

## Betriebliche Personalplanung zwischen Unternehmensplanung und Personalpolitik: Ergebnisse der Betriebserhebung 1975 - Band II

Lutz, Burkart; Schultz-Wild, Rainer; Tiemann, Friedrich

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lutz, B., Schultz-Wild, R., & Tiemann, F. (1979). *Betriebliche Personalplanung zwischen Unternehmensplanung und Personalpolitik: Ergebnisse der Betriebserhebung 1975 - Band II*. (Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.). Frankfurt am Main: Campus Verl.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-101026>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Burkart Lutz – unter Mitwirkung von  
Rainer Schultz-Wild und  
Friedrich Tiemann

# Betriebliche Personalplanung zwischen Unternehmensplanung und Personalpolitik

Ergebnisse der Betriebserhebung  
1975 – Band II

**campus**

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Lutz, Burkart:

Ergebnisse der Betriebserhebung 1975 [neunzehnhundertfünfundsiebzig] / Burkart Lutz. - Frankfurt [Main] : Campus [in Komm.].

(Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München)

Bd. 2.→ Lutz, Burkart: Betriebliche Personalplanung zwischen Unternehmensplanung und Personalpolitik

Lutz, Burkart:

Betriebliche Personalplanung zwischen Unternehmensplanung und Personalpolitik / Burkart Lutz. Unter Mitw. von Rainer Schultz-Wild u. Friedrich Tiemann. - Frankfurt [Main] : Campus [in Komm.], 1979.

(Ergebnisse der Betriebserhebung 1975 [neunzehnhundertfünfundsiebzig] / Burkart Lutz ; Bd. 2) (Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München)  
ISBN 3-593-32339-7

ISBN 3-593-32339-7

Die Forschungsberichte werden herausgegeben vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München.

Copyright (c) 1979 bei ISF, München

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Instituts reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Vertrieb: Campus Verlag, Schumannstraße 65, 6000 Frankfurt 1

Druck und Herstellung: Söllner, Schöpferplatz 1, 8000 München 50

Printed in Germany

INHALT

Vorwort	III
I. Konzepte, Perspektiven und Verfahren der Analyse	1
1. Entwicklungsstand und Verbreitungsgrad betrieblicher Personalplanung - Ansatz und Ergebnisse der ersten Auswertungsetappe	5
2. Profile und Schwerpunkte betrieblicher Personalplanung - Ansatz und Ergebnisse der zweiten Auswertungsetappe	10
a) Das "Werkzeugkastenkonzept"	10
b) Eine Typologie betrieblicher Personalplanung	13
c) Erste Auswertungen und die Notwendigkeit einer neuen Fragestellung	18
3. Die reale Bedeutung betrieblicher Personalplanung - Ansatz und Vorgehen der dritten Auswertungsetappe	21
II. Unternehmensplanung und betriebliches Personalwesen	29
1. Unternehmensplanung und ihr Zusammenhang mit betrieblichen Strukturmerkmalen	32
2. Ausbaustand des betrieblichen Personalwesens und sein Zusammenhang mit betrieblichen Strukturmerkmalen	39
3. Der Zusammenhang von Unternehmensplanung und Ausbaustand des Personalwesens	47
III. Personalplanung im Zusammenhang von Unternehmensplanung und Ausbaustand des Personalwesens	53
1. "Planungsaffinität" und "Personalaffinität" der Typen betrieblicher Personalplanung	56
2. Unternehmensplanung und Personalplanung	58
3. Ausbaustand des Personalwesens und Personalplanung	68
4. Erste Zwischenbilanz	74

IV. Zu den Wirkungen betrieblicher Personalplanung - der Fall der Rezession 1974/75	83
1. Exkurs: Die Durchführung beschäftigungs- politischer Maßnahmen in der Rezession	86
2. Personalplanung und beschäftigungspolitische Maßnahmen in der Rezession	92
3. Unternehmensplanung, betriebliches Personal- wesen und die Bedeutung der Personalplanung für die betriebliche Reaktion auf den Konjunkturunbruch	101
4. Zwischenbilanz: Was bedeutet die Existenz betrieblicher Personalplanung?	107
V. Planende und nichtplanende Betriebe	111
1. Die These einer "Syndromatik" von Unternehmens- planung, Personalwesen und Personalpolitik	113
2. Profile von Unternehmensplanung, Personal- wesen und Personalpolitik	121
3. Der dominante Zusammenhang von Unternehmens- planung und Personalpolitik und seine Beziehung zu betrieblichen Strukturmerkmalen	127
4. Die Minderheit planender Klein- und Mittelbetriebe	133
5. Schlußbemerkungen	139
Tabellenanhang	145
Zu den Arbeiten des Herausgebers	i

## Vorwort

Im Winter 1974/75 wurde das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung mit der Durchführung eines Forschungsprogramms über "betriebs- und sozialpolitische Aspekte und Probleme betrieblicher Personalplanung" beauftragt. Ein wichtiger Schritt im Rahmen dieses Forschungsprogramms bestand in einer schriftlichen Umfrage bei mittleren und größeren Unternehmen, die im Herbst 1975 stattfand. Diese Umfrage lieferte zahlreiche Informationen über rund 1 600 Betriebe (Unternehmen oder selbständige Zweigwerke), die als repräsentativ für sämtliche Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland betrachtet werden dürfen.

Erste Ergebnisse dieser "Betriebserhebung 1975" wurden (nachdem bereits eine zusammengefaßte Information allen Betrieben zugegangen war, die auf die Umfrage geantwortet hatten) im Frühjahr 1977 als Forschungsbericht veröffentlicht.<sup>1)</sup>

Mit den in diesem Forschungsbericht enthaltenen Befunden war jedoch der Erkenntnisertrag der Betriebserhebung 1975 noch keineswegs ausgeschöpft. Abgesehen davon, daß sich eine Reihe von Spezialanalysen im Rahmen des Forschungsprogramms zur betrieblichen Personalplanung auf ausgewählte Materialien der Betriebserhebung stützen konnten, hatte sich schon beim Abschluß der Arbeiten für den Forschungsbericht von 1977 das dringende Interesse an weiteren Analysen gezeigt, die allerdings einer besonderen Auswertungsstrategie bedurften.

Daß diese weiterführenden Analysen nicht wie ursprünglich beabsichtigt schon im Winter 1977/78, sondern erst ein knappes Jahr später abgeschlossen werden konnten, ergibt sich vor allem daraus, daß die Entwicklung einer solchen Auswertungsstrategie -

---

1) B. Lutz unter Mitwirkung von R. Schultz-Wild und M. v. Behr: Personalplanung in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik - Ergebnisse der Betriebserhebung 1975, Band I, Frankfurt/München 1977.



Im Zuge der "Betriebserhebung 1975" des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung<sup>1)</sup> wurden für rund 1600 Betriebe, die (nach entsprechender Gewichtung gemäß Größe und Branche) als einigmaßen repräsentativ für die Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik mit 50 und mehr Beschäftigten betrachtet werden können, eine recht große Zahl von Informationen über betriebliche Strukturmerkmale und deren Entwicklung sowie über betriebliche Politik, insbesondere Personalplanung, gesammelt.<sup>2)</sup>

Die Auswertung und Analyse dieser Daten erfolgte in der Zeit zwischen Sommer 1976 und Sommer 1978 in drei Etappen. Jede dieser Etappen war durch eine bestimmte Fragestellung und durch aus ihr abgeleitete Auswertungsperspektiven und Verfahren statistischer Datenanalyse charakterisiert; zugleich lag jeder etappenspezifischen Fragestellung auch ein bestimmtes analytisches Konzept von betrieblicher Personalplanung zugrunde, wobei sich im Regelfall der Übergang zu einer neuen Fragestellung aus den sichtbar werdenden Grenzen des in der vorhergehenden Etappe dominierenden Konzepts ergab.

Die Fragestellung der ersten Etappe richtete sich auf die Verbreitung betrieblicher Personalplanung; ihr lag eine Vorstellung von betrieblicher Personalplanung zugrunde, die etwas verkürzt als "Systemkonzept" bezeichnet werden könnte.

Die zweite Etappe war von der Frage nach unterschiedlichen Profilen und Schwerpunkten der Personalplanung bestimmt; ihr entsprach ein "Werkzeugkasten-Konzept" betrieblicher Personalplanung.

In der dritten Etappe endlich schob sich die Frage nach der realen Bedeutung von Personalplanung für die betriebliche Politik in den Vordergrund. In dem Maße, in dem sich diese Fragestellung präzi-

1) Durchgeführt in Zusammenarbeit mit Sozialforschung Brüg, die den technischen Teil der Erhebungen übernommen hatte.

2) Nähere Einzelheiten zur Durchführung der Erhebung und Aufbereitung der Erhebungsdaten sind zu finden in Band I, Kap. I, S. 111.



sierte und die auf sie gegründeten Analysen Ergebnisse lieferten, erschien Personalplanung als ein bloßes technisches Hilfsmittel betrieblicher Personalpolitik.

Der im Frühjahr 1977 vorgelegte Band I enthält im wesentlichen die Ergebnisse der ersten Etappe und schließt mit einigen Überlegungen und Analysen, die bereits den Beginn der zweiten Etappe markieren.

Der hiermit vorgelegte Band II sollte ursprünglich - so noch in den Schlußbemerkungen von Band I (vor allem S. 191 ff.) - die endgültigen Ergebnisse dieser zweiten Auswertungsetappe präsentieren; nachdem sich jedoch (im Herbst 1977) die für diese Etappe charakteristischen Konzepte und Perspektiven selbst als problematisch erwiesen hatten und eine dritte Auswertungsetappe notwendig wurde, sind es nun deren Ergebnisse, die im wesentlichen im Folgenden dominieren.

Wenigstens drei Gründe sprechen dafür, vor der Darstellung inhaltlicher Ergebnisse zunächst relativ detailliert den Erkenntnisgang und Entscheidungsprozeß nachzuzeichnen, der vom Beginn der ersten bis zum Abschluß der dritten Auswertungsetappe führt:

- o Einmal hat dieser Prozeß selbst eine inhaltliche Dimension; seine Kenntnis kann zu einem besseren Verständnis der von der Erhebung abzubildenden sozialen Sachverhalte dienen;
- o sodann war es, wie noch zu zeigen sein wird, bei Beginn der dritten Auswertungsetappe weder sinnvoll noch praktikabel, alle materialstrukturierenden Entscheidungen aus der zweiten Auswertungsetappe wieder rückgängig zu machen, so daß die analytischen Ansätze der dritten Etappe vielfach auf Vorarbeiten der zweiten Etappe aufbauen und ohne diese nicht verständlich sind;
- o endlich ist ein Minimum an statistisch-datentechnischen Informationen zum Verständnis vieler Einzelschritte der Analyse unvermeidbar; und es schien angebracht, diese nicht abgehoben von, sondern im Zusammenhang mit den inhaltlich-analytischen

Entscheidungen darzustellen, die dann jeweils zur Nutzung bestimmter Meßwerte, statistischer Verfahren usw. führten.

Im übrigen wird es hierbei möglich, sehr kurz auch die wichtigsten Ergebnisse von Band I zu rekapitulieren, von denen sich die Analysen dieses Bandes - zumindest implizit, teilweise aber auch explizit - kritisch abstoßen.

### 1. Entwicklungsstand und Verbreitungsgrad betrieblicher Personalplanung - Ansatz und Ergebnisse der ersten Auswertungsetappe

Nach Abschluß der technischen Aufbereitung (Vercodung, Prüfung, Ablochung, Übertragung auf auswertungsgerecht formatierte Bänder, Umgewichtung, usw.) des recht umfangreichen und komplizierten Datenmaterials der Betriebserhebung 1975 stellte sich als erste und dringlichste inhaltliche Frage die nach dem Verbreitungsgrad und dem Ausbaustand betrieblicher Personalplanung:

Welche Betriebe führen Personalplanung durch und welche nicht? Welche Unterschiede lassen sich im Entwicklungsstand von Personalplanung beobachten? Welcher Art sind Betriebe, deren Personalplanungspraxis am meisten dem in der Literatur gängigerweise formulierten Optimalzustand entspricht?

Die Beantwortung dieser Fragen erforderte eine Auswertungsstrategie, die ihrerseits zwei Entscheidungen beinhaltetete:

- o Einmal die Entscheidung über eine operationale Definition dessen, was Personalplanung und Qualitätsgrad oder Entwicklungsstufen von Personalplanung sein sollen; hier ging es also um die Definition der abhängigen bzw. Ausgangsvariablen;
- o zum anderen eine Entscheidung über die Merkmale, durch die Betriebe mit unterschiedlichem Ausbaustand von Personalplanung charakterisiert und voneinander unterschieden werden können; hier handelt es sich analog um die Definition der unabhängigen bzw. Eingangsvariablen.

Beides erwies sich anhand erster Datenaufbereitungen mit dem Charakter differenzierter Grundauszählungen als relativ leicht:

Unter den verschiedenen Merkmalen, mit deren Hilfe die Betriebe der Erhebungsstichprobe desaggregiert und Gruppen von Betrieben charakterisiert bzw. differenziert werden konnten ("Eingangsvariablen") schälten sich zwei heraus, die zugleich hohe interpretative Anschaulichkeit besaßen und offenkundig enge Beziehungen zur betrieblichen Personalplanung aufwiesen, nämlich Größe und Branchenzugehörigkeit.

Aus der recht großen Zahl von Informationen über verschiedene Aspekte, Bedingungen, Formen und Maßnahmen betrieblicher Personalpolitik ließ sich (als "Ausgangsvariablen") ein Bündel von Indikatoren bilden, die offenbar so eng miteinander verbunden sind, daß ihre Darstellung durch einzelne "Leitindikatoren" oder durch einen zusammenfassenden "Personalplanungsindex" legitim war.

In dieses Indikatorenbündel zur Personalplanung gingen vor allem folgende Informationen ein:

Vorhandensein, Reichweite und Differenzierungsgrad schriftlich fixierter (quantitativer) Personalpläne;

Durchführung von Maßnahmen qualitativer Personalplanung (insbesondere Stellenbeschreibung, Personalbeurteilung, Karriereplanung und Nachfolgeplanung);

Existenz und Reichhaltigkeit betrieblicher Personalstatistik;

endlich die Existenz oder Nicht-Existenz eines betrieblichen Personalplanungsausschusses.

Datenanalytisch ging es dann im wesentlichen nur mehr darum, anhand der Eingangsvariablen die Stichprobe zu desaggregieren und für die dabei entstehenden einzelnen Teilmengen von Betrieben (vor allem Branchen und Größenklassen) die Indikatorwerte zu ermitteln bzw. den zusammenfassenden Personalplanungsindex zu berechnen<sup>1)</sup>; daneben konnten für diese Einzelaggregate beliebig son-

1) Die wichtigsten entsprechenden Tabellen sind in Band I, Anhang II, S. 209 ff., enthalten.

stige Informationen (wie Unternehmensplanung, Personalstruktur, Daten zur konjunkturellen Betroffenheit u.ä.) als Durchschnitte oder Verteilungs- bzw. Häufigkeitsparameter ausgeworfen werden.

Hierbei wurde sehr schnell als überragendes Ergebnis die starke Abhängigkeit der Personalplanung - dies gilt für alle einzelnen Indikatoren ebenso wie für den Gesamtindex - von der Betriebsgröße (indiziert durch die Zahl der Beschäftigten) sichtbar: Je größer ein Betrieb ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, daß schriftlich fixierte Personalpläne mit längerer Geltungsdauer bestehen, daß diese Pläne nach Beschäftigungsgruppen desaggregiert sind; daß Maßnahmen wie Stellenbeschreibung, Personalbeurteilung u.ä. durchgeführt werden und daß ein Personalplanungsausschuß besteht; desgleichen sinkt mit wachsender Betriebsgröße sehr rasch die Häufigkeit von Betrieben, die keinerlei Personalstatistiken führen, während umgekehrt die Reichhaltigkeit der Personalstatistiken praktisch kontinuierlich zunimmt.

Schwieriger war die Interpretation der Ergebnisse, die sich bei der Analyse nach Branchen und bei der Kombination von Branche und Betriebsgröße ergaben. Dies hat zwei Gründe:

- o Einmal stehen die mit der Branchenzugehörigkeit verbundenen und durch sie mehr oder minder zuverlässig abgebildeten Merkmale im Regelfalle in einer weniger evidenten und eindeutigen Beziehung zur Personalplanung als dies bei der Betriebsgröße der Fall ist (wo sich ohne Schwierigkeiten erklären läßt, warum größere Betriebe sowohl mehr Interesse daran wie mehr Möglichkeiten dazu haben, Personalplanung durchzuführen, als kleinere Betriebe);
- o zum anderen gibt es stark branchenspezifische Betriebsgrößenstrukturen, und das Durchschlagen der sehr starken Betriebsgrößeneffekte auf Unterschiede in branchendurchschnittlichen Indikatorwerten ist auch durch kombinierte Analysen von Branche und Betriebsgröße nicht immer eliminierbar.

Die verschiedenen Ansätze, mit denen versucht wurde, diese Schwierigkeiten zu überwinden, führten schließlich zu der begründeten

Vermutung, daß die Betriebsgröße der bei weitem dominante Faktor für Verbreitung und Ausbaustand betrieblicher Personalplanung ist und daß demgegenüber branchenspezifische Faktoren allenfalls geringe komplementäre Wirkungen haben können.

Auf der Grundlage dieser Befunde, ergänzt durch partiell vergleichbare Ergebnisse einer Ifo-Erhebung aus dem Jahre 1965, schien es dann legitim, ein Ablaufschema der Durchsetzung betrieblicher Personalplanung zu skizzieren, demzufolge zum Zeitpunkt  $t_0$  in den jeweils größten Betrieben die Praxis von Personalplanung anzutreffen ist, die im Zeitpunkt  $t_1$  bei Betrieben der nächst niedrigeren Größenklasse erwartet werden darf (s. Band I, S. 133 ff.):

In einer ersten Stufe (die dem gegenwärtigen Zustand in mittelgroßen Betrieben von 200 bis 1000 Beschäftigten entspricht) besteht Personalplanung erst seit kurzer Zeit und ist nur wenig differenziert und ausgebaut.

Schriftliche Personalpläne sind zwar recht weit verbreitet, haben jedoch nur kurze Geltungsdauer und sind überwiegend nicht nach Beschäftigtengruppen differenziert.

Die Mehrzahl der Betriebe ist eben erst dabei, Personalbeurteilung und Stellenbeschreibung - vor allem für Angestellte - einzuführen, während zum Beispiel Nachfolgeplanung noch kaum existiert.

In dieser Stufe wird in den Betrieben ein selbständiges Personalwesen aufgebaut, dessen Einfluß auf die Unternehmenspolitik allerdings im Regelfalle noch nicht groß ist.

Personalstatistik wird zwar überall geführt, beschränkt sich aber überwiegend auf wenige Informationen.

In einer zweiten Stufe (die heute von Betrieben mit etwa 1000 bis 5000 Beschäftigten repräsentiert wird) ist Personalplanung in einfacher Form die Regel:

Quantitative Personalpläne (allerdings überwiegend noch mit kürzerer Geltungsdauer), Personalbeurteilung und Stellenbeschreibung (zumeist allerdings nur für Gehaltsempfänger) sind praktisch überall anzutreffen; gleiches gilt für eine recht gut ausgebaute Personalstatistik.

Das Personalmanagement ist fest auf der oberen Führungsebene verankert und hat teilweise bereits den Rang eines besonderen Vorstandsressorts erhalten; Ausschüsse, die auf Fragen der Personalplanung spezialisiert sind, nehmen zu.

In einer dritten Stufe (die 1975 von den Betrieben mit mehr als 5000 Beschäftigten repräsentiert wird) ist ausgebaute und differenzierte quantitative und qualitative Personalplanung die Regel, wobei die Personalpläne mehrheitlich langfristiger Natur sind und tendenziell alle Beschäftigtengruppen in Personalbeurteilung und Stellenbeschreibung einbezogen werden.

Personalmanagement ist zunehmend, wenn auch noch nicht überall, ein eigenständiges Vorstandsressort; praktisch alle Betriebe haben einen besonderen Personalplanungsausschuß, an dem zumeist auch der Betriebsrat - manchmal paritätisch - beteiligt ist.

Anstelle der traditionellen Personalstatistiken treten zunehmend komplexe, größere Datenmengen erfassende Personalinformationssysteme.

Die in dieser Auswertungsetappe gewonnenen Ergebnisse konnten freilich nur dann und insofern Gültigkeit beanspruchen, als ein ihnen zugrunde liegendes analytisches Konzept von betrieblicher Personalplanung realitätsadäquat war, das als "Systemkonzept" bezeichnet wurde:

Gemäß diesem in der Literatur weit verbreiteten Konzept würde Personalplanung in einer bestimmten, umfassenden und systematischen Weise eine neue, den bisherigen Verhältnissen überlegene Form betrieblicher Personalpolitik darstellen. Die Entwicklung des betrieblichen Personalwesens führe - wie sich dies empirisch in dem eben rekapitulierten Schema ausdrückt - von einer lediglich durch ad hoc-Entscheidungen und bloße Personalverwaltung charakterisierten Praxis zu einer dann erst im eigentlichen Sinn als Personalpolitik zu bezeichnenden Praxis systematischer, langfristig planender Personalwirtschaft; dieser Weg müßte von allen effizient geführten Betriebe über kurz oder lang beschritten werden.

Abweichungen von dem Modell voll ausgebauter quantitativer und qualitativer, institutionell abgesicherter und auf ein funktionierendes Informationssystem gestützter Personalplanung würden dann entweder unterschiedlichen Stufen der Entwicklung und Modernität betrieblichen Personalwesens entsprechen oder wären durch rein zufällige betriebliche Störfaktoren bestimmt.

Konkreter würde dieses zum Beispiel bedeuten, daß

- o bestimmte Elemente von Personalplanung nur schrittweise aufeinander aufbauend in der Praxis eingeführt werden können (also zum Beispiel ein gewisser Ausbaustand betrieblicher Personalstatistik notwendig ist, bevor quantitative Personalplanung erfolgen kann);
- o einzelne Instrumente von Personalplanung einander wechselseitig ergänzen und bedingen, also, sieht man von Übergangs- und Einführungszeiten ab, nur zusammen sinnvoll genutzt werden können (wie dies zum Beispiel in aller Regel von Personalbeurteilung und Stellenbeschreibung angenommen wird).

Im Zuge der Analysen der ersten Etappe wurden nun allerdings Tatsachen und Zusammenhänge sichtbar, die mit derartigen Annahmen schwer vereinbar sind und damit auch die generelle Gültigkeit der bisher gewonnenen Ergebnisse in Frage stellten.

Die bisherige Fragestellung bedurfte also der Ergänzung; komplementäre Konzepte und Auswertungsperspektiven waren notwendig.

## 2. Profile und Schwerpunkte betrieblicher Personalplanung - Ansatz und Ergebnisse der zweiten Auswertungsstufe

### a) Das "Werkzeugkastenkonzept" und seine Bedeutung

Die wichtigsten Zweifel an der Vorstellung von Personalplanung als einem geschlossenen Systemzusammenhang beruhten auf zwei komplementären Feststellungen:<sup>1)</sup>

- o Eine statistisch nicht unerhebliche Zahl von Betrieben hat entweder die Maßnahmen quantitativer Personalplanung sehr viel weiter entwickelt als solche qualitativer Art oder umgekehrt - auch wenn der zusammenfassende Personalplanungsindex etwa gleichen Ausbaustand anzeigt;

---

1) Zu Einzelheiten siehe vor allem Band I, S. 169 ff.

o zwischen charakteristischen Branchen ähnlichen Verbreitungsgrades von Personalplanung - insbesondere zwischen bestimmten Industriezweigen und wichtigen Teilen des tertiären Sektors - bestehen im Durchschnitt aller Betriebe deutliche Unterschiede im "Profil" der Indikatoren zur Personalplanung.

Beide Befunde legen die Vermutung nahe, daß im Zuge von Durchsetzung und Ausbau betrieblicher Personalplanung Betriebe je nach ihren Bedingungen und den diesen entsprechenden Interessenlagen das Repertoire personalplanerischer Maßnahmen gemäß spezifischen Präferenzen anders nutzen: Während die einen zum Beispiel, so liesse sich vermuten, primär daran interessiert sind, ein differenziertes System quantitativer Planung mit mehr oder minder weitreichender zeitlicher Geltungsdauer aufzubauen, und an personenbezogenen Maßnahmen wie Personalbeurteilung nur geringes Interesse haben, steht für andere Betriebe gerade letzteres bei der Personalplanung im Vordergrund, während die quantitative Planung relativ wenig Bedeutung besitzt. Entsprechend hätten dann auch, so ließe sich weiter annehmen, die institutionellen und informationstechnischen Voraussetzungen im Prozeß des Auf- und Ausbaus von Personalplanung jeweils andere Priorität und insgesamt anderes Gewicht.

Das Insgesamt personalplanerischer Maßnahmen entspräche damit nicht, wie vom "Systemkonzept" vorausgesetzt, einem geschlossenen "System", sondern vielmehr einem "Werkzeugkasten", aus dem Betriebe sich nach Belieben (genauer: nach besonderer Interessenlage) bedienen. Während es also nach dem Systemkonzept für planende Personalpolitik ein verhältnismäßig einheitliches Schema gibt (das sich durch Mindestbedingungen wie quantitative Personalpläne, Durchführung bestimmter Maßnahmen qualitativer Personalplanung, bestimmte institutionelle Voraussetzungen und ein einigermaßen ausgebautes Personalinformationswesen charakterisiert), akzeptiert das "Werkzeugkastenkonzept" eine sehr viel größere Spielbreite in den Formen, die planende Personalpolitik annehmen kann. Mit anderen Worten: Auch bei prinzipiell gleichem Planungsniveau ist die Existenz unterschiedlich ausgeprägter Planungsprofile möglich.



Die jeweils besonderen betrieblichen Bedingungskonstellationen - wie zum Beispiel Qualifikationsstruktur der Beschäftigten, Lohn- oder Kapitalintensität der Produktion, Prognostizierbarkeit oder kurzfristiger Anpassungszwang des Personaleinsatzes - lassen jeweils andere personalpolitische bzw. personalbezogene betriebliche Interessen in den Vordergrund treten, die dann auch zu ihrer Realisierung andere Formen von Personalplanung nahelegen.

Damit schob sich eine ganz andere Fragestellung als bisher in den Vordergrund: Zu klären war jetzt vor allem, wie welche Betriebe Personalplanung durchführen und welche Interessen und Bedingungskonstellationen hierfür verantwortlich sind.

Diese neue Fragestellung war auch mit neuen Anforderungen an die Aufbereitung und Analyse des Datenmaterials verbunden.

Gegenüber der ersten Etappe, in der es genügte, die Stichprobe nach wenigen "Eingangsvariablen" (vor allem Größe und Branche) zu desaggregieren und für die so gebildeten Einzelaggregate die interessierenden Informationen in Form von Durchschnittswerten oder Verteilungen auszuweisen (die dann ihrerseits, soweit notwendig, in Indikatoren umgerechnet oder zu umfassenderen Indizes zusammengefaßt werden konnten), war nunmehr zweierlei notwendig:

- o Zunächst einmal, die unterschiedlichen Profile und Schwerpunkte betrieblicher Personalplanung herauszuarbeiten;
- o dann aus dem Informationsbestand der Betriebserhebung diejenigen Merkmale auszuwählen, die, gegebenenfalls nach entsprechender Umrechnung, geeignet erscheinen, die besonderen Problem- und Interessenlagen abzubilden, die jeweils zur Herausbildung eines bestimmten Planungsprofils führen können.

Beides erforderte als entscheidendes Hilfsmittel die Entwicklung einer Typologie, die Betriebe mit möglichst ähnlichem Personalplanungsprofil zusammenfaßt - wobei es vor allem darauf ankam, einen vernünftigen Kompromiß zwischen innerer Homogenität der Typen, Besatz der Typen mit Fällen und Zahl der Typen zu finden. Im Rahmen

dieses Kompromisses ging es also vor allem darum, einen Mindestbesatz je Typus zu erreichen, der die Errechnung von Durchschnitten bzw. Verteilungsparametern für alle Typen erlaubt; zu große Discrepanzen in der Zahl der Fälle je Typus zu vermeiden, sodaß vergleichende Analysen über alle Typen zulässig sind; und soviele Typen zu bilden, daß für derartige Analysen auch Verfahren anwendbar sind, die größere Fallzahlen erfordern.

#### b) Eine Typologie betrieblicher Personalplanung

Prinzipiell sind auf der Grundlage eines Datenmaterials, wie es von der ISF-Betriebserhebung 1975 geliefert wurde, zwei Wege der Typologiebildung möglich:

Beim einen Weg - für den vor allem die verschiedenen Verfahren der Cluster-Analyse charakteristisch sind - wird die Zusammenfassung der Ursprungspopulation zu Typen einem statistischen Algorithmus überlassen, der, für den Forscher weitgehend unbeeinflussbar, nach vorgegebenen formalen Kriterien bestimmt, welche Gruppierungen im Hinblick auf einen definierten Satz von Variablen als besonders homogen betrachtet werden sollen.

Dieser Weg hat neben unbestreitbaren Vorteilen eine Reihe von Nachteilen, unter denen vor allem drei genannt seien:

- o Einmal sind die zu seiner Anwendung üblicherweise benutzten Rechenverfahren auf kleine, tendenziell einstellige Typenzahlen zugeschnitten, während das hier verfügbare Material ohne Verletzung der Forderung ausreichender Mindestbesetzung je Typus wesentlich größere Typenzahlen zuläßt;
- o weiterhin werden bei den gängigen Clusterprogrammen Verfahren zur Ähnlichkeitsmessung benutzt, die bei Variablen mit alternativer Ausprägung (die im Datenmaterial der Betriebserhebung sehr häufig sind) problematische Ergebnisse liefern können;
- o endlich sind die auf diese Weise erzeugten Typen zunächst ein-

mal methodisch-statistische Konstrukte, deren inhaltliche Bedeutung nicht evident ist, sondern erst aus dem Prozeß der Typenbildung ex post erschlossen werden muß.

Beim anderen Weg werden die zur Typenbildung benutzten Merkmale, aus deren Kombinatorik sich dann die Typendefinition ergibt, apriorisch gesetzt.

Dieses Verfahren hat sicherlich gewichtige Nachteile, vor allem das Risiko einer mehr oder minder großen Zahl von marginalen Typen mit sehr geringem Besatz sowie, im Zusammenhang mit der notwendigen Beschränkung auf wenige Variablen, eine größere Willkür der Typendefinition (obwohl auch die maschinelle Clusterbildung aufgrund der notwendigen Auswahl der einzubeziehenden Faktoren keineswegs willkürfrei ist). Es zeichnet sich jedoch vor allem anderen durch den praktischen Vorteil aus, daß man sich bei ihm über trial and error schrittweise an eine Typologie herantasten kann, die einerseits den formalen Kriterien von Mindestbesatz und gewünschter Typenzahl entspricht, andererseits im Hinblick auf die beabsichtigten Analysen möglichst gehaltvoll zu sein verspricht.

Deshalb wurde der Weg einer apriorischen Typenbildung beschritten.

In einem recht langwierigen Suchprozeß wurde eine große Zahl möglicher Kombinationen von einzelnen Indikatoren zur Personalplanung (oft in variierenden Ausprägungen) daraufhin geprüft, inwieweit sie einerseits die vermuteten unterschiedlichen Profile und Schwerpunkte von personalplanerischen Aktivitäten adäquat abbilden, andererseits eine ausreichend große Zahl von Typen mit ausreichend hohem (und nicht extrem stark streuendem) Mindestbesatz liefern.

Am Ende dieses Prozesses kristallisierte sich eine Typologie heraus, die aus fünf Merkmalen (Dimensionen), davon vier in einer dichotomen Ausprägung, besteht.

Das erste dieser Merkmale ist der Ausbaustand quantitativer Personalplanung, ausgedrückt durch einen fünfstufigen Index, der sowohl die zeitliche Reichweite der Pläne (kurz - lang) wie deren Differenzierung nach Beschäftigtengruppen (nein - ja) berücksichtigt (von 0 = keine Planung über 2 = lange, undifferenzierte Planung bis 4 = lange, differenzierte Planung).

Drei weitere Merkmale geben jeweils an, ob eine bestimmte Maßnahme qualitativer Personalplanung in dem betreffenden Betrieb überhaupt nicht (0) oder wenigstens für irgendeine Personalgruppe durchgeführt wird (1). Bei den Maßnahmen handelt es sich um:

- o Personalbeurteilung
- o Stellenbeschreibung
- o Nachfolgeplanung.

Das fünfte Merkmal hat auf den ersten Blick nichts mit Personalplanung zu tun; es handelt sich darum, ob im betreffenden Betrieb die Personalabteilung wenigstens für bestimmte Arbeitskräfte Einstellungskompetenz hat oder nicht. Von diesem Merkmal wurde eine gewisse Bewertung der vier Personalplanungsindikatoren in dem Sinn erwartet, daß in den Betrieben, in denen die Personalabteilung Einstellungskompetenz besitzt, größere Verbindlichkeit von Personalplanung zu vermuten war.

In formaler Hinsicht war die Typologie einigermaßen befriedigend:

Von den möglichen 80 Einzeltypen ( $5 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2$ ) sind 28 mit mindestens 16 Betrieben (= 1 % der Stichprobe) besetzt; sie repräsentieren 82 % der Untersuchungsstichprobe. Weitere 24 Typen sind wenigstens mit 8 Betrieben (= 0,5 % der Stichprobe) besetzt - zumindest dann, wenn man sich auf die Fallzahlen der ungewichteten Stichprobe bezieht<sup>1)</sup>; durch sie wird der Ausschöpfungsgrad

1) Die Erhebungsstichprobe war (vgl. hierzu Band I, S. 15 ff., insbesondere S. 20 f.) zugunsten großer Betriebe verzerrt, was zusammen mit der beabsichtigten Disproportionalität der Branchenschichtung durch Umgewichtung korrigiert wurde; bei der Typenbildung wirkt sich dies so aus, daß die Typen mit starkem Ausbaugrad von quantitativer und qualitativer Personalplanung in der ungewichteten Stichprobe meist deutlich stärker besetzt sind als in der gewichteten Stichprobe.

der Stichprobe um weitere 14 % auf 96 % erhöht. Von den restlichen Betrieben konnten nochmals 38 (gewichtete Fallzahlen - ungewichtet sind es 46)-zusammengefaßten Typenkombinationen zugeordnet werden, so daß schließlich nur eine Restgruppe von 36 Betrieben verblieb, die sehr breit über die 24 nicht ausgeschöpften Merkmalskombinationen streuten; hervorzuheben ist allerdings, daß der Residualtypus ungewichtet 50 Fälle umfaßt, was besagt, daß es sich hier zum Teil um markante Einzelfälle mit überdurchschnittlich hoher Antwortbereitschaft auf die Erhebung handeln dürfte.

Die Mindestbesetzung eines Typus mit 8 Fällen erscheint gerade noch ausreichend, um die Interpretierbarkeit von Durchschnitts- und Häufigkeitswerten je Typus zu sichern.

In Tabelle I des Anhangs sind die insgesamt 57 Typen mit den gewichteten und ungewichteten Fallzahlen und einigen besonders wichtigen Durchschnitts- bzw. Häufigkeiten aufgeführt.

Aus dieser Tabelle ist im übrigen ersichtlich, daß - wie bei den gegebenen Strukturen unvermeidlich - die Typen tendenziell um so schwächer besetzt sind, je mehr die positiven Merkmalsausprägungen zutreffen, d.h. je weiter Personalplanung ausgebaut ist. Hierfür gibt es zwei Gründe:

(1) Einmal die ungleiche Verteilung der einzelnen typenbildenden Merkmale:

Keine schriftlich fixierten Personalpläne besitzen 58 % aller Erhebungsbetriebe; in weiteren 24 % der Betriebe gibt es lediglich nicht nach Belegschaftsgruppen differenzierte Pläne kurzer zeitlicher Reichweite; in die restlichen 18 % teilen sich die drei weiteren Ausprägungen dieses Merkmals: kurze, nach Belegschaftsgruppen differenzierte Pläne; lange, nicht nach Belegschaftsgruppen differenzierte Pläne; und lange, nach Belegschaftsgruppen differenzierte Pläne.

Personalbeurteilung wird nur durchgeführt in 38 % aller Betriebe, Arbeitsplatzbeschreibung in 41 % und Nachfolgeplanung in 38 % aller Betriebe.

Einstellungskompetenz der Personalabteilung liegt nur in 38 % der Betriebe vor.

(2) Zum anderen die alles in allem nicht unbeträchtliche Kovarianz der typenbildenden Merkmale.

Von den 543 Betrieben, die keine Maßnahmen qualitativer Personalplanung durchführen und in denen die Personalabteilung keinerlei Einstellungskompetenz besitzt, haben nur 22 % überhaupt schriftliche (quantitative) Personalpläne, die ganz überwiegend (18 %) nur kurze zeitliche Reichweite besitzen.

Von den 117 Betrieben, die alle Maßnahmen qualitativer Personalplanung durchführen und in denen die Personalabteilung Einstellungskompetenz besitzt, hat nur jeder fünfte keine schriftlich fixierten Personalpläne; 52 % besitzen Pläne kürzerer und 27 % Pläne länger zeitlicher Reichweite.

Beides zusammen drückt sich unter anderem darin aus, daß der eine Extremtyp - 0 0 0 0 0 - mit 380 Betrieben, der andere Extremtyp - 4 1 1 1 1 - nur mit 18 Betrieben besetzt ist; diese stark differierenden Besetzungszahlen gelten allerdings, wie schon gezeigt, vor allem in der gewichteten Stichprobe, während ungewichtet auf den Typ 0 0 0 0 0 lediglich 279, auf den Typ 4 1 1 1 1 hingegen 47 Betriebe entfallen.

Auf diese Typologie hin wurde dann - als Grundlage weiterer Auswertungen - das gesamte Datenmaterial organisiert, was insbesondere bedeutete:

- o Transformation möglichst vieler Informationen in kontinuierliche Variable;

soweit nicht einfach der Typendurchschnitt oder die Häufigkeit einer Angabe bei Betrieben eines Typs errechnet werden konnten, wurde versucht, Hilfs- oder Näherungsvariablen zu definieren, so z.B. für die Branchenstruktur die Variablen "Anteil der Betriebe des produzierenden Gewerbes" und "Anteil der Betriebe des tertiären Sektors";

- o Auszählung aller wichtigen, dann noch verbleibenden diskreten Variablen nach Typen;

- o Zusammenstellung der Durchschnitte und Häufigkeitswerte für alle kontinuierlichen (bzw. entsprechend transformierten) Variablen für die 57 Typen in einer Datenbank, in die als komplementäre Information auch die Streuung je Variable und Typ eingegeben wurde.

Auf dieser Datenbank, die über 80 Merkmale je Typus umfaßt, bauten praktisch alle weiteren Auswertungen, einschließlich der in den folgenden Kapiteln dargestellten Analysen, auf.

Untersuchungseinheiten waren damit nicht mehr die einzelnen gut 1600 Betriebe der gewichteten Stichprobe, sondern die 57 Typen, zu denen diese Betriebe zusammengefaßt worden waren.

c) Erste Auswertungen und die Notwendigkeit einer neuen Fragestellung

---

Um die Frage zu beantworten, welche Betriebe wie Personalplanung betreiben, waren Analysen der so geschaffenen neuen Datengrundlage in zwei aufeinander folgenden Schritten notwendig:

(1) In dem ersten Schritt ging es darum, zu ermitteln, welche betrieblichen Strukturmerkmale jeweils die Betriebe charakterisieren, die wegen eines gleichartigen Profils betrieblicher Personalplanung einem bestimmten Typus zugehörten.

