

3

Univ. Prof. Dr. Werner Clement – Dr. Leo W. Chini

Entwicklungsstand
der Personalplanung in der Industrie
und im Großgewerbe Österreichs



Werner Clement

Leo W. Chini

ENTWICKLUNGSSTAND DER PERSONALPLANUNG
IN DER INDUSTRIE UND IM GROSSGEWERBE ÖSTERREICHS

Teilbericht 1:

Ergebnisse der Einfachauszählung der Erhebung

Wien 1976

Eigentümer, Herausgeber und Verleger: Österreichisches
Institut für Bildung und Wirtschaft. - Für den Inhalt
verantwortlich: Dipl. Physiker Rudolf Richter.
Alle: 1010 Wien, Uraniastraße 4/I

Druck: Offset-Schnelldruck, Anton Riegelnik, 1180 Wien,
Feistmantelstraße 4

Inhaltsverzeichnis

	Seite
A) KURZFASSUNG UND HAUPTERGEBNISSE IN THESEN	1
B) EINFÜHRUNG IN DIE AUFGABE UND ANLAGE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG	8
B) 1) Zielsetzung	8
B) 2) Anlage der Erhebung	12
2.1. Abgrenzung der Erhebung im Vergleich zur Grundgesamtheit	12
2.2. Der Ablauf der Erhebung	17
2.3. Repräsentativität	19
2.4. Kommentierung des Fragebogens	23
B) 3) Struktur der untersuchten Betriebe (Unternehmen)	25
3.1. Überblick	25
3.2. Rechtsform, Branche und regionale Zugehörigkeit	26
3.3. Betriebsgröße	31
3.4. Merkmale zur Kennzeichnung des Betriebstypes	33
C) DIE PERSONALPLANUNGSBEREICHE IM EINZELNEN	44
C) 1) Die Organisation des Personalbereiches	44
1.1. Überblick	44
1.2. Instanzen der Personalpolitik	44
1.3. Personalpolitik im Rahmen der Unternehmenspolitik	49
1.4. Die Informationsbasis der Personalplanung	58
1.5. Die Speicherung der Informationen	64
C) 2) Personalbedarfsplanung	66
2.1. Nach Bereichen	66
2.2. Zeithorizont	68
2.3. Qualitative Aspekte	73
C) 3) Unternehmensinterne und unternehmensexterne Personalbeschaffungsplanung	75
3.1. Überblick	75
3.2. Unternehmensinterne Personalbeschaffung	76
3.3. Unternehmensexterne Personalbeschaffung	81
3.4. Arbeitsmarktverwaltung und Personalbeschaffung	85

	Seite
C) 4) Planung des Personaleinsatzes, der Personalfreisetzung und der Beschäftigungsbedingungen	89
4.1. Personaleinsatzplanung	89
4.2. Personalfreisetzungsplanung	92
4.3. Planung der Beschäftigungsbedingungen	93
C) 5) Personalentwicklungsplanung	95
5.1. Überblick	95
5.2. Zielgruppen, Art und Inhalte der Bildung	96
5.3. Bildungsinstitutionen	99
5.4. Zertifizierung	105
D) AUSBLICK AUF WEITERE INTERPRETATIONEN DER ERHEBUNG	108
E) ANHANG: STATISTISCHE ÜBERSICHTEN	110

Verzeichnis der Zeichnungen

	Seite
1 Teilbereiche der Personalplanung	11
2 Verteilung der Unternehmen auf die Rechtsformen	27
3 Betriebsgrößenverteilung nach der Umsatzhöhe	31
4 Verteilung der Unternehmen nach unselbständig Beschäftigten	32
5 Anteile der Beschäftigten mit Pflichtschulabschluß	42
6 Anteile der Beschäftigten mit mittlerem und höherem Schulabschluß	42
7 Anteile der Beschäftigten mit Universitätsabschluß	43
8 Jeder Abteilungsleiter ist mit Personalentscheidung befaßt	45
9 Eigene Personalabteilung	46
10 Eigene Personalabteilung und Betriebsgrößenklassen	47
11 Personalreferent und Betriebsgrößenklassen	47
12 Abteilungsleiter mit Personalentscheidung und Betriebsgrößenklassen	48
13 Grundlagen der Personalentscheidung	50
14 Ableitung und Konsequenzen der Personalplanung	54
15 Verwendung der Personaldaten nach Betriebsgrößenklassen	62
16 Speichermedien für Personaldaten	64
17 Kernspeicherkapazität für Personalplanung	65
18 Gliederung der Personalbedarfsplanung nach Unternehmensbereichen	67
19 Personalbedarfsplan und Betriebsgröße	68
20 Planungshorizont der Personalbedarfsplanung	70
21 Orientierung der Personalbedarfsplanung an Arbeitsanfall und Betriebsgröße	72
22 Gliederungsmerkmale der Personalbedarfsplanung	73
23 Personalbedarfsprognosen gegliedert nach Tätigkeiten und Betriebsgröße	74
24 Art der Stellenbesetzung und Betriebsgröße	78
25 Erstellen von Laufbahnplänen	80
26 Laufbahnpläne und Betriebsgröße	81
27 Verfahren der Personalbeschaffung	83

	Seite
28 Adressaten für Kritik an der Qualifikation der Schulabgänger	88
29 Verwendung von Anforderungsprofilen	90
30 Verwendung von Eignungsprofilen	90
31 Frequenz des Vergleiches Arbeitszeitvorgabe zu Istzeiten	90
32 Art der Mitwirkung des Betriebsrates an der Personalplanung	94
33 Zielgruppen für Weiterbildungsbedarf	96
34 Innerbetriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten und Betriebsgröße	98
35 Zusätzlich erwünschte Bildungsinhalte	99
36 In Anspruch genommene Ausbildungsinstitutionen	101
37 Bildungsleistungen von Verbänden und am Arbeitsplatz nach Betriebsgrößen	102
38 Form der Zertifizierung des erfolgreichen Besuches von innerbetrieblichen Bildungsveranstaltungen	105
39 Erhebung der Teilnahme an Bildungsveranstaltungen	106
40 Feststellung des erfolgreichen Besuches von Bildungsveranstaltungen nach Betriebsgrößen	107

*Verzeichnis der größeren statistischen
Tabellen im Text*

	Seite
1 Grundgesamtheit: Verteilung der Industriebetriebe mit über 100 Beschäftigten nach Fachverbänden und Bundesländern	13
2 Zusammenfassung der Industriebetriebe zu Unternehmen, Vergleich mit der Industriestatistik	14
3 Grundgesamtheit: Verteilung der Gewerbebetriebe mit mehr als 100 Beschäftigten nach Bundesinnungsgruppen und Bundesländern	16
4 Vergleich zwischen Gewerbestatistik und Grundgesamtheit	17
5 Unternehmen der Industrie: Vergleich Grundgesamtheit mit Antwortern	21
6 Unternehmen des Gewerbes: Vergleich Grundgesamtheit mit Antwortern	22
7 Prozentuelle Verteilung der Industriebetriebe nach Branchen	28
8 Prozentuelle Verteilung der Gewerbebetriebe nach Branchen	29
9 Prozentuelle Verteilung der Betriebe (Unternehmen) der Industrie und des Gewerbes nach Bundesländern	30
10 Verteilung der Lehrlingszahlen nach Betriebsgrößen	34
11 Verteilung der Zahlen der Hilfsarbeiter und kaufmännischen Hilfskräfte nach Betriebsgrößen	35
12 Verteilung der Zahlen der Arbeiter, Büro- und Verkaufspersonal nach Betriebsgrößen	36
13 Verteilung der Zahlen der Techniker, Meister und Sachbearbeiter nach Betriebsgrößen	37
14 Verteilung der Zahlen der leitenden Angestellten und Direktoren nach Betriebsgrößen	38
15 Gliederung der Beschäftigten nach "Stellung im Betrieb" und Beschäftigtengrößenklassen	39
16 Art der Personalentscheidung nach Betriebsgrößenklassen	52
17 Zeiträume des Soll-Ist-Vergleichs	58
18 Verwendung der Personaldaten	59
19 Zusammenhang: Datenverwendung und Datenaufzeichnung	61
20 Planungsgrundlagen des Personalbedarfs	71

	Seite
21 Verfahren der Personalbeschaffungsplanung	82
22 Verfahren der Personalaufnahme	85
23 Personalaufnahme über Arbeitsämter	86
24 Angebot an innerbetrieblichen Ausbildungsmöglichkeiten und Mitarbeitergruppen	97
25 In Anspruch genommene Ausbildungsinstitutionen	100

A) KURZFASSUNG UND HAUPTERGEBNISSE IN THESEN

1. *Zielsetzung*

Im Gegensatz zum benachbarten Ausland fehlen in Österreich empirisch-statistische Untersuchungen zum "Entwicklungsstand der Personalplanung" völlig. Dies ist gerade in der aktuellen Wirtschaftslage ein Informationsnachteil, weil

- aus der Sicht der Unternehmen eine "Investitionsplanung für den Produktionsfaktor Humankapital", also für die Beschäftigten, stärker verbreitet werden müßte, wenn es stimmt, daß beispielsweise sich die sozialen Rahmenbedingungen für die Unternehmenspolitik verändern, daß sich die Wettbewerbssituation wegen der internationalen wirtschaftlichen Unsicherheit verschärft und daß die Arbeitsorganisation der Betriebe (Arbeitszeitverkürzung, Humanisierung der Arbeitswelt) in einen stärkeren Strukturwandel eintritt,
- aus der Sicht der Verbände zielgerichtete Maßnahmen eingesetzt werden könnten, um die Bemühungen der einzelnen Unternehmen zur Verbesserung ihres Instrumentariums der Personalpolitik zu unterstützen und
- aus der Sicht der Arbeitsmarktverwaltung die beschäftigungspolitischen Maßnahmen mit den einzelwirtschaftlichen Dispositionen der Unternehmen besser koordiniert werden könnten.

Zur Erfüllung dieser Zielsetzung wurde im Auftrag der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft eine statistische Erhebung über Struktur und Entwicklungsstand der personalpolitischen Entscheidungen vorerst in der Industrie und im Gewerbe durchgeführt. Der vorliegende Teilbericht interpretiert nur die Auswertung der Einfachauszählung und ist die erste umfassende empirische Studie zur Personalplanung in Österreich.

2. Anlage der Erhebung

Aus Zeit- und Kostengründen beschränkte sich die Untersuchung auf Unternehmen der Industrie und des Gewerbes mit mehr als 100 Beschäftigten. Die Antwortquote der schriftlichen Erhebung mittels Fragebogen war zufriedenstellend und erreichte die Zahl von 473 auswertbaren Unternehmen. Durch verschiedene statistische Tests wurde ermittelt, daß die Ergebnisse der Auszählung repräsentativ für jene Grundgesamtheit sind, wie sie durch die amtliche Statistik abgegrenzt wird. Der ausgesandte Fragebogen mittleren Umfanges wies 52 Fragen auf, die sich auf die nachstehend in Thesenform kommentierten Bereiche der Personalplanung bezogen.

3. Struktur der untersuchten Unternehmen

Bevor auf die eigentlichen personalpolitischen Probleme eingegangen wurde, wurden die strukturellen Rahmendaten erhoben, in die die Untersuchung zu stellen ist. Dabei zeigte sich:

- Zwei Drittel der Unternehmen sind Kapitalgesellschaften (inklusive Ges.m.b.H. & Co.KG).
- Am häufigsten sind die Unternehmen mit 50 - 100 Mio Schilling (31%) bzw. 100 - 500 Mio Schilling (38%) Umsatz vertreten.
- Von der Beschäftigtenzahl finden sich 47% der Unternehmen in der Klasse mit 100 - 200 Beschäftigten. Die geringe Unternehmensgrößenkonzentration wird dadurch deutlich.
- Die Zusammensetzung der Beschäftigten-Gesamtzahl nach der "Stellung im Betrieb" ergibt, daß von den untersuchten Gesamtbeschäftigten im Durchschnitt 4,1% der Kategorie "Lehrlinge", 24,2% der Kategorie "Hilfsarbeiter", 57,5% der Kategorie "Arbeiter", 11,3% der "Techniker und Sachbearbeiter" sowie 1,5% der Kategorie "Leitende Angestellte" angehören.
- Die Qualifikationsgliederung nach Schulbildung der Beschäftigten zeigt, daß fast 70% der Unternehmen nur einen Akademikeranteil von 0 - 1% der Belegschaft haben.

4. Die Organisation des Personalbereiches

- Über die Hälfte der untersuchten Unternehmen verfügt über eine eigene Personalabteilung, ebenso verfügen 50% der Unternehmen über einen Personalreferenten.
- Nur knapp 30% der Unternehmen verwenden für ihre Personalentscheidungen einen schriftlich fixierten (Personal-)Plan. Die Mehrzahl der Unternehmen fällt ihre Personalentscheidungen aufgrund der allgemeinen Unternehmenspolitik oder von Einzelentschlüssen.
- Für die Nicht-Existenz eines Personalplanes wird kein eindeutiger Grund angegeben, weder zu hohe Kosten noch Personalmangel werden besonders betont.
- Für die Ableitung der Personalpläne wird am häufigsten der Produktionsplan (61% der Unternehmen) genannt; gefolgt vom Absatzplan (48%).
- Die Auswirkungen der Personalplanung werden am stärksten auf die Kostenplanung (57%) gesehen. 20% der Unternehmen sehen keine Konsequenz der Personalplanung für andere Teilpläne des Unternehmens.
- Nahezu 30% der Unternehmen berechnen keine Personalkennzahlen.
- 90% der Unternehmen führen nur die notwendigsten Aufzeichnungen über das Personal, hauptsächlich für die Entlohnung und sozialversicherungsgesetzliche Notwendigkeiten.
- Natürlich werden diese Aufzeichnungen auch für Lohnverrechnung und Sozialversicherung verwendet. Erst in weiterer Folge werden die Daten für Zwecke der Statistik, der Arbeitszeitaufzeichnungen, des Personaleinsatzes, der Sozialleistungen usw. eingesetzt.
- Über 40% der Unternehmen speichern diese Daten auf elektronische Medien.

5. Personalbedarfsplanung

- Der Personalbedarf wird entweder global geplant (bei 44% der Unternehmen) oder wenn nur einzelne Bereiche abgedeckt werden, dann wieder am stärksten die Produktion, weniger der technische oder kaufmännische Bereich.
- Was die zeitliche Reichweite der Personalbedarfspläne betrifft (Personalprognosen), so disponieren nahezu zwei Drittel der Unternehmen nur kurzfristig mit einem Zeithorizont von maximal einem Jahr, d.h. daß die Personalbedarfsplanung überwiegend der kurzfristigen Beschäftigungsanpassung dient.
- Dabei orientiert man sich am durchschnittlich zu erwartenden Arbeitsanfall bzw. Auftragsbestand (61%), 20% der Unternehmen am minimal erwarteten Arbeitsanfall.
- Die qualitative Seite der Personalbedarfsplanung ist schwach ausgeprägt. 45% der Unternehmen gliedern die Prognose nach Tätigkeiten, nur 14% der Unternehmen beziehen sich dabei aber auf eine spezifische Stellenbeschreibung.

6. Unternehmensinterne und unternehmensexterne Personalbeschaffungspläne

- Im Rahmen der innerbetrieblichen Personalbeschaffung werden die Stellenbesetzungen größtenteils aufgrund von Vorschlägen der Führungskräfte (71%) geplant. Nur 15% der Unternehmen schreiben die Stellen innerbetrieblich aus. Eine Personalbeschaffung über bewußte Laufbahnplanung ist selten: 4% der Unternehmen beziehen alle Mitarbeiter ein, 16% nur die Führungskräfte.
- Um bei der unternehmensexternen Personalbeschaffung mit den potentiellen Mitarbeitern in Kontakt zu kommen, könnten die Arbeitsämter, Schulen oder Personalberater herangezogen werden. Es zeigt sich jedoch, daß viel häufiger als diese Möglichkeiten, die Mitarbeiter direkt oder über Stellenanzeigen aufgenommen werden. 57% der Unternehmen sagen, daß sie pro Jahr

nur "wenige" Mitarbeiter über die Vermittlung der Arbeitsämter erhalten.

- Bei den Überprüfungskriterien zur Aufnahme dominieren das Bewerbungsgespräch (92%) und die Probezeit (75%). Der Abstand zu den fachlichen Tests (37%), Mitarbeiterempfehlungen (33%) oder psychologischen Tests (14%) ist merklich.
- Das Interesse an einer Verstärkung des Informationsaustausches mit den Arbeitsmarktbehörden ist mit 21% befürwortenden Unternehmen gering. Von diesen bevorzugen 32% einen quartalsmäßigen Informationsaustausch.
- Zusätzliche Dienstleistungen der Arbeitsmarktverwaltung erachten 58% der Unternehmen nicht für notwendig.
- 19% der Unternehmen sind mit der Qualifikation der von ihnen eingestellten Absolventen von Schulen unzufrieden und geben auch bekannt, welche Eignungen sie von den Schulabgängern erwarten. 66% sind entweder mit der Qualifikation einverstanden oder geben die Bildungserfordernisse nicht bekannt.

7. Planung des Personaleinsatzes, der Personalfreisetzung und der Beschäftigungsbedingungen

- Beim Personaleinsatz dürfte eine genauere Planung der Abstimmung zwischen Eignungen der Bewerber und den Anforderungen des Arbeitsplatzes selten und/oder schwierig sein, da nur rund ein Drittel der Unternehmen Anforderungsprofile zur Beschreibung der Stellen bzw. Eignungsprofile zur Kennzeichnung der Mitarbeiter verwenden.
- Die Planung des Personaleinsatzes mittels der Arbeitszeitvorgaben ist hingegen bei zwei Drittel der Unternehmen vorhanden, wobei die Vorgaben in unterschiedlicher Frequenz - 11% der Unternehmen pro Auftrag, 15% täglich und 22% monatlich - mit den Istzeiten verglichen werden.
- Bei der Personalfreisetzung verfügen die Hälfte der Unternehmen über einen Freisetzungsplan für den Fall eines anhaltenden Auftragsrückganges.

- Da sich bei der Personalbedarfsplanung gezeigt hat, daß im Durchschnitt nur 6% der Unternehmen eine Personalreserve bilden, wurde erhoben, welche Unternehmen Aufzeichnungen über Mitarbeiter führen, die von der Qualifikation her bei zeitlich kurzfristigen Arbeitsausfällen einspringen könnten. Bei rund 25% der Unternehmen wird durch eine solche Maßnahme das Risiko einer Kapazitätsverringerung wegen Arbeitsausfall ausgeglichen.
- Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit durch Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen werden in fast 30% der Unternehmen durch "job rotation" bzw. durch eine gewisse Selbstbestimmung der Tätigkeitsbereiche durch die Mitarbeiter gesetzt.
- Immerhin meinen über 20% der Unternehmen, daß einzelne ihrer Mitarbeiter nicht entsprechend deren Qualifikationen eingesetzt sind.
- Zur Mitwirkung des Betriebsrates an der Personalplanung geben fast ein Viertel der Unternehmen an, daß dieser nicht mitwirke, bei 19% bzw. 16% der Unternehmen bezieht sich die Mitwirkung auf Informationen bzw. Beratung.

8. Personalentwicklungsplanung

- Bei der Planung der Personalentwicklung sehen die Unternehmen einen Weiterbildungsbedarf für ziemlich alle Mitarbeitergruppen, der bei den Führungskräften als höher eingeschätzt wird als bei den anderen Gruppen.
- Die im Unternehmen selbst angebotenen Formen der Personalentwicklung sind bedeutend: Bei Lehrlingen bieten nur 14% keine Aus- oder Weiterbildung an, nahezu ebenso intensiv ist die Betreuung der angelernten Arbeiter, des Büro- und Verkaufspersonals, vor allem durch Weiterbildung im Unternehmen; bei den leitenden Angestellten geben 41% der Unternehmen zu, daß kein innerbetriebliches Bildungsangebot bestünde.
- Betreffend die erforderlichen Bildungsinhalte stehen mit 31% das Fachwissen, gefolgt von Personal- und Menschenführung sowie Unternehmensführung im Vordergrund.

- Von den unternehmensexternen Ausbildungsinstitutionen werden am stärksten jene der Verbände (WIFI, BFI ...) in Anspruch genommen, und zwar bei 40% der Unternehmen für manuelle und bei 68% für sonstige Mitarbeiter.
- Die Beantwortung der Frage nach der Zertifizierung des Besuches von innerbetrieblichen (Weiter-)Bildungsveranstaltungen ist heterogen: Nur 47% der Unternehmen stellen den Besuch überhaupt fest, davon geben 41% einen Vermerk in die Personalunterlagen, 9% dokumentieren die Ergebnisse in einem Zeugnis. Bei der Neuaufnahme von Mitarbeitern hingegen erheben immerhin 23% der Unternehmen die Teilnahme an Bildungsveranstaltungen. Es lassen sich 51% der Unternehmen durch positiv abgeschlossene Bildungsveranstaltungen bei der Aufnahme beeinflussen.

9. Ausblick auf weitere Interpretationen

Nach diesem vorliegenden ersten Teilbericht, der sich auf die Auswertung der einfachen Auszählergebnisse stützt, ist vorgesehen, in weiteren Studien problemintensivere Analysen mit der Vorlage von Erklärungen für die hier nur präsentierten Phänomene vorzulegen, wobei insbesondere die "Personalkontrolle" und die Zusammenhänge "Personalplanung - Arbeitsmarkt sowie Bildungssystem und Wirtschaftsförderung" im Vordergrund stehen werden.

B) EINFÜHRUNG IN DIE AUFGABE UND ANLAGE DER EMPIRISCHEN
UNTERSUCHUNG

B) 1) ZIELSETZUNG

Empirische Untersuchungen zum Stand und zur Entwicklung der Personalplanung blicken im Ausland, insbesondere im angelsächsischen und romanischen Raum, aber auch in der BRD schon auf eine längere Tradition zurück. In Österreich fehlen derartige Analysen so gut wie gänzlich, wenn man von einer nicht völlig repräsentativen und nicht publizierten Studie^{x)} absieht.

Um diesem Informationsmanko abzuhelpen, erteilte die Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft im Oktober 1975 den Auftrag, den "Entwicklungsstand der Personalplanung in der Industrie und im Großgewerbe" empirisch zu erheben. Die Beschränkung auf Industrie und Großgewerbe erfolgte deshalb, weil erstens diese Sektoren innerhalb der österreichischen Wirtschaft strategische Bedeutung haben und zweitens, weil die Grundlage der amtlichen Statistik, auf denen jede weiterführende Erhebung aufbauen muß, in diesen beiden Sektoren besonders geeignet ist.

An aktuellen Beweggründen, um die aufgezeigte Informationslücke zu schließen, fehlt es nicht. Es genügt, beispielhaft auf folgende Tendenzen hinzuweisen: Veränderungen am Arbeitsmarkt von einer angespannten zu einer etwas entspannteren Situation mit einer für die Zukunft noch unklaren Entwicklungsrichtung, Konsequenzen des industriell-technischen Strukturwandels für den Personalbereich, Auswirkungen von

x) BUNDESKAMMER DER GEWERBLICHEN WIRTSCHAFT (Hrsg.): Betriebliche Beschäftigungspolitik in Österreich, Wien o.J.

legistischen Maßnahmen (Arbeitsverfassungsgesetz, Arbeitszeitverkürzung, Entwurf eines Bildungsurlaubsgesetzes usw.) auf die unternehmerische Personalpolitik, Veränderung der Wettbewerbssituation und Folgen für die Personalentscheidungen, neuere sozialpolitische Tendenzen (Mitbestimmung, Humanisierung der Arbeit, Selbstbestimmung am Arbeitsplatz) und Strukturwandel der Personalorganisation.

All diese Beweggründe veranlaßten die Verfasser, eine empirische Erhebung zu bewerkstelligen, die nach Repräsentativität für die beiden Sektoren strebt und die ein breites Fragenprogramm umfaßt. Das aus der Beantwortung der Befragung erhaltene Datenmaterial wurde einer intensiven Auswertung mit Hilfe von EDV-Anlagen unterzogen. Die vorliegende Broschüre interpretiert nur einen Bruchteil der Computer-Ausdrücke, nämlich die aus der vorhandenen Einfachauszählung gewonnenen Statistiken. Diese Liniarauszahlungen wurden hier nur ansatzhaft um Kreuzklassifikationen (nach Betriebsgrößen und Branchen) ergänzt. Dieser erste Teilbericht und die in Vorbereitung befindlichen weiteren Studien stellen nach Kenntnis der Verfasser den ersten Überblick über die Personalplanung in Österreich dar.

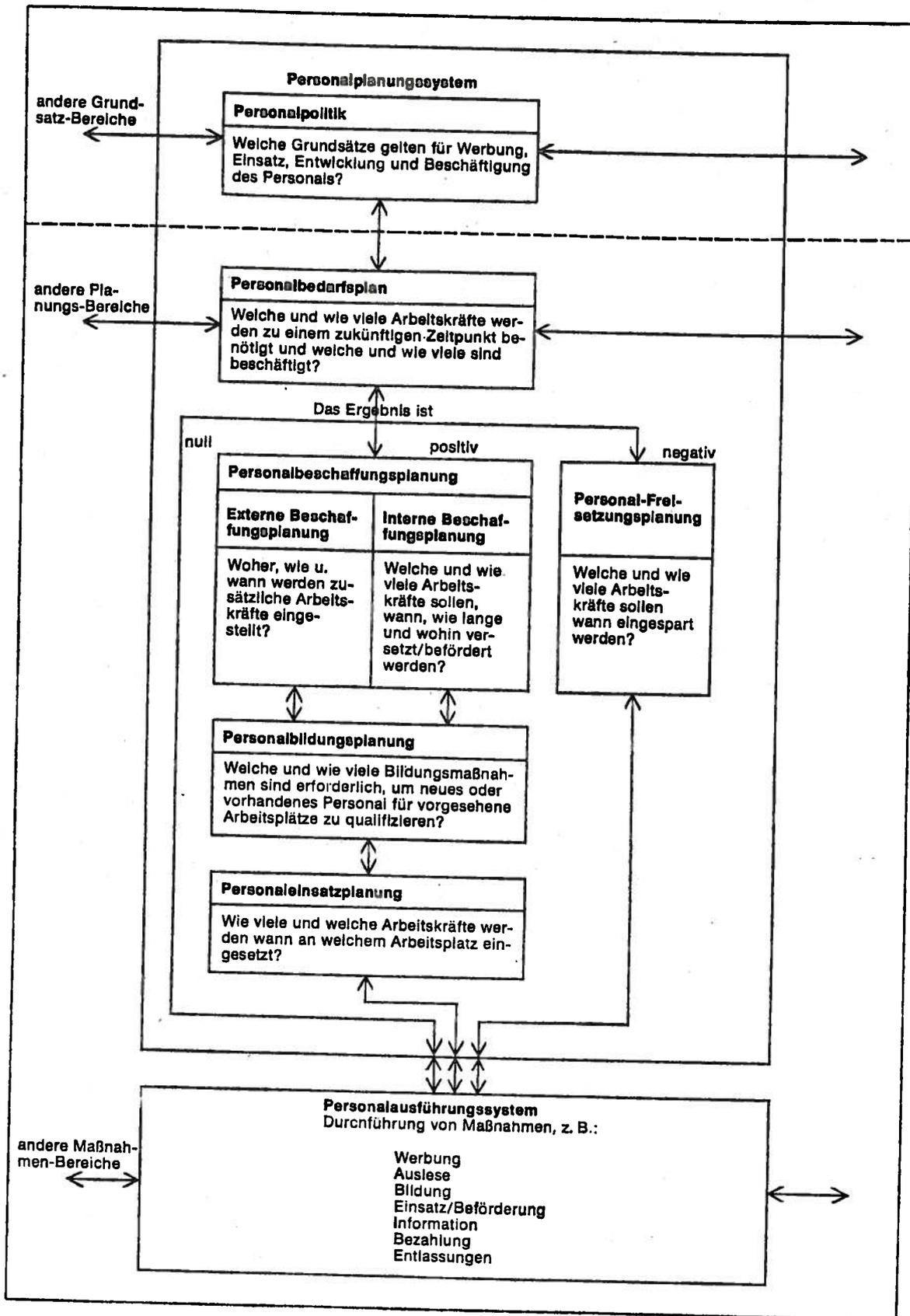
Eine kurze Notiz soll noch das Begriffsverständnis von Personalplanung in dieser Untersuchung illustrieren:

Diese empirische Erhebung des "Entwicklungsstandes der Personalplanung" ließ sich nicht von theoretisch anspruchsvollen Definitionen über Personalplanung leiten, sondern folgte den Gegebenheiten der Praxis, wo sich auch keine scharfe Trennlinie zwischen (mehr oder minder systematischen) personalpolitischen Entscheidungen und einer "echten" Personalplanung ziehen läßt. Geht man pragmatisch vor, so wird man sich dann einer entwickelten Form der Personalplanung annähern, wenn verschiedene Merkmale und Kriterien bei der jeweils durchgeführten Personalpolitik festgestellt werden können. Dazu gehört als Vorbedingung

zweifellos ein gewisser institutioneller Reifegrad der Organisation des Personalwesens, sodann das Vorliegen zumindest einzelner Teilbereiche einer Personalplanung, wie z.B. die Planung des Bedarfes, der Beschaffung, der Entwicklung oder der Freisetzung des Personals.

Die in dieser Untersuchung behandelten Teilbereiche der Personalplanung können in einem schematischen Überblick wie folgt dargestellt werden:

Zeichnung 1: Teilbereiche der Personalplanung x)



x) entnommen aus: IG - METALL: Personalplanung und Betriebsrat, Frankfurt 1976, S 25

B) 2) ANLAGE DER ERHEBUNG

2.1. Abgrenzung der Erhebung im Vergleich zur Grundgesamtheit

Bei der Wahl des Bezugspunktes der empirischen Erhebung über den Entwicklungsstand der Personalplanung kommen als "A d r e s - s a t e n" grundsätzlich "U n t e r n e h m e n" oder "B e - t r i e b e" in Frage. Als Ausgangsbasis wurden in der Erhebung vorerst die "Betriebe" entsprechend der Einteilung und Zuordnung der amtlichen Statistik (Industrie- und Gewerbestatistik) gewählt. In der Folge wurden die Betriebe dann aber zur rechtlich-organisatorischen Einheit, dem "Unternehmen" zusammengefaßt, weil die Personalplanung vorwiegend innerhalb dieser Abgrenzung vonstatten geht.

Die weitere Differenzierung erforderte eine Entscheidung bezüglich der B e t r i e b s g r ö ß e . Zwar wurde in der Untersuchung auch allgemein die Struktur des Personalwesens und der Personalpolitik erhoben, das eigentliche Ziel bestand aber doch darin, den Stand der institutionalisierten Personalplanung zu erfassen. Demgemäß wurde die U n t e r g r e n z e der angeschriebenen Betriebe mit 100 B e s c h ä f t i g t e n festgelegt, da in kleineren Betrieben kaum mit dem Vorhandensein von Personalplanungen in größerem Ausmaß gerechnet werden kann.

Die G l i e d e r u n g s t i e f e der somit abgegrenzten Betriebe wurde sodann bestimmt durch

- die Zugehörigkeit zu den einzelnen F a c h v e r b ä n d e n der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft ("Kammersystematik") für den Bereich I n d u s t r i e ,
- die Zugehörigkeit zu den B u n d e s i n n u n g s g r u p - p e n der Kammer der gewerblichen Wirtschaft für den Bereich G r o ß g e w e r b e und
- die Zugehörigkeit zu den B u n d e s l ä n d e r n .

Gemäß diesen getroffenen Abgrenzungen ergibt sich der Umfang und der Gliederungsinhalt der Erhebung im Vergleich zur Grundgesamtheit, entwickelt aus der amtlichen Statistik.

