

Reinhard Bahn Müller, Christiane Fisecker

**Dezentralisierung, Vermarktlichung und
Shareholderorientierung im Personalwesen.
Folgen für die Stellung und das Selbstverständnis
des Personalwesens und die Interaktionsmuster
mit dem Betriebsrat.**

Ein Literaturbericht

FATK

Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V.
an der Universität Tübingen

Februar 2003

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung und Fragestellungen	3
2.	Die Entwicklung des Personalwesens von den fünfziger Jahren bis Mitte der achtziger Jahre – Ein kurzer historischer Rückblick	7
2.1.	Unaufhaltsamer Aufstieg? Die Entwicklung des Personalwesens von den fünfziger bis in die achtziger Jahre.....	7
2.2.	Die neunziger Jahre: Krise im Personalwesen oder Aufbruch zu neuen Ufern?	13
3.	Dezentralisierung und Vermarktlichung von Unternehmensorganisation und Personalwesen.....	16
3.1.	Dezentralisierung der Unternehmensorganisation.....	16
3.1.1	Vom Taylorismus zum Leitbild marktgesteuerter Dezentralisierung	16
3.1.2.	Formen der Dezentralisierung	17
3.1.3	Geplante und ungeplante Folgen.....	23
	• Kooperationsprobleme	23
	• Koordinationsprobleme.....	24
	• Politisierungsprobleme	25
3.1.4	Re-Zentralisierung	27
3.2.	Dezentralisierung des Personalwesens.....	31
3.2.1	Das Personalwesen im Sog marktgesteuerter Dezentralisierung	31
3.2.2	Formen dezentraler Personalarbeit.....	34
3.2.3	Geplante und ungeplante Folgen.....	44
3.2.4.	Re-Zentralisierung des Personalwesens	50
4.	Shareholder-Value-orientierte Unternehmensführung und Personalführung	53
4.1.	Shareholder-Value-orientierte Unternehmensführung	53
4.1.1	Was heißt Shareholder-Value-orientierte Unternehmensführung?	53

4.1.2	Konsequenzen	54
	• Höhere Renditeerwartungen	55
	• Einschränkung der Autonomie des Managements	55
	• Konzentration auf das Kerngeschäft.....	56
	• Veränderter Status von Berichtswesen und Controlling	57
4.1.3	Kritik.....	58
	• Orientierung auf kurzfristig Ertragsziele.....	58
	• Methodische Probleme	59
	• Übertragbarkeit des Shareholder-Value-Konzeptes auf deutsche Verhältnisse.....	60
4.2.	Shareholderorientierung im Personalwesen	63
4.2.1	Das Personalwesen zwischen Shareholder- und Stakeholderinteressen: Orientierung an monistischen oder pluralistischen Interessen?	64
4.2.2	Nachweis der wertsteigernden Beiträge des Personalmanagements – aber wie?	70
4.2.3	Neue Aufgaben des Personalmanagement	73
	• Personalführung	74
	• Vergütungssysteme	74
	• Personalentwicklung.....	78
	• Betriebliche Sozialleistungen.....	79
	• Mergers & Acquisitions	80
5.	Wandel im Personalwesen und Rückwirkungen auf die Interaktionsmuster mit dem Betriebsrat	82
5.1.	Die Interaktionsbeziehungen zwischen (Personal-)Management und Betriebsrat als Gegenstand der Forschung	82
5.2.	Dezentralisierung der Unternehmen und Betriebsratsarbeit	87
5.3.	Shareholder-orientierte Unternehmensführung und Betriebsratshandeln	95
6.	Personalwesen: Quo vadis?	100
	Literaturverzeichnis	107

1. Einleitung und Fragestellungen

Die vorliegende Literaturstudie beschäftigt sich mit den Wandlungsprozessen im Personalmanagement und den damit verbundenen Veränderungen der Interaktionsmuster mit dem Betriebsrat. Ausgangspunkt ist die Frage, wie sich die betrieblichen Restrukturierungsprozesse, insbesondere die marktgesteuerte Dezentralisierung sowie eine am Shareholder-Value-orientierte Unternehmensführung auf das Selbstverständnis, den Status und die Handlungsorientierungen des Personalmanagements auswirken und welche Konsequenzen sich daraus für die Interessenvertretung der Arbeitnehmer ergeben. Die Studie nimmt damit das Verhältnis dieser beiden Kooperations- und Konfliktpartner aus einer anderen Perspektive ins Visier als bisher üblich. Untersuchungen über die Interaktionsbeziehungen und -muster zwischen (Personal-)Management und Betriebsrat, von deren es insgesamt nach wie vor noch recht wenige gibt, betrachten diese in aller Regel aus der Warte der Betriebsräte. Anders als in den frühen Studien wird in neueren Untersuchungen das Management als Interaktionspartner des Betriebsrats, der prägend für den Stil der Austauschbeziehungen zwischen beiden Seiten einwirkt, berücksichtigt, die Blickrichtung, aus der das Verhältnis beider Seiten zueinander analysiert wird, ist jedoch weiterhin die des Betriebsrats. Zudem wird zwischen den verschiedenen Akteursgruppen innerhalb des Managements kaum unterschieden. Das Personalmanagement als wichtigster Ansprechpartner für die betriebliche Interessenvertretung und als eigenständiger Akteur taucht implizit zwar immer wieder auf, zumal es in den einschlägigen Untersuchungen für die Forscher die wichtigsten Gesprächspartner auf Managementseite waren, dem Status im Gestirn des betrieblichen Managements, den es hat und den Veränderungen, denen es unterworfen ist, wird jedoch nur am Rande nachgegangen.

In der vorliegenden Studie wird die Blickrichtung umgedreht. Im Zentrum steht das Personalmanagement als Konkurrent, Kooperations- und Konfliktpartner des Betriebsrats bei der Ausgestaltung der betrieblichen Sozialordnung. Gefragt wird nach den Veränderungen des Status, des Einflusses, der Handlungsorientierungen und nicht zuletzt der Organisationsstrukturen des Personalwesens. Basishypothese der Literaturrecherche ist, dass die Veränderungen, denen das Personalwesen unterliegt, Rückwirkungen auf die Stellung und Durchsetzungsfähigkeit *beider* Seiten haben. Beide sind in unterschiedlicher Weise und mit unterschiedlichen Interessen zuständig für die Gestaltung des „Sozialen“ und damit dem angeblich oder tatsächlich immer wichtiger werdenden „Rohstoff“ des betrieblichen Rationalisierungsgeschehens. Beide gewinnen dadurch ihre Macht. Beide stehen durch das institutionelle Setting in enger Beziehung zueinander und sie nutzen diese als Machtressource zur Durchsetzung ihrer teils gegensätzlichen, teils übereinstimmenden Interessen. Veränderungen in der Positionierung der einen Seite haben damit unmittelbare Auswirkungen auf die Stellung der anderen. Dementsprechend wichtig ist es ins Visier zu nehmen, was sich im Personalwesen tut oder getan hat.

Über eine lange Phase hinweg konnte man den Eindruck gewinnen, die Entwicklung des Personalwesens sei eine einzige Erfolgsgeschichte. Schritt für Schritt eroberte es sich neue Aufgabenfelder, professionalisierte die Arbeit, baute seine Machtposition

aus, platzierte sich, gesetzlich gestützt, in den Topetagen des Managements. Zwar gab es immer wieder kritische Stimmen, die Wasser in den Wein jener kippten, die den unaufhaltsamen Aufstieg des Personalwesens in die Topetagen des Managements für ausgemacht hielten, aber vieles schien dafür zu sprechen, dass der Einfluss- und Bedeutungszuwachs des Personalmanagements sich kontinuierlich fortsetzen werde. Anfang der neunziger Jahre kippte jedoch die Stimmung. Vermehrt wurden Stimmen laut, die in Abrede stellten, dass es um die Institutionalisierung, die Professionalisierung und die Anerkennung des Personalwesens gut bestellt ist. Kritik an dessen Leistungsfähigkeit wurde geäußert. Sein Selbstverständnis als „Ordnungstifter“ und „Sozialarbeiter“ geriet ebenso unter Beschuss wie seine bisherigen Organisationsstrukturen.

In der einschlägigen Literatur werden verschiedene Gründe genannt, weshalb das Personalwesen in die Defensive geraten ist. Zwei Faktorenbündeln, die teils als Ursache für, teils aber auch als Lösungsweg aus der aktuellen Misere des Personalwesens beschrieben werden, wird hier nachgegangen: Die Dezentralisierung von Unternehmen und die damit einhergehende „Vermarktlichung“ der inner- und zwischenbetrieblichen Koordinations- und Steuerungsmechanismen mitsamt der Hinwendung zum „Dienstleister“ und die am Shareholder-Value-orientierte Unternehmensführung mit ihren Rückwirkungen auf den Status und die Handlungsorientierung des Personalwesens.

Den Wirkungen, die von diesen beiden Einflusssträngen ausgehen, wurde bei der Literaturrecherche nachgegangen. Bezogen auf das Personalmanagement wurde dabei folgenden Fragen besondere Beachtung geschenkt:

- In welcher Ausgangssituation befand sich das Personalwesen zu Beginn der Dezentralisierungswelle? Welche Organisationsformen waren vorherrschend und welche Kritik wurde daran geübt?
- Welche Formen der Dezentralisierung des Personalwesens zeigen sich?
- Welche Folgen haben die verschiedenen Formen dezentraler Personalarbeit für das Selbstverständnis, den Status und die Handlungsorientierungen des Personalwesens? Ist die Hinwendung zum Personalmanagement als „Dienstleister“ mit einem Machtverlust für das Personalwesen verbunden? Welche Wirkungen hinsichtlich der Professionalität von Personalarbeit werden beschrieben?
- Welche nicht-intendierten Nebenwirkungen des Dezentralisierungsprozesses werden beschrieben? Welche Konsequenzen werden daraus gezogen? Lassen sich klare Entwicklungspfade in der Organisation des Personalwesens erkennen?
- Welche Bedeutung hat das Shareholder-Value-Konzept in der aktuellen personalwirtschaftlichen Diskussion?
- Welche Konsequenzen ergeben sich durch eine Orientierung der Unternehmensführung am Shareholder Value für das Personalwesen? Wie verortet es sich zwischen Shareholder- und Stakeholderinteressen? Wie lässt sich der unternehmenswertsteigernde Beitrag des Personalwesens ausweisen? Wie wird das Prob-

lem der kürzer werdenden Planungshorizonte im Gefolge der Shareholder-Value-orientierten Unternehmensführung diskutiert?

- Wie verändern sich die Aufgabenfelder des Personalwesens im Kontext einer am Shareholder-Value-orientierten Unternehmensführung? Welche neuen Aufgabenfelder entstehen?

Hinsichtlich der Auswirkungen auf die betriebliche Interessenvertretung und deren Interaktionsmuster mit dem Personalmanagement wurde folgenden Fragen nachgegangen:

- Welche Interaktionsmuster zwischen Management und Betriebsrat werden beschrieben? Welche Veränderungen werden ausgemacht?
- Welche Auswirkungen hat die Dezentralisierung der Unternehmen und speziell die des Personalwesens auf das Betriebsratshandeln? Wie verändern sich die Durchsetzungschancen für Betriebsräte? Welche Probleme ergeben sich hinsichtlich der Koordination und der Einheitlichkeit des Betriebsratshandelns? Welche Strategien werden entwickelt, um ein einheitliches Vorgehen sicherzustellen?
- Wie verhalten sich die Betriebsräte in Unternehmen, die sich einer shareholder-orientierten Unternehmensführung verpflichtet fühlen? Torpedieren, tolerieren oder unterstützen sie den Umbau der Unternehmen entlang kapitalmarktorientierter Prinzipien? Werden auch Zonen überlappender Interessen gesehen?

In die Literaturlauswertung einbezogen wurden schwerpunktmäßig Publikationen, die seit Beginn der neunziger Jahre veröffentlicht wurden. Sieht man sich die Zahl der Veröffentlichungen zu den Themen Personalwirtschaft und Dezentralisierung bzw. Reorganisation sowie „Shareholder Value“ im Zeitverlauf an, zeigen sich interessante Kurvenverläufe. Artikel, in denen in der einen oder anderen Form die Stichworte „Dezentralisierung/Reorganisation“ und „Personalwirtschaft/Personalwesen“ auftauchen, finden sich erst ab dem Jahr 1992. Etwas Konjunktur bekam das Thema ab 1996 und die Spitze wurde 1999 erreicht. Danach ging die Zahl der Publikationen wieder deutlich zurück. Im Vergleich zur Debatte über die Dezentralisierung der Unternehmensstrukturen insgesamt, die ihren Höhepunkt im Jahr 1997 hatte, wurde demnach die Frage der Dezentralisierung im Personalwesen mit gewissem Zeitverzug aufgegriffen (vgl. Abb. 4). Etwas zeitversetzt zur Debatte über Dezentralisierung und Personalwesen setzte jene über die Folgen einer den Shareholder Value unterstützenden Personalarbeit ein. Erste Veröffentlichungen hierzu finden sich in der WISO Datenbank ab dem Jahr 1997, bis 1999 nehmen die Zahlen der Publikationen zu, danach gehen auch sie wieder zurück.

Aufschlussreich ist die Gesamtzahl der Veröffentlichung zu den Themenbereichen „Dezentralisierung/Restrukturierung“ und „Personalwirtschaft“ einerseits und „Shareholder Value“ und „Personalwirtschaft“ andererseits. Zum ersten Themenbereich wurden ca. zehnmal so viele Artikel veröffentlicht wie zum zweiten. Zum Thema Shareholder Value und Personalwirtschaft weisen die Datenbanken etwa ein Dutzend Arbeiten aus, zum Thema Dezentralisierung bzw. betriebliche Reorganisation und Personalwirtschaft dagegen 130. Sehr dürftig ist die Ausbeute, wenn man Artikel mit den

Stichworten „Betriebsrat“ und „Shareholder Value“ oder „Dezentralisierung“ sucht (vgl. Abb. 4). Zum ersten Zusammenhang finden sich weniger als zehn Einträge, zum zweiten lediglich 16.

Die hier gemachten Zahlenangaben stellen allerdings nur Näherungswerte dar, die lediglich einen groben Hinweis darauf geben, welche Relevanz die hier zur Diskussion stehenden Themenbereiche in der wissenschaftlichen Diskussion haben. Bei näherem Hinsehen entpuppt sich manche der über die Stichwortsuche ausfindig gemachten Publikationen als nicht oder wenig ertragreich für unser Thema. Dementsprechend wurden nicht nur aus zeitlichen Gründen weniger Artikel inhaltlich ausgewertet als die Datenbanken auswarfen. Gleichwohl lässt sich dadurch doch ein erster Eindruck über die Zyklen der Debatte und die Intensität gewinnen, mit der die verschiedenen Stränge der Debatte verfolgt werden.

Die Auswertung der einschlägigen Literatur bildet den Kern der nachfolgenden Darstellungen. Eingeflochten sind darüber hinaus Zitate aus Interviews, die ergänzend mit Personalmanagern und Betriebsräten einiger Firmen geführt wurden. Dabei handelt es sich durchweg um Vertreter von Unternehmen, die eine Vorreiterrolle in Sachen Dezentralisierung bzw. shareholder-orientierter Unternehmensführung mit einer entsprechenden Neuausrichtung der Personalarbeit einnehmen. Im Einzelnen handelt es sich um eine Luftfahrtgesellschaft, einen Automobilproduzenten, einen Energiekonzern sowie einen Anlagenproduzenten. Diese Interviews dienten dem Ziel, den Blick für aktuelle Entwicklungen zu schärfen, die noch keinen Niederschlag in der einschlägigen Literatur gefunden haben. Zudem wurden Zugangsmöglichkeiten in Unternehmen für eine mögliche eigene Untersuchung eruiert. Die Interviews waren durchweg instruktiv und das Interesse der Gesprächspartner an dem Thema hoch.

2. Die Entwicklung des Personalwesens von den fünfziger Jahren bis Mitte der achtziger Jahre – Ein kurzer historischer Rückblick

Versucht man die Geschichte des Personalwesens der letzten fünfzig Jahre nachzuzeichnen, zeigt sich rasch, wie wenig über dessen Entwicklung, Rolle, Status und vor allem dessen Institutionalisierung und interne Organisation bekannt ist. Die Personalwirtschaftslehre selbst, die sich als eigenständige akademische Disziplin in der Nachkriegszeit erst etablieren musste, kümmerte sich zunächst wenig um diese Fragen. Drumm zufolge (2000, S. 61) war die Organisation des Personalwesens mitsamt der Verteilung personalwirtschaftlicher Aufgaben auf verschiedene Stellen und Abteilungen in der Unternehmung über mehr als drei Jahrzehnte hinweg ein „Unproblem“ der Personalwirtschaft. Weder in der Theorie noch in der Praxis wurde diesem Feld organisatorischer Tätigkeit nennenswerte Aufmerksamkeit gewidmet. Alle Probleme der Verteilung personalwirtschaftlicher Aufgaben schienen gelöst oder leicht lösbar. „Sowohl auf konzeptioneller wie auf empirischer Ebene“, so sein Eindruck, „mangelt es deshalb an einschlägigen Untersuchungen, die sich mit der Aufgabenverteilung und Organisation des Personalwesens befassen.“

Aufmerksamkeit zog das Thema erst ab den späten achtziger Jahren auf sich, als das Personalwesen im Zuge des sich verschärfenden Ökonomisierungsdruck unter Beschuss geriet. Nun wurde teilweise (selbst-)kritisch danach gefragt, ob es die ihm übertragenen Aufgaben wirklich erfolgreich erledigt, die personalpolitischen Aufgaben richtig verteilt und die Organisation des Personalwesens noch zeitgemäß sind. Neue Organisationsmodelle, wie etwa die des „Wertschöpfungs-Centers“ (Wunderer 1992) wurden – oft mit stark normativem und appellativem Duktus – propagiert, Untersuchungen, die sich theoretisch inspiriert und/oder empirisch fundiert mit der Entwicklungsgeschichte des Personalwesens befassten, blieben aber weiterhin rar. Noch Mitte der neunziger Jahre musste Metz (1995, S. 3) konstatieren, dass sich Monografien zu diesem Thema an einer Hand abzählen ließen. Zwischenzeitlich hat sich die Materiallage zwar etwas verbessert, nach wie vor besteht aber, wie Frempel (2000, S. 32) resümierend feststellt, „ein erhebliches Forschungsdefizit (...) hinsichtlich der Rolle der Personalabteilung als zentraler Bestandteil des unternehmerischen Personalmanagements“.

2.1. Unaufhaltsamer Aufstieg? Die Entwicklung des Personalwesens von den fünfziger bis in die achtziger Jahre

Blickt man auf den Zeitraum von Beginn der fünfziger bis Mitte der achtziger Jahre zurück, stellt sich die Geschichte des Personalwesens den meisten Publikationen zufolge als eine der fortschreitenden Institutionalisierung, Zentralisierung und des kontinuierlichen Bedeutungsgewinns des Personalressorts dar. Ausgehend von einer Phase des zunächst relativ unkoordinierten, additiven Wachstums der Personalabteilungen, bei der es um den Aufbau administrativer Personalfunktionen im Sinne einer kaufmännischen Bestandspflege von Personalkonten ging, begannen sich zunächst in

größeren, später auch in mittleren Betrieben eigenständige Personalabteilungen ausdifferenzieren, die i.d.R. noch auf der dritten Führungsebene im kaufmännischen Ressort angesiedelt waren (Friedrichs 1973; Spie 1993; Staehle 1994; Wunderer 1992; Wunderer/Kuhn 1993; Oechler 1996).

Der Phase der „Administration“ (Spie 1983) oder „Bürokratisierung“ (Wunderer 1992; Oechsler 1996b), die relativ einheitlich auf die fünfziger und frühen sechziger Jahre terminiert wird, folgte die Phase der „Anerkennung“ (Friedrichs 1973), der „Institutionalisierung“ oder „Legitimation“ sowie der „Humanisierung“, die je nach Autor den Zeitraum zwischen den sechziger bis Ende der siebziger Jahre umfasst (Wunderer 1992; Oechsler 1996b; Drumm 2000). In dieser Phase entwickelte sich die Personalarbeit zu einem eigenständigen, zentralen Funktionsbereich im Management. In Groß-, teilweise auch in Mittelbetrieben, rückten die Personalleiter in die zweite Führungsebene auf (Mayrhofer 1999). Gleichzeitig differenzierten sich die Aufgaben des Personalwesens aus. Neben den Kernfunktionen der Personalverwaltung kamen neue Aufgaben hinzu. In den sechziger Jahren bestanden sie angesichts leergefegter Arbeitsmärkte vor allem in der Erhaltung und Beschaffung von Personal und der Entwicklung motivations- und bindungsfördernder Instrumente und Verfahren materieller und immaterieller Natur. Neue Aufgabengebiete entwickelten sich im Bereich der Sozialpolitik, der Aus- und Weiterbildung, der Konzipierung finanzieller Anreizsysteme, der Entwicklung und Einführung kooperativer Formen der Mitarbeiterführung sowie von Führungs- und Aufstiegsmodellen. Im Verlauf der siebziger Jahre kam angesichts eines schwieriger werdenden wirtschaftlichen Umfeldes die Aufgabe hinzu, Instrumente für einen „sozialverträglichen“ Personalabbau zu entwickeln (Frempel 2000, S. 33 f.).

Mit den Aufgaben stieg auch die Zahl der Mitarbeiter in den Personalabteilungen und mithin das lange Zeit wichtigste Symbol für Macht und Einfluss von Führungskräften in Unternehmen. Entfiel 1950 gerade 1 Prozent der Gesamtbelegschaft der Unternehmen auf die Ausstattung der Personalabteilung, waren es Mitte der sechziger Jahre bereits 1,75 Prozent. In den siebziger Jahren ging der Ausbau weiter. 1980 war bereits ein Anteil von 2,62 Prozent der Gesamtbelegschaft in der Personalabteilung tätig, 1988 wurde ein Wert von 2,8 Prozent erreicht. Seither stagniert die Zahl (Kralis-Randa 1994, S. 189).

In erheblichem Maße befördert wurde der Ausbau und Bedeutungsgewinn des Personalwesens durch die sich in den siebziger Jahren verändernde Tarif- und Gesetzeslandschaft. Der Faktor Arbeit wurde durch die tarifpolitischen Erfolge der Gewerkschaften in jener Zeit nicht nur wesentlich teurer, sondern auch administrativ „pflegeaufwendiger“ und, wie einige Autoren meinen, auch weniger flexibel (Frempel 2000, S. 34). Den Betriebsräten wurden im Zuge der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes neue und erweiterte Rechte nicht zuletzt in personalwirtschaftlichen Fragen zugesprochen, die spiegelbildlich zu einer Professionalisierung und Aufwertung des Personalmanagements führten (Wächter 1987; Wunderer/Kuhn 1993, S. 193; Staehle 1994, S. 738; Bosch 1997, S. 100; Kotthoff/Matthäi 2001, S. 50). Eine Schlüsselrolle in der Entwicklungsgeschichte des Personalwesens wird ferner dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 zugesprochen. Mit ihm wurde die Personalfunktion (zumindest in den mitbe-

stimmten Unternehmen) im Vorstand, also in der ersten Führungsebene der Unternehmen, verankert, was als Zeichen für die vollwertige Anerkennung des Personalmanagements im Unternehmensmanagement galt.

Der machtpolitische Aufstieg des Personalwesens wurde demnach wesentlich durch unternehmensexterne Entwicklungen (Arbeitsmarkt, Tarifpolitik, Gesetzgebung) befördert. Vor diesem Hintergrund begann sich langsam eine systematische Personalarbeit zu etablieren, deren Ziel es war, „unter Mitwirkung des Betriebsrats die Grundlagen für eine Gleichbehandlung der Mitarbeiter zu schaffen“ (Frempel 2000, S. 30). Ihren Niederschlag fand die Systematisierung z.B. in der Ausarbeitung von Richtlinien für die Personalauswahl oder der Entwicklung von einheitlichen Systemen der Arbeits- und Leistungsbewertung, an denen die Betriebsräte in starkem Maße mitwirkten. Sie stützten i.d.R. die innerbetriebliche Aufwertung des Personalwesens, da es auch in ihrem Interesse lag, einen durchsetzungsstarken Ansprechpartner für die Arbeitnehmerbelange auf zentraler Ebene im Unternehmen zu haben, mit dem Koalitionen gebildet und Konflikte geregelt werden konnten. Das entsprach auch ihrem eigenen Politikstil, zentral entwickelte und einheitliche Konzepte konzern- und unternehmensweit auszuarbeiten und nach unten „durchzustellen“. Das Personalmanagement und der Betriebsrat hatten somit kongruente Interessen und Strategien, von denen beide Seiten profitierten. Nicht von ungefähr bildeten sich zu jener Zeit die für nicht wenige deutsche Großbetriebe typische Konstellation heraus, wonach der Personalvorstand und der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrates zusammen mit dem Vorstandsvorsitzenden und dem Produktionsvorstand die mächtigsten Personen im Konzern waren (Kotthoff/Matthäi 2001). Freimuth (1995) bezeichnet diese Phase deshalb als die Zeit der „großen Systeme“, bei der es um die Konzipierung und Durchsetzung zentralistischer Einheitskonzepte ging, in der sich das Personalwesen als „Ordnungshüter“ etablierte.

Die Organisation des Personalwesens folgte zu jener Zeit in aller Regel verrichtungsorientierten funktionalen Prinzipien. Die Gesamtaufgabe der Personalabteilung wurde in Teilaufgaben zerlegt, die von jeweils darauf spezialisierten Mitarbeitern unter der Verantwortung der Personalleitung zentral für das Gesamtunternehmen wahrgenommen wurden (Metz 1995, S. 131). Als Vorteile dieser „funktional-zentralistischen Personalorganisation“ (Bühner 1991, S. 444) galten:

- die Gewährleistung gleicher Regelungen für alle Mitarbeiter,
- die Etablierung eines gewissen Gegengewichts gegen Abteilungsegoismen,
- eine übersichtliche und klare Kompetenzverteilung,
- schnelle Aufgabenerledigung durch die fachliche Spezialisierung der Personalmitarbeiter,
- problemlose Hinzufügung neuer Aufgabenbereiche,
- Produktivitätsvorteile durch Spezialisierung (Metz 1995, S. 131).

Kritik an dieser Organisationsform wurde in jenen Jahren zwar auch schon geübt (Wächter 1979; Spie 1983), war aber zunächst noch wenig durchschlagskräftig. Die

Haupteinwände bezogen sich auf das damit verbundene überzogene Verwaltungs- und Ressortdenken der Funktionsspezialisten, die mangelnde Berücksichtigung von Interdependenzen zwischen einzelnen Teilaufgaben, die Zersplitterung der Betreuungsfunktion gegenüber Mitarbeitern und Linienvorgesetzten, die mehrere Ansprechpartner haben und schließlich „eine gewisse ‚Gleichmacherei‘, die bei zunehmender Größe und Differenzierung des Unternehmens verstärkt zu situationsungemessenen Lösungen und damit mangelnder Akzeptanz führen kann“ (Metz 1995, S. 132 f.). Als Alternative zum Verrichtungs- bzw. Funktionsmodell wurde deshalb eine divisionale, am Objektprinzip ausgerichtete Organisationsform empfohlen, von denen das Personalreferentensystem am prominentesten wurde. Es sieht nach Metz (1995, S. 135) „die Zuständigkeit eines Personalreferates für eine bestimmte Arbeitnehmergruppe (z.B. Angestellte, Arbeiter) oder für eine regional abgegrenzte Einheit (z.B. Werk, Geschäftsbereich) vor. Sämtliche Vor-Ort-Personalaufgaben liegen dabei in der Hand des Referates, das ggf. von einer zentralen Personalabteilung unterstützt wird“. Als Vorteile wurden u.a. ins Feld geführt, dass Fachabteilungen wie Mitarbeiter einen ständigen Ansprechpartner haben, bereichsangemessene Lösungen schneller entwickelt und etabliert werden könnten und die Personalreferenten eigenverantwortlich ein breit gefächertes Tätigkeitsfeld bearbeiten.

Praktischen Widerhall fand die schon den späten siebziger und verstärkt in den achtziger Jahren vorgetragene Kritik am funktional-zentralistischen Organisationsmodell jedoch nur in begrenztem Maße. Zumindest bis zum Beginn der neunziger Jahre, möglicherweise bis heute, scheint es das vorherrschende Organisationsprinzip geblieben zu sein (Metz 1995, S. 131). Dafür sprechen die Ergebnisse einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Ihr zufolge war das Personalressort 1991 in 57 Prozent der Unternehmen weiterhin funktional gegliedert, in 18 Prozent der Fälle nach Sparten, Filialen oder Zweigbetrieben und in 11 Prozent der Unternehmen orientierte sich das Personalressort an verschiedenen Arbeitnehmergruppen (nach Frempel 2000, S. 29). Tatsächlich blieb demnach, wie Ackermann (1994) konstatiert, die tatsächliche Entwicklung weit hinter den Erwartungen zurück, die bereits für die siebziger Jahre den Übergang vom Funktionsmodell zu anderen Formen der Binnenorganisation des Personalwesens angekündigt hatten.

Abb. 1: Entwicklung des Personalwesens im Nachkriegsdeutschland
(nach Frempel 2000, S. 30)

	Friedrichs (1973)	Spie (1983)	Wunderer (1992)	Wagner (1994)	Oechsler (1996)
- 1950	Verwaltung	Administration	Bürokratisierung		Administration/ Bürokratisierung
1950 – 1960	Anerkennung				
1960 – 1970		Legitimation	Institutionalisierung		
1970 – 1980	Integration	Strukturierung Implementierung	Humanisierung		Institutionalisierung/ Humanisierung
1980 – 1990			Ökonomisierung	Implementierung Flexibilisierung, Individualisierung	Dezentralisierung/ Ökonomisierung
ab 1990			Entre-/ Intrapreneuring	Globalisierung/ Interkulturelles Management	Entre-/ Intrapreneuring

In den achtziger Jahren geriet das Personalwesen unter wachsenden Ökonomisierungs- und Dezentralisierungsdruck. Wunderer (1992) und Oechsler (1996b) zufolge wurde strategisch auf Entbürokratisierung und Rationalisierung der Personalfunktion gesetzt. Die Hauptfunktionen des Personalwesens bestanden in der Flexibilisierung der Arbeit und der Arbeitskräfte, der Orientierung auf die Freisetzungproblematik, dem Ab- und Umbau freiwilliger sozialer Leistungen sowie in der Bewertung und Entwicklung des verfügbaren Arbeitskräftepotenzials. Gleichzeitig begann sich die Verantwortung für Personalfragen wieder auszudifferenzieren. Zuständig zeichnete nun die Geschäftsführung, ein weiterhin zentrales Personalwesen, das sich intern allerdings bereits zu dezentralisieren begann, sowie das Linienmanagement, das seiner partiellen Entmündigung in Folge der Zentralisierung und Standardisierung in der Phase der „Bürokratisierung“ und „Institutionalisierung“ ledig war und sich nun anschickte, personalpolitisches Terrain zurückzuholen.

Deutete sich mit der von Wunderer und Oechsler konstatierten Dezentralisierung und Ökonomisierung der Personalarbeit einerseits eine gewisse Trendwende in der machtpolitischen Platzierung des Personalwesens an, schien andererseits die Relativierung der technikzentrierten Rationalisierungsansätze der siebziger und frühen achtziger Jahre zugunsten von organisations- und arbeitskraftzentrierten Konzepten

dem Personalressort neuen Rückenwind zu bringen. Erschöpfungszeichen des tayloristisch-fordistischen Produktionsparadigmas wurden ausgemacht, neue Organisations- und Produktionskonzepte, die auf eine Zurücknahme zu weit getriebener Arbeitsteilung, einen erweiterten Aufgabenzuschnitt und einen umfassenden Zugriff auf das menschliche Arbeitsvermögen setzten, schienen Platz zu greifen (Kern/Schumann 1984; Altmann et al. 1986; Baethge/Oberbeck 1986). Dem Personalwesen schien damit ein neues Aufgabenfeld zuwachsen, das bisher Technikern sowie Zeit- und Arbeitswirtschaftlern vorbehalten war: die Arbeits- und die Organisationsgestaltung. Staudt (1987, S. 31) beschrieb die Veränderungen in der Aufgabenstellung des Personalmanagements im Kontext der veränderten technologischen Möglichkeiten und Rationalisierungsstrategien folgendermaßen:

„Bisher war es notwendig, Arbeitsplätze orientiert an technischen und ökonomischen Sachzwängen zu gestalten. Die zentrale Technik bestimmte in Fertigung und Dienstleistung die Organisationsform. Die personellen Ressourcen stellten das elastische Potential dar, das der technischen Konfiguration anzupassen war. Die funktionalen Einheiten wurden entsprechend den technischen und ökonomischen Bedingungen bei der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen nach dem Fließprinzip organisiert und die Kapazität entsprechend optimiert. Aufgrund der in Zukunft verfügbaren Elastizitätsspielräume im technischen Bereich wird diese Reihenfolge umgekehrt. Es wird möglich, ausgehend von personellen und sozialen Einheiten kostengünstige technische Elastizitätspotentiale gleichsam als Entlastung zuzuordnen. Sie erlauben es in erheblich größerem Umfang als bisher, soziale und technische Organisation entsprechend den persönlichen und sozialen Bedürfnissen aufeinander abzustimmen bei gleichzeitiger Erhöhung des qualitativen Potentials in der Aufgabenerfüllung. Vor diesem Hintergrund wird aus dem heute vordergründig belastenden Akzeptanzproblem im Sinne einer Anpassung von Menschen, Arbeitsplätzen und Organisation an vorgegebene technische Bedingungen nunmehr ein Gestaltungsproblem.“

Das „Gestaltungsproblem“ zu lösen galt als Sache des Personalwesens. Technikern wurde von Wissenschaftlern wie von Praktikern hierzu die Kompetenz angesprochen, da sie „vorwiegend an der technischen Machbarkeit orientiert“ seien. Die Folge sei ein zunehmender Drift zwischen technischem und organisatorischem Entwicklungspotenzial mit negativen wirtschaftlichen Folgen (Staudt 1987, S. 35). „Investitionsleichen“, deren es im Zuge der Einführung der IuK-Technologien viele gab, stützten diese Argumentation (Jaehrling/Schupp 1989, S. 68). Zumindest die avanciertesten Teile des Personalmanagements forderten deshalb die gleichrangige Behandlung personalwirtschaftlicher Fragen im Verhältnis zu anderen Managementaufgaben. Sie reklamierten die Zuständigkeit und Verantwortung für die zunehmend wichtiger werdenden Erfolgsvariablen: die Qualifikation, Motivation und Flexibilität der Beschäftigten.

Gestützt wurden die Personalmanager in dieser Erwartung und in ihrem Anspruch auf gleichberechtigte Teilhabe an Managemententscheidungen durch die akademische Diskussion. Fast uni sono klagte sie eine antizipative, langfristig orientierte und strategische Personalplanung ein (Weber 1990; Staudt 1987, 1989; Staehle 1989, 1994). Das Personalwesen sollte die Chance nutzen, den reaktiven Bias der traditionellen Personalarbeit abzustreifen, „das zu spät, zu aufwendig und mit erheblichen Funktionsverlusten tätig wird“ (Staudt 1987, S. 36). Es sollte mit der technischen Planung nicht nur gleichziehen, sondern „in Vorlauf zur technischen Planung kommen und die

Initiativrolle bei der Organisations- und Unternehmensentwicklung“ übernehmen (Staudt 1987, S. 36), vor allem sollte es endlich „strategisch“ werden. Dass strategische Gesichtspunkte im Rahmen der Personalarbeit zu kurz kamen, wurde in der Literatur viel beklagt und in empirischen Untersuchungen bestätigt (Frempel 2000, S. 35). Die Zeit schien reif für ein integratives, proaktives und vor allem strategisches Personalmanagement (Staehele 1994, S. 737). Eben weil die „Ressource Mensch“, durch die arbeitskraft- und organisationszentrierten Rationalisierungsstrategien untermauert, zu einem immer wichtigeren Kapital der Unternehmen wurde, galt es als geradezu fahrlässig, dem Personalressort den ihm gebührenden Einfluss zu verwehren. Von dieser Einsicht war nicht nur die akademische Debatte geprägt, sie fand ihren Niederschlag auch in diversen „Zukunftsberichten“ (Kommission „Zukunftsperspektiven“ 1983, S. 187) und in Erklärungen der Arbeitgeberverbände (BDA 1988, S. 8). Getreu der Devise, wonach sich die Wichtigkeit der „Ressource Mensch“ im Gewicht des Personalwesens ablesen lasse, wurde, der von Wunderer und Oechsler konstatierten „Rebellion“ des Linienmanagement gegen seine personalpolitische Entmündigung zum Trotz, ein weiterer Bedeutungsgewinn des Personalwesens erwartet. Diverse Untersuchungen zur Entwicklung der hierarchischen Einordnung des Personalwesens schienen dies zu bestätigen

Abb. 2: Hierarchische Stellung des Personalressorts
(nach Frempel 2000, S. 27)

	Unternehmens- leitung (UL)	1. Ebene unter UL	2. Ebene unter UL	3. Ebene unter UL	Mittel- wert ³
DGFP 1960*	0,0 %	83,0 %	17,0 %	0,0 %	2,17
Funke 1965*	0,0 %	86,0 %	14,0 %	0,0 %	2,14
Goossens 1967*	40,0 %	52,0 %	8,0 %	0,0 %	1,68
Goossens 1972*	36,0 %	62,0 %	2,0 %	0,0 %	1,66
DGFP 1973	15,0 %	68,0 %	17,0 %	0,0 %	2,02
Semlinger 1976**	50,7 %	31,4 %	13,9 %	4,0 %	1,72
ISF 1975*	50,0 %	25,0 %	25,0 %	0,0 %	1,75
Bisani 1976*	30,0 %	51,0 %	19,0 %	0,0 %	1,89
Ackermann/Wührer 1983	48,0 %	45,0 %	7,0 %	0,0 %	1,59
Wirth/Beck 1986	20,0 %	60,9 %	18,0 %	1,1 %	2,00
Semlinger 1987**	32,0 %	36,9 %	24,9 %	6,2 %	2,06
Wagner 1986-91	100,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,00
Heidrick&Struggles 1990	80,3 %	19,7 %	0,0 %	0,0 %	1,20
Gaugler/Wiltz 1992	30,0 %

Quellen: *Spie, U. (1983), S. 47 (wobei „Sonstige“ der 2. Führungsebene zugeordnet wurden), DGFP, (1974), S. 39, **Semlinger 1989, S. 343, Ackermann, K. F./Wührer, G. (1983), S. 32, Wirth, H./Beck, M. (1986), S. 105, Wagner, D. (1994 a), o. S., Heidrick & Struggles, (1990), S. 4, Gaugler, E./Wiltz, S. (1993), S. 2.

2.2. Die neunziger Jahre: Krise im Personalwesen oder Aufbruch zu neuen Ufern?

Ende der achtziger Jahre begann sich der Rückenwind, mit dem das Personalwesen bisher gesegelt war, zu drehen. In der Literatur wurden vermehrt Zweifel laut, ob das Personalwesen wirklich „mündig“ geworden sei und das Personal tatsächlich als wichtigste Ressource für den Unternehmenserfolg betrachtet und behandelt werde. Beklagt wurde „eine Rückkehr zum autoritären Führungsstil“ (Schönmüller 1988), die Stagnation bei der Umsetzung eines kooperativen Führungsstils (Knebel 1993), sowie der Umstand, dass der Mensch entgegen der offiziellen Proklamationen nur noch (o-

der schon wieder?) als Mittel und nicht als Mittelpunkt betrachtet werde (Neuberger 1990). Zwar gab es weiterhin Stimmen, die das Personalwesen im Gefolge der wachsenden Wertschätzung des Humankapitals im Aufwind sahen (Scholz 1994; Oechsler 1996b; Bilitza 1993; Weber 1989; Wagner/Domnik/Seisreiner 1995), die Zahl der Skeptiker nahm jedoch stark zu. Sie stellten nicht nur den Status in Frage, den das Personal in den unternehmerischen Kalkülen einnimmt, sondern bezweifelten auch, dass sich die Geschichte des Personalwesens als eine der fortschreitenden Bedeutungszunahme schreiben lässt. Die Fortschritte, die das Personalwesen in der Personalplanung, Personalführung, seiner hierarchisch-institutionalen Platzierung und in seiner Einbettung in die Unternehmensführung erzielt habe, seien überschätzt worden (Reiß 1993; Wunderer/Kuhn 1993; Staehle 1994; Gentz 1996). Nach wie vor beschränke sich das Personalmanagement weitgehend auf die Verwaltung (Wunderer 1992; Böhm 1995), sei lediglich in Großbetrieben ausreichend institutionalisiert (Semlinger 1988), verhalte sich weitgehend reaktiv, habe kaum Einfluss auf die betrieblichen Reorganisationsprozesse (Schreyögg 1987), sei vor allem „in Klein- und Mittelbetrieben häufig immer noch ausführendes Organ statt Teil der Unternehmensleitung“ (Wunderer/Kuhn 1993, S. 193) und selbst in größeren Betrieben könne dem Personalmanagement im internationalen Vergleich kein gutes Zeugnis ausgestellt werden. Zwar verfügten fast alle großen Unternehmen über ein zentrales Personalressort (Sackmann/Elbe 2000), eine Personalmanagementstrategie und ein entwickeltes Personalcontrolling finde sich bei ihnen jedoch seltener als in allen anderen Vergleichsländern (Metz 1995). Immer noch gelte die Charakterisierung, die Wunderer (1984) für das Personalwesen der frühen achtziger Jahre gegeben habe: begrenzte Handlungsspielräume, wenig Ressourcenautonomie, geringes Machtpotenzial zur Durchsetzung strategischer Personalarbeit, ein niedriger Status in der Abteilungshierarchie und eine Nicht-Einbeziehung der Personalchefs in wichtige geschäftspolitische Entscheidungen (Althausen 1989, S. 268; Frempel 2000, S. 4).

Aktuell wurden dem Personalwesen in seinem „Kampf um Anerkennung und Status“ (Wright/Rowland/Weber 1992) schlechte Karten gegeben. Derzeit gelte es vielmehr als „Kandidat für Rückstufungen“. In vielen Unternehmensleitungen würde die Ressortvertretung Personal mit anderen Bereichen zusammengelegt, dauerhafte konjunkturelle Krisenerscheinungen führten zu Budgetkürzungen (z.B. in der Personalentwicklung), bestehende unternehmensweite Personalsysteme (z.B. Personalbeurteilung, Lohn-, Entgelt- und Arbeitszeitsysteme) würden kritisch auf ihren Beitrag zur Flexibilisierung und Individualisierung hin geprüft oder als „bürokratisch“ abgelehnt, vielerorts würden Überlegungen angestellt, das Personalwesen outzusourcen (Beyer/Metz 1995, S. 199).

Welche Konsequenzen daraus gezogen werden sollten und welche Entwicklungschancen sich für das Personalwesen ergeben, wird unterschiedlich beurteilt. Für die einen mahnt die „auf halbem Weg steckengebliebene Institutionalisierung des Personalwesens in der Unternehmensführung“ (Beyer/Metz 1995, S. 202) bzw. das insgesamt ernüchternde Bild, welches das Personalwesen zu Beginn der neunziger Jahre bot, zu einer neuen Bescheidenheit, für die anderen ist die Krise eher Anlass, zu neuen Ufern aufzubrechen. Zu letzteren zählen u.a. Wunderer (1992) bzw. Wunderer/Kuhn (1993) sowie Oechsler (1996b), die eine Folie geliefert haben, an der sich

viele Beiträge der nachfolgenden Jahre orientieren (siehe Kapitel 3). Ihres Erachtens bleibt es auch unter den veränderten Arbeitsmarktbedingungen dabei: Die Mitarbeiter sind mehr denn je die wichtigste, wertvollste und sensitivste Unternehmensressource, das ein entwickeltes Human Resource Management gewinnen, entwickeln und an das Unternehmen binden muss. Oberstes Ziel müsse nun aber die Wertschöpfung des Unternehmens sein, weshalb das Personalressort auch als „Wertschöpfungs-Center“ konzipiert und verstanden werden müsse. Das erfordere zum einen eine andere Organisationsform, bei der die Verantwortung für das Personal zwar weiterhin bei einem Mitglied der Geschäftsführung und dem Personalressort liege, den Linienvorgesetzten als Leiter von Profit- und Cost-Centern aber erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume in Personalfragen eingeräumt werden müssten. Das verlange ein neues Selbstverständnis des Personalwesens. Zukunftsfähig sei es nur, wenn es sich als „Dienstleister“ und „Intrapreneur“ verstehe und plaziere, das (auf Nachfrage) Serviceleistungen für die Fachabteilungen erbringe und das sich auch im Rahmen von Cost- und Profit-Centern weitgehend eigenständig finanziere. Die Hauptfunktion des Personalwesens müsse nun in der Entwicklung und Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns bei den Mitarbeitern und der Entwicklung entsprechender Instrumente (insbesondere leistungs- und ertragsabhängige Vergütung), der Mitwirkung bei der Entwicklung der Unternehmensphilosophie, der Unternehmenspolitik, der Unternehmensstrategie und der stärkeren Akzentuierung des Personal-Controlling bestehen.

Andere Autoren äußern sich vorsichtiger über die wünschenswerte oder wahrscheinliche Entwicklung, insbesondere über die angemessene Organisationsform des Personalwesens. Für Drumm (2000, S. 78) gibt es für die Wahl einer bestimmten Organisationsform des Personalwesens ohnehin keine theoretisch eindeutig Begründung. „Effektivität und Effizienz von Organisationsstrukturen und damit Konzepte der Organisation der Personalwirtschaft gehören (...) bis heute zu den ungelösten Problemen der Organisationstheorie.“ Andere, wie Beyer und Metz (1995, S. 198 ff.), beschreiben verschiedene Optionen und Varianten, auf denen sich das Personalwesen (weiter)entwickeln könnte (Elitepfad, Dienstleistungspfad, Entbetrieblichung, Ökonomisierung, De-Professionalisierung). Wohin es sich tatsächlich entwickelt, scheint offener denn je. Zu dieser Einschätzung kommt auch Hans Böhm (1999a, S. 6), langjähriger Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen (DGFP). Für ihn war „in deutschen Unternehmen die Situation des Personalmanagements nie unterschiedlicher und gegensätzlicher als heute“. Von einer einheitlichen Entwicklung des Personalwesens kann demnach nicht gesprochen werden, sondern wohl eher von veränderten Leitbildern, über deren faktische Relevanz jedoch wenig Klarheit besteht. Frempel (2000, S. 4) kommt deshalb zu der auch von uns geteilten Einschätzung, dass „auf die Frage nach der Bedeutung und dem Einfluss des Personalwesens im Rahmen der Unternehmensführung in den 90er Jahren sowie seine Ausrichtung auf die aktuellen und künftigen Herausforderungen (...) weder das personalwirtschaftliche Schrifttum, noch die empirische Forschung – zumindest in Deutschland – eine eindeutige Antwort“ gibt.

3. Dezentralisierung und Vermarktlichung von Unternehmensorganisation und Personalwesen

3.1. Dezentralisierung der Unternehmensorganisation

3.1.1 Vom Taylorismus zum Leitbild marktgesteuerter Dezentralisierung

Dezentralisierung und Vermarktlichung sind Schlüsselbegriffe für die Unternehmensorganisation der neunziger Jahre. Was waren die Gründe dafür, dass sie für die Organisationsgestaltung eine so prägende Rolle einnehmen konnten?

Betrachten wir kurz die Ausgangssituation: Das vorherrschende Produktionsmodell der Nachkriegsprosperität war verkürzt dargestellt durch die Merkmale Normalarbeitsverhältnis, tayloristisch-fordistisches Produktionsmodell mit Massenproduktion, Erzielung von „economies of scale“ und rigide Arbeitsteilung gekennzeichnet. „Es verfolgte die Reduktion und Rationalisierung operativer Zeit durch die Aufspaltung von Arbeitsaufgaben und deren Technisierung; es umfasste eine strikte hierarchische Organisation von Konstruktion, Entwicklung, Produktion und Vertrieb; es realisierte den Primat der Produktions- über die Marktökonomie, wobei unterstellt wurde, dass niedrigpreisige Waren immer einen Käufer finden und es nutzte den Dualismus von Großindustrie und Kleinbetrieben, indem große Firmen stabile Massenbedürfnisse befriedigten, während kleinbetriebliche Produktion die variable Nachfrage bediente“ (Dörre 2001, S. 695). Bereits in den siebziger, vermehrt in den achtziger Jahren, wurden Krisenzeichen des tayloristisch-fordistischen Produktionsparadigmas deutlich. Vereinzelt wurde darauf reagiert und strategische Geschäftseinheiten gebildet sowie – vor allem angestoßen durch das Programm Humanisierung des Arbeitslebens – erste Experimente mit Gruppenarbeit durchgeführt (Drumm 1996, S. 8; Bullinger et al. 1995, S. 20 f).

Mitte der achtziger Jahre wurden die „Risse“ im Leitbild der tayloristisch-fordistischen Massenproduktion immer offensichtlicher. Vor allem in der sozialwissenschaftlichen Literatur wurde nun nahezu einhellig eine tiefgreifende Krise des tayloristisch-fordistischen Produktionsparadigmas ausgemacht. Je nach Schwerpunktsetzung der jeweiligen Untersuchungen schien sich das Ende der Massenproduktion (Piore/Sabel 1985), der Arbeitsteilung (Kern/Schumann 1984) oder des Fordismus (Hirsch/Roth 1986) abzuzeichnen. Der „kurze Traum der immerwährenden Prosperität“ war ausgeübt (Lutz 1986). Auf den Massenmärkten zeigten sich Sättigungstendenzen, die Markt- und Kundenanforderungen veränderten sich, trotz weiterer Umsatzsteigerungen waren die Kosten- und Ertragsprobleme mit den bisherigen Mitteln nicht mehr in den Griff zu bekommen. Das vorherrschende Produktionsparadigma schien erschöpft, eine neue Ausrichtung der Unternehmen und ein anderer Zugriff auf das menschliche Arbeitsvermögen schien nötig.

Auf breiterer Front wurde nun mit „Neuen Produktionskonzepten“ (Kern/Schumann 1984) bzw. einem „Neuem Rationalisierungstyp“ (Altmann et al. 1986) experimentiert. Diese Ansätze trugen der doppelten Erkenntnis Rechnung, dass erstens weitestgehende Automatisierung des Produktionsprozesses nicht per se das wirtschaftliche Optimum bringt und zweitens ein „restriktiver Zugriff auf das menschliche Arbeitsvermö-

gen wichtige Produktivitätspotentiale verschenkt“ (Kern/Schumann 1984, S. 19). Orientierungslinie der „arbeitskraftzentrierten Rationalisierung“ (Moldaschl/Schulz-Wildt 1994) war nun ein ganzheitlicher Aufgabenzuschnitt, mit der die bisherige Trennung von planerischer, dispositiver und ausführender Arbeit überwunden werden sollte.

Die neuen Konzepte, die nun zum Einsatz kamen, berührten nicht nur einzelne Aufgaben oder Abteilungen, sondern das Unternehmen als Ganzes (Frese/v. Werde 1994, S. 3 f.; Sauer/Döhl 1996, S. 20). Rationalisierung wurde fortan „in der Perspektive einer Reorganisation des gesamten betrieblichen Ablaufs“ betrieben (Altmann et al. 1986, S. 191). Begrifflich gefasst wurde der Perspektivenwechsel in Termini wie „systematische Rationalisierung“ (Baethge/Oberbeck 1996; Wittke 1990), „reflexive Rationalisierung“ (Deutschmann 1989) und schließlich „Lean Production“ (Womack/Jones/Ross 1991) sowie „Business Reengineering“ (Hammer/Champy 1994), die zu Zauberformeln für ein zeitgemäßes Rationalisierungsverständnis wurden. Die Marschrichtung, die sie für die Reorganisation der Betriebe vorhaben, lautet : Delegation von Verantwortung, Erhöhung der Autonomie betrieblicher Subeinheiten, Outsourcing, Entbürokratisierung, Hierarchieabbau, Optimierung der Wertschöpfungsketten, Geschäftssegmentierung, Bildung kleiner autonomer Einheiten, Objekt-, Kunden- und Prozessorientierung, Selbstkoordination, Rationalisierung in Eigenregie, aber auch Personalabbau im klassischen Sinne. Dezentralisierung und „Lean Production“ avancierten zum Inbegriff moderner, flexibler und erfolgreicher Unternehmensführung (Faust et al. 1994; Arbeitskreis Organisation 1996, S. 648 f; Eckardt/Köhler/Pries 1999, S. 174). Kurz: Dezentralisierung wurde zum „Muss“, um das Überleben des Unternehmens zu sichern, bestünde bei einer verzögerten Anpassung doch die Gefahr „der Zweitklassigkeit oder des Ausscheidens aus dem Markt“ (Frese/v. Werder 1994, S. 4, ebenso Minssen 2001, S. 194).

