

Werner Nienhüser

Zentrale Personalarbeit - Lob der Zentrale

(erschienen in: Scholz, Ch. (Hg.): *Innovative Personalorganisation*, Neuwied u.a. 1999, S. 158-167)

1 Ausgangspunkt

Zentral organisierte Personalarbeit ist schlecht, dezentrale Lösungen dagegen sind gut - dies ist der Tenor der sich in den letzten Jahren mehrenden Kritik am Modell der zentralen Personalarbeit. Propagiert werden dezentrale Lösungen, die bis hin zur virtuellen Personalabteilung (Scholz 1996; 1997) reichen (siehe zu einer kritischen Analyse des Dezentralisierungsparadigmas jedoch Drumm 1996). Begründet werden dezentrale Organisationsmodelle der Personalarbeit vor allem mit zunehmender Umwelt- und Inweltkomplexität und -dynamik sowie mit verstärktem Kostendruck (vgl. z.B. Bühner 1991; Ackermann 1994). Auf die zunehmende Komplexität und Dynamik müsse man mit entsprechend komplexen, anpassungsfähigen Organisationsstrukturen reagieren. Und wenn beispielsweise die Unternehmung eine divisionale Struktur aufwiese, geriete hierzu ein Modell zentraler Personalarbeit in Widerspruch, d.h., die Lösungen, die die zentrale Personalabteilung für dezentrale Einheiten bereitstellt, liefen Gefahr, den Problem „vor Ort“ nicht gerecht zu werden, zu spät zu kommen und zu teuer zu sein. Generell, so argumentiert man, erforderten die zunehmende Differenzierung der Organisationsstrukturen, aber auch der Arbeitsaufgaben und der Arbeitskräfte (Individualisierung) eine dezentrale Personalorganisation, um die nach Unternehmensbereichen, Abteilungen, Arbeitsplätzen und Arbeitnehmergruppen unterschiedlichen quantitativen und qualitativen Bedarfe an Personalarbeit decken zu können. Personalarbeit müsse in einem weiten Sinne „kundenorientiert“ und deshalb dezentral strukturiert sein. Hinzu kommt das Argument der Kosten: Dezentrale, quasi marktlich über ihren Beitrag zum Erfolg gesteuerte Personalarbeit sei effizienter als hierarchische, zentral gesteuerte Personalarbeit.

Argumentiert wird in der Regel einseitig: Zwar nennt man meist - halbherzig - einige Vorteile zentraler Personalarbeit, um aber anschließend diese Organisationsform als „Steinzeit-Modell“, wenig zeitgemäß, bürokratisch usw. abzutun (vgl. zum negativen Image eines zentralisierten Personalwesens Neuberger 1997: 151). Derartige Zuschreibungen sind durchaus verständlich: Allein das Wort „Zentrale“ weckt vermutlich bei vielen negative Assoziationen: Man denkt an zentralistisch, autoritär, bürokratisch, langsam, an den Bedürfnissen vorbei - an eine Art

kommunistische Zentralverwaltungswirtschaft mitten im Herzen moderner, hochflexibler kapitalistischer Unternehmen, in der Tat (zumindest kognitiv) ein Widerspruch. Jedenfalls „verliert“ in allen Vorteils-Nachteils-Betrachtungen immer das Zentrale-Modell. Ich werde im folgenden dieser negativ wertenden Einseitigkeit eine positiv wertende Einseitigkeit entgegensetzen, indem ich einseitig das Modell der zentralen Personalarbeit verteidige. Ich folge also nicht der typischen Logik wissenschaftlicher Argumentation, die z.B. auf die Frage zielen würde, unter welchen situativen Bedingungen denn welches Organisationsmodell angemessen ist: So würde man aus einer abwägenden, wissenschaftlichen Perspektive beispielsweise argumentieren, daß ein einfaches zentralistisches Modell für kleinere Unternehmen oder auch für größere mit wenig komplexen Arbeitsaufgaben, unter der Bedingung wenig dynamischer Märkte und bei geringen Anforderungen an das Personal, durchaus besser geeignet sein könnte als ein komplexes, dezentralistisches Modell. Ich wähle hier dagegen die Methode der „dialektischen Einseitigkeit“.¹ Das heißt, ich werde ebenso einseitig argumentieren wie die Proponenten dezentraler Modelle bzw. die Kritiker des Konzepts zentral organisierter Personalarbeit. Ich mache mir also die Argumentationslogik derjenigen zu eigen, deren Position ich angreife, ohne damit aber die Logik zu akzeptieren! Auf diese Weise werde ich zeigen, daß die behaupteten Nachteile des Zentrale-Modells „in Wahrheit“ Vorteile sind. Ich werde zudem diejenigen Punkte, die als Vorteile des Zentrale-Modells genannt werden, verstärken und ergänzen. *Insgesamt ist dieser Beitrag also als „Lob der zentralen Personalarbeit“ zu lesen.*

