

Universität Bielefeld

Fakultät Für Wirtschaftswissenschaften

Personalorganisation:

Eine Kritische Diskussion der Alternativen

Diplomarbeit

vorgelegt von:

Ismet Kagan Yildirim

11.August.2003

Themensteller:

Prof. Dr. Fred. G. Becker

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Organisation,
Personal und Unternehmensführung

2. Prüfer:

Prof. Dr. Rolf König

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Steuerlehre

Inhaltverzeichnis

<u>1</u>	<u>EINLEITUNG</u>	1
<u>2</u>	<u>PERSONALARBEIT</u>	2
2.1	PERSONALARBEIT UND IHRE TRÄGER	2
2.2	PERSONALARBEIT ALS STRATEGISCHER PARTNER	4
<u>3</u>	<u>PERSONALORGANISATION</u>	6
3.1	DEFINITION UND PROBLEMDARSTELLUNG	6
3.2	PERSONALABTEILUNG	7
3.3	INNERE UND ÄUßERE STRUKTURIERUNG DER PERSONALABTEILUNG	9
3.4	ANFORDERUNGEN AN DIE PERSONALORGANISATION	10
<u>4</u>	<u>FORMEN DER PERSONALORGANISATION</u>	13
4.1	ZENTRALE ORGANISATION DER PERSONALARBEIT	15
4.2	DEZENTRALE ORGANISATIONSFORMEN	19
4.2.1	DAS DIVISIONALE PERSONALREFERENTENSYSYSTEM	19
4.2.2	PASCHENS INTEGRATIONSMODELL	24
4.2.3	BÜHNERS HOLDING-MODELL	26
4.3	CENTER-ANSATZ	28
4.3.1	PERSONALABTEILUNG ALS PROFIT-CENTER	30
4.3.2	WERTSCHÖPFUNGSCENTER VON WUNDERER	33
4.4	OUTSOURCING	38
4.5	VIRTUELLE PERSONALABTEILUNG	43
<u>5</u>	<u>BEWERTUNG</u>	48
5.1	ZENTRALE VERSUS DEZENTRALE FORMEN	48
5.2	CENTER-KONZEPTE	51
5.3	OUTSOURCING	53

5.4 VIRTUELLE PERSONALABTEILUNG

56

6 FAZIT

58

LITERATURVERZEICHNIS

60

1 Einleitung

Der Erfolg eines Unternehmens im Wettbewerb hängt zunehmend von der Qualität seines Humankapitals ab. Die Erfolgspotential der Humanressourcen liegt in der Entwicklung von schwer imitierbaren Know-how und aus der Sicherstellung des benötigten Spezialisten- und Managementpotentials.¹ Die Pflege und Entwicklung dieses Potentials wird daher immer wichtiger. In diesem Zusammenhang erhöhen sich die Erwartungen an die Personalarbeit, die als Funktion für die Bereitstellung der erforderlichen Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg zuständig ist.² Es ist allerdings festzustellen, dass eine traditionell ausgerichtete Personalarbeit, die bis heute weitgehend nur administrative Aufgaben übernommen hat, es nicht leicht hat, diese Erwartungen bzw. Anforderungen zu erfüllen.³ In diesem Zusammenhang wird in der Fachliteratur intensiv diskutiert, wie die Personalarbeit von einem Administrator zu einem strategisch wichtigen Teil des Unternehmens entwickelt werden kann. Einen wesentlichen Teil dieser Diskussionen bilden verschiedene Organisationsformen der Personalarbeit aus, die unter dem Themenkomplex Personalorganisation behandelt werden. Im Rahmen dieser Arbeit werden diese Formen dargestellt und kritisch diskutiert.

Zu diesem Zweck wird im zweiten Kapitel dieser Arbeit die Personalarbeit als Funktion definiert und einige charakteristische Eigenschaften dargestellt, die sie auszeichnen und bei ihrer Gestaltung eine wichtige Rolle spielen. Zudem wird die heutige Position dieser Funktion im Unternehmen beschrieben und werden einige Schwerpunkte der Diskussionen dargestellt, die im Rahmen der Reorganisation der Personalarbeit durchgeführt werden. Außerdem wird in diesem Kapitel zusammengefasst, was von einer modernen Personalarbeit erwartet wird. Dies ist insofern wichtig, als die einzelnen Organisationsformen für die Erfüllung dieser Anforderungen die geeigneten Strukturen bilden müssen. Anschließend wird im Kapitel 3 Personalorganisation als Themenbereich behandelt und als ein Organisationsproblem dargestellt. An dieser Stelle der Arbeit wird auf einige Problembereiche der Organisation der Personalarbeit aufmerksam gemacht. Dazu gehört vor allem die Sonderstellung der Personalabteilung bei der Gestaltung der Personalarbeit. Dieses Kapitel wird

¹ Vgl. Bühner, R. (1991) Sp. 98

² Vgl. Drumm, J.H. (2000) Sp. 33

³ Vgl. Ackermann, F. K. (1994) Sp. 4

mit der Beschreibung der Anforderungen an die Organisationsformen abgeschlossen, die die sie erfüllen müssen. Ziel des zweiten und dritten Kapitels ist, die Leser für bestimmte Problembereiche der Personalorganisation zu sensibilisieren. Daher bilden sie die Basis für das anschließende Kapitel.

Im vierten Kapitel werden die verschiedenen Organisationsformen beschrieben, die in der Fachliteratur diskutiert werden. Es werden zunächst traditionelle Formen dargestellt und anschließend Alternativen beschrieben. Dabei wird neben den Vor- und Nachteilen auch die Motivation einzelner Formen, die hinter den Gestaltungsbemühungen steht, erläutert. Im fünften Kapitel wird basierend auf den Beschreibung der Formen versucht, die Frage zu beantworten, inwieweit sie die im dritten Kapitel definierten Anforderungen erfüllen. Dabei geht es nicht um den Vergleich der Alternativen miteinander, sondern um die Beschreibung der einzelnen Stärken und Schwächen, die die Formen aufgrund ihrer Vor- und Nachteile bei der Erfüllung der Anforderungen haben. Im Fazit werden die Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst.

2 Personalarbeit

2.1 Personalarbeit und Ihre Träger

Mit dem Begriff „Personalarbeit“ sind in einem umfassenderen Sinne all die Tätigkeiten gemeint, deren Ziel und Objekt der Produktionsfaktor „Mensch“ ist. Wächter definiert Personalarbeit als die gesamten Maßnahmen, die sich aus dem Einsatz menschlicher Arbeitskräfte im Unternehmen ergeben.⁴ Lattmann beschreibt sie ähnlich als die Gesamtheit der in Unternehmen ergriffenen Maßnahmen, die auf ihre Mitarbeiter bezogen sind und ihrer Versorgung mit den von ihr benötigten Arbeitsleistungen dienen.⁵

Im engeren Sinne werden dagegen nur die Tätigkeiten der Personalabteilung als Personalarbeit verstanden. Allerdings umfassen die mitarbeiterbezogenen Maßnahmen gegenwärtig

⁴ Vgl. Wächter (1992) Sp. 2202

⁵ Vgl. Lattmann (1985) Sp.192

ein so breites Spektrum, dass ihre Abdeckung allein durch die Tätigkeiten der Personalarbeit nicht möglich ist. Daher ist es bei der Betrachtung der Personalarbeit sehr wichtig, sie nicht mit dem Aufgabenbereich der Personalabteilung gleichzusetzen.⁶ Bei jeder Entscheidung oder Tätigkeit in den Unternehmen, von der Entstehung der Unternehmensstrategie bis zu ihrer Umsetzung in dem operativen Tagesgeschäft, sind personalbezogene Aspekte zu beachten, was die Personalarbeit mehr als die Aufgabe der Personalabteilung macht.

Das Ziel der Personalarbeit ist es, die personellen Voraussetzungen für den Erfolg des Unternehmens zu schaffen. Dies fängt mit der Bereitstellung der Mitarbeiter an, die die für die Realisierung der Unternehmensziele benötigten Kompetenzen und Fähigkeiten besitzen. Angestrebt ist auch ein dauerhaft zielorientiertes Verhalten der Mitarbeiter. Dies erfordert sowohl die präzise Ausrichtung der Mitarbeiter auf das Spektrum der betrieblichen Ziele als auch das Schaffen von leistungsfördernden Rahmenbedingungen. Demnach umfasst die Personalarbeit alle Aspekte der Arbeitsumgebung, die das Verhalten und die Leistung des Arbeiters bestimmen.⁷

Solch ein Verständnis der Personalarbeit macht die Frage nötig, wer für die Durchführung der Personalarbeit verantwortlich ist, bzw. wer die Aufgabenträger sind. Die Antwort auf diese Frage hängt im Wesentlichen davon ab, wie das Personal wahrgenommen wird. Je nach der Betrachtungsweise des Personals, sei es als Kostenverursacher oder als Erfolgsfaktor, ändert sich das Profil ihrer Träger. Gegenwärtig wird das Humanpotential als Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg akzeptiert und die Verantwortung der Personalarbeit unter mehreren Aufgabenträgern aufgeteilt. Heute werden neben der Personalabteilung als Hauptträger die Unternehmensleitung, Führungskräfte, Betriebsrat und externe Dienstleister sowie jeder einzelne Mitarbeiter als Träger der Personalarbeit angesehen.⁸

⁶ Vgl. Lattmann (1985) Sp.192

⁷ Vgl. Drumm, J. H. (2000) Sp. 33 ff.

⁸ Vgl. Kropp, W (1999) Sp.1061

2.2 Personalarbeit als strategischer Partner

Wegen der ständigen Veränderungen in der Umwelt hat sich die Bedeutung der Personalarbeit für die Unternehmen stark geändert.⁹ In den Zeiten, in denen die Umwelt eher stabil war, waren die Anforderungen an die Personalarbeit geringer. Die Aufgaben der Personalarbeit waren von administrativer Natur. Heute ist aufgrund der gestiegenen Komplexität der Unternehmensumwelt eine Personalarbeit notwendig, die die immer vielseitiger und schwieriger werdenden Probleme des Personals effizient und effektiv lösen soll. Von der Personalarbeit als ein Mitgestalter der Unternehmensstrategie wird erwartet, direkte Beiträge zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten. Demnach ist Personalarbeit nicht mehr auf die Erledigung der Aufgaben, wie Personalplanung, -einsatz oder -entwicklung reduziert, die von den spezialisierten Mitarbeitern der Personalabteilung übernommen werden, sondern sie ist zu einer Managementaufgabe geworden, die nicht nur von der Personalabteilung sondern auch von der Geschäftsleitung und von Linienmanagern wahrgenommen werden sollte.¹⁰

Trotz dieser Erwartungen ist in der Fachliteratur festzustellen, dass die Forderung nach einer strategisch agierenden Personalarbeit nur noch als ein Anspruch verbleibt.¹¹ Es ist weiterhin festzustellen, dass die Funktionsweise der Personalarbeit, die strategisch agieren soll, immer noch reaktiv ist und ihr Aufgabenbereich weitgehend aus administrativen Aufgaben besteht. Ulrich schreibt in seinem Artikel „neues HR“: „Heute ist die Personalarbeit in den meisten Unternehmen vorwiegend dazu da, die Rolle eines Ordnungsdienstes zu spielen, der auf die Einhaltung der Regeln achtet.“¹² Aus dieser verwaltungsorientierten Funktionsweise heraus resultiert die Kritik, dass die Personalabteilung keine konkreten Beiträge zur Unternehmensleistung bringt. Ulrich führt hierzu folgendes an: „Was immer die Personalabteilung im einzelnen tut, es scheint- und ist wirklich oft mit der eigentlichen Tätigkeit des Unternehmens nicht verbunden.“¹³ Ergänzend zu dieser Kritik spricht Bühner von einem Management-Gap. Demnach verkörpert die Personalabteilung in ihrer aktu-

⁹ Vgl. Bizani, F. (1995) Sp. 63

¹⁰ Vgl. Staehle, W. H. (1999) Sp. 778

¹¹ Vgl. Staehle, W. S. (1999) Sp. 778

¹² Vgl. Ulrich, D. (1997) Sp. 60

¹³ Vgl. Ulrich, D. (1997) S. 60

ellen Lage nicht die Fähigkeit und Kompetenz, die gegenwärtigen Anforderungen an die Personalarbeit zu erfüllen.¹⁴

Die Unternehmen brauchen eine Personalarbeit, die proaktiv und gestaltend agiert. In dieser Rolle soll sie die personellen Voraussetzungen schaffen, die die Unternehmen zukunftsfähig machen. Damit die Personalarbeit diese Funktion übernehmen kann, sollen erst die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter als wettbewerbskritische Größe wahrgenommen werden. Herrscht solch eine Mentalität in Unternehmen, ist die Personalarbeit für die Entwicklung, Förderung und die Nutzung des Humanpotentials verantwortlich. Das heißt, dass die Personalarbeit dafür sorgen soll, dass die Mitarbeiter unternehmerisches Verhalten zeigen.¹⁵ Nach Wunderer soll das Ziel einer zukunftsorientierten Personalarbeit die Nutzung und Förderung des innovativen und umsetzungsbezogenen Potentials möglichst aller Mitarbeiter zur nachhaltigen Steigerung der ökonomischen und/ oder sozialen Effizienz der Gesamtunternehmen sein.¹⁶

Die Veränderungen bei den Anforderungen an die Personalarbeit und neu entstehende Aufgabenfelder machen es notwendig, dass die unternehmerische Personalarbeit neu strukturiert wird. Zu diesem Veränderungsprozess gehört auch ihre Organisation. Personalorganisation soll dafür sorgen, dass die optimalen Rahmenbedingungen in Unternehmen für eine effektivere und effizientere Umsetzung der mitarbeiterbezogenen Maßnahmen herrschen. So gesehen bildet die Personalorganisation das Fundament der Personalarbeit.¹⁷ Daher spielt bei den Diskussionen über die neue Personalarbeit auch ihre Organisation eine wichtige Rolle und wird in der Fachliteratur zu den bereits existierenden Organisationsformen alternative Gestaltungsmöglichkeiten diskutiert.

Im folgenden Kapitel werden zunächst die Grundzüge der Personalorganisation beschrieben. Dabei werden nach einer Definition die verschiedenen Themenkomplexe der Personalorganisation genannt. Dieser Teil der Arbeit wird als Basis für die Auseinandersetzung mit den Organisationsformen dienen.

¹⁴ Vgl. Bühner, R. (1997) Sp. 99

¹⁵ Vgl. Wunderer, R. (1995) S. 2 ff.

¹⁶ Vgl. Wunderer, R. (1995) Sp. 17

¹⁷ Vgl. Bühner, R. (1997) Sp. 407

3 Personalorganisation

3.1 Definition und Problemdarstellung

Personalarbeit wurde im zweiten Kapitel als die Gesamtheit der Maßnahmen definiert, die sich aus dem Einsatz des Menschen ergibt.¹⁸ Dies deutet auf eine Funktion mit einem breiten Spektrum hin, das all die menschlichen Fragen eines Betriebs zum Gegenstand hat. Diese Funktion ist außerdem eine Querschnittsaufgabe, denn von ihrer Durchführung ist das gesamte Unternehmen betroffen. Für die Erledigung solch einer Aufgabe werden entsprechende organisatorischen Regelungen benötigt, die unter der Personalorganisation zusammengefasst sind. Demnach versteht man unter diesem Begriff alle Tätigkeiten und Ergebnisse, die die Strukturierung der Personalarbeit betreffen.¹⁹ Damit stellt Personalorganisation sich als ein Organisationsproblem dar, bei dem es um die Zuordnung der Personalaufgaben und Kompetenzen auf die Aufgabenträger sowie die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen den Organisationseinheiten geht. Im allgemein werden unter diesem Themenkomplex die folgenden vier Fragestellungen behandelt:²⁰

- Die Zerlegung des Aufgabenkomplexes betriebliche Personalarbeit in Teilaufgaben (Aufgabenanalyse) und deren Zusammenfassung zu verteilungsfähigen Personalaufgaben (Aufgabensynthese).
- Die Zuordnung dieser Teilaufgaben zu einzelnen Aufgabenträgern bzw. zu den auf Personalarbeit spezialisierte Funktionseinheiten und die Verteilung der Kompetenzen für diese Aufgaben.
- Einbindung der Personalabteilung in die Gesamtstruktur des Unternehmens (Außenorganisation) und Bestimmung der internen Organisationsform der Personalabteilung (Innenorganisation).
- Regelung der Kommunikationsstruktur zwischen den Aufgabenträgern.

Verschiedene Organisationsformen der Personalarbeit, die im Rahmen dieser Arbeit diskutiert werden, ergeben sich aus der unterschiedlichen Verteilung der Personalaufgaben und

¹⁸ Vgl. Friedrichs, H. (1978) Sp. 95

¹⁹ Vgl. Lattmann, C. (1975) Sp. 1427

²⁰ Vgl. Metz, T. (1995) Sp. 41

Kompetenzen auf die Organisationseinheiten. Diese Verteilung basiert wiederum auf der Entscheidung über den Zentralisierungsgrad der Personalarbeit, der im folgenden Kapitel näher erläutert wird. Bei der Gestaltung der betrieblichen Personalarbeit spielt im weiteren die innere Strukturierung der Personalabteilung eine entscheidende Rolle, insofern eine Einheit existiert. Als nächstes wird diese Organisationseinheit Personalabteilung thematisiert und versucht, darzustellen, welche Rolle die Existenz solch eines Funktionsbereichs bei der Gestaltung der Personalarbeit spielt.

3.2 Personalabteilung

Bei den Diskussionen über Personalorganisation steht die Personalabteilung im Mittelpunkt, deren Innen- und Außenstrukturierung schwerpunktmäßig in der Fachliteratur behandelt wird. Damit wird die Existenz einer Organisationseinheit im Unternehmen vorausgesetzt, die sich explizit mit der Personalarbeit beschäftigt. Problematisch ist, dass die Institutionalisierung und mit dieser eingehend die Strukturierung der Personalarbeit nicht unbedingt mit der Einrichtung einer Personalabteilung verbunden ist. Die Entstehung solch einer Organisationseinheit bedingt erst die Entscheidung über den Zentralisierungsgrad der Personalarbeit.²¹

Die Entstehung einer Abteilung, die sich explizit mit Personalfragen auseinandersetzt, ist eine Zweckmäßigsfrage. Die Aufgaben, die in der ursprünglich Organisation des Unternehmens nicht vorhergesehen waren, werden am Anfang als Nebentätigkeit der Fachabteilungen erledigt. Für die Organisation der Personalarbeit heißt das, dass sie dezentral von der Linie wahrgenommen wurde. Die qualitativen und quantitativen Veränderungen bei der Struktur der Aufgaben verlangen nun zunehmend spezielles Wissen bezüglich der Personalarbeit, über die die Fachabteilungen nicht verfügen bzw. nicht verfügen können, da die Beherrschung dieses Wissens eine Spezialisierung in den jeweiligen Aufgabenbereichen erfordert. Der wachsende Bedarf an diesem speziellen Wissen führt schließlich zur Bildung einer neuen Organisationseinheit, nämlich zur Personalabteilung, in der die neuen Aufgaben zusammengefasst werden.²² Auf die Gestaltung der Personalarbeit übertragen

²¹ Vgl. Kolb, M. (1995) Sp. 10

²² Vgl. Bizani, F. (1995) Sp. 66

heißt dies, dass die personalbezogenen Aufgaben aus dem gesamten Aufgabenkomplex des Unternehmens ausdifferenziert und in diesem Funktionsbereich zusammengefasst werden, was wiederum zur zentralen Wahrnehmung der Personalarbeit führt.

Die Ausdifferenzierung der Personalaufgaben und ihre Konzentration in einer Organisationseinheit verlaufen allerdings wegen der beschränkten Ausgliedbarkeit der Personalarbeit nicht problemlos. Darunter ist folgendes zu verstehen: Die Personalarbeit bezieht sich auf die Mitarbeiter und alle sie betreffenden Entscheidungen und Regelungen. Das Problematische an der Ausgliederung ist, dass es nicht möglich ist, all diese Vorkehrungen von einer anderen Organisationseinheit aus zu steuern, als von einer, in der der Mitarbeiter tätig ist. Eine völlige Trennung der personalbezogenen Maßnahmen von dem Arbeitsplatz des jeweiligen Mitarbeiters ist nicht zu erreichen.²³ Diese Besonderheit der Personalarbeit macht die Aufgabenabgrenzung und die Zuordnung der Teilaufgaben zu einzelnen Aufgabenträgern schwierig. Besonders geprägt von diesem Problem ist die Aufgabenteilung zwischen Personalabteilung und den Linien.