„Die Lean-Production-Debatte (...) ergriff in Deutschland sehr schnell die gesamte Industrie, den Dienstleistungsbereich und später auch die öffentliche Verwaltung. Sie war nicht länger Debatte auf der Ebene wissenschaftlicher oder (interessen-)politischer Auseinandersetzung, sondern wurde unmittelbar handlungsleitend in den Versuchen der Unternehmen, möglichst schnell und effektiv hochgeneralisierte Prinzipien eines ‚best-practice‘-Modells umzusetzen.“ (Sauer/Döhl 1996, S. 21) Damit erreichen die Gestaltungsinstrumente Dezentralisierung und Vermarktlichung den „Status einer ‚Sachnotwendigkeit‘, die alternative Lösungen von vornherein ausschließt oder doch zumindest unter beträchtlichen Legitimationsdruck stellt“ (Hirsch-Kreinsen 1998a, S. 39).

3.1.2. Formen der Dezentralisierung

Generell meint „Dezentralisierung die Verlagerung von Kompetenzen jedweder Art von einer zentralen Unternehmensinstanz auf ausführende Stellen“ (Hirsch-Kreinsen 1998a, S. 40). Faust et al. (1994, S. 23 ff.) differenzieren zwischen strategischer und operativer Dezentralisierung, eine Unterscheidung, die sich zwischenzeitlich in der Literatur durchgesetzt hat.

Strategische Dezentralisierung bezieht sich auf die Ebene der Unternehmensorganisation insgesamt und meint eine umfassende Reorganisation, d.h. Kompetenzverlagerung von Unternehmensführung auf neue strategische Einheiten oder bereits bestehende Einheiten mit starker Marktorientierung. „Es handelt sich hierbei wohl um den relativ häufig anzutreffenden, gewissermaßen ‚klassischen‘ Fall von Dezentralisierung eines gesamten Unternehmens“ (Hirsch-Kreinsen 1996, S. 199 f.). Strategische Dezentralisierung „umfasst alle Formen, bei denen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf neudefinierte Unternehmenseinheiten oder im Rahmen der bestehenden Unternehmensgliederung an marktnahe Organisationseinheiten verlagert oder aus dem Unternehmen bzw. Unternehmensverbund ausgelagert werden (Externalisierung)“ (Faust et al. 1994, S. 24). Die damit gemeinten Outsourcingmaßnahmen zielen auf eine Verringerung der Fertigungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungstiefe und damit auf einer Veränderung von Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen ab. Insgesamt sollen diese Maßnahmen eine bessere Markt- und Kundennähe, Zeitersparnis und Kostensenkungen erreichen.¹

Idealtypische Formalstrukturen strategischer Dezentralisierung sind Holding, Profit-Center und Matrixorganisation (vgl. zum Folgenden Hirsch-Kreinsen 1998a, S. 43 ff.; Funder 1999, S. 112 ff.; Sauer/Döhl 1996, S. 24). In der Holdingorganisation ist das Gesamtunternehmen in rechtlich selbständige Tochterunternehmen zergliedert (Divisionalisierung), während einige zentrale Funktionen (z.B. Controlling, Personalwesen) bei der Holding als Dachgesellschaft verbleiben. Die Tochtergesellschaften sind weitgehend autonome wirtschaftliche Einheiten, die selbständig das operative Geschäft übernehmen. Obwohl die Management-Holding durch Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen charakterisiert ist, bleiben zentralistische Elemente zur Gewährleistung der Einbindung der Tochtergesellschaften in einen Gesamtkonzern erhalten. Hauptziel ist neben der Erhöhung von Flexibilität und Kooperationsfähigkeit, die Förderung unternehmerischen Handelns durch rechtliche Selbständigkeit. „Man verzichtet z.T. bewusst auf die Realisation von Größen- und Synergievorteilen und setzt statt dessen auf die zunehmende Flexibilität und Innovationskraft der kleinen autonomen Einheiten. Die Kunst der Holding-Leitung besteht vor allem darin, die Vorteile des Unternehmensverbundes zu wahren, ohne in die Tochtergesellschaft zu stark hinein zu regieren.“ (Bea/Göbel 1999, S. 328)

¹ Dieses Argument wird auch bei dem von uns konsultierten Automobilhersteller zum Auslöser für eine umfassende Reorganisation, wie ein Betriebsrat berichtet: „Ende der achtziger Jahre fing das an mit der sogenannten Center-Struktur-Bildung, nachdem der Konzern festgestellt hat, dass er die Kostenstruktur nicht mehr in den Griff bekommt.“ Parallel dazu wurden die einzelnen Werke verselbständigt und innerhalb dieser wird das auf Center „heruntergebrochen“. Ähnlich war die Ausgangssituation im Luftfahrtunternehmen, bei dem Anfang der neunziger Jahre strategische Dezentralisierungsmaßnahmen aktuell wurden: Hier wurden immer mehr Kompetenzen in die Geschäftsfelder verlagert, es fand eine Entzentralisierung der Konzernfunktionen statt und gleichzeitig wurde das Unternehmen in sieben Hauptgeschäftsfelder aufgeteilt. In einem dritten Unternehmen, einem Unternehmen des Anlagenbaus, fand dieser Prozess in einer extremen Form statt: Der Konzern wurde in knapp 80 eigenständige GmbHs und AGs zergliedert, wobei die kleinste GmbH aus sieben Beschäftigten bestand.

Auch die Matrixorganisation ist eine Geschäftsbereichsorganisation, bei der organisatorische Einheiten vertikal i.d.R. nach Verrichtungen und horizontal nach Objekten, regionalen Gesichtspunkten oder wiederum nach Verrichtungen gebildet und Koordinationsaufgaben in Selbstabstimmung bewältigt werden. Resultat ist eine Matrix, in der sich an gleichrangigen Punkten zwei Hierarchieebenen überschneiden. Kennzeichen dieser Organisationsform ist die Teamorientierung, bei (vergleichsweise geringerer) Dezentralisierung, mit dem Ziel, die Organisationsspitze zu entlasten. Allerdings entstehen in dieser Konstellation Mehrfachunterstellung und damit Situationen ungeklärter Kompetenzabgrenzung. Obwohl derartige „kreative Konflikte“ intendiert sind, können sie zu Machtkämpfen zwischen den in zwei Dimensionen eingebundenen organisatorischen Einheiten führen.

Das Profit-Center-Konzept (Arbeitskreis Organisation 1996, S. 636; Kühl 1998b, S. 51 ff.) inkludiert die Bildung kleiner Organisationseinheiten mit einem relativ hohen Maß an horizontaler und vertikaler Autonomie und Eigenverantwortung, denen Gewinnverantwortung, nicht aber Gewinnverwendung wie beim Investment-Center, übertragen wird. Diese Unternehmenseinheiten agieren weitgehend eigenverantwortlich, verfügen über Absatz, Kosten, Gewinne und damit verbundenen Entscheidungen. Gleichzeitig „ermöglichen Profitcenter die zentrale Festlegung eines lediglich grob definierten Produktspektrums bei gleichzeitiger Einrichtung marktnah angesiedelter Einheiten. So kann man einerseits das Risiko eines Versagens am Markt reduzieren – das scheiternde Profitcenter wird einfach abgestoßen – und andererseits dezentral und flexibel auf Marktveränderungen reagieren“ (Kühl 1998b, S. 52 f.). Zentraler Punkt des Konzeptes ist es, den wirtschaftlichen Erfolg zur Maßgröße für den Grad an Kompetenz und Verantwortung eines Profit-Centers zu machen und gleichzeitig Vergleiche zwischen Profit-Centern sowie externen Unternehmensbereichen zu ermöglichen. Ziel ist auch hier eine Verbesserung der Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit durch höhere Kundenorientierung und die Implementierung von Konkurrenz- und Marktmechanismen. Gleichzeitig wird daran die allgemeine Problematik von Dezentalisierungsmaßnahmen deutlich: die schwierige Gratwanderung zwischen zentralen Vorgaben der Unternehmensleitung und autonomer Koordination der Organisationseinheiten. „So benötigen auch dezentrale Unternehmensorganisationen bis zu einem gewissen Grad eine einheitliche Gestaltung von Querschnittsaufgaben wie Strategieentwicklung, Rechnungswesen, Controlling, Finanzen, Personalwesen, Technologieentwicklung etc.“ (Picot/Reichwald/Wigand 1998, S. 215 f.) Allgemeines Ziel dieser Formen strategischer Dezentralisierung ist die Bildung von Geschäftsbereichen, welche flexibel auf eine dynamische Umwelt reagieren sollen. Damit verknüpft sind: Reduzierung komplexer Kommunikationsprozesse, Entscheidungsbeschleunigung, Entlastung der Unternehmensleitung, motivierende Wirkungen auf die Mitarbeiter sowie eine Verringerung der personellen Ausstattung der Zentrale (Reiß/Schuster 1996, S. 204). „Die mit der Dezentralisation einhergehende Gewinnverantwortung und Gewinnbeteiligung der einzelnen Geschäftsbereiche wirkt einerseits verstärkend auf die Motivation des Geschäftsbereichs-Management und soll andererseits zu einer erhöhten Identifikation der Mitarbeiter mit dem eigenen Geschäftsbereich führen.“ (Breuermann/Rahders 1986, S. 206)

Von dem Typus der strategischen unterscheidet sich, die *operative Dezentralisierung* (Faust et al. 1994, S. 23 ff.; Funder 1999, S. 10 ff.), welche sich auf die Ebene der Fabrik-, Fertigungs- und Arbeitsorganisation bezieht. Kompetenzen für Planung und Steuerung werden auf zuvor nur ausführende Bereiche (Fertigung, Büros) übertragen. Zwar steht auch hier die Verlagerung von Kompetenzen von hierarchisch über- auf nachgelagerte Stellen im Mittelpunkt, doch gepaart mit „Versuchen von Unternehmen, operative Kontrolle, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten aus der Hierarchie bzw. den indirekten Abteilungen und Stäben nach ‚unten‘, zu den ausführend Beschäftigten bzw. in operative Einheiten zu verlagern“ (Faust et al. 1994, S. 23). Parallel hierzu werden Stabs- und Zentralstellen (z.B. Arbeitsvorbereitung) zurückgefahren oder aufgelöst. Operative Dezentralisierung umfasst somit alle Maßnahmen, die auf eine Re-Integration von planenden und ausführenden Arbeiten abzielen, wobei Teamarbeitskonzepte im Zentrum stehen (z.B. Gruppenarbeit, Projektgruppen, Dienstleistungs- und Fertigungsinseln, Qualitätszirkel) wie vom Lean-Management propagiert (Kühl 1998b, S. 65 ff.).

Sowohl mit operativer als auch mit strategischer Dezentralisierung ist ein Kernelement verknüpft: das Intrapreneuring. Was hiermit gemeint ist, ist äußerst facettenreich, denn Intrapreneuring verweist sowohl auf die Bildung von Unternehmen im Unternehmen, die dann wiederum im Form von Service-Bereichen als Dienstleister fungieren sollen, als auch die Vorstellung, unternehmerisches Handeln streng genommen von jedem Organisationsmitglied fordern zu können. Gleichzeitig ist Intrapreneuring jedoch mit einem neuen Managementtypus verbunden, der auf Ebene des mittleren Managements als Unternehmer im Unternehmen agieren soll. Damit erschließt sich Intrapreneuring jedoch nicht vollständig, denn angesprochen ist mit diesem Schlagwort auch die Vorstellung eines veränderten Rollenverständnisses der Zentralen zu und zwischen den Unternehmensbereichen (Reiß/Schuster 1996, S. 207 f.). D.h. während die Zentrale sich für die Durchsetzung unternehmenseinheitlicher Standards und Systeme verantwortlich fühlt, orientieren sich Service-Center am Markt und agieren als unternehmerische Einheiten. „Die früheren indirekten Bereiche bleiben in abgespeckter Form in ihrer Funktion als Servicebereich übrig. Dort werden nicht mehr die operativen Tätigkeiten ausgeführt, sondern diese Servicebereiche unterstützen primär die Wertschöpfungskette im Sinn einer Beratungsfunktion“ (Bungard 1997, S. 70 f.). Hieraus ergibt sich eine Zweiteilung von restrukturierten Zentralen: Einerseits existieren Einheiten, die durch ein hoheitlich-administratives Leistungsverständnis und Verstärkung der Steuerungskapazität der Unternehmensleitung charakterisiert sind, andererseits Einheiten mit marktwirtschaftlichem Leistungsverständnis, die für interne wie externe Kunden Problemlösungen anbieten. Inwiefern dies in Bezug auf das Personalwesen problematisch werden kann, wird in Abschnitt 3.2. thematisiert.

Ein weiteres Schlagwort, das im Rahmen von Dezentralisierung eine Rolle spielt, ist das *virtuelle Unternehmen*. Virtualisierung meint dabei „neuartige Formen der Arbeits- und Leistungserbringung, die unter Nutzung von technischen Kommunikationsmöglichkeiten zeitlich begrenzt und räumlich wie juristisch flexibel erfolgt“ (Webbe 2002, S. 20). Trotz fehlender theoretischer Fundierung, lassen sich einige Hauptcharakteristika benennen: Erstens bilden neue Technologien und lose Kopplung der Elemente die

Basis eines virtuellen Unternehmens (Scherer/Süß 2000, S. 80 f.), d.h. auf starre und eindeutig definierbare Grenzen wird verzichtet. Zweitens ist diese Organisationsform durch ergebnisorientierte, flexible Teamstrukturen, Delokalisierung von Arbeitsplätzen, temporäre Beschäftigung der Mitarbeiter und nur zwei Hierarchieebenen gekennzeichnet. Dieser unverbindliche Charakter zeigt sich zum einen in der Zusammenarbeit, welche „in virtuellen Unternehmen in Abhängigkeit von der anstehenden Problemsituation, die durch konkrete Kundenaufträge vorgegeben, geschaffen und verändert“ wird (Scherer/Süß 2000, S. 81). Zum anderen wird aber auch in der Bearbeitung von Aufträgen in temporären Teams, auf hierarchische Unterschiede und zentrale Kontrollinstanz ebenso verzichtet, wie auf persönliche Kontakte zur Koordinierung und Bearbeitung von Aufträgen durch den Einsatz moderner IuK-Technologien. Hiermit sind eine deutliche Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort sowie Einsparmöglichkeiten (z.B. durch Heimarbeit) verbunden. Dezentralisierung von Aufgaben, Verantwortung, informationstechnische Vernetzung der Mitarbeiter und neue Formen der Arbeitserbringung (z.B. Telearbeit, Call-Center) zählen demnach zu den Hauptmerkmalen des virtuellen Unternehmens (Wedde 2002, S. 20). Die generelle Unschärfe dieser Organisationsform gilt auch für die Abgrenzung zur Netzwerkorganisation.

Das *Netzwerk* ist eine Organisationsform zwischen Hierarchie und Markt, bei der verschiedene Akteure unter der Kontrolle eines fokalen Unternehmens zusammengefasst sind (Becker/Menz/Sabliowski 1999, S. 337 ff.). Hier wird „eine sehr flache Organisationsstruktur mit einem Netz in sich und voneinander weitgehend autonomer Subeinheiten“ angestrebt (Nerdinger/von Rosenstiel 1996, S. 297), wobei zentrale Aufgaben der Unternehmensführung an Bedeutung verlieren. Koordination basiert hier auf einer relativ losen Kopplung der Organisationseinheiten und einer spezifischen Kombination aus Markt- und Hierarchiemechanismen. Die Akteure des Netzwerkunternehmens stehen in unterschiedlichen Verhältnissen (z.B. Kapitalbeteiligungen, Personalverflechtungen) zum strategischen Management des fokalen Unternehmens, das die aus dem Kapitaleigentum resultierenden Machtbefugnisse ausübt. Insofern können Netzwerkorganisationen als neu strukturierte, logistische Ketten verstanden werden, die den Einheiten neue Funktionen und Zuständigkeiten zuweisen (Sydow/Wirth 1999, S. 12 ff., von Behr, 2000, S. 172 ff.). Anders als im fordistisch organisierten Unternehmen, dessen Koordination auf den Mechanismen Hierarchie und vertikale Integration basiert, sind für die ökonomischen Aktivitäten des Netzwerkunternehmens die „Quasi-Internalisierung“ und „Quasi-Externalisierung“ konstitutiv (Sydow 1998, S. 139 ff). Letzteres meint die Bildung von Cost-/Profit-Centern oder rechtliche Verselbständigung durch Ausgliederung betrieblicher Funktionen, die im Netzwerk kooperativer Unternehmensbeziehungen mit dem Ziel organisiert werden, untere Hierarchieebenen zu autonomisieren und größere Transparenz in die Steuerung des Konzernverbands zu erreichen. Steuerung wird hier als Kontextsteuerung durch Zielvereinbarungen und Vorgabe von Kennziffern verstanden, also als Hereinnahme vom Marktmechanismen in die Organisation. Die „Quasi-Internalisierung“ zielt auf die Ausdehnung des Machtbereichs des fokalen Unternehmens über seine formal-rechtlichen Grenzen hinaus ab, vor allem in jenen Fällen, in denen eine vollständige Integration nicht möglich ist oder ineffektiver wäre. Typischerweise bedeutet Quasi-Internalisierung eine verstärkte Ko-

operation bisher rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmen, z.B. über Just-in-Time-Verbünde. Wie auch beim virtuellen Unternehmen wird an diesen Ausführungen deutlich, dass die Netzwerkorganisation durch eine bislang schwache theoretische Basis und unscharfe Grenzen gekennzeichnet ist und inter- wie auch intraorganisationale Beziehungen ineinander greifen (Becker/Menz/Sablowski 1999, S. 339).

Prinzipiell ist wichtig zu betonen, dass die Ausprägungen und Typen strategischer und operativer Dezentralisierung nicht isoliert zu betrachten sind. Empirisch sind Mischformen die Regel (Hirsch-Kreinsen 1995, S. 202 ff., 1996a, S. 425, 1998aS. 42). „Gemeinsam ist beiden die Aufsplittung eines größeren Systems in relativ autonome Subsysteme, der Verzicht auf ein hohes Maß an zentraler detaillierter Planung und Steuerung zugunsten von Eigenverantwortlichkeit und Flexibilität ‚dezentralerer‘ Organisationseinheiten“ (Reichwald/Koller 1996, S. 231). Wenn im Folgenden von Dezentralisierung die Rede ist, meinen wir damit weitgehend strategische Dezentralisierung, die sich auf die Bildung von autonomen Unternehmenseinheiten, Selbstorganisation in Form von Profit-Center als rechtlich selbständige Tochterkonzerne oder Business Units bezieht. Mit diesen Maßnahmen ist die Verlagerung von Kompetenzen und Verantwortung, Abflachung der Hierarchie und die Externalisierung verbunden, mit den Zielen Flexibilitätssteigerung, Entscheidungsbeschleunigung durch Kommunikationsvereinfachung und verbesserte Koordination, Verlagerung von Verantwortung und eigenverantwortliches Handeln, Motivationssteigerung und Kostenreduzierung (Frese/v. Werder 1994, S. 7 ff.; Nerdinger/von Rosenstiel 1996, S. 296 f.). Das Pendant dieser organisatorischen Seite auf der Ebene der Steuerung und Kontrolle wird, wie erwähnt, als Vermarktlichung bezeichnet und meint die Öffnung des Unternehmens zum Markt sowie die Hineinnahme von Marktmechanismen in die Unternehmensbeziehungen, z.B. in Form von Konkurrenz oder marktorientierten Anreizsystemen (Sauer/Döhl 1996, S. 26). Hierbei wird davon ausgegangen, dass die Einbringung von Marktdruck Vergleichsmöglichkeiten und damit ein Bewusstsein dafür schafft, welche Prozesse und Strukturen effizient sind und welche nicht. Als Instrumente werden hierfür Kennziffersysteme wie Benchmarking, Zielvereinbarungen, Budgetvorgaben, aber auch das bereits erwähnte Intrapreneuring eingesetzt (Frese/von Werder 1994, S. 7 ff., Hirsch-Kreinsen 1995, S. 426 ff.). Durch die Vermarktlichung wird somit die direkte und formalisierte Kontrolle tayloristischer Prägung durch einen Steuerungsmodus ersetzt, der auf eine andere Nutzung der Humanressourcen abzielt: Das Organisationsmitglied wird aufgefordert, sich selbst zu koordinieren und zu steuern – nicht zuletzt mittels Gruppendruck als zentralem Steuerungsmedium. Werden beide Charakteristika der neunziger Jahre zusammengenommen, kann von marktgesteuerter Dezentralisierung gesprochen werden (Sauer/Döhl 1996, S. 22).² „Das Zusammenspiel von Dezentralisation und Marktdruck findet seinen prägnanten Ausdruck in der konsequenten Aus-

² Theoretisch müsste deshalb stets von „Marktgesteuerter Dezentralisierung“ die Rede sein, was hier jedoch bewusst vermieden werden soll: Zum einen aus dem pragmatischen Grund, einen Doppelbegriff zu vermeiden. Zum anderen, weil der Begriff aus der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung stammt und dahingehend missverstanden werden kann, dass der Markt zum Akteur innerhalb der Dezentralisierungsprozesse wird und dass „nun *die Märkte* (...) unmittelbar zu ‚wissen‘ scheinen, wie erfolgreiche Organisationen auszusehen haben“ (Faust 1996, S. 77, Hervorhebungen im Original).

richtung der organisatorischen Gestaltung an Prozessen, die ihren Ausgang in Märkten nehmen und in Märkten enden.“ (Arbeitskreis Organisation 1996, S. 628)

3.1.3 Geplante und ungeplante Folgen

Galt in der ersten Hälfte der neunziger Jahre Dezentralisierung als Königsweg zeitgemäßer Unternehmensorganisation, mehrten sich in der zweiten Hälfte der Dekade die Bedenken. Vor allem Organisations- und Industriesoziologen, aber auch Vertreter der Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensberater (Sauer/Döhl 1996, S. 21) wiesen auf grundlegende Probleme des Dezentralisierungsleitbilds hin. Ernüchterung über die „Übertragungsschwächen“ (Bullinger et al. 1995, S. 26) bzw. die nicht bedachten Folgen machte sich breit (Weltz 1996, S. 101; Kühl 2001c, S. 384; Springer 1998, S. 47).

Kooperationsprobleme

Ein erster Problemkomplex wurde in den Kooperationsproblemen auf horizontaler Ebene, d.h. in der Kooperation zwischen den nun autonom agierenden Unternehmenseinheiten, verortet (Funder 1999, S. 5 f.). Ein problemloses Zusammenwirken der dezentralen Einheiten war offensichtlich keineswegs gang und gäbe. Vielmehr zeigten sich starke Fliehkräfte und Abschottungsversuche. Dieser als struktureller Egoismus (Hirsch-Kreinsen 1995, S. 429) bezeichnete Sachverhalt kann bewirken, dass das eigentliche Ziel, mittels Dezentralisierung Synergieeffekte durch horizontale Autonomie zwischen den Unternehmenseinheiten zu erreichen, verloren geht (Arbeitskreis Organisation 1996, S. 634). Dies hat zweierlei Konsequenzen: Einerseits kann die Einbringung von Marktdruck und interner Konkurrenz kommunikative Prozesse und Koordination zwischen den Sub-Einheiten erschweren, obwohl diese gerade in dezentralen Unternehmungen eine wichtige Integrationsrolle übernehmen. „Der inzwischen vielbeklagte *Mangel an Kooperation und Integration* der segmentierten Einheiten ist deshalb weniger eine Frage einer un- oder unterentwickelten Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft, als vielmehr Ausdruck eines sich verselbständigenden Marktmechanismus.“ (Sauer/Döhl 1996, S. 37; Hervorhebungen im Original)³ Andererseits erschwert der strukturelle Egoismus, eben wegen der Orientierung am eigenen Unternehmensbereich und daraus abgeleiteter individueller Nutzenkalküle, den Wissensaustausch zwischen den Einheiten und damit Synergieeffekte, welche sich hieraus eigentlich ergeben sollten. Damit gleicht das Problem des strukturellen Egoismus einem Gefangenendilemma: „Jede autonome Einheit ist ausschließlich an ihrem eigenen Ergebnis interessiert und kann diese durch Aufnahme von Informationen aus anderen unternehmensinternen Einheiten verbessern. Je mehr eigenes Know-how sie dabei jedoch an andere Einheiten abgibt, desto eher besteht die Gefahr, ihre Erfolgsposition *relativ* zu den anderen Einheiten zu verschlechtern.“ (Reichwald/Koller 1996, S. 261, Hervorhebung im Original, vgl. Hirsch-Kreinsen 1995, S. 430) Ergebnis

³ Dieser von Gewinnmargen ausgehende Druck verdeutlicht auch ein von uns befragter Betriebsrat anschaulich, wenn er beschreibt, dass ein Bereichsleiter, „um seinen eigenen Kopf zu retten alles mögliche (unternimmt), um diese Gewinnmarge zu erreichen (...), weil es geht um seinen eigenen Kopf, wenn er die nicht erreicht, ist sein Kopf ab.“

ist zum einen ein interner Wettkampf um Ressourcen und um einen besseren Ranking-Platz im Rahmen von Benchmarking, was die Entstehung eines sozialdarwinistischen Klimas vorantreibt (Kühl, 2000b, S. 821). Zum anderen aber sind diese Ver selbständigungseffekte aufgrund des Verlusts von Synergieeffekten nicht im Interesse des Gesamtunternehmens, da die Verknüpfung von Konkurrenz und Kooperation eine einheitliche Geschäftspolitik in Bezug auf Kundenbetreuung, Serviceleistungen und Geschäftskonditionen verhindert. Im Extrem kann dies so weit führen, dass Sub-Einheiten unternehmensintern und -extern in einem Konkurrenzverhältnis stehen, indem sie z.B. auf denselben Märkten agieren und als separate Unternehmensbereiche um Kunden werben.

Hieran wird deutlich, dass die Ebene der betrieblichen Realität deutlich von den intendierten Zielen der Dezentralisierung und Vermarktlichung abweicht, was sich in einem Repertoire „alltäglicher“ Interaktionen manifestiert: gegenseitiges Ausspielen, Umgehen offizieller Vorgaben, Schönfärberei. „Die Eigeninteressen und Autonomiespielräume der einzelnen Einheiten (...) führen zu mehr oder weniger ständigen Konflikten, zum Missachten strategischer Entscheidungen und zur ‚Schönfärberei‘ der an die Zentrale zurückgemeldeten Kennziffern.“ (Hirsch-Kreinsen 1995, S. 429 f., vgl. Kühl, 2001b, S. 478 ff.) Das Paradoxe an dieser Situation ist, dass die interne Konkurrenz über die Implementierung von Marktmechanismen ja durchaus gewollt ist, gleichzeitig aber von den Sub-Einheiten nicht so weit getrieben werden soll, dass das Bestehen des Unternehmens in Gefahr ist. Die erhoffte positive Wirkung dezentraler Organisation, im Sinne von Förderung der Kooperationsbereitschaft zwischen den Einheiten und Innovationsbeschleunigung, kann sich somit gepaart mit der Konkurrenzsituation in ihr Gegenteil verkehren. Gleichzeitig wird an dieser „Doppelwirkung“ von Konkurrenzmechanismen das Hauptproblem des Verhältnisses zwischen den Unternehmenseinheiten deutlich: Die klare Festlegung zwischen innen und außen, zwischen Organisation und Kunde löst sich auf. Hierauf wird im Folgenden bei der Frage nach der Integration des Gesamtunternehmens noch einzugehen sein. Da jedoch die Mechanismen der Vermarktlichung nicht nur zwischen Unternehmenseinheiten, sondern zwischen einzelnen Organisationsmitgliedern greifen sollen, wie die Diskussion um Intrapreneuring zeigt, stellt sich die Frage nach dem Zusammenhalt einer Organisation in zugespitzter Form (Kühl, 2000b, S. 819 ff.).

Koordinationsprobleme

Koordinationsprobleme beziehen sich auf vertikale Beziehungen in Unternehmen, also zwischen Unternehmenseinheiten und Zentrale (Funder 1999, S. 5, Arbeitskreis Organisation, S. 651 f.). Auch hier sind zwei Problemkreise zu unterscheiden: zum einen die Frage nach dem Verhältnis zwischen Autonomie der dezentralen Einheiten (Selbstorganisation) auf der einen und zentraler Koordination auf der anderen Seite (Fremdorganisation) (Sauer/Döhl 1996, S. 34). Die damit angesprochene Problematik resultiert daraus, dass trotz dem Ziel, mit Dezentralisierung Verantwortung zu delegieren, um die Unternehmensleitung zu entlasten, diese an bestimmten Vorgaben festhält bzw. festhalten muß, was sich vor allem an hierarchischen Eingriffen in die Autonomie der Sub-Einheiten zeigt (Reichwald/Koller 1996, S. 255; Hirsch-Kreinsen 1996,

S. 212). Der neue Steuerungsmodus, z.B. in Form von Zielvereinbarungen, ist demnach ein schwieriger Balanceakt zwischen Gewährung von Autonomie und Beibehaltung von Abhängigkeit zwischen Unternehmenseinheiten und Zentrale. Parallel hierzu resultieren aus zunehmender Selbstkoordination der Unternehmenseinheiten zentrifugale Kräfte zwischen Zentralebene und Profit-Centern – kurz ein Identitätsdilemma: „Je loser gekoppelt die Organisationen sind, desto weniger Schutzmechanismen haben sie gegen die individuellen, begrenzten Rationalitäten ihrer Organisationsmitglieder.“ (Kühl 1998b, S. 84) Die als Bereichsegoismen bezeichneten Probleme zwischen einzelnen Organisationseinheiten finden somit ihr Pendant auf Ebene der Gesamtorganisation. Diese Orientierung an lokal ausgerichteten Logiken kann zur Auflösung des Unternehmens führen, womit auf die Grundfrage dezentraler Organisationen verwiesen ist: die Integration selbständiger, eigenverantwortlicher Sub-Einheiten zu einem Gesamtunternehmen.⁴

Eine zweite Koordinationsparadoxie wird in der Zunahme von Komplexität gesehen, die man eigentlich verringern wollte. Probleme dieser Art entstehen nicht nur, wenn die Auflösung der Unternehmensgrenzen über die Zerlegung der Gesamtorganisation zu weit getrieben wird und damit die Kohäsion des Gesamtunternehmens in Frage gestellt wird, sondern in der ganz alltäglichen Arbeit in neuen Strukturen. Das Paradox von Autonomie und Abhängigkeit liegt darin, dass aus der dezentralen Organisationsstruktur polyzentrische Strukturen resultieren können, die wiederum einen anspruchsvollen, komplexen Steuerungsmodus (z.B. Rahmen- bzw. Kontextsteuerung) erfordern. „Damit erhöhen sich jedoch die Kommunikations- und Koordinationsanforderungen, womit die Komplexität der Koordination eher zu- als abnimmt und die Herstellung von Kohärenz schwieriger wird.“ (Funder 1999, S. 5; vgl. Hirsch-Kreinsen 1995, S. 434; Kühl 1998b, S. 124 ff.) Das eigentliche Ziel, durch Dezentralisierungsmaßnahmen überschaubare, kleine Einheiten zu bilden und damit eine Vereinfachung der Abläufe zu erreichen, verkehrt sich somit ins Gegenteil: „Dezentralisierung mit dem Ziel, durch Verringerung der Strukturen höhere Flexibilität zu erreichen, gebiert neue Komplexität!“ (Nerdinger/von Rosenstiel 1996, S. 311)

Politisierungsprobleme

Politisierungsprobleme der Dezentralisierung verlaufen quer zur bestehenden Organisationsstruktur und betreffen alle Organisationsmitglieder gleichermaßen (Funder 1999, S. 6; Kühl 1998b, S. 93 ff.). Sie resultieren aus einer radikalen Veränderung tradierter Aushandlungsformen und der Modifizierung bestehender Akteurs- und Machtkonstellationen – vor allem aber aus einem verordneten Wandel von „oben“ durch Vorstand und Topmanagement (Minssen, 2001, S. 188; Weltz 1996, S. 99; Bungard 1997, S. 71). Ergebnis ist nicht selten Verunsicherung, Belastung und Unzufriedenheit

⁴ Hierauf wird auch im Interview mit einem Personalmanager eines Automobilherstellers verwiesen: Der Vorstand habe bemerkt, „er bekommt die Kontrolle nicht mehr hin, er bekommt den Überblick nicht mehr hin“. Ähnlich äußert sich ein Personalmanager einer Bank, wenn er das Denken in übergeordneten Zusammenhängen beklagt: „Es ist ja verrückt, wenn (ein Unternehmensbereich) Gewinne macht wie verrückt, wenn die Gesamtbank keinen Gewinn mehr macht. Wir müssen im Endeffekt verstehen, dass wir alle eine Bank sind.“

bei allen Beteiligten gepaart mit offenen oder verdeckten Machtkämpfen, Widerstand, Dauerkonflikten oder auch, dass die Dezentralisierung nicht in der Tiefenstruktur Wirkung zeigt (vgl. auch Ortmann 1995, S. 69). Auch hierdurch verkehrt sich das Ziel von Dezentralisierung, Energien freizusetzen und Flexibilität zu erreichen, ins Gegenteil: „In demselben Prozess, in welchem die Rhetorik der Selbstorganisation die Interessenidentität von Betrieb und Mitarbeiter postuliert, wird den Beschäftigten ihre faktische Abhängigkeit drastisch vor Augen geführt.“ (Pongratz/Voß 1997, S. 40) Kühl nennt dies das „Sei-Selbständig“-Paradox (1997, S. 5 ff.; vgl. auch Nerdinger/von Rosenstiel 1996, S. 302; Pongratz/Voß 1997, S. 35), da die Aufforderung, selbständig und eigenverantwortlich zu handeln, den Mitarbeitern zwangsläufig widersprüchlich erscheinen muss, sollen sie doch einerseits mehr Einfluss, Macht und Kompetenzen haben, andererseits jedoch wird die Aufforderung hierzu auf dem herkömmlichen, unbeeinflussbaren Anordnungsweg verkündet. „Das Paradox liegt in dem Widerspruch zwischen dem, was die Kommunikation verlangt und der Tatsache, dass sie es verlangt.“ (Kühl, 2001c, S. 388.)

Politisierungsprobleme resultieren jedoch auch aus Zerstörung von bzw. Eingriff in bestehende informelle Netzwerke: „Bisher geregeltes wird ungewiss, vertraute Abläufe werden in Frage gestellt, soziale Beziehungen müssen neu definiert werden.“ (Pongratz/Voß 1997, S. 41) Parallel hierzu verlieren bisherige Freiräume und Schutzmechanismen ihre Funktion, was sich an der Ersetzung von direkter Kontrolle durch Gruppendruck, der teilweise härter ist als die Vorgesetztenkontrolle, zeigt (Nerdinger/von Rosenstiel 1996, S. 299; Weltz 1996, S. 92). Daneben spielt jedoch auch der stillschweigende Widerstand eine Rolle, der oftmals mit den „Beharrungskräften“ bzw. Strukturkonservatismus von Organisationen gleichgesetzt wird. Angesprochen ist damit ein nur oberflächlicher Vollzug organisatorischen Wandels, weil die Organisationsmitglieder auf Veränderungen mit „Trägheit“ reagieren (Hirsch-Kreinsen 1996, S. 205), die jedoch das Bestehen des Unternehmens gefährden kann, weil aus Doppelarbeit und Nachbesserungen Kosten resultieren (von Behr, 2000, S. 167 f.)

Die Zerstörung informeller Netzwerke bewirkt ein weiteres: Machtkämpfe auf allen Unternehmensebenen in Form von Beziehungen aktivieren, Koalitionen bilden, Konflikte provozieren, Abhängigkeiten schaffen und Informationen selektieren. „Eine Enthierarchisierung und Entstrukturierung führt dazu, dass Macht sich in voller Blüte entfalten kann, da sie nicht mehr in Hierarchien kristallisiert und durch feste Strukturen reguliert wird.“ (Kühl 1998b, S. 103) D.h. je weniger Machtpositionen formal festgelegt sind, desto eher müssen sie informell ausgehandelt werden, weil der stabilisierende und entlastende Rahmen einer Hierarchie entfällt und damit Unsicherheit zum ständigen Begleiter wird: „Die Organisation ist letztlich nichts weiter als eine Welt des Konflikts.“ (Kühl 1998b, S. 104) In dieser aber findet eine Tabuisierung von Macht statt, sie kann nicht mehr kommuniziert werden.

Ein weiteres Dilemma resultiert aus veränderten Machtgefügen und den sich davon ableitenden Herrschaftsverhältnissen: Aus dem Postulat, durch Dezentralisierung „alle Macht“ auf die Mitarbeiter zu übertragen (Kühl, 2000b, S. 821 f.) können auch Unsicherheiten und Überforderungen resultieren, wenn bestehende Positionen verändert

oder „weggeschnitten“ und Rollen neu definiert werden. Der Mitarbeiter ist nicht mehr nur der Mitarbeiter, sondern soll als Intrapreneur handeln und mitentscheiden, aber nur bis zu dem Punkt, an dem der Vorgesetzte seinen Anspruch auf Entscheidungsfähigkeit anmeldet. Der Vorgesetzte hingegen soll zum Moderator und Coach werden, was einen Neuzuschnitt von Aufgaben und eine Umverteilung von Kompetenzen zwischen und in den Ebenen inkludiert. Der moderne Manager soll begleiten, im Hintergrund bleiben, Prozesse moderieren und beraten, d.h. er wird daran gemessen, wie gut es ihm gelingt, seinen Mitarbeitern dabei zu „helfen“, in Selbstorganisationsprozessen produktiver und innovativer zu arbeiten. Bei erfolgreicher Umsetzung von Selbstorganisation würde sich also der Manager letztlich selbst überflüssig machen. „Ihre Existenzberechtigung beruht in letzter Konsequenz auf ihrer eigenen Unfähigkeit, einen bestimmten hohen Anspruch vollkommen zu erfüllen.“ (Kühl 1997, S. 9, 2000b, S. 822 ff.) Ergebnis ist eine durch Widersprüche und Unsicherheiten gekennzeichnete Situation, „in der das Management an der Widerständigkeit der Mitarbeiter zu verzweifeln droht und die Mitarbeiter das Verhalten des Managements im Wandlungsprozess als permanent widersprüchlich wahrnehmen“ (Kühl, 2001c, S. 398).

Die hier angesprochenen Herausforderungen an Mitarbeiter aller Unternehmensebene bewirken jedoch ein weiteres: neuartige physische und psychische Belastung, „als Arbeit zwischen Rausch und Kater könnte man dies bildlich bezeichnen“ (Deutschmann et al. 1995, S. 446; vgl. Faust et al. 1994, S. 97 ff.). Hierzu trägt die Kappung von Karrierewegen durch das Herausschneiden von Positionen oder ganzer Hierarchieebene (v.a. des mittleren Managements) bei, womit die gesellschaftlich verankerte Aufstiegsorientierung als Motivationsmedium ihre Funktion verliert (Nerdinger/von Rosenstiel 1996, S. 299; Hirsch-Kreinsen 1996, S. 209). „Die Reorganisationsprozesse zerstören zwar einerseits ‚Fürstentümer‘, Karriere-Seilschaften und professionelle Bornierungen, zugleich aber auch die bisherigen informellen Netzwerke. Dies und die Erosion der traditionellen Karrierewege kann fatale Folgen für die Kooperationsfähigkeit und Loyalität mittlerer Manager haben.“ (Deutschmann et al. 1995, S. 443; vgl. Faust/Jauch/Deutschmann 1998; Bungard 1997, S. 71)

3.1.4 Re-Zentralisierung

Eine mögliche Antwort auf die nicht-bedachten Folgen der Dezentralisierung kann deren Rücknahme, also die Re-Zentralisierung, sein. Diese Strategie wird in der Dezentralisierungsliteratur relativ früh thematisiert.⁵ Zum Teil finden sich erste Hinweise auf Re-Zentralisierungstendenzen parallel zur theoretischen Beschreibung von Dezentralisierung, also zu einem Zeitpunkt als deren nicht-bedachten Folgen noch gar nicht virulent waren. Hier wird Re-Zentralisierung als sich zwangsläufig einstellende Konsequenz dargestellt: „Als Folge droht bei den ersten Schwierigkeiten der Umsetzung der Rückgriff auf das klassische Krisen-Repertoire verstärkter Kontrolle und des Erhöhens

⁵ Andere Wege, mit Dezentralisierungsproblemen umzugehen beschreiben z.B. Sauer/Döhl (1996, S. 43 ff.): z.B. Radikalisierung der Dezentralisierung durch zunehmende Konkurrenz oder die Auflösung des Unternehmens in eine virtuelle Organisation.

von Druck auf die Mitarbeiter, d.h. es drohen die Rücknahme von Autonomie und der Aufbau neuer (bürokratischer) Strukturen.“ (Nerdinger/von Rosenstiel 1996, S. 321; vgl. Arbeitskreis Organisation 1996, S. 646; Hirsch-Kreinsen 1998a, S. 41; Kieser 1996, S. 33; Reichwald/Koller 1996, S. 259; Sauer/Döhl 1996, S. 54 ff.) Erste empirische Befunde der Revidierung des eingeschlagenen Weges aufgrund nicht-intendierter Folgen der Dezentralisierung beschreibt Hirsch-Kreinsen (1998a, S. 59): „Nicht überraschend ist daher der empirische Befund, dass neben den skizzierten hierarchischen Koordinationsmaßnahmen in einigen der untersuchten Unternehmen weitergehende Re-Zentralisierungstendenzen unübersehbar sind. Diese Tendenzen zielen ganz offensichtlich darauf, durch Dezentralisierung entstandene unübersichtliche und schwer koordinierbare Strukturen zu bereinigen.“ Re-Zentralisierung meint also zweierlei: einerseits die Rücknahme von Dezentralisierung in dem Sinne, dass Marktdurch Hierarchiekontrolle ersetzt wird, um die dezentralen Einheiten wieder an übergreifende Ziele zu binden. Andererseits die Stärkung der Zentralebenen und Unternehmensleitung, durch die Zusammenlegung zuvor geschaffener Profit-Center oder die Rückverlagerung von Unternehmensfunktionen in die Zentrale mit dem Ziel, ein einheitliches Auftreten des Unternehmens zu gewährleisten (Hirsch-Kreinsen 1998a, S. 59; Sauer/Döhl 1996, S. 54).

Starken Einfluss auf die Neuausrichtung der Konzernpolitik ab Mitte der neunziger Jahre hatte das Business Reengineering-Konzept. Kernelemente dieses auf Hammer/Champy (1995) zurückgehenden Ansatzes sind zum einen der Aufbau einer Prozessorganisation, die auf die Beseitigung von Schnittstellen abzielt, zum anderen die sogenannte Triage-Idee mit den Kernelementen Segmentierung nach Funktionen, Kernprozessen und Kundengruppen sowie zunehmende datentechnische Vernetzung (Osterloh/Forst 1994; Funder 1999, S. 134 ff.). Hauptelemente sind die Verminderung der durch Dezentralisierung entstandenen Schnittstellen durch eine Minimierung bzw. Aufhebung des Austauschs zwischen Unternehmenseinheiten und eine stärkere Betonung der Unternehmensgröße. Dies bedeutet nicht nur, „daß zu routinisieren ist, was irgendwie zu routinisieren ist, sondern auch, daß für jede Prozeßvariante ‚one best way for each given situation‘ angegeben werden kann“ (Osterloh/Forst 1994, S. 360). Damit rückt eine weitgehende Standardisierung von Abläufen und datentechnische Vernetzung in den Mittelpunkt von Reorganisationsmaßnahmen, was sich in der Konzentration auf Kernprozesse, kundenorientierter „Rundumbearbeitung“ oder dem Bedeutungszuwachs von Generalisten manifestiert (Funder 1999, S. 135). Ergebnis sind Tätigkeiten mit höherem Spielraum, aber im Vergleich zur bisherigen Situation geringeren Handlungsspielräumen (Osterloh/Frost 1994, S. 360).

Kernelemente des Business Reengineering sind die unternehmensspezifischen Ressourcen, also die sogenannten Kernkompetenzen, „die schwer imitierbar und substituierbar sind, welche sich auch auf neue Produkte und Märkte beziehen und einen ‚wahrnehmbaren‘ Kundennutzen stiften, der vom Kunde honoriert wird“ (Funder 1999, S. 136). Im Mittelpunkt des Kernkompetenzen-Konzepts steht eine Orientierung am Wertschöpfungsprozess, also der Fluss bzw. die Transformation von Material, Information, Operation und Entscheidungen. Die hieran orientierten Kernprozesse sollen einerseits den Wettbewerbsvorteil von Unternehmen gegenüber anderen ausmachen

und andererseits durch Kundenorientierung gekennzeichnet sein. Das zentralistische Element hierbei wird an Folgendem deutlich: „Darüber hinaus werden bei Hammer/Champy durchaus strikt Hierarchien eingeführt, allerdings nach einem neuen Kriterium, nämlich der Problemhaftigkeit von Prozessen“ (Osterloh/Frost 1994, S. 361). Diese Betonung von Kernkompetenzen steht in engem Zusammenhang mit der Shareholder-Value-Orientierung, also die Realisierung von Renditeinteressen von Aktionären und eine Ausrichtung der Unternehmenspolitik an dem zukünftigen ökonomischen Ertrag in Form von Dividendenzahlungen und Kurswertsteigerungen (Dörre 2001, S. 686 ff.). Die Verbindung zwischen den Elementen Shareholder Value und Konzentration auf das Kerngeschäft ist die kurzfristige Schaffung von „Wert“, eine Konzentration auf produktive Bereiche, was Kernprozesse voraussetzt. „Als eine Art wertorientierter Controlling-Ansatz fördert das Shareholder-Value-Konzept die Orientierung an – vor allem kurz- und mittelfristig rentablen – Kerngeschäften statt an Ressourcen. Im Extremfall verhält sich die Unternehmensleitung wie ein kurzsichtiger Aktionär, der lediglich für die Zuweisung des Kapitals an die renditeträchtigen Geschäftseinheiten sorgt.“ (Sauer/Döhl 1996, S. 49) Begleitet werden diese Veränderungen von einer Verstärkung von Kontrollen und Vereinheitlichung der Prozesse, um Vergleichbarkeit zu erreichen. Ergebnis dieses Prozesses ist eine Re-Zentralisierung insofern, dass hierarchische Steuerung an Bedeutung gewinnt sowie Prozesse routiniert und standardisiert werden. Gleichzeitig wird, und dies ist ein eindeutiges Indiz für die Abkehr von Dezentralisierung, die Trennung zwischen Planung und Ausführung wieder hergestellt.

Auf der Ebene strategischer Dezentralisierung bedeutet Re-Zentralisierung eine Re-Integration von Unternehmenseinheiten und damit eine Reduktion der Anzahl von Sub-Einheiten sowie die Bildung von Zentralabteilungen (z.B. F&E) und damit eine Stärkung der Zentrale. Dies gilt vor allem bei der Bildung von Zentralabteilungen mit übergreifenden Funktionen, die als „Dienstleister“ für andere Unternehmenseinheiten fungieren und koordinierende als auch kontrollierende Funktionen erfüllen. Die Autonomie der Unternehmenseinheiten wird um so stärker beschnitten, je mehr Funktionen in Zentralbereichen, deren Ausgestaltung von beratender Funktion „bis hin zur Zentralisierung von Entscheidungsrechten“ reichen, zusammengefasst werden können (Reichwald/Koller 1996, S. 264). Mit der Re-Integration von Unternehmenseinheiten und Bildung von Zentralabteilungen findet eine Rückverlagerung von Verantwortung und Kompetenz in die Unternehmenszentrale bzw. auf hierarchiehöhere Stellen, also eine Entscheidungscentralisierung, statt (Eckardt/Köhler/Pries 1999, S. 180 f.).

Ab Mitte der neunziger Jahre ist somit eine prinzipielle Gegenbewegung in der Organisationsgestaltung und Steuerung zu erkennen (Dörre 2001). Die Frage nach dem Stellenwert der Re-Zentralisierungstendenzen ist zum jetzigen Zeitpunkt schwer zu klären. In der Literatur finden sich unterschiedliche Einschätzungen.

So gehen z.B. Hirsch-Kreinsen (1998a, S. 41) und Nerdinger/von Rosenstiel (1996, S. 295 f.) von der paradoxen Situation aus, „dass Dezentralisierung (der Kompetenzen) zu Zentralisierung (der Integrationssicherung) führen kann.“ Kühl (2001b, S. 492) geht einen Schritt weiter, indem er Re-Zentralisierung als nicht-bedachte Folge der Dezentralisierung selbst bezeichnet, da „entgegen den Intentionen des Managements gerade

eine konsequente Dezentralisierung als ungewollte Nebenfolge eine Zentralisierung von Entscheidungen mit sich bringt“.

Anderer Autoren sehen in der Re-Zentralisierung nur *eine* mögliche Antwort auf die nicht-bedachten Folgen der Dezentralisierung. In diese Richtung argumentieren z.B. Sauer/Döhl (1996), Tullius (1999) und Faust (1996). Sie nehmen eine Verlängerung des einmal eingeschlagenen Weges der Dezentralisierung auch dann an, wenn Gegenbewegungen z.B. in Gestalt von Re-Zentralisierung zu beobachten sind. „Versuche, den Trend durch die Rückkehr zu einem Zustand *ex ante*, gleichsam durch die Reetablierung des Unternehmens ‚alten Typs‘ zu brechen, werden nach unserer Einschätzung kaum erfolgreich sein. Marktgesteuerte Dezentralisierung hat ja – positiv gesprochen – gerade die Funktion, tradierte ineffiziente Formen zu sprengen, Verkrustungen aufzubrechen, neue Potentiale freizusetzen und die Allokation von Ressourcen zu optimieren.“ (Sauer/Döhl 1996, S. 67)

Der dritte Position sieht Re-Zentralisierung nicht als allgemeinen Trend. So kommt z.B. Beyer (2001) zu dem Schluss, dass es zwar eine Verengung des Spektrums von Handlungsstrategien gebe, das Feld der Organisationsstrukturen und Koordinationsmechanismen aber sei durch eine größere Varietät gekennzeichnet. Der Autor bestreitet nicht, dass sich hierbei auch Re-Zentralisierungstendenzen zeigen (z.B. durch Einschränkung der Autonomie von Tochtergesellschaften), doch sei dies nicht als prinzipielle Ausrichtung zu verstehen. „Ein allgemeiner Rezentralisierungstrend ist allerdings ebenfalls nicht festzustellen. Hinsichtlich der Koordinierung von Tochterunternehmen kann für die deutschen Großunternehmen somit, wie schon bezüglich der formalen Organisationsstrukturen (ausgeführt, Anm. d. Verf.), *kein* einheitliches Muster der Entwicklung benannt werden.“ (Beyer 2001, S. 24, Hervorhebung im Original) Im Mittelpunkt steht hier also die Betonung der Pluralität von Unternehmensformen, abhängig von der je spezifischen Unternehmenssituation (Schumann et al. 1994; Hirsch-Kreinsen/v. Behr, 2001; Pongratz/Voß 1997, S. 47).

Die Frage, ob es sich bei Re-Zentralisierung um ein neues Leitbild oder Pragmatik handelt kann demnach zum jetzigen Zeitpunkt nicht eindeutig beantwortet werden. Auf der Ebene der Außendarstellung ist zum jetzigen Zeitpunkt ein derartiger, tiefgreifender Umschwung nicht zu erkennen. Nach außen dringt eine stärkere Betonung zentralistischerer Methoden allenfalls in Gestalt von der sogenannten Konzentration auf das Kerngeschäft, sonst wird am Leitbild Dezentralisierung festgehalten. Ähnlich argumentiert auch Minssen (2001, S. 194), wenn er betont, dass durch Dezentralisierung ein normativer Druck auf solchen Führungsstilen lastet, die auf einer Trennung zwischen Anweisung und Ausführung basieren: „Man macht es, weil man es schon immer so gemacht hat und es vielleicht auch nicht anders kann, aber man macht es gleichsam mit schlechtem Gewissen und käme nicht auf die Idee, dies als modernen Führungsstil zu offerieren.“

Auf Ebene der organisatorischen Realität hingegen ist eine klare Neuausrichtung der Unternehmensorganisation und -steuerung in Richtung Re-Zentralisierung zu erkennen. Anhaltspunkte für eine Re-Zentralisierung finden wir auch in unseren Interviews. Anschaulich beschreibt ein Betriebsrat eines Automobilherstellers die derzeitige Aus-

richtung im Spannungsfeld zwischen Dezentralisierung und Zentralisierung: „Das ist bei uns ein schöner Sinus, immer aus der Dezentralisierung wieder in die Zentralisierung und dann gehen wir wieder in die andere Richtung. Momentan kann man eher davon reden, dass wir eine Zentralisierung in bestimmten Themenbereichen haben.“ Setzte man bis Mitte der neunziger Jahre auf Ausgliederung, Outsourcing und Bildung von Tochtergesellschaften unter anderem auch, um Heterogenität unter dem Dach eines Konzerns zu verbinden, wehen die Flaggen nun anders: Man besinnt sich auf das, was eigentlich zum Unternehmen gehöre, dessen Kern ausmache (Stichwort: Konzentration auf das Kerngeschäft) und versucht diesem Ziel mittels Mergers & Acquisitions näher zu kommen. Damit ist jedoch gleichzeitig eine Homogenisierung zumindest der Aufgaben innerhalb eines Unternehmens gegeben, was wiederum erst eine einheitlichere Ausrichtung des Unternehmens ermöglicht – was in einem „Gemischtwaren-Laden“ nicht möglich gewesen sei, wie ein Personalmanager eines Energiekonzerns herausstellt.

