

## Zur Verbreitung und Institutionalisierung betrieblicher Personalplanung in der BRD: Bericht für die an der Betriebserhebung 1975 beteiligten Unternehmen

Behr, Marhild von; Maase, Mira; Mendius, Hans; Schultz-Wild, Rainer; Sengenberger, Werner

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

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

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Behr, M. v., Maase, M., Mendius, H., Schultz-Wild, R., & Sengenberger, W. (1976). *Zur Verbreitung und Institutionalisierung betrieblicher Personalplanung in der BRD: Bericht für die an der Betriebserhebung 1975 beteiligten Unternehmen*. (Arbeitsbericht / Forschungsprogramm Betriebs- und sozialpolitische Aspekte und Probleme betrieblicher Personalplanung). München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-252791>

### Nutzungsbedingungen:

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

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

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

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

BETRIEBS- UND SOZIAL-  
POLITISCHE ASPEKTE UND  
PROBLEME BETRIEBLICHER  
PERSONALPLANUNG

Marhild von Behr  
Mira Maase  
Hans Gerhard Mendius  
Rainer Schultz-Wild  
Werner Sengenberger

ZUR VERBREITUNG UND  
INSTITUTIONALISIERUNG  
BETRIEBLICHER PERSONAL-  
PLANUNG IN DER BRD

Bericht für die an der  
BETRIEBSERHEBUNG 1975  
beteiligten Unternehmen

München  
Juli 1976



INSTITUT FÜR  
SOZIALWISSEN-  
SCHAFTLICHE  
FORSCHUNG E. V.  
MÜNCHEN

### Vorbemerkung

Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München, arbeitet im Auftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung an einem mehrjährigen Forschungsprogramm unter dem Titel "Betriebs- und sozialpolitische Aspekte und Probleme betrieblicher Personalplanung". Im Rahmen des Forschungsprogramms wurde im Herbst 1975 - zusammen mit dem Institut Sozialforschung Brög, München - die "Betriebserhebung 1975" zu Fragen betrieblicher Personalpolitik durchgeführt, an der sich knapp 2000 Unternehmen aus allen Wirtschaftszweigen (außer Landwirtschaft, Organisationen ohne Erwerbscharakter und öffentlicher Dienst) beteiligten.

Der vorliegende Bericht faßt wichtige Ergebnisse der Erhebung zu Fragen der Verbreitung und Formen betrieblicher Personalplanung zusammen und versucht, dem von seiten der beteiligten Unternehmen häufig artikulierten Interesse an Informationen über die Erhebungsergebnisse gerecht zu werden. Selbstverständlich kann in diesem Zusammenhang nicht das ganze, insgesamt sehr vielfältige Datenmaterial aus der Betriebserhebung 1975 ausbreitet und kommentiert werden. Das Institut wird im Rahmen anderer Projekte des Forschungsprogramms weitere Teilfragen aus der Erhebung auswerten und die Ergebnisse veröffentlichen; insbesondere soll ein ausführlicher Forschungsbericht zur Verbreitung und Institutionalisierung betrieblicher Personalplanung im Herbst 1976 beim Aspekte-Verlag, Frankfurt, erscheinen. Weitere Hinweise auf Arbeiten des Instituts im Rahmen dieses und anderer Forschungsprogramme finden sich auf der letzten Seite dieser Informationsschrift.

Im folgenden wird zunächst kurz dargestellt, welchen Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößenklassen die in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen angehören. Im Anschluß daran wird über die Verbreitung und Reichweite der betrieblicher Personalplanung, ihre organisatorische Verankerung in den Unternehmen, ihren Stellenwert im Vergleich zu anderen Unternehmensteilplanungen berichtet. Die Ergebnisse zu den einzelnen Fragen werden jeweils kurz kommentiert und im einzelnen in drei Tabellen dargestellt, und zwar - entsprechend dem Gebrauch in der öffentlichen Statistik - differenziert nach:

- a) Wirtschaftsabteilungen;
- b) Wirtschaftsunterabteilungen des Verarbeitenden Gewerbes;
- c) Betriebsgrößenklassen.

Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung möchte an dieser Stelle den an der Erhebung beteiligten Unternehmen für ihre Auskunftsbereitschaft und das Ausfüllen der Fragebogen nochmals danken und hofft, daß die Ergebnisdarstellung dem geäußerten Informationsbedürfnis entspricht.

München, im Juni 1976

Die Projektbearbeiter

## 1. Auswahl und Verteilung der befragten Unternehmen

Die Auswahl der Unternehmen erfolgte über eine nach Wirtschaftszweigen geschichtete Zufallsstichprobe auf der Grundlage des "Handbuchs der Großunternehmen" (Hoppenstedt-Verlag, 1975). Dieses Handbuch enthält Unternehmen, die mindestens 200 Beschäftigte oder mindestens DM 500.000 Kapital oder mindestens DM 5 Mill. Jahresumsatz haben. In zwei Wellen wurden insgesamt 4072 Unternehmen angeschrieben; in 415 Fällen existierten die Firmen nicht mehr, waren die Anschriften nicht zutreffend o.ä., so daß der Nettoansatz für die Stichprobe 3675 Fälle betrug. Eingegangen sind 1919 auswertbare Fragebogen (Rücklaufquote 52,5 %).

Zur Korrektur des disproportionalen Stichprobenansatzes wurden die Erhebungsergebnisse nach Wirtschaftsabteilungen (und -unterabteilungen des Verarbeitenden Gewerbes) sowie nach Betriebsgrößenklassen entsprechend den Daten aus der Arbeitsstättenzählung 1970 gewichtet. In diese Gewichtung sind nur Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten

entsprechend ihren Anteilen nach der Arbeitsstättenzählung 1970 einbezogen; diese Daten können mit gewissen Einschränkungen als repräsentativ für den erfaßten Teil der Gesamtwirtschaft angesehen werden.

Die 300 erfaßten Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten können dagegen nicht als repräsentativ für die große Zahl von etwa 1,9 Mill. Unternehmen dieser Größenordnung in der BRD (1970) gelten. Angaben dieser Betriebe sind daher im folgenden nur in den Tabellen nach Betriebsgrößenklassen aufgeführt und auch nicht in den jeweiligen Ergebnissen für "Gesamt" enthalten.

Tabelle 1 zeigt die Verteilung der erfaßten Unternehmen nach Wirtschaftszweigen und Beschäftigtengrößenklassen, sowie die Ergebnisse der Gewichtung anhand der Arbeitsstättenzählung 1970. Bei der größten Wirtschaftsabteilung, dem Verarbeitenden Gewerbe, reicht die Fallzahl aus, um die Ergebnisse zu den einzelnen Fragen differenziert für die Unterabteilungen dieses Wirtschaftszweiges darzustellen.

Nr. der Systematik	Wirtschaftsabteilungen - Wirtschaftsunterabteilungen	Betriebsgrößenklasse (von ... bis unter ... Beschäftigte) am 30.6.1975								Gesamt	
		1-10	10-50	50-200	200-500	500-1000	1000-5000	5000 u.m.	K.A.	50 und mehr ungewichtet	gewichtet
1)	Energiewirtschaft, Wasserversorgung, Bergbau	2	15	24	22	18	22	4	-	90	18
2)	Verarbeitendes Gewerbe	2	67	387	231	93	57	22	2	792	864
	darunter:										
20)	- Chemische Industrie, Mineralölverarbeitung	-	11	40	23	9	5	3	1	81	34
21)	- Kunststoff-, Gummi-, Asbestverarbeitung	-	4	47	25	12	8	2	-	94	33
22)	- Gewinnung und Verarbeitung von Steinen und Erden, Feinkeramik, Glasgewerbe	-	13	40	19	3	4	-	-	66	51
23)	- Metallherzeugung und -bearbeitung	-	2	37	21	9	9	5	-	81	53
24)	- Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	-	9	45	33	13	8	4	-	103	184
25)	- Elektrotechnik, Feinmechanik	-	3	47	27	11	8	7	-	100	149
26)	- Holz-, Papier-, Druckgewerbe	1	9	48	29	5	5	-	-	87	121
27)	- Leder-, Textil-, Bekleidungs-gewerbe	-	4	41	36	13	3	1	-	94	152
28/29)	- Nahrungs- und Genussmittelgewerbe	1	12	42	18	18	7	-	1	86	87
3)	Baugewerbe	2	13	120	77	12	13	4	1	227	260
4)	Handel	10	67	90	25	13	13	5	-	146	264
5)	Verkehr, Nachrichtenübermittlung	7	47	73	36	22	26	3	-	160	44
6)	Kreditinstitute, Versicherungsgewerbe	6	16	43	24	15	24	5	-	111	50
7)	Dienstleistungen von Unternehmen und freien Berufen	14	32	51	25	9	6	1	1	93	120
	Gesamt ungewichtet	43	257	788	440	182	161	44	4	1619	
	Gesamt gewichtet	-	-	1226	257	76	50	7	4		1620

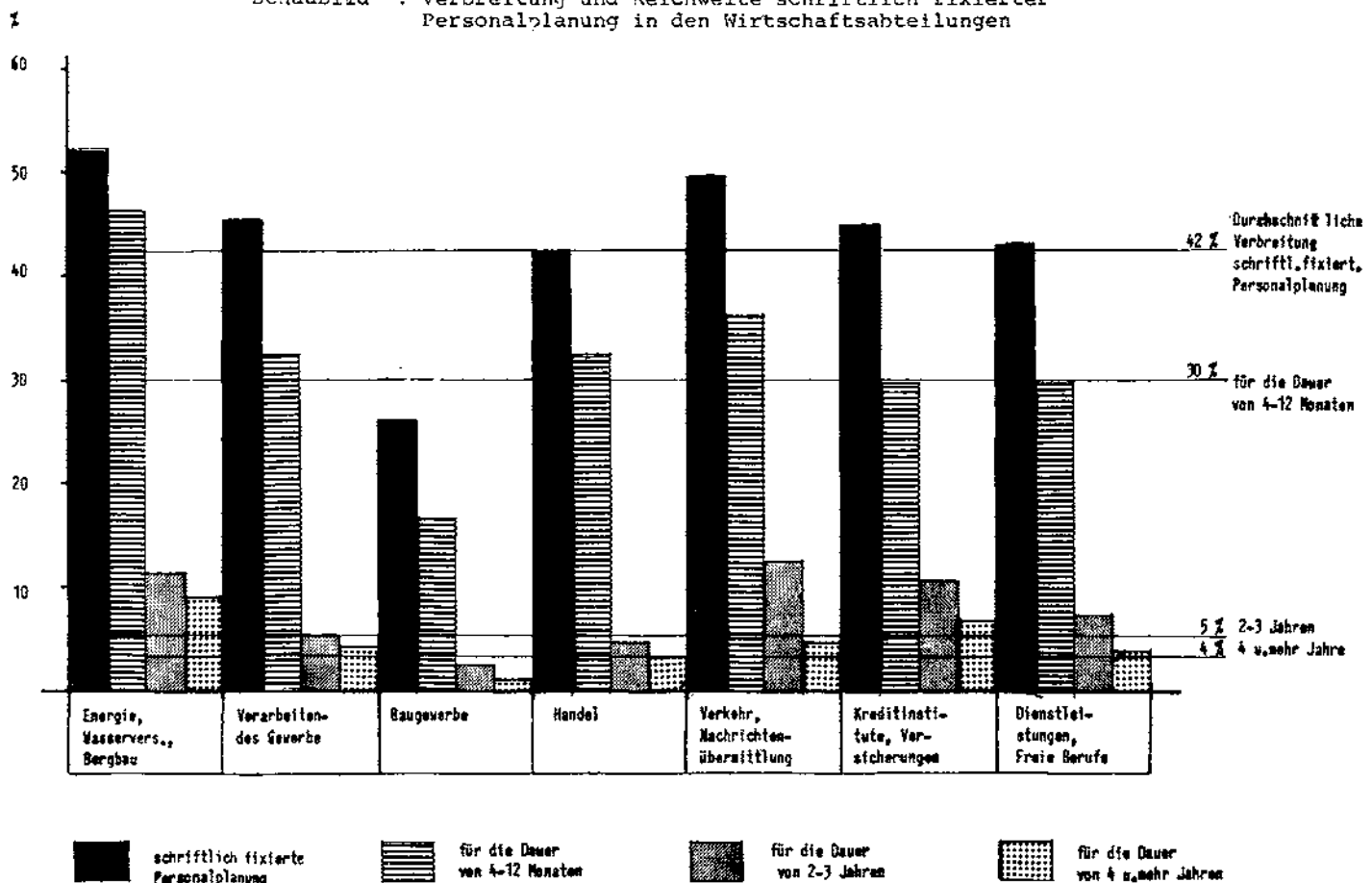
## 2. Verbreitung schriftlich fixierter Personalplanung

