



Universität Potsdam

Dieter Wagner

## Personalpolitik und Personalarbeit

first published in:  
Handbuch der Personalleitung : Funktionen und Konzeptionen der  
Personalarbeit im Unternehmen / hrsg. von Dieter Wagner... - München :  
Beck, 1992. - S. 1-28 ISBN 3-406-35084-4

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:  
In: Postprints der Universität Potsdam  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 061  
<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5061/>  
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50610>

Postprints der Universität Potsdam  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 061

**Teil A**  
**Rahmenbedingungen der Personalarbeit**

**Kapitel 1**  
**Personalpolitik und Personalarbeit**

von *Dieter Wagner*

1. Prinzipien der Personalpolitik . . . . .	2
1.1 Führung und Zusammenarbeit . . . . .	2
1.2 Weiterbildung und Information . . . . .	2
1.3 Leistung und Gleichbehandlung . . . . .	3
2. Grundzüge der Personalarbeit . . . . .	4
2.1 Personalverwaltung . . . . .	4
2.2 Personalbetreuung . . . . .	5
2.3 Abstimmung in Personalfragen . . . . .	6
2.31 Rechtliche Aspekte . . . . .	6
2.32 Systematik auch in Einzelfällen . . . . .	7
3. Personalfunktion im Unternehmen . . . . .	7
3.1 Entwicklungsphasen . . . . .	8
3.2 Systematisierungsmuster . . . . .	11
3.3 Institutionale Aspekte . . . . .	14
3.31 Gesellschafts- und mitbestimmungsrechtliche Voraussetzungen . . . . .	14
3.32 Das Personalressort und seine Aufgabenbereiche . . . . .	16
3.4 Aktuelle Entwicklungsperspektiven . . . . .	18
3.41 Koordinationsmechanismen im Wandel . . . . .	18
3.42 Personalstrategien . . . . .	20
3.43 Differenzierung und Integration . . . . .	21
3.44 Flexibilisierung und Generalisierung . . . . .	21
3.5 Die Beiträge dieses Bandes . . . . .	23
3.51 Rahmenbedingungen . . . . .	23
3.52 Personen- und arbeitsplatzbezogene Leistungen . . . . .	24
3.53 Funktionsbereiche . . . . .	25
3.54 Entwicklungstendenzen . . . . .	27
Literatur . . . . .	27

## **1. Prinzipien der Personalpolitik**

Die Personalpolitik eines Unternehmens ist ein wichtiger Teilbereich seiner Unternehmenspolitik. Personalwirtschaft und Personalführung sind wiederum die wichtigsten Bezugsobjekte der Personalpolitik. Gewährleistet die Personalführung die Umsetzung der Personalpolitik in der Führungsbeziehung zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern, bewirkt die Personalwirtschaft entsprechende Maßnahmen in institutioneller Hinsicht durch organisatorische Einheiten, die sich speziell mit Fragen des Personal- und Sozialwesens beschäftigen. (Personalabteilung)

Weil Personalwirtschaft und Personalführung mit der Personalpolitik untrennbar verknüpft sind, sind die wichtigsten Prinzipien einer modernen Personalpolitik kurz darzustellen. Dabei stellen Führung und Zusammenarbeit, Information und Weiterbildung sowie Gleichbehandlung und Leistungsprinzip grundlegende Maximen der Personalpolitik dar.

### **1.1 Führung und Zusammenarbeit**

Führung und Zusammenarbeit können z. B. durch Führungsleitbilder beeinflusst werden. Darüber hinaus bilden darauf abgestimmte Führungssysteme (z. B. Personalentwicklung, Personalbeurteilung, Entgeltfindung) den Rahmen für die situative Art und Weise des (letztlich kooperativen) Führungsstils durch den Vorgesetzten.

### **1.2 Weiterbildung und Information**

Weiterbildung und Information gewinnen zunehmend an Bedeutung. Im Vordergrund der Aufgaben, die betriebliche Bildungseinrichtungen in Zusammenarbeit mit den Führungskräften zu erbringen haben, steht die Zielsetzung, einen der Weiterbildung angemessenen Beitrag für die Erreichung der Unternehmensziele zu leisten. Das bedeutet konkret, dem Unternehmen durch Personalentwicklung leistungswillige und leistungsbereite Mitarbeiter zu sichern und zu gewinnen. Die Analogie einer Investition in Menschen zu der in sachliche Betriebsmittel ist dabei durchaus statthaft.

Auch der Stellenwert der vertikalen und vor allem der horizontalen (lateralen) Information im Zusammenhang mit der Personalpolitik hat erheblich zugenommen. Hierzu gehört die Aufgabe des Personalleiters, im Interesse des Unternehmens die Personalarbeit sowohl nach innen als auch nach außen zugänglich darzustellen.

### 1.3 Leistung und Gleichbehandlung

Persönliche Leistung und der Wille, sie immer wieder aufs neue zu erbringen, sind unverzichtbar. Nicht zuletzt hängt die Existenz eines rohstoffarmen Landes wie Deutschland von überzeugenden Leistungen auf technisch-naturwissenschaftlichem Gebiet und auch auf ökologischem Gebiet ab.

Das Leistungsprinzip bedingt, daß jeder Arbeitnehmer **gleich behandelt** wird. Hier geht es um die Gleichheit von Startchancen und um das Prinzip, daß niemand bei vergleichbarer Begabung, vergleichbaren Fähigkeiten und gleichem Fleiß benachteiligt wird. Gleichbehandlung bedeutet auch das Verbot, jemanden wegen unterschiedlichem Geschlecht und unterschiedlicher Abstammung, Rasse, Sprache, Herkunft, Heimat, religiöser oder politischer Überzeugungen zu diskriminieren oder zu privilegieren. Dieses Prinzip ist auch im § 75 BetrVG gesetzlich verankert worden. Gleichbehandlung ist allerdings nicht mit Gleichmacherei zu verwechseln. Letzteres bedeutet eine Nivellierung von Leistungsunterschieden und ist gleichbedeutend mit der Perversion des Prinzips der Gleichbehandlung.

Die erwähnten personalpolitischen Grundsätze schlagen sich in **personalpolitischen Strategien** nieder, die sowohl durch die Personalführung als auch durch die Personalabteilung umgesetzt werden. Dabei liegt das fachliche Schwergewicht zweifellos bei dem Ressort Personal- und Sozialwesen. Andererseits ist es nicht zuletzt eine wichtige Aufgabe der Information und der Weiterbildung, daß alle Führungskräfte und ihre Mitarbeiter über die neuesten personalpolitischen Entwicklungen unterrichtet sind und sie entsprechend anwenden.

Jede Personalpolitik bzw. jede Führungskonzeption muß die Existenz und die Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter berücksichtigen. Zusammenwirken bedeutet nicht die Anerkennung irgendeiner Form von Doppelherrschaft im Betrieb, sondern die nachweisbare Notwendigkeit, auch die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in alle konzeptionellen Überlegungen einzubeziehen.

Personalpolitische Überlegungen schlagen sich nicht zuletzt in der **Tarifpolitik** nieder, die in der Regel in Abstimmung mit dem zuständigen Arbeitgeberverband wahrgenommen wird. Darüber hinaus ist nicht zu übersehen, daß alle dabei erzielten Kooperationsergebnisse nicht den Blick auf das Spannungsfeld verbauen können, das für jede Führung zwischen den Polen Unternehmensleitung und Gewerkschaften besteht.

War unternehmerisches Handeln, das auch von Führungskräften gefordert wird, früher eher apolitisch, verlangt die neuere Entwicklung eine demokratisch-kooperative Grundhaltung und gesellschaftspolitisches

Engagement. Da jede Führungskraft zugleich Arbeitnehmer ist, kann es ihr niemand verwehren, ihre Arbeitnehmerinteressen wahrzunehmen, z. B. einer Gewerkschaft beizutreten oder im Sprecherausschuß aktiv mitzuwirken. Allerdings ist es nicht die Aufgabe der Unternehmensleitung, die Organisationskraft ihres sozialen Gegenspielers zu stärken. Umgekehrt haben Führungskräfte einen Anspruch darauf, daß sie von der Unternehmensleitung in Konflikten mit den Gewerkschaften unterstützt werden. Das gilt z. B. auch für die Ausübung von Personalführungsfunktionen.

## 2. Grundzüge der Personalarbeit

Personalexperten und Führungskräfte bedingen einander; ohne ihre gegenseitige Unterstützung ist eine erfolgreiche Arbeit nicht möglich. Hierdurch zeigt sich die jeweilige Qualität des Personalmanagements ebenso wie der spezifische Charakter der Personalarbeit, der sich als „das Personalwesen der Firma X“ bezeichnen läßt.

Die Personalabteilung ist sowohl für die Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter der wichtigste Ansprechpartner für alle einschlägigen Personalaktivitäten. Ihre Hilfsfunktion für die Personalführung ist in erster Linie auf ihre institutionalisierte Aufgabenstellung zurückzuführen: die im Hinblick auf die Unternehmensziele optimale Beschaffung, Betreuung und Entwicklung von Mitarbeitern. Dabei handelt es sich um einen Aufgabenzyklus, der mit der Personaleinstellung beginnt und nach unterschiedlich langer Betriebszugehörigkeit mit der Lösung des Arbeitsverhältnisses zu Ende geht.

### 2.1 Personalverwaltung

Die Personalabteilung unterstützt die Personalführung, indem sie verschiedene **administrative Aufgaben** wahrnimmt. In der Regel werden diese Aufgaben als mehr oder weniger selbstverständlich angesehen. Sie fallen meist erst dann auf, wenn sie aus unterschiedlichen Gründen (z. B. Umstellung auf ein neues Abrechnungssystem, Terminprobleme, Pannen in der EDV-Abteilung) nicht wie gewohnt erledigt werden können.