2 Zentrale Personalarbeit: Begriffsklärungen

Was heißt überhaupt Zentralisierung, was heißt zentrale Personalarbeit? In der Organisationsforschung umfaßt Zentralisierung häufig zwei Dimensionen: erstens die Zentralisierung im Sinne der räumlich-organisatorischen Konzentration von Arbeitsaufgaben, zweitens die Konzentration von Entscheidungs- und Autorisierungsrechten (vgl. Picot 1993). Im Extremfall: Wenn die Unternehmensspitze - bzw. eine übergeordnete organisatorische Einheit relativ zu einer untergeordneten - alle Aufgaben selbst erledigt und alle Entscheidungen selbst trifft, dann besteht vollständige Zentralisierung. Dezentralisierung hieße dann (vollständige) Verteilung der Arbeitsaufgaben und der Entscheidungsrechte auf untergeordnete Einheiten (z.B. Abteilungen), wobei die Einheiten sich nun selbst koordinieren müßten (Picot 1993: 220).

¹ Diese Methode ist keineswegs neu; vgl. z.B. Luhmanns „Lob der Routine“ (1971), die Darstellung der positiven Funktionen von Fehlern in großen Organisationen bei Bosetzky (1974) oder den „Lobgesang“ auf die Vorzüge der Hierarchie von Jaques (1990).

Natürlich ist dies eine idealtypische Gegenüberstellung, die zwei kaum vorkommende Endpunkte eines Kontinuums markiert: Real ist (zumindest in größeren Unternehmen) eine vollständige Zentralisierung oder Dezentralisierung allenfalls in Ausnahmefällen möglich bzw. sinnvoll. Abbildung 1 zeigt eine Gegenüberstellung zentraler und dezentraler Personalarbeit.

Abb. 1: Merkmale zentraler und dezentraler Personalarbeit

<i>Zentrale Modelle der Personalarbeit</i>	<i>Dezentrale Modelle der Personalarbeit</i>
<p><i>Merkmale:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzentration von <i>Aufgaben</i> in der Unternehmensleitung (oder einer anderen übergeordneten Einheit) • Konzentration von <i>Entscheidungsrechten</i> in der Zentrale • Konzentration von <i>Ressourcenkontrolle</i> (insb. materiellen und informationellen Ressourcen) in der Zentrale <p><i>Typische Formen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • (De)Zentralisierung der Aufgaben und überwiegende Zentralisierung der Entscheidungsrechte in einer zentralen Personalabteilung; <p><i>Beispiel:</i> Funktional- oder objektbezogen-zentrales Modell;</p> <p><i>Steuerungs- und Koordinationsform:</i> Hierarchische Fremdsteuerung</p>	<p><i>Merkmale:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Verteilung der <i>Aufgaben</i> auf viele (untergeordnete) Einheiten (z.B. Abteilungen, Linienvorgesetzte) • Verteilung von <i>Entscheidungsrechten</i> auf viele Einheiten • Verlagerung von <i>Ressourcenkontrolle</i> in die dezentralen Einheiten <p><i>Typische Formen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dezentralisierung, d.h. der Aufgaben und Entscheidungsrechte auf einzelne Werke, Divisionen oder Abteilungen (teilweise Steuerung durch zentral vorgegebene Erfolgs- oder Kostengrößen; <p><i>Beispiel:</i> Personalreferenten-Modell oder Profit-Center-Modelle der Personalarbeit;</p> <p><i>Steuerung/Koordinationsform:</i> Partielle Selbststeuerung, dennoch (kosten- oder erfolgsbezogene) zentrale Fremdsteuerung</p>

