Unternehmenspläne im Produzierenden Gewerbe (Unternehmensanteile in %)

Basis (N =)	Beschäftigtengrößenklassen						insges.
	20–49	50–99	100–199	200–499	500–999	1000 +	
ungewichtet	197	199	270	333	174	187	1360
[gewichtet]	[678]	[324]	[180]	[117]	[35]	[28]	[1362]
Investitionsplanung	35,1	49,1	63,7	81,0	89,7	92,7	48,5
Produktionsplanung	26,4	38,4	57,5	75,0	80,3	87,7	40,0
Absatzplanung	34,1	35,7	56,3	68,8	77,3	84,7	42,5
Forschungsplanung	10,7	10,5	25,1	40,7	51,8	69,4	17,4
Personalplanung	16,9	27,2	45,4	63,1	76,8	87,3	29,9
davon differenziert nach:							
Beschäftigtengruppen	55,7	58,9	66,9	70,4	62,0	74,2	62,8
Zeiträumen	33,9	14,9	16,9	19,3	23,6	39,1	23,5

Tabelle 3: Verbreitung von Personalentwicklungs- und Ausbildungsplanung im Produzierenden Gewerbe (Unternehmensanteile in %)

Basis (N =) ungewichtet [gewichtet]	Beschäftigtengrößenklassen						insges.
	20-49	50-99	100-199	200-499	500-999	1000 +	
	197 [678]	199 [324]	270 [180]	333 [117]	174 [35]	187 [28]	1360 [1362]
Nachfolgeplanung	6,5	10,1	22,0	34,0	37,8	53,5	13,6
Karriereplanung	0,2	1,6	4,2	12,4	16,5	29,9	3,1
Ausbildungsplanung*)	21,0	20,4	24,4	34,7	41,9	60,6	24,5

*) Festlegung der Zahl der Auszubildenden nach längerfristigen betrieblichen Bedarfs- und/oder Arbeitsmarktanalysen bezogen auf Unternehmen mit Berufsausbildung.

RKW – A 162

ISF München

Eine Ausbildungsplanung, durch die die Zahl der Ausbildungsplätze an längerfristigen betrieblichen Bedarfsanalysen oder Arbeitsmarktprognosen ausgerichtet wird, ist ebenfalls vergleichsweise selten: Gut die Hälfte der ausbildenden Unternehmen geht allein nach den jeweils verfügbaren Ausbildungsplätzen bzw. orientiert sich an bisherigen Erfahrungswerten (54%). Ein Viertel reagiert kurzfristig auf die Zahl geeigneter Bewerber, stellt also gegebenenfalls zusätzliche Auszubildende ein oder – wahrscheinlicher – läßt notfalls Plätze frei (24%). Längerfristige betriebliche Bedarfsanalysen werden im Durchschnitt des Produzierenden Gewerbes von jedem vierten Unternehmen der Auszubildendenzahl zugrunde gelegt; bei den Kleinunternehmen liegt der Anteil bei 20%, bei Großunternehmen beträgt er 56%. Entsprechende Arbeitsmarktanalysen finden dagegen kaum Beachtung; werden sie noch von jedem sechsten Großunternehmen bei der Festlegung des Ausbildungsangebots berücksichtigt, so hat dies im Durchschnitt (3%) nur Ausnahmecharakter.

Planung im Personalbereich ist also allenfalls in Großunternehmen üblich, während z. B. eine schriftliche Investitionsplanung bereits ab einer Unternehmensgröße von 200 Beschäftigten von mehr als 80% der Unternehmen betrieben wird. Eine systematische Personalentwicklungsplanung und eine auf künftige Bedarfs- und Beschaffungssituationen ausgerichtete Ausbildungsplanung sind dagegen selbst in größeren Unternehmen nochmals deutlich selte-

ner anzutreffen. Insbesondere auf die qualitativen Anpassungserfordernisse der Belegschaftsentwicklung bereiten sich damit viele Unternehmen planerisch schlechter vor als auf die Modernisierung und den rechtzeitigen Ersatz ihrer baulichen und maschinellen Ausrüstung.

2.3 Personalpolitische Infrastrukturausstattung und externe Unterstützung

Vorausschauende Personalpolitik erfordert neben einer adäquaten informationeilen Grundlage auch eine ausreichende eigene Personalkapazität. Was dabei als ausreichend gelten kann, läßt sich nicht generell bestimmen. Als grober Indikator für den Stellenwert und die personelle Ausstattung, die der Personalarbeit zugemessen werden, können die Existenz einer organisatorisch eigenständigen Personalabteilung bzw. in kleineren Unternehmen die hauptamtliche Abstellung zumindest eines Mitarbeiters für Personalaufgaben herangezogen werden. Hier zeigt sich, daß eine eigenständige Personalabteilung erst ab einer Belegschaftsgröße von 500 Mitarbeitern die Regel ist, während es in rund jedem dritten Kleinunternehmen zumindest eine hauptamtliche Personalsachbearbeitung gibt. Selbst von den Kleinunternehmen mit 20-49 Beschäftigten hat im Durchschnitt noch jedes vierte wenigstens einen Mitarbeiter hauptamtlich mit Personalaufgaben betraut. Im Durchschnitt des Produzierenden Gewerbes findet sich damit eine eigenständige Personalabteilung/-sachbearbeitung in zwei von fünf Unternehmen.

Tabelle 4: Personalwirtschaftliche Infrastrukturausstattung und Nutzung externer Unterstützung im Produzierenden Gewerbe (Unternehmensanteile in %)

Basis (N =) ungewichtet [gewichtet]	Beschäftigtengrößenklassen						insges.
	20-49	50-99	100-199	200-499	500-999	1000 +	
	197 [678]	199 [324]	270 [180]	333 [117]	174 [35]	187 [28]	1360 [1362]
eigene Personalabteilung/ -sachbearbeitung	28,6	42,8	67,0	80,4	92,3	97,3	44,6
EDV für die Personalarbeit	80,4	82,8	95,2	97,9	98,1	97,8	85,3
davon für:							
Lohn- und Gehaltsabrechnung	97,3	100,0	99,7	100,0	99,3	100,0	98,7
Personalstatistik	22,6	28,6	44,9	59,5	71,7	92,4	34,3
Arbeitszeitorganisation	12,1	11,2	18,6	26,5	34,0	42,7	15,8
quant. Personalplanung	3,6	2,7	10,6	12,7	17,3	45,5	6,8
qual. Personalplanung	2,8	2,8	5,5	3,1	7,3	13,6	3,6
Nutzung externer Unterstützung	59,4	62,5	72,0	80,7	84,5	88,2	64,9

RKW – A 162

ISF München

Durch Einsatz von EDV läßt sich nun auch der Personalaufwand für Personalarbeit vermindern. EDV-Unterstützung in der Personalarbeit ist denn auch bereits in Unternehmen ab 100 Beschäftigte die Regel, und auch von den Kleinunternehmen setzen bereits vier von fünf EDV für die Personalarbeit ein. Eindeutig im Vordergrund steht dabei der EDV-Einsatz für die Lohn- und Gehaltsabrechnung; weiterreichende Nutzungen finden sich mit nennenswerter Verbreitung erst bei den größeren Unternehmen. Zweithäufigstes Anwendungsfeld ist mit einer durchschnittlichen Verbreitungsquote von 29% die Personalstatistik, d. h. knapp zwei von drei Unternehmen, die eine entsprechende Statistik führen, tun dies mit Hilfe der EDV. Während für die Arbeitszeitorganisation immerhin bereits 13% der Unternehmen EDV einsetzen, wird sie nur von 6% für eine quantitative Personalplanung genutzt, d.h. nur von jedem fünften Unternehmen mit schriftlicher Personalplanung. Eine qualitative Personalplanung schließlich erfolgt nur in einer verschwindend kleinen Minderheit der Unternehmen (3%) mit Hilfe der EDV.