Im Jahre 1975 hatten in den erfaßten Wirtschaftszweigen durchschnittlich 42 % der Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten schriftlich fixierte Personalpläne. In der Wirtschaftsabteilung Energie, Wasserversorgung und Bergbau sind schriftlich fixierte Personalpläne am häufigsten vorhanden, ebenfalls deutlich über dem Durchschnitt liegen das Verarbeitende Gewerbe sowie Kreditinstitute und Versicherungen. Weit weniger verbreitet ist Personalplanung dagegen im Baugewerbe; hier betreibt nur etwa jedes vierte Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten betriebliche Personalplanung.

Innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes steht die chemische und mineralölverarbeitende Industrie an erster Stelle. In der Mehrzahl der weiteren Industriebranchen verfügt etwa jeder zweite Betrieb über schriftlich fixierte Personalpläne. Die Werte im Holz-, Papier- und Druckgewerbe sowie im Leder-, Textil- und Bekleidungs-gewerbe liegen etwas niedriger und entsprechen damit in etwa dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt, während in der Elektrotechnik und Feinmechanik unterdurchschnittlich häufig geplant wird.

Wie zu erwarten, nimmt die Häufigkeit von schriftlich fixierter Personalplanung mit steigender Betriebsgröße deutlich zu. Nur bei

Schaubild : Verbreitung und Reichweite schriftlich fixierter Personalplanung in den Wirtschaftsabteilungen



ISF/SB-Betriebserhebung 1975 - gewichtet - Angaben von 1619 Unternehmen mit 50 u. mehr Beschäftigten -

ISF/SB-Betriebsaufnahme 1975 - gewichtet

Tabelle 2 a: Existieren für den Personalbereich schriftlich fixierte Pläne und für welche Zeiträume?		(Angaben in Prozent)							
	Energie, Wasserversorgung, Bergbau	Verarbeiten des Gewerbe	Baugewerbe	Handel	Verkehr, Nachrichtenübermittl.	Kreditinstitute, Versicherungen	Dienstleistungen, freie Berufe	Gesamt (50 u. mehr Beschäftigte)	
Basis gewichtet	18	864	260	264	44	50	120	1622	
(Basis ungewichtet)	(90)	(792)	(227)	(146)	(160)	(111)	(93)	(1619)	
Personalpläne vorhanden	52,9	45,6	26,7	42,1	49,6	45,3	43,1	42,1	
für einen Zeitraum von:									
- bis zu 3 Monaten	2,9	13,6	7,2	9,8	7,4	9,2	9,9	11,3	
- 4 bis 12 Monaten	46,8	32,9	16,3	32,7	36,5	30,0	30,2	30,2	
- 2 bis 3 Jahren	11,2	5,1	2,7	4,7	12,3	10,8	7,7	5,3	
- 4 Jahren und mehr	9,0	4,3	1,1	3,3	4,6	7,1	3,9	3,7	

gut einem Drittel der Betriebe mit 50 bis unter 200 Beschäftigten existieren schriftlich fixierte Personalpläne, während ab einer Unternehmensgröße von 2000 Beschäftigten Personalplanung fast generell üblich ist.

Der bevorzugte Planungszeitraum im Personalsektor liegt für die gesamte Wirtschaft bei vier bis zwölf Monaten, kürzere Planungsfristen (bis zu drei Monaten) sind nur bei 11 % der Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten üblich. Mittlere und längere Fristen (zwei bis drei bzw. vier und mehr Jahre) haben sich in der Personalplanung insgesamt noch kaum durchgesetzt. Nur in den Wirtschaftsabteilungen 1 (Energie, Wasserversorgung, Bergbau), 5 (Verkehr, Nachrichtenübermittlung)

und 6 (Kreditinstitute, Versicherungen) stellt mindestens jedes sechste Unternehmen Personalpläne für einen Zeitraum von zwei und mehr Jahren auf.

Innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes ragt wiederum die chemische und mineralölverarbeitende Industrie bezüglich der Länge der Planungszeiträume heraus. Mindestens jedes fünfte aller bzw. jedes dritte der überhaupt planenden Unternehmen hat Planungsfristen von zwei und mehr Jahren. In diesem Wirtschaftszweig stellen drei bis viermal soviel Betriebe mittel- und langfristige Personalpläne auf wie in anderen Teilen des Verarbeitenden Gewerbes.

ISF/SB-Betriebsaufnahme 1975 - gewichtet

Tabelle 2 b: Existieren für den Personalbereich schriftlich fixierte Pläne und für welche Zeiträume?		(Angaben in Prozent)								
	Chemie, Mineralölverarbeitung	Kunststoff, Gummi, Asbestverarb.	Steine/Erden Feinkeramik, Glasgewerbe	Metallerzeugung und -bearbeitung	Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	Elektrotechnik, Feinmechanik	Holz-, Papier- und Druckgewerbe	Leder-, Textil-, Bekleidungs- u. Genußmittelgewerbe	Ernährungs- u. Genußmittelgewerbe	Gesamt
Basis gewichtet	34	33	51	53	184	149	121	152	87	664
(Basis ungewichtet)	(81)	(94)	(66)	(81)	(103)	(100)	(87)	(94)	(86)	(792)
Personalpläne vorhanden	61,9	48,1	49,3	50,1	48,7	37,8	44,0	42,5	52,7	45,6
für einen Zeitraum von:										
- bis zu 3 Monaten	17,6	19,7	11,7	16,2	11,5	11,4	14,0	13,5	17,5	13,6
- 4 bis 12 Monaten	45,0	28,5	34,6	38,5	35,1	26,3	30,6	31,4	37,5	32,9
- 2 bis 3 Jahren	19,6	2,0	9,0	3,4	5,3	2,4	5,2	3,5	6,1	5,1
- 4 Jahren und mehr	16,5	6,8	3,3	4,3	3,7	2,9	3,8	1,6	8,0	4,3

Auch die Länge der Planungsfristen nimmt mit der Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen deutlich zu. Längerfristige Personalpläne gibt es nicht einmal in jedem zehnten der kleineren und mittleren Unternehmen. Erst ab einer Größenordnung von 1000 Beschäftigten stellen knapp ein Fünftel und ab 5000 Beschäftigten mehr als die Hälfte der Unternehmen Personalpläne für eine Dauer von vier und mehr Jahren auf.

Bei verschiedensten Fragen zeigt sich am vorliegenden Datenmaterial, daß ein sehr deutlicher Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Art des betrieblichen Planungssystems, der Nutzung personalpolitischer Instrumente usw. besteht. In anderen, eher qualitativ orientierten Teilprojekten des Forschungsprogramms konnte herausgearbeitet werden, daß auch solche Faktoren, wie die spezifische Produktionsweise, die typische Belegschaftsstruktur, die Lage auf den jeweiligen örtlichen und regionalen Arbeitsmärkten u.a.m. Einfluß auf die Einführung und Ausgestaltung personalpolitischer und

personalplanerischer Instrumente haben.

Der Bedeutung solcher Faktoren konnte mit Hilfe des hier vorgelegten Materials noch kaum nachgegangen werden, zum Teil wird dies - wegen des notwendig begrenzten Informationsgehalts einer schriftlichen Breiterhebung - auch nicht möglich sein.

So erklärt sich vermutlich die überdurchschnittlich weite Verbreitung sowie die besonders langfristige Orientierung der Personalplanung in der chemischen und mineralölverarbeitenden Industrie nicht nur aus der Tatsache, daß dort Großunternehmen vorherrschen, vielmehr werden auch die Art der Produktion in diesem Industriezweig, die Qualifikationsstruktur der Belegschaften usw. von Bedeutung sein. Ebenso ist z.B. anzunehmen, daß die geringe Verbreitung von Personalplanung im Baugewerbe nicht nur mit den dort typischen kleineren und mittleren Betriebsgrößen zu tun hat, sondern auch mit der besonderen Markt- und Produktionssituation, wie z.B. den saisonalen Abhängigkeiten.

Tabelle 2 c: Existieren für den Personalbereich schriftlich fixierte Pläne und für welche Zeiträume?									(Angaben in Prozent)
	Betriebsgrößenklasse (von ... bis unter ... Beschäftigte)								Gesamt gew. (50 u. mehr Beschäftigte)
	1 - 10	10 - 50	50 - 200	200 - 500	500 - 1000	1000 - 2000	2000 - 5000	5000 u. mehr	
Basis gewichtet	-	-	1226	257	76	29	21	7	1616
(Basis ungewichtet)	(43)	(257)	(788)	(440)	(182)	(98)	(63)	(44)	(1615)
Personalpläne vorhanden	73,9	25,3	37,0	49,1	67,6	73,5	93,5	93,5	42,1
für einen Zeitraum von:									
- bis zu 3 Monaten	0,0	4,7	9,2	14,9	20,2	29,6	27,4	29,9	11,3
- 4 bis 12 Monaten	7,0	16,0	27,0	32,9	48,7	46,7	81,1	76,5	30,2
- 2 bis 3 Jahren	7,0	6,2	3,8	8,6	6,4	23,2	14,4	35,5	5,3
- 4 Jahren und mehr	0,0	1,6	1,9	6,5	9,1	19,8	13,3	54,4	3,7
ISF/SB-Betriebserhebung 1975 - ungewichtet/gewichtet									

### 3. Spezielle Personalpläne für einzelne Beschäftigtengruppen

Als eine weitere Möglichkeit, mit Personalplanung die Entwicklung im Personalsektor realitätsnah abzubilden, kann die Aufstellung gesonderter Pläne für verschiedene Gruppen von Beschäftigten eines Unternehmens herangezogen werden. Eine solche, nach Arbeitskräftekategorien differenzierte Personalplanung betreibt - für den gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt gerechnet - nur ein geringer Teil der befragten Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten (17 %), das sind zwei Fünftel aller Unternehmen, die überhaupt Personalpläne erstellen.