Zentrale Modelle der Personalarbeit sind dadurch gekennzeichnet, daß die Aufgaben, die Entscheidungsrechte und die Kontrolle materieller und informationeller Ressourcen überwiegend in der Unternehmensspitze (oder einer ähnlichen übergeordneten Einheit) konzentriert sind. Allerdings umfaßt die Zentralisierung nur im Extremfall alle drei Dimensionen in gleichem Maße;

es ist möglich und real nicht selten, daß zwar Aufgaben und teilweise die Ressourcenkontrolle dezentralisiert werden, die Entscheidungsrechte jedoch zentralisiert bleiben. Die typischen Formen der tabellarischen Übersicht beschreiben real vorkommende Ausprägungen. So faßt Bühner (1991: 444) unter den Begriff „zentrale Personalarbeit“ vor allem die „funktional-zentrale Personalorganisation“. Hier erfolgt die gesamte Personalarbeit in der zentralen Personalabteilung, die in bzw. direkt unterhalb der Unternehmensleitung verankert und arbeitsteilig in Referate - entsprechend der einzelnen Funktionen (Personalverwaltung, Aus- und Weiterbildung etc.) - untergliedert ist. Ein wesentliches Merkmal besteht darin, daß die einzelnen Personalfachleute bestimmte Bereiche von „außen“ betreuen, sie sind Mitglieder der zentralen Einheit (Daul 1990: 87). Dies gilt auch für das objektbezogen-zentrale Modell: Objekte können Mitarbeitergruppen, Abteilungen oder andere organisatorische Subeinheiten sein (Althausen 1989). Scherm versteht die zentrale Variante der Personalarbeit folgendermaßen: „Die Personalabteilung entwickelt nicht nur unternehmensweit verbindliche Rahmenkonzepte, sondern bearbeitet auch bereichsspezifische und individuelle Fragestellungen. Der Linie verbleibt die Personalführung im engeren Sinne, die Informationsbeschaffung für die Personalabteilung und die Umsetzung zentral erarbeiteter Konzepte“ (1995: 644). Ein Teil der Personalarbeit wird offenbar als nicht völlig zentralisierbar angesehen, vor allem die interaktionale Personalführung - direkte Führung ist immer die Aufgabe von Linienvorgesetzten. Da die Erfüllung aller personalwirtschaftlichen Aufgaben nicht vollständig zentralisiert werden kann, ist auch im Zentrale-Modell Koordination erforderlich. Die dominante Steuerungs- und Koordinationsform ist hier die hierarchische Fremdsteuerung dezentraler Subsysteme und nicht die Selbststeuerung dieser Systeme.

Dezentrale Modelle der Personalarbeit sind idealtypisch durch die überwiegende Verteilung der Aufgaben auf mehrere (untergeordnete) Einheiten (z.B. Abteilungen, Linienvorgesetzte) und/oder die Verteilung von Entscheidungsrechten sowie der Ressourcenkontrolle auf mehrere Einheiten zu charakterisieren. Alle organisatorischen Einheiten befassen sich mit Personalarbeit, die Linie hat weitgehende Entscheidungsautonomie für die gesamte Palette der Personalarbeit (Scherm 1995: 644). Eine vollständige Delegation der Entscheidungsrechte, d.h. eine echte Autonomie der dezentralen Aufgabenträger ist jedoch bei den real vorkommenden bzw. auch bei den in den Literatur propagierten Modellen in der Regel nicht vorgesehen. Als typische, praktizierte Form ist erstens das Personalreferenten-Modell nennen, bei dem in einzelnen Unternehmensteilen (z.B. in einzelnen Werken) Personalreferenten alle personalwirtschaftlichen Dienstleistungen aus einer Hand liefern. Die Referenten sind meist disziplinarisch der nach wie vor vorhandenen zentralen