Die Lösungskonzepte zu dem Organisationsproblem, wie die Personalarbeit zu gestalten ist, schließen die völlige Übernahme der Personalarbeit durch einen von diesen Aufgabenträgern (Personalabteilung oder Linie) und damit auch die völlig zentralen und dezentralen Organisationsformen aus.²⁴ Stattdessen wird die Lösung in der Verteilung der Aufgaben auf Basis von Verantwortungs- bzw. Kompetenzbereichen gesehen, die eine enge Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Linienmanagern voraussetzt. Die Form dieser Zusammenarbeit bestimmt gleichzeitig die einzelnen Organisationsformen der Personalarbeit, die im anschließenden Kapitel dargestellt werden. Aus dieser Überlegung heraus entstehen für die Personalabteilung folgende Aufgabenbereiche, die in jeder einzelnen Form mit unterschiedlicher Intensität wahrgenommen werden:²⁵

Personalwirtschaftliche Kernaufgaben: Diese fallen in die volle, ungeteilte Zuständigkeit und Verantwortung der Personalabteilung. Dazu gehören Aufgaben wie die Führung der Personalakten und -statistik, Lohnabrechnung und Erledigung von Formalitäten.

²³ Vgl. Lattmann, C. (1975) Sp. 1428

²⁴ Vgl. Lattmann, C. (1985) Sp. 198

²⁵ Vgl. Bizani, F. (1995) Sp. 71

Konsultationsaufgaben: Hierzu gehören alle Aufgaben, die von Personalabteilung und den Fachabteilungen zusammen erledigt werden. U.a. sind hier Aufgaben wie Personalauswahl und Personaleinsatz zu nennen.

Richtlinien-Aufgabe: Dieser Bereich umfasst die personalbezogenen Aufgaben, die nur zu dem Zuständigkeitsbereich der Fachabteilungen gehören. Die Personalabteilung übernimmt die Aufgabe, die Gleichbehandlung, zu gewährleisten. Zu diesem Zweck erstellt die Personalabteilung die Richtlinien der Personalbeurteilung und führt die Arbeitsbewertung durch.

Dienstleistungsaufgaben: Hierher gehören Leistungen, die für anderen Bereiche erbracht werden müssen, wie z.B. die Erbringung von Sozialleistungen.

3.3 Innere und äußere Strukturierung der Personalabteilung

Auf die Entscheidung für eine Personalabteilung folgt die Frage, wie die Aufgabenverteilung innerhalb der Personalabteilung realisiert werden soll. Je nach Unternehmensgröße und Anforderungen an die Personalabteilung steigt die Notwendigkeit der Bildung von Stellen innerhalb dieser Einheit, die sich auf bestimmte Aufgabengebiete konzentrieren.²⁶ Im allgemeinen erfolgt die Differenzierung von diesen Stellen nach dem Verrichtungs- oder Objektprinzip:²⁷

- Verrichtungsorientierte Innenstrukturierung: Hier werden die gleichartigen Teilaufgabenfelder nach Sachzusammenhängen in Stellen zusammengefasst. Demnach ist jede Stelle innerhalb der Personalabteilung für die Bearbeitung einer bestimmten Personalfunktion, z.B. Personalbeschaffung oder Personaleinsatz für alle Mitarbeiter im Unternehmen verantwortlich.
- Objektorientierte Innenstrukturierung: Bei der inneren Strukturierung der Personalabteilung nach dem Objektprinzip übernimmt ein Aufgabenträger alle personalbezogenen Fragen einer begrenzten Anzahl der Mitarbeiter, die nach bestimmten Kriterien ausgegliedert werden. Diese können beispielsweise.

²⁶ Vgl. Kossibil, H. (1980) Sp. 1872

²⁷ Vgl. Domsch, M. (1992) Sp. 1942 ff.

Berufsgruppen, Unternehmensdivision oder der rechtliche Status sein. Diese Art nennt man in der Fachliteratur auch Personalreferentensystem.

- Zusätzlich zu diesen beiden Alternativen sind „Mischformen“ zu erwähnen, die Elemente bzw. Vorteile der beiden Alternativen zusammenbringt. Diese Form der inneren Strukturierung ist mit wachsender Unternehmensgröße öfter auszuwählen

Hinsichtlich der hierarchischen Einordnung des Personalbereichs werden verschiedene Positionierungen differenziert, die den Stellenwert der Personalarbeit im Unternehmen zeigen. Eine ideale bzw. von Fachleuten geforderte Positionierung ist die Eingliederung in die höchste hierarchische Stufe, nämlich in die Geschäftsleitung als ein mit anderen Funktionsbereichen gleichrangigem Ressort. Dahinter steckt die Auffassung, dass diese Einstufung die Initiative der Personalabteilung unterstützt und der Leiter des Personalwesens als Mitglied der Unternehmensleitung Einfluss auf die Leiter der übrigen Ressorts ausüben kann.²⁸ Neben dieser Art von Eingliederung unterscheidet Kosiol weitere drei Typen der Positionierung, nämlich unmittelbare Unterstellung des Personalwesens unter den Vorsitzenden, unmittelbare Unterstellung unter einen oder mehrere Ressortleiter und zuletzt unmittelbare Unterstellung unter die Gesamtgeschäftsleitung.

3.4 Anforderungen an die Personalorganisation

Bevor im vierten Kapitel mit den Organisationsformen begonnen wird, werden nun, zum Abschluss des dritten Kapitels, die Anforderungen dargestellt, welche die Formen erfüllen müssen. Diese werden in der Literatur zur Beurteilung der einzelnen Organisationsformen benutzt.²⁹ Im Rahmen dieser Arbeit wird fünf Kriterien beschrieben und anhand dieser Kriterien werden die Organisationsformen im vorletzten Kapitel bewertet.

²⁸ Vgl. Kossibil, H. (1980) Sp. 1876.

²⁹ Vgl. Scherm, E./ Meckl, R. (1994) Sp. 113

Kundenorientierung

Im allgemein versteht man unter Kundenorientierung die Ausrichtung der unternehmerischen Aktivitäten auf Wünschen und Erwartungen der Kunden. Als Kunde der Personalarbeit sind Führungskräfte, Mitarbeiter, Unternehmensleitung und Betriebsrat sowie die potentiellen Mitarbeiter zu nennen. Für die Personalarbeit heißt Kundenorientierung, dass die angebotenen Dienstleistungen nach den Wünschen dieser Gruppen gestaltet werden müssen.³⁰ Organisatorisch gesehen soll eine kundenorientierte Personalorganisation auf den schnellen und rechtzeitigen Austausch von entscheidungsrelevanten Informationen zwischen Lieferanten z.B. Personalabteilung und Abnehmer z.B. Mitarbeiter abzielen. Zudem soll dem Kunden für jedes personalbezogene Problem ein zuständiger und kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung stehen.³¹

Flexibilisierung

Flexibilisierung wird als Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an sich verändernde interne und externe Umweltfaktoren definiert. Demnach umschreibt Flexibilisierung in der Personalarbeit die Fähigkeit, sich an geänderte personalwirtschaftliche Faktoren anzupassen.³² Organisationstechnisch muss die Gestaltung der Personalarbeit es ermöglichen, diese Veränderungen schnell zu registrieren (Problemnähe) und entsprechenden Maßnahmen zu treffen. Letzt genanntes setzt die Ausstattung der Aufgabenträger mit genügenden Kompetenzen voraus. Schließlich muss sie in der Lage sein, ihre Struktur und ihren Ablauf umzustellen, um veränderte und/oder neuartige Personalaufgaben bereitstellen zu können.³³

Individualisierung

Individualisierung wird als Anforderung nach einer differenzierten Berücksichtigung der persönlichen Bedürfnisse und Wertvorstellungen der Mitarbeiter definiert. Der Bedarf an so einer Berücksichtigung ist mit den immer heterogener werdenden Ansprüchen der

³⁰ Vgl. Scholz, C. (1994) Sp. 34

³¹ Vgl. Lamers, M. S. (1997) Sp. 57

³² Vgl. Lamers, M. S. (1997) Sp. 58

³³ Vgl. Scherm, E./ Meckl, R. (1994) Sp. 112

einzelnen Mitarbeiter an die Berufsarbeit zu erklären. Um die Motivation der einzelnen Mitarbeiter zu gewährleisten, ist es daher wichtig den persönlichen Vorstellungen der Mitarbeiter gerecht zu werden, indem die Systeme der Personalarbeit individuell gestaltet werden.³⁴

Professionalisierung

Die komplexer werdende Struktur der vorhandenen Aufgaben einerseits, die Entstehung neuer Aufgabenfelder andererseits verlangen bei der Aufgabenerfüllung eine gewisse Professionalität. In der Personalarbeit zeichnet sich diese durch umfassendere Kenntnisse der personalwirtschaftlichen Instrumente und ihrer Anwendungsbedingungen sowie die arbeitsrechtlichen Restriktionen aus.³⁵ Um diese Professionalität bei der Aufgabenerfüllung zu gewährleisten, werden Aufgaben zunehmend differenziert wahrgenommen. Dies wiederum bringt Spezialisierungseffekte mit sich. Organisationstechnisch handelt es sich um die Frage, ob die jeweilige Aufgabenverteilung die professionelle Wahrnehmung der personalwirtschaftlichen Aufgaben ermöglicht bzw. wie die jeweilige Form das Problem Spezialisierung löst.³⁶

Kostenwirtschaftlichkeit

Gesucht wird eine Personalarbeit, die als unternehmerische Funktion auch unter wirtschaftlichen Aspekten optimal geführt wird. Damit ist eine Kostenbewusste Wahrnehmung der Personalarbeit gemeint. Hier werden unter Kosten die Aufwendungen verstanden, die für die Wahrnehmung der Personalaufgaben anfallen. Dabei ist zwischen Produktkosten und Transaktionskosten zu unterscheiden.³⁷

Die Produktionskosten sind Gemeinkosten. Sie umfassen alle Kosten, die für die eigentliche Erstellung der Personleistungen anfallen. Zu den Produktionskosten gehören zunächst die Lohnkosten für die Träger der Personalarbeit. Weiterhin gehören zu den

³⁴ Vgl. Scherm, E./ Meckl, R. (1994) Sp. 114

³⁵ Vgl. Scherm, E./ Meckl, R. (1994) Sp. 113

³⁶ Vgl. Lamers, M. S. (1997) Sp. 58

³⁷ Vgl. Scherm, E./ Meckl, R. (1994) Sp. 113

Produktkosten auch die Kosten für personelle Infrastrukturmaßnahmen, wie z.B. für ein Personalinformationssystem oder Kosten für die Beschaffung eines neuen Mitarbeiters. Ferner müssen Opportunitätskosten berücksichtigt werden, die dadurch entstehen, dass die Wahrnehmung personalwirtschaftlicher Aufgaben zu Lasten der übrigen Aufgaben geht. Die organisatorische Gestaltung der Personalarbeit soll sicherstellen, dass die Produktionskosten minimiert werden.³⁸ Als Transaktionskosten werden andererseits die Übertragung von Gütern oder Leistungen bzw. die auf die bezogene Verfügungsrechte über eine technische trennbare Schnittstelle hinweg interpretiert. Die Kosten der Information und Kommunikation, die für Vereinbarung und Abwicklung dieses Güter- oder Leistungsaustausches anfallen, werden als Transaktionskosten bezeichnet. Die Personalarbeit soll derart gestaltet werden, dass möglichst niedrige Transaktionskosten entstehen.³⁹

4 Formen der Personalorganisation

Im vorherigen Kapitel wurde gezeigt, dass die Strukturierung der Personalarbeit ein Organisationsproblem ist, bei dem es sich im Wesentlichen um die Zuordnung der Aufgaben auf die Organisationseinheiten handelt. Zugleich wurde gesagt, dass diese Zuordnung von der Entscheidung über den Zentralisierungsgrad der Personalarbeit abhängt. Unter Zentralisation versteht man die ungetrennte Verteilung gleichartiger Aufgaben. Das heißt, dass die Aufgaben, die dieselben Sachverhalte zeigen, aus der Gesamtheit der Unternehmensaufgaben ausgegliedert und in einer Organisationseinheit zusammengefasst werden. Dies wird durch die Übertragung der Kompetenzen auf jene Organisationseinheiten ergänzt, die zur Erledigung der Aufgaben nötig sind. Zu diesen gehören Entscheidungs-, Mitsprache- und Informationsrechte. Dezentralisation dagegen bedeutet die Verteilung der gleichartigen Aufgaben und diesbezügliche Kompetenzen auf mehreren Organisationseinheiten.⁴⁰ Demnach handelt es bei der Bestimmung des Zentralisierungsgrads um die Frage, welche Aufgabenträger welche Aufgaben mit welcher Intensität wahrnehmen sollen.⁴¹

³⁸ Vgl. Lamers, M. S. (1997) Sp. 61

³⁹ Vgl. Lamers, M. S. (1997) Sp. 61

⁴⁰ Vgl. Bleicher, K. (1980) Sp. 2407

⁴¹ Vgl. Becker, F. G. (1999) Sp. 219

Die (De-) Zentralisierung ist als Kernpunkt dieses Organisationsproblems anzusehen. Diesbezüglich werden in der Fachliteratur verschiedene Organisationsformen diskutiert, die durch einen unterschiedlichen Zentralisierungsgrad gekennzeichnet sind. Die Alternativen reichen von völlig zentralen Formen, in der die ganze Personalarbeit von einer einzigen Hand erledigt wird, bis zur völligen Abschaffung der Personalabteilung und Auslagerung der Personalfunktionen an externe Anbieter.

Die Suche nach der optimalen Verteilung der personalbezogenen Aufgaben und der idealen Form der Personalorganisation wird weitgehend durch Veränderungen in der Gesamtstruktur der Unternehmen geprägt. Gesucht werden schlagkräftige und kleinere Einheiten, die konkrete Beiträge zum Unternehmenserfolg leisten. Für den Personalbereich bedeutet dies, kundenorientiert, flexibel, kostenbewusst und wertschöpferisch zu sein.⁴²

In der Fachliteratur herrscht weitgehend die Auffassung vor, dass eine traditionell ausgerichtete Personalarbeit, die sich durch eine starke Zentralisierung kennzeichnet, bei der Erfüllung der Anforderungen schnell an ihre Grenzen stößt.⁴³ Daher herrscht unter den in der Literatur vorgeschlagenen Alternativen eine Dezentralisierungstendenz vor. Diese bezieht sich einerseits auf die Verlagerung von Personalaufgaben auf dezentrale Personaleinheiten, wie es z.B. im Personalreferentensystem der Fall ist, andererseits auf die Verlagerung der Personalaufgaben in die Linie. In diesem Kontext stehen Bemühungen um eine optimale organisatorische Ordnung der Personalarbeit im Spannungsfeld zwischen der zentralen Personalabteilung, den dezentralen Personaleinheiten und der Linie.⁴⁴ Diese Formen werden in Abschnitten 4.1 und 4.2 dargestellt.

Neben den Organisationsformen, die die Personalarbeit durch Aufgabenverteilung gestalten wollen, gewinnt die Bildung des Personalbereichs als weitgehend selbständige Organisationseinheit im Rahmen des Center-Konzeptes an Popularität. Bei diesen Alternativen, die die Personalabteilung als Profit-Center oder Wertschöpfungs-Center aufbauen, stehen im Zentrum der Gestaltungsbemühungen nicht der optimale Zentralisierungsgrad der Aufgabenverteilung, sondern die Verhaltenssteuerung durch die Übertragung der unternehme-

⁴² Vgl. Scholz, C. (2000) Sp. 35

⁴³ Vgl. Berthel, J. (2000) Sp. 416

⁴⁴ Vgl. Berthel, J. (2000) Sp. 416

rischen Verantwortung auf die Personalabteilung, die zentral oder dezentral organisiert ist. Diese werden im Abschnitt 4.3 dargestellt.

Mit diesen Alternativen wird Outsourcing alternative zu betrieblicher Personalarbeit dargestellt, das die Auslagerung der Personalaufgaben auf die Externe und damit das Ende der internen Personalabteilung vorsieht. In Abschnitt 4.4 wird diese Form behandelt. Zuletzt wird eine eher zukunftsorientierte Organisationsform „die Virtuelle Personalabteilung“ verfolgt, die die Auflösung der realen Personalabteilung vorsieht. Dies ist Thema des Abschnitts 4.5.

4.1 Zentrale Organisation der Personalarbeit

Die zentrale Organisation der Personalarbeit ist dadurch gekennzeichnet, dass die Personalaufgaben und diesbezügliche Kompetenzen, Entscheidungsrechte aber auch Kontrolle materieller und informationeller Ressourcen, in einer Organisationseinheit konzentrieren.⁴⁵ Diese zentrale Organisationseinheit übernimmt die gesamte Verantwortung gegenüber dem restlichen Unternehmen und erarbeitet unternehmensweit verbindliche Rahmenkonzepte, nach denen die Personalarbeit praktiziert werden soll.⁴⁶

In dieser zentral ausgerichteten Personalarbeit sind meist auch dezentrale Elemente zu finden. Eine völlige Zentralisierung existiert nur in Ausnahmefällen. Zu den dezentral ausgeführten Aufgaben gehören nach Scherm Personalführung und Informationsbeschaffung für die Zentrale.⁴⁷ Außerdem zählen Personalbeschaffung, Personalauswahl und in Grenzen die Personalforschung zu diesen Aufgaben. Die Dezentralisierung in diesen Bereichen beschränkt sich nur auf die Aufgabenausführung, bzw. auf die Umsetzung der vorgegebenen Konzepte.⁴⁸ Die Entscheidungsrechte bleiben immer bei der zentralen Organisationseinheit, die auch die Koordination dieser dezentralen Aufgaben übernimmt.⁴⁹

⁴⁵ Vgl. Berthel, J. (2000) Sp. 414

⁴⁶ Vgl. Drumm, J. (2000) Sp. 64

⁴⁷ Vgl. Scherm, E. (1995) Sp. 644

⁴⁸ Vgl. Drumm, J. (2000). Sp. 65

⁴⁹ Vgl. Nienhäuser, W. (1999) Sp. 160

In dieser Organisationsform erfolgt die gesamte Personalarbeit in der zentralen Personalabteilung, die in der Regel nach dem Verrichtungsprinzip unter verschiedenen Funktionen wie Personalverwaltung, Personalentwicklung, Personalauswahl gegliedert ist. Die einzelnen Personalleute als Mitglieder der Personalabteilung übernehmen bestimmte Funktionen, die sie zentral für das gesamte Unternehmen betreuen. Diese funktional-zentrale Strukturierungsweise der Personalorganisation ist eine der traditionellen Organisationsformen der Personalarbeit und in der Fachliteratur vertritt sie die zentrale Personalarbeit.⁵⁰

Bei der Betrachtung der zentralen Organisationsform herrscht in der Fachliteratur eher eine negative Haltung ihr gegenüber vor. Dahinter steckt die Argumentation, dass die zentrale Organisationsform wegen der Betonung der zentralen Wahrnehmung der Aufgaben, mit den Ansprüchen, wie flexibleren und kundenorientierteren Organisationsstrukturen im Widerspruch stehen. Die Richtlinien der zentralen Organisationsform Vereinheitlichung, Standardisierung und Steuerung aus der Distanz, die diese Form kennzeichnen, werden daher kritisch hintergefragt. Im Folgenden werden Vorteile und Nachteile dargestellt, die sich aus diesen Richtlinien ergeben.