Eine begrenzte unternehmenseigene personalwirtschaftliche Infrastruktur kann nun bis zu einem gewissen Grad durch Rückgriff auf die Hilfe externer Stellen ausgeglichen werden. Zwei von drei Unternehmen des Produzierenden Gewerbes bedienen sich in der Personalarbeit auch externer Unterstützung. Allerdings wird eine derartige Unterstützung keineswegs am ehesten von den Unternehmen mit wenig ausgebauter Infrastruktur genutzt. Vielmehr steigt die Verbreitung der Inanspruchnahme mit zunehmender Unternehmensgröße kontinuierlich an. So sind es ab einer Belegschaftsgröße von 200 Beschäftigten vier von fünf Unternehmen, die sich externer Unterstützung bedienen, und von den Großunternehmen verzichten nur wenige auf unternehmensfremde Hilfen, während von den Kleinunternehmen nur gut die Hälfte auf diese Kompensationsmöglichkeit zurückgreift.

Als Unterstützungsquelle wird dabei am häufigsten die Arbeitsverwaltung genannt, die von 52% der Unternehmen hinzugezogen wird, und zwar vor allem, wenn es um Hilfe bei der Personalbeschaffung geht. Hilfe von Verbänden holen sich 45% der Unternehmen, wobei hier die Beratungsschwerpunkte bei Fragen der Aus- und Weiterbildung und der Arbeitsorganisation liegen. Deutlich selte-

ner, jedenfalls in kleinen und mittleren Unternehmen, ist die Nutzung des Dienstleistungsangebots kommerzieller Beratungsfirmen, auf die im Durchschnitt nur 20% der Unternehmen zurückgreifen, und zwar vornehmlich, wenn es um Personalbeschaffung und Weiterbildungsfragen geht. Bei befreundeten Firmen schließlich holen ebenfalls 20% der Unternehmen Rat ein; hier wird zumeist Unterstützung bei der Personalbeschaffung und/oder in Fragen der Arbeitsorganisation gesucht. Insgesamt wendet man sich in Personalfragen am ehesten um Hilfe nach außen, wenn es um die Personalbeschaffung geht (57% der Unternehmen); in Aus- und Weiterbildungsfragen und in Fragen der Arbeitsorganisation nutzt nur noch jeweils rund ein Drittel der Unternehmen die Möglichkeit externer Unterstützung. Insbesondere die kleineren Unternehmen zeigen sich hier deutlich zurückhaltender – eine „Selbstgenügsamkeit“, die in Anbetracht der Tatsache, daß diese Bereiche durch die ständig steigenden Anforderungen zu Daueraufgaben geworden sind, zumindest als problematisch anzusehen ist.

2.4 Betriebliche Aus- und Weiterbildung

Niveau und Struktur der beruflichen Bildung der Arbeitskräfte, insbesondere in den gewerblichen Berufen, sind wesentlich von den Qualifizierungsangeboten der Unternehmen abhängig. Hier stellt der rapide technische Wandel nicht nur neue und zusätzliche Qualifikationsanforderungen an die Arbeitskräfte, teilweise macht er auch überkommene Qualifikationen obsolet. Nicht nur aufgrund der demographisch und sozialstrukturell bedingten Wende auf dem Ausbildungsstellenmarkt kommt deshalb der beruflichen Weiterbildung und der betrieblichen Beteiligung an diesen Bemühungen eine wachsende Bedeutung zu.

Hier nun zeigt sich, daß es insbesondere bei den kleinen und mittleren Unternehmen noch deutliche Unterschiede in der betrieblichen Beteiligung an der Erstausbildung und an der Weiterbildung gibt: Drei von vier Unternehmen des Produzierenden Gewerbes bilden Jugendliche in einem anerkannten Ausbildungsberuf aus. Ab 100 Beschäftigte gibt es in der Regel zumindest einen Ausbildungsplatz, und auch von den Kleinunternehmen bieten gut zwei von drei eine Berufsausbildung an. Berufliche Fortbildung betreibt demgegenüber nur noch jedes zweite Unternehmen, wobei

Tabelle 5: Betriebliche Beteiligung an der beruflichen Qualifizierung im Produzierenden Gewerbe (Unternehmensanteile in %)

Basis (N =)	Beschäftigtengrößenklassen						insges.
	20-49	50-99	100-199	200-499	500-999	1000 +	
ungewichtet	197	199	270	333	174	187	1360
[gewichtet]	[678]	[324]	[180]	[117]	[35]	[28]	[1362]
Ausbildung	68,1	76,6	89,2	95,0	97,2	98,0	76,6
Umschulung	7,3	6,1	12,5	13,0	19,1	29,6	8,9
Fortbildung	44,4	44,9	60,2	75,6	84,0	90,1	51,2
Fortbildung für:*)							
Facharbeiter	22,3	21,7	39,8	50,2	65,8	76,0	29,6
sonstige Arbeiter	7,6	7,2	12,3	18,8	32,2	49,4	10,8
AT-Angestellte	21,4	15,8	31,3	52,3	70,7	76,3	30,5
technische Angestellte	19,9	20,9	36,8	58,4	72,7	76,2	28,8
kaufm./Verw.-Angestellte	24,1	18,9	38,3	57,1	70,1	74,5	30,0

*) bezogen auf Unternehmen, die entsprechende Beschäftigtengruppen aufweisen.

die Unterschiede hier ausgeprägter sind als bei den Beteiligungsquoten an der beruflichen Grundausbildung: So gibt es berufliche Fortbildungsmaßnahmen nur in zwei von fünf Kleinunternehmen, während fast jedes Großunternehmen entsprechende Kurse und Programme anbietet oder doch zumindest die Teilnahme von Belegschaftsangehörigen an derartigen Veranstaltungen finanziell fördert.

Betont werden muß in diesem Kontext, daß damit nichts über die Qualität und über den quantitativen Umfang der jeweiligen Qualifizierungsaktivitäten ausgesagt ist. Festzuhalten ist aber, daß sich das betriebliche Fortbildungsangebot vorrangig an den qualifizierteren Teil der Belegschaft richtet. Im Durchschnitt nur jedes zehnte Unternehmen, das un- oder angelernte Arbeiter beschäftigt, bietet diesen Mitarbeitern auch Weiterbildungsmöglichkeiten an, wobei die Qualifizierungschancen für diese Gruppe vor allem in den kleineren Unternehmen sehr begrenzt sind. Facharbeiter und Angestellte finden dagegen in fast jedem dritten Unternehmen entsprechende Qualifizierungsangebote. Diese Kluft zwischen den Weiterbildungschancen der verschiedenen Arbeitskräftegruppen scheint dabei sogar noch größer zu werden: Während jedes dritte Unternehmen, das Fortbildung für Facharbeiter und/oder technische Angestellte anbietet, dieses Angebot in den letzten Jahren ausgebaut hat, haben nur 17% auch ihr Weiterbildungsangebot für an- und ungelernete Arbeiter ausgeweitet.