Tabelle 1: Grundgesamtheit: Verteilung der Industriebetriebe mit über 100 unselbständig Beschäftigten nach Fachverbänden und Bundesländern

Fachverband	Bundesland									Summe
	W	N	O	S	St	K	T	V	B	
Bergwerke			4	2	12	2				20
Eisenhütten	1	1	1		9	1				13
Erdöl	1	1	1							3
Steine, Keramik	9	12	17	3	7	6	8	1		63
Glas	1	4	3	1	3		2			14
Chemie	57	18	22	27	5	5	7	2		143
Papier- erzeugung		9	5	1	8	2	1	1		27
Papierver- arbeitung	11	2	4		4				1	22
Filmindustrie	3									3
Holzver- arbeitung	8	15	18	9	8	6	4	2	1	71
Nahrungs- und Genußmittel	37	18	23	8	3	8	5	5	4	111
Lederer- zeugung			3		1	1				5
Lederver- arbeitung	4	2	11	2	5	5	1	1	2	33
Gießereien	6	4	8	2	5	1	2			28
NE-Metall industrie	2	7		1			1	1		12
Maschinen- und Stahlbau	39	15	30	36	15	6	4	3		148
Fahrzeug- industrie	20	4	6	4	2		1			37
Eisen- und Metallwaren	21	26	25	6	9	7	8	8	2	112
Elektro- industrie	32	5	12	4	10	6		2	1	72
Textilien	11	31	15	19	5	1	13	33	4	132
Bekleidung	24	10	14	3	5	5	7	6	3	77
Gaswerke	1	1								2
Fernheizwerke	1			1		1				3
Summe	289	185	222	129	116	63	64	65	18	1151

Quelle: Entwickelt aus den Unterlagen des Österreichischen Statistischen Zentralamtes zur Industriestatistik 1975

Tabelle 2: Zusammenfassung der Industriebetriebe zu Unternehmen, Vergleich mit der Industriestatistik

Fachverband	Industrie- Statistik II/1975 1)	Grundge- samtheit "Betriebe"	Grundge- samtheit "Unter- nehmen"
Bergwerke	31	20	19
Eisenhütten	15	13	
Erdöl	9	3	3
Steine - Keramik	63	63	60
Glas	15	14	11
Chemie	112	143	96
Papiererzeugung	29	27	23
Papierverarbeitung	29	22	18
Filmindustrie	4	3	3
Holzverarbeitung	70	71	71
Nahrungs- und Genußmittel	124	111	104
Ledererzeugung	6	5	5
Lederverarbeitung	38	33	33
Gießereien	29	28	21
NE-Metallindustrie	17	12	11
Maschinen- und Stahlbau	146	148	107
Fahrzeugindustrie	50	37	37
Eisen- und Metallwaren	137	112	110
Elektroindustrie	104	72	58
Textilien	131	132	117
Bekleidung	94	77	76
Gaswerke, Fernheizwerke	5	5	5
Summe	1258	1151	988

Quelle: siehe Tabelle 1

I n d u s t r i e :

Einen Überblick über diese Ausgangsverteilung der Grundgesamtheit liefert Tabelle 1 für die Industrie und Tabelle 3 für das Großgewerbe.

Zur Ermittlung der Grundgesamtheit für die vorliegende Erhebung im Sektor Industrie wurden die (damals) vorläufigen Ergebnisse der Industriestatistik^{x)} für das zweite Quartal 1975 herangezogen. Danach gab es 6542 Betriebe mit 636 522 unselbständig Beschäftigten. Innerhalb der Industrie insgesamt fanden sich 1258 (21%) Betriebe mit 491 935 (77%) unselbständig Beschäftigten, wenn nur auf die Betriebe mit über 100 Beschäftigten abgestellt wird. Wie schon erwähnt, mußten bei der Auszählung der Erhebung Betriebe zu Unternehmen zusammengefaßt werden, weil die meisten Unternehmen mit mehreren Betrieben nur einmal den Fragebogen für den Gesamtbereich ausfüllten. Dies ist völlig plausibel, weil Personalplanung meist eine echte Aufgabe des Unternehmens und nicht der Betriebe ist. Der Nachteil dieser Zusammenfassung ist allerdings die geringe Präzision bei der Zuordenbarkeit der Unternehmen zu den Fachverbänden. Gravierende Verzerrungen in den Ergebnissen sind dadurch jedoch nicht zu befürchten.

Ausgehend von den 1258 Betrieben der amtlichen Statistik wurde vorerst eine Vereinfachung in dem Sinne vorgenommen, daß jene Betriebe, die in der amtlichen Statistik bei mehreren Fachverbänden aufgenommen wurden, nur einmal gezählt wurde. Dies ergibt 1151 Betriebe, welche auch die Basis für die Versendung der Fragebögen darstellten. Die Auswertung dieser 1151 Betriebe führte dann zur besprochenen Zusammenlegung zu Unternehmen, wobei sich eine Zahl von 988 ergibt.

G r o ß g e w e r b e :

Im Großgewerbe wurde eine analoge Vorgangsweise wie bei der Industrie gewählt. Zur Bestimmung der Grundgesamtheit des Sektors

x) aus den Unterlagen des Österreichischen Statistischen Zentralamtes zur Industriestatistik 1975

"Großgewerbe" dienten die Zahlen der Gewerbestatistik 1973^{x)}. Dort wurden 194 Betriebe mit mehr als 100 unselbständig Beschäftigten ausgewiesen. Auch beim Gewerbe erfolgten Zusammenfassungen und zwar Vereinheitlichung von mehrfachen Bundesinnungsmitgliedschaften. Ein Unternehmen, das sowohl einen Betrieb mit der Zugehörigkeit zur Sektion Industrie als auch einen Betrieb mit der Zugehörigkeit zur Sektion Gewerbe hatte, wurde der Industrie zugezählt. Daraus ergab sich eine Zahl von 162 B e t r i e b e n.

Tabelle 3: Grundgesamtheit: Verteilung der Gewerbebetriebe mit mehr als 100 unselbständig Beschäftigten nach Bundesinnungsgruppen und Bundesländern

Innungsgruppe	B u n d e s l a n d									Summe
	W	N	O	S	St	K	T	V	B	
Bauhilfs- und Bauneben- gewerbe	1	3		1				1		6
Chemische Gewerbe einschl. Kunststoffverarbeiter	4	1	3	1						9
Graphische und Papierver- arbeitende Gewerbe	23	5	5	4	3	2	4	1		47
Holzverarbeitende Gewerbe	1	3	5	2	2		1			14
Nahrungs- und Genußmittel- gewerbe		2	2	1	3		1			9
Ledererzeugende und -verar- beitende Gewerbe	1	1	1		1					4
Metallbe- und -verarbeiten- de Gewerbe	17	6	9	1	9	4	4	2	1	53
Textilgewerbe		3	3	2			2	3		13
Bekleidungs-gewerbe	2		2	3	1					8
Summe	49	24	30	15	19	6	12	7	1	163

Quelle: Entwickelt aus den Unterlagen des Österreichischen Statistischen Zentralamtes zur Gewerbestatistik 1975.

x) Entwickelt aus den Unterlagen des Österreichischen Statistischen Zentralamtes für die Gewerbestatistik 1973.

Tabelle 4: Vergleich zwischen Gewerbestatistik und Grundgesamtheit

Innungsgruppen	Gewerbe Statistik 1973 1)	Grundgesamt- heit "Unter- nehmen"
Bauhilfs- und Baunebengewerbe	7	5
Glasbe- und -verarbeitende Gewerbe	2	0
Chemische Gewerbe einschließlich Kunststoffverarbeiter	9	9
Graphische und Papier ver- arbeitende Gewerbe	47	47
Holzverarbeitende Gewerbe	16	14
Nahrungs- und Genußmittelgewerbe	13	9
Ledererzeugende und -verarbeitende Gewerbe	6	4
Metallbe- und -verarbeitende Gewerbe	6	53
Bekleidungs-gewerbe	16	13
Textilgewerbe	12	8
Summe	194	162

1) Quelle: Unterlagen des Österreichischen Statistischen Zentral-
amtes zur Gewerbestatistik 1973.

2.2. Der Ablauf der Erhebung

Die heterogene Struktur der Grundgesamtheit (1151 Industriebetriebe und 163 Gewerbebetriebe aus 32 Branchen und in Größenklassen zwischen 100 und 25 000 Beschäftigten) erforderte eine **T o - t a l e r h e b u n g**. Um die Erhebungskosten niedrig zu halten und den Befragten Zeit für eventuell notwendige innerbetriebliche Informationssuche zu geben, wurde ein **F r a g e b o g e n** konzipiert, der per Post den Betrieben zugestellt wurde. Er be-

stand zum überwiegenden Teil aus geschlossenen (Antwortmöglichkeiten fest vorgegeben) oder halboffenen (zusätzliche Erläuterungen möglich) Fragen. Die erste Aussendung, bestehend aus Fragebogen, Begleitschreiben und frankiertem Antwortkuvert erfolgte am 11.11.1975. Bis zum erbetenen Rücksendetermin, dem 24.11.1975 waren 270 Fragebogen (21% der ausgesandten) eingetroffen. Die Aussendung eines Erinnerungsschreibens am 2.12.1975 sollte die Antwortquote weiter erhöhen. Telephonische Anfragen seitens der Betriebe wurden durch einen eigenen Sachbearbeiter beantwortet.

Dem Wunsch der Zuckerindustrie, den Fragebogen für die speziellen Probleme dieses Industriezweiges zu adaptieren und gesondert auszuwerten, wurde entsprochen. Bis zum Auswertungstichtag, dem 10.3.1976 waren insgesamt 588 Fragebogen eingelangt, davon waren 83 unbeantwortet und weitere 32 nicht auswertbar. 15 nachträglich einlangende Fragebogen konnten nicht mehr berücksichtigt werden. Nur bei wenigen Fragebogen war, z.B. an Hand von Abteilungshinweisen und internen Transportanweisungen ersichtlich, welche funktionelle und hierarchische Position der Ausfüllende innehatte. Einige Male jedoch konnte aus internen Transportanweisungen abgelesen werden, daß die Daten zunächst in der Personaladministration (Lohn- und Gehaltsverrechnung) vorbereitet wurden, die endgültige Erledigung aber durch den Leiter des Personalbereiches oder ein Mitglied der Geschäftsleitung erfolgte.

Die Originalbelege in der Form von ausgefüllten Fragebogen wurden fortlaufend aufbereitet. Für die maschinelle Auszählung wurde das Ursprungsmaterial nach der Codierung auf Lochkarten übertragen. Die Auszählung und Ermittlung der Häufigkeiten, sowie die Erstellung von Kreuzklassifikationen erfolgte mit Hilfe der elektronischen Datenverarbeitung. Die Auszählung und Auswertung wurden so angelegt, daß das s t a t i s t i s c h e G e h e i m n i s g e w a h r t bleibt, d.h. daß der einzelne Betrieb nicht im Tabellenwerk identifiziert werden kann.

2.3. Repräsentativität

Bis zum Berichtsstichtag ergaben sich folgende Antwortquoten für auswertbare und ausgewertete Fragebogen:

Befragungsmethode 1:	473
Befragungsmethode 2:	28
Sonderuntersuchung Zuckerindustrie:	4
Gesamtsumme	<u>505</u> ===

Die Grundgesamtheit auf Basis der Unternehmen betrug:

Industrie	988
Gewerbe	162
	<u>1150</u> =====

Die ausgewertete Antwortquote betrug daher 44 % der Grundgesamtheit der Unternehmen.

Gemessen an der Zahl der unselbständig Beschäftigten erfaßte die Erhebung für den Sektor Industrie 53% und für den Sektor Gewerbe 31% der Grundgesamtheit. Aus der Darstellung der Antwortquoten ist ersichtlich, daß 2 Befragungsmethoden eingesetzt wurden, um die Repräsentativität der Untersuchung zu gewährleisten. Diese Teilung war notwendig, da die Daten im Rahmen einer Vollerhebung und nicht auf Basis einer zufallsorientierten Stichprobe erhoben wurden. Die aufgrund der schriftlichen Fragebogenhaupterhebung (Befragungsmethode 1) ermittelten Ergebnisse sind nur für die antwortenden Unternehmen gültig, über die Nichtantworter können keine Aussagen gemacht werden.

In Anlehnung an ein von PFANZAGL vorgeschlagenes Verfahren wurde nun versucht, Informationen über die Struktur der Nichtantworter zu erhalten. Dazu wurde aus den

Nichtantwortern an Hand einer Zufallszahlentabelle eine Stichprobe gezogen; den im Stichprobenplan aufscheinenden Unternehmen wurde erneut ein mit einem geänderten Begleitschreiben versehener Fragebogen zugestellt. Alle jene Unternehmen, die auch diesen Fragebogen nicht zurückgestellt hatten, wurde anhand eines reduzierten Fragebogens telefonisch interviewt (Befragungsmethode 2, "Nachherhebung").

Die Ergebnisse der beiden Befragungsmethoden wurden mittels χ^2 -Test statistisch auf ihre Übereinstimmung hin überprüft. Die Testauswertung zeigte, daß zwischen der Gruppe der Antwortter und der Gruppe der Nichtantworter kein statistisch signifikanter Unterschied besteht. Die in der Untersuchung gemachten Aussagen können daher als für die Grundgesamtheit repräsentativ angesehen werden.

Zur weiteren Absicherung wurde, ebenfalls durch eine χ^2 -Test, die Übereinstimmung hinsichtlich der Strukturvariablen "Kammerzugehörigkeit" und "Bundesland" von Studie und Grundgesamtheit überprüft und auch hier war deutlich zu erkennen, daß kein ausreichender Grund vorliegt, an der Repräsentativität zu zweifeln.

Die folgenden Tabellen zeigen, in welchem Ausmaß die einzelnen Branchen bzw. Regionen durch die Studie abgedeckt wurden.

Tabelle 5: Unternehmen der Industrie:
Vergleich Grundgesamtheit mit Antworter

Fachverband	Grundge- samtheit(1)	Antworter (2)	(2) in % von (1)
Bergwerke, Eisenhütten	19	9	47
Erdöl	3	1	33
Steine - Keramik	60	25	42
Glas	11	5	45
Chemie	96	29	30
Papierherzeugung	23	9	39
Papierverarbeitung	18	8	44
Filmindustrie	3	1	33
Holzverarbeitung	71	24	34
Nahrungs- und Genußmittel	104	39	38
Lederherzeugung	5	2	40
Lederverarbeitung	33	13	39
Gießereien	21	9	43
NE-Metallindustrie	11	3	27
Maschinen- und Stahlbau	107	45	42
Fahrzeugindustrie	37	18	49
Eisen- und Metallwaren	110	41	37
Elektroindustrie	58	37	64
Textilien	117	45	38
Bekleidung	76	35	46
Gaswerke, Fernheizung	5	2	40
Summe	998	400	40

Tabelle 6: Unternehmen des Gewerbes:
Vergleich Grundgesamtheit mit Antwortter

Innungsgruppe	Grundge- samtheit (1)	Ant- worter (2)	(2) in % von (1)
Bauhilfs- und Baunebengewerbe	6	4	67
Chemische Gewerbe einschließ- lich Kunststoffverarbeiter	9	2	22
Graphische und Papier ver- arbeitende Gewerbe	47	17	36
Holzverarbeitende Gewerbe	14	7	50
Nahrungs- und Genußmittel- gewerbe	9	4	44
Ledererzeugende und -ver- arbeitende Gewerbe	4	1	25
Metallbe- und -verarbeitende Gewerbe	52	26	50
Textilgewerbe	13	7	54
Bekleidungsgewerbe	8	5	63
Summe	162	73	45

Schließlich wurden noch jene 83 Unternehmen, die schriftlich mitgeteilt haben, daß sie den Fragebogen nicht beantworten werden, nach den Ursachen der Ablehnung befragt:

Begründung für Nichtbeantwortung	
keine Begründung	53
zu großer Zeitbedarf	19
Reorganisation des Unternehmens	10
Unternehmensvolumen zu klein	5
zu wenig Personal	4
keine gesetzliche Ver- pflichtung zur Beant- wortung	4
diverse andere Gründe	5
<hr/> Summe	100%

2.4. Kommentierung des Fragebogens

Aus Kosten- und Zeitgründen konnte für die Untersuchung nur eine *s c h r i f t l i c h e E r h e b u n g* mittels Fragebogen, den die Adressaten selbst ausfüllten, in Erwägung gezogen werden. Mündliche Befragungen mit Interviewer-Einsatz mußten von vornherein ausgeschlossen werden.

Dieser Umstand legte der Untersuchung sowohl nach Umfang und Tiefe gewisse Fesseln auf: Die Anzahl der Fragen und der Antwortmöglichkeiten ist begrenzt, da sonst die Antwortwilligkeit stark absinken würde. Die *S e l b s t a u s f ü l l u n g* trägt naturgemäß ein gewisses Maß an Unsicherheit in die Verlässlichkeit der Beantwortung.

Mit diesen Kautelen muß die Konzipierung des *F r a g e b o - g e n s* betrachtet werden. Er umfaßt immerhin *5 2 F r a g e n*, in denen *145 V a r i a b l e* zur Auswertung enthalten sind. Die Art der Fragen ist verschieden, es handelt sich überwiegend um

geschlossene, jedoch kommen auch halboffene oder ganz offene vor. Die Antwortmöglichkeiten sind sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur. Es versteht sich, daß der Entwurf des Fragebogens vor endgültiger Drucklegung einem Pretest bei einigen Firmen unterworfen wurde.

I n h a l t l i c h hält sich der Fragebogen an die in der Literatur übliche Einteilung der Personalplanungsbereiche. Dies bedeutet, daß vorerst die R a h m e n d a t e n der angeschriebenen Betriebe erhoben wurden und sodann auf die e i n z e l - n e n A b s c h n i t t e der P e r s o n a l p l a - n u n g , nämlich

- Organisation des Personalwesens
- Personalbedarfsplanung
- Unternehmensinterne und -externe Personalbeschaffungsplanung
- Planung des Personaleinsatzes, der Personalfreisetzung und der Beschäftigungsbedingungen
- Personalentwicklungsplanung

eingegangen wurde. Innerhalb dieser einzelnen Abschnitte wurde - dem aktuellen Informationsbedürfnis der Bundeskammer und den neuen Forschungsrichtungen der Theorie der Personalplanung Rechnung tragend - ein gewisses Schwergewicht auf die Personalentwicklung gelegt.

B) 3) STRUKTUR DER UNTERSUCHTEN BETRIEBE (UNTERNEHMEN)

3.1. *Überblick*

Den Hintergrund für diese empirische Untersuchung der Personalplanung stellen - wie erwähnt - größere Betriebe (Unternehmen) der Industrie und des Gewerbes dar. Nun sind, zum einen, globale Aussagen über Personalplanung sinnvollerweise nach Merkmalen wie z.B. Umsätze oder Branche zu differenzieren, zum anderen ist zu erwarten, daß solche Merkmale ihrerseits Existenz und Art der Personalplanung beeinflussen.

In der Erhebung wurden daher folgende **R a h m e n d a t e n** erfragt:

- **R e c h t s f o r m :**
Es kann zwar angenommen werden, daß bestimmte Betriebsgrößen auch entsprechende Rechtsformen der Unternehmen erforderlich machen, jedoch ist es interessant, die "Strammheit" des Zusammenhanges zwischen diesen Merkmalen mit dem Personalplanungsverhalten festzustellen.
- **B r a n c h e :**
Die unternehmerischen Dispositionen zeigen je nach branchenmäßiger Zugehörigkeit im allgemeinen deutliche Unterschiede. Wenn also im Bereich der Absatz-, Produktions- oder Finanzierungsdisposition Verschiedenheiten auftauchen, ist zu erwarten, daß dies auch für die Personalplanung zutrifft.
- **B u n d e s l ä n d e r :**
Es wird unterstellt, daß die regionale Gliederung eher ein Unterteilungsmerkmal bildet und weniger direkten, zusätzlichen Erklärungscharakter trägt.
- **B e t r i e b s g r ö ß e :**
Hier scheint es recht offenkundig, daß mit wachsender Betriebsgröße auch die Intensität der Personalplanung in all ihren Teilbereichen zunehmen müßte. Die Spezifikation der Betriebs-(Unternehmens-)größe erfolgte in der Untersuchung, wie üblich, entsprechend der Umsatzhöhe sowie der Beschäftigtenzahl.
- **M e r k m a l e z u r K e n n z e i c h n u n g d e s B e t r i e b s t y p e s :**
Hier wären eine Vielzahl von Merkmalen vorstellbar und wünschenswert, wie z.B.: Anlagen- oder Personalintensität,

Massenerzeugung oder Spezialfertigung, Auftrags- oder Lagerfertigung, Grundstoff- oder Finalfertigung usw. Da es zum einen unmöglich war, diese Merkmale alle abzufragen und zum anderen ein direkter Konnex zur Personalplanung hergestellt werden sollte, wurde versucht, über unmittelbar relevante Merkmalsgruppen gleichzeitig auch einige Hinweise zu den genannten anderen Merkmalen zum Betriebstyp zu gewinnen. Deshalb wurde zur Erhellung der "Beschäftigtenstruktur" nach der Gliederung der Mitarbeiter gemäß ihrer Stellung im Betrieb (Lehrling, Arbeiter, Direktor...) und gemäß ihrem Einsatz in verschiedenen Betriebsteilen (Produktion, technischer und kaufmännischer Bereich) gefragt. Darüber hinaus wurde eine Merkmalsgruppe "Gliederung der Mitarbeiter nach Ausbildungshöhe" eingeführt.

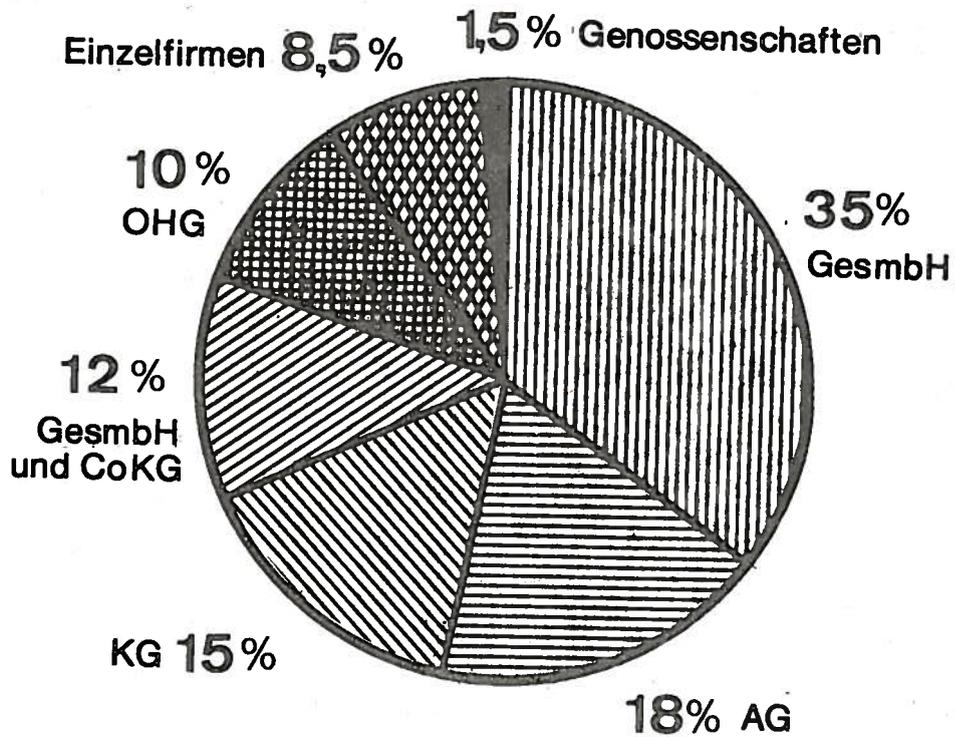
Die Struktur der Betriebe gemäß diesen Rahmenmerkmalen wird nachstehend als Ergebnis der Einfachauszählung der Erhebung kurz präsentiert. Es wird jedoch darauf hingewiesen, daß die eigentliche Auswertung dieser Strukturdaten in ihrer Querverbindung mit den Variablen der Personalplanung erst in weiteren Teilberichten intensiv analysiert wird. In diesem ersten Teilbericht werden nur wichtigere Differenzierungen zur Personalplanung im Hinblick auf Branche bzw. Betriebsgröße kommentiert.

3.2. Rechtsform, Branche und regionale Zugehörigkeit

R e c h t s f o r m :

Die Beschränkung auf Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten erklärt plausibel, warum in der Untersuchung mehr als die Hälfte der Unternehmen die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft haben.

Zeichnung 2: Verteilung der Unternehmen auf die Rechtsformen



B r a n c h e u n d B u n d e s l ä n d e r :

Da die Verteilung für diese beiden Merkmale im Prinzip der amtlichen Statistik entnommen werden kann und die Ergebnisse der Erhebung, wie dargestellt, dieser Ausgangsverteilung in hohem Maße entsprechen, braucht hier nur kurz die Prozentgliederung der Betriebe für die beiden Merkmale wiedergegeben werden:

Tabelle 7: Prozentuelle Verteilung der Industriebetriebe nach Branchen

Branche	Industriestatistik (Betriebe) II/1975	ausgewertete Unternehmen
Bergwerke, Eisenhütten	3	2
Erdöl	1	0
Steine - Keramik	6	6
Glas	1	1
Chemie	9	7
Papiererzeugung	2	2
Papierverarbeitung	2	2
Filmindustrie	0	0
Holzverarbeitung	6	6
Nahrungs- und Genußmittel	11	11
Ledererzeugung	0	1
Gießereien	2	2
NE-Metallindustrie	1	1
Maschinen und Stahlbau	12	11
Fahrzeugindustrie	4	5
Eisen- und Metallwaren	11	10
Elektroindustrie	9	9
Textilien	10	11
Bekleidung	7	9
Gaswerke, Fernheizwerke	0	1
Summe	100	100

1) Quelle: Unterlagen des Österr. Statistischen Zentralamtes zur Industriestatistik für das 2.Quartal 1975

Tabelle 8: Prozentuelle Verteilung der Gewerbebetriebe nach Branchen

Bundesinnungsgruppen:	Gewerbestatistik ¹⁾ 1973	ausgewertete Unternehmen
Bauhilfs- und Baunebengewerbe	4	5
Chemische Gewerbe einschließlich Kunststoffverarbeiter	6	3
Graphische und Papierverarbeitende Gewerbe	28	23
Holzverarbeitende Gewerbe	9	10
Nahrungs- und Genußmittelgewerbe	6	5
Ledererzeugende und -verarbeitende Gewerbe	2	1
Metallbe- und -verarbeitende Gewerbe	32	36
Textilgewerbe	8	10
Bekleidungs-gewerbe	5	7
Summe	100	100

1) Quelle: Unterlagen des Österr. Statistischen Zentralamtes zur Gewerbestatistik 1973

Tabelle 9: Prozentuelle Verteilung der Betriebe (Unternehmen) der Industrie und des Gewerbes nach Bundesländern

Bundesland:	% der Unternehmen Grundgesamt - heit 1)	% der Unternehmen ausgewertet
Burgenland	1	2
Kärnten	5	7
Niederösterreich	16	16
Oberösterreich	19	22
Salzburg	11	7
Steiermark	10	8
Tirol	6	6
Vorarlberg	6	7
Wien	26	25
Österreich	100	100

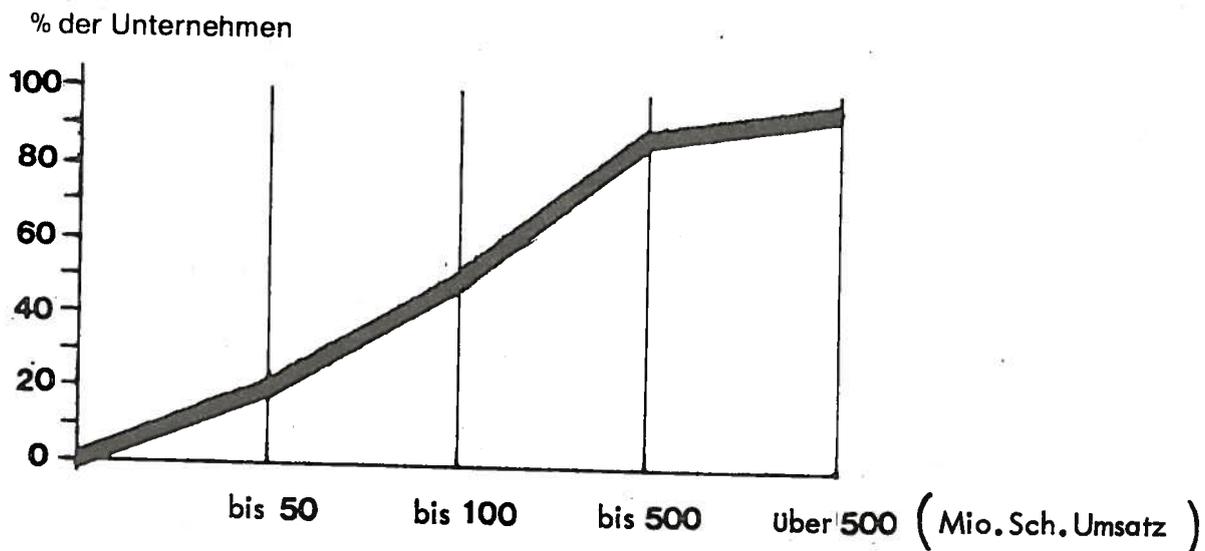
1) Quelle: Unterlagen des Österr. Statistischen Zentralamtes zur Industrie- und Gewerbestatistik 1975

3.3. Betriebsgröße

U m s a t z :

Eine Darstellung der Betriebsgröße gemessen an den Umsätzen bildet die bekannte, eher klein- und mittelbetriebliche Größenstruktur der Industrie und des Gewerbes ab. Nur etwas über 9% der Unternehmen liegen in der Umsatzklasse über 500 Mill S, über 50% dagegen haben einen Umsatz von unter 100 Mill S. Die kumulierten Häufigkeiten der Umsatzklassenbesetzungen auf einer Summenkurve abgetragen zeigen folgendes Bild:

Zeichnung 3: Betriebsgrößenverteilung nach der Umsatzhöhe



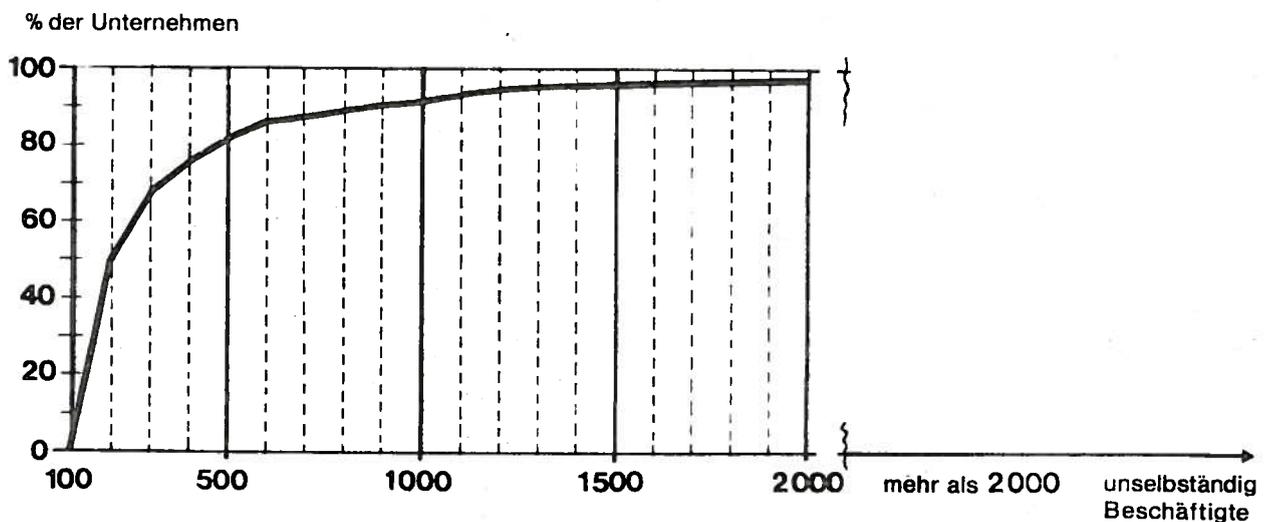
A n z a h l d e r B e s c h ä f t i g t e n :

Die Betriebsgrößenstruktur gemessen an den Beschäftigten kann grundsätzlich ebenfalls der amtlichen Statistik entnommen werden. Anlässlich der Überprüfung der statistischen Repräsentativität der Erhebung konnte festgestellt werden, daß die Gliederung der Betriebe nach Beschäftigten, sowohl insgesamt als auch nach Branchen weitgehend der Ausgangsverteilung der amtlichen Statistik entspricht. Der Grad der Genauigkeit und Repräsentati-

vität ist daher, was die Summe der Beschäftigten anbetrifft, zumindest für die vorliegenden Zwecke einer stark qualitativen Analyse der Personalplanung ausreichend.