3.2. Dezentralisierung des Personalwesens

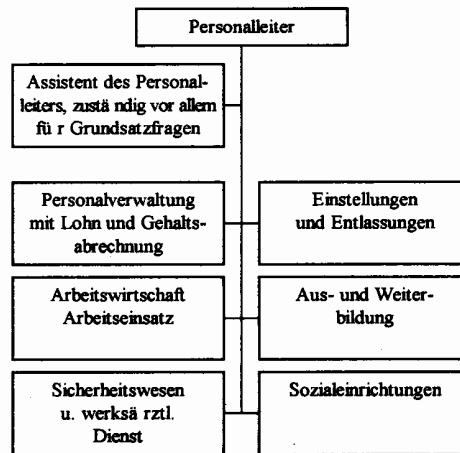
3.2.1 Das Personalwesen im Sog marktgesteuerter Dezentralisierung

Rekapitulieren wir kurz die Ausgangssituation, in der sich das Personalwesen vor der einsetzenden Dezentralisierungswelle befand, um die in den neunziger Jahren angeordneten und tatsächlich eingetreten Veränderungen besser nachvollziehen zu können.

Bis Ende der siebziger, Anfang der achtziger Jahre folgte die Organisation des Personalwesens funktional-zentralistischen Prinzipien (Bühner 1991, S. 444). Wesentliches Kennzeichen war „die Parallelität von zunehmender Bedeutung und Differenzierung der Personalarbeit einerseits und verstärkter zentraler Verankerung andererseits“ (Mayrhofer 1999, S. 29). Die immer umfänglicher werdenden Aufgaben der Personalabteilung wurden in Teilbereiche aufgegliedert, die von jeweils spezialisierten Mitarbeitern unter der Verantwortung einer einheitlichen Personalleitung zentral für das gesamte Unternehmen wahrgenommen wurden (vgl. Abb. 3). Als Vorteil dieser Organisationsform galt zum einen die Gewährleistung von vergleichbaren Regelungen für alle Mitarbeiter, zum anderen eine übersichtliche Kompetenzverteilung und schnelle Aufgabenentwicklung durch fachliche Spezialisierung (Metz 1995, S. 131 f.). Institutionell entwickelte sich das Personalwesen zu einem eigenständigen, personell immer besser ausgestatteten und machtpolitisch bedeutsameren Bereich. Dem Personalressort wurden Richtlinien- und Weisungskompetenzen eingeräumt. Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalplanung, Personalbetreuung, das Aus- und Weiterbildungswesen, die Qualifizierungsplanung und das Sozialwesen lag in seiner Hand. Den Linienvorgesetzten oblag lediglich ein eng abgegrenzter Bereich der Personalführung, primär wurden sie jedoch als „ausführendes Organ“ der zentralen Personalabteilung verstanden. Zu verzeichnen war somit „ein ungebrochener Aufstieg der Personalabteilungen als Vorreiter eines professionellen Personalmanagements (...): zunehmende Verbreitung, personeller Ausbau und hierarchische Höherstufung, Ernennung von Personalvorständen und Geschäftsführern mit hauptamtlichen Zuständigkeiten für

das Personalressort sind dafür die markantesten Indikatoren“ (Ackermann 1994, S. 10).

Abb. 3: Funktionale Organisation der Personalabteilung
(Wächter 1979, S. 44).



Spätestens Mitte der achtziger Jahre war es mit dem ungebrochenen Aufstieg des Personalwesens vorbei. Eine Phase der Stagnation wurde ausgemacht (Ackermann 1994, S. 11). Um ihr zu begegnen, wurden in den Personalressorts immer komplexere Systeme entwickelt (z.B. zu Personalmarketing, -auswahl, -beurteilung), die darauf ausgelegt waren nur von Experten gehandhabt zu werden. „Dies war zum Teil eine bewusste, zum Teil aber auch eine unbewusste Strategie, um die Arbeit der zentralen Personalabteilung unangreifbar zu machen, ihre Bedeutung und ihren Einfluss zu steigern und sie kontinuierlich ausbauen zu können.“ (Kieser 1997, S. 80)

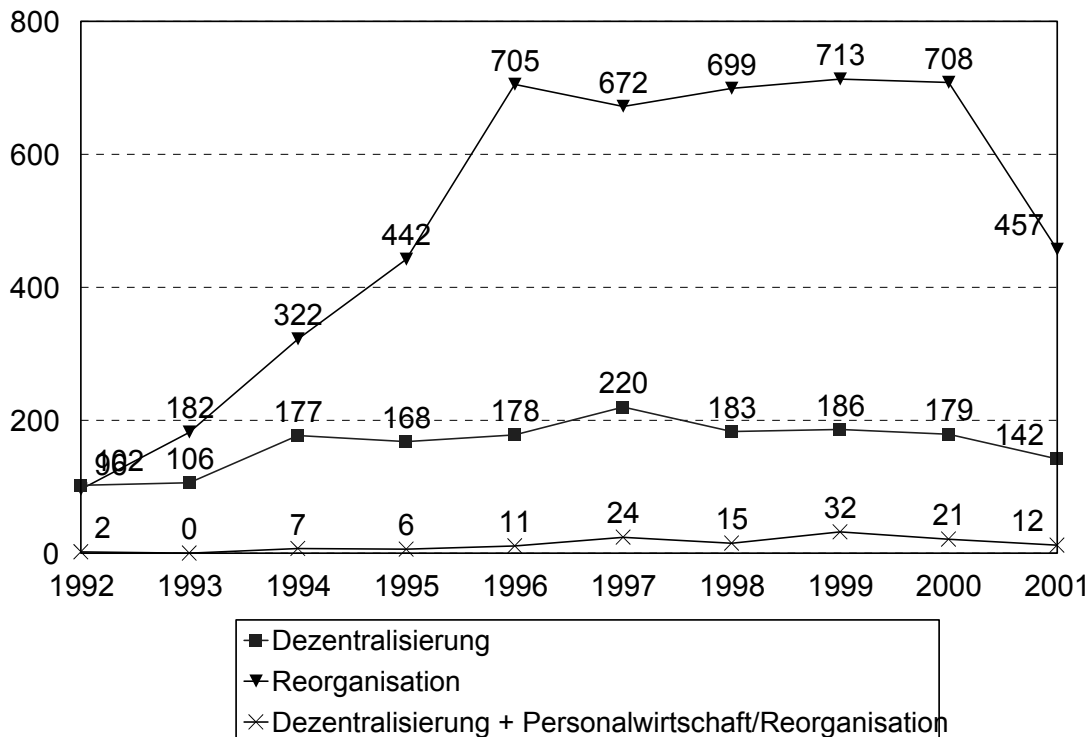
Dieses Bemühen war nicht von Erfolg gekrönt. Der Ökonomisierungsdruck erfasste auch die Personalabteilungen und bei den Linienvorgesetzten, die diesem Druck noch mehr ausgesetzt waren als die Stäbe, regte sich Widerstand. Kritisiert wurde der überbordende „Wasserkopf“ in den indirekten Bereichen und die nicht zuletzt vom Personalmanagement ausgehenden Gängelungen, die von ihnen zunehmend als bürokratische Grundlast und als Entmündigung kritisiert wurde (Faust/Jauch/Notz 2000, S. 134; Frempel 2000, S. 30). Das Personalwesen mit seinem Selbstverständnis als „Aufpasser und Sozialarbeiter“ wurde als Hüter bürokratischer Prinzipien gebrandmarkt, das die Verbürokratisierung fördere, eher als Bremser fungiere und keine aktive Rolle im Geschehen übernehme (Wächter 1998, S. 12). Das Personalwesen sei „über die operative, kurzfristig denkende, reagierende, eher personalverwaltende Haltung nicht hinausgekommen. Strategische Personalarbeit als integrativer Teil der Unternehmenspolitik bzw. -strategie findet selten statt, wenn diese auch allenthalben als immer bedeutender und wichtiger für den Gesamterfolg des Unternehmens herausgestrichen wird“ (Althausen 1989, S. 268). Kritisiert wurde nun „die Stellung der Personalabteilung als voll subventionierter – durch innerbetriebliche Umlagen finanzierter – behördenähnlicher Verwaltungsapparat, die Tendenz zur Angebotsorientierung anstelle der ge-

wünschten Nachfrageorientierung ihrer Dienstleistungen am tatsächlichen Bedarf der Fachabteilungen, mangelndes unternehmerisches Denken und Handeln sowie die von der Personalabteilung verursachten Kosten, denen ein nicht oder nur schwer quantifizierbarer Nutzen gegenübergestellt werden kann“ (Ackermann 1994, S. 8; vgl. auch Wächter 1998, S. 13). Das Personalwesen orientiere sich zudem an Methoden und Konzepten, die nicht nur zu mechanisch, sondern auch ineffektiv seien (Kieser 1997, S. 80). Bemängelt wird gleichzeitig die Entfernung des Personalwesens vom eigentlichen Ort des Geschehens. Die Personalarbeit fände „etwas abgehoben“ statt und betriebliche Realitäten sowie wirtschaftliche Zwänge würden nicht ausreichend gewichtet (Gentz 1996, S. 2). Hinzu kämen unklare Zuständigkeiten, Orientierungslosigkeit der Mitarbeiter (wer ist Ansprechpartner für welche Aufgabe) und ein fehlender Gesamtüberblick über andere Personalbereiche (Wächter 1998, S. 13; Althausen 1989, S. 271). Kurzum, dem bisherigen Organisationsprinzip des Personalwesens wurden mehr Nachteile als Vorteile attestiert. Ackermann (1994, S. 15) zufolge liegen sie „vor allem in der Förderung des ‚Kästchendenkens‘, in den Schwierigkeiten einer eindeutigen Abgrenzung und Zuordnung von Teilaufgaben auf die Unterabteilungen, in den schwierig zu lösenden Koordinationsproblemen und nicht zuletzt in der Tatsache, dass die Kooperation mit den Fachbereichen und Mitarbeitern durch Funktionsspezialisten für Personalbeschaffung, Entlohnung, Aus- und Weiterbildung und anderen Aufgabenfeldern erschwert wird, da diesen Kunden der Personalabteilung wechselnde Ansprechpartner gegenüberstehen; das Prinzip ‚One face to the customer‘ wird verletzt“. In einem von Wettbewerb geprägtem Umfeld sei eine funktional-zentralistisch organisierte Personalabteilung überholt.

Eine Debatte über alternative Organisationsformen setzte ein. Sie orientierte sich an jenen Prinzipien, die für die gesamte Unternehmensorganisation gelten sollten und die hießen: Dezentralisierung, Entbürokratisierung und Vermarktlichung. Sie sollten auch im Personalwesen Anwendung finden und ihm einen Weg aus der Krise weisen.

Die akademische Diskussion über die einzuschlagenden Entwicklungspfade im Personalwesen begann, wie Abbildung 4 zeigt, zeitversetzt zu jener über die allgemeine Unternehmensreorganisation. Die meisten Beiträge hierzu erschienen 1999 und damit zu einem Zeitpunkt, zu dem die Veröffentlichungswelle zu Lean Production schon langsam wieder am Ausrollen war. Dies deutet darauf hin, dass das Personalwesen bzw. die Personalwirtschaft nicht Treiber, sondern Getriebener der Debatte war. Aufschlussreich ist auch die absolute Zahl der Beiträge, die ein Suchlauf in den Literaturdatendanken WISO I und WISO II zu den Stichworten „Personalwirtschaft + Dezentralisierung/Reorganisation“ zu Tage fördert. Zwischen 1992 und 2001 sind es insgesamt 130. Unter dem Stichwort „Personalwirtschaft“ finden sich in den Datenbanken im gleichen Zeitraum mehr als 3000 Beiträge. Im Verhältnis zu der anderen hier interessierenden Einflussgröße, der Orientierung am Shareholder Value, sind das zwar immer noch erheblich mehr (siehe Kap. 4.2.), die Zahl macht allerdings auch deutlich, dass Fragen der (Re-)Organisation des Personalwesens auch in den neunziger Jahren in der akademischen Debatte immer noch eher randständig behandelt wurden.

Abb. 4: Ergebnisse der Datenbankrecherche in WISO I + II zu den Stichworten "Dezentralisierung", "Reorganisation" und "Personalwirtschaft"



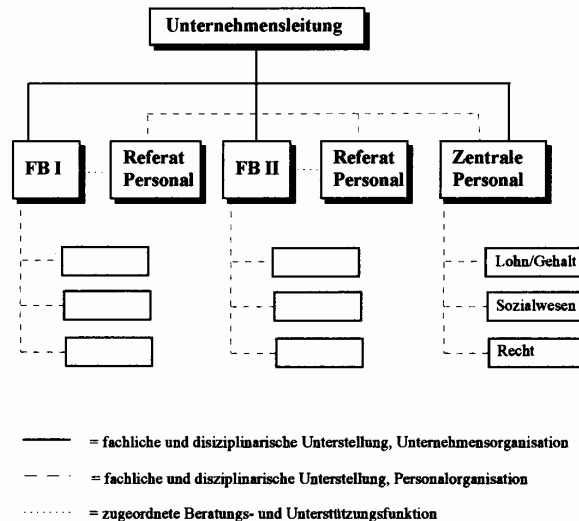
3.2.2 Formen dezentraler Personalarbeit

Die Frage nach der richtigen Mischung zwischen Dezentralisierung und Zentralisierung im Personalwesen ist nicht neu. Sie gehört zu den klassischen Gestaltungsproblemen der Personalwirtschaft (Schuster/Reiß 1998, S. 24) und begleitet sie, wie bereits erwähnt, seit vielen Jahren. Welche Formen dezentraler Personalarbeit gibt es bzw. welche wurden in den neunziger Jahren propagiert und verstärkt praktiziert? In Anlehnung an die Unterscheidung, die Faust et al. (1994) für die Dezentralisierung von Unternehmen vorgenommen haben, lassen sich auch hinsichtlich des Personalwesens Formen operativer und strategischer Dezentralisierung unterscheiden, wobei Überschneidungen und Mischformen die Regel sind. Unter operativer Dezentralisierung lassen sich die verschiedenen Varianten von Personalreferentensystemen sowie die Rückverlagerung von Personalfunktionen in die Linie fassen, unter strategischer Dezentralisierung die mehr oder weniger starke Verselbständigung des Personalwesens durch Bildung von Profit- oder Wertschöpfungs-Center, virtuelle Personalabteilungen oder Outsourcing.

Bei *Personalreferentensystemen* werden Funktionsspezialisten durch Personalreferenten ersetzt, die dann für alle Personalangelegenheiten von Anwerbung bis Austritt in einem bestimmten Betreuungsbereich (z.B. Werk, Geschäftsbereich), für eine bestimmte Berufsgruppe (z.B. Arbeiter, Angestellte) oder Belegschaftsgruppe (z.B. tarifliche, außertarifliche Angestellte) zuständig sind (Schuster/Reiß 1998, S. 26; Metz 1995 S. 134 f., vgl. Abb. 5). In die Zuständigkeit der Referate fallen alle Vor-Ort-

Personalaufgaben, die gegebenenfalls von einer zentralen Personalabteilung unterstützt werden, prinzipiell aber alleinige Ansprechpartner für die Personalprobleme des ihnen zugeordneten Bereichs sind. „Die zentrale Personalabteilung ist demgegenüber erheblich abgespeckt und widmet sich als dem Vorstand zugeordneten Stab strategischen Fragen wie Entgeltstrukturen, Entwicklungskonzepten, Arbeitsmarktforschung oder Controlling.“ (Wächter 1998, S. 13)

Abb. 5: Grundstruktur des Personalreferentensystems
(Bühner 1994, S. 426)



Vorteile dieses Systems werden vor allem in der verstärkten Kundenorientierung gesehen, da primär ein qualifizierter Ansprechpartner vorhanden ist, der sich den Personalproblemen eines beschränkten Bereiches widmen kann. „Die Hauptvorteile dieser Gliederung liegen darin, dass eine mitarbeiternahe Personalarbeit möglich wird, da ein ständiger Ansprechpartner zur Verfügung steht und eine individuelle, an den Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeiter orientierte Personalbetreuung verwirklicht werden kann.“ (Althaus 1989, S. 172) Zudem würden Abgrenzungs-, Zuordnungs- und Koordinationsprobleme der Personalabteilung verhindert (Metz 1995, S. 135). Auch eine gute Reaktionsfähigkeit, der Abwechslungsreichtum der Aufgaben und die Vermeidung von „Spezialistenkulturen“ werden als Vorteile des Personalreferentensystems angesehen (Schuster/Reiß 1998, S. 26 f.). Als Nachteil gilt die mögliche Überforderung der Personalreferenten, deren Arbeit erhöhte Qualifikation und Motivation bezüglich der vielfältigen Personalaufgaben eines Bereiches verlangt (Metz 1995, S. 136). Dies betrifft im Übrigen auch den Personalleiter als Vorgesetzten der Personalreferenten: Von ihm werden besondere Führungsfähigkeiten verlangt, da er der „Verselbständigung einzelner Referate durch umfassende Kommunikation und Abstimmung entgegenwirken muss“ (Althaus 1989, S. 273). Gelingt dies nicht, besteht die Gefahr der Verselbständigung der Personalarbeit der einzelnen Bereiche, was die Einheitlichkeit der Personalpolitik in Frage stellen kann (Metz 1995, S. 135; Schuster/Reiß 1998, S. 27). Damit steigt jedoch sowohl die Gefahr der Doppelarbeit, als auch der Rückdelegation komplexer Personalfragen an die zentrale Personalabteilung

(Metz 1995, S. 137). Weitere Nachteile werden in der Vernachlässigung langfristiger Aspekte der Personalarbeit und in einem hohem Koordinationsaufwand bei unternehmensweiten Personalsystemen gesehen (Schuster/Reiß 1998, S. 27). Eine Möglichkeit, wie die Aufgabenverteilung zwischen Führungskräften, Personalreferenten und zentraler Personalabteilung aussehen kann, zeigt die folgende Abbildung auf.

Abb. 6: Aufgabenverteilung im Personalreferentensystem
(Paschen 1988, S. 238)

Vorgesetzte	Personalreferenten	Zentrale Dienste
* Führung	* Personalbetreuung	* Entgeltabrechnung
* Enge Kooperation mit Personalreferenten	-versetzung	* Sozialwesen
	-beschaffung	* Bildungsadministration
	-entwicklung	* Personalplanung und -statistik
	* Entgeltfestsetzung	* Personalpolitik
	* Beratung bei Führungsproblemen	

Eine Weiterentwicklung des Personalreferentensystems findet sich bei Paschen (Metz 1995, S. 141 f.). In seinem *Integrationsmodell* entwirft er ein Personalreferentensystem, das durch verstärkten Einsatz von IuK-Technologien und steigender Interdependenz von Führungs- und Personalaufgaben gekennzeichnet ist. Hier übernimmt der Personalreferent in Gestalt eines Personalmoderators eine Beraterrolle für die stärker in die Personalarbeit eingebundenen Linienmanager (vgl. Abb. 7). Durch den Einsatz von IuK-Technologien minimiert sich demnach der Personalverwaltungsaufwand, was einer Rückführung der Personalreferate in die zentrale Personalabteilung und damit einem Wegfall dezentraler Personalabteilungen Vorschub leisten würde.

Abb. 7: Personalmoderatorensystem und Integrationsmodell der Personalabteilung
nach Paschen (1988, S. 238)

Personalmoderations-system	Vorgesetzte Führung in Verbindung mit Personalauswahl, -entwicklung, -betreuung, usw. einschließlich Gestaltung der Arbeitsorganisation und Teamarbeit	Personalreferenten * Unterstützung der Vorgesetzten bei Erfüllung der Personalaufgaben * Berater der Vorgesetzten/der Unternehmensbereiche * Teamentwickler	Zentrale Dienste * Entgeltabrechnung * Sozialwesen * Bildungsadministration * Personalplanung und -statistik * Personalpolitik
Integrationsmodell	Vorgesetzte * weitgehend selbständige Erfüllung aller Personal- und Führungsaufgaben * direkter Zugriff auf Informationssysteme * Berücksichtigung von Personalfragen bei allen Entscheidungen * Mitwirkung bei Personalpolitik	Zentrale Informationsdienste * Pflege der Personalinformationssysteme * Bildungsadministration * zentrale Sozialfragen * Personalmoderatoren als Methodenspezialisten und Berater Personalleitung: * Personalcontrolling * Führungskräftepolitik * strategische Personalpolitik	

Damit ist bereits eine weitere Form operativer Dezentralisierung von Personalfunktionen angesprochen: die *Rückdelegation an die Linie*, also an die Vorgesetzten vor Ort. Ackermann (1994, S. 7 ff.) bezeichnet dies als Führungskräfte-Modell, durch das die funktionale Gliederung der Personalabteilung abgelöst wird. Verbunden damit ist eine grundsätzliche Neuausrichtung der Personalarbeit: „Die vorher zu beobachtende Tendenz einer zunehmenden, institutionell über eigene Abteilungen abgesicherte Zentralisierung (wird) umgekehrt. An die Stelle einer hoch differenzierten, mit Expertenwissen vielfältig ausgestatteten zentralen Einheit tritt zunehmend die Rückübertragung von Verantwortung und Kompetenz an das Linienmanagement und in weiterer Folge auch an die Mitarbeiter selbst.“ (Mayrhofer 1999, S. 29) Gentsch (1996, S. 5), Personalvorstand in einem stillbildenden Unternehmen, hält die Rückverlagerung von Personalkompetenz an die Linie für dringend geboten, würde damit doch endlich anerkannt, dass „die – dezentralen – Fachbereich, die eigentlichen Träger und Umsetzer von Personalpolitik sind“. Frempel (2000) zufolge wurde mittlerweile „die weitgehende ‚Entpflichtung und Entmachtung der Linienvorgesetzten bei der Erfüllung von Personalaufgaben‘ durch eine Verschiebung der fachlichen Zuständigkeit in Richtung Personalressort (...) offensichtlich nicht nur gestoppt, sondern zum Teil sogar rückgängig gemacht“ (Frempel 2000, S. 22 f.).⁶ Zu klären bleibt, „welche Kompetenzen und Aufga-

⁶ Ob dies allerdings als Rückdelegation interpretiert werden kann, erscheint ihm fraglich, da das Personalressort weder je die alleinige Zuständigkeit für Personalfragen hatte, noch über ein entsprechendes Durchsetzungsvermögen verfügte.

ben in der zentralen Personalabteilung wahrgenommen, welche in dezentralen Personalabteilungen durchgeführt, welche an die Linie abgegeben werden und welche ganz entfallen sollen“ (Kieser 1997, S. 79; vgl. auch Ackermann 1994, S. 6 ff.). Modelle, wie eine neue Arbeitsteilung aussehen könnte, finden sich in der Literatur reichlich, empirische Untersuchungen über deren Verbreitung, Wirkungen und Probleme dagegen kaum.

Ein Modell, wie eine mögliche Aufgabenzuordnung aussehen könnte, beschreibt Daul (1994, S. 30 ff.). Den Personalreferenten bzw. Bereichspersonalleitern obliegt in seinem Vorschlag die Formulierung der Personalstrategie über langfristige Grundsätze und Schwerpunkte, sie sind für Personalmarketing, Bewerbungen, Auswahlverfahren in ihrem Bereich zuständig, vertreten spezifische Belange ihres Bereiches bei der Konzipierung von unternehmenseinheitlichen Personalsystemen, sind oberste Instanz in arbeitsrechtlichen Fragen, erste Gesprächspartner auf Arbeitgeberseite und übernehmen die Koordination bei Personalmaßnahmen ihres Bereiches (z.B. Fehlzeitenreduzierung, Sozialplan, Arbeitszeitsystem).

Das Linienmanagement bzw. der Fachbereichsleiter ist für die Personalkapazitätsplanung zuständig, führt Gespräche mit Bewerbern und Mitarbeitern bei Einstellung, Versetzung, Freistellung oder Entlassung und Lohn-/Gehaltsgespräche, beurteilt Mitarbeiter auf Basis von Zielvereinbarungen, entscheidet gemeinsam mit dem Personalleiter über Löhne/Gehälter, gestaltet die technischen und organisatorischen Arbeitsbedingungen sowie die Personalsysteme in seinem Bereich, prägt mit seinem persönlichen Verhalten den Führungsstil, die Zusammenarbeit, Motivation von Führungskräften und Mitarbeitern und legt letztlich über Budgets für Personalaktivitäten in seinem Bereich Prioritäten fest.

Auf der obersten Unternehmensebene existiert seinem Modell zufolge weiterhin ein zentrales Personalressort. Es entwickelt die Personalstrategie für das Gesamtunternehmen, besetzt und betreut Schlüsselpositionen im Unternehmen und gestaltet die Personalentwicklung der Nachwuchskräfte, leitet das Fachgremium für alle Personalleiter zur Koordination der Personalarbeit, initiiert und erarbeitet die im Unternehmen anzuwendenden Personalsysteme (z.B. Stellenbewertung- und Personalbeurteilung, Trainingsprogramme), pflegt die Beziehung zur Belegschaftsvertretung auf Unternehmensebene, verhandelt GBR-Vereinbarungen, formuliert personalpolitische Grundsätze und Richtlinien für das Unternehmen und setzt diese zur Erreichung von Einheitlichkeit durch.

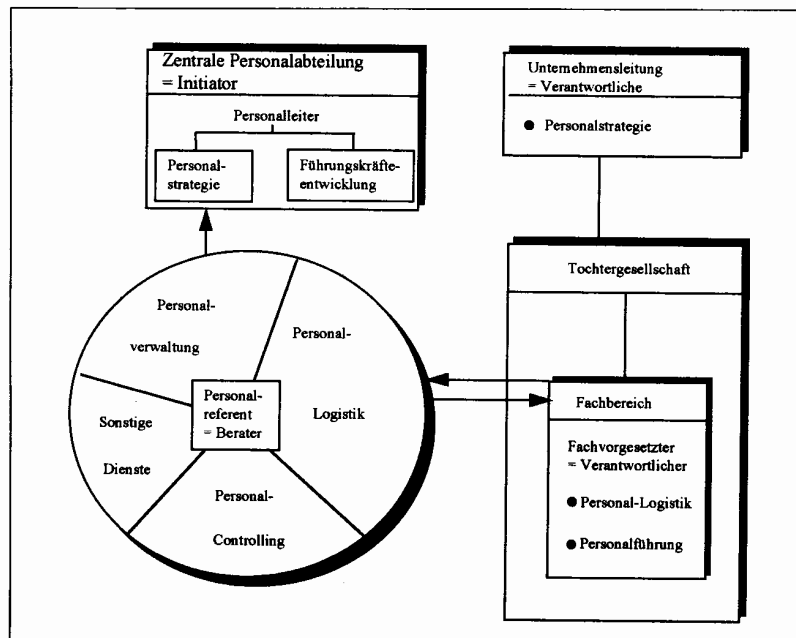
Für Wächter (1998, S. 13), dem eine ähnliche Arbeitsteilung vorschwebt, ergibt sich daraus eine Tendenz zur Polarisierung der personalpolitischen Aufgaben: „Einerseits eine Aufwertung und strategische Integration der Personalaspekte in die Unternehmenspolitik (Human Resource Management), andererseits stärkere Integration des Tagesgeschäftes in die Arbeit der Linienabteilung – bis hin zu einer weitgehenden Dezentralisierung von Entscheidungen, etwa über Leistungsentgelte, Karriereentwicklung und Einstellungen ohne Bezug auf allgemeine Grundsätze und Verfahren.“

Ein weiterer Vorschlag, wie Dezentralisierung bzw. eine neue Arbeitsteilung aussehen könnte, stammt von Scholz: die *virtuelle Personalabteilung*. Gemeint ist damit der Verzicht auf die räumliche Verbundenheit und die unmittelbare Zuordnung der Mitarbeiter zu einem Personalverantwortlichen. Die Mitarbeiter der Personalabteilung und damit die Personalarbeit soll über das ganze Unternehmen verteilt werden, „von wo aus sie ‚neben‘ der eigentlichen wertschöpfenden Aktivität wahrgenommen wird. Das traditionelle hierarchische Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis wird durch Netzwerkverbindungen, bestehend aus Kernkompetenzträgern, ersetzt, wobei nicht-vertragliche Integrationsmechanismen und modernste TIME-Technologien zum Einsatz kommen“ (Scholz 1998, S. 132). „Kernkompetenzträger“ sind und bleiben demnach die (ehemaligen) Mitarbeiter der Personalabteilungen, sie aktivieren diese Kompetenzen jedoch nun quasi in Teilzeit, allerdings an jener Stelle, „wo sie die höchste Wertschöpfung realisieren“ (Scholz 1998, S. 131). Dahinter steht die Vorstellung, die Nachteile der Abteilungsbildung (v.a. Schnittstellenprobleme) zu kompensieren, bei gleichzeitig verstärkter Kundenorientierung (Metz 1999, S. 1604). Kundenorientierung bedeutet hier, dass die Beschäftigten personalwirtschaftliche Leistungen nach wie vor aus einer Hand erhalten, aber eben in abgestimmter Form und über eindeutig lokalisierbare Ansprechpartner (Scholz 1998, S. 133). Für Scholz geht es bei der virtuellen Personalabteilung nicht um die Alternative zwischen Zentralisierung oder Dezentralisierung, „sondern um die Föderalisierung des Systems“ (Scholz 1998, S. 132). Kooperation und Koordination sollen dabei über IuK-Technologien erfolgen, allerdings eben nicht mehr über eine definierte Abteilung, sondern in Form eines Wechsels je nach Aufgabe im Netz. Damit die durch diese Zergliederung der Personalarbeit erreichten Spezialisierungsvorteile nicht durch aufwendige Koordinationsmechanismen überkompensiert werden, sei eine „visionär-kulturelle Klammerung (nötig), die sicherstellt, dass alle Personalaufgaben weiterhin wahrgenommen werden und den Kunden der Personalabteilung wie aus einer Hand erstellt erscheinen“ (Scholz 1998, S. 131). Begleitet werden müsse dies durch ein auf das Personalmanagement ausgerichtetes Qualitätsmanagement (Scholz 1998, S. 132). Prinzipiell sieht Scholz in dieser Organisationsform die Chance einer Aufwertung, „wenn die Personalabteilung nicht zuletzt aufgrund der eigenen Transformationserfahrungen eine Pionierrolle übernimmt und so die Rolle des Begleiters und Barrierenüberwinders im Veränderungsprozeß des gesamten Unternehmens glaubhaft macht“ (Scholz 1998, S. 134).

Ähnlich sieht das von Bühner (1991) vorgeschlagene Personalreferentensystem *nach dem Holding-Prinzip* aus (vgl. Abb. 8). Auch dieses Konzept basiert auf einer Weiterentwicklung der divisionalen Organisationsform, wobei die Trennung von strategischen und operativen Aufgaben radikalisiert wird: Die stark dezimierte zentrale Personalabteilung soll sich „ausschließlich mit der Entwicklung personalwirtschaftlicher Zukunftskonzepte, d.h. Personalstrategien und funktions- und bereichsübergreifender Führungskräfteentwicklung“ befassen (Bühner 1991, S. 445). Den Personalreferaten obliegt hingegen die gesamte operative Personalarbeit, wofür ihnen auf zentraler Ebene kein Spezialist mehr zur Verfügung steht. Nach dem Vorbild des Holding-Konzepts wird die gesamte personalpolitische Entscheidungsverantwortung an die Linie verlagert, der die Personalabteilung als Profit-Center Dienstleistungen anbietet.

Gleichermaßen ist in diesem Konzept eine weitreichende Projektorganisation angelegt, insofern als personalwirtschaftliche Spezialisten und Mitarbeiter der Fachbereiche unter Federführung der zentralen Personalabteilung gemeinsam Problemlösungen erarbeiten sollen (Metz 1995, S. 148; 1999, S. 1603 f.).

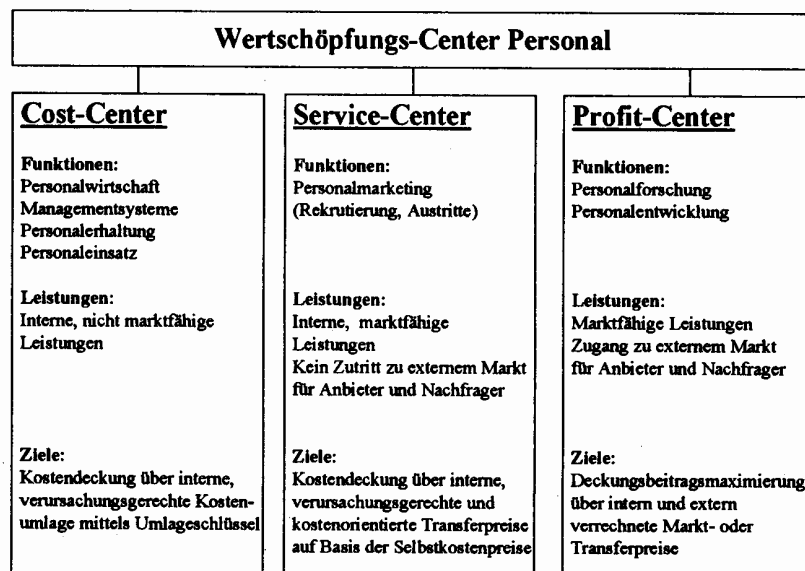
Abb. 8: Personalreferentensystem nach dem Holding-Prinzip
(Bühner 1991, S. 446)



Analog der Vorgehensweise auf Ebene der Gesamtorganisation werden in der Personalwirtschaftslehre auch verschiedene Formen einer strategischen Dezentralisierung von Personalarbeit diskutiert. So sollen nicht nur in den wertschöpfenden Bereichen *Profit-* oder *Cost-Center* gebildet werden, sondern nach diesen Prinzipien sollte auch das Personalwesen organisiert sein. Ackermann (1994, S. 16) faßt den Kerngedanken dieser „Radikalkur“ der Organisation von Personalabteilungen folgendermaßen zusammen: „Die Grundidee besteht darin, dass die Leitung der Personalabteilung nicht nur wie schon bisher Kostenverantwortung, sondern zusätzlich Ertragsverantwortung übernimmt. Nach eingehender Markt- und Kundenanalyse soll das Profit Center ‚Personal‘ Dienstleistungen bereitstellen, die von den internen und externen Kunden der Personalabteilung nachgefragt und gegen Zahlung kosten- oder marktorientierter Verrechnungspreise in Anspruch genommen werden können. Grundsätzlich sollen interne Kunden, z.B. Fachbereiche, das Recht haben, an der Personalabteilung vorbei Weiterbildung und andere Dienstleistungen extern zu beschaffen.“ Dadurch, dass die Personalabteilung den Führungskräften kein bestimmtes Leistungsangebot mehr vorschreiben kann, muss es gezielt auf die Wünsche interner Kunden eingehen und marktgerechte Dienstleistungen anbieten, was als entscheidender Vorteil dieser Organisationsform angesehen wird (Ackermann 1994, S. 16 f.). Die Etablierung von Konkurrenzmechanismen tut das Übrige, dass Dienstleistungen angeboten werden, die intern wie auch extern erwünscht sind. Ist dies nicht der Fall, steht es den Leitungen

der Geschäftsbereiche offen, sich am externen Markt zu orientieren. Zudem würde durch das Anbieten der Personalleistungen zum Selbstkostenpreis, „kostenmäßige Transparenz über Transaktionen hergestellt, denn derjenige, der z.B. Fluktuationen verursacht, muss die Kosten für die Wiederbesetzung der Stelle tragen“ (Oechsler 1997, S. 36; vgl. auch Wächter 1998, S. 13). Neben dieser effizienzfördernden Wirkung soll die Bildung kleiner, eigenständiger Einheiten über die Transparenz von Erfolg und Misserfolg eine Motivationsförderung der Leiter und Mitarbeiter von Personalabteilung erreichen. Hauptziel dieser Vorgehensweise ist es, wie bereits bei der Dezentralisierung der Unternehmensorganisation dargestellt, unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern (Stichwort: Intrapreneuring), was bei Personalern aufgrund ihrer bisherigen „Marktferne“ für besonders dringlich gehalten wird.

Abb. 9: Wertschöpfungs-Center „Personal“
(nach Oechsler 1997, S. 37)



Gewissermaßen eine Weiterentwicklung des Profit-Center-Gedankens stellt das *Wertschöpfungs-Center* nach Wunderer (1992) dar (vgl. Abb. 9). Mit ihm soll der Wertschöpfungsbeitrag des Personalwesens herausgestellt und damit gleichzeitig der Einfluss des Personalmanagements auf strategischen Unternehmensentscheidungen gestärkt werden. Wunderer sieht den Personalleiter als Intrapreneur, der in erster Linie als gleichwertiges Mitglied der Unternehmensleitung und erst in zweiter Linie als Leiter des Wertschöpfungs-Centers „Personal (Humanressourcen und Humankapital)“ fungiert (Wunderer 1992, S. 203 f.). Für ihn ist auch klar: „Zur Gewinnung und Erhaltung der Ressourcen auf dem internen und externen Personalmarkt müssen neben der Linie Spezialisten des Personalwesens eingesetzt werden, deren Tätigkeit in einem ‚added-value‘, einer Wertschöpfung, legitimiert und nachweisbar ist. Ein solches Verständnis der Personalfunktion erhöht auch den Stellenwert der Personalverantwortlichen im Unternehmen und damit die Attraktivität für erfolgreiche Manager anderer Funktionen, diese Aufgabe zu übernehmen.“ (Wunderer 1992, S. 214) Nachzuweisen

ist also als erstes „dass die Leistung der Personalabteilung einen Wertschöpfungsbeitrag bezogen auf die gesamte (!) Wertschöpfungskette des Unternehmens liefert“ (Scholz 1999, S. 14). Die Wertschöpfung dient hierbei als Mittel, „die monetären und nicht-monetären Leistungsbeiträge der Personalabteilung transparent zu machen“ (Metz 1995, S. 145). Hierzu differenziert Wunderer zwei Hauptdimensionen (vgl. Abb. 10): die Business-Dimension sowie die Management- und Service-Dimension. Die Business-Dimension bezieht sich auf die monetäre Nutzenbewertung. Je nach Ausgestaltung der Organisationsform als Cost-, Service- oder Profit-Center, liefert sie Kosten-, Leistungs- oder Erfolgsvergleichsgrößen als Basis personalwirtschaftlicher Steuerung (Wunderer 1992, S. 213). Die Management- und Service-Dimension ist durch einen nicht-monetären Leistungsbezug charakterisiert. „Sie konzentriert sich auf eine bedürfnis- und bedarfsgerechte sowie eine innovative, flexible, professionelle und problemlösungsorientierte Unterstützung der wesentlichen Bezugsgruppen.“ (Wunderer 1992, S. 206) Hierfür werden zentrale Servicekriterien in Bezug auf Servicebereitschaft, Qualität, Umfang und Tiefe des Angebots definiert, welche mittels qualitativer Nutzenmessungen bewertet werden sollen (Metz 1999, S. 1603). Erst mit der Berücksichtigung des qualitativen Nutzens der Personalabteilung über die Management- bzw. Service-Dimension „wird das Business- bzw. Profit-Center-Konzept zum Wertschöpfungs-Center erweitert“ (Wunderer 1992, S. 209).

Abb. 10: Dimensionen des Wertschöpfungs-Centers „Personal“

Wertschöpfungs-Center	
Management- und Service-Dimension	Business-Dimension
mit nicht-monetärer Nutzenbeurteilung	mit monetärer Nutzenbewertung
Management- und Servicebereitschaft	Cost-Center Kosten(vergleichs-)größen als Steuerungsinstrument
Management- und Serviceumfang	Revenue-Center Leistungs(vergleichs-)größen als Steuerungsinstrument
Management- und Servicequalität	Profit-Center Erfolgs(vergleichs-)größen als Steuerungsinstrument

(Wunderer 1992, S. 206)

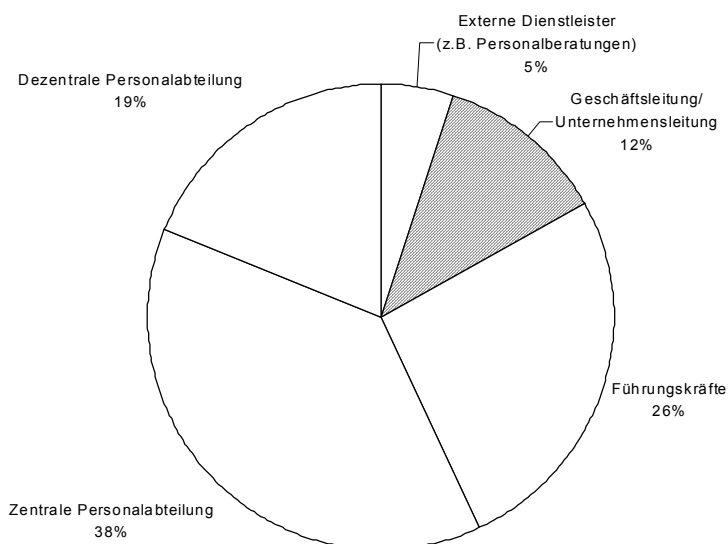
Die radikalste Form strategischer Dezentralisierung ist schließlich das *Outsourcing* von Personalfunktionen oder die Externalisierung der Personalabteilung als ganzer. Bei betrieblichen Restrukturierungen entsprechend der Philosophie des Lean Management steht „das ‚Outside Resource Using‘ von Personalleistungen (...) regelmäßig ganz oben auf der Liste vorgeschlagener Maßnahmen“ (Meckl 1997, S. 388, Hervorhebungen im Original). Dabei treten externe Akteure, v.a. Bildungsinstitute und Personalberatungsfirmen, auf den Plan, die unter der Voraussetzung, dass sie die nachgefragten Leistungen mit derselben Qualität kostengünstiger anbieten können, den Zuschlag erhalten (können).⁷ Vor allem die Teilfunktionen Personalbeschaffung, Wei-

⁷ Dies ist auch bei dem von uns befragten Energiekonzern der Fall: Hier wurde wie in manch anderen Firmen auch der gesamte Weiterbildungsbereich outgesourct, weil es sich nicht auszahlen würde, dies selbst zu machen. Prinzipiell arbeitet man in diesem Unternehmen so viel wie möglich mit externen Anbietern, v.a. im Bereich administrativer Tätigkeiten (z.B. Bewerberabwicklung, Erfassung, Bewertung).

terbildung, Lohn- und Gehaltsabrechnung, Betreuung bei Personalinformationssystemen, Planung von Personalmarketing-Konzepten und Arbeits- oder Betriebszeitmodellen sowie Mitarbeiterbefragungen sollen dabei durch Fremdbezug ersetzt werden (Ackermann 1994, S. 15 ff.; Schuster/Reiß 1998, S. 23).

Gesichertes Wissen über die Verbreitung der verschiedenen Formen dezentraler Personalarbeit gibt es nicht. Bei Wunderer/von Arx/Jaritz (1998, S. 346 f.) findet sich – allerdings auf schmaler empirischer Basis (N=88) – immerhin ein Hinweis, wer Hauptträger der Personalarbeit ist. Demnach sind dies zu 60 Prozent die zentralen und dezentralen Personalabteilungen. Auf Geschäfts-/Unternehmensleitungen und externe Dienstleister entfallen zusammen lediglich 17 Prozent der Personalarbeit. Dabei ist auffällig, dass diese beiden Akteure in Einzelfällen zwischen 40 und 50 Prozent der Personalaufgaben übernehmen. Die Führungskräfte haben einen Anteil von 26 Prozent. Offen bleibt jedoch auch hier, um welche Personalaufgaben es sich bei den einzelnen Aufgabenträgern handelt.

Abb. 11: Träger der Personalaufgaben
(Wunderer/von Arx/Jaritz 1998, S. 347)



Sichere Aussagen über die Verbreitung von Profit- und Cost-Centers sind ebenfalls nicht möglich. Lediglich bei Wunderer et al. (1998, S. 327) findet sich zumindest der Hinweis, dass sich das Personalwesen in den von ihnen untersuchten Unternehmen auf „der Stufe des Cost-Centers (befindet), bei der keine verursachungsgerechte Verrechnung von Leistungen erfolgt“. Ähnliches trifft auf das Wertschöpfungs-Center zu: In der Prognosestudie von Wunderer/Dick (2000, S. 36) findet sich ein Verweis darauf, dass diese Organisationsform in schweizerischen Unternehmen zu „schätzungsweise 15 Prozent“ vertreten sein soll, ein Anstieg wird erwartet. Bezüglich der restlichen hier dargestellten Formen der Dezentralisierung hingegen sind kaum gesicherte Aussagen möglich. Betont wird in der Literatur nur, dass eine Rückverlagerung der Personalauf-

gaben an die Linie stattfindet, was sich auch in unseren Interviews bestätigt. Was dies jedoch konkret bedeutet und welche Konsequenzen sich daraus ergeben soll, bleibt meist unterbelichtet. So kommt denn auch Metz (1995, S. 148) zu dem Schluss, dass die Autoren dieser Organisationskonzepte „auf eine theoretische Fundierung oder Herleitung verzichten und dass sie Szenarien entwerfen, die entweder von den Autoren selbst als ‚Zukunftsmusik‘ bezeichnet oder an Einzelbeispielen aus der Praxis aufgezeigt werden. Eine eingehendere Darlegung und instrumentelle Vertiefung bzw. Konkretisierung aufgezeigter Konzepte unterbleibt ebenso, wie die Angabe von Rahmenbedingungen, unter denen die jeweiligen Konzepte gelten sollen“.

3.2.3 Geplante und ungeplante Folgen

Untersuchungen, die sich mit den geplanten und nicht geplanten Folgen der Dezentralisierung im Personalwesen befassen, gibt es wenige. Äußerst rar sind insbesondere empirische Studien, die auf der Basis von Fallstudien oder einer breiteren Befragung den intendierten und nicht-intendierten Wirkungen der Restrukturierungsmaßnahmen im Personalwesen nachgehen. Die meisten Artikel argumentieren auf einer unklaren, meist nicht ausgewiesenen empirischen Basis oder beschränken sich von vorne herein auf theoretische oder plausibilitätsgestützte Aussagen über positive und negative Effekte. Dies gilt insbesondere für die betriebs- und personalwirtschaftliche Literatur. Die industriesoziologische Forschung hat sich dieses Themas bisher auch nur am Rande angenommen, aber immerhin mit den Arbeiten von Faust et al. (2000) sowie Kotthoff und Matthäi (2001) Beiträge geliefert, die in angenehmem Kontrast zu den stark normativen Artikeln der anderen Fachdisziplinen stehen.

Personalmanager als „Dienstleister“: Chance oder Selbstkastration?

Prinzipiell besteht in der einschlägigen Literatur Einigkeit darüber, dass das Personalwesen in Folge der propagierten Kunden- bzw. Marktorientierung sein Selbstverständnis ändern müsse. Es müsse „herunter vom hohem Ross eines zentralistisch-monopolistischen Modells“ (Kotthoff/Matthäi 2001, S. 50), eine „inhaltliche Neupositionierung der Personalpolitik“ sei nötig (Gentz 1996, S. 5). Das neue Leitbild, dem es zu folgen gelte, sei der Dienstleister. Das sehen nicht nur die meisten akademischen Vertreter der Personalwirtschaftslehre so, sondern auch die Praktiker. Einer Untersuchung von Schuster/Reiß zufolge (1998, S. 28 f.) gehen über 60 Prozent der befragten Personalmanager davon aus, dass die Service-Orientierung im Personalwesen der dominante Entwicklungspfad ist. „Ohne Frage ist der Dienstleister gegenwärtig ‚der Renner‘ in den Debatten über das Personalwesen. Aber es stellt sich die Frage, wie es gelingen kann, als Diener den Status eines Herren zu gewinnen.“ (Kotthoff/Matthäi 2001, S. 50)

Die Antworten, ob und wie dies gelingen kann, differieren. Auf der einen Seite stehen Vertreter, die mit Wohlgefallen registrieren, dass durch die marktgesteuerte Dezentralisierung und die damit einhergehende Dienstleisterrolle des Personalwesens die Relevanzverhältnisse zwischen „wertschöpfenden“ und „nicht wertschöpfenden“ Bereichen zurechtgerückt werden und das Personalwesen in seinem Einfluss auf strate-

gisch bedeutsame Unternehmensentscheidungen eher zurückgestuft wird. Diese Position vertritt z.B. Gentz (1996, S. 6), wenn er feststellt: „Was das Unternehmen produziert oder an Dienstleistungen anbietet, in welcher Tiefe, mit welchem Anspruch und auf welchen Märkten, ist nicht von der Personalpolitik zu bestimmen, sondern es sind im Prinzip vorgegebene Größen, nach denen sich das Personalwesen zu richten hat.“ (Gentz 1996, S. 6) Der Auftrag des Personalwesens laute demnach: Dienstleistungen im Rahmen vorgegebener Zielorientierungen zu erbringen. Es solle sich zwar durchaus an der Strategiediskussion beteiligen und z.B. „darauf aufmerksam machen, welche Ziele u.U. wegen kultureller Unterschiede nicht oder nur schwer erreichbar erscheinen und welche Maßnahmen vom Unternehmen zu ergreifen wären, um ein verabschiedetes strategisches Ziel verwirklichen zu können“ (Gentz 1996, S. 6). Die Botschaft ist jedoch klar: Herr im Ring sind die „wertschöpfenden“ Bereiche, gegenüber denen das Personalwesen eine dienende Funktion hat und denen es sich unterordnen muss. Zum Zuge kommen soll es erst, wenn die strategisch wichtigen Entscheidungen gefallen sind. Seine Rolle ist die des „Anpassers“, der seinen Beitrag zu leisten hat, die vorgegebenen Ziele zu erreichen.⁸ In ähnlicher Weise argumentieren andere Autoren, die mit der Zuweisung einer Dienstleisterrolle an das Personalwesen einen Bedeutungs- und Machtverlust einhergehen sehen (Freimuth 1995, S. 168; Bungard 1997, S. 78).

Die Gegenposition hierzu sieht das Personalwesen durch die ihm zugewiesene Dienstleisterrolle nicht im Ab- sondern im Aufwind. Diesen Standpunkt vertreten etwa Schuster und Reiß (1998). Sie betonen, dass eine verstärkte Service-Orientierung dem Personalwesen gute Chancen für eine Aufwertung bietet. Ihnen „scheint die Ausgangsposition für das Personalwesen günstig zu sein: Serviceorientierte Subkulturen beinhalten ein hohes Identifikationspotential für Personalmanager“ (Schuster/Reiß 1998, S. 28 f.). Diese Position vertritt auch Ackermann (1994, S. 13), der den Personalabteilungen als kundenorientierte Dienstleistungszentren und als zuverlässige, kompetente Partner, Berater und ‚Verkäufer‘ von Problemlösungen im Personalbereich gute Zukunftschancen einräumt. Diese „Wachstumsstrategie“ erlaube es der Personalabteilung, „ihre führende Rolle im Personalmanagement zu erhalten und auszubauen“ (Ackermann 1994, S. 14). Althaus, der schon früher als andere den Vorschlag machte, das Personalwesen als „Service-Center“ zu organisieren, sieht dies ähnlich. Seines Erachtens geht damit zwar einerseits eine Begrenzung dessen Kompetenzen einher, doch erfahre es andererseits als „Dienstleistung erbringende und Beratungsaufträge durchführende Fachabteilung mit personalwirtschaftlichem Auftrag“ eine Aufwertung (Althaus 1989, S. 279). Diese sei gerade auch darin zu sehen, dass eine starke Stellung der Personalabteilung nötig sei, um Aufträge für die Fachabteilungen im Sinne des Gesamtunternehmens zu erfüllen. Auch Scholz ist der Meinung, dass eine unternehmerisch handelnde Personalabteilung prinzipiell alle Funktionen unter dem Leistungsaspekt abzudecken fähig wäre und eine markt- und kun-

⁸ Der Personalleiter eines von uns besuchten Unternehmens sieht dies ähnlich: „Man muss wissen, wer der Schwanz und wer der Kopf des Dackels ist. Das Personalwesen ist nicht der Kopf, sondern der Schwanz. Wir müssen denjenigen, die das Geschäft verstehen, helfen, erfolgreich zu sein. Somit bestimmt letztlich derjenige, der das operative Geschäft versteht.“

denorientierte Organisation des Personalwesens nicht mit einem „defensiv-inaktiven Bekenntnis zur Dienstleistungsrolle ohne eigene strategische Verantwortung“ gleichzusetzen sei (Scholz 1999, S. 15).