Umschulungen schließlich, also die Ausbildung von (älteren) Arbeitnehmern in einen neuen Beruf, werden nur von wenigen Unternehmen durchgeführt. Gegenüber der i.d.R. eher kurzfristigen und modular auf bestehenden Qualifikationen aufbauenden Fortbildung ist die betriebliche Beteiligung an derart aufwendigen, zeit- und kostenin-

tensiven Qualifizierungen deutlich begrenzt. Bei den Großunternehmen liegt die Beteiligungsquote immerhin noch bei rund 30%, bei Kleinunternehmen dagegen deutlich unter 10%.

3. Personalplanung und Personalentwicklung im Zeitvergleich – Veränderungen gegenüber Mitte der siebziger Jahre

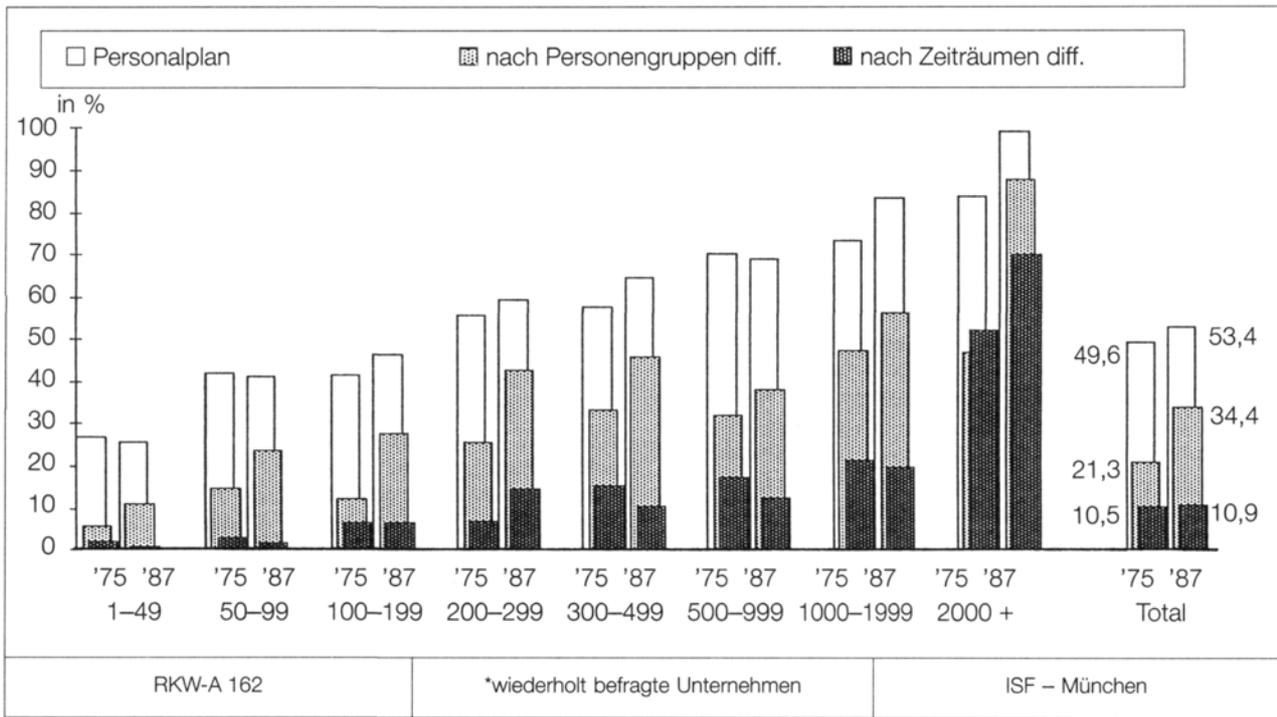
Grundlage des nachfolgenden Zeitvergleichs sind die Angaben von 395 Unternehmen aus der gewerblichen Wirtschaft, die bereits an der entsprechenden Befragung 1975 teilgenommen hatten. Bei dieser Teilstichprobe, die fast zur Hälfte aus mittelständischen Unternehmen mit einer Belegschaftsgröße von 100 bis 499 Beschäftigten besteht und außer Unternehmen des Produzierenden Gewerbes 10% Unternehmen aus der Versorgungswirtschaft (Energie- und Wasserversorgung, Bergbau und kommunale Verkehrsbetriebe) und zu rund einem Drittel Unternehmen des privaten Dienstleistungsgewerbes umfaßt, handelt es sich also gleichsam um ein Unternehmenspanel, das trotz zwischenzeitlicher unternehmensindividueller Veränderungen hinsichtlich der Belegschaftsgröße nicht nur bezüglich der Branchenstruktur, sondern auch bezogen auf die Größenklassenverteilung weitestgehend identisch geblieben ist.

Festzuhalten ist zunächst, daß sich an der Verbreitung von Personalplanung insgesamt wenig geändert hat. Die durchschnittliche Verbreitungsquote schriftlich fixierter Personalpläne stieg nur geringfügig von knapp 50% auf gut 53%. Allerdings wird dabei heute deutlich häufiger nach Beschäftigtengruppen differenziert: War dies 1975 nur in zwei von fünf Unternehmen mit Personalplanung der Fall,

Tabelle 6: Branchen- und Größenklassenverteilung der wiederholt befragten Unternehmen

Basis N = 395 1975 [1987]	Beschäftigtengrößenklassen					
	1-99	100-199	200-499	500-999	1000 +	insgesamt
Versorgungswirtschaft	12 [11]	9 [8]	9 [10]	5 [5]	6 [6]	41 (10,5%) 40 (10,1%)
Verarbeitendes Gewerbe	48 [46]	59 [57]	40 [42]	22 [23]	14 [18]	183 (47,0%) 186 (47,1%)
Bau	4 [9]	16 [14]	10 [8]	0 [2]	2 [2]	32 (8,2%) 35 (8,9%)
Handel	19 [22]	6 [6]	5 [2]	1 [2]	2 [1]	33 (8,5%) 33 (8,4%)
Verkehr	15 [10]	7 [11]	7 [5]	4 [3]	7 [8]	40 (10,3%) 37 (9,4%)
Kredit	11 [7]	6 [9]	9 [8]	2 [3]	9 [10]	37 (9,5%) 37 (9,4%)
sonstige Dienstleistung	10 [12]	3 [3]	8 [9]	0 [1]	2 [2]	23 (5,9%) 27 (6,8%)
insgesamt	119 [30,6%] 117 [29,6%]	106 [27,2%] 108 [27,3%]	88 [22,6%] 84 [21,3%]	34 [8,7%] 39 [9,9%]	42 [10,8%] 47 [11,9%]	389 ¹⁾ [100,0%] 395 [100,0%]

Bild 1: Verbreitung und Differenzierung schriftlicher Personalpläne nach Unternehmensgröße 1975 und 1987*



so gilt dies heute für zwei von drei planenden Unternehmen. Demgegenüber ist die Verbreitungsquote zeitlich differenzierter Personalpläne nahezu konstant geblieben, d. h. nur rund jedes fünfte Unternehmen mit Personalplanung plant für verschieden lange Zeiträume.

