



Universität Potsdam

Dieter Wagner

## Die Organisation des Personalwesens

first published in:  
PERSONAL 46 (1994), 10, S. 472-477

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:  
In: Postprints der Universität Potsdam  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 72  
<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5101/>  
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-51015>

Postprints der Universität Potsdam  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 72

## Die Organisation des Personalwesens

Zwar wird heute gerne von einem generellen Trend zur Dezentralisierung des Personalwesens gesprochen. Nach Auffassung von Prof. Wagner, Ordinarius an der Universität Potsdam, bestehen jedoch vielmehr Wellenbewegungen zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung, die häufig von der Organisationsstruktur der Unternehmung insgesamt abhängig sind.

Im folgenden stellt Prof. Wagner wichtige Ergebnisse seiner Untersuchung zur organisatorischen

Eingliederung des Personalwesens in die Unternehmensstruktur dar. Er befaßt sich damit, wie das Personalressort in der Geschäftsleitung deutscher Unternehmen vertreten ist und welche weiteren Ressorts den Arbeitsdirektoren übertragen sind. Weiterhin geht er auf den Funktionsumfang des Personalressort sein, und er analysiert den Zusammenhang zwischen zentral bzw. dezentral verknüpften Personalfunktionen bei unterschiedlichen Organisationsstrukturen.

Es ist augenfällig, daß jede Dezentralisierung die Handlungssituation des zentralen Personalressorts insofern einschränkt, als die Anzahl der seither wahrgenommenen Aufgaben abnimmt. Umgekehrt kann die Qualität der übriggebliebenen Querschnittsfunktionen im Vergleich zur früheren Situation zunehmen. Bei zunehmender Unternehmensgröße und zunehmender Globalisierung/Internationalisierung dürfte dies der Fall sein. Ihre Bewältigung setzt jedoch wiederum voraus, daß die Personalmanager über entsprechende Kompetenzen verfügen (z. B. strategische Denkweisen im Hinblick auf Netzwerke, Allianzen oder technologisches Know-how bei Produktdiversifikationen), sich durchsetzen können und auch, daß andere Manager bereit sind, in diesem Ressort verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen. Es erscheint fraglich, ob diese Voraussetzungen schon hinreichend gegeben sind.

In der Praxis dürfte die Entwicklung zur Spartenorganisation bei den großen Unternehmen weitgehend abgeschlossen sein. Die Matrix-Organisation hat an sich an Bedeutung verloren, obwohl mehrdimensionale Beziehungen in komplexen, z. T. international ausgerichteten Unternehmen ständig an Bedeutung zunehmen. Insofern sind viele Spartenorganisationen zur Zeit mit Überlegungen zur Holding-Organisation konfrontiert, wodurch wieder ein neues Gleichgewicht zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung, hier gemeint als Zentralisation oder Dezentralisation von Entscheidungsaufgaben, erforderlich wird.

### Personalressort als Vorstandsressort

Mußten sich die Arbeitsdirektoren in der Montanindustrie noch einen umfassenden

Aufgabenbereich erkämpfen, so gilt dieses für die Arbeitsdirektoren bzw. Personalvorstände nach dem MitbestG von 1976 nur bedingt. Der sich seit den fünfziger Jahren vollziehende Deutungswandel des Personalwesens hatte zur Folge, daß viele Großunternehmen außerhalb der Montanindustrie auch schon vor 1976 ein Personalressort im Vorstand etablierten. Nur in etwa einem Drittel der betroffenen Unternehmen wurde erst durch das MitbestG ein Personalressort initiiert.

Ein bislang in der empirischen Forschung noch nicht ausreichend differenzierter Aspekt der Funktion und Position des Arbeitsdirektors nach dem MitbestG 1976 ist die Frage nach der Zuweisung von weiteren Ressorts durch die Geschäftsverteilung im Vorstand. Das MitbestG von 1976 schließt die Zuweisung weiterer Ressorts an die Arbeitsdirektoren im Rahmen der Geschäftsverteilung nicht aus. Der Anteil der Arbeitsdirektoren im Gestaltungsbereich des MitbestG von 1976, die eine ausschließliche Zuständigkeit für das Personalressort haben, liegt bei knapp 30%. Auch wenn viele Arbeitnehmervertreter den »Nur«-Arbeitsdirektor präferieren, so läßt sich doch die Feststellung treffen, daß ein Arbeitsdirektor mit einem zusätzlichen Ressort, z. B. im operativen Bereich, sowohl bei Kapital- und Arbeitnehmervertretern als auch bei Vorstandskollegen breitere Zustimmung findet, da er so eine größere Akzeptanz im Vorstand hat und damit dem Personalressort mehr Geltung verschaffen kann. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die am häufigsten auftretenden Ressortkombinationen bzw. Personalunionen beim Arbeitsdirektor (Wagner, 1994, S. 114).