(2) Im Anschluß daran waren dann die 57 Typen (oder doch wenigstens ein großer Teil von ihnen) anhand der als besonders charakteristisch identifizierten Strukturmerkmale zu einer überschaubaren Zahl von Gruppen zusammenzufassen, die das Material für die abschließende Analyse des Zusammenhangs zwischen Personalplanungsprofilen und Konstellationen betrieblicher Strukturmerkmale darstellen sollten.

Für den Schritt (1) schienen Varianzanalysen, für den Schritt (2) Clusteranalysen das jeweils adäquatere Verfahren.

Eine einfache Varianzanalyse anhand des SPSS-Subprogramms ANOVA über alle in der Datenbank enthaltenen Variablen erbrachte formal recht zufriedenstellende Ergebnisse: Bei mehr als der Hälfte der Variablen besteht ein mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit ( $p = 0,001$ ) signifikanter Zusammenhang zwischen ihrer Ausprägung bei einem Betrieb und dessen Zugehörigkeit zu einem bestimmten Typus. Für eine beträchtliche Zahl von ihnen errechnen sich Bestimmtheitsmaße ( $\eta^2 = R^2$ ) in der Größenordnung von 0,10 und mehr, die besagen, daß mindestens ein Zehntel der Gesamtvarianz dieser Variablen in der Stichprobe von rund 1600 Betrieben durch die Zuge-

hörigkeit eines Betriebes zu einem bestimmten Typus im statistischen Sinne "erklärt" wird. Die Ergebnisse dieser Analyse sind im Einzelnen in der Anhangstabelle III dargestellt.

Bei den Versuchen inhaltlicher Interpretation zeigte sich freilich sehr schnell, daß die Varianzanalysen - trotz der formalstatistischen Qualität ihrer Ergebnisse - nur wenig zur Beantwortung der Frage beitragen konnten, warum welche Betriebe in welcher Weise Personalplanung durchführen. Der wichtigste Grund dafür liegt darin, daß in aller Regel der Zusammenhang zwischen Personalplanungstypologie und einer Variablen um so enger ist, je mehr diese Variable betriebliche Politik und je weniger sie betriebliche Strukturbedingungen ausdrückt.

Von den gut 20 Variablen mit signifikanten Beziehungen zur Personalplanungstypologie, die sich als Indikatoren betrieblicher Strukturbedingungen definieren lassen (insbesondere Größe, sektorale Zugehörigkeit, Fluktuation, Anteil der Lohn- und Gehaltssumme am Umsatz, Gründungszeitpunkt, Rechtsform sowie Anteil wichtiger Personal- und Beschäftigtengruppen und Altersgruppen an den Gesamtbeschäftigten) erreichen nur zwei eng miteinander verwandte Variablen (Anteil der Lohnempfänger an den Beschäftigten und Anteil der Tarifangestellten an den Beschäftigten) ein Bestimmtheitsmaß von 0,10, knapp gefolgt von der Beschäftigtenzahl mit 0,09. Für alle anderen Variablen dieser Gruppe errechnen sich Bestimmtheitsmaße, die zwischen knapp 0,06 und gut 0,08 liegen.

Von den knapp 20 Variablen, die am eindeutigsten betriebliches Handeln - sei es im Bereich der Unternehmensplanung, sei es im Bereich der Personalpolitik - indizieren, erreichen (auch wenn man die Variablen ausscheidet, die möglicherweise in quasi-tautologischer Beziehung zur Personalplanungstypologie stehen) praktisch alle Bestimmtheitsmaße zwischen 0,10 und fast 0,40.

Unter diesen Umständen war es nicht verwunderlich, daß die Auswertungen nach Schritt (2), Clusteranalysen nach Ward mit Programmen aus Clustan 1 B auf der Basis der Gliederung der Stichprobe nach Personalplanungstypen, wenig zufriedenstellende Ergebnisse erbrachten. Weder nach Plausibilitätsüberlegungen zusammengestellte noch faktoranalytisch ermittelte Variablenpakete lieferten Clusterungen, die nennenswerte neue Einsichten vermittelten. Insbesondere besaßen diejenigen Typen, die sich bei den meisten Clusterbildungen scharf von der Mehrzahl der Typen absetzten, offen-



sichtlich ganz spezifische Merkmale (darunter, entsprechend den Ergebnissen von Band I, weit überdurchschnittliche Betriebsgröße), die auch beim bloßen Vergleich tabellarischer Zusammenstellungen von Durchschnittswerten je Typus schon ins Auge gefallen waren.

Daß bei fast allen Clusterbildungen der mit 380 Betrieben besetzte Typus 0 0 0 0 0 einen Attraktionspol darstellte, um den sich mit Reduzierung der Clusterzahl sehr schnell eine große Zahl stark besetzter Typen sammelte, konnte wegen des durchaus prototypischen Charakters der in diesem Typus vereinten Betriebe nicht sehr überraschen, handelt es sich hier doch vor allem anderen um: Betriebe geringer Größe, die sowohl von der Rezession wie vom Strukturwandel (mit einem Personalrückgang von 1970 bis 1975 um 12,5 %) besonders stark in Mitleidenschaft gezogen worden waren; besonders häufig dem Baugewerbe und gleichartigen Branchen zugehörig; ungewöhnlich stark saisonalen Schwankungen ausgesetzt sind; besonders geringen Angestellten- und besonders hohen Facharbeiteranteil haben; sich durch eine eher ungünstige Altersstruktur auszeichnen; kaum Unternehmensplanung betreiben und kein ausgebautes Personalwesen besitzen.

Ebensowenig überraschend war, daß bei vielen Clusterungen bis zuletzt Typen wie 4 1 1 1 1, 4 1 0 1 1 oder 2 1 1 1 1 übrigblieben, in denen Betriebe zusammengefaßt sind, die sich nicht nur durch hohe Belegschaftszahlen, sondern meist auch durch recht hohe Kapitalintensität der Fertigung, hohen Angestelltenanteil, unterdurchschnittliche Konjunktorempfindlichkeit und nicht zuletzt durch eine gut entwickelte Unternehmensplanung und ein ausgebautes betriebliches Personalwesen charakterisieren.

Hingegen wurde die Hoffnung, daß sich neben diesen Extremkonstellationen inexisterenter oder sehr gut ausgebaute Personalplanung noch konturierte Gruppen von Betrieben herauskristallisieren würden, die jeweils andere Schwerpunkte der Personalplanung und ihnen entsprechende spezifische betriebliche Strukturbedingungen aufwiesen, nicht erfüllt.

Die Leitfragestellung dieser Auswertungsphase - nämlich die Frage nach der Ausprägung und den Ursachen unterschiedlicher Profile betrieblicher Personalplanung - war entweder unrealistisch oder angesichts der besonderen Struktur des Erhebungsmaterials analytisch inoperabel: Entweder ist die Annahme falsch, daß Betriebe in nennenswertem Umfange deutlich verschiedene Akzente der Personalplanung setzen, weil sie aufgrund unterschiedlicher Strukturbedingungen andere Interessen auf andere Weise verfolgen wollen; oder die statistischen Zusammenhänge, die eigentlich dieser Annahme entsprechen müßten, werden in unserem Material durch andere Strukturen überlagert und verdeckt.

Welche dieser beiden Interpretationen richtig ist, ließ sich zu diesem Zeitpunkt nicht entscheiden.<sup>1)</sup>

In jedem Falle war es nicht mehr sinnvoll, an einer Auswertungsstrategie festzuhalten, die darauf gegründet war, alle Informationen auf die Personalplanungstypologie hin zu bündeln und die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Typus als den einzigen zu erklärenden Sachverhalt zu definieren. Damit mußte auch die Fragestellung aufgegeben oder wenigstens gründlich reformuliert werden, die ursprünglich diese Auswertungsstrategie begründet hatte.

### 3. Die reale Bedeutung betrieblicher Personalplanung - Ansatz und Vorgehen der dritten Auswertungsetappe

Allen bisherigen Analysen lag eine gemeinsame Annahme zugrunde, daß nämlich mit Einführung und Ausbau quantitativer und qualitativer Personalplanung grundsätzlich ein höheres Entwicklungsstadium betrieblicher Personalpolitik erreicht würde: Prinzipiell müsse, so könnte man formulieren, Personalpolitik in Betrieben mit Personalplanung eine höhere Qualität besitzen als in Betrieben ohne Personalplanung. Unterschiede gab es allenfalls in der Frage, ob ein einigermaßen zwingender Zusammenhang zwischen den einzelnen Formen von Personalplanung unterstellt wird, oder ob man akzeptiert, daß je nach betrieblichen Strukturbedingungen die Akzente personalplanerischer Aktivität anders gesetzt sind, also sich ein anderes "Personalplanungs-Profil" herausbildet.

Diese gemeinsame Prämisse der beiden vorausgegangenen Auswertungsetappen war nunmehr ihrerseits in Frage zu stellen: Dürfen die

1) In Kapitel V wird sich zeigen, daß der Grund für den Fehlschlag der Analysen in dieser Auswertungsphase darin zu suchen ist, daß nur eine verhältnismäßig kleine Minderheit von Betrieben tatsächlich gemäß der Ausgangsthese aufgrund angegebener betrieblicher Sonderbedingungen und Sonderinteressen spezifische, vom Gros abweichende Personalplanungsprofile entwickelt hat, während für die große Mehrzahl der Betriebe das "Werkzeugkastenkonzept" wenig analytische Fruchtbarkeit besitzt.

Existenz von Personalplänen oder die Durchführung von Maßnahmen wie Personalbeurteilung, Stellenbeschreibung oder Nachfolgeplanung wirklich, wie bisher geschehen, als für sich selbst sprechende Sachverhalte betrachtet, d.h. als direkter Ausdruck eines bestimmten Zustandes betrieblicher Personalpolitik interpretiert werden? Muß man nicht vielmehr akzeptieren, daß die Bedeutung des Vorliegens solcher Sachverhalte durchaus ungeklärt und durch die Analyse erst noch zu bestimmen war?

Damit war nun freilich zu klären, welches reale Gewicht die Durchführung quantitativer oder qualitativer Personalplanung in der Personalpolitik der Betriebe und für deren Wirkungen auf ihre Beschäftigten besitzt; zugleich war auch der jeweilige betriebliche Kontext zu ermitteln, waren die betrieblichen Bedingungen und Merkmale zu identifizieren, deren Kenntnis es überhaupt erst ermöglicht, einzelne Maßnahmen betrieblicher Personalplanung zu situieren und zu bewerten.

Die in der zweiten Auswertungsetappe durchgeführten Varianzanalysen, deren wichtigste Ergebnisse im Vorstehenden angedeutet worden waren, ließen bereits vermuten, daß im Umfeld betrieblicher Personalplanung dem Entwicklungsgrad von Unternehmensplanung einerseits und dem Ausbaustand betrieblichen Personalwesens andererseits eine wichtige, wenn nicht ausschlaggebende Rolle zukommt; es schien zumindest nicht unvernünftig, anzunehmen, daß über diese beiden Tatbestände auch ein Gutteil der - signifikativen, aber nicht sehr engen - Beziehungen vermittelt ist, die bei gleicher Gelegenheit zwischen betrieblicher Personalplanung einerseits und einer ganzen Reihe betrieblicher Strukturmerkmale andererseits nachgewiesen worden waren.

Methodisch bedeutet dies zweierlei:

- o Die Varianzanalysen der zweiten Auswertungsetappe waren, wenngleich in veränderter Perspektive und mit gewissen noch näher darzustellenden Ergänzungen, auch für die Analysen gemäß der neuen Fragestellung brauchbar;

o Zuvor mußte jedoch durch Korrelationsanalysen das Netzwerk von Beziehungen - insbesondere zwischen Unternehmensplanung, betrieblichem Personalwesen und betrieblichen Strukturmerkmalen - erschlossen werden, in das Personalplanung offensichtlich eingebettet ist und dessen Kenntnis erst erlaubt, die Ergebnisse der Varianzanalysen richtig einzuschätzen.

Damit lag es dann auch nahe, die in der zweiten Auswertungsetappe entwickelte Typologie betrieblicher Personalplanung und die auf sie hin organisierte Datenbank als Grundlage der weiteren Auswertung beizubehalten - nur eben nicht als zentral zu erklärender Sachverhalt, sondern als eine Art analytisches Konstrukt, das eine in vieler Hinsicht opportune Verdichtung des Datenmaterials ermöglicht.

Dies war vor allem bedeutsam für die Korrelationsanalyse, da sich sehr viele wichtige Informationen auf der Ebene der Einzelbetriebe wegen ihrer dichotomen Ausprägung (zur Erleichterung der Ausfüllung des Fragebogens waren bei vielen Fragen lediglich einfache Ja-Nein-Antworten vorgegeben) für Korrelationsanalysen allenfalls dann eignen, wenn man sie mit anderen Informationen zu ordinalen Skalen verarbeitet; die Skalierung setzt jedoch zumeist voraus, daß man a priori starre - meist hierarchische - Beziehungen zwischen den einzelnen Merkmalen unterstellt, obwohl es doch gerade Aufgabe der Korrelationsanalyse sein sollte, die tatsächliche Gestalt dieser Beziehungen zu ermitteln. Auf der Ebene der 57 Typen betrieblicher Personalplanung bestanden hingegen derartige Schwierigkeiten nicht, da ja bei der Zusammenfassung von Betrieben zu Typen dichotomische (bzw. ganz allgemein diskrete) Merkmale ohne weiteres in Häufigkeitswerte transformierbar werden, die zumindest formal kontinuierlich sind. Somit wurden durch die Aggregation von Betrieben zu Typen zahlreiche neue miteinander korrelierbare Merkmale erzeugt.

Die Beibehaltung der Personalplanungstypologie als Grundlage der neuen Auswertung und Analysen machte freilich einige Modifikationen bzw. Ergänzungen der Verfahren notwendig:

(a) Die Varianzanalysen konnten sich nicht mehr, wie in der zweiten Auswertungsetappe, damit begnügen, den globalen Zusammenhang zu messen, der zwischen der Zugehörigkeit eines Betriebes zu einem bestimmten Personalplanungstyp und der Ausprägung eines bestimmten Merkmals in diesem Betrieb besteht. Darüber hinaus mußte versucht

werden, abzuschätzen, welche Bedeutung in diesem Zusammenhang den verschiedenen Dimensionen der Typologie zukam, d.h. welche der typenbildenden Kriterien mit welchen betrieblichen Merkmalen besonders enge (oder auch besonders schwach ausgeprägte) Beziehungen aufweisen.

Hierzu wurden zwei Wege beschritten:

Einmal wurden zusätzliche - einfache - Varianzanalysen mit reduzierten (Teil-) Typologien durchgeführt, die durch Vernachlässigung einer oder mehrerer Dimensionen entstanden. Die hierbei berechneten Bestimmtheitsmaße konnten mit den entsprechenden Werten der Gesamttypologie verglichen werden.

Weiterhin wurde ein verhältnismäßig einfaches Verfahren entwickelt, das es erlaubt, die Interaktionseffekte zwischen den einzelnen in die Typologie eingehenden Merkmalen zu neutralisieren und deren jeweiligen Anteil an der Varianzerklärungskraft der Typologie abzuschätzen.

Dieses Verfahren besteht darin, die gesamte Stichprobe jeweils gemäß einer der Typologiedimensionen (z.B. Durchführung bzw. Nichtdurchführung von Personalbeurteilung - wobei die Dimension quantitativer Personalplanung analog dichotomisiert wurde) in zwei Teilstichproben zu zerlegen, für alle wichtigen Merkmale die Ausprägung (Durchschnitt bzw. Häufigkeit) in jeder der beiden Teilstichproben zu errechnen und die Differenz zwischen beiden Werten in Prozent des Stichprobendurchschnitts auszudrücken.

Diese Differenzen lassen sich dann über beliebige Merkmalsgruppen hinweg mitteln und sowohl bezogen auf eine einzelne Typologiedimension zwischen verschiedenen Merkmalen oder Merkmalsgruppen, wie auch bezogen auf eine oder mehrere Variablen zwischen den fünf Typologiedimensionen vergleichen.

Dies sei am Beispiel zweier Merkmale - einem der in Kapitel II noch näher zu definierenden Indikatoren zum Ausbaustand des Personalwesens und einer Kennziffer der betrieblichen Personalstruktur - demonstriert:

## Anteil der Betriebe mit viel Personalinformation in % bei:

von:	Nicht- vorliegen	Vorliegen	Differenz	
			absolut	in % des Stichpro- bendurchschnitts
quantitativer Personalplanung	31,6	55,6	24,0	58
Personalbeurteilung	31,5	58,2	26,7	64
Stellenbeschreibung	31,5	56,5	25,0	60
Nachfolgeplanung	33,9	64,0	30,1	72
Einstellungskompetenz der Personalabteilung	36,6	57,4	20,8	50

## Durchschnittlicher Anteil der Gehaltsempfänger an den Beschäftigten in % bei:

von:	Nicht- vorliegen	Vorliegen	Differenz	
			absolut	in % des Stichpro- bendurchschnitts
quantitativer Personalplanung	32,8	38,9	6,1	17
Personalbeurteilung	32,0	40,8	8,8	25
Stellenbeschreibung	31,9	40,3	8,4	24
Nachfolgeplanung	33,3	40,7	7,4	21
<b>Einstellungskompetenz</b> der Personalabteilung	32,1	45,5	13,4	38

Betrachtet man jeweils die letzte Spalte - die eigentlich für die Analyse von Bedeutung ist - so interessiert hier insbesondere, daß:

- o beim Merkmal "Anteil der Betriebe mit viel Personalinformation" die Differenzen insgesamt sehr viel höher ausfallen als beim Merkmal "Anteil der Gehaltsempfänger an den Beschäftigten" - durchaus entsprechend den Unterschieden in der Varianzerklärungskraft der Typologie gegenüber diesen beiden Variablen (mit Werten von  $\eta^2$  von 0,18 und 0,08);
- o die Differenzen bei "viel Personalinformation" (im Verhältnis 50:72) spürbar weniger streuen als bei "Anteil der Gehaltsempfänger an den Beschäftigten" (17:38);
- o die Rangreihe der Differenzen beim einen Merkmal ganz anders ausfällt als beim anderen: "Entscheidungskompetenz der Personalabteilung" hat im einen Fall die geringste, im anderen Fall bei weitem die höchste Differenz aufzuweisen; die Dimension "Nachfolgeplanung" steht einmal an der Spitze, zum anderen Mal an zweitunterster Stelle.

Damit wird es also möglich, die "Affinität" von betrieblicher Personalplanung - um einen weiter unten (siehe Kap. III) mehrfach verwendeten Begriff hier schon einzuführen - zur Unternehmensplanung, dem betrieblichen Personalwesen oder betrieblichen Strukturmerkmalen nicht nur für die fünf in der Typologie zusammengefaßten Aspekte insgesamt, sondern für die jeweils einzelnen Dimensionen vergleichend abzuschätzen.

(b) Erste bivariate Korrelationsrechnungen über die 57 Personalplanungstypen hatten zum Teil recht unplausible Ergebnisse erbracht; eine Analyse der Streudiagramme läßt erkennen, daß diese Ergebnisse in erheblichem Masse von einzelnen Typen mit meist geringer Fallzahl bestimmt waren, deren jeweilige Variablen-Ausprägungen wegen starker Streuung zwischen den Betrieben des Typs nicht sehr aussagekräftig waren. Die Korrelationsrechnung betrachtet die einzelnen Typen als Individium mit jeweils gleichem Gewicht in der Stichprobe und vollständiger innerer Homogenität - eine Unterstellung, die offensichtlich der Realität nicht adäquat ist.

Einen Ausweg aus dieser Schwierigkeit bot die Errechnung gewichteter Korrelationskoeffizienten. Mit Hilfe der Formel

$$GEW = \frac{\text{Maßzahl Variable 1}}{\text{Standardabw.Maßz.1}} \cdot \frac{\text{Maßzahl Variable 2}}{\text{Standardabw.Maßz.2}} \cdot \frac{\text{Valide Fälle 1} + \text{Valide Fälle 2}}{2}$$

wurden immer solche Typen höher gewichtet, die im Hinblick auf die beiden einbezogenen Variablen eine größere Homogenität aufwiesen und eine größere Anzahl valider Fälle besaßen.

Die solchermaßen gewichtete Typendatei wurde dann erneut zu bivariaten Korrelationen nach Pearson-Bravais herangezogen.

Im Hinblick auf ein bestimmtes Merkmal ging ein einzelner Typ mit um so größerem Gewicht in die Berechnung des Korrelationskoeffizienten ein, je größer die Zahl der in ihm zusammengefaßten Betriebe und je geringer die Streuung der Merkmalsausprägung zwischen diesen Betrieben ist. Im Grenzfall berücksichtigen die Korrelationen praktisch nur stark besetzte, sehr homogene Typen,

während schwach besetzte, inhomogene Typen kaum Einfluß auf die Höhe des Korrelationskoeffizienten haben.

Wie Kontrollrechnungen zeigten, waren die gewichteten Korrelationskoeffizienten deutlich plausibler als die gewichteten Werte; soweit eine Kontrolle anhand von Varianzanalysen möglich war, zeigte sich für die gewichteten Korrelationen gute Übereinstimmung.

Allerdings war dieses Verfahren der Berechnung gewichteter Korrelationskoeffizienten auf Typenebene seinerseits mit zwei Nachteilen behaftet:

Einmal konnten keine einfachen Signifikanztests mehr durchgeführt werden, da die Größe von N selbst variabel wurde. Dem wurde dadurch Rechnung getragen, daß im Regelfalle nur r-Werte von über 0,30 als signifikant betrachtet wurden, was bei 57 Fällen einem p-Wert von fast .01 (und bei 1600 einem p-Wert von weit unter 0.001) entspräche.

Der andere Nachteil war programmtechnischer Art und bestand darin, daß für die notwendigen Berechnungen die im Rahmen von SPSS verfügbaren Standardroutinen nicht ausreichten, so daß jede einzelne Korrelation die Anfertigung einer eigenen Programmkarte erforderte - was zu sparsamem Einsatz dieses Verfahrens Anlaß gab.

Die Ergebnisse der Varianzanalysen finden vor allem in Kapitel III Verwendung, während die Korrelationsanalysen die Materialbasis für die beiden Kapitel II und IV liefern.

(c) Auf der Grundlage der Korrelationsanalysen war es dann auch möglich, das Instrument der Clusteranalyse erneut einzusetzen - freilich mit etwas anderer Zielsetzung als während der zweiten Auswertungsetappe. Ging es damals darum, möglichst breit und offen die betrieblichen Strukturmerkmale zu identifizieren, die Betrieben gleichen Personalplanungsprofils gemeinsam sind, so war die Aufgabe nunmehr bescheidener (aber offenbar realistischer), nämlich besonders charakteristische Konstellationen in der "Syndromatik" von Unternehmensplanung und betrieblichem Personalwesen herauszuarbeiten; diese Konstellationen sollten dann ihrerseits nach den wichtigsten Strukturmerkmalen beschrieben werden.



Das zusammenfassende Kapitel V skizziert die hierbei gewonnenen Ergebnisse: Einmal die Zusammenfassung der großen Mehrheit der Erhebungsbetriebe zu wenigen (vier bzw. fünf) klar abgegrenzten Typen von "Betriebspolitik", die jeweils ähnliche Ausbaugrade von Unternehmensplanung, Personalwesen und auch betrieblicher Personalplanung aufweisen; zum anderen die Tatsache, daß diese Typen sich durch gemeinsame Strukturmerkmale jeweils recht deutlich voneinander unterscheiden.

II. Unternehmensplanung und be-  
triebliches Personalwesen



Schon in Band I waren erste Ergebnisse von Analysen vorgestellt worden, welche die Kombinatorik der Existenz von Plänen für die vier wichtigsten Unternehmensbereiche (Investitionen, Produktion, Absatz und Personal) ermittelten. Dabei hatte sich vor allem gezeigt, daß Pläne nur für einzelne Unternehmensbereiche relativ selten sind:

Nur 24 % aller Betriebe haben Pläne für lediglich ein oder zwei Unternehmensbereiche erstellt, wobei vor allem Investitionspläne im Vordergrund stehen. Ihnen stehen einerseits 28 % aller Betriebe gegenüber, die überhaupt keine Unternehmenspläne besitzen und andererseits 48 % aller Betriebe, die - für alle hier betrachteten Unternehmensbereiche, allenfalls mit Ausnahme eines einzelnen - Pläne erstellt haben. (Band I, S. 151 ff.)

Dies läßt erwarten, daß zwischen den Planungen je Unternehmensbereich eine hohe Korrelation besteht.

Desgleichen ist anhand der schon in Band I dargestellten Ergebnisse zu erwarten, daß zwischen den verschiedenen von der Erhebung gelieferten Indikatoren über den Ausbaustand - man könnte auch sagen: "Modernitätsgrad" - des betrieblichen Personalwesens enge Beziehungen bestehen.

Beide Erwartungen werden durch die Korrelationsanalyse voll bestätigt.

Diese zeigt jedoch zugleich sehr viel weniger evidente Zusammenhänge zwischen Unternehmensplanung und Ausbaustand des Personalwesens wie auch zwischen diesen beiden und charakteristischen betrieblichen Strukturmerkmalen auf.

Diese Zusammenhänge sind nunmehr etwas näher zu betrachten, da nur auf ihrem Hintergrund die reale Bedeutung von Personalplanung im allgemeinen und von personalplanerischen Maßnahmen im einzelnen eingeschätzt werden kann.

## 1. Unternehmensplanung und ihr Zusammenhang mit betrieblichen Strukturmerkmalen

---

Zwischen wichtigen Unternehmensplanungen - die folgenden Analysen beziehen sich auf Investitionsplanung, Produktionsplanung, Absatzplanung und Forschungsplanung sowie partiell auch auf Personalplanung, soweit diese nicht möglicherweise über tautologische Beziehungen mit den analysierten Merkmalen verbunden ist - bestehen, wie zu erwarten, enge Zusammenhänge.

Ein anhand der Zahl der Pläne und ihrer zeitlichen Reichweite berechneter Index der Planungsintensität<sup>1)</sup> variiert bei den einzelnen Planungsarten von Betrieb zu Betrieb bzw. zwischen Typen weitgehend in der gleichen Richtung.

Ein Überblick über die durchschnittliche Planungsintensität der 56 bzw. (unter Einschluß des Residualtyps) 57 Typen läßt für die einzelnen Planungsarten Schwankungen im Verhältnis von mindestens 1 : 10 erkennen; die Minimalwerte liegen zwischen 0,1 (Forschung) und 0,7 (Produktion) und die Maximalwerte zwischen gut 3,5 (Forschung) und 7 (Investition). Bei Personalplanung schwankt der Intensitätsindex (der ja mit einer der Typendimensionen logisch zusammenhängt) zwischen 0 und knapp 8.

Entsprechend hoch sind die Korrelationskoeffizienten, die sich über die Typen zwischen den einzelnen Planungsintensitäten er rechnen:

- 
- 1) Bei der Betriebserhebung 1975 wurden die Betriebe gebeten, die vorliegenden Pläne für die einzelnen Unternehmensbereiche in vier Klassen zeitlicher Reichweite einzuordnen. Zur Errechnung des Planungsintensitäts-Index wurden die Angaben gemäß der zeitlichen Reichweite gewichtet: bis 3 Monate = 1; 3 bis 12 Monate = 2; 1 bis 3 Jahre = 3; 4 und mehr Jahre = 4. Bei Vorliegen mehrerer Pläne verschiedener zeitlicher Reichweite wurden die Wertzahlen der Einzelpläne addiert.

Der Planungsintensitäts-Index kann also je Unternehmensbereich zwischen 0 (keine Pläne) und maximal 10 (4 Pläne mit jeweils unterschiedlicher zeitlicher Reichweite) variieren.

Tabelle 1: Korrelationsmatrix der Intensitätswerte der Unternehmensplanungen

(r nach Bravais-Pearson - N = 57 Typen, nach Besetzung und Streuung der Variablen gewichtet)

	<u>Investition</u>	<u>Produktion</u>	<u>Absatz</u>	<u>Personal</u>	<u>Forschung</u>
Investition	+1,00	+0,82	+0,94	+0,87	+0,79
Produktion		+1,00	+0,84	+0,79	+0,86
Absatz			+1,00	+0,91	+0,83
Personal				+1,00	+0,72
Forschung					+1,00

Gegenüber jeweils allen anderen Planungsarten errechnen sich durchschnittliche Korrelationskoeffizienten von

- + 0,86 für Investitionsplanung
- + 0,83 für Produktionsplanung
- + 0,88 für Absatzplanung
- + 0,82 für Personalplanung
- + 0,80 für Forschungsplanung

Der Durchschnittswert der gesamten Matrix beträgt 0,84.<sup>1)</sup>

Dieses Bild ist nur zu erklären, wenn man akzeptiert, daß es eine Gruppe von Betrieben gibt, die bei den meisten Planungsarten weit überdurchschnittliche Intensitätswerte aufweist, während anderswo durchgängig niedrige Intensitäten, d.h. geringer Ausbaustand praktisch aller Planungsarten, vorherrschen müssen.

1) Die hohen Werte der Korrelationskoeffizienten hängen zum Teil damit zusammen, daß die Aggregation der Einzelbetriebe zu Typen bestimmte Strukturzusammenhänge akzentuiert bzw. zufällige Unschärfen verschwinden läßt. Dies zeigt sich darin, daß sich auf der Ebene der 1619 Einzelbetriebe in der Tendenz identische, in ihrem Niveau aber um rund 0,30 Punkte niedrigere Korrelationskoeffizienten errechnen (mit einem Mittelwert der Matrix von 0,53 und einem Minimalwert - Forschungsplanung/Personalplanung - von 0,41).

Dies legt die Frage nahe, ob sich nicht auch typische betriebliche Strukturmerkmale und Bedingungen benennen lassen, die mit hoher oder niedriger Planungsintensität einhergehen.

In Anhang II A sind die Korrelationskoeffizienten für alle Planungsarten und alle wichtigen im Material enthaltenen Indikatoren betrieblicher Strukturmerkmale zusammengestellt. Die Tabelle läßt erkennen, daß zwischen den einzelnen jeweiligen Intensitätsindizes und einer ganzen Serie von Strukturmerkmalen recht enge Beziehungen bestehen, die in der Regel von Planungsart zu Planungsart nur graduell, nicht jedoch nach der Richtung variieren.

Deshalb lassen sich auch die wichtigsten dieser Beziehungen anhand des Mittels der Korrelationskoeffizienten für die fünf Planungsarten darstellen:

(1) Die engste Beziehung besteht zwischen Planungsintensität einerseits und zwei eng miteinander verbundenen Strukturmerkmalen andererseits, die lediglich bestätigen, was in Band I bereits gezeigt wurde.

Durchschnittliche Korrelationskoeffizienten<sup>1)</sup> zwischen Planungsintensitäten und:

Betriebsgröße (Mitarbeiterzahl) +0,59

Anteil der Aktiengesellschaften +0,67

Diese Beziehung ist bei den meisten Planungsarten gleich stark ausgeprägt; hervorzuheben ist lediglich die Forschungsplanung, die - nicht zuletzt im Zusammenhang mit ihrem geringen Verbreitungsgrad - besonders hoch mit der Betriebsgröße (+ 0,76) und vor allem dem Anteil der Aktiengesellschaften (+ 0,82) korreliert.

(2) Nicht ohne Beziehung mit Größe und Rechtsform sind drei weitere Strukturmerkmale, bei denen allerdings stärkere Differenzen zwischen den einzelnen Planungsarten bestehen und infolgedessen die Durchschnittswerte deutlich niedrigerer ausfallen:

---

1) = Mittel der fünf Korrelationskoeffizienten der fünf Planungsarten: Investition, Produktion, Absatz, Personal und Forschung.

Durchschnittliche Korrelationskoeffizienten zwischen Planungsintensitäten und:

Anteil des produzierenden Gewerbes (ohne Bau)	+0,38
Anteil der Lohn- und Gehaltssumme am Umsatz <sup>1)</sup>	-0,28
Saisonale Schwankungen der Beschäftigung	-0,14

Diese drei Merkmale weisen in die gleiche Richtung und erhalten ihre eigentliche Bedeutung vor allem im Zusammenhang mit Größe und Rechtsform:

Unternehmensplanung ist am besten ausgebaut bei großen Industriebetrieben hoher Kapitalintensität, während andererseits Betriebe aus stark saisonabhängigen Branchen wie Baugewerbe und Einzelhandel überwiegend wenig Unternehmensplanung betreiben.

Bemerkenswert ist allerdings, daß die Personalplanung hierbei deutlich von allen anderen Unternehmensplanungen abweicht:

Der Zusammenhang mit dem Anteil des produzierenden Gewerbes ist bei der Personalplanung mit + 0,11 nur schwach ausgeprägt, während sich für alle anderen Planungsarten ohne Personalplanung ein Durchschnittswert von + 0,45 errechnet. Gleiches ist bei der Kapitalintensität (Anteil der Löhne und Gehälter am Umsatz) der Fall: Einem Koeffizienten von - 0,12 für Personalplanung steht ein Durchschnittswert von 0,32 für alle anderen Planungsarten gegenüber.

Zwei weitere Merkmale sind in diesem Zusammenhang wenigstens zu nennen, obwohl sie nicht ohne weiteres interpretierbar sind, nämlich das Alter des Betriebes und der Anteil des tertiären Sektors:

Der Anteil der nach 1945 gegründeten Betriebe korreliert mit allen Planungsintensitäten außer Forschungsplanung positiv, wenngleich nicht sehr eng (Durchschnittswert ohne Forschungsplanung = + 0,26).

1) Um den Indikatorwert dieses Merkmals für Lohn- bzw. Kapitalintensität des betreffenden Betriebes zu verbessern, wurden beim Handel die branchenspezifisch geringen Werte (14 % für die gesamte Wirtschaftsabteilung) verdoppelt, d.h. etwa dem Durchschnitt der Gesamtstichprobe angeglichen.



Der Anteil der Betriebe des tertiären Sektors korreliert verhältnismäßig eng (+ 0,32) mit Investitionsplanung, Absatzplanung und Personalplanung, jedoch schwach negativ (- 0,05) mit den beiden besonders industriespezifischen Planungsarten Produktion und Forschung. Daß der Anteil der Betriebe des tertiären Sektors und des produzierenden Gewerbes im gleichen Sinn, nämlich positiv, mit den Planungsintensitäten korrelieren, erklärt sich im übrigen nur durch besonders geringe Planungsaktivität im Baugewerbe, auf die weiter unten nochmals einzugehen ist.

(3) Nach dem bisher Gezeigten kann es nicht überraschen, daß auch einige Kennziffern der Personal- bzw. der Beschäftigtenstruktur mehr oder minder eng mit der Planungsintensität zusammenhängen.

Dies gilt zunächst einmal für zwar relativ schwach ausgeprägte, aber plausible Korrelationen mit Kennziffern der Altersstruktur der Beschäftigten:

Der Anteil der 25- bis 40-jährigen an der Belegschaft korreliert positiv mit der Planungsaktivität (+ 0,18) - wobei die beiden besonders industrietypischen Planungsarten Produktion und Forschung sehr niedrige Koeffizienten aufweisen, während sich im Mittel von Investitions-, Absatz- und Personalplanung ein Wert von + 0,24 errechnet.

Komplementär hierzu gibt es einen allerdings sehr schwachen negativen Zusammenhang der meisten Planungsarten mit dem Anteil der über 55-jährigen an den Beschäftigten; mit Ausnahme der Personalplanung errechnet sich ein durchschnittlicher Korrelationskoeffizient von - 0,14.

Sehr viel enger, in ihrer Tendenz zumindest auf den ersten Blick überraschend, sind die folgenden Korrelationen mit zentralen Kennziffern der Beschäftigtenstruktur:

Durchschnittliche Korrelationskoeffizienten zwischen Planungsintensität und:

Anteil der Tarif-Angestellten an den Beschäftigten	+0,37
Anteil der Lohnempfänger an den Beschäftigten	-0,40
Anteil der Facharbeiter an den Beschäftigten	-0,23

Paradox können diese Zusammenhänge vor allem auf dem Hintergrund der positiven Korrelationen mit dem Anteil der Industriebetriebe

erscheinen; sie erklären sich jedoch bei näherer Betrachtung durch den Einfluß der Kapitalintensität (negative Korrelation mit dem Anteil der Löhne und Gehälter am Umsatz):

Die planenden Industriebetriebe sind vor allem solche, die sich dank fortgeschrittener Mechanisierung durch geringe Personaldichte in den Produktionsabteilungen und entsprechend hohen Anteil der technischen und administrativen Dienste am gesamten Personal charakterisieren.

Daß die negative Korrelation mit dem Facharbeiteranteil bei allen Planungsarten schwächer ist als die Korrelation mit dem Arbeiteranteil insgesamt verweist in die gleiche Richtung: Der negative Zusammenhang des Arbeiteranteils an den Beschäftigten mit der Planungsintensität scheint sich vor allem auf un- und angelernte Arbeiter zu beziehen.

Anzumerken ist im übrigen, daß die Zusammenhänge zwischen Planungsintensität und Kennziffern der Personalstruktur relativ stark zwischen den verschiedenen Planungsarten differieren.

Berechnet man den Durchschnittskoeffizienten der Korrelationen mit den Anteilen der Tarif-Angestellten, der Lohnempfänger und der Facharbeiter, so ergibt sich für die einzelnen Planungsarten in absteigender Reihenfolge folgendes Bild:

Durchschnittliche Korrelationskoeffizienten zwischen Personalstrukturkennziffern und Planungsarten (vorzeichenneutral):

Investitionen	0,41
Forschung	0,38
Produktion	0,35
Absatz	0,32
Personal	0,21

Dies korrespondiert recht genau mit den Differenzen in den durchschnittlichen Korrelationskoeffizienten der einzelnen Planungsarten mit den Anteilen des produzierenden Gewerbes (ohne Bau) und des tertiären Sektors: Auch hier liegt die Investitionsplanung mit 0,35 an der Spitze und die Personalplanung mit 0,20 am Ende.

(4) Nur schwach ausgeprägt ist der Zusammenhang der Planungsintensität mit der Betroffenheit durch den Konjunkturreinbruch 1974/75:

Durchschnittliche Korrelationskoeffizienten zwischen Planungsintensitäten und Anteilen der Betriebe mit:

Arbeitskräftemangel	+0,13
verringertes Mitarbeiterzahl	+0,00
verringertes Produktionskapazität	-0,04
keiner Umsatzsteigerung	-0,14

Die konjunkturelle Betroffenheit hat nur wenig mit den Faktoren zu tun, die ihrerseits die Planungsintensität bestimmen; immerhin scheinen, so dürfte das Bild interpretiert werden, das sich aus den vier Korrelationskoeffizienten ergibt, Betriebe mit ausgebauter Unternehmensplanung in der Tendenz etwas weniger unter dem Konjunkturunbruch 1974 gelitten haben, vor allem, indem sie häufiger als andere Betriebe auch 1974/75 ihren Umsatz steigern konnten, was dann zum Teil auch Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Arbeitskräften verursachte.