Dabei deutet der Vergleich der entsprechenden Angaben auf der Ebene der Einzelunternehmen darauf hin, daß Personalplanung nicht von allen entsprechend planenden Unternehmen als Instrument einer kontinuierlichen personalpolitischen Vorausschau eingesetzt wird, d. h. von eini-

gen Unternehmen wohl nur im akuten Bedarfsfall, also bei konkret anstehenden, gravierenderen Veränderungsnotwendigkeiten bzw. Veränderungsvorhaben, betrieben wird: 15% der Unternehmen, die 1975 über eine schriftliche Personalplanung verfügten, haben nach eigenen Angaben ihre Planungsaktivitäten seitdem wieder eingestellt.⁵⁾

Nahezu konstant geblieben ist auch die Verbreitung der abgefragten Instrumente der Personalbeurteilung, der Anforderungsanalyse und der Personalentwicklungsplanung. Dabei zeigt sich beim unternehmensindividuellen Zeitvergleich zum Teil eine erhebliche Fluktuation in der Nutzung der verschiedenen Instrumente. Insbesondere mit Karriereplanung und analytischer Arbeitsbewertung scheint Mitte der 70er Jahre von vielen Unternehmen experimentiert worden zu sein, ohne daß diese Instrumente in der Folgezeit von allen Unternehmen weiter genutzt

Bild 2: Verbreitung ausgewählter Instrumente qualitativer Personalplanung nach Unternehmensgröße 1975 und 1987*

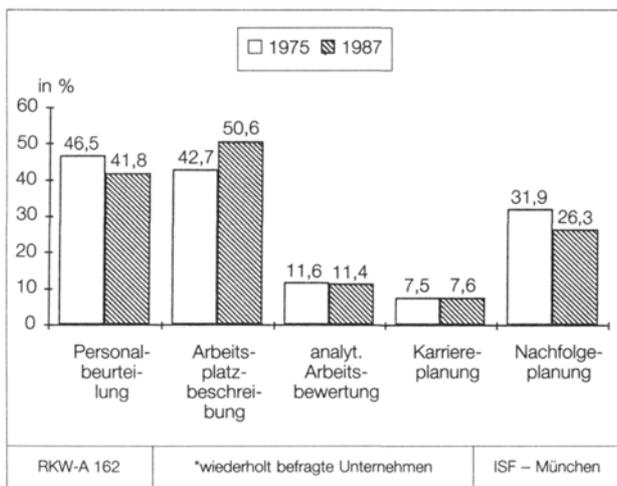
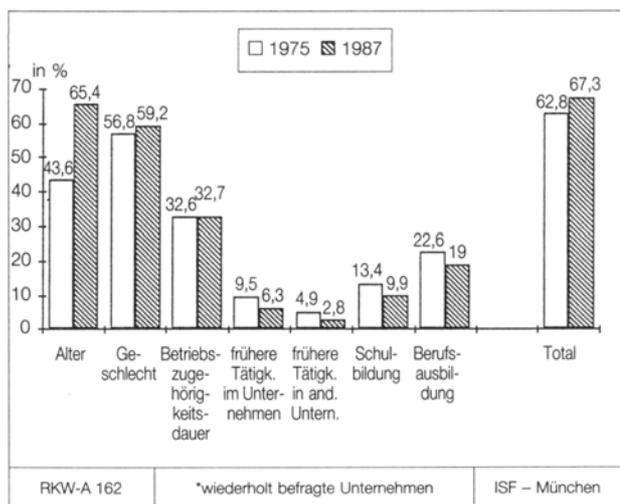


Bild 3: Verbreitung und Informationsgehalt betrieblicher Personalstatistiken 1975 und 1987*

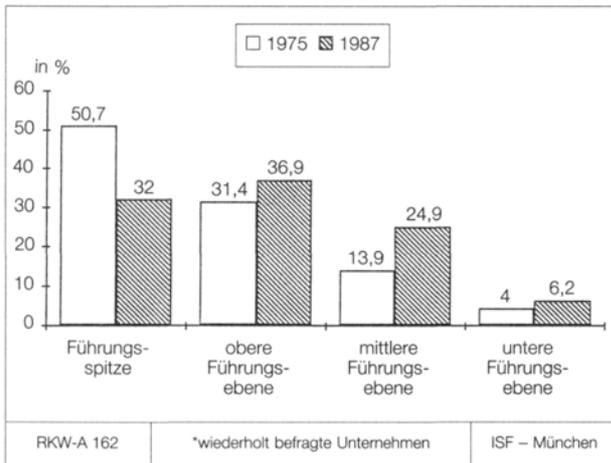


⁵⁾ Bei der Interpretation dieses Ergebnisses und des Zeitvergleichs insgesamt ist allerdings zu berücksichtigen, daß es trotz der weitestgehend identischen Frageformulierung in den Erhebungen '75 und '87 und trotz der Identität der befragten Unternehmen in Einzelfällen zu unterschiedlichen Interpretationen gekommen sein kann. So mag, was damals im Rahmen des allgemeinen Bedeutungszuwachses von Personalpolitik als Personalplanung eingestuft worden ist, heute von einigen relativiert und nicht mehr unter dieser Bezeichnung geführt werden.

worden wären. Andererseits hatten 60% der wiederholt befragten Unternehmen, die heute eine Karriereplanung betreiben, dies für 1975 explizit verneint; bezüglich der analytischen Arbeitsbewertung gilt dies für 51% der Unternehmen, die heute über dieses Instrument verfügen.

Wenig verändert hat sich auch hinsichtlich der Verbreitung einer regelmäßigen Personalstatistik. Damals wie heute verfügen nur rund zwei von drei der wiederholt befragten Unternehmen über eine systematische Aufbereitung relevanter Personaldaten. Bei diesem Vergleich ist allerdings zu berücksichtigen, daß diese Frage 1987 schlechter beantwortet worden ist. Mit dieser Einschränkung läßt sich jedoch festhalten, daß auch heute noch Daten, die für die Personalbuchhaltung zur Lohn- und Gehaltsabrechnung benötigt werden, den Standard derartiger Statistiken bestimmen, während Informationen zur Ausbildung und zum beruflichen Profil der Beschäftigten immer noch in nur wenigen Unternehmen erfaßt werden. Insgesamt sind damit die informationellen Grundlagen insbesondere für eine qualitativ ausgerichtete betriebliche Personalplanung und Personalentwicklung in den Jahren zwischen 1975 und 1987 kaum besser geworden.