Die drei meistgenannten Zusatzressorts sind Finanz- und Rechnungswesen (32,2%), Verwaltung/Recht (16,8%) und das Ressort des Vorstandsvorsitzenden

① Zentralressorts der Arbeitsdirektoren (Mehrfachnennungen möglich)		
Ressort	Anzahl	Prozent (n = 208)
Finanz- und Rechnungswesen	67	32,2
Verwaltung/Recht	39	18,6
Vorstandsvorsitz	35	16,8
Technik/Produktion	29	13,9
Marketing/Vertrieb	15	7,2
Sparte/Geschäftsbereich	23	11,0
Länderverantwortung	12	5,7
EDV/Organisation	24	11,5
Materialwirtschaft	13	6,2
Forschung und Entwicklung	6	2,8

## ② Eingliederung personalpolitischer Kompetenzbereiche in das Ressort des Arbeitsdirektors

Kompetenzbereich	Beim Arbeitsdirektor		Nicht beim Arbeitsdirektor	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Arbeitsgestaltung	177	75,3	58	24,7
Arbeitssicherheit	193	76,9	58	23,1
Leitende Angestellte	217	82,5	46	17,5
Mitbestimmung Aufsichtsrat	209	80,1	52	19,9
Personalkosten	223	85,8	37	14,2
Entgeltabrechnung	248	94,7	14	5,3
Arbeitsrecht	265	96,0	11	4,0
Betriebliche Weiterbildung	269	97,1	8	2,9
Tarifpolitik	272	97,5	7	2,5
Berufsausbildung	270	97,8	6	2,2
Betriebsverfassung	278	100,0	-	-

(18,6%). Oft werden mehrere der in Abbildung 2 aufgeführten Ressorts in Personalunion mit der Position des Arbeitsdirektors geführt. Dies ist insofern als problematisch zu bezeichnen, da häufig zu wenig Zeit für Personalbelange bleibt und die betrieblichen Arbeitsbeziehungen hierdurch belastet werden können. Allerdings ist zu berücksichtigen, daß die hier angegebenen Bereiche bzw. Ressorts Allgemeine Verwaltung, Recht und EDV/Organisation sich ohne weiteres auch anderen Vorstandspositionen zuordnen lassen und sich insofern gut als Manövriermasse einer »organisation ad personam« eignen.

### Umfang der Funktionen des Personalressorts

Über die Aufgabenbereiche des Personalressorts besteht in weiten Bereichen der juristischen Literatur sowie in den Bewertungen durch Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften Konsens. Den »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 z. B. gegenüber Betriebsrat, Gewerkschaften, auf Betriebs-

versammlungen gegenüber der Belegschaft sowie nach außen bei Arbeitgeberverbänden. Strittig ist vor allem die alleinige Zuständigkeit des 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, d. h., 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.

Organisatorische Grauzonen, bei denen die Zuständigkeiten zwischen Personal- und Fachressort nicht immer eindeutig abgegrenzt sind, betreffen z. B. die Personalinformation und die Öffentlichkeitsarbeit, Personalbedarfsplanung einerseits sowie Personalkostenplanung und Personalcontrolling andererseits. Überschneidungen bestehen außerdem in den Funktionsbereichen Arbeitssicherheit, Ergonomie und Vorschlagswesen sowie beim Arbeitsrecht. Auch das Ausbildungswesen ist nicht immer dem Personalbereich zugeordnet. Dies gilt – auch wenn es sich hier eher um »Minderheitspositionen« handelt – vor allem für naturwissenschaftlich oder technisch orientierte Bereiche mit entsprechender Ausbildungsschwerpunkten (vgl. Abb. 2).

Nach der Untersuchung des Aspektes, welchen Arbeitsdirektoren bestimmte Kompetenzen besonders häufig nicht übertragen werden, spielen offensichtlich folgende Faktoren eine Rolle:

- ehemalige Betriebsratsvorsitzende oder Gewerkschaftsfunktionäre im Amt des Arbeitsdirektors,
- Arbeitsdirektoren mit bzw. ohne Zusatzressorts,
- rechtsformspezifische Unterschiede zwischen AG und GmbH,
- besondere Verhältnisse in öffentlichen Unternehmen.