Personalabteilung und fachlich der dezentralen Subeinheit unterstellt (vgl. Neuberger 1997: 160). Eine zweite, den Steuerungsaspekt stärker betonende Form bilden Cost-Center- oder Profit-Center-Modelle (vgl. Wunderer 1992) der Personalarbeit. Hier sind nicht nur die Aufgaben dezentralisiert, sondern teilweise auch die Entscheidungsrechte. Allerdings sind die Kompetenzen über zentral vorgegebene Erfolgs- oder Kostengrößen begrenzt. Die Steuerungs- und Koordinationsform kann daher ebenfalls als (kosten- oder erfolgsbezogene) Fremdsteuerung bezeichnet werden, auch wenn Elemente von Selbststeuerung vorhanden sind.

Letztlich bedeutet Zentralisierung - durch Kompetenz- und Ressourcenballung - Machtkonzentration: eine einseitige Verteilung von Chancen, den Willen der Zentrale auch gegen Widerstreben der dezentralen Einheiten durchsetzen zu können (vgl. zum Machtbegriff Weber 1972: 28). Dezentralisierung heißt Machtverlust der Zentrale, wenn und insoweit sie mit der Verlagerung von Entscheidungsrechten und Verfügung über Ressourcen einhergeht. Wie noch zu zeigen ist, hat diese Machtverlagerung - wenn sie denn real stattfindet - gravierende, keineswegs immer positive Folgen für die Erfüllung personalwirtschaftlicher Aufgaben.

3 Vorteile des Modells der zentralen Personalarbeit

3.1 Kriterien zur Bewertung von „Vorteilen“ und „Nachteilen“?

Wenn man Modelle der Organisation von Personalarbeit bewertet, benötigt man Kriterien; andernfalls macht es kaum Sinn, von Vorteilen oder Nachteilen zu sprechen. Welche Beurteilungskriterien werden in der Literatur herangezogen? Bühner (1994: 421f.) beispielsweise nennt Transparenz, Flexibilität, Kundennähe, Integration, Problemorientierung, Vernetzung, Vermittlungsfähigkeit; Scherm (1995: 643f.) zieht die Kriterien Flexibilität, Professionalität, Individualität, organisatorisches Lernen sowie Produktions- und Transaktionskosten heran (vgl. zu weiteren, insgesamt 19 Kriterien Althausen 1989). Es reicht aber für eine Bewertung eines Modells noch nicht aus, Kriterien heranzuziehen wie etwa Flexibilität; man muß ebenfalls angeben, ob hohe oder niedrige Flexibilität zu bevorzugen ist.

Warum aber bestimmte Kriterien und andere nicht; warum soll geringe/hohe Flexibilität „gut“ sein und für wessen Interessen? Warum wird nicht gefragt: Sind Werte wie Gerechtigkeit mit dem jeweiligen Modell besser zu erreichen? Akzeptieren die Arbeitnehmer und ihre Interessenvertretung die Organisationsform der Personalarbeit? Gelingt es mit Hilfe des Modells

besser, autoritäre, sich absolutistisch gebärdende Vorgesetzte in Schach zu halten? Stärkt das Modell eher die mächtigen Gruppen in der Organisation, oder verschafft es auch weniger mächtigen die Möglichkeit, ihre Interessen durchzusetzen? Führt es dazu, daß die Arbeitnehmervertretungen ihre Interessen besser artikulieren und realisieren können, oder trägt es dazu bei, daß sich Mitbestimmungsrechte „verdünnen“ und „verflüchtigen“; geht z.B. mit der Virtualisierung der Personalabteilung auch eine „Virtualisierung der Arbeitsbeziehungen“ (Linnenkohl 1998) einher, die die Interessenvertretung durch den Betriebsrat erschwert? Stabilisiert das Modell gegen einen zu starken Marktdruck, verhindert es, daß vorschnell das Falsche gelernt wird? Macht es latente Konflikte manifest?

Selbstverständlich sind dies keine etablierten, breit akzeptierten Kriterien, sie stehen zudem - wenigstens teilweise - im Widerspruch zu ökonomischen Kriterien im engeren Sinne. Sie sind aber genauso viel oder genauso wenig systematisch begründet wie die „betriebswirtschaftlichen“ Kriterien. Die genannten „nicht-betriebswirtschaftlichen“ Kriterien sollen hier nicht zur systematischen Analyse genutzt werden. Ihre Nennung in Frageform soll lediglich deutlich machen, daß eine Bewertung des Modells der zentralen Personalarbeit je nach den verwendeten Kriterien völlig anders ausfallen kann.