Eine Mittelposition nehmen jene ein, die nicht normativ, sondern auf empirischer Basis argumentieren. Ihren Befunden zufolge kann die Dienstleisterrolle für das Personalwesen sowohl Aufstieg als auch Abstieg bedeuten. Zu diesem Ergebnis kommen etwa Faust et al. (2000), die zwei Muster ausmachen, die „nicht unvermeidlich durch organisatorische Regeln festgeschrieben werden bzw. an bestimmte Funktionen gebunden bleiben“, sondern die von „der subjektiven Rollendefinition und den politischen Fähigkeiten der jeweiligen Führungskraft (abhängen), im Aushandlungsprozess die Ausgestaltung der eigenen Position zu beeinflussen“ (Faust et al. 2000, S. 134).

Im ersten Fall sehen sich die Personalmanager einer „teuflischen Methodik“ der Zwangsunternehmensrolle ausgesetzt, die sie in die Rolle des „bürokratisch gegängelten Professionals“ bringt. Sie fühlen sich von den Pfründen der Macht vertrieben, verschiedenen, untereinander oftmals nicht kompatiblen Ansprüchen ausgesetzt, tun sich schwer damit, mehreren Herren gleichzeitig zu dienen, ihre professionellen Ansprüche zurückzunehmen, ohne Weisungsbefugnis ihre Angebote an den Mann zu bringen, kurzum eine Verkäufermentalität zu entwickeln. Der permanente Rechtfertigungszwang, der Druck, ihre Dienstleistungen rechenbar zu machen, erscheint ihnen als auferlegter Zwang, der ihrem traditionellen und professionellen Selbstverständnis widerspricht.

Das Gegenmodell ist der „unternehmerische Dienstleister“, der die neue Rolle aktiv annimmt und selbst versucht, „ein unternehmerisches Profil zu entwickeln, indem er sein Dienstleistungsangebot erneuert und aktives Marketing seiner Dienstleistungen – eventuell auch außerhalb der angestammten Organisation – betreibt“ (Faust et al. 2000, S. 137 f.). Voraussetzung dafür seien „bestimmte organisatorische Freiräume“, vor allem aber „eine unternehmerische Orientierung“ (Faust et al. 2000, S. 137 f.). Mit dieser offensiven Haltung ließe sich der Machtverlust gegenüber den geschäftsführenden Einheiten, die strukturell mit der Dienstleisterrolle verbunden sei, zumindest teilweise kompensieren. Zusammenfassend kommen sie zu dem Schluss: „Was die Arbeit eines Personalmanagers ausmacht, erweist sich unter den unternehmerischen Imperativen als Verhandlungsgegenstand. In die Verhandlungsarena treten die Dienstleister nun als Abhängige ein. Denjenigen, die ihre bisherigen Standards verinnerlicht haben, erscheint das ‚Verkaufen‘ ihrer Dienstleistungen als ‚Zwangsunternehmensrolle‘. Diejenigen, die Personalarbeit nun selbst unternehmerisch verstehen, sehen dies eher als Definitionsprozess einer neuen, wenn auch bescheideneren Rolle, zu der sie auch eigene, an die spezifische Funktion gebundene Kenntnisse und Gesichtspunkte beitragen können.“ (Faust et al. 2000, S. 141)

Zu ganz ähnlichen Ergebnissen kommen Kotthoff und Matthäi (2001). Auch sie fanden zwei Entwicklungspfade des Personalwesens, die weniger von den äußeren Konstellationen, als vielmehr von Selbstdefinitionen der Personalmanager bestimmt waren. So ist in einem Werk eines Unternehmens der Personalmanager als kompetenter Ansprechpartner akzeptiert, weil er die neue Rollenzuschreibung angenommen hat. „Sie

kehren nicht die Ordnungsfunktion heraus, sondern sie akzeptieren die Dienstleistungsorientierung.“ (Kotthoff/Matthäi 2001, S. 53) Im anderen Werk desselben Unternehmens hingegen, wird der Personalmanager nicht akzeptiert, seine Dienste werden nicht in Anspruch genommen, nicht zuletzt deswegen, weil er seine Rolle als Dienstleister nicht annimmt. „Das Personalmanagement weist hier offen die neue Rollenzuschreibung als Dienstleister zurück, es kann sich nicht mit diesem Leitbild identifizieren. (...) Seine Dienste werden nicht gebraucht. Er steht auf verlorenem Posten und beschränkt sich auf die statistische Berichterstattung an die Zentrale.“ (Kotthoff/Matthäi 2001, S. 54) Das Geheimnis der Erfolgreichen sehen sie in deren „Umgang mit Ambivalenz, Widersprüchlichkeit, Mehrdeutigkeit und Unübersichtlichkeit“ (Kotthoff/Matthäi 2001, S. 55). Personalmanager in dezentralisierten Strukturen müssten „mehreren Herren gleichzeitig dienen können und doch dabei ihr eigener Herr bleiben“ (ebd.). Unter einen Hut gebracht werden müssten Wirtschaftlichkeit und Humanität, Selbständigkeit und Abhängigkeit. Wollen Personalmanager unter den veränderten Rahmenbedingungen erfolgreich agieren, dürften sie sich weder auf die Seite der klassischen Ordnungspolitiker, noch auf die der passiven Dienstleister schlagen. Sie müssten zwischen den Fronten agieren und dies dürfe nicht als Belastung, sondern als Herausforderung verstanden werden, mit der sich Profil gewinnen lässt.

Resümierend kommen Kotthoff und Matthäi (2001, S. 64) zu dem Schluss, dass die in der einschlägigen Literatur vielfach wiederholte These, wonach „das Personalwesen seine Stellung im intra-managerialen Statuskampf nur dadurch behaupten kann, dass es sich in der Rolle des bereitwilligen Dienstleisters für andere Managementbereiche perfektioniert“, empirisch keine Bestätigung findet. Widerlegt sehen sie aber auch die These, dass die neue Rolle als Dienstleister notwendigerweise mit einem Verlust an Einfluss verbunden sei. Einfluss gewinnen und Macht erhalten bzw. zugewinnen könne das Personalmanagement jedoch nur, wenn es die neuen Anforderungen nicht als Verhaltenszumutungen empfindet, sondern die Dienstleisterrolle aktiv annimmt, ausgestaltet und dabei seinen Aktionshorizont nicht auf die dezentrale lokale Perspektive verengt. Wenn das Personalwesen seinen Status erhöhen wolle, müsse es sich doppelt orientieren: „Es muss bei der Umsetzung von Strategien die Dienstleisterrolle übernehmen, aber es muss vor aller Umsetzung an der Formulierung des Konzernwillens beteiligt sein (...). Kurzum: Es muss Teil der Autopoiesis des Konzerns sein.“ (Kotthoff/Matthäi 2001, 65)⁹

⁹ Dass sich durch die willfährige Übernahme einer Dienstleisterrolle für andere Managementbereiche der Einfluss des Personalmanagements nicht sichern lässt, wird auch von zwei der von uns befragten Personalleiter bestätigt. Für den Personalleiter des Energiekonzerns ist klar, dass es nicht dem Selbstverständnis des Personalwesens entspricht, nur ausführendes Organ zu sein. Wenn man eine Verankerung der Personalstrategie auf Unternehmensebene erreichen wolle, sei eine so verstandene Dienstleistungsmentalität fehl am Platz. „Man muss hier wirklich Flagge zeigen und man muss auch (...) hingehen und in den entscheidenden Prozessen deutlich machen, dass es dort Personalkomponenten gibt, die wichtig sind. Und wenn man das schafft, kommt man schnell raus aus der klassischen Dienstleistungsdefinition.“ Ähnlich sieht dies auch der Personalmanager eines Luftfahrtunternehmens. Auf der einen Seite müsse das Personalwesen als Dienstleister das erfüllen, was die Linie haben will, auf der

Verlust oder Gewinn an Professionalität?

Negative Folgen der Dezentralisierung von Personalfunktionen werden von einigen Autoren hinsichtlich der Qualität und Professionalität der Aufgabenerfüllung gesehen. Dies gilt vor allem für den Fall der Rückverlagerung von Personalfunktionen in die Linie. Für Oechsler (1997, S. 37 f.) wird damit „nicht nur fraglich, ob qualitativ wichtige Leistungen wie z.B. Personalentwicklung ausreichend nachgefragt werden, wenn sie Geld kosten, sondern generell welche Unternehmenskultur erzeugt wird, wenn Personalpolitik durch einen Handel mit Personal-Dienstleistungen ersetzt wird“. Auch Beyer und Metz (1995, S. 201 f.) sehen die Gefahr, dass damit das Personalwesen deprofessionalisiert wird, die Personalaufgaben in alle Unternehmensbereiche diffundieren und der Kreis ihrer Träger erheblich ausgeweitet wird. Eine ähnliche Position vertritt Scholz (1998, S. 129), wenn er die schleichende Auflösung der Personalabteilung als Negativ-Szenario entwickelt: „Da die Personalarbeit dem Änderungsdruck ausgeliefert ist, finden zwar Reaktionen statt, allerdings unreflektiert und nicht zielgerichtet. Dadurch entsteht eine Situation, in der die Effektivität der Personalarbeit schrittweise abnimmt und die Existenzberechtigung der Personalabteilung durch sie selbst in Frage gestellt wird.“ Die schleichende Auflösung resultiert vor allem aus der polyzentrischen Struktur des Personalwesens infolge der Verlagerung auf das Linienmanagement, um dieses pro forma zu den eigentlichen Personalverantwortlichen zu machen. „Dass auf diese Weise jegliche klare Linie der Personalarbeit verloren geht, liegt auf der Hand. Im Ergebnis ‚zerfasert‘ die Personalarbeit durch ungesteuerte Zergliederung aus, so dass sie letztlich weder professionell noch kompetent ist.“ (Scholz 1998, S. 129) Auch für Lutz et al. (2000, S. 96) ist evident, dass die Personalaufgaben bei einer Übertragung auf die Linienvorgesetzten schon aufgrund deren Überlastung in die Zweirangigkeit abgleiten.¹⁰ Nicht nur die zeitliche Überlastung der Führungskräfte wird als Problem gesehen, sondern deren in der Regel nicht vorhandene Vorbildung in personalwirtschaftlichen Fragen. Fast durchweg verfügen sie über eine technisch-naturwissenschaftliche Vorbildung (Ackermann 1994, S. 7 ff). Die Folge: Widerstand der Führungskräfte gegen die Übernahme von Personalaufgaben und Überlagerung der vom Mitarbeiter geforderten Kunden- durch die Sachorientierung der Führungskräfte.

Problematisiert wird der Verlust an personalpolitischem Know how nicht nur bei der Verlagerung von Personalaufgaben auf die Linie, sondern auch beim Outsourcing, handelt es sich dabei doch um Aufgaben, „für die häufig auch impliziertes unternehmensspezifisches Know-how sowie die Zugehörigkeit zur gleichen Kulturgemeinschaft

anderen Seite müsse das Personalwesen aber auch Regelkompetenz haben, um „hoheitliche Aufgaben zu administrieren und durchzusetzen“.

¹⁰ Hinweise auf eine zurückgehende Qualität der Personalarbeit in Folge einer Überlastung finden wir auch in einem Interview mit einem Betriebsrat. Im Bereich der Mitarbeiterbetreuung käme dadurch „eine Qualität der Dienstleistung zustande, die fast nicht mehr tragbar ist. (...) Wir bekommen teilweise Sachen vorgelegt, die dürften wir gar nicht mehr annehmen, weil sie einfach nicht korrekt sind“. Gleichzeitig fehlt auf Ebene der Personalabteilung der Spezialist und Ansprechpartner für personalpolitische Fragen, was um so problematischer wird, je mehr Aufgabenumfang und -intensität der Personalarbeit zunehmen.

wichtig sind“ (Schuster/Reiß 1998, S. 24). Von daher verwundert es nicht, wenn in Zusammenhang mit der Externalisierung von Personalaufgaben von „corporate Alzheimer“ oder „Phantomschmerzen“ gesprochen wird (Meckl 1997), da hiermit strategische Fähigkeiten abgebaut werden, die eigentlich für das langfristige Überleben des Unternehmens nötig wären. Für Meckl (1997) handelt es sich bei den von der Personalabteilung übernommenen Aufgaben um Leistungen, die für das Überleben des Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind. „Sie betreffen als ‚Meta-Funktion‘ grundsätzlich alle Bereiche des Unternehmens“ (Meckl 1997, S. 388). Outsourcing von Personalaufgaben führe damit nicht nur zu einem Verlust von personalpolitischem Know how, sondern konterkariere die Lern- und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und führe damit letztlich zu einem Flexibilitätsverlust. Von den Protagonisten des Outsourcings wird zudem übersehen, dass damit neue Schnittstellen entstehen, die mit einem höheren Koordinationsaufwand verbunden sind (Reiß/Schuster 1996; Nerdinger/von Rosenstiel 1996, S. 311).

Verlust der Ordnungs- und Integrationsfunktion

Marktgesteuerte Dezentralisierung ist, wie im Kap. 3.1.3. dargestellt, mit Kooperations- und Koordinationsproblemen verbunden. Die implementierten Marktmechanismen können zentrifugale Kräfte freisetzen, die die Einheitlichkeit des Unternehmens in Frage stellen können. Bereichsegoismen entwickeln sich, Verselbständigungstendenzen treten ein. Folgt das Personalwesen der Logik der (teil-)autonomisierten Bereiche, resultiert daraus nicht nur Parallel- und Doppelarbeit, vor allem geht seine Integrations- und Ordnungsfunktion verloren, die gerade bei dezentralisierten Unternehmensstrukturen nötiger denn je ist. Darauf weisen einige Autoren hin, etwa Oechsler (1997, S. 37 f.), der die Identität des Unternehmens und eine einheitliche Unternehmenskultur in Frage gestellt sieht. „Die Substitution der Hierarchie mit Anweisungsbefugnis, über die mit ‚parernalistischem Charme‘ eine emotionale Sinngemeinschaft erreicht werden konnte, durch die interne Märkte, die mit dem Preismechanismus schlicht und eiskalt sanktionieren, hat Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. Die emotionale Sinngemeinschaft wird durch die an marktlichen Verwertungsinteressen orientierte Zweckgemeinschaft ersetzt. Betriebstreue und loyale Belegschaften werden damit zunehmend ‚Portfolio-Virtuosen und Söldner‘.“ Skeptisch hinsichtlich einer zu weit getriebenen Dezentralisierung und Vermarktlichung der Personalfunktionen äußern sich auch anderer Autoren (Wächter 1998, S. 13; Reiß/Schuster 1996, S. 216). Ihres Erachtens besteht das Dilemma des Personalwesens darin, dass es einerseits stark genug sein müsse, um eine Einheitlichkeit der Personalarbeit zu gewährleisten, andererseits dürfe es in die autonomisierten Bereiche nicht mehr in traditioneller Manier eingreifen. Ob die divisionalisierte Personalabteilung erfolgreich arbeitet, hängt für Daul (1994, S. 31) deshalb davon ab, „ob in dieser polyzentrischen Managementstruktur das zentrale Element so stark ist, dass im ganzen die Balance erhalten bleibt.“ Divisionalisierung fördere zentrifugale Tendenzen. Die zentrale Instanz müsse deshalb mit Fachkompetenz und organisatorischen Mitteln ausgestattet sein, um hierzu ein Gegengewicht zu schaffen. Oechsler (1997, S. 38, Hervorhebung im Original) stößt in dasselbe Horn, wenn er fordert: „Zentralisierung *und* Dezentralisierung müssen gleichzeitig verfolgt werden, ohne dabei schizophran zu werden.“

3.2.4. Re-Zentralisierung des Personalwesens

Erstaunlicherweise finden sich in der von uns betrachteten Literatur nur wenige Hinweise auf eine Re-Zentralisierung des Personalwesens. Dieser Befund überrascht angesichts der vergleichsweise eindeutigen Hinweise einer Zurücknahme der Dezentralisierung auf Ebene des Gesamtunternehmens. Ausnahmen bilden lediglich drei Textstellen, in denen dieser Aspekt fokussiert auf das Personalwesen thematisiert wird.

Zu nennen ist hier zum einen der Beitrag von Kotthoff und Matthäi (2001), der an zwei Fallbeispielen aufzeigen, dass Dezentralisierungsprobleme zum Anlass genommen werden, einen Kurswechsel im Personalwesen einzuleiten. Im ersten von ihnen untersuchten Unternehmen entfalteten sich durch die Dezentralisierung des Personalwesens in Form von Center-Bildung und dessen Umdefinition zu einer Dienstleisterrolle „in Windeseile ungeahnte zentrifugale Kräfte: Es entstand ein babylonisches Sprachgewirr. Man entfernte sich von einander und jeder koste sein eigenes Süppchen“ (Kotthoff/Matthäi 2001, S. 52). Die zentrale Personalabteilung hatte jedoch keine Anweisungskompetenz und Mittel mehr, die Politik der Sub-Einheiten zu vereinheitlichen. „Diese Gefahr ruft eine auf der Ebene des Personalvorstandes initiierte Kursänderung hervor; die zentralen Personalpolitiker ziehen die Notbremse. Sie heißt: Re-Zentralisierung.“ (a.a.O., S. 53) Für dieses Unternehmen bedeutet dies die Einrichtung einer arbeitspolitischen Querschnittsfunktion auf Werksebene, welche die Profit-Center in Bezug auf Gruppenarbeit und KVP koordinieren soll. Das Mittel: weiche Mechanismen (aufgrund fehlender Weisungsbefugnis), um harte Ziele zu erreichen. Allerdings differieren die Wirkungen dieses Kurswechsels je nach Werk: Während das Personalmanagement in einem Werk erfolgreich ist, scheitert die Umsetzung der HR-Strategie mittels einer Re-Zentralisierung im anderen Fall an der blockierenden Haltung von Profit-Center-Leitern und Personalmanagern in der Querschnittsfunktion. „Sie sind Anhänger der bürokratisch-zentralistischen Durchstelllogik; sie wollen und können nicht Diener zweier Herren sein, wie es der Personalchef klipp und klar ausdrückt.“ (a.a.O., S. 56)

Im zweiten untersuchten Unternehmen führt die Dezentralisierung des Personalwesens zunächst zu einer Fokussierung auf die Führungskräfteentwicklung. Da zunehmend zentrifugale Kräfte entstanden, wurde eine Führungskräfteakademie gegründet, um Einheitlichkeit und Identitätsbindung zu erreichen. Allerdings hat das Personalwesen in diesem Fall die darin liegende Chance, nunmehr eine strategische Rolle einzunehmen, verspielt: Für die Führungskräfteentwicklung wurde ein externer Unternehmensberater angeheuert.

Ebenfalls auf dem Feld der Führungskräfteentwicklung berichten Nerdinger und von Rosenstiel (1996, S. 309 f.) von einer Vereinheitlichung und Standardisierung am Beispiel der MAN AG. Hier wird zunächst versucht, eine zentrale Führungskräfteentwicklung und damit ein konzerneinheitliches System zusammen mit allen beteiligten autonomen Einheiten zu entwickeln. Schnell sei jedoch klar geworden, dass dies nur funktionieren könne, wenn die Vorstellung jeder Führungskraft der einzelnen Gesellschaften berücksichtigt würde. „Letztendlich wurde vom Vorstand ein Konzept beschlossen, das – als Richtlinie – konzerneinheitlich gilt, dabei jedoch für die Realisierung unter-

nehmensspezifischer Bedürfnisse und Zielsetzungen großen Freiraum belässt.“ (Nerdinger/von Rosenstiel 1996, S. 310)

Ein weiterer, wenn auch sehr knapper Hinweis auf Re-Zentralisierung des Personalwesens findet sich bei Schuster und Reiß (1998). Sie verweisen auf den offenen Ausgang der Entwicklung des Personalwesens, sehen als eine Möglichkeit auch die der Re-Zentralisierung. „Geradezu einen Gegenpol dazu (zur Dezentralisierung und Kundenorientierung des Personalwesens, Anm. d. Verf.) bilden Leitideen einer *stärkeren (Re-)Zentralisierung* der Personalarbeit. Dadurch soll die durch vorangegangene Dezentralisierungsprogramme geschaffene organisatorische Komplexität im Personalwesen (man denke hier an die Vielfalt von Personalabteilungen in Werken, auf Geschäftsbereichsebene, bei der Wahrnehmung von Projekt- oder Prozessverantwortung, etc.) wieder beherrschbar werden.“ (Schuster/Reiß 1998, S. 21, Hervorhebungen im Original)

So dürftig die Literaturlausbeute ist, so dezidiert äußern sich einige der von uns befragten Personalmanager. Zumindest in den besuchten Unternehmen, allesamt Vorreiter der Dezentralisierungswelle, scheint demnach das Pendel wieder etwas zurückzuschlagen. Den dezentralen Bereichen wird demnach auch künftig eine erweiterte Autonomie in personalpolitischen Fragen zugestanden, die Linienvorgesetzten werden wie die Mitarbeiter selbst – unterstützt durch interaktive Personalinformationssysteme – in die personalpolitische Verantwortung genommen, der Autonomierahmen wird jedoch enger definiert und als (verbindliche) Leitlinie, teils in EDV-Systeme gegossen, von der zentralen Personalabteilung vorgegeben.

So wird bei einem Automobilhersteller derzeit ein unternehmenseinheitliches EDV-System im Personalwesen eingeführt, das alle Führungskräfte dazu verpflichtet, über ein standardisiertes Programm von Vergütung über Qualifizierung, Information, Zeugniserstellung bis zum Bestellwesen abzuwickeln. Das Programm ist noch im Aufbau begriffen und wird im Endausbau eine sehr breite Palette personalwirtschaftlicher Funktionen abdecken. In diesem Fall liegt eine spezifische Mischung zwischen dezentralen und zentralen Elementen vor. So sollen zwar mittels dieses Systems zunehmend Aufgaben in die Linie verlagert werden, gleichzeitig ist jedoch mit dem EDV-gestützten, interaktiven Personalinformationssystem „das Thema Zentralisierung und Standardisierung im Personalbereich sehr vehement geworden“, wie ein Personalmanager berichtet. Damit bekäme die Personalarbeit eine andere Richtung. Die Gründe für den Kurswechsel lagen in erwarteten Rationalisierungseffekten (z.B. durch die konzernweit einheitliche Lohn- und Gehaltsabwicklung), der Behebung von Integrationsproblemen, die in Folge der vorgängigen Dezentralisierungswelle entstanden waren und in der stärkeren Professionalisierung der Personalarbeit. Das Motto lautet nun: Autonomie der Bereiche, aber im von der Zentrale auf der Basis professioneller Standards vorgegeben und standardisierten Rahmen. „Wir gehen davon aus, dass die Führungskräfte eine erhöhte Autonomie haben, aber sie liegt in einem standardisierten Rahmen. Das heißt, der professionelle Anspruch von Personalarbeit wird durch den Rahmen dargestellt, nicht wie früher bei der Dezentralisierung.“

In ähnlicher Weise findet eine Re-Zentralisierung bei einem Energiekonzern statt. Hier wird über konzernweite Richtlinien versucht, eine größere Einheitlichkeit in personalpolitischen Fragen zu erreichen. Generell wird auch hier „die Konzernschraube“ etwas angezogen. „Das macht sich auch im Personalwesen bemerkbar.“ Von der Zentrale werden nun personalpolitische Richtlinien für den Gesamtkonzern definiert, „aber immer mit dem Freiheitsgrad der operativen Einheiten innerhalb dieser Richtlinien zu operieren“. So werden neben einheitlichen EDV-Systemen z.B. auch für Altersversorgungssysteme Richtlinien entwickelt, die dann für den gesamten Konzern gelten und als Aufforderung an alle fungieren, ihr Versorgungssystem entsprechend umzustellen. Erkennbar ist dieser Kurswechsel in Richtung Vereinheitlichung auch in der Führungskräfteentwicklung. Hier wurde, ähnlich wie bei der besuchten Bank, eine unternehmenseigene Academy gegründet, die nun konzernweit für diesen Bereich zuständig ist. „Und insgesamt wird das Ganze jetzt mehr zentralisiert“, wie ein Personalmanager berichtet. Doch sei dies ein schwieriger Prozess, vor allem bei der Führungskräfteentwicklung, weil damit dieser Bereich vor Ort entmachtet würde. „Wir sind uns natürlich alle der Problematik bewusst: Man gibt nicht gerne Dinge ab, an denen man hängt und die man aus voller Überzeugung macht. Aber in bestimmten Dingen sagen wir eben auch, möchten wir mit der Konzentration auf das Kerngeschäft und mit der Internationalisierung auch viele Dinge anders machen.“

4. Shareholder-Value-orientierte Unternehmensführung und Personalführung

4.1. Shareholder-Value-orientierte Unternehmensführung

Unter zusätzlichem Legitimationsdruck geriet das Personalmanagement in den neunziger Jahren durch ein Konzept der Unternehmensführung, das in angelsächsischen Ländern schon seit längerem propagiert und realisiert wurde: die Ausrichtung der Unternehmensführung am Shareholder Value (SV). Mit ihm werden die Gewichte zwischen den Interessen der Kapitaleigner und jenen der anderen unternehmensinternen und -externen Interessengruppen eines Unternehmens neu verteilt. Managemententscheidungen sollen sich danach primär an den Interessen der Kapitalgeber orientieren, während jene der Stakeholder (d.h. Mitarbeiter, Zulieferer, Konkurrenten, kurz: alle, die durch ein „Betroffensein“ durch ein Unternehmen gekennzeichnet sind) nur noch als Nebenbedingung Eingang finden sollen. Das tangiert die Rolle und das Selbstverständnis des Personalmanagements zentral, da es traditionell eine besondere Nähe zu den Stakeholdern hat und die Herstellung eines Interessenausgleichs zu seinen wichtigsten Aufgaben zähle. Insofern sind Rückwirkungen auf die Handlungsorientierung, den Status und das Selbstverständnis des Personalwesens zu erwarten.

4.1.1 Was heißt Shareholder-Value-orientierte Unternehmensführung?

Das Konzept einer Shareholder-Value-orientierten Unternehmensführung erfuhr in Deutschland vor allem in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre eine breite Rezeption. Was darunter zu verstehen ist, lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: Der Shareholder-Value-Ansatz schreibt die Ausrichtung der Unternehmensführung (d.h. Planung, Durchführung und Kontrolle von Entscheidungen) an dem Wert vor, den diese Entscheidungen für die Vermögensposition der Eigenkapitalgeber bzw. Anteilseigner haben. Das Hauptaugenmerk gilt daher den finanziellen Zielen der Eigentümer der Unternehmen. Unter instrumentellen Gesichtspunkten ist der Shareholder Value eine Kennzahl, die den Wert der unternehmerischen Entscheidung oder auch den Unternehmenswert wiedergeben soll. Mit ihr soll dem Management ein Instrument in die Hand gegeben werden, mit dem die Rentabilität der einzelnen Geschäftsfelder oder Unternehmensbereiche unter kapitalmarktrelevanten Gesichtspunkten analysiert, gesteuert und erhöht werden kann, um damit die unternehmensspezifischen Grundlagen für einen überdurchschnittlich steigenden Aktienkurs zu schaffen (Rappaport 1994; Eigler 1999).

Ausgangspunkt des Shareholder-Value-Ansatzes ist die Erfahrung, dass aus Sicht der Kapitaleigner bzw. Aktionäre sowohl traditionelle absolute Erfolgsgrößen (z.B. Gewinn) als auch darauf aufbauende relative Kennzahlen (z.B. Return-on-Investment) unzureichende Indikatoren für den Unternehmenserfolg und die Entscheidung für eine Kapitalanlage sind (Gaugler 1998a,b). Der Gewinn gelte als problematisch, da hier Prognoseprobleme sowohl für mittel- und längerfristige Zeiträume, aber auch für Gegenwarts- und Vergangenheitswerte bestünden. Durch Ansatz- und Bewertungsspielräume könne er „manipuliert“ werden, so dass der „wahre“ Wert des Unternehmens

verborgen bliebe. Zudem handele es sich um eine Periodengröße, während Kapitalanleger an einer langfristigen bzw. überperiodischen Betrachtung interessiert seien. Schließlich vernachlässige er die Zeitpräferenzen und die Risikoaspekte und gebe auch keine Auskunft für die Wertveränderung des Unternehmens (Knorren/Weber 1997, S. 5 f.). Die Verfechter des Shareholder-Value-Ansatzes geben vor, diese Probleme zu lösen. Da viele der gewöhnlich verwendeten Erfolgsmaßstäbe nur eingeschränkt geeignet sind, den Wert des Unternehmens darzustellen, setzen SV-orientierte Ansätze auf Cash-Flow-Größen. Der Cash Flow ist eine Mischgröße, in die Gewinn und Abschreibungen eingehen. Er soll über die Liquidität und die Selbstfinanzierungsmöglichkeiten eines Unternehmens Auskunft geben. Welche Cash-Flow-Größe dabei Verwendung finden soll, ist nach wie vor strittig (Knorren/Weber 1997, S. 9 ff.; Eigler 1999). Bevorzugt wird Hirsch-Kreinsen zufolge der sogenannte Discounted Cash Flow: „Darunter versteht man den Betrag an liquiden Mittel, der einem Unternehmen für neue Investitionen und insbesondere für die Ausschüttung an die Kapitalgeber in Form von Zinsen und Dividenden zur Verfügung stehen.“ (Hirsch-Kreinsen 1999b, S. 323) Unabhängig davon ist prinzipielles Ziel die Etablierung eines Kennziffernsystems im Finanzcontrolling und in der Finanzberichterstattung der Unternehmen, mit dessen Hilfe große private und institutionelle Anleger auf dem Kapitalmarkt die Entwicklung eines Unternehmens und seine Strategie unter den Gesichtspunkten der voraussichtlichen künftigen Renditeentwicklung bewerten können. Wie hoch der Ertrag sein muss, damit Anleger ihr Kapital dem Unternehmen zur Verfügung stellen, hängt von der erzielbaren Rendite vergleichbar risikobehafteter Anlagemöglichkeiten am Kapitalmarkt ab. Dementsprechend sollen und müssen sich Managemententscheidungen an den Bedingungen des Kapitalmarktes und den Interessen der Anleger ausrichten. Mit der instrumentellen Seite des SV-Ansatzes, also Bewertungsverfahren wie dem Discounted Cash Flow, sollen dem Management Möglichkeiten an die Hand gegeben werden, adäquate und für die Kapitalanleger nachvollziehbare Entscheidungen in deren Sinne zu treffen. Mit dem SV sollen Entscheidungen vermieden werden, „die sich als nicht hinreichend rentabel erweisen, unkalkulierbar und mit hohem Risiko behaftet sind (...). Andererseits sollen nur solche Unternehmensstrategien verfolgt werden, die sowohl kurzfristig als auch langfristig einen möglichst hohen verfügbaren Cash Flow erbringen und damit den Unternehmenswert am Kapitalwert nachhaltig steigern“ (Hirsch-Kreinsen 1999b, S. 323).

4.1.2 Konsequenzen

Von den zahlreichen Konsequenzen des SV-Konzepts erscheinen für unseren Zusammenhang vor allem folgende als besonders relevant: höherer Rentabilitätsdruck, die Einschränkung der Autonomie des Managements, die Konzentration der Unternehmensaktivitäten auf das Kerngeschäft und der Bedeutungszuwachs des betrieblichen Controllings.

Höhere Renditeerwartungen

Der erste, in der Literatur nicht unumstrittene Effekt einer wertorientierten Unternehmensführung, sind höhere Renditeerwartungen. Institutionelle Anleger orientieren ihr Anlageverhalten an alternativen Möglichkeiten, die der Kapitalmarkt bietet und ziehen bei Unterschreitung der kritischen Werte ihr Kapital kurzfristig wieder ab. Die Verpflichtung des Managements gegenüber den Kapitaleignern ist deshalb nicht mehr wie ehemals erfüllt, „wenn eine kontinuierliche, marktübliche Dividendenausschüttung geleistet“ wird, „sondern verlangt (wird) eine marktgerechte Verzinsung des gesamten im Unternehmen gebundenen Kapitals. Das ist das, was der Aktionär im Unternehmen investiert hat, was ausschließlich ihm gehört und was ihm gegenüber eine marktgerechte Rendite erwirtschaften muss“ (Schütte 2001, S. 388). Diese Orientierung hat zweierlei Konsequenzen: Zum einen geraten Quersubventionierungen im Rahmen diversifizierter Unternehmensstrukturen, durch die die Rendite geschmälert wird, in die Kritik. Zum anderen aber auch die Langfristkoalitionen zwischen Management, Unternehmenseignern und Banken, wie sie für das deutsche Corporate Governance Regime lange prägend waren und die auch Zeiten überstanden, in denen die Unternehmen kaum Rendite erwirtschafteten. Beide Aspekte sind mit dem SV nicht mehr vereinbar.

Einschränkung der Autonomie des Managements

Eine zweite, allerdings nicht von allen Autoren geteilte Konsequenz des Shareholder-Value-Ansatzes, ist die Einschränkung der Autonomie des Managements. Sie resultiert aus der zunehmenden Delegation der Verwaltung privater Ersparnisse an professionelle Kapitalanleger bei gleichzeitigem Bedeutungsgewinn des Kapitalmarktes zur Unternehmensfinanzierung. In Deutschland wuchs das von institutionellen Anlegern verwaltete Vermögen (ohne die Vermögensverwaltung der Kreditinstitute einzubeziehen) von 599 Mrd. US \$ im Jahr 1990 auf 1.113 Mrd. US \$ im Jahr 1995. Eine ähnlich dynamische Entwicklung wird für die Folgejahre angenommen (Price Waterhouse o.J., S. 2; Zugehör 2000). Mit dem Bedeutungsgewinn der Finanzmärkte und der institutionellen Anleger treten neue Akteure auf den Plan, die Einfluss auf das Unternehmenspolitik nehmen: die Fondsmanager und Analysten. In ihren Entscheidungen, Kapital anzulegen oder abzuziehen, orientieren sie sich in hohem Maße an dem, was sie für Shareholder-orientierte Unternehmensführung halten. So messen einer Befragung von Price Waterhouse zufolge 94 Prozent aller befragten deutschen institutionellen Investoren und Finanzanalysten der Ausrichtung des Managements am Shareholder Value eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zu (Price Waterhouse o.J., S. 12). Dieses Anlagekriterium, was immer es im einzelnen bedeuten mag, ist deren Einschätzung nach so dominant, „dass das Management der Unternehmen sich mit dem Shareholder-Value-Konzept auseinandersetzen muss, wenn es erfolgreich am Kapitalmarkt agieren will“ (Price Waterhouse o.J., S. 12).

Als wichtiges Instrument, mit dem Analysten und Fondsmanager versuchen, Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu nehmen, gelten „Ones-to-Ones“ mit den Finanzvorständen von Unternehmen. Solchen Terminen wird diversen Berichten zufolge mittlerweile in den Vorstandsetagen oberste Priorität eingeräumt. „Praktisch sei die Frage

entscheidend (...), ob der Vorstandsvorsitzende die Analysten zum Frühstück einlädt oder ob es nur bei einem untergeordneten Manager der Public Relations-Abteilung eine Tasse Kaffee gibt“ (Hirsch-Kreinsen 1999b, S. 324). Eingebürgert haben sich zwischenzeitlich auch sog. „road shows“, auf denen Unternehmensvorstände, Analysten und Fondsmanagern ihre Strategie und die damit einhergehende Steigerung des Unternehmenswerts zu vermitteln versuchen. Gleichzeitig werden diese Veranstaltungen von Akteuren am Kapitalmarkt dazu genutzt, den Vorständen ihre Vorstellungen einer Shareholder-Value-orientierten Unternehmensführung mit auf den Weg zu geben.

Wie stark der Einfluss dieser Akteursgruppe auf die Strategiebildung der Unternehmen und die Managemententscheidungen ist, wird unterschiedlich beurteilt. Schumann (1998, S. 202) rekurriert auf Berichte der Wirtschaftspresse und spricht von einem „fast alltäglichen“ Einfluss, den Analysten und Fondsmanager bis auf die Ebene der Bereichsleiter nähmen. Auch Hirsch-Kreinsen (1999b, S. 327) zufolge kann „die Macht der Analysten (...) nicht hoch genug eingeschätzt werden“. Sie avancierten zu einer „faktischen Kontrollinstanz über Unternehmen und ihr Topmanagement“ und schränkten die bisherige Autonomie und Entscheidungsspielräume des Unternehmensmanagements erheblich ein. Ein Übergehen ihrer Empfehlungen, werde mit „spektakulären Bestrafungsaktionen“ gekontert, mit denen Manager zu Kursänderungen gezwungen werden sollen, um „aus sogenannten ‚Underperformern‘ endlich Wertschaffer werden“ zu lassen (Hirsch-Kreinsen 1999b, S. 324; ähnlich Dörre 2001, S. 689). Auch Vertreter des SV-Konzeptes streiten die Einschränkung der Autonomie des Managements nicht ab, rechtfertigen diese jedoch mit dem Hinweis, dass sich nur auf diese Weise verkrustete Strukturen aufbrechen und Entscheidungsprämissen hinterfragen ließen. Menz et al. (1999, S. 39) kommen zu einer anderen Einschätzung. Ihres Erachtens darf die Dominanz des Finanzkapitals gegenüber dem Industriekapital nicht so verstanden werden, „als erfolge diese Entwicklung gegen den Willen des industriellen Top-Managements oder als komme sie gar seiner Entmachtung gleich“. Eher sei das Gegenteil der Fall. „Innerhalb der Konzernorganisation stärken aktienwertorientierte Konzepte der Unternehmensführung die Macht des leitenden Managements durch ein finanzwirtschaftlich wie informations- und kommunikationstechnisch gestützte Zentralisierung der strategischen Steuerungs- und Kontrollkompetenzen ganz erheblich.“ (Menz et al. 1999, S. 40) Die Unternehmensstrategien seien zudem durch die Anteilseigner und Finanzintermediäre „nicht vollständig determiniert“, da diese „nur in den seltensten Fällen eine einheitliche Auffassung darüber (haben), welche Strategie für ein bestimmtes Unternehmen am erfolgversprechendsten ist“. Dem industriellen Top-Management bliebe also „weiterhin ein beträchtlicher Spielraum bei der Ausarbeitung der konkreten Unternehmensstrategie“ (Menz et al. 1999, S. 40). Schütte (2001, S. 392), als Vorstands- und Aufsichtsratsmitglied einer Bank aus der Praxis kommend, sieht dagegen durchaus „die Tendenz, dass alle auf die gleichen Chancen und Karten setzen“, sich also ein „Herdentrieb der Asset-Manager“ breit macht.

Konzentration auf das Kerngeschäft

Einfluss nehmen die Analysten und Fondsmanager der Literatur zufolge auf die unterschiedlichsten Politikfelder der Unternehmen, nicht zuletzt auf das Geschäftsportfolio.

Breit diversifizierte Unternehmen sind ihnen ein Dorn im Auge. Sie stehen für das, was der Kapitalmarkt am meisten ablehnt: Intransparenz, Querfinanzierung, Subventionierung von Unternehmensteilen und Ineffizienz. Ihr Motto heißt: Konzentration auf das Kerngeschäft (Schütte 2001, S. 389). Basis dieser Strategieempfehlung ist die Annahme, dass nur mittels der Beschränkung der Unternehmensaktivitäten auf begrenzte Bereiche dauerhaft hohe Renditen und damit ein hoher Unternehmenswert erwirtschaftet werden kann. Dementsprechend sollen nur Unternehmensbereiche mit günstiger Renditeperspektive beibehalten werden. Alle anderen, die zwar auch schwarze Zahlen schreiben, den (erhöhten) Renditevorgaben aber nicht genügen, sollen abgebaut, verkauft oder aufgegeben werden (Hirsch-Kreinsen 1999b, S. 325). In den Worten von Grieger (2001, S. 64): „Die Generierung eines Unternehmenswertes, der über dem Niveau der risikoadäquaten Kapitalkosten liegt, erfordert die ausschließliche Realisierung von Projekten mit positivem Kapitalwert, da nur sie wertschaffend sind. Die Verfolgung dieser Prämisse bedeutet, so wird angenommen, den Abbau unternehmensinterner Quersubventionen, die Konzentration auf das Kerngeschäft (Optimierung der Wertschöpfungskette, Outsourcing, Zerschlagung unterhalb der Wertschöpfungsschwelle liegender Geschäftseinheiten) sowie die Bestimmung des (optimalen) Exit-Zeitpunktes (Desinvestition), wenn erwartete künftige Projektrenditen unter den spezifischen Kapitalkosten liegen. Folglich führt der Abzug von Kapital aus Grenzprojekten und dessen Zuführung zu Wachstumsprojekten dazu, dass der Erhalt der Einheit und die Bestandssicherung der Unternehmen insgesamt an Bedeutung verliert.“

Mischkonzerne werden an der Börse anders behandelt als Unternehmen, die sich auf die geforderte Linie einlassen. Ihre Aktien werden mit einem Abschlag bestraft (Conglomerate Discount), weil die Größe solcher Unternehmen schnelle Entscheidungen behindere, aufgrund deren Komplexität Management- und Organisationsprobleme resultierten und weil in Konglomeraten kein echter Risikoausgleich möglich sei. Deshalb wird der Unternehmenswert eines Mischkonzerns niedriger angesetzt als der Wert einzelner Geschäftsbereiche (Hirsch-Kreinsen 1999b, S. 326). Mit dem Conglomerate Discount sind Zugehör (2000, S. 4) zufolge für das Unternehmen erhebliche Gefahren verbunden. Erstens steigt die Gefahr der feindlichen Übernahme, zweitens kann die Aktie kaum noch als Akquisitionswährung eingesetzt werden, drittens sinkt die allgemeine Kreditwürdigkeit des Unternehmens, weil sich die internationalen Rating-Agenturen ebenfalls am Aktienkurs orientieren. Diversifizierte Unternehmen müssen deshalb alles daran setzen, den Conglomerate Discount wieder loszuwerden. „Das geht nur, wenn sie den Forderungen des Kapitalmarkts nachkommen. Diversifizierte Unternehmen sind also mehr als andere gezwungen, ihre Unternehmenspolitik am Aktienkurs auszurichten.“ (Zugehör 2000, S. 4)

Veränderter Status von Berichtswesen und Controlling

Mit der Anwendung des SV-Konzepts geht sowohl eine Veränderung der Berichtswesens nach außen, als auch des Controllings nach innen einher. Nach außen gerichtet bedeutet dies, die Ersetzung traditioneller Bilanzierungs- und Buchungsroutinen durch international akzeptierte Bilanzierungsstandards. Zielsetzung ist es, mehr Transparenz über die reale, für die Dividendenzahlung ausschlaggebende Gewinnsituation zu

schaffen und eine Umkehrung von retrospektiven Unternehmensberichten hin zu renditeorientierten Einschätzungen von Managemententscheidungen bezüglich zukünftiger Unternehmensaktivitäten zu erwirken (Schütte 2001, S. 389).

Auch unternehmensintern hat das SV-Konzept eine Veränderung des Informations- und Berichtswesens zur Folge. Sie ist i.d.R. mit einer Standardisierung der relevanten finanzwirtschaftlichen Kennziffern und einer Zentralisierung und Aufwertung des Controlling verbunden. Ihm kommt eine Schlüsselstellung bei der Generierung angeblich oder tatsächlich vergleichbarer Daten über die Unternehmenssituation und -entwicklung zu. „Eine zentrale Abteilung für Controlling Spezialisten wendet akribisch DV-gestützte Verfahren der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung und Schlüsselung von Kostenträgergemeinschaften an, um den innerbetrieblichen Ressourceneinsatz zu kontrollieren und zu steuern. Der Zentralisierungsgrad und Standardisierungsgrad dieser Verfahren ist ausgesprochen hoch.“ (Reichwald/Koller 1996, S. 658) Das Controlling wird zum Schlüsselressort, das vermittels der von ihm vorgegebenen Kenngrößen und Sollwerte über Wohl und Wehe von Unternehmensteilen und Abteilungen entscheidet (Dörre 2001; Hirsch-Kreinsen 1999b).

4.1.3 Kritik

Von den umfangreichen Kritikpunkten am SV-Konzept und seiner Realisierung, lassen sich mehrere Punkte ausmachen, die direkt oder indirekt auch das Personalmanagement betreffen.

Orientierung auf kurzfristig Ertragsziele

Am häufigsten in der Kritik steht die Verkürzung des Planungshorizonts bzw. die Orientierung an kurzfristigen Ertragszielen („Short-Termism“). Kritiker des Konzeptes werfen den Vertretern des Ansatzes vor, dass Managemententscheidungen „auf die Maximierung kurzfristig ausschüttungsfähiger Gewinne ausgerichtet sind und das Hauptinteresse des Managements darin besteht, kurzfristige Renditeforderungen der Aktionäre zu erfüllen“ (Eigler 1999, S. 235; Deutsch 1996, S. 87; Dörre 2001, S. 689 f; Gaugler 1997, S. 169; Schumann 1998; Speckbacher 1997, S. 630). Eine zu kurzfristige Anlageperspektive und Renditeerwartung berge „die große Gefahr, dass zukunfts-trächtige Investitionen unterbleiben, weil sie eine zu lange Investitionsphase erfordern mit negativen oder vergleichsweise mageren Renditen über eine längere Anlaufphase, die den aktuellen Vergleichsrenditen nicht entsprechen. Das kann für die langfristige Entwicklung der Unternehmen katastrophale Folgen haben“. Das Management werde somit blind für neue, revolutionäre Entwicklungen, „weil diese zunächst mit geringerem oder keinem Nutzen für die bestehenden Kunden des Unternehmens, höheren Kosten und damit geringeren Renditen verbunden sind“ (Schütte 2001, S. 390; vgl. auch Sauer/Döhl 1996; S. 49). Vom „Quartalsdenken“ seien nicht zuletzt langfristig ausgerichtete, potenzialorientierte Strategien des Personalmanagements, und damit „die einzige wirklich dauerhafte strategische Ressource des Unternehmens“ betroffen (Schütte 2001, S. 392).

Eigler (1999, S. 235) hält dem entgegen, „dass der Kapitalmarkt insbesondere bei börsennotierten Unternehmen Verletzungen langfristiger strategischer Ziele durch Kursverluste sanktioniert“. Deshalb besitze dieses Argument „allenfalls für sehr kurze Betrachtungszeiträume, in denen Informationsvorsprünge zur Verfolgung kurzfristiger Maximierungsziele ausgenutzt werden können, Gültigkeit“. Dem pflichten auch andere Autoren bei. So kommt etwa die Untersuchung von Price Waterhouse (o.J., S. 17) zum Anlageverhalten von institutionellen Anlegern zu dem Schluss, dass „eine Orientierung am Shareholder Value der Investoren (...) keineswegs mit dem Erzielen kurzfristiger Renditen gleichgesetzt werden (kann). Vielmehr zeigt sich, dass Unternehmen, denen es gelungen ist, eine langfristig überdurchschnittliche Aktienperformance zu erzielen, von den institutionellen Investoren und Analysten als aktionärsorientiert eingestuft werden“.

Methodische Probleme

Das Shareholder-Value-Konzept hat, wie skizziert, zwei Seiten. Zum einen bezeichnet es „eine Norm der finanzwirtschaftlichen Unternehmensführung, der zufolge sich die Strategie ausschließlich an den Zielen der Eigenkapitalgeber orientieren und andere Ansprüche in lediglich instrumenteller Form berücksichtigen soll. Andererseits versteht man unter Shareholder Value eine Methode der unternehmenswertbezogenen Planung auf der Basis kapitalmarktorientierter dynamischer Investitionsrechnung“ (Grieger 2001, S. 64). Das SV-Konzept tritt mit dem Anspruch auf, ein methodisches Instrumentarium bereitzustellen, mit dem strategische und operative Entscheidungen des Managements hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf den künftigen Unternehmenswert messbar werden: „Mit dem Konzept des Shareholder Value und der damit verbundenen Vereinheitlichung von Bewertungsverfahren und Finanzberichten, so sein Anspruch, soll ein ‚objektiver Maßstab‘ für den ökonomischen Vergleich sehr verschiedener unternehmensstrategischer Optionen geschaffen werden. Es geht um die marktbezogene Vergleichbarkeit sehr verschiedenartiger Unternehmensaktivitäten auf der Ebene einheitlicher abstrakter ökonomischer Größen.“ (Schumann 1998b, S. 198)

Aufgrund des prospektiven Charakters der Rechengrößen, die in den SV eingehen, wird dies von verschiedener Seite in Frage gestellt (Lammerskitten et al. 1997). So verweist etwa Eigler (1999, S. 235) auf „zahlreiche Mess- und Operationalisierungsprobleme“, die insbesondere in der Prognose langfristiger Cash Flows sowie in der Verwendung „richtiger“ Kapitalkostenansätze zur Diskontierung künftiger Zahlungsüberschüsse liegen (ebenso Knorren/Weber 1997). Gaugler (1998a) bezweifelt grundsätzlich, dass sich mit Cash-Flow-Größen Angaben über den Nutzen des Kapitaleinsatzes im Unternehmen machen lassen. Allenfalls erschlossen sich hierdurch indirekte Hinweise auf den Shareholder Value und dies auch nur, wenn die einzelnen Komponenten des Cash Flows den Kapitaleigner zugänglich sind. Ein weiteres Problem besteht darin, dass die Kapitalkosten die Opportunitätskosten der Mittelverwendung *aller* Anteilseigner zum Ausdruck bringen müssen. Diese können jedoch sehr unterschiedlich sein, so dass Interessenkonflikte zwischen den Kapitaleignern auftreten können. Eigler (1999, S. 235) zufolge, muss die „monolithische Zielsetzung des Shareholder-Value-Ansatzes daher sehr kritisch“ gesehen werden. Gaugler (1998a, S. 89)

kommt insgesamt zu der Einschätzung, dass „der Nutzen eines Kapitaleinsatzes im Unternehmen sich kaum operationalisieren“ lässt. Da Unternehmen ihre Aufgaben, Entscheidungs- und Steuerungsziele nur erfüllen können, wenn der Zielinhalt hinreichend präzisiert, quantifiziert und die Referenzdauer der Ziele terminiert ist, versage der Shareholder Value methodisch als unternehmensrelevante Zielgröße. Er könne „bestenfalls als Prinzip, als Leitlinie für unternehmenspolitische Dispositionen dienen“ (Gaugler 1998a, S. 89).

Angesprochen ist damit ein weiterer Kritikpunkt: die Eignung des Shareholder-Value-Ansatzes zur Umsetzung in konkrete Managemententscheidungen. Nach Meinung von Eigler (1999) sind Managemententscheidungen immer unter Unsicherheitsbedingungen zu treffen. Zwischen ihnen und den Zielen des Shareholder-Value-Ansatzes gebe es „aufgrund einer Vielzahl situativer Rahmenbedingungen nur stochastische, nicht deterministische Wechselbeziehungen“ (S. 233). Nur unter sehr vereinfachten Prämissen ließen sich deshalb Managemententscheidungen in unterschiedlichen Bereichen und Entscheidungsebenen von Unternehmen direkt und objektiv auf Änderungen einer Shareholder-Value-Kennzahl zurückführen. Über die fehlende Determiniertheit der Zusammenhänge täusche die Shareholder-Value-Euphorie leicht hinweg. Insbesondere wertsteigende Beiträge von Entscheidungen indirekter Leistungsbereiche entzögen sich der eindeutigen Zuordnung zu Shareholder-Value-Zielen, was v.a. das Personalwesen betrifft. Insofern sei fraglich, ob das Konzept tauglich zur Steuerung aller Unternehmensbereiche oder nur von Teilen sei (ebenso Gaugler 1997).

Übertragbarkeit des Shareholder-Value-Konzeptes auf deutsche Verhältnisse

Kontrovers diskutiert wird schließlich die Übertragbarkeit des Shareholder-Value-Konzeptes auf deutsche Verhältnisse. Einerseits wird dem „institutionellen Kapitalismus“, dem „stakeholder capitalism“ (Dufey et al. 1998; Dufey/Hommel 1997) oder schlicht dem „deutschen Modell“ (Speckbacher 1997) gegenüber dem „marktorientierten“, „wertorientierten“ oder „angelsächsischen Modell“ keine Zukunftschancen geben und eine „Amerikanisierung“ für ebenso nötig wie unvermeidlich halten (Copeland et al. 1998; Price Waterhouse o.J.; Wagner 1997). Andererseits wird auf die Resistenz und Adaptionfähigkeit des „beziehungsorientierten“ und die Interessen der Stakeholder stärker berücksichtigenden deutschen Modells hingewiesen, das eine Synthese wahrscheinlicher mache als eine bloße Übernahme des Modells eines Kapitalismus „sans phrase“ (Dufey et al. 1998; Gauger 1997; Eigler 1999; Grieger 2001).

Vor allem zwei Faktoren stehen demzufolge einer problemlosen Übertragung des Shareholder-Value-Konzeptes in Deutschland entgegen: das in Artikel 14 des Grundgesetzes festgeschriebene Prinzip der Sozialverpflichtung des Eigentums und das gesetzliche Gebot des Interessenausgleichs als Grundelement der Unternehmensverfassung sowie das Fehlen eines funktionierenden Marktes für Unternehmenskontrolle.