Die Personalangelegenheiten der Leitenden Angestellten sind den ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden in 50% der Fälle entzogen; für ehemalige Gewerkschaftsfunktionäre gilt dieses sogar in vier von sieben Fällen (= 57,1 %).

Demgegenüber sind die Bereiche Arbeitssicherheit, Arbeitsgestaltung und Personalkosten stets bei ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden als Personalvorstand angesiedelt. Dieses ist jedoch bei zwei von sieben ehemaligen Gewerkschaftsfunktionären anders geregelt. Für Arbeitssicherheit bzw. -gestaltung sind sie ebenso wenig zuständig wie für den Bereich Tarifpolitik. Dies trifft jedenfalls bei zwei der drei in der Befragung erhobenen Fälle zu und erfolgte wohl ganz bewußt, um das Problem der »Gegnerfreiheit« zu lösen.

»Nur-Arbeitsdirektoren« haben häufiger die Personalangelegenheiten der Leitenden Angestellten im Kompetenzbereich als Kollegen mit Zusatzressort. Arbeitsdirektoren mit Zusatzressorts haben häufiger die Bereiche Unternehmensverfassung/Aufsichtsrat im Ressort (nur in 18,2 % der Fälle bei anderem Vorstandsmitglied; »Nur-Arbeitsdirektoren« in 23,9 % der Fälle). Als Ursache kann aufgeführt werden, daß hier die Personalunionen mit dem Ressort des Vorstandsvorsitzenden enthalten sind. Der Vorstandsvorsitzende hat ja recht häufig die Aufsichtsrats-Angelegenheiten bei sich.

Die Bereiche Arbeitssicherheit und Arbeitsgestaltung unterstehen Arbeitsdirektoren mit Zusatzressorts weniger häufig als den »Nur-Arbeitsdirektoren« (in 27,3 vs. 12,1 % der Fälle bei Arbeitssicherheit; Arbeitsgestaltung: 26,6 vs. 19,6 % der Fälle).

Personalkosten/Entgeltabrechnung sind häufiger bei Arbeitsdirektoren mit Zusatzressorts angesiedelt. Dieses Ergebnis kommt wahrscheinlich aufgrund der häufigen Personalunion mit dem Finanzressort bei Arbeitsdirektoren mit Zusatzressort zustande. Für Entgeltabrechnung werden die Unterschiede noch deutlicher und dazu hoch signifikant ( $\alpha \leq 0,01$ ):

Den »Nur-Arbeitsdirektoren« unterstand in 13,1 %, den Arbeitsdirektoren mit Zusatzressort dagegen nur in 3 % der Fälle die Entgeltabrechnung nicht.

Signifikante Unterschiede zwischen Aktiengesellschaften und GmbHs bestehen in den Bereichen

- Personalangelegenheiten der Leitenden Angestellten,
- Mitbestimmungsfragen Aufsichtsrat,
- Arbeitssicherheit sowie
- Personalkosten,

wobei die Arbeitsdirektoren in den GmbHs jeweils zu 96–98 %, ihre Kollegen aus den Aktiengesellschaften jedoch nur zu etwa 75 % diese vier Kompetenzbereiche bei sich haben. Hauptursache hierfür dürfte der höhere Anteil an Arbeitsdirektoren ohne Zusatzressort in GmbHs sein; ein Arbeitsdirektor, der ausschließlich für das Personalressort zuständig ist, hat tendenziell ein größeres Interesse an umfassenden Ressortkompetenzen als sein Kollege mit Finanz- oder Produktionsressort. Zwar fehlen beim Kompetenzbereich von Arbeitsdirektoren in öffentlichen Unternehmen relativ häufig die Bereiche

- Personalangelegenheiten der Leitenden Angestellten (10,7 %),
- Mitbestimmungsfragen Aufsichtsrat (17,8 %),
- Arbeitssicherheit (14,2 %),
- Arbeitsgestaltung (17,8 %) sowie
- Personalkosten (14,2 %),

aber im Vergleich zu den Arbeitsdirektoren der Privatwirtschaft stehen sie damit noch sehr gut da. Während etwa jeder zehnte Arbeitsdirektor eines öffentlichen Unternehmens die Personalangelegenheiten der Leitenden Angestellten nicht in seinem Ressort hat, gilt dieses für jeden fünften Arbeitsdirektor aus der Privatwirtschaft. Ähnliche Relationen wurden für die übrigen oben genannten Aufgabebereiche festgestellt.