Zu diesen administrativen Aufgaben gehört neben der Führung und Pflege der **Personalunterlagen** (Personalakten, Personaldateien, Schriftwechsel mit Behörden) insbesondere die **Personalabrechnung**. Letztere wird zwar von allen Betriebsangehörigen als selbstverständlich angesehen; hierbei bleibt jedoch meist unbeachtet, daß sich durch eine Fülle gesetzlicher Bestimmungen und Rechtsvorschriften die Anforderungen ständig erhöht haben. Gleichwohl muß jeder Vorgesetzte zu Recht

davon ausgehen können, daß die Personalunterlagen den aktuellen Stand berücksichtigen und personenbezogene Maßnahmen (z.B. Umgruppierungen, Versetzung) sich innerhalb der durch Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen festgelegten Fristen in der Entgeltabrechnung niederschlagen.

Nicht zuletzt wird eine aktive Personalführung durch aussagefähige **statistische Unterlagen** unterstützt, die insbesondere bei mittleren und größeren Unternehmen Bestandteil eines Personälinformationssystems sind. Vor einiger Zeit warnten die Gewerkschaften vor der Gefahr des Mißbrauchs derartiger Systeme. Dabei ist nicht zu übersehen, und viele Betriebsräte sind sich dieser Tatsache bewußt, daß z. B. eine gezielte Personalförderung, aber auch die Beeinflussung des Krankenstandes und der Verringerung von Arbeitsunfällen u. a. entsprechend aufbereiteter Unterlagen bedarf.

## 2.2 Personalbetreuung

Die Personalabteilung ist für alle Betriebsangehörige eine wichtige **Anlaufstelle** für Fragen, welche die gesetzliche und die betriebliche Altersversorgung betreffen. In vielen Fällen kann der dienstliche Vorgesetzte hier keine Auskunft geben. Das Wissen, daß der für das Personal- und Sozialwesen zuständige Bereich mit seinem Rat zur Verfügung steht, ist jedoch eine wichtige Voraussetzung dafür, daß Störungen von Arbeitsabläufen, Mißverständnisse und Gerüchte unterbleiben und damit die Motivation erhalten bleibt.

In vielen Fällen wenden sich Betriebsangehörige an die Personalwirtschaft, um sich über Mitarbeiter, Kollegen oder Vorgesetzte zu **beschweren**. Dies ist insbesondere dann berechtigt, wenn wegen des bereits erwähnten personalpolitischen Grundsatzes der Gleichbehandlung Mitarbeiter bei gleicher Leistung bevorzugt oder benachteiligt worden sind. Hiervon sind jedoch unberechtigte Vorwürfe, Übertreibungen oder Denunziationen streng zu trennen. Deshalb muß die Personalwirtschaft allen Beschwerden sachgerecht und so objektiv wie möglich nachgehen, um sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Vorgesetzten als neutrale Instanz akzeptiert zu werden. Andernfalls könnte die Personalwirtschaft ihrer Aufgabe nicht gerecht werden.

Die faire und ausgewogene Untersuchung von Beschwerden steht nicht im Widerspruch zu dem Sachverhalt, daß sowohl die Vorgesetzten als auch die Personalmanager letztlich Arbeitgeberfunktionen ausüben. Es darf nicht das Mißverständnis aufkommen, daß die Personalabteilung als eine Art Betriebsrat einseitig die Interessen der Arbeitnehmer wahrnimmt. Der wichtige Unterschied liegt darin, daß hier nicht von der Wahrnehmung, sondern von der Berücksichtigung u.a. auch von

Arbeitnehmerinteressen auszugehen ist. Die Personalabteilung unterstützt im Rahmen der personalpolitischen Ziele bzw. Grundsätze die Aufgaben der Führungskräfte, was eben auch bedeutet, daß Fehler in der Personalführung nicht zu Lasten des Mitarbeiters gehen können. Auch in diesem Zusammenhang gilt die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers.

### **2.3 Abstimmung in Personalfragen**

Voraussetzung für ein funktionierendes Personalwesen ist nicht nur die rechtzeitige Abstimmung mit den Führungskräften. Ohne eine wirk-same Personalführung stünden die Personalexperten auf tönernen Füßen. Dieser Zusammenhang gilt zunächst für das Umsetzen personalpoliti-scher Grundsätze durch die Personalführung, die loyal und überzeu-gend vertreten werden müssen. Er gilt ebenso für die Einhaltung der Maßstäbe einer konsequenten Personalführung gegenüber den Mit-arbeitern.

#### **2.31 Rechtliche Aspekte**

Zur Unterstützung der Personalführung durch die Vorgesetzten gehört auch die Wahrnehmung der Arbeitgeberinteressen gegenüber den Ver-tretern bzw. den Vertretungen der Arbeitnehmer. Hier handelt es sich um ein Aufgabenfeld der Personalwirtschaft, das insbesondere in der Bundesrepublik Deutschland in starkem Maße durch gesetzliche Rege-lungen fixiert ist. Zweifellos haben das Betriebsverfassungsgesetz und die Mitbestimmungsgesetzgebung den Charakter der Personalarbeit stark geprägt.

Die Komplexität dieser Bestimmungen und die damit verbundenen Bürokratisierungstendenzen haben dazu geführt, daß die Führungs-kräfte nicht immer ganz verstehen, was „vor und hinter den Kulissen gespielt wird“. Um so notwendiger ist eine gründliche Information der Führungskräfte über die Prinzipien der Unternehmens- und Betriebsver-fassung, aber auch ihre möglichst umfassende und rechtzeitige Unter-richtung bzw. Abstimmung über alle wesentlichen Punkte, welche zwi-schen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern verhandelt oder besprochen werden. Die Einhaltung dieses Grundsatzes bedeutet aber auch, daß die Rolle der Personalleiter als alleinige Verhandlungspartner der Arbeitnehmervertreter von den Führungskräften voll akzeptiert wird und insofern keine Alleingänge unter Umgehung des Personalres-sorts stattfinden. Hierdurch würde nämlich die Abstimmung zwischen Personalführung und Personalwirtschaft im Ansatz zerstört.

Letztlich kann die Personalabteilung nur dann glaubwürdig handeln, wenn z. B. disziplinarischen Maßnahmen wie einer Abmahnung recht-

zeitig offene und deutliche Gespräche zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter vorausgegangen sind. Oft wird von den Vorgesetzten übersehen, daß eine Maßnahme gegenüber dem Betriebsrat oder dem Arbeitsgericht nur dann glaubwürdig vertreten werden kann, wenn stichhaltige schriftliche Unterlagen vorliegen. Dabei versteht es sich von selbst, daß auch der betroffene Mitarbeiter hierüber informiert ist.

### 2.32 Systematik auch in Einzelfällen

Die enge Zusammenarbeit zwischen Personalführung und Personalwirtschaft ist auch bei der **Personalplanung** bzw. der **Personalentwicklung** und bei Fragen der **Gehaltseinstufung** erforderlich.

Es bedarf einer engen Abstimmung, wann Mitarbeiter voraussichtlich pensioniert werden und wie der Ersatzbedarf gedeckt werden kann. Falls z.B. nur eine externe Ersatzbeschaffung über den Arbeitsmarkt möglich ist, sind entsprechende Aktivitäten der Personalwirtschaft erforderlich, auf die im Teil C dieses Handbuchs noch näher eingegangen werden soll. Darüber hinaus muß der zuständige Vorgesetzte in seinem organisatorischen Bereich u. U. verdeutlichen, weshalb eine abteilungsinterne Lösung nicht zweckmäßig erscheint.

Diese Begründung ist sicherlich um so überzeugender, je mehr die Führungskraft durch ihr Handeln bewiesen hat, daß sie sich nach Möglichkeit um eine sinnvolle FötdexJlög ihrer Mitarbeiter einsetzt. Es geht jedoch letztlich nicht um das Befördern um jeden Preis, sondern um den leistungsgerechten Einsatz jedes Mitarbeiters **enj^px^hend** seiner indiyidue^ Dies bedeutet wiederum auch, daß neben den Stärken auch die *Sghwächen* eines Mitarbeiters deutlich genannt werden.

Auch die Erj^gejtjejasjto darf **nur nach Leistung^esidb^s|mnkten** erfolgen. Hier ist eine enge Abstimmung ebenfalls erforderlich, um Verzerrungen der Entgeltstruktur zu vermeiden.

Sowohl die **Personalfunktion im Unternehmen** als auch die **Methoden der Personalführung** müssen den beschriebenen wechselseitigen Zusammenhängen gerecht werden, um eine effiziente Unternehmens- oder Personalpolitik zu gewährleisten.

## 3. Personalfunktion im Unternehmen

Der enge Zusammenhang zwischen Personalpolitik, Personalwirtschaft und Personalführung war früher bei weitem nicht so selbstverständlich wie es heute in stärkerem Maße der Fall ist.

Die gestiegene unternehmenspolitische Bedeutung des Personal- und Sozialwesens kommt darin zum Ausdruck, daß es nicht nur operative, sondern in breitem Maße auch personalpolitische Funktionen ausübt.



Die betriebliche Personalfunktion kann man sowohl funktional als auch institutional interpretieren. Verwendet man die funktionale Betrachtungsweise, dann steht die Beschäftigung aller derjenigen Fragen im Vordergrund, die mit der Planung und dem Einsatz der menschlichen Arbeit zusammenhängen.

Obwohl sich die funktionale und die institutionale Betrachtung der Personalfunktion oftmals nur analytisch voneinander trennen lassen, soll dennoch zunächst einmal der funktionale Aspekt im Vordergrund stehen, wie er insbesondere im Wandel der Personalfunktion zum Ausdruck kommt.

### **3.1 Entwicklungsphasen**

Sowohl im Bereich der Forschung und Lehre als auch in der Unternehmenspraxis hatte das Personalwesen seine große Phase des Wachstums, der Profilierung und der Anerkennung in den siebziger Jahren dieses Jahrhunderts. In der Praxis war die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 und danach das Mitbestimmungsgesetz von 1976 mit der Vorschrift eines Vorstandsmitgliedes als Arbeitsdirektor wichtig für die Etablierung und Professionalisierung des Personalressorts und seiner Mitarbeiter.

