

**Alois Clermont
Wilhelm Schmeisser
Dieter Krimphove (Hrsg.)**

Personalführung und Organisation

Verlag Vahlen

Zum Inhalt

Internationalisierungstendenzen, Unternehmenszusammenschlüsse und Outsourcing stellen viele Unternehmen vor ganz neue Herausforderungen: Tradierte Organisations- und Personalführungsmodelle haben sich überlebt, neue müssen her.

Vor diesem Hintergrund entfalten die Autoren – allesamt hochkarätige Wissenschaftler und Praktiker – einen Analyse- und Gestaltungsrahmen, der zwischen vier Perspektiven unterscheidet: technokratisch, personal, politisch-rechtlich und symbolisch.

Die Bandbreite der dabei abgedeckten Themen umfasst Business Reengineering, Anreiz-/Belohnungssysteme und Personalentwicklung ebenso wie neue Wege zum Personalabbau und Change-Management.

Schwerpunkte:

- Zentralisierungs- und Dezentralisierungstendenzen, virtuelle Personalarbeit
- Personalentwicklung und lernende Organisation
- Unternehmensverfassung und europäische Aktiengesellschaft
- Unternehmenskultur-Modelle, strategische Personalplanung

Zu den Herausgebern

Alois Clermont war Personaldirektor der Thyssen Handelsunion AG.

Prof. Dr. Wilhelm Schmeisser lehrt Betriebswirtschaft an der FHTW Berlin.

Prof. Dr. Dieter Krimphove ist Professor für Wirtschafts- und Wettbewerbsrecht an der Universität Paderborn.

Personalführung und Organisation

Herausgegeben von

Alois Clermont

Thyssen Handelsunion AG, Düsseldorf

Prof. Dr. Wilhelm Schmeisser

Gerhard Mercator Universität Duisburg GH

und

Prof. Dr. Dieter Krimphove

Universität-Gesamthochschule Paderborn

Verlag Franz Vahlen München

Geleitwort I

Vor dem Hintergrund zunehmender Internationalisierung untersuchen die Autoren dieses Bandes Organisations- und Personalführungsmodelle. Dabei nähern sie sich dieser Problematik von mehreren Seiten, in dem sie mit 4 verschiedenen Ansätzen arbeiten: dem technokratischen, dem personalen, dem politisch-rechtlichen und symbolischen Ansatz.

Ganz unabhängig von dem jeweils gewählten Ansatz können wir allerdings ein Ergebnis der Untersuchung vorwegnehmen: Zukunftsweisende Personalführung und Organisation ist nur möglich, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Menschen im Mittelpunkt der Überlegungen stehen.

Was vielleicht wie eine Binsenweisheit klingt, ist nicht zu unterschätzen. Gerade unter dem Einfluß zunehmender Globalisierung müssen Unternehmen und Konzerne sich ändern. Das liegt insbesondere daran, daß es der Markt verlangt, schnell und reibungslos zu reagieren und zwar über nationale Grenzen hinweg. Viele Unternehmen fusionieren international, wir erleben Übernahmen und den Aufbau ausländischer Zweigstellen. Dabei werden auch Strukturen flexibilisiert und Zuständigkeiten neu verteilt. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen neue Organisationsformen. Technische und organisatorische Neuerungen, wie z.B. Telearbeit oder die flexible Ausgestaltung der Arbeitszeiten bieten über längere Zeiträume viele Möglichkeiten für die Unternehmensorganisation. Zugleich werden dadurch immer höhere Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen flexibel sein und Neuerungen aufgeschlossen gegenüberstehen. Ob Veränderungsprozesse erfolgreich sind, hängt entscheidend von der Frage ab, wie sie in die Umgestaltung eingebunden werden.

Hier liegt die große Herausforderung an die Personalführung. Sie muß die Kreativität und die Leistungsbereitschaft im Unternehmen fördern. Es lohnt sich in die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu investieren, denn ohne motivierte Belegschaft, die zu flexiblen Denken und Handeln bereit ist, ist unternehmerischer Erfolg immer weniger denkbar.

Dabei kommt es auch auf ein vertrauensvolles und kooperatives Zusammenspiel zwischen der Unternehmensführung und der Belegschaft an. Dem dient die Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an der Entscheidungsfindung in einem Unternehmen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mitbestimmen dürfen, identifizieren sich stärker mit Ziel und Aufgabe eines Unternehmens. In einem solchen Unternehmen lassen sich Konflikte besser lösen.

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist zu einem auf Kooperation statt Konfrontation ausgerichteten, unverzichtbaren Element unserer heutigen sozialen Gesellschaftsordnung geworden. Sie beweist ihren Wert gerade bei der Gestaltung neuer wirtschaftlicher Bedingungen und organisatorischer Erfordernisse. Wir brauchen Mitbestimmung nicht nur auf nationaler, sondern vor allem auf europäischer Ebene. Ein erster Schritt zu grenzüberschrei-

tenden Beteiligungsrechten der Arbeitnehmer ist mit der Etablierung Europäischer Betriebsräte getan.

Ihm müssen weitere Schritte auch im Bereich der Unternehmensmitbestimmung folgen. Nur wer die soziale Komponente in der Personalführung und Organisation ernst nimmt, erweitert den Spielraum für den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturwandel und verbessert damit die Perspektiven der Unternehmen im weltweiten Wettbewerb.

Walter Riester
Bundesminister für Arbeit und
Sozialordnung

Geleitwort II

Daß ein Unternehmen infolge der Privatisierung, der Fusion und Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen mehrdimensional betrachtet werden muß, ist mir von Thyssen, von Bertelsmann, aber auch von der Deutschen Bahn sehr gut bekannt.

Unternehmensstrukturen sind heute nicht mehr auf Dauer festgelegt. Die Globalisierung ist der wesentliche Treibsatz. Privatisierungen, Unternehmensaufspaltungen, die Konzentration auf Kernkompetenzen und Fusionen sind häufige Antworten auf die neuen Herausforderungen. Daraus resultierende Probleme bedürfen einer mehrdimensionalen Betrachtung. Diesem Anspruch wird das vorliegende Buch gerecht.

So werden sämtliche Prozesse, z.B. hinsichtlich der Förderung des internen und externen Kunden-Lieferanten-Gedankens, inklusive ihrer vor- und nachgelagerten Bereiche auf ihre Effizienz, auf ihre Neuorganisationsnotwendigkeit, ihre Auslagerbarkeit hin untersucht, wobei auch Benchmarks mit externen Unternehmen durchgeführt werden. Entscheidend hierbei ist die Erkenntnis, daß nicht mehr alles selbst gemacht werden kann. Bereiche, die diesen Kompetenzfeldern nicht zugeordnet werden können, stehen auf dem Prüfstand. Diese Aspekte werden im *Technokratischen Ansatz* thematisiert.

Daß im Rahmen der Globalisierungswirkungen eine neue Führungsorganisation notwendig ist, die gesellschaftsrechtlich, arbeitsrechtlich und unternehmensverfassungsrechtlich sanktioniert werden muß, spricht der *Politisch-rechtliche Ansatz* hervorragend an.

Probleme ergeben sich natürlich auch daraus, daß die Mitarbeiter für ein neues Gebilde motiviert, Entgeltkonzeptionen überprüft und die Personalentwicklungsmaßnahmen begleitend eingesetzt werden müssen, wie dies der *Personale Ansatz* fordert. Dies wird beispielhaft von der Deutschen Bahn praktiziert. Die Fusion zweier Unternehmen läuft selten völlig konfliktfrei ab. Dies haben Unternehmen wie Daimler/Chrysler, BMW/Rover, Krupp/Thyssen oder auch Deutsche Bank/Bankers Trust in der letzten Zeit aufgrund unterschiedlicher Stakeholder-Interessen erfahren und die Öffentlichkeit hört von den Problemen des neuen Zusammenseins regelmäßig aus der Presse. Hier gibt der *Politisch-rechtliche Ansatz* zumindest Hinweise auf Analysemöglichkeiten und bietet Gestaltungsansätze.

Natürlich ist bei der Zusammenführung zweier Unternehmenskulturen eine neue zu kreieren, wie dies der *Symbolische Ansatz* treffend beschreibt. Gleiches gilt bei der Privatisierung vormals staatlicher Strukturen.

Schon mit diesen wenigen Beispielen kann ich den Lesern hoffentlich zeigen, wie gut dieses Personalführungs- und Organisationsraster mit den vier Ansätzen für Analyse- und Gestaltungsoptionen geeignet ist. Es hilft der Unternehmensführung, Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven zu sehen, zu begreifen und effizient abzarbeiten bzw. entsprechend der Problemlage die Ansätze zu kombinieren, d.h. ein Personnel Engineering zu kreieren.

Je häufiger Unternehmen mit der Globalisierung, mit Privatisierungen und Fusionen konfrontiert werden, desto mehr braucht die Unternehmensführung einen umfassenden 360-Grad-Scheinwerfer, um anstehende Probleme sachgerecht zu analysieren und, um Prof. Schmeissers neuestes Kunstwort aufzugreifen, im Sinne eines **Personnel/Organizational Engineering** die Umsetzung derart komplexer Ansätze zu verwirklichen.

Ich wünsche diesem dritten unkonventionellen Buch dieser Reihe wieder eine fruchtbare Resonanz in der Wirtschaft wie im Hochschulbereich.

Dr. Dieter Vogel
Aufsichtsratsvorsitzender der
Deutschen Bahn AG

Geleitwort III

Personalpolitische Maßnahmen und die damit verbundenen strategischen Fragen werden formuliert unter Bedingungen, die von Land zu Land verschieden und auch innerhalb eines Landes rechtlich unterschiedlich ausgestaltet sind. Gleichwohl gilt überall: ob es um die Personalorganisation, die Anwendung von Personalinformationssystemen oder auch Maßnahmen zur Motivation und Führung von Mitarbeitern mittels Anreizsystemen geht, stets sind die Arbeitnehmerinteressen ebenso unmittelbar berührt wie die Schutz- und Gestaltungsrechte der betrieblichen Vertretungen.

Die Gewerkschaften wirken mehr oder weniger intensiv auf diesen Prozeß der Gestaltung ein. Zu ihren Aufgaben gehören die

- Unterstützung bei der Umstrukturierung und Reorganisation von Unternehmen durch Fusionen und Umwandlungen,
- Begleitung der Verhandlungen zwischen Betriebsräten und Unternehmensleitungen zu Themen wie Formen des Personalabbaus bei Betriebsübergängen,
- tarifvertragliche Regulierung betrieblicher Leistungen,
- Interessenabstimmung zwischen den Vertretungen der Arbeitnehmer aus verschiedenen europäischen Ländern innerhalb eines europäischen Konzerns sowie
- die Entwicklung neuer Arbeitsvertrags- und Vergütungssysteme in den Betrieben.

Hierzu gehört auch die Bereitschaft sich mit neuen Realitäten in den Unternehmen auseinanderzusetzen, das heißt vor allem auch, die veränderten Strategien und Methoden der Unternehmenspolitik gerade im Feld der Personalarbeit und Organisation zu erkennen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen.

Daß zwei Praktiker und zwei Wissenschaftler mit dieser Veröffentlichung eine Mehrdimensionalität in der Darstellung anstreben, indem unterschiedliche Disziplinen zu Worte kommen, ist zu begrüßen. Ich bin sicher, daß durch diese Methodenwahl viele Anregungen in die Darstellung einzelner Bereiche der Personalarbeit einfließen, die auch und gerade für Gewerkschafter von Bedeutung sind.

Dieter Schulte
Vorsitzender des
Deutschen Gewerkschaftsbundes

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort I: Walter Riestler Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung	V
Geleitwort II: Dr. Dieter Vogel Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Bahn AG	VII
Geleitwort III: Dieter Schulte Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes	IX
A. Programmatische Vor-Überlegungen zur Personalführung und Organisation	1
<i>Schmeisser, Wilhelm/ Clermont, Alois/ Krimphove, Dieter</i> Personalführung und Organisation aus multikontextualer Sicht respektive als Personnel Engineering	3
B. Der Technokratische Ansatz der Personalführung und Organisation	15
I. Institutionelle Sichtweise des Technokratischen Ansatzes	15
<i>Schmeisser, Wilhelm/ Zelenka, Kay Markus/ Clermont, Alois</i> Klassische Organisationsformen des betrieblichen Personalmanagements	17
<i>Scholz, Christian (Universität des Saarlandes)</i> Die Virtuelle Personalabteilung	43
<i>Günter, Johann (Donau-Universität Krems)</i> Mobilität in der Hierarchie	53
<i>Willke, Helmut (Universität Bielefeld)</i> Wissensmanagement und Beschäftigungsfähigkeit als Herausforderung der Personalarbeit	61
<i>Schulte-Zurhausen, Manfred (FH-Aachen)</i> Die Anwendung des Systemdenkens im Organisationsmanagement	75
II. Prozeßorientierte und funktionale Sichtweise des Technokratischen Ansatzes	91
<i>Christians, Uwe (FH Lausitz)</i> Budgetierung und Information. Zur Notwendigkeit der Integration differenzierter Markt- und Vertriebsinformationen im Rahmen von Budgetierungsprozessen marktbezogener Organisationseinheiten – am Beispiel der Filialbudgetierung in Kreditinstituten –	93
<i>Michel, Silke (Bausparkasse Schwäbisch Hall AG)</i> Konzepte und Strategien bei der Einführung von Telearbeit am Beispiel der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG	119
<i>Schäffer, Ute (SAP AG)</i> Der technische Wandel der Personalinformationssysteme aus Sicht der SAP AG	133

<i>Protz, Alfred (Bayerische Landesbank)</i>	
Personalinformationssysteme als personalwirtschaftliches Steuerungssystem	145
<i>Gruhl, Ulrike/ Stadler, Sandra (Datev)</i>	
Computergestützte Lohn- und Gehaltsabrechnung mit Datev	157
<i>Breithecker, Volker/ Hilbers, Kerstin (Universität Duisburg)</i>	
Möglichkeiten und Grenzen von Datev-Programmen im Personalwesen	177
C. Der Personale Ansatz der Personalführung und Organisation	191
I. Institutionelle Sichtweise des Personalen Ansatzes	191
<i>Schanz, Günther (Universität Göttingen)</i>	
Personal und Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive	193
<i>Bronner, Rolf (Universität Mainz)</i>	
Entscheidungsorientierte Organisationslehre	209
<i>Hilb, Martin (Universität St.Gallen)</i>	
Förderung der freiwilligen Loyalität von internen und externen Arbeitspartnern – durch flexibles Management der Human Ressourcen	219
<i>Mölleney, Matthias (Swissair)</i>	
Swissair Projekt Experience Transfer: Der Versuch einer Kombination von Erfahrung und Innovation	229
<i>Frank, Gernold P. (FHTW Berlin/Dresdner Bank AG)</i>	
Personalentwicklung – Organisationsentwicklung: Rolle des Managements	235
II. Prozeßorientierte und funktionale Sichtweise des Personalen Ansatzes	247
<i>Hauelsen, Gunter K. (Universität Nürnberg-Erlangen)</i>	
Regelkonformität als organisatorisches Steuerungsproblem – Kritische Überlegungen zur Förderung der extrinsischen und intrinsischen Handlungsmotivation	249
<i>Staudt, Erich (Universität Bochum)</i>	
Kompetenz und Innovation	269
<i>Thom, Norbert/ Etienne, Michèle (Universität Bern)</i>	
Organisatorische und personelle Aspekte für ein erfolgreiches Innovationsmanagement	283
<i>Wilkesmann, Uwe (Universität Bochum)</i>	
Kollektives Lernen in Organisationen – am Beispiel von Projektgruppen	295
<i>Bodel, Klaus (BMW AG)</i>	
Zukunftstrends in der Führungskräfte-Entwicklung – Eine Ideenskizze	313
<i>Becker, Fred G. (Universität Bielefeld)</i>	
Mikroleistungsgesellschaft „Betrieb“: Leistung, Leistungsprinzip und -gesellschaft als Grundlage betrieblicher Maßnahmen ?	321
<i>Kräkel, Matthias (Universität Bonn)</i>	
Leistungsbeurteilung	353
<i>Cisek, Günter (FH Würzburg)</i>	
Entgeltmanagement – Eine personalstrategische Herausforderung	369
<i>Kriegesmann, Bernd (Universität Bochum)</i>	
Innovationsorientierte Anreizsysteme	385

<i>Fritsch, Werner (Commerzbank AG)</i> Angebot Deferred Compensation – Ein Baustein im Rahmen der Eigenvorsorge	399
<i>Hahn, Hans J. (Deutsche Shell AG)</i> Pensionsfonds: Vor- und Nachteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer	413
<i>Lorz, Wolfgang (Henkel KGaA)</i> Anlageorientierte Pensionsfonds: Vor- und Nachteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer	425
<i>Blumenstein, Meike (Allianz Lebensversicherungs-AG)</i> Finanzierung und Insolvenzversicherung von Zeitkonten – Altersteilzeit, Langzeitkonten –	435
<i>Kuhlmeyer, Gerd/ Kulke, Thorsten (Volkswagen AG)</i> Altersteilzeit bei der Volkswagen AG	447
<i>Schubert, Sabine/ Schlander, Eugen (DaimlerChrysler AG)</i> Altersteilzeit in der DaimlerChrysler Aktiengesellschaft	461
<i>Fuß, Stefanie/ Herbig, Albert F. (FH Kaiserslautern)</i> Bedarfsorientierte Kommunikationsentwicklung am Beispiel eines Unternehmens der IT-Branche	479
D. Der Politische Ansatz der Personalführung und Organisation	493
I. Institutionelle Sichtweise des Politischen Ansatzes	493
<i>Oechsler, Walter A. (Universität Mannheim)</i> Unternehmens- und Betriebsverfassung: Grundlage für die rechtlichen Rahmenbedingungen des Personalmanagements	495
<i>Krimphove, Dieter (Universität-GHS Paderborn)</i> „Europäischer Betriebsrat“ – „Betriebsräte in Europa“ (Strategien und Chancen der europaweiten Vereinheitlichung der Arbeitnehmer- beteiligung an unternehmerischen und personalpolitischen Entscheidungen)	505
<i>Schulte, Dieter (DGB-Vorsitzender)</i> Die Europäische Aktiengesellschaft – Gefahr für die deutsche Mitbestimmung ?	541
<i>Schaub, Günter (Vors. Richter am Bundesarbeitsgericht in Kassel, im Ruhestand)</i> Wirtschaftliche Mitbestimmung bei Betriebsänderungen	551
<i>Boßmann, Otto (Humboldt-Universität zu Berlin)</i> Tarifrecht und Tarifpolitik der Gewerkschaften und Unternehmerverbände	593
<i>Fichte, Wolfgang (Richter am Bundessozialgericht, Kassel)</i> Gesetzliche und tarifvertragliche Ausgestaltung der Altersteilzeit	611
<i>Keßler, Jürgen/ Kühnberger, Manfred (FHTW Berlin)</i> Stock Options Incentives – Betriebswirtschaftliche, gesellschaftsrechtliche und bilanzielle Probleme eines modernen Vergütungssystems	629
<i>Brinkkötter, Hans-Otto (BASF AG)</i> Aktienprogramme der BASF Aktiengesellschaft „BOP“ für obere Führungskräfte – „plus“ für die Belegschaft	663
<i>Ott, Markus (Deutsche Lufthansa AG)</i> „LH-Chance“ und „LH-Performance“ – Die Aktienprogramme im Lufthansa Konzern	693

<i>Mark, Gerd (Bertelsmann Treuhand Anlagen)</i> Mitarbeiterbeteiligung bei Bertelsmann – Entwicklung, Stand und Perspektiven eines erfolgreichen Modells	701
II. Prozeßorientierte Sichtweise des Macht- und Konfliktphänomens	713
<i>Wilkesmann, Uwe/ Piorr, Rüdiger/ Taubert, Rolf (Universität Bochum)</i> Konfliktarenen im Unternehmen – am Beispiel des Co-Managements	715
<i>Piorr, Rüdiger/ Taubert, Rolf (Universität Bochum)</i> „Fair Process“ der faire Weg zur Konsolidierung von Belegschaften	731
<i>Schmeisser, Wilhelm (FHTW Berlin/Universität Duisburg)</i> Verhandeln lernen: Kommunikationsstrategien aus konfliktorientierter Sicht	749
E. Der Symbolische Ansatz respektive Unternehmenskultur und Internationales Personalmanagement als Herausforderung der Personalführung und Organisation	759
I. Institutionelle Sichtweise der Unternehmenskultur und des Internationalen Personalmanagements	759
<i>Schneidewind, Dieter (Wella AG, Universität Duisburg)</i> Besonderheiten japanischer Unternehmensführung	761
<i>Schreyögg, Georg (Freie Universität Berlin)</i> Unternehmenskultur im internationalen Kontext	781
<i>Schmeisser, Wilhelm (FHTW Berlin/Universität Duisburg)</i> Zum Einfluß der Internationalisierung auf Personalmanagement und Unternehmenskultur	795
II. Prozeßorientierte und funktionale Sichtweise der symbolischen Führung	803
<i>Viertelhaus, Mirja (Universität Erlangen-Nürnberg)</i> Charismatische Führung als Promotor des unternehmenskulturellen Wandels	805
<i>Berndt, Enno (Ritsumeikan University, Japan)</i> „Von der Großfamilie zum Bahnhof“? Zur Reform der Entgeltsysteme in japanischen Unternehmen am Ende der 1990er Jahre	825
<i>Bolten, Jürgen (Universität Jena)</i> Internationales Personalmanagement als interkulturelles Prozeßmanagement: Perspektiven für die Personalentwicklung internationaler Unternehmen	841
Autorenverzeichnis	857

A. Programmatische Vor-Überlegungen zur Personalführung und Organisation

Personalführung und Organisation in multikontextueller Perspektive respektive als Personnel Engineering

– Ein Überblicksartikel –

Wilhelm Schmeisser / Alois Clermont / Dieter Krimphove

Aufgrund steigender Internationalisierung sowie zunehmender Mergers- und Akquisitionsaktivitäten sehen sich viele Unternehmen gezwungen, bei der Analyse und Gestaltung der daraus resultierenden Personalführungs- und Organisationsprobleme eine multikontextuelle Perspektive zu wählen. In diesem Beitrag und Buch wird ein Analyse- und Gestaltungsrahmen vorgestellt, der zwischen *Technokratischer, Personaler, Politischer und Symbolischer Perspektive* unterscheidet. Dieses theoretische Konzept läßt sich auch mit dem Kunstwort *Personnel/Organizational Engineering* beschreiben, und meint damit ein methodisches Zerlegen von Organisations- und Personalproblemen, aber auch evtl. von Personalmethoden und -techniken in ihre Grundelemente, um sie anschließend einzeln problemorientiert zu bewerten oder nach kundenspezifischen Anforderungen wieder zusammenzufügen. Im Sinne des *Personnel/Organizational Engineering* können die vier theoretischen Perspektiven institutionell, prozeßorientiert und funktional einzeln angewandt oder beliebig kombiniert werden.



Abb. 1: Perspektiven/Bezugsrahmen für Personalführung und Organisation

1 Der Technokratische Ansatz: Das „Maschinen-Modell“ der Organisation und Führung

Ähnlich wie in geschlossenen Darstellungen der traditionellen deutschen Organisationslehre steht hier die Aufgabe als zentrales Element einer Aufbau- und Ablauforganisation für eine Gesamtunternehmung oder eine Abteilung/Bereich (z.B. der Personalbereich) im Mittelpunkt der organisatorischen Betrachtung. Für *Nordsieck* und *Kosiol* (vgl. *Kosiol* 1966, S. 54) ist die Tätigkeit der Organisation darauf einzuengen, wie der komplexe arbeitsteilige Arbeitsprozeß in Unternehmen mit seinen vielen Teil- und Untereinheiten derart ausgerichtet wird, daß über die Herbeiführung einer Ordnung die Unternehmensziele effizient erreicht werden.

Extrem formuliert reduziert sich dabei Führung auf das von *Max Weber* entwickelte Bürokratiemodell, das er als Idealtypus wirksamer Herrschaftsausübung und höchster Zweckmäßigkeit verstanden wissen wollte. Ein ähnliches Vorgehen wählt auch der Systemansatz, der seine Anwendung als formaler Erklärungsansatz in der Betriebswirtschaftslehre neben der Entscheidungstheorie gefunden hat, mit dem typischen Anwendungsfeld der Personalinformationssysteme. Dieses formale Vorgehen wird hier deshalb als technokratisch beschrieben.

Ziel des Technokratischen Ansatzes ist es, Aufgaben wie die Lohn- und Gehaltsabrechnung als formales Modell der Personalinformationssysteme auch unter den Gesichtspunkten Information und Kommunikation zu beleuchten und sie mit Hilfe der Ziele Effizienz/Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität zu beurteilen. Dieses technokratische Vorgehen bestimmt damit die Analyse, Gestaltung und Kontrolle der Organisation und des Personalbereichs. Im Rahmen der institutionellen Sichtweise des Technokratischen Ansatzes führt dies zur Betrachtung z.B. klassischer Organisationsformen des betrieblichen Personalmanagements, der virtuellen Personalabteilung, der Mobilität in der Hierarchie, des Wissensmanagements und der Beschäftigungsfähigkeit als Herausforderung der Personalarbeit oder der Anwendung des Systemdenkens im Organisationsmanagement. In der prozeßorientierten und funktionalen Sichtweise des Technokratischen Ansatzes werden praktische Gestaltungsprobleme wie die Budgetierung und Information, Konzepte und Strategien bei der Einführung der Telearbeit, Personalsoftware und Personalinformationssysteme, computergestützte Lohn- und Gehaltsabrechnung behandelt. Prämissen des Ansatzes sind dabei, daß die Organisation von ihrer Umwelt mehr oder weniger isoliert betrachtet werden kann. Der Technokratische Ansatz basiert auf einem rationellen Zweckmodell wie das Bürokratiemodell von *Max Weber*, *Kosiol* oder dem Systemansatz von *Hans Ulrich* stützt. Unterstellt wird dabei ein mechanistisch-instrumentelles Menschenbild. Die Technik wird mehr als ein passives Element angesehen. Nur die „Politische Spitze“, die Unternehmensleitung, hat in dieser Vorstellung das Recht, Unternehmensziele zu bestimmen.

Die Organisationsstruktur und das Personalmanagement sind zentrale Instrumente der Unternehmensführung und im Hinblick auf die Umsetzung einer internationalen Strategie mit dieser abzustimmen. Daher halten *Bartlett* und *Goshal* (1990, S. 84 ff.) beispielsweise

Perspektiven/Bezugsrahmen für Personalführung und Organisation

- Technokratischer Ansatz -

Metapher: Die Organisation als Maschine:
Ein Instrument, mit dem man ein bestimmtes Ziel erreicht.

- Ziele, Aufgaben, Informationen/Kommunikation, Effizienz/Produktivität, Wirtschaftlichkeit stehen im Mittelpunkt
- „Technische“ Analyse und Kontrolle der Aufgabe
- Gestaltung: Aufbau- und Ablauforganisation
 - u.a. – bei sich ändernden Umweltbedingungen erfordert dies Anpassungsprozesse
 - unter informatorischen Gesichtspunkten führt dies bis zur virtuellen Unternehmung

Schmeisser

Perspektiven/Bezugsrahmen für Personalführung und Organisation

- Technokratischer Ansatz -

Prämissen

1. Die Organisation wird mehr oder weniger von ihrer Umwelt isoliert betrachtet.
2. Beschränkung auf ein rationelles Zweckmodell.
3. Unterstellt wird ein mechanistisch-instrumentelles Menschenbild.
4. Die Technik wird als ein passives Element angesehen.
5. Nur die „Politische Spitze“, die Unternehmensleitung, in Anlehnung an Max Weber, hat das Recht, Unternehmensziele zu bestimmen.
6. Aufgabe, gegebenes Ziel und Effizienz stehen im Mittelpunkt der Organisationsuntersuchung und -gestaltung.

Schmeisser

Abb. 3: Prämissen des Technokratischen Ansatzes

die transnationale Unternehmung für besser geeignet, den nationalen Marktentwicklungen über die nationalen Grenzen hinaus gerecht zu werden (vgl. hierzu auch *Perlitz 1997*, S. 223 ff.). In der transnationalen Konzeption ist erkannt worden, daß die Märkte zwar immer fragmentierter, die Nischen dafür immer internationaler werden. Die Bedeutung nationaler Märkte ist dabei primär als ein Instrument aufzufassen, um im internationalen Geschäft flexibel reagieren zu können. Jede Landesgesellschaft leistet einen differenzierten, aber bedeutsamen Beitrag zum Erfolg des Gesamtunternehmens.

Innovationen sind das Ergebnis umfassender Lernprozesse, an denen jede Einheit des Konzerns beteiligt ist (vgl. *Schmeisser 1997*). Im Rahmen integrierter, weltweiter Aktivitäten findet eine gemeinsame Entwicklung und Nutzung von Wissen statt. Derartige Entwicklungen lassen sich mit einer Matrixorganisation – ein Beispiel dafür ist die BASF – sehr gut belegen, wobei jedes Ressort einen Unternehmensbereich hat, verantwortlich für Produktstrategie und Warenstromsteuerung in einem Länderbereich und einen Disziplinarvorgesetzten sowie einen Zentral- beziehungsweise Funktionsbereich für Gruppe bzw. Standort.

Ähnliche Überlegungen gelten heute auch für virtuelle Unternehmen, bei denen die Aufgabe stärker die Informationsverarbeitung darstellt, wie sie zunehmend im Bankenbereich aufgrund der internationalen Finanz- und Kapitalmärkte und den Börsengeschäften zu beobachten ist. Die organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen des Technokratischen Ansatzes sind Stellenbildung, Abteilungsbildung, Zentralbereiche, Länderbereiche, Unternehmensbereiche sowie Konzernstruktur. Die Aufbauorganisation oder die Abstimmung von Prozessen in der Ablauforganisation wird an der Erfüllung der Unternehmensaufgabe (Sachziel) und an den Unternehmenszielen der Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität (Formalziele) orientiert. Die größte Effizienz der Unternehmung ist dann erreicht, wenn alle Aufgaben/ Informationen/Kommunikationsströme wie Zahnräder einer mechanischen Uhr in der Aufbau- und Ablauforganisation eins ins andere greifen, um analog des „automatischen Maschinen-Modells der Uhr“ die Gesamtaufgabe der Unternehmung und der Mitarbeiterbelegschaft zu gewährleisten. Dies gilt im internationalen Unternehmen, wie bei der BASF, auch für die Effektivität, daß heißt die zielgerichtete, einzelfallspezifische und flexible Strukturierung strategischer Einheiten mittels oberster Führungskräfte. Daraus ergeben sich auch die Prämissen des Technokratischen Ansatzes. Die Organisation wird bei „richtiger“ Personalführung und Organisation durch die oberste Führung als Harmoniemodell gesehen, das nur durch schlechte Personalführung und Organisation gestört wird.

Kritisch ist anzumerken, daß der Technokratische Ansatz hilfreich zur Erklärung, Analyse und Gestaltung funktionierender Organisationen und Personalmanagementsysteme ist. Er gibt jedoch keine weiterführenden Antworten auf Organisationsprobleme mit zu motivierenden Mitarbeitern, die man mittels der Belegschaft durch Lean-Management/Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP) zu beheben erhofft. Trotz aller rationaler Mittel, Instrumente und Methoden kann eine Organisation nicht wunschgemäß funktionieren, wenn der Mensch als bedürftiges und kreatives Wesen nicht betrachtet wird. Genau hier setzt der Personale Ansatz an.