### Zentral und dezentral verknüpfte Personalfunktionen bei unterschiedlichen Organisationsstrukturen

Ein Patentrezept für die optimale Organisation des Personalwesens gibt es nicht. Die Organisationsform ist beispielsweise abhängig von der Unternehmensgröße, von Branche und Produktionsprogramm oder von historischen Zusammenhängen. Insofern gibt es einerseits von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedliche Strukturausprägungen. Andererseits spiegeln sich die Kernfunktionen der Personalarbeit in Positionen wider, die in vielen Personalabteilungen ähnlich vorhanden sind. Unterschiede gibt es wiederum ins-

besondere bei Unternehmen mit Objekt- und Regionalmodellen sowie mit mehrdimensionalen Organisationsstrukturen, was die zentrale und die dezentrale Anordnung der Personalfunktion betrifft.

#### (a) Funktionale Organisation

Klassisch ist die Unterteilung des Personalwesens in Abteilungen für gewerbliche Mitarbeiter (Lohnempfänger) bzw. für Angestellte (Gehaltsempfänger). Hierbei handelt es sich im wesentlichen um organisatorische Einheiten, die vornehmlich Verwaltungsfunktionen ausüben. Der Personalleiter ist im Kern mit einem Sachbearbeiter gleichzusetzen, der Mitarbeiter beschafft, einstellt und betreut. Neben der Gehaltsabrechnung spielen auch Fragen der sozialen Betreuung eine nicht unerhebliche Rolle.

Die Organisationsstruktur des Personalbereichs läßt sich sowohl funktional als auch nach bestimmten Mitarbeitergruppen gliedern. In funktionaler Hinsicht können beispielsweise folgende Teilbereiche unterschieden werden:

- Personalbeschaffung,
- Personalauswahl,
- Personaleinsatz sowie
- Personalentwicklung.

Sie lassen sich durch verschiedene Funktionen ergänzen, die der Personalpolitik bzw. dem Bereich Personalgrundsatzfragen zuzuordnen sind:

- individuelles und kollektives Arbeitsrecht,
- Personalplanung/Personalorganisation sowie
- Arbeitswissenschaften bzw. Arbeitssicherheit und -gestaltung.

Weitere Funktionen, die in den meisten Unternehmen institutionell verankert sind, beziehen sich auf die Aus- und Weiterbildung.

#### b) Referentenprinzip

Die funktionale Organisationsstruktur ist im Prinzip bei allen größeren Unternehmen anzutreffen. Sie wird jedoch in verschiedenen Unternehmen durch ein Referentensystem ergänzt bzw. überlagert. Dieses Organisationsprinzip hat den Vorzug, daß jeder Mitarbeiter für alle Personalfragen einen Ansprechpartner hat. Insofern wirkt es einem Nachteil des funktionalen Prinzips entgegen, das zwischen verschiedenen Sachgebieten unterscheidet.

Ursprünge des Referentenprinzips finden sich in der bereits erwähnten Unterscheidung zwischen einer Personalarbeit für Arbeiter und für Angestellte. In umfassender Form sind Personalreferenten für

verschiedene Ressorts bzw. Sparten zuständig. Ebenso gibt es in größeren Unternehmen auch Personalabteilungen für Führungskräfte bzw. für Leitende Angestellte.

So plausibel das Referentensystem auf den ersten Blick erscheint, so sind gerade bei größeren Unternehmen Nachteile unverkennbar. Hier zeigt es sich oft, daß der Personalreferent überfordert ist, wenn er im Hinblick auf die Betreuung seiner Mitarbeitergruppe alle relevanten Personalaspekte in operativer und personalpolitischer Hinsicht abdecken soll. Um befriedigende Auskünfte geben zu können, muß der Personalreferent bei denjenigen Mitarbeitern nachfragen, die über das erforderliche Spezialwissen verfügen. Oder der Mitarbeiter wendet sich direkt an diesen Sachbearbeiter.

Insofern ist entweder eine einheitliche Betreuung nicht immer gewährleistet, oder es entstehen Informationsumwege bzw. -verzögerungen. Außerdem ist zu befürchten, daß der Personalreferent diejenigen Personalaspekte in den Vordergrund rückt, die er für am wichtigsten hält oder die durch die Macht des Faktischen eine besondere Priorität einnehmen.

Darüber hinaus ist das Referentenprinzip dann relativ teuer, wenn viele Referenten vorhanden sind, die zudem wegen der diversen Aufgabengebiete, die sie abdecken sollen, ein hohes Gehaltsniveau für sich beanspruchen. Insofern ist das Referentensystem am sinnvollsten bei Klein- und Mittelbetrieben, weil hier die volle Breite der Personalarbeit leichter zu beherrschen ist als in einem Großunternehmen.