*Zander* weist allerdings darauf hin, daß der Weg von der Lohn- und Gehaltsstelle zum Vorstandsressort - mit geringen Ausnahmen - nicht durch Einsicht in die unternehmerische Bedeutung der Personalwirtschaft geebnet worden ist und schließlich nicht zuletzt bei der Aktienrechtsreform 1965 der Versuch gescheitert war, ein Personalressort gesetzlich vorzusehen (*Zander* 1981). Hier macht *Wächter* wiederum deutlich, daß die wesentlich frühere Etablierung des Arbeitsdirektors im Bereich der Montan-Mitbestimmung - und allerdings wohl auch dessen situationsspezifischer Rechtfertigungszwang - mit dazu beitrug, daß dieser dort viel Pionierarbeit leistete, „so z. B. auf dem Gebiet der Arbeitssicherheit, der Humanisierung der Arbeit, der einheitlichen Beurteilungssysteme“ (*Wächter* 1987, S. 143) sowie der Aus- und Weiterbildung, womit wesentliche Voraussetzungen zur Anerkennung der Personalarbeit geschaffen wurden.

Es ist üblich, die Entwicklung des Personalwesens in bestimmte Phasen einzuteilen. Im Kern gehen diese Schemata auf *Friedrichs* zurück (*Friedrichs* 1973), der zwischen der Verwaltungs-, der Anerkennungs- und der Integrationsperiode des Personalwesens unterscheidet (ähnlich *Reichert* 1988, S. 114). In einer hierauf aufbauenden, modifizierten Darstellung von *Spie* wird deutlich, daß der Zeitraum ab 1976 bis in den Anfang der 80er Jahre hinein wohl als vorläufiger Höhepunkt in der Entwicklung des institutionalisierten Personalwesens anzusehen ist (vgl. Tab. 1).

Tabelle 1: Entwicklungsphasen des Personalwesens (Spie 1981, S. 17)

	<b>Administra- tionsphase</b>	<b>Legitimations- phase</b>	<b>Strukturie- rungsphase</b>	<b>Implementie- rungsphase</b>
Zeitraum	ca. bis 1960	ca. 1960-1970	ca. 1970-1975	ab ca. 1976
gesellschafts- und wirt- schaftspoliti- sche Merkmale	wirtschaftlicher und kultureller Wiederaufbau	partielle Markt- sättigungs- tendenzen, zunehmende Arbeitsgesetz- gebung	Veränderung der Berufsbil- dung durch techn. Entwick- lungen, neue Erkenntnisse der Arbeits- und Sozialwis- sensschaften, Verbesserung der wirtschaftli- chen u. rechtli- chen Stellung der Arbeitneh- mer	Veränderun- gen in den Anforderun- gen an die Lebensquali- tät, zuneh- mende beruf- liche Speziali- sierung, struk- turelle Wirt- schaftspro- bleme
organisatori- sche Einord- nung und Glie- derung der Per- sonalabteilung	überw. 3. Füh- rungsebene, Personalabtei- lung ist ande- ren Fachabtei- lungen unter- stellt (z. B. kfm. Ressort)	überw. 2. Füh- rungsebene, Einrichtung selbständiger Personalabtei- lungen	überw. 2. Füh- rungsebene, starke Funk- tionsgliederung und Aufgaben- spezialisierung	überw. 1. Füh- rungsebene, vertreten durch eigenes Geschäftsfüh- rungsmitglied mit stark strukturiertem Funktionsbe- reich
überw. Rollen- segment des Personalleiters	Ordnungshüter, Sozialfürsorger	Schlichter	Problem- u. Konfliktloser	Gestalter und Politiker
Art der Perso- nalarbeit	verwalten	vermitteln	beraten	agieren
Schwerpunkt- funktionen des Personal- wesens	Lohn- und Gehaltsabrech- nung, Einstell- büro, Personal- verwaltung, Sozialwesen	Personalbe- schaffung und -betreuung, Entgeltpolitik, Personalbeur- teilung, Ausbil- dung	Personalpla- nung, Personal- entwicklung, Arbeitsgestal- tung, Personal- führung, Wei- terbildung	Personalinfor- mationssys- tem, quanti- tative und qualitative Personalpla- nung, Perso- nalentwick- lung, Perso- nalforschung, Organisati- onsentwick- lung

Im Hinblick auf Betriebs- und Unternehmensverfassung konnte wohl von einer hinreichenden institutionalisierten Festigung der Rolle des Personalleiters und nun auch des Personalvorstandes (Arbeitsdirektors) gesprochen werden. Darüber hinaus stand eine Palette an Personal- und Führungssystemen zur Verfügung, um Unternehmens- und personalpolitische Ziele mit Hilfe dieser Instrumente, wie man glaubte, effektiv umzusetzen.

Der erste Deutsche Personalleiterkongreß, der 1985 in Wiesbaden stattfand, wirkt im nachhinein wie ein Datum, an dem man das Ende der Implementierungsphase festmachen kann. *Lattmann* stellte etwa zur selben Zeit Faktoren der **zunehmenden** auch Faktoren der **abnehmenden** Bedeutung des Personalwesens gegenüber (vgl. Tab. 2). *Wunderer* spricht nicht von ungefähr für den Zeitraum ab 1981 von der „Reflexionsphase“ des Personalwesens (*Wunderer* 1983, S. 221).

*Tabelle 2: Faktoren der abnehmenden Bedeutung des Personalwesens (nach Lattmann 1985, S. 196 ff.)*

- In der Praxis ist derzeit teilweise ein Bedeutungsschwund des Personalwesens festzustellen.
- Die Arbeitsmarktlage macht es z.Z. nicht so notwendig, sich um die Ziele der Arbeitnehmer zu kümmern, solange der Arbeitsplatz gesichert ist.
- Die Personalabteilung ist von der Unternehmensorganisation her oft in ihren Handlungsspielräumen begrenzt.
- Die oberste Personalleitung wird nicht durch Mitarbeiter der Personalabteilung, sondern in vielen Fällen durch Führungskräfte der Linie besetzt.
- Die Personalfunktion wird u. U. von der Personalabteilung auf die Linienvorgesetzten übertragen; hier ist auch das Bewußtsein für Personalbelange gestiegen.
- Die Personalabteilung weist ihre Arbeit nicht in Form von wirtschaftlichen Werten nach, andere Sprache als Unternehmensleitung.
- Anerkennung als Experten bleibt oftmals versagt.

Nicht zuletzt nahm *Wächter* den ersten Deutschen Personalleiterkongreß selbst zum Anlaß, um vor allem am Beispiel zunehmender Forderungen nach Flexibilisierung und Individualisierung, die auch in dem Kongreßmotto „Aktive Personalarbeit - individuell, flexibel, zukunftsorientiert“ zum Ausdruck kamen, zu fragen, „welches Selbstverständnis und welche organisatorischen Formen die Zukunft der Personalarbeit im Unternehmen regieren werden“ (*Wächter* 1987, S. 142).

Im Mittelpunkt der *Wächter*sehen Überlegungen steht die Professionalisierung im Personalbereich. Sie wird u. a. an der Tatsache deutlich, daß viele Aufgaben der Personalwirtschaft „nur noch durch erhebliche Vorkenntnisse theoretischer und methodischer Art bewältigt werden kön-

nen" (ebenda, S. 143). Ein Berufsbild des Personalleiters zeichnet sich demzufolge ebenso ab wie ein - zwischen den Sozialpartnern durchaus unstrittiger - personalwirtschaftlicher Kernbereich für das Ressort des Personalvorstands bzw. Arbeitsdirektors.

Andererseits begünstigen vielfältige ökonomische, ökologische, technologische und soziokulturelle Umwelteinflüsse verschiedene Tendenzen der Flexibilisierung und Individualisierung in der Unternehmung. Diese Veränderungen betreffen alle Teilbereiche der Unternehmensführung. Flexible Organisationsstrukturen gewinnen an Bedeutung. Die Systeme und Methoden der Personalführung können hiervon nicht unberührt bleiben. Flexibilisierung der Personalführung einerseits erfordert veränderte Koordinationsmechanismen andererseits. Persönlichkeitselemente, Sozialisation, Identifikation, Involvement und Commitment gewinnen an Bedeutung. Insgesamt ändert sich die traditionelle Rolle der Führungskraft ebenso wie sich z. B. auch die Funktion der Systementwickler (z. B. Personalabteilung/Führungsorganisation) wandelt: Letztere werden immer mehr zum Berater und Moderator der Führungskraft (Wagner 1991, S. 297 f.). Insofern ist wahrscheinlich, daß sich neue Professionalisierungsmuster herausbilden. Dies erfordert neben oder anstelle der Beherrschung von traditionellen Verfahrenstechniken (z. B. in Personalplanung oder analytischer Arbeitsbewertung) auch Kenntnisse in organisationspsychologischen und betriebspädagogischen Methoden.

Es leuchtet wohl unmittelbar ein, daß die beschriebenen Veränderungen das Verhältnis des betrieblichen Personalwesens zu Betriebsräten und Gewerkschaften nicht unberührt lassen können. Auch hier scheinen veränderte Professionalisierungsmuster und Organisationsformen unausweichlich zu sein.

### 3.2 Systematisierungsmuster

Es gibt unterschiedliche Ansätze, die Personalfunktion näher zu beschreiben. Im Prinzip ist die betreffende Deskription wiederum eher **funktional** oder eher **institutional** ausgerichtet. Im erstgenannten Fall bildet die Unternehmens- und Personalpolitik den Ausgangspunkt, im zweiten Fall handelt es sich um Aufgabenbeschreibungen, die von bestimmten Gruppen, Abteilungen oder Bereichen wahrgenommen werden.