Die sich aus der Erhebung ergebende Verteilung der Unternehmen der Industrie und Gewerbe nach Beschäftigten veranschaulicht folgende Zeichnung:

Zeichnung 4: Verteilung der Unternehmen nach unselbständig Beschäftigten

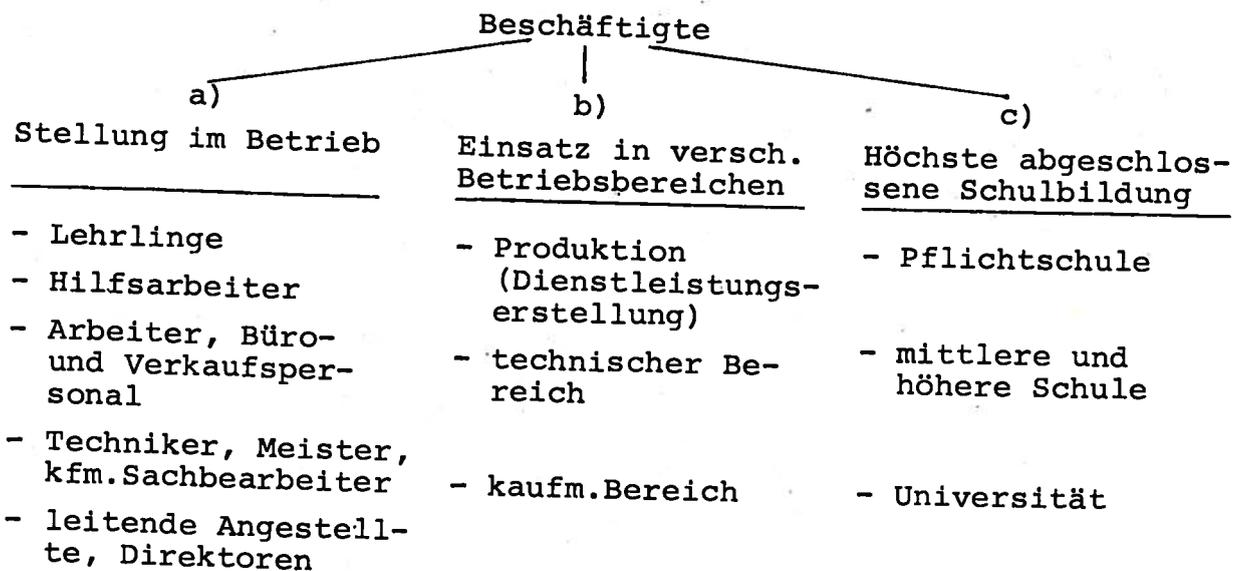


Dabei wird auch der relativ niedrige Grad der Betriebsgrößenkonzentration deutlich, wenn z.B. nur 19% der Betriebe mehr als 500 Beschäftigte aufweisen. Es muß an dieser Stelle zudem vermerkt werden, daß die B e s e t z u n g d e r o b e r e n B e s c h ä f t i g t e n g r ö ß e n k l a s s e n i n d e r E r h e b u n g i m V e r g l e i c h z u r a m t l i c h e n S t a t i s t i k s i c h t l i c h s t ä r k e r i s t. Dies deutet nun zwar erfreulicherweise auf eine größere Informationsbereitschaft der Großbetriebe hin, bringt aber für die I n t e r p r e t a t i o n der Ergebnisse der gesamten Untersuchung wahrscheinlich den Effekt, daß eine gewisse Verzerrung der Aussagen durch den ü b e r p r o p o r t i o n a l e n E i n f l u ß d e r G r o ß b e t r i e b e gegeben ist.

3.4. Merkmale zur Kennzeichnung des Betriebstypes

Ü b e r b l i c k

Zur weiteren Typisierung der Betriebe wurde noch nach folgenden Rahmendaten gefragt, deren Zusammenhang mit der Personalplanung offenkundig ist:



Der erste Fragenkomplex sollte in Absolutzahlen beantwortet werden, die beiden anderen in Prozentgrößenordnungen.

a) Beschäftigte nach der "Stellung im Betrieb"

Bei der Typisierung der Unternehmen nach den fünf angeführten Verwendungsgruppen der "Stellung im Betrieb" ist das interessanteste Zuordnungsmerkmal die Betriebsgröße. Nachstehend werden daher sofort die entsprechenden Kreuzklassifikationen wiedergegeben und erst darauf folgend eine Häufigkeitsverteilung der Unternehmen nach Größenklassen der fünf Kategorien:

1. Lehrlinge

Die 441 antwortenden Unternehmen beschäftigten insgesamt 10 213 Lehrlinge, sodaß sich ein Durchschnitt von 23 Lehrlingen pro Unternehmen ergibt. Naturgemäß verändert sich die absolute Zahl der Lehrlinge pro Unternehmen in Abhängigkeit von der Betriebsgröße gemessen an den Beschäftigten. Die durchschnittliche Anzahl der beschäftigten Lehrlinge steigt von 7 Lehrlingen in der Betriebsgrößenklasse 100 - 199 Beschäftigte auf 15 in der Klasse 200 - 499 Beschäftigte und auf 76 Lehrlinge in der Klasse von 500 und mehr Beschäftigten. Daraus läßt sich der Konzentrationsgrad der Verteilung der Lehrlinge errechnen. Es ergibt sich, daß in der Untersuchung 20% der Unternehmen 65% der Lehrlinge beschäftigten, dies deswegen, weil über 75% der Unternehmen weniger als 19 Lehrlinge beschäftigen.

Tabelle 10: Verteilung der Lehrlingszahlen nach Betriebsgrößen

Betriebsgröße	Beschäftigte			Summe oder Durchschnitt		
	100-199	200-499	500 und mehr			
Lehrlinge absolut	1 342	2 205	6 666	10 213		
Lehrlinge Prozent- verteilung	13	22	65	100		
Lehrlinge kumulierte Prozent	13	35	100	-		
Anzahl der antworten- den Unternehmen	205	148	88	441		
Prozentverteilung	46	34	20	100		
kumulierte Prozent	46	80	100	-		
durchschnittliche Anzahl d. Lehrlinge pro Unternehmen	7	15	76	23		
Anteil der Lehrlinge in Prozent der Gesamt- beschäftigten	4,7	4,9	3,9	4,1		
Einen weiteren Einblick in die Verteilung gibt die Prozentzahl der Unternehmen nach Größenklassen:						
Anzahl der Lehrlinge	0-4	5-9	10-19	20-39	40 und mehr	keine Antw.
Prozent der Unternehmen	41	13	16	12	11	7

2. Hilfsarbeiter und kaufmännische Hilfskräfte

Die insgesamt ermittelten 39 162 Hilfsarbeiter und kaufmännischen Hilfskräfte im Verhältnis zu den Unternehmen ergeben einen Durchschnittswert von 97 pro Unternehmen. In Abhängigkeit von der Betriebsgröße steigen die Durchschnittswerte von 43 über 84 auf 297 für die drei Größenklassen. Für den Konzentrationsgrad zeigt sich, daß 17% der Unternehmen 49% der Hilfsarbeiter beschäftigen.

Tabelle 11: Verteilung der Zahlen der Hilfsarbeiter und kaufmännischen Hilfskräfte nach Betriebsgrößen

Betriebsgröße	Beschäftigte			Summe oder Durchschnitt		
	100 - 199	200 - 499	500 und mehr			
Hilfsarbeiter und kaufmännische Hilfskräfte absolut	8 221	11 693	19 248	39 162		
Prozentverteilung	21	30	49	100		
kumulierte Prozent	21	51	100	-		
Anzahl der antwortenden Unternehmen	193	140	69	402		
Prozentverteilung	48	35	17	100		
kumulierte Prozent	48	83	100	-		
durchschnittliche Zahl d. Hilfsarbeiter pro Unternehmen	43	84	279	97		
Anteil der Hilfsarbeiter in Prozent der Gesamtbeschäftigung	30,3	27,9	20,8	24,2		
Die Besetzung der Größenklassen für "Hilfsarbeiter und kaufmännische Hilfskräfte" ergibt sich folgendermaßen:						
Anzahl der Hilfsarbeiter und kaufmännischen Hilfskräfte	0-9	10-24	25-49	50-99	100 u.mehr	keine Antwort
Prozent der Unternehmen	11	13	16	20	25	15

3. Arbeiter, Büro- und Verkaufspersonal

In den antwortenden Unternehmen wurden 89 907 Arbeiter, Büro- und Verkaufspersonal festgestellt, daraus ergeben sich folgende Durchschnittswerte: für alle untersuchten Unternehmen 224 Arbeiter pro Unternehmen, für die Betriebsgrößenklasse 100 - 199 Beschäftigte 71, und für die beiden größeren Klassen 157 und 795 Arbeiter, Büro- und Verkaufspersonal pro Unternehmen. Hier ist die starke Konzentration der Arbeitskräfte auf die Großbetriebe zu erkennen, 17% der Unternehmen beschäftigen 60% der Arbeiter, Büro- und Verkaufspersonal.

Tabelle 12: Verteilung der Zahlen der Arbeiter, Büro- und Verkaufspersonal nach Betriebsgrößen

Betriebsgröße	Beschäftigte			Summe od. Durchschnitt			
	100-199	200-499	500 und mehr				
Arbeiter, Facharbeiter, Büro- und Verkaufspersonal absolut	13 708	22 169	54 030	89 907			
Prozentverteilung	15	25	60	100			
kumulierte Prozent	15	40	100	-			
Anzahl der antwortenden Unternehmen	192	141	68	401			
Prozentverteilung	48	35	17	100			
kumulierte Prozent	48	83	100	-			
durchschnittliche Zahl der Arbeiter pro Unternehmen	71	157	795	224			
Anteil der Arbeiter in Prozent der Gesamtbeschäftigung	50,8	52,5	61,9	57,5			
Die folgende Tabelle zeigt die Besetzung der Größenklassen für "Arbeiter, Büro- und Verkaufspersonal":							
Anzahl d. Arbeiter	0-24	25-49	50-99	100-249	250-499	500 u. mehr	keine Antwort
Prozent d. Unternehmen	7	8	25	29	9	7	15

4. Techniker, Meister und Sachbearbeiter

Im Durchschnitt aller Unternehmen ergibt sich bei einer gemeldeten Zahl von 19 074 Technikern, Meister und Sachbearbeitern ein Wert von 46 Mitarbeitern dieser Gruppe pro Unternehmen. In Abhängigkeit von der Betriebsgröße steigen die Durchschnittswerte von 17 über 37 auf durchschnittlich 146 Techniker, Meister und Sachbearbeiter für die drei Größenklassen. 17% der Unternehmen beschäftigten mehr als die Hälfte der Mitarbeiter dieser Verwendungskategorie.

Tabelle 13: Verteilung der Zahlen der Techniker, Meister und Sachbearbeiter nach Betriebsgrößen

Betriebsgröße	Beschäftigte			Summe oder Durchschnitt				
	100-199	200-499	500 u.mehr					
Techniker, Meister und Sachbearbeiter absolut	3 286	5 413	10 375	19 074				
Prozentverteilung	17	28	55	100				
kumulierte Prozent	17	45	100	-				
Anzahl der antwortenden Unternehmen	198	146	71	415				
Prozentverteilung	48	35	17	100				
kumulierte Prozent	48	83	100	-				
durchschnittliche Zahl der Techniker, Meister u. Sachbearbeiter pro Unternehmen	17	37	146	46				
Anteil der Techniker, Meister u. Sachbearbeiter in Prozent der Unternehmen	11,8	12,4	10,6	11,3				
Den folgenden Angaben ist die Besetzung der Größeklassen für "Techniker, Meister und Sachbearbeiter" zu entnehmen.								
Anzahl der Techniker, Meister und Sachbearbeiter	0-4	5-9	10-24	25-49	50-75	76-99	100 u.mehr	keine Antwort
Prozent der Unternehmen	4	12	30	21	10	3	7	13

5. Leitende Angestellte und Direktoren

In dieser Studie gelingt es erstmals Aufschluß über die zahlenmäßige Größe der leitenden Angestellten und Direktoren zu geben. In 432 antwortenden Unternehmen sind 3 413 leitende Angestellte und Direktoren beschäftigt, das ergibt einen Durchschnitt von 8 pro Unternehmer. Die Durchschnittszahl nimmt mit der Betriebsgröße zu, in der Betriebsgrößenklasse 100 - 199 unselbständig Beschäftigte werden durchschnittlich 3, in der nächsthöheren Klasse 6 und in den Großbetrieben durchschnittlich 24 leitende Angestellte und Direktoren beschäftigt. Auch hier ist die Konzentration auf die Großbetriebe sehr stark. 19% der Unternehmen beschäftigen 45% der leitenden Angestellten und Direktoren.

Tabelle 14: Verteilung der Zahlen der leitenden Angestellten und Direktoren nach Betriebsgrößen

Betriebsgröße	Beschäftigte			Summe od. Durchschnitt			
	100-199	200-499	500 u.mehr				
Direktoren und leitende Angestellte absolut	648	872	1 894	3 414			
Prozentverteilung	19	26	55	100			
kumulierte Prozent	19	45	100	-			
Anzahl der antwortenden Unternehmen	204	149	79	432			
Prozentverteilung	47	34	19	100			
kumulierte Prozent	47	81	100	-			
durchschnittliche Zahl der leitenden Angestellten und Direktoren pro Unternehmen	3	6	24	8			
Anzahl der leitenden Angestellten und Direktoren in Prozent der Gesamtbeschäftigung	2,3	1,9	1,3	1,5			
Die Verteilung zeigt die Prozentzahl der "Leitenden Angestellten und Direktoren nach Größenklassen":							
Anzahl der leitenden Angestellten und Direktoren	0-2	3-5	6-9	10-14	15-19	20 u.mehr	keine Antwort
Prozent der Unternehmen	21	39	15	9	2	5	9

Aus den relativen Anteilen der fünf Beschäftigtengruppen nach der "Stellung im Betrieb" in Prozent der Gesamtbeschäftigten, gegliedert nach den drei Betriebsgrößenklassen, ergibt sich folgende Struktur der untersuchten Gesamtbeschäftigten:

Tabelle 15: Gliederung der Beschäftigten nach "Stellung im Betrieb" und Beschäftigtengrößenklassen

	100-199	200-499	500 und mehr	Durchschnitt
Lehrlinge	4,7	4,9	3,9	4,1
Hilfsarbeiter	30,3	27,9	20,8	24,2
Arbeiter	50,9	52,6	61,9	57,5
Techniker	11,8	12,4	10,6	11,3
Leitende Angestellte	2,3	1,9	1,3	1,5

b) Beschäftigte nach dem Einsatz in verschiedenen Betriebsbereichen

Da Angaben über die Kapitalintensität (bzw. Arbeitsintensität), über die Forschungstangente, über das Produktionsprogramm usw. nur in einem sehr aufwendigen Befragungsverfahren ermittelt werden könnten, wurde an Stelle dessen in der Erhebung versucht, die Beschäftigten ganz grob nach ihren Tätigkeitsbereichen zu gliedern.

Die Auszählung ergibt folgende Verteilung:

- Anteil der Beschäftigten in der Produktion (Dienstleistungserstellung):

	keine Antw.	bis 50%	bis 60%	bis 70%
Produktionsbereich	8%	10%	11%	21%
	bis 80%	bis 90%	bis 100%	
	30%	18%	3%	

- Anteil der Beschäftigten im technischen und kaufmännischen Bereich:

	keine Antw.	bis 5%	bis 10%	bis 20%
technischer Bereich	9%	25%	33%	25%
	bis 30%	bis 40%	bis 50%	
	4%	2%	1%	

	keine Antw.	bis 5%	bis 10%	bis 20%
kaufmännischer Bereich	9%	12%	29%	31%
	bis 30%	bis 40%	bis 50%	
	11%	4%	4%	

Diese Verteilungen sind für sich genommen noch nicht sehr aussagekräftig (wenn man davon absieht, daß die Feststellung nicht uninteressant ist, daß über 70% der Betriebe einen Beschäftigtenanteil von bis zu 20% im kaufmännischen Bereich und über 80% der Betriebe einen analogen Anteil im technischen Bereich aufweisen). Sie erhalten ihren Wert aber durch die später zu erstellenden Querverbindungen, wenn diese Daten der Beschäftigungsstruktur z.B. mit Betriebsgrößen und verschiedenen Variablen der Personalplanung mehrfachklassifiziert werden.

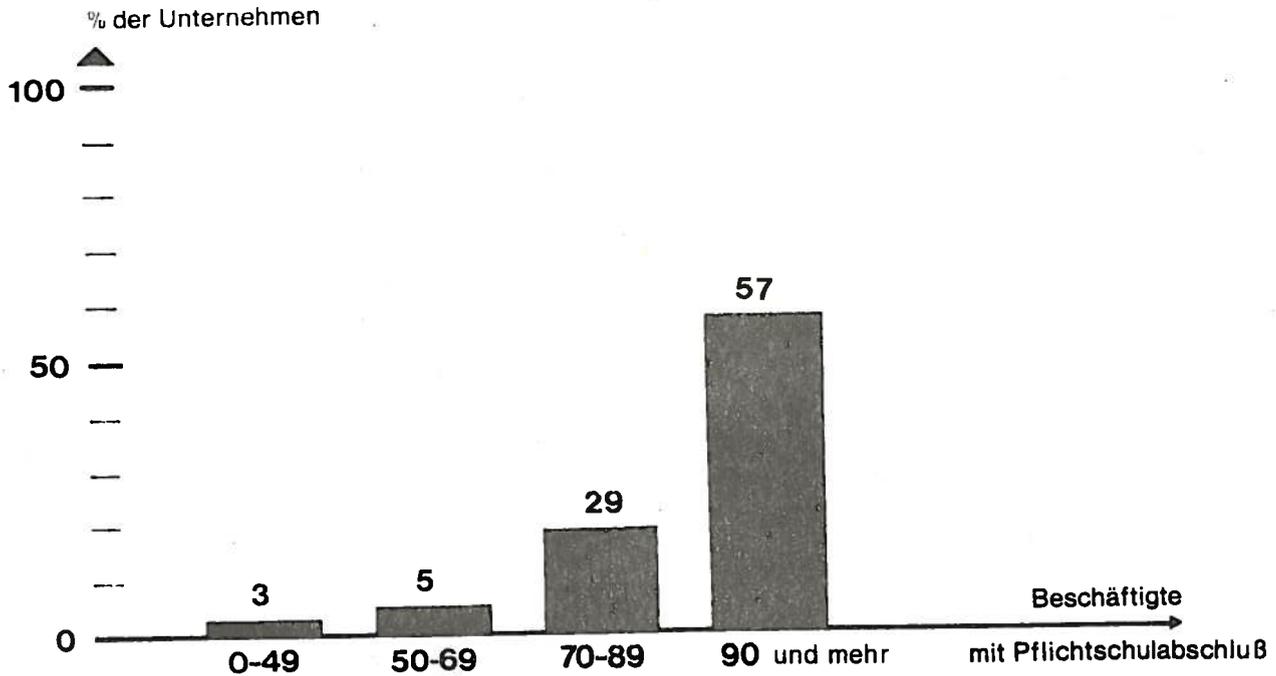
c) Beschäftigte nach der höchsten abgeschlossenen Schulbildung

Für die Fragen der Personalplanung spielt die **Q u a l i f i - k a t i o n s s t r u k t u r** der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Eine detailliertere Erhebung der Qualifikationen an Hand von Qualifikationsmerkmalen wie z.B. Art, Umfang und Dauer der Fachausbildung hätte eine unzumutbare Erweiterung des Fragenkataloges bedeutet. Es wurde daher versucht, einen Teil der Qualifikationen durch die Schulbildung zu erfassen.

Gefragt wurde nach der **h ö c h s t e n a b g e s c h l o s - s e n e n S c h u l b i l d u n g**: als Antwortmöglichkeiten wurden Pflichtschule, mittlere und höhere Schule sowie Universität vorgegeben. Die Auswertung erfolgte in Prozentklassen.

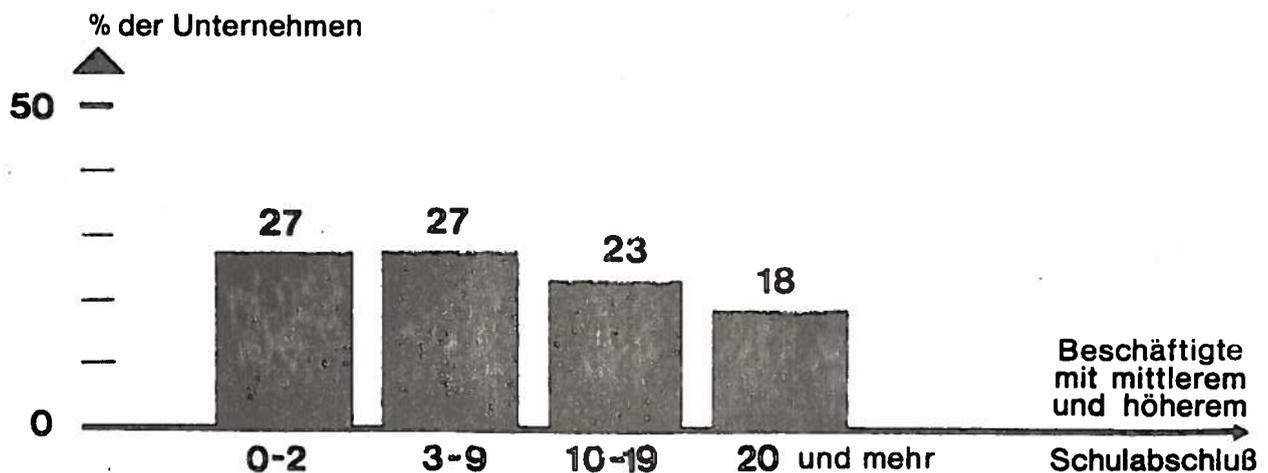
In 3% der Unternehmen beträgt der Anteil der Mitarbeiter, die nur **P f l i c h t s c h u l b i l d u n g** aufweisen bis 49% der Gesamtbeschäftigten, in 5% der Unternehmen zwischen 50 und 69%, in 29% der Unternehmen 70 - 89% und in 57% der Unternehmen 90% und mehr. Mehr als die Hälfte der Unternehmen hat Mitarbeiter mit ausschließlich Pflichtschulausbildung im Ausmaß von 90% der Gesamtbeschäftigten. Daraus ist zu ersehen, welche Bedeutung die Qualität der Pflichtschulausbildung für die Unternehmen hat.

Zeichnung 5: Anteile der Beschäftigten mit Pflichtschulabschluß



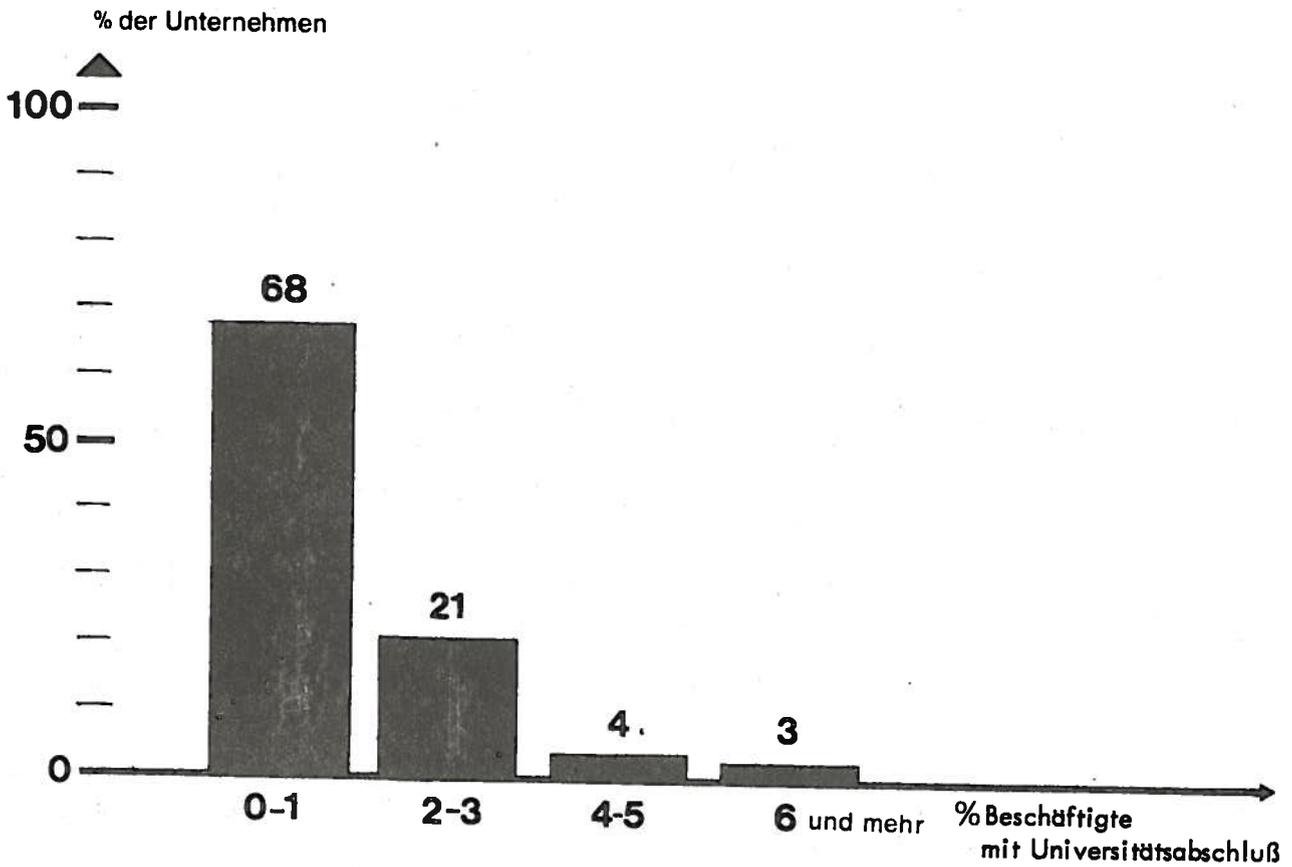
Dementsprechend gering sind die Anteile jener Mitarbeiter, die eine darüber hinausgehende Schulbildung aufweisen. Einen Anteil von 0 - 4% der Gesamtbeschäftigten mit m i t t l e r e r und h ö h e r e r S c h u l b i l d u n g haben 27% der Unternehmen, von 5 - 9% ebenfalls 27% der Unternehmen, 10 - 19%, 23% der Unternehmen und mehr als 20%, 18% der Unternehmen.

Zeichnung 6: Anteile der Beschäftigten mit mittlerem und höherem Schulabschluß



Schließlich wird ein eher niedriger Anteil von Akademikern in der Industrie und im Großgewerbe belegt. 68% der Unternehmen haben nur einen Anteil von 0 - 1% der Mitarbeiter mit U n i v e r - s i t ä t s a u s b i l d u n g , 21% einen Anteil von 2 - 3%, 4% haben 4 - 5% und 3% der Unternehmen 6% oder mehr Mitarbeiter mit akademischer Ausbildung.

Zeichnung 7: Anteile der Beschäftigten mit Universitätsabschluß



C) DIE PERSONALPLANUNGSBEREICHE IM EINZELNEN

C) 1) DIE ORGANISATION DES PERSONALBEREICHES

1.1. *Überblick*

Systematische personalpolitische Entscheidungen und noch viel mehr eine tatsächliche Personalplanung setzen eine relativ entwickelte institutionelle Organisation des Personalwesens voraus. Dieser notwendige Reifegrad der Entwicklung der Personalorganisation verlangt unter anderem, daß

- klar umrissene Kompetenzen für personalpolitische Entscheidungen und somit in einem gewissen Ausmaß entsprechende Instanzen geschaffen werden müssen,
- Personalpolitik innerhalb eines rationalen Konzepts der Unternehmenspolitik betrieben werden muß,
- ein gewisser Mindestbestand an Informationen über das Personalwesen regelmäßig erhoben wird,
- entsprechend rasche Zugriffsmöglichkeiten zu diesen Informationen existieren.

Diese Problemkomplexe wurden in die Erhebung aufgenommen.

1.2. *Instanzen der Personalpolitik*

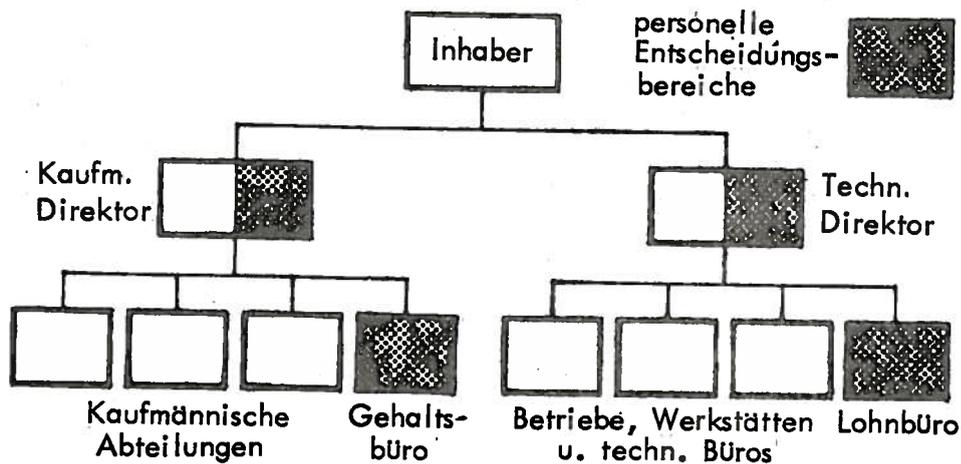
Die Organisationsform des Personalbereichs kennt selbstverständlich keine Autonomie, sondern ist Funktion der allgemeinen Führungsprinzipien des Unternehmens. Davon hängt insbesondere der Grad der Zentralisierung oder Dezentralisierung personalpolitischer Entscheidungen ab. Darüberhinaus bestimmt die Gewichtung der einzelnen Ziele des Unternehmens, welchen Stellenwert der Personalbereich innerhalb der Unternehmenspolitik überhaupt einnimmt.

Sehr vereinfacht lassen sich folgende Typen von Personalinstanzen in der Praxis finden:

- Alle leitenden Mitarbeiter sind mit Personalentscheidungen befaßt,
- Teile der Personalentscheidungen werden ausgegliedert und zentralisiert, es wird ein Personalreferent zur Erfüllung der zentralen Aufgabenstellungen eingesetzt,
- die Mehrzahl der Personalentscheidungen erfolgt - mit oder ohne Mitwirkung der Abteilungsleiter - durch eine zentrale Personalabteilung.

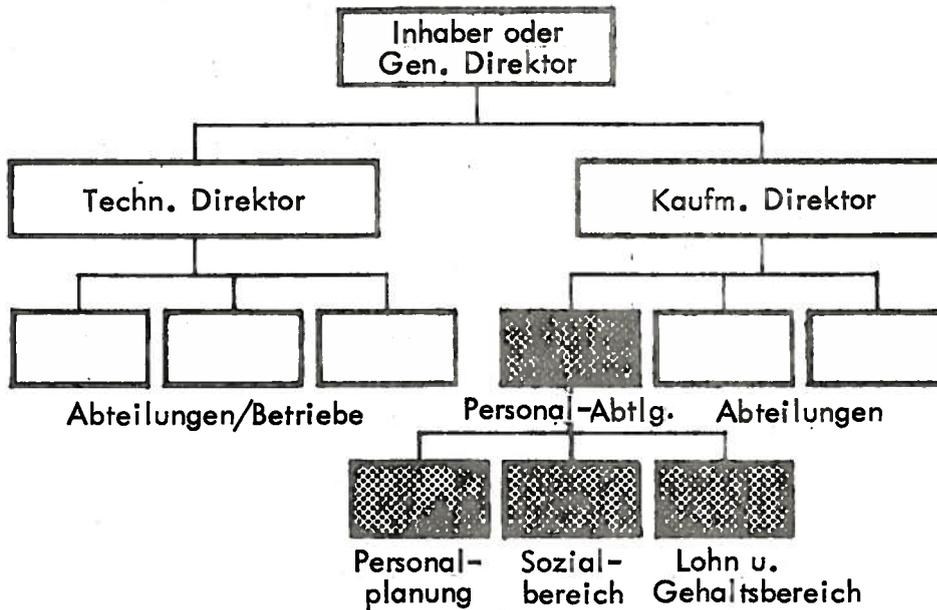
Die beiden Skizzen stellen zwei der drei organisatorischen Lösungen für den Personalbereich dar. Zeichnung 8 zeigt das Organisationsmodell, bei dem jeder Abteilungsleiter mit Personalaufgaben befaßt ist und Zeichnung 9 jenes Modell, bei dem im Unternehmen eine eigene Personalabteilung besteht.^{x)}

Zeichnung 8: Jeder Abteilungsleiter ist mit Personalentscheidungen befaßt



x) nach: IG - METALL: Personalplanung und Betriebsrat, Frankfurt 1976, S.13 f..

Zeichnung 9: Eigene Personalabteilung



Für die Industrie und das Großgewerbe insgesamt sind die Ergebnisse der Erhebung noch nicht sehr aufschlußreich. 53% der Unternehmen verfügen über eine eigene Personalabteilung, 55% über einen Personalreferenten. Bei 50% der Unternehmen ist jeder, ab der Ebene des Abteilungsleiters, mit Personalentscheidungen befaßt.