Vorteile der zentralen Organisationsform

Gegengewicht zum Abteilungsegoismus: Hierbei handelt es sich um die starke Machtposition der zentralen Personalabteilung gegenüber den anderen Fachabteilungen, die sich aus der Konzentration der Kompetenzen an dieser Organisationseinheit ergibt. Demnach hat ein zentralgesteuertes Personalwesen eher die Möglichkeit, sich gegen die einzelnen Interessen der Linienvorgesetzten durchzusetzen und damit als Gegengewicht zum Abteilungsegoismus der Bereiche zu wirken.⁵¹ Außerdem kann die Personalabteilung machtausgleichend zwischen Interessengruppen wirken, desintegrative und langwierige Konflikte unterdrücken und politische Prozesse kanalisieren.⁵²

Einheitliche Personalarbeit: Die Zentralisierung der Personalarbeit sorgt für eine unternehmensumfassend einheitliche Umsetzung der personalbezogenen Regelungen und ge-

⁵⁰ Vgl. Berthel, J. (2000) Sp. 413

⁵¹ Vgl. Daul, H. (1990) Sp. 88

⁵² Vgl. Nienhäuser, W. (1999) Sp. 163

währleistet dadurch die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter.⁵³ In dieser Form, so Daul, kann ein Personalleiter seiner traditionellen Rolle als Ordnungshüter und Sozialfürsorger besser gerecht werden. Darüber hinaus weist Daul darauf hin, dass die zentrale Form für die Durchsetzung der Personalpolitik des Unternehmens am besten geeignet ist, da sie das gesamte Unternehmen mit einem Kontrollnetz überzieht und somit eine einheitliche Handhabung aller politischen Instrumente gewährleistet.⁵⁴

Stützung der Vorgesetzten: Einen weiteren Vorteil sieht Daul in der Stützung des Personalführungshandelns der Vorgesetzten durch die zentrale Personalarbeit. Er schreibt, dass durch die Vorgabe der Richtlinien bezüglich der Personalführung, nicht nur die gewünschte Form der Personalführung realisiert wird, sondern auch die Führungskräfte werden dazu gezwungen werden, diese als eine ihrer Aufgaben wahrzunehmen.⁵⁵

Spezialisierungs- und Rationalisierungseffekte: Der vierte Vorteil Spezialisierung bezieht sich auf die innere Strukturierung der Personalabteilung nach Funktionen (Verrichtungsprinzip). Da hier jeder Mitarbeiter für nur ein Aufgabenfeld zuständig ist, entsteht im Laufe der Zeit ein gewisser Spezialisierungseffekt. Dieser wiederum steigert die Fertigkeiten der Mitarbeiter, was zu schnellerer und rationellerer Aufgabenerledigung im jeweiligen Aufgabenbereich führt.⁵⁶

Nachteile der Zentralen Organisationsform

Problemferne Haltung: Bei der zentralen Wahrnehmung der Personalarbeit, so lautet die Kritik, fehlt der direkte Kontakt zu dem unternehmerischen Personalgeschehen. Daul schreibt, dass die zentrale Personalabteilung nicht unmittelbar den Problemen der Fachabteilungen bezüglich der Personalarbeit gegenübersteht. Die zu erledigenden Personalaufgaben werden routinemäßig und effizient ausgeführt, aber ihr Bezug zu den Personalproblemen existiert nicht. Statt diese fehlende Verknüpfung zu suchen, betrachtet die Personalabteilung das Geschehen (Steuerung aus der Distanz) von außen, folgt eigenen Zielen und

⁵³ Vgl. Berthel, J. (2000) Sp. 414

⁵⁴ Vgl. Daul, H. (1990) Sp. 88

⁵⁵ Vgl. Daul, H. (1990) Sp. 88

⁵⁶ Vgl. Althausen, U. (1989) Sp. 271

entwickelt daher Methoden, deren direkter Zusammenhang mit den Unternehmenszielen oft verloren geht. Diese problemferne Haltung verhindert eine angemessene Berücksichtigung der Individualität der Mitarbeiter bei personalwirtschaftlichen Problemen, was wiederum zu mangelnder Akzeptanz der Personalarbeit im Unternehmen führt.⁵⁷

Einengen des Spielraumes: Ein weiterer Kritikpunkt lautet, dass der Spielraum der Linie bezüglich der Personalfragen durch die starken Regelungen der Personalabteilung eingeengt wird. Bühner deutet darauf hin, dass diese ferne bzw. fremde Regelung dazu führt, dass der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung verloren geht, da die Personalprobleme nicht da gelöst werden können, wo sie auftauchen, sondern abgekoppelt vom tatsächlichen Geschehensort in der zentralen Personalabteilung bearbeitet werden.⁵⁸

Ansprechpartner: Das Ansprechpartnerproblem als dritter Kritikpunkt entsteht wegen der funktionalen Gliederung der zentralen Personalabteilung. Diese Strukturierungsweise sieht für jede einzelne Funktion des Personalwesens jeweils einen anderen Spezialisten vor, weshalb die Führungskräfte und Mitarbeiter je nach ihrer Frage einen anderen Ansprechpartner haben. Das heißt allerdings, dass sie ihr Problem erst funktional einordnen müssen, damit sie den richtigen Ansprechpartner finden. Es ist darauf aufmerksam zu machen, dass es je schwieriger diese Einordnung ist, desto wahrscheinlicher ist, dass das Problem unberücksichtigt bleibt.⁵⁹ Dazu Bühner fügt hinzu, dass bei der Suche nach den richtigen Partnern wertvolle Zeit verloren geht.⁶⁰

Ein weiterer Nachteil der funktional gegliederten Personalabteilung ist die *Vernachlässigung der Gesamtaufgabe*. Es wird, so lautet die Kritik, eher auf die Erledigung der einzelnen Personalfunktionen Wert gelegt als auf die optimale Erledigung der Gesamtaufgabe. Aufgrund der Konzentration auf die einzelnen Bereiche wird hier die Interdependenz zwischen den Funktionen nicht erkannt.⁶¹

⁵⁷ Vgl. Daul, H. (1990) Sp. 88

⁵⁸ Vgl. Bühner, R. (1991) Sp. 141

⁵⁹ Vgl. Paschen, K. (1988) Sp. 238

⁶⁰ Vgl. Bühner, R. (1991) Sp. 141

⁶¹ Vgl. Bühner, R. (1991) Sp. 141

4.2 Dezentrale Organisationsformen

4.2.1 Das Divisionale Personalreferentensystem

Das Personalreferentensystem stellt den ersten Schritt zu einer dezentralen Organisation der Personalarbeit dar.⁶² Die Verantwortung bezüglich der Personalaufgaben konzentriert sich nicht mehr nur noch in der zentralen Personalabteilung, sondern wird auf mehrere Organisationseinheiten verteilt, die mit dem Ziel gebildet worden sind, die Personalarbeit vor Ort zu unterstützen, bzw. zu übernehmen. Die Verantwortungsbereiche einzelner Organisationseinheiten werden nach dem Objektprinzip festgestellt. Wie in Abschnitt 3.3 erklärt wurde, können als Objekte mehrere Kriterien, wie Mitarbeitergruppe, Geschäftsbereiche oder Produktlinie in Frage kommen. Sollte z.B. eine Differenzierung nach den Geschäftsbereichen vorgenommen werden, werden zu einzelnen Bereichen Personalfachleute, die Personalreferenten, zugeordnet, die dezentral die Personalarbeit in dem jeweiligen Bereich übernehmen.⁶³ Demnach findet eine Spezialisierung nicht mehr nach Funktionen wie Personalauswahl oder Personalentwicklung statt, sondern nach dem Objekt, für dessen gesamte Personalfragen ein Personalreferent zuständig ist. Auch in diesem System existiert eine zentrale Personalabteilung, deren Aufgabe es u.a. ist, die Koordination dieser dezentralen Referenten zu gewährleisten.

Den Kern dieser Organisationsform bildet der Personalreferent. Durch seine Nähe zu der Linie sollte er der Kritik, einer problemfernen Haltung der zentralen Personalabteilung, entgegenwirken. Seine bereichsspezifische Funktionsweise ermöglicht es ihm, taktisch die Linienführungskräfte in Fragen des Personals zu unterstützen und die besonderen Erfordernisse des jeweiligen Bereichs bezüglich der Personalarbeit zu erfüllen. Die Referenten sind fachlich und zumeist auch disziplinarisch der zentralen Personalabteilung unterstellt.⁶⁴ Dabei ist darauf aufmerksam zu machen, dass sich die Arbeit der Referenten auf die opera-

⁶² Vgl. Berthel, J. (2000) Sp. 415

⁶³ Vgl. Becker, F.G. (1999) Sp. 220

⁶⁴ Vgl. Bühner, R. (2000) Sp. 409

tive Personalarbeit beschränkt und sein Ermessensspielraum durch Richtlinien der Zentrale festgelegt ist.⁶⁵

Für die optimale Realisierung dieser Organisationsform werden in der Fachliteratur einige Bedingungen vorausgesetzt: Erstens muss jeder Referent über ein sehr breites Spektrum an Fachwissen verfügen, da er für alle Personalfragen des Bereiches zuständig ist. Dazu gehören sozialwissenschaftliche, arbeitsrechtliche und betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Zweitens müssen Referenten eine hohe soziale Kompetenz zeigen und auf den jeweiligen Bereich gut vorbereitet sein. Und drittens macht Althaus auf die Wichtigkeit der Überschaubarkeit der Verantwortungsbereiche für eine erfolgreiche Umsetzung dieser Form aufmerksam.⁶⁶ Schließlich wird empfohlen, für bestimmte Aufgaben zentrale Dienste zu bilden, deren spezielles Fachwissen z.B. in Fragen der Altersversorgung im Falle des Bedarfs von den Referenten in Anspruch genommen werden können.⁶⁷ So kann eine mögliche Überforderung der Referenten verhindert werden.

Neben den Referenten wird den Führungskräften als Träger der Personalarbeit zunehmend Verantwortung übertragen. In diesem Kontext wird in der Fachliteratur besonders die steigende Bedeutung der Führungsfunktion des Vorgesetzten für eine erfolgreiche Personalarbeit betont. Der Personalabteilung in der Zentrale kommen auch wichtige Aufgaben zu. Im Folgenden wird die Aufgabenverteilung zwischen diesen drei Aufgabenträgern in ihren Grundzügen dargestellt.⁶⁸

Innerhalb des Personalreferentensystems stehen dem Referenten die folgenden drei Aufgabenbereiche zu:

Beratungsaufgaben: Diese Aufgaben resultieren aus dem Rollenverständnis, dass die Referenten bei allen Fragen des Personals die Bereichsleitung unterstützen. Zu dem Zweck stellt der Personalreferent all sein fachliches Wissen dem Bereichsleiter zur Verfügung, um die im Fachbereich zu erfüllenden Personalaufgaben zu erledigen. Diese Aufgaben können

⁶⁵ Vg. Potthof, E. (1992) Sp. 499

⁶⁶ Vgl. Althaus, U. (1989) Sp. 272

⁶⁷ Vgl. Pachen, K. (1998) Sp. 239

⁶⁸ Vgl. Bühner, R. (2000) Sp. 409 ff.

bspw. das bereichinterne Personalmarketing, die Durchführung der Personalbeschaffung oder die Personalentwicklung sein.

Mitentscheidungsaufgaben: Diese Aufgaben ergeben sich aufgrund des Anspruchs einer einheitlichen Personalarbeit und der Gleichbehandlung aller Mitarbeiter. Zu diesem Zweck mischt der Referent sich in alle Abläufe, die das Personalmanagement tangieren oder die mit der Umsetzung der Personalstrategie zu tun haben. Zu diesen Abläufen gehören z.B. Veränderungen bei Entgelt- und Arbeitszeitsystemen. Neben diesen Aufgaben zählt auch die Pflege der Beziehung zum Betriebsrat zu den Aufgaben des Referenten.

Dienstleistungsaufgaben: Zu diesen Aufgaben gehören erstens Lohn – und Gehaltsabrechnung sowie das Personalinformationssystem, soweit diese nicht zentral wahrgenommen werden. Außerdem werden personalwirtschaftliche Einzelprobleme wie das Führen von Mitarbeitergesprächen, die Durchführung von Freisetzungen oder Versetzungen für den Bereich gelöst. Weiterhin wird das Personalcontrolling auf der Bereichsebene durchgeführt.

Die Führungskraft im Bereich ist für sämtliche bereichsbezogene personalwirtschaftliche Entscheidungen zuständig. Die Ausübung der Entscheidungsverantwortung entspricht ihrer Personalführungsfunktion. Bei den Entscheidungen werden sie von den Personalreferenten unterstützt.

Der zentralen Personalabteilung kommt vor allem die Aufgabe zu, eine mit der Unternehmensstrategie übereinstimmende Personalstrategie zu formulieren. Zu den Verantwortungen der Zentrale gehört die Weiterbildung der Führungskräfte sowie der Personalreferenten. Außer diesen bereichsübergreifenden Aufgaben leistet die Personalabteilung folgende Dienstleistungen: Unterstützung der Personalreferenten in Problemfällen, also in Fällen, die von den Referenten nicht gelöst werden können. Operative Serviceleistung für die Fachbereiche, wie die Lohn- und Gehaltsabrechnung und die Pflege der Personaldaten. Zuletzt fallen in das Aufgabengebiet der Zentrale fachübergreifende Infrastrukturleistungen, wie z.B. die Optimierung der Methoden der Personalplanung, die externe Arbeitsmarktforschung oder die Verwaltung der betrieblichen Altersversorgung zu erbringen.

Vorteile des Personalreferentensystems

Die Vorteile des Personalreferentensystems resultieren vor allem aus der Tatsache, dass die Personalreferenten unmittelbar mit der Personalarbeit in Berührung kommen. Diese Nähe zum personalwirtschaftlichen Geschehen im Bereich erlaubt es dem Referenten, eigene Beobachtungen und Bewertungen personaler Probleme aus erster Hand zu machen.⁶⁹ Dies wiederum führt zu einem besseren Verständnis und zu detaillierteren Kenntnissen der bereichsspezifischen Personalarbeit. Außerdem besteht zwischen Referenten, Bereichsleitungen und Mitarbeitern ein dauerhafter Kontakt, weshalb ein Vertrauensverhältnis entstehen kann. Darauf lässt sich dann eine Zusammenarbeit aufbauen, in der die personalbezogenen Maßnahmen einfacher und effektiver umzusetzen sind. Aus dieser Nähe entsteht eine Personalarbeit, die bereichsspezifische Anforderungen erfüllt. Als Ergebnis lässt sich sagen, dass sich die Akzeptanz der Personalarbeit im Bereich erhöht.⁷⁰

Ein weiterer Vorteil ergibt sich aus dem breiten Aufgabenbereich des Referenten. Da die Personalreferenten für alle personalen Fragen des Bereichs zuständig sind, haben sie ein vielseitiges und abwechslungsreiches Aufgabenfeld. Dies wiederum führt zu einer hohen Motivation des Referenten. In diesem Kontext ist es sinnvoll zu erwähnen, dass die klare Abgrenzung des Verantwortungsbereichs die Arbeit des Referenten positiv beeinflusst.⁷¹

Zuletzt ist hier zu nennen, dass die Nähe zu dem personalen Geschehen den Referenten die Chance gibt, die unerwünschten und krisenhaften Situationen schon im Vorfeld abzuklären.⁷²

Nachteile des Personalreferentensystems

Nachteilig bzw. problematisch gesehen in diesem Modell ist erstens die Gefahr, dass einige Probleme, die eine komplexere Natur haben, schnell den Ruf gewinnen, dass sie nicht zu lösen sind, zumindest nicht innerhalb des Bereichs. Für die Lösung solcher Probleme wird

⁶⁹ Vgl. Bühner, R. (2000) Sp. 410

⁷⁰ Vgl. Bühner, R. (1991) Sp. 107

⁷¹ Vgl. Neurberger, O. (1997) Sp. 162

⁷² Vgl. Neurberger, O. (1997) Sp. 162

dann die Zentrale zu Hilfe gerufen. Das Problematische daran ist, dass mit der Zunahme solcher Rückfragen der Eindruck entstehen kann, dass die Personalarbeit im Bereich nicht kompetent genug ist. Sollte hier ein Defizit bezüglich der Betreuung entstehen, kann die Personalarbeit schnell in Kritik geraten. Bühner macht hier auf die Gefahr aufmerksam, dass die Entstehung solch eines Eindrucks zur Rückverlagerung der Personalarbeit zur Zentrale und damit zum Ende dezentraler Personalarbeit führen kann.⁷³

Ein weiterer Nachteil entsteht daraus, dass die Referenten sich wegen dem sehr breit erfassten Aufgabenfeld überfordert fühlen. Außerdem sind sie in einzelnen Aufgabenfeldern unterschiedlich kompetent, was wiederum zur Vernachlässigung einiger Aufgaben führt⁷⁴

Dass die Referenten sich intensiv mit eigenen Bereichen beschäftigen, bringt den nächsten Nachteil, dass sich die Personalarbeit im Bereich selbständiger macht und sich damit aus dem Gesamtkontext der unternehmerischen Personalarbeit entfernt. Zudem verursacht die Vielzahl der Referenten einen sehr hohen Bedarf an Koordination, deren Vernachlässigung die oben genannte Tendenz verstärken kann. Daraus entsteht die Gefahr, dass das Ziel, die Umsetzung einer einheitlichen Personalpolitik im gesamten Unternehmen und die Gleichbehandlung der sämtlichen Mitarbeiter nicht mehr zu erreichen ist.⁷⁵ Infolgedessen kann die Akzeptanz der Personalarbeit in Gefahr geraten.

Außerdem wird darauf aufmerksam gemacht, dass die Führungskräfte in diesem Modell ihre personellen Aufgaben vernachlässigen und sie den Referenten überlassen.⁷⁶ Paradoxerweise spricht Spie in diesem Kontext von der Gefahr, dass die Referenten in ihrer Position als Personalleiter im Bereich immer mehr nach Macht streben und damit die Verhältnisse zu den Bereichsleitungen belasten. Dies beeinflusst wiederum negativ die Zusammenarbeit bezüglich der Personalarbeit erheblich.⁷⁷

⁷³ Vgl. Bühner, R. (2000) Sp. 411

⁷⁴ Vgl. Neuberger, O. (1997) Sp. 162

⁷⁵ Vgl. Spie, U. (1983) Sp. 52

⁷⁶ Vgl. Neuberger, O. (1997) Sp. 162

⁷⁷ Vgl. Spie, U. (1983) Sp. 51

4.2.2 Paschens Integrationsmodell

Die von Paschen dargestellten Organisationsformen Personalmoderator und Integrationsmodell sind die weitere Entwicklungen des Personalreferentensystems. Diese beiden Formen lassen sich insofern vom Referentensystem unterscheiden, als die Aufgaben und damit die Verantwortung zunehmend von den Referenten auf die Führungskräfte übertragen werden, wobei das Integrationsmodell die letzte Phase dieser Entwicklung darstellt. Mit wachsender Verantwortung der Führungskräfte bezüglich der Personalarbeit gewinnen die Referenten, so Paschen, als Berater an Bedeutung.⁷⁸ Somit basieren die von ihm entwickelten Organisationsformen stark auf der aktuellen Tendenz der Zurückverlagerung der Personalarbeit in die Linie.