Zwischen Verfechtern und Kritikern des SV-Konzepts ist unstrittig, dass die Sozialbindung des Eigentums und das durch Unternehmens- und Betriebsverfassung gebotene Prinzip des Interessenausgleichs das alleinige Verfügungsrecht der Unternehmens-eigner einschränkt. Kontrovers diskutiert hingegen werden die Folgen und die daraus

zu ziehenden Konsequenzen. Die Protagonisten des Shareholder Value halten das deutsche System der Corporate Governance für unverträglich mit dem SV-Ansatz (Wagner 1997; Dietl 1998; Clark/Bostock 1997), fürchten Wettbewerbsnachteile für deutsche Unternehmen, (Albach/Brockhoff 1997; Picot 1995) und machen sich für eine „Überwindung der Mitbestimmungsnostalgie“ im „Mitbestimmungsmuseum Deutschland“ (Oechsler 1999, S. 38 f.) bzw. generell für eine Anpassung der Governance Strukturen an die Erfordernisse des globalen Kapitalmarktes stark (Bischoff 1994). Kritiker des SV-Ansatzes stellen in Abrede, dass die in Deutschland bestehenden Corporate Governance Strukturen und insbesondere die Unternehmens- und Betriebsverfassung zu Effizienzverlusten führe (Frick et al. 1999), bestreiten eine Unverträglichkeit dieser Institutionen mit der Orientierung am SV (Zugehör 2000) und plädieren dementsprechend für die Beibehaltung einer interessenpluralistischen Konzeption der Unternehmensführung (Gaugler 1997).

Empirisch stützt sich die Argumentation, dass die Einschränkung der Verfügungsrechte der Eigentümer mit negativen Effekten für den Marktwert der Unternehmen verbunden ist, auf Untersuchungen von FritzRoy/Kraft (1993) sowie Schmid/Seeger (1998). Letztere kommen zu dem Ergebnis, dass die Arbeitnehmermitbestimmung einen negativen Einfluss auf den Shareholder Value hat. Ihrer über einen Zeitraum von zwanzig Jahren angelegten Querschnittsuntersuchung von börsennotierten deutschen Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten zufolge wäre „der Marktwert des Eigenkapitals um 21 - 24 v.H. gestiegen (...), hätten die der paritätischen Mitbestimmung unterliegenden Unternehmen auf eine Drittelbeteiligung übergehen können. (...) Dieser Beitrag ist ein Marktwert für corporate control. (...) Die Aktionäre der betreffenden Unternehmen wären 21 - 21 v.H. des herrschenden Marktpreises ihrer Beteiligungen zu zahlen bereit gewesen, hätten sie dadurch die infolge der Einführung der paritätischen Mitbestimmung eingebüßten Entscheidungsrechte wiedererlangen können“ (Schmid/Seeger 1998, S. 468). Baum/Frick (1998, 2000), die den Einfluss des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 auf den Marktwert der Unternehmen untersuchten, kommen zu einem gegenteiligen Ergebnis: „We did not find that stockholders experienced financial losses due to judicial decisions extending co-determination rights of workers. Moreover, neither the enactment of the Co-determination Act nor its legal examination by the Federal Constitutional Court in 1979 led – according to our data – to significant reductions in the cumulated abnormal return in those sectors of the German economy, where most of the firms must obey the respective legislation (...). We did not, however, observe a significant change in the abnormal rates of return in the sectors most heavily affected by the introduction of co-determination in 1976 as compared with industries that are either not at all or only to a small extent affected by the new legislation.“ (Baum/Frick (1998, S. 158) Die Untersuchung von Zugehör (2000, S. 14, Hervorhebung im Original) konnte zudem zeigen, „das die Unternehmensmitbestimmung die kapitalmarktinduzierte Restrukturierung *nicht* behindert. Es existiert kein negativer Zusammenhang zwischen der Stärke der Unternehmensmitbestimmung und dem Ausmaß der Restrukturierung. Der Unternehmensmitbestimmung kann somit nicht nachgesagt werden, den vom Kapitalmarkt geforderten Umbau der Unternehmen systematisch zu behindern“. Eine starke Unternehmensmitbestimmung sei deshalb

kein Fremdkörper, „sondern ein Garant eines reibungslosen Ablaufs des kapitalmarkt-gerechten Umbaus der Unternehmen“ (Zugehör 2000, S. 20).

Als zweiter Hemmschuh einer Übertragung des SV-Konzeptes auf die deutschen Verhältnisse gilt das Fehlen eines funktionierenden Marktes für Unternehmenskontrolle, sowie die verhältnismäßig geringe Bedeutung börsennotierter Unternehmen und damit des Aktienmarktes (Grieger 2001, S. 71; Gaugler 1998a, 1998b). Beyer (1998) zufolge gab es 1992 gerade 665 Aktiengesellschaften, was einem Anteil von ca. 1 Prozent entspricht. Von ihnen waren nur 21 Prozent börsennotiert (Faust 1999, S. 14). Zudem entfällt nahezu die Hälfte des gesamten Börsenumsatzes auf fünf Unternehmen (Speckbacher 1997). Die Börsenkaptalisierung in Prozent des BIP liegt in Deutschland bei 18,23 Prozent, in Großbritannien dagegen bei 88,55 Prozent. In Deutschland befindet sich zudem „nur eine sehr begrenzte Zahl von Unternehmen in Streubesitz. Die Publikumsgesellschaft ist nicht zur dominanten Unternehmensform geworden. Im internationalen Vergleich ist eher die hohe Konzentration der Kapitalanteile auffällig. Unternehmen befinden sich mehrheitlich im Besitz anderer Unternehmen. Dieses Faktum beeinflusst eine Analyse der Kontrollstrukturen in maßgeblicher Weise, die nach der ‚ultimate control‘, nach der Kontrollsituation der letzten Eigentümer fragt“ (Beyer 1998, S. 66). Bis heute basiere die Unternehmensfinanzierung in Deutschland vornehmlich auf Fremdkapital eines Kreditverbunds von Banken, die traditionell risikoscheu sind und eine Abneigung gegen die Anlage ersparten Geldes in Aktien oder Aktienfonds haben. „Damit gehen einher eingespielte Formen der Corporate Governance, die durch eine stabile ‚kreisförmige‘ Kapitalverflechtung zwischen Industrie, Versicherungen, Banken sowie weiteren Akteuren wie Stiftungen und Familien gekennzeichnet sind und im Unterschied zu den marktgeprägten Eigentumsverhältnissen angelsächsischer Prägung auch als ‚kooperativer Kapitalismus‘ bezeichnet werden können.“ (Hirsch-Kreinsen 1999b, S. 328) Zwar gewinnen nun auch in Deutschland der (internationale) Kapitalmarkt aufgrund des steigenden Finanzbedarfs global agierender Unternehmen zunehmende Bedeutung für die Unternehmensfinanzierung, was sich u.a. an der bis vor kurzem steigenden Zahl von Börsengängen und der parallelen Platzierung von Unternehmensaktien in Deutschland wie an anderen Börsenplätzen, insbesondere an der New Yorker Börse, ablesen lässt. Konstatiert wird auch, dass Kapitalmarktstrukturen angelsächsischen Zuschnitts sich immer tiefer in die Funktionszusammenhänge der internationalen Ökonomie eingraben, Banken ihre Unternehmensbeteiligungen verringern und Investmentgesellschaften zu immer wichtiger werdenden Akteuren am Kapitalmarkt werden (Hirsch-Kreinsen 1999b, S. 329; Zugehör 2000, S. 20). Gleichwohl könne von einem dem amerikanischen Vorbild vergleichbaren Markt für Unternehmenskontrolle bisher nicht gesprochen werden. Da ein funktionierender Markt für Unternehmenskontrolle jedoch „zu den entscheidenden Prämissen des Shareholder-Value-Ansatzes“ zählt (Grieger 2001, S. 71), beschränke sich die Anwendung des Shareholder-Value-Konzeptes Hirsch-Kreinsen (1999b), aber auch Gaugler (1999) zufolge auf eine begrenzte Zahl von Unternehmen.

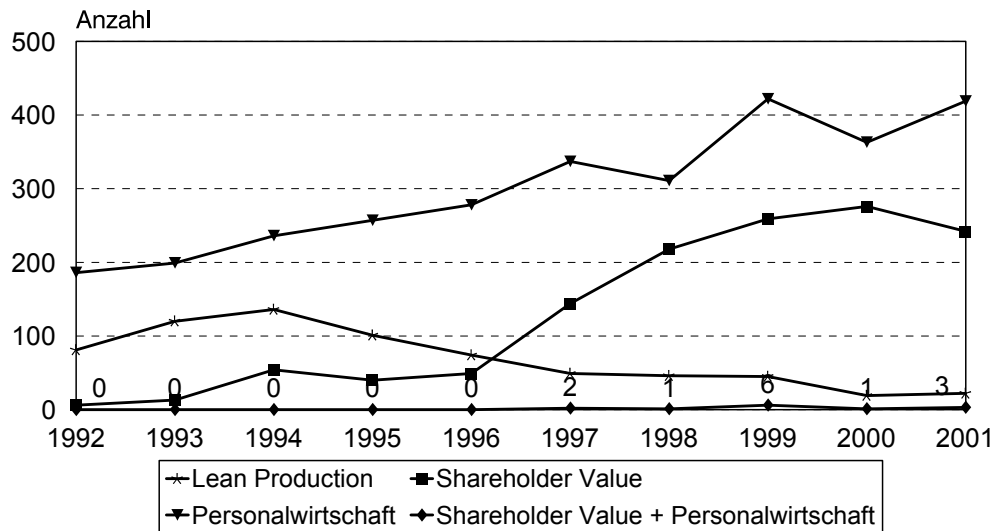
4.2. Shareholderorientierung im Personalwesen

Das Thema Shareholder Value hatte in den neunziger Jahren ohne Frage Konjunktur. Die Literaturdatenbank WISO II (vgl. Abb. 12) weist zwischen 1992 und 2001 nicht weniger als 1301 Titel aus, die unter dem Stichwort „Shareholder Value“ verschlagwortet sind. Der große Schub setzte ab 1996 ein, einem Zeitpunkt, zu dem das Thema „Lean Production“ schon wieder an Popularität einbüßte. Im Jahr 2000 erreichte die Zahl von Veröffentlichungen ihren vorläufigen Zenit, seither sind die Zahlen wieder rückläufig.¹¹ Einen mehr oder weniger kontinuierlichen Zuwachs verzeichnen im selben Zeitraum Veröffentlichungen zum Thema Personalwirtschaft, was Indiz für die Etablierung des Faches wie für die Aufmerksamkeit für „Human Resources“ gewertet werden kann. Allein für das Jahr 2001 weist die WISO II Datenbank mehr als 400 Artikel mit dem Stichwort „Personalwirtschaft“ aus, zwischen 1992 und 2001 sind es mehr als 3000. Mit den Auswirkungen des SV-Konzeptes auf die Personalwirtschaft hat sich die Betriebs- und Personalwirtschaftslehre demgegenüber bisher kaum auseinander gesetzt, ein Umstand, auf den Eigler bereits 1999 hingewiesen hat. Daran hat sich nichts geändert. Ein Suchlauf fördert unter den Stichworten „Shareholder Value“ und „Personalwirtschaft“ 21 Titel zutage, von denen nach der Bereinigung um Doppelnennungen gerade einmal 14 übrig bleiben. Auch diese Zahl ist noch zu hoch gegriffen, da sich die Mehrzahl dieser Beiträge eher beiläufig mit den Folgen und Konsequenzen des SV-Ansatzes für das Personalmanagement beschäftigt. Nimmt man nur jene Publikationen, die diesen Zusammenhang ins Zentrum stellen, bleiben weniger als eine handvoll Artikel übrig. Dies weist bereits auf den äußerst dürftigen Forschungsstand zu diesem Thema hin, was umso erstaunlicher ist, als nach Meinung der wenigen Autoren, die sich mit dem Thema beschäftigt haben, sich durch eine am Shareholder Value orientierte Unternehmensführung relevante Veränderungen für das Personalmanagement ergeben (können). Das bestätigen auch die von uns befragten Personalmanager.

¹¹ Ob es sich um einen dauerhaften Abschwung handelt, muss sich zeigen. Das Platzen der Spekulationsblase an den Börsen dürfte wohl für eine Ernüchterung gesorgt haben. Das gilt z.B. auch für ein Unternehmen, das zu den Promotoren des Shareholder Value Ansatzes in Deutschland zählt. Dort wird unseren Gesprächen zufolge, der Stellenwert des Shareholder Value deutlich niedriger gehängt. „Dem Management“, so ein Personalmanager, sei „mittlerweile klar geworden, dass es sich von einer nicht beeinflussbaren und häufig irrationalen Messgröße abhängig macht, und zwar unabhängig vom Geschäftserfolg.“ Der Shareholder Value sei deshalb „nicht mehr unsere alleinige Orientierung. Wir schauen wieder nach dem Operating Profit und fragen: Können wir uns denn das alles leisten, was wir wollen? Wir müssen sozusagen aus eigener Kraft den Wert unserer Firma darstellen. Wenn eines der besten Geschäftsergebnisse aller Zeiten erwirtschaftet wird, in allen kritischen Bereiche die Ziele vor der geplanten Zeit erreicht werden, da kann ich mich nicht von einem aus unerfindlichen Gründen am Boden liegenden Aktienkurs abhängig machen.“

Abb.12: Ergebnisse der Datenbankrecherche zu den Stichworten "Lean Production", "Shareholder Value", "Personalwirtschaft" sowie "Shareholder Value und Personalwirtschaft"

(1992-2001)



Literaturdatenbank WISO II (Stand 15.1.2003)

4.2.1 Das Personalwesen zwischen Shareholder- und Stakeholderinteressen: Orientierung an monistischen oder pluralistischen Interessen?

Eine erste Folge, die eine wertorientierte Unternehmensführung für das Personalwesen hat oder haben könnte, betrifft dessen Selbstverständnis im Spannungsfeld unterschiedlicher betriebsinterner und externer Interessen. Der Literatur zufolge ist im deutschen Personalmanagement eine interessenpluralistische Ausrichtung des Personalwesens vorherrschend. Es agiert in der Rolle eines auf „balanced exchange“ ausgerichteten Vermittlers, der Interessen der Shareholder wie der Stakeholder integriert. So sehen Kotthoff und Matthäi (2001, S. 66, Hervorhebungen im Original) den spezifischen Beitrag des Personalwesens darin, „dass es *für* das ökonomische System Probleme an der Grenze zwischen Unternehmen und dem gesellschaftlichen bzw. sozialen System löst, und weniger Probleme *innerhalb* des ökonomischen Systems. Es hat die Aufgabe, die Stakeholder bei Laune zu halten, allerdings im wohlverstandenen Interesse der Shareholder“. Personalmanager sind ihres Erachtens von Hause aus „Kompromisschmiede. Ihr Beruf ist Politik, die Kunst des Möglichen“ (Kotthoff/Matthäi 2001, S. 66). Sie müssen Motivation und Bindung erzeugen, was sie nur können, wenn nicht nur einseitig die Interessen der Shareholder bedient werden, sondern auch die der Stakeholder.

Just diese Orientierung an einen „balanced exchange“ wird dem Personalwesen von Verfechtern des Shareholder-Value-Ansatzes mit Verve kritisiert. Vorgeworfen wird der Personalwirtschaft – aber auch dem Marketing – eine Affinität zu Stakeholder- und eine Vernachlässigung der Shareholderinteressen. Dies liege vor allem daran, dass es in diesen Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre untypisch sei, „die Vorteilhaftig-

keit/den Vorteil von Entscheidungen in mehrperiodigen, zahlungsbezogenen Maßausdrücken zu formulieren“ (Wagner 1997, S. 487). Zudem würde in diesen Bereichen über Handlungsalternativen „nicht nach Maßgabe aufwendiger Totalmodelle entschieden“, sondern für die jeweiligen Partialbereiche würden bereichsspezifische Zielsetzungen entwickelt. Je schwieriger die Quantifizierung der Einkommenseffekte sei, als um so weniger dringlich würde die Notwendigkeit des Nachdenkens über die gedankliche Ordnung finanzieller Ziele empfunden. „Gerade ihr Partialcharakter erlaubt deshalb Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre die Vorstellung, die seien zu ‚autonomer‘ Planung in der Lage und würden von Kontrollmechanismen der Kapitalmärkte nicht gesteuert.“ (Wagner 1997, S. 487) Damit müsse nun Schluss sein. Auch das Personalwesen müsse zur Kenntnis nehmen, dass letztlich die Kapitalmärkte über das Wohl und Wehe des Unternehmens entscheiden. Deren Belange müssten deshalb im Mittelpunkt unternehmerischen wie personalwirtschaftlichen Handelns stehen. Dem sei bisher jedoch nicht so. Vielmehr empfinde die Personalwirtschaft „die Belange der Mitarbeiter als nahe und Kapitalmärkte als eher fern (...), weshalb man die ‚Humanisierung‘ des Arbeitslebens in personalpolitischen Zielkatalogen häufiger findet als die Förderung einer am Shareholder Value orientierten Personalpolitik“ (Wagner 1997, S. 488). Die Akzente müssten also anders gesetzt werden. Im Mittelpunkt auch des personalwirtschaftlichen Handelns müssten die Interessen der Eigentümer als Prinzipale stehen, Interessen anderer Gruppen seien denen unterzuordnen und flössen nur als Nebenbedingung in die Zielfunktion ein.

Ob eine ausschließliche Orientierung an den Interessen der Kapitaleigner bzw. am Shareholder Value als alleinige Orientierungsgröße für das Personalmanagement taugt, wird von Gaugler in Frage gestellt. „Ernsthaft wird in der Gegenwart kaum ein verantwortungsbewusster Unternehmer die Meinung vertreten, der Shareholder Value sei die einzige Zielgröße der unternehmerischen Disposition.“ (Gaugler 1997, S. 170) Das gelte insbesondere dann, wenn – was Gaugler unterstellt – Shareholder Value mit einer kurzfristigen Steigerung des Aktienkurses gleichgesetzt wird. Seines Erachtens kommen Unternehmen gar nicht umhin, auch die Interessen anderer Gruppen zu berücksichtigen, die Einfluss hätten. Gerade für Aktiengesellschaften seien die Interessen der Stakeholder (Mitarbeiter, Zulieferer, Konkurrenten, Verbände, Gemeinden etc.) von großer Bedeutung. Ihren Einfluss könne man „nicht mehr lediglich als Nebenbedingung für die eine unternehmenspolitische Zielgröße des Shareholder Value interpretieren (...). Vielmehr gehen immer mehr die Interessen und Erwartungen der genannten Gruppen zusätzlich zu den Zielgrößen, die auf die Kapitaleigner bezogen sind, als weitere Komponenten in das Zielsystem des Unternehmens ein“ (Gaugler 1997, S. 170). Wer den Shareholder Value zum einzigen, kurzfristig zu maximierenden Unternehmensziel erkläre, verkenne deshalb „die Grundlagen der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung in Deutschland und die Existenz- und Erfolgsfaktoren der Unternehmen, insbesondere derjenigen großer Kapitalgesellschaften“ (Gaugler 1997, S. 170). Daraus zieht er den Schluss: „Für ein verantwortungsvolles Personalmanagement ist in Deutschland ein Shareholder-Value-Konzept, das die kurzfristige und maximale Steigerung des Kurswerts der Aktien als alleiniges Unternehmensziel vorgibt, untauglich.“ (Gaugler 1997, S. 170) Gaugler (1997, S. 172) zufolge wird durch

diese „vielleicht apodiktisch anmutende Feststellung“ die Rolle der Kapitaleigner und die unternehmerische Bedeutung der Kapitalrendite nicht ignoriert. Nicht nur für börsennotierte Aktiengesellschaften, sondern für alle Wirtschaftsunternehmen in einer marktwirtschaftlichen Ordnung gehöre grundsätzlich die Rentabilität des Eigen- und Beteiligungskapitals in das unternehmerische Zielsystem. Allerdings variere das Gewicht dieser Zielgröße mit dem betriebsnotwendigen Bedarf an Mittelbereitstellung durch Kapitaleigner. Dem Wesen des Wirtschaftens widerspreche es aber, „die anzustrebende Kapitalrendite kurzfristig zu definieren und an einer in sich fragwürdigen Kennzahl, wie beispielsweise dem Börsenkurs zu messen“ (Gaugler 1997, S. 172).

Letzterem stimmt auch Eigler (1999, S. 231) zu. Er sieht das Personalmanagement dadurch in Misskredit gebracht, „dass in Krisenzeiten Personal in erheblichem Umfang abgebaut wurde und gleichzeitig die Aktienkurse personalreduzierender Unternehmen gestiegen sind“. Dadurch entstünde „sehr schnell die Gefahr, dass zwischen dem Shareholder-Value-Ansatz und dem Personalmanagement Gegenpositionen aufgebaut werden, die auf dem verkürzten Argument fußen, dass Aufwand für Personal und personalpolitische Aktivitäten den shareholder value reduziert und damit die Interessen der Anteilseigner beeinträchtigt“. Auch er stellt sich deshalb die Frage, ob der Shareholder-Value-Ansatz „eine sinnvolle Zielsetzung für personalwirtschaftliches Handeln bietet“ (Eigler 1999, S. 232).

Seine Antwort fällt allerdings etwas anders aus. Einig ist er sich mit Gaugler, dass eine monistische, ausschließlich an den Interessen des Kapitalmarktes ausgerichtete Personalarbeit mit dem Zielppluralismus in der Personalwirtschaft nicht vereinbar ist (Eigler 1999, S. 252). Den Shareholder-Value-Ansatz mit einer kurzfristige Steigerung des Börsenwerts bzw. der Maximierung ausschüttungsfähiger Gewinne gleichzusetzen, wie Gaugler es tut, hält er dagegen für eine Fehlinterpretation. Diese Meinung sei zwar weit verbreitet, und es fänden sich auch empirische Beispiele: Unter dem Deckmantel des Shareholder Value sei es zu einem übertriebenen Personalabbau gekommen, der durch die Börse mit (kurzfristigen) Gewinnsteigerungen honoriert wurde, durch den aber mittel- bis langfristig „nicht nur die Interessen aller stakeholder, sondern auch die der shareholder massiv verletzt“ würden (Eigler 1999, S. 252). Das Argument, Shareholder Value sei mit einer Kurzfristorientierung verbunden und einem übertriebenen Personalabbau verbunden, gelte deshalb „allenfalls für sehr kurzfristige Betrachtungszeiträume, in denen Informationsvorsprünge zur Verfolgung kurzfristiger Maximierungsziele ausgenutzt werden können“. Recht verstanden, stünden beim Shareholder-Value-Ansatz „Maßnahmen im Vordergrund, die zu einer *langfristigen* Wertsteigerung führen“ (Eigler 1999, S. 235, Hervorhebung im Original). Das würde auch vom Kapitalmarkt so gesehen, der die Vernachlässigung langfristiger Renditeziele mit Kursverlusten sanktioniere. Insofern ließe sich aus der Fristigkeit kein Widerspruch zwischen strategischen Entscheidungen und potenzialorientierten Zielen, wie sie Personalmanagementstrategien eigen seien und dem Shareholder-Value-Ansatz, konstruieren. „Ein effizientes, ökonomisch fundiertes Personalmanagement steht (...) nicht im Widerspruch zu dem Shareholder-Value-Ansatz.“ (Eigler 1999, S. 235)

Schütte (2001), eher ein Mann der Praxis als der Wissenschaft, sieht das ähnlich, kritisiert aber schärfer als Eigler die mit dem Shareholder-Ansatz verbundene Gefahr der Kurzfristigkeit des Denkens und Handelns. Zudem ist sein Vertrauen in die Kapitalmärkte und die Langfristorientierung der Analysten weniger groß als das von Eigler. Falsch verstanden hat der Shareholder-Value-Ansatz seines Erachtens einen verheerenden Einfluss auf die beschriebenen Ziele der Personalpolitik. „Er führt zu einer Verkürzung des Blickwinkels auf die ausgewiesenen Ertragszahlen und einer gefährlichen Vernachlässigung des langfristigen Denkens im Unternehmen. Der dadurch ausgelöste Zwang permanent positive Reaktionen der Kapitalmärkte zu produzieren, führt zu einem unseligen Story-Denken, das die Eigenverantwortung des Top-Managements für die Erfüllung der Unternehmensziele schleichend korrumpiert und von der Aufgabe ablenkt, die langfristige Sicherung der Zukunft des Unternehmens zu gewährleisten. Verbunden mit den üblichen Bonussystemen, die teilweise auf allen Ebenen zu nicht mehr vermittelbaren Gesamtvergütungen führen, zerstört es die Loyalität der Mitarbeiter und Führungskräfte zum eigenen Unternehmen und fördert einen Egoismus und Opportunismus, der die Züge einer Söldnermentalität und ganze Truppen von Mitarbeitern ohne Skrupel das Unternehmen verlassen lässt, wenn sich ihnen eine Chance bietet, kurzfristig mehr Geld verdienen zu können.“ (Schütte 2001, S. 403) Er sagt auch entschieden „Nein zu einer Verkürzung des Ansatzes auf ein Messen des Unternehmenswert und des Managements ausschließlich anhand finanzieller Zahlen und Ziele“. Für ihn gehören Größen „wie Marktposition, Kundenzufriedenheit, Mitarbeitermotivation, Entwicklungspotenzial, soziale Verantwortung und Reputation in der Öffentlichkeit“ ebenso dazu. Der Shareholder Value dürfe deshalb nicht isoliert betrachtet werden, sondern müsse eingebettet sein „in das gleichwertige Interessenviereck von Kunden – Mitarbeitern – Aktionären – Öffentlichkeit“ (Schütte 2001, S. 395). Shareholder Value richtig verstanden, nämlich als Verpflichtung, dauerhaft den Wert des Unternehmens zu steigern, sei nicht zuletzt aus personalwirtschaftlicher Perspektive durchaus zu begrüßen, würde dadurch doch das Hauptanliegen einer modernen Personalwirtschaft unterstützt, nämlich die Aufmerksamkeit des Topmanagements auf den strategischen Erfolgsfaktor Nr. 1 zu lenken: die Mitarbeiter. „Wird die überall und ständig verkündigte Überzeugung, dass der Mitarbeiter das wichtigste Kapital und der entscheidende Erfolgsfaktor jedes Unternehmens ist und damit der eigentliche Wertetreiber, endlich ernst genommen, muss dieser Erfolgsfaktor und wie er im Unternehmen eingesetzt wird in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit nicht nur des Topmanagements, sondern auch der Kapitalmärkte rücken (Schütte 2001, S. 404) Würde dies von den Analysten und Fondmanagern unterstützt, könnte dem Personalwesen nichts besseres widerfahren.“

Das sehen die meisten der von uns befragten Personalmanager ähnlich. Alle betonen, dass sie keinen grundsätzlichen Widerspruch zwischen Shareholder- und Stakeholderinteressen sehen und eine interessenpluralistische Orientierung die vorherrschende Maxime ist und auch bleiben soll. „Unzufriedene Stakeholder“, so der Personalchef eines Energiekonzerns, „werden sich auch auf den Preis der Aktie auswirken. Wenn man eine Belegschaft unzufrieden macht, weil man nur auf Cost-Cutting schaut und die Leute schlichtweg sauer fährt, dann wird man das auch irgendwann an Funktions-

ausfällen spüren. Das heißt, man muss wieder einmal den goldenen Mittelweg finden und im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung genau überlegen, welche Akzente setze ich wo.“

Auch für den Personalchef einer großen Bank, deren Börsennotierung drastisch eingebrochen ist, stehen Shareholderorientierung und die Berücksichtigung von Stakeholderinteressen nicht grundsätzlich im Widerspruch. Allerdings sei der „Vierklang“ aus Steigerung des Unternehmenswertes, Sicherung der Beschäftigung, Kundenorientierung und dem Interesse, einen gesellschaftlichen Beitrag leisten zu wollen, der Basis der Personalarbeit ist, derzeit gestört. „Im Moment ist uns das Stakeholder-Modell aus dem Ruder gelaufen. Wir haben eine Problemstellung, die da heißt: Der Aktionär ist nicht mehr mit uns zufrieden oder die Gesellschaft will unsere Aktie nicht in genügendem Maße kaufen, weil sie, wenn sie so wollen, nicht an unsere Zukunft glaubt (...). Wir müssen jetzt den Sturm bearbeiten, und wenn wir den bearbeitet haben, dann wird auch wieder der Vierklang ins Gleichgewicht kommen. Das Gleichgewicht können sie aber nicht herstellen, wenn die Frage im Raum steht, überlebt das Unternehmen oder überlebt es nicht.“ In dieser Situation ist auch das Personalressort gefordert, dessen oberstes Ziel es sei, auf lange Sicht Beschäftigung zu sichern. „Das kann ich nur, wenn ich sicherstelle, dass die richtige Bewertung des Unternehmens da ist. Wenn uns die Außenwelt, die Aktionäre sagen, ihr habt ein Kostenproblem, dann muss sich das Unternehmen bemühen, an diesem Kostenproblem zu arbeiten.“ Das sieht er als Personalleiter als seine Pflicht. Nur so könne das Unternehmen „langfristig im globalen Wettbewerb mitspielen“. Dass damit die Analysten Vorgaben auch für das Personalwesen formulieren, wird von ihm nüchtern gesehen und auch akzeptiert: In einer Situation wie der aktuellen, müsse der Personalchef dafür „Sorge tragen, dass die Bewertung des Unternehmens gesteigert wird, um das Unternehmen zu schützen“. Die Bereitschaft und der Zwang, durch die Personalarbeit kurzfristig Einfluss auf die Aktienkursentwicklung zu nehmen, war also nur in diesem Fall gegeben und wurde als „Ausnahmesituation“ deklariert, um hernach wieder zu versuchen, eine neue Balance zwischen Stakeholder- und Shareholderinteressen herzustellen.

Uneinheitlich war die Einschätzung der Personalmanager hinsichtlich der Frage, ob eine shareholder-orientierte Unternehmenspolitik mit einer kurzatmigeren Personalpolitik verbunden ist. Der Personalleiter jenes Unternehmens, der aufgrund des tiefen Aktienkurses Sorge über den Bestand des Unternehmens hat, teilt die Meinung, dass sich die Zeiträume verkürzt haben, in denen das Personalwesen plant und handelt: „Das kann ich nur bestätigen, das ist richtig. Aber der Zwang ist immer da. Sie können nicht sagen – das ist typische Hockey-Stick-Planung – heute geht’s mir schlecht, aber in drei Jahren geht’s mir gut. Sie müssen dafür Sorge trage, dass es ihnen heute gut geht *und* in Zukunft.“ Ob angesichts turbulenter werdender Umwelten, größerer Planungsunsicherheit und kürzer werdender Planungszeiträume noch von einem strategischen, mittel- bis langfristig ausgerichteten Personalmanagement gesprochen werden kann, scheint ihm eine berechtigte Frage, auf die es keine klare Antwort gebe. Festgehalten wird jedoch an einer Personalführung mit „Visionen“, da nur durch sie „in diesen ganzen Turbulenzen ein Licht im Dunkel“ erkennbar bleibe. Allerdings müssen

solche „Visionen“ häufiger erneuert werden. Der Zeitraum, auf den sie sich beziehen, hat sich in den letzten Jahren von fünf auf drei Jahre verkürzt.

Die Personalmanager anderer Unternehmen sehen demgegenüber zwischen Shareholder Value und dem Planungshorizonten im Personalbereich keinen Zusammenhang. „Einen Zusammenhang“, so der Personalchef eines Energiekonzerns, „zwischen Shareholder Value und verkürzten Planungshorizonten in Sachen Personal sehe ich nicht.“ Er konstatiert vielmehr, „dass sich der Fokus der financial analysts mehr und mehr auf das Thema human resources lenkt (...). Man muss sich nur einmal anschauen, welche Fragen in road shows von Analysten gestellt werden. Das sind nicht nur die üblichen Fragen zur Performance des Unternehmens, das sind nicht nur die entsprechenden Kennziffern. Sie beziehen sich auch mehr und mehr – und als globaler Trend – auf das Thema Personal. Das sind Fragen wie: Habt ihr marktorientierte Vergütungssysteme, habt ihr ein vernünftiges Personalplanungssystem, habt ihr entsprechende Potenzialträger (...). Das fördert den Anspruch, der an den Personalbereich gestellt wird. Also meines Erachtens ist das das beste, was uns passieren kann“.

Die befragten Personalmanager der beiden anderen Unternehmen sehen das ähnlich, wenngleich sie den positiven Einfluss der Analysten nicht so hoch veranschlagen. Ihres Erachtens hängt der Zeitraum, auf den sich die Personalplanung bezieht, in erster Linie vom Produktzyklus und der Marktsituation ab, beides Faktoren, die „mit dem Shareholder Value erst einmal nichts zu tun haben“. Zudem unterscheidet sich die Fristigkeit der Planung erheblich nach Berufsgruppen. In einem Fall, einem Luftfahrtunternehmen, wird „für das Cockpit drei Jahre im Voraus geplant, bei Flugbegleitern hingegen nur drei Monate, beim Bodenpersonal im Check-In-Bereich drei bis sechs Monate, bei Managementdiensten (z.B. Netzplaner, Controller) hingegen wiederum bis zu drei Jahre“. In der KfZ-Industrie, in der die Produktzyklen länger sind als in vielen anderen Bereichen, gibt es eine mittelfristige Personalplanung für Zeiträume zwischen vier und fünf Jahren. Das Problem, das sich hier wie im Luftfahrtbereich stellt, resultiert aus der sich schnell verändernden Marktsituation. Als Herausforderung für das Personalwesens gilt hier, „die kurzfristigen Geschäftsstrategien, die der Markt erfordert, durch eine mittelfristige Personalstrategie zu unterfüttern“, d.h. Instrumente bereit zu stellen, mit denen das Personalvolumen an die veränderliche Marktsituation angepasst werden kann. Dies führt offensichtlich nicht selten zu Spannungen zwischen Personalmanagern und Geschäftsführern. „Personaler denken längerfristiger als Geschäftsführer. Der Geschäftsführer sagt bei schlechter Auftragslage sofort: entlassen, um Kosten zu reduzieren. Der Personaler sagt: Moment mal. In zwei, drei Monaten zieht die Auftragslage wieder an und dann bildest du Leute aus. Was kostet das dann? Was kostet erst die Entlassung? Was kostet anschließend wieder die Einstellung und Ausbildung?“

Zusammenfassend bleibt demnach festzuhalten, dass die befragten Personalleiter mehrheitlich keinen grundsätzlichen Widerspruch zwischen Shareholder- und Stakeholderinteressen sehen. Für eine Umpolung der interessenpluralistischen Ausrichtung des Personalressorts in Richtung eines monistischen, ausschließlich die den Interessen der Kapitaleigner berücksichtigenden Personalarbeit macht sich niemand stark.

Unterschiedlich bewertet wird die Stärke des Einflusses der Analysten auf die Personalpolitik der jeweiligen Unternehmen. In einem Fall gelten deren Einschätzungen und Empfehlungen als unmittelbar wirksamer Imperativ für das Personalressort, dem bei Strafe des Untergangs nachgekommen werden muss. In anderen Unternehmen, die ihre Unternehmensstrategie nicht (mehr) in vergleichbarer Weise am aktuellen Börsenwert des Unternehmens ausrichten (müssen), sind die Einflüsse vermittelt. Überall gelten die Analysten jedoch als Akteure, die Einfluss auf die Personalarbeit und Handlungsorientierungen der Personalmanager nehmen, was teils positiv, teils eher skeptisch gesehen wird. Dennoch sind die Analysten auch für die Personalmanager zu nicht mehr hintergehbaren Akteuren geworden, gegenüber denen sie ihre Personalpolitik legitimieren müssen. Das tangiert nicht immer die Fristigkeit der personalpolitischen Planungen und Entscheidungen, wohl aber die Inhalte der Personalpolitik. Wer etwa keine marktbezogenen Vergütungssysteme, keine Potenzialanalyse oder systematische Nachwuchsplanung vorweisen kann, gerät in Bedrängnis und wird abgestraft. Wie stark der Einfluss der Analysten auch immer ist, durchweg wird konstatiert, dass das Personalmanagement im Kontext der Shareholder-Value-Orientierung unter verstärkten Legitimierungs- und Ökonomisierungsdruck gerät.

4.2.2 Nachweis der wertsteigernden Beiträge des Personalmanagements – aber wie?

In den einschlägigen wissenschaftlichen Publikationen wird das ähnlich gesehen. Beyer und Metz (1995, S. 201) registrierten schon Mitte der neunziger Jahre eine „verstärkt aufkommende Diskussion über die ökonomische Fundierung des Personalwesens“ und Eigler (1999, S. 232) zufolge wachse im Zuge der Ausbreitung des Shareholder-Value-Denkens „der Druck auf die ökonomische Legitimation personalwirtschaftlicher Maßnahmen und Programme“. Das gilt nach innen, gegenüber der Unternehmensführung und den Bereichen, wie nach außen, gegenüber den institutionellen Anlegern und Analysten. Während Gaugler (1997, S. 172) die Folgen eher kritisch sieht und sich fragt, ob „die Vorgabe einer kurzfristigen Maximierung des Börsenkurses der Aktien als alleiniges Unternehmensziel überhaupt Gestaltungsmöglichkeiten für eine konstruktive Personalpolitik enthält“, kann Eigler, der eine wertorientierte Unternehmensführung nicht mit Kurzfristorientierung gleichsetzt, der Entwicklung durchaus positive Seiten abgewinnen. Seines Erachtens liefert der SV-Ansatz positive „Anstöße für eine stärkere ökonomische Fundierung und Ausrichtung der Personalwirtschaft (...), die nicht immer selbstverständlich sind“ (Eigler 1999, S. 252). Ein effizientes, ökonomisch fundiertes Personalmanagement, das er für wünschenswert hält, steht für ihn deshalb auch nicht in Widerspruch zum SV-Ansatz.

Dass es einen Druck auf das Personalmanagement gibt, den wertsteigernde Beiträge personalwirtschaftlicher Strategien und Entscheidungen nachzuweisen, scheint demnach nicht strittig, fragwürdig ist den meisten Autoren dagegen, ob dies gelingen kann. Das gilt zumindest unter der Voraussetzung, dass ein wertsteigerndes Personalmanagement nicht mit Personalabbau gleichgesetzt wird, der, wie die Erfahrung der letzten Jahre zeigt, von der Börse mit Kurssteigerungen honoriert wird. Dies käme, da sind

die Autoren einig, einer Bankrotterklärung eines sich strategisch verstehenden Personalmanagements gleich. Eigler (1999, S. 238) zufolge, der sich ausführlicher als andere mit der Frage der Zurechenbarkeit personalpolitischer Entscheidungen zur Entwicklung des Shareholder Value beschäftigt, ist „die Verknüpfung von Zielen personalwirtschaftlicher Maßnahmen mit ranghohen Unternehmenszielen wie die Maximierung des Unternehmenswertes nach dem Shareholder-Value-Ansatz (...) ein grundsätzliches, schlecht gelöstes Problem in der Personalwirtschaftslehre“. Neu ist es nicht. Schon bisher tat sich die Personalwirtschaft schwer, den unmittelbaren ökonomischen Nutzen personalwirtschaftlicher Entscheidungen und Maßnahmen nachzuweisen. Das Kernproblem besteht seines Erachtens darin, dass nicht von deterministischen Wirkungen von Personalmanagement-Entscheidungen auf den Shareholder Value ausgegangen werden darf. Orientierte man sich strikt an dessen Prinzipien, dürften nur personalwirtschaftliche Maßnahmen und Programme ausgewählt werden, die dazu beitragen, finanzielle Überschüsse pro betrachteter Periode zu generieren oder die Erzielung finanzieller Überschüsse nachhaltig zu sichern. „Die Messung und Zurechnung solcher Zahlungsgrößen (als Bestandteile des Cash Flows) können jedoch gerade für personalwirtschaftliche Maßnahmen und Programme als Leistungen eines typisch indirekten Bereichs kaum objektiv und nachvollziehbar geleistet werden.“ (Eigler 1999, S. 237) Auch die Variante einer „Negativanalyse“, bei der geklärt werden soll, welche Konsequenzen sich durch einen Verzicht auf personalpolitische Maßnahmen (z.B. Personalentwicklung, Anreizsysteme) auf die Höhe des künftig frei verfügbaren Cash Flow ergeben, führten nicht weiter. Zwar zwingt das hypothetische Vorgehen dazu, eine langfristige Betrachtung der Cash-Flow-Wirkungen anzustellen, die Mess- und Prognoseprobleme ließen sich dadurch aber nicht lösen. „Es kann daher allenfalls als heuristischer Ansatz zur Reflexion von Stellenwert und Bedeutung des Personalbereichs in einer shareholder value-geführten Unternehmung dienen.“ (Eigler 1999, S. 237)

Eine weitere, von Drumm (2000, S. 678 ff.) favorisierte Variante ist die einer zweistufigen, plausibilitätsgestützten Wirkungsanalyse personalpolitischer Zielsetzungen und Maßnahmen. Auf der ersten Stufe werden dabei alle Handlungsziele herausgegriffen, für die gut zurechenbare Handlungserfolge vorliegen. Unter diesen Handlungszielen greift man in der zweiten Stufe auf diejenigen als Objekte des Controlling zurück, für die eine eindeutige finale Beziehung zu Unternehmenszielen, in unserem Fall der Steigerung des Shareholder Value, herstellbar ist. Drumm gibt dafür folgendes Beispiel: „PC-gestützte-Nutzung einer Personaldatenbank und integrierte Methodenprogramme verkürzt die Entscheidungszeit und verbessert das Entscheidungsergebnis bei der unternehmensinternen Personalbeschaffung. Schnellere und bessere interne Personalbeschaffung mindert die Opportunitätskosten von Stellenvakanzen. Der Abbau von Opportunitätskosten vermindert Erfolgseinbußen oder führt zur Steigerung von Erfolgen bei Abschluss und Abwicklung von Geschäften mit Kunden. Dies führt zu positiven Beiträgen bei den Gewinnzielen.“ (Drumm 2000, S. 679)

Eigler (1999, S. 238) zufolge lassen sich über solche Wirkungsketten zwar Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit personalpolitischer Aktivitäten begründen, „das Problem der Kausalität von Änderungen der Einzahlungsüberschüsse oder der Barwerte diskontier-

ter Cash Flows und personalwirtschaftswirtschaftlicher Aktivitäten“ bleibt jedoch erhalten. Zudem würden die Zielwirkungen „lediglich nominal, allenfalls ordinal gemessen werden können“ (Eigler 1999, S. 238). Er favorisiert eine andere Variante, um Ansatzpunkte zu finden, „die zumindest eine plausible Verknüpfung von Personalmanagemententscheidungen mit dem shareholder value zulassen“ (a.a.O., S. 236). Vorgeschlagen wird ein Modell, das an dem aus der labour process debate bekannten Problem offener bzw. unvollständiger Arbeitsverträge ansetzt. Seines Erachtens kann „ein Modell, das an den Arbeitsverträgen, die mit Mitarbeitern zur Erfüllung des Leistungsprogramms (eines Unternehmens) abgeschlossen werden, anknüpft, (...) zumindest ansatzweise die Zusammenhänge zwischen Anteilseignerinteressen und Personalmanagemententscheidungen aufhellen“ (a.a.O., S. 238).

Ausgangspunkt seiner Überlegungen ist ein Unternehmensmodell, in dessen Zentrum die Realisierung von Investitionsprojekten steht. „Anteilseigner sind, so die Prämisse des Ansatzes, an der Maximierung ihrer individuellen Reichtumsposition (Kurssteigerung + Dividendenzahlung je Periode) interessiert. Diese Vorschrift wird durch die Maximierung des Unternehmenswertes erfüllt. Die Unternehmenswertsteigerung setzt die Erzielung von ‚Erfolgen‘ voraus, die sich in positiven Nettokapitalwerten von Investitionsprogrammen widerspiegeln. Anteilseigner haben somit ein Interesse daran, dass in der Unternehmung, an der sie Anteile halten, ausschließlich Investitionsprogramme realisiert werden, deren Nettokapitalwert, berechnet mit dem individuellen Diskontierungs- bzw. Opportunitätskostensatz, positiv sind (...). Die Durchführung eines Investitionsprogramms legt Art und Umfang des Leistungsprogramms eines Unternehmens fest. Für die Analyse der Zusammenhänge zwischen Shareholder value-Ansatz und Personalmanagement ist relevant, dass zur Durchführung des Investitionsprogramms außer des Einsatzes organisatorischer Strukturen und koordinierender Regelungen der Abschluss von Arbeitsverträgen erforderlich ist. (...) Arbeitsverträge sind typische relationale Verträge mit der Eigenschaft inhaltlicher Offenheit. Ihre Inhalte und Regelungen müssen in Abhängigkeit von sich ständig ändernden Aufgaben und Anforderungen laufend an geänderte Gegebenheiten angepasst werden.“ Aufgabe des Personalmanagements ist es nun sicherzustellen, „dass Arbeitsverträge jederzeit optimal erfüllt werden. Dazu müssen Probleme, die durch die Abwicklung der Arbeitsverträge ausgelöst werden, wie z.B. opportunistisches zielwidriges Verhalten der Mitarbeiter oder Qualifikationsdefizite begrenzt werden. Personalwirtschaftliche Funktionen nehmen in dieser Sichtweise Reparaturfunktionen für Arbeitsverträge wahr“ (Eigler 1999, S. 239 f.). Aus Sicht der Anteilseigner sind seines Erachtens Personalmanagemententscheidungen dann effizient, „wenn sie die Absicherung der Arbeitsverträge mit minimalem Aufwand gewährleisten und somit von personalwirtschaftlicher Seite die reibungslose Durchführung des Investitionsprogramms ermöglichen“.

Allerdings stellt sich auch bei diesem Ansatz, was Eigler selbst sieht, das Problem der Stochastik von Zielwirkungen personalwirtschaftliche Maßnahmen, da diese grundsätzlich in Abhängigkeit von dem Einfluss situativer Bedingungen getroffen werden müssten. Die Zurechnungsproblematik ist seines Erachtens jedoch geringer, da die Ziele konkreter und nicht so hoch aggregiert seien, wie dies bei einer unmittelbaren Anknüpfung an unternehmensbezogene SV-Kenngrößen der Fall ist. Das „Herunter-

brechen“ dieser Kennzahlen auf einzelne Organisationsmitglieder sei nur „unter Inkaufnahme unzulässiger Schlüsselungen möglich“, die durch eine verrichtungsorientierte Unternehmensorganisation und eine hohe Zahl von Hierarchieebenen noch verstärkt werde. Deshalb erscheint es ihm angemessener, personalwirtschaftliche Maßnahmen hinsichtlich ihres Beitrags zur Erfüllung und Absicherung der Arbeitsverträge zu bewerten.¹²

Vor dem Problem, den wertsteigernden Beitrag der Personalwirtschaft nachweisen zu sollen, diesen aber nicht genau messen zu können, stehen auch die von uns befragten Personalmanager. Alle konzedieren, dass dies „schwierig“ und ein „großes Problem“ sei. Alle sind mehr oder weniger intensiv damit beschäftigt, über Wirkungsbäume und Plausibilitätsketten, die durch empirische Untersuchungen, etwa zum Zusammenhang zwischen Mitarbeitermotivation, Kundenzufriedenheit und Umsatzentwicklung versucht werden zu „härten“, den ökonomischen Nutzen der personalwirtschaftlichen Maßnahmen nachzuweisen. Allzu weit gekommen scheint man damit bisher noch gekommen zu sein, jedenfalls nicht soweit, dass sich der Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements exakt nachweisen oder gar messen ließe. Entmutigen lassen wollen sich davon die meisten nicht. Man schieße zwar „noch sehr oft ins Dunkle“, zumal von wissenschaftlicher Seite wenig Hilfe komme, aber „wer innovativ ist, muss sich auch zwei, dreimal eine blutige Nase holen“. Die meisten zeigen sich sicher, dass man in Deutschland in absehbarer Zeit Standards finde werde, „wie Humankapital bewertet oder zumindest in den Veröffentlichungen Standards angegeben werden, die eben nicht nur Fluktuation heißen, sondern Motivationsmessungen, die Kompetenzwerte oder die Commitment-Werte darstellen“. Bis dahin, so ein anderer Personalleiter, „bleibt uns nichts anderes übrig, als die Spielregeln der Controller zu nutzen, also zu verstehen, wie die Controller ticken, welche Spielregeln sie haben“.

4.2.3 Neue Aufgaben des Personalmanagement

Welche Veränderungen ergeben sich durch eine am Shareholder-Value-orientierte Unternehmensführung für die Aufgabenstellung des Personalwesens? In der Literatur werden in unterschiedlicher Ausführlichkeit verschiedene Aufgabenfelder angesprochen.

¹² Kritisch anzumerken ist, dass Eigler mit der Fokussierung auf die Erfüllung der Arbeitsverträge zwar die Zurechnungsproblematik verringert, er umgeht damit aber die Frage der Konstitution der Arbeitsverträge selbst. Diese sind, worauf bereits ausführlich im Rahmen der labour process debate eingegangen wurde, durch ihre Offenheit und Unbestimmtheit gekennzeichnet, woraus sich das klassische Kontrollproblem ergibt. Bei aller Unbestimmtheit im Einzelnen und im Vollzug der übertragenen Aufgabe sind sie aber nicht so offen, dass Beliebiges getan werden kann. Sie fallen auch nicht vom Himmel. Arbeitsverträge bilden in horizontaler und vertikaler Hinsicht die prinzipiell als effizient unterstellte Arbeitsteilung eines Unternehmens ab. Sie sind damit Derivate der „organisatorischen Strukturen und koordinativen Regelungen“, deren Gestaltung Eigler offensichtlich aus dem Aufgabenfeld des Personalmanagements herausdefiniert. Ob er mit der Begrenzung des Personalmanagements auf die optimale Ausfüllung von Arbeitsverträgen im Rahmen vorgegebener Strukturen und Abläufe dem Personalwesen einen Dienst erweist, darf bezweifelt werden.

Personalführung

Nach Eigler ist an erster Stelle die Personalführung vom SV betroffen, weshalb die Hauptaufgabe des Personalwesens darin bestehe, „Anforderungen an erwünschtes Handeln und Verhalten aus der Zielsetzung des Shareholder Value abzuleiten und zu erreichen, dass Mitarbeiter ihr Handeln, Verhalten sowie ihre Entscheidungen auf die Ziele der Shareholder ausrichten“ (Eigler 1999, S. 244). Wie dies erreicht werden kann, wird allerdings nicht genauer ausgeführt. Vermerkt wird lediglich, dass ein „ziel- und ergebnisorientierter Führungsstil“ dem Shareholder-Value-Gedanken am ehesten entspricht. Dabei müssen an den intrinsischen und extrinsischen Motivationen der Mitarbeiter angeknüpft werden. Die intrinsische Motivation könne „adressiert werden, wenn Identifikationsmöglichkeiten des Mitarbeiters mit den Zielen der Unternehmens geschaffen werden“, was wiederum „die Akzeptanz der Ziele und Interessen der Shareholder durch die Mitarbeiter voraussetzt“ (Eigler 1999, S. 244). Die Akzeptanz herzustellen sei nicht möglich, „wenn die Orientierung am Shareholder Value Konflikte mit den Mitarbeitern hervorruft“ (Eigler 1999, S. 244). Letzterem stimmt auch Gaugler zu, wenn er für die Mitarbeiter „verlässliche Informationen über die Integration ihrer Erwartungen und Interessen im Zielsystem des Unternehmens“ fordert (Gaugler 1997, S. 173). Extrinsischen Motivationen werden Eigler zufolge „durch Belohnung des Handelns und Verhaltens“ erzielt, womit bereits auf ein weiteres, und wesentlich ausführlicher behandeltes Aufgabenfeld einer am Shareholder-Value-orientierten Personalpolitik verwiesen wird: die Entgeltgestaltung.

Vergütungssysteme

Die Variabilisierung der Entlohnungsformen gehört nach übereinstimmender Meinung aller zu den wichtigsten Aufgabenfeldern, die sich aus dem Shareholder-Value-Ansatzes ergeben (Rappaport 1994; Lammerskitten et al. 1997; Gaugler 1997; Eigler 1999). Von Vergütungssystemen sollen Anreizwirkungen ausgehen, die möglichst unmittelbar zu einer positiven Änderung der Shareholder-Value-Größen führen. Feste Entlohnungsformen, wie der als „Anwesenheitsprämie“ gescholtene Zeitlohn, gelten als nicht geeignet, die Interessen der Mitarbeiter mit denen der Shareholder zu harmonisieren. Just darauf zielt die Variabilisierung ab. Ziel ist die Herbeiführung einer Harmonisierung der Interessen der Anteilseigner und jener der Entscheidungsträger bzw. allgemein der Mitarbeiter (Eigler 1999, S. 247). „Gelingt es (...), Eigentümer- und Managerziele zur Übereinstimmung zu bringen, ist ein wichtiges Fundament dafür gelegt, dass es auch tatsächlich zur Erhöhung des Unternehmenswertes kommt.“ (Knorren/Weber 1997, S. 33) Entlohnungssysteme sollen demnach sicherstellen, dass sich die Agenten, d.h. insbesondere die Manager, aber auch der Rest der Belegschaft, trotz des Entscheidungsspielraums, den sie notwendigerweise im mehr oder weniger großem Maße haben, so verhalten, dass es den Zielen des Prinzipalen entspricht.