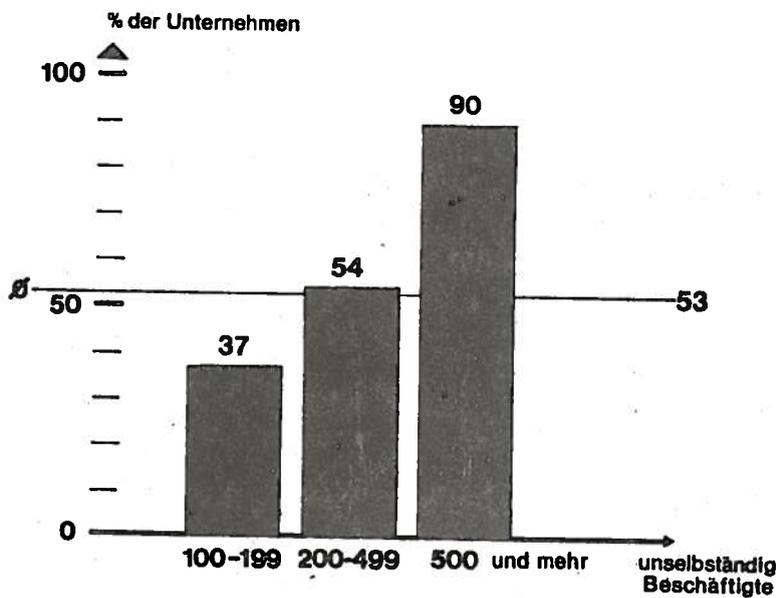
Aus den Antwortquoten ist ersichtlich, daß vielfach eine kooperative Entscheidung zwischen der zentralen Personalkompetenz und der dezentralen Fachkompetenz erfolgt. Während die zentrale Kompetenz die allgemeinen Personalangelegenheiten, wie z.B. die Gehaltsauszahlungen regelt, sind die Fachabteilungen für die fachliche und diszipliniere Personalführung zuständig. Kaum ein Unternehmen trifft Personalentscheidungen losgelöst von den betroffenen Fachabteilungen.

Ein etwas feineres Bild kann erhalten werden, wenn die obigen drei Antwortkategorien nach Betriebsgrößen auf-

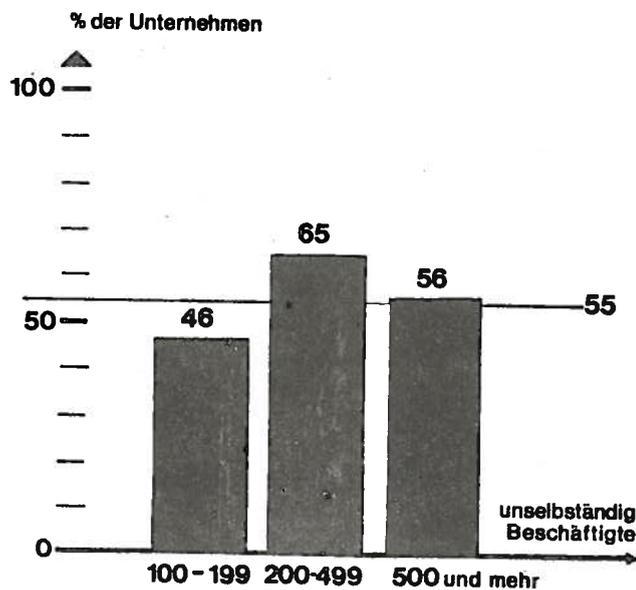
geschlüsselt werden. Dabei genügen für die vorliegenden Zwecke drei Beschäftigtengrößenklassen, nämlich 100 - 199, 200 - 499, 500 und mehr Beschäftigte.

Je größer die Unternehmen werden, umso höher ist der Anteil jener Unternehmen, bei denen eine Personalabteilung im Organisationsplan aufscheint. 90% der Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten fassen die Personalkompetenz in einer Personalabteilung zusammen, während das Auftreten von Personalreferenten auf 56% sinkt.

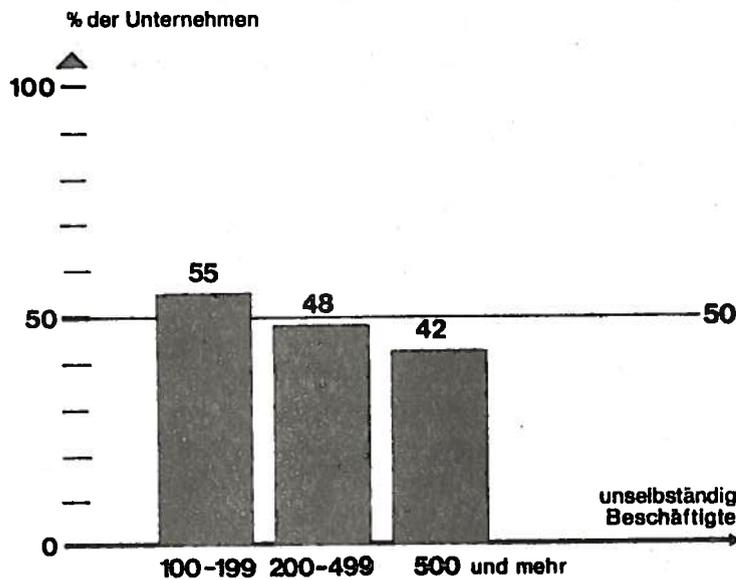
Zeichnung 10: Eigene Personalabteilungen und Betriebsgrößenklassen



Zeichnung 11: Personalreferent und Betriebsgrößenklassen



Zeichnung 12: Abteilungsleiter mit Personalentscheidung und Betriebsgrößenklassen



Aus der Sicht der Branchengliederung der Unternehmen kann noch ein weiterer Einblick in die Struktur des Vorliegens von Personalinstanzen gewonnen werden. Im Durchschnitt aller Branchen beträgt der Anteil der Unternehmen mit einer Personalabteilung 53%. Die folgende Aufstellung erläutert, welche Fachverbände bzw. Innungsgruppen über diesem Durchschnitt liegen:

Industrie: Bergwerk und Eisenhütten

Erdöl

Glas

Chemie

Papierherzeugung

Filmindustrie

Nahrungs- und Genußmittelindustrie

Gießereien

NE-Metallindustrie

Maschinen- und Stahlbau

Fahrzeugindustrie

Elektroindustrie

Gewerbe: Holzverarbeitendes Gewerbe

1.3. Personalpolitik im Rahmen der Unternehmenspolitik

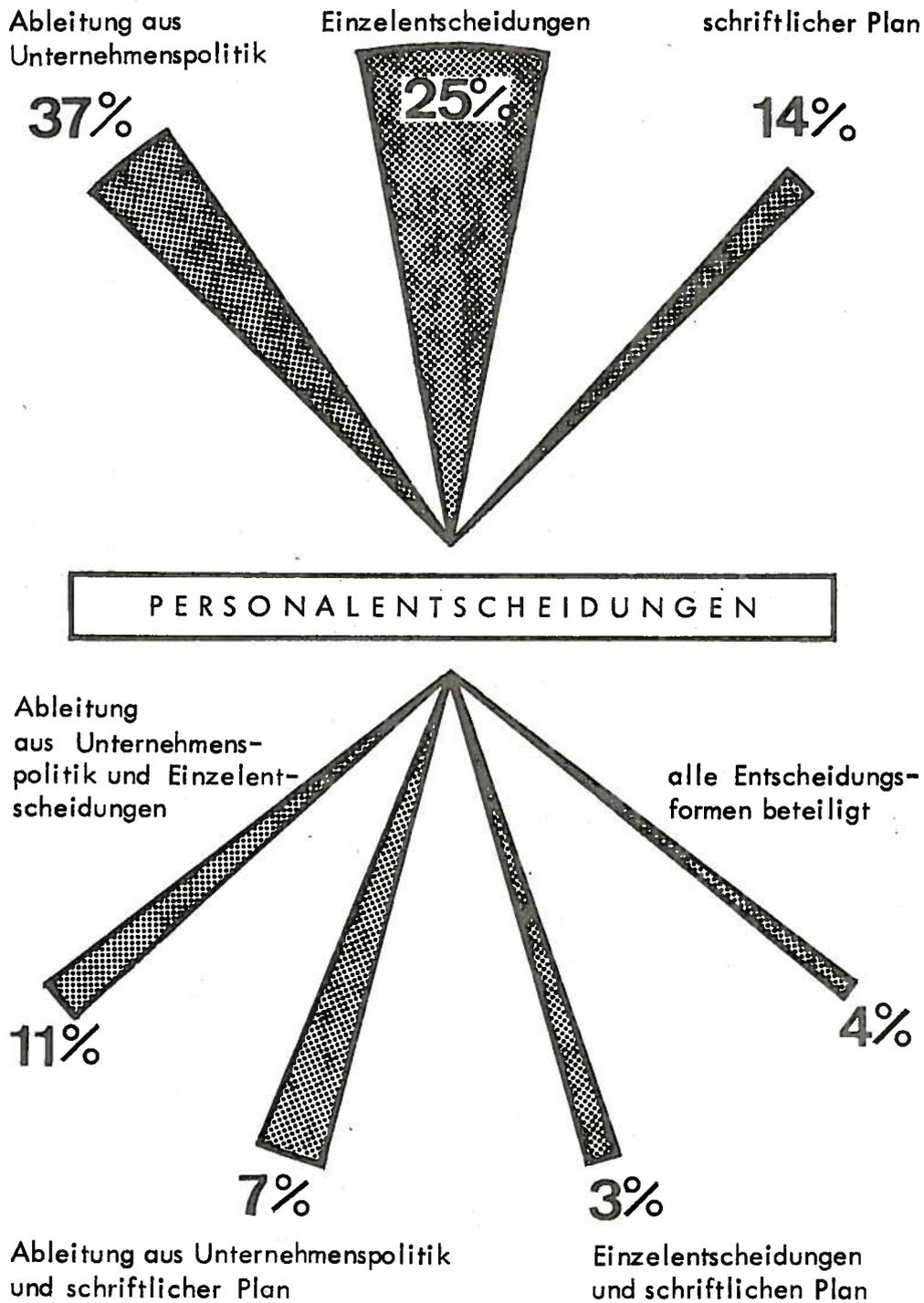
Eine Serie von Fragen in der Erhebung zum Thema "Personalpolitik und Unternehmenspolitik" sollte spezifisch die Existenz und die Art der Personalplanung der Unternehmen klären helfen. Dabei war zu ermitteln,

- ob ein schriftlich fixierter Personalplan vorliegt,
- wenn nicht, welcher anderer Entscheidungstypus vorgezogen wird,
- warum eventuell kein schriftlich fixierter Personalplan aufgestellt wird,
- in welchen Wechselwirkungen Personalpläne mit anderen Teilplänen des Unternehmens stehen und
- inwieweit das Instrument Personalplan zur Effizienzbestimmung der Personalpolitik ("Personalkontrolle") verwendet wird.

Bei der "Gretchenfrage" nach der Existenz einer (schriftlich fixierten) Personalplanung wurde gleichzeitig auch noch nach anderen Möglichkeiten der Personalentscheidung gefragt. Das Unternehmen kann prinzipiell zwischen den Extremtypen "Improvisation" (Einzelentscheidung) und "schriftlich fixiertem Personalplan" wählen. Die Grundsatzentscheidung wird wesentlich von der Personalstruktur und der Unternehmensgröße beeinflusst. In der Erhebung wurde als Zwischenlösung noch der Weg einer Ableitung der Personalentscheidungen aus der Unternehmenspolitik (Unternehmenszielsetzung) angegeben. Hier würde sich der Entscheidungsträger bei den Personalentscheidungen vorwiegend an den Unternehmenszielen (z.B. Rentabilitätsziele, Gewinnziele, Umsatzziele usw.) orientieren.

Eine genaue, schriftlich fixierte Personalplanung liegt selten (nur bei 14%) vor. In einigen Fällen werden Kombinationen der einzelnen Entscheidungsmöglichkeiten verwendet.

Zeichnung 13: Grundlagen der Personalentscheidung



Zur besseren Übersicht kann man die Ergebnisse drei Entscheidungstypen zuordnen, wobei die Interpretation dann zu lauten hat:

"X% der Unternehmen weisen diesen Entscheidungstyp alleine oder in Kombination mit einem der anderen Entscheidungstypen auf".

Vorgangsweise bei Personalentscheidungen	% der Unternehmen
Unternehmenspolitik	59%
Einzelentscheidung	43%
schriftliche Planung	28%

Im Durchschnitt über Groß- und mittlere Unternehmen zieht somit die Mehrzahl der Unternehmen die Personalentscheidung in nicht stark von formalen Plänen determinierten Formen vor. Die Entscheidungen erfolgen meist nur in Anlehnung an die Unternehmensziele, die die Leitlinien vorgeben. Sind keine konsistenten Unternehmensziele explizit vorhanden, so wird von Fall zu Fall entschieden.

Diese Aussage wird allerdings völlig verändert, wenn man die Antworten, nach der Betriebsgröße gegliedert, untersucht.

Hier zeigt sich deutlich ein Ansteigen des Auftretens von schriftlichen Personalplänen mit zunehmender Betriebsgröße und gegenläufig dazu eine Abnahme der Einzelentscheidungen. Die Personaldisposition, abgeleitet aus der allgemeinen Unternehmenspolitik, ist bei allen Betriebsgrößenklassen mit einem hohen Anteil vertreten.

Tabelle 16: Art der Personalentscheidung nach Betriebsgrößenklassen (in % der Unternehmen)

Personalentscheidungen auf Grund	schriftl. Plan	Unternehmens- politik	Einzelent- scheidungen	Plan u. -pol.	Plan u. E.-entscheid.	Unternehmenspoli- tik und E.-entscheidung
Betriebsgröße (Beschäftigten- klassen)						
100 - 199	10	38	36	4	2	9
200 - 299	17	39	28	5	0	12
300 - 399	11	47	17	9	6	6
400 - 499	15	30	19	22	4	7
500 - 749	20	40	9	14	3	11
750 - 999	17	33	8	0	8	33
1000 - 4999	18	21	0	13	8	18
5000 und darüber	29	0	0	29	0	14

Die Resultate können noch in der Gliederung nach Branchen differenziert werden, wobei die Fachverbände "Bergwerke und Eisenhütten", "Erdöl", "Glas", "Chemie", "Papier-erzeugung", "Papierverarbeitung", "Filmindustrie", "NE-Metall-industrie", "Elektroindustrie", "Gaswerke und Fernheizwerke" in höherem Maße schriftlich fixierte Personalpläne als der Branchendurchschnitt erstellen.

In Anbetracht des Ergebnisses, daß zumindest im Durchschnitt die Unternehmen nur in relativ geringem Ausmaß schriftliche Personalpläne verwenden, ist es interessant, die Ursachen für die dafür maßgeblichen Gründe zu erfahren. Als solche Gründe für das Nicht-Vorhandensein von Personalplänen werden genannt:

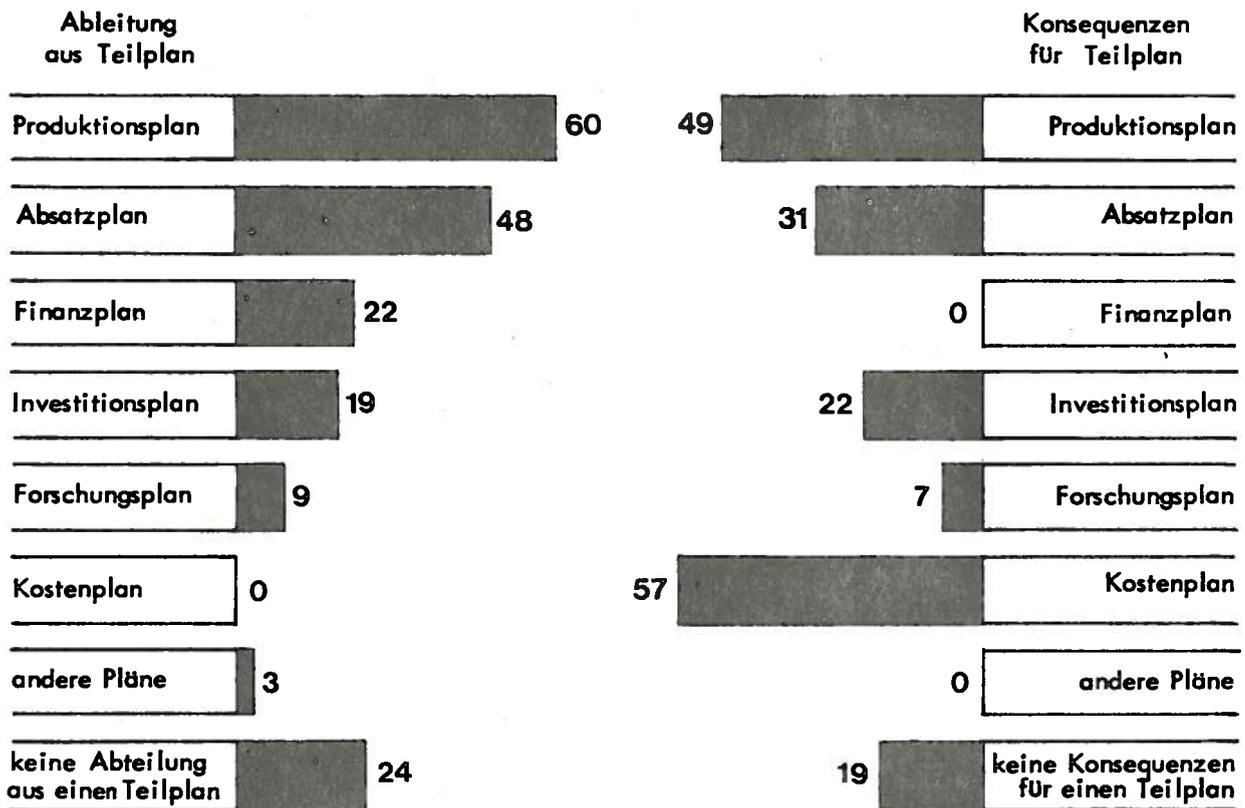
- zu hohe Kosten (16% der Unternehmen)
- Fehlen eines qualifizierten Sachbearbeiters (13%)
- andere Gründe (41%).

Ein rationaler Entscheidungsprozeß im Unternehmen verlangt eine Abstimmung der verschiedenen Teilpläne. Unter der Voraussetzung, daß ein solches rationales Planungskonzept unternehmerischer Dispositionen besteht, sind die wechselseitigen Zusammenhänge zwischen Personalplanung und anderen Plänen zu testen. Sowohl auf der Seite der Ableitungen als auch auf der Seite der ausgehenden Wirkungen des Personalplanes sind recht deutliche Muster erkennbar. Im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung bietet sich eine Ableitung des Personalplanes aus dem Umsatz- bzw. Absatzplan an. Dies ist aber nur in 48 % der Unternehmen der Fall. 61 % der Unternehmen erachten den Produktionsplan als den Ausgangsplan für die Personalplanung, während 24 % keine Ableitung des Personalplans aus anderen Plänen vornehmen.

Was die Auswirkungen der Personalplanung anbelangt, sind 19% der Unternehmen der Ansicht, daß der Personalplan keine Konsequenzen für andere Pläne hat, 57 % sehen

Auswirkungen auf den Kostenplan und 49% auf den Produktionsplan bzw. 31% auf den Absatzplan. Investitions-, Finanz- und Forschungsplan haben sowohl für die Ableitung als auch für die Auswirkungen im Hinblick auf den Personalplan nur untergeordnete Bedeutung.

Zeichnung 14: Ableitung und Konsequenzen der Personalplanung



Die Branchenanalyse zeigt für die Ableitung des Personalplans aus anderen Teilplänen des Unternehmens das folgende Bild (es werden nur jene Branchen angegeben, die vom Branchendurchschnitt überdurchschnittlich abweichen):

Teilplan

Branche	Produktionsplan Ø = 60 %	Absatzplan 48 %	Finanzplan 22 %	Investitionsplan 19 %	Forschungsplan 9 %
Industrie					
Gewerbe					
Bergwerk, Eisenhütten	x			x	x
Erdöl	x	x	x	x	x
Steine, Keramik		x	x	x	x
Glas		x		x	
Chemie	x	x	x	x	x
Papierherzeugung		x		x	
Papierverarbeitung	x	x	x	x	
Filmindustrie	x	x	x	x	
Holzverarbeitung					
Nahrungs-u. Genußmittel	x				
Lederherzeugung	x		x		
Lederverarbeitung	x	x		x	
Gießereien	x			x	
NE-Metallindustrie	x	x	x	x	
Maschinen- und Stahlbau			x		x
Fahrzeugindustrie		x	x		
Eisen- und Metallwaren		x			
Elektroindustrie	x	x	x	x	x
Textilien	x			x	
Bekleidung	x				
Gaswerke, Fernheizwerke					
Bauhilfs- u. Baunebengewerbe					
Chemische Gewerbe einschl. Kunststoffverarbeiter		x			
Graphische und Papier verarbeitende Gewerbe			x		
Holzverarbeitende Gewerbe				x	x
Nahrungs- und Genußmittelgewerbe			x	x	
Ledererzeugende und -verarbeitende Gewerbe					
Metallbe- und -verarbeitende Gewerbe					
Bekleidungsgewerbe		x			x
Textilgewerbe			x	x	

Die Analysen nach Branchen gibt für die Konsequenzen des Personalplans für andere Teilpläne des Unternehmens folgendes Bild von Branchen und überdurchschnittlichem Auftreten des Merkmals:

Teilplan

Branchen	Produktionsplan Ø = 49 %	Absatzplan Ø = 31 %	Kostenplan Ø = 57 %	Investitionsplan Ø = 22 %	Forschungsplan Ø = 7 %
Industrie					
Gewerbe					
Branchen					
Industrie					
Bergwerke, Eisenhütten	x	x		x	x
Erdöl	x		x	x	
Steine, Keramik	x	x		x	x
Glas		x			
Chemie			x	x	x
Papierherzeugung	x	x	x	x	
Papierverarbeitung					
Filmindustrie	x	x		x	
Holzverarbeitung	x				
Nahrungs- und Genussmittel					
Lederherzeugung	x				
Lederverarbeitung				x	
Gießereien				x	
NE-Metallindustrie				x	
Maschinen - u. Stahlbau	x	x	x		
Fahrzeugindustrie			x		x
Eisen- und Metallwaren	x	x	x		
Elektroindustrie	x	x	x	x	x
Textilien					
Bekleidung	x		x		
Gaswerke, Fernheizwerke				x	
Bauhilfs- u. Baunebengewerbe				x	
Chemische Gewerbe einschl. Kunststoffverarbeiter	x	x			
Graphische und Papier verarbeitende Gewerbe			x	x	
Holzverarbeitende Gewerbe					x
Nahrungs- und Genussmittelgewerbe	x	x			
Lederherzeugende und verarbeitende Gewerbe					
Metallbe- und -verarbeitende Gewerbe				x	x
Bekleidungsgewerbe	x	x			
Textilgewerbe	x		x		

Die Analyse deutet darauf hin, daß in den Branchen "Erdöl", "Steine-Keramik", "Chemie", "Papiererzeugung", "Papierverarbeitung", "NE-Metallindustrie" und "Elektroindustrie" auch allgemein eine höhere Unternehmensplanungsintensität als in den anderen Branchen besteht.

Die Personalplanung stellt die Basis für die Personalkontrolle dar, da ohne das Vorhandensein von Sollwerten die Ist-Werte nur beschränkte Aussagefähigkeit besitzen. Üblicherweise werden zur Durchführung der Personalkontrolle Kennzahlen verwendet, die einen Aufschluß über die Effizienz der Situation des Unternehmens im Personalbereich geben sollen. In der Untersuchung wurde aus den umfangreichen Möglichkeiten, Kennzahlen für den Personalbereich zu bilden, die am häufigsten angewandten gewählt und als Antwortmöglichkeiten vorgegeben, außerdem wurde Raum für das Einsetzen weiterer Kennzahlen geboten.

28% der Unternehmen berechnen keine Personalkennzahlen. Ein Großteil der Unternehmen (47%) ermittelt die Relation zwischen Personalkosten und Umsatz, bzw. Personalkosten und Gesamtkosten (40%). Sehr häufig wird auch noch die Abwesenheitsrate (Fehlzeit zu Gesamtarbeitszeit) - 40% der Unternehmen - sowie die Fluktuationsrate (33%) und das Verhältnis zwischen Effektivarbeitszeit und Anwesenheitszeit (30%) bestimmt. Ein weit höherer Prozentsatz, nämlich 64% der Unternehmen, ermitteln Arbeitszeitvorgaben für die einzelnen Tätigkeiten im Unternehmen und nur 2% der Unternehmen, die Arbeitszeitvorgaben erheben, stellen diese nicht den Ist-Zeiten gegenüber.

Tabelle 17 zeigt, zu welchen Zeiträumen der Vergleich der Ist- und Sollwerte der Arbeitszeit erfolgt.

Tabelle 17: Zeiträume des Soll-Ist-Vergleichs

Zeitpunkt	% der Unternehmen
täglich	19
wöchentlich	8
monatlich	22
jährlich	1
pro Auftrag	11
kein Vergleich	2

1.4. *Die Informationsbasis der Personalplanung*

Die präzisen Fragen nach dem Umfang von erfaßten Daten und Statistiken im Personalbereich der Unternehmen sollen, abgesehen von ihrem unmittelbar zu erwartenden Aussagegehalt, auch noch von einer anderen Warte her Aufschluß über die faktische Existenzmöglichkeit einer Personalplanung liefern.

Die Möglichkeiten für Personalentscheidungen in quantitativer Sicht werden durch die vorhandenen Informationen und die Aufbereitungsformen bestimmt.

Die folgenden Angaben zeigen, welche Personalauzeichnungen mit welcher Häufigkeit auftreten:

Mehr als 90 % der Unternehmen führen die folgenden Personaldaten:

- Angaben zu Person
- Familiendaten
- Lohn und Gehalt
- Abwesenheitszeiten

Neben diesen nahezu überall vorhandenen Basisdaten werden folgende Aufzeichnungen zusätzlich geführt:

Schulbildung, berufliche und sonstige Weiterbildung	82%
freiwillige Sozialleistungen	57%
Qualifikationsbeschreibung	27%
Leistungsbeurteilung	27%
Medizinische Daten	15%

Die hohe Konzentration auf wenige Daten zeigt, daß nur einige Unternehmen über jene Informationen, die zur Erfüllung der gesetzlichen Vorschriften im Rahmen der Abgaben- und Sozialversicherungsgesetzgebung notwendig sind, hinausgehen. Optimistische Erwartungen bezüglich des Personalplanungsverhaltens können daher schon auf Grund der unzulänglichen Informationen nicht erfüllt werden.

Die oben angeführten Daten werden für die folgenden Tätigkeiten verwendet:

Tabelle 18: Verwendung der Personaldaten

	% der Untersuchungen
Lohnverrechnung und Sozialversicherung	99
Statistik	91
Arbeitszeitaufzeichnungen	74
Personaleinsatz	59
Sozialleistungen	48
Freisetzungen	45
Personalbedarf	43
Kollektivvertragsverhandlungen	35
Personalbeurteilungen	34
Personalentwicklungen	34
Personalbeschaffungen	29

Neben den gesetzlich erforderlichen Personalaufzeichnungen haben die zweitgrößte Bedeutung jene Daten, die zur Kontrolle und Steuerung des Personaleinsatzes verwendet werden. Interessant ist sodann eine Betrachtung der seltener aufgezeichneten Daten, wie Schulbildung, Qualifikationsbeschreibung und Leistungsbeurteilung mit der Datenverwendung für einzelne Teilbereiche der Personalplanung wie Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalentwicklung und Personalbeurteilung.

Es zeigt sich recht deutlich der Zusammenhang zwischen Datenaufzeichnung und Datenverwendung. Offenbar werden Daten, sobald sie einmal erfaßt werden, auch entsprechend verwendet. Die Besetzungszahlen der einzelnen Felder spiegeln jedoch auch hier die geringe Verbreitung von personalplanerischen Aktivitäten wider.

Die tieferstehende Tabelle zeigt, in Absolutwerten, jene Unternehmen, die jeweils sowohl die in den Spalten angeführten Datenaufzeichnungen als auch die in den Zeilen angegebenen Datenverwendungen vornehmen; z.B. 85 Unternehmen erheben Daten zur Leistungsbeurteilung und verwenden diese auch zur Personalbeurteilung. In den Summenzeilen bzw. Spalten sind jene Zahlen von Unternehmen angeführt, die die entsprechenden Zeilen- bzw. Spaltenbedingungen erfüllen.

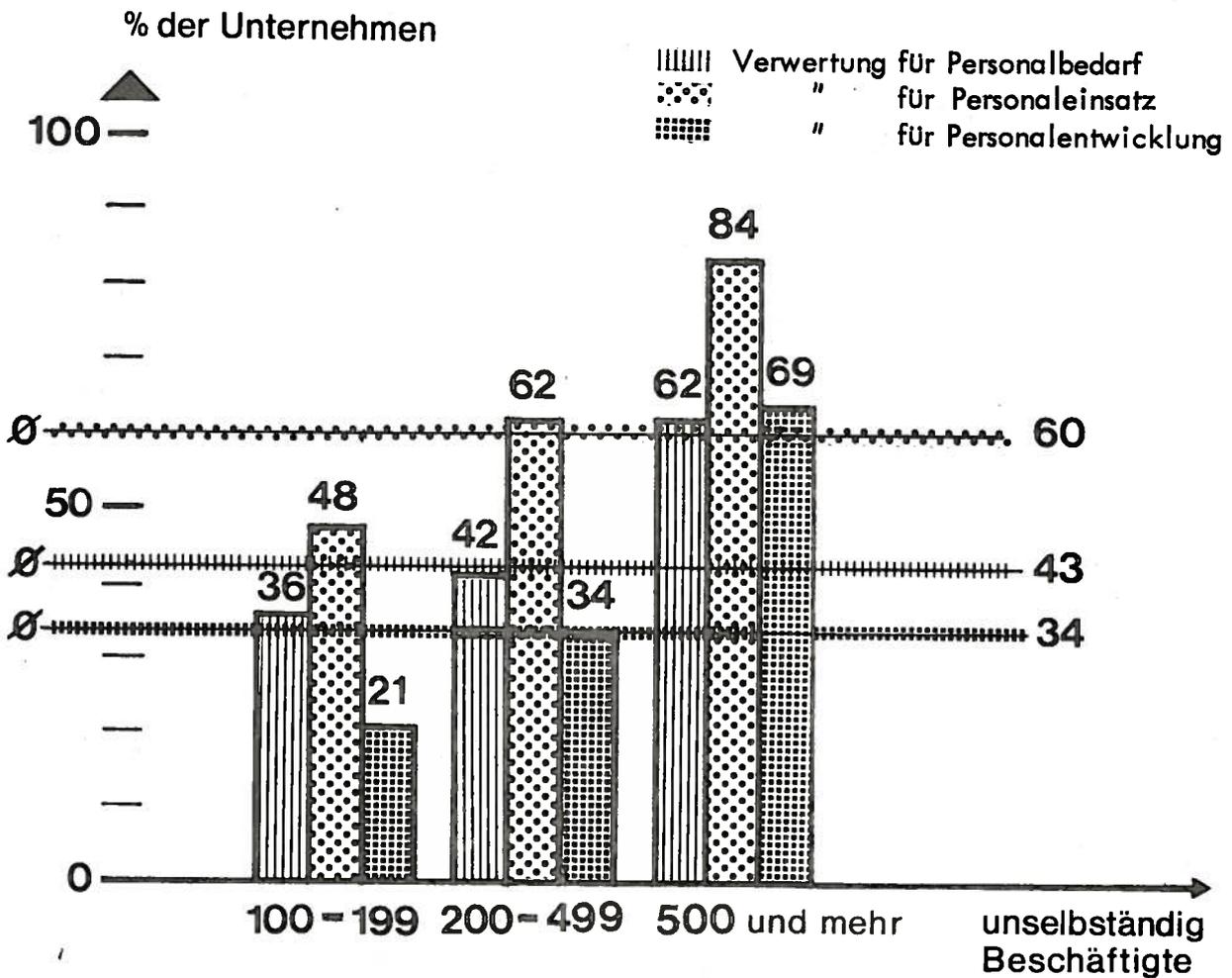
Insgesamt führen 126 Unternehmen der Erhebung Personalaufzeichnungen über Leistungsbeurteilung und 161 verwenden Daten zur Personalbeurteilung, aber nur 85 verwenden die Leistungsbeurteilungsdaten zur Personalbeurteilung. Erkennbar ist beispielsweise der Zusammenhang zwischen Schulbildung und Personalentwicklung. Von 159 Unternehmen, die die Daten für die Personalentwicklung verwenden, bedienen sich 153 der Aufzeichnung über die Schulbildung.