3.2 Die behaupteten Nachteile des Zentrale-Modell sind in Wahrheit Vorteile

Die Aussagen über Nachteile - auch bei „rein betriebswirtschaftlicher“ Betrachtung - sind nicht immer überzeugend. Dies gilt es nun zu zeigen. Zusammenfassend werden insb. folgende Nachteile genannt (vgl. vor allem Bühner 1991: 444; Ackermann 1994; Metz 1995: 132; Neuberger 1997: 157 und 159):

- (1) Der Zentrale fehlt die Nähe, sie kennt nicht die Bedürfnisse der dezentralen Einheiten (der Fachbereiche); die Personalarbeit wird dadurch zu gleichförmig, d.h. es wird Ungleiches gleich behandelt. Damit verliert Personalarbeit ihre Akzeptanz (und Wirkung).
- (2) Darüber hinaus enthebt die Zentrale die Linie von der Verantwortung für die Personalarbeit; die Problemlösungskompetenz der dezentralen Einheiten verkümmert.

Ein dritter Punkt betrifft die Arbeitsteilung innerhalb der Zentrale.

- (3) Die Funktionsspezialisierung im funktional-zentralen Modell führt zur Vernachlässigung der Gesamtaufgabe. Die Linie muß sich, um ein einziges Problem zu lösen, mit einer ganzen Reihe unterschiedlicher Ansprechpartner auseinandersetzen; die Interdependenzen zwischen den Teilaufgaben werden nicht erkannt.
- (4) Fazit: Das Zentrale-Modell ist daher zu langsam, zu wenig transparent für die Mitarbeiter, zu wenig integrativ und nicht wirtschaftlich (vgl. Bühner 1991: 444).

Zu jeder dieser Aussagen soll eine Gegenthese entwickelt und begründet werden.

Zu (1) *Das Modell zentraler Personalarbeit mit einer mächtigen Zentrale ist positiv funktional, weil egoistische Bedürfnisse dezentraler Einheiten besser ignoriert werden können; nur eine zentrale Organisation der Personalarbeit ist mächtig genug, um Minderheiten zu schützen; nur sie kann Gleiches gleich behandeln und Gerechtigkeitsvorstellungen erzeugen. Das Zentrale-Modell kann deshalb besser als dezentrale Modelle die Akzeptanz der Personalarbeit sichern.*

Akzeptieren wir einmal, es sei empirisch zutreffend, daß bei einer zentralen Personalarbeit die Bedürfnisse der dezentralen Einheiten (der Fachbereiche) schlechter als bei weniger zentralisierten Lösungen erkannt werden. Warum aber soll es (in jedem Fall) schlecht sein, daß Bedürfnisse dezentraler Einheiten teilweise ignoriert werden? Fachbereiche, auch einzelne Linienvorgesetzte haben egoistische Bedürfnisse, die keineswegs immer mit den Unternehmenszielen bzw. der Personalstrategie harmonieren. Gerade bei häufigen Sonderinteressen mächtiger Einzelakteure kann es sehr sinnvoll sein, die Entscheidungskompetenz und die Ressourcen zu zentralisieren. Starke Zentralisierung bedeutet in der Regel Machtverlust der dezentralen Einheiten gegenüber der Zentrale, was dann vorteilhaft ist, wenn innerhalb der dezentralen Einheiten große Machtdifferenzen bestehen und mächtige, dezentrale Akteure (z.B. „starke“ Linienvorgesetzte oder Abteilungen innerhalb einzelner Werke) versuchen, ihre personalpolitischen Interessen gegen andere durchzusetzen. Eine starke Zentrale kann hier machtausgleichend wirken, desintegrative, langwierige Konflikte unterdrücken und politische Prozesse kanalisieren. Wenn es zudem notwendig ist, paternalistisch wenig mächtige, schutzbedürftige Minderheiten zu ihren Rechten zu verhelfen, dann ist das Zentrale-Modell besser geeignet als dezentrale Organisationsformen. Auch die „Gleichförmigkeit“ der Personalarbeit muß keineswegs ein Nachteil sein: Der Vorwurf der Gleichförmigkeit und der „Rasenmäherlösungen“ wird häufig bzw. auch von denjenigen erhoben, die behaupten, „Besseres verdient“ zu haben, z.B. weil man höhere Leistungen erbracht hat.