Bei der Organisationsform, in der Personalreferenten eher als Moderator bzw. Berater fungieren, steht nicht mehr die Aufgabe im Vordergrund, die Personalarbeit vor Ort im jeweiligen Bereich zu übernehmen. Stattdessen wird den Personalreferenten die Aufgabe übertragen, als Berater den Führungskräften zur Seite zu stehen und sie so zu unterstützen, dass die Führungskräfte die Personalaufgaben möglichst selbständig lösen können. Daher versteht Paschen unter Beratung einen Prozess, an dessen Ende die Führungskräfte zum Hauptträger der Personalarbeit werden. Nach Paschen wird dies dadurch erreicht, dass das Personalwesen die Vorgesetzten in Sachen Personal so beeinflusst, sensibilisiert und motiviert, dass sie die Personalprobleme frühzeitig erkennen, bei ihren Entscheidungen berücksichtigen und selbst lösen.⁷⁹ Mit der möglichst selbständigen Durchführung der Personalarbeit durch Führungskräfte kann man die entpersonalisierte Personalführung überwinden und sie durch eine ersetzen, die sich durch Personalisierung kennzeichnet. Diese wiederum würde die Akzeptanz und die Wirksamkeit der Personalmaßnahmen erhöhen.⁸⁰

⁷⁸ Vgl. Paschen, K. (1988) Sp. 239

⁷⁹ Vgl. Paschen, K. (1988) Sp. 239

⁸⁰ Vgl. Paschen, K. (1988) Sp. 239

Abb.1: Aufgabenverteilung zwischen Linienvorgesetzte und Personalabteilung in Moderationsmodell

<u>Vorgesetzte</u>	<u>Personalreferenten</u>	<u>Zentrale Dienste</u>
• Führung in Verbindung mit Personalauswahl,-entwicklung, -betreuung usw. einschließlich Gestaltung der Arbeitsorganisation und Teamarbeit	• Unterstützung der Vorgesetzten bei der Erfüllung der P.aufgaben • Berater der Vorgesetzten/der Unternehmensbereiche • Teamentwickler	• Entgeltabrechnung • Sozialwesen • Bildungsadministration • Personalplanung und -statistik • Personalpolitik

Quelle: Nach Paschen (1988) Sp. 238

Im weiteren Ablauf, im Integrationsmodell, fallen die dezentralen Personaleinheiten weg, bzw. man braucht ihre dauerhafte Existenz in einzelnen Bereichen nicht mehr. Führungskräfte sind hier in der Lage, Personalaufgaben zu erledigen und brauchen wie Paschen formuliert, keine Übersetzer in Form von Referenten oder Moderatoren mehr. Die Referenten spezialisieren sich auf bestimmte Moderationsmethoden und kommen zum Einsatz, wenn spezielles Wissen benötigt wird.⁸¹ Paschen beschreibt zwei Voraussetzungen zur Realisierung dieser Organisationsform: Die erste ist der Einsatz von Informationstechnologien. Diese ermöglichen, dass die Führungskräfte die Informationen schnell und mühelos erreichen, die für die Erledigung der Personalaufgaben nötig sind. Diese Informationen über Personal werden wiederum von Personalexperthen erarbeitet und den Führungskräften zur Verfügung gestellt. Besonders die Ausführung der Verwaltungsaufgaben wird dadurch so erleichtert, dass für deren Erledigung der Einsatz der Referenten überflüssig wird. Neben dem Einsatz der Informationstechnologien ist das personalbezogene Fachwissen die zweite Voraussetzung. Die Übernahme der Personalaufgaben erfordert, dass die Führungskräfte über Qualifikationen in der Personalarbeit verfügen. Um dies zu erreichen, muss die Ausbildung der Führungskräfte dementsprechend organisiert werden.⁸²

⁸¹ Vgl. Paschen, K. (1988) Sp. 240

⁸² Vgl. Paschen, K. (1988) Sp. 240

Abb. 2: Aufgabenverteilung zwischen Linienvorgesetzte und Personalabteilung in Integrationsmodell

<u>Vorgesetzte</u>	<u>Zentrale Dienste</u>
• Weitgehend selbständige Erfüllung aller Personal- und Führungsaufgaben • Direkter Zugriff auf Informationssysteme • Berücksichtigung von Personalfragen bei allen Entscheidungen • Mitwirkung bei Personalpolitik	• Pflege der Personalinformationssysteme • Bildungsadministration • Zentrale Sozialfragen • Personalmoderatoren als Methodenspezialisten und Berater Personaleitung • Personalcontrolling • Führungskräftepolitik • Strategische Personalpolitik

Quelle: Nach Paschen (1988) Sp. 238

4.2.3 Bühners Holding-Modell

Die Dezentralisation der Personalarbeit und damit die Aufgabenverteilung ändern sich bei jeder vorgeschlagenen Organisationsstruktur. Alle setzen ihre Schwerpunkte unterschiedlich, so dass es zu einer Differenzierung zwischen diesen Zuständen kommt. Bühners Holding-Modell unterscheidet sich von anderen dezentralen Formen dadurch, dass die strategische und die operative Personalarbeit streng voneinander getrennt werden. Diese Struktur entspricht dem Organisationsmuster eines Management-Holdings, in dem jeder Organisationsbereich rechtlich selbständig ist und seine operativen Geschäfte realisiert.⁸³

Im Gegenteil zu Paschens Modell, bei dem der Bedarf an Personalreferenten nach und nach sinkt, verfestigen die Referenten ihre Stellung im Holding-Modell, indem sie die operative Personalarbeit vor Ort vollständig übernehmen. Demnach fallen die Qualität und Wirtschaftlichkeit der Personalarbeit fallen in ihren Kompetenzbereich. Zudem werden sie disziplinarisch den Fachbereichen zugeordnet.⁸⁴ Damit wird eine weitere Besonderheit dieses Modells deutlich, nämlich die volle Integration der Linie in die Personalarbeit im Bereich. Durch die Zuordnung der Referenten zu dem Linienmanager wird deutlich, dass die perso-

⁸³ Vgl. Bühner, R. (1997) Sp. 411

⁸⁴ Vgl. Bühner, R. (1991) Sp. 109

nalwirtschaftliche Problemlösung auf operativer Ebene auch in den Zuständigkeitsbereich des Fachvorgesetzten fällt und eine nicht delegierbare Führungsaufgabe darstellt.⁸⁵

Die zentrale Personalabteilung dagegen zieht sich zurück vom operativen Geschäft und konzentriert sich auf die strategische Personalarbeit. Für die Referenten heißt dies nun, dass sie nicht mehr die Möglichkeit haben, bestimmte Dienste in Anspruch zu nehmen, die von der Zentrale zur Verfügung gestellt werden (siehe die Aufgaben der Zentrale im Personalreferentensystem). Daher wird in diesem Modell empfohlen, dass die Referenten in engem Kontakt zueinander arbeiten und eine Art Netzwerk aufbauen sollen, in dem jeder Referent in einem Bereich über Spezialwissen verfügt, das von anderen je nach Bedarf in Anspruch genommen werden kann.⁸⁶

Die Aufgabenverteilung im Holding-Modell basiert auf der Trennung der strategischen und operativen Personalarbeit. Demnach übernimmt die Zentrale, die nur aus wenigen Mitarbeitern besteht, die Aufgabe, die Konzepte zur Sicherstellung des zukünftig erforderlichen Humanpotentials zu entwickeln. Zudem gehören auch unternehmensweites Personalcontrolling, Führungskraftentwicklung und Entwicklung der Rahmenkonzepte sowie Leitlinien zur Strategieumsetzung durch dezentrale Personalverantwortliche zu den Aufgaben der Zentrale. Die Referenten dagegen übernehmen alle bereichsbezogene operative Personalarbeit. Zu denen gehören hier auch die tarif-, sozial-, und arbeitsrechtliche Fragen.⁸⁷

Dieses Modell sieht die volle Integration der Linie in die Personalarbeit vor. Der Verantwortungsbereich der Führungskräfte erstreckt sich auf alle personalwirtschaftlichen Entscheidungen. Diese bestimmen sowohl über die operative Personalmaßnahmen im Bereich der Personallogistik und Personalführung als auch über die zu verfolgende Personalstrategie.⁸⁸

Aus dieser Struktur heraus ergibt sich eine Erhöhung der Transparenz, eine flachere Hierarchie im Personalbereich und eine Integration der Personalarbeit in die Fachbereiche, die die Stärken dieses Konzeptes ausmachen. Außerdem ermöglicht diese Struktur transparente

⁸⁵ Vgl. Bühner, R. (1991) Sp. 109

⁸⁶ Vgl. Bühner, R. (1997) Sp. 413

⁸⁷ Vgl. Bühner, R. (1997) Sp. 413

⁸⁸ Vgl. Bühner, R. (1991) Sp. 109

Kommunikationswege und klare Verantwortungsbereiche sowie eine schnelle, bedarfsgerechte und wirtschaftliche Entscheidungsfindung im Personalbereich.⁸⁹ Als Nachteile dieses Modells können Doppelarbeit und der Verzicht auf Größendegressionseffekte durch Zusammenfassung gleichartiger Aufgaben in einer zentralen Stelle genannt werden.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass hinter den dezentralen Organisationsformen die Motivation liegt, die personalwirtschaftlichen Aufgaben in die Abteilung einzubinden. Dadurch wird die Effektivität und Effizienz der betrieblichen Personalarbeit erhöht werden. Diese Rückverlagerung beinhaltet gleichzeitig Gefahren, die zum Teil schon angesprochen wurden. An dieser Stelle werden diese kurz zusammengefasst:⁹⁰ Ersten laufen die Aufgaben, als Nebentätigkeit erledigt zu werden. Zudem kann die Übernahme der Personalaufgaben zur Überlastung der Aufgabenträger führen, was wiederum die Wahrnehmung der nicht-personellen Aufgaben gefährdet. Weiterhin ist mit der unternehmensweiten Verteilung der Personalarbeit ein erhöhter Kommunikationsaufwand verbunden. Die Vielzahl notwendiger Kontakte von Organisationseinheiten zueinander führen zu einer Lähmung bei der Entscheidungsfindung und Maßnahmenumsetzung. Außerdem gehen wegen der dezentralen Wahrnehmung der Aufgaben die Synergie- und Spezialisierungseffekte verloren.

4.3 Center-Ansatz

Einen weiteren Schwerpunkt der Diskussionen über die Gestaltungsmöglichkeiten der Personalarbeit bzw. Personalabteilung bildet der Centeransatz. Nun nehmen die Diskussionen hier eine neue Dimension ein. Beim Centeransatz geht es nicht mehr um den optimalen Zentralisierungsgrad, sondern um die Steuerung des Verhaltens innerhalb der Personalabteilung, die durch Übertragung der unternehmerischen Verantwortung erzielt werden soll.

Hinter dem Center-Ansatz verbirgt sich grundsätzlich die Idee, die Unternehmensbereiche unter der Vorgabe eines bestimmten Spielraumes als Alleinverantwortliche für ihre Ergebnisse zu machen. Diese Verantwortungsübergabe soll auf das Verhalten der Führungskräfte so wirken, dass diese sich bei ihren Handlungen auf das Gesamtziel, nämlich auf den

⁸⁹ Vgl. Bühner, R. (1991) Sp. 110

⁹⁰ Vgl. Hobmaier, C. (1995) Sp. 83 ff.

Unternehmenserfolg konzentrieren.⁹¹ Verantwortung bzw. Verantwortlichkeit bildet daher den Kern dieses Ansatzes und wird innerhalb des Center-Konzeptes als Ergebnisverantwortung bezeichnet. Die Ergebnisverantwortung als Instrument wirkt bei der Steuerung des Verhaltens besonders stark, wenn sie in quantifizierbaren Größen, wie Kosten oder Gewinn ausgedrückt und von einer schnellen Rückkoppelung getragen wird.⁹²

Um die wirksame Nutzung dieses Instrumentes gewährleisten zu können, muss eine verursachungsgerechte Zuordnung von Ergebnissen auf die Verantwortlichen möglich sein. Dafür muss ein Unternehmen rechnungswesentechnisch über Abrechnungsverfahren verfügen, die die gerechte und schnelle Ermittlung der Ergebnisse und deren Zurechnung erlauben.⁹³ Dazu gehört auch die konkrete Trennung der Verantwortungsbereiche einzelner Organisationseinheiten. Dies wird als gelungen bezeichnet, wenn zwischen diesen Bereichen keine oder wenige Beziehungen bestehen.⁹⁴ Nicht zu vergessen ist die Ausstattung der Einheiten mit den nötigen Kompetenzen, deren Ausmaß gleichzeitig den Grad der Selbständigkeit des Bereichs bestimmt. Diese Bereiche werden von den Ergebnissen in dem Maße verantwortlich gemacht, in dem sie die Möglichkeit haben, das Entstehen der Ergebnisse zu beeinflussen.⁹⁵

Je nach Grad der Selbständigkeit bzw. Autonomie der Unternehmensbereiche werden verschiedene Typen von Centern definiert. Im wesentlichen handelt es sich um Cost-Center, Service-Center, Profit-Center und Investment-Center. Jedes von diesen Centern hat unterschiedliche Maßstäbe, wie Ausgaben, Kosten, Gewinne und Rentabilität, die als Grundlage zur Messung der Ergebnisse jeweiliger Bereiche dienen. In einem als Cost-Center geführten Bereich wird z.B. die Ergebnisverantwortung an Kosten gemessen, die von dem Bereich verursacht werden.⁹⁶

⁹¹ Vgl. Friedrich, R. (1996) Sp. 986

⁹² Vgl. Bleicher, K. (1991) Sp. 694

⁹³ Vgl. Friedrich, R. (1996) Sp. 993

⁹⁴ Vgl. Bleicher, K. (1991) Sp. 695

⁹⁵ Vgl. Bleicher, K. (1991) Sp. 697

⁹⁶ Vgl. Friedrich, R. (1996) Sp. 988

4.3.1 Personalabteilung als Profit-Center

Durch die Umsetzung des Centeransatzes im Personalbereich wird beabsichtigt, in der zentral oder dezentral organisierten Personalabteilung das unternehmerische Verhalten zu etablieren. Das Ziel ist der Aufbau einer unternehmerischen Führung des Personalwesens mit einer umfassenderen Mitverantwortung für den Unternehmenserfolg. Die mit Kompetenzen und Verantwortung ausgestattete selbständige Personalabteilung soll erfolgs- und ergebnisorientiert arbeiten und dadurch konkrete Beiträge zum Unternehmenserfolg leisten.⁹⁷ Daher geht es hier weniger um die organisatorische Gestaltung der Personalabteilung, sondern eher um die Veränderung der Einstellungen der Mitarbeiter im Personalbereich.⁹⁸

Um die Einstellungen zu ändern, wird innerhalb der Personalabteilung eine Vorgehensweise etabliert, nach der die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Leistungen im Vordergrund steht. Diese Vorgehensweise wird dadurch erreicht, dass die Personalabteilung den Marktbedingungen unterworfen wird. Es wird davon ausgegangen, dass dieser Bezug zum Markt dafür sorgt, dass die Personalabteilung zu einem unternehmerisch geführten Dienstleistungszentrum wird. Bei dieser Neuorientierung werden drei Center-Typen definiert, die unterschiedliche Schwerpunkte haben. Diese können auch als eine Art Entwicklungsprozess gesehen werden, am dessen Ende die Personalabteilung als Profit-Center organisiert wird:⁹⁹

Cost-Center: Eine Personalabteilung als Cost-Center zeichnet sich dadurch aus, dass ihre Verantwortung bezüglich des Ergebnisses anhand von Kosten bemessen wird, die von ihr verursacht worden sind. Die Personalabteilung verfügt über ein festgelegtes Kostenbudget, innerhalb dessen sie ihre Aufgaben erfüllen muss.¹⁰⁰ Bei der klassischen Organisation der Personalabteilung werden die Kosten als Gemeinkosten den anderen Abteilungen zugerechnet. Der Unterschied des Cost-Center zur dieser klassischen Form besteht darin, dass Kosten differenziert und transparenter dargestellt und auf die verursachende Abteilung

⁹⁷ Vgl. Bühner, R. (1997) Sp. 415

⁹⁸ Vgl. Sockfisch, P. (1982) Sp. 301

⁹⁹ Vgl. Scholz, C. (2000b) Sp. 198

¹⁰⁰ Vgl. Bühner, R. (1997) Sp. 417

zugerechnet werden. Dies ermöglicht wiederum die Feststellung von Ineffizienzen im Personalbereich und führt zu wirtschaftlicherer Handhabung der Personalaktivitäten.¹⁰¹

Service-Center: Der nächste Schritt zum Profit-Center ist die Führung der Personalabteilung nach dem Service-Center Prinzip. Hier soll die Personalabteilung kundenorientiert arbeiten und die Dienstleistungen erbringen, die von anderen Abteilungen nachgefragt werden.¹⁰² Im Service-Center wird außerdem darauf geachtet, dass diese Leistungen kostendeckend angeboten werden. Der Unterschied zum Cost-Center ist der Marktbezug, der hier hergestellt wird. Dieser Marktbezug, der sich durch kundenorientierte Arbeitsweise der Personalabteilung auszeichnet, soll zu einer wirtschaftlicheren Leistungserstellung führen.¹⁰³

Profit-Center: Die Bildung der Personalabteilung als Profit-Center zeichnet sich vor allem durch ihre weitgehende Verselbständigung aus. Diese mit breiteren Kompetenzen ausgestattete Organisationseinheit verfügt über einen größeren Handlungsraum. Das Ziel dabei ist, durch die Vergrößerung der Eigenverantwortlichkeit eine Personalabteilung zu bilden, die die nach oben beschriebenen Schritte der Stufe erreicht hat, in der sie erfolgsorientiert und unternehmerisch handelt.¹⁰⁴

Wesentliche ist hier, dass die Ergebnisverantwortlichkeit nicht mehr an verursachten Kosten, sondern am erzielten Gewinn gemessen wird. Das heißt, dass die Kostenseite durch eine Erlösseite ergänzt wird. Die Organisation der Personalabteilung als Profit-Center bedeutet daher, dass sie die unternehmerische Verantwortung für Kosten und Erlöse ihrer Arbeit trägt. Der Leiter der Personalabteilung ist dann verantwortlich für Erlöse aus den in seinem Bereich bereitgestellten Leistungen abzüglich angefallener Kosten.¹⁰⁵ So gesehen übernimmt die Personalabteilung die Rolle eines professionellen Dienstleistungsanbieters, der sein Produkt verkaufen muss.

¹⁰¹ Vgl. Jung, A. (2001) Sp. 45

¹⁰² Vgl. Bühner, R. (1997) Sp. 417

¹⁰³ Vgl. Bühner, R. (1997) Sp. 417

¹⁰⁴ Vgl. Hobmaier, C. (1995) Sp. 111

¹⁰⁵ Vgl. Hobmaier, C. (1995) Sp. 110

Um die Personalabteilung profitabel führen zu können, müssen die Dienstleistungen erbracht werden, die auf dem Markt nachgefragt werden. Der potentielle Markt der Personalabteilung beschränkt sich nun nicht mehr auf den Innenbetrieb, sondern erweitert sich über die Grenzen des Unternehmens hinaus. Eine Personalabteilung als Profit-Center hat die Befugnis, ihre Dienste extern anzubieten. Die internen und externen Kunden können die Service gegen Zahlung kosten- oder marktorientierter Verrechnungspreise in Anspruch nehmen. Dieser breit gefasste Marktbezug bietet andererseits den internen Kunden die Chance, die personalbezogenen Dienste extern zu beschaffen, falls diese von externen Anbietern günstiger angeboten werden, als von internen Personalabteilung.¹⁰⁶

Durch die Abschaffung der Monopolposition der Personalabteilung wird ein starker Wettbewerbsdruck erzeugt, der wiederum zur gewünschten Wirtschaftlichkeit der Personalabteilung führen soll. Insgesamt lässt die Reorganisation der Personalabteilung in Form eines Profit Centers eine deutliche Steigerung der Effektivität und Effizienz der Personalarbeit und verstärktes unternehmerisches Denken und Handeln in der Personalarbeit erwarten.¹⁰⁷

In der Praxis ist es möglich, Beispiele für die Anwendung dieses Konzeptes zu sehen. Allerdings beschränken sie sich meistens auf den Bildungsbereich des Personalwesens. Gefordert ist jedoch ihre Anwendung auch in den Bereichen wie Personalbeschaffung oder Entgeltabrechnung.¹⁰⁸ Außerdem wird im Rahmen dieses Konzeptes die Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Fachabteilung gefordert, indem die Führungskräfte in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Zudem ist die Einführung des Referentensystems und die Dezentralisierung der Personalarbeit in diesem Konzept gefördert, sofern sie einen Beitrag zum Erfolg des Centers leisten.¹⁰⁹

Zur Bildung der Personalabteilung als Profit-Center müssen einige Bedingungen erfüllt sein, die zum Teil durch bisherige Ausführung dieses Konzeptes schon bekannt sind. An dieser Stelle werden diese kurz erwähnt: Erstens muss eine Personalabteilung eine Mindestgröße haben.¹¹⁰ Hobmaier spricht hier von einer Mindest-Aufgabenfülle, deren Bewäl-

¹⁰⁶ Vgl. Ackermann, K. F. (1992) Sp. 251

¹⁰⁷ Vgl. Ackermann, K. F. (1994) Sp. 17

¹⁰⁸ Vgl. Jung, H. (2001) Sp. 46

¹⁰⁹ Vgl. Ackermann, K. F. (1994) Sp. 17

¹¹⁰ Vgl. Scherm.E. (1992) Sp. 1035

tigung eine eigenständige Führung zweckmäßig werden lässt.¹¹¹ Als zweite Voraussetzung ist die Bewertbarkeit der Dienste der Personalabteilung zu nennen. Hier handelt es sich um die Ermittlung der Kosten und Preise der Leistungen, die von der Personalabteilung angeboten werden.¹¹² Der Freizugang zu Bezugs- und Absatzmärkten ist die dritte Voraussetzung.¹¹³ Zuletzt wird zugunsten einer klaren Abgrenzbarkeit von Leistungen die operationelle Unabhängigkeit der Bereiche gefördert. Hier handelt es sich um die Trennung der Verantwortungsbereiche der Personalabteilung von anderen Fachabteilungen.¹¹⁴

4.3.2 Wertschöpfungscenter von Wunderer

Ähnlich wie beim Profit-Center handelt es sich beim Wertschöpfungscenter von Wunderer um eine Personalabteilung, die die Mission übernehmen soll, unternehmerisch zu agieren. Die Hauptcharakteristik dieses Konzeptes ist jedoch die starke Thematisierung der personalwirtschaftlichen Wertschöpfung. Das Ziel, konkrete Beiträge zum Unternehmenserfolg zu leisten, wird hier als wertschöpferische Teilnahme des Personalbereichs an dem unternehmerischen Geschehen interpretiert. Unter Wertschöpfung wird in diesem Konzept die Differenz zwischen dem bewerteten Output und dem Input der Personalabteilung verstanden. Daher bildet die Messung des Nutzens bzw. des Wertes (monetäre und nicht monetäre Leistungsbeurteilung) die die personalwirtschaftlichen Aktivitäten für ihre Kunden bringt, einen der Schwerpunkte dieses Konzeptes.