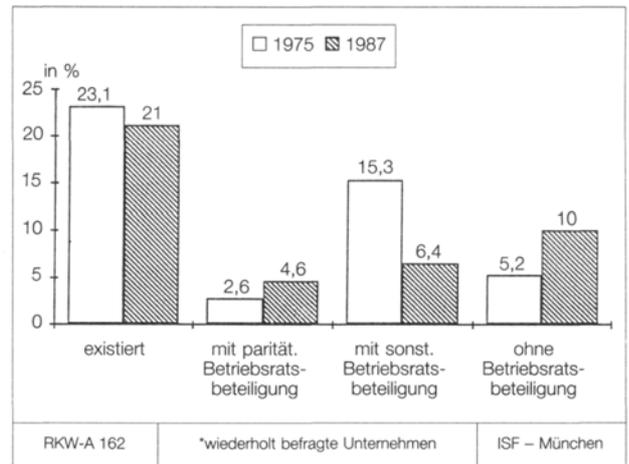
Bild 4: Hierarchische Einstufung der Personalleitung nach Unternehmensgröße 1975 und 1987*



Gravierendere Veränderungen haben sich demgegenüber im organisatorischen Status betrieblicher Personalarbeit ergeben. So ist der Anteil der Unternehmen, in denen die Personalleitung der Führungsspitze angehört bzw. zugeordnet ist, von knapp 50% auf gut 30% zurückgegangen. Angestiegen ist dafür insbesondere der Anteil von Unternehmen, in denen die Verantwortung für die Personalarbeit der unteren und mittleren Führungsebene übertragen ist. Dahinter steht allerdings wohl keine hierarchische Zurückstufung der Personalarbeit. In Großunternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten hat die Personalarbeit in vielen Fällen sogar eine hierarchische Aufwertung erfahren, und daß in vielen Kleinunternehmen die Personalarbeit nicht mehr „Chefsache“ ist, dürfte eher mit einer entsprechenden Aufgabendelegation zusammenhängen, d.h. daß Personalarbeit hier nicht mehr „nebenebei“ betrieben wird, womit allerdings auch noch nichts über einen entsprechenden Aktivitätszuwachs ausgesagt ist.

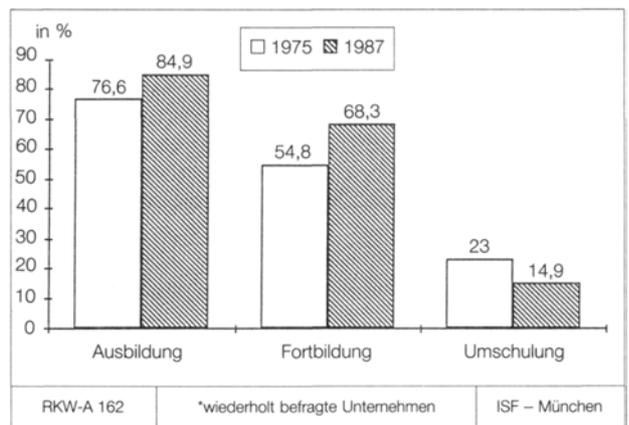
Ein besonderes betriebliches Gremium, das sich mit Personalplanungsfragen beschäftigt, ist heute ebenfalls nicht weiter verbreitet als Mitte der 70er Jahre. Der Anteil liegt

Bild 5: Verbreitung von Personalplanungsgremien mit unterschiedlicher Belegschaftsbeteiligung 1975 und 1987*



bei den wiederholt befragten Unternehmen bei jeweils rund 20%. Hinter dieser vordergründigen Konstanz in der Verbreitungsquote, die in Anbetracht der stagnierenden Verbreitung von Personalplanung nicht überraschen kann, steht wiederum eine ausgeprägte Dynamik, wenn man die Veränderungen auf der individuellen Unternehmensebene betrachtet. Hier geben zwei Drittel der Unternehmen, die 1975 die Frage nach einem derartigen Planungsgremium bejaht hatten, an, heute nicht mehr darüber zu verfügen, und nahezu ebensoviele Unternehmen haben ein entsprechendes Abstimmungsforum erst in der Zwischenzeit eingerichtet. Auch Personalplanungsgremien sind demnach nur selten als feste Organisationsform anzutreffen und scheinen häufig eher im Zusammenhang mit gravierenden Anpassungsaufgaben als befristete „task forces“ eingerichtet zu werden.

Bild 6: Verbreitung betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen nach Art der Maßnahme 1975 und 1987*

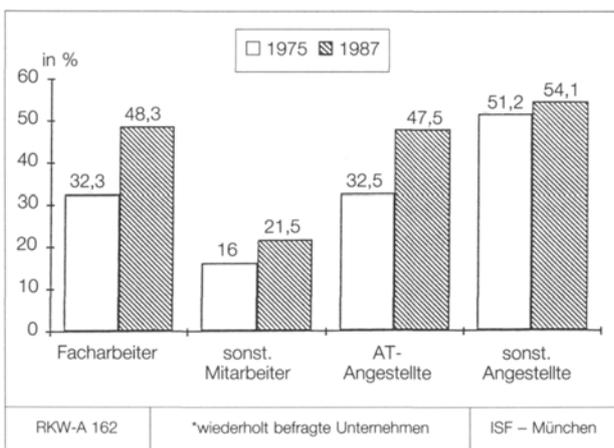


Deutlich zugenommen hat demgegenüber die betriebliche Beteiligung an der beruflichen Bildung. Dies gilt für die Berufsausbildung Jugendlicher, bei der die Beteiligungsquote von 77% auf 85% angestiegen ist, insbesondere aber auch für die berufliche Fortbildung erwachsener Arbeitskräfte, an der sich 1987 68% der wiederholt befragten Unternehmen beteiligen, gegenüber 55% in 1975. Während unter den Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten das Angebot von Ausbildungsverträgen schon 1975 die

Regel war (Beteiligung mehr als 90%), gilt dies heute bereits für Unternehmen ab einer Größe von 100 Mitarbeitern. Hinsichtlich der Beteiligung an der beruflichen Fortbildung kam es unter den mittelständischen Unternehmen mit einer Belegschaft von 100 bis unter 300 Beschäftigten sogar zu einem nahezu sprunghaften Anstieg um rund 20 Prozentpunkte auf knapp 70%.

Wie der individuelle Zeitvergleich zeigt, steht aber auch dahinter eine zum Teil bemerkenswerte Fluktuation: Während nur 5% der Unternehmen die Ausbildung von Berufsanfängern nach 1975 eingestellt haben (bei 14% Neuaufnahmen), hat sich immerhin fast jedes fünfte Unternehmen, das bereits Mitte der 70er Jahre in der Fortbildung aktiv war, seitdem daraus wieder zurückgezogen. Ein Drittel der heute in der beruflichen Fortbildung engagierten Unternehmen hat damit erst nach 1975 angefangen. Bei der Umschulung von Arbeitskräften in einen anderen Ausbildungsberuf ist der Saldo dagegen insgesamt negativ: Lag hier die Beteiligungsquote 1975 noch bei 23%, so ist sie 1987 auf 15% gesunken. Auch die berufliche Weiterbildung scheint damit nicht überall als betriebliche Daueraufgabe anerkannt zu sein.

Bild 7: Verbreitung betrieblicher Fortbildungsangebote für unterschiedliche Mitarbeitergruppen 1975 und 1987*, bezogen auf Unternehmen, die entsprechende Mitarbeitergruppen aufweisen



Heute wie damals konzentriert sich das Fortbildungsangebot zudem auf den qualifizierten Teil der Belegschaft und auf den Angestelltenbereich. Hatten Mitte der 70er Jahre die Angestellten – gemessen an der Verbreitung betrieblicher Fortbildungsangebote – mit deutlichem Abstand die besten Weiterbildungschancen, so haben die Facharbeiter heute damit gleichziehen können. Die geringer qualifizierten Arbeiter haben an dieser Entwicklung dagegen nur in

begrenztem Umfang teilnehmen können. Zwar findet sich heute auch für an- bzw. ungelernete Arbeiter in mehr Unternehmen ein Fortbildungsangebot. Die entsprechende Quote ist – bezogen auf die wiederholt befragten Unternehmen, die derartige Arbeitskräfte beschäftigen – aber nur von 16% auf 21% gestiegen, wohingegen sie für Facharbeiter von 32% auf 46% zugenommen hat.