Tabelle 19: Zusammenhang: Datenverwendung und Datenaufzeichnung

Datenauf- zeichnung / Datenver- wendung	Schulbil- dung	Qualifika- tionsbe- schreibung	Leistungs- beurtei- lung	Summen
Personalbe- schaffung	129	65	59	136
Personaleinsatz	262	103	97	281
Personalentwicklung	152	69	65	159
Personalbeurteilung	155	85	85	161
Summen	389	136	126	

Die Verwendung der Personalaufzeichnungen für verschiedene Bereiche der Personalplanung gegliedert nach den Klassen der Betriebsgröße illustriert folgende Zeichnung:

Zeichnung 15: Verwendung der Personaldaten nach Betriebsgrößenklassen



Mit zunehmender Beschäftigtenzahl nimmt die Zahl jener Unternehmen, die Personaldaten für die Ermittlung des Personalbedarfes verwenden, zu, noch stärker ist der Effekt bei der Ermittlung des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung.

Die Datenverwendung für Personalbedarf, Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalentwicklung und Personalfreisetzung in der branchenmäßigen Analyse zeigt, in welchen Branchen die einzelne Datenverwendung überdurchschnittlich hoch ist. Jene Branchen, die in mindestens 4 Bereichen überdurchschnittliche Werte aufweisen, werden besonders hervorgehoben:

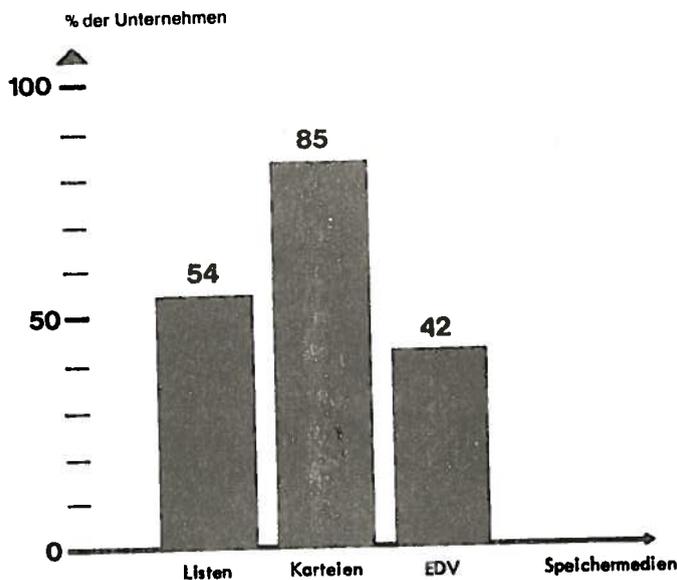
Datenverwendung Branche	Personal- bedarf Ø = 43 %	Personalbe- schaffung Ø = 29 %	Personal- einsatz Ø = 59 %	Personalent- wicklung Ø = 34 %	Personalfrei- setzung Ø = 45 %
Industrie					
<u>Bergwerke, Eisenhütten</u>	x				
<u>Erdöl</u>	x	x	x	x	
<u>Steine, Keramik</u>					x
<u>Glas</u>	x	x	x		x
<u>Chemie</u>		x		x	x
<u>Papierherzeugung</u>	x	x	x	x	x
<u>Papierverarbeitung</u>					x
<u>Filmindustrie</u>	x	x	x	x	x
<u>Holzverarbeitung</u>					x
<u>Nahrungs- und Genußmittel</u>		x	x		x
<u>Lederherzeugung</u>	x	x	x	x	x
<u>Lederverarbeitung</u>			x	x	
<u>Gießereien</u>	x		x		x
<u>NE-Metallindustrie</u>	x	x	x		
<u>Maschinen- und Stahlbau</u>			x		x
<u>Fahrzeugindustrie</u>	x		x	x	
<u>Eisen- und Metallwaren</u>					
<u>Elektroindustrie</u>	x	x	x	x	x
<u>Textilien</u>	x		x		x
<u>Bekleidung</u>	x				
<u>Gaswerke, Fernheizwerke</u>	x	x		x	
Gewerbe					
<u>Bauhilfs- und Bauneben- gewerbe</u>					x
<u>Chemische Gewerbe einschl. Kunststoffverarbeiter</u>					x
<u>Graphische und Papierver- arbeitende Gewerbe</u>					
<u>Holzverarbeitende Gewerbe</u>			x		
<u>Nahrungs- und Genußmittel- gewerbe</u>			x		
<u>Ledererzeugende und -ver- arbeitende Gewerbe</u>	x				x
<u>Metallbe- und -verarbei- tende Gewerbe</u>					
<u>Textilgewerbe</u>				x	x
<u>Bekleidungsgewerbe</u>					

1.5. Die Speicherung der Informationen

Die Verwendung von Planungsverfahren wird nicht nur durch Umfang und Art der Information, sondern auch von den Informations-speichermedien bestimmt. Weiter ist der Grad der Automatisierung der Datenverarbeitung für das Planungsverhalten von Bedeutung. Sind die entsprechenden Daten auf elektronischen Medien gespeichert und hat das Unternehmen Zutritt zu einer elektronischen Datenverarbeitungsanlage, so kann die Einführung einer Personalplanung durch eine Erweiterung der Programme wesentlich schneller erfolgen als bei einem Unternehmen, das die notwendigen Daten nur in Form von Listen verfügbar hat und über keinen Zugang zu einer elektronischen Datenverarbeitungsanlage verfügt.

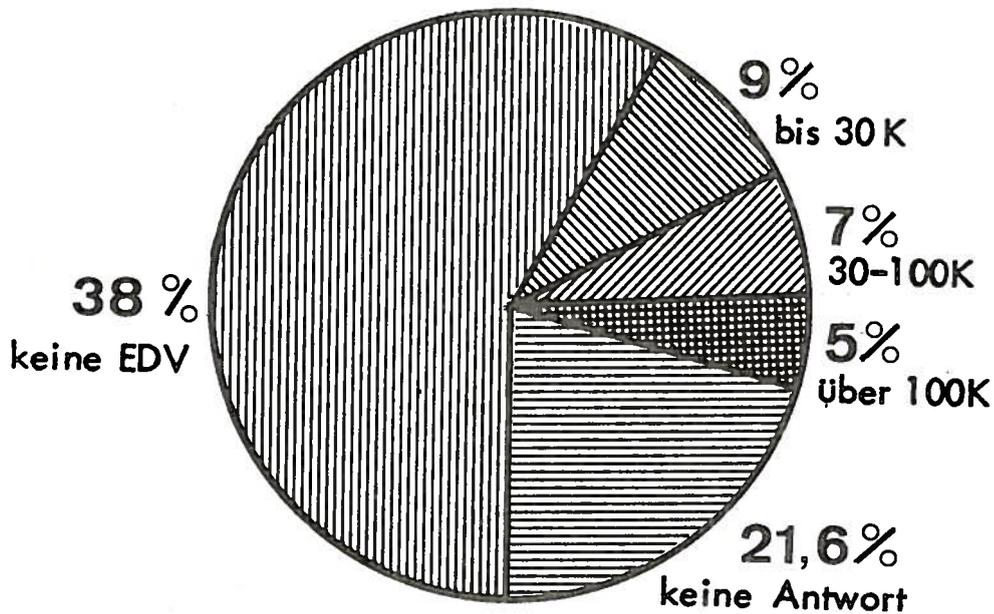
Als mögliche Speichermedien waren Listen, Karteien und elektronische Speichermedien vorgegeben. Die Beantwortung brachte das Ergebnis, daß 54% der Unternehmen die Daten auf Listen, 85% in Karteien, 42% auf elektronische Medien speichern. Aus der Tatsache, daß die Summe der angegebenen Prozentwerte über 100 geht, ist zu ersehen, daß die Daten vielfach auf mehrere Medien gespeichert werden.

Zeichnung 16: Speichermedien für Personaldaten



Von den 42% der Unternehmen, die ihre Daten elektronisch speichern, gaben 21% auf die Frage nach der Kernspeichergroße der für die Personalplanung verwendeten EDV keine Antwort. 9% der Unternehmen haben Zutritt zu einer Anlage bis zu 30 K Bytes Kernspeicherkapazität, 7% zu einer Anlage mit 30 - 100 K Kernspeicherkapazität und 5% zu Anlagen mit mehr als 100 K Kernspeicherkapazität. Die Zeichnung 17 gibt einen zusammenfassenden Überblick.

Zeichnung 17: Kernspeicherkapazität für Personalplanung



Geht man davon aus, daß knapp ein Drittel der Unternehmen eine Personalplanung durchführt und vergleicht man dieses Ergebnis mit den Aussagen zur Verwendung der EDV, dann ist festzustellen, daß ca. 65% dieser Unternehmen, die eine Personalplanung durchführen, diese unter Verwendung einer elektronischen Datenverarbeitungsanlage abwickeln.

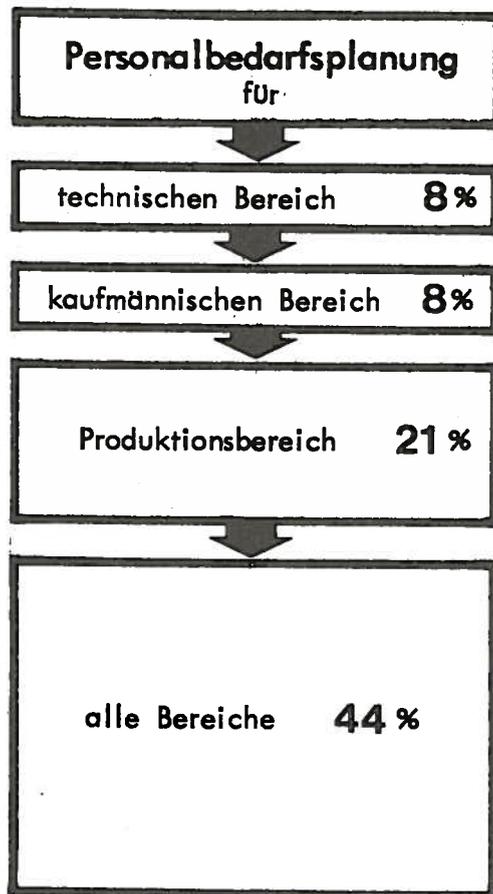
C) 2) PERSONALBEDARFSPLANUNG

2.1. *Nach Bereichen*

Nur knapp 30% der Unternehmen verwenden nach eigenen Aussagen für ihre Personalentscheidungen einen schriftlichen Plan, 44% geben aber an, über einen Personalbedarfsplan für alle Unternehmensbereiche zu verfügen. Dies führt - bei einer prinzipiell positiven, nicht kritischen Einstellung zu den Beantwortungen - zum Schluß, daß zwar eine *generelle Personalplanung nicht stark verbreitet* ist, sehr wohl *aber Teilplanungen* des Personalwesens bestehen. Die Standfestigkeit dieser Behauptung mit Bezug auf die Personalbedarfsplanung muß nun im Hinblick auf die verschiedenen Segmente - *quantitativer, qualitativer und zeitlicher Aspekt* - der Bedarfsplanung genauer analysiert werden.

Die Ermittlung des *Personalbedarfs* erfolgt *aufgrund der im Rahmen der anderen Unternehmenspläne* (z.B. Produktions- oder Absatzplan) berechneten Kapazitätserfordernisse. Der Personalbedarf kann global für das Gesamtunternehmen oder differenziert nach einzelnen Unternehmensbereichen ermittelt werden. Er wird aus den durch Organisationsstruktur und Kapazitätserfordernisse geplanten Stellen abgeleitet. *44% der Unternehmen erstellen einen Personalbedarfsplan für alle Unternehmensbereiche*, 21% erstellen ihn für den Produktionsbereich, 8% für den kaufmännischen Bereich und ebenfalls 8% für den technischen Bereich. Der Grad der Differenzierung der Personalbedarfsplanung nach Unternehmensbereichen ist daher als gering zu bezeichnen. Der überwiegende Anwendungsbereich ist die Produktion.

Zeichnung 18: Gliederung der Personalbedarfsplanung nach Unternehmensbereichen



In einigen Branchen ist der Anteil der Unternehmen, die einen Personalbedarfsplan erstellen, höher als der Branchendurchschnitt von 44%. Diese Branchen sind:

Industrie:

Bergwerk und Eisenhütten
Erdöl
Steine - Keramik
Chemie
Papierherzeugung
Papierverarbeitung
Filmindustrie

Lederherzeugung
Gießereien
NE-Metallindustrie
Fahrzeugindustrie
Elektroindustrie
Textilindustrie
Gaswerke und Fernheizwerke

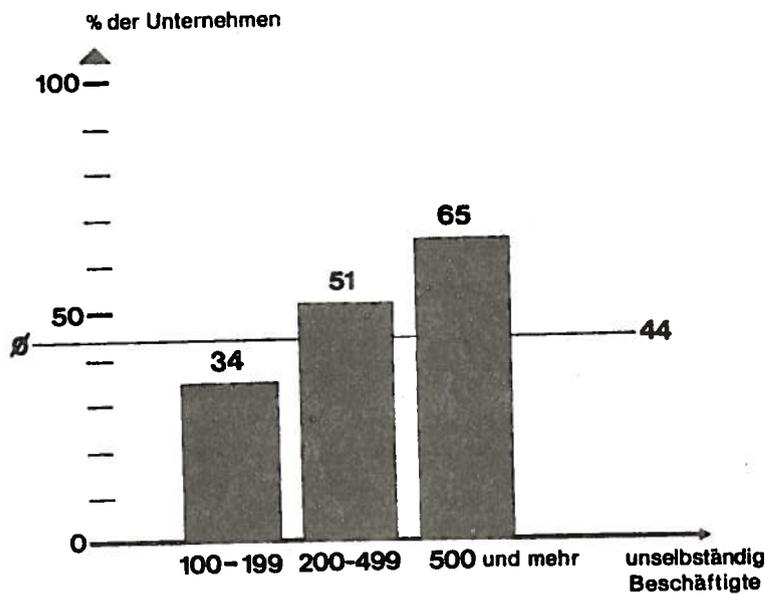
Gewerbe:

Nahrungs- und Genußmittelgewerbe

Über 70% ist der Anteil in den Branchen: "Bergwerke und Eisenhütten", "Erdöl", "Papierherzeugung", "Filmindustrie" und "Elektroindustrie".

Die Anzahl der Unternehmen, die einen Personalbedarfsplan für alle Bereiche erstellen, steigt, wie erwartet, mit der Unternehmensgröße.

Zeichnung 19: Personalbedarfsplan und Betriebsgröße



2.2. Zeithorizont

Da es Hauptaufgabe der Personalbedarfsplanung ist, ausgehend von den gegenwärtigen Stellenbesetzungen über allenfalls bestehende Stellenpläne, die zukünftigen Unternehmensdispositionen im Personalsektor möglichst verlässlich vorzubereiten, kommt dem zeitlichen Planungshorizont und damit der Personalprognose eine besondere Bedeutung zu. Dabei ist daran zu erinnern, daß Maßnahmen im Per-

sonalbereich der Reflex von vielschichtigen Gegebenheiten sind, worunter vor allem die Altersstruktur der Belegschaft, deren Mobilitätsneigung, Änderungen der Produktions- und Kapazitätspläne, Änderungen der Absatzsituation u.ä. hervorzuheben sind.

Auf eine Hauptursache vereinfacht zurückgeführt gibt daher die Beantwortung der Frage nach der zeitlichen Reichweite der Personalbedarfsplanung Aufschluß darüber, in welchen Abständen eine Anpassung der personellen Kapazität an die Marktgegebenheiten erfolgt, bzw. die Notwendigkeit von Anpassungen überprüft wird. Einjährige Planungshorizonte können als kurzfristige Pläne bezeichnet werden, über ein Jahr hinausreichende Personalbedarfspläne als längerfristige Pläne.

62%, das sind nahezu $\frac{2}{3}$ der Unternehmen, erstellen kurzfristige Personalbedarfspläne, nur 13% wählen einen längeren Planungshorizont. Das bedeutet, daß die Personalbedarfsplanung primär der kurzfristigen Beschäftigungsanpassung dient.

Nur die folgenden Branchen tendieren dazu, den Planungshorizont für die Personalbedarfsplanung über ein Jahr hinauszuschieben:

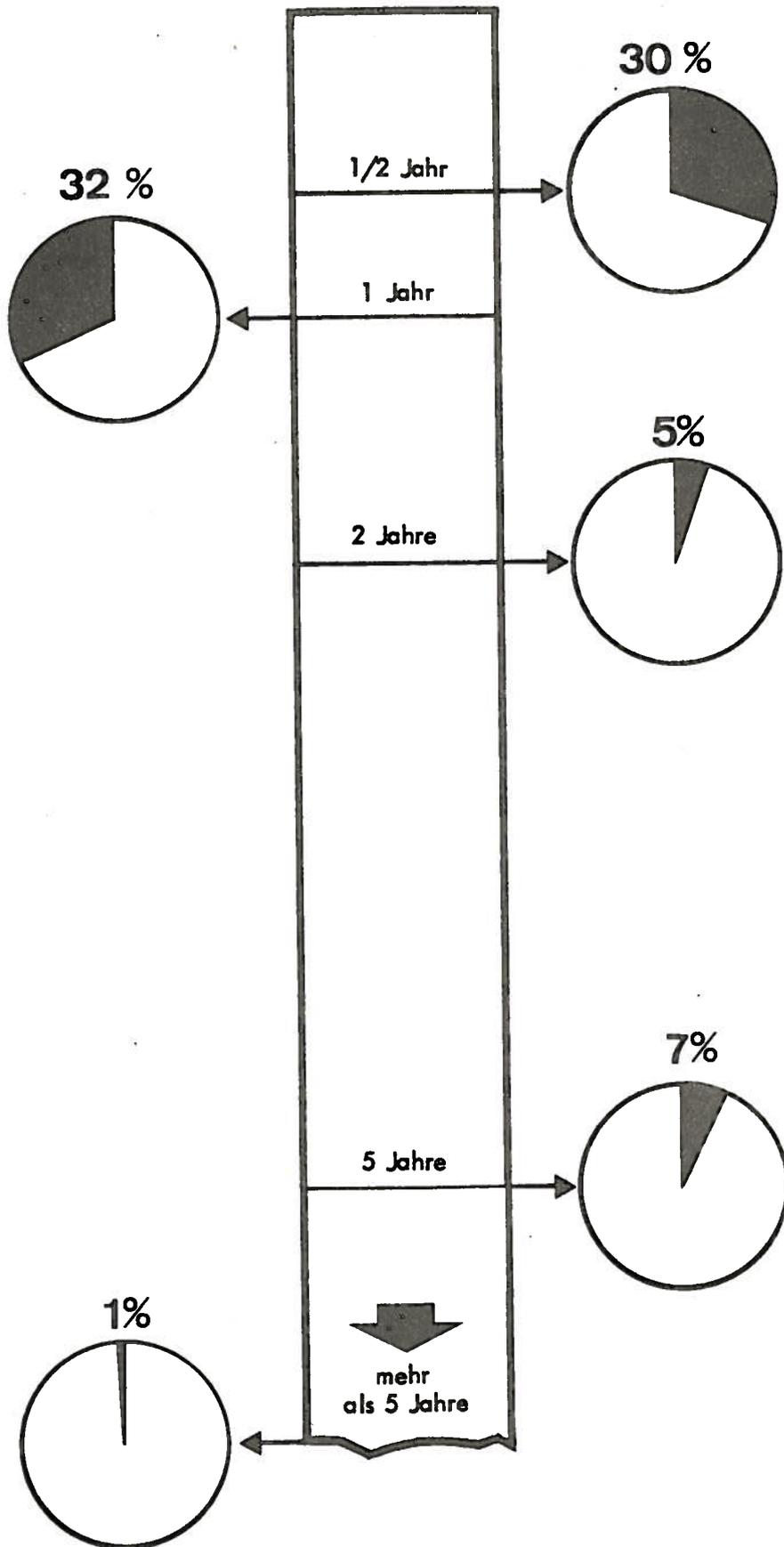
Industrie:

Erdöl
Papierherzeugung
Filmindustrie
Gießereien
NE-Metallindustrie
Fahrzeugindustrie

Gewerbe:

Graphisches und Papier
verarbeitendes Gewerbe
Holzverarbeitendes Ge-
werbe

Zeichnung 20: Planungshorizont der Personalbedarfsplanung



Wenn somit aus all den bisherigen Ergebnissen ersichtlich ist, daß die Personalbedarfsplanung nur in den seltensten Fällen eine Vorausschätzung der strukturellen Notwendigkeiten des personellen Einsatzes darstellt, sondern möglichst auftragsmäßig und konjunkturrell verursachte Schwankungen im Auslastungsgrad antizipieren soll, so ist vermutlich die wichtigste Orientierungsgröße für die Prognose des Personalbedarfes der Auftragsbestand bzw. der Arbeitsanfall.

Da aufgrund der Unsicherheit und Ungenauigkeit der Planung meist keine eindeutigen Werte fixiert werden können, wird die Planung üblicherweise in Bandbreiten, die durch einen maximalen, mittleren und minimalen Wert angegeben werden, vorgenommen. Das Abwägen der Kosten nicht vollausgenutzten Personals mit jenen einer Kapazitätserhöhung, z.B. durch Überstunden, ist die Grundlage für die Entscheidung, ob man sich mit dem Personalbedarf eher an dem maximalen, dem durchschnittlichen bzw. dem geringsten zu erwartenden Arbeitsanfall ausrichtet.

61 % der Unternehmen orientieren sich am durchschnittlich zu erwartenden Arbeitsanfall; demnach bildet kaum ein Unternehmen eine Personalreserve, um zusätzliche Arbeiten bewältigen zu können. Die Unternehmen versuchen allerdings auch nicht, mit dem geringsten Personal auszukommen, sondern wählen meist den Mittelweg, um sowohl die Leerkosten als auch die Kosten von entgangenen Aufträgen zu vermeiden.

Tabelle 20: Planungsgrundlagen des Personalbedarfes

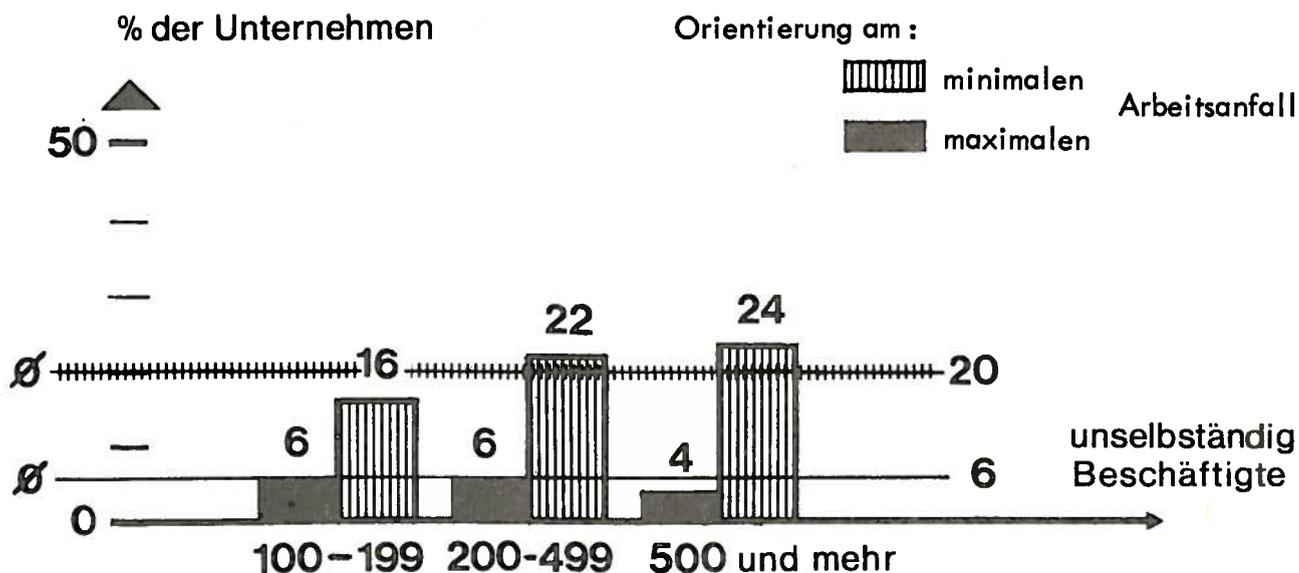
Planungsgrundlagen	% der Unternehmen
maximaler Arbeitsanfall	6 %
durchschnittlicher Arbeitsanfall	61 %
geringster Arbeitsanfall	20 %

Die Auszählung nach Branchen zeigt, daß es bei der Orientierung der Personalbedarfsplanung am maximalen Arbeitsanfall mit Ausnahme des Fachverbandes "Bergwerke und Eisenhütten", wo eine stärkere entsprechende Orientierung festzustellen ist, keine nennenswerten Abweichungen vom Durchschnitt gibt. Hingegen richten sich einige Branchen stärker am minimalen Arbeitsanfall als der Branchendurchschnitt aus. Dies sind die Branchen:

- Chemie
- Filmindustrie
- Gießereien
- Maschinen- und Stahlbauindustrie

In der höchsten Betriebsgrößeklasse nimmt die Orientierung des Personalbedarfs am maximalen Arbeitsanfall ab und am minimalen Arbeitsanfall zu.

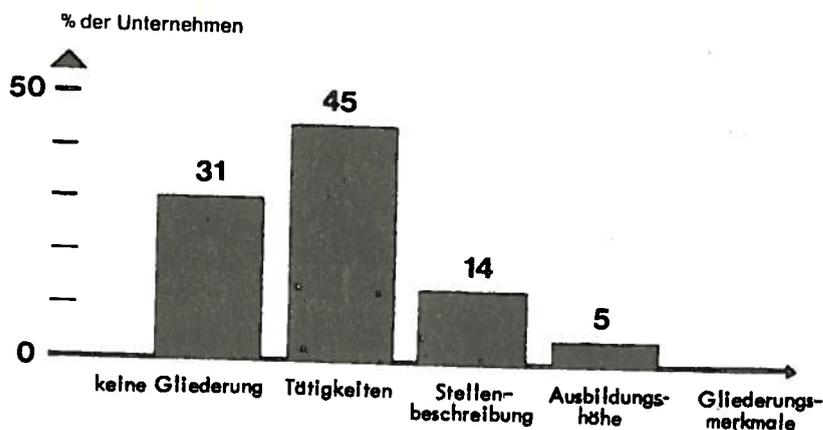
Zeichnung 21: Orientierung der Personalbedarfsplanung an Arbeitsanfall und Betriebsgröße



2.3. Qualitative Aspekte

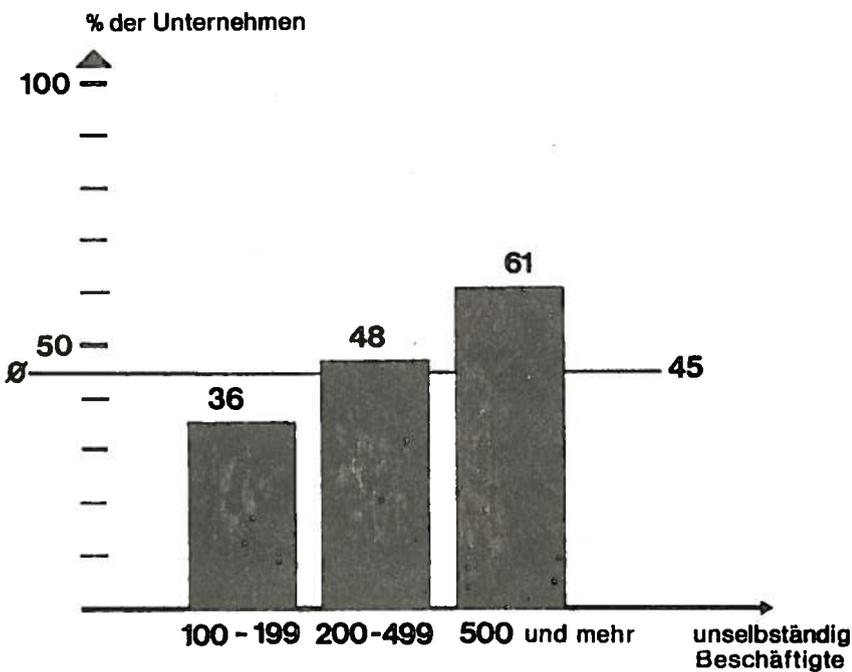
Das Hauptergebnis der bisherigen Analyse der Personalbedarfsplanung, nämlich deren kurzfristiger, vor allem Auslastungsschwankungen kompensierender Charakter läßt mit hoher Wahrscheinlichkeit vermuten, daß das qualitative Segment der Personalbedarfsplanung recht schwach ausgeprägt sein dürfte. Wenn man wieder von den an sich erforderlichen, gegenwärtigen Stellenplänen ausgeht, so müßten diese mit einem Anforderungs- und Eignungsprofil versehen sein. Nur 31 % der Unternehmen verfügen jedoch über ein Anforderungsprofil der Stellen, ebenso nur 33 % über ein Eignungsprofil. Obwohl unterstellt werden kann, daß die Abteilungsleiter im allgemeinen recht deutliche Vorstellungen von den Anforderungen an eine Stelle und den daraus abgeleiteten Eignungen des potentiellen Stelleninhabers haben, bleiben die meisten Bedarfsmittlungen im Personalbedarfsplan stark quantitativer Natur. Dieser Sachverhalt kommt auch deutlich in der Gliederungstiefe der Personalbedarfsprognose zum Ausdruck. In der Mehrzahl der Fälle (45 % der Unternehmen) ist die Personalbedarfsprognose nach Tätigkeiten gegliedert, nur 14% verwenden die Merkmale der Stellenbeschreibung und nur 5% ergänzen den Personalbedarfsplan mit den Merkmalen der Ausbildungshöhe, 31% geben überhaupt keine qualitativen Merkmale an.

Zeichnung 22: Gliederungsmerkmale der Personalbedarfsplanung



Auch hier zeigt sich wieder eine Erhöhung der Planungsintensität mit zunehmender Betriebsgröße. In Großbetrieben mit über 500 Beschäftigten bauen immerhin schon 61% der Unternehmen Tätigkeitsmerkmale in ihre Personalbedarfsprognosen ein.

Zeichnung 23: Personalbedarfsprognosen gegliedert nach Tätigkeiten und Betriebsgröße



C) 3) UNTERNEHMENSINTERNE UND UNTERNEHMENSEXTERNE PERSONAL-
BESCHAFFUNGSPLANUNG

3.1. *Überblick*

Die Personalbeschaffungsplanung ergibt sich als unmittelbare Folgewirkung der Planung des Personalbedarfes. Unter Personalbeschaffung ist der zeitgerechte Einsatz von Maßnahmen zu verstehen, die der Deckung eines in der Bedarfsrechnung ermittelten quantitativen und/oder qualitativen Fehlbestandes an Personal dienen. Mißachtet wird dabei häufig das Prädikat "zeitgerecht". Die üblichen Maßnahmen der Unternehmen zur Personalbeschaffung sind kurzfristig angelegt. Nun finden sich aber genügend Gruppen im Aufbau der Belegschaft (qualifizierter Facharbeiter, leitendes Personal, größere Kontingente geringer qualifizierter Arbeiter usw.), wo nur längerfristige Maßnahmen (Weiterbildung, Karrierepläne, Erschließung neuer Quellen des Arbeitspotentials usw.) eine Bedarfsdeckung versprechen.

Der Personalbeschaffung - kurzfristiger oder längerfristiger Natur - stehen folgende Möglichkeiten offen:

unternehmensinterne	unternehmensexterne
Personalbeschaffung	
- Versetzung	- Neueinstellungen
- Mehrarbeit	- Personal - Leasing
- Nachfolgeplanung	
- Personalentwicklung (z.B. durch Weiterbildung)	

In diesem Kapitel wird die Erhebung nur nach den Gesichtspunkten Versetzungs- und Nachfolgeplanung sowie Neueinstellungen ausgewertet. Der Personalentwicklung ist ein eigenes Kapitel gewidmet. Es ist noch hervorzuheben, daß die Unternehmen bei ihren

Personalbeschaffungsentscheidungen das **Schwergewicht** meist auf den **externen Arbeitsmarkt** legen. Die Tatsache, daß auch im Unternehmen selbst ein Arbeitsmarkt besteht, auf dem Arbeitskräfte verschiedener Art beschafft werden können, wird organisatorisch nicht ausreichend gewürdigt. Insbesondere die Bildungsaktivitäten, die auf die Mitarbeiter wirken, verändern die Eignung der Mitarbeiter und eröffnen die Möglichkeit, den Anforderungen neuer Stellen im Unternehmen erfolgreich zu begegnen.