2 Der Personale Ansatz: Die „Organisation als sozialer Organismus“

Innovationen, Fusionen und andere große Veränderungen im Unternehmen führen oft dazu, daß Organisationen entfremdete und frustrierende betriebliche Umwelten für die Menschen schaffen. Menschliche Talente werden aufgrund autoritärer Managementpraktiken vergeudet, und befriedigende Ergebnisse werden sowohl für das Individuum als auch für das Unternehmen selten.

Neuere Managementkonzepte und Innovationen – Stichworte sind Total Quality Management, Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP), Kaizen, Betriebliches Vorschlagswesen – setzen aber gerade den motivierten, kreativen Mitarbeiter voraus. Die komplexen Beziehungen zwischen Individuum, Gruppe, Führung und Organisation mittels des Transformationsriemens Personalführung zu klären, ist das Ziel des Personalen Ansatzes.

Hier ergeben sich unterschiedliche Stufen einer verhaltenswissenschaftlichen/entscheidungsorientierten, sozialpsychologischen, soziobiologischen und soziologischen Organisationsanalyse und betriebswirtschaftlichen Gestaltung. Beispiele hierfür sind:

- die Erlebnissituation/Motivation der Mitarbeiter als diagnostischer und therapeutischer Gegenstand,
- die Erfassung und Gestaltung von Gruppenprozessen, Betriebsklima und Führung,
- die Gestaltung von Entgeltsystemen, Arbeitszeiten und Betrieblicher Altersversorgung,
- die Gestaltung von Personal- und Organisationsentwicklung bis zum Systemvergleich der Theorie A, J und Z von *Ouchi*.

Institutionell kommen bei diesem Ansatz Themen wie Personal und Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, Entscheidungsorientierter Organisation, Swiss Projekt Experience Transfer und Personalentwicklung/Organisationsentwicklung in Betracht, die eine Erweiterung des Technokratischen Ansatzes sind. Prozeßorientiert und funktional sind Themen der Handlungsmotivation, Kollektives Lernen, Leistung, Leistungsbeurteilung Entgeltmanagement, Innovationsbeeinflussung, Pensionsfonds, Altersteilzeit, Kommunikation etc. aktuell relevant.

Die Vertreter des Personalen Ansatzes sehen sich bei ihrem harmonischen „Schmusemodell“ und ihren organisatorischen und personalwirtschaftlichen Problemlösungen folgenden Kritikpunkten ausgesetzt:

Es sei naiv, eine „Verbrüderung“ von Technokratischem und Personalem Ansatz und damit zwischen den Interessen der Mitarbeiter und der Mächtigsten (Top-Management, Geschäftsführung, Eigentümer) anzunehmen. Der Personale Ansatz hätte ein falsches Verständnis von der menschlichen Natur. Sie ignorieren individuelle und betriebliche Unterschiede sowie die geschriebenen und ungeschriebenen Gebote, Verbote und Regeln einer Organisation (wie Betriebsvereinbarungen, Haustarife, Flächentarife). Sie spielen Probleme von betriebswirtschaftlichen Ressourcenmangel und von Machtphänomenen in Organisationen und im Rahmen der Personalführung herunter. Von den Personalen Ansatz-Vertretern werden in „... einem geradezu missionarischen Eifer ihre humanistischen und demokratischen Wertvorstellungen ...“ verbreitet (vgl. *Neuberger* 1977, S. 42), obwohl konfliktäre betriebswirtschaftliche Ziele zwischen einzelnen Funktionen, Sparten, Bereichen und Ländern in inter-

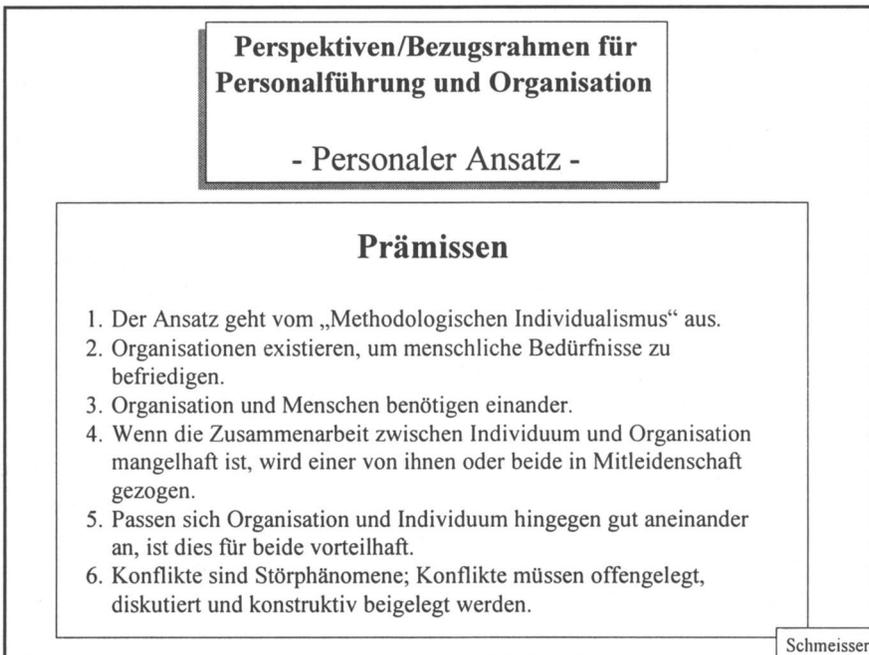
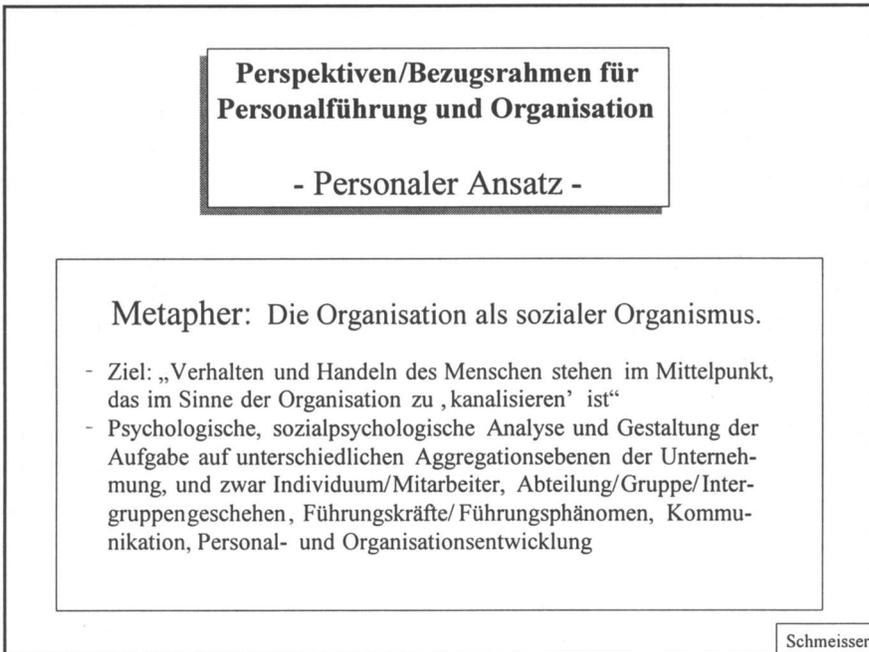


Abb. 5: Prämissen des Personalens Ansatzes

nationalen Unternehmen dagegen sprechen. An diese Kritik des Personalen Ansatzes setzt der Politisch-rechtliche Ansatz an.

3 Der Politische Ansatz: Die „Organisation als eine politische Arena“

Im Politischen Ansatz geht man nicht von einer Kongruenz von Individualzielen, Gruppenzielen und Zielen der Organisation aus. Darum sieht die institutionelle Sichtweise einen mehr Politisch-rechtlichen Ansatz vor, der Konflikte gesellschaftsrechtlich und arbeitsrechtlich stärker kanalisieren soll. Typische Themen sind deshalb die Unternehmens- und Betriebsverfassung, der Europäische Betriebsrat, die Europäische Aktiengesellschaft, Wirtschaftliche Mitbestimmung bei Betriebsänderungen, Tarifrecht und Tarifpolitik, gesetzliche und tarifvertragliche Ausgestaltung der Altersteilzeit, Stock Option Incentives Programme bzw. Mitarbeiterbeteiligungsmodelle allgemein. Dies kommt auch bei der ökonomischen Perspektive der Organisation (vgl. *Picot/Dietl/Franck* 1997) zum Ausdruck.

Bereits die Verfassung der Unternehmen in der Wirtschaftsordnung ist konfliktär (vgl. *Schmeisser/Clermont* 1999, S. 160 ff.); so sieht beispielsweise das kollektive und individuelle Arbeitsrecht in Form des § 613a BGB, Tarifrecht, Betriebsverfassungsrecht, Mitbestimmungsrecht viele Konfliktsituationen vor. Auch beim Kauf und Verkauf von Unternehmensanteilen, Unternehmen und Fusionen auf nationaler und internationaler Ebene stehen politisch-rechtliche Arenen im Vordergrund der Betrachtung. Aber auch innerhalb der Unternehmung können Interessenunterschiede konstatiert werden, beispielsweise bei der Personal- und Sozialpolitik, etwa der Entgeltspolitik mit variabler Vergütung, mit Bestandteilen wie Betriebliche Altersversorgung, Stock Option Incentives Programme, Altersteilzeit etc. (vgl. auch *Schmeisser/Clermont* 1998). Der Politische Ansatz sieht die Ziele der Organisation nicht als unveränderbar, sondern als Ergebnis eines Aushandlungsprozesses, der zwischen den einzelnen Individuen und Interessengruppen abläuft. Die Fähigkeit zur Durchsetzung der individuellen und gruppenorientierten Ziele hängt davon ab, wieviel Macht jedes dieser Individuen oder jede dieser Gruppen mobilisieren kann, um den eigenen Forderungen Gewicht zu verleihen. Konfliktmanagement mittels kommunikativer Mittel erweist sich als passende Personalführungsform. Die „relative Übermacht“ einer Koalition in einem betrieblichen Konfliktfall ist nötig, um deklarierte betriebliche Zielfindung und -setzung auch zur pragmatischen Zielsicherung und -durchsetzung werden zu lassen.

Damit ist der Konflikt in der Organisation und Personalführung nicht pathologisch, wie dies der Technokratische und Personale Ansatz aus ihrer Harmonievorstellung sehen, sondern ein sehr gesunder Indikator für Dynamik, Wachstum und Innovation einer Organisation. Der Mitarbeiter und die Führungskraft sind als politische Spielmacher, aus prozeßorientierter und funktionaler Sicht des Ansatzes aufgerufen, verhandeln zu lernen. Eine organisations- und personalwirtschaftliche Analyse zielt darauf ab, die einzelnen Koalitionen, Cliquen, Seilschaften im internationalen Unternehmen zu lokalisieren, deren Interessen, Ziele, Machtbasen und -strategien in einem Kräftediagramm quantitativ und qualitativ zu erfassen und wenn nötig, neu zu gestalten. Handlungsempfehlungen können Strategien, Taktiken sein, wie sie von der Spieltheorie, der Koalitionstheorie und der Verhandlungstheorie vorgeschlagen werden, aber auch „Top-down-Strategien“, „basis-upwards-Strategien“ und „Keil-Strategien“.

Perspektiven/Bezugsrahmen für Personalführung und Organisation

- Politischer Ansatz -

Metapher: Die Organisation als politische Arena.

- Ziel: Institutionelle und prozessuelle Allokation von Mitteln und Verteilung von „operativen Ergebnissen“ stehen im Mittelpunkt
- Institutionell: Rechtlich-politische, konstitutive Entscheidung über Gesellschaftsform und Unternehmensverfassung
- Prozessual: Konfliktmanagement, Aspekte der Budgetverteilung, Machtnutzung und Interessenkonflikte mittels Kommunikation/ Rhetorik werden herausgehoben

Schmeisser

Perspektiven/Bezugsrahmen für Personalführung und Organisation

- Politischer Ansatz -

Prämissen

1. Wichtige unternehmerische Entscheidungen betreffen immer die Allokation knapper Ressourcen.
2. Eine Organisation ist ein Koalitionsgebilde, bestehend aus einzelnen Individuen und Gruppen.
3. Diese Individuen, Gruppen bzw. Koalitionen verfolgen unterschiedliche Ziele (gebildet durch persönliche Werte, Normen und Einstellungen).
4. Organisationsziele und -entscheidungen entstehen aus der Interaktion dieser Koalitionen („Parteien“) heraus (durch ständiges Feilschen, Verhandeln und Wettstreiten um Positionen).
5. Wegen der Ressourcenknappheit sind Macht und Konflikt Komponenten des alltäglichen organisatorischen Ablaufs.

Schmeisser

Abb. 7: Prämissen des Politischen Ansatzes

Die Kritik am Politischen Ansatz läßt sich aus seinen Grundannahmen ableiten. Es entspricht nicht in allen Fällen der Realität, von einer andauernden Konfliktsituation auszugehen und die Möglichkeiten und Notwendigkeiten eines Kompromisses zu negieren. Es spielen Unternehmenskultur und Unternehmensethik eine entscheidende Rolle, um das Unternehmen zu befrieden und vor selbstzerstörenden Kräften zu bewahren. Eine Thematik die nun der vierte Ansatz aufnimmt.

4 Symbolischer Ansatz: Die „Organisation als Theater“

Der Symbolische Ansatz im Sinne von *Mead* und *Goffmann* sieht den Menschen als ein symbolisches Wesen, der durch Sprache, Kultur, Ethik, Riten, Rituale, Bräuche geprägt ist. So wird in der Unternehmenskulturmodell-Debatte Führung als symbolisch interpretiert. Gerade internationale Unternehmen haben eine Reihe von Maßnahmen entwickelt, die an der Unternehmenskultur ansetzen.

Beispiele sind interkulturelle Kompetenz und internationale Assessment Center, internationale Konzepte für die Personalentwicklung, interkulturelle Personalorganisation und -führung bei den obersten Führungskräften, interkulturelles Verhandlungstraining als Maßnahme der Auslandsvorbereitung, Reintegration im internationalen Personalmanagement etc. (vgl. *Barmeyer/Bolten 1998, Schmeisser 1999*).

Der Symbolische Ansatz bricht mit den tradierten „rationalen“ Sichtweisen der anderen Perspektiven.

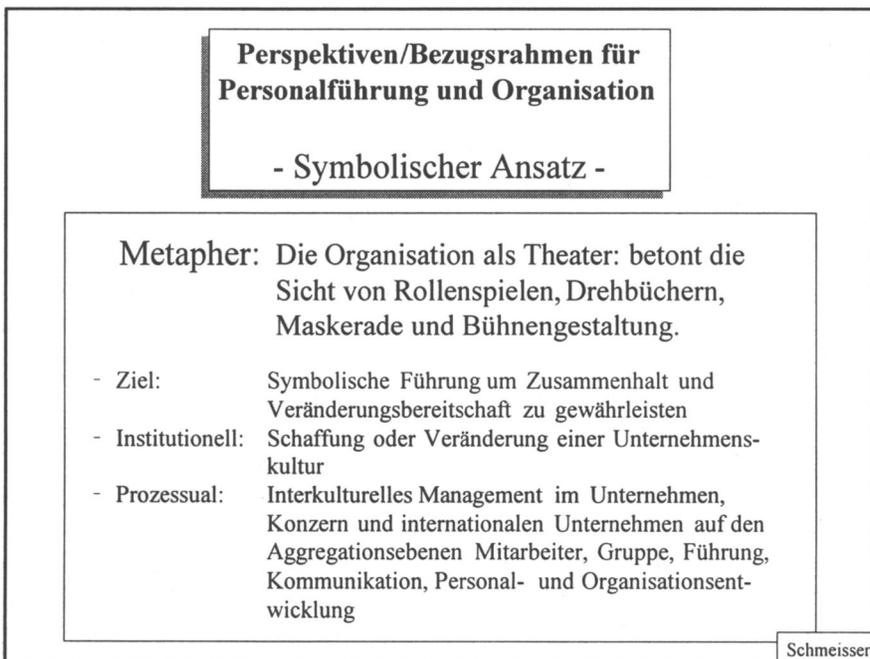


Abb. 8: Die Organisation als Theater

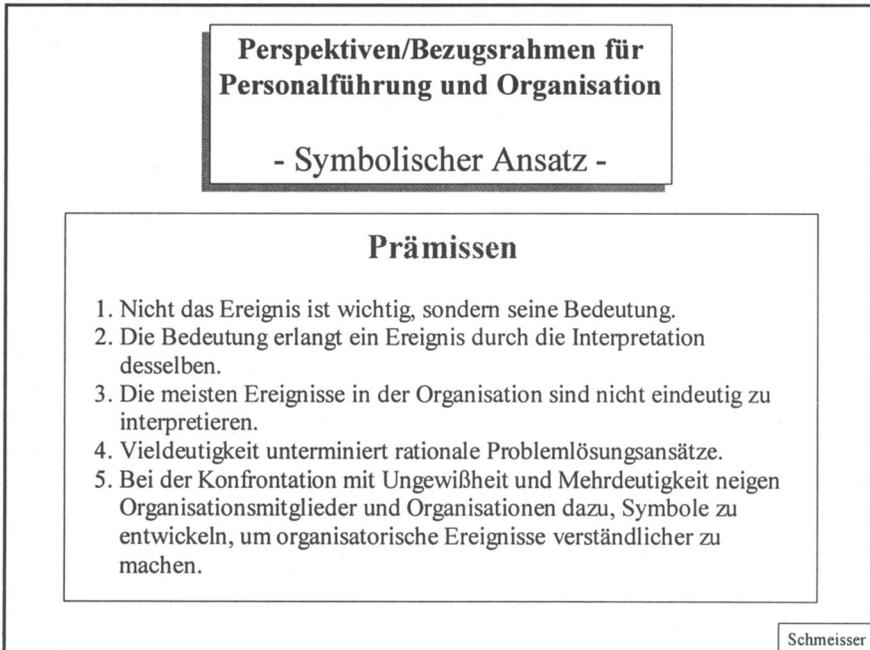


Abb. 9: Prämissen des Symbolischen Ansatzes

Die Organisationswelt ist für das Organisationsmitglied unsicher, mehrdeutig, unverständlich und voller unerklärlicher Handlungen anderer Organisationsmitglieder, internationaler Organisationsteile in den Länderniederlassungen und Gesellschaften des Konzerns. Der Symbolische Ansatz versucht die unklaren Ziele der Organisation sowie die sogenannten „irrationalen Verhaltens- und Handlungsweisen“ ausländischer aber auch inländischer Kollegen und Führungskräfte über eine Art symbolisch-kulturelle Rollentheorie interpretierbar und erklärbar zu machen. Hierzu wird auf methodologische Theorien/Ansätze der Anthropologie, Philosophie, Soziobiologie, Soziologie, Ethnologie, Wirtschaftskommunikation und ausländischen Sprachwissenschaften zurückgegriffen.

Kritisch muß gefragt werden, ob es überhaupt im Rahmen von Fusionen (zum Beispiel Daimler/Chrysler, Thyssen/Krupp) oder anderer internationaler Unternehmenskäufe für eine Konzernspitze möglich ist, „starke Organisationskulturen“ zu ändern. Demnach ist gerade für diesen Ansatz eine weitere konzeptionelle und instrumentelle Aufarbeitung nötig.

5 Personnel/Organizational Engineering als Ausblick

Natürlich kommen in der Realität nicht diese „reinen“ Sichtweisen der Organisation und in der Personalführung als Idealtypen zum Tragen, sondern es werden bei jedem konkreten Fall/Problem zwei oder mehrere Ansätze enthalten und zur Gestaltung nötig sein, um den Unternehmensfall zu lösen. Deshalb wird hier auch mit diesem Analyseraster der vier Ansätze und deren kombinativen, gestalterischen Synthese als ein Engineering personal-

wirtschaftlicher und/oder organisatorischer Provenience gesprochen. Deshalb hatten wir auch von Anfang an Probleme, jeden Beitrag einem Ansatz zuzuordnen, und zwar gerade dann, wenn er in mehrere paßte.

Wir hoffen, trotz alledem für den Leser einen Kompromiß gefunden zu haben und er sowohl ein theoretisches Konzept als auch eine empirische Bestätigung wiederfinden kann.

Wir danken hier ausdrücklich Herrn Sobotka vom Vahlen-Verlag und unserem wissenschaftlichen Mitarbeiter Herrn Dipl.-Kfm. Jan Grothe, der mit großem Engagement, stets kritischem Blick und Fachkenntnis die Erstellung dieses Sammelbandes betreut hat.

Berlin/Duisburg/Düsseldorf/Nürnberg/Paderborn

Die Verfasser

Literaturverzeichnis:

- Barmeyer, C.I./Bolten, J.* (Hrsg.): Interkulturelle Personalorganisation. Sternenfels 1998.
- Bartlett, C. A./Ghoshal, S.*: Internationale Unternehmensführung. Frankfurt/ New York 1990.
- Bolman, L.G./Deal, T.E.*: Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations. San Francisco/London 1987.
- Kosiol, E.*: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Hamburg 1966.
- Krimphove, D.*: Europäisches Arbeitsrecht. München 1996.
- Krimphove, D.*: Europäisches Arbeitsrecht. In: *Schmeisser, W./Clermont, A.* (Hrsg.) 1998: a.a. O., S. 43-62.
- Mead, G. H.*: Geist, Identität und Gesellschaft. Frankfurt am Main 1968.
- Morgan, G.*: Images of Organizations. Newbury Park/London/New Delhi 1986.
- Neuberger, O.*: Organisation und Führung. Stuttgart u.a. 1977.
- Perlitz, M.*: Aspekte, Strategien und Probleme bei der Entwicklung eines Handlungsrahmens für das internationale Personalmanagement. In: *Schmeisser, W./Clermont, A.* (Hrsg.) 1997: a.a. O., S. 223-237.
- Picot, A./Dielt, H./Franck, E.*: Organisation. Eine ökonomische Perspektive. Stuttgart 1997.
- Schmeisser, W.*: Zur Genese neuer Geschäfte in der Industrieunternehmung. Ein multikontextualer Erklärungsansatz für technische Innovationen. Aachen 1997.
- Schmeisser, W.*: Qualifizierung zur Erreichung interkultureller Kompetenz im Rahmen eines internationalen Management Training Programms. In: *Geißner, H.K./Herbig, A. F./Wessela, E.* (Hrsg.): Wirtschaftskommunikation in Europa. Business Communication in Europe. Attikon Verlag, Tostedt 1999, S.227-247.
- Schmeisser, W./Clermont, A.*: Personalführung und Organisation in multikontextueller Perspektive. In: Personalwirtschaft Heft 7/1998, S. 24-30.
- Schmeisser, W./Clermont, A.* (Hrsg.): Personalmanagement. Praxis für Lohn- und Gehaltsabrechnung – Personalcontrolling – Arbeitsrecht. Herne/Berlin 1999.
- Schmeisser, W./Clermont, A./Protz, A.* (Hrsg.): Personalinformationssysteme und Personalcontrolling. Kriftel/Neuwied/Berlin 1999.
- Ulrich, H.*: Die Unternehmung als produktives soziales System. Bern 1968.
- Weber, M.*: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. 1. Halbband, Tübingen 1972, 1. Auflage 1921.

B. Der Technokratische Ansatz der Personalführung und Organisation

I. Institutionelle Sichtweise des Technokratischen Ansatzes

Perspektiven/Bezugsrahmen für Personalführung und Organisation

- Technokratischer Ansatz -

Metapher: Die Organisation als Maschine:
Ein Instrument, mit dem man ein bestimmtes Ziel erreicht.

- Ziele, Aufgaben, Informationen/Kommunikation, Effizienz/Produktivität, Wirtschaftlichkeit stehen im Mittelpunkt
- „Technische“ Analyse und Kontrolle der Aufgabe
- Gestaltung: Aufbau- und Ablauforganisation
 - u.a. – bei sich ändernden Umweltbedingungen erfordert dies Anpassungsprozesse
 - unter informatorischen Gesichtspunkten führt dies bis zur virtuellen Unternehmung

Schmeisser

Perspektiven/Bezugsrahmen für Personalführung und Organisation

- Technokratischer Ansatz -

Prämissen

1. Die Organisation wird mehr oder weniger von ihrer Umwelt isoliert betrachtet.
2. Beschränkung auf ein rationelles Zweckmodell.
3. Unterstellt wird ein mechanistisch-instrumentelles Menschenbild.
4. Die Technik wird als ein passives Element angesehen.
5. Nur die „Politische Spitze“, die Unternehmensleitung, in Anlehnung an Max Weber, hat das Recht, Unternehmensziele zu bestimmen.
6. Aufgabe, gegebenes Ziel und Effizienz stehen im Mittelpunkt der Organisationsuntersuchung und -gestaltung.

Schmeisser

Klassische Organisationsformen des betrieblichen Personalmanagements

Wilhelm Schmeisser / Kay Markus Zelenka / Alois Clermont

Eng verbunden mit der Fragestellung nach den Inhalten und der Bedeutung der verschiedenen Personalmanagementfunktionen ist die Problematik einer optimalen Organisation dieser Personalaufgaben (kurz: Personalorganisation).

Die Aufgabe der Personalorganisation kann allgemein dahingehend beschrieben werden, daß sie „... die generellen Voraussetzungen für eine effektive Personalarbeit in allen Teilbereichen der Organisation ...“ (1) schaffen soll. Hierbei handelt es sich in erster Linie darum, daß organisatorisch der Apparat zur Verfügung gestellt wird, der für die bestmögliche, d.h. rationelle und qualitativ hochwertige Erfüllung der verschiedenen Personalaufgaben nötig ist (2).

Ein Patentrezept für die optimale Organisation des betrieblichen Personalmanagements existiert jedoch weder in der Theorie noch in der Praxis. Vielmehr muß die Frage nach einer sinnvollen organisatorischen Gestaltung – in Abhängigkeit von diversen unternehmensspezifischen Kontextfaktoren – für jedes Unternehmen individuell beantwortet werden (3). Wesentliche Determinanten hierfür sind beispielsweise (4):

- Größe, Branche und Produktpalette der Unternehmung,
- Geforderter Aufgabeninhalt der Leistungen des Personalmanagements,
- Belegschaftsstruktur,
- Anzahl der Standorte der Unternehmung,
- Art der Unternehmenseinheiten und
- Historische Entwicklung des Unternehmens.

Vor diesem Hintergrund ist auch die Fülle von verschiedenen Organisationsformen verständlich, die in der Literatur diskutiert (5) und in der Praxis realisiert (6) werden.

Trotz oder gerade wegen dieser großen Anzahl von Organisationsalternativen wird in den folgenden Kapiteln der Versuch unternommen, die Strukturierung des Personalmanagements mit Hilfe von drei Fragenkomplexen zu systematisieren. Die Darstellung ist dabei weniger als eine konkrete Handlungsempfehlung konzipiert, sondern gibt vielmehr einen allgemeinen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten zur organisatorischen Gestaltung des Personalbereiches von Unternehmen.

- (1) Wie kann der Funktionsbereich ‚Personal‘ sinnvoll in die Gesamtorganisation eines Unternehmens eingebunden werden? (7)
→ Außenorganisation des Personalmanagements
- (2) Welche aufbauorganisatorischen Basismodelle stehen zur Aufgabenteilung innerhalb des Personalbereiches zur Verfügung? (8)
→ Innenorganisation des Personalmanagements
- (3) Wieviele Mitarbeiterressourcen – in qualitativer und quantitativer Hinsicht – benötigt die Personalabteilung zur Bewältigung der ihr übertragenen Aufgaben? (9)
→ personelle Ausstattung des Personalmanagements

1 Einordnung des Personalmanagements in die Unternehmensorganisation (Außenorganisation)

Bei der Integration von Personalmanagementfunktionen in die Unternehmensorganisation geht es im wesentlichen um folgende Dinge: Zum einem um die „... Abstimmung der Dienstleistungen ... des Personalbereiches mit dem Bedarf seiner unternehmensinternen Kunden ...“ (10) und zum anderen um die Unterstützung bei der Einbeziehung von Personalmanagementaspekten in die Führung des Gesamtunternehmens sowie seiner verschiedenen Teileinheiten. Zwei Hauptansatzpunkte für eine entsprechende Integration – auf die im weiteren näher eingegangen wird – bilden (11):

- Strukturelle Regelungen, welche hierarchisch bedingte Weisungskompetenzen und zu verantwortende Aufgabengebiete sowohl für das gesamte Personalwesen als auch für eventuelle Teilbereiche des Personalmanagements bestimmen und
- Technokratische Instrumente, wie z.B. Budgetvorgaben oder konkrete Dienstleistungsbezogene Verrechnungspreise, welche über die Prinzipien zur Allokation der Personalmanagementkosten auf seine unternehmensinternen Kunden das Angebot sowie die Nachfrage von Personaldienstleistungen im Unternehmen lenken.

1.1 Strukturelle Einordnung des Personalmanagements

Die strukturelle Einordnung des Personalmanagements in die Organisation des Unternehmens wird primär über zwei in Wechselbeziehung zueinander stehende Parameter gesteuert:

- Zentralisierungsgrad des Personalmanagements und
- Hierarchische Einordnung des Funktionsbereiches ‚Personal‘ und dessen oberster Instanz in die Gesamtorganisation des Unternehmens.

1.1.1 Zentralisierungsgrad des Personalmanagements

Allgemein formuliert stellen Zentralisation und Dezentralisation Prinzipien der Aufgabenverteilung im Rahmen des organisatorischen Aufbaus der Unternehmung dar, d.h. Zentralisation bzw. Dezentralisation bestimmen die Art und Weise der Zuordnung und Verteilung

von Aufgaben auf z.B. Stellen und Abteilungen (Aufgabengliederung/-synthese) (12). In diesem Zusammenhang wird unter Zentralisation die Zusammenfassung von Teilaufgaben, die hinsichtlich eines bestimmten Merkmals gleich sind, in einer Stelle/Abteilung (13) und umgekehrt unter Dezentralisation die Trennung gleichartiger Aufgaben und Zuordnung auf mehrere Stellen in der Organisation verstanden, wobei die Zentralisation von Aufgaben nach einem Merkmal zwangsläufig immer gleichzeitig eine Dezentralisation nach allen anderen Merkmalen mit sich bringt.

Projiziert man die obigen Ausführungen auf das Personalmanagement, so liegt eine zentrale Eingliederung des Personalbereiches in die Unternehmensorganisation dann vor, wenn die zur Erfüllung der Personalaufgaben erforderlichen Planungs-, Entscheidungs-, Ausführungs- und Kontrollkompetenzen genau einer Stelle/Abteilung zugeordnet sind. Somit unterstehen alle Teileinheiten, die hierarchisch unterhalb der obersten Ebene des Personalwesens angeordnet sind, sowohl fachlich als auch disziplinarisch derselben für das Personalmanagement unternehmensweit verantwortlichen Stelle. Umgekehrt läßt sich eine dezentrale Integration des Personalbereiches dahingehend charakterisieren, daß o.g. Kompetenzen auf mehrere organisatorische Einheiten verteilt sind, wobei diese Teileinheiten jeweils unterschiedliche Geschäfts- bzw. Funktionseinheiten eines Unternehmens betreuen. Aus diesem Grunde unterstehen ihre jeweiligen obersten Leitungsinstanzen fachlich und disziplinarisch der Führung des Unternehmensbereiches, für den diese vorwiegend tätig sind (vgl. Abb. 1).