Die von uns befragten Personalmanager unterstreichen dies. Auch sie sehen in der erfolgs- bzw. ertragsabhängigen Gestaltung der Vergütungssysteme für Topmanagement, Führungskräfte der unteren Hierarchieebenen und für die Belegschaft insgesamt ein zentrales, mit einer am Shareholder Value orientierten Unternehmensführung unmittelbar verkoppeltes Betätigungsfeld des Personalwesens. Mit einer „atmenden

Bezahlung“, die sich am Markterfolg des Unternehmens ausrichtet, ließe sich am besten die für notwendig erachtete Shareholderorientierung in die Köpfe der Beschäftigten bringen. Die Vergütungssysteme werden somit nicht nur für das Management, sondern tendenziell für alle Mitarbeiter als Sozialisationsagentur zur Herstellung eines Arbeitnehmertypus begriffen, dem die Marktzwänge, auch jene des Kapitalmarktes, nicht mehr äußerlich sind, sondern der sie als unausweichliche Rahmenbedingungen akzeptiert, internalisiert und sich – sanktionsgestützt durch die Vergütungssysteme – marktadäquat verhält. Dementsprechend haben alle befragten Unternehmen mit der Umgestaltung ihrer Entlohnungssysteme begonnen oder diese bereits abgeschlossen.

So einig sich die befragten Praktiker wie die wissenschaftlichen Autoren in der Notwendigkeit einer variablen Entgeltgestaltung sind, so umstritten sind die geeigneten Formen der Lösung des Prinzipal-Agent-Problems.

Am meisten Furore machten in den letzten Jahren Systeme, bei denen der Börsenkurs der Aktie als Bewertungsgrundlage verwandt wird. Solche Systeme, z.B. Stock-Options-Pläne, werden vor allem im Topmanagement börsennotierter Unternehmen eingesetzt. Ob sie tatsächlich geeignet sind, das Prinzipal-Agent-Problem zu lösen, ist umstritten. Die meisten Autoren äußern sich eher kritisch. Eigler (1999, S. 247) sieht in Anlehnung an Rappaport ein hohes Fehlsteuerungspotenzial, da Manager für Entscheidungen belohnt werden, die durch sie kaum beeinflussbar sind oder die zu vergleichsweise suboptimalen Ergebnissen führen. Bei Verkoppelung der Vergütung mit der absoluten Entwicklung des Aktienkurses könnten sie z.B. belohnt werden, obwohl die Kursgewinne unterhalb der Marktentwicklung liegt. Auch der umgekehrte Fall ist denkbar, dass Manager für negative Entwicklungen des Aktienwertes „bestraft“ werden, die von ihnen nicht beeinflusst werden konnten. Gaugler (1997, S. 174) verweist ebenfalls auf den fehlenden kausalen Zusammenhang zwischen Aktienentwicklung und Führungsleistung der Manager, weshalb „bei stark positiven (und gelegentlich auch negativen) Veränderungen des so gemessenen Shareholder Value (...) erhebliche Argumentationsschwierigkeiten auftreten“ können. Zudem steige bei einer am Börsenwert ausgerichteten Vergütung von Führungskräften die Diskrepanz zwischen deren Arbeitseinkommen und dem durchschnittlicher Mitarbeiter, was die Kooperation und die Leistungsbereitschaft beeinträchtigen könne (ähnlich Schütte 2001, S. 394). Knorr und Weber (1997) sprechen sich ebenfalls gegen eine Anbindung der Vergütung der Topmanager an die Entwicklung des absoluten Aktienkurses aus. Das Management für die durch Zinssenkung, eine DM-Abwertung oder ähnliche Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ausgelösten ‚Windfall profits‘ zu belohnen, ist ihres Erachtens kaum im Sinne der Shareholder. Sie empfehlen als Alternative eine Orientierung an der relativen Aktienrendite im Vergleich zu ausgewählten Wettbewerbern. „Aus unserer Sicht ist eine derartige Anreizgestaltung ein empfehlenswerter erster Schritt zu einer umfassenden Ausrichtung der Anreizsysteme an wertorientierten Größen“ (Knorr/Weber 1997, S. 47).¹³

¹³ Die Erfahrungen in einem der von uns besuchten Unternehmen weisen in dieselbe Richtung. Dort wurde vor fünf Jahren ein variables Vergütungssystem für Führungskräfte eingeführt. Ein Drittel der

Stock-Option-Pläne sind, wie erwähnt, ein Instrument für die obere Führungsebene und umfassen personell also nur eine kleine Gruppe. Unter personalwirtschaftlichen Gesichtspunkten wichtiger ist deshalb die Frage, mit welchen Bezugsgrößen eine variable Entgeltgestaltung unterhalb des Topmanagements arbeiten kann, um beim Gros der Beschäftigten Anreizwirkungen im Sinne der Steigerung des Shareholder Value zu entfalten. Eigler (1999, S. 248) zeigt sich skeptisch, ob es angesichts unklarer Kausalitäten und uneindeutiger Zurechnungsmöglichkeiten überhaupt gelingen kann, die als Unternehmensziele formulierten Shareholder-Value-Größen unmittelbar auf die unteren Ebenen durchzustellen: „Solange es aber nicht gelingt, Mitarbeitern zahlungsorientierte Erfolgsgrößen zuzurechnen, werden Bezugsgrößen, die direkt am shareholder value anknüpfen, beliebig. Sie entsprechen dann eher ökonomischem Wunschdenken.“ Er empfiehlt deshalb, in Anlehnung an Rappaport (1994), für die operating managers von Geschäftseinheiten und Unternehmensbereichen „leading indicators of value“ zu identifizieren, die „langfristig einen plausiblen Zusammenhang zu wertsteigerungsorientierten Zielen der Unternehmung aufweisen“ (Eigler 1999, S. 248). Solche Kennziffern könnten Kundenzufriedenheit, Maßnahmen zur Qualitätssteigerung, rechtzeitige Produktoffensiven, Produktivitätssteigerungen oder die Erhöhung der Kundenbindung sein. Diese Merkmale könnten und sollten zum Gegenstand von Zielvereinbarungen gemacht werden, wobei die Beeinflussbarkeit und Zurechenbarkeit sichergestellt sein muss, da „an fehlender Beeinflussbarkeit (...) die Grenzen der Operationalität des Shareholder value-Ansatzes (...) sehr schnell deutlich werden“ (a.a.O., S. 248).

Trotz der von Eigler zurecht hervorgehobenen Kausalitäts- und Zurechnungsproblematik haben viele, insbesondere größere Unternehmen, in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre mit dem Umbau der Vergütungssysteme nicht nur für die Manager, sondern auch für das Gros der Beschäftigten begonnen und leistungs- bzw. erfolgsabhängige Komponenten eingeführt oder ausgebaut. Der Trend geht dabei in

jährlichen Gesamtvergütung wurde vom Erfolg des Unternehmens abhängig gemacht. Das Unternehmen hat zwischenzeitlich „gelernt, dass man damit in eine schizophrene Situation läuft: Wenn es dem Unternehmen gut geht – ich übertreibe jetzt mal ein bisschen – können sich die Führungskräfte zurücklehnen, die Füße auf den Tisch legen und verdienen viel Geld mit ihrer variablen Vergütung. Und wenn sie in der Krise sind, rackern sie sich kaputt und bekommen am Ende des Jahres kein Geld, weil die Ergebnisse nicht befriedigend sind, sei dies gemessen am Cash-Value-Added, an den Stückkosten oder wie auch immer“. Weil „die Aktienmärkte jetzt durchdrehen“ – was allerdings erst aufgefallen ist, nachdem die Spekulationsblase geplatzt ist und die Belohnung von „Leistung“ im klassischen Sinne ausbleibt – wird das System nun umgestrickt. Die Aktien- und Optionsprogramme sollen sich fortan nicht mehr an der Entwicklung des absoluten Aktienkurses ausrichten, sondern, wie von Knorren und Weber vorgeschlagen, an einem Portfolio der Aktienentwicklung der Wettbewerber.

Der Personalmanager eines anderen Unternehmens, das ebenfalls für das Management der oberen Führungsebene Optionspläne mit Anbindung an den absoluten Aktienkurs in größerem Stil aufgelegt hat, sieht demgegenüber keine motivationsmindernde Wirkung. Das liegt weniger an der Entwicklung des Aktienkurses dieses Unternehmens, der wie jener anderer Unternehmen am Boden liegt, als an der Möglichkeit, auf die Kaufoption zu verzichten und sie in Schuldverschreibungen umzuwandeln. Diese sind zwar geringer verzinst, bringen aber keinen Verlust mit sich. Zudem waren die Optionen für den begünstigten Personenkreis „ein Zuckerbrot oben drauf“, von dem niemand existentiell abhängig war. Schließlich sind die Manager an dem am Operating Profit gemessenen Erfolg des Unternehmens beteiligt, und dieser ist, anders als der Aktienkurs, besser denn je.

Richtung einer „Finalisierung“ der Entlohnung, d.h. der individuelle Leistungsbetrag wird vom Ende der betrieblichen Prozesskette, also vom Markt her bestimmt (Bahnmüller 2001, S. 161 ff.). So sieht es auch einer der von uns befragten Personalmanager: „Wir brauchen nicht die Leistung einer Maus, die schnell in ihrem Rad läuft, also für nichts. Die Leistung muss in einer bewertbaren Form für den Kunden enden. Und wenn der Kunde bereit ist, dafür einen Preis zu bezahlen, dann wird auch die Aktie höher bewertet werden. Das ist ganz entscheidender Aspekt, dass wir den Menschen sagen, es kommt nicht darauf an, dass du nur schnell läufst, sondern du musst schneller laufen, um Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen.“

Die Finalisierung von Leistung und Entlohnung ist jedoch nicht ohne Tücken. Sie resultieren vor allem aus den Voraussetzungen die gegeben sein müssen, damit Leistungslohnsysteme ihre leistungsstimulierende Wirkung entfalten können. Dazu zählt als erstes eine klare Definition dessen, was als Leistung gilt. Zweitens muss das Ergebnis durch eigenes Handeln beeinflussbar sein und drittens müssen die Effekte individuell zuordenbar sein. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, kann es schnell zu einer Erosion der motivations- und legitimationsstiftenden Wirkungen der Vergütungssysteme kommen. Deshalb haben, wie Becker (1997, S. 98) konstatiert, aufwandsorientierte Leistungslohnsysteme, die eine individuelle Beeinflussbarkeit und Zurechenbarkeit von – wie immer definierter – Leistung zulassen, gegenüber ergebnis- bzw. marktbezogenen Bewertungsverfahren „einen potentiell höheren Motivationaleffekt für jeden Mitarbeiter zur Folge“. Wenn Unternehmen jedoch nur noch als Leistung gelten lassen, was der Markt als solche anerkennt, stehen sie den unlösbaren Problemen der Übersetzung marktbewerteter in aufwandsbezogene Leistung und der individuellen Zurechenbarkeit von Leistungsergebnissen zu einem bestimmten Verhalten gegenüber. Die Konsequenz könnte sein, dass in dem Maße, in dem marktbezogene Leistungsbewertungen in den Unternehmen Einzug halten und tendenziell jede individuelle Arbeitsleistung der (simulierten oder echten) Marktbewertung unterworfen wird, die Unternehmen selbst die legitimationsstiftende Funktion des Leistungsprinzips und damit des Leistungslohns untergraben.

Weitsichtige Unternehmen verzichten deshalb nicht komplett auf inputbezogene Leistungskriterien, sondern kombinieren sie mit (markt-)ergebnisbezogenen. So verfahren auch einige der von uns besuchten Unternehmen, teilweise explizit mit der Begründung, die von rein marktbezogenen Systemen ausgehenden demotivierenden Wirkungen zu verhindern oder zumindest einzugrenzen. Kombiniert werden am Unternehmens- oder Markterfolg ansetzende Kriterien mit individuellen sachbezogenen und persönlichkeitsbezogenen Zielen.¹⁴ Teils fließen die an unterschiedlichen Zieldimensionen ansetzenden Kriterien in ein integriertes System ein, teils werden getrennte Sys-

¹⁴ In einem Unternehmen werden z.B. mit Führungskräften Zielvereinbarungen abgeschlossen, die zur einen Hälfte Unternehmensziele, zur anderen Hälfte individuelle Ziele umfassen. Die individuellen Ziele sind wiederum in Persönlichkeitsziele und sachbezogene Ziele unterteilt. Die Unternehmensziele untergliedern sich in Cash-Value-Added-Ziele (60 Prozent), Qualitätsziele des Gesamtunternehmens (20 Prozent), Qualitätsziele des Bereichs (10 Prozent) sowie Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen (10 Prozent). Letzteres habe dazu geführt, „dass sich die Führungskräfte aktiv mit den Menschen auseinandergesetzt haben. Das hat die Unternehmenskultur extrem gefördert“.

teme konzipiert, die additiv verknüpft werden.¹⁵ Unternehmen, die diese additive Verknüpfung nicht vornehmen und ihre variable Vergütung ausschließlich an den Markterfolg knüpfen, sehen sich gezwungen, korrigierend in die Logik ihrer Vergütungssysteme einzugreifen, um die Motivation zu erhalten, wenn Umstände eingetreten sind, die nicht in der Verantwortung der Beschäftigten liegen und ihre Anstrengungen konterkarieren. Auch hierfür fanden wir Beispiele.

Personalentwicklung

Das dritte, vom Shareholder Value beeinflusste Aufgabengebiet ist die Personalentwicklung. Während die einen aufgrund der dem Shareholder Value zugeschriebenen Tendenz zum „Short Termism“ negative Auswirkungen auf eine notwendigerweise längerfristig ausgerichtete Personalentwicklung sehen (Sauer/Döhl 1996; Schumann 1998), gehen Eigler (1999) oder Schütte (2001) vom Gegenteil aus. Ihres Erachtens kommt der Personalentwicklung gerade *wegen* ihrer Potenzialorientierung im Rahmen eines Shareholder-Value-orientierten Personalmanagements ein besonderes Gewicht zu. Richtig verstanden sei der Shareholder-Value-Ansatz nicht mit einer Kurzfristorientierung gleichzusetzen, sondern ziele auf eine langfristige Wertsteigerung des Unternehmens. Dementsprechend bestehe die Aufgabe und Verpflichtung der Personalpolitik darin, „den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu unterstützen und einen wesentlichen Beitrag zu leisten, dass das Unternehmen seine strategischen und geschäftspolitischen Ziele erreicht“ (Schütte 2001, S. 396). Die Hauptaufgabe der Personalentwicklung sieht Eigler (1999, S. 245) deshalb darin, jene Kenntnis- und Fähigkeitenpotenziale zu identifizieren, aufzubauen und zu erhalten, „die in einem plausiblen Zusammenhang mit dem zur Erzielung der Wertsteigerung erforderlichen Know-how stehen müssen“.

Welche das sind, wird nicht näher erläutert. Gefordert wird lediglich, „dass die Ermittlung der Qualifikationsdefizite, die Auswahl der Adressaten und Maßnahmen rational nach dem ökonomischen Prinzip erfolgen“ müsse (Eigler 1999, S. 245). Was in Bezug auf die Steigerung des Shareholder Value „rational“ ist, könne sich aufgrund des Problems der Stochastik von Zielwirkungen personalwirtschaftlicher Maßnahmen nur auf plausible Wirkungsketten stützen. Nicht rational ist seines Erachtens auf jeden Fall eine Personalentwicklung nach dem „Gießkannenprinzip“, bei dem „Personalentwicklungsbudgets aufgrund anderer als qualifikationsorientierter Kriterien wie z.B. Seniorität oder Position verwendet werden“ (a.a.O., S. 245). Eine ökonomisch fundierte Personalentwicklung sei dabei keineswegs mit einer Vernachlässigung individueller Entwicklungsziele verbunden, allerdings müsse geklärt werden, „inwieweit mit dem Ein-

¹⁵ Für letzteres steht ein anderes von uns besuchtes Unternehmen. Dort ist für Beschäftigte im Assistenz-Bereich eine variable Komponente von 18 Prozent vorgesehen. Die Hälfte davon ist vom Unternehmenserfolg abhängig, wobei sich diese 9 Prozent in 4,5 Prozent Dividendenentwicklung (Ist-Jahr versus Vorjahr) und 4,5 Prozent Betriebsergebnis versus budgetiertes Betriebsergebnis unterteilen. „Das heißt, wenn man weiß, wir haben ein schwieriges Jahr vor uns, wird das budgetierte Betriebsergebnis automatisch geringer ausfallen. Das kann sogar, wenn man den worst case annimmt, Null sein. Wenn ich dann tatsächlich am Jahresende Null schaffe, bin ich bei meinen 4,5 Prozent.“ Die zweite Hälfte der 18 Prozent variable Vergütung hängt von der individuellen Leistungsbeurteilung und vom Erreichen der individuellen vereinbarten Ziele ab.

bezug individueller Entwicklungswünsche motivationale oder akquisitorische Wirkungen erzielt werden können“. Liegen diese vor, könne ihnen entsprochen werden, wenn nicht, verfolge die Personalentwicklung soziale Ziele, „die zumindest offen gelegt werden müssten, um Shareholdern die Gelegenheit zu geben, selbst zu entscheiden, ob sie gestiegenen Sozialaufwand durch eine Senkung der Rendite ihres finanziellen Engagements finanzieren wollen“ (a.a.O., S. 245 f.).

Was das Shareholder-Value-Prinzip darüber hinaus fordere, sei zudem die kontinuierliche Kontrolle des „Erfolgs“ von Personalentwicklungsmaßnahmen, ein Aspekt, der bisher „nicht selten sträflich vernachlässigt“ wurde (a.a.O., S. 246). Seines Erachtens muss die Kontrolle „an dem Grad des Abbaus von Qualifikationsdefiziten (ansetzen), der für eine effiziente Erfüllung des Arbeitsvertrags notwendig ist“ (a.a.O., S. 247). Ob damit jedoch auch Erfolge beim Aufbau von Qualifikations*potenzialen* kontrolliert werden können, bei denen es eben nicht um bereits virulente, sondern antizipierte Kompetenzen geht, ist u.E. allerdings fraglich.

Betriebliche Sozialleistungen

Der Umfang und die Wirkungen betrieblicher Sozialleistungen sind seit längerem in der Diskussion. Entsprechend umfangreich ist die Literatur (Frick et al 1999; Gaugler 1996, 1997; Oechsler 1996a; Moderegger 1995; Fürstenberg 1994; Brand-Noe 1994). Im Kontext der Diskussion um die im internationalen Vergleich hohen Arbeitskosten wurde das Augenmerk vor allem auf die Lohnnebenkosten und damit auch auf die betrieblichen Sozialleistungen gelenkt. Kritisch diskutiert wurde das Verhältnis von Aufwand und Nutzen, insbesondere die von ihnen ausgehenden Anreiz-, Motivations-, Bindungs- und Akquisitionswirkungen. Die Debatte über Sinn und Unsinn betrieblicher Sozialleistungen hat somit bereits vor jener um den Shareholder Value eingesetzt.

Erwartet werden müsste, dass mit der Ausbreitung des Shareholder-Value-Ansatzes die Kritik an den betrieblichen Zusatzleistungen zunimmt. Betriebliche Sozialleistungen bilden einen erheblichen Anteil an der geldwerten Effektivvergütung, werden jedoch meist nicht nach leistungs- und erfolgsbezogenen Kriterien, sondern nach sozialen gewählt. Sie widersprechen damit den Implikationen des Shareholder-Value-Prinzips für die Vergütung. Zudem lässt sich zwischen den gewährten Sozialleistungen und der Erzielung positiver Einzahlungsüberschüsse, wenn überhaupt, nur sehr vermittelt nachweisbare Zusammenhänge herstellen. Unterstellt werden kann deshalb, dass Shareholder betriebliche Sozialleistungen besonders kritisch unter die Lupe nehmen.

In der einschlägigen Literatur wird der Zusammenhang zwischen einer am Shareholder Value orientierten Unternehmensführung und dem Umbau der betrieblichen Sozialleistungen bisher kaum thematisiert. Lediglich Eigler (1999) beschäftigt sich explizit mit den sich daraus ergebenden Konsequenzen. Auch er sieht zwischen dem Shareholder-Value-Prinzip und den Kriterien, nach denen i.d.R. Regel betriebliche Sozialleistungen gewährt werden, einen inneren Widerspruch, der eine kritische Überprüfung der Art, des Umfangs und der Verteilungsprinzipien erfordere.

Seines Erachtens lassen sich betriebliche Sozialleistungen aus der Perspektive der Shareholder nur begründen, wenn sie „als Instrument zur Akquisition und Bindung von Personal eingesetzt werden“. Die erste Anforderung an das Sozialleistungsangebot aus Sicht des Shareholder-Value-Prinzips müsste somit sein, „den Beitrag angebotener betrieblicher Sozialleistungen zu akquisitorischen Zielen zu prüfen“ (Eigler 1999, S. 249). Die Akquisitions- und Bindungsnotwendigkeiten differieren allerdings entsprechend den lokalen und regionalen Arbeitsmärkten und sie stellen sich auch nicht für alle Beschäftigtengruppen in gleichem Maße. Dementsprechend ergibt sich aus der Eiglerschen Argumentation, dass es kein einheitliches, für die gesamte Belegschaft gleichermaßen gültiges Niveau betrieblicher Sozialleistungen geben dürfte, da sich die Gefahr der Abwanderung und die Notwendigkeit der Rekrutierung von Personal in den verschiedenen betrieblichen Arbeitsmarktsegmenten unterschiedlich darstellt. Eigler selbst äußert sich zu den sich daraus ergebenden Konsequenzen nicht.

Auf die rote Liste setzt Eigler Sozialleistungen, die an den Bedürfnissen des Personals vorbei gehen und solche Leistungen, bei denen Gewöhnungs- und Sättigungseffekte eingetreten sind. „Dies ist insbesondere bei ausufernden, historisch gewachsenen und tariflich festgeschriebenen Sozialleistungen der Fall.“ (Eigler 1999, S. 250) Von ihnen könne kein Beitrag zum akquisitorischen Potenzial des Unternehmens erwartet werden, was auch für nicht bedürfnisadäquate betriebliche Sozialleistungen gelte. Beides stünde „deutlich im Widerspruch zu dem Shareholder Value-Prinzip“ (Eigler 1999, S. 250). Bedürfnisadäquanz ließe sich am ehesten durch den Einsatz von Cafeteriasystemen gewährleisten und Klarheit über die akquisitorischen Zielsetzungen, wenn Sozialleistungen in Konzeptionen des unternehmensinternen und -externen Personalmarketing fest verankert würden.

Mergers & Acquisitions

Neue Aufgabenfelder erschließen sich für das Personalmanagement durch die zunehmende Zahl von Unternehmenskäufen und -verkäufen, Ausfluss der mit der SV-Orientierung verbundenen Konzentration auf das Kerngeschäft. Eine mittlerweile kaum mehr zu übersehende Zahl von Veröffentlichungen beschäftigt sich mit Mergers & Acquisitions. Die Datenbank WISO II wirft unter diesen Stichworten nicht weniger als 1700 Beiträge aus. Auch unter den Stichworten „Mergers“ und „Personalwirtschaft“ wird man fündig (Dickmann 2002; Jaeger 2001; Gut-Villa 1997). Eine zunehmende Anzahl von Beiträgen beschäftigt sich mit den Integrationsproblemen bei Unternehmenskäufen (Uder/Kramasch 2001a, 2001b; Fischer/Steffens-Duch 2001; Svoboda 2001; Dager-Neutzner 2001; Hermsen 1994). Seltener sind Artikel, die sich mit den personalwirtschaftlichen Implikationen von Unternehmensverkäufen befassen, was verwundert, da die Neuausrichtung des Unternehmensportfolios meist mit Käufen *und* Verkäufen einher geht, das Personalwesen somit beides gleichzeitig vorbereiten und begleiten muss.

Durchgängig konstatiert wird ein Bedeutungsgewinn personalwirtschaftlicher Fragen als Folge der zunehmenden Zahl von Mergers & Acquisitions. Das rührt vor allem aus den vielfältigen Problemen, die sich bei Unternehmenszukaufen ergeben. Nicht von ungefähr kursiert in fusionierten Unternehmen der Slogan: „Buying is fun, merging is

hell“. Diverse Untersuchungen konnten zeigen, dass die Mehrheit aller Unternehmenskäufe und -verkäufe nicht die erwarteten Ergebnisse brachten, Fusionen nicht selten wieder rückgängig gemacht wurden, fusionierte Unternehmen eine schlechtere Performance ausweisen als zuvor, bei angekündigten Übernahmen der Aktienkurs des kaufenden Unternehmens sinkt, jener des gekauften dagegen steigt (Gugler 2001; Soboda 2001). Als Hauptgrund für das Scheitern von Fusionen wird an erster Stelle die Inkompabilität der Unternehmenskulturen ausgemacht, aber auch unterschiedliche Managementstile sowie überteuerte Einkäufe durch unterschätzte Kosten, die nicht selten (z.B. in Form von Pensionsverpflichtungen) im Personalbereich versteckt waren. Ein Gutteil der Gründe, die für das Scheitern von Mergers & Acquisitions ausgemacht werden, verweist somit auf Kompetenzen, die im Personalwesen bereits vorhanden sind bzw. dort aufgebaut werden müssen. Das bestätigen auch unsere Gesprächspartner, wenn sie konstatieren, dass sie bei Kaufentscheidungen bisher nur teilweise einbezogen werden. Das scheint sich jedoch in dem Maße zu ändern, als sich die Unternehmen „blutige Nasen“ holen und mit erheblichem Kraft- und Finanzaufwand Fehlentscheidungen korrigieren, Nachbesserungen vornehmen und integrationsfördernde Programme auflegen müssen. Insgesamt gesehen dürfte das Personalwesen durch die zunehmende Zahl von Unternehmenskäufen und -verkäufen eher in seinem Status gestärkt werden und dem seit langem deklarierten Ziel, in strategischen Unternehmensentscheidungen einbezogen zu werden, ein Stück näher kommen.

5. Wandel im Personalwesen und Rückwirkungen auf die Interaktionsmuster mit dem Betriebsrat

5.1. Die Interaktionsbeziehungen zwischen (Personal-)Management und Betriebsrat als Gegenstand der Forschung

„Das Management und der Betriebsrat“, so konstatiert Bosch in ihrer Rückschau auf einschlägige (industrie-)soziologische Untersuchungen der letzten fünfzig Jahre, „wurden in den Arbeiten der Nachkriegszeit selten gemeinsam thematisiert“ (Bosch 1997, S. 20). Insbesondere die Seite des Managements wurde lange Zeit vernachlässigt. Manager als soziale Gruppe und Managementhandeln überhaupt wurden kaum untersucht, ein Defizit, das bereits Dahrendorf (1965) beklagte. Sofern Management und Betriebsrat überhaupt behandelt wurden, ging es um die grundsätzliche Position der beiden Akteure im betrieblichen Macht- und Herrschaftsgefüge und um ihre Rollenanforderungen auf der Basis der Betriebs- und Unternehmensverfassung.

Ende der sechziger Jahre setzte ein Boom marxistisch inspirierter Untersuchungen ein, die das Verhältnis und die Handlungsperspektiven von Management und Betriebsrat aus dem Konflikt zwischen Kapital und Arbeit abzuleiten versuchten. In dieser Zeit kehrte sich auch die Bewertung der „befriedenden“ Wirkungen der Betriebs- und Unternehmensverfassung um. Wurde jene in den fünfziger und sechziger Jahren noch eher positiv bewertet, stand nun die Kritik an klassenharmonisierenden Wirkung im Vordergrund (Erd 1978; Mückenberger 1975). Zudem verlagerte sich das Forschungsinteresse auf die Betriebsräte, während dem Management weniger denn je Aufmerksamkeit geschenkt wurde.

Ende der siebziger Jahre begann sich dies langsam zu ändern. Verschiedene empirische Untersuchungen kamen zu Ergebnissen, die sich mit der Annahme der grundsätzlichen Konflikthaftigkeit der Beziehungen zwischen Management und Betriebsräten, wie sie die meisten marxistisch inspirierten Untersuchungen unterstellten, nicht ein Einklang bringen ließen. Das wesentliche Merkmal der Austauschbeziehungen beider Seiten schien eher Kooperation und Verständigung zu sein. „Kooperative Konfliktverarbeitung“ (Weltz/Lullies 1984) charakterisierte die Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat besser als ein von antagonistischen Dauerkonflikten geprägtes Verhältnis. Eine Erweiterung des Blicks auf die Interaktionsbeziehungen beider Seiten brachte die phänomenologisch inspirierte Studie von Kotthoff (1981). Sie förderte ein breit gefächertes Spektrum von Partizipations- und Interaktionsmustern zu Tage, die vom „ignorierten“, über den „isolierten“, „respektierten“ bis zum Betriebsrat als „verlängerter Arm der Geschäftsführung“ oder als „kooperative Gegenmacht“ reichte. Mit dieser Studie wurde plastisch unterstrichen, dass die Interessenlage und die rechtliche Positionierung das Verhalten der betrieblichen Akteure keineswegs determinieren.

Im Verlauf der achtziger Jahre wurde die von Weltz, Lullies und Kotthoff wieder eingeführte reziproke Perspektive im Kontext der Diskussion um die „Wende in der Arbeitspolitik“ empirisch und theoretisch weiterentwickelt und ergänzt. Sie fanden in verschiedenen Arbeiten zur „betrieblichen Sozialverfassung“ ihren Niederschlag, die ein

sehr differenziertes Bild betrieblicher Interaktionsmuster entworfen (Dabrowsky et al. 1986; Hildebrandt/Seltz 1987,1989; Kotthoff/Reindl 1990; Kotthoff 1994). Zeitgleich machten verschiedene Studien zum Verhalten und zu den Konflikten im Management bei der Einführung neuer Unternehmens-, Produktions- und Organisationskonzepte vollends klar, dass das Management keineswegs als einheitlich denkender und handelnder Akteur verstanden werden kann, sondern dass strategische Wahlmöglichkeiten konstitutiv für die Rolle des Managements sind und dementsprechend „Linienstreits“ im Management eher die Regel als die Ausnahme sind (Kern/Schumann 1984; Springer 1999). Im Kontext dieser Debatten zerfiel auch die Vorstellung, die Interessen des Managements, der Beschäftigten und des Betriebsrats ließen sich a priori theoretisch bestimmen. Vielmehr zeigten sich z.B. bei den Beschäftigten auf den verschiedenen betrieblichen Gestaltungsfeldern sehr unterschiedliche Interessen (z.B. Arbeitszeit). Analoges galt für den Betriebsrat, der, worauf Bosch (1997) hinweist, keineswegs als neutraler Filter fungiert. Vielmehr pflegt er mit den verschiedenen Beschäftigtengruppen eine unterschiedlich dichte Kommunikation, selektiert Interessen und bringt eigene Gewichtungen ein.

In den neunziger Jahren folgten weitere Untersuchungen, durch welche die Palette der Interaktionsmuster zwischen Management und Betriebsrat weiter aufgefächert wurde und die Auskunft über Veränderungen in den Partizipations- und Vertretungsformen der Betriebsräte gaben (Trinczek 1993; Kotthoff 1994; Bosch 1997; Bosch et al. 1999; Artus et al. 2001; Seitz 2001). Das zentrale Ergebnis der Follow-up-Untersuchung von Kotthoff bestand im Nachweis einer gravierenden Verschiebung zu Gunsten vertretungswirksamer Partizipations- und Vertretungsmuster durch die Betriebsräte. „Während 1975 zwei Drittel der Betriebe eine defiziente Form der Partizipation des Betriebsrats hatten und nur ein Drittel eine vertretungswirksame Form, so ist dieses Verhältnis 1990 genau umgekehrt: nur noch ein Drittel hat eine defiziente Form und zwei Drittel haben eine vertretungswirksame.“ (Kotthoff 1994, S. 39) Dabei geht der Wandel fast vollständig auf das Konto der Betriebe, die ehemals dem Vertretungstyp „Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung“ oder dem „ignorierten Betriebsrat“ zugeordnet waren. Den Grund des Wandels sieht Kotthoff primär im „rasanten Niedergang des Patriarchats als einer der bedeutsamsten Formen betrieblicher Sozialordnung in Deutschland“ (Kotthoff 1994, S. 162). Herbeigeführt wurde der Wandel von einer kleinen Gruppe, manchmal auch nur von Einzelpersonen, denen es „nicht primär um materiell-utilitaristische Ziele (ging), sondern um die Anerkennung des Betriebsrats als autonomes und gleichwertiges Vertretungsorgan, der zugleich ein Kampf um die Anerkennung des vollwertigen betrieblichen Bürgerstatus der Belegschaft ist“ (Kotthoff 1994, S. 179).

Als Ergebnis des meist durch heftige Auseinandersetzungen herbeigeführten Wandels konstatiert er eine „Versachlichung“ und „Entideologisierung“ der Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat. „Die Luft des ideologischen Kampfes ist raus. Die Diskussion ist sachlicher geworden.“ (Kotthoff 1994, S. 41) Letzteres bestätigen auch andere Untersuchungen. Platz gegriffen hat Bosch (1997, S. 185) zufolge ein „sachbezogener Pragmatismus“, der mittlerweile das „dominante Muster der Kommunikation“ zwischen Betriebsrat und Management geworden sei. Beide Akteure hätten sich

„zudem von ihrem formalen Rahmen ein Stück weit emanzipiert: Der Umgang mit gesetzlichen Regelungen ist flexibler geworden, die Regelung betrieblicher Probleme wird zunehmend stärker von der informellen Kultur gesteuert“.

Auf Seiten des Betriebsrats sieht Bosch Veränderungen, die in Richtung einer Demokratisierung, Dezentralisierung und Professionalisierung der Betriebsratsarbeit gehen. Dieser Befund wird im Grundsatz von Seitz (2001, S. 124) auch für kleinere und mittlere Betriebe des Maschinenbaus bestätigt und findet sich fast wortgleich bei Weitbrecht/Mehrwald (1998, S. 24). Sie konstatieren einen „Wandel in den Beziehungen Management Betriebsrat weg vom ‚Interessenkonflikt‘ und hin zur ‚Kultur der Rationalität‘: Dezentralisierung, Demokratisierung und Professionalisierung innerhalb des Betriebsrats einerseits, höhere soziale Reflexivität des Managements andererseits sind Voraussetzungen dafür, neue Beziehungen zu erproben und zu etablieren“. Dies gehe einher mit einem Wandel der Interaktions-, Kommunikations- und Verhandlungsformen weg von ideologisch aufgeladenen hin zu argumentativen Interaktionsmustern, die als „sachbezogener Pragmatismus“ charakterisiert werden könnten.

Auf der Gegenseite macht Bosch sowohl auf formaler wie auf informeller Ebene eine Bedeutungszunahme des Personalmanagements aus. Diese stütze sich „einerseits auf die soziale Modernisierung des Betriebs, wofür die Personalabteilung eine zentrale Schaltstelle darstellt, und andererseits auf der schon langfristigen Entwicklung des Aufgabenzuwachses der Personalabteilung durch die im Betriebsverfassungsgesetz festgelegten Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung“ (Bosch 1997, S. 105 f.). Vom Wandel der Rationalisierungs- und Modernisierungskonzepte weg von der technischen und hin zur sozialen Organisation des Betriebes profitierten beide Seiten. Betriebsrat wie Personalmanagement nähmen Einfluss auf das „Soziale“ als dem mittlerweile wichtiger gewordenen „Rohstoff“ von Rationalisierungsstrategien. Beide stünden somit in einem Konkurrenz- und Kooperationsverhältnis (ebenso Kotthoff 1995, S. 428). Die engen Beziehungen beider Seiten zueinander stellten sowohl für das Personalmanagement wie für den Betriebsrat eine Machtressource dar, die sie zu nutzen wissen. Nicht selten käme es zu einem informellen Bündnis zwischen Personalabteilung und Betriebsrat: „Der Personalleiter ‚impft‘ den Betriebsrat, sich für eine bestimmte Sache einzusetzen und ein Anliegen der Personalabteilung zu unterstützen wie umgekehrt das Personalmanagement dem Betriebsrat Unterstützung an derer Stelle zukommen lässt.“ (Bosch 1997, S. 101)

Konstatiert wird schließlich eine Entgrenzung der Aufgabenfelder, der kognitiven Muster sowie von Macht und Einfluss beider Seiten. Hinsichtlich der Aufgabenfelder sei das Verhältnis beider Seiten „von der Orientierung an Interessenkoalitionen einerseits und einer neu entstandenen Konkurrenz um die ‚soziale Zuständigkeit‘ andererseits“ geprägt (Bosch 1997, S. 152). Beide bearbeiten, wie bereits erwähnt, denselben Rohstoff, die sozialen Beziehungen, und gewinnen dadurch ihre Macht (Kotthoff 1995, S. 428). Das Personalwesen weiß um die Zuständigkeit des Betriebsrates, versucht ihn andererseits auch immer wieder auszubooten und einen direkten Zugang zu den Beschäftigten aufzubauen. „Sowohl Betriebsrat als auch Management dringen also zunehmend in das genuine Aufgabenfeld der jeweils anderen Partei ein und müssen

damit einhergehende sachliche Anforderungen, die Notwendigkeit der Entwicklung sachbezogener Kompetenz und die Rationalität des jeweiligen Gegenstandes teilweise übernehmen. Dies führt zu einer Entgrenzung der Aufgabenfelder innerhalb der Interaktionskultur.“ (Bosch 1997, S. 159) Verbunden sei damit eine Tendenz zur Perspektivenübernahme der jeweils anderen Seite, also eine Entgrenzung der kognitiven Muster. Es zeigten sich „Elemente einer kommunikativen Egalität zwischen Betriebsrat und Management bzw. Personalleitung“ (Bosch 1997, S. 159). Damit würden auch die Interessendefinitionen beider Parteien flexibler. Schließlich käme es zu einer Entgrenzung von Macht und Einfluss, da beide Seiten ein mächtiges und durchsetzungsstarkes Gegenüber wünschten. „Man braucht einen starken Verhandlungspartner, der über betriebliche Macht- und Einflusszonen verfügt, damit sich diese Ressource (die Macht, d. Verf.) entfalten kann. Um diese zu erhalten ist man wiederum auf die Kooperation der anderen Partei angewiesen. Es handelt sich demnach um eine machtpolitische win-win-Situation, die niemand gefährden will. Somit verläuft der Einsatz der Machtressourcen (...) nicht mehr ausschließlich entlang der ‚Frontlinie‘ von Kapital und Arbeit, sondern zwischen vielfältigen, wechselnden und temporären Koalitionen – auch über die Grenzen von Management und Betriebsrat hinweg.“ (Bosch 1997, S. 185)

Einfluss auf den Wandel der Interaktionskultur haben der Literatur zufolge unterschiedliche Faktoren. Kotthoff (1984, S. 16) sieht sie vor allem im „ideologischen Überbau“ verortet, d.h. „in veränderten Vorstellungen über Moral, Gerechtigkeit, Anerkennung, ‚Anstand‘ und Fairness im Betrieb“ bei den Protagonisten und Führungspersonen auf Betriebsratsseite. Diese Vorstellungen und nicht ökonomisch-utilitaristische Zweckmäßigkeitskalküle sind für ihn die hauptsächliche Triebfeder des Wandels. Der „Kampf um den betrieblichen Bürgerstatus“, ausgefochten von einer kleinen Gruppe, und gestützt auf die teils stumme, teils offene Unterstützung durch die Mehrheit der Beschäftigten, führe zu einem Abdanken der patriarchalischen betrieblichen Sozialordnung und schließlich zu einer auf gegenseitiger Anerkennung beruhenden sachlich-pragmatischen Umgangsform.

Eher beiläufig erwähnt und nicht weiter ausgeführt wird bei ihm, was auf Seiten des Managements nötig ist, um den Wandel in der Interaktionskultur herbeizuführen. Das liegt nicht zuletzt daran, dass auch er, trotz der interaktionistischen Herangehensweise, die Austausch- und Beziehungsmuster und deren Entwicklung prinzipiell aus der Warte des Betriebsrats analysiert, ein Vorwurf, der ihm auch von der Erlanger Forschergruppe gemacht wird. Die Interaktion des Managements mit dem Betriebsrat, so Bosch et al. (1999, S. 26), „ist nicht systematischer Gegenstand seiner Analyse, sondern sie wird lediglich situativ und kasuistisch beschrieben“. So weist Kotthoff z.B. nur beiläufig darauf hin, dass in fast allen Fällen die Überwindung des patriarchalischen Sozialmodells mit dem Wechsel von relevanten Personen im Top-Management oder mit dem Eigentümer verbunden war (Kotthoff 1994, S. 177).

Damit spricht Kotthoff einen Aspekt an, den Bosch (1997) für den wichtigsten Grund für den Wandel der Interaktionskultur hält: den Generationswechsel im Personalmanagement und im Betriebsrat. Insbesondere auf Seiten des Personalmanagements

konstatiert sie erhebliche Veränderungen. Sie betreffen vor allem die Karrierewege und mit ihnen die Orientierungen, die die Personalmanager der neuen Generation hätten. Nur eine Minderheit der Personalmanager ihres Untersuchungssamples hatte sich durch innerbetrieblichen Aufstieg auf diese Stufe „hochgearbeitet“. Solche fanden sich vornehmlich in „Eigentümergebietern mit patriarchalischem und familiärem Charakter und einer hohen Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen“ (Bosch 1997, S. 107). Die meisten „Personaler“ kamen dagegen von außen und hatten eine akademische Ausbildung absolviert, nicht wenige mit sozialwissenschaftlichen Nebenfächern.¹⁶ Sie hatten damit einen anderen Horizont und auch einen anderen Blick auf den Betrieb, waren mehr auf Sachlichkeit im Umgang mit dem Betriebsrat programmiert und hatten vor allem eine geringere Bindung an den Betrieb bzw. Verankerung in dessen gewachsener Kultur.

Diese Entwicklung hat allerdings auch ihre Kehrseiten. Schon Mitte der neunziger Jahre sah Kotthoff (1995, S. 443) einen „neuen Sozialtypus von Top-Managern“ aufkommen, „in dessen Berufsbiografie und Vorstellungswelt das Betriebs-Paradigma auch subjektiv an Bedeutung verloren hat“. Ausdruck wie Folge dessen ist der rasche Wechsel im Top-Management. In den von Kotthoff untersuchten zehn Unternehmen wechselten in den letzten drei Jahren in acht Fällen die Vorstandsvorsitzenden, in den Leitungsbereichen der Ressorts sah es nicht besser aus. Ein ähnlicher Befund findet sich bei Wassermann (2002, S. 99). Kotthoff charakterisiert diesen neuen Managertyp folgendermaßen: „Sie schotten sich hermetisch von der Belegschaft ab und vermitteln nicht das Gefühl einer sozialen Zugehörigkeit zur Firma; sie sind Technokraten und Strategieentwickler ohne Gespür für die Erfordernisse einer sozialen Integration; sie können die Belegschaft nicht motivieren und mitreißen für ihre Reorganisationsziele, weil es ihnen an Führungsstärke und Ausstrahlung fehlt.“ (Kotthoff 1995, S. 444)

Nachhaltig befördert wurde dieser neue Sozialtyp durch die Vermarktlichung der betrieblichen Kooperations- und Austauschbeziehungen, vor allem aber durch die Orientierung einer kurzfristigen Maximierung des Shareholder Value. Zu dieser Einschätzung kommt jedenfalls Schütte, selbst Vorstands- und Aufsichtsratsmitglied einer Großbank. Seines Erachtens wird hierdurch ein Managertyp gefördert, der „nicht nur persönlich extrem unsympathisch, sondern nach meiner festen Überzeugung völlig ungeeignet ist, in der heutigen Zeit ein Unternehmen auf Dauer erfolgreich zu führen. Dieser Typus zeichnet sich aus durch extremen Egoismus, soziale Gefühls- und Bindungslosigkeit, der einseitig fixiert ist auf das schnelle und rücksichtslose Pushen von Zahlen und der sich dem jeweiligen Unternehmen sowie dessen langfristige Zukunftssicherung überhaupt nicht verbunden fühlt, sondern ohne Bedenken diesem den Rücken kehrt, wenn ihm ein finanziell attraktives Angebot über den Weg läuft“ (Schütte 2001, S. 394 f.).

¹⁶ Die Akademisierung der Personalleiterfunktion wird von Sackmann/Elbe (2000) bestätigt. Mitte der neunziger Jahre waren die Personalleiter im Schnitt zwischen 40 und 49 Jahre alt, männlich (82,6 Prozent), hatten zu 90,3 Prozent eine akademische Ausbildung (67,9 Prozent Uni, 10 Prozent FH), 12,9 Prozent waren promoviert oder habilitiert.

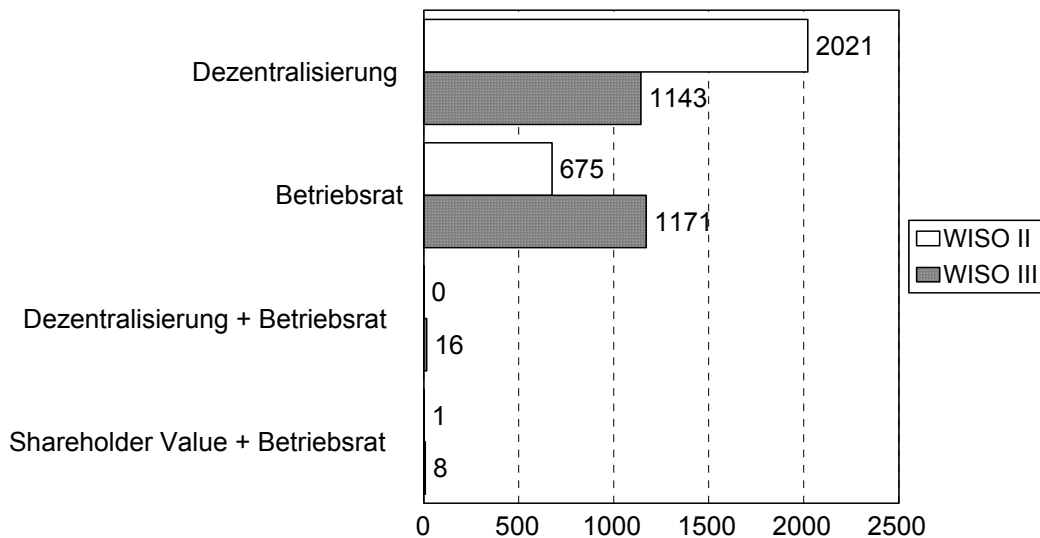
Für den Betriebsrat hat dies zur Konsequenz, dass sein Gegenüber „weniger Voraussetzungen für die Wertschätzung des Standorts, d.h. für die ‚Gemeinschaft der Produzenten‘ mitbringt als sein Vorgänger. Für den Betriebsrat bedeutet das, dass sich sein Partner trotz anders lautender Rhetorik weniger vom sozialen Austausch verspricht“ (Kotthoff 1995, S. 444). Der schnelle Wechsel im Management unterminiert zudem informelle Absprachen und Vertrauensbeziehungen, die sich erst über die Zeit aufbauen und die auch Abweichungen von den offiziellen Arbeitszeit- oder sonstigen Regelungen zulassen. Dementsprechend werden die Interaktionsmuster notwendigerweise formeller und damit auch rigider (Wassermann 2002, S. 101 f.; ähnlich Dörre 2001, S. 689).

5.2. Dezentralisierung der Unternehmen und Betriebsratsarbeit

Damit ist bereits die Brücke zu jenen beiden Einflussfaktoren geschlagen, denen wir im Rahmen unserer Literatursynopse speziell nachgehen wollen: der Dezentralisierung und Vermarktlichung der Unternehmen und des Personalwesens sowie der am Shareholder-Value-orientierten Unternehmensführung.

Mit dem ersten Aspekt, der Dezentralisierung bzw. Vermarktlichung und deren Rückwirkungen auf das Betriebsratshandeln, befassen sich mehr Artikel als mit den Auswirkungen der wertorientierten Unternehmensführung. Allerdings ist die Ausbeute auch hier nicht allzu üppig. In Literaturdatenbank WISO III, in der sich schwerpunktmäßig sozialwissenschaftliche Veröffentlichungen finden, werden unter dem Stichwort „Dezentralisierung“ 1143 Veröffentlichungen angezeigt, unter dem Stichwort „Betriebsrat“ 1171, bei Kombination beider Stichworte dagegen lediglich 16 (vgl. Abb. 13). Tauscht man „Dezentralisierung“ durch „Restrukturierung“ aus, ist das Ergebnis noch dürftiger. In der Datenbank WISO II, die ihren Schwerpunkt bei volks- und betriebswirtschaftlicher Literatur hat, findet sich unter den Stichworten „Dezentralisierung“ und „Betriebsrat“ kein einziger Artikel. Insofern lässt sich voran bereits konstatieren, dass dieser Problemkomplex bisher noch wenig erforscht zu sein scheint.

Abb. 13: Ergebnisse der Recherchen in den Literaturdatenbanken WISO II und WISO III zu den Stichworten "Dezentralisierung" bzw. "Shareholder Value" und "Betriebsrat"



Die meisten Veröffentlichungen konzentrieren sich auf einen Aspekt: die rechtliche Verselbständigung von Unternehmenseinheiten bzw. die vernetzte Unternehmensführung und damit die Auflösung des Betriebs als rechtliche und soziale, nicht aber als wirtschaftliche Einheit (Sydow 1998; Sydow/Wirth 1999; Wirth 1999; Duschek/Wirth 1999; Becker et al. 1999; Deiß 2000; Lorenz/Schneider 2002; Wassermann 2002). Sydow (1998, S. 139) definiert Unternehmensnetzwerke als „eine Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie, die auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielt und sich durch komplex-reziproke, eher kooperative den kompetitive und relativ langfristig ausgelegte Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch mehr oder weniger abhängigen Unternehmungen auszeichnet“. Werden sie von einem oder mehreren fokalen Unternehmen geführt, spricht er von „strategischen Netzwerken“.

Die horizontale und vertikale Integration kann in unterschiedlicher Weise erfolgen. Die eine Form ist die „Quasi-Externalisierung“ zuvor intern hierarchisch organisierter Aktivitäten durch die Bildung von Cost- und Profit-Centern oder die rechtliche sowie operative Verselbständigung von Konzernunternehmen. Sie zielt „auf die Beseitigung bürokratischer Verkrustungen, auf die Dynamisierung durch Autonomisierung der untergeordneten Hierarchieebenen und auf eine größere Transparenz, die die Voraussetzungen für die effektive Steuerung des komplexen Konzernverbunds durch das Management des fokalen Unternehmens ist“ (Becker et al. 1999, S. 339). Die „Quasi-Externalisierung“ basiert auf der Implementierung von Marktprinzipien in die Organisation, wobei die Autonomie der operativ selbständigen Akteure der hierarchischen Kontrolle untergeordnet bleibt, die im Bedarfsfall auch ganz traditionell wirksam wird. Das Gegenmodell ist die „Quasi-Internalisierung“. Dieser Weg wird besprochen, wo eine

vollständige Integration und direkte Kontrolle von rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen nicht möglich ist und gleichwohl eine engere Verzahnung angestrebt wird. Sie zielt meist auf die Ausdehnung des Machtbereichs des fokalen Unternehmens jenseits seiner formal-rechtlichen Grenzen ab. Beispiele dafür sind Zulieferketten etwa in der Automobilindustrie (vgl. auch Kapitel 3.2.1).

Vernetzter Unternehmensführung werden weit reichende Folgen für die Beschäftigten und deren Interessenvertretung zugeschrieben. Das gilt insbesondere für die „Quasi-Externalisierung“, den „worst case“ für die Interessenvertretung: „Bei einer Externalisierung betrieblicher Funktionen stehen zunächst einmal bei der auslagernden Unternehmung Arbeitsplätze zur Disposition, die im günstigsten Fall von einer anderen Unternehmung übernommen werden. Selbst wenn ein Betriebsübergang nach § 613a BGB vorliegen sollte, drohen den Beschäftigten systematische Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen – und insbesondere der Mitbestimmungsmöglichkeiten. Tendenziell werden nämlich Arbeitsplätze der das strategische Netzwerk führenden (Groß-)Unternehmen in kleinere Unternehmen mit weniger regulierten Arbeitsbedingungen und in geringerem Umfang formell-institutionell abgesicherten Mitbestimmungsmöglichkeiten verlagert. Für die Betriebsräte – und gegebenenfalls für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat – bedeutet die Quasi-Externalisierung eine massive Beschränkung ihres Zuständigkeitsbereichs.“ (Sydow 1998, S. 140) Der betrieblichen Interessenvertretung können aufgrund geringer Beschäftigtenzahlen bestimmte Rechte nicht mehr zustehen, in kooperierenden Kleinbetrieben greifen sie ohnehin nicht. Quoren für die Freistellung von Betriebsräten können unterschritten werden. „Im Ergebnis erodiert der Betrieb nicht nur als arbeitsrechtlicher Bezugspunkt, sondern auch als Sozialsystem, auf dessen Funktionsfähigkeit das Arbeits- und insbesondere das Mitbestimmungsrecht beruht.“ (Sydow 1998, S. 141) Verschärft wird die Situation durch die seit langem fortschreitende „Verbetrieblichung der Interessenvertretung“ in Folge abnehmender Orientierungs- und Gestaltungsfunktion von Tarifverträgen. Sydow sieht deshalb die Betriebsräte in einem „Verbetrieblichungs-Entbetrieblichungs-Dilemma“, dem nicht leicht beizukommen ist (Sydow 1997).