#### (c) Mischtypen

Viele Unternehmen haben ihren Personalbereich so organisiert, daß sowohl die Vorteile des funktionalen Prinzips als auch die des Referentenprinzips in Anspruch genommen werden können. Beide Aspekte lassen sich beispielsweise wie folgt verbinden:

- Der Personalleiter für Personalpolitik/Personalgrundsatzfragen ist zugleich zuständig für die obersten Führungskräfte/Vorstandsmitglieder von Beteiligungsgesellschaften.

- Der Personalleiter für das Gesamtunternehmen bearbeitet zugleich die Personalangelegenheiten der Leitenden Mitarbeiter bzw. Leitenden Angestellten. Es ist grundsätzlich zu empfehlen, daß ein Personalleiter sowohl Stabs- als auch Linienarbeit leistet. Sonst besteht leicht die Gefahr, daß im Personalwesen mit unterschiedlichen Sprachen gesprochen wird. Verschiedene Unternehmen haben

Abteilungen im Personalbereich, die sich speziell mit Personalentwicklung und Karriereplanung beschäftigen. Verschiedentlich ist auch die Weiterbildung hier mit angegliedert. Die Organisationsstruktur des Personalwesens hat dann einen Aufbau mit zwei Hauptabteilungen: Personalentwicklung einerseits, Personalwirtschaft andererseits.

**(d) Zentrale und dezentrale Personalfunktion**

Mit steigender Unternehmensgröße wird auch die Organisationsstruktur des Personalbereichs komplexer. Häufig sind die Personalabteilungen der Geschäftsbereiche dem Zentralbereich Personal und damit dem jeweiligen Personalvorstand bzw. Arbeitsdirektor entweder disziplinarisch oder nur fachlich zugeordnet. Beide Lösungen haben ihre situationsspezifischen Vor- und Nachteile. Entsprechendes gilt auch für verrichtungsorientierte Organisationsstrukturen: Während sich bei Spartenorganisationen die Frage nach der Zuordnung der Personalabteilungen der Geschäftsbereiche stellt, gilt dieses Problem bei funktionalen Organisationen insbesondere im Hinblick auf die Eingliederung der Personalabteilungen der Werke, Verkaufs- oder Forschungs- und Entwicklungsabteilungen.

Empirische Ergebnisse zeigen folgende Konstellationen für zentral bzw. für dezentral verknüpfte Personalfunktionen (Wagner, 1994, S. 123 ff):

**Zentral verknüpfte Personalfunktionen:**

- Ein Unternehmen ist im Hinblick auf die Mitarbeiterzahl knapp über der Grenze, die für das MitbestG von 1976 relevant ist. Zwei Mitglieder der Geschäftsleitung »teilen« sich in Personalunion die Ressortleitung jeweils mehrerer Ressorts.
- Das Personal- und Sozialwesen ist in das Ressort des Vorstandsvorsitzenden eingegliedert wie andere hierfür »typische« Stabsbereiche (beispielsweise Recht und Öffentlichkeitsarbeit) auch. Die disziplinarische Anbindung zwischen zentralem Personalwesen und den Personalleitungen in den Werken wird dadurch erleichtert, daß der Vorstandsvorsitzende auch für das Ressort Produktion vorantwortlich ist.
- Ein Unternehmen und seine Obergesellschaft sind nach Sparten organisiert. Das Personalwesen bildet ebenso wie das Finanzressort ein funktionales Querschnittsressort. Die enge Anbindung der dezentralen Personalleitungen erklärt sich offensichtlich daraus, daß ein entsprechendes Gegengewicht zu den Spartenlei-

tungen geschaffen werden soll. Auch die jeweilige zeitliche Auslastung der einzelnen Vorstandsmitglieder kann hierfür ausschlaggebend sein. Mittlerweile wird die Leitung der beiden funktionalen Vorstandsressorts in Personalunion wahrgenommen.

Parallelen zwischen diesen beiden ersten Punkten bestehen in zwischenzeitlich erfolgten Produktionskonzentrationen und Standortverlagerungen, wodurch wiederum der Umfang dezentraler Personalarbeit abgenommen hat.

- Ein Unternehmen hat diverse Standorte mit vertriebsorientierten Niederlassungen. Die Koordination der Personallaktivitäten erfolgt durch disziplinarische Unterstellung unter den Personalvorstand/Arbeitsdirektor. Vom Vertrieb, der allerdings durch keinen Geschäftsführer in der Geschäftsleitung vertreten ist, wird dieser Sachverhalt als »Sündenfall« betrachtet, der als nicht zufriedenstellend erachtet wird. Es ist zu erwarten, daß bei einer – an sich zwingenden – stärkeren Vertriebsorientierung der Geschäftsleitung ein Geschäftsführer für den Vertrieb bestellt wird und die disziplinarische Unterstellung der dezentralen Personal- und Verwaltungsstellen unter das Ressort des Arbeitsdirektors wieder aufgehoben wird.