(5) Zumindest angeführt sei, daß zwischen Planungsintensität und Häufigkeit offener Stellen für verschiedene Personalgruppen im Versuchsjahr ein zum Teil erstaunlich enger Zusammenhang besteht (für AT-Angestellte = + 0,42, für Tarifangestellte = + 0,32 und für Lohnempfänger immerhin noch = + 0,19); es wäre jedoch vorschnell, diese Daten als Beleg entweder für ungewöhnlich gute konjunkturelle Lage (mit hohem Einstellungsbedarf) oder für ungewöhnlich schlechte Arbeitsmarktlage (besonders große Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Arbeitskräften) der planenden Betriebe zu interpretieren, denn vieles spricht dafür, daß es sich hierbei lediglich um einen Effekt der Betriebsgröße handelt.

Damit läßt sich eine erste Ein- oder auch Ausgrenzung jener Betriebe vornehmen, die besonders hohe oder besonders geringe Intensität der Unternehmensplanung aufweisen:

Der Prototyp planender Betriebe wird dargestellt von großen Industriebetrieben mit kapitalintensiver Fertigung, relativ geringen saisonalen Marktschwankungen und personell gut ausgestatteten technischen und administrativen Dienststellen bei eher dünner Personalbesetzung der Produktionsanlagen. Viele dieser Betriebe sind erst in der Nachkriegszeit entstanden, was ein entsprechend

schnelles Wachstum in den letzten ein bis zwei Jahrzehnten indiziert und z.B. auch erklärt, warum die Altersstruktur dieser Betriebe eher günstig ist.

Umgekehrt sind für das weitgehende Fehlen von Unternehmensplanung prototypisch kleinere Betriebe mit starker Saisonabhängigkeit, vor allem anderen aus dem Baugewerbe, deren Belegschaft überwiegend aus Arbeitern (oft mit überdurchschnittlichem Facharbeiteranteil) besteht.

Eine Sonderrolle spielen bestimmte Betriebe des tertiären Sektors, bei denen es sich vermutlich gleichfalls um überdurchschnittlich große Betriebe handelt, und in denen sich die Planung vor allem auf Investitionen, Absatz und Personal beschränkt.

In Kapitel V wird nochmals ausführlicher auf dieses Profil planender und nichtplanender Betriebe einzugehen sein.

## 2. Ausbaustand des betrieblichen Personalwesens und sein Zusammenhang mit betrieblichen Strukturmerkmalen

Während es sich bei der Unternehmensplanung um einen relativ klar abgrenzbaren Sachverhalt handelt, der in der Betriebserhebung 1975 einigermaßen zuverlässig abfragbar und (zum Beispiel mit Hilfe von Intensitätsindizes) statistisch relativ leicht analysierbar war, sind Ausbaustand oder Modernitätsgrad des betrieblichen Personalwesens sehr viel schwerer faßbar und statistisch abbildbar. Ihre korrelationsstatistische Analyse muß also einige Schwierigkeiten überwinden.

Eine erste Schwierigkeit besteht in der notwendigen Abgrenzung gegenüber dem Tatbestand der Personalplanung. In dem Konzept von Personalplanung, das den in Band I dargestellten Analysen zugrunde lag, wurden Ausbaustand des Personalwesens und Entwicklungsniveau der Personalplanung praktisch als synonym und gegeneinander austauschbar betrachtet. Nunmehr wird es notwendig, unter den zahlreichen, wenngleich zum Teil recht heterogenen Daten über die be-

triebliche Personalpolitik diejenigen auszusondern, die Aufschluß über den Zustand des Personalwesens geben, ohne in einem unmittelbar logischen Zusammenhang mit Personalplanung zu stehen, da es gerade darum geht, Beziehungen zwischen dem Zustand des Personalwesens und der Personalplanung zu untersuchen.

Eine zweite Schwierigkeit ergibt sich daraus, daß zumindest einzelne der bei einer solchen Auswahl zu präferierenden Informationen nicht wirklich eindeutig sind. Dies gilt vor allem für die hierarchische Stellung des Personalwesens. Wie in Band I (S. 30 f.) schon gezeigt, bedeutet in der großen Mehrzahl der Betriebe die Wahrnehmung der Leitung des Personalwesens in der Führungsspitze, daß kein selbständiges Personalmanagement besteht, sondern Personalpolitik als Nebenfunktion von der Unternehmensspitze betrieben wird; in einer nicht näher bestimmbar, allerdings sicher kleinen Zahl von Betrieben hingegen bedeutet die gleiche Angabe (Leitung des Personalwesens in der Führungsspitze) die Existenz eines eigenen Vorstandsbereichs Personalwesen.

Derartige Ambivalenzen, die mit dem Instrument der postalischen Befragung fast unausweichlich verbunden sind, können, wenn auch in weniger drastischer Form, auch bei anderen Indikatoren vorliegen. Ihr Einfluß kann allenfalls ex post, nämlich als mögliche Erklärung für Abweichungen der tatsächlichen von den erwarteten Zusammenhänge oder als Ursache von Unschärfen bei Korrelationen ermittelt werden.

Hinzu kam endlich, daß eine wichtige Information über den Ausbaustand der Personalplanung, nämlich die Einstellungskompetenz der Personalabteilung, als typenbildendes Merkmal verwendet wurde und deshalb für Korrelationen auf der Basis der Typendurchschnitte bzw. -verteilungen nicht mehr zur Verfügung stand.

Aus diesen Gründen und auf dem Hintergrund der bis dahin durchgeführten Analysen wurde auf eher pragmatische Weise entschieden, den Ausbaustand des betrieblichen Personalwesens durch fünf Indikatoren abzubilden (in Klammern jeweils die im folgenden benutzte

Kurzbezeichnung und die durchschnittliche Häufigkeit in der gesamten Stichprobe), nämlich den Anteil der Betriebe mit:

- (1) Leitung des Personalwesens auf mittlerer bzw. oberer Führungsebene (hierarchische Stellung: 42 %);
- (2) Durchführung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen (Weiterbildung: 45 %);
- (3) Aufbereitung von viel Personalinformationen (Information: 42 %);
- (4) Einem besonderen Gremium für Personalplanung (Planungsausschuss: 23 %);
- (5) Festsetzung der Lehrlingszahlen nach längerfristigen Bedarfsanalysen (Lehrlingszahl: 13 %).

Stets ist zu erwarten, daß die entsprechenden Häufigkeiten um so höher liegen, je besser ausgebaut und moderner das betriebliche Personalwesen ist.

Wie zu erwarten und einleitend bereits gesagt, bestehen zwischen den ausgewählten fünf Indikatoren zum Ausbaustand des betrieblichen Personalwesens ähnlich enge Zusammenhänge wie zwischen den verschiedenen Unternehmensplanungen (vgl. Tabelle 2, S42).

Für den Zusammenhang mit den jeweils vier anderen Indikatoren errechnet sich ein durchschnittlicher Korrelationskoeffizient von

- +0,58 für die hierarchische Stellung der Personalabteilung
- +0,70 für Existenz eines Personalplanungsausschusses
- +0,75 für Durchführung betrieblicher Weiterbildung
- +0,70 für Festsetzung der Lehrlingszahl nach längerfristigen Bedarfsanalysen
- +0,80 für Aufbereitung von viel Personalinformationen.

Tabelle 2: Korrelationsmatrix der Indikatoren zum Ausbaustand des betrieblichen Personalwesens

(r nach Bravais-Pearson; N = 57 Typen, nach Besetzung und Streuung der Variablen gewichtet)

	Hierarch. Stellung	Planungs- ausschuß	Weiter- bildung	Lehrlings- zahl	Personal- informationen
Hierarchische Stellung	+1,00	+0,47	+0,62	+0,55	+0,67
Planungs- ausschuß		+1,00	+0,82	+0,70	+0,80
Weiterbildung			+1,00	+0,69	+0,88
Lehrlingszahl				+1,00	+0,84
Personalinformationen					+1,00

Die durchweg niedrigeren Korrelationskoeffizienten für die hierarchische Stellung der Personalabteilung erklären sich ohne weiteres aus der bereits weiter oben genannten Ambivalenz dieses Indikators; wenn die Leitung des Personalwesens auf der mittleren bzw. oberen Führungsebene liegt, bedeutet dies zwar in den meisten Fällen, daß ein eigenständiges, zu mehr oder minder autonomer Personalpolitik befähigtes Personalwesen existiert; in einigen Fällen hingegen wird eben dies durch eine negative Ausprägung dieses Indikators angezeigt - wenn nämlich das Personalwesen ein besonderes Vorstandsressort darstellt.

Betrachtet man nur die Interkorrelation zwischen den vier restlichen Indikatoren, so ist diese mit +0,79 fast ebenso hoch wie bei der Unternehmensplanung (wo sich ein durchschnittlicher Korrelationskoeffizient der Matrix von 0,84 errechnet).

Ebenso wie bei der Unternehmensplanung ist also der "syndromatische" Charakter des Ausbaus des betrieblichen Personalwesens unverkennbar: Eine organisatorisch selbständige, ausreichend einflußreiche Personalleitung, die Existenz eines Personalplanungsausschusses, differenzierte Personalstatistik, die Durchführung

von Weiterbildungsmaßnahmen und die Festsetzung der Lehrlingszahl nach längerfristigen Bedarfsanalysen treten tendenziell gemeinsam auf - zumindest in dem Sinn, daß die Indikatoren mit der geringsten Häufigkeit (Festlegung der Lehrlingszahl nach längerfristigen Bedarfsanalysen und Vorhandensein eines Personalplanungsausschusses) mit hoher Wahrscheinlichkeit nur in Kombination mit den von den anderen Indikatoren abgebildeten Sachverhalten vorkommen.

Die Zusammenhänge dieser Syndromatik mit betrieblichen Strukturmerkmalen sind im einzelnen aus Anhang II B zu ersehen, wo die Korrelationskoeffizienten der fünf Indikatoren betrieblichen Personalwesens mit betrieblichen Strukturmerkmalen zusammengestellt sind. Im folgenden seien lediglich (wie im vorhergehenden Abschnitt) einige wichtige Zusammenhänge hervorgehoben.

(1) Wie die Unternehmensplanung korreliert auch der Ausbaustand betrieblichen Personalwesens - hier gemessen am Mittelwert der Korrelation der fünf ausgewählten Indikatoren zum Ausbaustand des betrieblichen Personalwesens mit dem betreffenden Faktor - besonders eng mit den beiden Merkmalen Größe und Rechtsform

Durchschnittliche Korrelationskoeffizienten zwischen Ausbaustand des Personalwesens und:

Betriebsgröße	+0,55
Anteil der Aktiengesellschaften	+0,62

Die Korrelationskoeffizienten sind nur geringfügig niedriger als bei der Unternehmensplanung (+ 0,59 und + 0,67).

Zwischen den einzelnen Indikatoren bestehen im Hinblick auf die Enge des Zusammenhangs mit Größe und Rechtsform des Unternehmens keine bedeutenden Unterschiede, mit Ausnahme der Tatsache, daß die hierarchische Stellung der Personalabteilung - sicherlich aufgrund ihres ambivalenten Aussagewertes - mit dem Anteil der Aktiengesellschaften nur eine Korrelation von + 0,51 erbringt, gegenüber + 0,65 im Durchschnitt der vier anderen Indikatoren.

(2) Deutliche Übereinstimmung mit dem Bild, das sich bei der Analyse der Unternehmensplanung gezeigt hatte, besteht auch für den Zusammenhang zwischen Ausbaustand des Personalwesens und der betrieblichen Produktions- und Absatzstruktur:



**Durchschnittliche Korrelationskoeffizienten zwischen Ausbaustand des Personalwesens und:**

Anteil des produzierenden Gewerbes	+0,36
Anteil der Lohn- und Gehaltssumme am Umsatz	-0,24
saisonale Schwankungen der Beschäftigung	-0,20

Deutlich enger als bei der Unternehmensplanung ist hingegen die Korrelation zwischen den Indikatoren des Personalwesens und dem Anteil des tertiären Sektors mit + 0,33 (gegenüber nur + 0,17); noch geringer als Unternehmensplanung scheint im Baugewerbe die Wahrscheinlichkeit eines ausgebauten Personalwesens zu sein - nur so läßt sich die relativ enge parallele Korrelation mit den beiden Wirtschaftsbereichen erklären, die zusammen weit über 80 % der Betriebe der Stichprobe stellen.

Während - im Gegensatz zu dem Bild, das sich bei der Unternehmensplanung ergab - die einzelnen Indikatoren mit Kapitalintensität und Saisonabhängigkeit fast gleichmäßig korrelieren (hervorzuheben ist allenfalls eine deutlich schwächere Korrelation der hierarchischen Stellung des Personalwesens mit der Saisonabhängigkeit), gibt es spezifische Zusammenhänge zwischen den einzelnen Aspekten betrieblichen Personalwesens und dem Anteil der produzierenden Gewerbe oder aber des tertiären Sektors:

**Korrelationskoeffizienten zwischen Ausbaustand des Personalwesens und dem Anteil der Betriebe**

	des produzierenden Gewerbes (ohne Bau)	des tertiären Sektors
hierarchische Stellung	+0,45	+0,14
Planungsausschuß	+0,20	+0,47
Weiterbildung	+0,35	+0,53
Lehrlingszahl	+0,42	+0,17
Personalinformationen	+0,40	+0,32

Zwei der Indikatoren sind vor allem für das produzierende Gewerbe, jedoch kaum für den tertiären Sektor charakteristisch, nämlich die Einordnung des Personalwesens auf der oberen oder mittleren Führungsebene und die Festsetzung der Lehrlingszahlen nach längerfristigen Bedarfsanalysen. Umgekehrt ist die Existenz eines Personalplanungsausschusses und in etwas geringerem Umfang auch die Durchführung von Weiterbildung ein Spezifikum von Betrieben des tertiären Sektors.

(3) Zeigte sich für die wichtigsten bisher besprochenen Strukturmerkmale - Größe, Rechtsform, Produktions- und Absatzbedingungen -

jeweils ein etwas engerer Zusammenhang zur Unternehmensplanung als zum Personalwesen, so ist das Gegenteil bei den Merkmalen der Personal- bzw. Beschäftigungsstruktur der Fall. Hier liegen die Korrelationskoeffizienten mit dem Personalwesen meist spürbar höher als mit der Unternehmensplanung.

Durchschnittliche Korrelationskoeffizienten zwischen

	der Unternehmens- planung (fünf Pla- nungsarten)	dem betrieblichen Per- sonalwesen (fünf Indika- toren zum Ausbaustand)
und dem Anteil an den Beschäftigten von:		
Tarif-Angestellten	+0,37	+0,48
Lohnempfängern	-0,40	-0,40
Facharbeitern	-0,23	-0,33
25- bis 40-jährigen	+0,18	+0,21
55-jährigen und älteren	-0,09	-0,26

Hiermit korrespondiert, daß die Korrelationen der einzelnen Indikatoren mit den Personalstrukturdaten meist weniger stark streuen als dies bei den verschiedenen Planungsintensitäten der Fall war. Dies gilt vor allem für die sehr homogenen Korrelationskoeffizienten mit dem Anteil der über 55-jährigen ( - 0,21 bis - 0,29) sowie mit dem Anteil der Tarif-Angestellten ( + 0,42 bis + 0,49).

Bei dem Anteil der Lohnempfänger sowie der Facharbeiter schlägt hingegen zum Teil die Sektorspezifität der einzelnen Indikatoren durch. So ist zum Beispiel die negative Korrelation der hierarchischen Stellung des Personalwesens mit dem Anteil der Lohnempfänger ( - 0,22) sehr viel schwächer als mit dem Anteil der Facharbeiter ( - 0,56), während genau das Umgekehrte für die Existenz von Personalplanungsausschüssen gilt ( - 0,39 und - 0,15).

Besonders bemerkenswert ist, daß - in offenem Kontrast zu dem relativ engen Zusammenhang zwischen Ausbaustand des Personalwesens und Personalstruktur - unter allen Planungsarten ausgerechnet die Personalplanung die schwächsten Korrelationen mit den ausgewählten Personalstrukturkennziffern aufweist. Dies sei etwas detaillierter dargestellt:

Mittelt man (vorzeichenneutral) die Korrelationskoeffizienten über die fünf hier angeführten Personalstrukturkennziffern (Anteile der Tarif-Angestellten, Lohnempfänger und Facharbeiter sowie der 25- bis 40-jährigen und der über 55-jährigen) so errechnet sich im Durchschnitt der fünf Indikatoren des Personalwesens ein Koeffizient von 0,34, hinter dem sich eine Streuung der Werte je Indikator zwischen 0,27 (Festsetzung der Lehrlingszahlen nach längerfristigen Bedarfsanalysen) und 0,38 (hierarchische Stellung der Personalabteilung sowie Durchführung von Weiterbildung) verbirgt.

Errechnet man nun den gleichen Wert für die einzelnen Planungsarten, so zeigt sich eine wesentlich größere Streuung, die vor allem durch besonders niedrige Korrelationskoeffizienten der Personalplanung (mit einem Durchschnitt von 0,18) verursacht wird, während die anderen Planungsarten mit Werten zwischen 0,26 (Produktion) und 0,33 (Investition) praktisch noch im Streubereich der Indikatoren des Personalwesens liegen.

Die Tatsache, daß sowohl die ausgewählten Indikatoren zum Ausbauzustand des Personalwesens wie alle anderen Unternehmensplanungen mit wichtigen betrieblichen Strukturmerkmalen engere Beziehungen aufweisen als die Personalplanung, daß die Personalplanung also in der "Syndromatik" von entwickelter Unternehmensplanung und ausgebautem betrieblichem Personalwesen eine Sonderstellung einnimmt, die besonders erklärungsbedürftig ist, wird im weiteren noch näher zu behandeln sein.

(4) Der Zusammenhang mit konjunktureller Betroffenheit ist insgesamt beim Personalwesen stärker ausgeprägt als bei der Unternehmensplanung. Im Mittel der fünf Indikatoren errechnen sich folgenden Werte:

Durchschnittliche Korrelationskoeffizienten zwischen	dem betrieblichen	der Unternehmens-
und dem Anteil der	Personalwesen	planung
Betriebe mit:		
Arbeitskräftemangel	+0,32	+0,13
verringertes Mitarbeiterzahl	+0,10	+0,00
verringertes Produktionskapazität	-0,13	-0,04
keiner Umsatzsteigerung	-0,17	-0,14

Die Unterschiede zur Unternehmensplanung sind wahrscheinlich daraus zu erklären, daß Betriebe mit ausgebautem Personalwesen etwas stärker als Betriebe mit entwickelter Unternehmensplanung dem ter-

tiären Sektor angehören, der sehr viel weniger von konjunkturellen Absatz- und Beschäftigungsschwierigkeiten erfaßt wurde. Dies schließt allerdings nicht aus, daß ein überdurchschnittlich hoher Anteil der Betriebe mit gut ausgebautem Personalwesen in der Rezession 1974/75 den Personalbestand abgebaut hat, aber trotzdem aktuell an bestimmten Personalgruppen durchaus Mangel meldete.

(5) Noch höher als bei der Unternehmensplanung ist bei den Indikatoren des Personalwesens der Zusammenhang mit der Existenz offener Stellen (genauer gesagt: die negative Korrelation mit dem Anteil der Betriebe, die 1975 keine offenen Stellen ausgewiesen haben).

Während sich über die drei Personalgruppen, für welche die Existenz oder Nichtexistenz offener Stellen gesondert abgefragt wurde (aussertarifliche Angestellte, Tarif-Angestellte und Lohnempfänger), im Mittel aller Unternehmensplanungen ein Korrelationskoeffizient von +0,31 errechnete, liegt der entsprechende Wert für die Indikatoren des Personalwesens bei + 0,50. Auf dem Hintergrund einer prinzipiell gleichartigen Erklärung, wie sie für die Unternehmensplanung im vorstehenden Abschnitt gegeben wurde, sind hier offensichtlich auch noch sektorale Faktoren wirksam, auf die schon bei der konjunkturellen Betroffenheit hingewiesen wurde.

#### Zusammenfassend:

Was im vorausgehenden Abschnitt über planende Unternehmen gesagt wurde, gilt, so zeigt sich, im wesentlichen auch für Betriebe mit ausgebautem Personalwesen im Sinn der hier verwendeten Indikatoren.

Stärker noch als an den planenden Unternehmen ist an den Betrieben mit ausgebautem Personalwesen der tertiäre Sektor beteiligt.

### 3. Der Zusammenhang von Unternehmensplanung und Ausbaustand des Personalwesens

Wie schon die Parallelität der Korrelationen mit wichtigen betrieblichen Strukturmerkmalen erwarten läßt, hängen Unternehmens-

planung und Ausbaustand des Personalwesens eng miteinander zusammen.

Tabelle 3: Unternehmensplanung und Ausbaustand des Personalwesens

(r nach Bravais-Pearson; N = 57 Typen, nach Besetzung und Streuung der Variablen gewichtet)

Indikatoren zum Ausbaustand des Personalwesens	Investitionen	Produktion	Absatz	Planungsintensität		
				Personal	Forschung	insgesamt
Hierarchische Stellung	+0,46	+0,40	+0,46	+0,24	+0,55	+0,42
Planungsausschuß	+0,74	+0,68	+0,74	+0,55	+0,60	+0,66
Weiterbildung	+0,78	+0,61	+0,75	+0,61	+0,67	+0,68
Lehrlingszahlen	+0,60	+0,54	+0,63	+0,46	+0,64	+0,57
Personalinformationen	+0,76	+0,64	+0,76	+0,57	+0,78	+0,70
insgesamt	+0,67	+0,57	+0,67	+0,49	+0,65	+0,61

In dem Bild, das sich aus Tabelle 3 ergibt, sind zunächst einmal zwei Tatbestände hervorzuheben:

(1) Die Korrelationen sind nicht nur stets positiv, sondern mit wenigen Ausnahmen sehr eng. Der Durchschnittswert von 0,61 besagt, daß über ein Drittel ( $r^2 = 0,37$ ) der Planungsintensitäten aus dem Ausbaustand des Personalwesens im statistischem Sinn "erklärbar" sind oder umgekehrt. Mit anderen Worten läßt sich mit recht hoher Treffsicherheit der Stand der Unternehmensplanung prognostizieren, wenn der Ausbaustand des Personalwesens bekannt ist bzw. aus den Planungsaktivitäten eines Unternehmens der Zustand des Personalwesens ableiten (welch letztere Formulierung vermutlich eher realistisch ist).

(2) Der Zusammenhang zwischen Unternehmensplanung und Ausbaustand des Personalwesens ist mit hoher Wahrscheinlichkeit noch enger als dies aus dem an sich schon hohen durchschnittlichen Korrelationskoeffizienten von 0,61 abzulesen ist, da dieser Wert durch die schon im vorhergehenden Abschnitt hervorgehobene Unschärfe

des Indikators "hierarchische Stellung des Personalwesens" beeinträchtigt wird. In der Tat errechnen sich für diesen Indikator mit allen Planungsintensitäten die niedrigsten Korrelationskoeffizienten mit einem Durchschnitt über alle Planungsarten von 0,42, während die vier anderen Indikatoren im Durchschnitt mit allen Planungsarten Koeffizienten zwischen 0,57 und 0,70 erreichen. Vernachlässigt man diesen Indikator, so erhöhen sich infolgedessen auch alle Werte in der "Insgesamt"-Zeile um etwa 0,05 Punkte. Über die gesamte Tabelle hinweg errechnet sich dann ein durchschnittlicher Korrelationskoeffizient von 0,66, was einer wechselseitigen "Erklärungs"-Fähigkeit ( $r^2$ ) von Planungsaktivitäten und Ausbaustand des Personalwesens von über 40 % entspricht.

Auf dem Hintergrund der engen wechselseitigen Beziehung zwischen Unternehmensplanung und Zustand des Personalwesens erhält eine weitere Tatsache ganz besonderes Gewicht, die deutlich wird, wenn man Tabelle 3 im einzelnen betrachtet:

Während an sich zu erwarten wäre, daß unter allen Planungsarten die Personalplanung die engste Beziehung zum Ausbaustand des Personalwesens aufweist, ist genau das Gegenteil der Fall. Wenn man den durchschnittlichen Korrelationskoeffizienten der einzelnen Planungsarten mit den fünf in Tabelle 3 aufgeführten Indikatoren zum Ausbaustand des Personalwesens ("Insgesamt"-Zeile) als "Personalaffinität" bezeichnet (analog einer "Planungsaffinität" der einzelnen Aspekte betrieblichen Personalwesens, die sich aus der "Insgesamt"-Spalte ablesen ließe), so ist die tatsächliche Situation der Erwartung genau entgegengesetzt: Unter allen Planungsarten hat ausgerechnet Personalplanung die geringste "Personalaffinität". Gegenüber der Investitionsplanung, die am weitesten verbreitet und kaum branchenspezifisch ist und sich in Band I eindeutig im Zeitvergleich wie im Querschnittsvergleich als "Leitplanung" erwiesen hatte (Band I, insbes.S.140 ff und S.146 ff.), liegen die Korrelationskoeffizienten der Personalplanung mit allen Personal-Indikatoren jeweils um fast 0,20 Punkte niedriger. Über alle Indikatoren errechnet sich für Personalplanung eine "Personal-

"Affinität" (durchschnittlicher Korrelationskoeffizient), die um mehr als ein Viertel unter dem entsprechenden Wert für Investitionsplanung und um fast ein Viertel unter dem Mittelwert über die vier anderen Planungsarten (+ 0.64) liegt.

Statt daß Personalplanung als eine Art Bindeglied zwischen Personalwesen und Unternehmensplanung fungiert, ist in Wirklichkeit der Zusammenhang des Personalwesens mit allen anderen Planungen enger als mit der Personalplanung. Da, wie in Abschnitt 1 gezeigt, die Intensität der Personalplanung sehr eng (durchschnittliches  $r = 0,82$ ) mit allen anderen Planungsarten korreliert, läßt sich die Differenz zwischen der "Personalaffinität" von Personalplanung und den anderen Planungen eigentlich nur so erklären, daß zwischen den Indikatoren zum Ausbaustand des Personalwesens und quantitativer Personalplanung kaum ein direkter Zusammenhang besteht, sondern lediglich eine Beziehung, die über die anderen Planungsarten vermittelt ist.

Damit bestätigen sich auf überraschend deutliche Weise Vermutungen, die schon in Abschnitt 2 - vor allem unter (3) - formuliert worden waren.

Ob ein Betrieb quantitative Personalplanung betreibt oder nicht, stünde damit in keinem ursächlichen Zusammenhang etwa mit der hierarchischen Stellung des Personalwesens, mit dem Bestehen eines Personalplanungsausschusses, mit der Qualität der betrieblichen Personalstatistik oder mit der betrieblichen Weiterbildungspolitik bzw. mit den diese Sachverhalte bestimmenden Strukturen und betrieblichen Strategien; wenn das eine und das andere häufig zusammen auftreten, dann nur deshalb, weil ein entsprechender institutioneller und technischer Ausbau des Personalwesens überwiegend nur in Betrieben anzutreffen ist, die auch eine recht weit entwickelte Unternehmensplanung besitzen, und weil im Zuge des Ausbaus von Unternehmensplanung mit hoher Wahrscheinlichkeit irgendwann einmal auch quantitative Personalpläne aufgestellt werden.

Für die Personalpolitik selbst, so müßte man weiter schließen, spielt die Existenz oder Nichtexistenz quantitativer Personal-

pläne indessen kaum eine Rolle bzw. besitzt sie kaum eine zuverlässige Indikatorfunktion.

Ein solcher Befund steht natürlich in offenem Gegensatz zu dem weit verbreiteten Konzept betrieblicher Personalplanung, demzufolge diese zentraler Bestandteil einer entwickelten Personalpolitik und eines modernen Personalmanagements ist. Aber auch ein etwas differenzierteres, in Band I mit dem Begriff des "Werkzeugkastens" charakterisiertes Konzept betrieblicher Personalplanung, das zumindest unter der Bedingung planender Unternehmensführung quantitative Personalplanung als einen wesentlichen Aspekt betrieblicher Personalpolitik betrachtet, scheint, will man die eben skizzierten Befunde sinnvoll interpretieren, nicht mit der Realität vereinbar.

Die entscheidenden, die betriebliche Realität prägenden Fakten wären vielmehr planende Unternehmensleitung (ausgedrückt in hohen Planungsintensitäten für die meisten Planungsarten) auf der einen Seite und ein selbständiges, organisatorisch ausgebautes und instrumentell gut ausgestattetes Personalwesen auf der anderen Seite - wobei beides im Regelfalle gleichzeitig auftritt. Ob dann in derartigen Betrieben noch quantitative Personalplanung betrieben wird oder nicht, bliebe für die Personalpolitik des Unternehmens ohne Belang - sowohl für ihre Struktur wie für ihre Inhalte und Ergebnisse.

Diese These wäre von so weitreichender Bedeutung, daß ihrer Implikation nunmehr - unter Einbeziehung der qualitativen Personalplanung - weiter nachzugehen ist.





III. Personalplanung im Zusammenhang von  
Unternehmensplanung und Ausbaustand  
des Personalwesens



Im vorausgehenden Kapitel hatte sich gezeigt, daß:

- o zwischen quantitativer Personalplanung und den anderen Arten von Unternehmensplanung ein sehr enger Zusammenhang besteht;
- o quantitative Personalplanung hingegen mit dem Ausbaustand des betrieblichen Personalwesens nur in einer eher lockeren Beziehung zu stehen scheint, die weitgehend auch als Sekundäreffekt hoher Korrelationen zwischen den anderen Planungsarten und dem Personalwesen erklärt werden könnte.

Diese Befunde gelten zunächst allerdings nur für die quantitative Personalplanung, deren hohe Affinität zur Unternehmensplanung ja schon in Band I gezeigt worden war: (Vgl. Band I, S. 151 ff.) Nicht einmal jeder hundertste Betrieb verfügt über einen schriftlich fixierten Personalplan, ohne daß auch für andere Unternehmensbereiche Pläne existierten; wenn ein Betrieb nur für einzelne Unternehmensbereiche Pläne aufstellt, so betreffen diese weit aus am häufigsten Investitionen, gelegentlich auch noch Produktion, während Personal- (wie übrigens auch Absatz-)Pläne sich ganz überwiegend nur in Betrieben finden, in denen bereits Investitions- und/oder Produktionspläne bestehen.

Inwieweit Gleiches auch für qualitative Personalplanung gilt, läßt sich anhand von Varianzanalysen feststellen, die den Zusammenhang ("Varianzerklärung" bzw. "Bestimmtheit") zwischen der Ausprägung eines bestimmten Merkmals in einem Betrieb und dessen Zugehörigkeit zu einem der 57 Typen betrieblicher Personalplanung messen, die in Kapitel I beschrieben wurden.<sup>1)</sup> Dieser Zusammenhang wird im folgenden als "Affinität" der Personalplanung zu jeweils bestimmten Sachverhalten bezeichnet.

---

1) Siehe weiter oben S.13 ff.; die Varianzanalysen wurden ursprünglich für die Fragestellung einer früheren Auswertungs-etappe durchgeführt; zu den Modifikationen, die bei der Verwendung ihrer Ergebnisse in neuer Perspektive notwendig wurden, siehe auch weiter oben S. 23 ff.

## 1. "Planungsaffinität" und "Personalaffinität" der Typen betrieblicher Personalplanung

Wie nach den Korrelationsanalysen in Kapitel II zu erwarten, läßt auch die Varianzanalyse eine recht enge Beziehung zwischen Personalwesen, Unternehmensplanung und Personalplanung - nunmehr unter Einschluß qualitativer Maßnahmen - erkennen.

Für kein anderes Merkmal liefert die Typenzugehörigkeit ähnlich hohe Maßzahlen der Varianzerklärung wie für die verschiedenen Planungsintensitäten (auch ohne Personalplanung, die ja mit der Typenzugehörigkeit tautologisch verbunden ist) und für die Indikatoren zum Ausbaustand des Personalwesens:

Tabelle 4: Personalplanungstypen, Unternehmensplanung und Personalwesen: Varianzerklärung der Zugehörigkeit zu den 57 Typen betrieblicher Personalplanung

	$\frac{V_{\text{zwischen}}}{V_{\text{gesamt}}}$	$\frac{V_{\text{zwischen}}}{V_{\text{innerhalb}}}$
<b>Planungsintensitäten</b>		
Investition	0,36	0,56
Produktion	0,30	0,44
Absatz	0,37	0,60
Forschung	0,25	0,33
<b>Indikatoren zum Personalwesen</b>		
hierarchische Stellung	0,14	0,17
Planungsausschuß	0,18	0,23
Weiterbildung	0,21	0,27
Lehrlingszahl	0,14	0,17
Personalinformation	0,18	0,22

Während das Gesamtbild von Tabelle 4 durchaus den Erwartungen entspricht, ist die Niveaudifferenz der Maßzahlen für Unternehmensplanung auf der einen Seite und betriebliches Personalwesen auf der anderen Seite sehr bemerkenswert. Im Mittel der vier in der Tabelle aufgeführten Planungsintensitäten errechnet sich ein Anteil der Varianz zwischen den Typen an der Gesamtvarianz von 32 %, im Durchschnitt der fünf Indikatoren zum Personalwesen ein Wert, der mit 17 % nur gut halb so hoch ist. Gleiches gilt für das Verhältnis von Varianz zwischen und innerhalb der Typen (1:0,48 gegenüber 1:0,21).

Dieses Ergebnis ist genau im gleichen Sinn unplausibel und erwartungswidrig wie die relativ schwache Beziehung zum Personalwesen, die korrelationsanalytisch für quantitative Personalplanung im Kontrast zu allen anderen Unternehmensplanungen aufgezeigt wurde.

Ganz offensichtlich hat also Personalplanung mehr mit Unternehmensplanung als mit Personalwesen und Personalpolitik zu tun.

Daß dieser Befund gleichermaßen für den Intensitätsindex quantitativer Personalplanung wie für die Personalplanungstypologie gilt, macht eine detailliertere Analyse besonders dringend, da ja in der Typologie quantitative Personalplanung, deren hohe Affinität zur Unternehmensplanung offenkundig ist, nur eine unter fünf Dimensionen darstellt (die freilich deshalb stärker zu Buche schlägt, weil sie nicht wie die anderen vier Dimensionen in dichotomischer Ausprägung, sondern mit einer fünfstufigen Skala in die Typenbildung einging). Hinzu kommt, daß die Typendefinition eine Dimension enthält, nämlich Einstellungskompetenz der Personalabteilung, die eindeutig nicht dem Instrumentarium betrieblicher Personalplanung zugehört, sondern einen wesentlichen Aspekt des betrieblichen Personalwesens wiedergibt. So wäre es an sich keineswegs verwunderlich gewesen, wenn im Gegensatz zu den Ergebnissen der Korrelationsanalyse, die sich ja ausschließlich auf die Intensität quantitativer Personalplanung bezog, die Varianzanalyse eine über der "Planungsaffinität" liegende "Personalaffinität" der Typen ergeben hätte, also gezeigt hätte, daß

die Typenzugehörigkeit die unterschiedlichen Ausbaustände des Personalwesens besser abbildet (im statistischen Sinn: "erklärt") als die Unternehmensplanung.

Eben dieses ist jedoch nicht der Fall.

Dies legt vor allem die Frage nach den spezifischen relativen Personalaffinitäten und Planungsaffinitäten der fünf typenbildenden Merkmale nahe, wobei besonderes Augenmerk auf die Maßnahmen qualitativer Personalplanung zu richten ist, die ja bisher bei der Korrelationsanalyse vollständig vernachlässigt werden mußten.

## 2. Unternehmensplanung und Personalplanung

Da die quantitative Personalplanung, wie in Kapitel II gezeigt, sehr eng mit den anderen Arten der Unternehmensplanung korreliert, und da, wie in Kapitel I dargestellt, quantitative Personalplanung (freilich in einer etwas anderen Definition, als sie der Berechnung der Planungsintensitäten zugrunde gelegt wurde)<sup>1)</sup> mit relativ hohem Gewicht in die Typenbildung eingeht, ist es an sich nicht verwunderlich, daß zwischen den Intensitätsindizes der wichtigsten Unternehmensplanungen einerseits und der Zugehörigkeit eines Betriebes zu einem bestimmten Personalplanungstypus ein enger Zusammenhang besteht.

Dies sei zunächst anhand von Extremtypen für die einzelnen Planungsarten illustriert.

- 
- 1) Der Intensitätsindex der einzelnen Planungsarten berücksichtigt, wie erinnerlich, ausschließlich die Zahl und zeitliche Reichweite von Plänen unterschiedlicher Geltungsdauer je Unternehmensbereich; demgegenüber wurde bei quantitativer Personalplanung zur Typenbildung die zeitliche Reichweite lediglich in dichotomer Form - der Plan mit der größten zeitlichen Reichweite besitzt lediglich kurze oder aber lange Geltungsdauer - berücksichtigt; zusätzlich wurde jedoch der Tatsache Rechnung getragen, ob Personalpläne nach Beschäftigtengruppen differenziert sind oder nicht.

Bei Investitionen weisen die rund 500 Betriebe, die weder qualitative noch quantitative Personalplanung betreiben, eine durchschnittliche Planungsintensität von rund 0,7 auf: Ein solcher Wert kann nur zustande kommen, wenn zum Beispiel eine sehr geringe Zahl dieser Betriebe Investitionspläne größerer zeitlicher Reichweite besitzt oder wenn gut ein Drittel dieser Betriebe einen Investitionsplan mit einer Reichweite von drei bis zwölf Monaten erstellt hat.

Demgegenüber errechnen sich für die Typen mit gut ausgebauter quantitativer und qualitativer Personalplanung Intensitätswerte zwischen 4,0 und 7,0; hier besteht also stets mindestens ein Investitionsplan hoher zeitlicher Reichweite; in der Mehrzahl der Fälle werden sogar zeitlich gestaffelte Investitionspläne angelegt.

Produktionspläne bestehen in Betrieben ohne jegliche quantitative und qualitative Personalplanung praktisch nicht. Die durchschnittliche Planungsintensität von rund 0,45 besagt, daß selbst sehr kurzfristige Pläne allenfalls in einer Minderheit dieser Betriebe erstellt werden.

Demgegenüber sind in den Betrieben mit sehr gut ausgebauter quantitativer und qualitativer Personalplanung durchschnittliche Intensitäten von über 3,0 und bis zu 4,6 zu verzeichnen; da das Vorkommen von Produktionsplänen sektorspezifisch ist, bedeutet dies, daß hier Produktionspläne, wenn sie überhaupt aufgestellt werden, hohe zeitliche Reichweite besitzen und zum Teil nach unterschiedlichen Zeithorizonten gestaffelt sind.

Noch extremer sind die Unterschiede bei den Absatzplänen. Hier liegt die durchschnittliche Planungsintensität der Betriebe ohne quantitative und qualitative Personalplanung bei 0,4 (allenfalls ein sehr kurzfristiger Plan in zwei von fünf Betrieben), während in den Typen hohen Ausbaustands von quantitativer und qualitativer Personalplanung die Intensitätswerte für Absatzplanung vielfach über 4,0 und im Grenzfall eines Typus sogar über 7,0 liegen. Selbst wenn man annimmt, daß in diesen Typen die Wirtschaftszweige, in denen Absatzplanung besondere Bedeutung besitzt, überrepräsentiert sind, ist dennoch hier ein besonders hoher Ausbaustand von Absatzplanung unübersehbar.