In seiner Struktur beinhaltet das Wertschöpfungscenter-Konzept die im vorherigen Abschnitt dargestellten Cost, Service und Profit-Center Konzepte (Business Dimension), die überwiegend an Wirtschaftlichkeit orientiert sind, ergänzt diese aber durch Qualitäts- und Dienstleistungsaspekte (Management- und Service Dimension). Aus dieser Struktur heraus resultiert ein Personalbereich, der eine unternehmerische, qualitäts- und dienstleistungsorientierte sowie wirtschaftlichkeits- und wertschöpfungsorientierte Funktionsweise hat.¹¹⁵

¹¹¹ Vgl. Hobmaier, C. (1995) Sp. 111.

¹¹² Vgl. Drumm, J. (2000) Sp. 73

¹¹³ Vgl. Hobmaier, C. (1995) Sp. 116

¹¹⁴ Vgl. Hobmaier, C. (1995) Sp. 112

¹¹⁵ Vgl. Wunderer, R/ Arx, S. (1998) Sp. 47

Nach diesem Konzept wird die Personalabteilung als Wertschöpfungscenter wie eine strategische Geschäftseinheit wahrgenommen, die in ihrem Aufbau über sämtliche zur Aufgabenerfüllung benötigten Hauptfunktionen verfügt: Diese sind Personalfunktion und -entwicklung, -marketing, -einsatz, und -erhaltung sowie Personalwirtschaft (Planung, Organisation, Controlling) und das Personalinformationssystem.¹¹⁶

Die Erfüllung der Mission, unternehmerisch zu agieren und wertschöpferisch zu wirken, basiert im Wertschöpfungs-Konzept auf der Basis der Realisierung von drei Kriterien: Die Strategie- und Effektivitätsorientierung, die Qualitäts- und Dienstleistungsorientierung, sowie die Wirtschaftlichkeits- und Wertschöpfungsorientierung. Diese drei Kriterien stammen aus dem TQM-Erfolgsdreieck, an dem sich der laut Wunderer die unternehmerische Personalarbeit orientieren soll.¹¹⁷ Demnach dienen diese als Richtlinien bei der Ausführung der Hauptfunktionen. Die Berücksichtigung dieser Kriterien bei der Aufgabenerfüllung sind dadurch gewährleistet, dass sie zu einzelnen Dimensionen Management, Service und Business zugeordnet werden, durch die das Wertschöpfungscenter gesteuert wird.¹¹⁸

Durch die Bildung der Dimensionen wird die Trennung zwischen quantitativen und qualitativen Aspekten der personalwirtschaftlichen Leistungserstellung erreicht, was wiederum die getrennte Berücksichtigung beider Aspekte ermöglicht:

Diese Trennung wird zunächst dadurch konkretisiert, dass die Management- und Service-Dimension sich auf die Leistungsphilosophie, -kultur und qualitätsorientierte Dienstleistungserstellung konzentrieren. Dabei geht es um die strategische Gestaltung der Personalarbeit innerhalb der Management-Dimension. Zu diesem Zweck wird die interne Marktsituation analysiert, werden das Programm und das Dienstleistungsangebot geplant, der Nutzen der erbrachten Leistungen wird evaluiert und es werden geeignete Personal- und Führungskonzepte zur Realisierung der übergeordneten Unternehmensstrategie entwickelt.¹¹⁹

¹¹⁶ Vgl. Arx, S. (1999) Sp. 425

¹¹⁷ Vgl. Wunderer, R/ Arx, S. (1998) Sp. 31.

¹¹⁸ Vgl. Wunderer, R/ Arx, S. (1999) Sp. 91

¹¹⁹ Vgl. Wunderer, R/ Arx, S. (1999) Sp. 91

In der Service-Dimension dagegen handelt es sich um die qualitative Bereitstellung von Dienstleistungen. Dabei wird darauf abgezielt, durch Steigerung der Effizienz und Optimierung der Servicequalität einen Nutzenbeitrag zu leisten.¹²⁰ Zudem wird durch Umfragen beim Kunden die Qualität der Dienstleistungen evaluiert. Über die ermittelten Daten wird die subjektive, nicht monetäre Nutzenbewertung der Kunden erfahren. Diese liefern erste Grundlagen für eine spätere Veränderungs- und Fortschrittskontrolle. Als Gütekriterien kommen folgende Daten in Frage: Kundenzufriedenheit, Anzahl der Aufträge, Angebot an individuellen Personallösungen, Ansprechbarkeit der Personalabteilung, Qualität der Angebote, Kooperationsfähigkeit der Personalabteilung und Informationsbereitschaft.¹²¹

Die Berücksichtigung der quantitativen bzw. finanziellen Seite (Wirtschaftlichkeits- und Wertschöpfungsorientierung) der personalwirtschaftlichen Wertschöpfung erfolgt in der Business-Dimension. Es handelt sich um die monetäre Steuerung des Centers, die sich an Größen des Rechnungswesens wie Kosten, Aufwand oder Ertrag orientiert. Dadurch fasst die Business-Dimension des Wertschöpfungs-Konzeptes all die Center-Konzepte in seiner Struktur zusammen. Das Besondere ist, dass dieses Konzept die gleichzeitige Existenz der verschiedenen Center-Konzepte für einzelne Teilfunktionen innerhalb der Personalabteilung vorsieht. Während für bestimmte Aufgaben z.B. Cost-Center besser geeignet sind, können sich für andere Teilfunktionen z.B. Personalentwicklung Profit-Center als geeigneter erweisen.¹²²

Diese Segmentierung bzw. Differenzierung der Teilfunktionen in unterschiedliche Verantwortungsbereiche (damit sind verschiedene Typen gemeint, die für bestimmte Teilfunktionen geeignet sind.) basiert auf der Verteilung der Teilfunktionen in zwei Gruppen. Wunderer macht diese Differenzierung für die Aufgaben, die zentral wahrgenommen werden. Die erste Leistungsgruppe besteht aus unternehmenssichernden und monetär nicht bewertbaren Funktionen (Planungs-, Steuerungs-, und Koordinationsaufgaben). Für die erste Gruppe ist zu entscheiden, ob sie als Cost- oder Expense-Center (Beim Expense-Center wird der Bereich von Ausgaben verantwortlich gemacht) der Bereich nur geführt werden, da diese Funktionen kein Marktpotential besitzen.¹²³

¹²⁰ Vgl. Wunderer, R/ Arx, S. (1999) Sp. 92

¹²¹ Vgl. Arx, S. (1999) Sp. 428

¹²² Vgl. Arx, S. (1999) Sp. 430

¹²³ Vgl. Wunderer, R/ Arx, S. (1999) Sp. 94

Die zweite Gruppe „Personaldienstleistungen“ beinhaltet dagegen die Leistungen, die marktfähig und monetär messbar sind. Zur Feststellung dieser Aufgaben ist vor allem zu bestimmen, welche Aufgaben von dem Center zentral erbracht werden müssen. Dazu gehört erstens die Feststellung der Aufgaben, die von Kunden nachgefragt werden. Hier ist dann die Frage zu beantworten, ob eine interne oder externe Beschaffung der Leistungen (siehe auch Outsourcing) für das Center vorteilhafter sind. Für die Aufgaben, die intern wahrgenommen werden, ist zu entscheiden, welche von diesen wegen der geringeren Synergie auf die Linie übertragen werden müssen und welche zu den Verantwortungsbereichen der Linien gehören. Für die zentral verbleibenden Personalaufgaben ist zuletzt festzustellen, welche Center-Typen für welche Aufgabe geeigneter sind.¹²⁴

Cost-Center: Dies kommt für die Aufgaben in Frage, für die kaum eine Nachfrage besteht, wie z.B. auftragsbezogenes Personalcontrolling oder Marketingleistungen.

Service-Center: Für die Teilfunktionen, die über ein internes Marktpotential verfügen, wird der Verantwortungsbereich in Form eines Service-Center definiert. Voraussetzung dafür ist, dass die Unternehmen über die Instrumente verfügen, die eine verursachungsgerechte Verrechnung ermöglichen.

Profit-Center: Wenn das Marktpotential der Personaldienstleistungen über die Grenzen des Unternehmens hinausgeht und in den externen Märkten seine Nachfrage findet, sind solche Teilfunktionen als Profit-Center zu organisieren.

Auch wenn das Wertschöpfungs-Konzept in seiner Struktur die konkrete Trennung zwischen quantitativen und qualitativen Aspekten vorsieht, ist eine Personalabteilung nur dann als ein Wertschöpfungscenter anzusehen, wenn diese beiden Aspekte gleichzeitig in die Praxis des Personalbereichs umgesetzt werden.¹²⁵ Um nun mit Dienstleistungen einen Ertrag zu erwirtschaften bzw. um die Personalabteilung als Service- oder Profit-Center organisieren zu können wird vorausgesetzt, dass die Management- und Service-Dimension vollständig und erfolgreich implementiert werden. Erst das Erreichen eines hohen Niveaus an erstellten Dienstleistungen eröffnet der Personalabteilung die Möglichkeit, ihre Leistun-

¹²⁴ Vgl. Wunderer, R/ Arx, S. (1999) Sp. 95

¹²⁵ Vgl. Wunderer, R. (1992) Sp. 151

gen auf den internen und externen Märkten anzubieten. Somit stellt die Business-Dimension mit monetärem Leistungsmessen und internen Verrechnungs- oder Marktpreisen einen höherem Entwicklungsgrad des Wertschöpfungs-Konzeptes dar. Zum Schluss lässt sich sagen, dass erst die gleichzeitige Berücksichtigung der qualitativen und quantitativen Aspekte den Übergang vom Profit- zum Wertschöpfungs-Center ermöglicht.¹²⁶

Vorteile des Center Konzeptes:

Nach der Beschreibung der beiden Konzepte ist zu sagen, dass das Wertschöpfungs-Konzept von Wunderer eine Weiterentwicklung des Profit-Center Konzeptes ist. Dies führt dazu, dass die Schwächen bzw. Stärken dieser beiden Konzepte nicht voneinander zu differenzieren sind. Daher wird hier auf eine getrennte Darstellung der Stärken und Schwächen verzichtet

Die Personalabteilung verfügt gemäß dem Profit Center Konzept über einen breiteren Spielraum. Dies gibt ihr die Möglichkeit, die Entstehung der Ergebnisse zu beeinflussen. Diese starke Delegation der Entscheidungsbefugnisse führt zu einer erhöhten Motivation der Mitarbeiter.¹²⁷ Die Organisation der Personalabteilung gemäß den Marktbedingungen führt außerdem dazu, dass sie stark kundenorientiert arbeitet. Durch die Einführung des Profit-Center Konzeptes wird zudem ein verbessertes Kostenbewusstsein erreicht, was wiederum zusammen mit der Kundenorientierung zu einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit in der Personalabteilung führen soll.¹²⁸ Schließlich führt die Bildung der Personalabteilung in Form von Profit-Centern zu einer erhöhten Flexibilität, die es ermöglicht, die Personalarbeit auf die spezifische Gegebenheiten der Fachbereiche auszurichten.¹²⁹

Nachteile des Center Konzeptes:

Diesen Vorteilen stehen einige Schwachpunkte gegenüber. Ein Nachteil resultiert aus der starken Orientierung an Wirtschaftlichkeit bzw. an monetären Größen. Hier besteht die

¹²⁶ Vgl. Wunderer, R. (1992) Sp. 151

¹²⁷ Vgl. Scholz, C. (1995) Sp. 31

¹²⁸ Vgl. Hobmaier, C. (1995) Sp. 168

¹²⁹ Vgl. Ackermann, F.K. (1992) Sp. 252

Gefahr, dass diese Orientierung zu kurzfristigem Erfolgsverständnis führen kann. Die Messung der Eigenverantwortung am erzielten Gewinn kann den Bereichsleiter dazu zwingen, kurzfristig zu handeln und Entscheidungen, die langfristig wirken würden zu vernachlässigen. Solch eine Führung kann zudem die Motivation der Mitarbeiter, das Anpassungsvermögen und die Innovationsfähigkeit des Centers einschränken. Als Konsequenz gewinnt die quantitative Sichtweise der Personalarbeit die Oberhand und die qualitativen Aspekte werden hingegen vernachlässigt.¹³⁰ Scherm nennt dieses Verhalten als Fehlverhalten der Entscheidungsträger und bezeichnet es als ein großes Hindernis bei der Realisierung dieses Konzeptes. Schwierigkeiten bei der Ermittlung der Kosten und Erlöse sind weitere Schwachpunkte dieses Konzeptes. Die Ermittlung der Kosten bereitet deswegen Probleme, da die herkömmlichen Kostenrechnungen nicht ausreichen, die Kosten der Personalarbeit zu erfassen. Auch die Ermittlung der Erlöse ist kein leicht zu lösendes Problem. Für die Bestimmung der Preise für die Leistungen der Personalarbeit besteht keine allgemeingültige Lösung.¹³¹ Zuletzt wird der erhöhte Administrationsaufwand kritisch eingestuft. Es wird darauf aufmerksam gemacht, dass dieser Aufwand mit der angestrebten Wirtschaftlichkeitsverbesserung im Widerspruch steht.¹³²

4.4 Outsourcing

Unter Outsourcing versteht man die Übertragung unternehmerischer Funktionen oder von Teilfunktionen innerhalb dieser Funktionen auf unternehmensexterne Dritte.¹³³ Die Motive, die hinter dem Outsourcing stehen, sind von neuen Management-Konzepten insbesondere vom Lean-Management abzuleiten, die für die Unternehmen schlanke Organisationsformen vorsehen. Diese reduzieren die Unternehmen auf die Kernprozesse bzw. Kernkompetenzen, die direkt am Wertschöpfungsprozess teilnehmen.¹³⁴ Die anderen so genannten unterstützenden Funktionen werden demnach entweder abgebaut und vollständig nach außen verlagert (totales Outsourcing) oder nur teilweise unternehmensintern weitergeführt (par-

¹³⁰ Vgl. Scherm, E. (1995) Sp. 1036

¹³¹ Vgl. Scherm, E. (1995) Sp. 1036

¹³² Vgl. Wunderer, R. (1992) 153

¹³³ Vgl. Drumm, J. (2000) Sp.73

¹³⁴ Vgl. Meckl, R. (1997) Sp. 388

tielles Outsourcing).¹³⁵ Zu diesen Funktionen gehört u.a. auch die Personalfunktion eines Unternehmens.

So gesehen bildet der Aufbau der Unternehmen auf der Basis der Kernkompetenzen den Grundstein für Outsourcing-Entscheidungen: Das Erreichen des Ziels, die Wertschöpfung zu optimieren, ist in diesem Kontext mit der Frage verbunden, ob die Funktionen unternehmensintern (made) oder -extern (buy) vorteilhafter bezüglich ihrer Kosten und Leistungen durchzuführen sind. Je nach Antwort auf diese Frage kann es zu einem verschiedenen Grad der Reduktion der Fertigungstiefe kommen.

Übertragen auf die Personalarbeit bedeutet Outsourcing die zeitlich beschränkte oder permanente Verlagerung von Funktionen des Personalmanagements auf externe Dritte. Ein externes Dienstleistungsunternehmen wird beauftragt, Teilleistungen zu erbringen oder die gesamten Personalaufgaben zu übernehmen.¹³⁶ In diesem Fall, beim totalen Outsourcing, werden alle auslagerungsfähigen Personalaufgaben, die bisher unternehmensintern wahrgenommen werden, ausgelagert und die interne Erfüllung eingestellt. Das totale Outsourcing der Personalarbeit wird mit dem Abschaffungsmodell in Verbindung gebracht, das den Verzicht auf eine Personalabteilung in jeglicher Form vorsieht. Dieses Modell bildet die Endstufe der Verlagerung der Personalverantwortung von der zentralen Personalabteilung zu Linie. Demnach werden die Massendarbeiten von den externen Dienstleistern erledigt. Die strategische Personalarbeit wird dagegen von der Unternehmensleitung übernommen. Vorausgesetzt dafür sind neben der Existenz der externen Dienstleister, die fachliche und soziale Kompetenz der Führungskräfte bezüglich der Personalarbeit.¹³⁷ An dieser Stelle ist darauf aufmerksam zu machen, dass das totale Outsourcing nicht so verstanden werden darf, dass ein vollständig geschlossener Aufgabenkomplex ausgelagert wird. Die Grenze des Outsourcings liegt bei den Entscheidungen über die Vergabe der zu erfüllenden Aufgaben und in der Kontrolle des Leistungsbezugs. Diese Aufgaben werden unternehmensintern von einer Kontaktstelle wahrgenommen.¹³⁸

¹³⁵ Vgl. Lamers, M. S. (1998) S. 80

¹³⁶ Vgl. Mez, B. (1998) Sp. 158

¹³⁷ Vgl. Scholz, C. (2000b) S. 192

¹³⁸ Vgl. Lamers, M. S. (1998) Sp. 80

Ziele des Outsourcing der Personalfunktion sind einerseits die Realisierung der Kosteneinsparungen, andererseits die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Personalfunktion:¹³⁹ Auf der Kostenseite wird die Wirtschaftlichkeit des Personalbereichs gefördert. Die Motivation kostengünstigere Beschaffung der Leistungen bei gleicher Qualität, sorgt für ein verbessertes Kostenbewusstsein innerhalb des Personalbereichs. Für die ökonomische Entscheidungsbasis sind Motive wie kostengünstigere Beschaffung der einzelnen Leistungen durch die externen Anbieter, Abbau von Fixkosten der zentralen Personalabteilung, Erhöhung von variablen Kosten und Transaktionsersparnis ausschlaggebend.¹⁴⁰ Der Leistungsaspekt hat demgegenüber einerseits mit der Leistungsstärke des internen Personalbereichs bzw. der Personalabteilung zu tun. Hier handelt es sich erstens um die Frage, inwieweit die intern hergestellten Dienstleistungen die Ansprüche des Unternehmens an die Personalarbeit erfüllen. Je nach Grad der Erfüllung ist dann zu überprüfen, ob externes Fachwissen die bessere Lösungsalternative bezüglich der Personalfragen bietet. Andererseits ist die Frage zu beantworten, welche Kompetenzen im Personalbereich vorhanden sind, die den Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens direkt oder indirekt beeinflussen. Somit ist das Motiv Konzentration auf die Kernkompetenzen auch im Personalbereich gültig.¹⁴¹

Ferner handelt es sich beim Outsourcing grundsätzlich um die Frage, welche Personalfunktionen ausgelagert werden können. Es handelt sich um die Feststellung des Outsourcingpotentials. Dieses setzt sich aus der Summe der Personalfunktionen zusammen, die aus Sicht eines Unternehmens ausgelagert werden können, die auslagerungsfähig sind.¹⁴² Prinzipiell können alle Personalfunktionen auf Externe übertragen werden. Gegen solch ein Vorgehen (das völlige Outsourcing) wird argumentiert, dass die Aufgaben, die unternehmenssichernd wirken und strategische Bedeutung haben, im Unternehmen behalten werden müssen.¹⁴³ Außerdem kommen all die Tätigkeiten, die mit dem Einsatz und der Führung der Mitarbeiter verbunden sind, für die Auslagerung nicht in Frage. Zu solchen Aufgaben gehören das Anweisen, Anleiten, Kontrolle und Motivieren der Mitarbeiter.¹⁴⁴

¹³⁹ Vgl. Pichert, P. H. (1996) Sp.466

¹⁴⁰ Vgl. Meckl, R. (1997) Sp. 389

¹⁴¹ Vgl. Lamers, M. S. (1998) Sp. 93

¹⁴² Vgl. Lamers, M. S. (1998) Sp. 121

¹⁴³ Vgl. Pichert, P. H. (1996) Sp. 465

¹⁴⁴ Vgl. Lamers, M. S. (1998) Sp. 124

Diese Ausdifferenzierung soll allerdings nicht so verstanden werden, dass die restlichen Funktionen des Personalbereichs ohne weiteres auf die Externe übertragen werden können. Für die Teilfunktionen ist festzustellen, ob interne oder externe Beschaffung vorteilhafter ist. In diesem Sinne stellt sich Outsourcing als Entscheidungsproblem dar, da es keine generellen Empfehlungen gibt, welche Funktionen auszulagern sind und welche nicht. Dies muss in jedem Einzelfall differenziert überprüft werden, da die Bedeutung einzelner personalwirtschaftlichen Funktionen für jedes Unternehmen anders ist.