Solche Behauptungen müssen aber nicht immer den Tatsachen entsprechen. Sie können auf Irrtümern beruhen oder bewußte Täuschungen darstellen. Nur eine starke Zentrale kann - um im Beispiel zu bleiben - im Konfliktfall Entscheidungen darüber treffen, wie Leistungen relativ zu anderen zu bewerten und zu honorieren sind. Dezentrale Lösungen laufen Gefahr, zu Selbstbedienungsläden mächtiger Akteure zu werden und noch viel größere Ungerechtigkeitsprobleme hervorzurufen als zentrale Konzepte. Gerade zentrale Lösungen können also die Akzeptanz fördern.

Zu (2) *Zentrale Personalarbeit hat Entlastungs- und Komplexitätsreduktionsfunktionen und ist daher gegenüber dezentralen Formen zu bevorzugen.* Auch der behauptete Nachteil, daß die Linie der Verantwortung für die Personalarbeit von der Zentrale enthoben wird, stellt sich bei näherer Betrachtung als keineswegs so problematisch heraus, sondern ist als Vorteil anzusehen: Die quasi verordnete Verantwortungslosigkeit durch „Nicht-Entscheiden-Müssen“, teilweise auch „Nicht-Tun-Müssen“, setzt Kräfte für andere Aufgaben frei (siehe auch Luhmann 1971; Jaques 1990). Die Linie kann sich auf Nicht-Personalaufgaben konzentrieren. Abgesehen davon, daß die Verkümmern von Kompetenzen in arbeitsteilig organisierten Unternehmen nichts Ungewöhnliches ist und es sicher andere Arbeitnehmergruppen gibt, bei denen man diese Dequalifizierung mehr beklagen müßte als z.B. bei den Linienvorgesetzten, können die nicht genutzten Problemlösungskapazitäten für andere Arbeitsaufgaben genutzt werden.

Zu (3) *Das (funktional-)zentrale Modell führt weniger zur Vernachlässigung der Gesamtaufgabe als dezentrale Modelle; die Interdependenzen zwischen den Teilaufgaben werden besser erkannt.* Funktionale Spezialisierung bedeutet Ausdifferenzierung, die wiederum Integration erfordert. Eine Vernachlässigung des Integrationsproblems kann - bedingt durch die funktionale Arbeitsteilung - auch beim Zentrale-Modell in der Tat zu negativen Effekten führen. Das Problem ist aber bei dezentralen Lösungen noch viel größer. Zum einen ist der Integrationsbedarf der Entscheidungen, Strategien und Handlungen bei einer Dezentralisierung der Personalarbeit höher. Und zum zweiten ist der Integrationsbedarf beim Zentrale-Modell durch hierarchische Steuerung leichter zu befriedigen. Und drittens: Sicher muß man zugeben, daß es wenig sinnvoll ist, wenn die Linie beim funktional-zentralen Modell für einen zusammengehörigen Problemkomplex mehrere spezialisierte Ansprechpartner bemühen muß. Es nützt jedoch wenig, wenn man einen dezentralen Ansprechpartner hat, z.B. einen Personalreferenten, der dann aber nicht über die Entscheidungskompetenz verfügt. Man müßte also auch die dezentralen Einheiten mit

Entscheidungskompetenz ausstatten, was m.E. aber dann wieder das Integrationsproblem verschärfen würde - die Gesamtaufgabe drohte noch stärker aus dem Blickfeld zu geraten als beim Zentrale-Modell. Der Vorteil der Kundennähe (das Personal als Kunde verstanden) wird (über)kompensiert durch den Abteilungsegoismus. Das heißt: Insgesamt kann durch das Zentrale-Modell besser verhindert werden, daß die Gesamtaufgabe aus dem Blick gerät und Interdependenzen zwischen den Teilaufgaben nicht erkannt werden.