Besonders deutlich werden die Probleme, vor denen die Betriebsräte nun stehen, wenn man die Veränderung der Beschäftigungsverhältnisse mit ins Auge fasst, die nicht selten im Gefolge von faktischen oder „Quasi-Externalisierungen“ erheblich an Bedeutung gewinnen oder erst entstehen. Gemeint sind die verschiedenen Formen (abhängiger) Selbständigkeit, für die kein Arbeits- und erst recht kein Mitbestimmungsrecht mehr gilt. Insgesamt entsteht für die Betriebsräte und deren Mitbestimmungsmöglichkeiten eine schwierige Situation, die Wirth (1999, S. 277 f.) folgendermaßen zusammenfasst: „Die Betriebsräte büßen infolge dieser organisatorischen Entwicklungen Teile ihrer Arbeitsfähigkeit ein, mitbestimmungsfreie Zonen entstehen. Die durch Tarifvertrag, Arbeits- und Sozialrecht sowie Betriebsräte ermöglichte Beschäftigtenkontrolle über den Arbeitsprozess wird durch administrative Externalisierung und Netzwerkbildung zunehmend ausgehöhlt. Aufgrund der veränderten Betriebs- und Unternehmungsstrukturen droht bei gleichzeitiger Fortsetzung einer Interessenvertretungspolitik, die sich an den normativen Bezugspunkten Betrieb, Unternehmen und Branche orientiert, das Ende der Normalinteressenvertretung.“

Für Kotthoff (1995) steht mit der Auflösung des Betriebs als hierarchisch gegliederte „Gemeinschaft der Produzenten“ die Grundlage zur Disposition, auf der die Institution Betriebsrat gedeihen könnte. Die Ausgründung von Unternehmen bzw. deren Aufspaltung komme einer Erosion der sozialökonomischen Konstruktion „Betrieb“ gleich. Nur auf der Basis dieser sozialökonomischen Konstruktion „konnte überhaupt erst die waghalsige institutionelle Konstruktion Betriebsrat mit ihrem ‚hidden curriculum‘ des sozialen Austauschs Gestalt annehmen. Die Klammer dieser Konstruktion war, dass Unternehmer wie Betriebsrat aus ihren jeweils unterschiedlichen außerbetrieblichen Lebenswelten innerhalb des Betriebs eine gemeinsame lebensweltliche Arbeitswelt schaffen. Die beiden elementaren Voraussetzungen dafür sind, dass sie sich kennen und miteinander interagieren und kommunizieren, und dass die Beziehungen andauern, damit Verlässlichkeit und Vertrauen entstehen kann“ (Kotthoff 1995, S. 443).

Was aber, wenn diese Voraussetzungen nicht mehr zutreffen, wenn, worauf nicht nur er hinweist, sondern eine ganze Reihe von Autoren (Frempel 2000, S. 141; Wassermann 2000, S. 109; Wächter 1998, S. 14), die formal-rechtlichen Geschäftsführer als Verhandlungspartner des Betriebsrats nicht mehr mit jener Instanz identisch ist, die die unternehmensrelevanten Entscheidungen trifft und der Betriebsrat zunehmend in Leere läuft?¹⁷ Und was, wenn der schnelle Wechsel in den Leitungsfunktionen Vertrauensbeziehungen nicht mehr entstehen lässt?

Kotthoffs Antwort fällt eindeutig aus: „Wo es keinen ‚Betrieb‘ mehr gibt, dort kann es auch im hergebrachten Sinn keinen Betriebsrat mehr geben.“ (1995, S. 443) Er hält die von der Auflösung des klassischen Betriebs ausgehenden Gefährdungen der Institution Betriebsrat für fundamental. „Dagegen hat bisher noch niemand ein Rezept.“ (Kotthoff 1995, S. 443)

Skeptisch zeigen sich auch Wirth (1999) bzw. Duschek/Wirth (1999). Sie sehen mit dem Ende des „Normalbetriebs“ auch das „Ende der Normalinteressenvertretung“ gekommen. Auch sie haben kein Rezept, wie der Kontrollverlust auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsprozesses ausgeglichen werden, sehen aber ähnlich wie Sydow (1998, S. 141 f.) in informellen Mitbestimmungsnetzwerken bzw. mitbestimmten Netzwerken Ansatzpunkte, die negativen Konsequenzen wenigstens abzumildern.

Hoffnungsvoller ist dagegen Wassermann, der auf der Basis von zwanzig Fallstudien der Frage nachging, wie Betriebsräte auf die Reorganisation der Unternehmen reagiert und ihre Arbeitsgrundlagen den veränderten Bedingungen angepasst haben. Er kommt zu folgendem Ergebnis: „Dort wo es Betriebsräten gelungen ist, entgegen dem unternehmerischen Erosionsprozess ihre integrierten Strukturen beispielsweise durch

¹⁷ Dieser Aspekt wird auch von den befragten Betriebsräten als einer der kritischen Punkte benannt, der die Arbeit in dezentralen Strukturen erschwert und nostalgische Gefühle aufkommen lässt. Der Betriebsrat eines Automobilherstellers beschreibt dies so: „Für uns als Betriebsräte wäre es gut, wenn wir den alten Zustand wieder hätten. Dann hätten wir einen Ansprechpartner. Wo wir früher einen hatten, um eine Situation zu bewältigen, haben wir heute teilweise fünf oder sechs. Also das heißt, wenn ich mit einem klar komme, dann heißt das noch lange nicht, dass das umgesetzt wird. Wir müssen jetzt auch noch versuchen, die anderen des Fachbereichs zu überzeugen.“

Bildung von gemeinsamen Betriebsräten oder die Stärkung der betriebsübergreifenden Betriebsratsebene zu sichern, haben sie sich als das eigentliche Moment von Kontinuität in der Unternehmensentwicklung erwiesen. Angesichts eines allgemeinen Zerfalls von gewachsenen Unternehmenskulturen und der Auflösung von Identifikation mit dem Unternehmen in der Belegschaft wie im Management bleiben die Betriebsräte hier die einzige identitätsstiftende Institution in der neuen Unübersichtlichkeit der Unternehmensnetzwerke. Dies gibt den Betriebsräten letztlich eine starke Ausgangsposition für die kommenden Unternehmensentwicklungen.“ (Wassermann 2002, S. 102)

Zudem sehen Betriebsräte seinen Befunden zufolge in der Dezentralisierung nicht einen Rückfall in die Zeit mittelständischer Klein- und Mittelbetriebsstrukturen, sondern auch Vorteile. So sei z.B. „der Draht zu den einzelnen Geschäftsleitungen kürzer geworden, vieles laufe jetzt weniger bürokratisch ab“ (Wassermann 2002, S. 109). Des Weiteren habe sich die Zahl der Mandatsträger vergrößert und neue Belegschaftsgruppen konnten für die Betriebsratsarbeit gewonnen werden. Schließlich habe die Sparten- oder Segmentbildung das Denken in überbetrieblichen Zusammenhängen gestärkt.¹⁸ Durch die Aufspaltung der Unternehmen ist laut Wassermann „eine neue Generation von Arbeitnehmern in die betriebliche Interessenvertretung gekommen (...), die sich früher distanziert gegenüber Betriebsratsarbeit gehalten hat (...) Die Dezentralisierung von Konzernstrukturen erzwang auch die Auflösung der Dominanz von Arbeitnehmervetretern bestimmter Arbeitnehmergruppen sowie traditionelle Machtstrukturen in den betrieblichen Interessenvertretungsorganen, namentlich auf den übergeordneten GBR- und KBR-Ebenen“ (Wassermann 2002, S. 135). Gewinner der Entwicklung waren vor allem die Dienstleistungsbereiche, die ehemals deutlich unterrepräsentiert waren. Die Umstrukturierungen der neunziger Jahre förderten somit indirekt den Generationswechsel in den Gremien und veränderten auch dessen Qualifikationsprofil. Die Angestellten, lange Zeit von der Arbeitermajorität dominiert, holten auf

¹⁸ Das sehen nicht alle Autoren so. Becker et al. (1999, S. 351) kommen etwa zu der Einschätzung, dass es durch die Center- und Netzbildung zu einer Hierarchisierung und Segmentierung der Beschäftigten kommt, „die für die Belegschaften der Einzelgesellschaften auch zunehmend divergierende Interessenlagen zur Folge hat“. Dies erschwere eine einheitliche, gesellschaftsübergreifende Interessenvertretung.

Die von uns befragten Betriebsräte sehen das ähnlich. Dem Betriebsrat als dem „Wahrer des Ganzen“, der wie das Personalwesen eine Klammerfunktion wahrnehmen soll, falle es zunehmend schwer, diese Aufgabe wahrzunehmen. Die zentrifugalen Kräfte, die durch die Dezentralisierung und Vermarktlichung in Gang gesetzt werden, machten sich auch bei ihm als Problem der Homogenisierung von Interessenlagen bemerkbar. Eine Verständigung auf Rahmenvereinbarungen für das Gesamtunternehmen sei innerhalb der Betriebsratsgremien, etwa im Gesamt- oder im Konzernbetriebsrat schwerer herstellbar und wenn sie mit der Gegenseite abgeschlossen wurden, nicht mehr wie früher einfach nach unten „durchzustellen“. Das gelte auch für Standortvereinbarungen, bei denen jeder Centerleiter noch einmal „nachzubessern“ versuche. „Jeder interpretiert das anders und jeder Centerleiter sagt für sich, wenn ich tatsächlich die Rendite, die ihr mir vorschreibt, bringen soll, dann kann ich die Vereinbarung so nicht umsetzen. Das muss dann so und so aussehen. Das führt dann dazu, dass die Vereinbarungen, die derzeit gemacht werden, einen Rahmen abgeben, jeder Standort und jedes Center aber interpretiert die Vereinbarungen noch einmal für sich. Wir brauchen dann noch einmal so lange die Interpretationen zusammenzuschreiben, wie wir brauchen, um die Vereinbarungen auszuhandeln. Also das Herunterbrechen funktioniert so toll nicht.“ Dem stimmt im Grundsatz auch ein anderer Betriebsrat zu. Er ist der Meinung, die Arbeit im Konzernbetriebsrat sei um so schwieriger zu koordinieren, je mehr Standorte und Einzelbetriebsräte und damit auch Einzelinteressen der Beschäftigten existierten.

und übernahmen in einigen der untersuchten Fälle das Ruder. „Die Unternehmensgliederung in den 90er Jahren wirkte in vielen Fällen als ‚Geburtsshelfer‘, zumindest aber als beschleunigendes Element bei der Umstrukturierung in der Zusammensetzung der Betriebsräte.“ (Wassermann 2002, S. 141) Zusätzliche Mandate entstanden und mussten besetzt werden. Die Chance wurde von den Angestellten genutzt. Damit veränderte sich der Stil. „Weniger Distanz zu Managementfunktionen, keine dichotomische, sondern gewissermaßen eine moderne, auf Funktionalität und möglichst sachliche Konfliktlösung ausgerichtete Orientierung kennzeichnete diese Sichtweise.“ (Wassermann 2002, S. 141)

Radikale Restrukturierungs- und Dezentralisierungsmaßnahmen, wie sie in vielen Unternehmen in den neunziger Jahren stattfanden, waren Wassermann zufolge nicht nur hilfreich beim Generationswechsel in den Betriebsratsgremien, sondern auch für die Entwicklung neuer Betriebsratsstrategien. In einzelnen Betrieben wurden im Vorgriff auf die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes, die 2001 in Kraft trat, sogenannte Standort- oder Gemeinschaftsbetriebsräte erstritten, mit denen trotz rechtlicher Verselbständigung von Unternehmensteilen, eine einheitliche Interessenvertretung sichergestellt werden sollte. Wassermann (2002, S. 122), der solche Fälle untersucht hat, kommt zu dem Fazit, „dass Gemeinschaftsbetriebsräte unter bestimmten Voraussetzungen ein geeignetes Mittel sein können, mit Hilfe einer einheitlichen standortbezogenen Vertretung die Interessen der Belegschaft gegenüber den neu geschaffenen Unternehmensstrukturen zu wahren“. Zu den Voraussetzungen gehört, dass die Teilung der Unternehmen eher „formaler, oberflächlicher Natur ist“, die Tätigkeiten der neu geschaffenen Unternehmen weiterhin stark verflochten sind und das neue Management eine quasi Scheinselbständigkeit hat. In diesen Fällen könne der Betriebsrat auf die Vereinheitlichung von Einkommensstandards hinarbeiten, die Tariftreue durchsetzen und eine weitere Auseinanderentwicklung der Arbeitsbedingungen verhindern. Wo dagegen spartenbezogene Unternehmen an verschiedenen Standorten entstanden, bot der Gemeinschaftsbetriebsrat nach der bisherigen Rechtslage auch keine geeignete Grundlage für standortübergreifende Koordination.

Eine weitere sich herausbildende Form von Betriebsratshandeln sind informelle Mitbestimmungsnetzwerke zwischen kooperierenden Unternehmen. Solche Netzwerke sind etwa entlang der logistischen Kette der Automobilindustrie erprobt worden, stießen aber auf erhebliche Probleme (Roth 1994; Sydow 1998). „Zum einen fehlt es nicht nur an einer entsprechenden Initiative der Arbeitnehmervertretungen, sondern auch an einer kompetenten Moderation der Zusammenarbeit der verschiedenen Interessenvertretungen“ (Sydow 1998, S. 141). Die Anforderungen an die Moderation gelten sowohl in qualifikatorischer, wie in institutioneller Hinsicht als hoch, da nicht nur Unternehmens-, sondern auch Gewerkschaftsgrenzen überschritten werden müssen.

Voraussetzungsvoller noch als informelle Mitbestimmungsnetzwerke sind „mitbestimmte Netzwerkbildungen“ (Sydow et al. 1996), die Duschek und Wirth (1999, S. 329, Hervorhebungen im Original) folgendermaßen definieren: „Bei einer mitbestimmten Netzwerkbildung ‚verlängert‘ die Interessenvertretung der fokalen Unternehmung die in ihr entwickelten Regulierungsformen von Arbeit, die mit der Regulierung ver-

bundenen ökonomischen Überlegungen und damit die in ihr entwickelten sozialen Praktiken der Interessenvertretung unter Bezugnahme auf etablierte Strukturmerkmale in das strategische Netzwerk hinein. Dies geschieht durch die Formulierung von Vergabebedingungen für die Produktion im Dienstleistungsnetzwerk, die vertraglich festgehalten werden. Dazu gehören z.B. die repressionsfreie Bildung von Betriebsräten, die Anwendung der jeweiligen Branchentarifverträge und der Verzicht auf sozialversicherungsfreie Beschäftigungsverhältnisse in den anderen Netzwerkunternehmungen. Die Interessenvertretung kontrolliert die Einhaltung der Vereinbarungen über ihre Kontakte zu den Betriebsräten in den Netzwerkunternehmungen und den zuständigen Branchengewerkschaften. Die Interessenvertretung im Unternehmungsnetzwerk geht, wie das Management des Dienstleistungsnetzwerkes, von der fokalen Unternehmung aus und wird für die Interessenvertretung zu einer *unternehmensübergreifenden Interessenvertretung*: Parallel zu den Netzwerkbeziehungen entwickeln sich Kooperationsbeziehungen zwischen Betriebsräten, Arbeitnehmervetretern im Aufsichtsrat und Gewerkschaftssekretären. Für die Durchsetzung und die Kontrolle der Regulierung im Unternehmungsnetzwerk bleibt die Interessenvertretung in der fokalen Unternehmung.“

Am Beispiel eines Unternehmens zeigen Duschek und Wirth, dass mitbestimmte Netzwerkbildungen zwar ein interessanter Lösungsansatz sind, sie aber zugleich neue Probleme aufwerfen, die hier nur stichwortartig benannt sein sollen: Kontrolllücken, die sich allein schon aus der Vielzahl zu koordinierender Unternehmen ergeben, Vertretungslücken durch fehlende Betriebsräte in Kleinbetrieben des Netzwerkes, Überlastungen der Betriebsräte in den fokalen Unternehmen, kontraproduktive Konkurrenzen zwischen Interessenvertretungen im Netzwerk und schließlich Konzessionen an das Management (insbesondere der fokalen Betriebe) als Preis für die prinzipielle „Exportbereitschaft“ von Mitbestimmungsrechten und Arbeitsstandards.

Die Ansätze einer den vernetzten Unternehmensstrukturen angepassten Betriebsratsstrategie stecken noch in den Anfängen und die wissenschaftliche Aufarbeitung steht dementsprechend empirisch noch auf relativ dünnen Beinen. Dies dürfte sich ändern, da von gewerkschaftlicher Seite vermehrt Initiativen zur Etablierung solcher Netzwerke ergriffen werden. Eine wissenschaftliche Begleitung oder Auswertung dieser Versuche scheint es, der Forschungsdatenbank SOLIS und FORIS zufolge, derzeit nicht zu geben.

Ganz am Rande abgehandelt wird bisher auch die mehr ins Zentrum unseres Themas führende Frage, welche Konsequenzen sich aus veränderten, nämlich dezentralen Organisationsformen des Personalwesens, seinem Selbstverständnis als „Dienstleister“ und der sich veränderten Machtstellungen zwischen den „wertschöpfenden“ und „dienstleistenden“ Bereichen für die Zusammenarbeit zwischen dem Personalressort und dem Betriebsrat ergeben. Welche Folgen hat es für deren Interaktionskultur und Interaktionsmuster, wenn der Mensch, wie Neuberger (1990) es formulierte, nicht mehr im Mittelpunkt steht, sondern schon wieder oder immer noch bloßes Mittel ist und die Gestaltungshoheit für das „Soziale“ von der Personabteilung in die „wertschöpfenden“ Bereiche wandert.

Diese Fragen wurden bislang lediglich in Fußnoten angetippt, so etwa bei Faust/Jauch/Notz (2000). Ihres Erachtens verändern radikale Reorganisationsprozesse, wie wir sie in den letzten Jahren erlebt haben, die Machtstellung des Personalwesens nachhaltig. Der Rollenwandel zum „Dienstleister“ erschwere es dem Personalwesen, eigenständig „gestalterisch“ zu wirken, eben weil ihm die Gestaltungshoheit entzogen und teilweise auf die eigenständig agierenden Center übertragen wurden. Im Verhältnis zum Betriebsrat müsse deshalb „bei radikalen Dezentralisierungsmaßnahmen mit einem Funktionsverlust des Personalwesens gerechnet werden, was durchaus auch zu einer Erosion der von Bosch (1997) beschriebenen Interaktionskultur zwischen Management und Betriebsrat führen könne. Nach der ‚Versozialwissenschaftlichung‘ und ‚Versachlichung‘ der Interaktionsmuster könnte dann eine ‚Reökonomisierung‘ und ‚Repolitisierung‘ ins Haus stehen, zumindest ein neues Spannungsverhältnis zwischen diesen und den bisherigen Tendenzen“ (Faust/Jauch/Notz 2000, S. 134, Fußnote 35). Die weiteren Konsequenzen des vermuteten Machtverlustes des Personalwesens werden nicht weiter ausgemalt und auch nicht die der „Reökonomisierung“ und „Repolitisierung“.

Andere Literatur zu diesem Thema haben wir nicht gefunden, was wundert, da die weitere Entwicklung der Konkurrenz-, Kooperations- und Konfliktpartnerschaft zwischen Betriebsrat und Personalmanagement in dezentralen Unternehmensstrukturen sowohl in wissenschaftlicher wie in politischer Hinsicht von einigem Interesse sein müsste. Dass sich hieraus ein Problemfeld zwischen Personalwesen und Betriebsrat ergeben kann, bestätigt sich auch in einem Interview mit einem Betriebsrat eines Automobilherstellers: „Was zählt denn eigentlich noch das Wort eines Personalers? Er kann es im Endeffekt gar nicht mehr für sich entscheiden ohne alle diese Bereiche und Cost-Center zu hinterfragen. Insofern ist er meiner Meinung nach, (...) provokativ (ausgedrückt) zum Dienstleister verkümmert. Bloß die Dienstleistung an seinen wahren Kunden, nämlich an seinen Mitarbeitern, die leidet darunter wesentlich.“ Insofern sei in der Dezentralisierung des Personalwesens eine deutliche Veränderung des „eigentlichen Personalers“ zu sehen, was Rückwirkungen auf die Interaktionsmuster mit dem Betriebsrat hat: „Für mich ist er nur noch eine Hilfsperson. Er ist auch nicht mehr der Ansprechpartner, weil er hat keine Durchsetzungsfähigkeit mehr.“

Ob die These von Faust/Jauch/Notz vom Funktionsverlust des Personalmanagements zutrifft, dem ein Machtverlust auf dem Fuße folgt, scheint nicht sicher. Kotthoff und Matthäi (2001, S. 64) kommen zwar auch zu dem Ergebnis, dass der Status des Personalwesens in den beiden von ihnen untersuchten Betrieben durch die Umstrukturierung nicht gestiegen, „sondern eher geschwächt oder auf niedrigem Niveau gehalten wurde“. Allerdings darf ihres Erachtens die funktionale Bedeutung nicht mit der (unternehmens-)politischen Bedeutung gleichzusetzen werden. Macht ist auch in dezentralisierten Unternehmen in der Unternehmensspitze verortet. Hier könne das Personalmanagement auch in dezentralisierten Unternehmen mitmischen, allerdings nur, wenn es seinen Aktionshorizont nicht auf die lokale, dezentrale Perspektive einengt, sondern es ihm gelingt, „Politik zu machen im Sinne des Ganzen“. Dazu müsse es sich allerdings doppelseitig orientieren: „Es muss bei der Umsetzung von Strategien die Dienstleisterrolle übernehmen, aber es muss vor aller Umsetzung an der Formulierung

des Konzernwillens beteiligt sein.“ (Kotthoff/Matthäi 2001, S. 65) Denn auch für dezentralisierte Unternehmen gilt: Die machtpolitische Musik wird an der Spitze des Unternehmens gemacht. Hat das Personalmanagement hier die Finger nicht im Spiel, wird es im günstigsten Falle zum Exekutor des unabhängig von ihm formulierten Konzernwillens, im schlechtesten Falle komplett ausgebootet. Betriebsräte müssten sich dann andere Partner suchen, mit denen sie Koalitionen und Tauschgeschäfte eingehen können. Wer diese sein könnten und wie erfolgreich sie dabei wären, ist eine der vielen offenen Fragen.

5.3. Shareholder-orientierte Unternehmensführung und Betriebsratshandeln

Der Zusammenhang zwischen shareholder-orientierter Unternehmensführung und Betriebsratshandeln ist bisher weder in der volks- und betriebswirtschaftlichen, noch in der personalwirtschaftlichen Literatur ein Thema gewesen. Sofern die damit zusammenhängenden Fragen überhaupt aufgegriffen werden, haben sich ihm Sozialwissenschaftler zugewandt, aber das nur äußerst wenige. In WISO I und WISO II, der betriebs- bzw. volkswirtschaftlichen Literaturdatenbank wird man unter den Stichworten „Shareholder Value“ und „Betriebsrat“ bzw. „Industrielle Beziehungen“ gerade ein Mal fündig, in WISO III, der sozialwissenschaftlichen Datenbank immerhin acht Mal, wobei die dort gefundenen Bücher, Artikel und Berichte nur teilweise wirklich einschlägig sind. Meist werden die Auswirkungen des Shareholder-Value-Konzeptes auf die industriellen Beziehungen bzw. das Betriebsratshandeln nur angetippt (Bergmann 2001) bzw. sie beschränken sich auf einzelne Aspekte, wie etwa die Rückwirkungen auf die Arbeitspolitik (Schumann 1998; Dörre 2001). Beiträge, die eine Zusammenschau der verschiedenen Facetten des Shareholder-Value-Konzeptes vornehmen, sind dagegen äußerst rar.

Eine dieser Veröffentlichungen ging aus den Arbeiten der Forschungsgruppe des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung in Köln hervor, die sich mit dem Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland unter dem Einfluss der Internationalisierung und Shareholderorientierung befassten (zusammenfassend MPIfG 2002; Streeck/Höpner 2003). Sie beschäftigen sich u.a. mit der Frage, wie sich Betriebsräte in Unternehmen verhalten, die sich dezidiert einer wertorientierten Unternehmensführung verpflichtet fühlen. Stemmen sie sich gegen die Kapitalmarktorientierung und Internationalisierung ihrer Unternehmen? Ist die Mitbestimmung ein Hindernis für eine kapitalmarktorientierte Umstrukturierung der Unternehmen? Die Antwort, die das Autorenteam des MPIfG gibt, heißt: im Prinzip nein. Ihre empirische Analyse zeigt: „Mitbestimmung hat keinen negativen Einfluss auf die kapitalmarktinduzierten Prozesse im Unternehmen. Eine starke Unternehmensmitbestimmung kann den Arbeitnehmern Schutz bieten, etwa indem sie das Interesse der Beschäftigten an sicheren Arbeitsplätzen auch in den Randbereichen eines Konzerns stärker zur Geltung bringt. Wenn der Schutz wichtiger Arbeitnehmerinteressen gewährleistet ist, kann auch ein tief greifender Strukturwandel reibungslos und konfliktfrei verlaufen. Eine schwache Unternehmensmitbestimmung dagegen ist oft noch immer stark genug, den Wandel zu behindern, auch wenn sie zu schwach ist, die Arbeitnehmer im Wandel zu schützen.“

Weiterhin gibt es Hinweise darauf, dass die Kapitalmarktteilnehmer Mitbestimmung nicht als Wertvernichter einstufen. Die Fähigkeit der Mitbestimmung, den Umbau eines Unternehmens durch Interessenausgleich konfliktfrei zu organisieren, wird durchaus anerkannt.“ (MPIfG 2002, S. 44)

Zu den kapitalmarktinduzierten Prozessen, zu denen sich die Betriebsräte verhalten (müssen), rechnen die Autoren dieser Studie ausländische Direktinvestitionen, Konzentration auf das Kerngeschäft, neue Vorschriften der Rechnungslegung sowie Renditevorgaben (vgl. Abb. 14). Wie positionieren sich die Betriebsräte hierzu?

Ausländischen Direktinvestitionen, der unmittelbarsten Form der Internationalisierung, verweigern sich offensichtlich nur wenige Betriebsräte. Die Betriebsräte in den 100 untersuchten Firmen haben diese in 54 Prozent der Fälle „immer unterstützt“, in 34 Prozent „meistens“ und lediglich 10 Prozent lehnten diese ab. Erklärt wird die breite Unterstützung damit, dass die Verlagerung des Kostendrucks auf die Zulieferer oder die ausländischen Standorte den Druck auf die Löhne im Inland mindert und die deutschen Standorte stabilisiert (MPIfG 2002, S. 40).¹⁹

Etwas abgeschwächt ist die Unterstützung einer Strategie der Konzentration auf das Kerngeschäft, die nach Angaben der Betriebsräte 92 Prozent der Unternehmen verfolgen. Unterstützt wird diese Strategie von 23 Prozent der Betriebsräte, 47 Prozent unterstützen sie mit Abstrichen, 30 Prozent lehnen sie ab (MPIfG 2002, S. 42).²⁰ Meist wird seitens der Geschäftsleitungen versucht, die Umstrukturierung der Konzerne im Konsens mit den Interessenvertretungen durchzuführen.²¹ Nach Meinung der MPIfG-

¹⁹ Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch Bergmann (2001) im Rahmen einer Befragung von 44 Betriebsräten und Vertrauensleuten der IG Metall, die sich mit der betrieblichen und gesamtwirtschaftlichen Problemwahrnehmung von gewerkschaftlichen Interessenvertretern befasst. Sie gewannen „nicht den Eindruck, die Ausrichtung der Unternehmen am Shareholder Value kennzeichne eine beunruhigende Entwicklung, die für die Betriebsräte und Gewerkschaften neue Probleme aufwerfe, etwa für die Praxis der Unternehmensmitbestimmung. Eher wird sie als Bestätigung der altbekannten Erfahrung verstanden, dass Unternehmen und Kapitaleigentümer seit eh und je nicht anders gehandelt haben, eben aus ‚Profitgier‘“ (Bergmann 2001, S. 106). Direktinvestitionen ins Ausland werden nicht grundsätzlich abgelehnt, revidierte Entscheidungen, also die Rückverlagerung ausgelagerter Fertigungsprozesse nach Deutschland dagegen wohlwollend zur Kenntnis genommen und als „narzisstische Bestätigung nationaler ökonomischer Leistungsfähigkeit dank angeblicher oder tatsächlicher Arbeitstugenden“ empfunden (Bergmann 2001, S. 107).

²⁰ Auch der Betriebsrat eines von uns besuchten Unternehmens, das von einem französischen Konzern übernommen wurde, der dezidiert die Linie „Konzentration auf das Kerngeschäft“ fährt, zeigt sich darüber nicht unglücklich. Das ist, worauf die Autoren der MPIfG-Studie hinweisen, sicher auch darauf zurückzuführen, dass er einen dieser Kernbereiche repräsentiert – sonst wäre das Unternehmen nicht übernommen worden – es resultiert aber auch aus dem Umstand, dass in dem vorherigen Konzern aufgrund einer zu weit getriebenen Dezentralisierungsstrategie keine unternehmenspolitische Linie mehr erkennbar war und die zentrifugalen Kräfte überhand nahmen. Im neuen Konzern ist diese für den Betriebsrat wieder erkennbar. Das sieht er mit Wohlwollen, wenngleich auch hier eine Bereinigung des Unternehmensportfolios vorgenommen wurden, der Standorte in Deutschland zum Opfer fielen. Unter der Bedingung einer erkennbaren und zukunftssträftig erscheinenden Unternehmensstrategie waren die Betriebsräte bereit, diesen Preis zu bezahlen.

²¹ Das bestätigt auch der Personalleiter eines von uns besuchten Unternehmens. In diesem Fall stand das Gros der bis vor Kurzem zum Konzern zählenden Unternehmen auf der Verkaufsliste. „Was das bei den Arbeitnehmervertretern auslöst kann man sich vorstellen.“ Dementsprechend intensiv wurde die Kommunikation gepflegt und das mit Erfolg: „Wenn man sich vergegenwärtigt, dass wir zum Zeit-

Gruppe liegt dies daran, „dass die Gewinne und Verluste, die bei Umstrukturierungen anfallen, zwischen den Kern- und Randbereichen der Unternehmen ungleich verteilt und die Arbeitnehmer und ihre Vertreter ungleich betroffen sind. Betriebsräte der Kernbereiche interpretieren Renditeziele gelassener als Vertreter gefährdeter Randbereiche, die vom Finanzvorstand Renditeziele verordnet bekommen. Umgekehrt: Wo Quersubventionierung schwächerer Unternehmensteile beendet wird, kann das für die Beschäftigten aus den Kernsegmenten durchaus positiv sein“ (MPIfG 2002, S. 42).

Einer höheren Transparenz durch die Anwendung der Regeln der Internationalen Rechnungslegung (IAS) kann die Mehrheit der Betriebsräte ebenfalls mehr Positives als Negatives abgewinnen. Immerhin 56 Prozent stehen ihnen wohlwollend gegenüber, weitere 40 Prozent sehen Vor- und Nachteile, nur eine kleine Minderheit lehnt sie ab. Dies rührt wohl daher, dass Arbeitnehmervertreter ebenso wie Investoren ein großes Interesse an authentischen und frühzeitigen Informationen haben. Umgekehrt könnte allerdings für die Beschäftigten ein Risiko darin liegen, dass die Bildung von stillen Reserven erschwert wird, was zu höheren Gewinnausweisen führt, die wiederum die Begehrlichkeit der Investoren nährt und dem Unternehmen Liquidität entziehen kann. Aus Arbeitnehmersicht ist eine investorenorientierte Rechnungslegung deshalb zwiespältig. Betriebsräte stimmten einer internationalen Rechnungslegung offensichtlich vor allem dann zu, „wenn die Umstellung mit aktionärsorientierten Maßnahmen zusammenfiel. So vergüteten kapitalmarktorientierte Unternehmen Arbeitnehmer zunehmend ertragsabhängig“ (MPIfG 2002, S. 40 f.). Eine ertragsabhängige Vergütung setzt jedoch voraus, dass den Arbeitnehmervertretern valide Informationen über die tatsächliche Ertragslage der Unternehmen zur Verfügung stehen, eine Forderung, für die sie schon seit langem streiten.

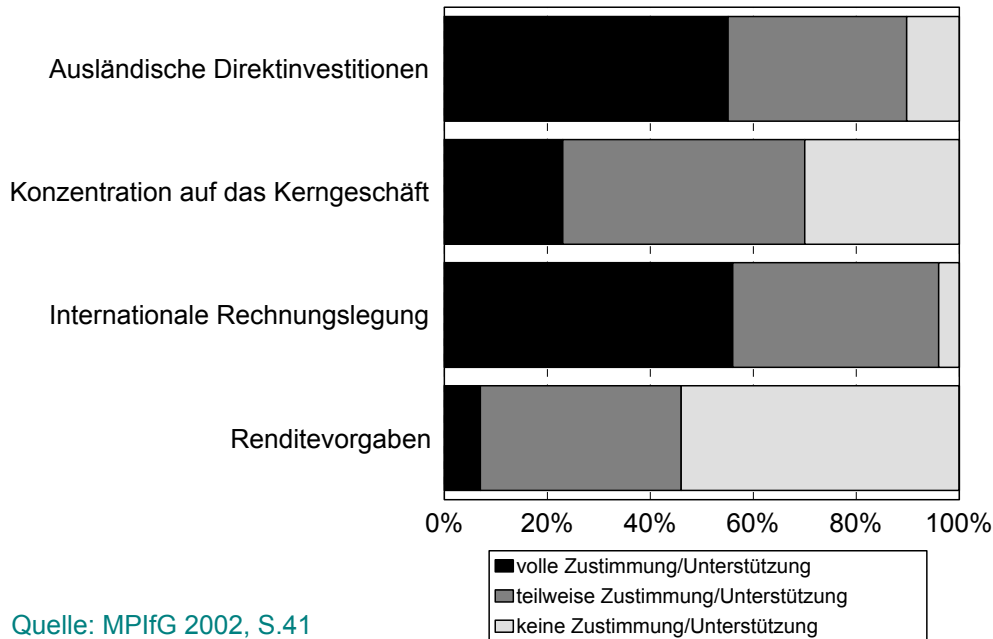
Auf eine mehrheitliche Ablehnung stoßen bei den Betriebsräten demgegenüber Renditevorgaben, mit denen sichergestellt werden soll, dass alle Unternehmenssegmente mindestens ihre Kapitalkosten verdienen. Lediglich 6,8 Prozent der Betriebsräte erteilen Renditevorgaben ihre volle Zustimmung, in 39 Prozent der Fälle gab es eine Zustimmung mit Abstrichen und in 54,2 Prozent keine Zustimmung.²² Die Autoren sehen darin eine Inkonsistenz, da die Strategie der Konzentration auf das (profitable) Kerngeschäft sowie die Regeln der internationalen Rechnungslegung weitaus weniger Widerstand erfahren. Da zwischen einer Segmentberichterstattung, wie sie eine kapital-

punkt der Fusion 210.000 Mitarbeiter hatten und jetzt ungefähr bei 65.000 bis 70.000 liegen, dann heißt das, es wurden 2/3 der Belegschaft mit ihren Unternehmen verkauft. Und ich glaube die Sorgfalt, mit der dieser Prozess angegangen wurde, wird deutlich dadurch, wie wenig darüber von Arbeitnehmerseite in der Öffentlichkeit diskutiert wurde.“ Wichtig erscheint ihm deshalb, „dass innerhalb dieser Veränderungsprozesse sehr intensiv miteinander gesprochen wird. Konfrontativ geht da überhaupt nichts. Sonst hat man nachher die Belegschaft auf der Rheinbrücke stehen“.

²² Die Akzeptanz von Renditevorgaben durch die Betriebsräte hängt, was nicht weiter wundert, von deren Höhe, aber auch von der Verwendung ab. Der Betriebsrat eines Unternehmens, das zuvor einem Konzern angehörte, der eine Umsatzrendite in zweistelliger Größenordnung vorgab, zeigt sich über die neue Konzernleitung zufrieden, die langfristig fünf bis sechs Prozent erreichen will. „Das ist ein konservativer Ansatz. Deshalb spielt das in diesem Konzern keine so große Rolle“, zumal anders als im früheren Konzern, „das Geld nicht zusammengekratzt wird, um es an die Großaktionäre abzu-drücken“, sondern das Unternehmen auf einen zukunftssicheren Kurs zu bringen.

marktorientierte Unternehmenspublizität fordert und der Vorgabe von Renditezielen für die einzelnen Unternehmenssegmente nur ein kurzer Weg liegt, sehen sie eine Inkongruenz, die sich aus dem Zielkonflikt zwischen höherer Transparenz über wirtschaftliche Vorgänge einerseits und dem Schutz vor zu hohen Renditeansprüchen der Eigentümer andererseits speist, die es aber aufzulösen gelte.

Abb.14: Zustimmung der Betriebsräte zu Unternehmensstrategien im Kontext von Internationalisierung und Shareholder Value



Quelle: MPiFG 2002, S.41

Die Studie von Menz et al. (1999), die einzige Monografie, die sich mit den Auswirkungen des Shareholder-Value-Konzeptes auf die Belegschaften und ihre Interessenvertretung befasst, zeichnet ein weitaus weniger harmonistisches Bild vom Umbau eines Unternehmens entsprechend den Vorstellungen des Kapitalmarkts. Am Beispiel der Hoechst AG wird detailliert der Weg von einem breit diversifizierten Mischkonzern zu einem Konzern dargestellt, der den Live Sciences-Bereich (Pharma und Landwirtschaft) zu seinem Kerngeschäft erkoren hat. Trotz einer stark sozialpartnerschaftlich geprägten Kultur der betrieblichen Arbeitsbeziehungen, war dieser Weg von für das Unternehmen untypischer Konfliktintensität geprägt. Demonstrationen, Arbeitsniederlegungen und andere Protestformen gab es immer wieder und in einem in der Unternehmensgeschichte einmaligen Ausmaß. Sie waren auch nicht nur auf die „Belegschaftsränder“ beschränkt, sondern umfassten auch die qualifizierten und unternehmensstrategisch besonders wichtigen Bereiche der Forschung und Entwicklung. Die betriebliche Interessenvertretung der Arbeitnehmer, mehrheitlich seit langen Jahren auf möglichst konfliktfreie und kooperative Zusammenarbeit mit dem Management eingeschworen, kam im Verlauf der Umbaumaßnahmen in große Bedrängnis. Der Grund dafür war zum einen der massive Personalabbau (1992: 1.750.000?, 1998: 97.000) gepaart mit Verdiensteinbußen und dem Abbau von Sozialleistungen, die ab-

gemildert aber nicht verhindert werden konnten. Zum anderen ließ das Management durch wechselnde Verweise auf die Zuständigkeit der dezentralen bzw. zentralen Ebenen den Betriebsrat immer wieder ins Leere laufen. „Auf diese Weise wurde dem eingespielten sozialpartnerschaftlichen Verhältnis zwischen dem leitenden Management und dem Gesamtbetriebsrat bzw. dem Konzernbetriebsrat der Hoechst AG teilweise sein Grundlage entzogen.“ (Menz et al. 1999, S. 196) Die Betriebsratsmehrheit behielt gleichwohl seine kooperative Haltung bei, oppositionelle Gruppierungen erhielten jedoch deutlichen Zulauf und konnten in manchen Betrieben eine Mehrheit erringen. Zwischen den Betriebsräten der verschiedenen Unternehmen wurden die Gräben auch deshalb tiefer, weil es zu einer „Hierarchisierung und Segmentierung der Beschäftigten (kam), die für die Belegschaften der Einzelgesellschaften auch zunehmend divergierende Interessenlagen zur Folge hat“ (Menz et al. 1999, S. 197). Sie erschweren das Zusammenspiel zwischen den Betriebsräten der verschiedenen Unternehmensbereiche erheblich, zumal sich die Zahl der Interessenvertreter von ehemals 41 in einem gemeinsamen Gremium auf ca. 250 in rund 40 organisatorisch, rechtlich und räumlich getrennten Gesellschaften erhöht hat. Insgesamt erwarten Menz et al. (1999, S. 198), „dass sich voraussichtlich nicht nur die Beschäftigungsverhältnisse in den einzelnen Gesellschaften entlang der Grenzlinien der einzelnen dezentralen Einheiten auseinanderentwickeln (werden), sondern auch die Muster der kollektiven (betrieblichen) Arbeitsbeziehungen“. Welches Muster dabei obsiegen wird, ob es das sozialpartnerschaftliche oder das stärker konfliktorientierte ist, „oder ob sich angesichts des organisatorisch stärkeren Marktdrucks neue, auf die einzelnen Gesellschaften bezogene Produktivitätskoalitionen zwischen Betriebsrat und Management herausbilden, ist gegenwärtig noch offen“ (Menz et al. 1999, S. 198).

6. Personalwesen: Quo vadis?

Wo steht das Personalwesen zu Beginn des neuen Jahrhunderts? Lichten sich die Wolken, wird klarer, wohin die Reise geht? Nimmt man die Cranfield-Studien zur Hand, die auf Befragungen von Personalmanagern in verschiedenen europäischen und außereuropäischen Ländern basiert und die in regelmäßigen Abständen durchgeführt wird, scheint sich das Personalwesen in Deutschland auf den ersten Blick aller Unkenrufe zum Trotz gut entwickelt zu haben. Demnach ist mittlerweile in fast allen deutschen Unternehmen (96,9 Prozent) eine Personalabteilung oder ein Personalleiter vorhanden (Weber/Kanst 2000, S. 7). Dies deckt sich weitgehend mit dem Ergebnis der Untersuchung von Sackmann/Elbe (2000, S. 136) – hier haben 97,1 Prozent der Fälle eine zentrale Personalabteilung. Auch die Einbindung der obersten Personalverantwortlichen in die Geschäftsführung scheint sich der Tendenz nach gut zu entwickeln. Obwohl sich teilweise die Ergebnisse der verschiedenen Untersuchungen widersprechen, ist bemerkenswert, dass dies im Jahre 1992 nur für 30 Prozent zutrifft, im Jahre 1995 immerhin schon auf über 40 Prozent (Hanel et al. 1999, S. 32 ff.), um schließlich im Jahre 2000 auf 46 Prozent zu steigen (Weber/Kabst 2000). Der erreichte Anteil lässt sich zwar positiv wie negativ interpretieren, die Tendenz weist jedoch nach oben, was diverse Autoren, u.a. Frempel (2000, S. 175) als Hinweis auf eine Bedeutungszunahme des Personalressorts und damit auch indirekt der Personalfunktion werten.²³

Im internationalen Vergleich stellt sich die Positionierung und der Status, den das deutsche Personalwesen erlangt hat, allerdings weniger rosig dar. So sind etwa in Frankreich oder in Japan ca. 85 Prozent der Personalleiter Mitglied in der Geschäftsführung. Die in Deutschland erreichten 46 Prozent wirken somit eher bescheiden. Weber und Kabst (2002, S. 41) werten dieses Ergebnis als Beleg dafür, „dass Personalfragen in über der Hälfte der deutschen Unternehmen als nicht wichtig genug erachtet werden, um über den Hauptverantwortlichen in der Geschäftsleitung verankert zu sein. Dies ist deshalb so bemerkenswert, weil es für die meisten anderen mittel- und nordeuropäischen und eine Reihe weiterer Länder nicht gilt“. Die Antworten auf die Frage, ob die Personalverantwortlichen in die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden sind, gehen in dieselbe Richtung. Zwar sind in den befragten deutschen Unternehmen der Cranfield-Studie 58 Prozent der Personalverantwortlichen von Anfang an und 19 Prozent während der Planungsphase beratend in die Entwicklung von Unternehmensstrategien eingebunden, doch geben immerhin 16 Prozent an, gar nicht in diesem Prozess inkludiert zu sein (Weber/Kabst 2000, S. 10 f.). Im internationalen Vergleich schneiden sie damit am schlechtesten ab. Ähnlich düster steht es um die Evaluation der Personalarbeit. Hier rangieren sie an drittletzter Stelle (Weber/Kabst 2000, S. 33). Weber und Kabst (2002, S. 43) kommen deshalb zu dem Schluss, dass die Situation des Personalmanagements in deutschen Unternehmen „besorgniserregend“ ist. Es häuften sich „die Indizien, dass das Personalmanagement in seinem

²³ Frempel weist allerdings auch auf gegenläufige Entwicklungen hin, die zu einer Bedeutungsminde- rung führen könnten. Hierzu zählt er etwa die Zusammenlegungs- und Einsparungstendenzen, von denen das Personalwesen zunehmend betroffen ist (Frempel 2000, S. 175).

großen Anteil der Unternehmen vor einem wenig professionellen Hintergrund betrieben wird, dass es zwar in praktisch allen Unternehmen institutionell verankert ist, aber offensichtlich nicht als zentraler und wichtiger Bereich angesehen wird“.

Der Chor der Skeptiker, so scheint es, ist somit zu Beginn des neuen Jahrhunderts nicht kleiner als er es Anfang der neunziger Jahre war, als die Identitäts- und Profilierungskrise erstmals deutlich wurde. Das nicht ohne Grund. Die Aufwertung der Ressource Mensch – so sie denn stattfand – hat nicht automatisch zu einer Aufwertung der Personalwesens geführt. Zu diesem Schluss kommt jedenfalls Kotthoff/Matthäi (2001, S. 64) ebenso wie Frempel (2000, S. 106), Sackmann/Elbe (2000, S. 138), Beyer/Metz (1995, S. 202) wie auch Scholz (2000). Sie widersprechen damit der in der personalwirtschaftlichen Literatur vielfach vertretenen These, wonach das Personalwesen im Schlepptau einer neuen Bewertung der Humanressourcen an Einfluss gewinnen würde. Kotthoff und Matthäi (2001, S. 65) drängen ihre Untersuchungsergebnisse vielmehr zu der Erkenntnis, „dass funktionale Bedeutung und (unternehmens-)politische Bedeutung zwei verschiedene Dinge sind, von denen das eine nicht umstandslos in das andere transformiert werden kann. Die Ressource Mensch mag funktional wichtiger geworden sein, das Personalwesen mag nützliche alte und neue Aufgaben lösen, der Verhaltensstil mag den neuen Organisationsstrukturen angemessen sein – all dies wird das Gewicht des Personalmanagements nicht mehr und sein Ansehen im Unternehmen nicht steigern, wenn sein Aktionshorizont sich auf die dezentrale lokale Perspektive einengt und es ihm nicht gelingt, Politik zu machen im Sinne des gedachten Ganzen“.

Die Dezentralisierung und die Positionierung des Personalwesens als Dienstleister hat seine Position nicht gestärkt. Es ist damit eher in die Position eines prinzipiell austauschbaren Akteurs gekommen, der nur durch geschicktes Agieren zwischen den Stühlen versuchen kann, den mit der Dienstleisterrolle strukturell verbundenen Machtverlust abzumildern. Die gerade in dezentral organisierten Unternehmen notwendige Integrationsfunktion, die den zentrifugalen Kräften entgegenwirkt und den Zusammenhalt des Ganzen sichert, kann das Personalwesen als Dienstleistungs-Center mangels Durchsetzungsmacht nicht oder nur ungenügend nachkommen. Teilweise scheint dies in den Unternehmen auch erkannt zu werden. Die konstatierten Re-Zentralisierungstendenzen und die Stärkung der Zentralen, die allerdings in der Literatur bisher noch kaum gehandelt werden, sprechen jedenfalls dafür, dass die Relevanz der integrations- und ordnungspolitischen Funktion des Personalwesens wieder stärker gewichtet wird.

Die um sich greifende Orientierung am Shareholder Value hat ihr übriges getan, das Personalwesen in die Defensive zu bringen. Zwar mag es dazu beigetragen haben, die personalpolitischen Maßnahmen auf den Prüfstand zu stellen, solche mit fragwürdigem ökonomischem Effekt auszumustern und die Bemühungen zu vergrößern, die wertsteigernden Beitragsleistungen des Personalwesens auszuweisen. Gelingen ist letzteres bisher meist nur durch eine Politik des Cost-Cutting, das ihm die Anerkennung der Analysten bescherte und zu einer (kurzfristigen) Steigerung des Börsenwerts der Aktien beitrug. Der unternehmenswertsteigernde Ausweis mittel- und langfristiger

Personalinvestitionen ist bisher nicht gelungen, und es ist mehr als fraglich, ob er überhaupt gelingen kann. Damit bleibt das Personalwesen aber in einer fortwährend um seine Anerkennung kämpfenden Position, das sich im Kampf um Ressourcen zur Erledigung seiner Hauptaufgabe, der Sicherung und Entwicklung von Humankapitalpotenzialen, schwer tut. Mögen Analysten, worauf einige unserer Gesprächspartner hinwiesen, auf road shows zunehmend Fragen zur Personalplanung und Personalentwicklung stellen, der von ihnen ausgehende Einfluss auf das Personalmanagement scheint bisher jedenfalls dessen Stellung nicht verbessert zu haben. Vielmehr ist ein zusätzlicher Akteur auf den Plan getreten, gegenüber dem sich das Personalmanagement legitimieren muss, der kurzfristig (börsen-)wirksame Maßnahmen fordert und dessen Empfehlungen (z.B. die Variabilisierung der Entlohnung insbesondere in Form von Optionsprogrammen für das Management) keineswegs immer segensreich gewirkt haben. Allerdings können die Mergers & Acquisitions, Ausfluss der mit dem Shareholder-Value-Konzept verbundenen Strategie der Konzentration auf das Kerngeschäft, auch positive Auswirkungen auf das Personalwesen haben, da die Integration der Unternehmenskulturen sich als ebenso dringlich wie schwierig erweist und Folgeprobleme entstehen (z.B. durch „übersehene“ Personalkosten beim zugekauften Unternehmen), die durch frühzeitige Einbeziehung des Personalverantwortlichen hätten vermieden werden können. Das Lehrgeld, das Unternehmen hier zahlen mussten, könnte in der Tat ein Ansatzpunkt für die Einbeziehung des Personalmanagements in strategische Unternehmensentscheidungen sein. Schließlich, auch dies könnte den Einfluss des Personalwesens stärken, fordert die Strategie der Konzentration auf das Kerngeschäft die Homogenisierung der Geschäftsfelder, was wiederum einer Stärkung der Zentralen Vorschub leistet.

Alles in allem scheint die Richtung, in der sich das Personalwesen entwickelt, unklarer denn je. Das wird auch von Böhm so gesehen. Nach dessen Einschätzung „war in deutschen Wirtschaftsunternehmen die Situation des Personalmanagements kaum jemals unterschiedlicher, ja gegensätzlicher als heute. Zwei Standpunkte – die Konzentration auf eine administrative Funktion und das Verständnis von Personalmanagement als einer zentralen unternehmerischen Teilfunktion – kennzeichnen Extrempunkte, zwischen denen in der Praxis zahlreiche Nuancierungen existieren“ (Böhm 1999a, S. 5). Ein einheitliches Paradigma, dem das Personalwesen folgt, scheint es nicht zu geben. Die Varianz ist groß und mit ihr die Unsicherheit, wie es um seine Zukunft bestellt ist.

Dementsprechend werden in der Literatur eher Szenarien ausgemalt, die verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten offerieren. Eines davon stammt von Beyer und Metz (1995), die unterschiedliche Entwicklungspfade beschreiben, wie sich das Personalwesen als professioneller Akteur weiterentwickeln könnte.

Die erste Möglichkeit charakterisieren sie als „Elitepfad“. Dabei stehen Auseinandersetzungen in der manageriellen Hierarchie im Mittelpunkt, also zwischen Fachabteilungen, Stäben und Linien, Zentrale und Division. „Das Personalwesen wird hier als zentrales Steuerungsparadigma entworfen, das prinzipiell das gesamte Unternehmensgeschehen umfasst und sich auf diese Weise zur (Teilnahme an der) Unterneh-

mensführung legitimiert.“ (Beyer/Metz 1995, S. 198) Dominierender Aspekt innerhalb dieses Entwicklungspfad ist die soziale Schließung. Soziale Schließung meint hier zweierlei: zum einen die horizontale Abgrenzung im personalwirtschaftlichen Feld, um den Bestand der personalwirtschaftlichen Elite (verkörpert im Arbeitsdirektor bzw. im Personalverantwortlichen innerhalb der Geschäftsleitung) zu sichern, zum anderen die Abgrenzung des eigenen Steuerungsparadigmas gegenüber anderen (z.B. Akteure aus Marketing, Produktion). Sie sehen darin das Modell, „das von der akademischen Personalwirtschaftslehre am stärksten favorisiert wird, dessen Umsetzung aber auch am stärksten umkämpft sein dürfte, da es sich quasi mit allen anderen die Unternehmensführung gleichermaßen beanspruchenden Managementgruppen (Marketing, Finanzen, Technik usw.) in Konkurrenz begibt“ (Beyer/Metz 1995, S. 198).