Vorteile des Outsourcings:

Die Auslagerung der Personalfunktion bzw. deren Einkauf ermöglicht die Feststellung des Preis- Leistungsverhältnisses. Dies bedeutet für die Unternehmen Kostentransparenz, da sie ganz genau wissen, welche Leistungen welche Kosten verursachen. Dadurch kann zusätzlich das Kostenbewusstsein der Linie verbessert werden.¹⁴⁵ Durch die Auslagerung sind außerdem weitere wirtschaftliche Vorteile zu erzielen. Dabei handelt es sich um die Variabilisierung von Kosten im Personalbereich. Damit wird es ermöglicht, die Fixkosten der Personalarbeit abzubauen.¹⁴⁶ Außerdem führt die Konkurrenz zwischen den Dienstleistungsunternehmen dazu, dass sie ihre Leistungsprogramme stark kundenorientiert gestalten. Um sich auf dem Markt durchzusetzen, müssen sie innovativer sein und sich den Marktbedingungen anpassen. Das wiederum ermöglicht den Unternehmen, einerseits qualitativ hochwertige Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, andererseits ihren eigenen Bedürfnisse gegenüber flexibler zu reagieren.¹⁴⁷ Durch die Auslagerung von Personalfunktionen ist es im Weiteren möglich, sich auf das eigentliche Kerngeschäft zu konzentrieren. Dies hat zwei Seiten. Das auftraggebende Unternehmen kann seine Kernkompetenzen pflegen und diese weiter aufbauen. Dabei ist gleichzeitig durch die Auswahl von „best practice“ aus dem Umfang der Anbieter gesichert, dass die Personalarbeit von dem Anbieter übernommen wird, dessen Kernkompetenz in der Erstellung der Personaldienstleistungen liegt.¹⁴⁸

¹⁴⁵ Vgl. Meier, A./ Stucker, C./ Trabucco, A. (1997) Sp. 142

¹⁴⁶ Vgl. Bruch, H. (1997) Sp. 462

¹⁴⁷ Vgl. Meier, A./ Stucker, C./ Trabucco, A. (1997) Sp. 142

¹⁴⁸ Vgl. Bruch, H. (1997) Sp. 462

Nachteile des Outsourcing

Die Auslagerung der Personalaufgaben kann auch zu Problemen führen, die den möglichen positiven Wirkungen des Outsourcing entgegenstehen. Das erste Problemfeld ergibt sich aus der Abhängigkeitsbeziehung, die wegen der langfristigen Einbindung der Externen in den Leistungserstellungsprozess entstehen kann. Als erstes ist der mögliche Know-how-Verlust seitens des Unternehmens anzusprechen. Mit der Auslagerung geht auch bisher intern bestehendes, meistens langfristig aufgebautes Problemlösungspotential verloren, was wiederum dazu führt, dass das Unternehmen auf Hilfe von Externen angewiesen ist.¹⁴⁹ Weiterhin kann ein Unternehmen wegen der fehlenden Kompetenz bezüglich der ausgelagerten Funktion nicht mehr in der Lage sein, die Zusammenarbeit aus seiner Sicht zu beurteilen. Dies würde die Abhängigkeit zugunsten des externen Dienstleisters verstärken.¹⁵⁰ Außerdem erschwert der Know-how-Verlust eine mögliche Re-Integration der ausgelagerten Personalaufgaben.¹⁵¹ In Verbindung mit der Abhängigkeit von dem externen Anbieter bringt man desweiteren das Problem der Koordination des Fremdbezugs. Hier besteht das Problem, die extern zu beschaffenden hinsichtlich Zeit, Ort und Menge so zu steuern, wie es bei der innen Herstellung der Leistungen der Fall ist. Da die Koordination zwischen Unternehmen und Dienstleistungsfirma nicht auf der Basis eines Anweisungsmechanismen läuft, hängt der reibungslose Ablauf der Zusammenarbeit von vertraglichen Regelungen und gegenseitigem Vertrauen ab. Dieses kann aber beim Auftauchen von unvorhergesehenen Probleme zu Konflikten zwischen beiden Parteien führen.¹⁵² Außerdem ist mit der Auslagerung das Geheimhaltungsproblem verbunden. Die externen Partner verfügen über unternehmens-interne Informationen wie z.B. Qualifikationen der Mitarbeiter oder interne Organisationsstruktur. Hieraus resultieren Risiken, wenn es unter den Kunden des externen Partners auch Konkurrenten des jeweiligen Unternehmens gibt. Dies kann dazu führen, dass die wettbewerbesrelevanten Fähigkeiten des Unternehmens verloren gehen.¹⁵³

Inwieweit die Alternative, die interne Personalarbeit durch totales Outsourcing zu ersetzen, die effizientere Organisationsform darstellt, ist im Einzelfall zu überprüfen. Kritisch zu

¹⁴⁹ Vgl. Meckl, R. (1997) Sp. 389

¹⁵⁰ Vgl. Lamers, M. S. (1998) Sp. 106

¹⁵¹ Vgl. Meckl, R. (1997) Sp. 389

¹⁵² Vgl. Lamers, M. S. (1998) Sp. 104

¹⁵³ Vgl. Lamers, M. S. (1998) Sp. 107

betrachten ist auf jeden Fall, dass die Führungskräfte in der Regel nur geringe Erfahrung in der Personalarbeit besitzen, was wiederum die professionelle Wahrnehmung der Personalarbeit gefährdet. Andererseits ist eine starke Tendenz zu erkennen, dass das externe Fachwissen von den Unternehmen zunehmend in Anspruch genommen wird und somit immer stärker als Konkurrenz zur internen Personalabteilung auftritt.¹⁵⁴

4.5 Virtuelle Personalabteilung

Die von Scholz stammende Organisationsform Virtuelle Personalabteilung entnimmt ihre Grundidee aus dem Konzept Virtualisierung bzw. von virtuellen Organisationen. Gesucht werden in diesem Konzept Organisationsstrukturen, die sich in einer hochdynamischen Umwelt bewegen und flexibel auf sich verändernde Erfordernisse und Möglichkeiten am Markt und bei der Entwicklung von Technologien agieren können. Der Aufbau einer derartigen Struktur basiert auf der Idee eines Netzwerkes, das sich wegen seiner hoch flexiblen, organischen Gestalt in einem permanenten Zustand der Bewegung befindet und dadurch die schnelle Reaktion auf die sich ändernden Umweltbedingungen ermöglicht.¹⁵⁵

Die Grundidee dieses Konzeptes stammt aus den Entwicklungen im technologischen Bereich, genauer gesagt aus der virtuellen Realität. Die Organisationseinheiten werden durch die Eigenschaften wahrgenommen, die aus dieser Realität stammen. Als virtuell wird die Eigenschaft einer Sache bezeichnet, die zwar nicht real, aber doch in der Möglichkeit existiert. Virtualisierung spezialisiert dann ein konkretes Objekt über Eigenschaften, die nicht physisch, aber ihrer Leistungsfähigkeit nach vorhanden sind. Das heißt, dass ein Objekt nicht durch seine physikalischen Besonderheiten, sondern durch die Leistungen, die es für das Gesamtsystem erbringt, wahrgenommen wird.¹⁵⁶

Übertragen auf die Organisation der Personalarbeit im Unternehmen führt die Virtualisierung zur Auflösung der Personalabteilung als eigenständige Institution. Sie wird weder durch die Form eines Gebäudes noch eines Stockwerks gekennzeichnet sein. Trotz dieser

¹⁵⁴ Vgl. Lamers, M. S. (1998) Sp. 227

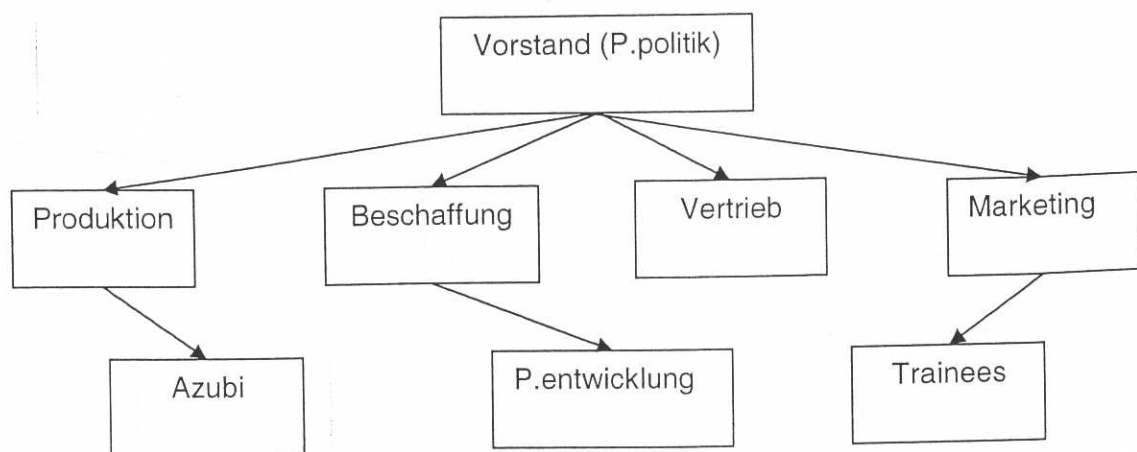
¹⁵⁵ Vgl. Bleicher, K. (1997) Sp. 438 ff.

¹⁵⁶ Vgl. Berthel, J. (2000) Sp. 419

physikalischen Abwesenheit wird sie doch wahrgenommen, und zwar durch die Funktionen, die sie als Leistungen erbringt.¹⁵⁷

Ferner sieht diese Form der Personalorganisation die Verteilung der Mitglieder der aufgelösten Personalabteilung auf wertschöpfende Einheiten wie Produktion, Beschaffung oder Vertrieb vor. Integriert in diese Bereichen übernehmen die ehemaligen Mitglieder der Personalabteilung zusätzlich zu ihren Personalaufgaben auch fachbereichsspezifische Funktionen. was dazu führt, dass die Mitglieder eine Doppelrolle übernehmen.¹⁵⁸. So wird z.B. jemandem, der von der aufgelösten Personalabteilung in den Fachbereich Produktion geschickt wurde, die Aufgabe Personalentwicklung übertragen, während ein Anderer, der in der Abteilung Beschaffung tätig ist, von Azubis zuständig sein wird (siehe Abbildung 3). Die Mitglieder der virtuellen Personalabteilung haben dann einen Teil ihrer Arbeitszeit für die Erledigung dieser Personalaufgaben.

Abb. 3: Virtuelle Personalabteilung



Quelle: Nach Scholz (1995) Sp. 402

Die Realisierung dieses Konzeptes für die Personalabteilung basiert auf drei Dimensionen, die das Konzept charakterisieren. Im folgenden werden diese erläutert.

¹⁵⁷ Vgl. Neuberger, O. (1997) S. 166

¹⁵⁸ Vgl. Scholz, C. (1999) Sp. 401

Entwicklung der Kernkompetenzen: Die Virtualisierung sieht vor, dass sich die Unternehmen auf ihre wertschöpfenden Aktivitäten fokussieren. Dies setzt voraus, dass die Kernkompetenzen eines Unternehmens erst definiert werden müssen. Basierend auf diesen Kompetenzen wird dann versucht, Wertschöpfung zu optimieren. Dazu gehört auch die Auflösung der Aktivitäten, die nicht wertschöpferisch wirken.¹⁵⁹ Für die Organisation der Personalarbeit heißt dies, dass die Kernkompetenzen im Personalbereich festgestellt werden und sich auf diese konzentriert wird. Die Funktionen, die nicht mehr als notwendig gesehen werden, werden nicht erbracht. Das führt zur Abnahme der Personalarbeit.¹⁶⁰ Die optimale Ausführung der verbleibenden Aktivitäten wird dadurch gewährleistet, dass diese Aufgaben in Form von Zuständigkeitsbereichen definiert und zu einzelnen Aufgabenträgern zugeordnet werden. Konkret heißt dies, dass jeweils für bestimmte Aktivitäten bestimmte Personen klar definierte Kernkompetenzträger im Unternehmen sind. Aus dieser Spezialisten werden ein Leistungsnetz aufgebaut, das für konkrete interne Kundenprobleme die virtuelle Personalarbeit realisieren.¹⁶¹ Außerdem wird bei dem Konzept Virtualisierung verlangt, dass jede Führungskraft zusätzlich zu ihren Führungsaufgaben personalbezogene Aufgaben wie z.B. Personalentwicklung oder -betreuung übernimmt. Diese Struktur soll sowohl die Nähe der Personalarbeit zu wertschöpfenden Aktivitäten als auch die Durchdringung des Unternehmens mit Personalmanagementaktivitäten ermöglichen.¹⁶²

Die unternehmensweite Wahrnehmung der Personalarbeit durch die Führungskräfte und (Teil-) Personeller, die von der Personalabteilung in die Fachabteilungen geschickt worden sind, führt dazu, dass anstelle der herkömmlichen Personalabteilung ein Netzwerk tritt, das die Basis für die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften der Fachbereiche und Mitarbeitern der Personalabteilung bildet. Die Bildung der Personalabteilung in Form eines Netzwerkes führt dazu, dass die räumliche Verbundenheit der Personalabteilung entfällt. Sie kann nicht mehr an einer bestimmten Stelle des Unternehmens lokalisiert werden. Die Mitglieder der virtuellen Personalabteilung sind demnach sowohl ihrem realen Abteilungsleiter als auch dem Leiter der virtuellen Personalabteilung zugeordnet. Dieser Leiter hat

¹⁵⁹ Vgl. Scholz, C. (2000a) Sp. 44

¹⁶⁰ Vgl. Scherm, E. (1995) Sp. 727

¹⁶¹ Vgl. Scholz, C. (1999) Sp. 250

¹⁶² Vgl. Scholz, C. (1999) Sp. 242

zeitanteilmäßigen Zugriff auf seine Mitarbeiter, die ihm in definierten Zeitkontingenten zur Verfügung stehen.¹⁶³

Integration von Personalfunktionen: Die auf Kernkompetenzen basierende Struktur der Unternehmen führt zu der Bildung von räumlich, sachlich und hierarchisch getrennten Organisationseinheiten. Diese Zergliederung nach Kernkompetenzen führt zu dem Bedarf an Integration dieser Aufgabenträger. Dieser Integrationsprozess bildet die zweite Dimension der Virtualisierung.¹⁶⁴ Für die Personalorganisation heißt dies das Zusammenführen jener Personalfunktionen, die an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen verteilt sind. Notwendig ist eine Art Klammerung, die sicherstellt, dass alle Personalaufgaben weiterhin wahrgenommen werden und den Kunden der Personalabteilung wie aus einer Hand erstellt erscheinen. Bei der Virtualisierung passiert dieses Zusammenführen auf der Basis einer gemeinsamen Vision und gegenseitigen Vertrauens. Damit wird in diesem Konzept auf den harten Koordinationsmechanismus, nämlich auf bürokratische Regelungen verzichtet. An ihrer Stelle treten weiche Faktoren wie Kultur, Vision und Vertrauen, weshalb diese Dimension auch als Soft-Integration bezeichnet wird.¹⁶⁵

Informationstechnologien: Die dritte Dimension bildet die technologische Basis der Virtualisierung. Neben den oben genannten weichen Faktoren wird für das Zusammenführen der Aufgabenträger der Einsatz der Informationstechnologien als Voraussetzung gesetzt. Diese Technologien ermöglichen erst die Kommunikation und Informationsaustausch zwischen den Mitgliedern der virtuellen Personalabteilung, die räumlich getrennt voneinander an verschiedenen Stellen der Unternehmen verteilt sind.¹⁶⁶ Scholz macht darauf aufmerksam, dass die Virtualisierung der Personalabteilung trotz des intensiven Einsatzes der Informationstechnologien nicht als ein technisches Problem wahrgenommen werden soll. Die Informationstechnologien dienen in diesem Konzept als Instrument zum Aufbau der Netzwerken.¹⁶⁷

¹⁶³ Vgl. Scholz, C. (1995) Sp. 402

¹⁶⁴ Vgl. Scholz, C. (2001) Sp. 211

¹⁶⁵ Vgl. Scholz, C. (1996) Sp. 1082

¹⁶⁶ Vgl. Scholz, C. (1996) Sp. 1082

¹⁶⁷ Vgl. Scholz, C. (1999) Sp. 246

Vor- und Nachteile der Virtualisierung

Die Integration der Personalarbeit in die betriebliche Wertschöpfung führt zur Annäherung der Personalfunktion an die Mitarbeiter. Die aus dieser Nähe resultierenden Vorteile wurden in den dezentralen Organisationsformen dargestellt. Außerdem führt die Virtualisierung zu Verbesserungen der Flexibilität, da die unterschiedlichen Kooperationsmöglichkeiten der Kernkompetenzträger untereinander realisierbar sind. Wegen der dezentralen Wahrnehmung der Personalarbeit besteht andererseits die Gefahr, dass die Personalarbeit zu einer Nebentätigkeit wird. In dem Konzept wird versucht, dieser Gefahr entgegenzuwirken, indem ein Leistungsnetz aufgebaut wird, das aus Kernkompetenzträgern besteht. Dies soll die professionelle Wahrnehmung der Personalarbeit sichern. Trotz dieser Regelung bleibt weiterhin kritisch, ob diese Aufgabenträger tatsächlich in der Lage sind, die gewünschte Qualität in der Personalarbeit zu gewährleisten, da sie nur einen Teil ihrer Arbeitszeit für die Personalaufgaben zur Verfügung haben.