- Disziplinarische Unterstellungen dezentraler Personalbereiche sind bei verrichtungsorientierter Gliederung der Unternehmensorganisation dann anzutreffen, wenn die Produktionsstruktur relativ homogen ist. Entsprechende Beispiele finden sich in der Metallbranche, insbesondere in Teilen der Automobilindustrie. Dabei sind zwei Entwicklungen festzustellen, welche dieser engen Ankopplung entgegenwirken:

Die stärkere Ausrichtung an Geschäftsbereichen und der damit verbundene Profit-Center-Gedanke führt dazu, daß der Personalvorstand/Arbeitsdirektor sich stärker mit strategischen Aspekten beschäftigt, wozu auch internationale Fragen der Personalpolitik und Personalentwicklung gehören. Die Bildung von Holdingstrukturen führt zu einer ähnlichen Entwicklung.

Der härter werdende Wettbewerb und damit in Zusammenhang stehende interne Strukturkonzentrationen führen dazu, daß das Personalwesen an Eigenständigkeit verliert und insbesondere mit dem Bereich Finanzen und/oder Controlling zusammengelegt wird. Die disziplinarische Unterordnung der örtlichen Personalleitungen kann in diesem Zusammenhang als Entlastung für den Ressortleiter

**③ Gegenwärtige und zukünftige Bedeutung personalpolitischer Aufgabenbereiche**

Aufgabenbereiche	Bedeutung		Zukünftige Einschätzung <sup>2)</sup>		Tendenz	
	sehr wichtig	eher wichtig	sehr wichtig	eher wichtig	sehr wichtig	eher wichtig
Tarifpolitik/Entgeltpolitik	46,0	32,7	44,1	33,5	-	+
Personalplanung	62,8	26,0	70,1	24,1	+	-
Personalentwicklung/ Aus- und Weiterbildung	77,3	19,1	89,5	9,8	+	-
Betriebsverfassung/ Kontakte zu Arbeitnehmervertretern	41,9	39,7	35,9	46,2	-	+
Arbeitszeitgestaltung	28,5	38,6	44,2	38,6	+	-
Personalkosten	55,1	31,5	60,1	30,6	+	-
Unternehmensphilosophie/ -kultur	29,0	35,9	35,0	39,4	+	+
Personalsysteme	9,6	28,8	10,4	35,8	+	+
Organisationsentwicklung (Quality Circles/ Lernstattkonzepte)	10,2	30,3	13,9	38,7	+	-
Führungsleitlinien/ -grundsätze	28,8	32,7	28,0	38,9	-	+

1) Angaben in Prozent n = 277  
2) Angaben in Prozent n = 274

angesehen werden. Ansonsten ist sie vor dem Hintergrund der Ressortveränderungen nur relativ zweitrangig geworden.

● Die disziplinarisch enge Anbindung der zentralen und dezentralen Personalabteilungen findet sich in der Regel immer dann, wenn die Vorstellung vom möglichst »reinrassigen, eigenständigen« Arbeitsdirektor bzw. Personalvorstand vorherrscht. Dies war der Fall bei den Unternehmen, welche der Montanmitbestimmung unterliegen sowie bei öffentlich und gemeinwirtschaftlichen Unternehmen. Hier wird abzuwarten sein, inwieweit bislang stattgefundene Veränderungen der Anteilseignerstruktur oder aber auch anderer Einflüsse (beispielsweise veränderte Wettbewerbsstrukturen) eventuell zu einer Erosion bzw. Verlagerung des bislang bestehenden Kompetenzgefüges führen könnten.

#### Dezentrale Anbindung von Personalfunktionen:

Dezentrale, das heißt funktionale Anbindungen der einzelnen Personalabteilungen sind vor allem bei folgendem organisatorischen Kontext zu finden: Sieht man einmal davon ab, daß in einem Unternehmen eine »Emazipation« des bislang mit einer Spartenabteilung verbundenen Personalressorts festzustellen ist, ist bei keinem der »dezentral« verbundenen Unternehmen eine Tendenz in Richtung auf eine stärkere disziplinarische Verknüpfung mit dem Ressort des Arbeitsdirektors festzustellen.