Als zentrales Ergebnis des Zeitvergleichs läßt sich resümierend festhalten, daß – entgegen der Ausgangserwartung – Personalplanung und personalpolitisches Instrumentarium seit Mitte der 70er Jahre kaum eine nennenswert größere Verbreitung gefunden haben. Zwar beteiligen sich heute mehr Unternehmen an der beruflichen Qualifizierung als 1975, insgesamt sind die Instrumente und Verfahren von Personalauswahl, Personaleinsatz und Personalentwicklung aber offenkundig nicht in dem Maße aufgegriffen und ausgebaut worden, wie dies zur Erfüllung der gestiegenen qualitativen Personalanforderungen notwendig wäre. Auf diesen Punkt soll im nächsten Abschnitt noch etwas näher eingegangen werden.

4. Qualitative Personalengpässe und personalwirtschaftliche Vorbereitung

Trotz anhaltender Massenarbeitslosigkeit häufen sich die Klagen aus der Wirtschaft über einen zunehmenden Fachkräftemangel. Im regelmäßig vom Ifo-Institut durchgeführten „Konjunkturtest“ geben dagegen auch in den letzten Jahren nur weniger als 5% der befragten Unternehmen aus dem Produzierenden Gewerbe an, daß ihre „Produktion durch einen Mangel an Arbeitskräften behindert“ werde.⁶⁾ In einer anderen Befragung aus dem Jahre 1987 bejahten 33% der Betriebe die Frage nach „größeren Schwierigkeiten, ihren Personalbedarf zu decken“.⁷⁾ In der hier zugrunde liegenden Befragung lautete die entsprechende Frage: „Haben Sie Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter zu finden?“ Die Formulierung war also stärker auf die qualitative Problemdimension der Personalbeschaffung ausgerichtet und durch Verwendung der Begriffe „Eignung“ und „Schwierigkeiten“ bewußt offener gehalten. Rund die Hälfte der befragten Unternehmen bestätigte entsprechende Probleme; im Produzierenden Gewerbe liegt der Anteil bei genau 57%.⁸⁾

Die Unterschiede in den Befragungsergebnissen weisen auf zweierlei hin: Erstens scheint hinter dem beklagten Mangel an geeigneten Mitarbeitern nur zum Teil ein objektiver Personalengpaß zu stehen, zum Teil aber auch nur die – angesichts der gestiegenen Ansprüche an Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Arbeitskräfte – trotz hoher Arbeitslosigkeit enttäuschte Erwartung einer problemlosen Personalbeschaffung. Zweitens wirkt sich nicht jeder Personalengpaß hindernd auf die Produktion aus, d. h. viele Betriebe können sich bei entsprechenden Schwierigkeiten anderweitig behelfen.

Da im Rahmen der hier zugrundeliegenden Befragung keine Informationen zu den Arbeitsbedingungen (insbesondere auch nicht zur Entlohnung) und zu den Angebotsbedingungen auf dem jeweils relevanten (regionalen) Arbeitsmarkt erhoben werden konnten, ließen sich der objektive Gehalt der beklagten Personalprobleme und deren Ursachen nicht genauer feststellen. Immerhin läßt sich – auf der Basis der Gesamtstichprobe und unter Berücksichtigung der Unternehmensgröße – festhalten, daß Unternehmen, die solcherart über qualitative Personalengpässe klagen, signifikant häufiger dem Produzierenden

⁶⁾ Auskunft Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München.

⁷⁾ Büchtemann, Chr., Befristete Arbeitsverträge nach dem Beschäftigungsförderungsgesetz 1985, Forschungsbericht im Auftrag des BMA, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 1989.

⁸⁾ Zum Vergleich: Im Frühsommer 1981 ergab die Frage „Wie würden Sie die Personalsituation Ihres Betriebes zur Zeit beschreiben – herrscht eine scharfe Mangelsituation oder ein gewisser Mangel, oder sind Sie ausreichend besetzt?“ für die Antwort „eine scharfe Mangelsituation“ einen Anteil von 5% und für die Antwort „ein gewisser Mangel“ weitere 39% (Institut für Demoskopie Allensbach, Unternehmer und Arbeitsamt (V), Repräsentativumfrage unter Betriebsinhabern und Personalleitern, Mai 1981, S. 13 ff.), und von den befragten Teilnehmerbetrieben eines Programms zur Förderung betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen bejahten 65% die Frage „Hatten Sie 1979 Schwierigkeiten, Ihren Personalbedarf zu decken?“ (Infratest Sozialforschung, Begleitforschung zum Arbeitsmarktpolitischen Programm der Bundesregierung für Regionen mit besonderen Beschäftigungsproblemen, Bd. 4, München 1980, S. 29 ff.).

den Gewerbe angehören und daß die Schwierigkeiten, die vornehmlich für den Bereich der Facharbeiter und der technischen Angestellten benannt werden, insbesondere von Unternehmen angeführt werden, die schwerpunktartig in Einzel- und/oder Kleinserien fertigen und die ihre Belegschaften in jüngster Vergangenheit vergrößert haben. Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter zu finden, werden also – auch wenn „Eignung“ mehr umfaßt als die berufliche Qualifikation im engeren Sinne – insbesondere für den Bereich qualifizierter Produktionsarbeit genannt, wo der fortlaufende Modernisierungsprozeß und der damit einhergehende technische Wandel im besonderen Maße zu gravierenden Veränderungen in den Qualifikationsanforderungen führt.

Damit rückt die Frage in den Vordergrund, wie Unternehmen personalwirtschaftlich auf diese Verschiebungen in den Qualifikationsanforderungen vorbereitet sind und wie sie auf die beklagten qualitativen Personalengpässe reagieren. Hier nun lassen sich keine signifikanten Unterschiede in der Verbreitung betrieblicher Personalplanung – sei es in allgemeiner Form oder als gezielte Personalentwicklungsplanung – zwischen den Unternehmen, die über entsprechende Personalprobleme klagen, und solchen, die hier keine Schwierigkeiten haben, feststellen. Das gleiche gilt hinsichtlich der Verbreitung einer regelmäßig aufbereiteten Personalstatistik, bezüglich des Einsatzes von EDV für personalplanerische Zwecke und für die Nutzung ausgewählter personalpolitischer Instrumente, die (auch) als Bestandteil einer qualitativen Bedarfs- bzw. Eignungsanalyse dienen können (Arbeitsplatzbeschreibungen, analytische Arbeitsbewertung, Personalbeurteilung, Eignungstests). Dies deutet darauf hin, daß diese Planungs- und Informationsinstrumente für eine qualitativ ausgerichtete vorausschauende Personalbeschaffung nicht oder nicht hinreichend genutzt werden oder dafür (noch) nicht hinreichend geeignet sind.