*Hax* sieht die Interdependenz dieses funktionalen und institutionalen Zusammenhangs ebenfalls insofern, indem die Personalpolitik als Teil der Unternehmungspolitik bzw. der Betriebswirtschaftspolitik sich primär auf Zielsetzungs- und Grundsatzentscheidungen erstreckt. Personalpolitik in diesem Sinne „beschränkt sich natürlich nicht auf den Aufgabenbereich des Personalleiters; sie umfaßt vielmehr **Grundsatzent-**

Scheidungen in allen personellen Fragen, also nicht nur die Regelung arbeitsvertraglicher Beziehungen, sondern auch den technischen Einsatz der Arbeitskraft im Betrieb und die gesamten Maßnahmen zur Pflege und Betreuung der Arbeitskräfte" (*Hax* 1961, S. 723).

Die Ausführungen von *Hax* haben aus heutiger Sicht keineswegs an Aktualität verloren. Wenn man bedenkt, daß sie vor ca. 30 Jahren geschrieben wurden, müssen sie zur damaligen Zeit geradezu visionär gewesen sein.

Um mit heutigen, modischen Ausdrücken zu sprechen, wird bereits aus den Ausführungen von *Hax* erkennbar, daß die Personalabteilung mehr ist als eine Servicefunktion. Statt dessen wird erkennbar, daß es sich zugleich bzw. zunächst einmal auch und gerade um eine Managementfunktion mit ausgesprochenem Gestaltungscharakter handelt. Dabei konzentriert sich dieser Zusammenhang nicht alleine auf die Träger der Personalpolitik. „Wesentliche Aufgabe der Personalabteilung ist es auch sicherzustellen, daß Personalpolitik unternehmensweit einheitlich erfolgt und akzeptiert wird" (*Conrad/Pieper* 1990, S. 269).

Dabei wird deutlich, daß neben der Personalführung und der Personalpolitik verschiedene personalwirtschaftliche Instrumente die Personalfunktion näher kennzeichnen (*Domsch* 1989, S. 501 ff.):

- Personalpolitik
- Personalführung
- personalwirtschaftliche Instrumente
  - Arbeitsgestaltung mit Entgelt
  - Personalinformation
  - Personalentwicklung
  - Personalbeurteilung
  - Personalplanung.

*Conrad* und *Pieper* kommen im Anschluß an eine Inhaltsanalyse aktueller Lehrbücher der Personalwirtschaftslehre zu einem ähnlichen Ergebnis, wobei allerdings die wichtigsten Personalaufgaben hier etwas deutlicher zum Ausdruck kommen (*Conrad/Pieper* 1990, S. 269 ff.):

- Personalplanung/-bedarfsplanung
- Bedarfsdeckung
- Personalfreistellung
- Entwicklung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen
- Abgeltung der Leistung/monetäres Anreizsystem
- Personalentwicklung.

Die wohl umfassendsten bislang vorliegenden Gliederungen der Personalfunktion im deutschsprachigen Raum stammen von *Wunderer* und *Remer* sowie von *Spie*. Erstere sind eher funktional orientiert, letztere ist stärker an organisatorischen Rahmenbedingungen, also institutional ausgerichtet. Die größere Differenzierung ist letztlich darauf zurückzu-

führen, daß die betreffenden Untergliederungen die Grundlage für empirische Untersuchungen bildeten. Da von *Wunderer et al.* in den siebziger Jahren auch eine Erhebung über Arbeitsdirektoren durchgeführt wurde, liegt auch in diesem Zusammenhang eine Aufgliederung der Personalfunktion vor, welche stärker institutionell ausgerichtet ist und insofern Ähnlichkeiten mit der Gliederung von *Spie* aufweist. In der Tabelle 3 sind diese Differenzierungsvorschläge dargestellt.

Aus den einzelnen Klassifikationsversuchen wird deutlich, daß es einen sehr vielfältigen Katalog unterschiedlicher Funktionsbereiche gibt. Sie beziehen sich nicht nur auf die Personalarbeit im engeren, operativen Sinne, sondern auch auf organisatorische, planerische und konzeptio-

*Tabelle 3:* Unterschiedliche Vorschläge zur Gliederung der Personalfunktion

<b>I funktional</b>	<b>funktional/institutional</b>	<b>institutional</b>
1. Arbeitsinhalte	1. Öffentlichkeitsarbeit	1. Organisation
2. Arbeitsbedingungen	2. Führungsleitsätze	2. Personalplanung
3. Sachliche Arbeitsbeziehungen	3. Mitarbeiterführung	3. Arbeitsrecht
4. Soziale Arbeitsbeziehungen	4. Personalplanung	4. Entgeltpolitik
5. Personalbedarfsplanung	5. Laufbahnplanung	5. Personalbeschaffung, -auslese, -einsatz
6. Personalbeschaffung und -abbau	6. Fort-/Weiterbildung	6. Personalverwaltung
7. Innerbetriebliche Personalbewegungen	7. Ausbildungswesen	7. Information
8. Fachliches Bildungswesen	8. Personal-Beurteilungssystem	8. Personalführung
9. Verhaltensentwicklung	9. Unternehmensorganisation	9. Vorschlagswesen
10. Entgeltbezogene Bewertung/Beurteilung	10. Personalorganisation	10. Arbeitssicherheit
11. Gestaltung des Entgelt	11. Arbeitsbedingungen	11. Ergonomie
12. Andere Leistungen an Mitarbeiter	12. Lohn- und Gehaltsfindung	12. Betriebsärztlicher Dienst
13. Verwaltung der Personalarbeit	13. Informationswesen	13. Aus- und Weiterbildung
14. Arbeitsrecht	14. Personalverwaltung	14. Personalangelegenheiten für Leitende Angestellte
Quelle: <i>Remer/Wunderer</i> 1977, S.751f.	15. Betriebliches Vorschlagswesen	15. Sozialeinrichtungen
	16. Arbeitsrecht	16. Sozialbetreuung
	17. Soziale Dienste/Einrichtungen	17. Werkssicherheit
	18. Werksärztliche Dienste	18. Datenschutz
	Beziehungen zu(m):	19. Allgemeine Dienste
	19. Betriebsrat	20. Betriebskrankenkasse
	20. Gewerkschaften	21. Unternehmensvertretung (Betriebsrat, Wirtschaftsausschuß, Gewerkschaften, Arbeitgeberverb., Tarifverhandl., Betriebsversammlg., Inform. Aufsichtsrat)
	21. Arbeitgeberverbänden	
	22. betrieblichen Vertrauensleuten	
	23. gewerkschaftlichen Vertrauensleuten	
	24. Mitarbeitern	
	Quelle: <i>Wunderer</i> 1983, S.229	Quelle: <i>Sp/e?</i> 1985, S. 198-201

nelle, instrumentale Aspekte. Hinzu kommen artverwandte Funktionen, die nicht unbedingt als ausschließliche Personalfunktion bezeichnet werden können.

### 3.3 Institutionale Aspekte

In institutioneller Hinsicht interessieren vor allem jene formalen Organisationseinheiten (insbesondere Personalabteilung, Führungskräfte in der Linie, Arbeitnehmer **Vertreter**), welche Teilfunktionen der Personalarbeit wahrnehmen. Im Mittelpunkt der Überlegungen steht dabei das Personalressort bzw. die Personalwirtschaft sowie Position und Funktion des Personalvorstandes, insbesondere aus aktien- und mitbestimmungsrechtlicher Sicht.

#### 3.3.1 Gesellschafts- und mitbestimmungsrechtliche Voraussetzungen

Der Vorstand einer Aktiengesellschaft hat nach § 76 Abs. I AktG „unter eigener Verantwortung“ das Unternehmen zu leiten. Seine Mitglieder sind nicht an Weisungen des Aufsichtsrates oder der Hauptversammlung gebunden (*Fussan* 1978), worin ein wichtiger Unterschied zum geschäftsführenden Organ der GmbH besteht. Während bei der GmbH die Gesellschafter über ihr Weisungsrecht (§ 45 GmbHG) aktiv in die Leitung des Unternehmens eingreifen können, ist in der Aktiengesellschaft die Kompetenzverteilung zwischen den Organen so geregelt, daß der Hauptversammlung vorwiegend Informationsrechte zukommen (§ 119 AktG) und der Aufsichtsrat neben der Personalkompetenz (Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern) im wesentlichen Kontroll- und Beratungskompetenzen gegenüber dem Vorstand besitzt (§§ 84 Abs. I, 111 Abs. I AktG).

Die eigenverantwortliche Leitungsmacht des Vorstands kann nur durch die Verankerung von Zustimmungsvorbehaltsrechten des Aufsichtsrates, zum Beispiel in der Satzung des Unternehmens, begrenzt werden (§ 111 Abs. IV AktG).

Die Anzahl der Vorstandsmitglieder sowie die interne Ressortverteilung im Vorstand unterlagen bis zum Inkrafttreten des Montan-Mitbestimmungsgesetzes 1951 keiner gesetzlichen Reglementierung. Die fachlich-inhaltliche Abgrenzung der Ressorts gegeneinander sowie die Schaffung bestimmter Vorstandsbereiche war bis dahin völlig der internen Regelaufgabenautonomie überlassen worden: Anzahl und Zuschnitt der Ressorts konnten zum Beispiel über einen Geschäftsverteilungsplan im Vorstand frei bestimmt werden.

Die gesetzlich zwingend vorgeschriebene Etablierung eines Personal- und Sozialressorts mit einem Arbeitsdirektor an der Spitze bedeutet somit eine tiefgreifende Veränderung der Vorstandsorganisation.