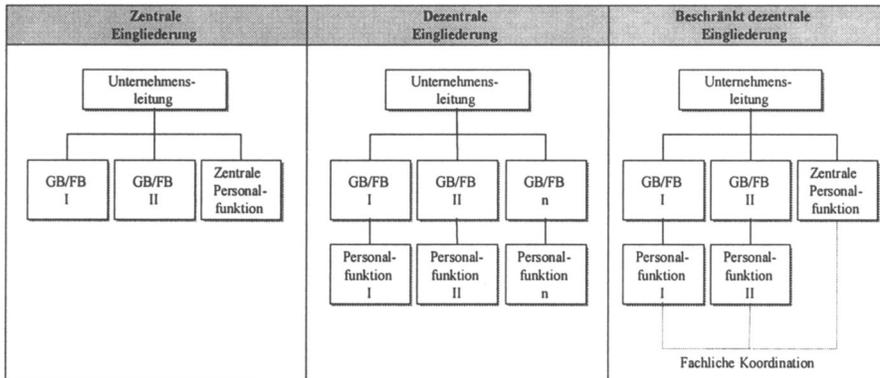


Abb. 1: Grundsätzliche Varianten der Integration des Personalmanagements in die Unternehmensorganisation (14)

Dem Entscheidungsproblem zwischen Zentralisation auf der einen und Dezentralisation auf der anderen Seite, welches *Bleicher* (1969) als das „... Kernproblem synthetischer Aufbaugestaltung der Organisation“ (15) bezeichnet, wird sowohl in der Organisations- und Managementtheorie als auch in der Unternehmenspraxis große Aufmerksamkeit zuteil. Die folgende Darstellung gibt einen Überblick über die wichtigsten Vorteile der jeweiligen Integrationsart, wobei die Vorteile einer zentralen Eingliederung gleichzeitig als Nachteile einer dezentralen Integration des Personalwesens und umgekehrt zu interpretieren sind (vgl. Abb. 2).

Vorteile Zentralisation	Vorteile Dezentralisation
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensweit einheitliche Ausrichtung der Personalarbeit. • Vergleichsweise geringer Koordinations-, Durchsetzungs- und Kontrollaufwand bei bereichsübergreifenden Personalaktivitäten. • Vermeidung von Doppelarbeit. • Weitreichende Nutzung von Synergieeffekten, die u. a. den wirtschaftlichen Einsatz von Spezialisten bzw. die Bildung von Spezialabteilungen ermöglicht. • Größere Kapazitäten sowie besserer unternehmensweiter Überblick zur Bearbeitung personalstrategischer Fragestellungen. • Zentralabteilung wirkt durch unternehmensintegrative Eingriffe in das Personalgeschehen als Gegenpol zum ‚Abteilungsegoismus‘ der Bereiche. 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle, kundennahe und bedarfsgerechte Bearbeitung von Personalangelegenheiten der einzelnen GB/FB. • Intensive und ständige Zusammenarbeit des Personalbereichs mit seinen Kunden und somit höhere Sensibilität für deren Probleme sowie die Möglichkeit, präventiv tätig zu werden. • Verbesserung der Entscheidungsakzeptanz und -qualität. • Abbau von Schwellenängsten gegenüber der Personalabteilung. • Effizientere, kürzere Kommunikations- und Entscheidungswege aufgrund der Minimierung von Funktionsschnittstellen durch Einführung flacherer Hierarchien und folglich flexiblere Anpassung des Personalmanagements an veränderte Rahmenbedingungen des GB/FB. • Entlastung der oberen und Motivation der mittleren Führungskräfte. • Förderung der Selbstorganisation. • Fruchtbare Wettbewerb zwischen den Parallelabteilungen. • Typischerweise geringe räumliche Distanz zwischen Personalabteilung und GB/FB.

Abb. 2: Gegenüberstellung von generellen Vorteilen einer zentralen bzw. dezentralen Einordnung des Personalbereiches in die Unternehmensorganisation (16)

Aus obiger Gegenüberstellung läßt sich ableiten, daß die Vorteile einer dezentralen Integration des Personalmanagement um so schwerer wiegen:

- je größer die Anzahl der Mitarbeiter in einem Unternehmen ist;
- je heterogener, qualifizierter und somit betreuungsintensiver die Mitarbeiter des Unternehmens sind;
- je umfangreicher, verschiedenartiger, komplexer und dynamischer sowohl das Produkt- bzw. Dienstleistungsprogramm als auch das Marktumfeld des Unternehmens ist;
- je weiter die Standorte der Unternehmung räumlich voneinander entfernt sind und
- je mehr sowohl die operativen und strategischen Entscheidungsbefugnisse als auch die Renditeverantwortung bei den Geschäfts- bzw. Funktionsbereichen generell liegen.

Dementsprechend würde umgekehrt eine rein zentrale Eingliederung der Personalarbeit für ein kleines bis mittelgroßes Unternehmen mit räumlich nahe zusammenliegenden Geschäfts- bzw. Funktionsbereichen und weniger qualifizierten Mitarbeitern, die in wenigen, einfachen, homogenen und statischen Produkt-Markt-Feldern tätig sind, relativ vorteilhaft sein.

Die Dichotomie ‚zentral/dezentral‘ impliziert jedoch nicht die Realisierung der beiden Extremfälle ‚rein zentrale‘ oder ‚völlig dezentrale‘ Eingliederungen der Personalfunktionen, sondern vielmehr kann es sich in der Praxis immer nur um einen Grad der Zentralisation bzw. der Dezentralisation handeln, der für ein bestimmtes Unternehmen zur Verwirklichung seiner individuellen Ziele zu einem bestimmten Zeitpunkt die geeignetste Lösung darstellt. Somit werden diese alternativen Strukturierungsprinzipien zu einem gestaltbaren Instrument, einem Parameter, mit dessen Hilfe sich vielfältige unternehmensspezifische organisatorische Zwischenlösungen in Form von beschränkt dezentralen Eingliederungen kreieren lassen. Das Ziel der Umsetzung dieser organisatorischen Mischformen ist es, sowohl die Vorteile beider Extremmodelle zu realisieren als auch deren jeweiligen Nachteile zu vermeiden. Mit anderen Worten: „the ‚either-or‘ pendulum of centralization-decentralization is replaced by a new ‚and-and‘ challenge: How can a firm provide integration to subsidiaries and other units that need some measure of autonomy?“ (17).

Das Charakteristikum dieser dritten Grundform der strukturellen Eingliederung des Personalmanagements in die Unternehmensorganisation liegt in der organisatorischen Spaltung des Personalwesens in

- eine dezentrale Personalfunktionseinheit, deren Hauptaufgabe in der kundennahen und bedarfsgerechten Bearbeitung der bereichsspezifischen Personalangelegenheiten vor Ort liegt und die zumindest disziplinarisch der jeweiligen Bereichsleitung unterstellt ist, und
- eine zentrale Personalfunktionseinheit, die vor allem für die Koordination, Durchsetzung und Kontrolle der bereichsübergreifenden Personalaktivitäten zuständig und in den meisten Fällen direkt der Unternehmensleitung unterstellt ist.

In Theorie und Praxis werden der dezentralen Personalfunktion in einem beschränkt dezentralen Integrationsmodell typischerweise als Hauptaufgaben die kundennahe operative und taktische Unterstützung der Linienführungskräfte bei der Erfüllung ihrer Personalaufgaben sowie die persönliche Betreuung der Mitarbeiter des jeweiligen Bereiches zugeordnet. Die zentralen Personaleinheiten hingegen übernehmen in diesem Modell im wesentlichen folgende zentrale Klammerfunktionen:

- Zusammenlaufende Funktionen der quantitativen und qualitativen Personalplanung auf Unternehmensebene;
- Unternehmensweite Nachfolgeplanung, Integration von Karriereplanung;
- Unternehmensweite Koordination von Personalentwicklungsprogrammen;
- Bereichsübergreifende Weiterbildungsprogramme;
- Entwicklung und Pflege aufwendiger und unternehmensweit einsetzbarer Personalinstrumente, z.B. Assessment-Center oder Beurteilungs- und Fördergespräche;
- Entwicklung von Positionsklassen, Laufbahnmodellen und Anforderungsprofilen;

- Instrumente zur Transfersicherung und zum Bildungscontrolling;
- Personalcontrolling;
- Initiierungsfunktion von Personalmarketing-Projekten;
- Vergütungs- und Anreizpolitik;
- Verhandlungen mit dem Tarifpartner;
- (Arbeits-)Rechtsfragen und
- Qualitätssicherung der Personalarbeit vor Ort.

Das Spannungsfeld zwischen Dezentralisierung und Zentralisierung ist offensichtlich. Wie hoch der Zentralisierungsgrad der unterschiedlichen Personalfunktionen bei den einzelnen Unternehmen ist und wie er sich zukünftig verändern wird, hängt letztlich ab von der individuellen Bedeutung einer einheitlichen bereichsübergreifenden Personalarbeit, von dem generellen Autonomiegrad der Unternehmensdivisionen sowie von dem Ausmaß an Dynamik und Komplexität des Markt- und Wettbewerbsumfeldes, welches das Unternehmen zu einer mehr oder weniger flexiblen und raschen Anpassung an bereichsspezifische Veränderungen zwingt. Bei der Integration des Personalbereiches darf es, wie bereits gesagt, nicht um eine Entscheidung zwischen den Polaritäten ‚zentral und dezentral‘ gehen, vielmehr kommt es auf das erfolgreiche Ausbalancieren zwischen Dezentralisierung und Zentralisierung und auf eine Optimierung zwischen individuell-fairen und kollektiv-gleichen Lösungen an. Weder darf die Stärkung der operativ-taktischen, d.h. dezentralen Personalarbeit die strategische Personalpolitik schwächen, noch darf ein stark strategisch orientiertes Personalmanagement zu einer lähmenden ‚Aufblähung‘ der Zentrale führen (vgl. Abb. 3).

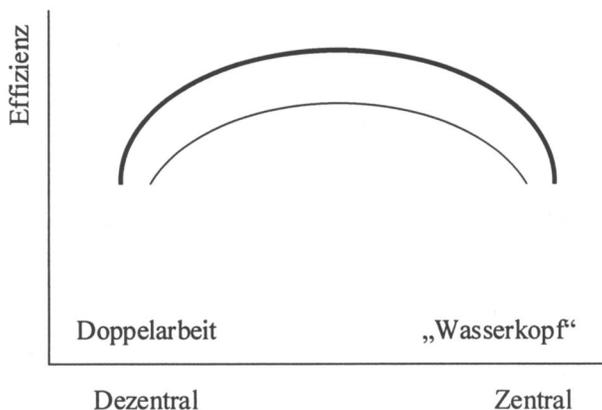


Abb. 3: Gefahren bei extremen Zentralisations- bzw. Dezentralisationsbestrebungen (18)

1.1.2 Stellung in der Unternehmenshierarchie

Wie einleitend bereits erwähnt, stellt die Integration des ‚Funktionsbereiches Personal‘ sowie dessen verantwortlichen Leiters, der im folgenden kurz als ‚Personalleiter‘ (19) bezeichnet wird, neben der zuvor beschriebenen Bestimmung des Zentralisierungsgrades die

zweite wesentliche Steuergröße der strukturellen Integration des Personalmanagements in die Unternehmensorganisation dar.

Da die Stellung (Rangstufe) des Personalleiters bzw. des gesamten Personalbereiches innerhalb der Unternehmenshierarchie Ausdruck für den Stellenwert ist, welche die Unternehmensleitung dem Personalmanagement generell beimißt, kommt dieser Integration eine ganz besondere Bedeutung zu. Auch hier lassen sich – ebenso wie beim Zentralisierungsgrad des Personalmanagements – von Unternehmen zu Unternehmen beträchtliche Unterschiede erkennen, so daß man gegenwärtig keineswegs von einem einheitlichen wirtschaftsweiten Trend sprechen kann (20). Die Unterschiedlichkeiten in der Höhe der hierarchischen Einstufungen von Personalbereichen lassen sich nicht allein auf Variationen in der Rechtsform, Unternehmensgröße, der Branche, der vorherrschenden Produktions- und Verwaltungstechnologien sowie der Belegschaftsstruktur zurückführen. Sie wird auch entscheidend von der Anzahl der Unternehmensstandorte und von der spezifischen Geschichte des Unternehmens, seinem Alter und seinen strukturellen Wandlungen determiniert (vgl. Abb. 4).

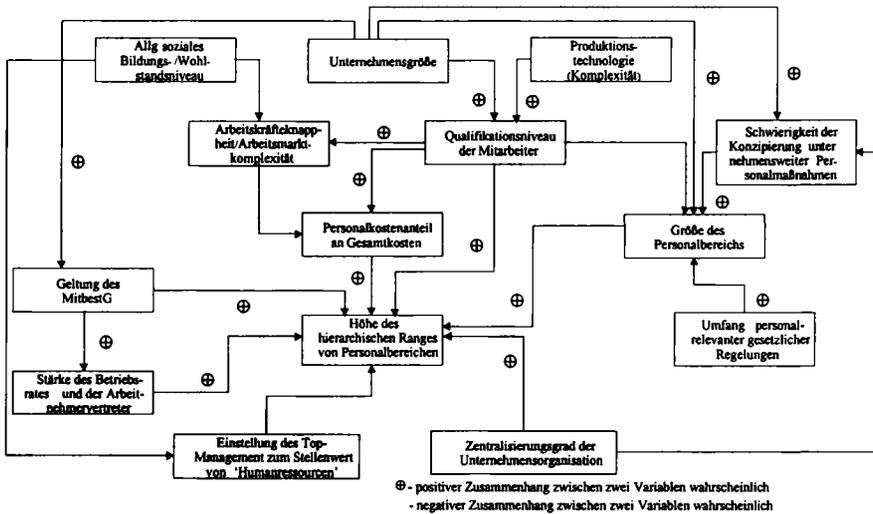


Abb. 4: Determinanten der hierarchischen Einordnung (Ranghöhe) von Personalbereichen/-leitern in die Unternehmensorganisation (21)

Besteht das Entscheidungsorgan eines Unternehmens nur aus einer Person, z.B. dem Unternehmensinhaber oder dem Alleingeschäftsführer, so erfüllt diese Person neben der technischen und kaufmännischen auch die personelle Funktion der Unternehmensleitung. Diese ursprüngliche Integrationsform ist heute noch bei vielen Handwerksbetrieben und Kleinunternehmen, aber auch bei einigen modernen, mittelgroßen Industrieunternehmen mit z.T. 500 bis 1.000 Beschäftigten zu finden.

Wird hingegen die Gesamtleitung der Unternehmung in Einzelfunktionen aufgespalten und mehreren Personen übertragen, die zusammen die Unternehmensleitung bilden, so lassen sich hinsichtlich der Integration von Personalbereichen folgende Eingliederungsalternativen mit graduell zunehmendem hierarchischen Rang des Personalwesens typisieren:

1. *Unterstellung des Personalmanagements unter die Leitung eines Zwischenvorgesetzten (z.B. Leiter Allgemeine Verwaltung)*

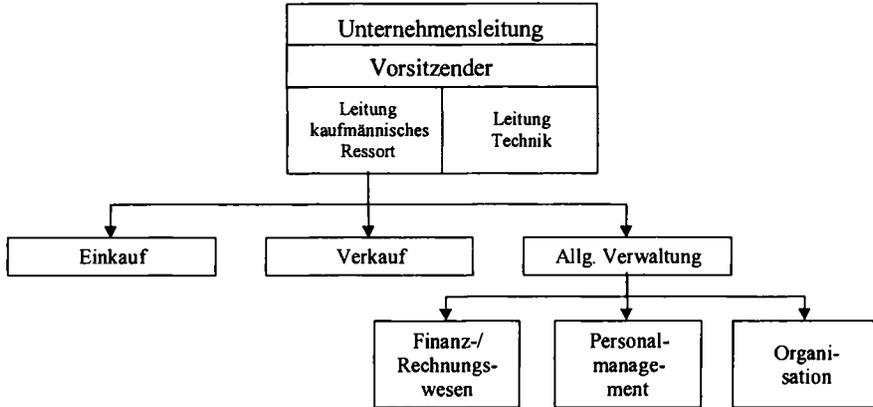


Abb. 5: *Unterstellung des Personalmanagements unter die Leitung des Bereiches Allgemeine Verwaltung (22)*

Bei dieser Integrationsart berichtet der Personalbereich an eine Instanz unterhalb der Unternehmensleitung, meist an die Leitung des Bereiches ‚Allgemeine Verwaltung‘ oder ‚Zentralfunktionen‘. Der Grundgedanke dieser Eingliederung beruht auf der Zusammenfassung aller ressortübergreifenden Dienste in einem Hauptbereich. Dies hat den Vorteil, daß z.B. Personal- und Organisationsabteilung unter dem gemeinsamen Leitungsbereich eng zusammenarbeiten beispielsweise bei der gemeinsamen Erarbeitung von Stellenplänen. Der entscheidende Nachteil liegt jedoch darin, daß – trotz der wachsenden Bedeutung der ‚Human Ressourcen‘ für den Unternehmenserfolg – sowohl die Eingliederung auf der 3. Führungsebene als auch die eher verwaltungsmäßige Ausrichtung des Hauptbereiches ‚Allgemeine Verwaltung‘ einer Akzeptanz des Personalmanagements als strategischer Unternehmensbereich entgegensteht.

2. *Unterstellung des Personalmanagements als Stabstelle unter die Gesamtleitung des Unternehmens*

Bei dieser Integrationsvariante ist die für die Leitung des Personalbereiches verantwortliche Person zwar nicht Mitglied der mehrköpfigen Unternehmensleitung, berichtet aber an diese in ihrer Gesamtheit (vgl. Abb. 6). Neben dem Vorteil einer unternehmensweiten Aufgabenstellung wie eine geringere Distanz zur Unternehmensführung hat die aufgezeigte Einordnung aber vor allem den schwerwiegenden Nachteil, daß sie gegen den organisatorischen Grundsatz – „jeder Mitarbeiter soll nur einen Vorgesetzten haben“ – verstößt. Diese unklare Zuordnung (Mehrfachunterstellung) bringt einerseits für den Personalleiter das Problem der Interessenkollision mit sich, andererseits birgt sie die Gefahr, daß durch ein gewisses Ressortdenken der verschiedenen Mitglieder der Unternehmensleitung Reibungsverluste bei der einheitlichen Ausrichtung der Personalarbeit und vor allem der Personalpolitik entstehen.

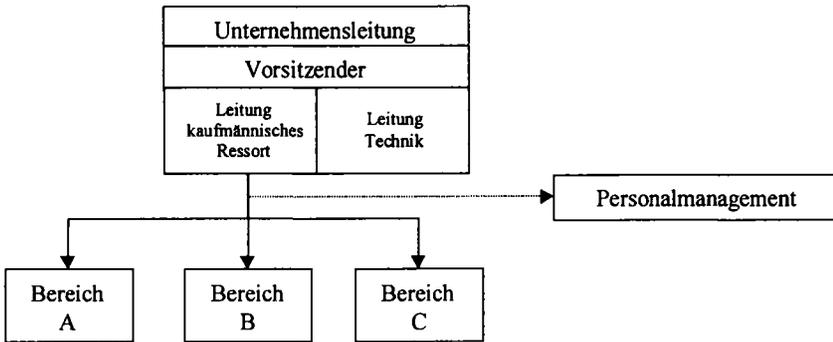


Abb. 6: Unterstellung des Personalmanagements als Stabstelle unter die Gesamtleitung des Unternehmens (23)

3. Unterstellung des Personalmanagements unter ein Unternehmensleitungsressort, z.B. den kaufmännischen Leiter

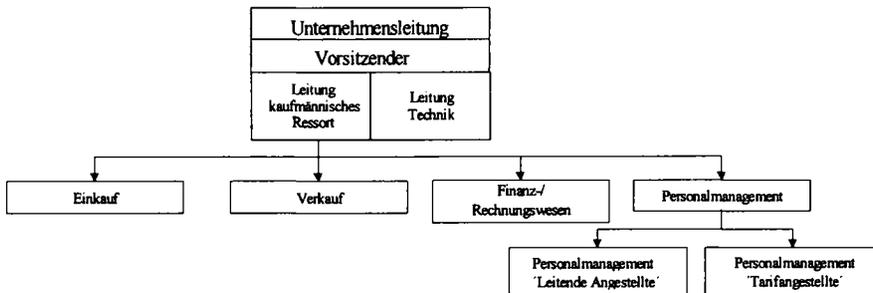


Abb. 7: Unterstellung des Personalmanagements unter das kaufmännische Unternehmensleitungsressort

Auch bei dieser Gliederungsform ist die Führungskraft, die ausschließlich die Leitung des Personalbereiches wahrnimmt, nicht Mitglied der Unternehmensleitung. Sie ist aber – im Gegensatz zu der unter 2. dargestellten Integrationsvariante – nicht mehr der Gesamtheit der Unternehmensleitung verantwortlich, sondern berichtet nur an ein bestimmtes Unternehmensleitungsmitglied – hier den kaufmännischen Leiter –, welches u.a. auch für Personalmanagementfragen zuständig ist (vgl. Abb. 7). Obwohl hierdurch der Forderung der Organisationslehre nach Vermeidung von Mehrfachunterstellungen genüge getan wird, stellt sich nun das Problem, daß ein Mitglied der Unternehmensleitung für einen sehr komplexen und heterogenen Aufgabenbereich verantwortlich ist, den es sachlich kaum mehr übersehen kann. Des weiteren darf weder die Gefahr einer einseitigen Ausrichtung der Personalpolitik auf die Interessen des jeweiligen Unternehmensleitungsressorts noch die hieraus resultierende Schwierigkeit der Kompetenzkonflikte zu vorhandenen Nachbarressorts, welche bei der Durchsetzung von bereichsübergreifenden Personalmaßnahmen evident werden könnte, übersehen werden.

4. Einbeziehung des Personalmanagements als gleichberechtigtes Ressort in die Unternehmensleitung

Unternehmensleitung			
Vorsitzender			
Leitung Personal- management	Leitung Technik	Leitung Vertrieb	Leitung kaufmännisches Ressort

Abb. 8: Eingliederung des Personalmanagements in die Unternehmensleitung (24)

Durch die eigenständige Verankerung des Personalmanagements in der Unternehmensleitung, d.h. der hauptamtliche Leiter des Personalbereiches ist Mitglied der Unternehmensleitung, wird eine gleichberechtigte Vertretung der Personalfunktion gegenüber den anderen Unternehmensfunktionen gewährleistet (vgl. Abb. 8).

Mit der Eingliederung der obersten Instanz des Personalmanagements in die Unternehmensleitung wird dieses Modell den gesetzlichen Ansprüchen der Mitbestimmungsregelungen für die Bestellung eines Arbeitsdirektors sowohl in Großunternehmen als auch den Unternehmen der Montanindustrie gerecht. Im Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951 und im Mitbestimmungsgesetz von 1976 heißt es wortgleich:

„Als gleichberechtigtes Mitglied des zur gesetzlichen Vertretung des Unternehmens befugten Organs wird ein Arbeitsdirektor bestellt.“ (25)

„Der Arbeitsdirektor hat wie die übrigen Mitglieder des zur gesetzlichen Vertretung des Unternehmens befugten Organs seine Aufgaben im engsten Einvernehmen mit dem Gesamtorgan auszuüben.“ (26)

Durch diese Bestimmungen schreibt der Gesetzgeber allen Unternehmen mit Sitz in Deutschland vor, die entweder dem Montansektor angehören oder in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft oder einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung firmieren und regelmäßig mehr als 2.000 Mitarbeiter beschäftigen, das Integrationsmodell zwingend vor (27). Bestimmungen darüber, ob der Arbeitsdirektor bzw. das Unternehmensleitungsmitglied, welches die Arbeitsdirektorfunktion übernimmt, ausschließlich die Leitung des Personalbereiches zu übernehmen hat, enthalten die Gesetzestexte nicht (28).

In der Wirtschaftspraxis zeigt sich hingegen, daß die große Mehrzahl der deutschen Unternehmen nicht mitbestimmungspflichtig ist und somit die oberste Instanz des Personalbereiches nicht zwangsweise in der ersten Führungsebene angesiedelt werden muß. Diese Unternehmen, die weder dem Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951 noch dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 unterliegen, können und müssen mit Rücksicht auf die spezifischen Kontextfaktoren individuell bestimmen, in welcher Art und Rangstufe das Personalmanagement sinnvollerweise in ihrer Unternehmenshierarchie zu positionieren ist.

1.2 Technokratische Einordnung des Personalmanagements

Die strukturelle Einordnung des Personalbereiches, d.h. die oben beschriebene Bildung einer oder mehrerer Funktionseinheiten und deren Positionierung in der Unternehmenshierarchie, ist nur der erste Schritt auf dem Wege zu einer vollständigen Integration des Personalmanagements in die Gesamtorganisation des Unternehmens. In einem weiteren Schritt greifen die Unternehmen in der Praxis regelmäßig auf zusätzliche „technokratische Integrationsinstrumente zurück“, wie die Formulierung von betriebswirtschaftlichen Zielkriterien (z.B. Kosten, Erträge, Gewinne) und den sich daraus ergebenden Bestimmungen zur Berechnung der Kosten, die dem Personalbereich durch seine Leistungserbringung entstanden sind (29).

Diese technokratischen Integrationsansätze, bei denen es im weitesten Sinne um die Definition von Kompetenzen und Verantwortungen für einen bestimmten Funktionsbereich geht, schlagen sich organisatorisch in sogenannten Kompetenzmodellen nieder (30). In der Literatur werden im Rahmen dieser Modelle verschiedene Klassifikationen von Teilbereichen vorgenommen, wobei in der Unternehmenspraxis selbstverständlich Übergänge zwischen den einzelnen Klassen auftreten. In Anlehnung an die Einteilung von *Kaplan/Atkinson* (1989; [31]) werden im Rahmen der Darstellung diese Modelle nachfolgend das Cost-Center-, das Revenue-Center-, das Profit-Center- und das Investment-Center-Konzept kurz skizziert.

Als Cost-Center werden allgemein die Unternehmensbereiche bezeichnet, die, begründet durch die Tatsache, daß sie interne, nicht marktfähige Leistungen erbringen, keine Beziehungen zum externen Absatzmarkt unterhalten. Demzufolge ergibt sich die Notwendigkeit der Cost-Center-Leistung nicht aufgrund einer speziellen Kundennachfrage, sondern anhand eines Hoheitsentscheides der Unternehmensleitung. Die Kosten des so organisierten Personalbereiches werden wegen ihrer mangelnden Zurechenbarkeit nicht verursachungsgerecht zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen verrechnet, sondern die Finanzierung erfolgt mittels einer Umlage auf Basis von z.B. Lohnsummen oder Mitarbeiterzahlen (32). Das betriebswirtschaftliche Ziel eines als Cost-Center geführten Personalbereiches ist dahingehend zu beschreiben, daß er versucht, „... ein hinsichtlich Qualität und Menge definiertes Leistungsprogramm mit minimalen Kosten bereitzustellen“ (33). „Managers of ... cost centers do not determine the price of their output, so they are not responsible for revenue or profit.“ (34) Mit anderen Worten, der Personalleiter trägt die Verantwortung für die Effizienz der Leistungserstellung in seinem Bereich (35).

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß alle Unternehmensbereiche, deren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sich vorrangig an Kostenvergleichsgrößen orientieren, als Cost-Center bezeichnet werden können.

Anders als bei einem Cost-Center steht ein als Revenue-Center organisierter Teilbereich nicht nur in Kosten-, sondern zusätzlich auch in ‚Ertragsverantwortung‘. Ein ‚Revenue-Center-Personal‘ ist dadurch gekennzeichnet, daß es versucht, seine gesamten Kosten – oder zumindest einen Großteil davon – durch die Verrechnung interner, prinzipiell marktfähiger Dienstleistungen (36) zu decken. Der Personalleiter ist somit zuständig für den Verkauf und die Verteilung der Leistungen seines Bereiches. Wird die Höhe der internen Verrechnungspreise zentral, d.h. nicht vom Personalmanagement selbst festgelegt, so ist der Leiter –

neben den Kosten seines Bereiches – nur für das Verkaufsvolumen und den Verkaufsmix verantwortlich. Hat er hingegen die Kompetenz, die Höhe der Verrechnungspreise selbst zu bestimmen, trägt er zusätzlich Kostenausgleichsverantwortung (37).

Auch wenn das Profit-Center-Konzept dem oben beschriebenen Revenue-Center-Ansatz auf den ersten Blick sehr ähnlich sieht, so bestehen doch wesentliche Unterschiede. Das Profit-Center-Personal steht nicht nur in Kostenausgleichs- und somit Ertragsverantwortung, sondern in Saldo- bzw. Ergebnisverantwortung, d.h. es muß wie eine Quasi-Unternehmung in der Unternehmung Gewinne erwirtschaften (38). Mit anderen Worten: Die „... Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (eines Profit-Centers orientieren, Anm. d. Verf.) sich an Erfolgsgrößen ... (z.B. Betriebsergebnis, Umsatzrentabilität ...)“ (39). Aufgabe eines so organisierten Personalbereiches, ist es, nach genauer Markt- und Kundenanalyse problemorientierte, konkurrenzfähige Leistungen anzubieten, die sowohl von den anderen Unternehmensbereichen als auch von externen Kunden nachgefragt und mit verursachungsgerecht kalkulierten Markt- oder Transferpreisen bezahlt werden. Folglich ergibt sich das Budget des Profit-Centers unmittelbar aus den monetär bewerteten Leistungen, die es für andere interne Bereiche und externe Kunden erbringt. Allerdings hat die Unternehmensleitung ihrerseits für die Verwirklichung eines Profit-Centers zwei Voraussetzungen zu schaffen (40):

- Den anderen Fachbereichen muß es möglich sein, bestimmte Leistungen von externen Anbietern zu beziehen, falls diese schneller, besser oder billiger sind als das eigene Personalmanagement.
- Der Personalbereich darf seinerseits Leistungen an externe Kunden verkaufen, allerdings mit der Einschränkung, daß dadurch keine wesentlichen Wettbewerbsvorsprünge des eigenen Unternehmens verloren gehen dürfen (z.B. in der Personalentwicklung).

Das Investment-Center stellt eine Weiterentwicklung des Profit-Center-Gedankens dar. „Investment-center extend the profit-center concept by relating measured profits to the unit's assets or investment base“ (41). Daraus läßt sich ableiten, daß der Leiter eines Investment-Centers im Gegensatz zu dem eines Profit-Centers nicht nur für den Gewinn, sondern auch für das Vermögen im Sinne von Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen seines Bereiches zuständig ist. Mit anderen Worten: Die „... Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (in einem Investment-Center, Anm. d. Verf.) sind an Erfolgsgrößen und zusätzlich an der Gewinnverwendung orientiert“ (42). Hierdurch erhält der Investment-Center-Leiter ein Höchstmaß an unternehmerischer Autonomie, mit der er in der Lage ist, z.B. neue Geschäftsfelder aufzubauen oder unrentable abzustoßen. Investment-Center entstehen regelmäßig erst bei rechtlicher Verselbständigung eines Bereiches.