Als kurzfristige Reaktion auf qualitative Personalengpässe können Unternehmen auf Mehrarbeit oder auf die Nutzung eines betriebsfremden Arbeitskräftepotentials durch Vergabe von Fremdaufträgen oder Leiharbeit ausweichen. Obwohl dies, wie andere Befragungen zeigen, durchaus verbreitete Anpassungsformen sind, finden sich unter den Unternehmen, die über Schwierigkeiten bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern klagen, weder signifikant mehr Unternehmen mit Mehrarbeit oder Leiharbeit noch mehr Unternehmen, die nach eigenen Angaben verstärkt darauf zurückgreifen. Lediglich die Vergabe von Fremdaufträgen ist unter Unternehmen mit qualitativen Personalengpässen verbreiteter, und deutlich mehr Unternehmen aus dieser Gruppe sind auch dabei, ihre Fertigungstiefe weiter zu verringern. Auch hier sind jedoch Zweifel angebracht, ob der Wechsel zu einem verstärkten Fremdleistungsbezug wirklich auf entsprechende Personalengpässe zurückgeht und nicht auf weiterreichende Flexibilitätserfordernisse und -interessen, die im Rahmen neuer Rationalisierungskonzepte zum Aufbau unternehmensübergreifender Produktions- und Logistikverbände führen.⁹⁾ Derart komplexe und hochtechnisierte Produktionsstrukturen führen aus sich heraus zu steigenden Anforderungen an die Arbeitskräfte, so daß der hier eingefangene Zusammenhang zwischen Fremdleistungsbezug und der Klage über qualitative Personalengpässe mit gutem Grund

⁹⁾ Semlinger, K., Fremdleistungsbezug als Flexibilitätsreservoir. Unternehmenspolitische und arbeitspolitische Risiken in der Zulieferindustrie, in: WSI-Mitteilungen, Heft 9/1989.

auch als weiterer Indikator für einen objektiv gestiegenen Qualifikationsbedarf gewertet werden kann.

Bei Schwierigkeiten, in der Belegschaft oder über den externen Arbeitsmarkt geeignete Mitarbeiter zu finden, kommt den betrieblichen Qualifizierungsanstrengungen eine besondere Bedeutung zu. Wie gezeigt, ist die Beteiligung insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen an der Berufsausbildung und an der beruflichen Fortbildung seit Mitte der siebziger Jahre auch deutlich gestiegen. Es läßt sich allerdings kein signifikanter Unterschied zwischen Unternehmen mit Personalengpässen und solchen ohne entsprechende Probleme feststellen, d. h. in beiden Gruppen ist der Anteil von Unternehmen, die Fortbildungs- oder Umschulungsplätze anbieten bzw. sich an der beruflichen Erstausbildung Jugendlicher beteiligen, annähernd gleich hoch, und auch hinsichtlich der Verbreitung einer längerfristigen betrieblichen bedarfs- und/oder arbeitsmarktorientierten Ausbildungsplanung bestehen kaum nennenswerte Unterschiede. Demnach reicht das Niveau der betrieblichen Qualifizierungsbemühungen und/oder deren Qualität zumindest in den Unternehmen, die über personelle Schwierigkeiten klagen, nicht aus, um den (gestiegenen) Anforderungen an die Mitarbeiter bzw. den Erwartungen hinsichtlich einer problemfreien Personalbeschaffung entsprechen zu können. Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist, daß Unternehmen mit Schwierigkeiten in der Personalbeschaffung dennoch ihr Fortbildungsangebot auch nicht häufiger als andere ausweiten.

Qualitative Personalengpässe werden zwar, wie ausgeführt, vor allem aus dem Produzierenden Gewerbe gemeldet, die Unternehmen dieses Sektors beteiligen sich bemerkenswerterweise aber nur unterdurchschnittlich an der beruflichen Fortbildung. Ist für überdurchschnittlich viele Unternehmen, die über entsprechende Personalprobleme klagen, Einzel- oder Kleinserienfertigung die charakteristische Produktionsweise, so läßt sich keine signifikant häufigere Beteiligung dieser Unternehmen an der beruflichen Fortbildung feststellen. Zu vermuten ist, daß in nicht wenigen Unternehmen personalwirtschaftliche Kompetenz und Kapazität für ein adäquates, vorausschauendes Qualifizierungsprogramm noch nicht ausreichen.

So zeigt sich, daß die fortbildungsaktiven Unternehmen deutlich häufiger über eine eigene Personalabteilung/Personalsachbearbeitung verfügen, was hier als Indikator für die personelle Ressourcenausstattung der Personalarbeit herangezogen wird, und daß sie auch deutlich häufiger als fortbildungspassive Unternehmen über eine schriftliche Investitionsplanung und über eine nach Beschäftigtengruppen differenzierte Personalplanung verfügen. Derartige Planungen, die sowohl über künftige Qualifikationsanforderungen als auch über gegebene Qualifikationspotentiale Auskunft geben (können), sind für eine vorausschauende Qualifizierungspolitik somit zumindest förderlich, sie scheinen jedenfalls in den jeweiligen Unternehmen häufig mit Weiterbildungsüberlegungen verknüpft und in entsprechende Aktivitäten umgesetzt zu werden. Gleiches gilt für die Praxis förmlich geregelter Personalbeurteilungsverfahren. Ob diese allerdings eher zur gezielten Festlegung von Qualifizierungsangeboten oder mehr zur Selektion der Teilnehmer für das bestehende Fortbildungsprogramm genutzt werden, kann hier nicht entschieden werden.

Hinsichtlich der Existenz einer undifferenzierten Personalplanung und einer Personalplanung, die nicht nach Beschäftigtengruppen, wohl aber nach verschiedenen langen Zeiträumen differenziert, sind dagegen keine signifikanten

Verbreitungsunterschiede zwischen fortbildungsaktiven und fortbildungspassiven Unternehmen festzustellen. Bei derartigen Personalplanungen scheint es sich vornehmlich um quantitative Fortschreibungen des Personalbedarfs zu handeln, bei denen Qualifikationsaspekte nicht oder nur wenig berücksichtigt werden – die Personalbeschaffung dürfte hier unter qualitativen Aspekten mehr auf Personalselektion als auf Personalentwicklung setzen. Ebenfalls kein statistisch gesicherter Zusammenhang besteht zwischen dem Angebot von Fortbildungsmaßnahmen und der Aufbereitung einer regelmäßigen Personalstatistik oder dem Einsatz von EDV für personalstatistische oder personalplanerische Aufgaben. Das weist darauf hin, daß derartige infrastrukturelle Ausstattungsmerkmale einer entwickelten Personalarbeit nicht nur überhaupt erst in größeren Unternehmen mit einer gewissen Regelmäßigkeit anzutreffen sind, sondern wohl i.d.R. auch noch nicht soweit ausgebaut sind, daß sie für eine vorausschauende betriebliche Qualifizierungspolitik einsetzbar wären.

Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist schließlich, daß auch hinsichtlich der Verbreitungsquoten von Personalentwicklungsplanungen – sei es als Karriere- oder als Nachfolgeplanung – keine Unterschiede bestehen. Dies deutet darauf hin, daß die bestehenden Fortbildungsangebote vornehmlich auf globale betriebliche Qualifikationsbedürfnisse abgestimmt sind, häufig eher funktionsübergreifende Qualifikationen vermitteln (EDV-Grundlagen, Fremdsprachen, Qualitätssicherung, Arbeitssicherheit u. a. m.) und nur selten mit einer Personalentwicklungsplanung verknüpft werden. Demnach erfolgt die für interne Mobilitätsprozesse erforderliche Qualifizierung häufig immer noch vorrangig im Wege (kleinschrittiger) Aufstiege und Versetzungen und der damit jeweils verbundenen Einarbeitung sowie durch die in der Arbeit zuwachsende Berufserfahrung. Eine systematische qualifizierende Vorbereitung von Mitarbeitern auf einen Aufgabenwechsel, die über eine kurzzeitige Einweisung hinausgeht, ist damit wohl immer noch nur selten anzutreffen.

Insgesamt deutet sich damit an, daß in vielen Unternehmen der Ausbaustand der Personalwirtschaft den stärker in den Vordergrund rückenden qualitativen Aspekten der Personalbeschaffung und Personalentwicklung nicht entspricht. Der betrieblichen Qualifizierungspolitik fehlt i.d.R. die informationelle Grundlage, d. h. ein ausreichendes Wissen um die Qualifikationserfordernisse und Qualifizierungspotentiale, und die systematische Verknüpfung mit einer vorausschauenden Personal- und Personalentwicklungsplanung. Auch wenn die beklagten Schwierigkeiten bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern zumeist nicht den Charakter produktionsbehindernder Personalengpässe haben, so reflektiert ihre Verbreitung insbesondere im Produzierenden Gewerbe und bezogen auf den Bereich qualifizierter Produktionsarbeit doch eine Mangelsituation, auf die die betriebliche Personalwirtschaft in vielen Unternehmen – gemessen an den eigenen Ansprüchen – nicht adäquat vorbereitet ist.

5. Zusammenfassung

Seit Mitte der 70er Jahre hat sich wenig an der Verbreitung von Personal- und Personalentwicklungsplanung sowie im betrieblichen Ausbaustand des personalwirtschaftlichen Instrumentariums verändert. Auch eine regelmäßige Personalstatistik ist heute nur in wenig mehr Unternehmen anzutreffen als 1975, wobei der Informationsgehalt dieser Statistiken in den meisten Fällen immer noch vorrangig auf

den Bedarf einer Personalbuchhaltung im traditionellen Sinne abgestellt ist, während Daten zum Qualifikationsprofil der Belegschaft nur von wenigen Unternehmen systematisch aufbereitet werden. Die EDV hat zwar mittlerweile in nahezu allen Unternehmen auch Einzug in die Personalarbeit gefunden; sie wird aber vornehmlich nur für die Lohn- und Gehaltsabrechnung genutzt – ambitioniertere Anwendungen, etwa für Planungs- und Organisationsaufgaben, finden sich bislang nur selten.

Bei alledem ist das größenabhängige Gefälle in Verbreitung und Ausbaustand des personalwirtschaftlichen Instrumentariums weitgehend erhalten geblieben. Während kleine und mittlere Unternehmen also kaum besseren Anschluß an das instrumentelle Analyse- und Planungsniveau der Personalpolitik in den Großunternehmen gefunden haben, scheint dort die Entwicklung seit Mitte der 70er Jahre zu stagnieren. Deutlich gestiegen ist demgegenüber allerdings – insbesondere unter mittelständischen Unternehmen mit 100 bis 300 Beschäftigten – die betriebliche Beteiligung an der beruflichen Qualifizierung der Arbeitskräfte. Im Durchschnitt des Produzierenden Gewerbes führt heute jedes zweite Unternehmen Fortbildungsmaßnahmen für Belegschaftsangehörige durch oder beteiligt sich doch zumindest an deren Kosten. In Anbetracht der beklagten Personalengpässe reicht aber auch dieses gestiegene betriebliche Engagement offenkundig noch nicht aus.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, daß Unternehmen mit qualitativen Personalengpässen nicht signifikant häufiger als andere ihre Fortbildungsangebote ausweiten. Hier markieren sich Engpässe in den betrieblichen Fähigkeiten zu einem größeren Fortbildungsengagement. Besonders negativ dürfte sich dabei der in vielen Unternehmen fehlende systematische Überblick über das tatsächliche Qualifikationsprofil und das Qualifizierungspotential ihrer Belegschaft bemerkbar machen. Ein Strukturmustervergleich von fortbildungsaktiven und fortbildungspassiven Unternehmen läßt jedenfalls erkennen, daß die aktive Gruppe infrastrukturell und informationell dafür besser ausgestattet und vorbereitet ist. Um den beklagten Personalengpässen zu begegnen, müßten also wohl viele Unternehmen nicht nur ihr Engagement in der beruflichen Fortbildung verstärken, sondern dafür erst noch die nötigen Voraussetzungen schaffen.

Damit zeichnet sich insgesamt ein Bild, wonach der Bedeutungszuwachs, den die betriebliche Personalarbeit zu Beginn der 70er Jahre erfahren hat, in der Folgezeit an Schwung verloren hat. Waren es zum Ende der 60er und bis zur Mitte der 70er Jahre vornehmlich quantitative Personalengpässe (Beschaffungsprobleme und hohe Fluktuation), so ist die 1974 erfolgte Trendumkehr am Arbeitsmarkt in vielen Unternehmen offenbar vorschnell als Entlastung von der Notwendigkeit zum Aufbau einer vorausschauenden Personalplanung gewertet worden. Die Verbreitung einer planenden Personalpolitik hat seitdem jedenfalls – entgegen den Erwartungen – kaum zugenommen, ihr Ausbaustand ist kaum weiter vorangetrieben worden. Auf die im Verlauf der 80er Jahre zunehmend dominant werdenden qualitativen Problemdimensionen der Personalbeschaffung und die stärker in den Vordergrund rückende Aufgabenstellung der Personalentwicklung sind dementsprechend viele Unternehmen kaum vorbereitet. Bei den Kleinunternehmen, für die aufwendigere Planungsverfahren und Informationssysteme im Personalbereich häufig nicht nötig sind, liegen die Defizite dabei vor allem im deutlich geringeren betrieblichen Fortbildungs-

agement und in der verbreiteten Zurückhaltung bei der Nutzung externer Unterstützungsmöglichkeiten.

Auch und gerade wenn die verbreitet beklagten Schwierigkeiten bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern nicht allein aus der Unzufriedenheit mit den verfügbaren Qualifikationen herrühren, sondern auch Kritik an Motivation und Flexibilität der Arbeitskräfte widerspiegeln, so zeigt sich in diesen Klagen, daß die Beschaffungsaufgabe der Personalpolitik nicht einfacher geworden ist. Im Gegenteil, wenn der Arbeitsmarkt nicht zuletzt durch die Selektions-

wirkungen der betrieblichen Einstellungs- und Freisetzungspraxis sowie durch die dequalifizierende und destabilisierende Wirkung von Langzeitarbeitslosigkeit Arbeitskräfte mit dem gewünschten Leistungsprofil trotz anhaltender Massenarbeitslosigkeit nicht in der erwünschten Problemlosigkeit bereitstellen kann, und wenn das Angebot an Nachwuchskräften insbesondere für qualifizierte Produktionsarbeit demographisch und sozialstrukturell bedingt künftig eher noch weiter zurückgeht, dann ist die Notwendigkeit einer vorausschauenden Personalplanung und Personalentwicklung heute größer denn je.