In der Branchenaufgliederung wiederholt sich bei dieser Frage in etwa die Abstufung wie bei der allgemeineren Frage nach dem Vorhandensein schriftlicher Personalpläne: Überdurchschnittlich verbreitet sind spezielle Personalpläne für bestimmte Beschäftigtengruppen wiederum in den Wirtschaftsabteilungen 1 (Energie, Wasserversorgung, Bergbau), 5 (Verkehr, Nachrichtenübermittlung) und 6 (Kreditinstitute, Versicherungen) (ca. 30 %). Relativ selten gibt es solche Personalpläne im Baugewerbe und auch im Verarbeitenden Gewerbe (14 bis 15 %).

Innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes steht wieder die chemische und die mineralölverar-

beitende Industrie an erster Stelle, während elektrotechnisches und feinmechanisches Gewerbe kaum mit solchen differenzierten Plänen arbeiten.

Als übliche Planungsperiode zeigt sich auch bei den Personalplänen für bestimmte Beschäftigtengruppen der Zeitraum von vier bis zwölf Monaten. Langfristige Planungen sind hier noch seltener als bei der globalen, nicht nach Beschäftigtengruppen differenzierten Personalplanung.

Für die Frage, ob für bestimmte Beschäftigtengruppen Einzelpläne ausgewiesen werden, ist natürlich in erster Linie die übliche Belegschaftsstruktur von Bedeutung; soweit nicht für alle Beschäftigtengruppen solche Pläne aufgestellt werden, ist anzunehmen, daß das Vorhandensein eines Plans die relative Wichtigkeit der jeweiligen Beschäftigtenkategorien für die Unternehmen widerspiegelt.

Über alle Wirtschaftsabteilungen hinweg werden relativ am häufigsten Einzelpläne für Angestellte festgelegt, insgesamt allerdings nur in 14 % der Betriebe. Vor allem im primären und im tertiären Sektor überwiegen Einzelpläne für diese Arbeitskräftekategorie. An zweiter Stelle stehen insgesamt Einzelpläne für Facharbeiter, sowie für außertarifliche (= AT-) Angestellte (jeweils 13 %). Einzelpläne für Facharbeiter gibt es in über einem Viertel der

	Energie, Wasserversorgung, Bergbau	Verarbeitendes Gewerbe	Baugewerbe	Handel	Verkehr, Nachrichtenübermittl.	Kreditinstitute, Versicherungen	Dienstleistungen, freie Berufe	Gesamt (50 u. mehr Beschäftigte)
Basis gewichtet	18	86,4	26,0	26,4	4,4	5,0	12,0	16,22
(Basis ungewichtet)	(90)	(792)	(227)	(146)	(160)	(111)	(93)	(1619)
Spezielle Personalpläne vorhanden für die Beschäftigtengruppen:	30,1	14,6	13,5	21,4	32,3	26,2	22,7	17,1
- AT-Angestellte	16,7	11,3	9,2	15,7	15,6	20,5	19,8	12,7
- Sonstige Angestellte	26,6	11,6	11,6	16,4	25,5	24,0	19,4	13,9
- Facharbeiter	26,9	13,0	9,9	10,6	26,3	2,0	18,2	12,6
- Angelernte	20,0	10,7	6,1	9,6	22,7	3,7	13,1	10,1
- Ungelernte	18,3	8,9	6,9	7,1	13,9	5,4	15,7	8,9
- Auszubildende	24,4	10,3	7,7	12,4	19,2	18,5	14,5	11,1
ISF/SB-Betriebeerhebung 1975 - gewichtet								



**Tabelle 3 b: Existieren für den Bereich Personalwesen schriftlich fixierte Pläne, die nach Beschäftigtengruppen differenziert sind und für welche ist dies der Fall?** (Angaben in Prozent)

	Chemie, Mineralölverarbeitung	Kunststoff, Gummi, Asbestverarb.	Steine/Erden Feinkeramik, Glasgewerbe	Metallerzeugung und -bearbeitung	Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	Elektrotechnik, Feinmechanik	Holz-, Papier- und Druckgewerbe	Leber-, Textil-, Bekleidungs- u. Nahrungs- u. Genussmittelgewerbe	Gesamt	
Basis gewichtet (Basis ungewichtet)	34 (81)	33 (94)	51 (66)	53 (81)	184 (109)	149 (100)	121 (87)	152 (94)	87 (86)	864 (792)
Spezielle Personalpläne vorhanden für die Beschäftigtengruppen:	26,5	17,4	13,4	22,3	17,7	9,1	11,4	11,8	16,6	14,6
- AT-Angestellte	21,3	14,8	10,0	16,0	13,6	7,1	7,7	10,8	11,6	11,3
- Sonstige Angestellte	25,0	13,8	11,7	17,4	11,1	8,4	8,0	10,8	14,7	11,6
- Facharbeiter	18,9	16,9	9,6	19,8	15,9	8,4	9,9	11,8	14,8	13,0
- Angelernte	19,6	14,8	7,7	19,8	8,7	8,4	8,6	9,0	15,2	10,7
- Ungelernte	18,7	11,3	6,1	19,8	7,2	8,4	4,9	5,0	15,7	8,9
- Auszubildende	17,9	13,9	8,0	16,7	11,3	7,7	7,7	8,1	13,3	10,3

ISF/SB-Betriebshebung 1975 - gewichtet

Unternehmen in den Wirtschaftsabteilungen Energie, Wasserversorgung und Bergbau sowie der Nachrichtenübermittlung; demgegenüber werden AT-Angestellte vor allem im tertiären Sektor häufiger in eigene Personalplanungen einbezogen.

Für Auszubildende sind Einzelplanungen noch seltener als für Facharbeiter und Angestellte; immerhin hat fast jedes vierte Unternehmen aus dem Bereich Energie, Wasserversorgung, Bergbau und jedes fünfte aus Verkehr, Nachrichtenübermittlung sowie aus dem Kredit- und Versicherungswesen Pläne für Auszubildende. Durchschnittlich noch weniger Einzelpläne gibt es für Angelernte und Ungelernte.

Im Übrigen gilt hier wie bei anderen Fragen, daß die Planung mit der Unternehmensgröße deutlich zunimmt. Selbst für die insgesamt in Einzelplänen kaum berücksichtigte Belegschaftsgruppe der Ungelernten haben mehr als die Hälfte der Großunternehmen mit 5000 und mehr Beschäftigten spezielle Personalpläne aufgestellt. Die Ergebnisse deuten an, daß in der Mehrzahl dieser Unternehmen für alle vorhandenen Belegschaftsgruppen spezielle Personalpläne vorhanden sind, d.h. Einzelpläne nur dort fehlen, wo die betreffende Gruppe für das Unternehmen keine oder geringe Bedeutung hat (z.B. gewerbliche Arbeitnehmer in großen Banken oder Versicherungsunternehmen).

**Tabelle 3 c: Existieren für den Bereich Personalwesen schriftlich fixierte Pläne, die nach Beschäftigtengruppen differenziert sind und für welche ist dies der Fall?** (Angaben in Prozent)

	Betriebsgrößenklasse (von ... bis unter ... Beschäftigte)								Gesamt gew. (50 u. mehr Beschäftigte)
	1 - 10	10 - 50	50 - 200	200 - 500	500 - 1000	1000 - 2000	2000 - 5000	5000 u. mehr	
Basis gewichtet (Basis ungewichtet)	- (43)	- (257)	1226 (788)	257 (440)	76 (182)	29 (98)	21 (63)	7 (44)	1616 (1615)
Spezielle Personalpläne vorhanden für die Beschäftigtengruppen:	2,3	6,2	13,3	22,1	34,1	47,4	53,0	74,1	17,1
- AT-Angestellte	0,0	4,3	9,9	16,0	22,4	39,9	42,7	70,5	12,7
- Sonstige Angestellte	0,0	5,4	10,5	17,7	28,7	42,9	49,1	72,7	13,9
- Facharbeiter	0,0	3,1	9,4	17,0	27,5	37,0	41,5	65,4	12,6
- Angelernte	0,0	2,7	6,8	15,4	24,1	38,0	30,6	60,8	10,1
- Ungelernte	0,0	1,9	6,0	13,0	20,8	34,6	29,8	56,2	8,9
- Auszubildende	2,3	2,7	7,8	15,7	25,2	36,4	46,3	65,1	11,1

ISF/SB-Betriebshebung 1975 - ungewichtet/gewichtet

#### 4. Personalplanung heute im Vergleich zu 1965

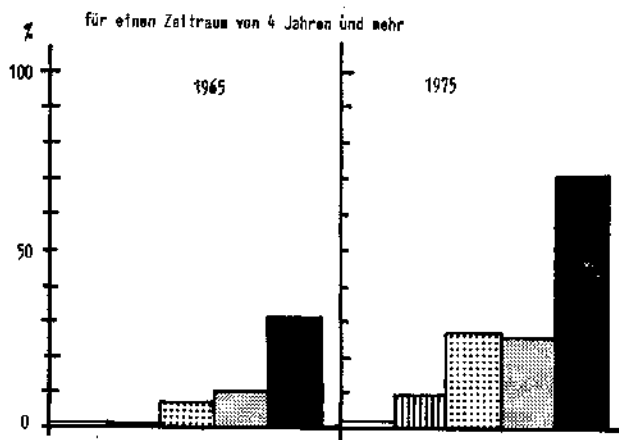
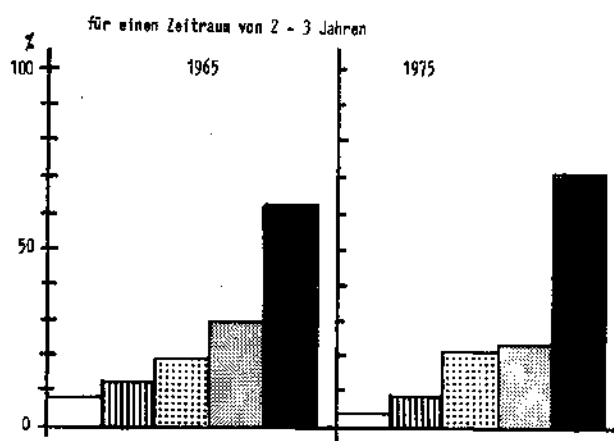
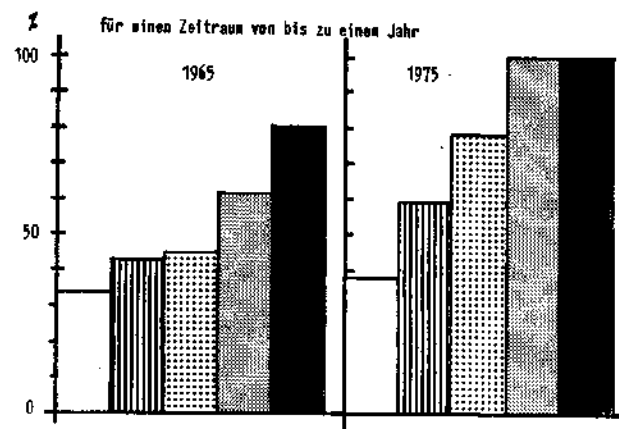
Die Befragungsergebnisse von 1975 lassen sich - wenn auch nur beschränkt - mit denen einer ähnlichen Erhebung des IFO Instituts für Wirtschaftsforschung, München, von 1965 vergleichen.<sup>1)</sup>

Das IFO Institut hatte 1965 Personalpläne in 42 % der Industriebetriebe festgestellt. 1975 gibt es solche Pläne in knapp 46 % der Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes. Tatsächlich dürfte der Anstieg sehr viel deutlicher sein, als aus diesen Zahlen hervorgeht, da in der IFO Erhebung Großunternehmen deutlich überrepräsentiert sind und (nach einer Vorerhebung) "planende" Firmen befragt worden sind, während die ISF-Ergebnisse von 1975 auf einer Zufallsstichprobe beruhen und die Betriebsgrößenstruktur entsprechend der Arbeitsstättenzählung 1970 berücksichtigen.