In seinen Ausführungen beschreibt Scholz sein Konzept der virtuellen Personalabteilung als Denkmodell und bezeichnet es eher als eine zukunftsorientierte Form. Dies liegt daran, dass die virtuelle Organisation als Organisationsform keine weit verbreitete Alternative darstellt. Insgesamt jedoch lässt diese Form der Personalarbeit Verbesserungen in der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Personalarbeit erwarten. Die Realisierung dieser Effekte macht Scherm von zwei Bedingungen abhängig:¹⁶⁸ Zum einen müssen die Mitarbeiter in der Lage sein, ihre heterogenen Aufgaben zu erfüllen, was mit einem hohen Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen verbunden ist. Zum anderen dürfen die Konflikte nicht zu unproduktiven Auseinandersetzungen führen, die aus einer Unterstellung unter zwei Vorgesetzten entstehen.¹⁶⁹

¹⁶⁸ Vgl. Scherm, E. (1995a) Sp. 727

¹⁶⁹ Vgl. Scherm, E. (1995) Sp. 727

5 Bewertung

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, inwieweit die dargestellten Organisationsformen die zu Beginn formulierten Anforderungen an die Personalorganisation erfüllen. Dabei wird nicht versucht, die einzelnen Formen miteinander zu vergleichen. Es geht eher darum, basierend auf den Vor- und Nachteilen, zu zeigen, welche Stärken aber auch Schwächen diese Formen bezüglich der Erfüllung der Anforderungen haben, die heute an eine Personalorganisation gestellt werden.

5.1 Zentrale versus dezentrale Formen

Kundenorientierung

Die zentrale Form der Personalorganisation zeichnet sich dadurch aus, dass die Funktion Personalarbeit weitgehend abgekoppelt von den anderen Fachabteilungen von einer zentralen Personalabteilung wahrgenommen wird. Traditionell wird dieser Organisationseinheit vorgeworfen, dass aus ihren Arbeitsabläufen heraus (siehe zentrale Form) eine problemferne Haltung der Personalarbeit entstanden ist. Die Kundenorientierung fordert dagegen eine problemnahe Personalarbeit, in deren Zentrum der Kunde steht. So erweist sich die zentral Organisationsform bei der Erfüllung dieser Anforderung als problematisch. Dies liegt daran, dass ein direkter Kontakt zwischen Personalabteilung und ihren Kunden bei dieser Form nicht in einem Maße zustande kommt, in dem die Bedürfnisse dieser Bezugsgruppen ausreichend berücksichtigt werden können. Hinzu kommt das bereit oben behandelte Problem des Ansprechpartners. Dieses Problem wurde bereits bei der Beschreibung des Konzeptes dargestellt.

Hinter der Dezentralisation der Personalarbeit steht u.a. die Motivation, die für eine kundenorientierte Personalarbeit notwendige Nähe zu den Bezugsgruppen zu ermöglichen. Dies geschieht im Modell Referentensystem durch die Bildung dezentraler Personaleinheiten, die die operative Personalarbeit vor Ort übernehmen. Zusätzlich zu der Nähe zu den Kunden wird in dieser Form auch das Ansprechpartnerproblem gelöst, da die Referenten

für alle Fragen des jeweiligen Bereichs zur Verfügung stehen. Dieselbe Argumentation gilt für das Holding-Modell, in dem die Referenten zusammen mit den Führungskräften die Personalarbeit im Bereich vollständig übernehmen. Bei den Modellen, Moderations- und Integrationsmodell von Paschen, die die Dezentralisation als Übertragung der personellen Verantwortung an die Linie interpretieren, ist die Möglichkeit eines Informationsaustausches zwischen den für Personalverantwortlichen und den Mitarbeitern eher gegeben, da die Führungskräfte in direktem Kontakt zu ihren Untergeordneten stehen. Voraussetzung für diese Kommunikation ist allerdings, dass die Linienmanager über die notwendigen sozialen und fachlichen Kompetenzen verfügen. Da diese in der Endstufe (siehe Paschens Integrationsmodell) die ganze Personalarbeit übernehmen, stehen sie auch als Ansprechpartner für die Mitarbeiter zu Verfügung.

Individualisierung

Eine Individualisierung der Personalarbeit liegt vor, wenn auf die spezifischen Bedingungen der individuellen Mitarbeitersituation eingegangen werden kann. Ob diese realisiert werden kann, hängt einerseits von der Kompetenzverteilung ab, die die jeweilige Organisationsform vorsieht, andererseits von der Verfügung über situationsspezifische Kenntnisse über die Mitarbeiter. Erst das Zusammenfallen dieser beiden Faktoren ermöglicht eine individuelle Personalarbeit. Während bei der zentralen Form die Personalabteilung als Hauptträger der Personalarbeit die nötige Kompetenz hat, fehlen ihr wegen oben erwähnten Distanz die Informationen über die einzelnen Mitarbeiter. Daher widersprechen zentral getroffene Maßnahmen tendenziell einer individuellen Gestaltung der Personalarbeit.¹⁷⁰

Bei den dezentralen Organisationsformen sind demgegenüber persönliche Problemlösungen in dem Maße möglich, in dem die dezentralen Aufgabenträger über die Kompetenzen verfügen, die die Realisierung einzelner und situationsabhängiger Maßnahmen erfordern. So lässt sich als Tendenz angeben, dass mit zunehmender Dezentralisierung die individuelle Gestaltung der Personalarbeit zunimmt.¹⁷¹ Daher ist bei den Modellen, bei denen die Führungskräfte weitgehend die Verantwortung bezüglich der Personalarbeit tragen und dementsprechend über die Entscheidungsbefugnisse verfügen, die Berücksichtigung der

¹⁷⁰ Vgl. Scherm, E. / Meckl, R. (1994) Sp. 118

¹⁷¹ Vgl. Scherm, E. / Meckl, R. (1994) Sp. 120

einzelner Situationen eher gesichert. Das liegt zum einen daran, dass die Führungskräfte wegen ihres direkteren Kontaktes zu den Mitarbeitern am Arbeitsplatz mehr wissen über diese als die Referenten (siehe Integrationsmodell von Paschen), und zum anderen daran, dass die Führungskräfte die Kompetenzen haben, die notwendige Entscheidungen zu treffen.

Flexibilisierung

Ähnlich wie bei der Individualisierung hängt eine flexiblere Gestaltung der Personalarbeit vom Zusammenfallen zweier Faktoren ab: Erstens der Fähigkeit die Problem vor Ort schnell zu identifizieren und zweitens die nötige Reaktion auf diese Probleme zu zeigen. Letzteres hat wiederum mit der Kompetenzverteilung zu tun, die die jeweilige Organisationsform vorsieht. Demnach ist festzustellen, dass mit dem wachsenden Dezentalisierungsgrad der Aufbau der Personalarbeit zunehmend flexibel wird.

Die Distanz der zentralen Personalabteilung zu den Fachabteilungen verhindert die schnelle Erkennung von Veränderungen bei personellen Problemen. Da die Führungskräfte zugleich in ihrem Handlungsspielraum weitgehend eingeschränkt sind, stellt sich dieses Modell auch bei der Anforderung Flexibilisierung als problematisch dar.

Die Übernahme der Personalarbeit vor Ort durch die Referenten schafft einerseits die physische Nähe zu der Front. Die Ausstattung der Personalarbeit vor Ort mit den nötigen Kompetenzen ermöglicht andererseits die Reaktion auf festgestellte Probleme. Die schrittweise Abschaffung der Referenten und das Auftreten der Führungskräfte als Personalverantwortliche verstärkt die Flexibilisierung der Personalarbeit. Bei den Modellen, bei denen die Linie über die Fähigkeiten bezüglich der Personalarbeit verfügt und damit in der Lage ist, personalbezogene Probleme frühzeitig zu erkennen und wo sie zudem die Kompetenz hat, diese Probleme zu lösen, sind die flexiblere Lösungen wahrscheinlicher.

Kostenwirtschaftlichkeit:

Gesucht wird gleichzeitig eine Personalarbeit als unternehmerische Funktion, die kostenbewusst geführt wird. Dabei wird, wie bei der Beschreibung der Anforderung im Abschnitt

3.4 dargestellt wurde, zwischen Produktions- und Transaktionskosten unterschieden. Bei den Produktionskosten ist festzuhalten, dass bei dezentralen Lösungen des Organisationsproblems die Kosten zunehmend entfallen, die wegen der Existenz der zentralen Personalabteilung entstehen. Dies ist damit zu erklären, dass mit dem wachsenden Aufgabenspektrum der Zentrale auch die Anzahl der Mitarbeiter steigt, was wiederum zur Erhöhung der Gemeinkosten führt.¹⁷² Auf der anderen Seite verursacht die Beschaffung der dezentralen personellen Kompetenzen, wie z. B. die Ausbildung der Führungskräfte in Sachen der Personalarbeit, höhere Kosten. Eine ähnliche Tendenz zeigt sich, wenn es um die Opportunitätskosten geht. Die weitgehende Wahrnehmung der personellen Aufgaben durch Linie führt zu Erhöhung der Opportunitätskosten, da die Führungskräfte in der Regel nicht über genügend Arbeitskapazität verfügen.¹⁷³ Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass einige Aufgaben nicht optimal erfüllt werden. Die Einführung der Referenten reduziert diesen Kostenfaktor. Bei der zentralen Form dagegen werden die Opportunitätskosten minimiert. Bezüglich der Transaktionskosten ist festzustellen, dass die zentrale Gestaltung der Personalarbeit kostenintensiver ist. Dies liegt grundsätzlich an der großen Distanz zwischen der zentralen Personalabteilung und den Fachbereichen. Diese Entfernung erlaubt zum einen nicht die unmittelbare Kontrolle der Umsetzung der Personalmaßnahmen, was zur Erhöhung der Kontrollkosten führt. Zum zweiten entstehen wegen der Distanz lange Kommunikationswege. Dies verursacht wiederum höhere Vereinbarungskosten. Diese Kostenfaktoren reduzieren sich mit der zunehmenden Dezentralisierung, da die Distanz sich zwischen Personalverantwortlichen und Mitarbeitern verkürzt.¹⁷⁴

5.2 Center-Konzepte

Kundenorientierung

Wegen der Übertragung der Verantwortung der Erlöse und Kosten und des Wegfallens der Monopolposition befindet sich die Personalabteilung bei diesem Modell in einer Situation, in der sie erstens die internen Kunden von der Qualität ihrer Arbeit überzeugen und sich

¹⁷² Vgl. Scherm, E. / Meckl, R. (1994) Sp. 119

¹⁷³ Vgl. Scherm, E. / Meckl, R. (1994) Sp. 120

¹⁷⁴ Vgl. Scherm, E. / Meckl, R. (1994) Sp. 121

zweitens gegen die externen Dienstleistungsfirmen durchsetzen soll. Dieser Druck führt zum marktgerechten Erbringung der Leistungen, die von der Personalabteilung angeboten werden. Das heißt, dass sich die Personalabteilung als Profit-Center bei der Gestaltung ihres Leistungsprogramms an den Wünschen der Kunden orientiert. So gesehen, schafft die Organisation der Personalabteilung als Profit-Center durch den Marktbezug die notwendigen Bedingungen für eine kundenorientierte Personalarbeit.

Flexibilität

Die Gestaltung der Leistungen nach den Wünschen der Kunden setzt eine rechtzeitige Erkennung der Veränderungen bei den Bedürfnissen der Kunden und das Treffen der entsprechenden Anpassungsmaßnahmen bei eigenem Produktprogramm voraus. Diese Flexibilitätsanforderung wird durch die Bildung der Personalabteilung als Profit-Center weitgehend erfüllt. Durch die kundennahe Haltung der Personalabteilung in dieser Form ist es möglich zu wissen, welche Bedürfnisse die Kunden bezüglich der Personalarbeit haben. Da die Personalabteilung gleichzeitig über die Kompetenzen verfügt, zu entscheiden, welche Dienstleistungen erbracht werden sollen und welche nicht, ist es auch möglich, die notwendigen Veränderungen durchzuführen.

Individualität

Auch bei der Lieferung individueller Problemlösungen ist die Organisation der Personalabteilung als Profit-Center als gut zu bewerten. Die Konzentration auf einzelne Kundenwünsche ist eine Bedingung der Kundenorientierung. Nur durch die Befriedigung der einzelnen Kundenwünsche kann die Personalabteilung ihre Marktposition verteidigen.

Professionalität

Die Anforderung Professionalität verlangt ein hohes Niveau an Aufgabenerfüllung. Diese wird im Rahmen des Profit-Centers dadurch berücksichtigt, dass unter den Wettbewerbsbedingungen nur eine hohe Qualität bei den Lösungen der personalbezogenen Fragen den Verkauf der Dienste ermöglicht. Der Kunde ist in der Lage, die Leistungen der Externen

mit denen der Personalabteilung zu vergleichen. Nur wenn sie davon überzeugt sind, dass die Leistungen der Personalabteilung qualitativ besser sind, sind sie bereit, diese zu kaufen. Daher ist eine Personalabteilung als Profit-Center dazu verpflichtet, hohe Qualität ihrer Leistungen zu gewährleisten.

Kostenwirtschaftlichkeit:

Die starke Orientierung an die Wirtschaftlichkeit bringt die passenden Bedingungen für eine kostenbewusste Handhabung der personalen Aktivitäten. Die Orientierung an Marktbedingungen sorgt für eine effizientere Nutzung der Ressourcen, was zu einem optimalen Umgang mit den Produktionskosten führt. Lediglich bei der Betrachtung der Transaktionskosten ist eine Schwäche zu erkennen. Im Falle einer Fremdbeschaffung der Dienstleistungen besteht die Gefahr, dass die Vertragspartei sich opportunistisch verhält. Dies würde dann zu höheren Transaktionskosten führen.¹⁷⁵

Dieses insgesamt positive Bild wird allerdings zugleich durch eine starke Orientierung an monetären Größen gefährdet. Die allgemeine Entscheidungsbasis Wirtschaftlichkeit der einzelnen Leistungen kann, wie schon bei der Beschreibung des Konzeptes gezeigt wurde, zu einem kurzfristigen Erfolgsverständnis führen. Dies kann die Kundenorientierung dadurch verletzen, dass die Personalabteilung aus Kostengründen nur Standardprodukte erbringt. Die teureren aber individuelleren und auf Kundenwünsche gerichteten Problemlösungen werden nicht angeboten. So eine Haltung kann dann sowohl die individuelle Gestaltung als auch die Flexibilität der Personalarbeit einschränken.

5.3 Outsourcing

Kundenorientierung:

Kundenorientierung wird im Kontext des Outsourcing vor allem damit in Verbindung gebracht, dass die externen Anbieter ihre Leistungen wegen des starken Wettbewerbsdrucks

¹⁷⁵ Vgl. Scher, E. / Meckl, R. (1994) Sp. 123

an den Wünschen der Unternehmen orientieren. Dies gibt den Unternehmen die Möglichkeit, genau die Leistungen aus dem Markt zu beschaffen, die sie brauchen. Nun stellt sich die Frage, wie die Unternehmen innerhalb ihrer Organisation die Kundennähe-Haltung schaffen und wissen können, was die einzelnen Abteilungen brauchen, wenn man auf die jeglichen Formen der Personalabteilung (bei totalen Outsourcing) verzichtet. Hinter der Idee der Übernahme der Personalarbeit durch die Führungskräfte liegt die Gefahr, dass diese der Personalarbeit nicht genügend Aufmerksamkeit schenken, sondern diese eher als Nebentätigkeit wahrnehmen. Außerdem ergibt sich zusätzlich zu diesem Risiko ein Koordinationsproblem, das aus organisatorischer Sicht bei der Erfüllung der Anforderung Kundenorientierung eine wichtige Rolle spielt. Kundenorientierung schließt auch die rechtzeitige Lieferung der nachgefragten Personalleistungen ein. Dies verlangt einen hohen Grad an Koordination zwischen externen Dienstleistern und internen Kontaktstellen.¹⁷⁶ Erst eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen diesen beiden Stellen ermöglicht letztendlich eine kundenorientierte Personalarbeit. In diesem Zusammenhang sind zusätzlich die Risiken Lieferausfall, Lieferterminüberschreitungen und beschränkte Lieferflexibilität zu erwähnen, die organisatorisch gesehen die Kundenorientierung gefährden können.¹⁷⁷

Flexibilisierung

Die Existenz der zahlreichen Dienstleistungsanbieter am Markt, die ihre Leistungsprogramme den Veränderungen der Kundenbedürfnisse anpassen, ermöglicht es den Unternehmen, ihre Personalarbeit flexibel zu gestalten. Diesem positiven Effekt des Outsourcing steht allerdings erstens das oben definierte Problem gegenüber, dass die Führungskräfte die Personalarbeit als Nebentätigkeit wahrnehmen. Solch eine Haltung erschwert die Erkennung der Veränderungen von personalwirtschaftlicher Rahmenbedingungen. Hinzu kommt das Problem des Know-how-Verlustes. Wenn den Unternehmen wegen der Auslagerung die Kompetenzen bezüglich der Personalarbeit fehlen, ist es insgesamt schwierig, Veränderungen zu erkennen und sich für passenden Maßnahmen zu entscheiden. Dies wiederum kann zur Verschärfung des Abhängigkeitsproblems führen, das die Flexibilität in einschränkender Weise beeinflusst.

¹⁷⁶ Vgl. Lamers, M.L. (1997) Sp. 208

¹⁷⁷ Vgl. Lamers, M.L. (1997) Sp. 208

Individualisierung

Die Argumente, die bei bereits beim Kriterium Flexibilisierung angebracht wurden, gelten auch hier. Die Fähigkeit, die Personalarbeit spezielle Situationen auszurichten, verlangt eine Haltung der Problem-Nähe. Dies hängt beim Outsourcing vor allem aber (hier ist totales Outsourcing gemeint) von der Einstellung der Führungskräfte ab, die sie Personalarbeit entgegenbringen. Zudem hat das Fehlen der Kompetenzen auch auf die individuelle Gestaltung der Personalarbeit einen negativen Einfluss.

Professionalisierung

Das Ziel der Auslagerung der Personalfunktionen ist neben den Kosteneinsparungen auch die Gewährleistung eines hohen Niveaus bei der Erfüllung der personalbezogenen Aufgaben. Dies wird im Rahmen des Outsourcing dadurch erreicht, dass diese Aufgaben total oder partiell auf Externe übertragen werden, deren Kernkompetenz in der Personalarbeit liegt. So gesehen beweist sich das Outsourcing bei der Erfüllung dieser Anforderung als vorteilhaft. Nun ist hier auf einen kritischen Punkt noch mal aufmerksam zu machen, der bereits mehrfach betont worden ist: Die Führungskräfte übernehmen weitgehende Verantwortungen bezüglich der Personalarbeit. Sie sind gleichzeitig diejenigen, die darüber entscheiden, welche Leistungen zu kaufen sind. Daher ist es die Gewährleistung der Professionalität in der Personalarbeit insgesamt davon abhängig, dass die Linienmanager bezüglich der Personalarbeit über die notwendigen fachlichen und sozialen Kompetenzen verfügen.

Kostenwirtschaftlichkeit

Die kostenbewusste Handhabung der Personalarbeit ist das Hauptziel des Outsourcing. Die Inanspruchnahme der Ressourcen von außen ermöglicht den Unternehmen, die Leistungen bei gleich bleibender Qualität kostengünstiger zu beschaffen. Hinzu kommt der Abbau bzw. die Reduzierung der Fixkosten, die aufgrund der Existenz der Personalabteilung entstehen. Insgesamt gesehen bringt Outsourcing daher bei der Produktionskosten Vorteile. Demgegenüber steht das Risiko der hohen Transaktionskosten, da externe Partner sich opportunistisch verhalten können. Um dieses Risiko zu vermeiden, müssen die auftraggeben-

den Unternehmen bei der Vertragsgestaltung auf viele Besonderheiten achten, was zur Erhöhung der Transaktionskosten führt.