Während alle anderen Vorstandsmitglieder durch einfache Mehrheit im Aufsichtsrat bestellt oder abberufen werden, kann der Arbeitsdirektor nach § 14 Abs. I Montan MitbestG nicht gegen die Stimmen der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter bestellt oder abberufen werden. Durch dieses faktische Kooptationsrecht der Arbeitnehmerseite kommt dem Arbeitsdirektor in der Montan-Mitbestimmung einerseits eine besondere Position als „Mann des Vertrauens“ im Vorstand zu; im Regelfall wurden den Gewerkschaften nahestehende Kandidaten zum Arbeitsdirektor bestellt (*Spie* 1985, S. 44 u. 56). Andererseits besteht hierdurch auch die Gefahr der Abhängigkeit des Arbeitsdirektors von betrieblichen und gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertretungen. Da der Arbeitsdirektor zugleich im Sinne des Aktienrechts gleichberechtigtes und gleich verpflichtetes Vorstandsmitglied ist (*Wächter* 1983), befindet er sich gegenüber seinen Vorstandskollegen in einer sehr schwierigen Position; im Extremfall kann diese ambivalente Stellung des Arbeitsdirektors sogar seine Isolation im Vorstand zur Folge haben.

Im MitbestG von 1976, dessen Geltungsbereich sich auf alle Kapitalgesellschaften mit mindestens 2000 Beschäftigten erstreckt, die nicht dem Montan- oder Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz unterliegen, wurde erneut die Position eines Arbeitsdirektors mit Ressortverantwortung für das Personal- und Sozialwesen im Vorstand verankert.

Die Übernahme dieses Titels aus dem Montan MitbestG stößt sowohl bei Arbeitnehmervertretern als auch bei den betroffenen Vorstandsmitgliedern auf geringe Akzeptanz: Arbeitnehmervertreter begründen dies damit, daß der Titel eine Nähe zum Arbeitsdirektor der Montan-Mitbestimmung suggeriere, die aufgrund des veränderten Bestellverfahrens nicht gerechtfertigt sei; demgegenüber bezeichnen sich die betroffenen „Arbeitsdirektoren“ lieber als „Personalvorstand“, um sich gegen die Arbeitsdirektoren im Montan-Bereich abzugrenzen und ihr Selbstverständnis als „ganz normales Vorstandsmitglied“ zu betonen.

Das Verfahren der Bestellung und Abberufung des Arbeitsdirektors nach dem MitbestG von 1976 wurde - aufgrund der politischen Kräfteverhältnisse in der damals bestehenden sozialliberalen Koalition - im Vergleich zur Montan-Regelung entscheidend modifiziert. An die Stelle des faktischen Kooptationsrechtes der Arbeitnehmervertreter tritt nun die „Bestellungs- und Abberufungsdominanz“ der Anteilseigner (*Spie* 1981, S. 179). Der Arbeitsdirektor nach dem MitbestG von 1976 wird - wie alle anderen Vorstandsmitglieder auch - mit der einfachen Stimmenmehrheit im Aufsichtsrat bestellt resp. abberufen (§ 31 i. V. m. § 33 MitbestG). Aufgrund des Doppelstimmrechts des Aufsichtsrats vor Sitzenden, der in der Regel von der Kapitaleseite gestellt wird, kann sich die Anteilseignerseite im Konfliktfall nach zwei erfolglosen Wahlgän-



gen durchsetzen und so auch gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat „ihren“ Kandidaten zum Arbeitsdirektor bestellen.

Aufgrund des veränderten Wahlmodus überrascht es jedoch nicht, daß bei den '76er Arbeitsdirektoren die überwiegende Mehrzahl vor ihrer erstmaligen Bestellung bereits als Vorstandsmitglied oder als Leitender Angestellter tätig waren, während ehemalige Gewerkschaftsfunktionäre oder Betriebsratsvorsitzende eher die Ausnahme sind (*Wagner/Rinninsland/Brüggmann* 1987, S. 52; *Spie* 1985, S. 56). Diese Aussage hat auch im Verlauf der letzten zehn Jahre seit Inkrafttreten des Gesetzes ihre Gültigkeit behalten.

### **3.32 Das Personalressort und seine Aufgabenbereiche**

Mußten sich die Arbeitsdirektoren in der Montan-Industrie noch einen umfassenden Aufgabenbereich erkämpfen (*Ostertag* 1981), so gilt dieses für die Arbeitsdirektoren bzw. Personalvorstände nach dem MitbestG von 1976 nur bedingt. Der seit den fünfziger Jahren sich vollziehende Bedeutungswandel des Personalwesens hatte zur Folge, daß viele Großunternehmen außerhalb der Montan-Industrie auch schon vor 1976 ein Personalressort im Vorstand etablierten (*Wächter* 1983, S. 105). Nur in etwa einem Drittel der betroffenen Unternehmen wurde erst durch das MitbestG ein Personalressort initiiert (*Martens/Bürger* 1987, S. 41)

#### **Aufgabeninhalte**

Über die inhaltliche Gestaltung eines Arbeitsdirektoren-Ressorts besteht in weiten Bereichen Konsens in der juristischen Literatur sowie in den Bewertungen durch Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften. Der „Kernbereich“ stellt gewissermaßen das Mindestressort des Arbeitsdirektors dar; er umfaßt beispielsweise die folgenden Aufgabenkomplexe: Personalbeschaffung, -auslese, -einsatz, Entgeltpolitik, Personalplanung, -führung, -Verwaltung, Arbeitssicherheit, Ergonomie, Aus- und Weiterbildung, Sozialeinrichtungen. Hinzu kommt noch die Vertretung des Personalressorts resp. des Unternehmens nach innen und außen, zum Beispiel gegenüber dem Betriebsrat, den Gewerkschaften, auf Betriebsversammlungen gegenüber der Belegschaft sowie nach außen bei Arbeitgeberverbänden.

Strittig ist die alleinige Zuständigkeit der Personalressorts für

- die Personalangelegenheiten und die Betreuung der Leitenden Angestellten
- die Tarifpolitik und
- mitbestimmungspolitische Grundsatzfragen.

Der Entscheidungsspielraum des Personalvorstands kann auf diesen Gebieten einerseits durch die Gültigkeit des Kollegialprinzips begrenzt werden, das heißt, die Entscheidungskompetenz kann dem Gesamtvorstand zugewiesen werden. Zum anderen sind gerade die Leitenden Angestellten oft dem Ressort des Vorstandsvorsitzenden zugeordnet und auf diese Weise dem Arbeitsdirektor entzogen (*Spie* 1985, S. 2 f.).

### **Allein- oder Mitvertretung des Personalressorts?**

Die inhaltliche und kompetenzbezogene Ausgestaltung des Arbeitsdirektoren-Ressorts ist allerdings ein Anhaltspunkt für den Stellenwert des Personalwesens im Unternehmen.

Das MitbestG von 1976 schließt die Zuweisung weiterer Ressorts an den Arbeitsdirektor im Rahmen der Geschäftsverteilung nicht aus. Der Anteil der Arbeitsdirektoren im Geltungsbereich des MitbestG von 1976, die eine ausschließliche Zuständigkeit für das Personalwesen haben, dürfte nicht mehr als bis zu 30 Prozent betragen (*Wagner* 1989). Auch wenn viele Arbeitnehmervertreter den „Nur“-Arbeitsdirektor präferieren, so läßt sich doch die Feststellung treffen, daß ein Arbeitsdirektor mit einem zusätzlichen Ressort, zum Beispiel im operativen Bereich, sowohl bei Kapital- und Arbeitnehmervertretern als auch bei Vorstandskollegen breite Zustimmung findet, da er so eine größere Akzeptanz im Vorstand hat und somit dem Personalressort mehr Geltung verschaffen kann.

Die Kombination des Personalressorts mit dem Bereich „Allgemeine Verwaltung“, einer Spartenleitung, einer Länderverantwortung oder dem Finanzressort ist recht häufig anzutreffen (*Wagner/Rinninsland/Brüggmann* 1987, S. 76).

Es darf aber trotz der Akzeptanzproblematik nicht der Aspekt vernachlässigt werden, wie sich die Arbeitszeit des Arbeitsdirektors auf das Personalressort und seine zusätzlichen Vorstandsressorts verteilt: Etwa jedem vierten Arbeitsdirektor nach dem MitbestG von 1976 unterstehen neben dem Personalressort noch relativ zeitaufwendige zusätzliche Ressorts, so daß er weniger als 50 Prozent seiner Arbeitszeit für den Personalbereich aufwenden kann. Diese zeitlichen Rahmenbedingungen können die Schwächung der Position des Personalwesens im Unternehmen zur Folge haben und finden daher bei vielen Arbeitnehmervertretern keine Zustimmung.

Einen Überblick über das Zuständigkeitsprofil des Personalressorts gibt Abbildung 1 (S. 18).