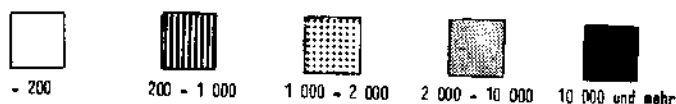
Das Schaubild verdeutlicht, wie Personalplanung verschiedener Fristigkeit bei Unternehmen unterschiedlicher Größe in den letzten zehn Jahren zugenommen hat (ungewichtete Daten).

Vor allem Personalpläne mit der relativ kurzen Reichweite von vier bis zwölf Monaten sind heute viel häufiger. Praktisch alle erfaßten Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes mit 2000 und mehr Beschäftigten verfügen 1975 über schriftlich fixierte Personalpläne. Bei den Unternehmen mit 1000 bis unter 2000 Beschäftigten sind es mehr als drei Viertel und auch von den kleineren (bis 200 Beschäftigte) und mittleren (200 bis unter 1000 Beschäftigte) Unternehmen verfügen immerhin noch knapp zwei bis drei Fünftel über Personalpläne dieser Reichweite. Die mittel- bis langfristige Personalplanung hat in diesem Teil der Wirtschaft zwar auch zugenommen, existiert aber nach wie vor - außer in den ganz großen Unternehmen - noch relativ selten.

Schaubild: Verbreitung und Reichweite schriftlich fixierter Personalplanung nach Betriebsgröße in der Industrie



Zahl der Beschäftigten (von ... bis unter ...)



IFO-Erhebung 1965 und ISF/SB-Betriebserberhebung 1975 - jeweils ungewichtet

1) Wolfgang Gerstenberger, Gernot Nerb, Silke Schittenhelm, Unternehmerische Urteile und Antizipationen über den Bedarf an Arbeitskräften, IAB-Mitteilungen Nr. 9, 1969, S. 671 f.

### 5. Personalplanung im Vergleich zu anderen Unternehmensplanungen

Nimmt man die nur für bestimmte Unternehmen relevante Forschungs- und Entwicklungsplanung aus, so rangiert Personalplanung gemessen am Vorhandensein schriftlich fixierter Pläne deutlich am Schluß der erfaßten unternehmerischen Planungstätigkeit, nämlich nach Investitions-, Produktions- und Absatzplänen. Insoweit stimmt das Ergebnis mit den Feststellungen des IFO-Instituts Mitte der 60er Jahre überein.

Sieht man sich die Häufigkeit der verschiedenen Teilpläne in den einzelnen Wirtschaftsabteilungen an, so zeigt sich teils ein von der gesamtwirtschaftlichen Verteilung erheblich abweichendes Bild. Die für die Gesamtwirtschaft gewonnene Rangfolge der Einzelpläne ist, von der relativ größeren Bedeutung der Produktionsplanung abgesehen, im Verarbeitenden Gewerbe wiederzufinden; dies gilt für diese Wirtschaftsabteilung insgesamt wie auch für fast jede ihrer Unterabteilungen.

Hingegen ist im Baugewerbe Personalplanung etwas weiter verbreitet als Absatzplanung; in den Abteilungen Verkehr und Nachrichtenübermittlung sowie Dienstleistungen rangiert Personalplanung jeweils nach der Investitionsplanung an zweiter Stelle, bei Kreditinstituten und Versicherungen wird sogar im Personalsektor am häufigsten geplant.

Ein Zusammenhang ergibt sich auch zwischen der relativen Verbreitung von Personalplanung im Verhältnis zu anderen Unternehmensplanungen und der Größe der Unternehmen. Mit Ausnahme der kleinsten Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten läßt sich verallgemeinern, daß mit zunehmender Beschäftigtenzahl im Betrieb die Häufigkeit von Personalplänen relativ zu den übrigen Teilplänen deutlich zunimmt. In der Größenklasse von mehr als 2000 Beschäftigten haben mehr als 93 % aller Betriebe einen Personalplan schriftlich niedergelegt, was bedeutet, daß in dieser Größenkategorie Personalplanung in der Verbreitung an erster Stelle vor Investitions-, Produktions- und Absatzplanung rangiert.

Während also im Durchschnitt aller erfaßten Unternehmen in der Bundesrepublik die Personalplanung in ihrer Verbreitung deutlich hinter den übrigen Unternehmensplänen steht, ist ihr Verbreitungsgrad bei Großbetrieben einerseits und bei Kreditinstituten und Versicherungen andererseits gleich oder größer als der anderer unternehmerischer Teilpläne. Darüber hinaus läßt sich gegenüber den Ergebnissen von 1965 feststellen, daß auch in jenen Teilen der Wirtschaft, in denen Personalplanung nach Investitions-, Produktions- und Absatzplanung rangiert, der Abstand gegenüber diesen schon länger üblichen Teilplänen sich deutlich verringert hat; häufiger als früher liegt dort auch ein Personalplan vor, wo Investitionen oder Produktion geplant werden.

Tabelle 5 u: Für welche der folgenden Bereiche existieren schriftlich fixierte Pläne?								(Angaben in Prozent)
	Energie, Wasserversorgung, Bergbau	Verarbeitendes Gewerbe	Baugewerbe	Handel	Verkehr, Nachrichtenübermittl.	Kreditinstitute, Versicherungen	Dienstleistungen, freie Berufe	Gesamt (50 u. mehr Beschäftigte)
Basis gewichtet	18	864	260	264	44	50	120	1622
(Basis ungewichtet)	(90)	(792)	(227)	(146)	(160)	(111)	(93)	(1619)
Pläne vorhanden für:								
- Investition	81,6	69,8	44,9	60,2	64,5	27,9	53,2	61,7
- Produktion	24,2	69,4	40,3	19,2	16,1	12,7	34,2	50,2
- Absatz	57,8	60,8	21,6	56,5	23,6	22,8	36,5	49,8
- Personal	52,9	45,6	26,7	42,1	49,6	45,3	43,1	42,1
- Forschung und Entwicklung	9,7	27,6	7,0	5,3	2,7	3,2	9,6	17,8
nur Gesamtplan	8,5	10,9	15,0	5,2	6,1	17,4	13,6	10,9
ISF/SB-Betriebshebung 1975 - gewichtet								

**Tabelle 5 b: Für welche der folgenden Bereiche existieren schriftlich fixierte Pläne?** (Angaben in Prozent)

	Chemie, Mineralölverarbeitung	Kunststoff, Gummi, Asbestverarb.	Steine/Erden Feinkeramik, Glasgewerbe	Metallerzeugung und -bearbeitung	Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	Elektrotechnik, Feinmechanik	Holz-, Papier- und Druckgewerbe	Leder-, Textil-, Bekleidungs- u. Nahrungs- u. Genussmittelgewerbe	Gesamt	
Basis gewichtet (Basis ungewichtet)	34 (81)	33 (94)	51 (66)	53 (81)	184 (103)	149 (100)	121 (87)	152 (94)	87 (86)	864 (792)
<b>Pläne vorhanden für:</b>										
- Investition	82,1	64,9	70,5	75,7	72,8	67,2	74,7	55,8	79,1	69,8
- Produktion	72,2	66,6	70,5	74,2	70,6	66,5	72,4	63,8	74,1	69,4
- Absatz	81,5	56,6	64,8	64,1	60,4	54,9	57,1	59,7	76,3	60,8
- Personal	61,9	48,1	49,3	50,1	48,7	37,8	44,0	42,5	52,7	45,6
- Forschung und Entwicklung	45,2	32,1	18,3	22,8	39,7	31,7	17,7	20,2	18,8	27,6
nur Gesamtplan	8,4	10,1	11,9	9,0	12,3	7,8	7,9	17,1	8,8	10,9

ISF/SB-Betriebserhebung 1975 = gewichtet

Für welche Planungszeiträume wird in anderen Unternehmensbereichen im Vergleich zum Personalsektor geplant? Gibt es hier nennenswerte Unterschiede? Für die Gesamtheit der erfaßten Unternehmen ist die Antwort: nein. Auch Investitions-, Produktions-, Absatz- sowie Forschungs- und Entwicklungspläne werden mit Abstand am häufigsten für einen Zeitraum von vier bis zwölf Monaten erstellt; mit wenigen Ausnahmen gilt dies für alle untersuchten Wirtschaftsabteilungen und Unterabteilungen des Verarbeitenden Gewerbes. Auffällig ist allerdings, daß in den Bereichen Investition so-

wie Forschung und Entwicklung die am zweithäufigsten genannte Planungsperiode bei zwei bis drei Jahren liegt, während die Produktionsplanung häufiger nur bis zu drei Monate in die Zukunft reicht.

Ähnlich wie im Bereich Personal planen auch in den übrigen Unternehmensbereichen die Großbetriebe deutlich für längere Zeiträume. Obwohl auch hier die Planungsperiode bis zu einem Jahr die häufigste ist, werden die längeren Planungszeiträume wesentlich öfter genannt als in kleineren Betrieben.