Die unternehmensinterne Personalbeschaffung setzt aber neben der im Rahmen der Personalentwicklungsplanung zu behandelnden Bildung, eine Reihe von Maßnahmen voraus. Es werden Instrumente benötigt, die der Unternehmensleitung das Erkennen der Eignungen und der Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, ermöglichen.

Um unnötige externe Beschaffungskosten zu sparen, legen einige, allerdings nur wenige, Unternehmen in ihren Unternehmenszielen fest, daß zunächst versucht werden soll, aus dem eigenen Unternehmen den Personalbedarf zu decken. Während bei kleineren und mittleren Unternehmen die zu besetzenden Stellen den Mitarbeitern bekannt sind und sie ihre Arbeitskraft im persönlichen Gespräch mit der Unternehmensleitung anbieten können, ist dies bei größeren Unternehmungen nicht der Fall.

3.2. Unternehmensinterne Personalbeschaffung

Das **Ausmaß** und die Art der **innerbetrieblichen Personalbeschaffung** hängen vom **Führungsstil** und von der **Transparenz** des unternehmensinternen **Arbeitsmarktes** ab. Das heißt, die Möglichkeiten zur Stellenbesetzung über eine betriebsinterne Personalbeschaffung können eher **hierarchisch** oder eher **kooperativ** geartet sein.

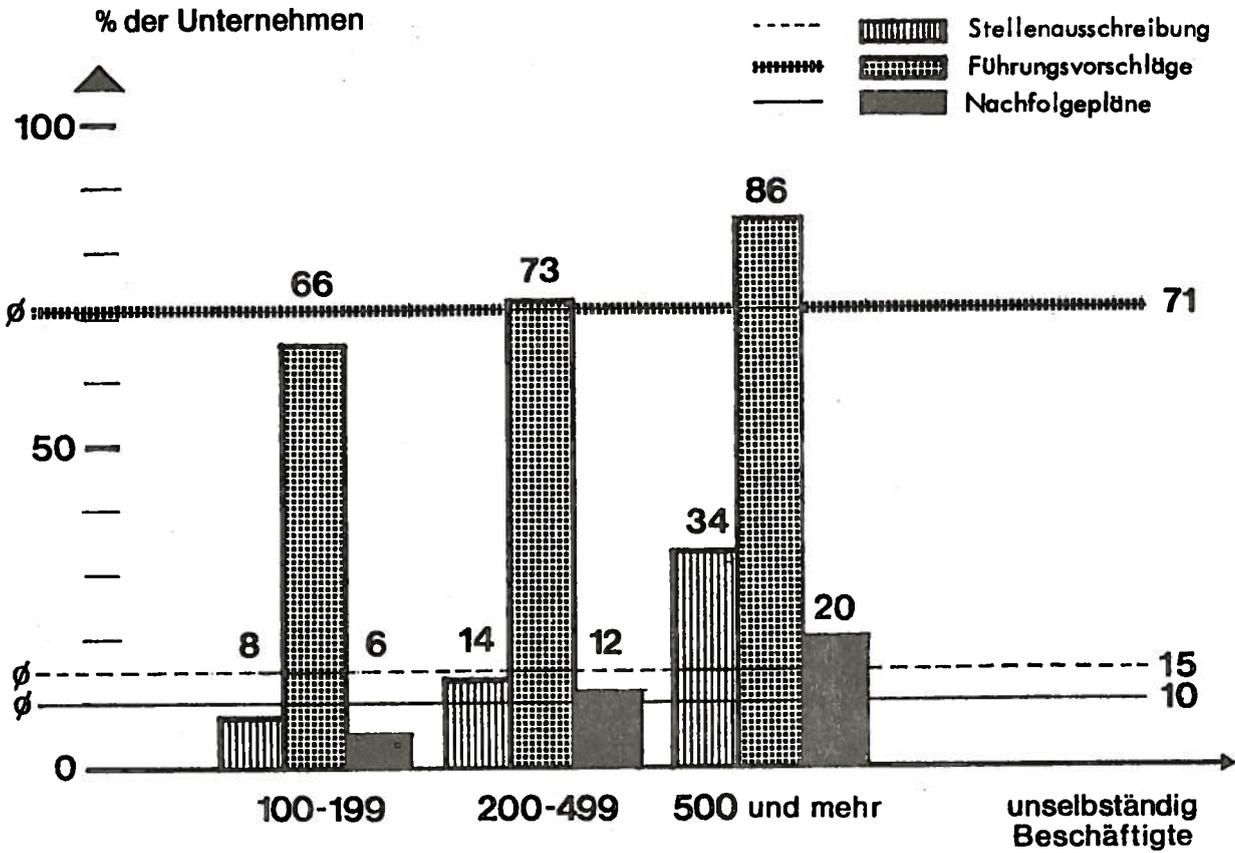
Die Ergebnisse der Erhebung liefern dazu folgendes Muster für die Stellenbesetzung:

- aufgrund eines Vorschlages der Führungskräfte 71 % der Unternehmen
- aufgrund von Entscheidungen der Betriebsleitung 65 % " "
- aufgrund von Vorschlägen der Mitarbeiter 22 % " "
- aufgrund einer innerbetrieblichen Stellenausschreibung 15 % " "
- aufgrund von Nachfolgeplänen 10 % " "

Die Interpretation dieser Zahlen muß allerdings wieder vor dem Hintergrund der mittelbetrieblichen Betriebsgrößenstruktur gesehen werden, die den Durchschnitt selbstverständlich beeinflussen und bei denen eine recht hohe Transparenz des unternehmens-internen Arbeitsmarktes von vornherein angenommen werden kann.

Ein Blick auf die nach Beschäftigtengrößenklassen strukturierte Auswertung zeigt, daß mit zunehmender Beschäftigtenzahl die Bedeutung der objektiven Methode "Stellenausschreibung" bis auf 34% und die objektive Methode "Nachfolgepläne" bis auf 20% steigt. Es muß allerdings eingeschränkt werden, daß die Bedeutung der eher subjektiven Methoden ebenfalls steigt oder zumindest gleich bleibt. Daraus kann für alle Beschäftigtengrößenklassen die Aussage abgeleitet werden, daß die internen Stellenbesetzungen primär von den subjektiven Beurteilungen der Führungskräfte abhängig sind. Diese werden allerdings in den oberen Beschäftigtengrößenklassen durch objektive Datenerfassungen unterstützt.

Zeichnung 24: Art der Stellenbesetzung und Betriebsgröße



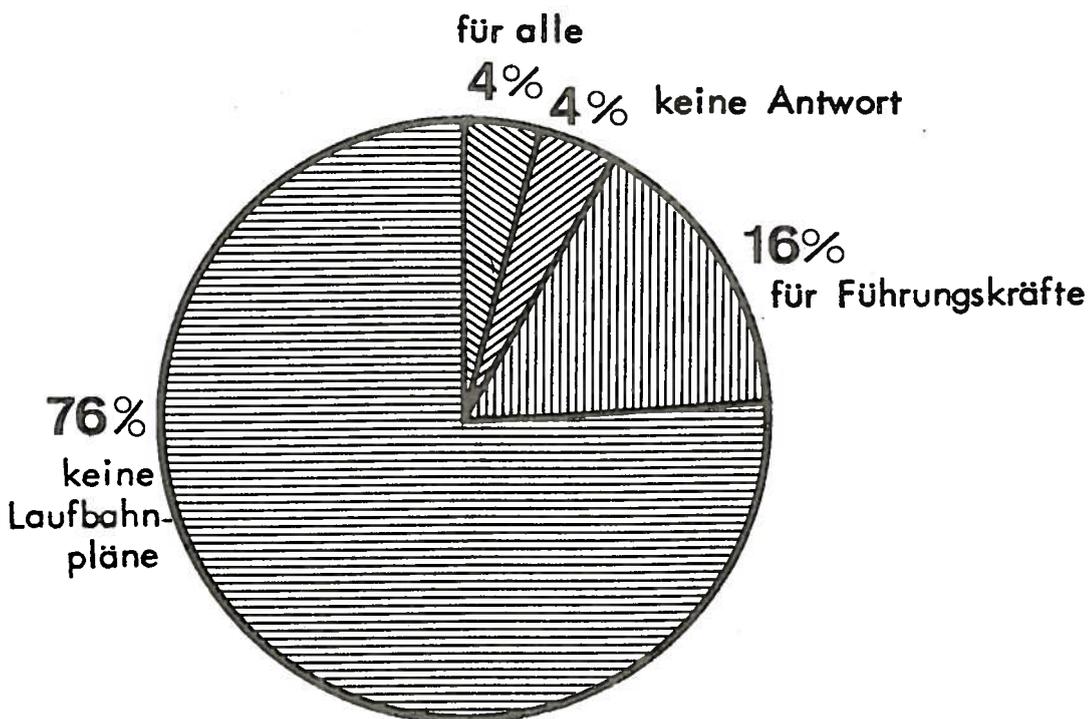
Die unternehmensinternen Personalbeschaffungsverfahren werden in den einzelnen Branchen unterschiedlich verwendet. Zur Charakterisierung der Situation werden in der Tabelle jene Branchen angegeben, die die einzelnen Verfahren überdurchschnittlich einsetzen:

Verfahren Branche	Führungskräftevorschlag Ø = 71 %	Vorschlag Betriebsleiter 65 %	Vorschlag Mitarbeiter 22 %	Stellenausschreibung 15 %	Nachfragepläne 10 %
Industrie					
Bergwerke, Eisenhütten					x
Erdöl	x	x	x	x	
Steine - Keramik				x	x
Glas	x		x		x
Chemie	x		x	x	
Papierherzeugung	x			x	x
Papierverarbeitung		x			
Filmindustrie	x	x			
Holzverarbeitung		x			
Nahrungs- u. Genussmittel		x		x	
Lederherzeugung	x	x	x		
Lederverarbeitung	x	x	x		
Gießereien				x	x
NE-Metallindustrie		x			
Maschinen- und Stahlbau	x		x	x	x
Fahrzeugindustrie	x			x	x
Eisen- und Metallwaren	x	x			
Elektroindustrie	x		x	x	x
Textilien	x		x		x
Bekleidung					
Gaswerke, Fernheizwerke		x		x	
Gewerbe					
Bauhilfs- und Bauneben- gewerbe		x	x		
Chemische Gewerbe einschl. Kunststoffverarbeiter	x		x		
Graphische und Papier ver- arbeitende Gewerbe		x			x
Holzverarbeitende Gewerbe	x	x		x	x
Nahrungs- und Genussmittel- gewerbe	x	x		x	x
Lederherzeugende und -ver- arbeitende Gewerbe		x			
Metallbe- und -verarbeiten- de Gewerbe		x			
Textilgewerbe					
Bekleidungsgewerbe					

Als weiteres Instrument zur internen Stellenbesetzung ist die Erstellung von **L a u f b a h n p l ä n e n** zu sehen. Sie bieten die Möglichkeit, nach einem vorher festzulegenden Zeitablauf, über Mitarbeiter zu verfügen, die jene Eignungen aufweisen, die notwendig sind, um die zu diesem Zeitpunkt zu besetzenden Stellen einzunehmen. Je umfassender die Erstellung von Laufbahnplänen erfolgt, desto stärker können die Stellenbesetzungen unternehmensintern durchgeführt werden. Durch die Kenntnis der Stellenanforderungen, können die Eignungen optimal im Hinblick auf die zu besetzende Stelle geformt werden. Bezüglich der Mitarbeiter, die aus dem Unternehmen selbst kommen, verfügt man über wesentlich mehr Informationen, als durch noch so genaue Verfahren im Rahmen der externen Personalbeschaffung gewonnen werden können. Das Risiko der Personalbeschaffung kann daher durch Laufbahnpläne erheblich reduziert werden.

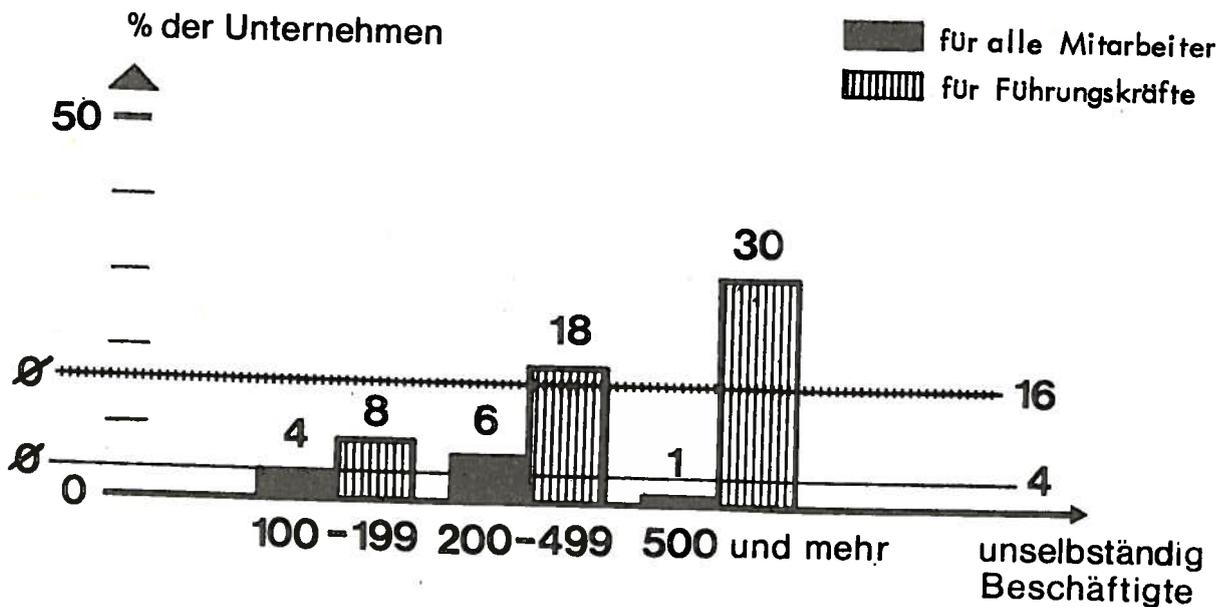
Dennoch erstellen **76 %** der Unternehmen **k e i n e L a u f b a h n p l ä n e**, nur **4%** der Unternehmen erstellen Laufbahnpläne für alle Mitarbeiter und **16%** der Unternehmen erstellen Laufbahnpläne nur für Führungskräfte.

Zeichnung 25: Erstellen von Laufbahnplänen



Je größer die Unternehmen desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, daß Laufbahnpläne für Führungskräfte erstellt werden und destogeringer die Wahrscheinlichkeit, daß solche für alle Mitarbeiter erstellt werden.

Zeichnung 26: Laufbahnpläne und Betriebsgröße



3.3. *Unternehmensexterne Personalbeschaffung*

Das Problem der externen Personalbeschaffung besteht darin, mit den potentiellen Mitarbeitern in Kontakt kommen zu können, um deren Eignung für die zu besetzenden Stellen zu testen.

Es sind zwei Gruppen von Verfahren zu unterscheiden:

1. jene Verfahren, bei denen das Unternehmen direkt mit den potentiellen Mitarbeitern Kontakt aufnimmt,
2. jene Verfahren, wo eine indirekte Kontaktaufnahme über eine vermittelnde Institution erfolgt. Die

vermittelnden Institutionen können entweder der staatlichen Organisation, wie die Arbeitsämter oder privaten Organisationen, wie die Personalberater angehören. Bei der Erhebung wurde nach den verschiedenen denkbaren Verfahren zur Personalbeschaffung mit Hilfe von qualitativen Kriterien gefragt. Diese Kriterien erhielten auf einer Ordinalskala die Abstufungen "keine - wenige - viele - sehr viele" (...Mitarbeiter wurden durch das entsprechende Aufnahmeverfahren erhalten).

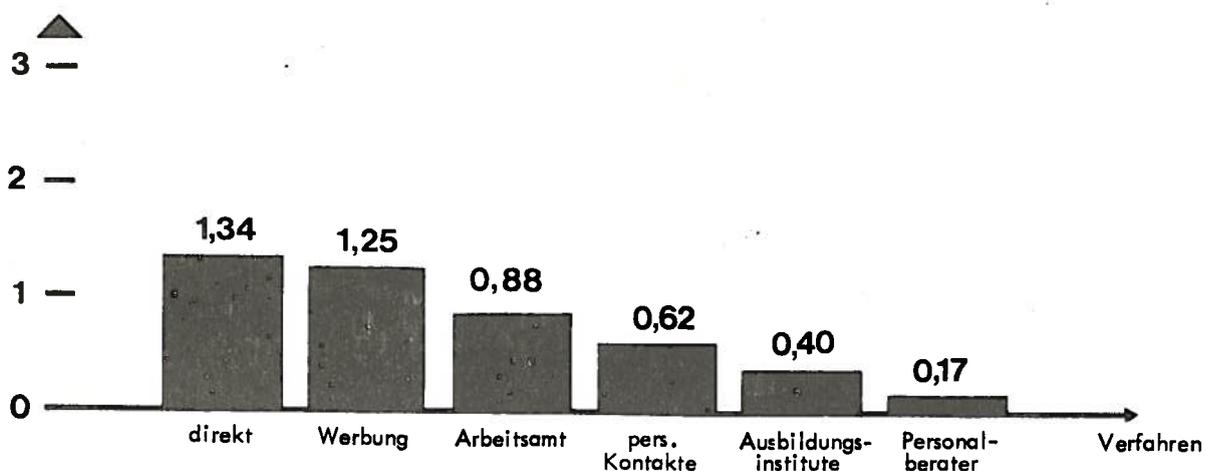
Zur Verbesserung der Interpretationsmöglichkeiten wurde die Ordinalskala durch die Zuordnung der Ziffern 0 - 3 zu den ordinalen Werten und der Gewichtung mit den relativen Anteilen in eine quasi - kardinale Skala übergeführt. Die Skala streut zwischen den Werten 0 und 3. Null bedeutet, daß das Verfahren nicht verwendet wird, 3 bedeutet, daß 100% der Unternehmen diese Verfahren anwenden.

Entsprechend der Häufigkeit der Verwendung der einzelnen Verfahren zur Beschaffung von Mitarbeitern ergibt sich folgende Reihung:

Tabelle 21: Verfahren der Personalbeschaffungsplanung

Verfahren	quasi kardinaler Wert
direkte Aufnahme	1,34
Personalwerbung durch Stellenanzeigen	1,05
Vermittlung durch Arbeitsämter	0,88
persönliche Kontakte	0,62
Kontakte mit Ausbildungsinstituten	0,40
Vermittlung durch Personalberater	0,17

Zeichnung 27: Verfahren der Personalbeschaffung



Die direkten Verfahren liegen mit weitem Abstand vor den indirekten Verfahren, demnach wird die zwar sicher mit höheren Kosten verbundene direkte Arbeitsmarktbearbeitung gegenüber den für das Unternehmen kostengünstigeren Verfahren der Vermittlung von Arbeitskräften durch die Arbeitsämter vorgezogen. Die Bedeutung der Arbeitsämter schwankt allerdings in Abhängigkeit von der Region und der Branche, je nachdem, ob in einem bestimmten Teilarbeitsmarkt eine Personalbeschaffung über das Arbeitsamt als branchenüblich angesehen wird.

Auch bei den externen Personalbeschaffungsverfahren sind leichte Branchenunterschiede zu erkennen.

Eine überdurchschnittliche Inanspruchnahme der Arbeitsämter erfolgte durch die Branchen:

Industrie:

Glas
Papierverarbeitung
Lederverarbeitung
Textilien

Nahrungs- und Genußmittelindustrie
Maschinen- und Stahlbauindustrie
Elektroindustrie
Bekleidungsindustrie

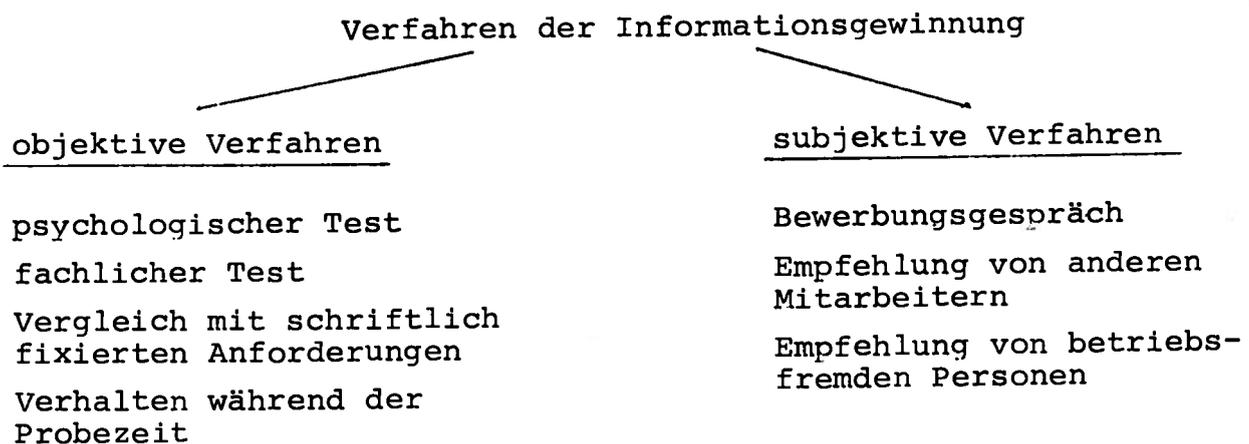
Gewerbe:

Bekleidungs-gewerbe

Hat man den Kontakt mit den potentiellen Mitarbeitern hergestellt, dann stellt sich die Frage, nach welchen Kriterien die Beurteilung der Eignung des Mitarbeiters zu erfolgen hat. Während man bei der internen Personalbeschaffung die wichtigsten Informationen über die Eignung vorrätig hat, verfügt man bei der externen Personalbeschaffung kaum über Informationen, die über die Personaldaten hinausgehen.

Ein wesentliches Merkmal für die vorherrschenden Arten der externen Personalbeschaffung sind daher die Überprüfungskriterien für die Aufnahme potentieller Mitarbeiter.

Die Antwortmöglichkeiten der Aufnahmekriterien können in jene Überprüfungsverfahren, bei denen die in die Personalbeschaffung eingeschalteten Instanzen starken Einfluß auf die Informationsgewinnung (eher subjektive Verfahren) und in jene Verfahren, wo kein unmittelbarer Einfluß auf die Informationsgewinnung (eher objektive Verfahren) möglich ist, geteilt werden:



Das Bewerbungsgespräch als Beurteilungsgrundlage hat die größte Bedeutung, gefolgt von der Analyse des Verhaltens während der Probezeit, die von 2/3 der Unternehmen als Kriterium herangezogen

gen wird. Wenn Testverfahren zur Anwendung gelangen, so sind es vorwiegend fachliche Tests (37%), während der Anteil der psychologischen Tests mit 14% der Unternehmen als bescheiden zu bezeichnen ist.

Tabelle 22: Verfahren der Personalaufnahme

Verfahren	Beantwortung mit (in %)	
	ja der Unternehmen	nein
Bewerbungsgespräch	92	7
Verhalten während der Probezeit	75	24
fachlicher Test	37	62
Mitarbeiterempfehlung	33	66
Empfehlung von Betriebs- fremden	18	82
psychologischer Test	14	86
Anforderungsvergleich	10	90

3.4. Arbeitsmarktverwaltung und Personalbeschaffung

Es wurde bereits dargestellt, daß die Aufnahme von Mitarbeitern über das Arbeitsamt weniger Bedeutung besitzt als das direkte Aufnahmeverfahren. Der zunehmende Ausbau des arbeitsmarktpolitischen Instrumentariums und die dadurch ständig steigende Bedeutung der Ar-

beitsämter erforderte eine genauere Untersuchung der Beziehungen zwischen den Unternehmen und den Arbeitsmarktbehörden, insbesondere den Arbeitsämtern.

Zunächst das in Prozentzahlen dargelegte Auswertungsergebnis über die Aufnahme von Mitarbeitern durch Vermittlung des Arbeitsamtes:

Tabelle 23: Personalaufnahme über Arbeitsämter

Zahl der vermittelten Arbeiter pro Jahr	% der Unternehmen
keine	24
wenige	57
viele	14
sehr viele	1

Eine Verbesserung der Funktionsfähigkeit der Arbeitskräftevermittlung über die Arbeitsmarktverwaltung setzt allerdings einen erhöhten Informationsaustausch und ein stärkeres Kooperationsverhalten voraus. Die Unternehmen wurden daher befragt, ob sie an einem organisierten Informationsaustausch mit den Arbeitsmarktbehörden Interesse hätten. 21% sind an einem solchen interessiert, wobei sie die folgenden Zeitaufstände für einen solchen Informationsaustausch angaben:

16%	32%	16%	9%
pro Monat	pro Quartal	halbjährlich	jährlich

Eine weitere Frage, ob die Arbeitsmarktverwaltung noch zusätzliche Dienstleistungen anbieten sollte, wurde von 58 % der Unter-

nehmen nicht befürwortet, 24% gaben keine Antwort und 19% sprachen sich positiv aus.

Ein überdurchschnittliches Interesse an zusätzlichen Dienstleistungen von Seiten der Behörden der Arbeitsmarktverwaltung zeigen die Branchen:

Industrie:

Glas
Papierverarbeitung
Holzverarbeitung
Ledererzeugung
Lederverarbeitung
Gießereien
NE-Metallindustrie
Maschinen- und Stahlbau
Elektroindustrie
Textilindustrie

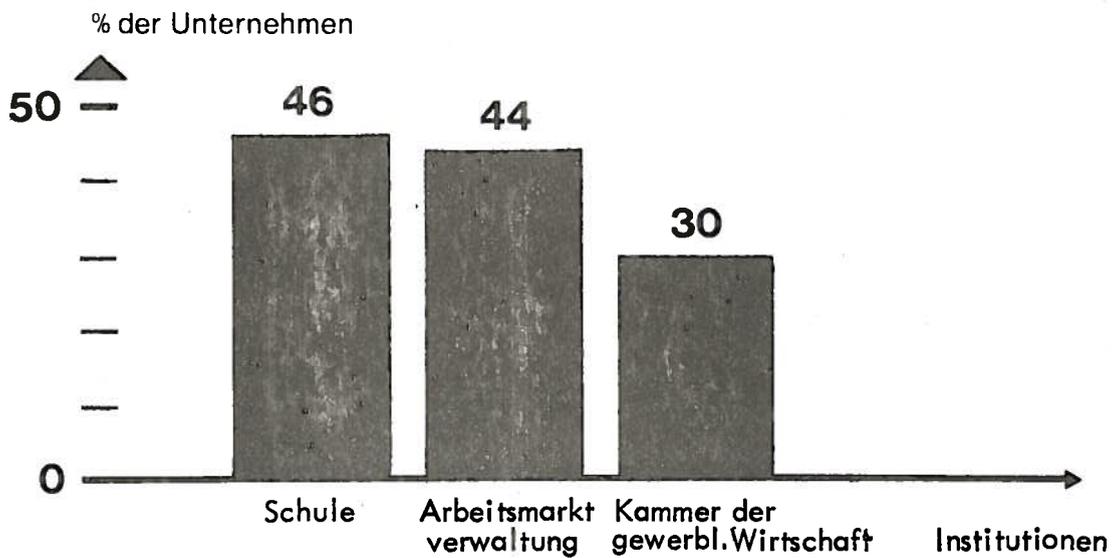
Gewerbe:

Nahrungs- und Genußmittelgewerbe
Textilgewerbe

Neben den Kontakten mit den Behörden der Arbeitsmarktverwaltung unterhalten die Unternehmen auch Beziehungen mit dem Bildungssystem, insbesondere mit den Schulen. Zwar nehmen die Kontakte mit den Schulen für die Aufnahme von Mitarbeitern im Vergleich der sechs möglichen Verfahren nur den vorletzten Platz ein, die Bedeutung der Schule für das Unternehmen drückt sich aber wohl eher im Einfluß auf die Gestaltung der Eignungsstruktur der Mitarbeiter aus. 19% der Unternehmen sind mit der Qualifikation der von ihnen eingestellten Absolventen von Schulen unzufrieden und geben bekannt, welche Eignungen sie von Schulabgängern erwarten. 66% sind entweder mit der Qualifikation zufrieden oder geben ihre Unzufriedenheit nicht bekannt.

Als Adressaten für die von den Unternehmen formulierten Bildungserfordernisse fungieren die folgenden in der nachstehenden Zeichnung wiedergegebenen Institutionen (in % der unzufriedenen Unternehmen), (einige Unternehmen geben die Bildungserfordernisse mehreren Institutionen bekannt):

Zeichnung 28: Adressaten für Kritik an der Qualifikation der Schulabgänger



C) 4) PLANUNG DES PERSONALEINSATZES, DER PERSONALFREISETZUNG
UND DER BESCHÄFTIGUNGSBEDINGUNGEN

4.1. *Personaleinsatzplanung*

Hauptaufgabe der Planung des *P e r s o n a l e i n s a t z e s* ist die *q u a l i t a t i v e A b s t i m m u n g* zwischen *A r b e i t s p l ä t z e n* und den dafür in Frage kommenden *A r b e i t s k r ä f t e n*. Da dies zur Optimierung der Unternehmensziele im Zuge des kurzfristigen Betriebsprozesses unter Berücksichtigung der individuellen und sozialen Randbedingungen geschehen soll, ist dabei nicht nur die *q u a l i t a t i v e* Dimension, sondern auch die Leistungsfähigkeit bei *Z e i t v o r g a b e n* zu berücksichtigen.

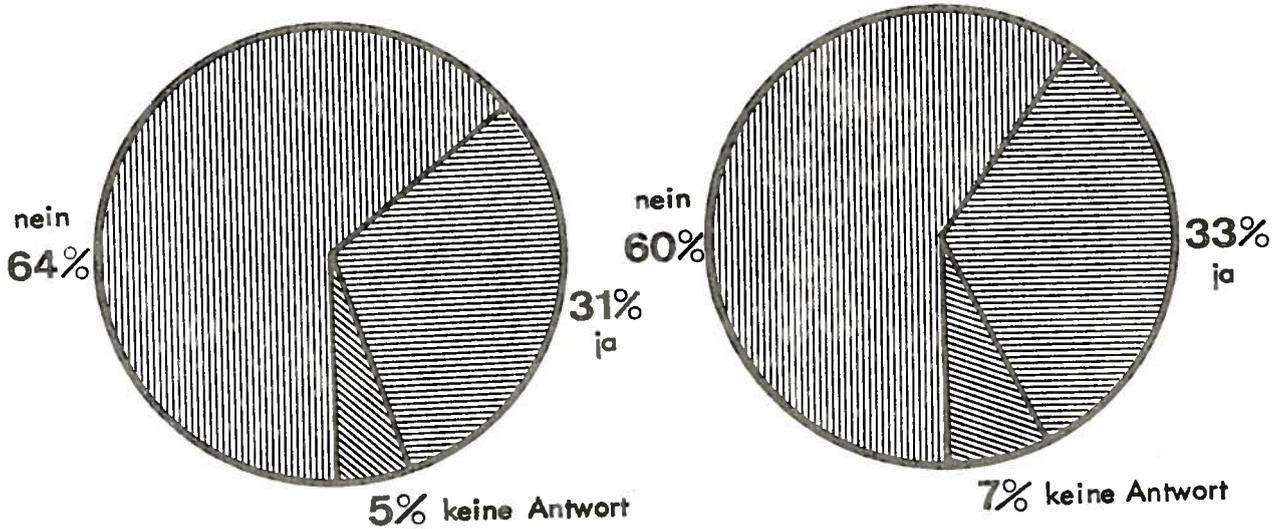
Wenn vorerst auf die qualitative Abstimmung eingegangen werden soll, so bedeutet dies, daß die Diskrepanz zwischen den Anforderungen einer Stelle und den Eignungen der Mitarbeiter möglichst gering gehalten werden soll. Die Planung des Personaleinsatzes setzt dementsprechend die Kenntnis von Anforderungen und Eignungen voraus. Eignungen und Anforderungen können in Form von Profilen dargestellt werden, sodaß sich die Frage nach dem Vorhandensein von Anforderungs- und Eignungsprofilen aufdrängt.

31 % der Unternehmen verwenden ein genaues *A n f o r d e - r u n g s p r o f i l* für die Beschreibung von Arbeitsplätzen und 33 % der Unternehmen erheben ein *E i g n u n g s p r o - f i l* der Mitarbeiter, bevor sie eine Stelle besetzen.