Forschungsplanung ist wie zu erwarten in vielen Typen mit gering ausgebauter quantitativer und qualitativer Personalplanung kaum anzutreffen. Für die als Extremgruppe herangezogene Gruppe von etwa 500 Betrieben ohne jegliche Personalplanung liegt der Intensitätswert unter 0,1. Dem stehen nur zwei Typen mit herausragend hohen Intensitätswerten (über 3,5) gegenüber, die dann auch jeweils besonders gut ausgebaute Personalplanung besitzen.

Eine nähere Analyse macht jedoch deutlich, daß - ganz ähnlich wie dies beim Zusammenhang zwischen Unternehmensplanung und Ausbaustand des Personalwesens gezeigt wurde - die hohe "Planungsaffi-



nität" der Typologie keineswegs nur aus der Dimension quantitative Personalplanung resultiert, sondern auch den Einfluß anderer Dimensionen voraussetzt. Diese Analyse ist in drei aufeinanderfolgenden Schritten durchzuführen, wobei zunächst im ersten und zweiten Schritt quantitative Personalplanung mit den vier restlichen Typologiedimensionen kontrastiert wird und erst im dritten Schritt alle fünf Dimensionen nebeneinander betrachtet werden.

a) In einem ersten Schritt läßt sich die eben formulierte These anhand einer vergleichenden Varianzanalyse kontrastierender Teiltypologien stützen, bei der jeweils alle Typen zusammengefaßt werden, die entweder gleiche Ausprägung bei quantitativer Personalplanung oder aber gleiche Ausprägung in den vier anderen Dimensionen aufweisen.

Tabelle 5: Varianzerklärung kontrastierender Teiltypologien der Personalplanung für den Entwicklungsstand der Unternehmensplanung  $\frac{v}{v_{\text{gesamt}}}$  (Bestimmtheitsmaß:  $\frac{v_{\text{zwischen}}}{v_{\text{gesamt}}}$  )

Planungsarten	Zusammenfassung von Typen		zum Vergleich: Gesamt- typologie
	nach der Dimension quantitative Personalplanung (i x x x x)	nach allen anderen Dimensionen (x i i i i)	
Investition	0,29	0,17	0,36
Produktion	0,22	0,11	0,30
Absatz	0,29	0,16	0,37
Forschung	0,14	0,11	0,25
Personal	0,85	0,23	0,88

Auch eine um die Dimension quantitative Personalplanung reduzierte Typologie liefert noch recht hohe Bestimmtheitsmaße, die mit einer Wahrscheinlichkeit von weit über 0.001 signifikant

sind. Die Zugehörigkeit zu diesen Typen "erklärt" immerhin noch gut ein Drittel bis knapp die Hälfte dessen, was die Gesamttypologie leistet, und zwischen der Hälfte und mehr als drei Viertel dessen, was eine auf quantitative Personalplanung reduzierte Typologie erbringen würde. Dies gilt selbst für die Personalplanungsintensität, die ja den gleichen, wenngleich etwas anders definierten Sachverhalt abbildet, wie das typenbildende Merkmal quantitative Personalplanung.

Dieses Ergebnis muß nun freilich nicht unbedingt auf einen direkten Zusammenhang zwischen - zum Beispiel - Maßnahmen der qualitativen Personalplanung und Entwicklungsstand der Investitionsplanung zurückzuführen sein. Vielmehr verweist die Tatsache, daß die addierten Bestimmtheitsmaße der beiden Teiltypologien stets über dem Wert der Gesamttypologie liegen, auf eine beträchtliche Kovarianz zwischen den einzelnen Dimensionen, deren Einfluß nunmehr näher zu betrachten und - soweit möglich - zu neutralisieren ist.

b) Eine Analyse einzelner Typen zeigt erhebliche Kovarianzen zwischen quantitativer und qualitativer Personalplanung sowie Einstellungskompetenz der Personalabteilung, auf die schon im Kapitel I hingewiesen wurde. Hierdurch werden Struktureffekte ausgelöst, die reale Zusammenhänge vortäuschen können und neutralisiert werden müssen. Dies sei an extremen Typengruppen demonstriert:

So haben von den 493 Betrieben ohne Maßnahmen qualitativer Personalplanung und ohne Einstellungskompetenz der Personalabteilung (Typengruppe  $\times 0 0 0 0$ ) 78% keine schriftlich fixierten Personalpläne und nur 4 % Personalpläne mit hoher zeitlicher Reichweite.

Von den 117 Betrieben, die alle drei Maßnahmen qualitativer Personalplanung durchführen und in denen die Personalabteilung Einstellungskompetenz besitzt (Typengruppe  $\times 1 1 1 1$ ), besitzen nur 21 % keinerlei schriftliche fixierte Personalpläne; 27 % dieser Betriebe verfügen über einen Personalplan hoher zeitlicher Reichweite.

Dies hat zunächst einmal zur Folge, daß der Intensitätsindex für Personalplanung im Durchschnitt der einen Typengruppe nur 0,48, im Durchschnitt der anderen Typengruppe hingegen - mehr als fünfmal höher - 2,57 beträgt.

Aufgrund der im vorausgegangenen Kapitel gezeigten engen Korrelation zwischen den Intensitätsindizes der verschiedenen Planungsarten müssen also in jedem Fall auch die Planungsintensitäten für Investition, Produktion, Absatz und Forschung im einen Falle sehr viel niedriger als im anderen Falle liegen, ohne daß irgendein unmittelbarer Zusammenhang zwischen den einzelnen Planungsarten auf der einen Seite und den Maßnahmen qualitativer Personalplanung bzw. der Einstellungskompetenz der Personalabteilung auf der anderen Seite bestehen müßte.

Die Frage, ob die bei einfachen Varianzanalysen zu Tage tretende "Planungsaffinität" der Typologiedimensionen außer quantitativer Personalplanung (also zum Beispiel Maßnahmen wie Personalbeurteilung oder Stellenbeschreibung) nur scheinbar ist und durch statistische Struktureffekte zustande kommt oder tatsächlich besteht, ist auf dem Hintergrund der bisherigen Überlegungen von hoher Bedeutung. Ihre Beantwortung würde vor allem eine weitere Bekräftigung oder aber massive Widerlegung der schon am Ende des vorausgegangenen Kapitels geäußerten Vermutung erlauben, daß zwischen Unternehmensplanung, Ausbaustand des Personalwesens und den verschiedenen Formen von Personalplanung ein komplexer, vielmaschiger Zusammenhang besteht und daß in diesem Netzwerk die betriebliche Personalplanung möglicherweise eine nachrangige Stellung einnimmt.

Ein erster Hinweis darauf, daß gemäß dieser Vermutung ein realer und nicht bloß scheinbarer Zusammenhang zwischen Unternehmensplanung einerseits und den Dimensionen der nach Vernachlässigung quantitativer Personalplanung verbleibenden Resttypologie andererseits besteht, ergibt sich daraus, daß auch die Ausschaltung des eben genannten Struktureffekts deutliche und nicht bloß zufällige Unterschiede in den durchschnittlichen Planungsintensitäten je Einheit der Resttypologien erkennen läßt.

Zur Ausschaltung des Struktureffekts wird für die einzelnen Typengruppen (=Typen der Resttypologie) die Verteilung auf die fünf Ausprägungen quantitativer Personalplanung ermittelt und anhand dieser Verteilung sowie der durchschnittlichen Intensitätswerte aller Typen mit einer bestimmten Ausprägung der Dimension quantitative Personalplanung für jede der 16 Typengruppen für jede Planungsart der Intensitätswert errechnet, der zu erwarten wäre, wenn die Planungsintensität der Typen ausschließlich von der quantitativen Personalplanung abhinge.

Die Differenz des auf diese Weise berechneten Erwartungswertes und des tatsächlichen Wertes kann als Näherungswert der nach Ausschaltung des Struktureffekts verbleibenden Varianz der Planungsintensitäten in Abhängigkeit von der jeweiligen Ausprägung der Maßnahmen qualitativer Personalplanung und der Einstellungskompetenz der Personalabteilung betrachtet werden.

Mittelt man, um zufällige Einflüsse auszuschalten und eine größere Übersichtlichkeit zu gewinnen, die nach Ausschaltung des Struktureffekts verbleibenden residualen Intensitätswerte über alle Planungsarten hinweg und drückt sie in Prozent der tatsächlichen durchschnittlichen Planungsintensität je Typengruppe aus, so ergibt sich folgendes Bild:

- o Die nach Ausschaltung des Struktureffekts verbleibenden durchschnittlichen Planungsintensitäten je Typengruppe variieren zwischen -0,26 und +0,71, also insgesamt um 0,97; dies entspricht fast der Hälfte der Streuung der tatsächlich beobachteten Planungsintensitäten, die zwischen 0,60 und 2,70 liegen;
- o ausgedrückt in Prozent des tatsächlichen Intensitätswertes liegen die nach Ausschaltung des Struktureffekts verbleibenden Restintensitätswerte zwischen 3 % und 43 %. Vorzeichenneutral errechnet sich über alle Typengruppen hinweg ein Durchschnitt von gut 15 %;
- o Art und Richtung der Abweichung des tatsächlichen Intensitätswertes vom Intensitätswert, der zu erwarten wäre, wenn die Planungsintensitäten der Typen ausschließlich von der quantitativen Personalplanung bestimmt würden, gehorchen einer ganz bestimmten Struktur, insofern der tatsächliche um so weiter unter bzw. über dem errechneten Wert liegt, je niedriger bzw. höher er ist.

Um das Vorgehen und die mit ihm gewonnenen Resultate zu demonstrieren, seien die 16 Typengruppen der um das Kriterium quantitative Personalplanung verkürzten Typologie (x i i i i) gemäß ihrem tatsächlichen durchschnittlichen Planungsintensitätswert geordnet und zu fünf Gruppen zusammengefaßt (wobei die Extremgruppe jeweils nur zwei, die übrigen Typen jeweils vier Typengruppen enthalten).

**Tabelle 6:** Durchschnittliche Planungsintensität von zusammengefaßten Typengruppen mit und ohne Struktureffekt quantitativer Personalplanung (Mittel aller Planungsarten)

Durchschnittliche Planungsintensität der Typengruppen	N	tatsächlicher Wert	Erwartungswert <sup>1)</sup>	Differenz absolut	in % des tatsächlichen Wertes
sehr niedrig	554	0,64	0,84	-0,20	-31
niedrig	350	0,93	0,98	-0,05	- 5
mittel	215	1,23	1,12	+0,11	+ 9
hoch	324	1,54	1,40	+0,14	+ 9
sehr hoch	150	2,58	1,92	+0,66	+26

1) Erwartungswert = durchschnittliche Planungsintensität, die bei ausschließlicher Abhängigkeit der Planungsintensität je Typus vom Kriterium quantitative Personalplanung auftreten müßte.

Da der Erwartungswert definitionsgemäß unmittelbar die Häufigkeit quantitativer Personalplanung in den Typengruppen widerspiegelt, läßt sich der Befund der Tabelle 6 recht einfach formulieren:

Zwischen der Durchführung von drei charakteristischen Maßnahmen qualitativer Personalplanung und Einstellungskompetenz der Personalabteilung (ohne daß zwischen diesen vier Kriterien im Moment bereits differenziert werden könnte) einerseits und dem Ausbau von Unternehmensplanung andererseits besteht ein unmittelbarer, nicht durch das Kriterium quantitative Personalplanung vermittelter Zusammenhang; dieser Zusammenhang weist jedoch in die gleiche Richtung wie der Zusammenhang zwischen quantitativer Personalplanung und Unternehmensplanung.

Letztenendes - dies sei hier als eine Art Zwischenergebnis festgehalten, auf das im folgenden mehrmals zurückzukommen sein wird - handelt es sich offenbar stets um die gleichen Betriebe, die eine ausgebaute Unternehmensplanung besitzen, quantitative Personalpläne aufstellen, Maßnahmen der qualitativen Personalplanung durch-

führen und über ein handlungskräftiges, organisatorisch selbständiges Personalwesen verfügen, wobei einer dieser Tatbestände jeweils die anderen verstärkt.

c) Nachdem somit offenkundig neben der unbestreitbaren Beziehung zwischen quantitativer Personalplanung und Unternehmensplanung auch ein originärer Zusammenhang zwischen letzterer und den restlichen Dimensionen der Typologie insgesamt besteht, ist in einem dritten Schritt dieser Analyse zu fragen, inwieweit die einzelnen dieser restlichen Dimensionen - gegebenenfalls im Hinblick auf welche Planungsart - an diesem Zusammenhang zur Unternehmensplanung beteiligt sind.

Hierzu sei ein relativ einfaches, schon in Kapitel I etwas ausführlicher beschriebenes Verfahren benutzt, bei dem die gesamte Stichprobe (genauer gesagt: alle Typen mit Ausnahme des Resttypus 9 9 9 9 9) jeweils gemäß der negativen oder positiven Ausprägung einer einzelnen Typendimension (z.B.: Personalbeurteilung vorhanden/ nicht vorhanden) dichotomisiert wird; für diese Teilstichproben lassen sich dann jeweils die durchschnittlichen Intensitätswerte der einzelnen Unternehmensplanungen errechnen. Drückt man die Differenzen zwischen den beiden Teilstichproben in Prozent des Durchschnittswertes der gesamten Stichprobe aus, so hat man ein sowohl von Dimension zu Dimension wie von Planungsart zu Planungsart vergleichbares Näherungsmaß.

Im Interesse der Vergleichbarkeit muß hierbei allerdings die Dimension quantitative Personalplanung wie die vier restlichen typenbildenden Kriterien dichotomisiert werden (schriftlich fixierte Personalpläne vorhanden/nicht vorhanden). Die Ergebnisse sind in Tabelle 7 dargestellt.

**Tabelle 7:** Abhängigkeit des Ausbaustandes der Unternehmensplanungen von den Typologiedimensionen

zwischen allen Betrieben mit und ohne:	Differenz im Ausbau der Planung (in % des Durchschnitts der Gesamtstichprobe)				alle Planungen
	Investition	Produktion	Absatz	Forschung	
quantitative Personalplanung	105	110	121	164	125
Personalbeurteilung	55	49	67	91	66
Stellenbeschreibung	66	65	88	116	84
Nachfolgeplanung	52	33	52	78	54
Einstellungskompetenz der Personalabteilung	56	64	88	144	88

NB: Ein Wert von 55 % für Investitionsplanung bei Personalbeurteilung drückt aus, daß zwischen dem durchschnittlichen Ausbaupindex von Investitionsplanung in allen Betrieben mit und ohne Personalbeurteilung eine Differenz von 1.00 Punkten (1.43 zu 2.43) besteht; dies sind 55 % des Mittels der Gesamtstichprobe von 1.81.

Tabelle 7 - die aus unmittelbar verständlichen Gründen den Ausbaustand von Personalplanung nicht berücksichtigt - bekräftigt zunächst einmal die These, daß es eine originäre "Planungsaffinität" bei allen typenbildenden Merkmalen gibt, wengleich, wie zu erwarten, der Zusammenhang der Typologiedimension quantitative Personalplanung mit allen Planungsarten besonders hoch ist.

Hervorzuheben ist freilich, daß der Abstand zwischen quantitativer Personalplanung und den restlichen Dimensionen von einer Planungsart zur anderen erheblichen Schwankungen unterliegt. Er ist am geringsten bei Forschungsplanung (Durchschnitt der vier anderen Dimensionen = 107 % gegenüber 164 % für quantitative Personalplanung; dies entspricht einem Verhältnis von 0,65 : 1) und bei Absatzplanung (74 % : 121 % = 0,61 : 1) und weitaus am größten bei Produktionsplanung (53 % : 110 % = 0,48 : 1).

Sehr viel aufschlußreicher jedoch ist das Bild, das sich bei den anderen Dimensionen, sei es im Vergleich der einzelnen Planungsar-

ten, sei es im Verhältnis zu den übrigen Dimensionen ergibt:

Nachfolgeplanung, von der man eigentlich erwarten müßte, daß sie besonders eng mit den übrigen Planungsaktivitäten des Betriebes verbunden ist, weist gegenüber allen einzelnen Planungsarten die geringste Affinität auf; die Differenzen des Ausbaustandes der verschiedenen Unternehmensplanungen in Betrieben mit und ohne Nachfolgeplanung liegen im besten Falle (Forschungsplanung) bei gut der Hälfte des entsprechenden Wertes für quantitative Personalplanung und im Falle der Produktionsplanung sogar bei weniger als einem Drittel.

Überraschend hoch ist demgegenüber die Planungsaffinität von zwei Dimensionen, die auf den ersten Blick in keiner sachlogischen Beziehung zum Ausbaustand der Unternehmensplanung stehen, nämlich der Einstellungskompetenz der Personalabteilung und der Durchführung von Stellenbeschreibungen. Beide Dimensionen stehen mit allen Planungsarten in recht enger Beziehung. Die Differenzen der durchschnittlichen Indexwerte bei Vorhandensein oder Nichtvorhandensein dieser Tatbestände liegen stets deutlich über der Hälfte und im Regelfalle eher bei zwei Drittel der entsprechenden Werte bei quantitativer Personalplanung; in einem Fall (Forschungsplanung zu Einstellungskompetenz der Personalabteilung) nähert sich die Differenz dem Wert bei quantitativer Personalplanung bis auf fast 90 %.

Deutlich geringer ist hingegen die Planungsaffinität der Durchführung von Personalbeurteilung. Hier nähern sich die Differenzen bei allen Planungsarten tendenziell der Situation bei der Nachfolgeplanung.

Unabhängig hiervon scheint es gewisse Unterschiede auch in der Affinität einzelner Typologiedimensionen (genauer: der von ihnen abgebildeten Sachverhalte) zu den verschiedenen Planungsarten zu geben. Auch wenn man berücksichtigt, daß die durchschnittlichen Indexwerte in der gesamten Stichprobe und damit die Basis der Prozentuierung der Differenzen von Planungsart zu Planungsart



erheblich variiert (von 0,55 für Forschungsplanung über 1,05 für Produktions- und 1,28 für Absatz- bis zu 1,81 für Investitionsplanung), ist doch unverkennbar, daß Absatzplanung und gegebenenfalls auch Forschungsplanung am deutlichsten diejenigen Betriebe charakterisieren, in denen auch qualitative Personalplanung (und Einstellungskompetenz der Personalabteilung) die Regel ist.

Zusammenfassend liefert eine detailliertere Analyse des Zusammenhangs zwischen Unternehmensplanung und Personalplanung ein ziemlich geschlossenes, mit den bisherigen Befunden bruchlos zu vereinbarendes Bild, das am besten mit dem Begriff der "Syndromatik" charakterisiert wird:

Nicht nur quantitative Personalplanung, wie aus ihrer unmittelbaren Zugehörigkeit zur Unternehmensplanung zu erwarten, sondern auch die anderen bei der Typenbildung berücksichtigten Sachverhalte, nämlich die Durchführung von Maßnahmen qualitativer Personalplanung und die Einstellungskompetenz der Personalabteilung, weisen recht enge Beziehungen zur Unternehmensplanung auf. Der varianzanalytisch gezeigte enge Zusammenhang zwischen Zugehörigkeit eines Betriebes zu einem bestimmten Personalplanungstyp und dem Ausbaustand seiner Unternehmensplanung geht keineswegs nur, wie auf den ersten Blick zu vermuten war, auf die Typologiedimension der quantitativen Personalplanung zurück, sondern ist Ausdruck der wechselseitigen Verstärkung von Einzelbeziehungen, die mit mehr oder minder großer Schärfe zwischen allen Dimensionen der Typologie und allen Planungsarten bestehen.

### 3. Ausbaustand des Personalwesens und Personalplanung

Wie auf den ersten Blick für die Beziehung zwischen Personalplanung und Unternehmensplanung quantitative Personalplanung - sowohl typenkonstituierendes Merkmal wie Bestandteil der Unternehmensplanung - als wichtiges, vielleicht sogar ausschlaggebendes Vermittlungsglied erschienen war, sollte man für die Beziehung zwischen Personalplanung und Ausbaustand des Personalwesens gleiche Funktion von der Einstellungskompetenz der Personalabteilung erwarten; auch dieser Sachverhalt ist ja einmal als - fünfte Dimen-

sion - Bestandteil der Typologie, andererseits sehr eng mit den meisten Indikatoren zum Ausbaustand des Personalwesens verbunden.

In der Tat errechnen sich für eine ordinal-skalierte Ausdrucksform der Einstellungskompetenz der Personalabteilung (die Skala reicht von 0 = Einstellungskompetenz für keine Personalkategorie über 1 = Einstellungskompetenz entweder für außertarifliche Angestellte oder für Tarif-Angestellte oder für Lohnempfänger bis zu 2 bzw. 3 = Einstellungskompetenz für zwei oder alle Personalgruppen) sehr hohe Korrelationskoeffizienten mit den fünf Indikatoren zum Ausbaustand des betrieblichen Personalwesens:

Korrelationskoeffizienten zwischen Einstellungskompetenz der Personalabteilung und:

Hierarchische Stellung	+0,84
Personalplanungsausschuß	+0,67
Weiterbildung	+0,69
Lehrlingszahl	+0,71
Personalinformation	+0,77

Im Mittel dieser fünf Indikatoren errechnet sich ein Korrelationskoeffizient von 0,74, der noch etwas über dem Durchschnittswert der Korrelationsmatrix der fünf Indikatoren (0,71) liegt.

So wäre als erstes zu prüfen, ob nicht ein erheblicher Teil des Zusammenhangs zwischen Ausbaustand des betrieblichen Personalwesens einerseits und seiner Zugehörigkeit zu einem bestimmten Personalplanungstyps andererseits auf die Einstellungskompetenz der Personalabteilung zurückzuführen ist.

Die folgende Tabelle vergleicht also analog zu Tabelle 5 die Bestimmtheitsmaße (Verhältnis von Varianz zwischen den Typen und Gesamtvarianz in der Stichprobe) der beiden Resttypologien, die sich ergeben, wenn man entweder nur die Dimension "Einstellungskompetenz der Personalabteilung" oder aber nur die vier anderen Dimensionen (quantitative und qualitative Personalplanung) berücksichtigt.

**Tabelle 8:** Varianzerklärung kontrastierender Teiltypologien der Personalplanung für den Ausbaustand des Personalwesens

$$\text{(Bestimmtheitsmaß: } \frac{V_{\text{zwischen}}}{V_{\text{gesamt}}})$$

Indikatoren zum Ausbaustand des Personalwesens	Zusammenfassung von Typen		zum Vergleich: Gesamttypologie
	nach Einstellungs-kompetenz der Personalabteilung (x x x x i)	nach allen anderen Dimensionen (i i i i x)	
hierarchische Stellung	0,10	0,06	0,14
Planungsausschuß	0,02	0,14	0,18
Weiterbildung	0,06	0,18	0,21
Lehrlingszahl	0,02	0,10	0,14
Personalinformation	0,03	0,15	0,18

Das Bild, das sich hier ergibt, ist deutlich anders als in der nach der gleichen Logik konstruierten Tabelle 5:

(1) Einmal ist generell die Varianzerklärung durch die Resttypologie ohne Einstellungskompetenz der Personalabteilung (i i i i x) sehr viel höher als die der auf diese Dimension reduzierten Typologie (x x x x i), während in Tabelle 5 die Dimension quantitative Personalplanung für sich allein genommen stets höhere Varianzerklärungen der einzelnen Planungsintensitäten erbrachte als die spiegelbildliche Resttypologie. Dies kann sicherlich auch formal-statistische Gründe haben und damit zusammenhängen, daß die auf quantitative Personalplanung reduzierte Typologie fünf Ausprägungen aufwies, während es hier nur zwei Ausprägungen gibt. Auch wenn man dies berücksichtigt, scheint dennoch die "Personalaffinität" der Einstellungskompetenz der Personalabteilung geringer zu sein als die "Planungsaffinität" der quantitativen Personalplanung.

(2) Dies wird bekräftigt durch die Tatsache, daß - wiederum im Gegensatz zu Tabelle 5 - die Summe der Varianzerklärungswerte der beiden Resttypologien zum Teil unter dem Wert der Gesamttypologie und allenfalls wenig darüber liegt. Dies weist darauf hin, daß die Kovarianzproblematik hier sehr viel weniger ausgeprägt ist als bei der Beziehung von Personalplanung und Unternehmensplanung.

(3) Endlich ist hervorzuheben, daß bei einer einzigen Dimension, nämlich der hierarchischen Stellung des Personalwesens, die Varianzerklärungskraft der Typologie offenkundig vor allem auf die Dimension der Einstellungskompetenz der Personalabteilung zurückzuführen ist; die vermutete besondere "Personalaffinität" dieser Dimension ist also nicht genereller Natur, sondern richtet sich vorwiegend auf den von diesem einen Indikator abgedeckten Sachverhalt - womit korrespondiert, daß, wie in Kapitel II gezeigt, dieser Indikator mit den anderen Indikatoren weniger scharf korreliert als diese untereinander.

Dies legt es nahe, wie im vorausgehenden Abschnitt die Beziehungen zwischen den einzelnen Indikatoren zum Ausbaustand des Personalwesens (und den von ihnen in erster Linie abgebildeten Sachverhalten) auf der einen Seite und den einzelnen Typologiedimensionen andererseits anhand des in Tabelle 7 vorgestellten Verfahrens zu betrachten.

In Tabelle 9 sind mehrere Tatbestände hervorzuheben:

(1) Die engste Beziehung zu den Dimensionen der Personalplanungstypologie weisen die Indikatoren: "Festlegung der Lehrlingszahlen nach längerfristigen Bedarfsanalysen" und "Vorhandensein eines Personalplanungsausschusses" auf, - wobei aber jeweils die stärkste Affinität zu anderen Dimensionen der Typologie besteht.

Während die Festsetzung von Lehrlingszahlen nach Bedarfsanalysen vor allem mit der Durchführung von Personalbeurteilung und von Nachfolgeplanung zusammenhängt, weist die Existenz oder Nichtexistenz eines Personalplanungsausschusses besonders enge Beziehungen zur Durchführung quantitativer Personalplanung und zur Einstellungskompetenz der Personalabteilung auf.

**Tabelle 9:** Abhängigkeit der Indikatoren zum Ausbaustand des Personalwesens von den Typologiedimensionen

zwischen allen Betrieben mit und ohne:	Differenz im Anteil der Betriebe mit: (in % des Durchschnitts der Gesamtstichprobe)					
	Hierarch. Stellung	Planungs- ausschluß	Weiter- bildung	Lehrlings- zahl	Personal- Infomation	Durch- schnitt aller Indikat.
quantitative Personalplanung	37	101	53	74	58	65
Personal- beurteilung	31	58	70	112	64	67
Stellenbe- schreibung	40	61	60	68	60	58
Nachfolge- planung	22	59	66	112	72	66
Einstellungs- kompetenz der Personalabtlg.	85	98	63	78	50	75

NB: Ein Wert von 60 % für Weiterbildung bei Stellenbeschreibung drückt aus, daß zwischen dem Anteil der Betriebe mit Weiterbildung unter den Betrieben mit und ohne Stellenbeschreibung eine Differenz von 27.3 Punkten (34.1 zu 61.4) besteht; dies sind 60% des Anteils der Betriebe mit Weiterbildung in der Gesamtstichprobe (45,5 %).

(2) Wie sich schon bei der Korrelationsanalyse gezeigt hatte, nimmt der Indikator der hierarchischen Stellung des Personalwesens - vermutlich vor allem wegen der mehrfach genannten Ambivalenz seiner Aussage - eine Sonderstellung gegenüber allen anderen Indikatoren ein. Diese Sonderstellung drückt sich bereits in einem

niedrigen Durchschnittswert über alle Dimensionen von 43 % aus, während sich für alle anderen Indikatoren Durchschnittswerte von 61 % bis 89 % errechnen. Sie wird noch deutlicher, wenn man Dimension für Dimension betrachtet. Dann ergibt sich, ordnet man die Dimensionen in der Rangreihe aufsteigender Werte für diesen Indikator, folgendes Bild:

Typologiedimension	Differenz in % im Anteil der Betriebe mit:	
	gehobener hierarchischer Stellung der Personalabtlg.	allen anderen Indikatoren im Durchschnitt
Nachfolgeplanung	22	77
Personalbeurteilung	31	76
quantitative Personalplanung	37	72
Stellenbeschreibung	40	62
Einstellungskompetenz der Personalabteilung	85	72

Zwischen Nachfolgeplanung und Personalbeurteilung einerseits und der Stellung des Personalwesens auf mittlerer und höherer Führungsebene andererseits besteht also allenfalls eine schwache Beziehung; hingegen ist in denjenigen Betrieben, in denen die Personalabteilung Einstellungskompetenz besitzt, die Leitung der Personalabteilung weitaus häufiger auf höherer Führungsebene angesiedelt als in den Betrieben ohne Einstellungskompetenz der Personalabteilung. Die beiden restlichen Dimensionen - quantitative Personalplanung und Stellenbeschreibung - liegen zwischen diesen beiden Extremen.

(3) Betrachtet man die einzelnen Dimensionen über die fünf bzw. über die nach Vernachlässigung der hierarchischen Stellung der Personalabteilung verbleibenden vier Indikatoren hinweg, so ist vor allem anderen der geringe Unterschied in ihrer "Personalaffinität" bemerkenswert.

Weder quantitative Personalplanung noch die einzelnen Arten von qualitativer Personalplanung stehen offensichtlich in einer deutlich engeren oder weniger engen Beziehung zum Ausbaustand des Personalwesens als andere Typologiedimensionen. Weiter oben wurde bereits gesagt, daß dies wider Erwarten auch für die Einstellungskompetenz der Personalabteilung gilt.

Allenfalls wäre hervorzuheben, daß die Durchführung von Stellenbeschreibung eine etwas geringere "Personalaffinität" aufweist als dies bei den anderen Maßnahmen qualitativer Personalplanung der Fall ist; die Differenz ist jedoch nicht annähernd so groß wie bei der Nachfolgeplanung im Hinblick auf die wichtigsten Unternehmensplanungen.

#### 4. Erste Zwischenbilanz

Entgegen einer durchaus plausiblen Erwartung zeigen die zu Beginn dieses Kapitels dargestellten Ergebnisse, daß Personalplanung offensichtlich eine engere Beziehung mit der allgemeinen Unternehmensplanung als mit dem Ausbaustand des betrieblichen Personalwesens aufweist.

Die nähere Analyse der Beziehungen zwischen (quantitativer und qualitativer) Personalplanung und Unternehmensplanung sowie Organisation und Praxis des betrieblichen Personalwesens in den Hauptteilen dieses Kapitels erbrachte einige Befunde, die dieses Bild etwas modifizieren, aber insgesamt durchaus bekräftigen. Dies sei nunmehr in drei aufeinanderfolgenden Schritten noch einmal zusammenfassend dargestellt:

1. Weder gegenüber Unternehmensplanung noch gegenüber dem betrieblichen Personalwesen ist die Typologie betrieblicher Personalplanung sachlogisch wirklich unabhängig; sie enthält vielmehr jeweils eine Dimension, die als eine Art privilegiertes Bindeglied zu dem jeweiligen Bereich fungieren müßte: quantitative Personalplanung zur Unternehmensplanung und Einstellungskompetenz der Personalabteilung zu Organisation und Praxis des Personalwesens.

In der Tat ergeben geringfügig modifizierte (im Falle der Personalplanung eindimensionale, im Falle der Einstellungskompetenz der

Personalabteilung ordinal skalierte) Ausformungen dieser beiden Dimensionen sehr hohe Korrelationen im zu erwartenden Sinn:

Für einen Intensitätsindex quantitativer Personalplanung errechnet sich gegenüber allen anderen Planungsarten ein durchschnittlicher Korrelationskoeffizient von + 0,82 - ein Wert, der praktisch ebenso hoch ist wie der durchschnittliche Korrelationskoeffizient aller Planungsarten miteinander (+ 0,84).

Ein ordinal skaliertes Index der Einstellungskompetenz der Personalabteilung korreliert mit den fünf hier benutzten Indikatoren zum Ausbaustand des betrieblichen Personalwesens mit einem durchschnittlichen Koeffizienten von + 0,74 - ein Wert, der noch etwas über dem durchschnittlichen Koeffizienten der Korrelationen aller fünf Indikatoren miteinander liegt.

Insofern wäre also zu erwarten gewesen, daß die "Planungsaffinität" der Typologie betrieblicher Personalplanung, die sich in dem recht hohen Bestimmtheitsmaß gegenüber den einzelnen Unternehmensplanungen ausdrückt, dann vor allem auf die Dimension quantitative Personalplanung zurückgeht, und die etwas geringere "Personalaffinität" der Typologie (indiziert durch zwar niedrigere, aber immer noch beachtliche Bestimmtheitsmaße der Typologie gegenüber den fünf benutzten Indikatoren zum Ausbaustand betrieblichen Personalwesens) vor allem mit der Dimension der Einstellungskompetenz der Personalabteilung zusammenhängt.

Wäre dem so, so ließe sich sogar eine sehr plausible statistische Erklärung dafür finden, daß sich für die Planungsaffinität der Typologie ein höherer Wert errechnet als für die Personalaffinität:

Die Dimension quantitative Personalplanung geht im Gegensatz zu allen anderen Dimensionen mit fünf Ausprägungen in die Typologie ein (keine quantitativen Personalpläne; kurze, nach Personalgruppen differenzierte oder nicht differenzierte Pläne; lange, nach Personalgruppen differenzierte oder nicht differenzierte Pläne), die Dimension Einstellungskompetenz der Personalabteilung hingegen nur mit zwei binären Ausprägungen. Unter sonst gleichen Bedingungen ist also von der einen Dimension eine deutlich geringere Varianz-erklärungskraft zu erwarten als von der anderen.



Zunächst ist also die aus dem Vergleich der varianzanalytischen Testwerte abgeleitete Ausgangsthese dieses Kapitels keineswegs schlüssig.

2. In die gleiche Richtung weisen auch die Befunde partieller Varianzanalysen mit jeweils reduzierten Typologien:

Die vier Planungsarten (ohne Personalplanung) sind mit der Gesamttypologie durch ein Bestimmtheitsmaß von 0,32 verbunden. Die fünf Ausprägungen der Dimension quantitative Personalplanung erklären allein 24 % (Bestimmtheitsmaß = 0,24) der Varianz der Planungsintensitäten in der Gesamtstichprobe, die 16 Ausprägungen der um quantitative Personalplanung verkürzten Resttypologie hingegen nur 14 %; und auch diese 14 % sind zum Teil durch Struktureffekte der quantitativen Personalplanung verursacht.

Die Varianz der fünf Indikatoren zum Ausbaustand des betrieblichen Personalwesens in der Gesamtstichprobe wird zu 17 % durch die gesamte Typologie erklärt; hieran ist jedoch die - allerdings nur zwei Ausprägungen aufweisende - Dimension der Einstellungskompetenz der Personalabteilung sehr viel weniger beteiligt als dies bei der Dimension quantitativer Personalplanung gegenüber den verschiedenen Planungsarten der Fall war: Gegenüber der Einstellungskompetenz der Personalabteilung errechnet sich im Durchschnitt der Indikatoren zum Ausbaustand des Personalwesens ein Bestimmtheitsmaß von 0,05, gegenüber der Resttypologie (die hier allerdings 40 mögliche Ausprägungen umfaßt) ein Wert von 0,13.

Faßt man diese beiden Beziehungskonstellationen - von Unternehmensplanung zu quantitativer Personalplanung einerseits und Resttypologie andererseits, von Ausbaustand des Personalwesens zu Einstellungskompetenz der Personalabteilung einerseits und Resttypologie andererseits - zusammen, so scheint sich auf den ersten Blick die eben unter 1. formulierte Vermutung voll zu bestätigen: Daß die Zugehörigkeit der Betriebe zu jeweils einem bestimmten Personalplanungstyp die Varianz der Unternehmensplanung in der gesamten Erhebungsstichprobe deutlich besser erklärt als die Varianz im Ausbaustand des betrieblichen Personalwesens, wäre insofern ausschließlich auf die jeweils als Vermittlungsglied fungierende Typologiedimension (quantitative Personalplanung hier; Einstellungskompetenz der Personalabteilung dort) und deren größere oder geringere spezifische Varianzerklärungskraft zurückzuführen, die sachlicher Natur oder auch formal-statistisch in der unterschiedlichen Zahl der Ausprägungen begründet sein kann. Während in beiden

Fällen die Resttypologie (ohne quantitative Personalplanung gegenüber der Unternehmensplanung bzw. ohne Einstellungskompetenz der Personalabteilung gegenüber dem Ausbaustand des betrieblichen Personalwesens) etwa gleiche spezifische Bestimmtheitsmaße von 0,14 bzw. 0,13 erbringt, kann die als Vermittlungsglied bestimmte Typologiedimension in einem Fall 24 %, im anderen Fall jedoch nur 5 % der Varianz in der Gesamtstichprobe erklären.

Die Beziehungen der Personalplanungstypologie zur Unternehmensplanung einerseits ("Planungsaffinität") und zum Ausbaustand des Personalwesens ("Personalaffinität") andererseits, wären - so ließe sich formulieren - kaum verschieden; diese Tatsache würde jedoch dadurch verdeckt, daß die Typologiedimension mit besonders hoher Planungsaffinität - aus welchen Gründen auch immer - ein sehr viel höheres Bestimmtheitsmaß erbringt als die Dimension mit der vermuteten besonders hohen Personalaffinität (die damit als entweder falsch gewählt oder falsch definiert erwiesen ist).

Zwar wäre schon dieser Befund von beträchtlichem Wert, ist er doch durchaus mit den Ergebnissen von Kapitel II und der dort formulierten These von der "Syndromatik" bestimmter Betriebe kompatibel, die sich sowohl durch entwickelte Unternehmensplanung wie durch ein institutionell gut ausgebautes und handlungsfähiges Personalwesen charakterisieren. Betriebliche Personalplanung in der durch die Typologie definierten - quantitative und qualitative Maßnahmen umfassenden - Weise wäre dann eben eine Äußerungsform dieser Syndromatik und im Prinzip gleich eng mit der Unternehmensplanung und dem Ausbau des Personalwesens verbunden. Keineswegs könnte jedoch der Schluß gezogen werden, daß die Existenz von Personalplanung per se als Ausdruck eines fortgeschritteneren Entwicklungsstandes des betrieblichen Personalwesens zu betrachten und ihre Einführung unmittelbar als substantielle Qualitätsverbesserung der betrieblichen Personalpolitik zu werten sei.

3. Eine nähere Analyse der Personal- und Planungsaffinität der einzelnen Typologiedimensionen bekräftigt jedoch durchaus die Ausgangsthese dieses Kapitels, daß nicht nur quantitative, sondern

teilweise auch qualitative Personalplanung mehr mit dem Entwicklungsgrad der allgemeinen Unternehmensplanung als mit dem Zustand des betrieblichen Personalwesens zu tun hat.

Die spezifische Planungs- oder Personalaffinität der einzelnen Typologiedimensionen wurde in den vorausgegangenen Abschnitten gemessen anhand der Differenz in den durchschnittlichen Planungsintensitäten bzw. Werten der Indikatoren des Personalwesens, die sich zwischen den dichotomisierten Teilstichproben ergeben, in denen der einer jeweiligen Dimension entsprechende Tatbestand vorliegt oder nicht vorliegt; diese Differenz wurde dann, um sie vergleichbar zu machen, in Prozent des jeweiligen Durchschnitts der Gesamtstichprobe ausgedrückt. Die Affinität einer Typologiedimension (zum Beispiel Stellenbeschreibung) zur Unternehmensplanung insgesamt oder einer bestimmten Planungsart ist also um so größer, je stärker die entsprechenden Intensitätswerte zwischen den Betrieben differieren, die Stellenbeschreibung durchführen oder nicht durchführen; im gleichen Sinne wird auch die Personalaffinität einer Typologiedimension definiert und gemessen.