**Tabelle 5 c: Für welche der folgenden Bereiche existieren schriftlich fixierte Pläne?** (Angaben in Prozent)

	Betriebsgrößenklasse (von ... bis unter ... Beschäftigte)								Gesamt gew. (50 u. mehr Beschäftigte)
	1 - 10	10 - 50	50 - 200	200 - 500	500 - 1000	1000 - 2000	2000 - 5000	5000 u. mehr	
Basis gewichtet (Basis ungewichtet)	- (43)	- (257)	1226 (788)	257 (440)	76 (182)	29 (98)	21 (63)	7 (44)	1616 (1615)
<b>Pläne vorhanden für:</b>									
- Investition	13,9	39,3	57,6	70,5	80,3	80,3	92,6	92,4	61,7
- Produktion	4,6	16,3	46,4	57,4	68,7	64,0	85,3	85,9	50,2
- Absatz	18,5	30,4	45,6	55,6	76,1	72,9	88,1	88,5	49,8
- Personal	13,9	25,3	37,0	49,1	67,6	73,5	93,5	93,2	42,1
- Forschung und Entwicklung	4,7	5,1	13,7	21,5	41,2	39,1	70,3	71,8	17,8
nur Gesamtplan	14,0	16,8	12,1	8,4	4,5	6,8	1,1	2,8	10,9

ISF/SB-Betriebserhebung 1975 - ungewichtet/gewichtet

## 5. Qualitative Personalplanung

Aufschluß über den Entwicklungsstand der Planung im Personalsektor gibt auch das Vorhandensein von Instrumenten der qualitativen Personalplanung, die vorwiegend zur innerbetrieblichen Steuerung des Personaleinsatzes dienen. Dazu zählen neben systematischer Arbeitsplatzbeschreibung und analytischer Arbeitsplatzbewertung auch Maßnahmen wie Personalbeurteilung, Nachfolge- und Karriereplanung.

In den meisten Wirtschaftsabteilungen existieren bei mehr als 40 % der Betriebe Arbeitsplatzbeschreibungen für verschiedene Beschäftigtengruppen, am häufigsten im Bereich Energie, Wasserversorgung und Bergbau (57 %). Von der relativ gleichmäßigen Anwendung weicht lediglich das Baugewerbe deutlich nach unten ab (27 %). Arbeitsplatzbeschreibungen werden in den meisten Betrieben vor allem für tarifliche Angestellte ausgearbeitet; für AT-Angestellte werden sie am häufigsten bei Kreditinstituten und Versicherungen, für Lohnempfänger im Bereich Energie, Wasserversorgung und Bergbau aufgestellt.

Analytische Arbeitsplatzbewertung wird in nennenswerter Häufigkeit nur in den Wirtschaftsabteilungen 1 (Energie, Wasserversorgung und Bergbau) und im Verarbeitenden Gewerbe durchgeführt und kommt in erster Linie für Arbeitsplätze von Lohnempfängern zur Anwendung.

Relativ weit verbreitet ist das vergleichsweise neue Instrument systematischer Personalbeurteilung: knapp zwei Fünftel aller Unternehmen führen diese für mindestens eine ihrer Belegschaftsgruppen durch. Am häufigsten wenden die Unternehmen dieses Instrument bei den tariflichen Angestellten an; besonders im Kredit- und Versicherungsgewerbe wird diese Belegschaftsgruppe in relativ vielen Unternehmen (61 %) einer systematischen Personalbeurteilung unterzogen. In diesem Wirtschaftszweig wie auch im Handel stehen AT-Angestellte an zweiter Stelle bei der Anwendung von Personalbeurteilung, während in den anderen Wirtschaftsabteilungen Personalbeurteilung häufiger noch bei bestimmten Lohnempfängergruppen durchgeführt wird.

Tabelle 6 a: Welche der folgenden Maßnahmen werden für welche Beschäftigtengruppen durchgeführt? (Angaben in Prozent)

	Energie, Wasserversorgung, Bergbau	Verarbeiten- des Gewerbe	Baugewerbe	Handel	Verkehr, Nachrichten- übermittl.	Kreditinsti- tute, Versi- cherungen	Dienstlei- stungen, freie Berufe	Gesamt (50 u. mehr Beschäftigte)
Basis gewichtet	18	864	260	264	44	50	120	1622
(Basis ungewichtet)	(90)	(792)	(227)	(146)	(160)	(111)	(93)	(1619)
Maßnahmen werden durchgeführt:								
o Personalbeurteilung	40,5	40,0	29,1	39,4	37,5	63,8	29,2	38,0
- für Lohnempfänger	32,5	29,9	19,7	22,3	28,9	16,9	13,2	25,4
- für AT-Angestellte	23,8	24,6	16,8	27,3	21,0	45,5	18,5	23,9
- für sonstige Angestellte	39,9	32,5	23,5	30,4	29,1	61,1	22,9	30,9
o Arbeitsplatzbeschreibung	57,1	44,1	27,3	38,7	40,9	52,1	43,0	40,7
- für Lohnempfänger	26,5	20,5	2,0	13,8	14,5	8,3	9,9	15,2
- für AT-Angestellte	20,6	28,6	22,3	28,2	20,8	38,3	30,3	27,7
- für sonstige Angestellte	55,8	32,0	21,1	24,8	36,6	45,7	29,3	29,7
o Analytische Arbeitsplatzbewertung	10,1	17,0	1,5	8,2	4,7	6,7	5,5	11,4
- für Lohnempfänger	6,2	14,4	0,5	4,8	1,9	0,0	0,3	8,7
- für AT-Angestellte	3,2	3,5	1,2	4,1	2,9	3,9	2,1	3,1
- für sonstige Angestellte	7,3	3,0	1,3	4,5	4,0	4,6	4,7	3,2
o Karriereplanung	2,2	4,5	5,2	11,8	6,8	12,4	6,9	6,2
- für Lohnempfänger	0,0	0,5	1,9	1,9	2,0	0,2	0,0	0,9
- für AT-Angestellte	2,2	3,9	4,2	10,2	6,1	9,4	6,9	5,4
- für sonstige Angestellte	0,8	1,5	2,0	6,2	3,0	8,1	0,6	2,5
o Nachfolgeplanung	35,0	27,0	19,1	35,9	41,4	46,5	28,1	28,3
- für Lohnempfänger	16,3	9,2	7,2	11,6	16,4	6,3	4,5	9,1
- für AT-Angestellte	21,3	22,5	17,9	27,8	23,7	40,4	24,4	23,3
- für sonstige Angestellte	31,2	15,0	9,8	16,9	28,5	34,3	12,8	15,5

ISF/SB-Betriebserhebung 1975 - gewichtet

Tabelle 6 b: Welche der folgenden Maßnahmen werden für welche Beschäftigtengruppen durchgeführt?

(Angaben in Prozent)

	Chemie, Mineralölverarbeitung	Kunststoff, Gummi, Asbestverarb.	Steine/Erden, Feinkeramik, Glasgewerbe	Metallerzeugung und -bearbeitung	Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	Elektrotechnik, Feinmechanik	Holz-, Papier- und Druckgewerbe	Leder-, Textil-, Bekleidungs- u. Genußmittelgewerbe	Nahrungs- u. Genussmittelgewerbe	Gesamt
Basis gewichtet	34	33	51	53	184	149	121	152	87	864
(Basis ungewichtet)	(81)	(94)	(66)	(81)	(103)	(100)	(87)	(94)	(86)	(792)
Maßnahmen werden durchgeführt:										
o Personalbeurteilung	44,8	38,1	32,7	50,6	54,9	49,3	22,9	28,9	32,5	40,0
- für Lohnempfänger	23,9	30,3	23,9	39,7	44,0	40,0	13,1	21,1	20,8	29,9
- für AT-Angestellte	33,3	20,6	19,6	20,2	37,7	21,8	19,1	17,2	26,0	24,6
- für sonstige Angestellte	28,8	33,3	19,8	43,2	44,6	45,4	16,5	22,7	26,0	32,5
o Arbeitsplatzbeschreibung	55,2	39,8	36,5	45,2	46,9	49,7	35,2	44,1	41,9	44,1
- für Lohnempfänger	19,8	19,1	18,9	23,6	24,0	24,3	11,8	26,8	7,6	20,5
- für AT-Angestellte	41,0	21,5	26,4	26,3	32,7	24,1	26,0	28,7	31,9	28,6
- für sonstige Angestellte	43,6	32,3	27,2	35,7	32,8	38,1	26,8	25,8	33,6	32,0
o Analytische Arbeitsplatzbewertung	14,9	13,4	12,8	28,3	23,6	20,2	12,4	16,9	1,8	17,0
- für Lohnempfänger	11,9	8,8	10,9	24,5	20,6	17,4	9,2	14,6	1,5	14,4
- für AT-Angestellte	3,7	3,0	0,0	6,5	5,3	3,6	2,8	3,4	0,8	3,5
- für sonstige Angestellte	3,7	4,5	4,6	8,3	2,8	2,3	1,6	3,4	0,5	3,0
o Karriereplanung	10,6	4,4	8,4	1,8	4,3	5,9	2,5	0,9	9,1	4,5
- für Lohnempfänger	2,4	0,0	0,8	0,3	0,5	0,0	0,0	0,0	2,0	0,5
- für AT-Angestellte	10,6	3,6	6,5	1,7	3,8	5,9	2,5	0,9	5,5	3,9
- für sonstige Angestellte	2,4	1,0	2,7	1,0	1,6	2,4	0,0	0,0	4,5	1,5
o Nachfolgeplanung	31,3	26,6	25,3	26,3	33,3	21,9	17,5	28,2	33,6	27,0
- für Lohnempfänger	9,5	4,5	5,7	5,9	11,2	10,6	8,3	11,1	5,8	9,2
- für AT-Angestellte	29,8	16,8	19,6	22,8	30,1	18,4	14,1	21,5	27,6	22,5
- für sonstige Angestellte	19,0	14,1	8,4	15,2	19,6	13,5	11,5	16,9	12,0	15,0

ISF/SB-Betriebshebung 1975 - gewichtet

Tabelle 6 c: Welche der folgenden Maßnahmen werden für welche Beschäftigtengruppen durchgeführt?