Diese Antwort stimmt in der Größenordnung mit jener Tendenz überein, die schon beim Vorhandensein von Tätigkeitsmerkmalen bei Personalbedarfsprognosen zum Ausdruck kam. Die im Vergleich zu den Qualifikationsprofilen unschärferen Tätigkeitsmerkmale ließen dort die Antwortquote auf 45 % gehen. Schließlich kann daran erinnert werden, daß bei der Verwendung der betrieblichen Personalaufzeichnungen unter allen Teilbereichen der Personalplanung deren Benützung für die Personaleinsatzplanung vorrangig (59% der Unternehmen) genannt wurde.

Zeichnung 29: Verwendung von Anforderungsprofilen

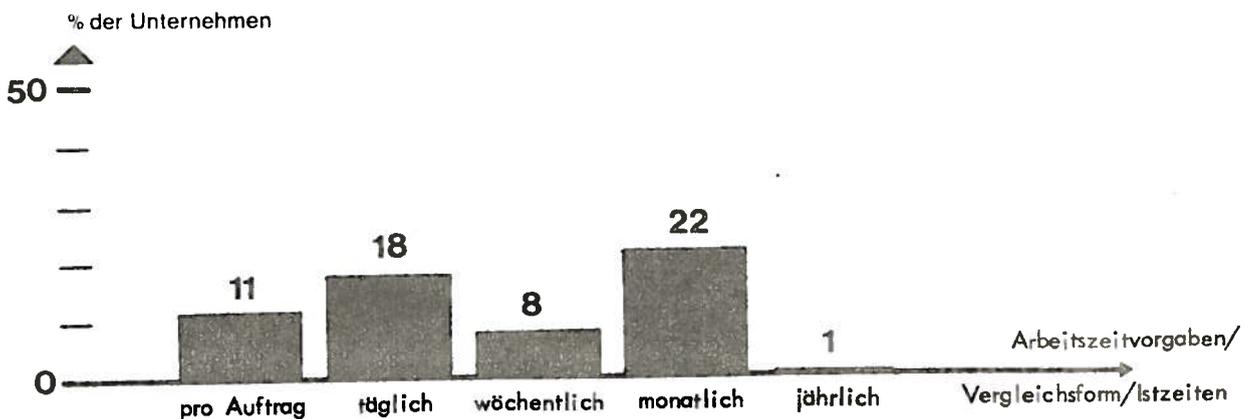
Zeichnung 30: Verwendung von Eignungsprofilen



Obwohl also nur 1/3 der Unternehmen den Personaleinsatz durch Anforderungs- und Eignungsvergleiche bewußt gestalten, planen hingegen 2/3 der Unternehmen den Ablauf des Arbeitseinsatzes durch Zeitvorgaben für die einzelnen Tätigkeiten.

Die volle Aussagekraft erlangen die Arbeitszeitvorgaben durch die Gegenüberstellung mit den Istzeiten.

Zeichnung 31: Frequenz des Vergleiches Arbeitszeitvorgaben zu Istzeiten



Die folgende Tabelle zeigt die Branchenanalyse für den überdurchschnittlichen Einsatz von Anforderungs- und Eignungsprofilen sowie von Arbeitszeitvorgaben im Rahmen der Personaleinsatzplanung:

Branche	Anforderungs- profile ∅ = 31 %	Eignungs- profile ∅ = 33 %	Arbeitszeit- vorgaben ∅ = 67 %
Industrie			
Bergwerke, Eisenhütten		x	
Erdöl	x	x	
Steine - Keramik	x	x	
Glas	x		
Chemie	x		
Papierherzeugung	x		
Papierverarbeitung		x	
Filmindustrie			
Holzverarbeitung			
Nahrungs- u. Genußmittel			x
Lederherzeugung	x	x	
Lederverarbeitung		x	
Gießereien		x	x
NE-Metallindustrie	x	x	
Maschinen- und Stahlbau			x
Fahrzeugindustrie	x	x	x
Eisen- und Metallwaren			x
Elektroindustrie	x	x	x
Textilien		x	x
Bekleidung	x	x	
Gaswerke, Fernheizwerke			
Gewerbe			
Bahilfs- und Baunebengewerbe		x	
Chemische Gewerbe einschl. Kunststoffverarbeitung	x	x	
Graphische und Papier ver- arbeitende Gewerbe			
Holzverarbeitende Gewerbe	x		x
Nahrungs- und Genußmittel- gewerbe			
Lederherzeugende und -verar- beitende Gewerbe			
Metallbe- und -verarbeitende Gewerbe		x	
Textilgewerbe			x
Bekleidungsgewerbe	x		x

4.2. Personalfreisetzungsplanung

Das Gegenstück zur Personaleinsatzplanung, die Planung der Personalfreisetzung ist im allgemeinen etwas weniger entwickelt. Immerhin verfügen aber 51 % der Unternehmen über eine Art "Planung der gezielten Freisetzung", wenn mit einem anhaltenden Auftragsrückgang gerechnet wird. Diese Freisetzungsplanung umfaßt einen Fächer von Maßnahmen, ausgehend von Überstundenabbau und Umschulung über Kurzarbeit zu Kündigungen.

In den Branchen :

Bergwerke und Eisenhütte
Erdöl
Steine - Keramik
Glas
Chemie
Papierherzeugung
Papierverarbeitung
Gießereien
Maschinen- und Stahlbauindustrie
Fahrzeugindustrie
Elektroindustrie
Bekleidung

werden in überdurchschnittlichem Ausmaß solche Einsatzpläne für personalpolitische Maßnahmen bei einem anhaltenden Auftragsrückgang erstellt.

Um bei Auftragsschwankungen nicht sofort immer zu den meist einschneidenden Maßnahmen der Personalneuaufnahme oder Freisetzung schreiten zu müssen, sind auch jene Vorkehrungen ins Auge zu fassen, die die Flexibilität im Personalwesen erhöhen. Wie bei der Personalbedarfsplanung ermittelt, bilden nur 6% der Unternehmen eine Personalreserve. Die meisten Unternehmen würden daher durch kurzfristige Arbeitsausfälle sofort in ihrer Leistungsfähigkeit geschwächt. Aus diesem Grund wurde in der Erhebung nach jenen Unternehmen gefragt, die Aufzeichnungen über Mitarbeiter führen, welche sowohl qualitativ als auch zeitlich kurzfristige Arbeitsausfälle ausgleichen können.

Das Ergebnis ist, daß durch diese Maßnahme rund 25 % der Unternehmen das Risiko einer Kapazitätsverringerung durch Arbeitsausfälle ausgleichen. Bei den folgenden Branchen finden sich solche Aufzeichnungen in höherem Maße als den durchschnittlich 25%:

Industrie:

Bergwerke und Eisenhütten
Erdöl
Papierverarbeitung
Holzverarbeitung
Nahrungs- und Genußmittelindustrie
Ledererzeugung
Lederverarbeitung
Textilien
Bekleidung
Gaswerke und Fernheizwerke

Gewerbe:

Bauhilfs- und Baunebengewerbe
Chemisches Gewerbe
Textilgewerbe

4.3. Planung der Beschäftigungsbedingungen

Der Entwicklungsstand der Beschäftigungsbedingungen ist nur schwer mittels einer rein schriftlichen Befragung zu ermitteln. In der Erhebung konnten daher nur einige Probleme angeschnitten werden. Eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit wird vor allem dann als möglich angesehen, wenn der Grad der Monotonie der Arbeitstätigkeit reduziert und die Einflußnahme des einzelnen auf die Arbeitsgestaltung erhöht wird. Es soll erforscht werden, inwieweit die Unternehmen derartige Maßnahmen in die Personaleinsatzplanung durch die Planung von Beschäftigungsbedingungen miteinbeziehen.

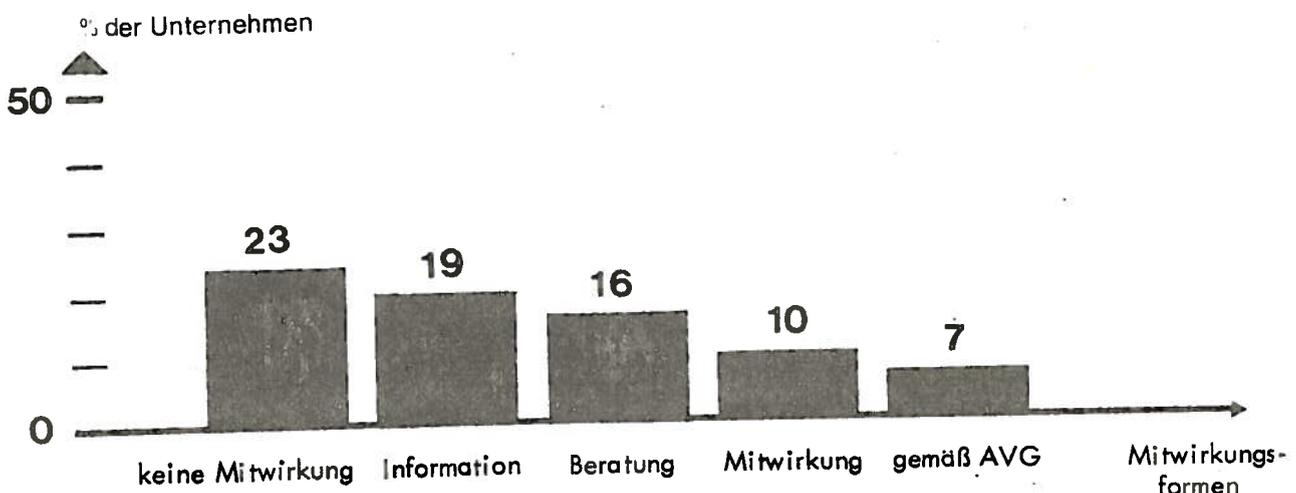
27 % der Unternehmen bieten einzelnen Mitarbeitergruppen die Möglichkeit eines systematischen Arbeitsplatzwechsels (job rotation) und in ebenfals 27 % der Unternehmen können bestimmte Mitarbeitergruppen ihre Tätigkeitsbereiche selbst bestimmen.

Diese beiden Vorschläge zur Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen werden also nur in wenigen Unternehmen, meist in jenen in einer höheren Unternehmensgrößenklasse, realisiert.

Als ein weiterer Indikator für das Maß an Arbeitszufriedenheit kann die Aussage verwendet werden, daß über 28 % der Unternehmen der Ansicht sind, daß einzelne ihrer Mitarbeiter nicht der Qualifikation entsprechend eingesetzt sind.

In den hier eingeführten Teilplanungsbereichen sieht das Arbeitsverfassungsgesetz die umfangreichste Mitwirkung des Betriebsrates vor. Die Unternehmen wurden daher nach der Form der Mitwirkung des Betriebsrates im Rahmen der Personalplanung gefragt.

Zeichnung 32: Anteil der Mitwirkung des Betriebsrates an der Personalplanung



Obwohl die Befragungszielgruppe sich ausschließlich auf Unternehmen mit mehr als 100 unselbständig Beschäftigten zusammensetzt, gaben 23 % der Unternehmer an, daß der Betriebsrat an der Personalplanung nicht mitwirke. Die unterschiedliche Verteilung der anderen Mitwirkungsformen ist aus der oben angeführten Graphik ersichtlich.

C) 5) PERSONALENTWICKLUNGSPLANUNG

5.1. Überblick

Die Verknüpfungen der Personalentwicklung mit den anderen Teilbereichen der Personalplanung liegen auf der Hand. Versteht man unter *P e r s o n a l e n t w i c k l u n g* hauptsächlich *W e i t e r b i l d u n g* und *U m s c h u l u n g* (sowie in einem weiteren Sinne *L a u f b a h n p l a n u n g*), so ist der qualitative, langfristige Personalbedarf im Zusammenhang mit der Qualifikationsverbesserung der Mitarbeiter zu sehen. Die betriebsinterne Personalbeschaffung kann das eigene Mitarbeiterpotential besser ausschöpfen, beim Personaleinsatz ist eine entsprechende Abstimmung zwischen Anforderungs- und Eignungspotential denkbar und bei den Beschäftigungsbedingungen können die Unternehmensziele harmonischer mit den individuellen Selbstverwirklichungszielen in Einklang gebracht werden.

Diese Gesichtspunkte stellen "Bildung" ins Zentrum der Maßnahmen zur Personalentwicklung (über Laufbahnplanung wurde schon bei der Personalbeschaffung gesprochen).

Die Aufgaben der Personalentwicklungsplanung können somit einerseits in der Aktualisierung des Bildungsstandes der Mitarbeiter zur Bewältigung der laufenden Tätigkeiten und andererseits in der Schaffung eines latenten, internen Beschaffungspotentials, um zukünftige Stellen besetzen zu können, gesehen werden. Diese unternehmerische Bildungsaufgabe umfaßt die Aus- und Weiterbildung sowie die Umschulung. Die Ausbildung konzentriert sich auf die Lehrlinge und jene Mitarbeiter, denen im Rahmen des Schulsystems nicht jene Kenntnisse, Fertigkeiten und Verhaltensweisen vermittelt wurden, die sie zur Erfüllung ihrer Tätigkeit benötigen.

Auch die Umschulung hat den Charakter einer Ausbildung, weil die Mitarbeiter Bildungsinhalte über jene Tätigkeitsbereiche erhalten, in denen sie über kein, oder über kein ausreichendes Basiswissen verfügen. Die primäre Aufgabe der Weiterbildung hingegen

ist darin zu sehen, den ständig steigenden Qualifikationsanforderungen der einzelnen Stellen in der Zukunft zu begegnen sowie die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter zu verstärken. Dieser Problemstellung folgend wurde in der Erhebung versucht,

- Zielgruppen, Art (Ausbildung, Weiterbildung, Umschulung) und Inhalte der Personalentwicklung durch Bildung zu bestimmen,
- die in Frage kommenden Institutionen nach dem ihnen beigemessenen Gewicht zu orten und
- die Frage der Zertifizierung in ihrer Bedeutung schärfer zu sehen.

5.2. Zielgruppen, Art und Inhalte der Bildung

Nach Aussage der Unternehmen besteht ein Weiterbildungsbedarf hauptsächlich bei Führungskräften unterer, mittlerer und höherer Ebene sowie für Sachbearbeiter. Die Verteilung der Antwortquoten auf die einzelnen Zielgruppen können der folgenden Zeichnung entnommen werden:

Zeichnung 33: Zielgruppen für Weiterbildungsbedarf

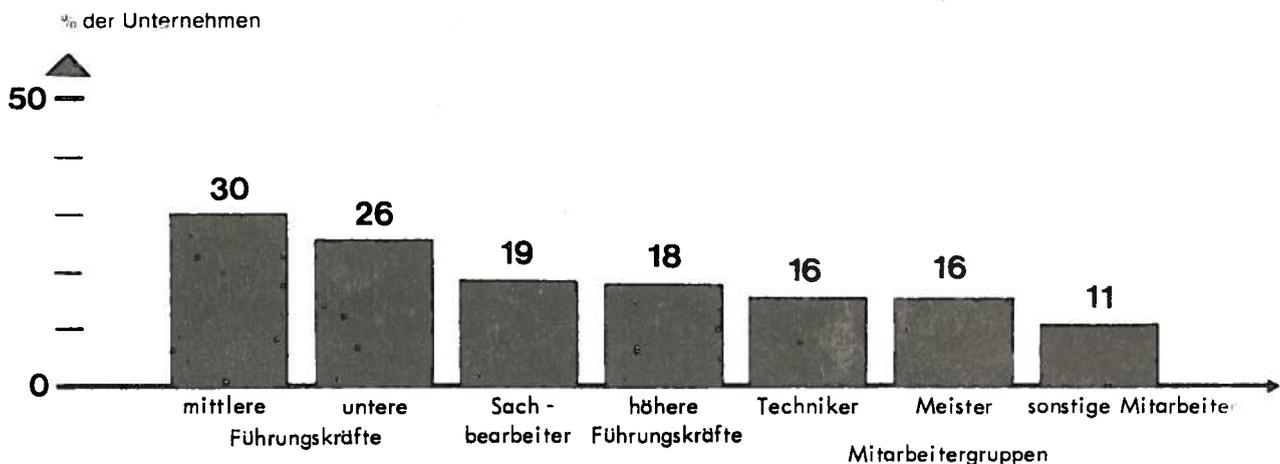


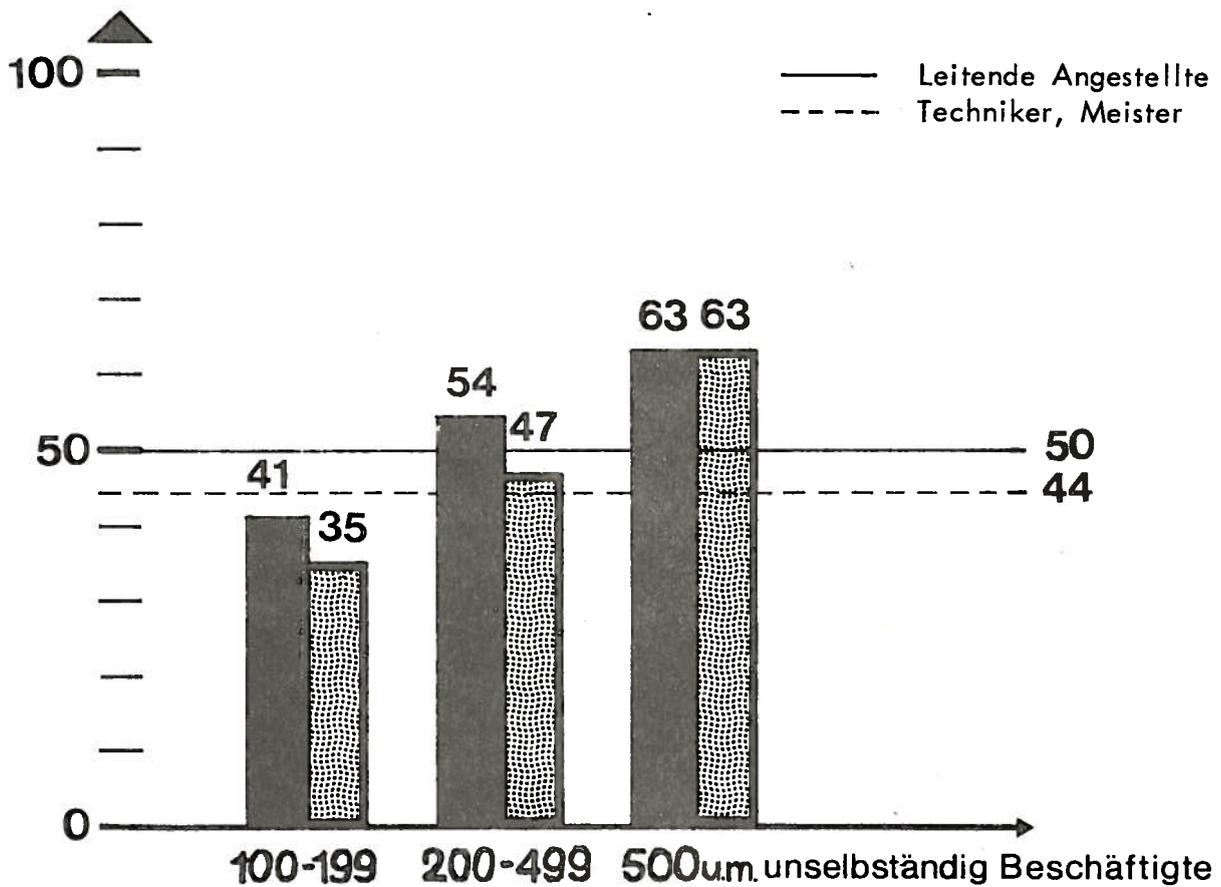
Tabelle 24: Angebot an innerbetrieblichen Ausbildungsmöglichkeiten und Mitarbeitergruppen

Zielgruppe	Möglichkeiten in % der Unternehmen						
	Aus- bildung	Weiter- bildung	Um- schulung	Aus- und Weiter- bildung	Ausbildung und Um- schulung	Weiterbil- dung und Umschulung	alle keine
Lehrlinge	48	4	0	23	0	0	1 14
Hilfsarbeiter und kaufm. Hilfskräfte	17	15	11	6	4	4	3 29
angelernte Arbeiter, Facharbeiter, Büro-, Verkaufspersonal	9	38	5	7	1	6	4 19
Techniker, Meister, kfm. Sachbearbeiter	4	50	0	5	0	3	1 26
leitende Angestellte, Direktoren	1	44	0	2	0	0	0 41

Die Möglichkeiten zur Weiterbildung nehmen am deutlichsten für die Zielgruppen "Techniker, Meister, kaufmännische Sachbearbeiter" und "leitende Angestellte und Direktoren" mit steigender Betriebsgröße zu.

Zeichnung 34: Innerbetriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten und Betriebsgröße

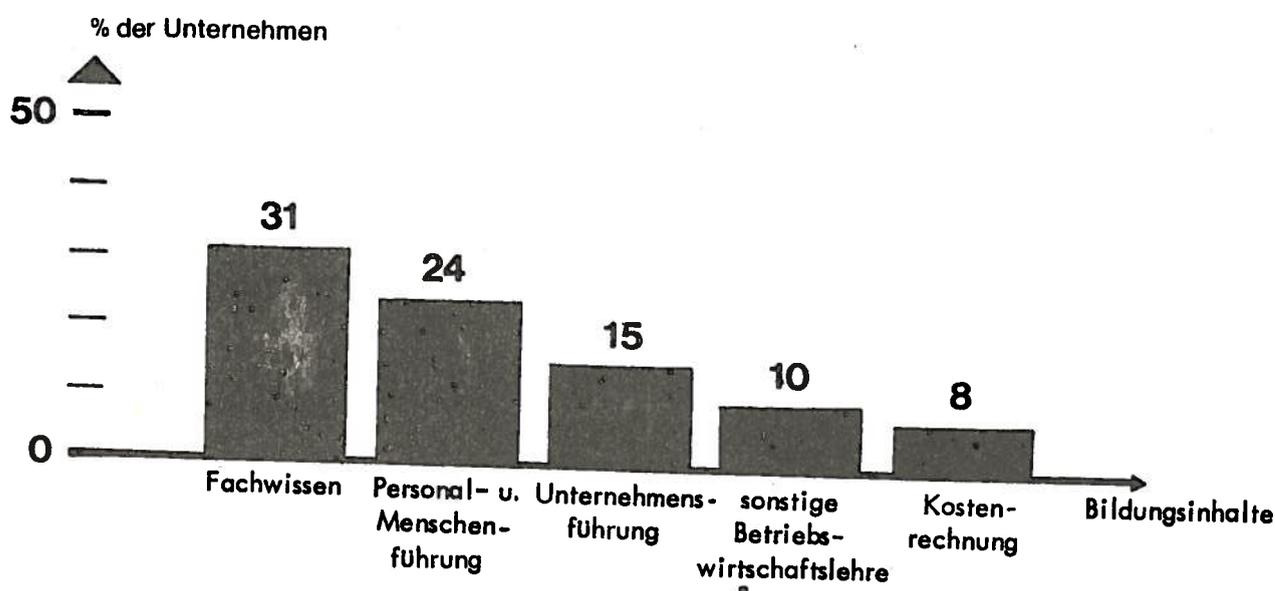
% der Unternehmen



Was nun die Bildungsinhalte für die erwähnten Zielgruppen im Rahmen der verschiedenen Arten von Bildungsveranstaltungen anbetrifft, so können hier nur die ersten Ergebnisse der Auswertung der offen gestellten Frage präsentiert werden. Die meisten Unternehmen (31%) erachten das "Fachwissen" als den vordringlichsten Inhalt der Weiterbildung, gefolgt von den Bildungsinhalten "Personal- und Menschenführung" (24%) und dem

Bildungsinhalt "Unternehmensführung" (15%). Die weiteren Antworten betreffen die Bildungsinhalte "sonstige Betriebswirtschaftslehre" (d.h. die Betriebswirtschaftslehre mit Ausnahme von Personal- und Menschenführung und Unternehmensführung) und die "Kostenrechnung". 13% der Antwortter verteilen sich auf verschiedene Bildungsinhalte.

Zeichnung 35: Zusätzlich erwünschte Bildungsinhalte



5.3. Bildungsinstitutionen

Zur Vermittlung von Bildung stehen dem Unternehmen das Angebot der unternehmensinternen oder externen Bildungsinstitutionen offen. Die Frage, ob unternehmensinterne Bildungsveranstaltungen durchgeführt werden, ist eine Frage des Kostenvergleiches mit unternehmensexternen Bildungsveranstaltungen. Zur näheren Kennzeichnung der in Anspruch genommenen Bildungsinstitutionen wurden die Mitarbeiter ganz grob in manuelle und sonstige eingeteilt.

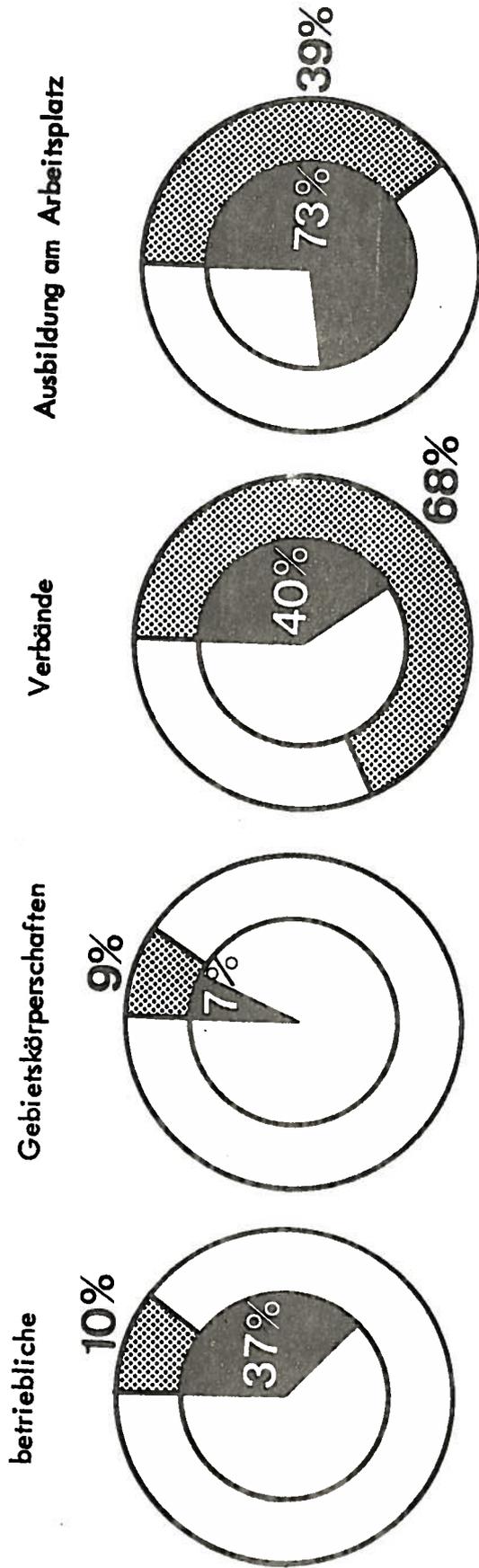
Die Angaben in der Tabelle zeigen, wieviel Prozent der Unternehmen die gestellte Frage nach der Inanspruchnahme der verschiedenen Institutionen mit "ja" beantwortet haben:

Tabelle 25: In Anspruch genommene Ausbildungsinstitutionen

Ausbildungsinstitutionen	Mitarbeiter	
	manuelle	sonstige
Keine nennenswerte Ausbildungsformen	7	5
in eigenen betrieblichen Ausbildungsstätten (z.B. Lehrwerkstätten)	37	10
in Ausbildungsstätten von Gebietskörperschaften (Land, Bund)	7	9
in Ausbildungsstätten von Verbänden (z.B. WIFI, BFI)	40	68
am Arbeitsplatz	73	39

Während die manuellen Mitarbeiter hauptsächlich am Arbeitsplatz ausgebildet werden, wird den sonstigen Mitarbeitern stärker die Ausbildung in Ausbildungsstätten von Verbänden (z.B. WIFI, BFI) vermittelt. Bei den manuellen Mitarbeitern erreicht das Ausmaß der betrieblichen Ausbildung fast das der Ausbildungsstätten von Verbänden, während bei den sonstigen Mitarbeitern die Ausbildung in eigenen betrieblichen Ausbildungsstätten mit 10% gering bleibt.

Zeichnung 36: In Anspruch genommene Ausbildungsinstitutionen

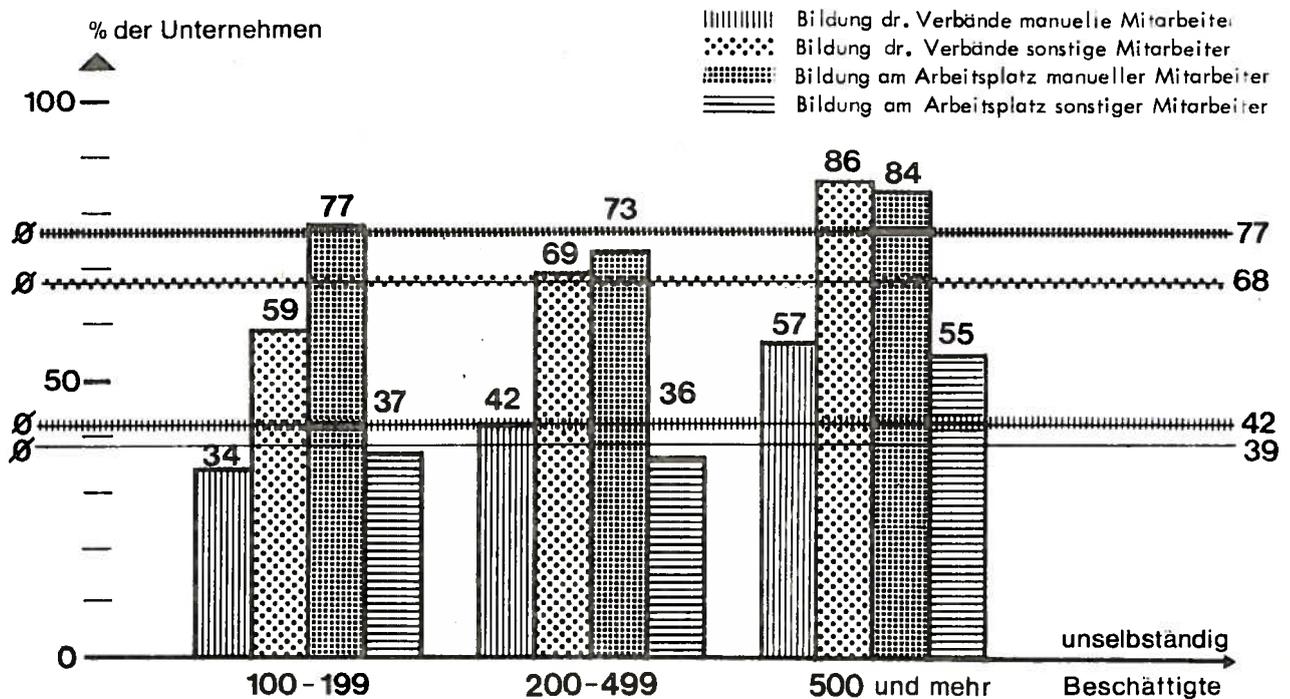


kleiner Kreis: manuelle Mitarbeiter

großer Kreis: sonstige Mitarbeiter

Der Anteil jener Unternehmen, die keine nennenswerte Ausbildung anbieten, ist als unerheblich zu bezeichnen, d.h. das Bildungsangebot der Unternehmen ist beträchtlich. Ebenfalls zu erkennen ist die geringe Bedeutung der Ausbildungsstätten von Gebietskörperschaften für die berufliche Ausbildung, insbesondere dann, wenn man die berufsbildenden Pflichtschulen nicht miteinbezieht. Dieselbe Frage wieder nach Betriebsgrößen gegliedert, ergibt folgende Verteilung:

Zeichnung 37: Bildungsleistungen von Verbänden und am Arbeitsplatz nach Betriebsgrößen



Mit zunehmender Unternehmensgröße werden sowohl von der manuellen als auch von den sonstigen Mitarbeitergruppen die Bildungsleistungen der Verbände und die Ausbildung am Arbeitsplatz stärker in Anspruch genommen.