Bedingt durch die Aufgabenheterogenität des Personalmanagements sieht es in der Unternehmenspraxis üblicherweise so aus, daß nicht nur ein technokratisches Steuerungskonzept für den ganzen Personalbereich angewendet wird, sondern daß funktionsbedingt verschiedene Kompetenzmodelle simultan zum Einsatz kommen.

1.3 Schnittstellen zwischen den Funktionsbereichen

Unabhängig von der Art und Weise, wie die oben beschriebenen Varianten der strukturellen und technokratischen Integration des Personalmanagements in die Unternehmensorganisation in der Praxis umgesetzt werden, ist das Personalmanagement – neben anderen Funk-

tions- bzw. Fachbereichen – immer nur ein, wenn auch ein wichtiges Teilsystem eines Unternehmens. Demzufolge ergeben sich, in Abhängigkeit vom Grad der Arbeitsteilung bzw. Know-How-Verteilung und der generellen Art der Entscheidungsfindung in einem Unternehmen, mehr oder weniger enge Verknüpfungen/Schnittstellen zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen.

Aus Sicht des Personalmanagements, welches nicht auf einem organisatorisch abgegrenzten Bereich beschränkt, sondern im Sinne einer Querschnittsfunktion alle personalbezogenen Funktionen im Unternehmen umfaßt, ist davon auszugehen, daß die Erfüllung bestimmter Aufgabenstellungen ohne eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit anderen Bereichen nicht denkbar ist. Diese notwendige Kooperation wird allerdings durch die Tatsache erschwert, daß der Personalbereich und die anderen Funktionsbereiche nicht nur bezüglich ihrer ressortabhängigen Interessenschwerpunkte und Kernkompetenzen, sondern zwangsläufig auch hinsichtlich ihrer Know-How-Stärken in Sachen ‚Personalmanagement‘ teilweise erheblich divergieren. In diesem Spannungsfeld existiert zum einen durchaus die Gefahr, daß sich das Personalmanagement und die anderen Fachbereiche gegenseitig behindern und bekämpfen, zum anderen besteht aber auch die Chance einer wechselseitigen Ergänzung und Entlastung, denn gerade die Linienführungskräfte sind aufgrund ihrer anders gelagerten „... Wissens- und Willenspotentiale ...“ (43) in der Lage, bestimmte Funktionen des Personalmanagements zu unterstützen und zu erfüllen. Beispielhaft sind hier folgende Aufgaben zu nennen:

- Personalbedarfsplanung → bereichsspezifische Bedarfschätzung für die jeweilige Planperiode;
- Personalbeschaffungsplanung → Mitentscheidung bei bereichsbezogenen Personaleinstellungen;
- Personaleinsatzplanung → Einführen von Arbeitskräften in das Tätigkeitsgebiet und das organisatorische Umfeld;
- Personalentwicklungsplanung → Empfehlen von Beförderungen, Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen;
- Personalabbauplanung → Anregen von Versetzungen und Entlassungen innerhalb der zugeordneten Tätigkeitsbereiche sowie
- Personalorganisation → Unterstützung bei der Erarbeitung von Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen.

Aus organisatorischer Sicht läßt sich das oben aufgezeigte Problem wie folgt zusammenfassen: „Das Schicksal der Humanressourcen kann nur in mehrere Hände, genauer Köpfe bzw. Herzen gelegt werden.“ (44). Aus der Tatsache heraus, daß die für eine erfolgreiche Personalarbeit erforderlichen Potentiale teilweise im Personalbereich, teilweise aber auch in den anderen Funktionsbereichen existent sind, resultiert ein Kooperationsbedarf. Da die geforderte Kooperation keineswegs selbstverständlich ist, stellt sich für den Organisator die Frage, wie das ideale Kooperationsmodell für die Kopplung der vorhandenen Stärkenpotentiale auszusehen hat.

Ein gut organisiertes Kooperationsmodell setzt sich in der Regel aus zwei Bestandteilen zusammen. Zum einen aus einem vorgeschalteten Verteilungsmodell, in dem es um die Auf-

gaben- und Kompetenzverteilung zwischen den einzelnen Fachbereichen geht, zum anderen aus einem Koordinationsmodell, in welchem die Instrumente festgelegt werden, mit Hilfe derer sich die Bereiche untereinander abstimmen können (vgl. Abb. 9).

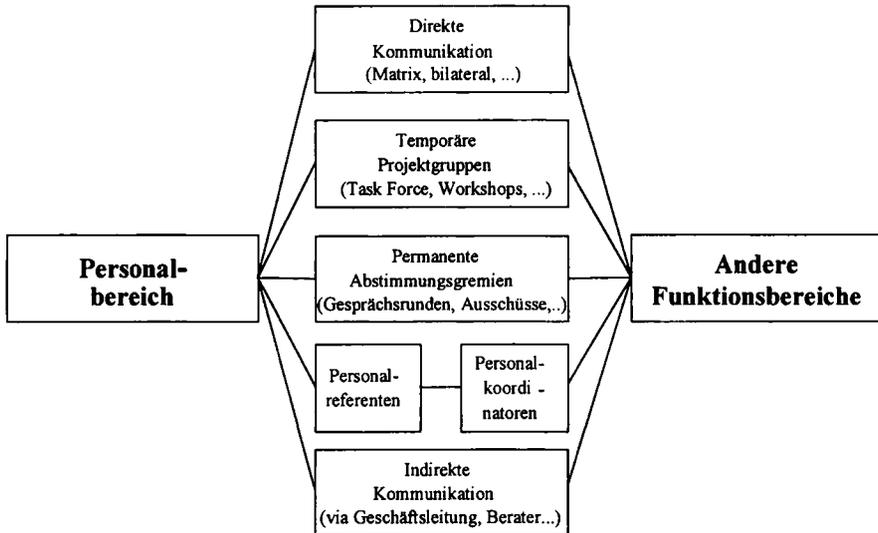


Abb. 9: Koordinationsmodell kooperativer Personalarbeit (45)

2 Organisatorische Gliederung des Personalmanagements (Innenorganisation)

Nachdem im vorangegangenen Kapitel Gestaltungsansätze für eine individuell sinnvolle Integration des Personalbereiches in die Gesamtorganisation von Unternehmen aufgezeigt wurden (Außenorganisation), stellt sich nun die Frage, wie die organisatorische Gliederung des Personalmanagements selbst aussehen kann (Innenorganisation).

Sobald die Größe eines Unternehmens zunimmt und der Aufgabenanfall im Personalbereich den Einsatz von mehr als einem Mitarbeiter erfordert, entsteht für den Organisator das Problem, nach welchen Kriterien die unterschiedlichen Personalaufgaben bestimmten Stellen oder Abteilungen zugeordnet werden sollen. Ähnlich wie schon bei der Einordnung des Personalmanagements in die Unternehmensorganisation, findet sich auch bezüglich der organisatorischen Untergliederung des Personalbereiches in der Unternehmenspraxis eine Vielzahl von Lösungen. Je nachdem, ob die Personalarbeit nach Funktionen, nach Divisionen oder einer Kombination aus beiden Strukturierungsmöglichkeiten unterteilt wird, ergeben sich die nachfolgend dargestellten Gliederungsmodelle.

2.1 Funktionale Gliederung

Aus organisationstheoretischer Sicht folgt ein funktional strukturierter Personalbereich dem sogenannten ‚Verrichtungsprinzip‘, d.h. bei dieser Gliederungsform werden die für die

Erfüllung einer bestimmten Personalaufgabe erforderlichen Teilaufgaben nach Sachzusammenhängen zu Funktionen zusammengefaßt. Hierbei erfolgt die Zuordnung wie oben bereits erwähnt, rein verrichtungsorientiert; etwa bestehende unterschiedliche Beziehungen zwischen den einzelnen Aufgaben bleiben in der Regel unberücksichtigt (vgl. Abb. 10).



Abb. 10: Funktionale Gliederung des zentralen Personalbereiches der ESSO AG, Hamburg (Stand: 02/1995 [46])

Die wesentlichen Vorteile einer funktionalen Organisation des Personalbereiches liegt zum einen in der hohen fachlichen Spezialisierung der Aufgabenträger und der daraus resultierenden Realisierung von Effizienzvorteilen, zum anderen in einer größtenteils unternehmensweit einheitlichen Erfüllung bestimmten Personalaufgaben. Gegen eine funktionelle Struktur des Personalwesens kann hingegen eingewendet werden, daß die Mitarbeiter und Führungskräfte je nach Anliegen mit unterschiedlichen Ansprechpartnern in der Personalabteilung konfrontiert werden und dies im Normalfall den Aufbau einer unternehmerisch effizienten persönlichen Beziehung zwischen dem Personalexperten und dem von ihm zu betreuenden Kunden verhindert (Verletzung des ‚one face to the customer‘- Prinzips [47]). Ein weiterer wesentlicher Nachteil dieser Gliederungsform besteht darin, daß die einzelnen personalen Teilfunktionen für das ganze Unternehmen wahrgenommen werden, so daß es bei größeren Unternehmen dem einzelnen Personalexperten kaum möglich ist, das sachliche persönliche Umfeld des individuellen Arbeitsplatzes zu kennen. Als Folge daraus ergibt sich, daß spezifische Kundenbedürfnisse somit zwangsläufig in den Hintergrund treten.

2.2 Divisionale Gliederung

Als Alternative zum oben beschriebenen Funktionsmodell und als wichtiger Schritt in Richtung auf mehr Kundenorientierung ist die divisionale Gliederung des Personalmanagements zu nennen. Diese Organisationsvariante, vielfach auch als ‚Personalreferentensystem‘ bezeichnet, folgt mit ihrer Struktur dem ‚Objektprinzip‘, d.h. sie geht von dem Grundsatz aus, bei der objektorientierten Gestaltung der Personalarbeit ‚überschaubare Verantwortungsbereiche‘ mit jeweils allen personalen Teilfunktionen zu schaffen. Somit ist jeder Personalreferent als ‚Quasi-Personalleiter‘ grundsätzlich für sämtliche in seinem Betreuungsbereich anfallenden Personalangelegenheiten zuständig. Hinsichtlich der Abgrenzungskriterien von Zuständigkeitsbereichen lassen sich hauptsächlich zwei Arten der Divisionalisierung unterscheiden:

- Mitarbeiterorientierte Divisionalität und
- Unternehmensbereichsbezogene Divisionalität.

Der erstgenannte Fall beschreibt die klassische Gliederungsform nach Mitarbeiterkategorien. Hierbei kann nach gewerblichen und kaufmännischen oder tariflichen und außertariflichen Mitarbeitern unterschieden werden, aber auch nach deren Status im Unternehmen: Arbeiter, Angestellte und Führungskräfte.

Im zweiten Fall folgt der Aufbau der Personalabteilung dem der Unternehmung, in dem typische Organisationseinheiten (z.B. Betriebsstätte A, B, C und/oder Abteilung Forschung und Entwicklung, Fertigung, Absatz und/oder Produktbereich I, II, III) für die Divisionalisierung des Personalbereiches gewählt werden (vgl. Abb. 11).

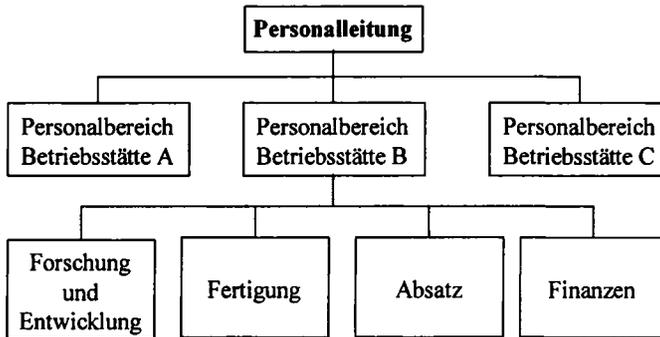


Abb. 11: Divisionale Gliederung des Personalbereiches (48)

Der größte Vorteil dieses Organisationsprinzips liegt darin, daß den Mitarbeitern und Führungskräften eines bestimmten Bereiches immer nur ein qualifizierter Ansprechpartner für alle personalbezogenen Fragen und Probleme zur Verfügung steht, was die Kontakte zwangsläufig intensiviert und die Beurteilungsfähigkeit des zuständigen Personalreferenten bezüglich der Wünsche und Bedürfnisse seiner Kunden erhöht (stärkere Kundenorientierung). Weitere Stärken sind in diesem Zusammenhang in der Reduzierung von Abgrenzungs-, Zuordnungs- und Koordinationsproblemen für den Personalbereich zu sehen. Auch die gesamte Aufgabenstellung ist aufgrund des größeren Verantwortungsbereiches und der Tätigkeitsvielfalt für den Personalreferenten interessanter als in einem Funktionalmodell. Gegen die divisionale Gliederung des Personalwesens spricht die potentielle Überforderung des Personalreferenten. Es wird in der Praxis kaum möglich sein – zumindest nicht zu einem angemessenen Preis/Gehalt – einen All-round-man zu finden, der auf allen Gebieten des Personalmanagements über derart fundierte Sachkenntnisse verfügt, um die genannten Aufgaben optimal zu erledigen. Dies bringt die latente Gefahr einer meist nur ‚semi-professionellen‘ Aufgabenerfüllung durch den Personalreferenten mit sich.

2.3 Gemischte Gliederungsform

Aufgrund der Tatsache, daß sowohl das rein funktionale als auch das rein divisionale Gliederungsmodell des Personalwesens mit erheblichen Nachteilen verbunden ist, haben viele Unternehmen versucht, ihren Personalbereich so zu organisieren, daß sie die Vorteile beider

Organisationsformen unter Vermeidung der jeweiligen Nachteile in Anspruch nehmen können. Deshalb haben sich in der Praxis – je nachdem, unter welchen situativen Rahmenbedingungen ein Unternehmen operiert – vor allem drei grundlegende Mischformen der Innenstruktur des Personalmanagements herausgebildet:

- sukzessive und gleichrangige Realisierung des funktionalen und des divisionalen Gliederungsprinzips;
- sukzessive und ungleichrangige Realisierung des funktionalen und des divisionalen Gliederungsprinzips sowie
- gleichzeitige und gleichrangige Realisierung des funktionalen und des divisionalen Gliederungsprinzips.

Der erste Fall beschreibt Personalbereiche, die horizontal d.h. auf einer Ebene nach den gleichen, und vertikal, d.h. auf verschiedenen Ebenen nach unterschiedlichen Gliederungsprinzipien strukturiert sind. Beispielsweise: Gliederung nach Unternehmensbereichen auf der obersten Ebene, nach Mitarbeitergruppen auf der mittleren Ebene und nach Funktionen auf der unteren Gliederungsebene (vgl. Abb. 12).

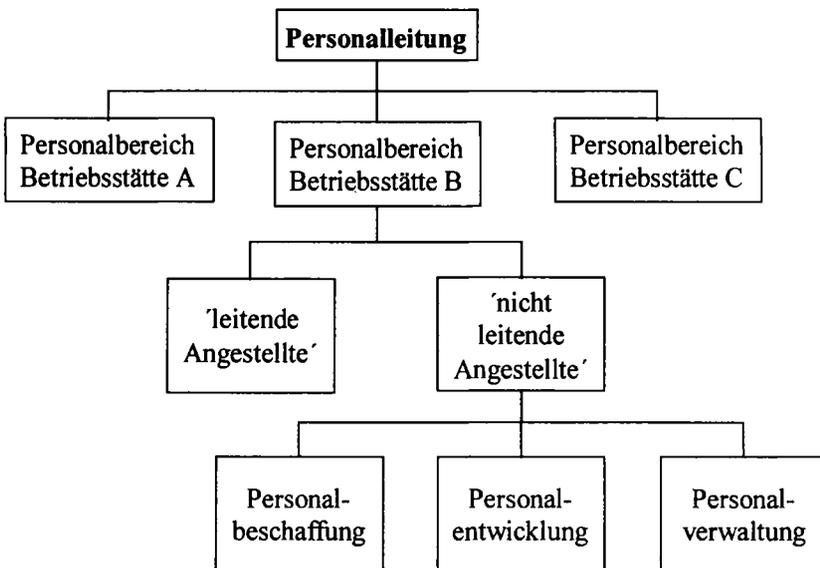


Abb. 12: Sukzessive und gleichrangige Realisierung des funktionalen und des divisionalen Gliederungsprinzips im Personalbereich (49)

Im zweiten Fall kann sich die Personalabteilung sowohl horizontal als auch vertikal jeweils nach beiden o.g. Organisationsmodellen gliedern. Diese Art der Innenstrukturierung wird z.B. realisiert, wenn der Personalbereich auf der oberen Gliederungsebene nach Unternehmensbereichen, auf der mittleren sowohl nach Belegschaftsgruppen als auch nach Funktionen und auf der unteren Ebene nur nach Funktionen organisiert ist (vgl. Abb. 13).

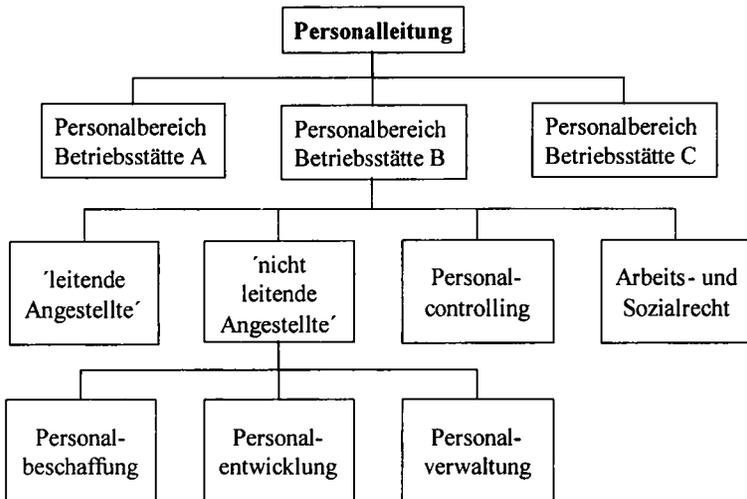


Abb. 13: Sukzessive und ungleichrangige Realisierung des funktionalen und des divisionalen Gliederungsprinzips im Personalbereich

Im dritten Fall wird versucht, die Verbindung von divisionalen Zuständigkeiten und funktionalen Kompetenzen mit Hilfe einer Matrixorganisation herzustellen. Beispielsweise läßt sich eine solche Organisationsform verwirklichen, indem der zentrale Personalbereich nach den funktionalen und die dezentralen Personalbereiche nach dem divisionalen Prinzip (Referenten-Modell) gegliedert werden (50).

Diese letztgenannte Mischform versucht vor allem der Gefahr der potentiellen Überforderung der Personalreferenten im reinen divisionalen Gliederungsmodell zu begegnen. Sie sieht vor, für spezielle Fragenkomplexe zentrale Funktionsspezialisten einzusetzen und/oder bestimmte Sonderfunktionen einzelnen Personalreferenten zuzuweisen, für welche sie sich dann zusätzlich zu qualifizieren haben. Von diesen Zentralbereichen beziehungsweise Sonderfunktionsträgern können dann bei Bedarf bereichsübergreifend Informationen abgerufen werden. Beispiele für solche speziellen Funktionen sind: Arbeits- und Sozialrecht, Aus- und Fortbildung, Personalpolitik/-strategie, Personalcontrolling sowie Lohn- und Gehaltsabrechnung (vgl. Abb. 14).

3 Personelle quantitative Ausstattung des Personalmanagements

Wenn Aussagen über die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Personalbereiches gemacht werden, so kann dies nicht losgelöst von der Frage geschehen, wie die personelle Ausstattung des Personalmanagements in quantitativer und auch qualitativer Hinsicht beschaffen sein muß, um den Anforderungen, die eine moderne Personalarbeit in Verbindung mit der jeweils realisierten Organisationsvariante an die Personalabteilung stellt, gerecht zu werden. Da die Frage nach der personellen Besetzung des Personalmanagements in Abhängigkeit von unternehmensspezifischen Kontextfaktoren in der Praxis von Unternehmen zu

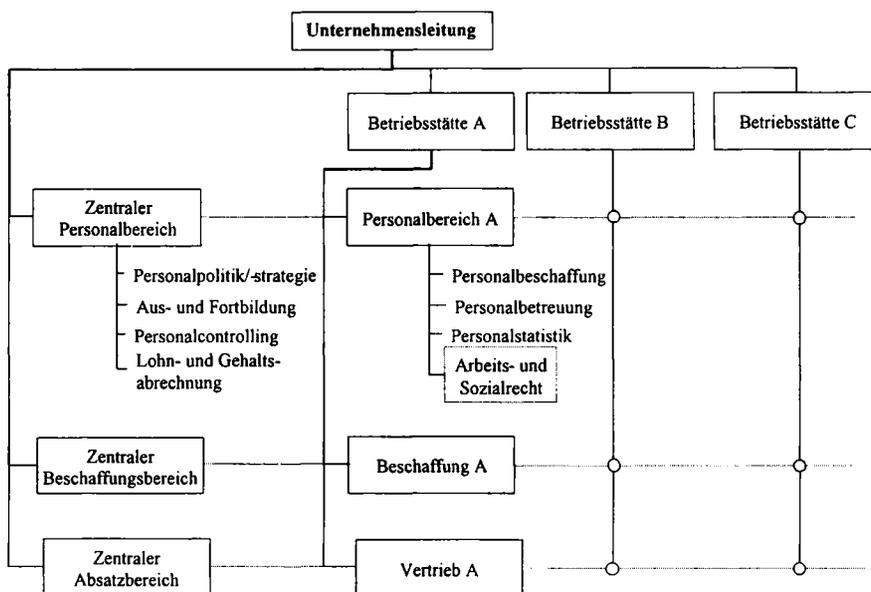


Abb. 14: Divisionale Gliederung mit Matrixelementen (51)

Unternehmen unterschiedlich zu beantworten ist, lassen sich keine allgemein gültigen Aussagen zu diesem Themengebiet machen. Trotzdem wird im folgenden der Versuch unternommen, mit Hilfe des Ergebnisses einer Benchmarking-Studie des Arbeitskreises ‚Personalwirtschaft‘ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) aus dem Jahre 1994 zum Thema ‚Personelle quantitative Besetzung des Personalwesens in deutschen Unternehmen‘ (52) einen generellen Trend aufzuzeigen.

Die Befragung von 22 unterschiedlich großen deutschen Unternehmen verschiedener Branchen bestätigt durch ihr Ergebnis die obige These von der Unterschiedlichkeit der personellen zahlenmäßigen Besetzung der Personalabteilung. Die jeweils für die einzelnen Unternehmen ermittelten Personalquotienten divergierten dabei stark. Die quantitative Ausstattung reichte von 3,64 im Minimum bis maximal 30,18 Personalkräfte pro 1.000 zu betreuende Mitarbeiter (vgl. Abb. 15). Für diese große Bandbreite wurden vor allem die unterschiedlichen Unternehmenstraditionen und -kulturen sowie die wirtschaftliche Lage verantwortlich gemacht. Ein signifikanter Zusammenhang zwischen Branche bzw. Organisationsform der Unternehmen und der zahlenmäßigen Ausstattung des jeweiligen Personalwesens konnte – vielleicht anders als erwartet – nicht hergestellt werden (53).

Interessante Ergebnisse liefert auch die differenzierte Darstellung des durchschnittlichen Personalquotienten von 13,60 MJ/1.000 MA nach einzelnen Hauptfunktionsbereichen (54) (vgl. Abb. 16). Hieran läßt sich ablesen, daß allein die Personalverwaltung mit 44,2% der eingesetzten Personalmitarbeiter die quantitativ meisten Human Ressourcen benötigte (55). Die gestaltenden Funktionen, wie Personalbetreuung und Weiterbildung, kamen im Vergleich hierzu zusammen nur auf 37,6% der Mitarbeiter. Die Ursachen für einen derart hohen Verwaltungsanteil lagen zum einen in einer niedrigen Effektivität der Arbeitsprozesse, her-

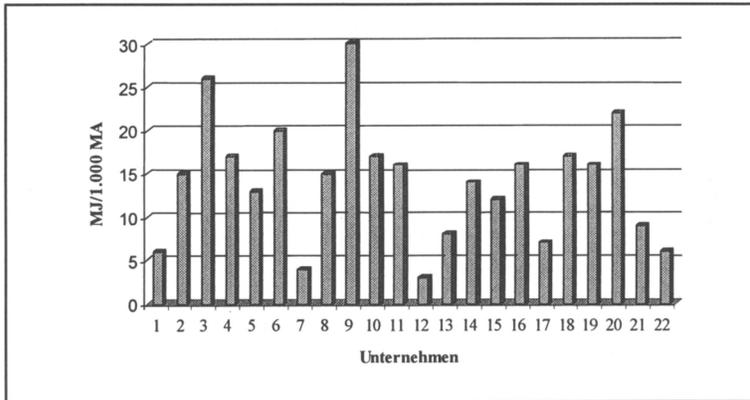


Abb. 15: Personelle quantitative Ausstattung des Personalmanagements in deutschen Unternehmen: Gesamtergebnis einer Studie (56)

vorgelassen durch ein antiquiertes Verständnis von Personalarbeit und einer stark ausgeprägten Personalverwaltermentalität, zum anderen in dem vergleichsweise niedrigen Grad der DV-Durchdringung (57). Die untersuchten Unternehmen benötigten für die tägliche Verwaltungsarbeit so viele Human Ressourcen, daß unter Kostengesichtspunkten für gestalterische Aktivitäten vergleichsweise wenig Personalkapazität übrig blieb.

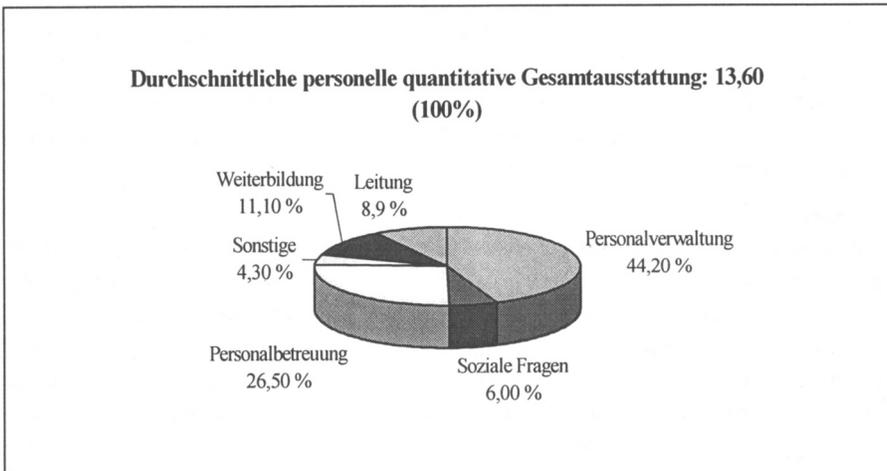


Abb. 16: Durchschnittliche personelle quantitative Ausstattung des Personalmanagements nach Hauptfunktionsbereichen in MJ/1.000 MA (58)

Ausgehend von dem Ergebnis der Studie formulierte der Arbeitskreis ‚Personalwirtschaft‘ der DGFP einen allgemeinen Vorschlag zur künftigen Kapazitätsverteilung in der Personalfunktion (vgl. Abb. 17). Seine Hauptaussagen lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Um der allgemeinen Forderung nach Kostenreduktion auch im Personalmanagement nachzukommen, wird ein erheblich niedriger Personalquotient von 9% der Belegschaftsstärke vorgeschlagen.

- Um mehr Freiraum für zukunftsichernde gestaltende Personalaktivitäten zu schaffen, müssen die rein verwaltenden Tätigkeiten soweit wie möglich reduziert werden. Der Vorschlag hierzu lautet, deutlich weniger als ein Drittel der Human Ressourcen im Personalbereich für die Verwaltung bereitzustellen, hingegen aber fast 60% der Kapazität auf die gestaltenden Funktionen Personalbetreuung und Weiterbildung zu verwenden.

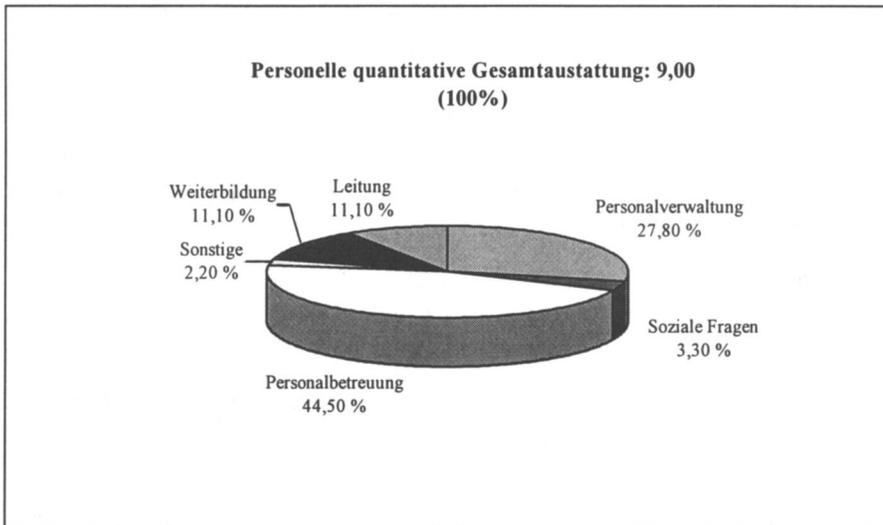


Abb. 17: Vorschlag zur personellen quantitativen Ausstattung des Personalmanagements in MJ/1.000 MA (59)

Abschließend bleibt noch zu erwähnen, daß die Ergebnisse dieser Studie nur mit der gebotenen Vorsicht zu verallgemeinern sind. Dies liegt zum einen an der Tatsache, daß der Personalquotient als Kennziffer zur Bestimmung der optimalen personellen Bereichsgröße nur sehr bedingt geeignet ist, denn er berücksichtigt zwar die ‚Input-Seite‘, vernachlässigt aber – wie auch die ganze Studie – vollkommen die ‚Output-Seite‘ (Effizienz- und Qualitätsniveau der Personalarbeit). Zum anderen besteht die Gefahr, daß bei einer unreflektierten Verallgemeinerung wichtigen unternehmensspezifischen Kontextfaktoren nicht die ihnen gebührende Beachtung geschenkt wird. Folglich kann und soll das Ergebnis dieser Benchmarking-Studie und der aus ihr abgeleitete Vorschlag nur als Orientierungshilfe für die personelle zahlenmäßige Besetzung des Personalbereiches dienen.

Anmerkungen

- (1) Harlander, N. (1991): S. 227.
- (2) Harlander, N. (1991): S. 227.
- (3) Vgl. Paschen, K. (1988): S. 237; Wagner, D. (1989): S. 181; Meyer-Dohm, P. (1992): Sp. 1452; Krüger, W. (1993): S. 95; Scholz, C. (1994): S. 71; Wimmer, P. (1994): S. 420.