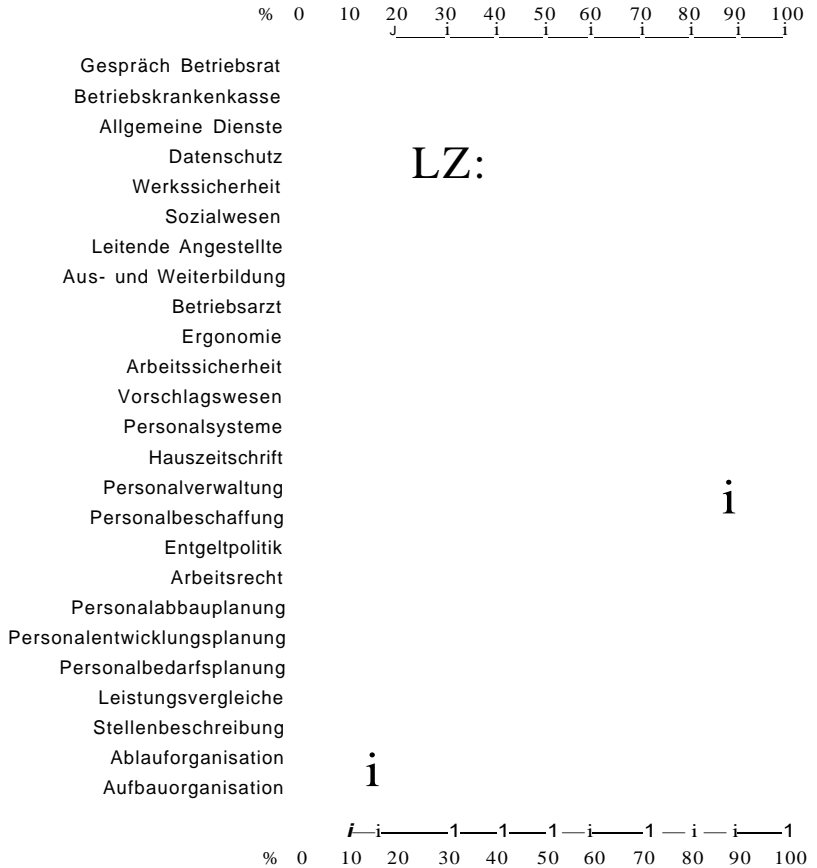


Abbildung 1: Zuständigkeitsprofil Personalressort (Angaben in Prozent)  
(Wagner 1989 a)

### 3.4 Aktuelle Entwicklungsperspektiven

#### 3.41 Koordinationsmechanismen im Wandel

Wunderer beschreibt 1983 verschiedene Entwicklungsperspektiven des Personalwesens wie folgt in theseenhafter Form (Wunderer 1983, S. 227-232):

- strukturelle Führung (Führungs- und Arbeitsorganisation, Personalplanungs- und -beurteilungsverfahren gewinnen an Bedeutung),
- Personalverwaltung bleibt wenig reflektiertes Funktionsfeld,
- soziale Arbeitsbeziehungen gewinnen an Bedeutung,
- Industrial Relations erscheint als neuer Funktionsbereich („Management sozialer Beziehungen“ in Verbindung mit Öffentlichkeitsarbeit und Informationswesen),

- die Mittlerorientierung des Personalwesens nimmt zu,
- die Professionalisierung der Personalleiter steigt,
- bei den Personalvorständen ist eher von einer sinkenden Professionalisierung und einer wachsenden Politisierung auszugehen,
- die Dezentralisierung der Personalarbeit wird zunehmen.

Im Prinzip sind die meisten dieser Prognosen zwischenzeitlich eingetroffen, was die Personalfunktion als solche betrifft. Allerdings dürften viele Personalsysteme ihren „technokratischen“ Zenit mittlerweile überschritten haben. Statt dessen haben, wie bereits erwähnt, „weiche“ Koordinationsmechanismen an Bedeutung gewonnen. Darüber hinaus wird es noch zu prüfen sein, ob bei den Personalvorständen von einer mittlerweile gesunkenen Professionalisierung und einer wachsenden Politisierung auszugehen ist. Auch dürften nicht alle Blümenträume gereift sein, was den Bereich „Industrial Relations“ betrifft. Statt dessen hat die Einsicht bei vielen fachfremden Personalvorständen zugenommen, daß die Pflege der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen nicht vernachlässigt werden darf. Und wenn es fast das einzige ist, was der neue Arbeitsdirektor an fachlicher Erkenntnis manchmal mit sich bringt!

Untersucht man die gegenwärtig diskutierte Entwicklungstendenzen, so wird insbesondere von folgenden Entwicklungen ausgegangen:

- Werteorientierung als Grundlage der Gestaltung und personalpolitische Gestaltung durch Führungsethik (*Wollert 1988, S. 11 ff.*),
- stärkerer Einbezug des Personalmanagements in strategische und organisatorische Entscheidungen,
- Erweiterung der Personalentwicklung zur Persönlichkeitsentwicklung (*Sarges 1991, Brüggmann 1991*),
- Individualisierungs- und Flexibilisierungstendenzen (*Wagner 1991, Conrad/Pieper 1990, S. 289, Drumm 1989*),
- stärkerer Einbezug qualitativer Konzepte der Personalarbeit (z.B. Coaching, symbolisches Management) (*Schmidt 1989, S. 18 f., Neuberger 1989, S. 1030 ff.*).

Dabei entstehen viele Herausforderungen durch zunehmende Internationalisierung, vielfältige Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und durch wachsende Probleme bei einem zunehmenden Anteil „qualifizierter Kopfarbeit“ (*Sarges 1991*). *Marr* spricht dabei zu Recht von der „Schlüsselrolle einer menschenorientierten Führung“ (*Marr 1988, S.30ff.*).

Vor diesem Hintergrund dürften folgende Personalfunktionen an Bedeutung zugenommen haben, wie aus den Schlüsselthemen von Personalleiter-Kongressen der DGfP der letzten Jahre deutlich wird:

- (Strategische) Personalentwicklung
- Weiterbildung

- Personalführung
- Variable Vergütung (für Führungskräfte)
- Flexible Gestaltung der Arbeit (Zeitmanagement).

Damit schließt sich wieder der Kreis für eine Tendenz der zunehmenden Qualifizierung und (individuellen) Integration am Arbeitsmarkt sowie vielfältiger Individualisierungs- und Flexibilisierungstendenzen angesichts veränderter Formen und Rollen der Arbeit, der Organisation, der Führung und der Personalarbeit (*Schneevoigt* 1990, S. 643 ff.).

### 3.42 Personalstrategien

Weitgehende Übereinstimmung herrscht zu der These, daß die Unternehmensführung heute eine strategische Führung ist. Dabei ist das Problem der Strategie und der entsprechenden Personalpolitik ganzheitlich zu sehen, weil enge Zusammenhänge zwischen Politik, Strategie, Struktur und Kultur zu beachten sind.

Allerdings gilt strategisches Personalmanagement weithin als akademisches Schlagwort und nicht als eine praxisrelevante Funktion. Dies könnte auf den Sachverhalt zurückzuführen sein, daß operative und taktische Personalarbeit auf der Ebene der Personalreferenten und Personalleiter dominiert und geschätzt wird und zu wenig Luft verbleibt für langfristige, personalpolitische und strategische Überlegungen. In diesem Zusammenhang geht insbesondere *Ackermann* (1987) davon aus, daß unter Personalstrategie „ein Grundmuster im Strom der betrieblichen Personalentscheidungen“ zu verstehen ist. Dies führt dazu, unterschiedliche Strategien des Personalmanagements u. a. im Sinn der Einflußnahme der Personalarbeit auf die Formulierung der Unternehmenspolitik zu unterscheiden, wobei *Ackermann* aufgrund einer empirischen Erhebung recht anschaulich zwischen

- Personalentwicklungs-
- Personalbeurteilungs-
- Personalverwaltungs- und
- Personalforschungsstrategien

differenziert und Zusammenhänge zu unterschiedlichen Unternehmensstrategien herzustellen versucht („Verteidiger“, Prospektoren, Risikostreuer, Reagierer, Hypertypen), die noch zum Teil der weiteren Erforschung bedürfen.

Positiv hervorzuheben ist hier die Analyse verschiedener Personalinstrumente und Personalsysteme, deren strategisches Potential unbestritten ist, wobei es aber wiederum weiterer Untersuchungen bedarf, inwieweit zum Beispiel Methoden der Personalentwicklung und Personalbeurteilung bewußt mit strategischer Orientierung eingeführt und auch strategisch genutzt werden.

Hier zeigen eigene Erhebungen, daß oftmals große Diskrepanzen zwischen „Soll“ und „Ist“ bestehen und viele „Personalstrategien“ von Mitarbeitern des Personalwesens anders (oft positiver) eingeschätzt werden als von den Mitarbeitern anderer Abteilungen. Dabei wird die traditionelle Diskussion um Aspekte der Zentralisation und Dezentralisation von Personalfunktionen überlagert von Fragestellungen der Differenzierung und Integration sowie der Flexibilisierung und Generalisierung.

### **3.43 Differenzierung und Integration**

Der sicherlich noch weite Weg zu einem anspruchsvollen Human-Resource-Management wird sowohl in der Forschung als auch in der Praxis zu einem Prozeß der Differenzierung führen, wozu wiederum eine bestimmte Integrationsleistung erforderlich ist.

Differenzierung bezieht sich zum Beispiel auf unterschiedliche Werte, Umwelten, Strukturen und Kulturen. Insofern ist eine differentielle Personalwirtschaftslehre erforderlich, die sich zum Beispiel als gemeinsame Klammer eines evolutionstheoretischen Ansatzes bedient und situative Überlegungen mit einschließt (*Man* 1987, S. 387-400).

Für die Praxis der Personalarbeit wird zunehmende Differenzierung wohl eine zunehmende Dezentralisierung und Übertragung von Personalfunktionen auf die Linie bedeuten. Um so bedeutsamer bleibt in institutioneller Hinsicht die Integrationsfunktion des Personalressorts als einer zentralen Kerngruppe, welche wichtige Impulse rechtzeitig erkennt und verbreitet und umgekehrt die Folgewirkungen anderer Strategien für den Personalbereich abschätzt.

Darüber hinaus kann eine stärkere Differenzierung der Personalwirtschaft durchaus zu einer größeren räumlichen Dezentralisierung führen, die keinen Widerspruch zu der Tatsache bildet, daß die Richtlinienkompetenz des Personalressorts unberührt bleibt und bei ihrer aktiven Nutzung sogar gleichzeitig Dezentralisations- und Zentralisationseffekte auftreten können.

### **3.44 Flexibilisierung und Generalisierung**

Vielfältige Umwelteinflüsse (ökonomische, ökologische, technologische und soziokulturelle) begünstigen, wie bereits erwähnt, verschiedene Tendenzen der Flexibilisierung und Individualisierung in der Unternehmung. Zum Beispiel gewinnen flexible Organisationsstrukturen an Bedeutung. Aber auch die Systeme und Methoden der Personalführung wie auch die Rolle der Führungskraft sind eben einem vielfältigen Wandel unterworfen.