Vergleicht man für die fünf Typologiedimensionen (quantitative Personalplanung hier auf eine dichotome Ausprägung reduziert) ihre Planungsaffinität (durchschnittliche Differenz bei vier Planungsintensitäten ohne Personalplanung) und ihre Personalaffinität (durchschnittliche Differenz bei den fünf Indikatoren für den Ausbaustand des betrieblichen Personalwesens), so ergibt sich ein alles in allem sehr eindeutiges Bild:

	Affinitäten zu:	
	Unternehmensplanung (vgl. Tabelle 7)	Personalwesen (vgl. Tab. 9)
quantitative Personalplanung	125	65
Personalbeurteilung	66	67
Stellenbeschreibung	84	58
Nachfolgeplanung	54	66
Einstellungskompetenz der Personalabteilung	88	75

Zunächst zeigt sich, daß die von der Typologie abgedeckten Sachverhalte verschieden hohe Affinitäten zu Unternehmensplanung oder aber zu Personalwesen haben.

Besonders groß ist der Unterschied einmal erwartungsgemäß bei der quantitativen Personalplanung, deren Planungsaffinität nahezu doppelt so hoch ist als ihre Personalaffinität. Erstaunlich ist jedoch, daß sich auch für die Stellenbeschreibung ein sehr ähnliches Bild ergibt, liegt doch deren Planungsaffinität fast ein- und einhalbmal höher als ihre Personalaffinität.

Auch die Einstellungskompetenz der Personalabteilung, von der doch anzunehmen wäre, daß sie als Vermittlungsglied zwischen Personalplanung und Personalwesen fungiert und deshalb eine besonders hohe Personalaffinität aufweist, variiert in die gleiche Richtung wie quantitative Personalplanung und Stellenbeschreibung, wenn auch weniger stark.

Umgekehrt ist die Nachfolgeplanung ganz entgegen dem, was zu erwarten wäre, deutlich enger mit dem Ausbaustand des Personalwesens als mit der Unternehmensplanung verbunden.

Bildet man den Durchschnitt über alle fünf Dimensionen, so zeigt sich, daß die Planungsaffinität der Typologie im Verhältnis 5 : 4 höher ist als ihre Personalaffinität. Dies gilt auch dann, wenn die Dimension quantitativer Personalplanung wie alle anderen Dimensionen binär definiert ist (und damit die stärkere Differenzierungswirkung ihrer fünfstufigen Definition in der Typologie neutralisiert wird). Auch in dieser Definition ist die Planungsaffinität quantitativer Personalplanung exzeptionell hoch, sowohl gemessen an der Personalaffinität dieser Dimension wie an der Planungsaffinität aller anderen Dimensionen.

Will man also realistisch prüfen, ob und in welchem Umfange Personalplanung tatsächlich, wie vermutet, enger mit der Unternehmensplanung als mit dem Ausbaustand des Personalwesens zusammenhängt, so muß man die gleiche Rechnung noch einmal unter Vernachlässigung der Dimension quantitative Personalplanung für die Beziehung zur Unternehmensplanung und der Dimension der Einstellungskompetenz der Personalabteilung für die Beziehung zum Ausbaustand des Personalwesens wiederholen.

Diese Berechnung ergibt für die Planungsaffinität der so bereinigten Typologie betrieblicher Personalplanung einen Wert von 73 %, für deren Personalaffinität hingegen einen deutlich niedrigeren Wert von 64 %.

Zusammenfassend: Betriebliche Personalplanung - und zwar nicht nur in Form quantitativer Pläne, sondern auch in der Form sogenannter qualitativer Maßnahmen - ist ganz offensichtlich:

- o zunächst einmal Bestandteil einer Syndromatik von entwickelter Unternehmensplanung und ausgebautem betrieblichen Personalwesen; sie ist in Betrieben, in denen diese beiden Bedingungen nicht gemeinsam auftreten, in aller Regel höchstens in sehr rudimentärer Form anzutreffen;
- o im Zusammenhang mit dieser Syndromatik deutlich enger mit der Unternehmensplanung als dem Personalwesen verknüpft und zwar keineswegs nur über das privilegierte Vermittlungsglied quantitative Personalplanung, sondern auch über charakteristische Maßnahmen qualitativer Art.

Damit ist ganz offensichtlich die in der Literatur und sozialpolitischen Diskussion der letzten Jahre weit verbreitete These substantiell in Frage gestellt, nach der betriebliche Personalplanung als Ausdruck einer höheren Qualität des betrieblichen Personalwesens und der betrieblichen Personalpolitik betrachtet werden dürfte.

Allerdings liefern die bisherigen Befunde noch keine wirklichen Gegenbelege gegen diese These, da sie ja nur Aufschluß darüber geben, unter welchen Bedingungen und in welchem Zusammenhang die Betriebe im Regelfalle bestimmte Maßnahmen quantitativer oder qualitativer Personalplanung durchführen oder nicht durchführen. Darüber, was dies dann tatsächlich bedeutet, und vor allem, ob hiermit irgendwelche Änderungen bzw. Unterschiede in Absichten und Effekten der betrieblichen Personalpolitik verbunden sind, sagt die bloße Zugehörigkeit zweier Betriebe zu unterschiedlichen Personalplanungstypen nichts aus.

Dies war bisher belanglos; Solange man die Einführung von Personalplanung als eine fundamentale Veränderung von Personalpraxis und Personalpolitik versteht, als Übergang von bloßer Personal-

verwaltung mit Entscheidungen ad hoc und ad personam, die oftmals auf der Ebene der Linienvorgesetzten gefällt werden, zu vorausschauender, mit der Unternehmenspolitik eng verzahnter Personalwirtschaft (die es im Zweifel überhaupt erst ermöglicht, einen Ausgleich der legitimen Interessen von Beschäftigten und Unternehmen zu suchen) - solange ergibt sich die inhaltliche Bedeutung der Durchführung oder Nichtdurchführung bestimmter Maßnahmen und damit der Zugehörigkeit eines Betriebes zum einen oder anderen Typus betrieblicher Personalplanung ganz von selbst.

Anders wird das Bild, wenn man den Stellenwert betrieblicher Personalplanung skeptischer beurteilt und durchaus die Möglichkeit akzeptiert, daß es sich hierbei lediglich um ein technisches Instrumentarium handelt, das von Betrieben je nach Sachlage und betrieblichen Verhältnissen genutzt oder nicht genutzt und gegebenenfalls mit wechselnden Absichten und variierenden Effekten eingesetzt wird. Dann ist es zwingend notwendig, so etwas wie einen archimedischen Punkt zu finden, ein Kriterium, an dem gemessen werden kann, ob und inwieweit die Existenz betrieblicher Personalplanung auch etwas über die spezifischen Inhalte betrieblicher Personalpolitik aussagt und nicht nur die bloße Verfügbarkeit eines beliebig nutzbaren technischen Instrumentariums indiziert.

Ein solcher Versuch sei im folgenden Kapitel anhand der Durchführung ganz bestimmter Maßnahmen zur Reduktion des Arbeitsvolumens im Konjunkturreinbruch 1974/75 unternommen.



IV. Zu den Wirkungen betrieblicher Personal-  
planung - der Fall der Rezession 1974/75





Gegenüber einer weit verbreiteten Konzeption von Personalplanung (auf die nicht nur aus argumentativer Opportunität immer wieder verwiesen wird, sondern vor allem deshalb, weil sie ja durchaus relevante Erwartungen ausdrückt, die zu überprüfen eine der Aufgaben dieser Studie ist) verdichtete sich im Verlauf der beiden vorausgehenden Kapitel die Vermutung, daß der Einsatz personalplanerischer Instrumente für die betriebliche Personalpolitik lediglich instrumentelle Bedeutung besitze, von mehr oder minder zufälligen Opportunitäten, wo nicht von dem Einfluß von Modeströmungen abhängen und damit nichts über Orientierung und Inhalt der betrieblichen Personalpolitik aussagen würde: Zwei Betriebe können, so ließe sich diese Vermutung formulieren, gleichartige Personalpolitik mit gleichartigen Effekten verfolgen, obwohl der eine Betrieb eine recht gut ausgebaute Personalplanung besitzt, der andere nicht; umgekehrt können zwei Betriebe ein sehr ähnliches personalplanerisches Instrumentarium besitzen, sich jedoch in Grundlagen, Zielsetzungen und damit Effekten ihrer Personalpolitik stark unterscheiden.

In den bisherigen Analysen fehlte es jedoch an einem Kriterium, mit dessen Hilfe sich Inhalt und Wirkung betrieblicher Personalpolitik, deren Unterschied oder deren Gleichartigkeit messen lassen. Der wichtigste Grund hierfür ist, daß die zur Definition eines solchen Kriteriums notwendigen Informationen mit Hilfe eines schriftlichen Fragebogens, der notfalls auch von einem Sachbearbeiter in der Personalabteilung zuverlässig ausgefüllt werden kann, kaum zu beschaffen sind. Im besten Falle hätte man einige allgemeine Prinzipien betrieblicher Personalpolitik zum Ankreuzen anbieten können - ohne irgendeinen Anhaltspunkt dafür, ob damit bloße Absichtserklärungen oder tatsächliche Leitlinien einer Politik ausgedrückt werden.

Demgemäß richtete sich der Fragebogen der Betriebsbefragung auch ausschließlich auf betriebliche Fakten, nicht auf Ziele oder Orientierungen betrieblicher Politik.

Dennoch gibt es eine Möglichkeit, wenigstens annäherungsweise Inhalt und Effekte betrieblicher Personalpolitik zu beurteilen, und

zwar anhand der Maßnahmen, die von den Betrieben nach ihren eigenen Angaben in der Rezession 1974/75 (die ja der Befragung im Spätherbst 1975 unmittelbar vorausging) eingesetzt worden waren, um auf veränderte Absatzmarktlagen und Beschäftigungsmöglichkeiten zu reagieren.

Die Nutzung dieser Informationen zur Charakterisierung der betrieblichen Personalpolitik ist allerdings nur unter einigen Bedingungen und Kautelen möglich, auf die weiter unten etwas näher einzugehen ist.

### 1. Exkurs: Die Durchführung beschäftigungspolitischer Maßnahmen in der Rezession <sup>1)</sup>

Der Fragebogen der Betriebserhebung enthielt eine Liste mit insgesamt 11 möglichen Maßnahmen, mit deren Hilfe ein Betrieb Beschäftigtenzahl bzw. Arbeitsvolumen an einen gesunkenen Bedarf anpassen kann. Die Betriebe wurden gebeten, anzugeben, welche dieser Maßnahmen von ihnen in den Jahren 1974/75 durchgeführt wurden.

Wie Tabelle 10 zeigt, hat nur etwa jeder sechste Betrieb nichts zur Reduzierung seines Arbeitsvolumens unternommen.

Die weitaus häufigsten Maßnahmen waren die Reduzierung von Überstunden sowie Entlassungen: Mindestens die Hälfte der Betriebe hat wenigstens die eine oder andere dieser beiden Maßnahmen durchgeführt; Einstellungssperre und Kurzarbeit wurden immerhin noch von rund einem Drittel der Betriebe praktiziert; sehr viel geringer war die Verbreitung aller anderen Maßnahmen.

---

1) Eine ausführliche Darstellung der im folgenden referierten Sachverhalte findet sich bei Rainer Schultz-Wild: Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise, Frankfurt a.M./ New York 1978, insbesondere Teil B, S. 99 ff.

**Tabelle 10:** Rangfolge der Häufigkeit beschäftigungspolitischer Maßnahmen für die Gesamtheit der Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten

Maßnahme	durchgeführt in %	
	aller Betriebe (N = 1618)	der Betriebe mit Maßnahmen (N = 1332)
Reduzierung von Überstunden	68,2	82,8
Entlassungen	50,1	60,9
Einstellungssperre	35,0	42,6
Kurzarbeit	29,9	36,3
Abbau von Sonderschichten	11,4	13,8
Weniger Leiharbeitskräfte	11,1	13,5
Reduzierung von Fremdaufträgen	9,6	11,6
Vorzeitige Pensionierung	9,5	11,6
Aufhebungsverträge	4,2	5,1
Sozialplan	3,9	4,7
Überbrückung durch eigene Weiterbildung	2,3	2,8
Keine dieser Maßnahmen	16,7	-
Keine Angabe	1,0	-
Betriebe mit Maßnahmen	82,3	100,0

Quelle: Schultz-Wild, S. 107.

Im übrigen wird aus der Tabelle deutlich, daß die Betriebe im Regelfalle jeweils mehrere Maßnahmen miteinander kombinieren: Die "Maßnahmendichte" (durchschnittliche Zahl verschiedener Maßnahmen je Betrieb) beläuft sich auf 2,4 in der gesamten Stichprobe bzw. 2,9 bei allen Betrieben, die überhaupt Maßnahmen durchführten.

Die häufigsten Maßnahmekombinationen gruppieren sich um die Reduzierung von Überstunden, die vor allem mit Entlassungen und/oder Kurzarbeit bzw. Einstellungssperre kombiniert werden: 35 % aller Betriebe (43 % der Betriebe, die Maßnahmen durchgeführt haben) be-

schränken sich auf eine dieser Kombinationen von Reduzierung der Überstunden mit Kurzarbeit und/oder Einstellungssperre und/oder Entlassungen (s. Schultz-Wild, S. 112 ff.).

Wie zu erwarten, variiert die Häufigkeit, mit der Maßnahmen zur Reduzierung von Arbeitsvolumen und Beschäftigtenstand durchgeführt wurden, von einer Wirtschaftsabteilung zur anderen - wie ja auch die einzelnen Wirtschaftsabteilungen von der Rezession sehr verschieden betroffen wurden.

Tabelle 11: Verbreitung von Maßnahmen zur Anpassung des Arbeitsvolumens und Beschäftigungsentwicklung nach Wirtschaftsabteilungen

Wirtschafts- abteilung (in der Reihenfolge der Maßnahmen- häufigkeit)	Anteil der Betriebe mit Maßnahmen (in %)	Zahl der Maß- nahmen je Be- trieb mit Maß- nahmen	durchschnittliche Veränderung der Beschäftigtenzahl 1973 - 1975 (1973 = 100)
Baugewerbe	88,4	2,9	-5,4
Verarbeitendes Gewerbe	88,0	3,1	-6,8
Handel	75,9	2,4	-4,9
Verkehr, Nachrichten- übermittlung	70,3	2,3	+5,2
Dienstleistungen	65,2	2,2	-4,7
Energie, Wasserver- sorgung, Bergbau	51,6	1,9	+1,7
Kreditinstitute, Versicherungen	47,2	2,0	±0,0

Quelle: Schultz-Wild, S. 123 und S. 129.

Wie vor allem der Fall der Wirtschaftsabteilung Verkehr und Nachrichtenübermittlung zeigt, ist allerdings der Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und Durchführung von Maßnahmen keineswegs so eng, wie dies auf den ersten Blick zu erwarten wäre: In den Betrieben dieser Wirtschaftsabteilung wurden mehr beschäftigungspolitische Maßnahmen eingesetzt als bei den Dienstleistungen, obwohl die Beschäftigung in den der Erhebung vorausgegangenen ein-

einhalb Rezessionsjahren im einen Fall um 5,2 % gestiegen, im anderen jedoch um 4,7 % gesunken war.

Der Grund hierfür liegt offenkundig darin, daß die einzelnen Maßnahmen jeweils verschiedene Sachverhalte anzielen und das Ziel der Beschäftigungsreduzierung auch auf verschiedenen Wegen und mit verschiedenen Effekten für die jeweiligen Belegschaften zu erreichen suchen. Kombiniert man diese beiden Gesichtspunkte, so ergibt sich folgende Typologie von Maßnahmen:

- (a) Reduzierung des Beschäftigtenstandes durch Entlassung;
- (b) Reduzierung des Beschäftigtenstandes ohne Entlassungen (z.B. Einstellungssperre oder vorzeitige Pensionierung);
- (c) Reduzierung des Arbeitsvolumens bei gleichbleibendem Beschäftigtenstand (vor allem Reduzierung von Überstunden und Sonderschichten sowie Kurzarbeit und Überbrückung durch Weiterbildung);
- (d) Abwälzung der Anpassungslast auf Dritte (hierzu gehören insbesondere die Verminderung des Einsatzes von Leiharbeitskräften und die Reduzierung von Unteraufträgen an Fremdfirmen).

Die aufgeführten Typen unterscheiden sich nun aber nicht nur nach den mit ihnen verbundenen Absichten und nach ihren Effekten (die im Prinzip für die Arbeitnehmer des Betriebes von (a) über (b) und (c) nach (d) immer weniger gravierend sind). Sie unterscheiden sich vor allem auch nach ihrer Abhängigkeit von den jeweiligen betrieblichen Bedingungen:

Entlassungen können von allen Betrieben unabhängig von Marktlage, Produktionsweise und anderen Bedingungen durchgeführt werden.

Tendenziell ist jedoch die Durchführung einer Maßnahme um so mehr von bestimmten, nicht in allen Betrieben gegebenen Voraussetzungen abhängig, je mehr sie auf die Interessen der betroffenen Arbeitnehmer Rücksicht nimmt: Überstundenreduzierung und Kurzarbeit (die im übrigen ja auch mit mehr oder minder großen Einkommensausfällen verbunden sind) kommen vor allem im Bereich der gewerblichen Ar-

beitskräfte in Frage. Verminderung von Leiharbeitskräften oder Rücknahme von Fremdaufträgen können nur dort zu einer Entlastung der Beschäftigungssituation beitragen, wo vorher Leiharbeitskräfte eingesetzt, bzw. betriebliche Aufgaben an Fremdfirmen ausgelagert worden waren.

So variiert denn auch die Häufigkeit der einzelnen Maßnahmen sehr stark von Wirtschaftsabteilung zu Wirtschaftsabteilung, auch wenn man den unterschiedlichen Anpassungszwang berücksichtigt, dem sie aufgrund ihres verschiedenen Grades konjunktureller Betroffenheit ausgesetzt waren. Der Abbau von Sonderschichten konzentriert sich zum Beispiel vor allem auf das verarbeitende Gewerbe sowie einzelne Betriebe von Verkehrswirtschaft und Nachrichtenübermittlung. Kurzarbeit wurde in größerem Umfang nur im Baugewerbe und im verarbeitenden Gewerbe durchgeführt. Die Reduzierung von Fremdaufträgen kommt beim Handel sowie bei Banken und Versicherungen praktisch nicht vor. Die Häufigkeit, mit der der Einsatz von Leiharbeitskräften vermindert wurde, schwankt zwischen 6 % bei den Betrieben der Energiewirtschaft und Wasserversorgung bis knapp 24 % bei Banken und Versicherungen.<sup>1)</sup>

Für die Definition einer Meßgröße zur Bewertung der betrieblichen Personalpolitik und ihrer Effekte, an der dann gemessen werden kann, ob Personalplanung tatsächlich (wie die gängigen Konzepte meinen) die Qualität von Personalpolitik erhöht oder (wie aufgrund der vorhergehenden Analysen vermutet wird) dies nicht tut, bezeichnen die skizzierten Zusammenhänge ein offensichtliches Dilemma:

o Einerseits muß die Meßgröße, wenn sie überhaupt Sinn haben soll, vor allem auf die Maßnahmen abstellen, die Anpassung an veränderte Absatzmarktlagen mit einem Minimum an Nachteilen für die Arbeitnehmer des jeweiligen Betriebes bewirken; dieses Verständnis von "Qualität der Personalpolitik" wird durch einen breiten Konsens in der Personalplanungsdiskussion gedeckt;

dies bedeutet eine eindeutige Präferenz für Maßnahmen nach dem obengenannten Typus (d), eventuell noch des Typus (c);

---

1) Siehe hierzu insbesondere Schultz-Wild: Tabelle B 10, S.123, aber auch die zusammenfassenden Tabellen B 12 und B 13, S. 128 f.

o andererseits müssen die ausgewählten Maßnahmen möglichst wenig sektorspezifisch sein, um zu vermeiden, daß die Häufigkeit ihres Auftretens auch von der Branchenstruktur der jeweiligen Betriebsgruppen, Typen oder Typengruppen abhängt;

die Branchenspezifizität der Durchführbarkeit von Maßnahmen variiert jedoch, wie gezeigt, eher in der entgegengesetzten Richtung, so daß zum Beispiel Maßnahmen vom Typ (d) völlig ausscheiden, während in dieser Hinsicht eigentlich Maßnahmen vom Typ (a) und (b) präferiert werden müßten.

Wägt man diese beiden widersprüchlichen Auswahlkriterien gegeneinander ab, so bieten sich zunächst einmal fünf Maßnahmen an, die im Arbeitnehmerinteresse gegenüber Entlassungen eindeutig vorzuziehen sind und deren Durchführbarkeit nicht stark an branchenspezifische Voraussetzungen gebunden ist. Von diesen fünf Maßnahmen scheidet allerdings eine - die Reduzierung von Überstunden - deshalb wieder aus, weil sie wegen ihrer großen Häufigkeit kaum zur Diskriminierung von Betrieben mit hoher und niedriger Qualität der Personalpolitik geeignet ist.

Damit verbleiben - in der Reihenfolge der Häufigkeit ihres Vorkommens in der Gesamtstichprobe - vier Maßnahmen, die als Indikator für die Personalpolitik in der Rezessionssituation gewertet werden dürfen:

Einstellungssperre (35,0 %)  
 vorzeitige Pensionierung (9,5 %)  
 Aufhebungsverträge (4,2 %)  
 Überbrückung durch eigene  
 Weiterbildung (2,3 %).

Je mehr, so sei postuliert, in einer Gruppe von Betrieben Maßnahmen der genannten Art durchgeführt werden, desto höher ist auch die Qualität der Personalpolitik einzuschätzen.

Dieser Maßstab ist allerdings mit einer Unschärfe behaftet, deren Effekte in der folgenden Analyse nicht immer a priori abschätzbar



sind und die sich aus der Tatsache ergibt, daß, wie gezeigt, 1974/75 keineswegs alle Betriebe vor der Notwendigkeit standen, ihr Arbeits- bzw. Beschäftigungsvolumen an verschlechterte Produktions- und Absatzmöglichkeiten anzupassen.

Soweit möglich wird also im folgenden auch geprüft werden müssen, ob und inwieweit die Tatsache, daß zwei Betriebe oder zwei Gruppen von Betrieben verschieden häufig die hier ausgewählten Maßnahmen eingesetzt haben, tatsächlich als Indikator verschiedener Personalpolitik betrachtet werden darf oder lediglich Ausdruck unterschiedlichen Grades konjunktureller Betroffenheit, d.h. variierender Notwendigkeit ist, überhaupt Anpassungsmaßnahmen zu treffen.

## 2. Personalplanung und beschäftigungspolitische Maßnahmen in der Rezession

Die Analysen von Schultz-Wild <sup>1)</sup> bekräftigen zumindest in erster Instanz die Vermutung, daß die Einführung betrieblicher Personalpläne zur Erhöhung der Beschäftigungssicherheit führt. Aus dem Material, so resümiert Schultz-Wild die entsprechenden Befunde, "ergaben sich Tendenzen dahingehend, daß härtere Anpassungsmaßnahmen (insbesondere Entlassungen) beim Vorhandensein betrieblicher Personalplanung eher seltener angewandt wurden, dagegen die anderen, weniger rasch und umfangreich wirkenden Möglichkeiten des Personalabbaus sowie vor allem die arbeitsbeschaffenden bzw. arbeitserhaltenden Maßnahmen eine größere Rolle spielten. Die Daten stehen insoweit in Einklang mit der Arbeitshypothese, daß durch betriebliche Personalplanung - vor allem, wenn sie ausreichend differenziert und langfristig ist - eine Krisensituation früher erkannt werden kann und damit die Möglichkeiten für eine Beschäftigungspolitik vergrößert werden, rasch wirkende, kostspielige und mit erheblichen Nachteilen für die Beschäftigten verbundene Anpassungsmaßnahmen zu vermeiden." (S. 167)

1) Vgl. insbes. Kapitel B III, S. 141 f.

Eine Analyse auf der Grundlage der Typologie betrieblicher Personalplanung kommt zu durchaus übereinstimmenden Ergebnissen. Bildet man zwei Extremgruppen, in denen einerseits die Betriebe ohne jegliche Personalplanung, andererseits Betriebe mit maximal ausgebauter Personalplanung (definiert durch: Existenz schriftlicher Personalpläne mit einer Geltungsdauer von vier und mehr Jahren sowie Durchführung von Personalbeurteilung, Stellenbeschreibung und Nachfolgeplanung für mindestens eine Beschäftigungsgruppe bei gleichzeitigem Vorliegen von Einstellungskompetenz der Personalabteilung) zusammengefaßt sind und vergleicht diese beiden Gruppen miteinander und mit dem Rest der Stichprobe, d.h. allen Betrieben, in denen Personalplanung zwar in irgendeiner Form existiert, jedoch nicht maximal ausgebaut ist, so ergibt sich ein sehr klares Bild:

(1) Wie Tabelle 12 S. 94 zeigt, lassen sich die insgesamt elf erfaßten beschäftigungspolitischen Maßnahmen im Hinblick auf ihren Zusammenhang mit Existenz und Ausbaugrad betrieblicher Personalplanung drei Gruppen zuordnen.

Zu einer ersten Gruppe gehören Maßnahmen, die in Betrieben ohne Personalplanung häufiger oder zumindest nicht seltener vorkommen als in Betrieben mit Personalplanung. Es handelt sich hier vor allem um die weitverbreiteten Maßnahmen der Reduzierung von Überstunden, des Abbaus von Sonderschichten, der Kurzarbeit sowie der Entlassung. Die kumulierte Häufigkeit dieser vier Maßnahmen variiert zwischen den drei hier unterschiedenen Gruppen von Betrieben nur wenig, liegt jedoch in Betrieben mit maximal ausgebauter Personalplanung eher niedriger als im Rest der Stichprobe.

Eine zweite Gruppe wird dargestellt von zwei Maßnahmen, deren Häufigkeit parallel zum Ausbaustand betrieblicher Personalplanung zwar unverkennbar, aber doch nicht sehr stark zunimmt. Es handelt sich hierbei um zwei Maßnahmen, von denen weiter oben festgestellt wurde, daß sie wegen sektoralpezifischer Verbreitung nicht als Indikatoren für die Qualität betrieblicher Personalpolitik geeignet sind, nämlich die Verminderung der Beschäftigung von Leiharbeitskräften und die Reduzierung von Fremdaufträgen.

**Tabelle 12:** Häufigkeit beschäftigungspolitischer Maßnahmen in der Rezession und Ausbaustand betrieblicher Personalplanung

(in % der Betriebe, die irgendwelche Maßnahmen durchgeführt haben)

Maßnahme nach Gruppen des Zusammenhangs mit betrieblicher PP	Betriebe nach Ausbaustand der Personalplanung(PP)		
	ohne PP (N = 385)	Geringe bis mittlere PP (N = 921)	maximal ausgebaute PP (N = 27)
<b>a) kein Zusammenhang mit betrieblicher Personalplanung</b>			
Reduzierung von Überstunden	78,7	84,6	77,8
Abbau von Sonderschichten	13,2	14,1	11,1
Kurzarbeit	33,8	36,9	31,8
Entlassungen	62,3	60,4	55,6
<b>b) mittlerer Zusammenhang mit betrieblicher Personalplanung</b>			
Weniger Leiharbeitskräfte	11,4	14,2	18,5
Reduzierung von Fremdaufträgen	6,8	13,6	14,8
<b>c) starker Zusammenhang mit betrieblicher Personalplanung</b>			
Aufhebungsverträge	2,9	5,4	25,9
Vorzeitige Pensionierung	7,8	12,3	44,4
Einstellungssperre	35,8	44,7	63,0
Überbrückung durch eigene Weiterbildung	0,3	3,7	7,4
Sozialplan	2,6	5,4	11,1

In einer dritten Gruppe lassen sich fünf Maßnahmen zusammenfassen, deren Häufigkeit sehr stark parallel zum Ausbaustand betrieblicher Personalplanung variiert. Es handelt sich hierbei um Aufhebungsverträge, vorzeitige Pensionierung, Einstellungssperre, Überbrückung von Arbeitsmangel durch betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen und die Erstellung und Durchführung von Sozialplänen. Die kumulierte Häufigkeit dieser fünf Maßnahmen steigt von 49 % in den Betrieben ohne jegliche Personalplanung über 72 % in der Mittelgruppe bis auf 152 % in den Betrieben mit maximal ausgebaute Personalplanung. Im Gegensatz zur vorhergehenden Gruppe liegt also bei diesen Maßnahmen die größere Differenz zwischen den Betrieben maximal ausgebaute Personalplanung und dem Rest der Stichprobe, während sich bei verringerter Beschäftigung von Leiharbeitskräften und bei Reduzierung von Fremdaufträgen eher die Extremgruppe der Betriebe ohne jegliche Personalplanung vom Rest der Betriebe absetzt.

Diese dritte Gruppe ist bis auf eine Ausnahme, nämlich die Erstellung und Durchführung von Sozialplänen, bei der verhältnismäßig hohe Sektorspezifität vermutet werden darf, identisch mit den im vorhergehenden Abschnitt ausgewählten Indikatoren für die Qualität betrieblicher Personalpolitik.

Mit anderen Worten: Betriebe mit maximal ausgebaute Personalplanung haben offensichtlich auch die höchste, Betriebe ohne jegliche Personalplanung die niedrigste "Qualität" betrieblicher Personalpolitik aufzuweisen.

(2) Tabelle 12 bezieht sich lediglich auf die über 80 % aller Betriebe der Stichprobe, die irgendeine der analysierten Maßnahmen tatsächlich durchgeführt haben.

Nun ist jedoch, wie oben gesagt, keineswegs auszuschließen, daß Betriebe ohne oder mit nur gering ausgebaute Personalplanung auch schwerer als andere Betriebe vom Konjunktur einbruch betroffen wurden und deshalb auch mehr als andere gezwungen waren, zu "harten" Anpassungsmaßnahmen, insbesondere Entlassungen, und starken, einkommenswirksamen Kürzungen der bisher üblichen Arbeitszeit zu

greifen. Dies scheint jedoch, betrachtet man den Anteil der Betriebe, die 1974/75 keinerlei Anpassungsmaßnahmen durchführten, als - inversen - Indikator der konjunkturellen Betroffenheit, nicht der Fall zu sein: Betriebe, die irgendwelche Anpassungsmaßnahmen durchgeführt haben, stellen an den beiden Gruppen mit maximal und mit nicht maximal ausgebaute Personalplanung jeweils einen gleichen Anteil von gut 84 %, an der Gruppe von Betrieben ohne jegliche Personalplanung jedoch nur von 78 %. Die Minderheit der Betriebe, in denen weder quantitative noch qualitative Personalplanung existiert, hat also insgesamt spürbar weniger zu beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen gegriffen als alle anderen Betriebe. Es ist nicht sehr wahrscheinlich, daß eben diese Gruppe dennoch stärker vom Konjunkturunbruch betroffen worden sein sollte als die Masse der von der Erhebung erfaßten Betriebe.

(3) Wie zuverlässig die ausgewählten beschäftigungspolitischen Maßnahmen - Aufhebungsverträge, Vorzeitpensionierung, Einstellungssperre und Überbrückung durch eigene Weiterbildung - tatsächlich die Praxis betrieblicher Personal- und Beschäftigungspolitik indizieren, läßt sich - auf dem Hintergrund des unter(2) festgestellten - recht gut anhand der Entwicklung der durchschnittlichen Beschäftigungszahlen in den drei hier unterschiedenen Gruppen von Betrieben zwischen 1973 und 1975 ermesen. Tabelle 13 - die im übrigen erneut den engen Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Ausbaustand der Personalplanung demonstriert - läßt deutlich erkennen, daß der Personalabbau bis zur Jahresmitte 1975 in den Betrieben mit maximal ausgebaute Personalplanung wesentlich geringer war als im Gros der Betriebe mit mehr oder minder gut ausgebaute Personalplanung und hier wieder deutlich geringer als in der Minderheit der Betriebe ohne jegliche Personalplanung: Diese haben ihre Belegschaften durchschnittlich innerhalb von zwei Jahren um 7,4 %, jene nur um 3,8 % bzw. 1,1 % vermindert.

Darüberhinaus zeigt die Tabelle, daß in der Minderheit der Betriebe mit maximal ausgebaute Personalplanung die Personalreduktion deutlich später einsetzte als überall sonst, nämlich im Regelfalle wohl erst in der zweiten Hälfte des Jahres 1974, wohingegen sich

**Tabelle 13: Personalplanung und Beschäftigungsentwicklung in der Rezession**

(Beschäftigungszahlen: 1973 und 1974 = Jahresdurchschnitt; 1975 = Jahresmitte)

Betriebe nach Ausbaustand der Personalplanung (PP)

Beschäftigungs- entwicklung	ohne PP (N = 492)	Geringe bis mittlere PP (N = 1095)	maximal ausge- baute PP (N = 32)
a) durchschnittliche Beschäftigtenzahl			
1973	158,8	311,8	2203,6
1974	150,9	303,0	2207,8
1975	147,3	300,0	2179,2
b) Indexwerte (1973 = 100)			
1973	100,0	100,0	100,0
1974	95,0	97,2	100,2
1975	92,6	96,2	98,9

bei allen anderen Betrieben der Personalabbau in dieser Zeit bereits verlangsamte und von 1973 auf 1974 mehr als doppelt so stark war wie von 1974 auf 1975.

Dies könnte natürlich bedeuten, daß die Betriebe mit maximal ausgebauter Personalplanung durch die hier vor allem betrachteten Maßnahmen "schonender" Anpassung des Arbeitsvolumens an verschlechterte Absatzlage lediglich den Zeitpunkt des Personalabbaus weiter hinausgeschoben haben - solange nämlich, bis sich zeigte, daß die Reduzierung des Arbeitskräftebedarfs von Dauer war. Dem müßte dann zum Beispiel auch entsprechen, daß im einsetzenden Aufschwung des Jahres 1976 Betriebe ohne Personalplanung relativ bald wieder zusätzliche Arbeitskräfte einstellten, während Betriebe mit gut ausgebauter Personalplanung ihren Beschäftigtenstand noch reduzierten.

Die Daten aus der Betriebserhebung 1975 erlauben es naturgemäß nicht, dieser Vermutung weiter nachzugehen; die seitherige Entwicklung des Arbeitsmarktes und der Struktur der Arbeitskräfte-nachfrage scheint jedoch eher für als gegen sie zu sprechen.

Eine systematischere, varianzanalytische Überprüfung bestätigt und relativiert die eben dargestellten Zusammenhänge:

Zwischen der Zugehörigkeit eines Betriebes zu einem Typus betrieblicher Personalplanung einerseits und der Durchführung bzw. Nichtdurchführung der vier hier als besonders charakteristisch für die Qualität betrieblicher Personalpolitik ausgewählten beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen andererseits besteht ein Zusammenhang, der hohen Signifikanzanforderungen ( $p = 0,001$ ) genügt. Allerdings sind die Bestimmtheitsmaße für die vier Maßnahmen deutlich niedriger als für den Zusammenhang zwischen Personalplanung einerseits und Unternehmensplanung bzw. Ausbaustand des betrieblichen Personalwesens andererseits. Während (vgl. Kapitel III) im Durchschnitt der vier Unternehmensplanungen ohne Personalplanung ein sehr hohes Bestimmtheitsmaß von 0,32 und im Durchschnitt der fünf Indikatoren zum Personalwesen immerhin noch ein Wert von 0,17 errechnet worden war, liegen die Bestimmtheitsmaße für die vier ausgewählten beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen lediglich zwischen knapp 0,08 und 0,09: Die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Typ betrieblicher Personalplanung "erklärt" im statistischen Sinne ein Drittel der tatsächlichen Streuung des Entwicklungsstandes der Unternehmensplanung in der Stichprobe und immerhin noch ein Sechstel der Varianz der Indikatoren zum Ausbaustand betrieblichen Personalwesens, jedoch nur etwa ein Zwölftel der Varianz der hier betrachteten beschäftigungspolitischen Maßnahmen.

Daß dieses relativ niedrige varianzanalytische Bestimmtheitsmaß für den Zusammenhang zwischen Personalplanung und Durchführung beschäftigungspolitischer Maßnahmen nicht aus einem Stör- oder Überlagerungseffekt systematisch verschiedener konjunktureller Betroffenheit der Personalplanungstypen resultieren dürfte, wurde bereits weiter oben unter (2) gezeigt. Gleiches zeigt sich auch dann, wenn man die einzelnen Typologiedimensionen auf ihren Zusammenhang mit konjunktureller Betroffenheit (indiziert durch den Anteil der Betriebe, die keinerlei Anpassungsmaßnahmen durchgeführt haben) prüft: Für quantitative Personalplanung, Personal-

beurteilung und Stellenbeschreibung gilt, daß Betriebe, in denen sie existieren, deutlich häufiger (im Durchschnitt der drei Dimensionen = 85,3 %) beschäftigungspolitische Anpassungsmaßnahmen ergriffen haben als Betriebe, in denen dies nicht der Fall ist (80,8 %). Bei den beiden anderen Typologiedimensionen gibt es praktisch keinen Unterschied.

Auf der Grundlage von Varianzanalysen ist es nun auch, gemäß einem in Kap. III mehrmals benutzten diskrepanzanalytischen Verfahren (siehe insbesondere Tabelle 7 und 9), möglich, den Anteil der fünf Typologiedimensionen am Zustandekommen des Zusammenhangs zwischen Personalplanung und den als Indikatoren der Qualität von Personalpolitik ausgewählten beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen abzuschätzen.

Tabelle 14: Zusammenhang zwischen Personalplanung und Durchführung ausgewählter beschäftigungspolitischer Anpassungsmaßnahmen

bei Vorliegen bzw. Nichtvor- liegen von:	Differenz (in %) der Häufigkeit der Durchführung von:				
	Einstel- lungs- sperre	Aufhe- bungs- verträge	Vorzeit- pensio- nierung	Überbrück- kung durch Weiterbildg.	Durchschnitt der Maßnahmen
quantitativer Personal- planung	41	65	66	87	65
Personal- beurteilung	16	80	48	113	64
Stellenbe- schreibung	33	50	49	157	72
Nachfolge- planung	3	70	63	152	72
Einstellungs- kompetenz der Personalabtlg.	46	100	130	130	102
insgesamt	28	73	71	128	75



Zunächst einmal zeigt die "Insgesamt"-Zeile, daß die in der Tabelle benutzte Meßgröße - aus evidenten arithmetischen Gründen - stark von der durchschnittlichen Häufigkeit abhängig ist, mit der die jeweilige Maßnahme überhaupt durchgeführt wird; dementsprechend liegt auch die durchschnittliche Differenz bei der Maßnahme Einstellungssperre (durchschnittliche Häufigkeit in der gesamten Stichprobe = 35,0 %) am niedrigsten, hingegen bei der Überbrückung durch Weiterbildung (mit einer Häufigkeit von 2,3 % in der Gesamtstichprobe) weitaus am höchsten.