Sind mehrere Werke oder mehrere Sparten bzw. Geschäftsbereiche vorhanden, stellt sich die Frage, wie eine möglichst geschlossene Personalarbeit gewährleistet werden kann. Häufig untersteht der Personalleiter eines Werks oder einer Sparte disziplinarisch der Werks- bzw. Spartenleitung. Funktional muß jedoch eine enge Abstimmung mit dem zentralen Personalwesen erfolgen, die durch Richtlinien und durch regelmäßige Besprechungen abgesichert werden kann.

In einigen Unternehmen unterstehen die Werkspersonalleiter direkt dem Personalressort. Dabei sind stets unternehmensspezifische Besonderheiten zu beachten. Grundsätzlich besteht jedoch die Gefahr, daß der Personalleiter dann in seinem Bereich als Fremdkörper angesehen wird.

Die disziplinarische Zuordnung der Personalleiter findet man, wenn sie vorhanden ist, insbesondere bei Unternehmen mit einer funktionalen Organisationsstruktur und auch bei sehr großen Unternehmen mit einem relativ homogenen Produktprogramm (z. B. Automobilunter-

nehmen). Darüber hinaus findet sich die zentrale Anbindung, wenn schon vorhanden, relativ häufig in der Metallbranche.

Die funktionale Anbindung der einzelnen Personalabteilung an das zentrale Personalressort findet sich hingegen sehr häufig in Unternehmen, die nach Sparten bzw. Geschäftsbereichen organisiert sind, bei Holdings und bei Filialbetrieben wie etwa Kaufhausunternehmen.

Offensichtlich fördert die Bildung von Profit-Centern die dezentrale Angliederung von Personalfunktionen.

#### Konzeptionelle Perspektiven

Überlegt man sich, welche Entwicklungstendenzen zu erwarten sind, so ist einerseits zu erwarten, daß die Dezentralisierungsbestrebungen weiter zunehmen. Wie der Name »Wertschöpfungscenter« schon zeigt, sind jedoch andererseits auch weiterhin »Zentren« der Personalarbeit sinnvoll. Dies wird ebenfalls deutlich, wenn man sich die gegenwärtige und die zukünftige Bedeutung personal-

politischer Aufgabenbereiche vergegenwärtigt (vgl. Abb. 3).

#### (a) Gegenwärtige und zukünftige Bedeutung personalwirtschaftlicher Aufgabenbereiche

Für die Bereiche mit zunehmender Bedeutung wie beispielsweise Personalplanung, Personalentwicklung, Arbeitszeitgestaltung, aber auch die Unternehmensphilosophie und die Personalkosten ist dabei ein Gleichgewicht zu finden, das sich nicht nur auf das Verhältnis »zentral und dezentral« bezieht. Gleichzeitig ist auch das optimale Ausmaß an Flexibilisierung, Individualisierung und Differenzierung (beispielsweise zwischen unterschiedlichen Mitarbeitergruppen) zu finden.

#### (b) Funktionszusammenhang und Ebenen des (strategischen) Personalmanagements

Wenn in Anlehnung an M. Becker die Personalfunktion sich als (eine der) wichtigste(n) Funktionen im Unternehmen

④ Funktionszusammenhang eines strategischen Personalmanagements		
Art des Human-Resource-Managements	Funktion	Strategisches Funktionsfeld (Beispiele)
Normatives Human-Resource-Management	Unternehmensverfassung	Repräsentative Mitbestimmung, direkte Mitwirkungsformen
	Unternehmenspolitik	Marktorientierte Strategien Kostenorientierte Strategien Technikorientierte Strategien
	Unternehmenskultur	Corporate Identity Unternehmensethik Symbolische Führung
Bestandsbezogenes Human-Resource-Management	Differenzierung	Differentielles Personalmanagement Flexibilisierungsstrategien Individualisierungsstrategien
	Integration	Unternehmensbezogene Strategien Regional ausgerichtetes, internationales (globales) Personalmanagement
Prozeßbezogenes Human-Resource-Management	Akquisition	Personalmarketing
	Entwicklung	Personalentwicklung Management-Bildung
	Replacement	Sozialplan, Beschäftigungsplan, Outplacement
	Controlling	Personalcontrolling Bildungsevaluation Personalinformationssysteme

profilieren soll, dann ist neben dem Ausbau von Bereichsbetreuung, Referentensystem und Projektarbeit auch die inhaltliche und die personelle Stärkung der konzeptionell strategischen Aufgaben und die Integration der Personalarbeit in die strategische Unternehmensführung erforderlich (Becker 1992, S. 41). Dabei zeigt der in Abbildung 4 dargestellte Funktionszusammenhang eines strategischen Personalmanagements (Wagner 1994, S. 301), daß es mit einer Dezentralisierung schlechthin nicht getan ist, wenn Personalarbeit professionell betrieben werden soll. Wichtiger als alle formalen, strukturellen Überlegungen müßte deshalb das Bestreben sein, daß möglichst viele Führungs- und Fachkräfte die Bedeutung der Personalarbeit erkennen, an entsprechenden Projekten mitwirken und den Mitgliedern der Personalarbeit »Beine machen«.