5.4 Virtuelle Personalabteilung

Kundenorientierung

Die unternehmensweite Verteilung der personellbezogenen Verantwortung beim virtuellen Organisationsmodell sorgt dafür, dass die Personalarbeit Nähe zu ihren Abnehmern findet. Dies wird einerseits durch die Integration der Mitglieder der aufgelösten Personalabteilung in die Fachbereiche und andererseits durch die Übertragung der personellen Aufgaben an die Linienmanager erreicht. Probleme für die Kundenorientierung entstehen, wenn das Wegfallen einer zentralen Personalarbeit und Verteilung der Verantwortung auf verschiedene Stellen zu Konflikten bei der Ressourcenverteilung zu den Problemen führt. Dies kann die Berücksichtigung verschiedener Kundenwünsche verhindern.¹⁷⁸

Flexibilität

Die organisatorische Nähe zu den Bereichen gibt den Teil-Personelen im Prinzip die Möglichkeit, die Veränderungen der personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen schnell zu identifizieren. Das Kritische im Kontext der virtuellen Personalabteilung ist, dass diese Mitarbeiter sich nur in Teilzeit mit personalbezogenen Aufgaben beschäftigen können. So stellt sich die Frage, inwieweit sie in der Lage sind, Veränderungen der personalwirtschaftlich relevanten externen und internen Rahmenbedingungen zu erkennen. Zusätzliche Unklarheiten können sich aus der Verteilung der Kompetenzen zwischen den Aufgabenträgern ergeben. Die Kompetenzverteilung ist deswegen wichtig, weil sie den Handlungsspielraum der einzelnen Aufgabenträger festlegt. Hier ist Scherm zuzustimmen, der hervorhebt, dass da die Aufgaben- und Kompetenzbereiche der Teil-Personellen nicht in dem Maße ausgeweitet werden können wie bei Vollzeitmitarbeitern, es sehr wichtig ist, in der

¹⁷⁸ Vgl. Scherm, E. (1995a) Sp. 727

virtuellen Personalabteilung die Bedingungen für eine reibungslose Zusammenarbeit zu schaffen, damit notwendige Entscheidungen rechtzeitig getroffen werden können.¹⁷⁹

Individualität

Individuelle Gestaltung der Personalarbeit erfordert vor allem das Wahrnehmen der einzelnen Mitarbeiterinteressen. Die virtuelle Personalabteilung hat hier ihre Schwierigkeiten. Das Problem ist, dass obwohl die Personal-Mitarbeiter in die Fachbereichen integriert sind, sie dennoch die vom weitaus größten Teil des Personals außerhalb ihres Arbeitsbereichs weit entfernt sind. Dabei ist hier noch zu ergänzen, dass die Personaler nur einen Teil ihrer Arbeitszeit für die Personalfragen zur Verfügung haben. Diese beiden Faktoren verhindern den Aufbau der Bedingungen für die Erkennung und die Berücksichtigung der einzelnen Mitarbeiterinteressen.

Professionalität

Professionalität in der Personalarbeit bedeutet eine hohe Qualität bei der Aufgabenerfüllung. Dies erfordert umfassende Kenntnisse des personalwirtschaftlichen Instrumentariums und eine Spezialisierung in personalbezogenen Aufgabenbereichen. Durch die Installierung eines Leistungsnetzes, das aus Kernkompetenzträgern besteht, die in ihren Bereichen Spezialisten sind, wird beabsichtigt, diese gesuchte hohe Qualität in der Personalarbeit zu sichern. Nun macht es allerdings die Doppelrolle der Mitglieder der virtuellen Personalabteilung, die sich aus der Übernahme zweier unterschiedlicher Aufgabenbereiche ergibt, schwierig, diese Qualität für die der Personalarbeit sicherzustellen. In diesem Zusammenhang spricht Scherm von der Notwendigkeit der Intensivierung von Personalentwicklungsmaßnahmen, um die Professionalität sowohl in der Personalarbeit als auch in den Fachaufgaben zu gewährleisten.¹⁸⁰

¹⁷⁹ Vgl. Scherm, E. (1995a) Sp. 727

¹⁸⁰ Vgl. Scherm, E. (1995a) Sp. 727

Kostenwirtschaftlichkeit

Die Auflösung der realen Personalabteilung und die Verteilung ihrer Mitarbeiter in andere Bereiche, mit dem Ergebnis, dass es keine ausschließlichen Personeller im Unternehmen gibt, führt zur Reduktion der Fixkosten. Zudem werden die Produktionskosten dadurch verringert, dass der Umfang der personalbezogenen Leistungen verkleinert wird. Demgegenüber stehen die indirekten Kosten, die wegen des hohen Bedarfs an Qualifizierung der Mitarbeiter entstehen. Hinzu kommt die Gefahr hoher Opportunitätskosten, weil das Risiko besteht, dass Führungskräfte wegen der personellen Aufgaben die Fachaufgaben vernachlässigen. Diese Gefahr wächst, wenn die Linienmanager für die Personalarbeit weniger Zeit zur Verfügung haben. Bei den Transaktionskosten kann tendenziell eine Erhöhung dieses Kostenfaktors unterstellt werden. Dies liegt daran, dass wegen der zunehmenden Arbeitsteilung und räumlichen Trennung ein hoher Bedarf an Abstimmung der Aktivitäten und an deren Kontrolle entsteht.¹⁸¹

6 Fazit

Es ist weitgehend anerkannt, dass die Personalarbeit für die Unternehmen eine wichtige Funktion ist. Angesichts der Tatsache, dass der Stellenwert der einzelnen Funktionen heute nach ihrem Beitrag zu dem Unternehmenserfolg bestimmt wird, hat die Personalarbeit nicht die Position, in Unternehmen mit ihren gegenwärtigen Leistungen hoch angesehen zu werden. Dies ist auf die Funktionsweise der Personalarbeit zurückzuführen, die passiv und verwaltungsorientiert ist. Gesucht wird dagegen eine Personalarbeit, die wertschöpferisch an dem unternehmerischen Geschehen teilnimmt und es aktiv mitgestaltet. In diesem Zusammenhang werden verschiedene Organisationsformen in der Fachliteratur diskutiert, deren gemeinsames Ziel darin besteht, die Personalarbeit zu einer unternehmerischen Funktion zu machen.

Es sind zwei Strömungen bei diesen Formen festzustellen: Zum Einen werden die Personalaufgaben zunehmend auf die Linie übertragen und der Aufgabenbereich der

¹⁸¹ Vgl. Scherm, E. (1995a) Sp. 727

zentralen Personalabteilung wird auf nur strategische Aufgaben eingeschränkt und zum Zweiten wird die Personalabteilung, unabhängig von der Aufgabenverteilung, als selbständige Organisationseinheit in Form eines Profit-Center organisiert. Insbesondere diese Form der Personalorganisation genießt in der Fachliteratur große Aufmerksamkeit. Zum Teil wird sie in der Praxis bei bestimmten Teilfunktionen der Personalarbeit umgesetzt. Vor der Bildung der Personalabteilung als Profit Center gilt grundsätzlich zwei Problembereiche zu bewältigen: Erstens fehlt es im Moment an Methoden im Rechnungswesen, die das Verrechnungsproblem lösen könnten. Zweitens besteht wegen der starken Orientierung an monetären Größe die Gefahr, dass die Personalarbeit an Qualität verliert. Das Wertschöpfungscenter betont die qualitative Aspekte durch die Bildung der Dimensionen, allerdings ist es bis heute nur ein Denkmodell. Bei anderen Formen, welche die Personalarbeit dezentral organisieren, ist das Risiko zu registrieren, dass die Personalarbeit nur noch als Nebentätigkeit wahrgenommen wird. Trotz dieser Probleme ist es sicher, dass die Personalarbeit künftig anders organisiert wird als heute. Allerdings handelt es sich hier nicht um die Frage, welche Form sich durchsetzen wird. Jede Form hat Stärken und Schwächen. Die Auswahl der geeigneten Form ist von der individuellen Situation des Unternehmens abhängig. Es geht eher darum, wie die Unternehmen aber auch die Wissenschaft die genannten Problemen der einzelnen Formen lösen werden.

Literaturverzeichnis

1. **Ackermann, K. F. (1992):** Auf der Suche nach kundenorientierten Organisationsformen des Personalmanagements. In: Visionäres Personalmanagement. Hrsg. v. J. Kienbaum, Stuttgart 1992, Sp. 241-253.
2. **Ackermann, K. F. (1994):** die Personalarbeit am Scheideweg. In: Reorganisation der Personalabteilung: Dezentralisierung, Divisionisierung, Profit-Center-Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen. Hrsg. v. K. F. Ackermann, Stuttgart 1994, Sp. 3-23.
3. **Althaus, U. (1989):** Strategische Personalarbeit und Organisation der Personalabteilung. In: Strategisches Personalmanagement. Hrsg. v. W. Weber / J. Weinmann, Stuttgart 1989, Sp. 267-284.
4. **Arx, S. (1999):** Das Wertschöpfungs-Center-Konzept als Strukturansatz zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit- Darstellung aus Sicht der Wissenschaft. In: Innovative Personal-Organisation : Center-Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung. Hrsg. C. Scholz, Neuwied 1999, Sp. 422-441.
5. **Becker, F. G./ Fallgatter, M. J. (1999):** Die Personalabteilung als Referentensystem. In: Innovative Personal-Organisation: Center-Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung. Hrsg. C. Scholz, Neuwied 1999, Sp. 218-231.
6. **Becker, F.G. (2002):** Lexikon der Personalmanagement. 2., akt. und erw. Aufl., München 2002, Sp. 314-315.
7. **Berthel, J. (2000):** Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 6., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 2000 Sp. 411-432.
8. **Bertram, C. (1996) :** Qualität in der Personalabteilung. München 1996. (Personalwirtschaftliche Schriften: Bd. 9)
9. **Bizani, F. (1995):** Personalwesen und Personalführung: The State of the Art der betrieblichen Personalarbeit. 4., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1995, Sp. 51-79.
10. **Bleicher, K. (1991):** Organisation: Strategien, Strukturen, Kulturen. 2., vollständig neu bearbeitet und erweiterte Aufl., Wiesbaden 1991, Sp. 693-728.
11. **Bleicher, K. (1997):** Managementpotentiale als kritische Ressource virtueller Organisationen. In: Personal als Strategie: mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Hrsg. v. R. Klimecki / A. Remer, Neuwied 1997, Sp. 435-457.

12. **Bruch, H. (1997):** Strategische Personalmanagement in partnerschaftlichen Outsourcingbeziehungen. In: Personal als Strategie: mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Hrsg. v. R. Klimecki / A. Remer, Neuwied 1997, Sp. 458-484.
13. **Bühner, R. (1991):** Effiziente Organisationsstrukturen in der Personalarbeit. In: Personalmanagement für die 90er Jahre. Hrsg. v. K. F. Ackermann / H. Scholz, Stuttgart 1991, Sp.98-123.
14. **Bühner, R. (1991):** Neuausrichtungen der Personalorganisation. In: Betriebswirtschaftslehre, 6 (1991), Sp. 443-448.
15. **Bühner, R. (1997):** Personalmanagement. 2., überarb. Aufl., Landersberg 1997.
16. **Domsch, M. / Gerprott, T. (1992):** Organisation des Personalwesens. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Frese, 3., völlig neu gestalt. Aufl., Stuttgart 1992 Sp. 1934-1949.
17. **Drumm, J. H. (2000):** Personalwirtschaft. 2., überarb. und erw. Aufl., Berlin 2000, Sp. 33-79.
18. **Dual, H. (1990a):** Dezentrale Organisation der Personalarbeit. In: Zeitschrift für Führung + Organisation, 59 (1990), Sp. 87-92.
19. **Dual, H. (1990b):** Dezentrale Organisation der Personalarbeit. In: Zeitschrift für Führung + Organisation, 59 (1990), Sp. 197-200.
20. **Dual, H. (1994):** Der Übergang von der funktionellen zur divisionellen Gliederung der Personalarbeit. In: Reorganisation der Personalabteilung: Dezentralisierung, Divisionisierung, Profit-Center-Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen. Hrsg. v. K. F. Ackermann, Stuttgart 1994, Sp. 24-33.
21. **Frank, P. R. (1998):** Outsourcing: Stärkung oder Schwächung der betrieblichen Kompetenzentwicklung. In: Personalführung, H.2 (1998), Sp. 74-79.
22. **Friedrichs, H. (1978):** Moderne Personalführung. 5., Aufl., München 1978. Sp. 90-95.
23. **Hobmaier, C. (1995):** Personalwirtschaft zwischen Bindung und Autonomie: Möglichkeit und Grenzen der Anwendung eines Profit Center-Konzeptes auf die Personalabteilung. Wiesbaden 1995.
24. **Jung, H. (2001):** Personalwirtschaft. 4., durchges. Aufl., München 2001, Sp.29-52.
25. **Kolp, M./ Fiechtner, C. (1995):** Spielplan 95/96. In: Personalwirtschaft, H.1 (1995), Sp. 10-14.

26. **Kossibil, H. (1980):** Organisation des Personalwesens. In : Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Gaugler, 2., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1872-1884.
27. **Kropp, W. (1997):** Systematische Personalwirtschaft: Wege zu vernetz-kooperativen Problemlösung. München 1997, Sp. 1059-1083.
28. **Lamers, M. L. (1997):** Reorganisation der betrieblichen Personalarbeit durch Outsourcing. Niederrhein 1997.
29. **Lattmann, C (1985):** Die Personalabteilung: Ihre gegenwärtige Stellung in der Unternehmung und ihre künftige Entwicklung. In: Unternehmung. 39 (1985) 3, Sp. 192-211.
30. **Lattmann, C. (1975):** Organisation der Personalwesens. In: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. v. E. Gaugler, Stuttgart 1975, Sp. 1427-1442.
31. **Meckl, R. (1997) :** Outsourcing von Personalleistungen aus Strategischer Sicht. In: Personal, H.8 (1997), Sp. 388-395.
32. **Meier, A./ Stuker, C./ Trabucco, A. (1997):** Auslagerung der Personaldienstfunktion. In: Zeitschrift für Führung + Organisation, H.3 (1997), Sp. 138-145.
33. **Metz, T. (1995):** Status, Funktion und Organisation der Personalarbeit: Ansätze zu einer institutionalen Theorie des Personalwesens. München 1995. (Personalwirtschaftliche Schriften: Bd. 5)
34. **Neuberger, O. (1997):** Personalwesen 1: Grundlagen, Entwicklungen, Organisation, Arbeitszeit, Fehlzeit, Stuttgart 1997, Sp. 148-171.
35. **Nienhäuser, W. (1999):** Zentrale Personalarbeit – Lob der Zentrale. In: Innovative Personal-Organisation: Center-Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung. Hrsg. C. Scholz, Neuwied 1999, Sp. 158-167.
36. **Oechsler, W.A. (1994):** Personal und Arbeit: Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechtes. 5., überarb. und erw. Aufl., München 1994, Sp. 1-5.
37. **Ostmann, B. A. (1994):** Personelle Implikationen des Management-Holding Konzepts: strategische, organisatorische und rechtliche Einflussgrößen auf das Personalmanagement im Rahmen der Konzern-Führung. Köln 1994, Sp.64-89.
38. **Paschen, K (1988):** Formen der Personalorganisation. In: Zeitschrift für Führung + Organisation, 57 (1998) Sp. 237-241.
39. **Pichert, H. (1996):** Outsourcing als Gestaltungsauftrag für das Personalmanagement. In: Personalführung, H.6 (1996), Sp. 464-472.

40. **Potthoff, E. (1992):** Aufbau der Personalabteilung. In: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. v. E. Gaugler / W. Weber, 2., neubearb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 493-504.
41. **Scherm, E. (1992):** Personalabteilung als Profit Center: Ein realistisches Leitbild. In: Personalführung, H.12 (1992), Sp. 1034-1037.
42. **Scherm, E. (1995a):** Die virtuelle Personalabteilung: Modell der Zukunft oder Utopie. In: Personalführung, H.9 (1995), Sp. 726-727.
43. **Scherm, E.(1995b):** Hat die Personalarbeit noch Zukunft. In: Personal, 12 (1995), Sp. 643-646
44. **Scherm, E./ Meckl, R. (1994) :** Personalarbeit in der schlanken Unternehmung. Ein Modell zur Beurteilung organisatorischer Gestaltungsalternativen. In: Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur. Hrsg. v. C. Scholz/ H.Oberschulte, München 1994, Sp. 109-129.
45. **Schmeisser, W./ Zelenka, M. K./ Clermont, A. (2000):** Klasische Organisationsformen der betrieblichen Personalmanagements. In: Personalführung und Organisation. Hrsg. v. A. Clermont, München 2000. Sp.17-42.
46. **Scholz, C (1995a):** Die virtuelle Personalabteilung - Ein Denkmodell für das Jahr 2000. In: Personalführung, H.5 (1995), Sp.398-403.
47. **Scholz, C. (1994):** Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 4., neu bearb. und erw. Aufl., München 1994, Sp. 34-43.
48. **Scholz, C. (1995b):** Rundneuern oder Ausmustern. In: Personalwirtschaft, 6 (1995), Sp. 30-34.
49. **Scholz, C. (1996):** Die virtuelle Personalabteilung-Ein Jahr später. In: Personalführung, H.12 (1996), Sp.1080-1081.
50. **Scholz, C. (1999):** Die virtuelle Personalabteilung als Zukunftsvision. In: Innovative Personal-Organisation: Center-Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung. Hrsg. C. Scholz, Neuwied 1999, Sp. 233-253.
51. **Scholz, C. (2000a):** Die Virtuelle Personalabteilung In: Personalführung und Organisation. Hrsg. v. A. Clermont, München 2000, Sp. 43-51.
52. **Scholz, C. (2000b):** Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 5., neu bearb. und erw. Aufl., München 2000, Sp. 191-225.
53. **Scholz, C. (2001) :** Personalstrukturen und Personalmanagement in der virtualisierten Welt von heute. In: Visionäres Personalmanagement. Hrsg. v. J. Kienbaum, 3., erw. und akt. Aufl., Stuttgart 2001, Sp.

54. **Spie, U. (1988):** Personalwesen als Organisationsaufgabe: Ein Leitfaden zur organisatorischen Gestaltung der Personalarbeit. Heidelberg 1998, Arbeitshefte Personalwesen, H. 17.
55. **Staehle, W. H. (1999):** Management: eine verhaltenswissenschaftliche Personalperspektive. 8. Aufl. / überarb. von Peter Conrad, München 1999, Sp. 777-780.
56. **Stockfisch, P./ Ulber, G.(1982):** Profit Center als Mittel zur Ergebnisverbesserung: Eine Betrachtung aus der Praxis (Deutsche BP AG). In: Zeitschrift für Führung + Organisation, H. 5-6 (1982), Sp. 299-303.
57. **Ulrich, D. (1997):** Das neue Personalwesen: Mitgestalter der Unternehmenszukunft. In: Harvard Businessmanager, 19 (1997), Sp. 59-69.
58. **Wächter, H. (1992):** Träger der Personalarbeit. In: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. v. E. Gaugler / W. Weber, 2., Neubearb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2202-2209.
59. **Wagner, D. (1989):** Zentral oder Dezentralisation der Personalfunktion. In: Zeitschrift für Führung + Organisation, 58 (1989) Sp. 179-185.
60. **Weber, W. (1992):** Personalwesen. In: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. v. E. Gaugler / W. Weber, 2., Neubearb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1826-1836.
61. **Wunderer, R. (1984):** Strategische Personalarbeit Arbeitslos. In: Zeitschrift für Führung + Organisation, 53 (1984), Sp. 506-510.
62. **Wunderer, R. (1992):** Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center. In: Personal, 4 (1992), Sp. 148-153.
63. **Wunderer, R. (1995):** Innovatives Personalmanagement: Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied 1995.
64. **Wunderer, R. (1998):** Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center: integriertes Organisations- und Personalentwicklungskonzept. Rolf Wunderer , Sabina von Arx, Wiesbaden 1998.
65. **Wunderer, R./Arx, S. (1998):** Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center: integriertes Organisation- und Personalentwicklungskonzept. Wiesbaden 1998.
66. **Wunderer, R./Arx, S. (1999):** Reorganisation des Personalbereichs zum Wertschöpfungs-Center. In: Innovative Personal-Organisation: Center-Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung. Hrsg. C. Scholz, Neuwied 1999, Sp. 89-103.

Ismet Kagan Yildirim

Versicherung

Ich versichere, dass ich die Diplomarbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als den angegebenen Quellen angefertigt habe.

Die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen habe ich solche kenntlich gemacht.

Bielefeld, den 11.08.2003

Ismet Kagan Yildirim