Unmittelbar aussagekräftig sind hingegen die Werte der letzten Spalte (Differenz im Durchschnitt der vier ausgewählten Maßnahmen) als Indikator für die "Maßnahmenaffinität" der einzelnen Typologiedimensionen.

Während die ersten vier Dimensionen (quantitative Personalplanung sowie Maßnahmen qualitativer Personalplanung) in einem relativ schmalen Streuband zwischen 64 % und 72 % liegen, hebt sich die fünfte Dimension, die Einstellungskompetenz der Personalabteilung, ähnlich deutlich von ihnen ab, wie sich dies in Tabelle 7 von Kap. III für die Dimension quantitative Personalplanung gegenüber allen Unternehmensplanungen gezeigt hatte.

Mit anderen Worten: Die an sich recht geringe Fähigkeit der Typologie, die Häufigkeit zu erklären, mit der die ausgewählten Maßnahmen durchgeführt werden, wird stärker als von allen anderen Dimensionen von der Einstellungskompetenz der Personalabteilung bewirkt, also von jener Dimension, die mit Personalplanung im eigentlichen Sinn nur mittelbar verbunden ist.

Damit stellt sich nun freilich sehr ernsthaft die Frage, ob der - wie sich zeigte, nicht besonders enge - Zusammenhang zwischen Personalplanung und den Indikatoren für die Qualität der Personalpolitik überhaupt eine kausale Interpretation gestattet und nicht lediglich eine komplexere Syndromatik abbildet, in der dann ganz andere Sachverhalte, zum Beispiel der Ausbaustand des Personalwesens (der nun seinerseits besonders eng mit der Typologiedi-

mension der Einstellungskompetenz der Personalabteilung verbunden ist), eine zentrale Rolle spielen könnten.

### 3. Unternehmensplanung, betriebliches Personalwesen und die Bedeutung der Personalplanung für die betriebliche Reaktion auf den Konjunkturunbruch

---

Zwischen betrieblicher Personalplanung einerseits und der Häufigkeit, mit der in der Rezession 1974/75 ganz bestimmte, die Arbeitnehmerinteressen besser berücksichtigende beschäftigungspolitische Anpassungsmaßnahmen getroffen wurden, andererseits besteht, wie eben gezeigt, ein Zusammenhang, der zwar hochgradig signifikant, jedoch deutlich weniger eng ist, als etwa die Beziehungen, die zwischen Personalplanung und Unternehmensplanung oder Ausbaustand des betrieblichen Personalwesens bestehen; gemessen an varianzanalytischen Bestimmtheitsmaßen (insbesondere  $\eta^2$ ) steht betriebliche Personalplanung zur Häufigkeit der ausgewählten Maßnahmen in einem schwächeren Zusammenhang als zu wichtigen Strukturmerkmalen der Betriebe wie beispielsweise Größe oder Angestelltenanteil an den Beschäftigten.

Dieser Befund ist mit einer vielfach in der Literatur wie in der Fachöffentlichkeit vertretenen These nicht recht vereinbar, derzufolge Personalplanung - die in aller Regel mit vorausschauender Beschäftigungspolitik schlechthin gleichgestellt wird - zu einer substantziellen Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit der Arbeitnehmer beitragen müßte.

Zwar steht das im vorstehenden Abschnitt skizzierte Bild nicht in offenem Widerspruch zu dieser These, der gemäß - wie es Schultz-Wild formuliert - zumindest zu erwarten wäre, daß "personalplanende Betriebe in größerem Maße solche Anpassungsmaßnahmen zum Einsatz gebracht haben, die zwar zumeist erst nach längeren Zeiträumen wirksam werden bzw. ein ausreichendes Anpassungsvolumen gewährleisten, jedoch Kosten und gravierende Nachteile für den Betrieb und die Arbeitskräfte vermeiden oder verringern" (Schultz-

Wild, S. 145). Doch ist der statistische Ausdruck dieses Zusammenhangs nicht - oder zumindest nicht ohne weiteres - dazu geeignet, die Vermutung einer Kausalbeziehung zwischen Personalplanung und der Häufigkeit beschäftigungspolitischer Anpassungsmaßnahmen in der Rezession zu belegen, die als Maßstab für die Qualität betrieblicher Personalpolitik gewertet werden dürfen.

Zwei Interpretationen sind im Prinzip mit den bisher dargestellten Befunden kompatibel:

- o Entweder besteht tatsächlich ein Zusammenhang der eben referierten Art; ausgebaute Personalplanung wäre also tatsächlich eine - zumindest notwendige, wenn nicht hinreichende - Voraussetzung dafür, daß in der Personalpolitik des Betriebes die Interessen seiner Arbeitnehmer besser als bisher berücksichtigt werden; dieser Zusammenhang kommt jedoch im statistischen Material nicht mit genügender Klarheit zum Ausdruck, weil er zum Beispiel von anderen Zusammenhängen teilweise überlagert wird oder weil die Indikatorwirkung der Häufigkeit ausgewählter beschäftigungspolitischer Anpassungsmaßnahmen (unter dem Störeffekt variierender konjunktureller Betroffenheit oder anderer Faktoren) unzuverlässig ist;
- o oder die Durchführung bzw. Nichtdurchführung der ausgewählten Anpassungsmaßnahmen, damit aber die Qualität der Personalpolitik, steht in keinem ursächlichen Zusammenhang mit dem Ausbaustand betrieblicher Personalplanung und seinem Niederschlag in der Typologie; die statistisch nachgewiesene Beziehung kommt - ausschließlich oder doch wenigstens überwiegend - dadurch zustande, daß eine sehr enge Beziehung zwischen anderen Tatbeständen, vor allem Ausbaustand des Personalwesens und der Unternehmensplanung auf der einen Seite und der Qualität betrieblicher Personalpolitik auf der anderen Seite, besteht und daß diese Tatbestände selbst wieder mehr oder minder eng mit der Existenz betrieblicher Personalplanung korrelieren.

Die erste Interpretation - tatsächliche Existenz einer im Material jedoch partiell überdeckten Kausalbeziehung zwischen Personalpla-

nung und Qualität der Personalpolitik - kann mit den verfügbaren Daten definitionsgemäß nicht überprüft werden. Hingegen ist es möglich, der zweiten Interpretation - eine lediglich über Drittfaktoren vermittelte Beziehung zwischen Personalplanung und Qualität der Personalpolitik, die also nicht ursächlicher Art ist - anhand der Korrelationsbeziehungen zwischen Unternehmensplanung und Personalwesen auf der einen Seite, den vier ausgewählten Anpassungsmaßnahmen auf der anderen Seite etwas näher nachzugehen, um ihre Plausibilität abzuschätzen.

Tabelle 15: Zusammenhang von Durchführung ausgewählter beschäftigungspolitischer Anpassungsmaßnahmen mit Unternehmensplanung und betrieblichem Personalwesen  
(r nach Bravais-Pearson; N = 57 Typen, nach Besetzung und Streuung der Variablen gewichtet)

	Aufhebungs- verträge	Vorzeit- pensionierung	Einstellungs- sperre	Überbrück- ung durch Weiterbildg.	Durchschnitt der vier Maßnahmen
<u>a) Unternehmensplanung:</u>					
Investition	+0,47	+0,66	+0,44	+0,49	+0,52
Produktion	+0,41	+0,65	+0,45	+0,27	+0,44
Absatz	+0,48	+0,66	+0,37	+0,43	+0,48
Forschung	+0,58	+0,82	+0,43	+0,23	+0,52
Mittel der vier Planungs- arten	+0,48	+0,70	+0,42	+0,36	+0,49
<u>b) Indikatoren des Personalwesens:</u>					
Hierarchische Stellung	+0,43	+0,66	+0,56	+0,07	+0,43
Personalpla- nungsausschuß	+0,50	+0,65	+0,47	+0,57	+0,55
Weiterbildung	+0,50	+0,72	+0,40	+0,51	+0,53
Lehrlingszahl	+0,62	+0,62	+0,37	+0,41	+0,50
Personal- information	+0,61	+0,76	+0,56	+0,50	+0,61
Mittel der fünf Indika- toren	+0,53	+0,68	+0,47	+0,41	+0,52

Von einzelnen, durchaus atypischen Ausnahmen abgesehen (unter denen vor allem der sehr niedrige Koeffizient für die Korrelation zwischen hierarchischer Stellung der Personalabteilung und Weiterbildung als Überbrückung zu nennen ist), läßt Tabelle 15 einen sehr geschlossenen, durchgängigen Zusammenhang erkennen. Differenzen in der Schärfe der Korrelation sind vor allem maßnahmespezifisch und sowohl bei der Unternehmensplanung wie bei den Indikatoren zum Personalwesen festzustellen: Beide Male liegen die Korrelationen mit der Maßnahme Vorzeitpensionierung im Durchschnitt wie bei allen Einzelwerten am höchsten; beide Male ergibt sich bei der Weiterbildung als Überbrückung - einer Maßnahme, die, wie erinnerlich, nur sehr selten durchgeführt wurde - ein besonders niedriger Durchschnitt; allerdings ist dieser Durchschnitt beim Personalwesen vor allem durch den herausragend schlechten Wert bei der hierarchischen Stellung des Personalwesens verursacht.

Angesichts der Tatsache, daß variierender Grad konjunktureller Betroffenheit der einzelnen Typen sehr wohl dazu führen kann, daß die Korrelationskoeffizienten niedriger ausfallen, als dem eigentlichen Zusammenhang entspricht, scheinen Unternehmensplanung und Ausbaustand des Personalwesens - die ja ihrerseits, wie in Kapitel II gezeigt, eng miteinander zusammenhängen - durchaus geeignet, eine plausible Erklärung für die Häufigkeit der hier betrachteten Anpassungsmaßnahmen zu liefern.

Da, wie in Kapitel III demonstriert, betriebliche Personalplanung in starker Abhängigkeit vom Entwicklungsgrad der Unternehmensplanung und dem Ausbaustand des betrieblichen Personalwesens steht, ist die Vermutung durchaus plausibel und mit den statistischen Evidenzen kompatibel, daß Personalplanung und Qualität der Personalpolitik gleichermaßen Ausdruck übergreifender Strukturen sind, daß aber zwischen beiden keine ursächliche Beziehung besteht.

Ausschlaggebend für die Qualität betrieblicher Personalplanung scheinen somit keineswegs Existenz oder Nichtexistenz betriebli-

cher Personalplanung, sondern vielmehr vor allem anderen betriebliche Strukturen und Orientierungen grundlegender Art zu sein, die sich nicht zuletzt in planender Unternehmensführung und der Existenz eines handlungsfähigen Personalwesens ausdrücken; Personalplanung spielt in diesem Zusammenhang ganz offenkundig nur eine sehr untergeordnete, instrumentelle Rolle, deren Vorhandensein oder Nichtvorhandensein per se kaum etwas über die betriebliche Politik aussagt.

Nun könnte es jedoch zumindest so sein, daß das Instrumentarium betrieblicher Personalplanung, vor allem im Sinn mittel- bis langfristiger quantitativer Pläne, die Implementierung und Realisierung einer bestimmten Politik höherer Qualität erleichtert, auch dann, wenn es diese Politik selbst nicht nennenswert beeinflusst.

Anders gewendet: Auch wenn sich herausstellen sollte, daß im Rahmen der Zusammenhänge zwischen Unternehmensplanung, Personalwesen und der Durchführung der hier ausgewählten Maßnahmen in der Rezession der quantitativen Personalplanung eine hervorragende Stellung etwa im Sinn besonders enger Korrelation mit der Maßnahmenhäufigkeit zukommen sollte, würde dies noch keineswegs eine letztendlich ursächliche Beziehung zwischen Vorhandensein von Personalplanung, Art der betrieblichen Reaktionen auf den Konjunkturéinbruch und Qualität der betrieblichen Personalpolitik bedeuten.

Jedoch sind nicht einmal diese durchaus reduzierten Erwartungen an die Bedeutung betrieblicher Personalplanung realistisch. Wie schon die weiter oben zitierten varianzanalytischen Bestimmtheitsmaße vermuten ließen, korreliert die Maßnahmenhäufigkeit im Gegenteil eindeutig weniger eng mit quantitativer Personalplanung als mit allen anderen Planungsarten und mit dem Ausbaustand des Personalwesens (vgl. Tabelle 16, S. 106).

Bei allen vier ausgewählten Maßnahmen liegt jeweils der Korrelationskoeffizient mit der quantitativen Personalplanung unter den beiden anderen Werten, bei denen im Regelfalle (mit Ausnahme der Vorzeitpensionierung, wo beide Werte kaum differieren) das Mittel

**Tabelle 16:** Häufigkeit von Anpassungsmaßnahmen und Unternehmensplanung, Ausbaustand des Personalwesens sowie Personalplanung

(r nach Bravais-Pearson; N = 57 Typen, nach Besetzung und Streuung der Variablen gewichtet)

	Aufhebungs- verträge	Vorzeit- pensionierung	Einstel- lungs- sperre	Überbrück- kung durch Weiterbildg.	Durchschnitt der vier Maßnahmen
Mittel der vier Planungsarten (ohne Personalplanung)	+0,48	+0,70	+0,42	+0,36	+0,49
Mittel der fünf Indikatoren zum Personalwesen	+0,53	+0,68	+0,47	+0,41	+0,52
quantitative Personalplanung (Intensitätsindex)	+0,32	+0,55	+0,14	+0,29	+0,32

über die fünf Indikatoren zum Personalwesen etwas über dem Mittel der Korrelationskoeffizienten mit den vier Planungsarten liegt.

Dieser Befund ist um so bedeutungsvoller, als er ja auf dem Hintergrund jeweils enger Korrelationen zwischen quantitativer Personalplanung und den übrigen Planungsarten (+0,82), zwischen quantitativer Personalplanung und dem Ausbaustand betrieblichen Personalwesens (+0,49 mit bzw. +0,55 ohne den Indikator hierarchische Stellung des Personalwesens) und zwischen Unternehmensplanung und Ausbaustand betrieblichen Personalwesens (+0,61 bzw. +0,66 ohne hierarchische Stellung des Personalwesens) zu sehen, Personalplanung also, wie in den vorausgegangenen Kapiteln gezeigt, in ein sehr enges Netz wechselseitiger Beziehungen zwischen praktisch allen hier interessierenden Tatbeständen eingeflochten ist. Die Korrelationen zwischen quantitativer Personalplanung und den ausgewählten Maßnahmen (mit Ausnahme der Vorzeitpensionierung) sind also wahrscheinlich zur Gänze und sicherlich zum größeren Teil blosser Ausdruck von Sekundäreffekten anderer, reale Beziehungen abbildender Korrelationen.

Eine Ausnahme macht hierbei vielleicht die Häufigkeit von Vorzeitpensionierung, obwohl auch hier der Korrelationskoeffizient der Personalplanung nur etwa 80 % des durchschnittlichen Werts aller anderen Planungsarten beträgt.

#### 4. Zwischenbilanz: Was bedeutet die Existenz betrieblicher Personalplanung?

Entgegen einer im Vorstehenden mehrmals angeführten These besagt, faßt man die wichtigsten vorstehenden Befunde zusammen, weder die Existenz quantitativer und/oder qualitativer Personalplanung in einem Betrieb noch ihr Ausbaugrad Wesentliches über Art, Inhalte, Zielsetzungen und Effekte der jeweiligen Personalpolitik.

Die Voraussetzungen betrieblicher Personalpolitik, der Kontext, in dem sie sich vollzieht, und die Handlungspotentiale, über die sie verfügt, sind auf unternehmenspolitischer Ebene fixiert. In einer nicht unbeträchtlichen Zahl von Unternehmen charakterisieren sich diese Bedingungen durch eine "Syndromatik", in die planende Unternehmensführung ebenso eingeht wie organisatorische Selbständigkeit und ausreichende Handlungsfähigkeit des Personalmanagements.

In Betrieben dieser Art werden dann im Regelfalle auch quantitative Personalpläne aufgestellt und Maßnahmen qualitativer Personalplanung durchgeführt. Auch sind es vor allem diese Betriebe, die auf den Konjunkturreinbruch 1974/75 in einer Weise reagiert haben, die den Interessen der Beschäftigten (aber auch, wie in anderem Zusammenhang gezeigt, den Interessen der Betriebe) <sup>1)</sup> weniger zuwiderläuft als zum Beispiel Entlassungen.

---

1) Vgl. hierzu insbesondere Schultz-Wild: Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise sowie H.G.Mendius und W.Sengenberger: Konjunkturschwankungen und betriebliche Politik - Zur Entstehung und Verfestigung von Arbeitsmarktsegmentation. In: ISF (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation I, Frankfurt 1976.



Diese Tatsache findet notwendigerweise ihren statistischen Ausdruck in signifikanten Zusammenhängen varianzanalytischer oder korrelationsanalytischer Art zwischen Personalplanung und der Häufigkeit, mit der bestimmte, für die Qualität der Personalpolitik charakteristische Maßnahmen in der Rezession durchgeführt werden.

Es wäre jedoch, so zeigte sich, ganz falsch, diese Zusammenhänge im Sinn eines Ursachen-Wirkungs-Verhältnisses deuten zu wollen - als ob die Existenz von Personalplanung die Reaktionsweisen der Betriebe in der Rezession stark beeinflußt hätte. Im Gegenteil erweisen detailliertere Analysen, daß der Personalplanung bei der Entscheidung der Betriebe, wie sie sich angesichts des Konjunkturreinbruchs zu verhalten haben, kaum eine Bedeutung zukommen konnte - weder in dem weitreichenden (einer vielfach vertretenen und hier schon mehrfach kritisierten These entsprechenden) Sinn, daß Personalplanung die Betriebe dazu veranlassen würde, so und nicht anders zu reagieren; noch in dem abgeschwächten Sinn, daß die Existenz von Personalplanung es den Betrieben substantiell erleichtern würde, eine aus anderen Gründen und unter dem Einfluß anderer Faktoren und Mechanismen gefällte Entscheidung für bestimmte Formen der Reduzierung von Arbeitsvolumen und Beschäftigtenstand dann auch tatsächlich zu realisieren.

Durchaus in Übereinstimmung mit Befunden aus einzelnen, mehr oder minder charakteristischen Betrieben scheint vielmehr Personalplanung für die Beschäftigungspolitik in der Rezession der Jahre 1974/75 kaum eine Rolle gespielt zu haben; der "Ernstfall" weitverbreiteten und längerdauernden Einbruchs der Absatz- und Beschäftigungslage hat vielmehr den weithin formalen und unverbindlichen Charakter betrieblicher Personalplanung offengelegt.

Bestehen bleibt freilich, und dies ist der zentrale Befund der bisherigen Analysen, daß in der Reaktionsweise der Betriebe auf den Konjunkturreinbruch sehr große Unterschiede bestehen; jenseits der unterschiedlichen Formen und Grade konjunktureller Betroffenheit wurden 1974/75 auch unterschiedliche Prinzipien,

Orientierungen und Verfahren betrieblicher Personalpolitik sichtbar. Diese Unterschiede hängen freilich nicht oder nur oberflächlich mit betrieblicher Personalplanung, wohl aber damit zusammen, ob und mit welchen Zeithorizonten Betriebe generell ihre Unternehmensfunktionen planen und, eng hiermit verbunden, welche hierarchische Stellung und welche Handlungsfähigkeit das betriebliche Personalwesen besitzt.

Personalplanung in einem formalen Sinne ist allenfalls ein Epiphänomen, ein mehr oder minder oberflächliches Charakteristikum einer Gruppe von Unternehmen, die sich gemäß einer Vielzahl anderer, essentieller Merkmale von der Mehrzahl der Betriebe abheben.

Dem Versuch der Eingrenzung und näheren Beschreibung dieser Betriebe sei das letzte Kapitel dieser Analyse gewidmet.



## V. Planende und nichtplanende Betriebe



## 1. Die These einer "Syndromatik" von Unternehmensplanung, Personalwesen und Personalpolitik

---

In den vorausgegangenen Kapiteln II, III und IV wurde eine große Zahl von Einzelbeziehungen zwischen jeweils zwei Sachverhalten (überwiegend in Form bivariater Korrelationen) betrachtet, wobei sich zunehmend der Eindruck eines vielmaschigen, netzartigen Zusammenhangs aufdrängte, der eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Aspekte und Merkmale betrieblicher Politik, betrieblicher Organisation und betrieblicher Strukturen umgreift.

So zeigte sich in Kapitel II, daß jeweils hochgradig signifikante Korrelationen bestehen:

- o zwischen dem Entwicklungsstand der verschiedenen Unternehmensplanungen (für die Bereiche Investition, Produktion, Absatz, Personal und Forschung);

im Durchschnitt der Matrix über alle Planungsarten errechnet sich (gemäß dem in den vorstehenden Kapiteln generell benutzten Verfahren auf der Grundlage gewichteter Typenmerkmale) ein Korrelationskoeffizient von +0,84;

- o zwischen fünf Indikatoren, die als besonders charakteristisch für den Ausbaustand des betrieblichen Personalwesens ausgewählt worden waren (nämlich: gehobene hierarchische Stellung des Personalwesens; Existenz eines Personalplanungsausschusses; Durchführung von Weiterbildung; Festlegung der Lehrlingszahlen nach längerfristigen Bedarfsanalysen; und Aufbereitung von viel Personalinformationen);

über die Gesamtmatrix der Indikatoren errechnet sich ein durchschnittlicher Korrelationskoeffizient von +0,70; vernachlässigt man den Indikator "hierarchische Stellung des Personalwesens", der definitionsgemäß nicht ambivalenzfrei ist, so erhöht sich der Durchschnittswert auf +0,79;

- o zwischen Unternehmensplanung und Ausbaustand des Personalwesens;

im Mittel der 25 Beziehungen zwischen je fünf Planungsarten und fünf Indikatoren zum Ausbaustand des Personalwesens errechnet sich ein Korrelationskoeffizient von +0,61 (der sich bei Vernachlässigung des Indikators "hierarchische Stellung" auf +0,66 erhöht);

- o endlich zwischen sowohl Unternehmensplanung wie Ausbaustand des Personalwesens auf der einen Seite und einer Reihe wichtiger betrieblicher Strukturmerkmale - wie Größe, Rechtsform, Branchenzugehörigkeit und Anteil wichtiger Personalgruppen - auf der anderen Seite;

mit Betriebsgröße (Beschäftigtenzahl) und Rechtsform (indiziert durch den Anteil der Aktiengesellschaften) errechnen sich im Mittel der Planungsarten Korrelationskoeffizienten von +0,59 und +0,67, im Mittel der Indikatoren zum Ausbaustand des Personalwesens nur geringfügig niedrigere Werte von +0,55 und +0,62; der Anteil der Betriebe des produzierenden Gewerbes (ohne Bau) ist mit Unternehmensplanung und Personalwesen durch Beziehungen verbunden, die sich in durchschnittlichen Korrelationskoeffizienten von +0,38 und +0,36 ausdrücken; für die Lohnintensität der Fertigung (indiziert durch den Anteil der Lohn- und Gehaltssumme am Umsatz) errechnen sich Korrelationen von -0,28 mit Unternehmensplanung und -0,24 mit dem Personalwesen; für den Anteil der Tarifangestellten an den Beschäftigten errechnet sich in Beziehung zur Unternehmensplanung ein durchschnittlicher Korrelationskoeffizient von +0,37, in Beziehung zum betrieblichen Personalwesen sogar ein Wert von +0,48, während umgekehrt der Anteil der Lohnempfänger an den Beschäftigten mit Unternehmensplanung wie Personalwesen gleichermaßen negativ (beide Male: -0,40) korreliert.

Zunehmend verfestigte sich im Laufe dieses Kapitels die Vermutung, daß planendes Management und ein gut ausgebautes, handlungsfähiges Personalwesen im Regelfalle jeweils in den gleichen Betrieben anzutreffen und in anderen Betrieben nicht anzutreffen sind; und daß Betriebe der einen oder der anderen Art sich jeweils auch durch angebbare wichtige Strukturmerkmale deutlich voneinander unterscheiden.

Unternehmensplanung und betriebliches Personalwesen wären also Bestandteil ein und der gleichen "Syndromatik", die ihrerseits auch eine ganze Reihe wichtiger betrieblicher Strukturmerkmale (und damit unternehmens- wie personalpolitischer Problemlagen und Handlungsbedingungen) umgreift.

Im Kapitel III zeigte sich sodann, daß betriebliche Personalplanung - in einem sowohl quantitative wie qualitative Maßnahmen umfassenden Sinne - ihrerseits eng in diese "Syndromatik" eingeflochten ist:

Varianzanalysen ergaben, daß die Zugehörigkeit eines Betriebes zu einem der 57 unterschiedenen Typen betrieblicher Personalplanung besonders eng mit dem jeweiligen Entwicklungsniveau von Unternehmensplanung bzw. Ausbaustand des Personalwesens verbunden ist; für das eine wie das andere errechnen sich varianzanalytische Bestimmtheitsmaße (insbesondere das Verhältnis von Varianz zwischen den Typen und Gesamtvarianz in der Stichprobe), die weit über den entsprechenden Werten für alle anderen Erhebungsvariablen liegen.

Der in Kapitel IV unternommene Versuch, die reale Bedeutung der Existenz oder Nicht-Existenz betrieblicher Personalplanung am Beispiel der betrieblichen Reaktionen auf den Absatz- und Beschäftigungseinbruch von 1974/75 zu ermitteln, bekräftigte und vervollständigte das in den vorausgegangenen Kapiteln gewonnene und hier resümierte Bild: Die als für die "Qualität" betrieblicher Personalpolitik besonders charakteristisch ausgewählten beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen (die sich dadurch auszeichnen, daß Effekte für das Arbeits- bzw. Beschäftigungsvolumen erst mit einer gewissen Verzögerung eintreten, daß zugleich aber das Interesse der Beschäftigten an Vermeidung von Entlassungen und/oder Einkommenseinbußen berücksichtigt wird) scheinen sich wiederum vor allem auf jene Betriebe zu konzentrieren, die sich durch weit entwickelte Unternehmensplanung, ein ausgebautes Personalwesen und im Zusammenhang hiermit auch einen entsprechenden Entwicklungsstand betrieblicher Personalplanung auszeichnen.

Zwischen Unternehmensplanung und Ausbaustand des betrieblichen Personalwesens einerseits, der Häufigkeit, mit der diese ausgewählten Maßnahmen jeweils durchgeführt wurden, andererseits errechnen sich im Schnitt - erwartungsgemäß - Korrelationskoeffizienten in der Größenordnung von +0,50 (was sehr hoch ist, wenn man berücksichtigt, daß die tatsächliche Durchführung einer der ausgewählten beschäftigungspolitischen Maßnahmen ja nicht nur von der personalpolitischen Orientierung, sondern auch von der konjunkturellen Betroffenheit des jeweiligen Betriebes abhängig war).



Die Vorstellung, daß sich die Untersuchungsstichprobe - und damit, insoweit diese als repräsentativ betrachtet werden darf: Alle Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik mit mindestens 50 Beschäftigten - in wenige Gruppen von Betrieben gliedern ließe, die sich jeweils im gleichen Sinne durch bestimmte Strukturmerkmale, ihre Unternehmensplanung, ihr Personalwesen, ihre Personalplanung und ihre Personalpolitik voneinander unterscheiden, wäre, wenn sie realistisch ist, von hoher Bedeutung; sie ist jedoch mit den bisher dargestellten Befunden noch nicht als realitätsadäquat belegbar.

Die mögliche Bedeutung der "Syndromatik"-These ist zunächst einmal analytischer Natur: Nur wenn man sie akzeptiert, sind die in den vorausgegangenen Kapiteln mehrmals unternommenen Versuche überhaupt legitim, den relativen Stellenwert von Personalplanung, ihre mehr oder minder enge Beziehung zu Unternehmensplanung oder aber betrieblichem Personalwesen und - als Wichtigstes - ihre Bedeutung für die "Qualität" betrieblicher Personalpolitik abzuschätzen. Nur wenn die Gesamtheit der den vorstehenden Analysen zugrundeliegenden bivariaten Beziehungen tatsächlich im Sinne eines netzwerkartigen systematischen Zusammenhangs interpretiert werden darf, ist es auch zulässig, einzelne Bestandteile dieses Netzes im Gesamtzusammenhang und in Beziehung zu anderen Bestandteilen verorten zu wollen.

Derartige Aussagen, deren Gültigkeit an einen ausreichend hohen Realitätsgehalt der Syndromatik-These geknüpft sind, finden sich an mehreren zentralen Stellen der hiermit vorgelegten Analyse:

- o Am Ende von Kapitel II, wo erstmals die originäre personalpolitische Rolle von - hier: quantitativer - Personalplanung relativiert und vermutet wird, daß zwischen dem Ausbaustand des Personalwesens und quantitativer Personalplanung "kaum ein direkter Zusammenhang besteht, sondern lediglich eine Beziehung, die über andere Planungsarten vermittelt ist" (S. 50 );

- o am Ende von Kapitel III als Feststellung, daß betriebliche Personalplanung - hier nicht nur im quantitativen, sondern auch im qualitativen Sinne - deutlich enger mit der Unternehmensplanung als mit dem betrieblichen Personalwesen verknüpft ist (S. 80);
- o endlich als zentrale Befund der Analyse von Kapitel IV, demzufolge keine ursächliche Beziehung zwischen der Existenz betrieblicher Personalplanung und der Durchführung von solchen beschäftigungspolitischen Maßnahmen angenommen werden darf, die als Ausdruck von hoher "Qualität" betrieblicher Personalpolitik gelten können.

Damit wird zugleich auch die praktisch-politische Bedeutung der Syndromatik-These deutlich: Wenn die Inhalte betrieblicher Personalpolitik überwiegend, wenn nicht ausschließlich, Ausdruck übergreifender Zusammenhänge sind, in denen sich betriebliche Strukturmerkmale und Handlungsbedingungen mit den Grundorientierungen des Managements und den betriebsorganisatorischen und betriebspolitisch festgelegten Macht- und Einflußrelationen zwischen verschiedenen Managementzweigen kombinieren, und wenn darüber hinaus betriebliche Personalplanung ihrerseits in keiner originären, unmittelbaren Beziehung mit der Qualität betrieblicher Personalpolitik steht, so gibt es auch kaum Chancen, über die Einführung bzw. den Ausbau des Instrumentariums betrieblicher Personalpolitik Einfluß auf Inhalte und Effekte betrieblicher Personalpolitik zu gewinnen. Insofern Personalplanung in dem skizzierten Zusammenhang lediglich eine untergeordnete, instrumentelle Rolle zu spielen hat, wären alle Versuche, über sie personal- und betriebspolitische Veränderungen herbeizuführen, von Anfang an zum Scheitern verurteilt (was natürlich keineswegs ausschließt, daß unter bestimmten Bedingungen die Existenz betrieblicher Personalplanung die Realisierung bestimmter personalpolitischer Zielsetzungen erleichtern kann).

Deshalb erscheint es angebracht, nunmehr abschließend mit einem Vorgehen, das den bisherigen Analysen komplementär ist, den Realitätsgehalt der Syndromatik-These unmittelbar zu überprüfen.

Hierfür erscheinen - wie schon in Kapitel I gesagt - Cluster-Analysen als geeignetes Instrument.

Im Gegensatz zu den in den vorausgegangenen Kapiteln dominierenden Analysen bivariater Beziehungen, die jeweils die Zusammenhänge zwischen zwei Eigenschaften der gesamten Untersuchungspopulation erfassen und messen, besteht das Ziel von Clusteranalysen - wie aller typologiebildenden Verfahren - darin, eine Grundgesamtheit in eine begrenzte Zahl von Teilgesamtheiten zu zerlegen, die im Vergleich zur Grundgesamtheit jeweils als in sich wesentlich homogener betrachtet werden dürfen.

Im Zusammenhang der hier interessierenden Sachverhalte und Fragestellungen bietet sich hiermit ein zweischrittiges Vorgehen an.

In einem ersten Schritt werden die 57 Typen der Personalplanungstypologie - genauer: die in diesen 57 Typen jeweils zusammengefaßten Betriebe - einer Clusteranalyse anhand einer Reihe von Variablen unterzogen, von denen anzunehmen ist, daß sie die wichtigsten Aspekte des syndromatischen Zusammenhangs von Unternehmensplanung, Personalwesen und Personalpolitik abdecken. Im einzelnen handelt es sich hierbei um

- o den Entwicklungsstand der Unternehmensplanung (indiziert durch die Intensitätsindices der fünf Planungsarten einschließlich quantitativer Personalplanung);
- o den Ausbaustand betrieblichen Personalwesens (abgebildet einerseits durch die in den vorstehenden Kapiteln benutzten fünf Indikatoren, andererseits durch die Angabe darüber, inwieweit im jeweiligen Typus Einstellungskompetenz der Personalabteilung für die drei hauptsächlichen Personalgruppen verbreitet ist);
- o die beschäftigungspolitische Reaktion in der Rezession als Ausdruck der Qualität betrieblicher Personalpolitik (indiziert durch die vier ausgewählten Anpassungsmaßnahmen).

Die Art und Weise, wie die Einstellungskompetenz der Personalabteilung (die ja außerdem, wie rememberlich, als fünfte Typologiedimension fungiert) bei der Clusterbildung eingesetzt wurde, war nicht ganz unproblematisch; die getrennte Berücksichtigung der Einstellungskompetenz für AT-Angestellte, Tarifangestellte und Lohnempfänger verschaffte, wie sich nachträglich zeigte, diesem Aspekt des betrieblichen Personalwesens ein Gewicht, das sachlich

nicht ganz gerechtfertigt ist. Auf diese Erkenntnis gründete sich dann auch die weiter unten noch darzustellende Entscheidung, zwei Cluster zusammenzufassen, die sich vor allem im Hinblick auf die Einstellungskompetenz der Personalabteilung unterscheiden, sonst aber sehr ähnlich sind.

Die Ergebnisse der Clusterbildung erlauben eine - allerdings noch nicht abschließende - Überprüfung der These eines syndromatischen Zusammenhangs von Unternehmensplanung, Personalwesen und Personalpolitik: Insoweit diese These richtig ist, müssen sich die in den einzelnen Clustern zusammengefaßten Betriebe in eine durchgängige Rangordnung bringen lassen - beginnend mit wenig entwickelter Unternehmensplanung, kaum ausgebautem Personalwesen und der Dominanz von "harten" rezessionsbedingten Maßnahmen bis zu maximal entwickelter Unternehmensplanung, sehr gut ausgebautem Personalwesen und einer Personalpolitik, deren hohe Qualität durch eindeutige Dominanz von schonenden, "weichen" beschäftigungspolitischen Maßnahmen dokumentiert wird. Sollten hingegen Cluster entstehen, in denen sich zum Beispiel relativ hoch entwickelte Unternehmensplanung mit wenig ausgebautem Personalwesen oder starke Verbreitung schonender beschäftigungspolitischer Maßnahmen mit gering entwickelter Unternehmensplanung kombinieren, so wäre die Syndromatik-These - je nach der quantitativen Bedeutung solcher "abweichender" Cluster - falsifiziert oder doch wenigstens in ihrer Bedeutung relativiert.

Im gleichen Sinne sind auch die Typologie-Dimensionen aller jeweils zu einem Cluster zusammengefaßten Typen zu analysieren:

Die Syndromatik-These ist umso realistischer, je ähnlicher die Personalplanungsprofile der zu einem Cluster zusammengefaßten Typen sind und je mehr der durchschnittliche cluster-spezifische Ausbaustand von Personalplanung mit dem Niveau von Unternehmensplanung, Personalwesen und Personalpolitik korrespondiert.

Die Ergebnisse dieses ersten Schrittes sind im folgenden Abschnitt (2.) dargestellt.

In einem zweiten Schritt lassen sich dann für jeden der Cluster die Strukturmerkmale der in ihm jeweils zusammengefaßten Betriebe

betrachten und - an sich oder in Beziehung zu den Ergebnissen des ersten Schrittes - zwischen den Clustern vergleichen. Hierbei sind zwei Fragen zu stellen:

o zunächst einmal, ob markante Unterschiede in den durchschnittlichen Strukturmerkmalen der Cluster bestehen, wie dies gemäß der Syndromatik-These zu erwarten wäre und einer Fülle von Einzelresultaten der insbesondere in Kapitel II bereits dargestellten Korrelationsanalysen entspreche;

so müßten zum Beispiel, wenn sich Cluster mit durchgängig hohem oder aber niedrigem Niveau von Unternehmensplanung, Ausbau des Personalwesens, Personalplanung und Personalpolitik herauskristallisieren sollten, auch starke Unterschiede etwa in der Betriebsgröße, der Branchenstruktur, der Personalstruktur und ähnlichem zu beobachten sein, wobei die bisher dargestellten Befunde die Vermutung nahelegen, daß hohes Niveau von Unternehmensplanung usf. mit weit überdurchschnittlichen Belegschaftszahlen, hohem Anteil von Betrieben des produzierenden Gewerbes, hohem Angestelltenanteil an den Beschäftigten etc. verbunden sind, während die Gegengruppe vor allem aus kleineren Betrieben mit starken Anteilen der Wirtschaftsabteilungen Bau und Handel, überdurchschnittlichem Facharbeiteranteil und ähnlichem besteht;

o sodann, insofern solche Unterschiede tatsächlich auftreten sollten, welche Erklärungen für die cluster-spezifische Ausprägung von Unternehmensplanung, Ausbau des Personalwesens, Personalplanung und Personalpolitik die sich in ihnen ausdrückenden betrieblichen Strukturbedingungen zu liefern in der Lage sind;

hierbei wäre dann auch noch einmal auf eine Reihe von Aussagen von Band I zurückzugreifen, wo ja bereits versucht wurde, anhand von betrieblichen Strukturbedingungen variierende Grade von Fähigkeit zu und Interesse an Personalplanung zu bestimmen.

Die Ergebnisse dieses Schrittes sind in zwei Abschnitten darzustellen, von denen der erste (3.) den für die große Mehrzahl der Betriebe geltenden - "dominanten" - Zusammenhängen gewidmet sein wird, die in hochgradiger Übereinstimmung mit der Syndromatik-These stehen, während ein weiterer Abschnitt (4.) zur Darstellung der Verhältnisse in einer knapp ein Zehntel der Stichprobe umfassenden Minderheit von Betrieben dienen wird, die deutlich abweichende Strukturen und Zusammenhänge aufweisen.

## 2. Profile von Unternehmensplanung, Personalwesen und Personalpolitik

---

Bei der Durchführung einer Cluster-Analyse mit den eben genannten Variablen ergab sich ein Fusionstableau, das eine Gliederung der gesamten Stichprobe in fünf Cluster nahelegte<sup>1)</sup>.

Um einen ersten Überblick über die Ergebnisse der Cluster-Analyse zu gewinnen, lassen sich die an der Clusterung direkt oder (als Typologiedimensionen) indirekt beteiligten Sachverhalte auf sechs Kriterien reduzieren, nämlich Unternehmensplanung, Ausbaustand des Personalwesens und Personalpolitik als zentrale Momente der "Syndromatik" und quantitative Personalplanung, qualitative Personalplanung und Einstellungskompetenz des Personalwesens als Dimensionen der Personalplanungstypologie (s. Tab. 17, S. 122).

Hinter dem auf den ersten Blick eher unübersichtlichen Bild der Tabelle verbirgt sich eine sehr klare Struktur, die sich am besten ausgehend von Cluster 5 erfassen läßt, der nach allen sechs Kriterien die - zum Teil mit weitem Abstand - höchsten Werte aufzuweisen hat.