(Angaben in Prozent)

	Betriebsgrößenklasse (von ... bis unter ... Beschäftigte)								Gesamt gew. (50 u. mehr Beschäftigte)
	1 - 10	10 - 50	50 - 200	200 - 500	500 - 1000	1000 - 2000	2000 - 5000	5000 u. mehr	
Basis gewichtet	-	-	1226	257	76	29	21	7	1676
(Basis ungewichtet)	(43)	(257)	(788)	(440)	(182)	(98)	(63)	(44)	(1615)
Maßnahmen werden durchgeführt:									
o Personalbeurteilung	13,9	22,5	32,5	46,2	67,3	73,0	85,2	83,6	38,0
- für Lohnempfänger	0,0	12,1	22,0	29,4	45,6	53,0	47,9	64,4	25,4
- für AT-Angestellte	9,3	3,6	20,4	28,2	42,8	45,4	58,0	53,3	23,9
- für sonstige Angestellte	9,3	7,5	26,3	37,0	57,9	60,6	74,4	64,9	30,9
o Arbeitsplatzbeschreibung	13,9	22,2	35,8	48,8	66,0	77,0	78,1	87,3	40,7
- für Lohnempfänger	2,3	8,9	13,5	16,4	27,2	24,4	31,0	50,3	15,2
- für AT-Angestellte	4,7	12,8	23,8	33,3	47,0	51,1	62,8	82,0	27,7
- für sonstige Angestellte	11,6	17,9	25,3	36,4	52,1	54,0	72,7	83,9	29,7
o Analytische Arbeitsplatzbewertung	2,3	6,2	8,6	16,1	26,6	28,7	32,5	42,3	11,4
- für Lohnempfänger	0,0	2,7	5,7	13,5	23,2	27,0	27,3	39,6	8,7
- für AT-Angestellte	2,3	1,2	2,7	4,5	4,7	3,8	1,4	14,6	3,1
- für sonstige Angestellte	0,0	3,9	2,5	4,8	7,8	1,7	8,1	19,5	3,2
o Karriereplanung	2,3	1,5	5,2	7,5	8,1	9,9	29,3	25,6	6,2
- für Lohnempfänger	0,0	0,4	0,7	0,8	4,3	1,4	0,2	6,1	0,9
- für AT-Angestellte	2,3	0,8	4,5	6,7	4,9	9,9	27,9	24,2	5,4
- für sonstige Angestellte	0,0	0,8	2,1	3,8	3,8	1,8	6,4	14,9	2,5
o Nachfolgeplanung	6,9	22,2	24,6	36,0	38,9	45,4	75,6	67,8	28,3
- für Lohnempfänger	0,0	8,6	8,6	9,5	11,0	13,7	18,5	12,5	9,1
- für AT-Angestellte	7,0	14,8	19,8	30,1	32,4	41,0	73,7	64,3	23,3
- für sonstige Angestellte	2,3	14,8	13,5	20,7	17,3	23,2	47,8	33,6	15,5

ISF/SB-Betriebshebung 1975 - ungewichtet/gewichtet

Durchschnittlich 28 % aller Unternehmen führen Nachfolgeplanungen in Teilbereichen durch; Üblich ist dieses Instrument vor allem für Arbeitsplätze, die von AT-Angestellten besetzt werden (in knapp einem Viertel aller Unternehmen). Tarifliche Angestellte sind in 16 % aller Unternehmen in die Nachfolgeplanung einbezogen, Lohnempfängergruppen dagegen nur in 9 % der Fälle. Auch dieses Instrument wird vor allem im Kredit- und Versicherungsgewerbe angewendet, das heißt in Unternehmen, in denen Angestellte in der Belegschaft dominieren.

Karriereplanung steht in gewissem Zusammenhang zur Nachfolgeplanung, betrachtet die mögliche Folge verschiedener Stellen oder Arbeitsplätze jedoch eher aus der Perspektive des einzelnen Beschäftigten. Dieses Instrument qualitativer

Personalplanung ist sehr wenig verbreitet: nur 6 % der befragten Unternehmen wenden es an. Karriereplanung gibt es noch am ehesten für AT-Angestellte, andere Angestellte sind nur in 2,5 % der Unternehmen einbezogen, Lohnempfänger praktisch gar nicht. Wiederum sind es Unternehmen des tertiären Sektors, in denen dieses Instrument wenigstens eine gewisse Verbreitung gefunden hat.

Für diese personalplanerischen Instrumente gilt wiederum, daß deren Verbreitung mit der Unternehmensgröße zunimmt. Knapp die Hälfte der Betriebe mit 200 bis 500 Beschäftigten nutzen die beiden am häufigsten auftretenden Maßnahmen Arbeitsplatzbeschreibung und Personalbeurteilung, diese kommen dagegen bei über 80 % der Betriebe mit 2000 und mehr Beschäftigten zur Anwendung.

### 7. Informationen über die Belegschaftsstruktur

Die regelmäßige Sammlung und Verarbeitung bestimmter Informationen über die Struktur der eigenen Belegschaft kann sowohl Kennzeichen für ein funktionierendes Personalplanungssystem sein als auch eine der Voraussetzungen für die Einführung systematisch ausgearbeiteter Personalplanung. Die Erhebungsergebnisse zeigen, daß in den meisten Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößenklassen der Anteil der Unternehmen, die regelmäßig bestimmte Informationen über ihre Belegschaft ermitteln, höher ist als der Anteil derjenigen, die über

schriftlich fixierte Personalpläne verfügen. Mehr als die Hälfte der Unternehmen hält etwa Daten über die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Belegschaftsmitglieder schriftlich fest. Das Alter und die derzeit ausgeübte Tätigkeit verschiedener Beschäftigtengruppen wird bei etwa einem Drittel der Unternehmen registriert. Genauere, für eine qualitative Personalplanung notwendige Daten über die Qualifikation der Beschäftigten sowie über deren in früheren Tätigkeiten gesammelte Berufserfahrung werden dagegen nur in relativ wenigen Betrieben systematisch und regelmäßig erfaßt und ausgewertet.

Tabelle 7 a: Welche der folgenden Informationen über die Belegschaftsstruktur werden regelmäßig systematisch aufbereitet?								(Angaben in Prozent)
	Energie, Wasserversorgung, Bergbau	Verarbeiten des Gewerbe	Baugewerbe	Handel	Verkehr, Nachrichtenübermittl.	Kreditinstitute, Versicherungen	Dienstleistungen, freie Berufe	Gesamt (50 u. mehr Beschäftigte)
Basis gewichtet	18	86,4	260	264	44	58	120	1622
(Basis ungewichtet)	(90)	(792)	(227)	(746)	(160)	(111)	(93)	(1619)
Informationen werden aufbereitet über:	78,1	61,0	53,5	58,6	63,7	71,7	37,5	58,3
- Altersaufbau	67,8	34,5	22,5	34,2	40,2	58,7	23,0	32,9
- Dauer der Betriebszugehörigkeit	66,5	54,9	50,3	53,8	57,3	61,9	34,5	52,9
- Berzeit ausgeübte Tätigkeit	30,3	30,8	28,4	32,5	37,3	34,8	21,0	30,2
- Früher ausgeübte Tätigkeit in diesem Unternehmen	8,2	8,0	3,4	8,3	10,8	8,5	3,4	7,1
- Früher ausgeübte Tätigkeit in einem anderen Unternehmen	5,9	4,3	3,8	8,7	8,9	8,5	3,8	5,2
- Schulbildung	11,2	10,0	9,8	16,6	15,5	19,8	8,5	11,4
- Berufsausbildung	16,2	19,5	17,8	20,4	27,7	23,2	9,6	18,9
- Absolvierete Fort- bzw. Weiterbildung	17,7	12,4	10,6	16,4	16,9	32,1	11,0	13,5

ISF/SB-Betriebserhebung 1975 - gewichtet

**Tabelle 7 b: Welche der folgenden Informationen über die Belegschaftsstruktur werden regelmäßig systematisch aufbereitet?** (Angaben in Prozent)

	Chemie, Mineralölverarbeitung	Kunststoff, Gummi, Asbestverarb.	Steine/Erden, Feinkeramik, Glasgewerbe	Metallerzeugung und -bearbeitung	Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	Elektrotechnik, Feinmechanik	Holz-, Papier- und Druckgewerbe	Leder-, Textil-, Bekleidungs- u. Genußmittelgewerbe	Nahrungs- u. Genussmittelgewerbe	Gesamt
Basis gewichtet (Basis ungewichtet)	34 (81)	33 (94)	51 (66)	53 (81)	184 (103)	149 (100)	121 (87)	152 (94)	87 (86)	864 (792)
Informationen werden aufbereitet über:	62,3	63,4	55,1	71,3	63,5	61,2	57,9	58,5	60,0	61,0
- Altersaufbau	35,9	38,8	40,7	28,7	36,9	29,5	36,1	32,2	33,0	34,5
- Dauer der Betriebszugehörigkeit	56,9	60,2	46,7	68,5	59,1	52,6	49,9	51,6	56,1	54,9
- Derzeit ausgeübte Tätigkeit	33,0	25,0	31,8	29,3	32,8	25,9	26,8	38,1	29,1	30,8
- Früher ausgeübte Tätigkeit in diesem Unternehmen	8,1	6,5	5,5	9,1	13,9	5,6	3,3	9,7	4,7	8,0
- Früher ausgeübte Tätigkeit in einem anderen Unternehmen	5,9	4,0	1,9	5,8	7,5	0,7	1,8	6,9	2,4	4,3
- Schulbildung	12,1	7,8	6,3	9,7	16,3	14,4	2,1	8,9	4,4	10,0
- Berufsausbildung	11,3	12,8	13,4	21,4	28,9	21,7	16,0	20,1	7,4	19,5
- Absolvierte Fort- bzw. Weiterbildung	15,3	13,1	13,8	14,3	19,7	13,9	4,8	9,2	6,9	12,4

ISF/SB-Betriebshebung 1975 - gewichtet

**Tabelle 7 c: Welche der folgenden Informationen über die Belegschaftsstruktur werden regelmäßig systematisch aufbereitet?** (Angaben in Prozent)

	Betriebsgrößenklasse (von ... bis unter ... Beschäftigte)								Gesamt gew. (50 u. mehr Beschäftigte)
	1 - 10	10 - 50	50 - 200	200 - 500	500 - 1000	1000 - 2000	2000 - 5000	5000 u. mehr	
Basis gewichtet (Basis ungewichtet)	- (43)	- (257)	1226 (788)	257 (448)	76 (182)	29 (98)	21 (63)	7 (44)	1616 (1615)
Informationen werden aufbereitet über:	16,3	33,1	53,7	66,0	80,5	92,4	90,3	85,5	58,3
- Altersaufbau	4,7	17,5	26,9	41,7	63,9	75,7	88,6	77,4	32,9
- Dauer der Betriebszugehörigkeit	9,3	28,8	49,3	57,3	72,1	84,7	81,6	85,5	52,9
- Derzeit ausgeübte Tätigkeit	9,3	17,5	28,3	33,2	45,3	39,0	50,1	73,7	30,2
- Früher ausgeübte Tätigkeit in diesem Unternehmen	0,0	5,1	6,6	7,4	11,9	3,8	11,4	9,6	7,1
- Früher ausgeübte Tätigkeit in einem anderen Unternehmen	2,3	2,3	5,5	3,9	4,1	3,6	3,4	13,4	5,2
- Schulbildung	4,7	6,2	11,0	9,3	15,4	14,6	23,8	54,6	11,4
- Berufsausbildung	7,0	10,1	18,6	16,8	22,8	18,2	37,9	59,0	18,9
- Absolvierte Fort- bzw. Weiterbildung	7,0	6,2	11,8	14,8	21,6	21,8	37,9	47,2	13,5

ISF/SB-Betriebshebung 1975 - ungewichtet/gewichtet

### 8. Hierarchische Stellung des Personal-/ Sozialwesens

In der Diskussion über betriebliche Personalplanung wird häufig gefordert, daß die Leitung des Personal- (und Sozial-)wesens in der Führungsspitze der Unternehmen verankert sein müsse, damit den personalpolitischen Fragen entsprechendes Gewicht in betrieblichen Entscheidungsprozessen über Produktionsanpassungen, Investitionen, Rationalisierungsvorhaben etc. zukomme.