Systeme der Personalführung (zum Beispiel Arbeits- und Leistungsbeurteilung, Entgeltfindung, Personalentwicklung und Arbeitszeitgestaltung) bedürfen mehr denn je der aktiven Mitwirkung des Vorgesetzten. Nicht die zur Bürokratie neigende Auswertung durch Zentralabteilungen und Stäbe steht im Vordergrund (so unverzichtbar sie oft ist), sondern die Unterstützung der Führungsfunktion in der Linie im Sinne einer zunehmenden Flexibilisierung und Individualisierung (*Wagner 1991*).

Flexibilisierung der Personalführung einerseits erfordert veränderte Koordinationsmechanismen andererseits. An die Stelle traditioneller Regelungsformen (zum Beispiel hierarchische Über- und Unterordnung, vorwiegend quantitative Kontrollen) treten andere Ansatzpunkte, die sich zum Beispiel auf die Sozialisation des Mitarbeiters im Betrieb beziehen bzw. auf seine Persönlichkeitsentwicklung in diesem Umfeld. Die veränderten, eher „weichen“ Koordinationsmechanismen verändern den Stellenwert traditioneller Führungssysteme. Persönlichkeitselemente, Sozialisation, Identifikation, „Involvement“ gewinnen, wie bereits erwähnt, an Bedeutung.

Sollen Führungssysteme diese Anforderungen sinnvoll unterstützen, müssen sie in hinreichender Vielfalt vorhanden sein und Entfaltungsspielräume ermöglichen, wobei Führungsleitlinien anstelle starrer Führungsgrundsätze als verbindende Klammer dienen können. Insgesamt ändert sich die traditionelle Rolle der Führungskraft ebenso wie sich zum Beispiel auch die Funktion der Systementwickler (zum Beispiel Personalabteilung/Führungsorganisation) wandelt: Letztere werden immer mehr zum Berater und Moderator der Führungskraft im Sinne einer situativ angemessenen Problemlösungsstrategie.

Konzepte der organisationalen Sozialisation und der Persönlichkeitsentwicklung dürften als Koordinationssystem und auch im Hinblick auf die Generalisierung von Verhaltenserwartungen an Bedeutung zunehmen (*Wächter 1987, S. 141-150*). Im Hinblick auf die Personalfunktion im Unternehmen ergeben sich hierdurch Auswirkungen, die allein mit herkömmlichen Zentralisations- und Dezentralisationsüberlegungen nicht zu erfassen sind. Auf verschiedenen Ebenen ist auf jeden Fall ein verändertes Rollenverständnis erforderlich.

Dies gilt zunächst für den **Personalvorstand**, der im Rahmen einer kollektionalen Organisation der Unternehmensspitze ökonomische und soziale Interessen oftmals frühzeitiger und konsequenter harmonisieren muß, als dies bisher der Fall ist, ohne so zum ausschließlichen Sachwalter einer Interessensphäre zu werden. Veränderte Anforderungen gelten auch für den **Personalleiter auf der mittleren Unternehmensebene**, der vom Rechtsexperten und Anbieter von Verwaltungs- und Dienstlei-

stungsfunktionen bis zum Berater in Fragen der individuellen Personalentwicklung und Anreizgestaltung ein weitgespanntes Aufgabenfeld abzudecken hat.

Die Führungskräfte in der Linie werden zunehmend Personalfunktionen mit übernehmen, um ihre Mitarbeiter zu beraten und weiterzuentwickeln. Dies dürfte zugleich ein Äquivalent sein für den Wegfall klassischer Überwachungs- und Kontrollfunktionen angesichts veränderter technologischer und soziokultureller Rahmenbedingungen.

Den Betriebsräten obliegt es, die Handlungsspielräume zu nutzen, die zum Beispiel bei Flexibilisierungs- und Individualisierungstendenzen durch die Verlagerung von Einflußfeldern von der Tarifvertrags- auf die Betriebsvereinbarungsebene denkbar sind. Bleibt, last but not least, der Hinweis auf veränderte Anforderungen an die Gewerkschaften, die nicht nur aus veränderten ökonomischen und technologischen Rahmenbedingungen, sondern insbesondere auch aus veränderten Mitarbeiterstrukturen erwachsen. Dies gilt zum Beispiel für das Verhältnis von Selbstorganisation und Mitbestimmung am Arbeitsplatz und ihre Einfügung in traditionelle kollektiv-vertragliche Rahmenbedingungen.

### 3.5 Die Beiträge dieses Bandes

#### 3.5.1 Rahmenbedingungen

Personalarbeit ist zu einem nicht unbeträchtlichen Teil auch eine Organisationsaufgabe. Dabei bildet in dem Beitrag von *Hauke* die Organisation der Personalwirtschaft den Bereich, wo es um die unternehmensadäquate Gliederung der Personalfunktion geht. Darüber hinaus gehören verschiedene Instrumente der Personalorganisation zum Handwerkszeug des Personalwesens, um sowohl seinem Servicecharakter als auch seiner Gestaltungsfunktion gerecht zu werden.

Dem Personalbereich kommt eine konzeptionelle Verantwortung zu, wenn es darum geht, vor dem Hintergrund der jeweiligen Rahmenbedingungen der betrieblichen Personalarbeit Führungsinstrumente zu entwickeln oder Handlungsempfehlungen zu geben. Sicherlich ist dabei eine pragmatische, unternehmensspezifische Einordnung relevanter Führungstheorien unabdingbar. Erst dann können die Handlungsfelder der betrieblichen Personalführung durch die Führungskräfte des Unternehmens mit Leben erfüllt werden, wie es in dem Beitrag von *Zander* zum Ausdruck kommt.

Rechtliche Rahmenbedingungen prägen die Personalarbeit in besonderem Maße. Wie *Heinze* verdeutlicht, ist dabei einerseits zwischen unterschiedlichen Formen der Unternehmensmitbestimmung zu unterscheiden, während im Bereich der betrieblichen Mitbestimmung dem Betriebsverfassungsgesetz von 1972 die Rolle eines Drehbuchs für die



Kooperation zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern zukommt. Dabei bilden die mittlerweile etablierten Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten eine weitere Facette im Geflecht der betrieblichen Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen.

Die Soziale Sicherung bildet über Entgelt und Sozialleistungen hinaus einen weiteren Pfeiler, auf dem die betriebliche Personalarbeit aufbaut und dabei so gut wie nicht beeinflusst werden kann. *Seewald* gibt einen Überblick über die Sozialversicherung im System der sozialen Sicherung, das Sozialgesetzbuch und geht insbesondere ein auf die gesetzliche Krankenversicherung, Rentenversicherung, Unfallversicherung und die Arbeitsförderung.

Moderne Formen der Arbeitszeit haben die Praxis der betrieblichen Personalarbeit in den letzten Jahren schon deutlich geprägt. Dabei sind bislang aber nur erste Ansätze einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung realisiert worden. In dem Beitrag von *Rinninsland* sollen deshalb auch für zukünftige Aufgaben Lösungen skizziert werden, welche einerseits die Möglichkeiten der Entkoppelung von persönlicher Arbeitszeit und Betriebszeit nicht behindern und zugleich die Arbeitszeit-Präferenzen der Arbeitnehmer angemessen berücksichtigen.

### 3.52 Personen- und arbeitsplatzbezogene Leistungen

Dem Entgelt und den Nebenleistungen bzw. Sozialleistungen kommt eine hohe Bedeutung für die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer zu. Deshalb sind mehrere Beiträge dieses Handbuches diesem Komplex gewidmet. Im ersten Beitrag beschreibt *Hoppe* relevante Entgelte ebenso wie aktuelle Instrumente der Entgeltfindung. Im zweiten Beitrag beschreibt *Heinze* eher grundsätzlich die aktuellen Möglichkeiten und Gestaltungsformen betrieblicher Sozialeinrichtungen und betrieblicher Sozialmaßnahmen. Im Kapitel Nebenleistung/Sozialleistungen geht *Hoppe* auf die heutige Entwicklung der Sozialleistungen ein und nimmt darüber hinaus Überlegungen zur Gestaltung einer künftigen Sozialleistungspolitik vor.

Die betriebliche Altersversorgung ist sicherlich wiederum vor dem Hintergrund der eben genannten Beiträge zu sehen. Für die Arbeitnehmer stellt sie eine der wichtigsten Sozialleistungen dar. Dabei ist sie in hohem Maße abhängig von den gesetzlichen Rahmenbedingungen. *Glaubrecht* beschreibt dabei sowohl die Entwicklung und die Bedeutung der betrieblichen Altersversorgung als auch die aktuellen Typen und Gestaltungsformen.

Letztlich sind auch die Arbeitssicherheit und -gestaltung ein wichtiger Eckpfeiler der betrieblichen Personalwirtschaft. *Krause* beschreibt in diesem Zusammenhang die wichtigsten gesetzlichen Rahmenbedingun-

gen und beleuchtet dabei insbesondere, wie sich die Arbeitssicherheit im Betrieb verbessern läßt, und wie sich Arbeitssysteme nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gestalten lassen.

### 3.53 Funktionsbereiche

Mittlerweile gibt es eine große Vielfalt personalwirtschaftlicher Funktionsbereiche. Dabei geht *Hamel* im ersten Unterteil, der sich auf die Phasen der Personalarbeit bezieht, zunächst auf das Problem der Personalanpassung als grundsätzliches Problemfeld ein. *Schmidt-Dorrenbach* beschreibt im Beitrag Personalplanung, wie sehr diese Funktion die Bereiche der Personalbeschaffung, Personalfreisetzung und Personalentwicklung durchzieht.

*Claus* und *Heymann* erörtern die Möglichkeiten des Personalmarketing als Grundlage der Personalbeschaffung. Dabei wird deutlich, daß dieser Funktionsbereich schon lange vor der Anstellung eines Arbeitnehmers beginnt und dabei im Hinblick auf eine sinnvolle Einarbeitung und Mitarbeiterentwicklung mit der Anstellung keineswegs endet.