Um diese Struktur sichtbar zu machen, müssen allerdings noch zwei Arrangements in den Rohergebnissen der Clusterung vorgenommen werden, wie sie in Tabelle 17 enthalten sind:

(1) Die Cluster 2 und 3 sind nach allen Kriterien mit Ausnahme der Einstellungskompetenz der Personalabteilung sehr ähnlich; die Differenzen zwischen den Werten von Cluster 2 und Cluster 3 überschreiten - mit Ausnahme der Einstellungskompetenz der Personalabteilung - nur in einem Falle, nämlich bei der qualitativen Per-

---

1) Während bis zur Bildung von fünf Clustern die mit jedem Fusions-schritt verbundene Erhöhung der Gesamtvarianz in den Clustern relativ gleichmäßig erfolgt, setzt bei der Reduktion von fünf auf vier Cluster ein steiler und sich beschleunigender Anstieg der Gesamtvarianz ein, so daß bei fünf Clustern ein zumindest zunächst befriedigender Kompromiß von - zu minimierender - Clusterzahl und - möglichst groß zu haltender - Homogenität der Cluster gegeben war.

Tabelle 17: Cluster-Profile (im Überblick)

	Cluster (vorläufige Definition)				
	1	2	3	4	5
Zahl der Typen	10	18	4	19	7
Zahl der Betriebe	153	851	192	330	92
Unternehmensplanung ohne Personalplanung (durchschnittlicher Intensitätsindex)	1,90	0,82	0,70	1,40	3,34
Ausbaustand des Personalwesens (durchschnittliche Häufigkeit der fünf Indikatoren)	49 %	22 %	26 %	44 %	69 %
Qualität der Personalpolitik (durchschnittliche Häufigkeit ausgewählter Anpassungsmaßnahmen)	13 %	10 %	12 %	17 %	26 %
quantitative Personalplanung (Intensitätsindex)	2,53	0,53	0,27	1,19	4,09
qualitative Personalplanung (durchschnittliche Häufigkeit von Personalbeurteilung, Stellenbeschreibung und Nachfolgeplanung)	84 %	19 %	9 %	58 %	85 %
Einstellungskompetenz der Personalabteilung (durchschnittliche Häufigkeit für drei Personalgruppen)	6 %	0 %	46 %	56 %	74 %

sonalplanung, und auch hier nur geringfügig, ein Zehntel des höchsten Wertes von Cluster 5 und liegen sonst in der Größenordnung von 5 %. Nachdem jedoch, wie weiter oben schon erwähnt, die Einstellungskompetenz der Personalabteilung bei der Programmierung der Clusterung ein Gewicht erhielt, das der sachlichen Bedeutung dieses Tatbestandes nicht angemessen ist, wird die tatsächliche (und nicht bloß formal-statistische) Homogenität der Clusterung nicht nennenswert verschlechtert, wenn die Cluster 2 und 3 zu einem Cluster zusammengefaßt werden, der dann durchweg - wiederum

mit Ausnahme der Einstellungskompetenz der Personalabteilung - die niedrigsten Werte aufweist und sich damit als durchgängiges Gegenstück vom Cluster 5 darstellt.

Insoweit die Mehrzahl der Betriebe und die Hälfte der Typen auf zwei Cluster - nämlich Cluster 5 und die Zusammenfassung von Cluster 2 und 3 - entfällt, die unter allen bei der Clusterung berücksichtigten Dimensionen scharf kontrastierende Werte aufweisen, sind die aus der Syndromatik-These abgeleiteten Erwartungen zumindest partiell bereits erfüllt.

(2) Ein zweiter Eingriff in die von der maschinellen Clusterung gelieferte Struktur muß sich folgerichtig auf die beiden verbleibenden Cluster 1 und 4 beziehen, die jeweils - im Falle von Cluster 1 allerdings mit Ausnahme der Einstellungskompetenz der Personalabteilung - Mittelpositionen zwischen den beiden Extremwerten einnehmen.

Allerdings scheidet eine Zusammenfassung der beiden Cluster analog zur eben dargestellten "externen" Fusion der Cluster 2 und 3 aus, da

- o einmal die jeweiligen Werte viel stärker abweichen als dies bei den Clustern 2 und 3 der Fall ist;

bei drei Kriterien, nämlich Unternehmensplanung, quantitative Personalplanung und qualitative Personalplanung beträgt die Differenz zwischen Cluster 1 und Cluster 4 jeweils rund ein Drittel des Spitzenwertes von Cluster 5;

- o zum anderen die Profile beider Cluster sehr stark voneinander abweichen, d.h. sich der eine oder andere Cluster jeweils nach anderen Kriterien stärker dem positiven Extrem von Cluster 5 oder dem negativen Extrem des zusammengefaßten Clusters 2 und 3 annähert;

während Cluster 1 bei der qualitativen Personalplanung praktisch den Wert von Cluster 5 erreicht, unterscheidet sich die für ihn ausgewiesene Häufigkeit ausgewählter beschäftigungspolitischer Maßnahmen nur wenig von den Werten des Clusters 2+3; Cluster 4 liegt hingegen bei der Unternehmensplanung relativ nahe an Cluster 2+3, setzt sich hingegen bei der Häufigkeit beschäftigungspolitischer Maßnahmen am weitesten von dieser Gruppe von Betrieben ab;



über alle Kriterien läßt sich folgende Rangreihe des Verhältnisses zwischen beiden Clustern aufstellen:

	Cluster 1 : Cluster 4
quantitative Personalplanung	1 : 2,13
qualitative Personalplanung	1 : 1,45
Unternehmensplanung	1 : 1,36
Personalwesen	1 : 1,11
beschäftigungspolitische Maßnahmen	1 : 0,76
Einstellungskompetenz der Personalabteilung	1 : 0,13

Auch ohne Berücksichtigung der Einstellungskompetenz der Personalabteilung kann von stärkerer Ähnlichkeit der Merkmalsprofile beider Cluster, die eine Zusammenfassung erlauben würde, sicherlich nicht die Rede sein.

Noch weniger wäre es angesichts der eben genannten Befunde zulässig, diese beiden Cluster als gestufte Zwischenpositionen zwischen den Extremwerten der Cluster 2+3 einerseits und des Clusters 5 andererseits einzuordnen, würden sich doch, trüge man die entsprechende Struktur graphisch auf, die beiden Profile überschneiden und keineswegs parallel zueinander zwischen den beiden Extremlinien verlaufen.

Unter diesen Umständen ist die Gültigkeit der Syndromatik-These nur unter einer Bedingung - und auch dann nur eingeschränkt - gegeben: Dann nämlich, wenn einer der beiden Cluster problemlos als Mittelposition zwischen den Clustern 2+3 und Cluster 5 ausgewiesen werden kann; der verbleibende Cluster würde damit als Ausdruck einer abweichenden Struktur erscheinen, während sich die große Mehrheit der Betriebe eindeutig gemäß der Syndromatik-These strukturiert.

Um zu prüfen, ob dieses möglich ist und welcher Cluster für die Mittelposition in Frage kommt, kann man die Werte von Tabelle 17 in eine Skala umrechnen, bei der der Wert des Minimum-Cluster (2+3) = 0 und der Wert des Maximum-Clusters (5) = 1 gesetzt wird.

Dann ergibt sich für die beiden hier analysierten Cluster 1 und 4 folgende relative Position:

	Cluster 1	Cluster 4
Unternehmensplanung	0,44	0,25
Personalwesen	0,56	0,46
Personalpolitik	0,19	0,44
quantitative Personalplanung	0,58	0,21
qualitative Personalplanung	0,98	0,58

Für die Einstellungskompetenz des Personalwesens, die jedoch hier nicht mehr systematisch berücksichtigt ist, errechnen sich Werte von 0,08 und 0,76.

Berücksichtigt man, daß es sich bei Unternehmensplanung und quantitativer Personalplanung um Indizes handelt, bei denen ihrer Berechnungsweise wegen nicht mit Normalverteilung gerechnet werden darf, sondern eine deutliche Linksverschiebung angenommen werden muß<sup>1)</sup>, so ist das Bild, das Cluster 4 bietet, recht gut mit seiner Einordnung als Mittelstufe zwischen Cluster 2+3 und Cluster 5 vereinbar, wohingegen sich für Cluster 1 eine durchaus abweichende Struktur auch dann deutlich zeigt, wenn man die Einstellungskompetenz der Personalabteilung nicht berücksichtigt.

Diese Entscheidung wird bekräftigt, wenn man die Werte der Cluster 1 und 4 jeweils auf den Minimum-Wert des Clusters 2+3 bezieht: Die Werte von Cluster 4 variieren dann in einem recht engen Streuband vom 1,7-fachen bis zum 3,0-fachen, die Werte von Cluster 1 hingegen weitaus stärker vom 1,3-fachen bis zum 6,3-fachen.

Nach den beiden unter (1) und (2) dargestellten Entscheidungen ergibt sich nunmehr ein alles in allem sehr klares Bild: Der weitest aus größte Teil der Betriebe (über 90 %) läßt sich in hochgradiger Übereinstimmung mit der Syndromatik-These drei Gruppen zuordnen, die in der endgültigen Definition als Cluster A 1, A 2 und A 3 bezeichnet seien.

1) Mit höherem Ausbaustand von Planung nimmt sowohl die mittlere zeitliche Reichweite der Pläne wie deren Anzahl zu; dies führt zu einer kumulativen Steigerung des Intensitätsindex.

In Cluster A 1 sind über tausend Betriebe (fast zwei Drittel der gesamten Erhebungsstichprobe) zusammengefaßt, die sich charakterisieren durch: Gering entwickelte Unternehmensplanung; wenig ausgebautes Personalwesen; allenfalls rudimentäre quantitative und qualitative Personalplanung; und geringe Häufigkeit solcher beschäftigungspolitischer Maßnahmen, die als Indikatoren für hohe Qualität der Personalpolitik betrachtet werden können.<sup>1)</sup>

Hiermit kontrastiert Cluster A 3 in extremer Weise, der lediglich knapp hundert Betriebe (knapp 6 % der gesamten Stichprobe) zusammengefaßt, die über eine hoch entwickelte Unternehmensplanung, sehr gut ausgebautes Personalwesen und ein differenziertes Instrumentarium betrieblicher Personalplanung verfügen und in der Rezession besonders häufig von "schonenden" beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen Gebrauch machten.

Eine Mittelposition nehmen die 330 Betriebe (20 % der Stichprobe) von Cluster A 2 ein, die sich im Hinblick auf qualitative Personalplanung, Ausbaustand des Personalwesens und Beschäftigungspolitik in der Rezession etwa in gleichem Abstand zu Cluster A 1 und Cluster A 3 befinden, jedoch im Hinblick auf den Entwicklungsstand von Unternehmensplanung insgesamt und quantitativer Personalplanung im besonderen wesentlich weiter hinter A 3 zurückliegen.

Scharf hiervon abzusetzen ist der ursprüngliche Cluster 1, der nunmehr als Cluster B bezeichnet sei und mit gut 150 Betrieben ein knappes Zehntel der Stichprobe umfaßt.

Die Betriebe dieses Clusters weisen im Hinblick auf die hier betrachteten Sachverhalte nicht das sozusagen horizontale Profil auf, das allen A-Clustern gemeinsam ist, die sich voneinander primär durch Niveaudifferenzen unterscheiden: Während die Betriebe von Cluster B

---

1) Zu Einzelheiten siehe Anhang Tabelle IV.

einen Ausbaustand qualitativer Personalplanung aufweisen, der mit dem Zustand in Cluster A 3 praktisch identisch ist, und während ihr Entwicklungsniveau von Unternehmensplanung und insbesondere von quantitativer Personalplanung immer noch deutlich über dem Stand von Cluster A 2 liegt, fallen sie bei einigen Indikatoren zum Ausbaustand des Personalwesens hinter den Stand dieses Clusters zurück, nähern sich im Hinblick auf die Häufigkeit von Anpassungsmaßnahmen dem Cluster A 1 und liegen endlich mit der Einstellungskompetenz der Personalabteilung (der allerdings in diesem Zusammenhang keine übermäßige Bedeutung eingeräumt werden darf) unter dem Wert dieses Clusters.

Damit hat sich die These von einem syndromatischen Zusammenhang aller hier interessierenden Sachverhalte betrieblicher Politik und betrieblicher Organisation als dominantes - wenngleich nicht ausschließliches - Erklärungsmuster bewährt; für eine Minderheit von Betrieben muß die Existenz anderer Zusammenhänge anerkannt werden, die besonderer Erklärung bedürfen.

### 3. Der dominante Zusammenhang von Unternehmensplanung und Personalpolitik und seine Beziehung zu betrieblichen Strukturmerkmalen

Den sehr markanten, durchgängigen Unterschieden, die, wie eben gezeigt, zwischen den Clustern A 1, A 2 und A 3 im Hinblick auf Unternehmensplanung, Personalwesen, Personalplanung und Personalpolitik bestehen, entsprechen ähnlich markante und in den meisten Fällen unmittelbar plausible Unterschiede in den betrieblichen Strukturmerkmalen.

Tabelle 18 faßt aus den umfangreicheren Aufstellungen der Anhangtabelle IV die besonders charakteristischen Kennziffern zusammen.

Aus Tabelle 18 läßt sich sehr klar ablesen, welcher Art die Minderheit der Betriebe ist, die voll entwickelte Unternehmensplanung und ausgebautes Personalwesen besitzen und - gemäß der Syn-

**Tabelle 18:** Ausgewählte Strukturmerkmale der A-Cluster

(N = Betriebe)	Cluster (in endgültiger Definition)		
	A 1	A 2	A 3
	(1.043)	(330)	( 92 )
Ausbauzustand von Unternehmensplanung und Personalwesen	niedrig	mittel	hoch
Durchschnittliche Mitarbeiterzahl	156	391	1.505
Anteil der Aktiengesellschaften (in %)	6	10	25
Anteil der Betriebe (in %) des modernen produzierenden Gewerbes <sup>1)</sup>	30	38	48
tertiären Sektors ohne Handel	11	15	20
Anteil der Betriebe (in %) mit Massenfertigung	29	36	45
Anteil der Löhne und Gehälter am Umsatz	36 %	34 %	31 %
Durchschnittlicher Index saisonaler Schwankungen <sup>2)</sup>	0.39	0.32	0.18
Anteil an den Beschäftigten			
Tarifangestellte	25 %	32 %	38 %
Facharbeiter	27 %	20 %	19 %

1) Hier wurden die stärker großbetrieblichen und/oder stark technisierten Branchen: Bergbau und Energiewirtschaft, Chemie, Metall- und Elektroindustrie sowie Nahrungs- und Genussmittelherstellung zusammengefaßt.

2) Bei der Bildung des Index wurden Betriebe ohne saisonale Schwankungen mit 0, Betriebe mit schwachen saisonalen Schwankungen mit 1 und Betriebe mit starken saisonalen Schwankungen mit 2 bewertet.

dromatik-These - auch über ein differenziertes Personalplanungsinstrumentarium verfügen und in der Rezession beschäftigungspolitische Maßnahmen höherer personalpolitischer Qualität präferieren:

Bei diesen in Cluster A 3 zusammengefaßten Betrieben handelt es sich ganz überwiegend um moderne, große Industriebetriebe mit entsprechender Rechtsform, die sich durch eher kapitalintensive Massenfertigung charakterisieren, kaum von saisonalen Marktschwankungen abhängig sind und im Zusammenhang mit ihrer kapitalintensiven Fertigungsstruktur einen weit überdurchschnittlichen Angestelltenanteil aufweisen, während der Facharbeiteranteil nicht nur an allen Beschäftigten, sondern auch an den Lohnempfängern deutlich niedriger ist als in allen anderen Betrieben.

Daneben spielen in diesem Cluster Großbetriebe des Dienstleistungssektors eine gewisse Rolle: Während ihm nur jeder 16. Betrieb der Stichprobe (und z.B. nur jeder 40. Handelsbetrieb und nicht einmal jeder 100. Baubetrieb) angehört, ist dies bei jedem fünften Bank- oder Versicherungsbetrieb der Fall.

Im übrigen gibt die weit überdurchschnittliche Mitarbeiterzahl aller Betriebe von Cluster A 3 diesen ein weit höheres Gewicht, als ihrer relativ geringen Zahl entspräche: Mit rund 140.000 Beschäftigten stellt Cluster A 3 fast ein Drittel aller Beschäftigten der Stichprobe und keinen wesentlich geringeren Anteil als Cluster A 1.

Demgegenüber sind die charakteristischen Betriebe der Gegengruppe des Clusters A 1 - die kaum Unternehmensplanung und ausgebautes Personalwesen besitzen und ganz überwiegend keine Personalplanung betreiben - nicht nur weitaus kleiner; sie haben auch eine deutlich andere Fertigungsstruktur (in Cluster A 1 gibt es mehr Betriebe mit überwiegender Einzelfertigung als Betriebe mit überwiegender Massenfertigung, während in Cluster A 3 letztere mehr als doppelt so häufig sind als erstere); ihr Schwergewicht liegt in ganz anderen, ihrerseits eher durch ihre kleinbetriebliche Struktur charakterisierten, von saisonalen Schwankungen abhängigen Branchen.

Dem entsprechen deutliche Verschiedenheiten der Personalstruktur: Der Angestelltenanteil ist hier - und zwar ausschließlich, weil der Anteil der Tarifangestellten nur zwei Drittel des Wertes in Cluster A 3 beträgt - deutlich niedriger; der komplementär höhere Arbeiteranteil kommt vor allen Dingen durch wesentlich stärkeres Gewicht der Facharbeiter zustande.

Cluster A 2 liegt, wie bei Unternehmensplanung, Personalwesen und Personalpolitik, auch bei praktisch allen Strukturmerkmalen zwischen den beiden Extremwerten, die verkürzt als "planende Großbetriebe" und "nichtplanende Kleinbetriebe" bezeichnet seien.

Insofern wird die im vorausgehenden Abschnitt begründete Entscheidung, Cluster B als abweichend zu klassifizieren, voll gerechtfertigt.

Von besonderem Interesse - und eine wichtige Ergänzung der Befunde und Analysen von Kapitel IV - sind die parallelen Unterschiede, die zwischen den drei hier betrachteten Clustern in der Betroffenheit durch und der Reaktion auf den Konjunktüreinbruch von 1974 zu verzeichnen sind. Während in Kapitel IV auf der Grundlage der Varianz- und korrelationsanalytischen Befunde noch angenommen worden war, daß die "planenden" Betriebe - also diejenigen Betriebe, in denen sich die für den Cluster A 3 typischen Merkmale kombinieren - gleichermaßen wie andere vom Konjunktüreinbruch betroffen wurden, jedoch dank anderer (besserer) Handlungsmöglichkeiten und Orientierungen ihrer Personalpolitik anders, nämlich durch "weichere", "schonendere" und langsamer wirkende Maßnahmen hierauf reagierten als die - "nichtplanende" - Mehrheit der Betriebe, legt der zwischen den Clustern mögliche synoptische Vergleich von Betroffenheit und Reaktionsweise die Vermutung nahe, daß es 1974 vor allem die kleineren Betriebe waren, welche die Hauptlast der Rezession zu tragen hatten.

In Tabelle 19 sind die wichtigsten Daten zur Kennzeichnung dieser beiden Sachverhalte zusammengestellt.

**Tabelle 19: Betroffenheit durch und Reaktion auf den Konjunkturunbruch (A-Cluster)**

(N = Betriebe)	Cluster		
	A 1 (1.043)	A 2 (330)	A 3 ( 92 )
<b>a) Konjunkturelle Betroffenheit</b>			
Anteil der Betriebe (in %):			
ohne Umsatzsteigerung 1974/75	35	29	24
mit reduzierter Produktionskapazität	18	14	15
mit gesunkener Mitarbeiterzahl	57	53	48
ohne beschäftigungspolitische Anpassungsmaßnahmen	20	14	19
Personalentwicklung 1973-75	-5,3 %	-4,5 %	-0,6 %
<b>b) Beschäftigungspolitische Reaktion</b>			
Häufigkeit (in % aller Betriebe, die überhaupt Maßnahmen durchführen) von:			
Entlassungen	64	57	59
Arbeitszeitvariation <sup>1)</sup> (Durchschnitt von drei Maßnahmen)	44	45	54
Überwälzung auf Dritte <sup>2)</sup> (Durchschnitt von zwei Maßnahmen)	11	19	21
"Schonende" Anpassungsmaßnahmen <sup>3)</sup> (Durchschnitt von fünf Maßnahmen)	11	17	28

- 1) Bei den unter Arbeitszeitvariation zusammengefaßten Maßnahmen handelt es sich im einzelnen um Reduktion von Überstunden, Abbau von Sonderschichten und Durchführung von Kurzarbeit.
- 2) Bei den zwei unter Überwälzung auf Dritte zusammengefaßten Maßnahmen handelt es sich um verminderten Einsatz von Leiharbeitskräften und Reduktion von Fremdaufträgen.
- 3) Bei den fünf als schonend bezeichneten Maßnahmen sind die vier bei der Clusterung berücksichtigten Maßnahmen (Aufhebungsverträge, vorzeitige Pensionierung, Einstellungssperre und Weiterbildung als Überbrückung) mit der Erstellung von Sozialplänen zusammengefaßt.



Auch wenn man berücksichtigt, daß unter sonst gleichen Bedingungen die Wahrscheinlichkeit von Entlassungen einfach wegen der größeren Mitarbeiterzahl in Großbetrieben höher ist als in Kleinbetrieben und insofern die geringe Differenz in der Häufigkeit von Entlassungen zwischen den Clustern irreführend sein kann, ergibt sich doch aus Tabelle 19 ein recht klares Bild:

(1) Die "planenden" Betriebe standen offensichtlich - wie vor allem der deutlich geringere Anteil von Betrieben indiziert, die in den Rezessionsjahren keine Umsatzsteigerung zu verzeichnen hatten - im Konjunkturereinbruch im Schnitt nicht unter dem gleichen Druck zu harter und schneller Anpassung wie dies bei den "nichtplanenden" Betrieben der Fall war. Daß der Personalbestand bei den Betrieben von Cluster A 3 weit weniger reduziert wurde als im Durchschnitt aller Betriebe mit weniger Planung, läßt sich wohl nicht allein durch andere beschäftigungspolitische Reaktionen erklären, sondern indiziert sicherlich auch geringere konjunkturelle Betroffenheit.

(2) Auf dem Hintergrund dieser Tatsache erscheint es durchaus fraglich, ob man wirklich davon sprechen darf, daß die planenden Betriebe - gleicher Anpassungsdruck vorausgesetzt - auf grundlegend andere Weise reagiert hätten als die nichtplanenden Betriebe. Das Spezifikum der planenden Betriebe scheint vielmehr darin zu liegen, daß sie aufgrund ihres strukturbedingt größeren beschäftigungspolitischen Handlungsspielraums - bei vermutlich geringerem Zwang zu sofortigen massiven Reaktionen - auch ein sehr viel breiteres Spektrum von Anpassungsmöglichkeiten zur Verfügung hatten und ausnutzten (vor allem wohl, um zu vermeiden, daß langfristige betriebliche Interessen durch die Art der Reaktion auf mehr oder minder kurzfristige und vorübergehende Problemlagen verletzt werden).

(3) Das breitere Maßnahmenspektrum planender gegenüber nichtplanender Betriebe muß nun keineswegs - wie dies auch in Kapitel IV noch gelegentlich der Fall zu sein schien - bedeuten, daß erstere

sozialpolitische Belange, Interessen ihrer Beschäftigten und/oder Zielsetzungen der öffentlichen Arbeitsmarktpolitik besser berücksichtigen würden als letztere; ganz überwiegend haben vielmehr planende Betriebe lediglich durch die für sie typischen Maßnahmen einen Teil der Anpassungslasten und Beschäftigungsrisiken von sich und ihrer Stammelegschaft auf andere Betriebe und Beschäftigte oder (z.B. in Form der von über einem Drittel der planenden Betriebe praktizierten Vorzeitpensionierung) auf die Allgemeinheit abgewälzt. Selbst wenn man ein breiteres Maßnahmenspektrum und andere Gewichtigkeit der einzelnen Maßnahmen der planenden gegenüber nichtplanenden Betrieben als Ausdruck grundlegend veränderter Reaktionsweise im Konjunkturunbruch betrachtet, muß dies offensichtlich noch keine wirklich substantielle sozialpolitische Neuorientierung der betrieblichen Beschäftigungspolitik bedeuten - wie sie vor der Rezession weithin von der Einführung betrieblicher Personalplanung erwartet worden war.

Hierauf ist in den abschließenden Bemerkungen noch einmal zurückzukommen.

#### 4. Die Minderheit planender Klein- und Mittelbetriebe

Die in Cluster B zusammengefaßten rund 150 Betriebe unterscheiden sich zunächst einmal - wie schon weiter oben gezeigt - von allen anderen Betrieben der Stichprobe durch eine Konstellation von Unternehmensplanung, Personalwesen, Personalplanung und Personalpolitik, die nicht dem von der Syndromatik-These implizierten Schema entspricht.

Zwei Abweichungen sind hier besonders bemerkenswert:

- o Während Unternehmensplanung und Personalplanung - und zwar vor allem qualitative Personalplanung - gut bis sehr gut ausgebaut sind und sich das betriebliche Personalwesen durch sehr häufige

Durchführung von Weiterbildung und eine ungewöhnlich gut entwickelte Personalstatistik charakterisiert, sind doch die mit solchen Formen betrieblichen Verhaltens sonst selbstverständlich verbundenen betriebsorganisatorischen Bedingungen betrieblicher Personalpolitik (indiziert vor allem durch eine gehobene hierarchische Stellung des Personalwesens und mehr oder minder umfassende Einstellungskompetenz der Personalabteilung) kaum gegeben;

- o desgleichen kontrastiert mit dem recht hohen Entwicklungsniveau der Unternehmensplanung und dem - trotz fehlender betriebsorganisatorischer Absicherung - recht gut ausgebauten Personalwesen ein Profil beschäftigungspolitischer Anpassungsmaßnahmen in der Rezession, das sich nur wenig von dem nichtplanender Betriebe unterscheidet.

Eine nähere Betrachtung der charakteristischen Strukturmerkmale der in Cluster B zusammengefaßten Betriebe macht deren Sonderstellung noch deutlicher:

Generell gilt, daß die Betriebe von Cluster B, obwohl ihre Unternehmenspolitik, wie gezeigt, in mancher Hinsicht enge Verwandtschaft mit den planenden Betrieben von Cluster A 3 aufweist, nach den meisten ihrer Strukturmerkmale recht große Ähnlichkeit mit den nichtplanenden Betrieben von Cluster A'1 besitzen.

Insbesondere charakterisiert sich die Betriebsstruktur von Cluster B durch <sup>1)</sup>:

- o eine eher geringe durchschnittliche Betriebsgröße (260 Beschäftigte gegenüber 156 Beschäftigten des Clusters A 1 und 391 Beschäftigten des Clusters A 2);
- o einen besonders hohen Anteil des tertiären Sektors (38 % gegenüber 29 % im Durchschnitt aller A-Cluster);

---

1) Zu Einzelheiten s. Tabelle IV im Anhang.

- o einen exzeptionell niedrigen Anteil von Betrieben mit überwiegender Massenfertigung (22 % gegenüber 31 % im Durchschnitt aller A-Cluster und 45 % in Cluster A 3); ungewöhnlich hoch ist demgegenüber mit 43 % (37 % im Durchschnitt aller A-Cluster) der Anteil der Fälle, die keine Fertigungsbetriebe sind;
- o einen besonders hohen Anteil der Löhne und Gehälter am Umsatz (37 %) und sehr hohe Saisonabhängigkeit (Index-Wert = 0,45); beide Male liegt der Cluster B noch deutlich über den in der A-Gruppe jeweils höchsten Werten der nichtplanenden Betriebe von Cluster A 1.

Deutlich aus dem Rahmen der A-Cluster fällt die Personalstruktur:

- o der Anteil der AT-Angestellten ist mit 16 % doppelt so hoch wie in allen anderen Betrieben, während der Anteil der Tarifangestellten kaum über dem niedrigsten Wert von Cluster A 1 liegt;
- o während der Facharbeiteranteil verhältnismäßig (jedoch nicht besonders) hoch ist, liegt der Anteil der Ungelernten, ebenso wie die Summe der un- und angelernten Lohnempfänger (9 % bzw. 29 %) markant unter den entsprechenden Werten aller A-Cluster;
- o über den Werten aller A-Cluster liegt hingegen der Anteil der Auszubildenden.

Versucht man einen durchschnittlichen Qualifikationsindex zu bilden, indem man jeweils die Anteile der AT-Angestellten und Facharbeiter mit 2, die Anteile der Tarif-Angestellten und Angelernten mit 1 und die Anteile der Ungelernten mit 0 gewichtet, so liegt Cluster B eindeutig an der Spitze. Der Index beträgt:

- o bei den beiden Clustern A 2 und A 3 = 1,16;
- o bei Cluster A 1 = 1,23;
- o bei Cluster B = 1,31.

Andere realistische Gewichtungen erbringen ganz ähnliche Ergebnisse. Setzt man die AT-Angestellten = 3, Tarifangestellte und Facharbeiter = 2 und Angelernte = 1, so errechnen sich für A 3 und A 2 Indexwerte von je 1,50, für A 1 von 1,57 und für B von 1,66.

Auf dem Hintergrund dieser Strukturbedingungen wird auch die Abweichung der Betriebe des Clusters B vom dominierenden Schema gemäß der Syndromatik-These eher verständlich:

Das Fehlen selbständiger, handlungsfähiger personalpolitischer Instanzen, also die Tatsache, daß offensichtlich in diesen Betrieben Personalpolitik eine Sache der Unternehmensleitung bzw. der Linienvorgesetzten ist, korrespondiert unmittelbar mit ihrer geringen Größe, aber auch der Qualifikationsstruktur ihrer Beschäftigten und der hohen Bedeutung von menschlicher Arbeitskraft als Produktionsfaktor.

Zu fragen ist dann allerdings, ob unter diesen Umständen den Angaben über den Ausbaustand quantitativer und insbesondere qualitativer Personalplanung überall Glauben geschenkt werden kann; es ist nicht ohne weiteres plausibel, daß Maßnahmen wie Personalbeurteilung oder Stellenbeschreibung ernsthaft durchführbar sein sollten, wenn hierfür keine kompetente und durchsetzungsfähige Instanz im Betrieb besteht.

Gleichfalls einigermaßen aus dem Rahmen fallend ist die konjunkturelle Betroffenheit der Betriebe von Cluster B und ihre beschäftigungspolitische Reaktion in der Krise:

Eine Reihe von Daten weisen darauf hin, daß die Betriebe von Cluster B deutlich weniger als die meisten anderen Betriebe vom Konjunkturunbruch betroffen wurden: Ihr Personal hat sich von 1973 bis 1975 nur um knapp 2 % vermindert; der Anteil der Betriebe ohne Umsatzsteigerung in den Rezessionsjahren liegt ebenso niedrig wie in Cluster A 3; der Anteil der Betriebe mit reduzierter Produktionskapazität ist sogar niedriger als in allen anderen Clustern.

Dem steht allerdings gegenüber, daß die gemeldete durchschnittliche Auslastung der Produktionskapazität mit 78 % erheblich unter dem Durchschnitt aller anderen Cluster (knapp 81 %) liegt und daß kein Cluster einen ähnlich hohen Anteil von Betrieben mit gesunkener Mitarbeiterzahl aufzuweisen hat; hinzu kommt, daß nur 12 % der Betriebe von Cluster B überhaupt keine beschäftigungspolitischen Anpassungsmaßnahmen durchgeführt haben (gegenüber 18 % im Durchschnitt der A-Cluster).

So ist auch nicht entscheidbar, ob die Diskrepanz zwischen beschäftigungspolitischer Reaktionsweise auf der einen Seite, Ausbaustand von Unternehmens- und Personalplanung auf der anderen Seite nur Ausdruck geringeren Anpassungsdrucks ist oder - gemessen an den Zusammenhängen in den anderen Clustern - ein reales Mißverhältnis zwischen Planung und Personalpolitik ausdrückt, das dann z.B. auf das Fehlen eines eigenständigen handlungsfähigen Personalwesens zurückgeführt werden könnte.

Festzuhalten ist in jedem Falle, daß die "Maßnahmendichte" (Schultz-Wild), d.h. die Zahl der Maßnahmen pro Betrieb, der überhaupt Maßnahmen durchgeführt hat, in Cluster B mit 2,8 kaum über dem Wert in Cluster A 1 (2,7) und weit unter den Werten der Cluster A 2 und A 3 (3,0 und 4,1) liegt. Allerdings ist das Spektrum der von den Betrieben des Clusters B ergriffenen Maßnahmen spürbar breiter als dies bei Cluster A 1 der Fall ist: Während dort der Abbau von Überstunden (82 %) und Entlassungen (64 %) bei weitem dominieren und über die Hälfte aller in Betrieben dieses Clusters ergriffenen Maßnahmen repräsentieren, haben nur 53 % aller Betriebe von Cluster B, die überhaupt Maßnahmen durchführten, Entlassungen vorgenommen; arbeitszeitwirksame Maßnahmen sind etwa gleich häufig wie in Cluster A 1 und praktisch alle anderen Maßnahmen deutlich häufiger.

#### Zusammenfassend:

Das Bild, das die in Cluster B enthaltenen rund 150 Betriebe bieten, ist sehr viel uneinheitlicher und schwieriger zu interpretieren als dies bei den Clustern der A-Gruppe der Fall ist. Der Grund hierfür liegt wahrscheinlich darin, daß in diesem Cluster Betriebe

Zusammengefaßt sind, die sich auf ähnlich markante, aber jeweils verschiedene Weise von der großen Mehrheit der Untersuchungsbetriebe abheben.

So spricht manches dafür, daß einige der Betriebe nur deshalb in Cluster B gerieten, weil bei der Ausfüllung des Fragebogens auf nicht mehr rekonstruierbare Weise Mißverständnisse und Irrtümer sich ereigneten, so daß ein Planungsverhalten gemeldet wurde, das in Wirklichkeit in dieser Form nicht zutraf.

Daneben gehören zu Cluster B sicherlich auch Betriebe mit ganz ungewöhnlicher Struktur, deren Spezifika jedoch von den Vorgaben des Fragebogens nicht adäquat erfaßt wurden. Solche Betriebe wären z.B. in der Wirtschaftsabteilung "Dienstleistungen" zu vermuten, die an Cluster B mit 11 % stärker beteiligt ist als an irgendeinem Cluster der A-Gruppe (wo die Dienstleistungen durchschnittlich einen Anteil von 7 % stellen). Solche Betriebe - gemäß der Systematik der Wirtschaftszweige gehören beispielsweise Verlage oder Marktforschungsinstitute zu dieser Wirtschaftsabteilung - könnten z.B. den weit überdurchschnittlichen Anteil von außertariflichen Angestellten an den Betrieben dieses Clusters erklären.

Endlich kann keineswegs ausgeschlossen werden, daß in einem Gutteil der Betriebe dieses Clusters die Meldungen zur Unternehmensplanung, zur Personalpolitik und zur Personalplanung realistisch und Ausdruck exzeptioneller Management-Qualitäten der Unternehmensleitung sind - was freilich wiederum den abweichenden Charakter dieser Betriebe, nur eben in einem anderen Sinne, bekräftigt. So wäre es nicht ganz unplausibel, anzunehmen, daß die vermutlich geringere konjunkturelle Betroffenheit gegenüber der großen Mehrzahl von Betrieben gleicher Größe auch Folge überdurchschnittlich weitschauender und reaktionsfähiger Unternehmenspolitik ist (obwohl der gleiche Sachverhalt unter anderem auch durch den stärkeren Anteil von Betrieben des tertiären Sektors erklärbar wäre).

Im Übrigen ist anzumerken, daß der für den Cluster B besonders charakteristische exzeptionell hohe Ausbaustand qualitativer Per-

sonalplanung zusammen mit dem ungewöhnlich hohen Anteil von Betrieben des tertiären Sektors eine Konstellation darstellt, wie sie schon gegen Ende der ersten Auswertungsphase sichtbar und bereits in den abschließenden Überlegungen von Band I - als Vorgriff auf die geplante zweite Auswertungsphase - dargestellt wurde. Wenn in der zweiten Auswertungsphase - mit Hilfe der Typologie betrieblicher Personalplanung und darauf aufbauender Cluster-Analysen - nach charakteristischen "Profilen" von Personalplanung und ihnen korrespondierenden betrieblichen Interessenstrukturen gesucht wurde, so geschah dies, weil sich, wie in Band I (S. 179 ff.) gezeigt, in ganz bestimmten Betrieben andere Schwerpunkte des Ausbaus von Personalplanung durchgesetzt hatten, als sonst üblich. Dies wird nunmehr durch die Existenz von Cluster B bestätigt. Zugleich erklärt jedoch die ausgesprochene Außenseiterstellung von Cluster B, warum die Analysen der zweiten Auswertungsphase insgesamt scheitern mußten - ist doch für die große Mehrzahl der Betriebe gemäß der Syndromatik-These die diesen Analysen zugrunde liegende Fragestellung weitgehend irrelevant.

## 5. Schlußbemerkungen

Für die große Mehrzahl der von der Erhebung erfaßten Betriebe der gewerblichen Wirtschaft mit 50 und mehr Beschäftigten - die Minderheit der Betriebe von Cluster B sei hier außer Acht gelassen - gilt ein sehr eindeutiger, klarer und stringenter Sachverhalt:

Eine Minderheit von - planenden - Betrieben, die allerdings einen erheblichen Teil der Arbeitskräfte beschäftigen, ist aufgrund einer ganzen Reihe von betrieblichen Bedingungen in der Lage:

- o das eigene Handeln nach innen und außen auf den für das betriebliche Interesse jeweils wichtigsten Gebieten längerfristig zu planen;
- o für alle wichtigen Management-Aufgaben (darunter auch Personalpolitik in einem weiten Sinne) handlungsfähige, sachkompetente Instanzen zu schaffen, die sich dann auch die Verfügung über die



zur Erledigung ihrer Aufgaben notwendigen Instrumente sichern können;

- o infolgedessen in mehr oder minder unvorhersehbaren, kritischen Situationen, wie dem Konjunkturunbruch 1973/74, ein breites Bündel von in ihren zeitlichen Wirkungen und ihren Effekten mehr oder minder genau dosierbaren Maßnahmen zur Reduzierung des Arbeits- und Beschäftigungsvolumens einzusetzen, die es erlauben, auch in turbulenten Situationen die Verfolgung der langfristigen betrieblichen Interessen (z.B. an Erhaltung von Stammbesellschaft) zu sichern.

Hierbei handelt es sich vor allem um größere Industriebetriebe mit überdurchschnittlich kapitalintensiver Fertigung, deren Absatzmärkte durch anonymisierte Kundenbeziehungen (kongruent zu Massenfertigung) charakterisiert sind; ähnliche Handlungspotentiale weisen daneben noch größere und große Betriebe des tertiären Sektors, jedoch nur ganz vereinzelte Unternehmen aus Wirtschaftsabteilungen wie Baugewerbe oder Handel auf.

Ihnen steht eine große Zahl von nicht oder nur wenig planenden, fast immer kleineren oder mittelgroßen Betrieben gegenüber, die nur wenig Chancen haben, das gleiche Niveau an Überblick über und an Einflußnahme auf ihre äußeren und inneren Existenzbedingungen zu erreichen, wie dies - in normalen Zeiten oder in der Rezession - bei den planenden Betrieben der Fall ist.