- (4) Vgl. hierzu und im folgenden *Bothe, B./Simon, H.* (1976): S. 61 f.; *Spie, U.* (1988): S. 81 f.; *Althausen, U.* (1989): S. 270; *Wagner, D.* (1989): S. 181; *Harlander, N.* (1991): S. 254; *Klaus, H./Schneider, H. J.* (1992): S. 84 ff.; *Wagner, D.* (1993): S. 6; *Scholz, C.* (1994): S. 71.
- (5) Vgl. *Spie, U.* (1988): S. 81 ff.; *Wagner, D.* (1989): S. 179 ff; *Bühner, R.* (1991): S. 97 ff.
- (6) Vgl. *Alt, H.* (1995); *Protz, A.* (1995a); *Speck, P.* (1995)
- (7) Vgl. *Paschen, K.* (1988): S. 237.
- (8) Vgl. *Krüger, G.* (1988): S. 331; *Paschen, K.* (1988): S. 237; *Althausen, U.* (1989): S. 270.
- (9) Vgl. *Freund, F./Knoblauch, R./Racké, G.* (1993): S. 26 f..
- (10) *Gerpott, T.J.* (1995): S. 13.
- (11) Vgl. hierzu und im folgenden *Gerpott, T.J.* (1995): S. 13 f.
- (12) Vgl. *Bleicher, K.* (1969): Sp. 1801 f.; *Hoss, G.* (1989): S. 303; *Hoffmann, F.* (1992): Sp. 212.
- (13) Wesentliche Merkmale sind z.B. Verrichtungen, Objekte, Entscheidungen und Regionen. Vgl. *Bleicher, K.* (1969): Sp. 1809 ff.; *Staehe, W.* (1991): S. 655; *Klaus, H./Schneider, H. J.* (1992): S. 105 f.
- (14) Quelle: Entnommen aus *Gerpott, T. J.* (1995): S. 15.
- (15) *Bleicher, K.* (1969): Sp. 1802. vgl. auch *Opitz, M.* (1992): S. 65.
- (16) Quelle: In Anlehnung an *Bleicher, K.* (1969): Sp. 1810; *Bretschneider, D./Carstensen, D.* (1984): S. 144 f.; *Staudinger, R.* (1988): S. 28 f.; *Staehe, W.* (1991): S. 655; *Wimmer, P.* (1991): S. 492; *Meyer-Dohm, P.* (1992): Sp. 1447 f.; *Opitz, M.* (1992): S. 65; *Scheffler, E.* (1992): S. 33 f.; *Ackermann, K.F.* (1994b): S. 277; *Daul, H.* (1994): S. 27; *Evans, P.* (1994): S. 37 f.; *Neumann, T.* (1994): S. 76; *Wimmer, P.* (1994): S. 416; *Jochmann, W.* (1995): S. 28 f..
- (17) *Evans, P.* (1994): S.38.
- (18) Quelle: In Anlehnung an *Lattmann, C.* (1975): Sp. 1434; *Pullig, K.* (1980): S. 37; *Spie, U.* (1988): S. 30.
- (19) Der Leiter des Funktionsbereiches Personal kann auch andere Bezeichnungen, wie z.B. Personalabteilungsleiter, Personalbereichsleiter, Personaldirektor, Personalchef oder auch schließlich Arbeitsdirektor, haben. Vgl. *Goossens, F.* (1981): S. 195.
- (20) In einer Befragung von 395 Unternehmen unterschiedlicher Größe stellte *Semlinger* im Jahre 1987 fest, daß bei 32% der befragten Unternehmen die Leitung des Personalressorts in der Führungsspitze des Unternehmens, bei 36,9% auf der oberen und bei 24,9% auf der mittleren Führungsebene angesiedelt ist. Bei immerhin noch 6,2% der befragten Unternehmen ist die Personalleitung sogar nur in die untere Führungsebene integriert. Vgl. *Semlinger, K.* (1989), S. 343. Auch wenn die empirischen Untersuchungen bereits im Jahre 1987 stattgefunden haben, so läßt sich aus den Veränderungen in der Vergangenheit schließen, daß die Art und Weise der hierarchischen Eingliederung der Personalleitung in die Unternehmensorganisation auch heutzutage nicht erkennbar homogener geworden ist [Umfrage von *Bisani* im Jahre 1974 mit ähnlichem Inhalt und Ergebnis; vgl. *Bisani, F.* (1983): S. 38.]
- (21) Quelle: Entnommen aus *Domsch, M./Gerpott, T. J.* (1992): Sp. 1939 f.
- (22) Quelle: In Anlehnung an *Lattmann, C.* (1975): Sp. 1434; *Spie, U.* (1988): S. 31
- (23) Quelle: In Anlehnung an *Lattmann, C.* (1975): Sp. 1434; *Pullig, K.* (1980): S. 37; *Spie, U.* (1988): S. 30.
- (24) Quelle: In Anlehnung an *Spie, U.* (1988): S. 30
- (25) §13 Abs. I, S. 1 Montan-MitbestG; §33 Abs. I, S. 1 MitbestG.
- (26) §13 Abs. II, S. 1 Montan-MitbestG; §33 Abs. II, S. 1 MitbestG
- (27) Vgl. § 1 Abs. I und II MitbestG. Zwar gehören Kommanditgesellschaften auf Aktien gem. §1 Abs. I MitbestG auch zu den vom Geltungsbereich dieses Gesetzes erfaßten Rechtsformen; §33 Abs. I, S. 2 MitbestG legt aber fest, daß die Bestimmungen über den Arbeitsdirektor für Kommanditgesellschaften auf Aktien keine Anwendungen finden.

- (28) In einer Befragung von 208 mitbestimmungspflichtigen Unternehmen im Jahre 1993 stellte Wagner fest, daß der Anteil der Arbeitsdirektoren, die ausschließlich für das Personalressort zuständig waren, nur knapp 30% betrug. Über 70% der Arbeitsdirektoren vertraten mindestens ein weiteres Ressort in der Unternehmensleitung. Vgl. Wagner, D. (1994): S. 472 ff.
- (29) Vgl. Gerpott, T. J. (1995): S. 20 f.
- (30) Vgl. Weige, M. K. (1987): S. 425; Krüger, W. (1993): S. 103; Scholz, C. (1994): S. 75 f.
- (31) Vgl. Kaplan, R./Atkinson, A. (1989): S. 529 ff.
- (32) Vgl. Meyer-Dohm, P. (1992): Sp. 1448; Lichtsteiner, R./Arx, S. v. (1995): S. 453.
- (33) Gerpott, T. J. (1995): S. 21. vgl. Kaplan, R./Atkinson, A. (1989): S. 530; Hungenberg, H. (1992): S. 352.
- (34) Kaplan, R./Atkinson, A. (1989): S. 530.
- (35) Vgl. Weilenmann, P. (1989): S. 938; Wunderer, R./Schlagenhauser, P. (1994): S. 123.
- (36) Vgl. Hungenberg, H. (1992): S. 352; Arx, S. v. (1995): S. 431.
- (37) Vgl. Kaplan, R./Atkinson, A. (1989): S. 530 f.; Weilenmann, P. (1989): S. 938.
- (38) Vgl. Weilenmann, P. (1989): S. 939; Büschelberger, P. (1991): S. 304; Staehle, W. (1991): S. 696; Hungenberg, H. (1992): S. 352; Meyer-Dohm, P. (1992): Sp. 1449; Wunderer, R./Schlagenhauser, P. (1994): S. 123; Töpfer, A. (1994): S. 146; Scholz, C. (1995): S. 30.
- (39) Krüger, W. (1993): S. 103.
- (40) Vgl. hierzu und im folgenden Bühner, R. (1991a): S. 112 sowie (1991b): S. 445 f.; Wunderer, R. (1992): S. 209; Wunderer, R./Schlagenhauser, P. (1994): S. 123; Ackermann, K. F. (1994c): S. 16; Scholz, C. (1994): S. 75; Arx, S. v. (1995): S. 434; Scholz, C. (1995): S. 31.
- (41) Kaplan, R./Atkinson, A. (1989): S. 657.
- (42) Krüger, W. (1993): S.103.
- (43) Reiß, M. (1994): S. 35.
- (44) Reiß, M. (1994): S. 36.
- (45) Quelle: in Anlehnung an Reiß, M. (1994): S. 41.
- (46) Quelle: In Anlehnung an Henkel, E. (1995): o.S.
- (47) Vgl. Ackermann, K. F. (1994c): S. 15.
- (48) Quelle: in Anlehnung an Sattmann, C. (1975): SP. 1436.
- (49) Vgl. Spie, U. (1988): S. 100 f.
- (50) Vgl. Fischer, R. (1983): S. 130 f.; Spie, U. (1988): S. 97 ff.; Wagner, D. (1989): S. 182; Krüger, W. (1993): S.111.
- (51) Quelle: In Anlehnung an Fischer, R. (1983): S. 130; Mez, B./Speck, P. (1987): S. 74; Spie, U. (1988): S. 98; Bisani, F. (1995): S. 205.
- (52) Die Basis der Aussagen zur genannten Studie bildet jeweils das Verhältnis von Mitarbeitern des Personalbereiches, die bestimmte – dem Aufgabenbereich des Personalmanagements zuzuordnende – Personalfunktionen wahrnehmen, zu betreuten Mitarbeitern, ausgedrückt in Mannjahren pro 1.000 betreute Mitarbeiter. vgl. Seelig, D. (1994): S. 19 sowie (1995): S. 57.
- (53) Vgl. Seelig, D. (1994): S. 57. Zu einem anderen Ergebnis kam Krulis-Randa bei der Analyse einer Studie der DGFP aus dem Jahre 1991. Er konnte einen Zusammenhang zwischen Unternehmensbranche bzw. Organisationsform des Personalmanagements und personeller Ausstattung der Personalabteilung aufzeigen. Vgl. Krulis-Randa, J. (1994): S. 193 ff.
- (54) In der Studie des Arbeitskreises ‚Personalwirtschaft‘ der DGFP wurden folgende personale Hauptfunktionen ausgewählt: Personalverwaltung (z.B. Lohn- und Gehaltsabrechnung, Berichterstattung, Verwaltungstätigkeiten), Personalbetreuung (z.B. Personalbeschaffung, -einsatz, -beratung, -entwicklung und -anpassung), Weiterbildung (ohne Ausbildung), Soziale Fragen (z.B. Beratung, Vorsorge, Frauenfragen, Integrationsfragen), Personalleitung und Sonstiges (z.B. Arbeitsrechtsfragen). Vgl. Seelig, D. (1994): o.S. sowie (1995): S. 57.

- (55) Zu einem ähnlichen Ergebnis kamen auch verschiedene andere empirische Erhebungen der DGFP aus den Vorjahren zum gleichen Themenbereich, Vgl. *Beck, M.* (1987): S. 17; *Hauke, C.* (1992): S. 36; *Ackermann, K. F.* (1994c): S. 12; *Seelig, D.* (1995): S. 57.
- (56) Quelle: Entnommen aus *Seelig, D.* (1994): S. 53.
- (57) Die These eines relativ niedrigen DV-Durchdringungsgrades im Personalmanagement wird durch eine empirische Studie von *Semlinger* aus dem Jahre 1987 bestätigt. Vgl. *Semlinger, K.* (1989): S. 339 f. Vgl. auch *Scholz, C.* (1994): S. 101 ff.
- (58) Quelle: in Anlehnung an *Seelig, D.* (1994): S. 53.
- (59) In Anlehnung an *Seelig, D.* (1994): S. 57 f.

Literatur

Ackermann, K. F. (1994a) (Hrsg.): Reorganisation der Personalabteilung: Dezentralisierung, Divisionierung, Profit Center-Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Ackermann, K. F. (1994b): Auf der Suche nach kundenorientierten Organisationsformen des Personalmanagements. In: *Kienbaum, J.* (1994a) (Hrsg.): S. 271-284.

Ackermann, K. F. (1994c): Die Personalabteilung am Scheideweg. In: *Ackermann, K. F.* (1994a) (Hrsg.): S. 3-21.

Ackermann, K. F./Scholz, H. (1991) (Hrsg.): Personalmanagement für die 90er Jahre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Alt, H. (1995): Das Personalwesen als Service-Center und Unternehmenssicherer. Vortragsunterlagen zur I.I.R.-Konferenz „Service-Center Personalwesen“, 29./30. 08. 1995, Darmstadt: Hektographiertes Manuskript.

Althaus, U. (1989): Strategische Personalarbeit und Organisation der Personalabteilung. In: *Weber, W./Weinmann, J.* (1989) (Hrsg.): a.a.O., S.267-284

Arx, S.v. (1995): Das Wertschöpfungs-Center-Konzept als Strukturansatz zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit-Darstellung aus Sicht der Wissenschaft. In: *Wunderer, R./Kuhn, T.* (1995a) (Hrsg.): a.a.O., S.423-441

Bleicher, K. (1969): Zentralisation und Dezentralisation. In: *Gorchla, E.* (1969) (Hrsg.): Sp. 1801-1816.

Bisani, F. (1983): Personalwesen: Grundlagen, Organisation, Planung, 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Bisani, F. (1995): Personalwesen und Personalführung: Der State of the Art der betrieblichen Personalarbeit, 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Bothe, B./Simon, H. (1976): Personalmanagement. München: Moderne Industrie.

Brettschneider, D./Carstensen, D. (1984): Neue Wege in der Personal- und Sozialarbeit bei VW. In: *Personal*, 36, (4): S. 143-152.

Bühner, R. (1991): Effiziente Organisationsstrukturen in der Personalarbeit. In: *Ackermann, K. F./Scholz, H.* (1991) (Hrsg.): S. 97-123.

Büschelberger, D. (1991): Das Konzept von Bosch: „Bildung in Bosch-Qualität“. In: *Personalführung*, 24, (5): S. 304-312.

Daul, H. (1994): Der Übergang von der funktionalen zur divisionalen Gliederung der Personalabteilung. In: *Ackermann, K. F.* (1994a) (Hrsg.): S. 23-32.

Domsch, M./Gerpott, T. J. (1992): Organisation des Personalwesens. In: *Frese, E.* (1992) (Hrsg.): a.a.O., Sp. 1934-1949.

Evans, P. (1994): The Impact of Globalization on Human Resource Management: Centralization - Decentralization. In: *Personalführung*, 27, (1): S. 34-41.

Fischer, D. (1983): Praktische Erfahrungen mit dem Referentensystem als Organisationsprinzip der Personalabteilung. In: *Bisani, F.* (1983) (Hrsg.): a.a.O., S.133-145.

- Frese, E.* (1992) (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage Stuttgart: Poeschel.
- Freund, F./Knoblauch, R./Racké, G.* (1993): Praxisorientierte Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage. Stuttgart/Berlin/ Köln: Kohlhammer.
- Gaugler, E.* (1975) (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Poeschel.
- Gaugler, E./Weber, W.* (1992) (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage. Stuttgart: Poeschel.
- Gerpott, T. J.* (1995): Organisationsplanung für den Personalbereich von Unternehmen. Sonderdruck aus: *Grünewald, H. G./Kilger, W./Seiff, W.* (1995) (Hrsg.): a.a.O., S. 1-38.
- Goossens, F.* (1981): Personalleiter-Handbuch: Compendium des betrieblichen Personal- und Sozialwesens, 7. Auflage. München: Moderne Industrie.
- Gorchla, E.* (1969) (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel.
- Grünewald, H. G./Kilger, W./Seiff, W.* (1995) (Hrsg.): Agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, 2. neue Ausgabe. Berlin: Schmidt.
- Harlander, N.* (1991): Praktisches Lehrbuch Personalwirtschaft, 2. Auflage. München: Moderne Industrie.
- Hauke, C.* (1992): Organisation des Personalwesens. In: *Wagner, D./ Zander, E./Hauke, C.* (1992) (Hrsg.): a.a.O., S. 30-43.
- Henkel, R.* (1995): Ideensuche in Nachbars Personalabteilung. In: Handelsblatt/Karriere, 31.03./ 01.04. 1995, Nr.13: S. 1.
- Hoffmann, F.* (1992): Aufbauorganisation. In: *Frese, E.* (1992) (Hrsg.): Sp. 208-221.
- Hoss, G.* (1989): Personalcontrolling im industriellen Unternehmen: Controlling auf der operativen und taktischen Problemebene des Personalsystems. Krefeld: Marchal/Matzenbacher Wissenschaftsverlag.
- Hungenberg, H.* (1992): Die Aufgabe der Zentrale - Ansatzpunkte zur zeitgemäßen Organisation der Unternehmensführung in Konzernen. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 61, (6): S. §41-354.
- Jochmann, W.* (1995): Anforderungen und Gestaltungsfelder einer sowohl strategischen als auch umsetzungsorientierten Personalarbeit. Vortragsunterlagen zur Management-Circle-Konferenz „Zentrale und dezentrale Personalarbeit“, 15./16.11.1995, Frankfurt am Main: Hektographiertes Manuskript.
- Kienbaum, J.* (1994) (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Klaus, H./Schneider, H. J.* (1992): Organisation. In: *Schneider, H. J.* (1992) (Hrsg.): a.a.O., S. 65-189.
- Krüger, G.* (1988): Organisatorische Gliederung im Personalwesen. In: Personal, 40, (8): S. 331-334.
- Krüger, W.* (1993): Organisation der Unternehmung, 2. Auflage. Stuttgart/ Berlin/Köln: Kohlhammer.
- Krulis-Randa, J.* (1994): Personalbedarf und Personalausstattung der Personalabteilung. In: *Ackermann, K. F.* (1994a) (Hrsg.): a.a.O., S. 187-200.
- Lattmann, C.* (1975): Organisation des Personalwesens. In: *Gaugler, E.* (Hrsg.): Sp. 1427-1442.
- Lichtensteiner, R./Arx, S. v.* (1995): Varianten von Wertschöpfungs-Centern für das Personalmanagement bei ABB Schweiz. In: *Wunderer, R./Kuhn, T.* (1995) (Hrsg.): S. 442-471.
- Meyer-Dohm, P.* (1992): Organisation der betrieblichen Bildungsarbeit. In: *Gaugler, E./Weber, W.* (1992) (Hrsg.): Sp. 1443-1455.
- Mez, B./Speck, P.* (1987): Der Personalreferent: Aufgaben, Anforderungen und organisatorische Einordnung. In: Sparkasse, 104, (2): S. 70-74.
- Neumann, T.* (1994): Integrierte Personalarbeit durch Projektmanagement – Die Rolle der Personalabteilung. In: *Ackermann, K. F.* (1994a) (Hrsg.): S. 71-89.
- Opitz, M.* (1992): Neue Anforderungen an die Unternehmensorganisation: Wie Ihr Unternehmen schlagkräftig bleibt. In: Gabler's Magazin, (3): S. 61-66.
- Paschen, K.* (1988): Formen der Personalorganisation: Von der funktionalen Organisation zum Integrationsmodell. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 57, (4): S. 237-241.

- Protz, A. (1995): Die Personalabteilung als Profit-Center. Vortragsunterlagen zur Management-Circle-Konferenz „Profit-Center-Steuerung im Personalbereich“, 23./24.03.1995, Frankfurt am Main: Hektographiertes Manuskript.
- Pullig, K. (1980): Personalwirtschaft. München/Wien: Hanser.
- Reiß, M. (1994): Die Kooperation zwischen Personalabteilung und Fachabteilung aus organisatorischer Sicht. In: *Ackermann, K. F.* (1994a) (Hrsg.): S. 33-57.
- Scheffler, E. (1992): Konzernmanagement. München: Beck.
- Scholz, C. (1994): Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 4. Auflage. München: Vahlen.
- Scholz, C. (1995): Grunderneuern oder ausmustern? In: *Personalwirtschaft*, 22, (6): S. 30-34.
- Schneider, H. J. (1992) (Hrsg.): Mensch und Arbeit - Taschenbuch für die Personalpraxis, 9. Auflage. Köln: Bachem.
- Seelig, D. (1994): Benchmarking- Ergebnisse aus dem Arbeitskreis „Personalwirtschaft“ der DGFP e.V. Vortragsunterlagen zur Fachtagung „Benchmarking im Personalmanagement - Ein Weg zur Spitzenleistung“ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. 29.09.1994, Düsseldorf: Hektographiertes Manuskript.
- Seelig, D. (1995): Benchmarking in der Personalwirtschaft. In: *Personalführung*, 28, (1): S. 52-59.
- Semlinger, K. (1989): Vorausschauende Personalwirtschaft - betriebliche Verbreitung und infrastrukturelle Ausstattung. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt - und Berufsforschung*, 22, (3): S. 336-347.
- Speck, P. (1995): Wertschöpfungs-Center. Personal am Beispiel der *Festo KG*. Vortragsunterlagen zur Management-Circle-Konferenz „Personalbereich als Service- Center- Personal“, 27./28.09.1995, Düsseldorf: Hektographiertes Manuskript.
- Spie, U. (1988): Personalwesen als Organisationsaufgabe: Ein Leitfaden zur organisatorischen Gestaltung betrieblicher Personalarbeit. Heidelberg: Sauer.
- Stahle, W. (1991): Management, 6. Auflage. München: Vahlen.
- Staudinger, R. (1988) Pro und Contra: Dezentrale Personalarbeit. In: *Personal*, 40, (1): S. 28-29.
- Töpfer, A. (1994): Marketing des Profit-Centers Personal: Anwendungsbeispiel Personalforschung. In: *Ackermann, K. F.* (1994a) (Hrsg.): S. 145-184.
- Wagner, D. (1989): Zentralisation oder Dezentralisation der Personalfunktion in der Unternehmung? Organisatorisch - institutionelle Aspekte und konzeptionelle Perspektiven des Personalmanagement. In: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 58, (3): S. 179-185.
- Wagner, D. (1992): Personalpolitik und Personalarbeit. In: *Wagner, D./Zander, E./Hauke, C.* (1992) (Hrsg.): S. 1-28.
- Wagner, D. (1994): Die Organisation des Personalwesens. In: *Personal*, 46, (10): S. 472-478.
- Wagner, D./Zander, E./Hauke, C. (1992) (Hrsg.): Handbuch der Personalleitung: Funktionen und Konzeptionen der Personalarbeit im Unternehmen. München: Beck.
- Weber, W./Weinmann, J. (1989) (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement. Stuttgart: Poeschel.
- Weilenmann, P. (1989): Führung: und Verrechnungspreise. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 59, (9): S. 932-956.
- Welge, M. K. (1987): Unternehmensführung. Band 2: Organisation. Stuttgart: Poeschel.
- Wimmer, P. (1994): Dezentralisierte Personalarbeit - Mehr als eine Modeerscheinung? In: *Kienbaum, J.* (1994) (Hrsg.): S. 401-422.
- Wunderer, R. (1992): Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center. In: *Die Betriebswirtschaft*, 52, (2): S. 201-215.
- Wunderer, R./Kuhn, T. (1995) (Hrsg.): Innovatives Personalmanagement: Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied/Kriftel/Berlin: Luchterhand.
- Wunderer, R./Schlagenhauser, P. (1994): Personal- Controlling: Funktionen - Instrumente - Praxisbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Die Virtuelle Personalabteilung

Christian Scholz

1 Ausgangslage

1.1 Die Umfeldherausforderung

Viele Unternehmen geraten zunehmend unter wirtschaftlichen Druck. Sie reagieren mit umfangreichen Reorganisationsmaßnahmen und versuchen, sich auf diejenigen Segmente der Wertschöpfungskette zu konzentrieren, in denen sie einen maximalen Wertschöpfungsbeitrag sehen. Gleichzeitig versuchen Unternehmen mit entsprechend strategischer Planung und einer entsprechend kritischen Selbsteinschätzung, in diesem Segment spezifische Leistungsfähigkeiten als Kernkompetenz zu entwickeln.

Im Zusammenhang mit diesem Veränderungsprozeß (vgl. z.B. *Schuler 1992; Wunderer/Arx 1998; Scholz 1999*) befaßt man sich auch mit der Frage, was die wahrzunehmende Funktion der Personalabteilung (vgl. *Ackermann 1994*) sein soll. Oder krasser ausgedrückt: Was kann (noch) alles aus der Personalabteilung ausgelagert werden? Hierbei handelt es sich aber nicht mehr um Gedankenspiele. Der Prozeß läuft – und zwar massiv!

Im einzelnen lassen sich folgende drei Hauptbewegungen feststellen:

- **Die Personalabteilung wird fraktalisiert, zergliedert und entprofessionalisiert.**
Grundsätzlich ist es nicht zwingend negativ zu bewerten, Aktivitäten auf Linienvorgesetzte zu verlagern. Geschieht dies jedoch allein aus dem Grund, daß den Linienmanagern pro forma Personalkompetenz zugebilligt werden soll, dann ist dies zu wenig: Ebenso ist es unsinnig, wenn plötzlich Linienmanager anfangen, „das Rad neu zu erfinden“, nur weil sie prinzipiell eine höhere Autonomie und Unabhängigkeit von der Personalabteilung anstreben oder aber weil eine Reorganisation des Unternehmens sie plötzlich zum „obersten Personaler“ gemacht hat. Daß auf diese Weise jegliche klare Linie der Personalarbeit verloren geht, liegt auf der Hand. Im Ergebnis „zerfasert“ die Personalarbeit durch ungesteuerte Zergliederung, so daß sie letztlich weder professionell noch kompetent ist.
- **Die Zusammenführung der fraktalisierten Teile ist häufig nur eine Rebürokratisierung.**
Über die Frage der adäquaten Verteilung der Personalarbeits-Teilaufgaben wird vergessen, daß eine Herausforderung immer auch in der Gesamtoptimierung der betrieblichen Personalarbeit liegt. Die Folge ist eine (meist verspätete) Diskussion darüber, wie die einzelnen im Unternehmen zu verteilenden Personalaufgaben durch entsprechende Steuerungsinstrumente wieder koordiniert werden können. Ergebnis: das Entstehen einer

Bürokratie, die übersieht, welche Transaktionskosten durch sie verursacht wird. Allein die schriftliche Fixierung von Regeln und ihre Überwachung bindet die Ressourcen, die anderswo für inhaltliche Personalarbeit zur Verfügung stehen würden. Was an Aufgaben mühsam über das Unternehmen verteilt wurde, wird somit rebürokratisiert.

- **Die notwendige Auseinandersetzung mit den neuen Informationstechnologien erfolgt restriktiv und zögerlich.**

Die rebürokratisierenden Reaktionen gehen einher mit einer zögerlichen und restriktiven Einführung von Informationstechnologien. Schlägt sich eine Reserviertheit gegenüber technologischen Fortschritten in der Personalarbeit nieder, dann wird damit auf ein zentrales Mittel zur Effektivitätssteigerung verzichtet. Die unternehmensinterne Dienstleistung Personalarbeit bleibt in der Folge immer mehr hinter Produktion, Marketing, Rechnungswesen oder Controlling zurück, deren Produktivitätsschübe wesentlich durch den Einsatz moderner computerisierter Steuerungssysteme ausgelöst wurden.

Angesichts solcher ziellosen Reaktionsmuster ist es letztlich äußerst unwahrscheinlich, daß die klassische Personalabteilung in ihrer traditionellen Form dauerhaft beibehalten wird. Umgekehrt ist es aber auch ein Trugschluß, zu glauben, daß sich ohne entsprechende Integrationsmechanismen und technologisch-strategische Grundausrichtungen die Zusatzqualifikationen als Personalmanager bei Linienvorgesetzten effektiv wecken lassen.

1.2 Die Virtualisierungsidee

Die gegenwärtigen Veränderungen zeigen sich nicht nur in einer veränderten Personalarbeit, sondern auch hinsichtlich der organisatorischen Rahmenbedingungen des Unternehmens. Während in der Vergangenheit Organisationen primär durch ihre Grenzen definiert wurden, rückt mit der zunehmenden Entgrenzung das Schlagwort der Virtualität immer mehr in den Mittelpunkt.

Als „virtuell“ bezeichnet wird dabei ein nur scheinbar, nicht wirklich vorhandenes Objekt, wie beispielsweise virtuelle Speicher im Computer oder virtuelle Realität. Anfang der neunziger Jahre wurde diese Idee erstmals auf Unternehmen übertragen (vgl. *Davidow/Malone* 1993; *Scholz* 1994): Danach ist eine virtuelle Organisation ein problemspezifischer flexibler Zusammenschluß von unabhängigen Organisationseinheiten entlang einer Wertschöpfungskette, der zwar dem Kunden gegenüber einheitlich auftritt, aber eben nicht „wirklich“ vorhanden ist.

Virtualität ist allerdings nicht als binärer Zustand zu verstehen, sondern als eine Bewegung entlang von drei Dimensionen.

- **Dimension 1: Zergliederung nach Kernkompetenzen**

Der Wettbewerb der 90er Jahre führt zu einem neuen Zergliederungsdenken. Kein Geschäftsprozeß im Unternehmen bleibt hiervon verschont: Jede Aktivität wird an ihrem Wertschöpfungsbeitrag gemessen, und das Managementdenken wird geprägt von der Idee der Kernkompetenzorientierung. Dabei reduzieren sich die einzelnen Einheiten auf „das, was sie am besten können“. Diese Entwicklung beschreibt die erste Virtualisierungsdimension: Die virtuelle Organisation basiert auf der Idee der synergetischen Kombination von Kernkompetenzen. Die einzelnen Einheiten bringen ihre jeweiligen

Kernkompetenzen ergänzend zusammen und verfügen bei minimalem Aufwand des einzelnen über ein immenses Ressourcenpotential sowie ein hohes Maß an Flexibilität. Die Reduktion auf die eigenen Kernkompetenzen führt zu einer zunehmenden Zergliederung von Unternehmen und damit zwangsläufig zur Auflösung von gewohnten Strukturen, was eine Fülle an neuen Problemen mit sich bringt: angefangen bei potentiellen Identifikations- und Motivationsproblemen der Mitarbeiter bis hin zu der Gefahr der Profilierungsschwäche. Daneben führt sie zu einem Verlust von Kontrollmöglichkeiten.

- **Dimension 2: Weiche Integration**

Deshalb ist es im Rahmen eines Virtualisierungsprozesses von großer Bedeutung und final wettbewerbsentscheidend, die am Leistungserstellungsprozeß beteiligten Einheiten zusammenzuführen. An diesem Punkt setzt die zweite Virtualisierungsdimension an: „Weiche Integration“ bedeutet dabei Verzicht auf die formalistische Bürokratie, die häufig als Reaktion auf Dezentralisation und lokale Autonomie entsteht. Statt dessen geht es darum, die zergliederten Einheiten synergetisch zu Gesamtlösungen zu integrieren. Um hier eine gemeinsame Vision und eine Kultur des Vertrauens zwischen allen Beteiligten zu ermöglichen, bedarf es einer integrierenden Klammer, basierend auf Fairneß, Offenheit und Ehrlichkeit im gegenseitigem Umgang.

- **Dimension 3: Multimediale Realisation**

Internet, Datenautobahn und Multimedia bilden eine Welt mit eigener Dynamik und besonderen Spielregeln (vgl. z.B. *Tapscott* 1996). Die dritte Virtualisierungsdimension stellt gleichsam Driving Force und Enabler der beiden anderen Dimensionen dar und bedient sich dabei des gesamten Spektrums der TIME-Technologien (Telekommunikation, Information, Medien und Entertainment). Sie löst damit den Virtualisierungsprozeß aus und stellt die notwendigen Wirkpotentiale bereit, darunter den multimedialen Verkauf in virtuellen Kaufhäusern, Shopping-Malls und Landschaften sowie die flexible und temporäre Kopplung von Einheiten durch informatorische Vernetzung.

Ganze Organisationen oder Organisationsteile können im Computer nachgebildet werden. Durch den Wegfall physikalischer Einrichtungs- und Erhaltungskosten kann ein so entstehendes virtuelles Unternehmen die notwendige größere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gewährleisten. Daneben unterstützen die TIME-Technologien eine Unternehmensneugestaltung durch Virtualisierung, indem sie eine effizientere und effektivere Ressourcenverwendung durch eine Verbesserung der Abstimmung ermöglichen.