Dieses Szenario dürfte jedenfalls einem Human Resource Management näherkommen, als die Reduzierung der Personalabteilung zum Service-Center, ohne ihre unternehmerische Funktion angemessen zu berücksichtigen.

## Literatur

**Becker, Michael:** Flow statt Frust, Gestaltungsparameter zur Restrukturierung der Personalarbeit, Diskussionsbeiträge Nr. 183, Universität-Gesamthochschule Duisburg, Duisburg 1992.

**Wagner, Dieter:** Die Personalfunktion in der Unternehmensleitung, Wiesbaden, 1994.

## Kurzfassung

*Der vorliegende Beitrag faßt die wichtigsten Ergebnisse einer Untersuchung zur organisatorischen Eingliederung des Personalressorts in die Unternehmensstruktur zusammen. Nur in einem Drittel der betroffenen Unternehmen wurde erst durch das MitbestG von 1976 ein Personalressort initiiert. In den übrigen Unternehmen war ein Personalressort bereits vor 1976 im Vorstand etabliert. Dabei liegt der Anteil der Arbeitsdirektoren, die*

*eine ausschließliche Zuständigkeit für das Personalressort haben, bei knapp 30%. Über 70% vertreten in der Geschäftsleitung mindestens ein weiteres Ressort. Auch der Kompetenzbereich der Arbeitsdirektoren im Hinblick auf personalpolitische Aufgaben ist nicht einheitlich. So sind in 100% der befragten Unternehmen die Arbeitsdirektoren für Fragen der Betriebsverfassung zuständig. Lediglich 82,5% übertragen ihnen dagegen die Zuständigkeit für Leitende Angestellte. Auch hinsichtlich der Organisation des Personalwesens gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den Unternehmen, abhängig von Unternehmensgröße, Branche, Produktionsprogramm und historischen Entwicklungen.*

## PPR KOLLEG

**Persönlichkeit, Pädagogik & Rhetorik**

Alles, was ist, kann auch ganz anders sein!

- Wir trainieren faire Kommunikation,
- Teambewußtsein + Selbst-Verantwortung.
- Wir trainieren Führungsqualität.

! Wir bieten Lösungsgrundlagen,  
keine Beseitigungsstrategien!

**Unternehmerinnen, Unternehmer  
Geschäftsführung, Führungskräfte + Teams:**

**Wir stehen zu Ihrer Verfügung:**

**Training:** Annette Vester + Team  
**Organisation:** Lisa Wilcke

**PPR Kolleg  
Persönlichkeit, Pädagogik & Rhetorik  
Graf-Eberstein-Straße 13  
76199 Karlsruhe  
Tel.: 07 21 / 89 18 56  
Fax: 07 21 / 89 18 57**

## Nutzen Sie KURS DIREKT, wenn Sie Ihre Mitarbeiter/innen qualifizieren wollen.

Über 250.000 Angebote hält KURS DIREKT, die Online-Datenbank für Aus- und Weiterbildung der Bundesanstalt für Arbeit, für Sie bereit. Bundesweit und aktuell informiert KURS DIREKT

u. a. über Tagesveranstaltungen, Seminare, Qualifizierungs- und Weiterbildungskurse, Aufbaustudiengänge. Gespeichert sind z. B. Angaben über Veranstalter, Veranstaltungsorte, Zugangsvoraussetzungen, Dauer, Inhalte, Kosten und Abschluß.

Wie einfach Sie vom PC in Ihrem Betrieb online auf KURS DIREKT zugreifen können, erfahren Sie vom Institut der deutschen Wirtschaft,

KURS DIREKT, Postfach 51 06 69, 50942 Köln,  
Telefon: 02 21 / 3 76 55-24 oder -29, Telefax: 02 21 / 3 76 55-56  
oder für Berlin und die neuen Länder: Jägerstr. 51, 10117 Berlin,  
Telefon: 0 30 / 2 33 20 77, Telefax: 0 30 / 2 38 40 35.

**Eine Information der Bundesanstalt für Arbeit**