Für die Bildungsinstitutionen wurde ebenfalls eine Branchenanalyse durchgeführt, um jene Branchen zu ermitteln, die die einzelnen Bildungsinstitutionen überdurchschnittlich in Anspruch nehmen:

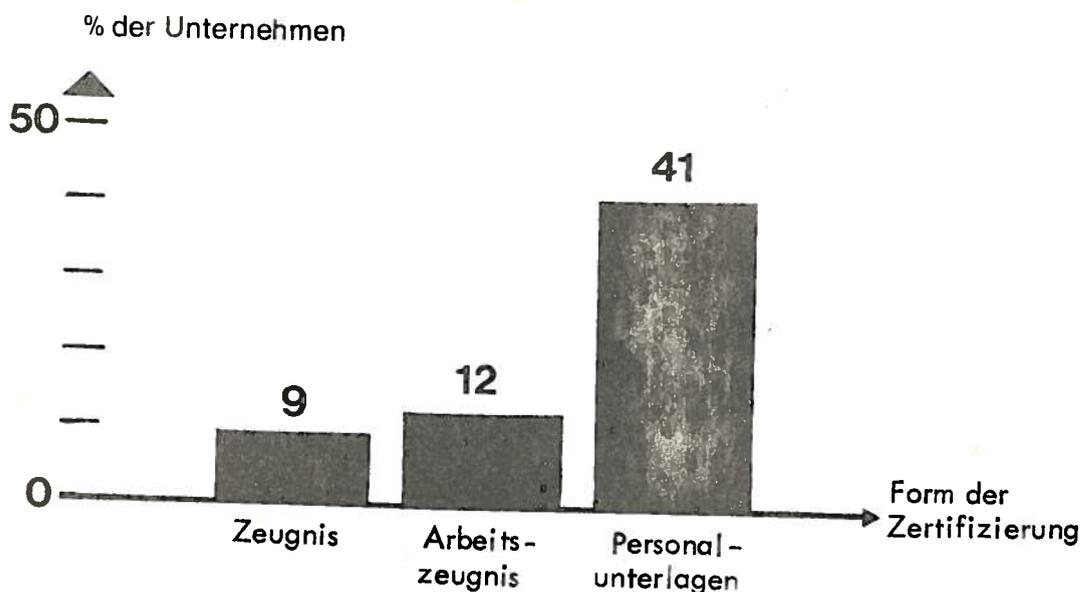
Branchen	Ausbildungs- institutionen							
	Ø 37% betriebliche Ausbildung	7% Ausbildungsinstitute Gebietskörperschaften	40% Ausbildungsinstitute Verbände	73% am Arbeitsplatz	10% betriebliche Ausbildung	9% Ausbildungsinstitute Gebietskörperschaften	68% Ausbildungsinstitute Verbände	39% am Arbeitsplatz
Industrie								
Bergwerke, Eisen- hütten	x		x			x		
Erdöl	x	x	x	x		x		
Steine, Keramik	x	x	x			x	x	x
Glas	x					x	x	
Chemie				x	x		x	x
Papierherzeugung	x		x	x		x	x	x
Papierverarbeitung		x	x		x		x	x
Filmindustrie	x					x	x	x
Holzverarbeitung		x			x		x	
Nahrungs- und Genußmittel		x						x
Lederherzeugung	x				x			
Lederverarbeitung					x			x
Gießereien	x		x	x				
NE-Metallindustrie		x	x		x			x
Maschinen und Stahlbau								
Fahrzeugindustrie	x		x	x	x		x	x
Eisen-u. Metall- waren	x		x		x	x		
Elektroindustrie	x	x			x		x	
Textilien				x	x	x	x	x
Bekleidung				x		x		
Gaswerk, Fern- heizwerke			x	x	x	x		x

5.4. Zertifizierung

Die Wirkung von Bildungsveranstaltungen im (oder für das) Unternehmen soll nicht nur auf ein Unternehmen, in dem die Mitarbeiter gerade beschäftigt sind, beschränkt bleiben. Es ist daher notwendig, den Besuch und den erfolgreichen Abschluß von Bildungsveranstaltungen zu dokumentieren. Dazu ist es allerdings im allgemeinen erforderlich, daß bei Abschluß einer Bildungsveranstaltung der erfolgreiche Besuch festgestellt, d.h. zertifiziert wird.

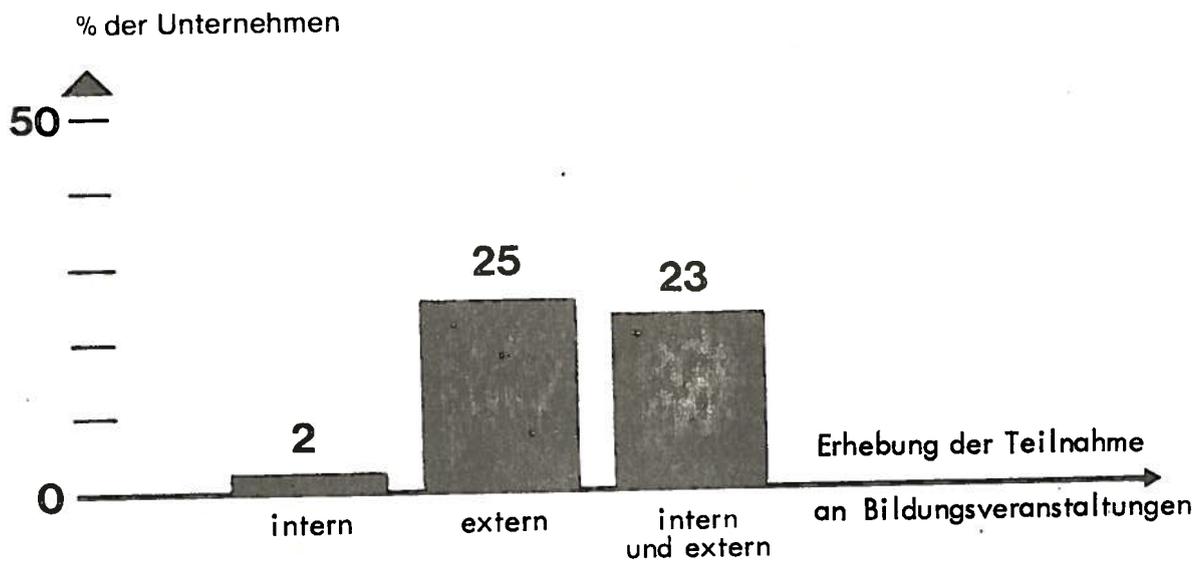
47 % der Unternehmen stellen einen erfolgreichen Besuch fest, aber nur wenige Unternehmen (9 %) dokumentieren die Ergebnisse in Form eines Zeugnisses. 12% der Unternehmen halten den erfolgreichen Besuch von innerbetrieblichen Bildungsveranstaltungen in den Arbeitszeugnissen bei Auflösung des Arbeitsvertrages fest. Die meisten Unternehmen (41 %) begnügen sich mit einem Vermerk in den Personalunterlagen.

Zeichnung 38: Form der Zertifizierung des erfolgreichen Besuches von innerbetrieblichen Bildungsveranstaltungen



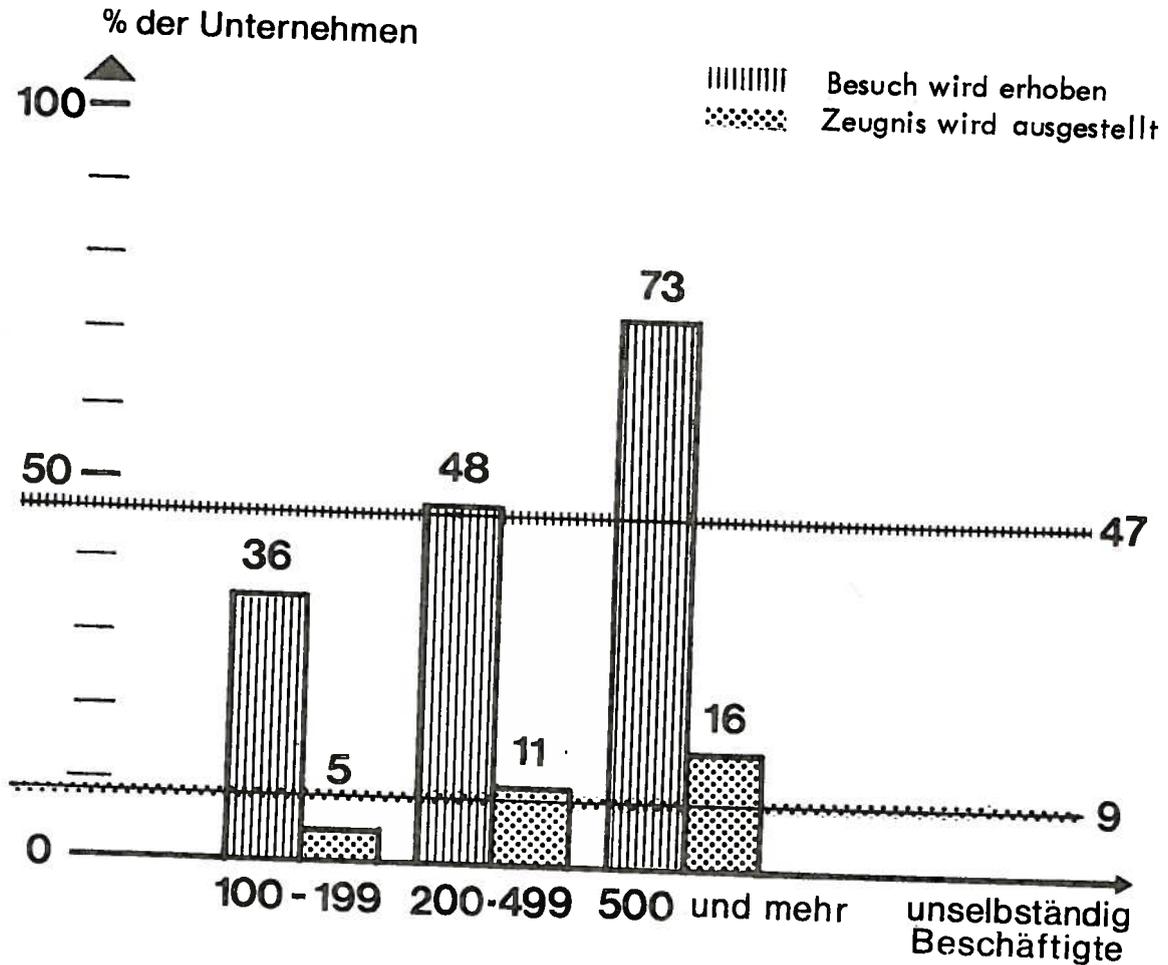
Der geringe Umfang der Dokumentation nach außen steht im Widerspruch mit den Interessen der Unternehmer an dem Besuch von Bildungsveranstaltungen im Rahmen des Personalbeschaffungsprozesses. 23 % der Unternehmen erheben bei der Neuaufnahme von Mitarbeitern die Teilnahme an Bildungsveranstaltungen, die inner- und außerhalb des Unternehmens abgehalten wurden. 2% ermitteln nur die Teilnahme an unternehmensinternen und 25% nur die Teilnahme an unternehmensexternen Veranstaltungen.

Zeichnung 39: Erhebung der Teilnahme an Bildungsveranstaltungen



Je größer das Unternehmen, desto eher wird nach Abschluß von Bildungsveranstaltungen im Unternehmen der erfolgreiche Besuch festgestellt. Auch die Wahrscheinlichkeit, daß für eine Bildungsveranstaltung ein Zeugnis ausgestellt wird, steigt.

Zeichnung 40: Feststellung des erfolgreichen Besuches von
Bildungsveranstaltungen nach Betriebsgrößen



Noch deutlicher wird der aufgezeigte Widerspruch, wenn man überprüft, welche Auswirkungen der erfolgreiche Besuch von Bildungsveranstaltungen auf die Aufnahmeentscheidung hat. 51% der Unternehmen lassen sich bei ihren Aufnahmeentscheidungen von diesen Kriterien beeinflussen, wobei der Einfluß stets positiv ist, denn 24% der Unternehmen ziehen einen Bewerber mit erfolgreich abgeschlossenen Bildungsveranstaltungen einem anderen Bewerber vor. 7% gewähren ihm ein höheres Entgelt, 4% geben ihm einen besseren Arbeitsplatz und 4% der Unternehmen bieten ihm bessere Laufbahnchancen.

D) AUSBLICK AUF WEITERE INTERPRETATIONEN DER ERHEBUNG

Der vorliegende e r s t e T e i l b e r i c h t hatte die Aufgabe, in das umfangreiche Datenmaterial vor allem an Hand der Auswertung der Einfachauszählung einzuführen. Er enthält w e n i g A u s s a g e n ü b e r Z u s a m m e n h ä n g e und gibt k e i n e E r k l ä r u n g s m u s t e r zu den aufgezeigten Phänomenen. Diese sollen in weiteren Studien folgen. Bereits in dieser Analyse ist aus der Struktur des Datenmaterials zu erkennen, daß sowohl branchenmäßige als auch unternehmensgrößenabhängige Unterschiede im Personalplanungsverhalten vorhanden sind. Nachfolgende Auswertungen sollen sich vor allem intensiver der Kreuzklassifikationen und verschiedener EDV-Modellansätze bedienen, damit hier allenfalls angerissene Tatbestände und Probleme vertieft, analysiert und erklärt werden können.

Über diese intensivierete Erklärungsanalyse hinausgehend, werden dann vor allem "horizontale" Untersuchungen quer über alle Fragen zu verschiedenen Themenkomplexen angestrebt und zwar in folgender Richtung:

1. In Richtung einer Analyse der unternehmensbezogenen Probleme, die durch eine Personalplanung mit hoher Intensität bewältigt werden können.

Die Personalplanung ist als ein Teil der Unternehmensplanung zu sehen, der den Kapazitätsteil "menschliche Arbeit" planerisch erfaßt. Jede Unternehmensplanung bleibt daher ohne Personalplanung unvollkommen und nur beschränkt einsetzbar. Die Ursachen für den geringen Anteil von Unternehmen, die personalplanerisch tätig sind, sind einerseits in dem unbefriedigenden Stand der Planungsverfahren und andererseits in der nur beschränkten Anwendbarkeit der Planungsergebnisse infolge der Dynamik des menschlichen Verhaltens zu sehen.

2. In Richtung einer Analyse der Auswirkungen der unternehmerischen Personalplanung auf den Arbeitsmarkt, auf das Bildungssystem und auf die Wirtschaftsförderung.

Im Rahmen der folgenden Studien soll gezeigt werden, inwieweit, ausgehend von dem Istzustand eine Steigerung der Personalplanungsintensität und damit der Unternehmensplanungsintensität erzielt werden kann und welche Vorteile für die Unternehmen und deren Mitarbeiter daraus resultieren.

Die Wirkungen der Personalplanung bleiben aber nicht auf das Unternehmen beschränkt, sie haben vielmehr volkswirtschaftliche Ausstrahlungseffekte. Am stärksten davon betroffen ist der gesamte Arbeitsmarkt mit seinen Zielen, Instrumenten und Institutionen. Die Bedeutung, die im Rahmen politischer Entscheidungen den Beschäftigungszielen zugeordnet wird, steht einer doch noch sehr bescheidenen, weil zu hoch aggregierten Informationsbasis gegenüber. Das Wissen um das Personalplanungsverhalten der Unternehmen und die Einbindung der autonomen Planungsergebnisse der Unternehmen in die staatliche Informationsbasis könnten die Wirksamkeit arbeitsmarktpolitischer Entscheidungen sicher erhöhen.

Weiters ist es offenkundig, daß eine auch auf Qualifikationen ausgerichtete Personalentwicklungsplanung die nötigen Querverbindungen mit dem Bildungssystem herzustellen hat.

Schließlich wäre zu untersuchen, inwieweit die Wirtschaftsförderung insbesondere der Verbände einzusetzen wäre, um einerseits die Personalplanungsintensität in den Unternehmen zu erhöhen und andererseits die Ergebnisse der Personalplanung der Unternehmen besser in die Gesamtwirtschaft zu integrieren.

E) ANHANG: STATISTISCHE ÜBERSICHTEN

	Seite
1 Rechtsformen der Unternehmen	113
2 Gliederung der Unternehmen nach Umsatzklassen	113
3 Gliederung der Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen	114
4 Gliederung der Beschäftigten nach höchster abgeschlossener Schulbildung	115
5 Organisation des Personalbereichs	116
6 Grundlagen der Personalentscheidung	116
7 Ursachen für die Nichtdurchführung der Personalplanung	117
8 Art und Umfang der Personalaufzeichnungen	117
9 Art und Umfang der Datenverwendung	118
10 Ableitung der Personalplanung aus Teilplänen des Unternehmens	119
11 Konsequenzen der Personalplanung für Teilpläne des Unternehmens	119
12 Anwendungsbereiche der Personalbedarfsplanung	120
13 Zeitliche Reichweite der Personalbedarfsplanung	120
14 Verfahren der unternehmensinternen Personalbeschaffungsplanung	121
15 Erwarteter Arbeitsanfall als Grundlage der Personalbedarfsplanung	121

	Seite	
16	Gliederung der Personalbedarfsprognose	122
17	Aufzeichnungen über Mitarbeiter, die kurzfristige Arbeitsausfälle ausgleichen können	122
18	Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit	122
19	Zielgruppen der Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit	123
20	Unternehmen, die den Eindruck haben, daß ihre Mitarbeiter nicht entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt werden	123
21	Einsatzpläne für personalpolitische Maßnahmen bei anhaltendem Auftragsrückgang	123
22	Mitwirkung des Betriebsrates an der Personalplanung	124
23	Gegenüberstellung: Arbeitszeitvorgaben mit Istzeiten	124
24	Erwünschte Kontakte mit dem Arbeitsamt	125
25	Unzufriedenheit mit der Qualifikation der Schulabgänger	125
26	Institutionen, denen die Bildungserfordernisse bekanntgegeben werden	125
27	Anforderungs- und Eignungsprofile	126
28	Laufbahnpläne gegliedert nach Zielgruppen	126
29	In Anspruch genommene Ausbildungsinstitutionen für manuelle Mitarbeiter	126

	Seite	
30	In Anspruch genommene Ausbildungs- institutionen für sonstige Mitarbeiter	127
31	Zertifizierung des Besuches von Bildungs- veranstaltungen	127
32	Erhebung der Teilnahme an Bildungs- veranstaltungen bei Neuaufnahme	128
33	Konsequenzen der Teilnahme an Bildungs- veranstaltungen	128
34	Arten der Konsequenzen der Teilnahme an Bildungsveranstaltungen	128
35	Kriterien für die externe Personal- beschaffung	129
36	Verfahren der externen Personal- beschaffung	129

Übersicht 1: Rechtsformen der Unternehmen

Rechtsform	abs.	in %
keine Antwort	1	0,2
Einzelfirma	41	8,5
OHG	49	10,4
KG	69	14,6
GesmbH	165	34,9
GesmbH u.Co KG	57	12,1
AG	84	17,8
Gen.	7	1,5
Summe	473	100,0

Übersicht 2: Gliederung der Unternehmen nach Umsatzklassen

Umsatz	abs.	in %
keine Antwort	14	3,0
bis 20 Mio	6	1,3
bis 50 Mio	83	17,5
bis 100 Mio	148	31,3
bis 500 Mio	179	37,8
über 500 Mio	43	9,1
Summe	473	100,0

Übersicht 3: Gliederung der Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen

Zahl der unselbst. Mitarbeiter	abs.	in %
100 - 199	220	46,5
200 - 299	87	18,4
300 - 399	47	9,9
400 - 499	27	5,7
500 - 749	35	7,4
750 - 999	12	2,6
1000 - 4999	38	8,0
5000 und mehr	7	1,5
Summe	473	100,0

Übersicht 4: Gliederung der Beschäftigten nach
höchster abgeschlossener Schulbildung

Pflicht- schule	keine Antwort	% der Gesamtbeschäftigten				Summe
		0-49%	50-69%	70-80%	90% u. mehr	
abs.	27	14	25	139	268	473
in % der Untern.	5,7	3,0	5,3	29,4	56,6	100
% der Gesamtbeschäftigten						
mittlere u. höhere Schule	keine Antwort	0- 4%	5- 9%	10-19%	20% u. mehr	Summe
abs.	28	127	126	108	84	473
in % der Untern.	6,0	26,8	26,6	22,8	17,8	100
% der Gesamtbeschäftigten						
Universi- tät	keine Antwort	0- 1%	2- 3%	4- 5%	6% u. mehr	Summe
abs.	24	321	97	17	14	473
in % der Untern.	5,1	67,9	20,5	3,5	3,0	100

Übersicht 5: Organisation des Personalbereichs

Organisations- form	keine Antwort	in %	ja abs.	in %	nein abs.	in %
Personal- abteilung	40	8,5	251	53,1	182	38,5
Personal- referent	72	15,2	261	55,2	140	29,6
alle Abteilungs- leiter	58	12,3	236	49,9	179	37,8

Übersicht 6: Grundlagen der Personalentscheidung

schriftlicher Plan	Unternehmens- politik	abs.	in %	Einzelent- scheidung	abs.	in %	schriftl. Plan u. Einzelent- scheidung	abs.	in %	Unternehmens- politik u. Ein- zelentscheid.	abs.	in %
64	174	119	34	12	51	19						
13,5	36,8	25,2	7,2	2,5	10,8	4,0						

Übersicht 7: Ursachen für die Nichtdurchführung der Personalplanung

in % der Unternehmen				
Ursachen	keine Antwort	ja	nein	Summe
Kosten	8,0	15,6	76,4	100
kein Sachbe- arbeiter	8,0	13,3	78,7	100
andere	8,0	40,6	51,4	100

Übersicht 8: Art und Umfang der Personalaufzeichnungen

in % der Unternehmen				
Personalauf- zeichnung	keine Antwort	ja	nein	Summe
Angaben zur Person	0,4	92,0	7,6	100
Familiendaten	0,4	97,9	1,7	100
Schulbildung u. sonst. Bildung	0,4	82,3	17,3	100
Qualifikation	0,4	28,8	70,8	100
Leistungsbe- urteilung	0,4	26,7	72,9	100
Lohn/Gehalt	0,4	98,8	0,8	100
medizinische Daten	0,4	15,4	84,2	100
Abwesenheits- zeit	0,4	93,4	6,2	100
frei w. Sozial- leistungen	0,4	56,7	42,9	100
andere	0,4	4,4	95,2	100

Übersicht 9: Art und Umfang der Datenverwendung

Datenverwendung	in % der Unternehmen				Summe
	keine Antwort	ja	nein		
Lohn- u. Gehaltsverrechnung inkl. Sozialversicherung	0,6	98,9	0,5	100	
Personalbedarf	0,6	42,7	56,7	100	
Personalbeschaffung und Personalwerbung	0,6	28,8	70,6	100	
Personaleinsatz (Zuordnung der Mitarbeiter zu einzelnen Stellen im Betrieb)	0,6	59,4	40,0	100	
Personalentwicklung (Aus- und Weiterbildung v. Mitarbeitern)	0,6	33,6	65,8	100	
Personalbeurteilung (z.B. Anforderungen, Eignungen)	0,6	34,0	65,4	100	
Sozialleistungen	0,6	47,8	51,6	100	
Personalfreisetzungen (z.B. Entlassungen, Kündigungen)	0,6	45,2	54,2	100	
Aufzeichnungen über Arbeitszeit	0,6	73,8	25,6	100	
Statistische Meldungen an Behörden, Interessenverbände, usw.	0,6	91,3	8,1	100	
Kollektivvertragsverhandlungen	0,6	34,9	64,5	100	

Übersicht 10: Ableitung der Personalplanung aus Teilplänen des Unternehmens

Teil- plan	in % der Unternehmen			Summe
	keine Antwort	ja	nein	
Absatzplan	6,3	47,6	46,1	100
Produktionsplan	6,3	60,5	33,2	100
Investitionsplan	6,3	18,8	74,9	100
Finanzplan	6,3	22,2	71,5	100
Forschungsplan	6,3	8,9	84,8	100
anderer Plan	6,3	3,4	90,3	100
aus keinem Plan	6,3	23,7	70,0	100

Übersicht 11: Konsequenzen der Personalplanung für Teilpläne des Unternehmens

Teilplan	in % der Unternehmen			Summe
	keine Antwort	ja	nein	
Absatzplan	10,4	30,6	59,0	100
Produktionsplan	10,4	49,0	40,6	100
Investitionsplan	10,4	22,2	67,4	100
Kostenplan	10,4	56,6	33,0	100
Forschungsplan	10,4	6,7	82,9	100
keine Konsequenzen	10,4	18,6	71,0	100

Übersicht 12: Anwendungsbereiche der Personalbedarfsplanung

Bereich	in % der Unternehmen			
	keine Antwort	ja	nein	Summe
alle	4,0	44,2	51,8	100
Produktion	4,0	20,7	75,3	100
kaufmännischer Bereich	4,0	8,0	88,0	100
technischer Bereich	4,0	7,8	88,2	100

Übersicht 13: Zeitliche Reichweite der Personalbedarfsplanung

Planungshorizont	keine Antw.	keinen	bis 1/2 Jahr	bis 1 Jahr	bis 2 Jahre	bis 5 J. u.mehr
absolut	15	104	144	150	22	38
in % der Unternehmen	3,2	22,0	30,4	31,7	4,7	8,0

Übersicht 14: Verfahren der unternehmensinternen Personalbeschaffungsplanung

Verfahren	in % der Unternehmen			Summe
	keine Antwort	ja	nein	
Stellenausschreibung	1,1	14,8	84,1	100
Vorschlag Führungskräfte	1,3	71,2	27,5	100
Vorschlag Mitarbeiter	1,1	21,6	77,3	100
Entscheidung Betriebsleitung	1,1	64,9	34,0	100
Nachfolgepläne	1,1	10,4	88,5	100

Übersicht 15: Erwarteter Arbeitsanfall als Grundlage der Personalbedarfsplanung

Arbeitsanfall	keine Antwort	maximaler	durchschnittl.	geringster
absolut	67	26	287	93
% der Unternehmen	14,2	5,5	60,7	19,6

Übersicht 16: Gliederung der Personalbedarfsprognose

in % der Unternehmen				
Gliederung nach	keine Antwort	ja	nein	Summe
keine	11,8	30,9	57,3	100
Ausbildungshöhe	11,8	4,7	83,5	100
Stellenbeschreibung	11,8	14,0	74,2	100
Tätigkeiten	11,8	45,3	42,9	100

Übersicht 17: Aufzeichnungen über Mitarbeiter, die kurzfristige Arbeitsausfälle ausgleichen können

in % der Unternehmen				
keine Antwort	ja	nein	Summe	
7,2	24,9	67,9	100	

Übersicht 18: Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit

in % der Unternehmen				
Maßnahmen	keine Antwort	ja	nein	Summe
job rotation	2,5	26,6	70,9	100
Selbstbestimmung	4,0	26,6	69,4	100

Übersicht 19: Zielgruppen der Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit

Maßnahme Zielgruppe	in % der Unternehmen	
	job rotation	Selbstbestimmung
Führungskräfte	1	8
Sachbearbeiter	5	8
Techniker	4	6
Sonstige	9	2
keine Antwort	81	76
Summe	100	100

Übersicht 20: Unternehmen, die den Eindruck haben, daß ihre Mitarbeiter nicht entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt werden

keine Antwort	in % der Unternehmen		
	ja	nein	Summe
7,0	28,3	64,7	100

Übersicht 21: Einsatzpläne für personalpolitische Maßnahmen bei anhaltendem Auftragsrückgang

keine Antwort	in % der Unternehmen		
	ja	nein	Summe
3,6	50,5	45,9	100

Übersicht 22: Mitwirkung des Betriebsrates an der Personalplanung

Mitwirkungsform	in % der Unternehmen
keine	23,0
Information	19,0
Beratung	16,0
Mitwirkung	10,0
gemäß ArbVG	7,0
keine Antwort	25,0
Summe	100,0

Übersicht 23: Gegenüberstellung: Arbeitszeitvorgaben mit Istzeiten

	in % der Unternehmen
keine Antwort	3,8
keine Arbeitszeitvorgaben	33,8
kein Vergleich	1,7
täglich	18,6
wöchentlich	8,0
monatlich	22,0
jährlich	0,9
pro Auftrag	11,2
Summe	100,0

Übersicht 24: Erwünschte Kontakte mit dem Arbeitsamt

	keine Antwort	keine Kontakte	pro Monat	pro Quartal	pro Halb- jahr	pro Jahr
in % der Un- ternehmen	6,1	21,1	16,3	32,1	15,9	8,5

Übersicht 25: Unzufriedenheit mit der Qualifikation der Schulabgänger

	keine Antwort	unzufrieden	zufrieden	Summe
in % der Un- ternehmen	15,2	19,3	65,5	100

Übersicht 26: Institutionen, denen die Bildungserfordernisse bekanntgegeben werden

Insti- tutionen	in % der Unternehmen			Summe
	keine Antwort	ja	nein	
Schulbehörden	15,2	8,9	75,9	100
Arbeitsmarkt- verwaltung	15,2	5,7	79,1	100
Kammer d.gewerb- lichen Wirt- schaft	15,2	1,7	83,1	100

Übersicht 27: Anforderungs- und Eignungsprofile

in % der Unternehmen				
Profil	keine Antwort	ja	nein	Summe
Anforderungsprofil	4,9	31,1	64,0	100
Eignungsprofil	7,6	32,6	59,8	100

Übersicht 28: Laufbahnpläne gegliedert nach Zielgruppen

Zielgruppe	keine Antwort	alle	Führungskräfte	keine
absolut	23	18	75	357
in % der Unternehmen	4,8	3,8	15,9	75,5

Übersicht 29: In Anspruch genommene Ausbildungsinstitutionen für manuelle Mitarbeiter

in % der Unternehmen				
Ausbildungsform	keine Antwort	ja	nein	Summe
keine betriebliche	4,7	7,0	88,3	100
von Gebietskörperschaften	4,7	37,0	58,3	100
von Verbänden	4,7	6,6	88,7	100
am Arbeitsplatz	4,7	39,5	55,8	100
	4,7	73,3	22,0	100

Übersicht 30: In Anspruch genommene Ausbildungs-
institutionen für sonstige Mitarbeiter

Ausbildungs- form	in % der Unternehmen			Summe
	keine Antwort	ja	nein	
keine	16,1	4,7	79,2	100
betriebliche	16,1	9,7	74,2	100
von Gebietskör- perschaften	16,1	8,7	75,2	100
von Verbänden	16,1	67,7	16,2	100
am Arbeitsplatz	16,1	39,1	44,8	100

Übersicht 31: Zertifizierung des Besuches von
Bildungsveranstaltungen

Art der Doku- mentation	in % der Unternehmen			Summe
	keine Antwort	ja	nein	
keine	27,1	46,9	26,0	100
Zeugnis	28,5	8,7	62,8	100
im Arbeitszeugnis	28,5	12,1	59,4	100
in Personal- unterlagen	28,5	40,6	30,9	100

Übersicht 32: Erhebung der Teilnahme an Bildungsveranstaltungen bei Neuaufnahme

	keine Antwort	Veranstaltungen an andere Betriebe	außerbetriebl. Veranstaltgn.	wird nicht erhöht	alle Veranstaltungen
absolut	27	9	119	211	107
in % der Unternehmen	5,7	1,9	25,2	44,6	22,6

Übersicht 33: Konsequenzen der Teilnahme an Bildungsveranstaltungen

	keine Antwort	kein Einfluß	Einfluß
absolut	65	240	168
in % der Unternehmen	13,7	50,7	35,6

Übersicht 34: Arten der Konsequenzen der Teilnahme an Bildungsveranstaltungen

Art	in % der Unternehmen
keine Antwort	61,0
höheres Entgelt	7,0
besserer Arbeitsplatz	4,0
bessere Laufbahnchancen	4,0
Vorzug gegenüber anderen	24,0
Summe	100,0

Übersicht 35: Kriterien für die externe Personalbeschaffung

Kriterien	in % der Unternehmen			Summe
	keine Antwort	ja	nein	
Bewerbungsgespräch	0,6	92,0	7,4	100
psychologischer Test	0,6	13,5	85,7	100
fachlicher Test	0,6	37,2	62,2	100
Mitarbeiterempfehlung	0,6	33,4	66,0	100
Empfehlung von Betriebsfremden	0,6	17,8	81,6	100
Anforderungsvergleich	0,6	9,5	89,9	100
Verhalten während der Probezeit	0,6	75,3	24,1	100
andere	0,6	4,9	94,5	100

Übersicht 36: Verfahren der externen Personalbeschaffung

Verfahren	Zahl der Mitarbeiter	in % der Unternehmen				Summe
		keine Antw.	keine	wenige	viele	
direkte Aufnahme	4,7	11,6	41,2	34,7	7,8	100
Personalwerbung	4,0	22,8	46,5	22,0	4,7	100
persönl. Kontakte	5,9	40,6	45,9	6,6	1,0	100
Kontakte mit Ausbildungsinstituten	4,9	60,0	30,9	4,0	0,2	100
Arbeitsämter	3,6	24,3	57,1	14,4	0,6	100
Personalberater	4,0	81,8	12,3	1,3	0,6	100
andere	3,6	95,3	0,6	0,5	0,0	100