Virtualität ergibt sich aus dem Zusammenspiel der drei Dimensionen. Für die Unternehmen spannen diese drei Dimensionen einen Möglichkeitenraum auf, in dem sie sich aktiv positionieren können oder passiv positioniert werden (vgl. Abb. 1).

2 Das Konzept

2.1 Was ist eine virtuelle Personalabteilung?

Die beschriebenen Phänomene einer veränderten Personalarbeit und die umfassenden Veränderungen in der Organisation von Unternehmen (vgl. *Peters* 1994; *Scholz* 1997) stellen an der Universität des Saarlandes seit längerem einen Forschungsschwerpunkt dar (vgl. *Scholz*

1994). Es lag daher nahe, die einzelnen Gedankenstränge zusammenzuführen. Das Ergebnis: Die Idee der „virtuellen Personalabteilung“ (Scholz 1995; 1996) – ein heftig diskutierter Vorschlag, der sich aber in vielen Aspekten (unabhängig von der Bezeichnung) durchzusetzen beginnt.

Virtuelle Abteilungen sind künstliche Gebilde im Unternehmen, die (im Hinblick auf einen maximalen Kundennutzen) basierend auf individuellen Kernkompetenzen eine flexible Integration unabhängiger Partner entlang der gesamten Wertschöpfungskette realisieren, ohne daß ein entsprechender zusätzlicher Koordinationsaufwand notwendig wird oder diese Virtualität die Abnehmer der Abteilungsleistung beeinträchtigt.

Diese Form der Vernetzungen erfordert von jeder einzelnen Führungskraft sowie deren Mitarbeitern ein hohes Maß an Flexibilität, Führungskompetenz und Koordinationsgeschick, führt aber letztlich zu einer größeren Nähe der Personalfunktion zu den wertschöpfenden Aktivitäten im Unternehmen und gleichzeitig zu einer größeren Durchdringung des Unternehmens mit Personalmanagementaktivitäten.

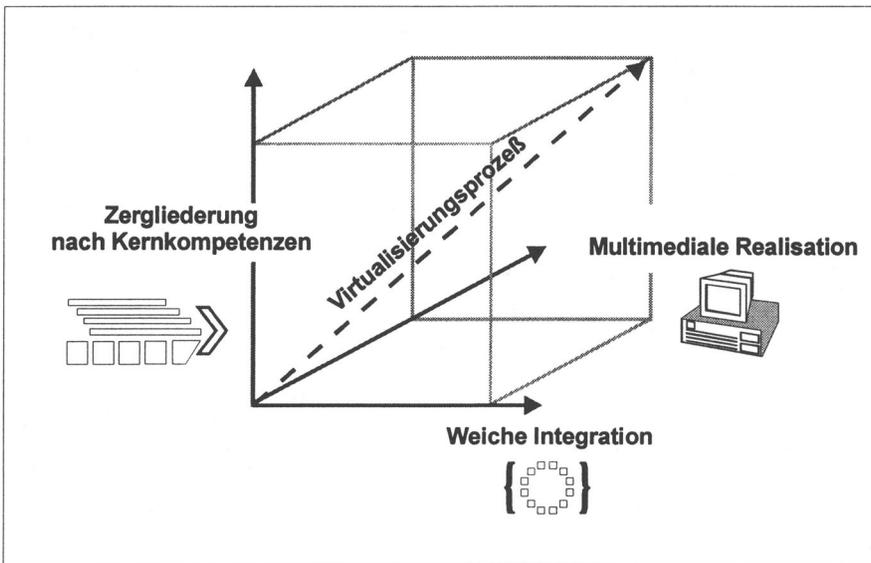


Abb. 1 Die drei Virtualisierungsdimensionen

2.2 Charakterisierung anhand der drei Virtualisierungsdimensionen

Die Charakterisierung der virtuellen Personalabteilung (vgl. Abb. 2) orientiert sich wiederum an den zuvor beschriebenen drei Dimensionen der Virtualisierung.

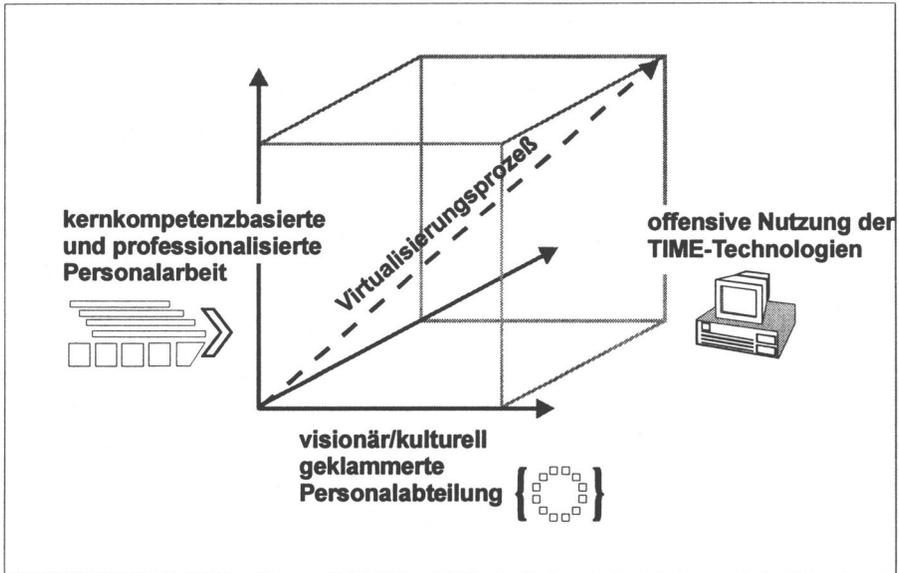


Abb. 2: Die virtuelle Personalabteilung auf den Virtualisierungsdimensionen

2.2.1 Zergliederung: kernkompetenzbasiert und professionalisiert

In diesem Fall folgt die Zergliederung streng der Idee der Kernkompetenzorientierung. Um eine professionelle Erfüllung der Personalmanagementaufgaben zu gewährleisten, ist es dabei wichtig, die Zuständigkeiten nach Kernkompetenzen klar zu definieren und zuzuteilen. Jede Fachführungskraft übernimmt über die reinen Führungsaufgaben hinaus neue Aufgaben, beispielsweise Personalentwicklung oder -betreuung, wodurch zum einen eine höhere Durchdringung des Unternehmens mit Personalmanagementaktivitäten erreicht wird, zum anderen eine größere Nähe der Personalfunktion zu den wertschöpfenden Aktivitäten gewährleistet ist.

Das traditionelle Mitarbeiter-Führungskräfte-Verhältnis in der Personalabteilung löst sich auf. An seine Stelle treten netzartige Verbindungen zwischen den Führungskräften der Arbeitsbereiche und Mitarbeitern der Personalabteilung, die dann auf die wertschöpfenden Einheiten überall im Unternehmen verteilt sind. Daneben wird ein Leitungsnetz aus internen (und externen) Experten installiert, die für konkrete interne Kundenaufträge und Problemstellungen die virtuelle Personalabteilung in ihrer jeweils benötigten Zusammensetzung realisieren. Die anfallenden Personalaufgaben werden letztlich dort bewältigt, wo sie die höchste Wertschöpfung realisieren – und dies tun sie, wo sie am professionellsten erledigt werden.

2.2.2 Integration: visionär und unternehmenskulturell

Um die Integration der Kernkompetenzen und damit letztlich die Akzeptanz der Personalarbeit bei den Beteiligten zu sichern, ist es erforderlich, daß gerade eine sinnvoll zergliederte Personalabteilung nicht die erlangten Spezialisierungsvorteile durch aufwendige Koordina-

tionsmechanismen wieder kompensieren läßt. Notwendig ist daher eine visionär-kulturelle Klammerung, die sicherstellt, daß alle Personalaufgaben weiterhin wahrgenommen werden und den Kunden der Personalabteilung wie aus einer Hand erstellt erscheinen.

Der Zwang zur Kooperation kann sich dabei in einer Basisidee der generellen Durchführung von Personalarbeit im modernen Unternehmen, in gemeinsamen Standards des internen Erscheinungsbildes und in einer unternehmenskulturellen Übereinkunft zeigen, an dem gemeinsamen Ziel der integrierten Personalarbeit mitwirken zu wollen. Die virtuelle Personalabteilung folgt damit einer gemeinsamen Vision und basiert auf einem hohen Maß an gegenseitigem Vertrauen.

2.2.3 Multimediale Realisation: offensiv und innovativ

Die gegenwärtige multimediale Vielfalt der TIME-Technologien eröffnet ganz neue Gestaltungsräume, sowohl im Hinblick auf die Kernkompetenzfokussierung als auch im Hinblick auf die Möglichkeit zur integrativen Verklammerung. Über Instrumente wie Lotus Notes oder Intranet können Informationen und Standards auch außerhalb der physikalisch vorhandenen Personalabteilung (bei entsprechender Zugangsberechtigung) abgerufen und aktualisiert werden. Hinzu kommt, daß durch die TIME-Technologien neue interne und externe Kommunikationswege erschlossen werden. Das Beispiel der Internet-Bewerbungen, die bei durchdachtem Einsatz Teile des Beschaffungsaufwandes auf die Bewerber verlagern, zeigt, daß ein kreativer und aufgeschlossener Umgang mit den neuen Technologien völlig neue Einsparungspotentiale erschließen kann.

In der Regel macht die Integration der einzelnen Kernkompetenzträger den Einsatz einer hochentwickelten, multimedialen Informationstechnologie zwingend erforderlich. Hierdurch wird eine effiziente Zusammenarbeit gewährleistet. Die Multimedialisierung ist zwar eine treibende Kraft, doch stellt die Virtualisierung der Personalabteilung kein reines EDV-Problem dar. Vielmehr gilt es, die Chancen aus dem Einsatz der neuen Medien zu nutzen und so beispielsweise durch die externe Vernetzung auf Kompetenzquellen zuzugreifen.

3 Ergebnis

Nötig ist ein organisatorischer Paradigmenwechsel, der sich nicht mehr mit der Frage „zentral oder dezentral?“ beschäftigt, sondern vielmehr von einem föderalen Grundsystem ausgeht. Hierbei gibt es keine Zentrale, die lenkt, oder dezentrale Einheiten, die nun eine teilweise Autonomie erhalten, hier gibt es vielmehr ein Netz aus gleichberechtigten Partnern, die je nach konkreter Fragestellung für andere eine leitende Funktion übernehmen. Ferner sind entsprechende Systeme im Unternehmen erforderlich: Dies beginnt bei einer Flexibilisierung der Arbeitszeit bis hin zu einer leistungsorientierten Entlohnung. Ebenfalls wichtig ist eine EDV-Infrastruktur, die es ermöglicht, auch verteilte Personalkapazität zu einem virtuellen Ganzen zu bündeln.

Die Einführung jeglicher Virtualisierungskonzepte setzt ein entsprechendes Menschenbild voraus. Es ist nicht machbar, weiterhin mit Schönwetterreden von McGregors Menschenbild Y auszugehen, dann aber Kontrollsysteme nach dem Menschenbild X aufzubauen. Vielmehr

ist ein realistischer Kompromiß zwischen beiden Menschenbildern zu suchen, wonach man dann auch darauf verzichten kann, über eine zentrale Koordination menschliche Unzulänglichkeiten ausschließen zu wollen. Abgesehen davon stellt sich immer noch die Frage, warum tatsächlich immer nur der Stab in der Personalabteilung eine hohe Kompetenz und das höhere Koordinationsvermögen haben kann.

Schließlich ist eine entsprechende Qualifizierung der Mitarbeiter erforderlich: Hier geht es zum einen um den Aufbau einer entsprechenden Kernkompetenz, zum anderen um die Etablierung von Zusatzqualifikationen, die eine Kopplung in multifunktionale Teams und eine Mehrfachunterstellung ermöglicht.

Die Idee der virtuellen Realität ist ein Leitbild, das bei der gesamten Virtualisierung von Organisationsaspekten eine zentrale Rolle spielt. Die Virtualisierung geschieht mittels eines Netzwerkes, das auch aus sozialen Strukturen bestehen kann. Auch ein Informationssystem in Papierform ist denkbar. Dennoch wird der Trend langfristig zur EDV-Lösung gehen. Computer sind in vielen Fällen bestimmte Bindeglieder, um die virtuellen Einheiten wieder zusammenzuführen. Dies bedeutet aber nicht, daß ein Personalmanager durch ein künstliches Gebilde im Computer ersetzt wird.

Für manche suggeriert „virtuelle Personalabteilung“ einen binären Zustand: Und zwar auf der einen Seite über eine reale Personalabteilung als klassische Organisationsform zu verfügen, auf der anderen Seite, eine virtuelle Personalabteilung als nicht mehr existente Einheit zu bilden. Auch dies ist falsch, denn letztlich geht es um den Prozeß einer teilweisen Virtualisierung, bei der nicht die gesamte Personalabteilung schlagartig virtuell wird, sondern bei dem einer sinnvollen Entscheidungslogik folgend Teile verlagert werden, die wiederum durch eine Klammer zusammengehalten werden.

Angesichts des anfangs skizzierten Trends ist (als Horrorszenario) zu erwarten, daß die Personalabteilung sich langsam auflöst – ohne eine virtualisierende Zusammenführung ausgehöhlt in sich zusammenfallend. Dem entgegensetzen ist das Faszinationsszenario der virtuellen Personalabteilung, in der die gesamte positive Funktionalität der Personalabteilung auch in der Zukunft realisiert wird: nicht um ihrer selbst Willen, sondern wegen ihrer strategischen Bedeutung für das Unternehmen!

In Unternehmen mit einer virtuellen Personalabteilung wird es folglich in Zukunft nicht genügen, seine Kompetenz für Personalmanagement alleine durch die Zugehörigkeit zur Personalabteilung zu definieren. In der Zukunft werden sich die Anforderungsprofile der „Personaler“ drastisch verändern:

1. Personalmanagement-Experten müssen zumindest in einem konkreten Teilbereich (z.B. Personalentwicklung, Personalcontrolling, internationales Personalmanagement) eine konkrete Kernkompetenz aufweisen. Konkret heißt dies, daß jeweils für bestimmte Aktivitäten bestimmte Personen klar definierte Kernkompetenzträger im Unternehmen sind, die dann auch um diesen Status des Kernkompetenzträgers „kämpfen“ müssen.
2. Personalmanagement-Experten müssen den gesamten konzeptionellen Rahmen eines unternehmerischen Personalmanagements durchschauen, um entsprechende Anknüpfungspunkte und Vernetzungen herstellen zu können.

3. Personalmanagement-Experten müssen das klare Denken in strategischen Wertschöpfungsprozessen beherrschen, um so „Personalwesen“ nicht als Kunst um seiner selbst willen zu praktizieren, sondern um den Beitrag zur Erfüllung von Mitarbeiter- und Unternehmenszielen sicherzustellen.
4. Personalmanagement-Experten müssen zusätzlich in zumindest einer anderen betriebswirtschaftlichen Funktion ausgewiesen sein, um auch in der Linie konkret mitzuarbeiten.

Spätestens an dieser Stelle ist zu betonen, daß sich virtuelle Organisationsformen auch in anderen betrieblichen Bereichen (wie F&E oder Logistik) durchzusetzen beginnen. Dies bedeutet aber, daß auch „Nicht-Personaler“ zukünftig immer mehr daran gemessen werden, inwieweit sie zumindest in engen Teilbereichen eine Kernkompetenz in Personalmanagement-Fragen aufbauen konnten, letztlich also zumindest zeitweise auch zur virtuellen Personalabteilung gehört haben. Für alle Führungskräfte wird daher die glaubhaft nachgewiesene Personalmanagement-Kompetenz zum entscheidenden Karrierefaktor!

Die virtuelle Personalabteilung ist sicher kein Konzept, das für jedes Unternehmen geeignet ist. Doch gerade in Zeiten, in denen die Unternehmen erkennen, daß ein Bestehen im massiven Wettbewerbsdruck nur über eine Konzentration auf die Human Ressourcen zu realisieren ist, bietet die Virtualisierung der Personalarbeit bei professioneller Umsetzung (!) vielfältige und faszinierende Möglichkeiten.

Anmerkung

Dieser Beitrag ist eine verkürzte und überarbeitete Fassung des Artikels „Die Virtuelle Personalabteilung als Zukunftsvision?“ aus: *Scholz, Christian (Hrsg.)*, Innovative Personalorganisation. Center-Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung, Neuwied – Kriftel (Luchterhand) 1999, S. 233-253.

Literatur

Ackermann, Karl Friedrich (Hrsg.): Reorganisation der Personalabteilung: Dezentralisierung, Divisionierung, Profit-Center-Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen, Stuttgart (Poeschel) 1994.

Davidow, William H./Malone, Michael S.: Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent, Frankfurt-New York (Campus) 1993.

Peters, Tom: The Tom Peters Seminar. Crazy Times Call for Crazy Organizations, New York (Random House) 1994.

Scholz, Christian: Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept der Zukunft?, Diskussionsbeitrag Nr. 30 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1994.

Scholz, Christian: Ein Denkmodell für das Jahr 2000? Die Virtuelle Personalabteilung, in: Personalführung 28 (1995), 398-403.

Scholz, Christian: Die virtuelle Personalabteilung, in: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim (Hrsg.), Jahrbuch Weiterbildung 1996, Düsseldorf (Verlagsgruppe Handelsblatt) 1996, 132-136.

Scholz, Christian: Strategische Organisation. Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg/Lech (Moderne Industrie) 1997.

Scholz, Christian: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München (Vahlen) 5. Aufl. 1999.

Schuler, Randall S.: World Class HR Departments. Six Critical Issues, Working Paper New York University, 1992.

Tapscott, Don: Die digitale Revolution. Verheißungen einer vernetzten Welt – die Folgen für Wirtschaft, Management und Gesellschaft, Wiesbaden (Gabler) 1996.

Wunderer, Rolf/Arx, Sabina von: Die Personalabteilung als Wertschöpfungscenter, Wiesbaden (Gabler) 1998.

Mobilität in der Hierarchie

Johann Günther

In diesem Jahrhundert wurde unsere Gesellschaft immer mobiler und beweglicher. Den Reifegrad der Mobiltelekommunikation machte mir ein kleiner Bub am Flughafen bewußt. Als die Fluggäste aus dem Flugzeug ausstiegen, begannen viele Manager bereits im Bus zu telefonieren. Daß sie gut gelandet seien; ob es im Büro Neues gäbe. Der 5-jährige Bub sah diese telefonierenden Männer, zog sein Plastiktelefon aus dem Rucksack, drückte einige Tasten des Playmobiltelefons und sprach „Hallo! Hier ist Markus. Ist dort der Kindergarten? Ich bin soeben gut gelandet. Geht es gut bei Euch? Was spielt Ihr gerade? ...“ Das Mobiltelefon hat unser Leben verändert und ist Teil unseres Lebens geworden.

In der Telekommunikation steht immer noch die Technik im Vordergrund. Anwendungen, der Enduser und gesellschaftliche Auswirkungen sind oft noch nebensächlich.

Als Wissenschaftler darf ich mir eine, über die Kernproblematik hinausgehende Betrachtung erlauben und Mobilität aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten:

- Mobilität der Gesellschaft
- Mobilität in der Hierarchie und
- Arbeitsmobilität

Mobilität der Gesellschaft

Mobilität sagte man ursprünglich nur den Amerikanern nach. Ein Europäer war nur schwer dazu zu bewegen, wegen seines Jobs in einen anderen Ort zu übersiedeln. Da nahm ein Arbeitnehmer noch eher lange Anfahrtswege auf sich oder wurde zum Wochenendpendler.

Inzwischen ist der Arbeitsmarkt härter geworden. Das Kapital hat gegenüber der Arbeitskraft an Bedeutung gewonnen und ein Arbeitnehmer muß sich den Wünschen des Dienstgebers beugen. Dies führte zu einer verstärkten Mobilität. Eine Mobilität, die es vor einigen Jahren noch nicht gegeben hat.

Das vereinte wirtschaftliche Europa bringt dazu internationale Konkurrenz und fordert ebenfalls höhere Mobilität seiner Bürger.

Eine in der Schweiz unter dem Namen „MANTO“ durchgeführte Studie zeigt, daß durch verstärkten Telekommunikationseinsatz und Telearbeit auch der Verkehr weiter zunehmen wird. Bis zum Jahr 2025 wird es mehr Personenautoverkehr und 3 bis 12 Prozent mehr Gütertransport geben. Warum?

Electronic Commerce führt zu logistischen Zentralisierungen. Dies bringt uns weiter zu zentralen Lagerhaltungen und vermehrtem Transportwesen. Die Internetbuchhandlung Amazon macht zwar einen riesigen Umsatz und setzt die meisten Bücher der Welt um, aber alles von einem zentralen Punkt aus. Das Transportaufkommen erhöht sich.

Ähnlich sieht es beim Personenverkehr aus. Zwar fallen Verkehrsspitzen weg und Rush-hours flachen ab, aber durch individuelle Arbeitszeiten – ausgelöst durch Telekommunikation – kommt es zu einem erhöhten Kurzarlaubaufkommen und höherem Personenverkehr.

Mobilität in der Hierarchie

In konventionellen Karrieresystemen steigt das Ranking des Mitarbeiters mit seiner Zugehörigkeit zum Unternehmen. Mit mehr „Dienstjahren“ hat er eine höhere Stellung. Jüngste Untersuchungen haben gezeigt, daß Mitarbeiter mit zunehmender Hierarchiestufe abnehmendes Engagement für das Unternehmen zeigen. Junge Mitarbeiter sind bereit, als Pioniere und mit überdurchschnittlichem Einsatz zu arbeiten. Ältere, hierarchisch abgesicherte Arbeiter verwenden einen Großteil ihres Engagements zur Absicherung des „Erreichten“. Mit der Beförderung verlieren Unternehmen ihre besten Mitarbeiter.

Zukünftig wird daher vermehrt ein wechselndes Engagement verlangt. Pioniergeist bis ins hohe Dienstalter, dies aber nicht durchgängig, sondern punktuell und in Intervallen. Einige Jahre mit höherem Engagement, dem Jahre im sicheren Hafen der Firmenzentrale folgen können, bevor man wieder zu neuen abenteuerlicheren Einsätzen für das Unternehmen aufbricht.

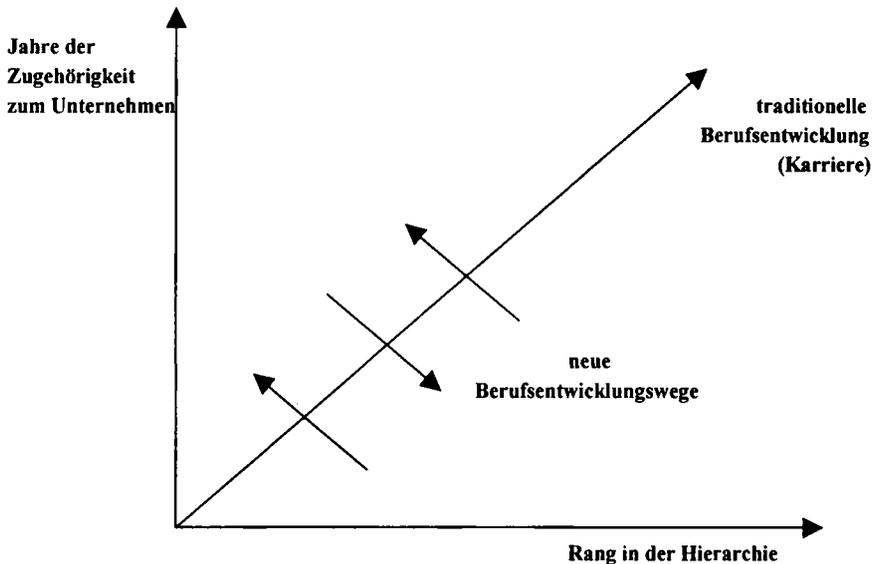


Abb. 1: Neue Berufsentwicklungswege

Dies hat auch Auswirkungen auf die Hierarchiestufen des Dienstnehmers. Jemand wird vom Abteilungs- oder Gruppenleiter in untergeordnete Spezialistenrollen wechseln, um nach einigen Jahren eventuell wieder zu einer Führungsrolle zurückzukehren.

Dies erzeugt ein Umdenken in unserer Gedankenwelt. Ein Abteilungsleiter, der plötzlich als Facharbeiter in einer anderen Gruppe arbeitet, hat sich nichts zu Schulden kommen lassen und er wurde nicht degradiert, sondern stellt sein Wissen und seine Erfahrung dort zur Verfügung, wo es gerade am besten gebraucht wird.

Arbeitsmobilität

Seit der industriellen Revolution entstehen der „Arbeitsnomade“, der für bestimmte Projekte eingesetzt wird, oder der Manager auf Zeit. So bildet sich eine gesellschaftliche Polarisierung zwischen den Schnellen, die alle technischen Vorteile ausnützen, und den Langsamen, die noch mehr hinterher hinken und zu Nachzüglern werden. Diese Kluft wird zu einem Problem unserer heutigen Zeit. Der Diskrepanz zwischen den „Pionieren“ und den „Zurückgebliebenen“ muß man durch neue Ausbildungswege entgegenwirken.

Der Arbeitsnomade ist eine Erscheinungsform der Telearbeit. Im Bereich Telearbeit unterscheiden wir zwischen:

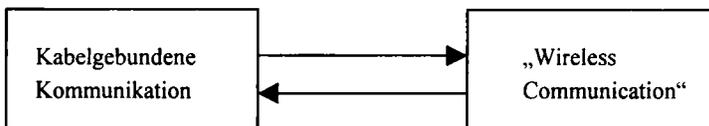
- Teleheimarbeit
- Mobiler Telearbeit
- Telezentren und Telehäusern
- Nachbarschaftsbüros

Die Prognosen über die Anzahl der Telearbeiter ist sehr unterschiedlich. In vielen Branchen werden Filialnetze durch Telearbeitsplätze ersetzt. Die Wohnung wird zur Firmenadresse. Verkäufer und Servicetechniker agieren von ihrem Wohnhaus aus. Mit Hilfe der Telekommunikation sind sie mit ihrem Unternehmen verbunden.

Speziell durch Mobilkommunikation sind sie immer und überall erreichbar. Ein Vorteil der auch Klein- und Kleinstunternehmen entgegenkommt.

Kabelgebundenes wird mobil

Wir leben derzeit in einer Übergangszeit, in der sich Backbonenetze austauschen. Kabelgebundene Kommunikation wird zunehmend über Funk übertragen und „wireless Communication“ wird zunehmend im Kabel transportiert.



Fernsehen wird mehr und mehr zum kabelgebundenen Medium und mehr ein „Demand Medium“. Über konventionelle Festnetzleitungen der Telefonie werden Fernsehprovider ihre Programme anbieten und abrufbar machen.

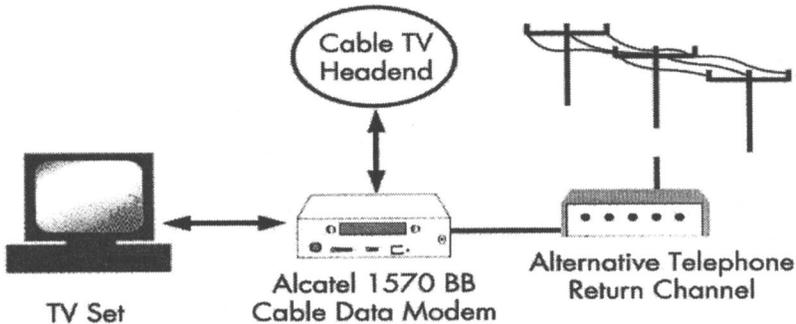


Abb. 2: Zugangslösung für Kabelnetze

Umgekehrt läuft ein Austausch zwischen mobilen Telefonnutzern und kabelgebundenen Telefonierern. International ist in dieser Beziehung bereits ein erster Ansatz des Rückgangs von Festnetzanschlüssen feststellbar. Erste Zielgruppe sind Single-Haushalte, denen ein Mobilanschluß ausreichend ist und die sich vom Festnetzanschluß verabschieden.

Es wird auch immer schwieriger zwischen Internet Telefonie und anderen Telefonsystemen zu unterscheiden. Auch wenn Statistiken von einer Zunahme der Internettelefonie sprechen, so wird der Konsument ausschließlich von Sprachtelefonie sprechen. Welche Übertragungsarten gewählt werden, wird nicht mehr transparent und ausschlaggebend sein.

Fakt ist jedenfalls, daß es immer mehr mobile Sprachtelefonie Teilnehmer geben wird. Der Break Even ist im Jahr 2010 zu erwarten, dann wird es 1,4 Milliarden Festnetz- und 1,4 Milliarden Mobiltelefonierer geben.

<i>Jahr</i>	<i>Prozent des Telefonverkehrs</i>
1997	0 (?)
1998	1
1999	4
2000	6
2001	8
2002	12

Tab. 1: Entwicklung der Telefongesprächsminuten via Internet
(In Prozent des weltweiten Telefonverkehrs; Quelle: Frost/Sullivan)

Jahr	Internetnutzer	Mobiltelefonnutzer
1994	0,02	0,05
1995	0,05	0,1
1996	0,15	0,1
1997	0,2	0,15
1998	0,3	0,2

Tab. 2: Die Zuwachsraten von Internet und Mobiltelefonie gehen parallel (Angaben in Milliarden Benutzern; Quelle: Ericsson/FDMA & Telecoms)

Im internationalen Wettlauf zwischen USA und Europa dürfte auf diesem Gebiet – natürlich auch wegen der ohnehin bereits höheren Preise und Tarife – Europa einen stärkeren Zuwachs zu verzeichnen haben.

Liberalisierung

Seit dem 1.1.1998 ist die Telekommunikation in den meisten europäischen Ländern liberalisiert: Was merkt die Bevölkerung davon? Wieviel Personen benutzen einen alternativen Operator?

Wir Europäer müssen Liberalisierung erst lernen. Als 1989 die osteuropäischen Länder vom zentralwirtschaftlichen, kommunistischen System zur freien Marktwirtschaft und Demokratie umstellten, wurden auch nicht über Nacht aus Kommunisten Kapitalisten. Sie lernten. Ein mühseliger Prozeß. So ähnlich wird es uns bei der Telekommunikationsliberalisierung gehen.

Ein kanadischer Kollege veranschaulichte mir vor zwei Jahren diesen Prozeß so: Als er meine private Telefonrechnung sah war er schockiert. Schockiert über etwas, was wir gar nicht wahrnehmen. Daß es bei unserer Telefonrechnung nur zwei Zahlen gab – die Stundenzahl und den Schillingbetrag – verglich er mit einem Einkauf im Supermarkt, „wo ich von Kleidungsstücken über Käse, Wurst und Brot mit einem vollen Einkaufswagen zur Kassiererin komme und diese ohne Details mir eine Pauschalrechnung über 1520 Schillingen in die Hand drücken würde“.

Ein anderes Beispiel ist die Anmietung von Telefonanlagen. Die letzten Jahrzehnte gab es von den vier oder fünf anbietenden Firmen nur Zehnjahres-Mietverträge. Obwohl diese Technologie heute ähnliche Zyklen wie die Computerbranche hat und eine Telefonanlage in fünf Jahren abgeschrieben wird, werden von den Konsumenten „österreichische Betriebe“ immer noch Zehnjahres-Mietverträge abgeschlossen. Auch die Mentalität der wirtschaftlichen Profis ist träge und langsam gegenüber Veränderungen.