Die zweite Möglichkeit bezeichnen sie als „Dienstleistungspfad“. Hier werden unternehmensexterne Personalberatungen zu den Hauptträgern der Personalarbeit. Reale Anknüpfungspunkte für diese Professionalisierungsstrategie werden in der Bedeutungszunahme von Personalberatungen gesehen, die Unternehmen „eine breite Palette von Dienstleistungen von der Personalbeschaffung über Outplacement und Personal- und Organisationsentwicklung bis hin zur ‚Externen Personalabteilung‘ anbieten (...). (Dies) bedingt in nahezu völliger Umkehrung bisheriger Denkweisen eine Ausgrenzung abhängig beschäftigter PersonalmanagerInnen, die heute das Gros der Personalleute ausmachen dürften“ (Beyer/Metz 1995, S. 200).

Der „Legitimationspfad“ stellt die dritte Variante dar. Er basiert auf der Sozialorientierung des Personalwesens und dessen Experten- bzw. Vermittlerposition (z.B. durch anhaltende Arbeitslosigkeit, innovative Konzepte zur Weiterentwicklung des Arbeitsrechts). „Dieser Professionalisierungspfad zielt auf die Schaffung von ‚Grundsätzen ordnungsgemäßer Personalarbeit‘ ab, die von einer staatlich legitimierten professionellen Gruppe nach dem Vorbild des ‚ombudsman‘ überwacht werden.“ (Beyer/Metz 1995, S. 200) Bedingung dafür sei eine „weitgehende Unabhängigkeit von (einzelnen) Unternehmen und damit gleichsam die Entbetrieblichung des Personalwesens, das bisher stark die einzelwirtschaftlichen Aspekte betont“ (Beyer/Metz 1995, S. 200). Reale Anknüpfungspunkte für dieses Entwicklungsmodell sehen sie in der unverminderten Zunahme rechtlicher Regelungen bezüglich der Personalarbeit.

Den „Ökonomisierungspfad“ sehen Beyer und Metz als Ausrichtung auf ein personalwirtschaftliches Rechnungswesen in Verbindung zum Arbeitsrecht. Dies bedeute „Betonung instrumentell-ökonomischen Wissens“ sowie eine „zahlenmäßige Durchdringung“ betrieblicher Personalarbeit, auf deren Grundlage Gestaltungsempfehlungen an Praxis oder auch Gesetzgebung abgeleitet werden könnten. Anknüpfungspunkte sehen die Autoren vor allem in der ökonomische Fundierung des Personalwesens z.B. über Personal-Controlling oder Sozialbilanzen (Beyer/Metz 1995, S. 201). Hierin liege die Chance einer spezifischen Expertise für das Personalwesen als „Personalcontroller“ (Beyer/Metz 1995, S. 203).

Als fünften und für das Personalwesen am wenigsten attraktiven Pfad entwerfen Beyer und Metz den De-Professionalisierungspfad. Diesen sehen die Autoren, wie in Abschnitt 3.2.3 ausgeführt, in der zunehmenden Verlagerung von Personalaufgaben an

die Linie und der damit verbundenen polyzentrischen Struktur der Personalarbeit als Ganzes, was deren Entprofessionalisierung zur Folge habe.

Über die Realisierungschancen der verschiedenen Entwicklungspfade äußern sie sich sehr zurückhaltend. Klar scheint ihnen jedenfalls, dass der „Elitepfad“, dem die Personalwirtschaftslehre am meisten gehuldigt und der auch lange erfolgreich betrieben wurde, „an seine Grenzen stößt, die eine weitere Entwicklung auf diesem Pfad in Frage stellen“ (Beyer/Metz 1995, S. 199). Unattraktiv – wenngleich nicht unwahrscheinlich – erscheint ihnen auch der De-Professionalisierungspfad, käme er doch, von der Personalwirtschaftslehre aktiv betrieben, einer Selbstenthauptung gleich.

Ein anderes Szenario entwirft Kienbaum (2000). Sein erstes ist die „*Robotversion*“. Hier übernehmen intelligente Personalinformationssysteme die Funktionen des Personalmanagements. Recruitment erfolgt ausschließlich online, ein hoch komplexes Suchsystem „matcht“ Bewerbungen und Positionen auf der Basis von geordneten und vorhandenen Kompetenzen, die Verwaltungsaufgaben sind automatisiert und an Zeitmanagementsysteme gekoppelt und in einem wissensbasierten Intranet werden Entwicklungs- und Retention-Programme interaktiv über Computer Based Training abgewickelt.

Bei der „*Sparversion*“ beschränkt sich das Personalmanagement auf Verwaltungstätigkeiten. Die Globalisierung hat viele Personalmanager überflüssig gemacht. Die Dezentralisierung der Business Units führt einerseits zu einer weiteren Verlagerung aller Recruitment- und Retentionprogramme auf die operativen Einheiten. Die Personalentwicklung ist an global agierende „Corporate Universities“ ausgelagert.

In der „*Pfadfinder-Version*“ übernehmen die Personalmanager eine „Scoutfunktion“. Sie suchen mit Initiativ- und Mitarbeitergruppen neue Konzepte und Tools, überprüfen diese auf ihre betriebliche Umsetzung und organisieren Kapazitäts- und Wissens-Pools interner wie externer Mitarbeitergruppen.

Bei der „*Marktversion*“ konzentriert sich das Personalmanagement auf die Beobachtung beruflicher Veränderungen, die von technologischen Entwicklungen hervorgerufen werden. Es analysiert die Auswirkungen dieser Veränderungen auf die Eignung, fachlichen Anforderungen und die Schlüsselkompetenzen der Mitarbeiter, woraus Angebote zur unternehmens- oder selbstorganisierten personellen Entwicklung abgeleitet werden. Auf diese Weise entwickelt sich der Personalmanager zum Organisator vom Employability.

Welche Szenario sich durchsetzt wird, hängt Kienbaum (2000, S. 48) zufolge „natürlich nicht allein vom Personalmanagement selbst ab. Auch in den vergangenen Jahrzehnten, z.B. bei der Restrukturierung, bei den Merger & Acquisition-Entscheidungen, beim Downsizing, wurde das Personalwesen meist fremdbestimmt, war nicht beteiligt oder konnte erst im Nachhinein seine Position in die betriebliche Diskussion einbringen. Auch zukünftige Prozesse, wie die zunehmende Elektronisierung von Recruitment und Training & Development wird es nur begleiten und bestenfalls im positiven Sinne für sich nutzen können“. Am wahrscheinlichsten hält er eine Kombination aus Szenario drei und vier. Denn Personalmanager müssten sich heute um den Preis des

eigenen Überlebens viel stärker als „Change Scouts“, also als „Pfadfinder des Wandels“ (2000, S. 50) verstehen, die neue Konzepte finden und ihre Anwendung überprüfen. In Initiativgruppen müssten berufliche Veränderungen und deren Auswirkung auf Eignung und fachliche Anforderungen überprüft werden. Mit Führungskräften müssen die Personalmanager die Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung gegenüber der Unternehmensleitung in strategischen Fragen vertreten. Hieraus werde eine gestärktes Personalwesen entspringen, weil es eben nicht ausreiche, „die gängige Forderung von der Integration der Personalentwicklung in die Unternehmensentwicklung zu wiederholen. Im Gegenteil: Der Personalmanager selbst ist in immer stärkerem Maße als Integrationsmanager gefordert. Er ist es, der gemeinsam mit allen Führungskräften und Mitarbeitern den Weg vom alten zum neuen Unternehmen bereitet, die Vision des strategischen Personalmanagements Realität werden lässt“ (Kienbaum 2000, S. 50). Gelingt es nicht, „diese proaktive Rolle im Sinne einer Aktivierung des Humanpotentials für die dauerhafte Qualitäts-, Effizienz- und Leistungssteigerung des Unternehmens mit zufriedenen Mitarbeitern zu besetzen, haben sowohl die Robot- wie auch die Sparversion große Chancen auf schnelle Realisierung – und würden damit den Personalmanager zu einer aussterbenden Spezies machen“ (Kienbaum 2000, S. 50).²⁴

Wohin der Weg des Personalwesens geht, ist somit offen. Die Orientierungslosigkeit ist nicht überwunden. „Weder Virtualisierung noch Outsourcing sind endgültig vom Tisch, weder die Verlagerung der Aufgaben in die Fachabteilungen noch die Zweifel am Wertschöpfungsbeitrag.“ (Kienbaum 2000, S. 48) „Es fehlt an Rollenverständnis sowie Strategieverständnis, und das existierende Dienstleistungsverständnis ist schlichtweg falsch.“ (Scholz 2000, S. 22 f.) Zu einem ähnlichen Schluss kommen auch Kotthoff/Matthäi (2001, S. 49): „Um die Anerkennung und das Image des Personalwesens im Unternehmen scheint es gegenwärtig nicht gut bestellt zu sein (...). Die Kritik gipfelt regelmäßig in der Forderung, die Personalarbeit müsse in Zukunft einen gewichtigen Platz in der Unternehmenspolitik einnehmen, und zwar dadurch, dass sie strategisch werde.“ Diese Forderung scheint gegenwärtig das einzige zu sein, worauf man sich verständigen kann. Eindeutige Antworten darauf, wie dies erreicht werden kann, gibt es jedoch nicht.

Hier hilft auch die Forderung auf theoretischer Ebene, endlich das traditionelle Personalwesen durch ein „Human Resource Management“ mit einer strategischen Ausrichtung der Personalpolitik zu ersetzen, nicht weiter (Weitbrecht/Mehrwald 1998, S. 23). Vielmehr scheint die Charakterisierung des Personalwesens von Frempel (2000, S. 4) für die frühen neunziger Jahre immer noch zu gelten: „Ob Personalarbeit ‚Strategisches Personalmanagement‘ bedeutet oder nur als ‚Strategisches Schlagwort‘ bzw. ‚Akademisches Schlagwort‘ zu sehen und auf ‚operativem Niveau‘ anzusiedeln ist, scheint ungewiss. Ebenso ungewiss scheint, ob sich das Personalressort zu Beginn der 90er Jahre bald am Ziel eines ‚langen Marsches‘ von der Personaladministration

²⁴ Vgl. zu weiteren Szenarien des Personalwesens auch Scholz (1998): Er entwickelt zunächst ein Negativ-Szenario: die schleichende Auflösung der Personalabteilung, wie in Kapitel 3.2.3 dargestellt. Das Positiv-Szenario sieht Scholz in der virtuellen Personalabteilung und räumt ihr die größten Zukunftschancen ein (vgl. Abschnitt 3.2.2).

zum ‚Wertschöpfungs-Center‘ befindet und in der Lage ist, die unternehmerische Ausrichtung der Personalfunktion entscheiden mit zu gestalten, mit zu tragen und damit einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg und zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit zu leisten.“ Zu diesem Schluss kommt auch Scholz (2000, S. 22 f.): „Der Personalbereich ist mitten im Prozess der Neupositionierung, und zwar mit unterschiedlichen Ergebnissen, je nach Unternehmen. In manchen Unternehmen wird die Personalabteilung extrem mächtig, in anderen tendiert ihr Einfluss gegen null (...). Gegenwärtig geht es vornehmlich darum, neue Wege für die Personalarbeit zu finden. Es geht um neue Formen der Professionalisierung, um neues Selbstverständnis, um neue Rollen und vor allem um neue Systeme.“

So offen, so widersprüchlich und so unterschiedlich die Entwicklung des Personalwesens ist, so uneindeutig sind die Auswirkungen auf die Arbeit und die Interaktionsmuster zwischen Betriebsrat und Personalmanagement. Sicher scheint nur, dass seine Stellung und seine Durchsetzungsmöglichkeiten von den Veränderungen im Personalwesen nicht unberührt bleiben. Beide stehen in einem engen Kooperationsverhältnis. Sie sind Partner und Konkurrenten. Jeder nutzt den anderen als Machtressource, um seine Durchsetzungschancen zu verbessern, und jeder wünscht sich einen starken Partner, um seine Position zu erhalten. Vom Machtgewinn des einen profitiert auch der andere. Das war in den siebziger und achtziger Jahren so und so sollte es – dies prophezeiten jedenfalls nicht wenige – auch in den neunziger Jahren weitergehen. Basis dafür war die Aufwertung der Ressource „Personal“ als Quelle der Innovation und Rohstoff von arbeitskraftzentrierter Rationalisierungsstrategien. Das Personalwesen sah sich – zusammen mit dem Betriebsrat – an einer entscheidenden Schnittstelle, um die „soziale Modernisierung“, wie Bosch (1997) dies nennt, voranzubringen – oder zu blockieren. Die Hoffnung, beide Seiten könnten daraus erneut machtpolitisches Kapital schlagen, zerrann. Das Personalwesen verlor durch die Dezentralisierung, der es nun selbst unterworfen wurde, an Macht und Einfluss. Die Betriebsräte sahen plötzlich den Partner geschwächt, mit dem sie gewohnt waren, Politik zu machen. Die Strategien, die sie einschlugen, um diesen (Teil-)Ausfall zu kompensieren, sind, wie vieles in diesem Bereich, nicht erforscht. Insofern eröffnet sich hier ein ebenso wichtiges, wie breites Forschungsfeld.

Literaturverzeichnis

- Ackermann, K.-F. (1992): Auf der Suche nach kundenorientierten Organisationsformen des Personalmanagements. In: Visionäres Personalmanagement, hrsg. von J. Kienbaum, Stuttgart, S. 241-254.
- Ackermann, K.-F. (1994): Die Personalabteilung am Scheideweg. In: Reorganisation der Personalabteilung. Dezentralisierung, Divisionalisierung, Profit-Center-Orientierung der Personalarbeit in Unternehmen, hrsg. von K.-F. Ackermann, Stuttgart, S. 3-21.
- Ackermann, K.-F./Wührer, G. (1984): Personalstrategien in deutschen Großunternehmen, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart.
- Albach, H./Brockhoff, K. (1997): Betriebswirtschaftslehre und Rechtsentwicklung. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 4, Wiesbaden.
- Althaus, U. (1989): Strategische Personalarbeit und Organisation der Personalabteilung. In: Strategisches Personalmanagement, hrsg. von W. Weber und J. Weimann, Stuttgart, S. 267-284.
- Altmann, N. et al. (1986): Ein „neuer Rationalisierungstyp“. Neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, 1986, Heft 2/3, S. 189-207.
- Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (1996): Organisation im Umbruch. (Was) Kann man aus den bisherigen Erfahrungen lernen? In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 48, S. 621-665.
- Artus, I. et al. (2001): Betriebliches Interessenhandeln. Zur Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie, Band 2, Opladen.
- Baethge, M./Oberbeck, H. (1996): Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung, Frankfurt M./New York.
- Baums, T./Frick, B. (1998): Co-Determination in Germany: the impact of court decisions on the market value of firms. In: Economic Analysis, Vol. 1, S. 143-161.
- Baums, T./Frick, B. (2000): The Market Value of Codetermined Firms. In: Employees and Corporate Governance, edited by M. Blair and M.J. Roe, Washington D.C., S. 206-235.
- Bea, F.X./Göbel, E. (1999): Organisation. Theorie und Gestaltung, Stuttgart.
- Becker, F.G. (1998): Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilung, 3. Aufl., Stuttgart.
- Becker, S./Menz, W./Sablowski, T. (1999): Ins Netz gegangen. Industrielle Beziehungen im Netzwerk-Konzern am Beispiel der Hoechst AG. In: Arbeit, Personal und Mitbestimmung. Probleme und Problemlösungen durch Unternehmensvernetzung, hrsg. von J. Sydow und C. Wirth, München/Mering, S. 337-364.

- Bergmann, J. (2001): Betriebsräte im Shareholder-Kapitalismus: ratlos – Einige Befunde aus einer Befragung von Betriebsräten und Vertrauensleuten. In: Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag, hrsg. von J. Abel und J. Sperling, München/Mering, S. 101-112.
- Beuermann, G./Rahders, R. (1986): Möglichkeiten und Grenzen einer dezentralen Organisation für öffentliche Betriebe. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 38, S. 201-218.
- Beyer, J. (1998): Managementherrschaft in Deutschland? „Corporate Governance“ unter Verflechtungsbedingungen, Opladen.
- Beyer, J. (2001): ‚One best way‘ oder Varietät? Strategien und Organisationsstrukturen von Großunternehmen im Prozeß der Internationalisierung. In: Soziale Welt, Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 52, Heft 1, 2001, S. 7-28.
- Beyer, J./Metz, Th. (1995): Professionalisierungspfade des Personalwesens. In: Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens, hrsg. von H. Wächter und Th. Metz, S. 185-206.
- Böhm, H. (1999a): Das Personalmanagement der Zukunft. Standortbestimmungen und Perspektiven. In: Personalführung Plus, 1999, S. 4-9.
- Böhm, H. (1999b): Arbeitsfeld Personalmanagement. Trends, Chancen, Perspektiven. Anforderungen, Kompetenzen und Karrierepfade von gesamtverantwortlichen Personalmanagern als Experten für die ‚Ressource Mensch‘ im Unternehmen. In: Personalführung, 1999, Heft 9, S. 16-24.
- Bosch, A. (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsmuster zwischen Management und Betriebsrat, München/Mering.
- Bosch, A., et al. (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Zur Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in westdeutschen Unternehmen, Band 1, Opladen.
- Brand-Noe, Chr. (1994): Neue Ansätze zur Prüfung von Sozialleistungen der Unternehmen. In: Zeitschrift Interne Revision, 1994, Heft 5, S. 237-250.
- Bühner, R. (1991): Neuausrichtung der Personalorganisation. In: WISU, Jg. 20, S. 443-448.
- Bühner, R. (1994): Personalmanagement, Landsberg/Lech.
- Bullinger, H.-J./Bonnet, P./Klein, B. (1995): Paradigmenwechsel in der Organisationsgestaltung? In: Leitbilder der Büro- und Verwaltungsorganisation, hrsg. von V. Eichner, M. Mai und B. Klein, Wiesbaden, S. 16-29.
- Bundesverband der Arbeitgeber (BDA) (1988): Weiterbildung. Möglichkeiten der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs, Köln.
- Bungard, W. (1997): Herausforderungen an das Personalmanagement in Gegenwart und Zukunft aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht. In: Herausforderungen an das Personalmanagement in Gegenwart und Zukunft. Personal-Kolloquium am 13. Dezember 1996 an der Universität Mannheim, Mannheim: Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V., hrsg. von E. Gaugler und W. A. Oechsler, Stuttgart, S. 69-78.

- Clarke, T./Bostock, R. (1997): Governance in Germany. The Foundations of Corporate Structures? In: Corporate Governance. Economic and Financial Issues, edited by K. Keasey, S. Thomson and M. Wright, New York, S. 233-251.
- Copeland, T./Koller, T./Murrin, J. (1998): Unternehmenswert. Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung, 2. Aufl., Frankfurt M./New York.
- Dabrowski, H. et al. (1986): Humanisierungsprobleme und Belegschaftsvertretung in Klein- und Mittelbetrieben. HdA-Forschungsbericht BMBFT-FB-HA 86-016, 2 Bände, Karlsruhe.
- Dahrendorf, R. (1965): Das Mitbestimmungsproblem in der deutschen Sozialforschung. Eine Kritik, 2. Aufl., München.
- Dauger-Neutzer, V. (2001): Fusionen: Personalabbau human gestalten. In: Personalwirtschaft, 2001, Heft 5, S. 18-34.
- Daul, H. (1991a): Dezentrale Organisation der Personalarbeit. 1. Teil. In: Zeitschrift Führung und Organisation, Jg. 59, Heft 2, S. 87-92.
- Daul, H. (1991b): Dezentrale Organisation der Personalarbeit. 2. Teil. In: Zeitschrift Führung und Organisation, Jg. 59, Heft 2, S. 197-200.
- Daul, Hellmuth (1994): Der Übergang von der funktionalen zur divisionalen Gliederung der Personalabteilung. In: Reorganisation der Personalabteilung. Dezentralisierung, Divisionalisierung, Profit-Center-Orientierung der Personalarbeit in Unternehmen, hrsg. von K.-F. Ackermann, Stuttgart, S. 23-32.
- Deiß, M. (2000): Betriebsrat – Quo vadis? Interessenvertretung in vernetzten Wertschöpfungsketten. In: Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik, hrsg. von U. Klitzke, H. Betz und M. Möreke, Hamburg, S. 117-146.
- Deutsch, Chr. (1996): Stochern im Nebel. In: Wirtschaftswoche, Heft 26, 20.06.1996, S. 86-87.
- Deutschmann, Chr. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements. In: Soziale Welt, Jg. 38, Heft 3, S. 374-396.
- Deutschmann, Chr. et al. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, Heft 6, S. 436-450.
- DGFP (1974): Das Funktions- und Berufsbild des Leiters des Personalwesens, Berlin/Neuwied.
- Dickmann, M. (2002). Aufgaben des HR-Managements bei Mergers & Acquisitions : der Beitrag des Personalmanagements in der Pre-Merger-Phase und die Bedeutung eines flexiblen Change-Managements. In: Personalführung, 2002, Heft 5, Düsseldorf, S. 60-69.
- Dietl, H. H. (1998): Capital Market and Corporate Governance in Japan, Germany and the United States. Organizational response to market inefficiencies, London.
- Dörre, K. (2001): Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 53, Heft 4, S. 675-704.
- Drumm, H. J. (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 56, S. 7-20.

- Dubs, R. (1994): Unternehmerischer Wandel. Überlegungen zu den Pendelschlägen in der Führung und bei der Gestaltung von betrieblichen Führungskonzepten. In: Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, hrsg. von P. Gomez, D. Hahn, G. Müller-Stewens und R. Wunderer, Wiesbaden, S. 85-104.
- Dufey, G./Hommel, U. (1997): Der Shareholder-Value-Ansatz. US-amerikanischer Kulturimport oder Diktat des globalen Marktes? Einige Überlegungen zur „Corporate Governance“ in Deutschland. In: Interkulturelles Management. Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte, hrsg. von J. Engelhard, Wiesbaden, S. 183-211.
- Dufey, G./Hommel, U./Riemer-Hommel, P. (1998): Corporate Governance. European vs. U.S. Perspectives in a Global Capital Market. In: Strategisches Euro-Management, Band 2, hrsg. von Ch. Scholz, Ch. und J. Zentes, Stuttgart, S. 45-65.
- Duschek, S./Wirth, C. (1999): Mitbestimmte Netzwerkbildung - Der Fall einer außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung. In: Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken, hrsg. von J. Sydow und C. Wirth, München/Mering.
- Eckardt, A./Köhler, H./Pries, L. (1999): Die Verschränkung von Globalisierung und Konzernmodernisierung oder: Der ‚Elch-Test‘ für die deutsche Automobilindustrie. In: Globalisierung. Ökonomische und soziale Herausforderungen am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts, Sonderband 13 der Sozialen Welt, hrsg. von G. Schmidt und R. Trinczek, S. 167-190.
- Eigler, J. (1999): Bedeutung und Implikationen des Shareholder value-Ansatzes für das Personalmanagement. In: Zeitschrift für Planung, 1999, Heft 10, S. 231-254.
- Erd, R. (1987): Verrechtlichung der industriellen Konflikte. Normative Rahmenbedingungen des dualen System der Interessenvertretung, Frankfurt M./New York.
- Eschbach, H. (2002): Verkannt und missachtet. Die Personalabteilung spielt in vielen deutschen Unternehmen eine unbedeutende Rolle. Wenn kein Prinz sie erlöst, muss sie sich schon selber helfen. In: Handelsblatt, 18.11.2002.
- Faust, M. (1996): Kommentar zu Sauer/Döhl. In: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, hrsg. vom Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (IFS), S. 77-90.
- Faust, M. (1999): Manager und Eigentümer: Shareholder Value und Corporate Governance. FATK-Diskussionspapiere, Tübingen.
- Faust, M. et al. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München/Mering.
- Faust, M./Jauch, P./Deutschmann, Chr. (1998): Reorganisation des Managements. Mythos und Realität des ‚Intrapreneurs‘. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 5, Heft 1, S. 101-118.
- Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (2000): Befreit und entwurzelt. Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“, München/Mering.
- Fischer, H. (1995): Human Resource Management und industrielle Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 2, Heft 4, S. 473-487.

- Fischer, H./Steffens-Duch, S. (2001): Unternehmenskultur bei Akquisitionen und Fusionen. Das Beispiel Deutsche Bank und Bankers Trust. In: Personal, 2001, Heft 1, S. 49-53.
- Freimut, Joachim (1995): Rollen und Rollenkonflikte des Personalmanagements in flexiblen Organisationen. Eine neue Dimension professionellen Handelns. In: Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens, hrsg. von H. Wächter und Th. Metz, München/Mering, S. 163-184.
- Frempe, K. (2000): Das Personalwesen in der deutschen Wirtschaft. Eine empirische Untersuchung, München/Mering.
- Frese, E./von Werder, A. (1994): Organisation als strategischer Wettbewerbsfaktor. Organisationstheoretische Analyse gegenwärtiger Umstrukturierungen. In: Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Lösungen deutscher Unternehmungen, hrsg. von E. Frese und W. Maly, Düsseldorf, S. 1-28.
- Frick, B./Kluge, N./Streeck, W. (1999): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung, Frankfurt M./New York.
- Frick, B./Neubäumer, B./Sesselmeier, W. (Hrsg.) (1999): Die Anreizwirkungen betrieblicher Zusatzleistungen, München/Mering
- Friedrichs, H. (1973): Moderne Personalführung, München.
- FritzRoy, F.R. /Kraft, K. (1993): Economic Effects of Codetermination. In: Scandinavian Journal of Economics, Vol. 95, S. 365-375.
- Funder, M. (1999): Paradoxien der Reorganisation. Eine empirische Studie strategischer Dezentralisierung von Konzernunternehmungen und ihrer Auswirkungen auf Mitbestimmung und Industrielle Beziehungen, München/Mering.
- Fürstenberg, F. (1994): Betriebliche Sozialpolitik in der Krise. Herausforderungen und Zukunftsperspektiven. In: Personal – Personalführung, Technik, Organisation, 1994, Heft 3, S. 128-131.
- Gaugler, E. (Hrsg.) (1996): Gegenwartsprobleme und Zukunftsperspektiven betrieblicher Sozialleistungen, Baden-Baden.
- Gaugler, E. (1997): Shareholder Value und Personalmanagement. In: Personal, Zeitschrift für Human Resource Management, Vol. 49, S. 168-175.
- Gaugler, E. (1998a): Shareholder Value und Unternehmensführung. In: Hundert Jahre Betriebswirtschaft, hrsg. von E. Gaugler, Mannheim, S. 79-101.
- Gaugler, E. (1998b): Shareholder Value und Personalmanagement. In: Hundert Jahre Betriebswirtschaft, hrsg. von E. Gaugler, Mannheim, S. 91-101. Gaugler, E./Witz, S. (1993): Personalwirtschaft im europäischen Vergleich. Eine Price-Waterhouse-Untersuchung, Mannheim.
- Gentz, M. (1996): Die personalpolitischen Ziele werden neu definiert? Beitrag auf der Analytik '96 am 25.01.1996 in Hamburg.
- Groß, A./Egeler, D./Rosche, J.-D. (2000): Nach der Wertschöpfung nun die Strategie. In: Management Berater, 2000, Heft 12, S. 44-46.
- Gugler, K. (2001) The effects of mergers. An international comparison. WZB-Discussion papers, Forschungsschwerpunkt Markt und Politische Ökonomie, 2001, Heft 1.

- Gut-Villa, C. (1996): Human Resource Management bei Mergers & Acquisitions. Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 84.
- Hammer, M./Champy, J. (1995): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen, 5. Aufl., Frankfurt M./New York.
- Hanel, U. et al. (1999): Personalmanagement in Europa. Ein Vergleich auf der Basis empirischer Daten. In: Personal, Zeitschrift für Human Resource Management, Jg. 51, Heft 1, S. 32-36.
- Heidrick & Struggels (1990): Der Vorstand/Geschäftsführung Personal, München.
- Hermesen, Chr. (1994): Mergers & Acquisitions. Integrationsmanagement von Akquisitionsobjekten. Dargestellt anhand der Aufgabe des Personalmanagements, St. Gallen.
- Hildebrandt, E./Seltz, R. (1987): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour-Process-Debate, Berlin.
- Hildebrandt, E./Seltz, R. (1989): Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systematische Kontrolle?, Berlin.
- Hirsch, J./Roth, R. (1986): Das neue Gesicht des Kapitalismus. Vom Fordismus zum Post-Fordismus, Hamburg.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995): Dezentralisierung. Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, Heft 6, S. 422-435.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1996): Restrukturierung von Unternehmen. Ziele, Formen und Probleme dezentraler Organisationen. In: Produzieren im 21. Jahrhundert. Herausforderungen für die deutsche Industrie. Ergebnisse des Expertenkreises ‚Zukunftsstrategien‘, Band 1, hrsg. B. Lutz, M. Hartmann und H. Hirsch-Kreinsen, Frankfurt M./New York, S. 195-223.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1998a): Organisation und Koordination eines transnationalen Unternehmensnetzwerk. In: Globale Produktion und Industriearbeit. Arbeitsorganisation und Kooperation in Produktionsnetzwerken, hrsg. von M. von Behr und H. Hirsch-Kreinsen, Frankfurt M./New York, S. 37-62.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1998b): Shareholder-Value. Unternehmensstrategie und neue Strukturen des Kapitalmarkts. In: Gesellschaft, Arbeit, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist, hrsg. von H. Hirsch-Kreinsen und H. Wolf, Berlin, S. 195-224.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1999a): Regionale Unternehmensstrategien. In: Globalisierung. Ökonomische und soziale Herausforderungen am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts, Sonderband 13 der Sozialen Welt, hrsg. von Gert Schmidt und Rainer Trinczek, S. 115-137.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1999b): Shareholder Value. Zum Wandel von Unternehmensstrukturen und Kapitalmarktbedingungen. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 52, Heft 5, S. 322-330.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2000): Industriesoziologie. Jenseits des ‚goldenen Zeitalters‘? In: Soziologie 2000. Kritische Bestandsaufnahmen zu einer Soziologie für das 21. Jahrhundert, Sonderheft 5 der Soziologischen Revue, Jg. 23, hrsg. von R. Münch, C. Jauß und C. Stark, S. 117-129.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2002): Unternehmensnetzwerke - revisited. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 31, Heft 2, S. 106-124.

- Hirsch-Kreinsen, H./von Behr, M. (2001): Arbeiten in der globalisierten Produktion. In: Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbe-
reich 333 der Universität München/Deutsche Forschungsgemeinschaft, hrsg. von
B. Lutz, Berlin, S. 165-182.
- Jaeger, M. (2001): Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions. Strategien, In-
strumente, Erfolgsfaktoren, Neuwied.
- Jaehrling, D./Schupp, W. (1989): Betriebliche Bildung bei Audi. In: Zeitschrift für Be-
rufs- und Wirtschaftspädagogik, 1989, Heft 1, S. 62-70.
- Kern, H./Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung. Rationalisierung in der
industriellen Produktion, München.
- Kienbaum, J. (2000): Personalmanagement am Scheideweg. In: Management Bera-
ter, 2000, Heft 7, S. 48-50.
- Kieser, A. (1996): Moden und Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft,
Jg. 56, Heft 1, S. 21-39.
- Kieser, A. (1997): Thesen zur Podiumsdiskussion „Herausforderungen an das Perso-
nalmanagement in Gegenwart und Zukunft“. In: Herausforderungen an das Perso-
nalmanagement in Gegenwart und Zukunft. Personal-Kolloquium am 13. Dezem-
ber 1996 an der Universität Mannheim, Mannheim: Forschungsstelle für Betriebs-
wirtschaft und Sozialpraxis e.V. hrsg. von E. Gaugler und W. A. Oechsler, Stutt-
gart, S. 79-82.
- Knebel, H. (1991): Wege zu mehr Effizienz in der Personalarbeit. In: Personal, Jg. 46,
Heft 5, S. 217-221.
- Knebel, H. (1993): Mitarbeiterorientierte Führung – nur in guten Zeiten? In: Personal,
1993, Heft 8, S. 368-371.
- Knorren, N./Weber, J. (1997): Implementierung Shareholder Value, Vallendar.
- Kommission „Zukunftsperspektiven gesellschaftlicher Entwicklung“ (1983): Bericht
erstellt im Auftrag der Landesregierung Baden-Württemberg, Stuttgart.
- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von
Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt M./New York.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betriebli-
cher Mitbestimmung, München/Mering.
- Kotthoff, H. (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung
eines ‚alten Hasen‘. In: Arbeit, Jg. 4, Heft 4, S. 425-447.
- Kotthoff, H./Matthäi, I. (2001): Die Stellung des Personalwesens im dezentralisierten
Unternehmen. Dienstleistung oder Politik im Sinne des Ganzen? In: Umbrüche und
Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen.
Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag, hrsg. von J. Abel und H. J. Sperling,
München/Mering, S. 49-68.
- Kotthoff, H./Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe, Göttingen.
- Krulis-Randa, J. S. (1994): Personalbedarf und Personalausstattung der Personalab-
teilung. In: Reorganisation der Personalabteilung. Dezentralisierung, Divisionalisie-
rung, Profit-Center-Orientierung der Personalarbeit in Unternehmen, hrsg. von K.-
F. Ackermann, Stuttgart, S. 187-200.
- Kühl, S. (1997): Widerspruch und Widersinn bei der Umstellung auf dezentrale Orga-
nisationsformen. In: Organisationsentwicklung, 1997, Heft 4, S. 4-18.

- Kühl, S. (1998): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien, 5., akt. u. erw. Neuaufl., Frankfurt M..
- Kühl, S. (2000): Grenzen der Vermarktlichung. Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter. In: WSI-Mitteilungen, 12/200, Schwerpunktheft: Neue Ökonomie, neue Selbständigkeit – neue Arbeit?, S. 818-828.
- Kühl, S. (2001a): Zentralisierung durch Dezentralisierung. Paradoxe Effekte bei Führungsgruppen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 53, Heft 3, S. 467-496.
- Kühl, S. (2001b): Die Heimtücken der eigenen Organisationsgeschichte. Paradoxien auf dem Weg zum dezentralisierten Unternehmen. In: Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 52, Heft, 4, S. 383-401.
- Lammerskitten, M./Langenbach, W./Wertz, D. (1997): Operationalisierungsprobleme des Shareholder Value-Ansatzes. In: Zeitschrift für Planung, S. 221-242.
- Lorenz, F. /Schneider, G. (Hrsg.) (2002): Der flexible Betriebsrat. Flexibilität in betrieblichen Arbeitsbeziehungen, Hamburg.
- Lutz, B. (1986): Der kurze Traum der immerwährenden Prosperität, Frankfurt M./New York.
- Lutz, B./Rübling, G./Kratzer, N. (2000): Neue Modelle und Instrumente der Personalwirtschaft. In: Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert. Aufgaben und Perspektiven für die Produktion von morgen, hrsg. von B. Lutz, P. Meil und B. Wiener, Frankfurt M., S. 91-97.
- Mayrhofer, W. (1999): Personalpolitiken und -strategien im internationalen Vergleich. In: Strategische Personalpolitik. Festschrift für Prof. Dr. Dudo von Eckardstein, hrsg. von W. Elsik und W. Mayrhofer, München/Mering, S. 27-46.
- Meckl, R. (1997): Outsourcing von Personalleistungen aus strategischer Sicht. In: Personal, Zeitschrift für Human Resource Management, Jg. 49, Heft 8, S. 388-395.
- Metz, Th. (1995): Status, Funktion und Organisation der Personalabteilung. Ansätze zu einer institutionellen Theorie des Personalwesens, München/Mering.
- Metz, Th. (1999): Neuere Konzepte für die Organisation der Personalabteilung. In: WISU, 1999, Heft 12, S. 1601-1604.
- Minssen, H. (2001): Zumutung und Leitlinie. Der Fall Gruppenarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, Heft 3, S. 185-198.
- Modaschl, M./Schultz-Wildt, R. (1994): Einführung. Arbeitsorientierte Rationalisierung. In: Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau, hrsg. von M. Modaschl und T. Schultz-Wildt, Frankfurt M./New York, S. 9-32.
- Moderegger, H. A. (1995). Betriebliche Sozialleistungen. Vom Fürsorge- zum Leistungsprinzip? In: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, 1995, Heft 4, S. 187-189.
- MPIfG (2002): Arbeitsbeziehungen in Deutschland. Wandel durch Internationalisierung. Bericht über Forschung am MPIfG, Köln.
- Mückenberger, U. (1975): Betriebsverfassung und basisorientierte Betriebsratspolitik. In: Krise und Gegenwehr, hrsg. von R. Duhm und H. Wiese, Berlin.

- Müller, H.-E. (1996): Der Mensch im Mittelpunkt. Neue Ansätze im Personalmanagement. In: Die Mitbestimmung, Heft 2, S. 12-17.
- Nerdinger, F. W./von Rosenstiel, L. (1996): Führung und Personalwirtschaft bei dezentralisierten Kompetenzen. In: Produzieren im 21. Jahrhundert. Herausforderungen für die deutsche Industrie. Ergebnisse des Expertenkreises ‚Zukunftsstrategien‘, Band 1, hrsg. von B. Lutz, M. Hartmann und H. Hirsch-Kreinsen, Frankfurt M./New York, S. 295-323.
- Neuberger, O. (1990): Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. In: Personalführung, 1990, Heft 1, S. 3-10.
- O’Sullivan, M. (2000): Contents for Corporate Control
- Oechsler, W. A. (1996a): Funktionen betrieblicher Sozialleistungen im Wandel der Arbeitswelt. In: Gegenwartsprobleme und Zukunftsperspektiven betrieblicher Sozialleistungen, hrsg. von E. Gaugler, Baden-Baden, S. 25-41.
- Oechsler, W. A. (1996b): Historische Entwicklung zum Human Resource Management. In: Human Resource Management, hrsg. von P. Knauth, P. und A. Woller, Köln, Abschnitt 3.3., S. 1-29.
- Oechsler, W. A. (1997): Personal und Arbeit nach 2000. In: Herausforderungen an das Personalmanagement in Gegenwart und Zukunft. Personal-Kolloquium am 13. Dezember 1996 an der Universität Mannheim, Mannheim: Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V., hrsg. Von E. Gaugler und W. A. Oechsler, Stuttgart, S. 31-57.
- Oechsler, W. A. (1999): Globales Management und lokale Mitbestimmung. Hat das deutsche Regelungssystem eine Zukunft im internationalen Wettbewerb? In: Mitbestimmung. Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressourcen. Festschrift für Hartmut Wächter, hrsg. von T. Breisig, München/Mering, S. 29-45.
- Ortmann, G. (1995): Lean oder Lern Management? Ein Beitrag zur aktuellen Begriffsverwirrung um das ‚Schlanke‘ oder das ‚Lernende Unternehmen‘. In: Leitbilder der Büro- und Verwaltungsorganisation, hrsg. von V. Eichner, M. Mai und B. Klein, Wiesbaden, S. 56-74.
- Osterloh, M./Frost, J. (1994): Business Reengineering. Modeerscheinung oder ‚Business Revolution‘? In: Zeitschrift Führung und Organisation, Jg. 63, Heft 6, S. 356-363.
- Paschen, K. (1988): Formen der Personalorganisation. In: Zeitschrift Führung Organisation, Jg. 56, Heft 4, S. 237-241.
- Picot, A. (Hrsg.) (1995): Corporate Governance. Unternehmensüberwachung auf dem Prüfstand, Stuttgart.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T. (1998): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zu Unternehmensführung im Informationszeitalter, 3., überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Piore, M. J./Sabel, Ch. F. (1985): Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Aus dem Amerikanischen von Jürgen Behrens, Berlin.
- Pongratz, H. J./Voß, G. G. (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 11, Heft 1, S. 30-53.

- Price Waterhouse (o.J.): Shareholder Value und Corporate Governance. Bedeutung im Wettbewerb um institutionelles Kapital, Frankfurt M..
- Pross, H./Boetticher, K.W. (1971) Manager des Kapitalismus, 2. Aufl., Frankfurt M..
- Rappaport, A. (1994): Shareholder Value. Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung, Stuttgart.
- Reichwald, R./Koller, H. (1996): Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen. In: Produzieren im 21. Jahrhundert. Herausforderungen für die deutsche Industrie. Ergebnisse des Expertenkreises ‚Zukunftsstrategien‘, Band 1, hrsg. von B. Lutz, M. Hartmann und H. Hirsch-Kreinsen, Frankfurt M./New York, S. 225-294.
- Reiß, M. (1993): Die Rolle der Personalführung im Lean Management. Vom Erfüllungsgehilfen zum Schrittmacher einer Management-Revolution. In: Zeitschrift für Planung, 1993, Heft 2, S. 171-194.
- Reiß, M./Schuster, H. (1996): Das Personalwesen als Kooperationspartner interner Service-Bereiche. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 10, Heft 3, S. 203-222.
- Roth, S. (1994): Kooperationsnetzwerke. Gewerkschaftliche Aktivitäten in der Automobil- und Zulieferindustrie. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 1, Heft 4, S. 374-384.
- Sackmann, S./Elbe, M. (2000): Tendenzen und Ergebnisse empirischer Personalforschung der 90er Jahre in West-Deutschland. In: Zeitschrift für Personalforschung, 2000, Heft 2, S. 131-157.
- Sauer, D./Döhl, V. (1996): Die Auflösung der Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, hrsg. vom Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (IFS), S. 19-76.
- Schartner, H. (1990): Eine neue Rolle des Personalwesens bei BMW? Die Führungskraft als Personalverantwortlicher. In: Personalführung, 1990, Heft 1, S. 32-37.
- Scherm, E./Süß, S. (2000): Personalführung in virtuellen Unternehmen. Eine Analyse diskutierter Instrumente und Substitute der Führung. In: Zeitschrift für Planung, 2000, Heft 1, S. 79-103.
- Schmidt, F.A. /Seeger, F. (1998): Arbeitnehmermitbestimmung, Allokation von Entscheidungsrechten und Shareholder Value. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 58, S. 453-473.
- Scholz, Ch. (1994): Personalmanagement zwischen Rezession und Restrukturierung. In: Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur, hrsg. von Ch. Scholz und H. Oberschulte, Sonderband der Zeitschrift für Planung, 1994, München/Mering, S. 15-29.
- Scholz, Ch. (1998): Zwei Szenarien zur Organisation der Personalarbeit. In: Unternehmen im Wandel. Konsequenzen für und durch die Personalwirtschaft, hrsg. von J. Berthel, München/Mering, S. 123-135.
- Scholz, Ch. (1999): Personalorganisation zwischen Frustration und Innovation. In: Personalführung, 1999, Heft 3, S. 14-20.
- Scholz, Ch. (2000): Es geht um neue Formen der Professionalisierung. In: Personalführung Plus, 2000, Heft 1, S. 22-25.
- Schreyögg, G. (1987): Verschlüsselte Botschaften. Neue Perspektiven einer strategischen Personalführung, 3. Aufl., München/Mering.

- Schumann, M. (1998): Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit? In: Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierung wider den Zeitgeist, hrsg. von H. Hirsch-Kreinsen und H. Wolf, Berlin, S. 19-30.
- Schumann, M. et al. (1994): Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte. In: Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Sonderband 9 der Sozialen Welt, hrsg. von N. Neckenbach und W. van Treeck, Göttingen, 1994, S. 11-43.
- Schuster, H./Reiß, M. (1998): Organisation des Personalwesens. In: Betriebliche Personal- und Sozialpolitik, hrsg. von A. Clermont und W. Schmeisser, München, S. 21-32.
- Schuster, L. (1991): Implementierungsphasen eines Cafeteria-Systems. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 1991, Heft 4, S. 250-254.
- Schütte, M. (2001): Shareholder Value in der Personalpolitik – Gefahr und Chance für den Personalmanager. In: Personalentwicklung in der Globalisierung. Strategien der Insider, hrsg. von P. Friedrichs und U. Althausen, Neuwied, S. 386-405.
- Seitz, B. (2001): Industrielle Beziehungen im Maschinenbau. Betriebsräte und Management auf dem Weg zu neuen Verhandlungsmustern? In: Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag, hrsg. von J. Abel und J. Sperling, München/Mering, S. 113-127.
- Semmlinger, K. (1989): Vorausschauende Personalwirtschaft. Betriebliche Verbreitung und infrastrukturelle Ausstattung. In: MittAB, 1989, Heft 3, S. 336-347.
- Speckbacher, G. (1997) Shareholder Value und Stakeholder Value Ansatz. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 57, S. 630-639.
- Spie, U. (1983): Entwicklungsphasen und derzeitiger Stand des „betrieblichen Personalwesens“. In: Personalwesen als Managementaufgabe, hrsg. von U. Spie, Stuttgart, S. 3-56.
- Springer, R. (1998): Das Ende neuer Produktionskonzepte? Rationalisierung und Arbeitspolitik in der deutschen Automobilindustrie. In: Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist, hrsg. von H. Hirsch-Kreinsen und H. Wolf, Berlin, S. 31-59.
- Springer, R. (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg, Frankfurt M./New York.
- Staehe, W. H. (1994): Management, 7. Aufl., München.
- Staehe, W. H. (1989): Human Resource Management. In: MittAB, Heft 3, S. 388-396.
- Staudt, E. (1987): Bestimmungsfaktoren betrieblicher Personalpolitik. In: Betriebliche Personalentwicklung und Arbeitsmarkt, hrsg. von E. Staudt und K. Emmerisch, Beitrag 109, S. 1-45.
- Staudt, E. (1989): Unternehmensplanung und Personalentwicklung. Defizite, Widersprüche und Lösungsansätze. In: MittAB, 22. Jg., Heft 3, S. 374-387.
- Streeck, W./Höpner, M. (Hrsg.) (2003): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zum Ende der Deutschland AG, Frankfurt M./New York.
- Svoboda, M. (2001): On Integrating Deutsche Bank and Bankers Trust. A Human Resource Perspective. In: Personalentwicklung in der Globalisierung, hrsg. von P. Friedrichs und U. Althausen, Neuwied, S. 237-253.

- Sydow, J. (1997): Mitbestimmung und neue Unternehmensnetzwerke. Expertise im Rahmen des Gemeinschaftsprojekts „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, Gütersloh.
- Sydow, J. (1998): Unternehmung und Mitbestimmung im Wandel. Auf dem Weg zur Entbetrieblichung des Betriebs? In: Unternehmen im Wandel. Konsequenzen für und durch die Personalwirtschaft, hrsg. von J. Berthel, München/Mering, S. 137-144.
- Sydow, J./Ortmann, G./Duschek, C. (1996): Flughafenbetreibergesellschaften als Netzwerkorganisationen? Unveröff. Forschungsbericht des Instituts für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Freie Universität Berlin.
- Sydow, J./Wirth, C. (1999a): (Hrsg.): Arbeit, Personal, Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken, München/Mering.
- Sydow, J./Wirth, C. (1999b): Arbeit, Personal, Mitbestimmung. Probleme und Problemlösungen durch Unternehmensvernetzung. In: Arbeit, Personal, Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken, hrsg. von J. Sydow und C. Wirth, München/Mering, 1999, S. 9-29.
- Trinczek, R. (1993): Management und betriebliche Mitbestimmung. Eine Typologie kollektiver Orientierungsmuster, Habilitationsschrift, Erlangen.
- Tullius, K. (1999): Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung. Neue Rationalisierungsstrategien und deren Auswirkungen auf die unteren Produktionsvorgesetzten. Eine Fallstudie aus der Automobilindustrie. In: SOFI-Mitteilungen, Jg. 27 (www.gwdg.de/sofi/).
- Uder, H. L./Kramarsch, M. H. (2001a): Mergers & Acquisitions. Managen durch erfolgreiche Integration der Human Resources. In: Internationales Fusionsmanagement, hrsg. von S. A. Jansen, Stuttgart, S. 103-117.
- Uder, H. L./Kramarsch, M. H. (2001b): Buying is Fun, Merging is Hell. Mergers & Acquisitions managen durch erfolgreiche Integration der Human Resources. In : Mergers and Acquisitions, 2001, Jg. 7, S. 324-331.
- Von Behr, M. (2000): Neue Anforderungen an Unternehmensorganisation und Personalentwicklung. In: Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert. Aufgaben und Perspektiven für die Produktion von morgen, hrsg. von B. Lutz, P. Meil und B. Wiener, Frankfurt M., S. 161-193.
- Wächter, H. (1979): Einführung ins Personalwesen, Berlin.
- Wächter, H. (1987): Professionalisierung im Personalbereich. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 47, Heft 2, S. 141-150.
- Wächter, H. (1992): Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management. Ein Zustandsbericht anhand der neueren Literatur. In: Managementforschung 2, hrsg. von W. H. Staehle und P. Conrad, Berlin/New York, S. 313-340.
- Wächter, H. (1998): Krise der Verhandlungskultur. In: Die Mitbestimmung, 1998, Heft 9, S. 10-15.
- Wagner, D. (1994): Personalfunktion in der Unternehmensleitung, Wiesbaden.
- Wagner, D. (1996): Personal ist Chefsache. In: Die Mitbestimmung, 1996, Heft 2, S. 24-26.
- Wagner, F. (1997): Shareholder Value. Eine neue Runde im Konflikt zwischen Kapitalmarkt und Unternehmensinteresse. In: BfuP, 5/97, S. 473-498.

- Walz, D. (1991): Zum Jahreswechsel 1991/92. In: Personalführung, 1992, Heft 12, S. 881-882.
- Wassermann, W. (2002): Betriebsräte – Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt, Münster.
- Watson Wyatt Unternehmensberatung (1996): Reengineering des Personalmanagements, Düsseldorf.
- Weber, W. (1989): Betriebliche Personalarbeit als strategischer Erfolgsfaktor der Unternehmen. In: Strategisches Personalmanagement, hrsg. von W. Weber und J. Weinmann, Stuttgart, S. 3-15.
- Weber, W./Kabst, R. (2000): Personalmanagement im internationalen Vergleich. The Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management, Ergebnisbericht 2000.
- Weber, W./Kabst, R. (2002): HR-Management in Deutschland. „Situation besorgniserregend“. In: Personalführung, 2001, Heft 10, S. 40-49.
- Webbe, P. (2002): Die Virtualisierung der Arbeitsbeziehungen. In: Der flexible Betriebsrat. Flexibilität und Virtualität in betrieblichen Arbeitsbeziehungen, hrsg. von F. Lorent und G. Schneider, Hamburg, S. 17-39.
- Weitbrecht, H./Mehrwald, S. (1998): Das „Human“ beim Wort nehmen. In: Die Mitbestimmung, 1998, Heft 9, S. 23-25.
- Weltz, F. (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 28, S. 291.
- Weltz, F. (1996): Programmatik versus Praxis in der modernen Arbeitspolitik. In: Management Review, Jg. 7, Heft 2, S. 92-104.
- Wirth, C. (1999): Franchising und franchisingähnliche Systeme. Ende von Interessenvertretung? In: Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken, hrsg. von J. Sydow und C. Wirth, München/Mering, 1999, S. 233-256.
- With, H./Beck, M. (1986): Personalführung und Personalarbeit in Betrieben Bayerns, München.
- Wittke, V. (1990): Systemische Rationalisierung. Zur Analyse aktueller Umbruchprozesse in der industriellen Produktion. In: Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß. Zu Rahmenbedingungen und Verlauf eines neuen betriebsübergreifenden Rationalisierungstypus, hrsg. von J. Bergstermann und R. Brandherm-Böhmker, Bonn, S. 23-41.
- Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt M./New York.
- Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D. (1990): The Machine that changed the World, New York/Toronto.
- Wunderer, R. (1993): Personalmanagement 2000. Auf dem Weg zu einer neuen Funktion, In: Personalführung, 1993, Heft 7, S. 560-569.
- Wunderer, R. (1984): Strategische Personalarbeit – arbeitslos? In: Zeitschrift Führung + Organisation, Jg. 52, Heft 8, S. 506-510.
- Wunderer, R. (1992): Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 52, Heft 2, S. 201-215.

- Wunderer, R./Dick, P. (2000): Ein Blick in die Zukunft des Personalmanagements. In: Personalwirtschaft, 2000, Heft 8, S. 31-37.
- Wunderer, R./Kuhn, Th. (1993): Unternehmerisches Personalmanagement. Konzepte, Prognosen, Strategien für das Jahr 2000, Frankfurt M./New York.
- Wunderer, R./von Arx, S./Jaritz, A. (1998): Beitrag des Personalmanagements zur Wertschöpfung im Unternehmen. In: Personal, Zeitschrift für Human Resource Management, Vol. 50, S. 346-350.
- Zugehör, R. (2000): Unternehmensinvestitionen zwischen Kapitalmarkt und Mitbestimmung. Eine empirische Analyse. Paper für den Workshop „Institutioneller Wandel in den industriellen Beziehungen“ am 8./9.12. 2000 am MPIfG Köln, unveröffentlichtes Manuskript.
- Zugehör, R. (2001): Mitbestimmt ins Kapitalzeitalter? Restrukturierung bei VEBA AG und Siemens AG. In: Die Mitbestimmung, Jg. 47, Heft 5, S. 38-42.