Nach den Ergebnissen der Betriebshebung 1975 rangiert die Leitung des Personalwesens in knapp der Hälfte der Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten in der Führungsspitze, in einem weiteren Viertel ist sie auf der oberen

Führungsebene (z.B. Hauptabteilungsleiter) angesiedelt und in 15 % der Fälle auf der mittleren Führungsebene; nur in relativ wenigen Betrieben ist die Leitung des Personalwesens auf der unteren Führungsebene eingeordnet (3,5 %) oder werden die Personalfragen außerhalb des Betriebs geregelt (0,2 %).

Zwischen Unternehmensgröße und Einstufung der Leitung des Personalwesens zeigt sich ein interessanter Zusammenhang: In den kleineren und mittleren Betrieben mit bis zu 200 Beschäftigten rangiert die Personalleitung mehrheitlich in der Führungsspitze; in den mittleren Betriebsgrößenklassen von 200 bis 2000 Beschäftigten nimmt der Anteil der Unternehmen ab, in denen die Personalleitung in der Führungsspitze rangiert - hier gibt es vermehrt ausdifferenzierte Personalabteilungen



**Tabella 8 a: Gibt es ein Gremium, das sich speziell mit Personalplanungsfragen befaßt (Personalplanungsausschuß)?** (Angaben in Prozent)

	Energie, Wasserversorgung, Bergbau	Verarbeiten des Gewerbe	Baugewerbe	Handel	Verkehr, Nachrichten-Übermittl.	Kreditinstitute, Versicherungen	Dienstleistungen, freie Berufe	Gesamt (50 u. mehr Beschäftigte)
Basis gewichtet	18	864	260	264	44	50	120	1622
(Basis ungewichtet)	(90)	(792)	(227)	(146)	(160)	(111)	(93)	(1619)
Personalplanungsausschuß vorhanden?								
- ja, ohne Beteiligung des BR	5,5	4,4	3,5	10,1	5,2	12,2	4,5	5,5
- ja, mit paritätischer Beteiligung des BR	2,8	2,9	2,7	1,9	2,9	1,2	3,7	2,7
- ja, mit sonstiger Beteiligung des BR	16,5	14,0	12,4	14,7	17,1	12,1	20,4	14,4
- nein, nicht vorhanden	72,7	77,5	78,9	71,5	73,7	73,9	67,5	75,7
keine Angabe	2,5	1,2	2,5	1,8	1,1	0,6	3,9	1,7

ISF/SB-Betriebshebung 1975 - gewichtet

mit einem Abteilungs- oder Hauptabteilungsleiter an der Spitze; ab einer Betriebsgröße von 2000 Beschäftigten nimmt dagegen der Anteil der Unternehmen mit Personalleitung in der Führungsspitze wieder zu - Personalpolitik ist hier häufiger als (Teil-)Ressort eines Vorstandsmitglieds o.ä. definiert. Demnach gilt vor allem für die mittelgroßen Unternehmen eine relativ niedrige hierarchische Einstufung des Personal- und Sozialwesens in der Unternehmensorganisation, was - allerdings nicht notwendigerweise - bedeuten kann, daß personalpolitischen und -planerischen Fragen im Entscheidungsprozeß der Unternehmen ein vergleichsweise geringer Stellenwert zugemessen wird.

Auch nach den Wirtschaftszweigen gibt es Unterschiede in der hierarchischen Einordnung der Personalleitung: In der Führungsspitze rangiert diese vergleichsweise häufig in der Wirtschaftsabteilung 7 (Dienstleistungen und freie Berufe) und im Baugewerbe; innerhalb

des Verarbeitenden Gewerbes gilt dies für 62 % der Unternehmen im Holz-, Papier- und Druckgewerbe. Dagegen findet sich die Leitung des Personal- und Sozialwesens nur etwa in jedem dritten Betrieb der Chemie und Mineralölverarbeitung in der Führungsspitze. Hier zeigt sich deutlich, daß die hierarchische Stellung der Personalleitung nicht unmittelbar etwas über Ausbaugrad und Bedeutung des Personalwesens aussagt, denn gerade in Chemie und Mineralölverarbeitung ist eine differenzierte Personalplanung besonders weit verbreitet. Die Frage nach dem Stellenwert personalpolitischer und -planerischer Fragen kann nur angegangen werden, wenn zwischen Situationen unterschieden wird, in denen Personalpolitik von der Unternehmensleitung miterledigt wird (in kleineren und mittleren Betrieben) und solchen, in denen ein organisatorisch eigenständiges Personalwesen besteht, dessen Leitung z.B. Aufgabe eines Vorstandsmitglieds ist.

**Tabella 8 b: Gibt es ein Gremium, das sich speziell mit Personalplanungsfragen befaßt (Personalplanungsausschuß)?** (Angaben in Prozent)

	Chemie, Mineralölverarbeitung	Kunststoff, Gummi, Asbestverarb.	Steine/Erden Feinkeramik, Glasgewerbe	Metallerzeugung und -bearbeitung	Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	Elektrotechnik, Feinmechanik	Holz-, Papier- und Druckgewerbe	Leder-, Textil-, Bekleidungs- u. Genußmittelgewerbe	Gesamt	
Basis gewichtet	34	33	51	53	184	149	121	152	87	864
(Basis ungewichtet)	(81)	(94)	(66)	(81)	(103)	(100)	(87)	(94)	(86)	(792)
Personalplanungsausschuß vorhanden?										
- ja, ohne Beteiligung des BR	7,1	6,6	2,7	5,9	6,2	3,0	0,4	6,6	7,2	4,4
- ja, mit paritätischer Beteiligung des BR	0,0	4,3	0,8	4,8	5,2	0,7	2,1	3,9	0,0	2,9
- ja, mit sonstiger Beteiligung des BR	10,9	22,2	9,6	14,1	14,4	12,2	15,9	13,6	20,6	14,0
- nein, nicht vorhanden	80,5	66,2	83,1	74,1	74,2	84,1	79,4	74,7	72,2	77,5
keine Angabe	1,5	0,7	3,8	1,0	0,0	0,0	2,2	1,1	0,0	1,2

ISF/SB-Betriebshebung 1975 - gewichtet

**Tabelle 8 c: Gibt es ein Gremium, das sich speziell mit Personalplanungsfragen befaßt (Personalplanungsausschuß)?** (Angaben in Prozent)

	Betriebsgrößenklasse (von ... bis unter ... Beschäftigte)								Gesamt gew. (50 u. mehr Beschäftigte)
	1 - 10	10 - 50	50 - 200	200 - 500	500 - 1000	1000 - 2000	2000 - 5000	5000 u. mehr	
Basis gewichtet	-	-	1226	257	76	29	21	7	1616
(Basis ungewichtet)	(43)	(257)	(788)	(440)	(182)	(98)	(63)	(44)	(1615)
Personalplanungsausschuß vorhanden?									
- ja, ohne Beteiligung des BR	4,7	3,9	5,1	4,6	8,2	8,6	18,1	21,1	5,5
- ja, mit paritätischer Beteiligung des BR	0,0	3,1	2,4	3,9	4,1	1,4	3,0	6,1	2,7
- ja, mit sonstiger Beteiligung des BR	0,0	5,8	12,3	18,2	25,0	29,2	25,9	35,0	14,4
- nein, nicht vorhanden	95,3	86,0	78,5	71,8	62,4	60,1	53,0	34,8	75,7
keine Angabe	0,0	1,2	1,7	1,5	0,3	0,6	0,0	3,0	1,7
ISF/SB-Betriebshebung 1975 - ungewichtet/gewichtet									

**9. Personalplanungsausschüsse und Beteiligung von Betriebsräten**

Ein gewisser Indikator für den Grad der Institutionalisierung von Personalplanung ist die Existenz eines Personalplanungsausschusses. Derzeit besitzt weniger als ein Viertel aller Betriebe ein solches Gremium. Besonders selten sind Ausschüsse im Bausektor (21 % der Betriebe) und im Verarbeitenden Gewerbe (22 %); im privaten Dienstleistungsbereich dagegen verfügt immerhin ein knappes Drittel der Betriebe (32%) über diese Einrichtung.

Innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes sind derartige Gremien nur in der Unterabteilung Kunststoff-, Gummi und Asbestverarbeitung relativ häufig, während die Bereiche Steine und Erden und Elektrotechnik und Feinmechanik die geringste Verbreitung von Personalplanungsausschüssen aufweisen.

Bei den bestehenden Personalplanungsausschüssen kommt der Frage der Beteiligung des Betriebsrats besondere Bedeutung zu. In den relativ wenigen Betrieben, in denen überhaupt ein Perso-

**Tabelle 9 a: Auf welcher hierarchischen Ebene rangiert die Leitung des Personal-/Sozialwesens?** (Angaben in Prozent)

	Energie, Mas- serversorgung, Bergbau	Verarbeiten- des Gewerbe	Baugewerbe	Handel	Verkehr, Nachrichten- übermittl.	Kreditinsti- tute, Versi- cherungen	Dienstlei- stungen, freie Berufe	Gesamt (50 u. mehr Beschäftigte)
Basis gewichtet	18	864	260	264	44	50	120	1622
(Basis ungewichtet)	(90)	(792)	(227)	(146)	(160)	(111)	(93)	(1619)
Führungspitze (z.B. Vorstand)	42,9	46,8	53,5	51,3	58,7	47,1	56,3	49,4
Oberer Führungsebene (z.B. Hauptabteilungsleiter)	25,0	29,4	16,8	25,7	27,4	35,4	26,3	26,6
Mittlere Führungsebene (z.B. Abteilungsleiter)	20,8	14,4	17,5	16,3	16,8	15,1	8,1	14,9
Untere Führungsebene (z.B. Bürochef)	0,8	3,7	6,8	1,9	2,1	0,8	0,0	3,5
Personalwesen außerh. d. Betriebs geregelt	0,8	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6	0,2
keine Angabe	9,8	5,5	5,3	4,9	3,1	1,6	7,7	5,4
ISF/SB-Betriebshebung 1975 - gewichtet								

nalplanungsausschuß vorhanden ist, ist der Betriebsrat in über drei Viertel der Fälle in diesem Gremium vertreten. Allerdings gibt es auch hier zwischen den Branchen erhebliche Unterschiede. So sind die Belegschaftsvertretungen im Handel in über einem Drittel und bei Kreditinstituten und Versicherungen fast in der Hälfte der Fälle nicht einbezogen, während in den übrigen Wirtschaftsabteilungen in vier von fünf Personalplanungsausschüssen auch der Betriebsrat vertreten ist.

Relativ selten sind in allen Wirtschaftszweigen paritätisch besetzte Ausschüsse. Ihr Anteil an den vorhandenen Personalplanungsgremien schwankt zwischen ca. 5 % (Kreditinstitute, Versicherungen) und 15 % (Baugewerbe). Auf einen Ausschuß mit paritätischer Beteiligung des Betriebsrats kommen durchschnittlich etwa sechs mit sonstiger Form der Beteiligung.