Wir müssen erst lernen, Details zu verlangen. Auch die Amerikaner mußten dies erst lernen, nur sind sie uns heute einige Jahre voraus. Aber selbst in dem so „freien“ und fortschrittlichen Land wie den USA dauerte es 6 Jahre, bis sich der freie Verkauf von Telefonappa-

raten durchgesetzt hatte. 1977 wurden sie per Gesetz zum freien Verkauf freigegeben, aber vom Konsumenten erst 1983 akzeptiert und für den Handel von wirtschaftlichem Interesse.

Bei einem Seminar an der Donau-Universität wurde die unterschiedliche Art des Denkens zwischen liberalisierten und nichtliberalisierten Märkten klar. Nach den österreichischen Operatoren, die ihre Leistungen und Vorteile gegenüber der PTA herausstrichen, referierte der Generalmanager einer amerikanischen „Baby Bell“. Wir hatten bewußt eine kleine amerikanische Telekommunikationsfirma eingeladen, da deren Firmengröße besser auf Österreich übertragbar ist. Nun, dieser Amerikaner war erstaunt über die Leistungsschau der Österreicher. Wie sie „Bandbreiten“ und „Übertragungsleistungen“, „Backbonenetze“ und „Schnittstellen“ anboten. „Bei uns in Amerika spricht man nicht darüber, wie man es macht“ meinte er, „bei uns sind die Kunden an den Leistungen für ihr Unternehmen interessiert und nicht an der technischen Einrichtung des Operators. Wie dieser sein Netz betreibt ist dem Endkunden egal. Hauptsache ist die Verfügbarkeit und Qualität der Leistung“. Und darin liegt der wesentliche Unterschied, den wir erst lernen müssen. Applikation und Anwendungen anstelle von technischen Einrichtungen. Aber die Post hat uns Jahrzehntlang nichts von Anwendungen erzählt. Marketing fehlte. Technik wurde für Techniker angeboten und wer es nicht verstand, an dem gingen die Möglichkeiten eines „Highway 194“ oder „ISDN“ vorbei, was auch die Anschlußzahlen beweisen. Die ISDN Penetration in Österreich ist nur 10% so hoch wie im Nachbarland Deutschland.

Die neuen Anbieter müssen lernen, um erfolgreich zu sein. Da wird den Schulen von verschiedensten Firmen ein Internetzugang angeboten. In den Monatsgebühren überbieten sich die Firmen, was aber dann ein Lehrer im Unterricht damit machen soll, darüber hat sich noch keiner den Kopf zerbrochen. Alle sehen sie die vielen Schulen und die vielen Anschlüsse, die für ihr Unternehmen hohe Gebühren produzieren könnten. Wird nur die technische Steckdose verkauft, wird das gewünschte Geschäft rasch versiegen. Ähnliche Denkweisen lassen sich in anderen Branchen aufzeigen.

Wir haben oft das Gefühl, daß heute alles schneller geht als früher. Dieser Eindruck stimmt nicht. Die Menschen gewöhnen sich zwar schneller an neue Technologien, aber die Bewältigung der sozialen und psychologischen Konsequenzen dauert so lange wie vor 1000 Jahren. Neuerungen brauchen 55 Jahre bis sie in der Gesellschaft akzeptiert sind. Das war so bei Baustilen wie der Gotik oder Romanik und das ist so bei der Computertechnik.

Beim einfachsten Kommunikationsmittel, dem Telefon ist es nachweisbar: ältere Menschen telefonieren kürzer als junge. Obwohl für große Distanzen gebaut, wird es zu 60% für Ortsgespräche verwendet.

Andererseits hat es unseren Kommunikationshorizont erheblich erweitert. Ein Manager am Ende des 20. Jahrhunderts hat an einem Tag mit mehr Menschen Kontakt, als ein Bewohner im Mittelalter in seinem ganzen Leben. In diesem Sinne läßt sich die Frage „Ist der Umgang mit dem Computer altersabhängig?“ ebenfalls besser verstehen.

Untersuchungen haben gezeigt, daß die „Risikogruppen“ Menschen im Alter von 35 bis 55 Jahren sind. Die Jugendlichen und die älteren Menschen haben höhere Kenntnisse. Die höchsten Internetzuwachsrate verzeichnet Amerika bei den über 70jährigen. Eine von der Donau-Universität durchgeführte Studie bei Lehrern und ihrer Beziehung zum Computer zeigte, daß die über 55jährigen ein ähnlich hohes Computer-Know-How aufweisen wie ihre

jungen Kollegen, dazu aber noch Lebenserfahrung und dadurch einen kritischen Zugang zu den neuen Medien mitbringen. Mit Frühpensionierungen verliert man die besten Arbeiter der Wirtschaft. Ähnlich den Indianern sollte man sich wieder mehr der „alten weisen Männer“ besinnen. Vielleicht zahlt man ihnen mit zunehmendem Alter weniger – sie haben auch weniger Ansprüche als junge Menschen, die erst eine Familie und einen Haushalt aufbauen.

Neues ersetzt Altes?

Die neuen Medien sind nur ergänzend, also additiv vis a vis den traditionellen Wirtschaftsinstrumenten zu sehen. Das Arbeiten mit dem Computer kann Teile der alten Wissensvermittlung ersetzen. Aber nicht alles kann ersetzt werden.

Das Land mit der größten Internetdichte (Norwegen) hat auch die meisten Tageszeitungen und die Norweger haben die höchsten Pro-Kopf-Ausgaben für Bücher. Internet ergänzt und verdrängt nicht.

Die Telekommunikation baut auch Hierarchien ab und wendet sich direkt an den Wissensträger. Der einzelne Arbeiter steht in der Hierarchie des Netzes auf gleicher Stufe wie sein Vorgesetzter.

Die Grenzen der Telematik liegen aber im Transport der Informationen. 7% der Kommunikation beziehen sich auf den Inhalt, 33% auf die Stimme und 60% sind nonverbale Signale wie Stimmung und Körpersprache, die sehr limitiert über neue Medien transportiert werden können.

Auch der Traum, daß das Netz keine Grenzen kennt stimmt nicht. In Schwarzafrika wurde erst 1960 das Transistorradio eingeführt. Nach über 30 Jahren hat es in der schwarzen Bevölkerung eine Verbreitung von nur 20%. Warum? Der Preis eines Radioapparats beträgt ein halbes Jahresgehalt eines Einheimischen. Wann soll diesen Völkern Internet zugänglich sein?

Im Jahr 1999 wird der Datenverkehr bereits eine höhere Auslastung der weltweiten Kommunikationsnetze bringen als der Sprachverkehr:

Jahr	Sprachtelefonie	Datentransfer
1996	80	20
1997	70	30
1998	60	40
1999	50	50
2000	40	60

Tab. 3: Auslastung der Kommunikationsnetze

Mehr Audio und Video

Früher haben Manager diktiert und die Sekretärinnen vom Band getippt. Heute, mit den Personalcomputern schreibt sich der Manager den Text selbst. Die Sekretärin wurde von der „Schreibkraft“ zur „Sachbearbeiterin“ und der Manager wurde seine eigene Schreibkraft.

Die nächste Veränderung in der Geschäftswelt wird uns vom „Schreiben“ zum „Sprechen“ führen. Waren gute Berichteschreiber gute Manager, so wird diese Eigenschaft zunehmend weniger gefragt sein. Das Geschäftsleben wird noch schneller laufen. Bedingt durch Technologien wie Voice-Mail, Spracherkennung und Videokonferenzen, werden Nachrichten zunehmend mündlich weitergegeben. Die Qualifikationen des Managers werden mehr im persönlichen Präsentationsstil liegen müssen. „The people who can write brilliantly are in the driver's seat right now“. „In the networked world, they will be less dominant and less relevant“.

Bei geschriebenen Meldungen hatte man noch die Chance, um alles richtig verstanden zu haben, den Text ein zweites oder drittes Mal zu lesen. Bei mündlicher Kommunikation muß genau zugehört werden und die Entscheidung nach dem ersten Anhören getroffen werden. Wurden Manager mit dem Fax zu rascheren Antworten und Reaktionen gezwungen, so wird dies mit Videokonferenztechnik noch um eine Dimension beschleunigt. Videokonferenzen werden durch die verbesserten Netze immer stärker verbreitet. Dieses Marktsegment verdoppelt sich in Europa derzeit alle zwei Jahre.

An den Manager der nächsten Generation werden andere Anforderungen gestellt. Ob diese Erfordernisse durch die Technik kommen oder die Gesellschaft die Technik dazu nutzt, ist für das Individuum nicht von Bedeutung. Ein erfolgreicher Manager muß:

- flexibel in der Hierarchie,
- mobil in Bezug auf die Arbeitsstätte und
- besser im persönlichen Auftreten in den Medien als im Schreiben von Berichten sein.

Wissensmanagement und Beschäftigungsfähigkeit als Herausforderung der Personalarbeit

Helmut Willke

Ziel dieses Textes ist es, den Zusammenhang zwischen der Herausbildung einer auf *Intellectual Capital* aufbauenden Wissensgesellschaft und den neuen Herausforderungen an das strategische Handeln von Unternehmen herauszustellen. Die Wissensgesellschaft läßt sich durch drei zentrale Merkmale beschreiben:

1. Wissen, Human Capital und Intellectual Capital als kritische Produktionsfaktoren,
2. Wissensarbeit als neue Form der Arbeit und
3. Intelligente Organisation als neue Form des Unternehmens.

Aus dieser Dynamik der Wissensgesellschaft folgen zumindest drei neue Herausforderungen an das strategische Handeln von Unternehmen. Es geht in einer veränderten Weise um:

1. das Management verteilter Intelligenz,
2. das Management intelligenter Güter, und damit um
3. das Management von Wissensarbeit als neue Herausforderung an die Personalarbeit.

1 Umriss der Wissensgesellschaft

Die Wissensgesellschaft existiert noch nicht, aber sie wirft ihre Schatten voraus. Mit dem „Sieg“ der Gesellschaftsform der kapitalistischen Demokratie über den Sozialismus, dem Aufbau leistungsfähiger globaler digitaler Datennetze und der Verdichtung globaler Kontexte für lokales Handeln verliert der moderne *Nationalstaat* schrittweise Elemente seiner Bedeutung. Mit der Höherstufung von Produkten und Dienstleistungen zu wissensbasierten, professionellen Gütern verlieren die herkömmlichen Produktionsfaktoren (Land, Kapital, Arbeit) gegenüber der implizierten oder eingebauten Expertise dramatisch an Bedeutung und damit mutiert die moderne *kapitalistische Ökonomie* schrittweise zu einer post-kapitalistischen, wissensbasierten Produktionsform. Beide Elemente zusammen verändern das Gesicht der modernen Arbeits- und Wohlfahrtsgesellschaften grundlegend. Die für entwickelte Gesellschaften relevante Form der Arbeit wird *Wissensarbeit*, während herkömmliche Formen der „einfachen“ Arbeit von Maschinen übernommen werden oder in die noch verbliebenen Billiglohnländer abwandern. Der „Wohlfahrtsstaat“ zerbricht an seiner Überforderung durch Sozialleistungen und Subventionen, die in einer sich globalisierenden Wirtschaft nicht mehr nationalstaatlich organisierbar und kontrollierbar sind.

Moderne Organisationen und Gesellschaften befinden sich im Umbruch zu wissensbasierten Systemen. Neben die traditionellen Infrastrukturen der Macht und des Geldes tritt mit zu-

nehmendem Gewicht Wissen als Operationsbedingung und als notwendige Steuerungsressource. Wissen im allgemeinen, und Expertise als systematisiertes und organisiertes Wissen im besonderen, verändern die soziale Ordnung kontinuierlich, seit die Verwendung von Wissen nicht mehr altes, unvordenkliches Wissen betont, sondern *neues* Wissen. Die Umkehrung der Zeitorientierung von der Vergangenheit auf die Zukunft, welche die Neuzeit kennzeichnet, erfaßt auch das Medium des Wissens. Sie bewirkt, daß die kollektive Wirkung des Wissens sich nicht mehr in der Tradierung der bestehenden „alten“ Ordnung erschöpft, sondern sich in Richtung Steuerung transformiert, also in Richtung einer gezielten Veränderung naturwüchsiger Verläufe.

Von einer Wissensgesellschaft oder einer wissensbasierten Gesellschaft läßt sich sprechen, wenn die Strukturen und Prozesse der materiellen und symbolischen Reproduktion einer Gesellschaft so von wissensabhängigen Operationen durchdrungen sind, daß Informationsverarbeitung, symbolische Analyse und Expertensysteme gegenüber anderen Faktoren der Reproduktion vorrangig werden (ausführlich dazu *Willke 1998a*).

Die gegenwärtige Renaissance des Themas der Wissensgesellschaft kommt bezeichnenderweise nicht von der Soziologie oder der Politikwissenschaft, sondern von der Managementtheorie. Der zentrale Text ist *Peter Druckers* „Postkapitalistische Gesellschaft“ (1994), flankiert von *Robert Reichs* Idee der Wissensarbeit durch „symbolic analysts“ (1991) und *James Quinns* Grundlagentext über „Intelligente Organisation“ (1992).

Wissen meint hier die Einbettung von Informationen in ein Muster von Erfahrungen und Erwartungen (Präferenzregeln), so daß die Informationen in einer von diesen Präferenzregeln geprägten Weise produktiv genutzt werden können. Wird ein solches Wissen seinerseits in ein Muster von Entscheidungsregeln eingebunden und in diesem Kontext produktiv verwendet, so möchte ich von *Intelligenz* sprechen. Damit entsteht neben den Personen als Organisationsmitgliedern ein zweites, eigenständiges Standbein organisationaler Intelligenz, das den Übergang vom informationsbasierten zum wissensbasierten Unternehmen erleichtert: „organizations today face a degree of complexity that requires intelligence beyond that of any individual“ (*Isaacs 1993, S. 28*).

2 Die intelligente Organisation

Eine ganze Reihe von Studien belegt die wachsende Bedeutung „organisationaler Intelligenz“ für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Vor allem die seit einigen Jahren verhandelte Morphogenese des kapital- und arbeitsintensiven Unternehmens zum *wissensbasierten* oder „*intelligenten*“ Unternehmen ist für unser Thema aufschlußreich. Ausgangspunkt der Überlegungen ist hier die Beobachtung, daß die klassischen betriebswirtschaftlichen Faktoren der Produktion, nämlich Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe, gegenüber dem vierten Produktionsmittel – Information, Wissen und Expertise – an Bedeutung verlieren, und dies nicht mehr nur in einem graduellen quantitativen Übergang, sondern in einem die Operationsweise der Ökonomie verändernden qualitativen Sprung.

Idee und Vision des „intelligenten Unternehmens“ haben Managementtheorie und -praxis vehement erfaßt (*Senge 1990; Quinn 1992; Chawla and Renesch 1995*); nicht nur im Bereich professioneller Dienstleistungen durch Beratungsfirmen, Anwaltsfirmen, Design- oder

Filmstudios, Krankenhäuser, Forschungsinstitute, Softwarefirmen, Pharma-Unternehmen etc., sondern auch über das gesamte Spektrum spezialisierter industrieller Produktion hinweg, von Spezialstählen über biogenetische Produkte bis zu Autofirmen, die feststellen, daß Elektronikbauteile inzwischen 25% und bis zum Jahre 2000 40% des Wertes eines Autos ausmachen (Pountain 1995, S. 19).

Ganze Sektoren wie die Unterhaltungsindustrie, kommerzielle Einrichtungen der Fort- und Weiterbildung, kommerzielle Datenbanken und Informationsdienste, die Massenmedien oder das Verlagswesen wachsen durch die Digitalisierung der Inhalte und die Übertragung auf elektronische Medien zusammen und eröffnen dadurch übergreifende globale Märkte für Wissensinhalte und Expertise. Parallel dazu erlaubt die Digitalisierung von Expertise den systemspezifischen Aufbau von organisationaler Intelligenz in Form von proprietären Datenbanken, Expertensystemen, Unternehmensdatenmodellen, Regelsystemen und Aufbereitungsinstrumenten für das vorhandene Wissen, so daß das Wissen von Organisationsmitgliedern – einschließlich des impliziten und stillschweigenden Wissens – symbolisch aufbereitet, organisiert und schrittweise in ein eigenständiges Wissen der Organisation transformiert werden kann (Willke 1998, Kap. 7).

2.1. Wissensarbeit

Organisierte Wissensarbeit entwickelt sich zum Standardmodus der Operationsweise von wissensbasierten, „intelligenten“ Organisationen wie High-Tech-Firmen, Forschungsinstitute, Projektorganisationen, Investmentbanken, Enquetekommissionen, Kliniken, Regierungsagenturen, Verlage, Redaktionen und viele andere private oder öffentliche Einrichtungen der Erstellung nicht-trivialer Güter. Nahezu jede menschliche Tätigkeit ist wissensbasiert in dem Sinne, daß Erfahrung und Wissen eine Rolle spielen. Praktisch jede Facharbeit, vor allem die klassische professionelle Tätigkeit (Ärzte, Juristen, Lehrer, Wissenschaftler) ist wissensbasierte Arbeit in dem Sinne, daß sie auf spezialisierter Expertise von Personen gründet, die sich die Professionellen in langwierigen Ausbildungsprozessen aneignen müssen. Der Begriff *Wissensarbeit* meint etwas anderes. Er kennzeichnet Tätigkeiten (Kommunikationen, Transaktionen, Interaktionen), die dadurch gekennzeichnet sind, daß das erforderliche Wissen nicht einmal im Leben durch Erfahrung, Initiation, Lehre, Fachausbildung oder Professionalisierung erworben und dann angewendet wird. Vielmehr erfordert Wissensarbeit im hier gemeinten Sinn, daß das relevante Wissen (1.) kontinuierlich revidiert, (2.) permanent als verbesserungsfähig angesehen, (3.) prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird und (4.) untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, so daß mit Wissensarbeit spezifische Risiken verbunden sind. *Organisierte Wissensarbeit* nutzt den Prozeß des Organisierens, um Wissen zu einer Produktivkraft zu entfalten, die gegenwärtig dabei ist, die herkömmlichen Produktivkräfte (Land, Arbeit, Kapital) in ihrer Bedeutung zu überflügeln.

Spätestens seit *Frederick Taylor* ist klar, daß arbeitsteilig produzierende Organisationen immer auch wissensbasierte Systeme sind, in denen sich das Wissen von Personen und das in die Operationsweise der sozialen Systeme eingelassene Wissen zu einer prekären Kombination ergänzen: „Management of industry became to an increasing degree management of knowledge. Taylorism was a new expression of a knowledge-based scientific approach to management“ (Forstlin 1990, zit. bei Pawlowsky 1992, S. 199). Die eine Seite, die Wissens-

basierung und Intelligenz von Personen steht natürlich seit langem im Zentrum der unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen und praktischer Strategien von Ausbildung, Fortbildung, Weiterbildung, Umschulung, Höherqualifizierung etc. Die andere Seite, die Wissensbasierung und Intelligenz von Organisationen dagegen ist sowohl in der Forschung wie in der Praxis stark unterbelichtet.

2.2 „Intelligente Güter“

Für Güter wie Logik-Chips, Computer-Betriebssysteme, farbige Flachdisplays oder Kommunikationssatelliten ebenso wie für professionelle Dienstleistungen wie komplizierte Operationen, die Verschaffung von Patentrechten, innovatives Design oder die therapeutische Heilung psychischer Störungen versagen die Produktionskosten als Indikator – oder sind sogar völlig irreführend. Daß die reinen Produktionskosten eines Pentium-Chips eine Handvoll Dollar sind, sagt nichts mehr über den wirtschaftlichen Wert des Chips aus. Güter der Computertechnologie, so haben Ökonomen berechnet (*Bühl* 1995, S. 18), bestehen im Durchschnitt zu 1% ihrer Kosten aus Material, zu 5% aus unqualifizierter Arbeit und zu den restlichen 94% aus „intellektuellem Kapital“, genauer, aus eingelassener Expertise. Die reinen Produktionskosten für die Heilung einer Neurose mögen ein paar Tausend Mark sein – es sagt nichts über die (ökonomische?, persönliche?, sonstige?) Bedeutung der Dienstleistung aus. Die Herstellungskosten vieler komplexer Medikamente sind gänzlich vernachlässigbar. Ihr einziger Wert liegt in dem „eingeschlossenen“ Wissen, welches ihre Komposition und ihre Wirkungen bestimmt.

Wissen und relevante Expertise ist in mittleren und großen Unternehmen nicht mehr zentralisierbar. Es ist hochgradig verteilt und wird täglich an vielen Orten, von vielen Personen und in vielen Projekten generiert und revidiert. Das Management des relevanten Unternehmenswissens ist die zentrale Aufgabe von Wissensmanagement als neuer strategischer Aufgabe wissensbasierter „intelligenter Organisationen“. Sowohl auf der Ebene von Gesellschaften wie auf der Ebene von Organisationen zeigt sich dabei, daß Wissensbasierung, Wissensarbeit und organisationale Intelligenz davon abhängen, inwieweit es gelingt, *Infrastrukturen* für Informationsaustausch und Wissenstransfer zu installieren und ihre Nutzung zu routinisieren. Weniger deutlich und weniger untersucht ist, in welchem Maße *Suprastrukturen* im Sinne von Regulierungssystemen und institutionellen Steuerungsregimes zu revidieren und neu zu gestalten sind, um den Möglichkeitsraum der Wissensgesellschaft und der intelligenten Organisation zu öffnen und von dem niederdrückendem Ballast ihres tayloristischen Erbes zu befreien.

Genau hier liegen die Herausforderungen für die Personalarbeit. Die wissensbasierte Firma braucht Formen und Prozesse der Führung, die geeignet sind, WissensarbeiterInnen zu leiten, zu moderieren und zu koordinieren, die ihr Kapital und ihren Wert für die Firma in ihrem Kopf mit sich herumtragen. Bestimmte Elemente dieser Expertise sind für die Firma unersetzbar. Die Firma hat also ein durchaus legitimes Interesse daran, diese Expertise zu „explizieren“, zu dokumentieren und in die organisationale Wissensbasis aufzunehmen. Auf der anderen Seite haben WissensarbeiterInnen ein ebenso legitimes Interesse daran, ihre intellektuellen „Property Rights“ geschützt, angemessen kompensiert und letztlich als Basis ihrer Wertschätzung anerkannt zu bekommen. In diesem Dilemma steht heute die Personalarbeit wissensbasierter Organisationen. Nur solche Firmen werden dieses Dilemma konstruktiv auflösen können, die *beide* Seiten der Gleichung ernst nehmen.

Die intelligente Organisation als „Ort“ und Kontext für Wissensarbeit ist indessen nicht nur bemerkenswert, weil sich mit Expertise ein neuer knapper Rohstoff und mit Wissen ein neues dominantes Produktionsmittel in den Vordergrund schieben. Einen möglicherweise tiefgreifenderen Einschnitt bewirkt Wissensbasierung dadurch, daß mit Wissensarbeit sich der Sinn und die Existenzberechtigung von Organisationen ändern könnten. Die eigenständige Bedeutung der organisationalen Ebene gegenüber der Ebene der Personen und Mitglieder schlägt auch auf den Bereich des Wissens (und des Lernens) durch. Dies heißt, daß es nicht mehr ausreicht, die Mitglieder einer Organisation mit dem erforderlichen Wissen und der adäquaten Expertise auszustatten. Auch die Organisation selbst muß in ihren überindividuellen „anonymisierten“ Regelsystemen und Geschäftsprozessen ein Optimum an organisationalem Wissen und systemischer Expertise einbauen, um leistungs- und konkurrenzfähig zu bleiben. Hinzu kommt, daß aufgrund der mit dem Transaktionskostenansatz verbundenen Sensibilität für die Kosten und Nutzen von Informationen, Wissen und Expertise nun Organisationen es sich nicht mehr leisten können, das vorhandene Wissen ungenutzt zu lassen und das erforderliche Wissen nicht zu generieren. Aus dieser Kombination von Faktoren resultiert das intensive Interesse von Firmen und anderen Organisationen am *Problem des Wissensmanagements*. Dieses Interesse ist gegenwärtig sowohl in der Theorie als auch in der Praxis beobachtbar. Die Frage des Wissensmanagements ist strategisch relevant, weil mit der Entdeckung ungeahnter Produktivitäts- und Innovativitätsreserven durch die Möglichkeit von Wissensmanagement aus der Möglichkeit postwendend ein Zwang wird. So wie die Manufakturen der frühen Neuzeit den maschinengetriebenen Bändern, Produktionsanlagen und Fabriken des Industriezeitalters weichen mußten, so weichen gegenwärtig schon die maschinengetriebenen Fabriken den neuen wissensgetriebenen „Campus-Organisationen“, welche aus dem Rohstoff Wissen expertisegestützte Geschäftsideen entwickeln für alle nur denkbaren Formen organisationaler Kernkompetenzen und Kernfähigkeiten.

2.3 Employability

Unter dem Druck von Wissensbasierung und Globalisierung spaltet sich der Arbeitsmarkt in drei Hauptsegmente der Qualifikation auf, die sehr unterschiedlichen Regeln unterliegen. Das unterste Segment der rund 20% nicht oder gering qualifizierter und qualifizierbarer Arbeitnehmer ist hoffnungslos. Es wird mit deutlicherer Ausbildung der Wissensgesellschaft immer weniger in der Lage sein, sich durch Arbeit selbst zu erhalten und mithin die Armutsgrenze unterschreiten und/oder dauerhaft auf zusätzliche Transfereinkommen angewiesen sein. Die für dieses Segment zur Verfügung stehende Arbeit wird dauerhaft von Auslagerung und Automatisierung bedroht sein und damit nur unzureichende Preise für Arbeit erzielen können (Lichtblau 1997). Ein großes mittleres Segment von rund der Hälfte aller Arbeitnehmer mit Qualifikationen in der Spannbreite von Facharbeitern bis zu „durchschnittlichen“ Fachhochschulabgängern, vom mittleren Management bis zu „durchschnittlichen“ Hochschulabsolventen bildet auch weiterhin den Kern des herkömmlichen Arbeitsmarktes. Heute ist abzusehen, daß dieses Segment des Arbeitsmarktes zwei strategischen politischen Optionen ausgesetzt ist. Entweder wird er weiterhin in der Logik des Wohlfahrtsstaatsmodells stark reguliert und mit kollektiven Sicherungssystemen flankiert oder er wird, ähnlich wie die Geld- und Finanzmärkte, nach dem Modell der Marktwirtschaft liberalisiert und der Globalisierungsdynamik ausgesetzt. Über das Schicksal beider Optionen

entscheiden vielschichtige Abwägungskalküle zwischen sozialer Sicherheit, Lohnniveau, internationaler Wettbewerbsfähigkeit, Innovationsfähigkeit, Weiterqualifikationsbereitschaft, Regulierungsregimes, Management- und Organisationskompetenzen etc. Auf diesem Feld, so ist anzunehmen, entscheidet sich aufgrund der Masse der involvierten Wähler das *politische* Schicksal der Wohlfahrtsgesellschaften.

Einer ganz anderen Logik gehorcht das obere Segment der Wissensarbeit. Es umfaßt gegenwärtig in den entwickelten Gesellschaften vielleicht 20% des Arbeitsmarktes und wächst langsam (*Peter Drucker* schätzt dieses Segment bereits heute auf etwa 40% ein, aber das erscheint überzogen). In der Diktion von *Robert Reich* umfaßt es die Kategorien der Problemlöser, der Problemidentifizierer und die strategischen Vermittler: „Included in this category are the problem-solving, -identifying, and brokering of many people who call themselves research scientists, design engineers, software engineers, civil engineers, biotechnology engineers, sound engineers, public relations executives, investment bankers, lawyers, real estate developers, and even a few creative accountants. Also included is much of the work done by management consultants, financial consultants, tax consultants, energy consultants, agricultural consultants, management information specialists, organisation development specialists, strategic planners, corporate head-hunters, and systems analysts. Also: advertising executives and marketing strategists, art directors, architects, cinematographers, film editors, production designers, publishers, writers and editors, journalists, musicians, television and film producers, and even University professors“ (*Reich* 1991, S. 177f.). In diesem Segment ist eine überraschende Umkehrung des Verhältnisses von Kapital und Arbeit zu beobachten. Während auf allen herkömmlichen Arbeitsmärkten sich das Kapital zu seinen Bedingungen Arbeit sucht, suchen im Bereich von Wissensarbeit hochqualifizierte Wissensarbeiter Kapital zur Realisierung ihrer Ideen und Projekte. Die Wissensarbeiter verfügen exklusiv über die „Produktionsmittel“, genauer: sie verfügen über den entscheidenden Produktionsfaktor, nämlich hochprofessionalisierte Expertise als intellektuellem Kapital (*Edvinsson and Malone* 1997; *Steward* 1997).

Wissensarbeit braucht nicht nur keine politische Regulierung als Schutz gegen Ausbeutung, sie ist schlechterdings nicht sinnvoll regulierbar, weil sie sich leicht und nachhaltig jeder Regulierung entziehen kann. Auf dem Feld der Wissensarbeit entscheidet sich, so ist anzunehmen, aufgrund der involvierten Innovationsfähigkeit das *wirtschaftliche* Schicksal der Wohlstandsgesellschaften. Nur wenn sie auf diesem Feld mitspielen und mithalten können, verfügen sie über das Innovationspotential, welches den Übergang zur Wissensgesellschaft ebnet. Und nur wenn sie den Übergang zur Wissensgesellschaft rechtzeitig schaffen, haben sie eine Chance, in der ersten Liga – für die sie sich prädestiniert halten – weiterhin mitzuspielen.

3 Das Management verteilter Intelligenz

Wissen und relevante Expertise ist in mittleren und großen Unternehmen nicht mehr zentralisierbar. Es ist hochgradig verteilt und wird täglich an vielen Orten, von vielen Personen und in vielen Projekten generiert und revidiert. Das Management des relevanten Unternehmenswissens ist die zentrale Aufgabe von Wissensmanagement als neuer strategischer Auf-

gabe wissensbasierter „intelligenter Organisationen“. Sowohl auf der Ebene von Gesellschaften wie auf der Ebene von Organisationen zeigt sich dabei, daß Wissensbasierung, Wissensarbeit und organisationale Intelligenz davon abhängen, inwieweit es gelingt, *Infrastrukturen* für Informationsaustausch und Wissenstransfer zu installieren und ihre Nutzung zu routinisieren. Weniger deutlich und weniger untersucht ist, in welchem Maße *Suprastrukturen* im Sinne von Regulierungssystemen und institutionellen Steuerungsregimes zu revidieren und neu zu gestalten sind, um den Möglichkeitsraum der Wissensgesellschaft und der intelligenten Organisation zu öffnen und von dem niederdrückendem Ballast ihres tayloristischen Erbes zu befreien. Die folgende Abbildung (Abb. 1) gibt einen schematischen Überblick über die angesprochen Faktoren.