Die spezifischen Ziele und Maßnahmen betrieblicher Personal- und Beschäftigungspolitik sind also den dominierenden betrieblichen Handlungsbedingungen untergeordnet. Von ihnen hängt es in aller Regel ab, was betriebliche Personalpolitik tun kann oder nicht, welche Zeithorizonte sie berücksichtigen kann oder muß, inwieweit und in welcher Art sie auf die Interessen aller Beschäftigten oder bestimmter Beschäftigungsgruppen Rücksicht nehmen kann bzw. muß und in welcher Form sie sich mit Zielen und Aktionen staatlicher Sozial- und Arbeitsmarktpolitik auseinanderzusetzen hat.

Die vor einigen Jahren recht weit verbreitete und in den vorstehenden Kapiteln vielfach angesprochene Vorstellung, daß man durch Einführung betrieblicher Personalplanung unabhängig von den jeweiligen Bedingungen und Verhältnissen die Qualität betrieblicher Personalpolitik erhöhen könne, erweist sich als blanke Illusion, die aus der Verwechslung von Instrumenten und Substanz betrieblichen Handelns entsprungen war.

Dieses auf knappste Form gebrachte Ergebnis der in den vorausgegangenen Kapiteln und in Band I dargestellten Analysen wirft nun freilich seinerseits eine Reihe von neuen Fragen auf, die mit den bisher referierten Befunden und dem Material, aus dem sie gewonnen wurden, nicht zu beantworten sind.

Drei dieser Fragen seien abschließend wenigstens formuliert und sehr knapp begründet:

(1) Zwar ist es unbestreitbar legitim, zu behaupten, daß heute Betriebe mit ganz bestimmten Merkmalen (wie z.B. Größe) tatsächlich in aller Regel einen hohen Ausbaustand von Unternehmensplanung, Personalwesen und Personalplanung aufweisen. Doch mußte dies noch vor einem Jahrzehnt keineswegs immer der Fall sein: Daß sich entwickelte und differenzierte Formen von Unternehmensplanung und (quantitativer) Personalplanung auch in größeren Industriebetrieben erst seit der Mitte der 60er Jahre verbreitet bzw. generell durchgesetzt haben, wurde - unter Heranziehung einer IFO-Erhebung von 1965 - in Band I (insbesondere S. 121 ff.) gezeigt.

Daß sich ungefähr parallel damit in Betrieben gleicher Art eine rasche Zunahme der Weiterbildungsaktivitäten (um nur einen der Indikatoren zum Ausbaustand betrieblichen Personalwesens aufzugreifen, die im Vorstehenden verwendet wurden) vollzog, ist durch industriesoziologische Untersuchungen ausreichend belegt.<sup>1)</sup>

1) Siehe hierzu insbesondere J. Sass; W. Sengenberger; F. Weltz: Weiterbildung und betriebliche Arbeitskräftepolitik, Frankfurt/Köln, 1974.

Daß zentrale Maßnahmen qualitativer Personalplanung (wie etwa Personalbeurteilung) erst seit den 60er Jahren in vielen Betrieben Eingang fanden, läßt sich aus der Literatur zweifelsfrei entnehmen.<sup>1)</sup>

Gänzlich offen ist hingegen, was diese Entwicklung, von der ja zunächst nur der instrumentelle Aspekt sichtbar ist, für die Substanz betrieblichen Handelns und insbesondere der betrieblichen Arbeitskräftepolitik bedeutet: Werden lediglich andere Techniken benutzt, mit denen sich nunmehr inhaltlich unverändertes betriebliches Interesse - unter veränderten äußeren Bedingungen und/oder mit höherer Wirksamkeit - durchzusetzen versucht? Oder ist mit der skizzierten Entwicklung auch ein inhaltlicher Wandel betrieblicher Arbeitskräftepolitik verbunden, der sich z.B. als Verbreitung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation beschreiben läßt?<sup>2)</sup> Ist es möglich, daß mit einem solchen Wandel betrieblicher Arbeitskräftepolitik - genauer: mit der ihn auslösenden Neuorientierung der Unternehmensstrategie - der Gegensatz zwischen großen, kapitalstarken, mehr oder minder marktbeherrschenden Betrieben einerseits und dem Rest der Betriebe andererseits überhaupt erst aufbricht oder doch wenigstens erst arbeitsmarktwirksam wird?

(2) In der Fachdiskussion über betriebliche Personalplanung wird - ebenso wie in den vorausgegangenen Kapiteln - mehr oder minder selbstverständlich unterstellt, daß die offensichtlich von den planenden Betrieben stärker als von nichtplanenden Betrieben ver-

---

1) Seit der Mitte der 60er Jahre hat die Zahl einschlägiger Titel, vor allem von Aufsätzen und Büchern, die sich an den Betriebspraktiker wenden, rapide zugenommen. Siehe hierzu etwa die Literaturlisten von D. Strametz und A. Lometsch: Leistungsbeurteilung, Königstein/Ts. 1977 und D. Grunow: Personalbeurteilung, Stuttgart 1976. Bei Ch. Gollnow: Praktische Mitarbeiterbeurteilung, München 1977, heißt es einleitend: "Die Diskussion in Unternehmen dreht sich heute nicht mehr darum, ob Mitarbeiterbeurteilungen durchgeführt werden sollen", sondern nur noch um das zu wählende Verfahren (S.7).

2) Siehe hierzu insbesondere die Aufsätze von B. Lutz und W. Sengenberger. In: Ch. Brinkmann; J. Kühl; R. Schultz-Wild; W. Sengenberger (Hrsg.): Arbeitsmarktsegmentation - Theorie und Therapie im Lichte empirischer Befunde, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 33, Nürnberg 1979.

folgte Politik mehr oder minder ausgeprägter Personalstabilisierung (die dann auch den Einsatz von quantitativer und qualitativer Personalplanung sinnvoll, ja notwendig, aber vielfach auch erst möglich macht) als sozialpolitischer Fortschritt betrachtet werden müsse, da mit ihr eine größere Beschäftigungssicherheit für die Arbeitnehmer in den planenden Betrieben verbunden ist.

Betrachtet man jedoch die Art und Weise, in der offensichtlich die planenden Betriebe in der Rezession ihren Stammebelegschaften höhere Arbeitsplatzsicherheit verschafften, so stellt sich die Frage, ob es hier nicht lediglich um eine veränderte inner- oder zwischenbetriebliche Lastenverteilung geht, die auf der einen Seite relativ privilegierte Arbeitskräftegruppen entstehen läßt (nämlich eben die Stammebelegschaften der planenden Betriebe), auf der anderen Seite jedoch die berufliche Situation und Arbeitsmarktlage anderer Beschäftigtengruppen verschlechtert bzw. die Allgemeinheit (über das System der Alterssicherung) belastet.

(3) Die im Vorstehenden formulierten Aussagen und gezogenen Schlüsse legen generell die Annahme nahe, daß kleinere und mittlere Betriebe, die nicht exzeptionell günstige Marktpositionen innehaben, kaum dazu imstande sind, ähnlich wirksame Formen der betrieblichen Interessendurchsetzung zu entwickeln, wie sie die großen, kapitalstarken planenden Betriebe besitzen. Dem steht nun freilich gegenüber, daß in dem "abweichenden" Cluster B eine gewisse Zahl von Betrieben enthalten sein könnte, denen eben dies - es wurde vermutet: dank eines besonders guten Managements - gelungen zu sein scheint.

Welche dieser beiden Interpretationen ist realistischer?

Gibt es ausreichende Chancen dafür, daß sich kleinere und mittlere Betriebe durch eine Politik verstärkter Flexibilität gegen die Tendenz zur Abhängigkeit von "beherrschenden" Unternehmen erfolgreich zur Wehr setzen können, wie sie etwa für viele Zulieferer gegeben ist und manche - scheinbar sozialpolitisch fortschrittliche - Maßnahmen der planenden Betriebe in der Rezession überhaupt erst ermöglichte?

Gibt es bestimmte Arbeitsmarktsituationen, die von einer solchen Politik verstärkter Flexibilität vorausgesetzt - und möglicherweise konsolidiert - werden?

Und schließlich: Was würde es für die Beschäftigten der betroffenen Betriebe, die Gesamtheit der Arbeitnehmer und die staatliche Politik bedeuten, wenn sich die Zahl solcher aktiv flexiblen kleineren Betriebe substantiell erhöht oder aber (weiter?) vermindert?

Tabellenanhang

- Tabelle I: Personalplanungstypen  
mit Strukturkennziffern
- Tabelle II: A. Korrelationen mit  
den Intensitätsindizes  
der Planungsarten
- Tabelle II: B. Korrelationen mit  
den Indikatoren zum  
Ausbaustand des  
Personalwesens
- Tabelle III: Ergebnisse der Varianzanalysen:  
Varianzerklärung durch die  
Personalplanungstypologie
- Tabelle IV: Beschreibung der Cluster

**Tabelle I: Personalplanungstypen mit Strukturkennziffern**

Typus	Zahl d. Betriebe		Beleg- schaft 1975	Anteile der Betriebe (in %) aus				
	gew.	ungew.		produz. Gewerbe		Bau	Handel	Rest des tert. Sekt.
				mod. +	trad++			
00000	380	279	130,4	24	26	26	14	10
00001	112	104	204,8	20	22	21	21	16
00010	43	38	164,3	40	3	15	31	11
00011	24	24	175,8	11	29	17	30	13
00100	61	44	142,2	34	24	17	8	17
00101	27	36	251,6	26	25	4	18	27
00110	12	12	221,8	22	28	40	10	-
00111	16	16	182,7	7	48	2	32	11
01000	55	43	145,1	38	13	21	14	14
01001	26	25	241,4	58	13	20	2	7
01010	25	21	160,0	8	25	19	40	8
01011	18	21	386,1	66	-	4	8	32
01100	50	38	166,0	49	17	9	15	10
01101	41	48	284,7	44	16	16	12	12
01110	27	21	151,5	26	26	22	9	17
01111	22	29	391,0	30	6	9	28	27
10000	84	59	144,7	31	28	10	25	6
10001	31	32	421,1	29	40	14	-	17
10010	9	9	185,4	18	34	25	13	10
10011	10	10	197,3	26	28	-	25	21
10100	32	30	150,1	49	30	10	9	2
10101	26	25	300,8	27	27	10	28	8
10110	14	10	135,4	41	33	3	18	5
10111	14	17	584,5	57	24	1	18	-
11000	15	12	101,0	25	41	-	33	1
11001	13	13	251,1	66	14	17	-	3
11010 <sup>+</sup>	13	11	168,9	41	8	3	42	6
11011	6	9	680,1	78	-	-	-	22
11100	22	21	197,1	49	16	10	17	8
11101	34	42	607,0	44	22	14	9	11
11110	34	27	145,7	32	22	13	11	22

<sup>+</sup> Bergbau u. Energiewirtschaft, Chemie, Metall- u. Elektro-Industrie, Nahrungs- und Genussmittel-Industrie

<sup>++</sup> restliche Industriezweige

Typus	Zahl d. Betriebe		Beleg- schaft 1975	Anteile der Betriebe (in %) aus				
	gew.	ungew.		produz. mod.	Gewerbe trad.	Bau	Handel	Rest des tert. Sekt.
11111	31	40	410,3	40	20	8	23	9
20000	15	12	159,3	47	10	12	-	31
20001	5	9	1175,8	53	18	-	-	29
21100	7	9	361,2	34	14	3	36	13
21101	4	11	1176,3	29	36	10	-	25
21111	14	27	1303,6	37	17	-	-	46
30000	6	10	139,3	14	43	6	-	37
30001	18	16	237,7	16	34	21	14	15
30010	9	7	118,0	1	8	20	26	45
30100	10	10	134,5	1	5	38	25	32
30101	11	17	313,9	37	17	-	-	46
30111	4	8	469,1	28	36	-	-	36
31001	7	10	374,5	17	12	34	37	-
31011	7	10	423,0	14	10	7	41	28
31100	9	11	321,4	64	5	-	13	18
31101	21	36	466,0	42	22	16	8	12
31110	18	20	317,2	18	6	11	44	21
31111	31	46	1028,2	62	20	2	4	12
40000 <sup>+</sup>	8	8	363,0	42	23	22	6	7
40001 <sup>+</sup>	9	18	1603,5	13	32	-	18	37
40110 <sup>+</sup>	8	9	503,6	23	11	-	60	6
41011	4	12	2108,2	51	-	9	7	27
41101	11	20	957,4	53	28	3	-	16
41110	12	16	207,3	27	-	32	21	20
41111	18	47	2860,2	45	23	1	21	10
99999 <sup>++</sup>	26	50	426,4	28	34	16	1	21
alle Betr.	1619	1619	291,7	33	22	16	16	13

<sup>+</sup> Aus mehreren ähnlichen Profilen zusammengefaßt

<sup>++</sup> Resttypus



**Tabelle II: A. Korrelationen mit den Intensitätsindizes der Planungsarten**

(r nach Bravais-Pearson - N = 57 Typen, nach Besetzung und Streuung der Variablen gewichtet)

	P l a n u n g s a r t					
	<u>Investition</u>	<u>Produktion</u>	<u>Absatz</u>	<u>Personal</u>	<u>Forschung</u>	
<b>1. Betriebliche Strukturmerkmale</b>						
Anteil der Betriebe						
mit Rechtsform AG	+0.58	+0.68	+0.67	+0.61	+0.82	
mit Gründung nach 1945	+0.29	+0.34	+0.18	+0.22	0.00	
des produz. Gewerbes (ohne Bau)	+0.38	+0.52	+0.32	+0.11	+0.58	
des tertiären Sektors	+0.32	-0.04	+0.36	+0.28	-0.06	
Durchschnitt von						
Mitarbeiterzahl 1975	+0.51	+0.57	+0.62	+0.52	+0.60	
Lohn- u. Gehaltssumme am Umsatz(%)	-0.21	-0.32	-0.27	-0.12	-0.47	
Saisonabhängigkeit (Index)	-0.11	-0.08	-0.18	-0.14	-0.21	
<b>2. Personalstruktur</b>						
Anteil an den Beschäftigten der						
Lohnempfänger	-0.49	-0.32	-0.54	-0.26	-0.39	
Tarifangestellten	+0.43	+0.44	+0.28	+0.30	+0.42	
Facharbeiter	-0.32	-0.28	-0.15	-0.08	-0.34	
Altersgruppen	25 - 40 J.	+0.27	+0.13	+0.28	+0.18	+0.06
	über 55 J.	-0.13	-0.15	-0.15	+0.10	-0.12

## Planungsart

3. Konjunkturelle Betroffenheit	Investition	Produktion	Absatz	Personal	Forschung	
Anteil der Betriebe						
ohne Umsatz- steigerung	-0.05	-0.22	-0.07	-0.14	-0.20	
mit verminderter Mitarbeiterzahl	+0.08	-0.12	+0.03	+0.08	-0.10	
mit reduz. Pro- duktionskapazität	-0.04	-0.13	-0.05	+0.04	-0.04	
mit Mangel an Arbeitskräften	+0.20	+0.07	+0.13	+0.02	+0.25	
ohne offene Stellen für	AT- Angest. Tarif- angest. Lohn- empfänger	-0.44	-0.46	-0.40	-0.20	-0.64
		-0.39	-0.41	-0.31	-0.11	-0.39
		-0.23	-0.21	-0.21	-0.01	-0.28
4. Durchführung von Anpassungsmaßnahmen						
Anteil der Betriebe						
mit Aufhebungs- verträgen	+0.47	+0.41	+0.48	+0.32	+0.58	
vorzeitiger Pensionierung	+0.66	+0.65	+0.66	+0.55	+0.82	
Einstellungs- sperre	+0.44	+0.45	+0.37	+0.14	+0.43	
Überbrückung durch Weiter- bildung	+0.49	+0.27	+0.43	+0.29	+0.23	

**Tabelle II: B. Korrelationen mit den Indikatoren zum Ausbaustand des Personalwesens**

(r nach Bravais-Pearson - N = 57 Typen, nach Besetzung und Streuung der Variablen gewichtet)

	I n d i k a t o r					
	Hierarch. Stellung	Personalplanungs-ausschuß	Weiterbildung	Lehrlinge nach Bedarfsanalyse	viel Personalinformation	
<b>1. Betriebliche Strukturmerkmale</b>						
Anteil der Betriebe						
mit Rechtsform AG	+0.51	+0.62	+0.60	+0.65	+0.73	
mit Gründung nach 1945	+0.08	+0.32	+0.06	+0.05	+0.09	
des produz. Gewerbes (ohne Bau)	+0.45	+0.20	+0.35	+0.42	+0.40	
des tertiären Sektors	+0.14	+0.47	+0.53	+0.17	+0.32	
Durchschnitt von						
Mitarbeiterzahl 1975	+0.54	+0.46	+0.54	+0.61	+0.60	
Lohn- u. Gehaltssumme am Umsatz(%)	-0.30	-0.20	-0.28	-0.21	-0.22	
Saisonabhängigkeit (Index)	-0.12	-0.23	-0.24	-0.20	-0.22	
<b>2. Personalstruktur</b>						
Anteil an den Beschäftigten der						
Lohnempfänger	-0.22	-0.39	-0.57	-0.32	-0.51	
Tarifangestellten	+0.47	+0.42	+0.46	+0.45	+0.59	
Facharbeiter	-0.56	-0.15	-0.43	-0.20	-0.29	
Altersgruppen	25 - 40 J.	+0.35	+0.25	+0.19	+0.09	+0.18
	über 55 J.	-0.29	-0.27	-0.25	-0.29	-0.21

Hierarch. Stellung	I n d i k a t o r				viel Personal- informa- tion		
	Personal- planungs- ausschuß	Weiter- bildung	Lehrlinge nach Be- darfs- analyse				
<u>3. Konjunkturelle Betroffenheit</u>							
Anteil der Betriebe							
ohne Umsatz- steigerung	-0.15	-0.18	-0.25	-0.01	-0.27		
mit verminderter Mitarbeiterzahl	+0.06	+0.20	+0.02	+0.16	+0.07		
mit reduz. Pro- duktionskapazität	-0.13	-0.21	-0.18	-0.02	-0.10		
mit Mangel an Arbeitskräften	+0.46	-0.02	+0.41	+0.35	+0.39		
ohne offene Stellen für	{	AT- Angest.	-0.64	-0.60	-0.57	-0.50	-0.55
		Tarif- angest.	-0.74	-0.30	-0.50	-0.44	-0.52
		Lohn- empfänger	-0.58	-0.20	-0.44	-0.49	-0.39
<u>4. Durchführung von Anpassungsmaßnahmen</u>							
Anteil der Betriebe							
mit Aufhebungs- verträgen	+0.43	+0.50	+0.50	+0.62	+0.61		
vorzeitiger Pensionierung	+0.66	+0.65	+0.72	+0.62	+0.76		
Einstellungs- sperre	+0.56	+0.47	+0.40	+0.37	+0.56		
Überbrückung durch Weiter- bildung	+0.07	+0.57	+0.51	+0.41	+0.50		

**Tabelle III: Ergebnisse der Varianzanalysen:****Variānzerklärung durch die Personalplanungstypologien**

Variablengruppe	Variable	eta (multiples R)	F	signifikant bei p = 0.001
Unternehmensplanungsarten (Intensitätsindex)	Investition	0.60	15.69	ja
	Produktion	0.55	12.40	ja
	Absatz	0.61	16.73	ja
	Personal	0.94	195.69	(tautologisch)
	Forschung	0.50	9.10	ja
Ausbaustand des Personalwesens	gehobene hierarch. Stellung <sup>+</sup>	0.38	4.65	ja
	Exist. Personalplanungsausschuß <sup>+</sup>	0.43	6.42	ja
	Durchführung von Weiterbildung <sup>+</sup>	0.46	7.52	ja
	Durchführung von Lehre	0.26	1.99	ja
	Lehrlingszahl; nach Ausbildungsplätzen	0.23	1.60	nein
	nach Bedarfsanalyse <sup>+</sup>	0.38	4.75	ja
	Keine Personalinformation	0.40	6.07	ja
	Viel Personalinformation <sup>+</sup>	0.42	6.07	ja
	Einstellungskompet. d. Personalabteilg.	0.88	91.95	(tautologisch)
	Betriebliche Strukturmerkmale	Personalstand Jahresmitte 1975	0.30	2.67
Anteil der Aktiengesellschaften		0.24	1.78	ja

<sup>+</sup>Diese Variablen wurden als "Indikatoren zum Ausbaustand des Personalwesens" ausgewählt

Variablengruppe	Variable	eta (multiples R)	F	signifikant bei p = 0.001	
<b>Betriebliche Strukturmerkmale</b>					
	Lohn- u. Gehalts- summe am Umsatz(%)	0.25	1.72	ja	
	Anteil Betriebs- gründung nach 1945	0.29	2.53	ja	
	Durchschnittliche Fluktuation 1970/74	0.26	1.80	ja	
	Anteil d. produz. Gewerbes(ohne Bau)	0.25	1.93	ja	
	Anteil des tertiä- ren Sektors	0.26	2.01	ja	
<b>Personalstruktur</b>					
Anteile an den Beschäf- tigten der:	AT-Angestellten	0.28	2.37	ja	
	Tarifangestellten	0.32	3.19	ja	
	Angestellten insgesamt	0.29	2.63	ja	
	Facharbeiter	0.24	1.66	nein	
	Angelernten	0.20	1.11	nein	
	Ungelernten	0.19	1.05	nein	
	(Facharbeiter an allen Arbeitern	0.27	1.86	ja )	
	Auszubildenden gewerblich	0.42	2.57	ja	
	Auszubildenden nicht gewerbl.	0.32	1.42	nein (?)	
	Auszubildenden insgesamt	0.32	3.28	ja	
	Frauen	0.25	1.76	ja	
	Ausländer	0.26	1.61	nein	
	Alters- gruppen:	bis 25 Jahre	0.22	1.42	nein
		25 - 40 Jahre	0.25	1.87	ja
40 - 55 Jahre		0.24	1.72	ja	
über 55 Jahre		0.27	2.04	ja	

Variablengruppe	Variable	eta (multiples R)	F	signifikant bei p = 0.001
<b>Konjunkturelle Betroffenheit</b>				
Anteile der Betriebe	ohne Umsatzsteigerung	0.26	1.97	ja
	mit gesunkener Mitarbeiterzahl	0.24	1.68	nein
	mit verringerter Produktionskapaz.	0.23	1.53	nein
Auslastung der Produktionskapazität		0.26	1.27	nein
Anteil der Betriebe ohne offene Stellen für:	Mangel an Beschäftigten (Index)	0.29	2.54	ja
	AT-Angestellte	0.32	3.19	ja
	Tarifangestellte	0.36	4.16	ja
	Lohnempfänger	0.27	2.12	ja
<b>Durchführung beschäftigungs-politischer Maßnahmen</b>				
	Reduktion von Überstunden	0.24	1.67	nein
	Abbau von Sonderschichten	0.23	1.56	nein
	Kurzarbeit	0.27	2.16	ja
	Entlassungen	0.24	1.65	nein
	Aufhebungsverträge	0.29	2.53	ja
	weniger Leiharbeit	0.25	1.89	ja
	vorzeitige Pensionierung	0.28	2.37	ja
	Einstellungssperre	0.28	2.44	ja
	Überbrückung durch Weiterbildung	0.30	2.78	ja
	Reduzierung von Fremdaufträgen	0.24	1.77	ja
	Erstellung Sozialplan	0.22	1.36	nein
	Keine dieser Maßnahmen	0.26	2.06	ja





**Tabelle IV: Beschreibung der Cluster**

	Cluster (in endgültiger Definition)			
	A1 (N = Betriebe) (1043)	A2 (330)	A3 (92)	B (153)
<u>Unternehmensplanungsarten</u> (durchschnittl. Intensitätsindex)				
Investition	1.3	2.1	4.3	3.1
Produktion	0.8	1.1	3.0	1.6
Absatz	0.8	1.6	3.8	2.3
Personal	0.5	1.2	4.1	2.5
Forschung	0.3	0.8	2.3	0.7
<u>Ausbaustand des Personalwesens</u> (durchschnittl. Häufigkeit in %)				
Gehobene hierarch. Stellung	32	66	66	36
Existenz Personalplanungsausschuß	14	28	62	44
Durchführung von Weiterbildung	32	64	89	71
Durchführung von Lehre	73	75	82	82
Lehrlingszahl n. Bedarfsanalyse	8	16	45	25
Viel Personalinformation	29	47	82	67
Einstellungskompetenz der Personalabteilung (durchschnittl. Indexwert <sup>+</sup> )	0.27	1.52	1.83	0.16
<u>Quantitative Personalplanung</u>				
Anteil der Betriebe	%	%	%	%
ohne Plan	76	37	-	17
nur kurze Pläne	20	42	-	26
kurze u. differenz. Pläne <sup>++</sup>	2	19	39	27
nur lange Pläne	1	2	15	15
lange u. differenz. Pläne	1	-	46	15
	100	100	100	100

<sup>+</sup> Einstellungskompetenz für keine Personalgruppe = 0  
 " " " eine " " = 1  
 " " " 2 od. 3 Pers.gruppen = 2

<sup>++</sup> Die Pläne sind nach Beschäftigtengruppen differenziert

<u>A1</u>	<u>A2</u>	<u>A3</u>	<u>B</u>
(1043)	(330)	(92)	(153)

### Qualitative Personalplanung

#### Personalbeurteilung

Anteile der Betriebe (in %), die diese Maßnahme durchführen für:

irgendeine Gruppe	18	62	87	88
Lohnempfänger	12	41	58	61
Tarifangestellte	16	49	72	71
AT-Angestellte	10	38	67	60
Ausbau-Index <sup>+</sup>	0.24	0.84	1.27	1.25

#### Arbeitsplatzbeschreibung

Anteile der Betriebe (in %), die diese Maßnahme durchführen für:

irgendeine Gruppe	20	75	87	84
Lohnempfänger	7	29	38	26
Tarifangestellte	13	56	67	62
AT-Angestellte	12	71	65	64
Ausbau-Index <sup>+</sup>	0.24	0.90	1.13	0.98

#### Nachfolgeplanung

Anteile der Betriebe (in %), die diese Maßnahme durchführen für:

irgendeine Gruppe	13	38	82	80
Lohnempfänger	5	11	19	26
Tarifangestellte	8	18	37	48
AT-Angestellte	10	30	78	68
Ausbau-Index <sup>+</sup>	0.16	0.49	0.96	1.01

<sup>+</sup> Maßnahme wird durchgeführt für	keine Gruppe	= 0
" " " "	1 od. 2 Gruppen	= 1
" " " "	alle Gruppen	= 2

Tabelle IV: Beschreibung der Cluster (Fortsetzung)

<u>Häufigkeit beschäftigungs- politischer Maßnahmen (in %)</u>	<u>A1</u> (1043)	<u>A2</u> (330)	<u>A3</u> (92)	<u>B</u> (153)
Entlassungen	51	49	48	46
Überstundenreduzierung	66	72	71	72
Kurzarbeit	29	31	41	23
Abbau von Sonderschichten	9	12	18	20
Weniger Leiharbeit	9	14	16	14
Reduzierte Fremdaufträge	8	11	18	15
Einstellungssperre	31	43	51	33
Vorzeitige Pensionierung	6	15	31	7
Aufhebungsverträge	3	6	13	5
Überbrückung durch Weiterbildung	1	3	8	8
Erstellung Sozialplan	3	5	10	6
<u>Konjunkturelle Betroffenheit</u>				
Personalentwicklung 1973 - 1975	-5.3%	-4.5%	-0.6%	-1.9%
<u>Anteile der Betriebe (in %)</u>				
ohne Umsatzsteigerung 1974/75	35	29	24	24
mit reduz. Produktionskapazität	18	14	15	13
mit gesunkener Mitarbeiterzahl	57	53	48	60
<u>Betriebliche Strukturmerkmale</u>				
Branchenstruktur: Anteile von	%	%	%	%
produz. Gewerbe modern <sup>+</sup>	30	38	48	28
trad. <sup>++</sup>	23	20	22	20
Bau	20	10	2	14
Handel	16	17	8	20
Rest tertiärer Sektor	11	15	20	18
	100	100	100	100

<sup>+</sup> Bergbau u. Energiewirtschaft, Chemie,  
Metall- u. Elektro-Industrie,  
Nahrungs- u. Genußmittel-Industrie

<sup>++</sup> restliche Industriezweige

	A1	A2	A3	B
	(1043)	(330)	(92)	(153)
Mitarbeiterzahl 1975	156	391	1505	260
Fertigungsverfahren:				
Anteile von	%	%	%	%
kein Produktionsbetrieb	37	38	35	43
überwiegend Einzelfertigung	34	27	19	35
überwiegend Massenfertigung	29	36	45	22
	100	100	100	100
Anteil der Löhne und Gehälter am Umsatz	36%	34%	31%	37%
Index saisonaler Schwankungen <sup>+</sup>	0.39	0.32	0.18	0.45
Anteile Aktiengesellschaften (in %)	6	10	25	9
Fluktuationsquote 1970/74	23,4	24.1	20.7	24.6
Personalstruktur:				
Anteil an den Beschäftigten der	%	%	%	%
Angestellten	33	40	46	43
AT-Angestellte	8	8	8	16
Tarifangestellte	25	32	38	27
Arbeiter	62	55	50	51
Facharbeiter	27	20	19	22
Angelernte	22	22	19	20
Ungelernte	13	13	12	9
Auszubildende	5	5	4	6
	100	100	100	100
Altersgruppen	%	%	%	%
bis 25 Jahre	17	17	15	16
25 - 40 Jahre	40	40	40	41
40 - 55 Jahre	31	31	34	31
über 55 Jahre	12	12	11	12
	100	100	100	100
Frauen	30	32	29	28
Ausländer	13	13	11	14

<sup>+</sup> keine Schwankungen = 0, schwache Schwankungen = 1, starke Schwankungen = 2

## Zu den Arbeiten des Herausgebers

Qualifizierung, Mobilität und Einsatz von Arbeitskräften, technisch-organisatorische Veränderung von Arbeitsprozessen im Betrieb, Reformen im Bildungs- und Berufsbildungssystem, Sicherung gegenüber sozialen Risiken, Humanisierung der Arbeitswelt und ähnliche gesellschaftliche Probleme sind gegenwärtig vieldiskutierte Themen in der politischen Öffentlichkeit.

Die Arbeiten des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung, München, nehmen auf diese Probleme Bezug.

Im Gegensatz zu zahlreichen sozialwissenschaftlichen Untersuchungen, in denen in verengter oder ausschließlich anwendungsbezogener Orientierung Einzelprobleme unmittelbar als Forschungsgegenstand betrachtet und isoliert untersucht werden, werden in den Forschungsprojekten des Instituts die objektiven Bedingungen der Entwicklung von gesellschaftlichen Problemen in die Forschungsperspektive miteinbezogen. Durch Rekurs auf gegebene gesellschaftlich-historische Bedingungen der kapitalistischen Produktionsweise wird versucht, über die "Unmittelbarkeit" des Vorgefundenen hinauszugehen und in begrifflicher und theoretischer Analyse von konkreten Formen gesellschaftlicher Reproduktion einen Beitrag zur sozialwissenschaftlichen Theoriebildung zu leisten. Der Anspruch an theoretische Fundierung in den Arbeiten des Instituts zielt jedoch nicht auf die Ausarbeitung globaler Theorien "spätkapitalistischer Gesellschaften", in denen zwar Aussagen über objektive gesellschaftliche Strukturen und Entwicklungs-

tendenzen gemacht werden, der Zusammenhang zwischen konkreten empirischen Erscheinungsformen und jenen objektiven gesellschaftlichen Bedingungen jedoch im dunkeln bleibt oder nur unvermittelt hergestellt werden kann.

Werden keine theoretischen Bemühungen angestellt, um die konkrete Vermittlung gesellschaftlicher Strukturbedingungen kapitalistischer Produktionsformen in empirischen Untersuchungsobjekten aufzuzeigen, bleibt der Erklärungswert gesellschaftstheoretischer Ansätze relativ gering, bleibt es bei der unverbundenen Gegenüberstellung von sogenannter angewandter Forschung und theoretischer Grundlagenforschung.

Auf die Überwindung dieses Gegensatzes richten sich die Intentionen des Instituts, indem es in seinen Arbeiten auch den Vermittlungsprozeß selbst zum Gegenstand theoretischer und empirischer Untersuchungen macht. In der inhaltlichen Forschungsperspektive schlägt sich dieses Bemühen in der Konzentration auf zwei zentrale analytische Kategorien nieder.

(1) Auf der Grundlage theoretischer Annahmen über Strukturbedingungen einer industriell-kapitalistischen Gesellschaft wird die Analyse und die begriffliche Durchdringung des Verhältnisses von Betrieb (als analytischem Begriff) und allgemeinen Bedingungen gesellschaftlicher Produktion zum zentralen Bezugspunkt theoretischer und empirischer Arbeiten. Im Betrieb schlägt sich - auf der gegenwärtigen Stufe der Entwicklung des gesellschaftlichen Verwertungszusammenhangs - konkret das jeweilige gesellschaftliche Verhältnis von Arbeit und Kapital als "unmittelbares" Handlungs- und Entscheidungsproblem nieder. Über die in analytischen Dimensionen zu fassenden Strategien

von Betrieben kann der Durchsetzungsprozeß der objektiven gesellschaftlichen Strukturbedingungen in konkrete betriebliche Handlungsbedingungen und betriebliche Interessen untersucht werden.

(2) In derselben Perspektive setzt der zweite Forschungsschwerpunkt des Instituts an der analytisch-begrifflichen Bestimmung der Kategorie des Staates an. Staatliche und andere öffentliche Institutionen und Aktivitäten werden in ihrer Funktion und Genese als Lösungsformen von Problemen des in seiner Struktur und Entwicklung widersprüchlichen gesellschaftlichen Verwertungszusammenhangs bestimmt. Diese beiden zentralen Forschungsperspektiven wurden und werden im Institut in einzelnen Forschungsprojekten formuliert und bearbeitet, die sich - wenn auch in unterschiedlicher Weise - als je spezifische Erklärungsschritte zur Ausarbeitung der genannten theoretischen Ansätze verstehen. Auch dort, wo in überwiegend empirischen Untersuchungen dieser theoretische Impetus nicht ausgewiesen wird, ist er implizit in Auswahl, Durchführung und Zielsetzung in das jeweilige Forschungsprojekt eingegangen.

Da der theoretische Anspruch nie isoliert, sondern immer in Verbindung mit der Frage nach der politischen und praktischen Relevanz von Forschungsprojekten gestellt wird, glaubt das Institut, den Dualismus von unreflektierter anwendungsorientierter Forschung und politisch irrelevanter theoretischer Forschung als falsche Alternative ausweisen und überwinden zu können. Das Institut sucht dies gerade in seinen empirischen und anwendungsorientierten Forschungen nachzuweisen.

Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München, besteht seit 1965 in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins mit anerkannter Gemeinnützigkeit. Mitglieder sind vorwiegend Münchner Sozialwissenschaftler. Die etwa 25 Mitarbeiter sind Volkswirte, Soziologen, Juristen. Das Institut finanziert sich ausschließlich über seine laufenden Projekte.

INSTITUT FÜR  
SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V.  
MÜNCHEN



## Veröffentlichungen des ISF 1975 - 1979

- Asendorf-Krings, Inge; Drexel, Ingrid; Kammerer, Guido; Lutz, Burkart; Nuber, Christoph: Reform ohne Ziel? - Zur Funktion weiterführender beruflicher Schulen - Eine bildungspolitische Analyse auf empirisch-statistischer Grundlage. München/Köln 1975.
- Binkelman, Peter; Böhle, Fritz; Schneller, Irmtraut: Industrielle Ausbildung und Berufsbildungsrecht - Betriebliche Interessen und öffentliche Einflußnahme in der beruflichen Grundbildung. Frankfurt/Köln 1975.
- Binkelman, Peter; Schneller, Irmtraut: Berufsbildungsreform in der betrieblichen Praxis - Eine empirische Untersuchung zur Wirksamkeit öffentlich-normativer Regelungen bei der Steuerung betrieblichen Handelns. Frankfurt/München 1975.
- Düll, Klaus: Industriesoziologie in Frankreich - Eine historische Analyse zu den Themen Technik, Industriearbeit, Arbeiterklasse. Frankfurt/Köln 1975.
- Lutz, Burkart: Krise des Lohnanreizes - Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie. Frankfurt/Köln 1975.
- Lutz, Burkart; Kammerer, Guido: Das Ende des graduierten Ingenieurs? - Eine empirische Analyse unerwarteter Nebenfolgen der Bildungsexpansion. Frankfurt/Köln 1975.
- Drexel, Ingrid; Nuber, Christoph; von Behr, Marhild: Zwischen Anlernung und Ausbildung - Qualifizierung von Jungarbeitern zwischen Betriebs- und Arbeitnehmerinteressen. Frankfurt/München 1976.
- Düll, Klaus; Sauer, Dieter; Schneller, Irmtraut; Altmann, Norbert: Öffentliche Dienstleistungen und technischer Fortschritt - Eine Untersuchung der gesellschaftlichen Bedingungen und Auswirkungen in der Deutschen Bundespost. 2 Bände. Frankfurt/München 1976.
- Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München, Hrsg.: Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation I - Beiträge aus der laufenden Forschungsarbeit. Frankfurt 1976.
- Lutz, Burkart, unter Mitwirkung von Schultz-Wild, Rainer; von Behr, Marhild: Personalplanung in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik, Ergebnisse der Betriebserhebung 1975 - Band I. Frankfurt/München 1977.
- Marquardt, Regine: Sonderschule - und was dann? - Zur Situation der Sonderschüler auf dem Arbeitsmarkt und im Beruf. Frankfurt 1977.
- Altmann, Norbert; Bechtle, Günter; Lutz, Burkart: Betrieb - Technik - Arbeit, Elemente einer Analytik technisch-organisatorischer Veränderungen. Frankfurt/München 1978.

- Binkelmann, Peter; Deiß, Manfred: Öffentliche Interventionen und betriebliches Handeln - Das Beispiel der beruflichen Abschlußprüfung. Frankfurt/München 1978.
- Maase, Mira; Sengenberger, Werner; Weltz, Friedrich: Weiterbildung - Aktionsfeld für den Betriebsrat? - Eine Studie über Arbeitnehmerinteressen und betriebliche Sozialpolitik. Frankfurt/München, 2. Auflage, 1978.
- Sauer, Dieter: Staat und Staatsapparat - Ein theoretischer Ansatz. Frankfurt/München 1978.
- Schultz-Wild, Rainer: Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise - Forschungsergebnisse aus der Rezession 1973/75. Frankfurt/New York 1978.
- Sengenberger, Werner, Hrsg.: Der gespaltene Arbeitsmarkt - Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt/New York 1978.
- Sengenberger, Werner: Arbeitsmarktstruktur - Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarktes. Frankfurt/München, 2. Auflage, 1978.
- Sengenberger, Werner: Die gegenwärtige Arbeitslosigkeit - auch ein Strukturproblem des Arbeitsmarkts. Frankfurt/München 1978.
- Lutz, Burkart, unter Mitwirkung von Schultz-Wild, Rainer; Tiemann, Friedrich: Betriebliche Personalplanung zwischen Unternehmensplanung und Personalpolitik, Ergebnisse der Betriebserhebung 1975 - Band II. Frankfurt/München 1979.

Auslieferung sämtlicher Titel über den Campus-Verlag,  
Frankfurt a.M.