Zu (4) Die Schlußfolgerung lautet: Das Zentrale-Modell ist mindestens genauso schnell und transparent, es ist integrativer und damit auch wirtschaftlicher als dezentrale Modelle. Dieses Fazit folgt zum Teil aus den oben genannten Punkten, zum Teil bedarf es noch weiterer Begründungen und Erläuterungen. Hierarchische Lösungen, wie sie das Zentrale-Modell beinhaltet, sind häufig schneller in der Entscheidungsfindung und in der Autorisierung von Entscheidungen. Die Durchsetzung von Entscheidungen kann jedoch durch die geringere Beteiligung und Akzeptanz dezentraler Einheiten länger dauern als bei dezentralen Lösungen. Es ist daher nicht ohne Berücksichtigung der speziellen Problemkonstellation zu sagen, welches Modell zu schnelleren (und immer auch: angemessenen) Lösungen kommt. Meine Hypothese ist: Beide Modelle sind im „Durchschnitt“ gleich schnell. Auch die Transparenz ist insgesamt im Zentrale-Modell mindestens ebenso groß wie bei dezentralen Modellen: Zwar ist die Transparenz in einer dezentralen Einheit bei einer dezentralen Lösung höher, die Transparenz im Sinne von Wissen über Lösungen in anderen Einheiten und die Vergleichbarkeit von Lösungen zwischen den Einheiten ist aber bei der zentralen Lösung größer. Die Integrationskraft zentralistischer, über Hierarchie gesteuerter Modelle ist insgesamt größer als die anderer Organisationsformen. Damit ist auch die Wirtschaftlichkeit größer.

3.3 Weitere, latente Vorteile

Es lassen sich noch weitere Argumente zugunsten einer zentralen Personalarbeit anführen.

Im Modell zentraler Personalarbeit übernimmt die Zentrale Sündenbockfunktion; dies stärkt den Zusammenhalt und reduziert Konflikte in und zwischen dezentralen Einheiten. Aus der sozialwissenschaftlichen Forschung weiß man, daß es positiv für den Zusammenhalt von Subsystemen ist, wenn man für bestimmte negative Wirkungen „Sündenböcke“ verantwortlich machen kann und wenn man Feindbilder pflegt. Es kann also durchaus positiv sein, wenn man zum Beispiel die Unzufriedenheit mit dem betrieblichen Leistungsbewertungssystem oder den

Regelungen über den Zugang zu Weiterbildungsveranstaltungen an der „weit entfernten“ Personalabteilung ausläßt. Darüber hinaus ist es sicher nicht immer wünschenswert, wenn sich Linienvorgesetzte gegenüber ihren Untergebenen „verantworten“ müssen, da dies unproduktive Konflikte in den dezentralen Einheiten auslösen würde. Beim zentralen Modell würden die Konflikte dagegen versickern. Das Zentrale-Modell ist deshalb zu bevorzugen: Man weiß, wer zuständig ist und wem man „die Schuld geben kann“.

Nur zentrale Personalarbeit erhält die problemangemessene Macht und den problemadäquaten Status, um sich gegen andere mächtige Funktionen durchsetzen zu können. Zentrale Modelle der Organisation von Personalarbeit gehen mit einer höheren Macht der Personalabteilung einher. Zudem erhalten Mächtige höheren Status zugewiesen (weniger mächtige Akteure weisen Status zu, um etwas mit den mächtigen zum „Tauschen“ zu haben, vgl. Emerson 1962). Gerade in Phasen, in denen Personal reichlich zu Verfügung steht, in denen aber finanzieller Druck herrscht, sind trotz aller Reden von der Wichtigkeit der „Humanressourcen“ andere Ressourcen und damit andere Akteure oder Einheiten (Finanzabteilung, Absatz, Produktion) wesentlich wichtiger und damit einflußreicher. Kurz gesagt: Je mehr eine Funktion den „Geldstrom“ kontrolliert, um so größer ist ihre Macht. Schließlich geht es in kapitalistischen Unternehmungen vorrangig um Kapitalverwertung. Um eine problemadäquate Personalarbeit leisten zu können, sind nicht nur richtige Entscheidungen zu treffen, sie müssen auch gegen Interessen anderer Akteure durchgesetzt werden können. Daher ist eine Stärkung der Personalabteilung notwendig. Dies leistet ein Zentrale-Modell besser.