Hier gehen *Lorenzen* und *Westermann*, aufbauend auf dem Beitrag von *Claus* und *Heymann*, auf die einzelnen Phasen und Maßnahmen der Einführung neuer Mitarbeiter ein. Eine Checkliste zur Einführung neuer Mitarbeiter rundet die Darstellung ab.

*Hummel* beschreibt in seinem Beitrag über den Personaleinsatz die entsprechenden Ziele, Aufgaben und Rahmenbedingungen. Mit der Formel „die richtige Person an den richtigen Arbeitsplatz“ alleine ist es eben nicht getan. Mittlerweile gehört der Personalabbau zum festen Aufgabengebiet der Personalabteilung. Hier beschreibt *Wagner*, die einschlägigen Anlässe, Formen und Gestaltungsmöglichkeiten.

Vier Beiträge beschäftigen sich mit dem Schwerpunkt Einschätzung und Bewertung (Diagnostik). *Sarges* und *Weinert* diskutieren praxisrelevante Einsatzmöglichkeiten der Personalauswahl. Dabei gehen sie auch auf die jeweiligen systematischen Vorbedingungen und die betrieblichen Rahmenbedingungen ein. Manche Auswahlinstrumente sind nicht unumstritten oder mit Risiken behaftet. Insofern ist hier eine realistische und pragmatische Vorgehensweise wichtig.

Die Mitarbeiterbeurteilung ist sowohl eine wichtige Führungs- als auch eine wichtige Personalfunktion. *Wagner* geht in diesem Zusammenhang auf relevante Beurteilungssysteme, Fragen der Beurteilungstechnik und der Einführung eines Beurteilungssystems ein. Dabei ist das Beurteilungstraining ebenso wichtig wie eben auch das Mitarbeitergespräch. Hier beleuchtet *Westermann* typische Gesprächsarten. Er gibt Hinweise zur Durchführung von Gesprächen ebenso wie praktische Beispiele im Hinblick auf Schulungsseminare. Abschließend gibt *Grawert* einen kur-

zen, kompakten Überblick, was man bei der Anfertigung von **Arbeitszeugnissen** beachten sollte.

Der Qualifikation und Entwicklung der Mitarbeiter sind mehrere Beiträge gewidmet. *Bellmann* behandelt praxisrelevante Modelle und Prozesse der **Personalausbildung**, während *Schneider* die wichtigsten Aspekte der Personalweiterbildung erörtert (z. B. Bedarfserhebung, Lernziele, Planung, Realisierung, Transferproblematik).

*Olesch* geht in seinem Beitrag Personalentwicklung für Führungskräfte auf die einzelnen Instrumente ein, die sich entweder auf die jeweiligen Positionen oder auf die Entwicklung der jeweiligen Personen beziehen. Dabei spielen Training und Weiterbildung neben anderen Maßnahmen eine wichtige Rolle.

Organisationsentwicklung (OE) ist mittlerweile mehr als ein esoterisches Beschäftigungsfeld für „alternativ“ angehauchte „Humanfetischisten“. *Deppe* beschreibt deswegen die wichtigsten Bestandteile von OE-Konzepten, denen sicherlich zukünftig eine zunehmende Bedeutung gewiß sein wird.

Abschließend stellt *Wirth* die **Auslandsentsendung** vor. Dabei werden die damit verbundenen interkulturellen Aspekte immer wichtiger. Diese sind jeweils (in verstärktem Maße) zu beachten, wenn die einschlägigen Aspekte einer Vertragsgestaltung bei Auslandseinsätzen behandelt werden.

Mehrere Beiträge beschäftigen sich mit administrativen Aspekten. *Schäuble* und *Trager* gehen zunächst einmal auf die Grundzüge der **Personalabrechnung** und **-administration** näher ein. Dabei stellen sie die damit zusammenhängende informationstechnische Unterstützung in einen engen Zusammenhang zu den Anforderungen an ein modernes Personalmanagement. *Hentschel* vertieft diese Darstellung im Hinblick auf die praxisrelevanten Aufgabenbereiche der **Personalabrechnung**. *Wunderer* stellt wiederum in seinem Beitrag über **Personalcontrolling** eine Querverbindung zu den Beiträgen von *Schäuble/Trager* und *Hentschel* her. Dabei werden die wichtigsten Funktionen und Instrumente des Personalcontrolling incl. wichtiger positioneller Aspekte in einem konzeptionellen und strategisch orientierten Zusammenhang vorgestellt. *Zander* wiederum beschreibt wesentliche Aspekte der Personalinformation an unterschiedlichen Mitarbeitergruppen und zu wichtigen Informationsanlässen.

### 3.54 Entwicklungstendenzen

Die Herausgeber haben sich auf zwei wesentliche Entwicklungstendenzen beschränkt. Zunächst geht *Zander* auf das Personalwesen im gemeinsamen Binnenmarkt ein. Dabei werden sich manche Dinge noch stark verändern. Trotzdem können viele Überlegungen sich realistischere zunächst einmal an den vorhandenen (z. B. rechtlichen) Rahmenbedingungen orientieren. Dabei ist der Beitrag über „Europa 1993“ wiederum in einem engen Zusammenhang mit dem vorherigen Beitrag über die Auslandsentsendung und damit zusammenhängenden multi-kulturellen Aspekten zu sehen.

Die Reihe der Kapitel endet mit einem Beitrag von *Wandel* über die personalpolitischen Aspekte eines umweltbewußten Managements. Dabei zeigt es sich, daß die ökologischen Herausforderungen in besonderem Maße auch das Personalwesen angehen. Damit schließt sich wieder der Kreis zu Fragen einer entsprechenden Mitarbeitermotivation und dem adäquaten Führungsverhalten ebenso wie zu den Herausforderungen an die Sozial- und Tarifpartner und an die betriebliche Aus- und Weiterbildung.

#### Literatur

- Ackermann, K.F.* (1987), Konzeption des strategischen Personalmanagements für die Unternehmenspraxis. In: *Glaubrecht, H., Wagner, D.* (Hrsg.), Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg i. Br.
- Brüggmann, H.* (1991), Personalentwicklung als Aufgabe der Personalführung, München
- Conrad, P., Pieper, R.* (1990), Personalmanagement. In: *Pieper, R., Richter, K.* (Hrsg.), Management-Bedingungen, Erfahrungen, Perspektiven, Wiesbaden/Berlin
- Domsch, M.* (1988), Technologische Gatekeeper in der industriellen Entwicklung, Stuttgart
- Friedrichs, H.* (1973), Moderne Personalführung, München
- Drumm, H.J.* (1989), Personalwirtschaftslehre, Berlin
- Fussan, H.M.* (1978), Organe der AG, Frankfurt a.M.
- Hax, K.* (1961), Der Mensch und seine Arbeitskraft als betrieblicher Produktionsfaktor, Frankfurt a. M.
- Lattman, Ch.* (1985), Die Personalabteilung - Ihre gegenwärtige Stellung in der Unternehmung und ihre zukünftige Entwicklung. In: Die Unternehmung, S. 192-211
- Marr, R.* (1987), Entwicklungstendenzen der Personalwirtschaftslehre. In: *Glaubrecht, H., Wagner, D.* (Hrsg.), Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg i. Br.
- Marr, R.* (1988), Perspektiven des technisch-kulturellen Wandels für das Personalmanagement. In: *Marr, R.* (Hrsg.), Mitarbeiterinteresse Unternehmenskultur, Universität der Bundeswehr München, S. 1-16
- Martens, H., Bürger, M.* (1987), Mitbestimmung 1967 und was nun?, Düsseldorf

- Neuberger, O.* (Hrsg.) (1989), Führen und geführt werden, 3. Aufl., Stuttgart
- Ostertag, A.* (Hrsg.) (1981), Arbeitsdirektoren berichten aus der Praxis, Köln
- Remer, A., Wunderer, R.* (1977), Entwicklungsperspektiven im betrieblichen Personalwesen. Ein Beitrag zur empirischen Forschung im Personalwesen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, S. 742-762
- Sarges, W.* (1991), Veränderungen von Organisationsstrukturen und ihr Einfluß auf das Personalmanagement. In: *Kienbaum, J.* (Hrsg.), Visionäres Personalmanagement, Stuttgart
- Schmidt, M.* (1989), Interessenkonflikte bei der Wahrnehmung des Betriebsratsamtes, Konstanz
- Schneevoigt, J.* (1990), Zukünftige Schwerpunkte der Personalarbeit. In: Personalführung, S. 643-650
- Spie, U.* (1981), Mitbestimmung in der BRD in Recht und Praxis, Frankfurt a. M.
- Spie, U.* (1985) Der Personalmanager im Vorstand, Stuttgart
- Wächter, H. J.* (1983), Mitbestimmung, München
- Wächter, H. J.* (1987), Professionalisierung im Personalbereich. In: DBW, S. 141-150
- Wagner, D., Rinninsland, G., Brüggmann, H.* (1987), Der Arbeitsdirektor im Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes 1976, Arbeitspapier, Hamburg
- Wagner, D.* (1989), Die Situation des Arbeitsdirektors gemäß MitbestG, Arbeitspapier, Hamburg
- Wagner, D.* (1989 a), Zur Zentralisation und Dezentralisation der Personalfunktion in der Unternehmung. In: ZfO, S. 179-185
- Wagner, D.* (1991), Organisation, Führung und Personalmanagement, 2. Auflage, Freiburg i. Br.
- Wollert, A.* (1988), Personalpolitik als betrieblicher Gestaltungsfaktor. In: *Bekkerath, P. G. v.* (Hrsg.), Verhaltenstechnik im Personalwesen, Stuttgart, S. 11-73
- Wunderer, R.* (1983), Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung, Stuttgart