Im Verarbeitenden Gewerbe hat etwa jeder fünfte Betrieb einen Personalplanungsausschuß. Auffallend ist hier der hohe Anteil von Ausschüssen ohne Beteiligung des Betriebsrats

in der Chemie und Mineralölverarbeitung (39 %), andererseits eine fast generelle Betriebsratsbeteiligung im Holz-, Papier- und Druckgewerbe.

Der Anteil der paritätischen Ausschüsse liegt im Verarbeitenden Gewerbe bei 15 %; besonders häufig sind sie im Stahl-, Maschinen- und Fahrzeugbau, dagegen sind es bei Chemie, Elektrotechnik und Feinmechanik und Nahrungs- und Genußmittelindustrie weniger als 5 %. Auf einen Ausschuß mit gleicher Anzahl von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern kommen hier etwa fünf mit anderen Vertretungsrelationen.

Eindeutige Tendenzen lassen sich erkennen, wenn man Häufigkeit und Zusammensetzung von Personalplanungsausschüssen im Zusammenhang mit der Betriebsgröße sieht. Während insgesamt ein Viertel der erfaßten Betriebe einen Ausschuß haben, steigt der Verbreitungsgrad solcher Personalplanungsinstanzen von nur etwa jedem zehnten Betrieb mit bis zu 50 Beschäftigten auf rund zwei Drittel der Betriebe mit über 5000 Arbeitnehmern.

Tabella 9 b: Auf welcher hierarchischen Ebene rangiert die Leitung des Personal-/Sozialwesens? (Angaben in Prozent)

	Chemie, Mineralölverarbeitung	Kunststoff-, Gummi-, Asbestvererb.	Steine/Erden, Glasgewerbe	Metallerzeugung und -bearbeitung	Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	Elektrotechnik, Feinmechanik	Holz-, Papier- und Druckgewerbe	Leder-, Textil-, Bekleidungs- u. Nahrungs- u. Genußmittelgewerbe	Gesamt	
Basis gewichtet (Basis ungewichtet)	34 (81)	33 (94)	51 (66)	53 (81)	184 (103)	149 (100)	121 (87)	152 (94)	87 (86)	864 (792)
Führungsspitze (z.B. Vorstand)	32,4	45,6	44,4	46,6	44,3	43,7	61,7	43,0	50,9	46,8
Obere Führungsebene (z.B. Hauptabteilungsleiter)	39,0	26,9	25,1	25,3	39,3	27,1	26,0	29,5	18,6	29,4
Mittlere Führungsebene (z.B. Abteilungsleiter)	14,1	17,7	15,6	16,7	11,8	23,4	9,5	9,1	17,9	14,4
Untere Führungsebene (z.B. Bürochef)	4,8	3,8	5,7	1,7	1,5	2,9	2,2	6,9	6,2	3,7
Personalwesen außerh. d. Betriebs geregelt	0,0	0,0	0,0	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1

ISF/SB-Betriebshebung 1975 - gewichtet

Für die Beteiligung der Arbeitnehmervertretungen an der Personalplanung hat dieser stark unterschiedliche Grad der Institutionalisierung von Personalplanungsausschüssen in den verschiedenen Betriebsgrößenklassen besondere Auswirkungen: Der relative Anteil von Gremien ohne Beteiligung des Betriebsrats ist - von den Kleinbetrieben mit weniger als 50 Beschäftigten einmal abgesehen - in den Großbetrieben (2000 und mehr Beschäftigte)

Über ein Drittel höher als in den Unternehmen zwischen 50 und 2000 Beschäftigten.

Andererseits sind die Betriebsräte in über 40 % aller erfaßten Betriebe mit mehr als 5000 Beschäftigten an den Personalplanungsausschüssen beteiligt, dagegen z.B. nur in ca. 15 % aller Betriebe mit 50 bis 200 Beschäftigten.

Zusammenfassend läßt sich also sagen: Je größer der Betrieb, desto häufiger sind Personalplanungsausschüsse vorhanden und desto häufiger sind, bezogen auf die Zahl der Betriebe, auch die Betriebsräte beteiligt. In den mittleren Betriebsgrößen - bei einer insgesamt geringeren Verbreitung solcher Ausschüsse - sind die Betriebsräte in den Gremien allerdings relativ häufiger vertreten als in den Ausschüssen sowohl der kleinen als auch der großen Betriebe.

Zu erklären wäre dies zunächst überraschende Ergebnis u.U. wie folgt: Die vielfältigen personalplanerischen Probleme lassen ab einer bestimmten Betriebsgröße einen Personalplanungsausschuß als weitgehend unentbehrlich erscheinen. Daher haben diese Unternehmen auch schon

relativ früh solche Gremien eingerichtet und auf dem Hintergrund der damaligen sozialpolitischen Situation relativ häufig ohne Beteiligung der Belegschaftsvertretung. Sukzessive wird die Nützlichkeit dieses Instruments immer mehr Unternehmen deutlich. Bei der Einführung wird - angesichts bestimmter Veränderungen, z.B. der Verabschiedung des BetrVG 1972 und der Diskussion um die Neuregelung der Mitbestimmung - verstärkt der Betriebsrat einbezogen. Falls diese Vermutung richtig ist, müßten Personalplanungsausschüsse in Zukunft vermehrt auch in kleineren Unternehmen entstehen und gleichzeitig der Grad der Beteiligung der Betriebsräte zunehmen. Ob angesichts der Verabschiedung des Mitbestimmungsgesetzes auch der Anteil der paritätisch besetzten Gremien ansteigt, bleibt abzuwarten.

Tabelle 9 c: Auf welcher hierarchischen Ebene rangiert die Leitung des Personal-/Sozialwesens?									(Angaben in Prozent)
	Betriebsgrößenklasse (von ... bis unter ... Beschäftigte)								Gesamt gew. (50 u. mehr Beschäftigte)
	1 - 10	10 - 50	50 - 200	200 - 500	500 - 1000	1000 - 2000	2000 - 5000	5000 u. mehr	
Basis gewichtet	-	-	1226	257	76	29	21	7	1616
(Basis ungewichtet)	(43)	(257)	(788)	(440)	(182)	(98)	(63)	(44)	(1615)
Führungspitze (z.B. Vorstand)	76,7	66,1	53,0	42,3	31,4	23,2	31,9	57,9	49,4
Obere Führungsebene (z.B. Hauptabteilungsleiter)	14,0	15,2	22,6	32,4	45,7	65,3	66,3	39,0	26,6
Mittlere Führungsebene (z.B. Abteilungsleiter)	4,7	6,2	14,1	18,3	21,9	11,3	1,8	3,1	14,9
Untere Führungsebene (z.B. Bürochef)	2,3	1,9	3,9	3,2	0,0	0,0	0,0	0,0	3,5
Personalwesen außert. d. Betriebs geregelt	0,0	1,6	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
keine Angabe	2,3	8,9	6,1	3,7	3,0	0,2	0,0	0,0	5,4

ISF/SB-Betriebserhebung 1975 - ungewichtet/gewichtet

Der vorliegende Bericht über die "Betriebs-erhebung 1975" stellt Teilergebnisse des mehr-jährigen Forschungsprogramms zur Betriebli-chen Personalplanung dar, das gegenwärtig im Auftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung im Institut für Sozialwissen-schaftliche Forschung e.V., München, als ein Schwerpunkt der Institutstätigkeit bearbeitet wird. Weitere Schwerpunkte anwendungsbezoge-ner Forschung sind Probleme der beruflichen Bildung und Fragen der Humanisierung der Ar-beitswelt.

Das Institut verbindet in seiner Arbeit län-gerfristig angelegte anwendungsbezogene For-schungsprogramme mit Grundlagenforschung. Seine Projektgruppen arbeiten sowohl an empiri-schen Untersuchungen als auch an thematisch mit diesen verknüpften theoretischen Frage-stellungen innerhalb des Sonderforschungsbe-reichs 101 der Universität München: "Theore-tische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung".

Das Institut für Sozialwissenschaftliche For-schung e.V., das in seiner jetzigen Form seit 1965 besteht, ist eine hochschulfräie, unab-hängige Einrichtung, die sich ausschließlich über Auftragsforschung (in aller Regel mehr-jährige Forschungsprogramme im Auftrag öffent-licher Stellen) und projektgebundene Zuwen-dungen (vor allem der Deutschen Forschungsge-meinschaft) finanziert. Die etwa zwanzig wis-senschaftlichen Mitarbeiter haben eine sozio-logische, volkswirtschaftliche oder juristi-sche Ausbildung und überwiegend langjährige Forschungserfahrung. Forschungsergebnisse wer-den in den Reihen: "Arbeiten des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung München" und "Forschungsberichte aus dem Institut für So-

zialwissenschaftliche Forschung München" im As-pekto-Verlag, Frankfurt a.M., veröffentlicht.

Im Zusammenhang mit Arbeiten zum Forschungs-programm "Betriebs- und sozialpolitische Aspek-te und Probleme betrieblicher Personalplanung" sind folgende Veröffentlichungen erschienen oder in Vorbereitung:

Mira Maase, Werner Sengenberger, Wird Weiterbil-dung konjunkturgerecht betrieben? - Zur Verein-barkeit von betrieblicher Personalplanung und öffentlicher Arbeitsmarktpolitik, in: Mitteilun-gen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 9. Jg., Heft 2, 1976

Rainer Schultz-Wild, Marhild von Behr, Zur Ver-breitung betrieblicher Personalplanung - Erste Ergebnisse einer Repräsentativverhebung bei Unter-nehmen in der Bundesrepublik, in: Personal, 27. Jg., Heft 5, Juli 1976

Rainer Schultz-Wild, Werner Sengenberger, Perso-nalplanung im Rahmen unternehmerischer Planungs-tätigkeit, in: WSI-Mitteilungen, 29. Jg., Heft 8, August 1976

Mira Maase, Hans Gerhard Mendius, Zur Verbreitung von Personalplanungsausschüssen und Beteiligung des Betriebsrats, in: WSI-Mitteilungen, 29. Jg., Heft 9, September 1976

Hans Gerhard Mendius, Werner Sengenberger, Kon-junkturschwankungen und betriebliche Politik - Zur Entstehung und Verfestigung von Arbeitsmarkt-segmentation, in: Institut für Sozialwissenschaftli-che Forschung München, (Hrsg.), Betrieb, Arbeits-markt - Qualifikation I. Aspekte Verlag, Frank-furt, Sommer 1976

Marhild von Behr, Burkart Lutz, Rainer Schultz-Wild, Zur Verbreitung und Institu-tionalisierung betrieblicher Personalplanung (Arbeitstitel), Reihe: Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche For-schung e.V., München, Aspekte Verlag, Frank-furt, Herbst 1976

Rainer Schultz-Wild u.a., Personalpolitik in der Absatzkrise - Strategien und Maßnahmen be-trieblicher Problembewältigung (Arbeitstitel), Reihe: Arbeiten des Instituts für Sozialwissen-schaftliche Forschung e.V., München, Aspekte Verlag, Frankfurt, Herbst 1976