4 Fazit

Das Modell zentral organisierter Personalarbeit weist also eine ganze Reihe von Vorteilen auf, die häufig ignoriert oder bagatellisiert werden. Probleme dürfen jedoch trotz des „Lobs der Zentrale“ nicht ignoriert werden. Zentralistische Strukturen gehen mit Machtanhäufung einher. Hier wurden vor allem die positiven Funktionen dieser Machtkonzentration thematisiert. Ich habe hypothetisch unterstellt, daß die Macht „gut“ eingesetzt wird (z.B. zum Schutz vor Minderheiten und gegen egoistische Abteilungs„fürsten“). Wenn wir diese Hypothese als falsch unterstellen und wie in der Transaktionskostentheorie opportunistisches, auch vor Lug und Betrug nicht zurückschreckendes Verhalten aller Akteure (Williamson 1985) unterstellen, dann ergibt sich vermutlich nicht nur eine andere Bewertung des Modells der zentralen, sondern auch der dezentral organisierten Personalarbeit.

Literaturverzeichnis

- Ackermann, K.-F. 1994: Die Personalabteilung am Scheideweg, in: Ackermann, K.-F. (Hg.): Reorganisation der Personalabteilung, Stuttgart, S. 3-21
- Althaus, U. 1989: Strategische Personalarbeit und Organisation der Personalabteilung, in: Weber, W.; Weinmann, J. (Hg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart, S. 267-284
- Bosetzky, Horst 1974: Der Fehler als Voraussetzung zum Funktionieren großer Organisationen, in: : Zeitschrift für Führung und Organisation, 43. Jg., H. 1, S. 36-37
- Bühner, R. 1991 : Neuausrichtung der Personalorganisation, in: WISU, Heft 6 , S.443-448
- Bühner, R. 1994: Personalmanagement, Landsberg/Lech
- Daul, H. 1990: Dezentrale Organisation der Personalarbeit - 2. Teil, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, H. 3, S.197-200
- Drumm, H.J. 1996: Das Paradigma der Neuen Dezentralisierung, in: DBW, 56. Jg., H. 1, S. 7-20
- Emerson, R.M. 1962: Power-Dependence Relations, in: American Sociological Review, Vol. 27, S. 31-41
- Jaques, E. 1990: In Praise of Hierarchy, in: Harvard Business Review, January/February, S. 127-133
- Linnenkohl, K. 1998: Die Virtualisierung der Arbeitsbeziehungen, in: Betriebs-Berater, 53. Jg., H. 1, S. 45-50
- Luhmann, N. 1971: Lob der Routine, in: Luhmann, N. 1971: Politische Planung, Opladen, S. 113-142
- Metz, T. 1995: Status, Funktion und Organisation der Personalabteilung, München, Mering
- Neuberger, O. 1997: Personalwesen 1, Stuttgart
- Picot, A. 1993: Organisationsstrukturen im Spannungsfeld von Zentralisierung und Dezentralisierung, in: Scharfenberg, H. (Hg.): Strukturwandel in Management und Organisation, Baden-Baden, S. 219-235
- Scherm, E. 1995: Hat die Personalabteilung noch Zukunft ?, in: Personal, Heft 12 , S.643-647
- Scholz, C. 1996: Die virtuelle Personalabteilung. Ein Jahr später, in: Personalführung, H. 12, S. 1080-1086
- Scholz, C. 1997: Zwei alternative Modell. Individualisierung der Personalarbeit in der Zukunft, in: Personalführung, H. 12, S. 1174-1181
- Weber, M. 1972: Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Aufl., Tübingen
- Williamson, O.E. 1985: The Economic Institutions of Capitalism, New York, London
- Wunderer, R. 1992: Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center, in: DBW, 52. Jg., H. 2, S. 201-215