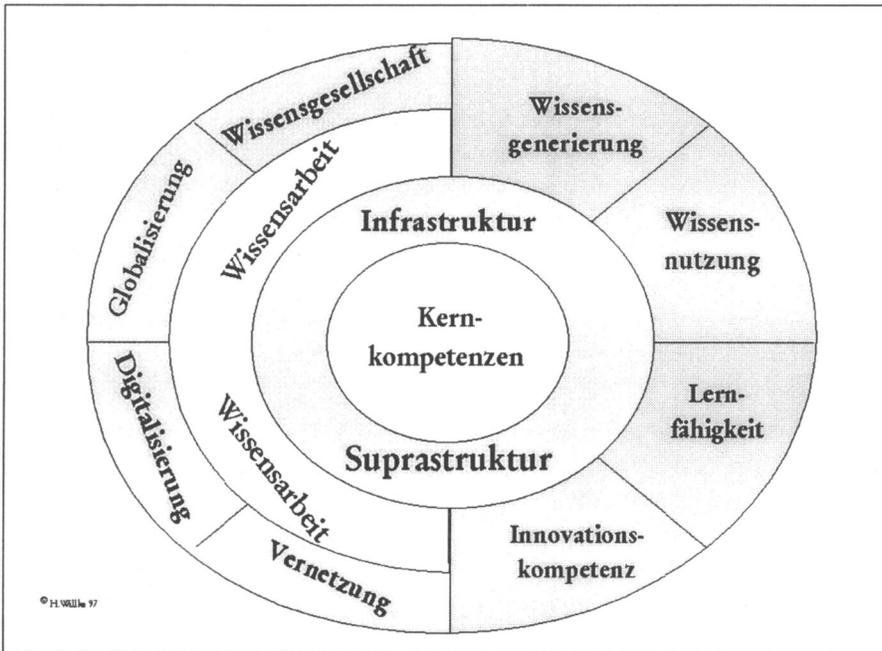


Abb. 1: Die wissensbasierte Organisation im Kontext

Die veränderte Rolle von Arbeit unter Bedingungen der Wissensbasierung und die sich verändernde Rolle von Wissen unter Bedingungen verteilter Intelligenz und dezentrierter Expertise verändern auch die Architekturen von Organisationen, insbesondere von Firmen. Die Theorie der Firma und genereller die Theorie der Organisation werden revidiert werden müssen, wenn Effizienz der Transaktionen nicht mehr Ergebnis von hierarchischer Kontrolle von Informationen ist, sondern Resultat einer prekären Kooperation professioneller Wissensträger: „Given dispersed knowledge, all agents are potentially important“ (Minkler 1993, S. 581).

Die intelligente Organisation als „Ort“ und Kontext für Wissensarbeit ist indessen nicht nur bemerkenswert, weil sich mit Expertise ein neuer knapper Rohstoff und mit Wissen ein neues dominantes Produktionsmittel in den Vordergrund schieben. Einen möglicherweise

tiefgreifenderen Einschnitt bewirkt Wissensbasierung dadurch, daß mit Wissensarbeit sich der Sinn und die Existenzberechtigung von Organisationen ändern könnten. Die eigenständige Bedeutung der organisationalen Ebene gegenüber der Ebene der Personen und Mitglieder schlägt auch auf den Bereich des Wissens (und des Lernens) durch. Dies heißt, daß es nicht mehr ausreicht, die Mitglieder einer Organisation mit dem erforderlichen Wissen und der adäquaten Expertise auszustatten. Auch die Organisation selbst muß in ihren überindividuellen „anonymisierten“ Regelsystemen und Geschäftsprozessen ein Optimum an organisationalem Wissen und systemischer Expertise einbauen, um leistungs- und konkurrenzfähig zu bleiben. Hinzu kommt, daß aufgrund der mit dem Transaktionskostenansatz verbundenen Sensibilität für die Kosten und Nutzen von Informationen, Wissen und Expertise nun Organisationen es sich nicht mehr leisten können, das vorhandene Wissen ungenutzt zu lassen und das erforderliche Wissen nicht zu generieren. Aus dieser Kombination von Faktoren resultiert das intensive Interesse von Firmen und anderen Organisationen am *Problem des Wissensmanagements*. Dieses Interesse ist gegenwärtig sowohl in der Theorie als auch in der Praxis beobachtbar. Die Frage des Wissensmanagements ist strategisch relevant, weil mit der Entdeckung ungeahnter Produktivitäts- und Innovativitätsreserven durch die Möglichkeit von Wissensmanagement aus der Möglichkeit postwendend ein Zwang wird. So wie die Manufakturen der frühen Neuzeit den maschinengetriebenen Bändern, Produktionsanlagen und Fabriken des Industriezeitalters weichen mußten, so weichen gegenwärtig schon die maschinengetriebenen Fabriken den neuen wissensgetriebenen „Campus-Organisationen“, welche aus dem Rohstoff Wissen expertisegestützte Geschäftsideen entwickeln für alle nur denkbaren Formen organisationaler Kernkompetenzen und Kernfähigkeiten.

Die strategische Herausforderung liegt nun genau darin, den organisationalen Umgang mit Wissen, also Lernfähigkeit und Innovationsfähigkeit zur Kernkompetenz des Unternehmens zu entwickeln. Wohlgermerkt, es geht nicht um Datenverarbeitung oder Informationssysteme. Es geht um Wissensmanagement, und damit um die überaus schwierige und voraussetzungsreiche Aufgabe, das für das Unternehmen relevante Wissen zu generieren, zu verteilen, zu nutzen und zu revidieren. Welches Wissen und welche Expertise werden für das Unternehmen kurz- und mittelfristig relevant sein? Wie können wir wissen, was wir wissen müssen? Wie lassen sich die organisationalen Strukturen, Prozesse und Regelsysteme so intelligent machen, daß sie trotz des unvermeidlichen Maßes an Nichtwissen hinreichend Wissen generieren?

Mit Blick auf das Management verteilter Intelligenz besteht die Aufgabe darin, den gesamten Produktionsprozeß wissensbasierter Güter im Kontext intelligenter Organisationen neu zu durchdenken und in entsprechend revidierte Geschäftsprozesse zu fassen. Dies wird klarer, wenn wir uns die Besonderheiten wissensbasierter Güter ansehen.

4 Das Management intelligenter Güter

Gegenüber Produkten mit hohen Wertanteilen an Arbeit und Material gewinnen Produkte die Überhand, deren Wert vorrangig aus der eingebauten Expertise („embedded intelligence“) besteht – z.B. Software, Logik-Chips, Computer, Farbdisplays, elektronische Spiele,

Spielfilme, Mikrosystemtechnologien, Arzneien, Biotechnologien etc. Bereits 1990 ließ sich Intels 486er-Chip für weniger als 100 Dollar produzieren. Verkauft wurden sie für 500 Dollar – eine „Wissensabgabe“ von 400% (Rappaport and Halevi 1991, S. 53). „Bei Siemens stammen inzwischen über 50 Prozent der Wertschöpfung aus wissensintensiven Dienstleistungen“ (Pierer 1996). Während einfache Tätigkeiten und Dienstleistungen von Robotern übernommen werden, steigt der Bedarf an professioneller Expertise in allen Bereichen.

Besonders klar zeigt der Navigator von Skandia (vgl. Abb. 2), daß die üblichen finanziellen Meßkriterien nur vergangene Leistung messen, während erst die Evaluation von Lern- und Innovationsfähigkeiten die Abschätzung zukünftiger Leistungsfähigkeit erlauben. Auch hier fällt die starke Betonung der zukünftigen Leistungsfähigkeit der Firma auf. Allgemein möchte ich formulieren, daß wissensbasierte Güter, Dienstleistungen ebenso wie Produkte, das strategische Management dazu zwingen, Lernfähigkeit und Innovationsfähigkeit zu Kernkompetenzen der Firma zu entwickeln – ein Vorhaben, das nur gelingen kann, wenn Lernen und Innovation auf zukünftige Herausforderungen ausgerichtet sind.

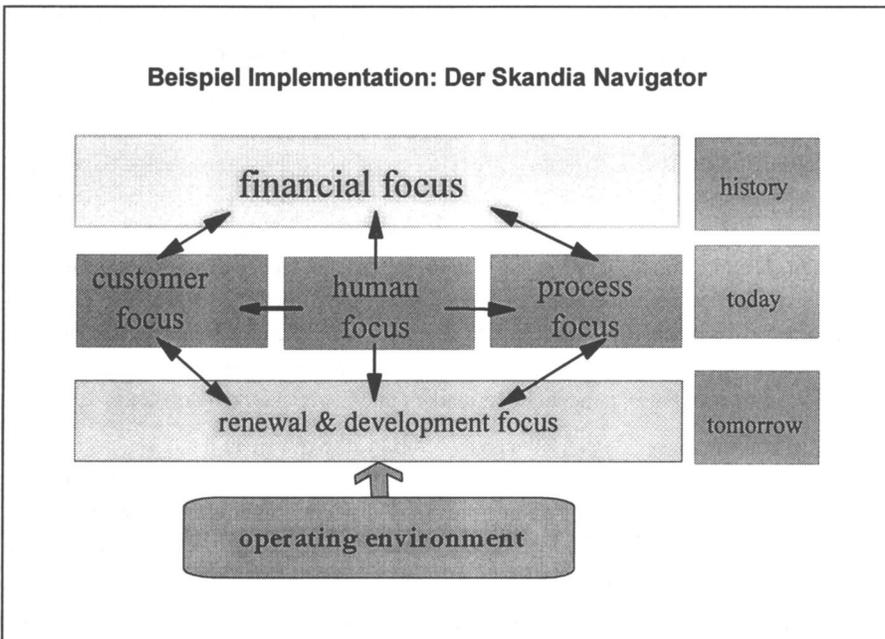


Abb. 2: Der Navigator von Skandia (Quelle: Edvinsson/Malone 1997, S. 68)

5 Das Management von Wissensarbeit

Die grundlegenden Probleme von Wissensarbeit kreisen um die Frage, wie das Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen verstanden und organisiert werden kann. Um die neue Qualität heutiger Wissensarbeit verstehen zu können, sollte man sehen, daß es dazu nicht ausreicht, daß *entweder* die Person *oder* die Organisation, in welcher eine Person

agiert, wissensbasiert operiert. Sokrates hat ohne Zweifel Wissensarbeit verrichtet, aber er brauchte zu seiner Form von Wissensarbeit keine elaborierte Organisation. Die großen Kirchen und die parlamentarischen Systeme moderner Demokratien sind erstaunlich elaborierte und intelligente Organisationen, aber in ihrem Kontext gelingt nur zufällig und sporadisch Wissensarbeit, weil sie geradezu darauf gründen, daß für ihre Operationsweise auch einfache und „mittelmäßige“ Personen ausreichen (Willke 1997).

Die heute mögliche Form von Wissensarbeit ergibt sich erst, wenn beide Seiten, Personen und Organisationen, in komplementärer Weise Wissen generieren, nutzen, und sich wechselseitig ihr Wissenspotential zur Verfügung stellen. Die scheinbar leicht einsichtige Formel, daß Mitglieder und Organisation sich wechselseitig ihr Wissen nutzbringend zugänglich machen sollten, ist in der Praxis aus mehreren Gründen außerordentlich schwer umzusetzen. Der Hauptgrund liegt darin, daß wir verhältnismäßig viel über den Aufbau und die Verwendung von Wissen, also die wissensbasierte Operationsweisen von Personen wissen, nahezu nichts aber über organisationale Intelligenz im Sinne einer kollektiven oder systemischen oder emergenten Eigenschaft organisierter Sozialsysteme. Frühe Überlegungen zum Problem organisationaler Intelligenz sprechen von einer intelligenten Organisation dann, wenn deren Mitglieder wissensbasiert arbeiten, also Professionelle oder Experten sind, und wenn sie sich gegenseitig in ihrer Arbeit nicht allzu drastisch behindern (Wilensky 1967).

Demgegenüber läßt sich heute sehen, daß die eigentliche Schwierigkeit des Aufbaus organisationaler Intelligenz als Rahmen für Wissensarbeit darin besteht, eigenständige Expertise in die anonymisierten, transpersonalen Regelsysteme der Organisation einzubauen. Wissen und Können von Personen reichen nicht aus, wenn auch die Organisation selbst intelligent operieren soll. Damit ist nicht gemeint, daß diese organisationspezifische Wissensbasierung unabhängig von Personen überhaupt zustande kommt oder operiert, sondern daß sie unabhängig von *spezifischen* Personen ist, also im Sinne einer „collective mind“ (Weick and Roberts 1993) oder einer institutionalisierten Regelstruktur wirkt, welche das Handeln der Mitglieder mit einem hohen Grad an Erwartbarkeit und Zuverlässigkeit anleitet.

Solche Leistungen können Organisationen nur erbringen, wenn sie in ihren Tiefenstrukturen über ein hohes Maß an spezifisch organisationaler Intelligenz verfügen. Diese besteht darin, daß nicht nur die Mitglieder als Personen in wissensbasierter, intelligenter Weise arbeiten, sondern darüber hinaus auch die Organisation selbst nach Regeln operiert, die in einem präzisen Sinne Intelligenz konstituieren:

1. Die Organisation selbst muß über *Beobachtungsinstrumente* verfügen, die ihr ermöglichen, *Daten* zu generieren, welche die Organisation in ihrem Kontext betreffen. Beispielsweise sind die üblichen Budgetrechenwerke, Jahresabschlüsse und Geschäftsberichte zwar solche systemische Beobachtungsinstrumente, aber sie generieren in aller Regel nur oberflächliche und insofern „dumme“ Daten.
2. Die Organisation muß über eigenständige, systemisch übergreifende Beobachtungsregeln und *Relevanzkriterien* für die Bewertung von Daten und mithin für die *Konstruktion von Informationen* verfügen. Nur so kann sie aus dem Ozean von Daten systemspezifisch relevante Informationen generieren, die auf die Strategien und Ziele der Organisation im Kontext ihrer relevanten Umwelten bezogen sind. Die meisten Organisationen

haben diesen Unterschied noch nicht verstanden und reden von Informationsaustausch, wenn sie Datentransport meinen.

3. Die Organisation muß dafür sorgen, daß sie einen zusammenhängenden Erfahrungskontext schafft und lebendig hält, der über das Wissen von Personen und Gruppen hinaus spezifisch organisationales Wissen erzeugt. Dies gelingt dann, wenn sich ein „*community of practice*“, ein gemeinsamer Erfahrungskontext, herstellt, der ein Koordinatengefüge in der „Gestalt“ der Organisation darstellt, in welches relevante Informationen eingehängt und verortet werden können. An dicht informierten und beschriebenen Orten dieses Koordinatengefüges entsteht neues systemisches Wissen. Durch den *Einbau relevanter Informationen* entsteht ein neuer Cluster organisationspezifischer Lernerfahrungen, dessen Ergebnisse dann als systemisches Wissen greifbar wird, wenn es sich auf einen gemeinsamen Erfahrungskontext gründen kann.

Fächert man nun diese Bedingungen der Möglichkeit organisationaler oder systemischer Intelligenz weiter auf, dann erweist sich, daß auch in ihrem Wissensmanagement eine Organisation einem Eisberg gleicht. Was auf der Oberfläche zu sehen ist, die Produkte und Dienstleistungen, für welche die Organisation steht und an welchen sie letztlich gemessen wird, gründen auf einem massiven Unterbau an Tiefenstrukturen. Es ist dieser Unterbau, der die Qualität der Güter an der Oberfläche ermöglicht und bestimmt. Die räumliche Metapher des Eisbergs läßt sich auch in eine zeitliche Dimension verlegen. Was eine Organisation in der Gegenwart leistet, hängt zum einen von ihrem Unterbau an Erfahrungsgeschichte in der Vergangenheit ab und es hängt in zunehmend gravierender Weise davon ab, welche Maßnahmen die Organisation getroffen hat, um ihre *zukünftigen* Chancen für Erfolg zu wahren (Hamel and Prahalad 1994). Beide Metaphern, die räumliche und die zeitliche, sensibilisieren dafür, daß alles, was sich gegenwärtig auf der Oberfläche abspielt, geformt und bedingt ist von Faktoren, deren Bedeutung immer noch häufig unterschätzt wird. Wissensarbeit und Wissensmanagement sind dafür nur Beispiele unter vielen anderen.

Bevor Wissensarbeit in einer Organisation gelingt, sind aufwendige Voraussetzungen vor allem in der Personalarbeit und in der Personalführung zu schaffen. Deren Kosten amortisieren sich nicht am nächsten Tag und deren Folgen sind nicht sofort spürbar. Wie jede andere Zukunftsinvestition auch verlangt die Schaffung dieser Voraussetzungen klare strategische Leitlinien und eine Vision der Organisation, die über den Tellerrand der tayloristischen Industriegesellschaft hinausreicht. Zugegebenermaßen ist es heute leichter, diese Zumutungen zu postulieren als vor ein oder zwei Jahrzehnten. Denn heute ist unübersehbar, daß die Folgen der Internationalisierung bis hin zur Globalisierung, die Folgen der Digitalisierung und Wissensbasierung, die Folgen der weltweiten Vernetzung und der Bildung globaler Allianzen, Kooperationsverbände und Netzwerke vor allem mehr Wissen und Expertise verlangen, mehr Lernfähigkeit und Innovationskompetenz. Es schält sich immer klarer heraus, daß die entwickelten Länder und ihre Organisationen nur dann erfolgreich global konkurrieren können, wenn sie die *eine* Ressource und Produktivkraft pflegen, die nicht nur für intelligente Produkte und Leistungen entscheidend ist, sondern auch für qualitatives Wachstum, die Schonung natürlicher Ressourcen und insgesamt für ein Management hochkomplexer dynamischer sozio-technischer Systeme. Lernfähigkeit und Innovationskompetenz entpuppen sich als die entscheidenden generischen Kernkompetenzen der intelligenten Organisation. Die Grundlage dafür ist Wissensarbeit. Und die Grundlage für

Wissensarbeit ist die Einsicht, daß die Seite des personalen Lernens und Wissens nicht mehr ausreicht, sondern komplementiert werden muß durch die Seite des organisationalen Lernens und Wissens. Um in den Austauschbeziehungen zwischen WissensarbeiterInnen und wissensbasierter Organisation *Fairneß* zu gewährleisten, scheinen folgende fundamentale Grundsätze der Personalarbeit die strategische Orientierung vorzugeben:

1. Organisiere Wissensarbeit so, daß Personen, die Wissen/Expertise an die Firma abgeben, ebenbürtiges anderes Wissen zurück erhalten (jedenfalls die Chance dazu haben).
2. Organisiere Wissensarbeit so, daß der Wissensaustausch die Beschäftigungsfähigkeit aller professionellen MitarbeiterInnen stärkt, indem sie in ihrem Bereich und in relevanten angrenzenden Bereichen Zugang zu *state of the art*-Expertise haben.
3. Organisiere Wissensarbeit so, daß Wissensgenerierung und Wissensaustausch die Wettbewerbsfähigkeit der Firma insgesamt stärkt und damit das *standing* und die Reputation ihrer MitarbeiterInnen fördert.

Unternehmen werden daraus sehr unterschiedliche Schlußfolgerungen für eine Neuausrichtung der Personalarbeit ziehen. Welche Konsequenzen angemessen und zukunftsweisend sind, darüber wird zu diskutieren sein.

Literatur

Bühl, A.: „Cyberspace und Virtual Reality. Sozialwissenschaftlicher Forschungsbedarf.“ Forum Wissenschaft 12(1/1995): S. 16-19.

Chawla, S. / Renesch, J. (Eds.): Learning Organizations. Developing cultures for tomorrow's workplace. Portland, Oregon 1995, Productivity Press.

Drucker, P.: Post-Capitalist Society (first publ. in 1993). New York 1994, HarperBusiness.

Edvinsson, L. / Malone, M.: Intellectual capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. New York 1997, Harper.

Hamel, G. / Prahalad, C.K.: Competing for the future. Boston 1994, Harvard Business School Press.

Isaacs, W.: „Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning.“ Organizational Dynamics(1/1993): S. 24-39.

Lichtblau, K.: Globalisierung und Strukturwandel. Jahrbuch für Arbeit und Technik 1997. W. Fricke. Bonn, Dietz: S. 43-57.

Pawlowsky, P.: Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen. Managementforschung 2. W. Staehle / P. Conrad. Berlin und New York 1992, de Gruyter: S. 177-238.

Pierer, H. v.: „Statement in: Ist Wissen Geld?“ managermagazin Mai 1996: S. 182-186.

Pountain, D.: „Europe's chip challenge.“ Byte, March 1995: S. 19-30.

Quinn, J.: Intelligent enterprise. A knowledge and service based paradigm for industry. Foreword by Tom Peters. New York 1992, Free Press.

Rappaport, A./ Halevi, S.: „Chip- und Softwaredesign: Das Eldorado der Computerbauer.“ Harvard Business Manager: Informations- und Datentechnik, Band 2, 1991, S. 47-59.

Reich, R.: The Work of Nations. Preparing ourselves for 21st Century Capitalism. New York 1991, Knopf.

Senge, P.: The Fifth Discipline. New York 1990, Doubleday.

Steward, T.: Intellectual capital. The new wealth of organizations. New York u.a. 1997, Doubleday.

Weick, K. / Roberts, K.: „Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks.“ *Administrative Quarterly* 38/1993: S. 357-381.

Wilensky, H.: *Organizational Intelligence. Knowledge and Policy in Government and Industry.* New York 1967, Basic Books.

Willke, H.: Dumme Universitäten, intelligente Parlamente. Wie wird Wissen wirksam? *iff texte* Band 1. R. Grossmann. Wien, New York, Springer 1997, S. 107-110.

Willke, H. (1998): *Systemtheorie III: Steuerungstheorie.* 2. Aufl. Stuttgart 1998, Fischer (UTB).

Willke, H. (1998a): *Systemisches Wissensmanagement.* Stuttgart 1998, Lucius&Lucius (UTB)

Die Anwendung des Systemdenkens im Organisationsmanagement

Manfred Schulte-Zurhausen

Organisationsprojekte verfehlen nicht selten ihre Ziele. Ursächlich hierfür ist immer wieder, daß die Komplexität der Problemstellung unterschätzt und nicht beherrscht wurde. Komplexe Organisationsprobleme sind durch eine Vielfalt von Ursache-Wirkungs-Beziehungen gekennzeichnet und erfordern deshalb eine ganzheitliche Sichtweise und ein vernetztes Denken. Der Systemansatz beinhaltet eine derartige ganzheitliche Denkweise in Wirkungszusammenhängen und liefert Modelle und Sichtweisen, mit deren Hilfe komplexe Sachverhalte abgebildet und greifbar gemacht werden können. Eine konsequente Umsetzung des Systemdenkens trägt erheblich dazu bei, ein Organisationsprojekt erfolgreich abzuwickeln.

1 Organisationsmanagement und Systemdenken

Die instrumentale Sichtweise der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre versteht Organisation als ein Mittel zur effizienten Führung von Unternehmen. Die Organisationsstrukturen eines Unternehmens stellen sich demnach als ein System von Regeln dar, die das Verhalten der Organisationsmitglieder auf ein gemeinsames Ziel hin ausrichten sollen (vgl. u.a. *Nordsieck* 1934; S. 15; *Gutenberg* 1975, S. 236; *Grochla* 1972, S. 12). Sie sind das Ergebnis menschlichen Handelns und somit ein künstliches System, das laufend an neue oder sich verändernde Umweltbedingungen angepaßt werden muß. Dieser Anpassungsprozeß wird allgemein als „organisatorische Gestaltung“ oder auch als „organisieren“ bezeichnet und kann sich sowohl in Form der Selbstorganisation als auch der Fremdorganisation vollziehen.

Der Organisationsprozeß enthält dabei eine Planungs-, Steuerungs-, Organisations- und Führungskomponente (vgl. *Schulte-Zurhausen* 1999, S. 317 ff.). Diese ganzheitliche Sichtweise der organisatorischen Gestaltung wird durch die Verwendung des Begriffs „**Organisationsmanagement**“ betont. Der Prozeß des Organisierens umfaßt demnach alle Managementaktivitäten zur organisatorischen Gestaltung, angefangen von der Zielplanung bis hin zur Verhaltensbeeinflussung der am Organisationsprozeß beteiligten und betroffenen Personen. Zur Lösung einer organisatorischen Problemstellung wird normalerweise ein Projekt gestartet; infolgedessen kommt bei umfangreicheren organisatorischen Gestaltungsvorhaben auch das Konzept des Projektmanagements zur Anwendung. Dieses Konzept erstreckt sich sowohl auf die Institution der Projektleitung als auch auf die Funktionen der Planung, Steuerung und Kontrolle der Projektabwicklung.

Das **Systemdenken** basiert auf den Ansätzen der Systemtheorie und Kybernetik und kam ursprünglich vor allem bei der Beschreibung und Lösung von naturwissenschaftlichen und technischen Fragestellungen zur Anwendung. Die allgemeinen Grundbegriffe und Strukturmodelle des Systemansatzes können jedoch auch für nichttechnische Fragestellungen übernommen werden. Es ist in erster Linie *Hans Ulrich* zu verdanken, der im Jahre 1968 in seinem Werk "Die Unternehmung als produktives soziales System" das Systemdenken auch auf die Betriebswirtschaftslehre übertragen hat. Eine handlungsorientierte Operationalisierung des Systemansatzes zur Lösung betrieblicher Problemstellungen wurde von *Daenzer/Huber* (1992) vorgenommen. Hierfür wurde der amerikanische Begriff des Systems Engineering (Systemtechnik) übernommen.

Aufgrund der sehr hohen Komplexität von organisatorischen Strukturen hat das Systemdenken mit seiner generalisierten, abstrakten Betrachtungs- und Denkweise eine besondere Bedeutung für die Organisationsgestaltung. Bei der Analyse und Gestaltung von Organisationsstrukturen lassen sich mit dieser Methodik die grundlegenden Zusammenhänge und die Möglichkeiten zu ihrer Beeinflussung erarbeiten und aufzeigen. Die Anwendung des Systemdenkens im Organisationsmanagement erleichtert somit die Beherrschung organisierter soziotechnischer Systeme. Es bewirkt außerdem, daß die Lösung komplexer Organisationsprobleme schrittweise vorgenommen wird und dabei nicht nur Intuition zum Tragen kommt, sondern auch Methodik.

2 Grundbegriffe des Systemdenkens

Das Systemkonzept stellt ein Hilfsmittel zur Beschreibung und Erklärung komplexer Sachverhalte und Zusammenhänge dar. Es umfaßt insbesondere eine disziplinübergreifende, einheitliche Terminologie, eine ganzheitliche Denkweise in Wirkungszusammenhängen sowie Modelle und Methoden zur Erklärung vielschichtiger Situationen und Sachverhalte. Die Anwendung des Systemdenkens zwingt dazu, komplizierte Problemstellungen abzugrenzen und zu strukturieren, damit sie besser überschaubar und lösbar sind. Der Systemansatz erlaubt dabei eine interdisziplinäre Betrachtungsweise und die gleichzeitige Berücksichtigung unterschiedlichster Einflußgrößen.

Stark vereinfacht können Systeme entsprechend der Abb. 1 mit einigen wenigen Grundbegriffen beschrieben werden. Ein System ist demnach eine gegenüber der Umwelt abgegrenzte Gesamtheit von Elementen, die durch Beziehungen miteinander verknüpft sind. Ein System ist von seiner Umwelt abzugrenzen, um überhaupt als System definiert werden zu können.

Die Begriffsbestimmungen des Systemdenkens sind dabei rein formaler Natur und müssen je nach Disziplin und Untersuchungsgegenstand mit Inhalt gefüllt werden. Systeme werden immer problembezogen durch Übereinkunft der Beteiligten definiert.

Als **Elemente** werden die einzelnen Teile eines Systems verstanden, die nicht mehr weiter zerlegt werden. Die Zerlegung ist dabei eine Frage der Zweckmäßigkeit. Elemente stellen immer die kleinsten betrachteten Einheiten dar, deren interne Strukturen nicht mehr weiter interessieren. So sieht die traditionelle betriebswirtschaftliche Organisationslehre Aufgaben,

Menschen, Informationen und Sachmittel als Elemente und somit als kleinste Bestandteile der Unternehmensorganisation. Bei der praktischen Organisationsarbeit hängt die Bestimmung der Einheiten, die als Elemente eines Systems zu betrachten sind, von der jeweiligen organisatorischen Aufgabenstellung ab.

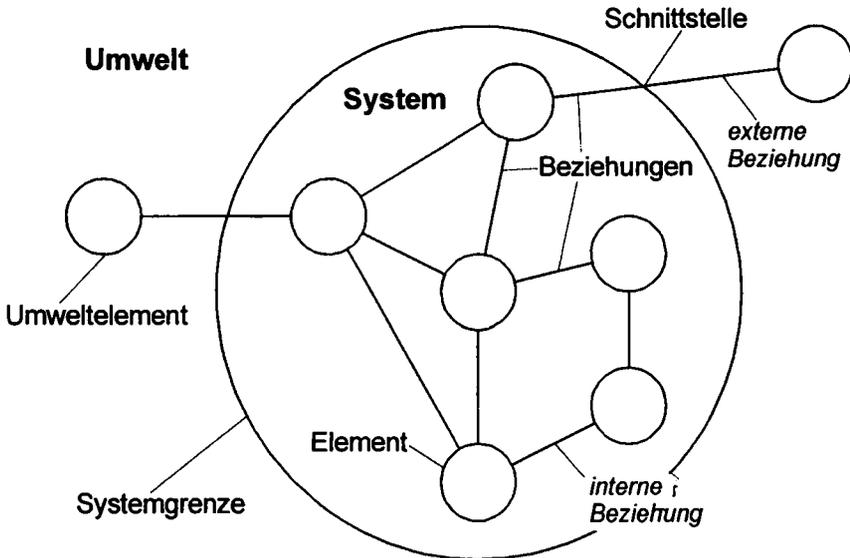


Abb. 1: Grundbegriffe zur Systemdefinition

Beziehungen (Relationen) sind Verbindungen zwischen den Elementen. In dynamischen Systemen, wie sie Unternehmen darstellen, bewirken die Beziehungen, daß die Aktivitäten der einzelnen Elemente eines Systems nicht unabhängig voneinander sind, sondern sich gegenseitig in ihrem Verhalten beeinflussen. Das Verhalten des Systems als Gesamtheit der Elemente und Beziehungen ist somit vom Verhalten aller seiner Elemente abhängig. Bezüglich der Beziehungen zwischen den Systemelementen in Unternehmen hat sich in der Organisationspraxis eine generelle Unterscheidung in materielle und informationelle Beziehungen durchgesetzt. Materielle Beziehungen konkretisieren sich im Austausch körperlicher Objekte zwischen den Systemelementen, während informationelle Beziehungen den Austausch von Informationen beinhalten. Leitungsbeziehungen stellen eine besondere Form von Kommunikationsbeziehungen dar und lassen sich deshalb den informationellen Beziehungen zuordnen.

Das im Zeitablauf relativ konstante Beziehungs- und Anordnungsmuster eines Systems repräsentiert seine **Struktur**. Durch die Struktur wird die Position der einzelnen Elemente im System bestimmt und damit auch ihre Wirkungsmöglichkeiten. In künstlichen Systemen kann die Struktur bewußt beeinflußt oder gestaltet werden; wenn man ein bestimmtes Systemverhalten erreichen will, muß man dem System eine bestimmte Struktur geben.

Elemente können ihrerseits wiederum als System betrachtet werden, indem man Elemente auf tieferer Ebene bildet und diese durch Beziehungen miteinander verknüpft; man spricht