

DIE KOOPERATION ZWISCHEN PERSONALABTEILUNG UND FACHABTEILUNGEN AUS ORGANISATORISCHER SICHT

Prof. Dr. Michael Reiß

GLIEDERUNG

- 1. Kooperationsziel: Strategiegerechte Promotion der Personalarbeit** 34
- 2. Kooperationsbedarf: Verteilte Interessen und verteiltes Know-How** 35
- 3. Spielregeln kooperativer Personalarbeit: Rollenverteilung und Koordinationsformen** 38
- 4. Spielgeist kooperativer Personalarbeit: Kooperationskulturen**
 - 4.1 Marktwirtschaft versus Solidarität 43
 - 4.2 Dominanz versus Partizipation 44
 - 4.3 Dialektik versus Harmonie 45
 - 4.4 Führerschaft versus Partnerschaft 45
- 5. Rahmenmodell kooperativer Personalarbeit: Partnerschaft**
 - 5.1 Funktion eines Rahmenmodells 47
 - 5.2 Megatrend: Universelle Kooperationskultur 47
 - 5.3 Megatrend: Unternehmerisches Personalmanagement 50
 - 5.4 Megatrend: "Total Personnel Management" 52
- 6. Organisatorische Unterstützung kooperativer Personalarbeit: Organisationsbedarf** 53

1. Kooperationsziel: Strategiegerechte Promotion der Personalarbeit

Kooperation ist weder Selbstzweck noch Selbstverständlichkeit. Auch die Kooperation zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen fungiert lediglich als *Instrument* zur Erreichung eines Zwecks. In dieser Pragmatik unterscheiden sich wohl westliche von fernöstlichen Kooperationsauffassungen. Kooperative Personalarbeit soll natürlich einem guten Zweck dienen, konkret dem Vorantreiben und Durchsetzen von personalpolitischen Initiativen. Ohne die erforderlichen Promotionskräfte kommt auch die Personalarbeit nicht voran. Praktische und wissenschaftliche Erfahrungen lehren uns nun, daß zur erfolgreichen Promotion des Personalmanagements drei verschiedene Antriebspotentiale benötigt werden (vgl. Abb. 1)

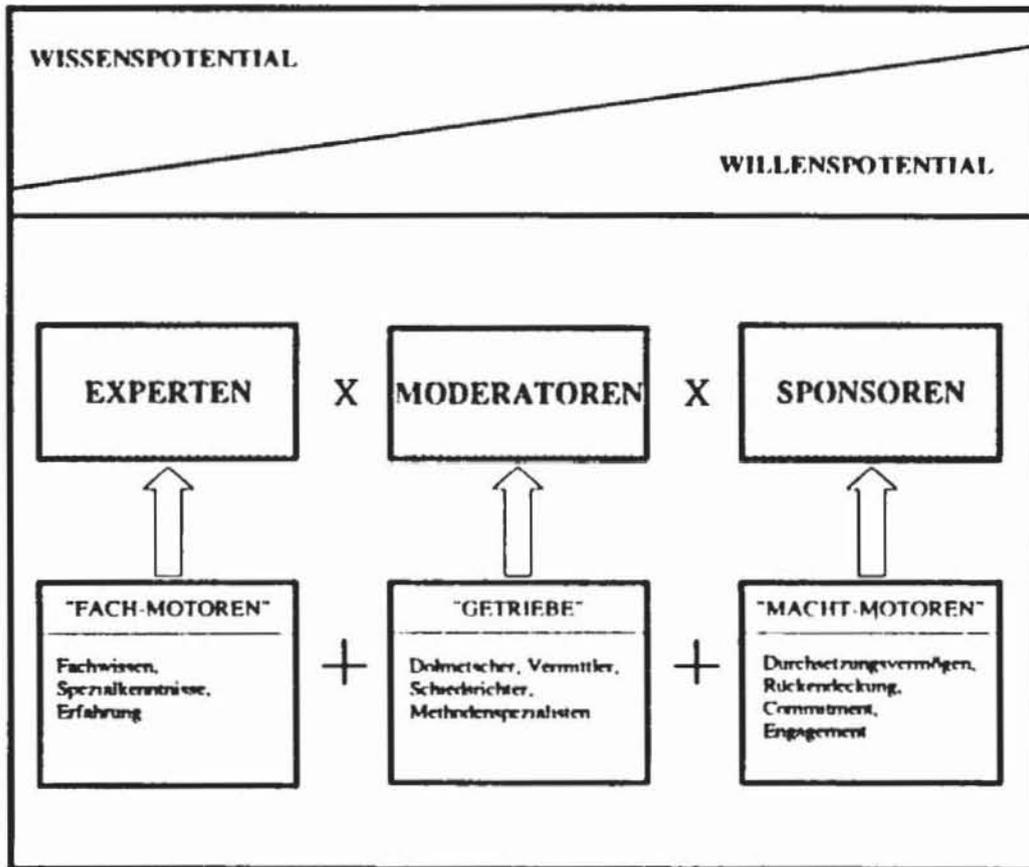


Abb. 1: Promotionspotentiale der Personalarbeit

Zunächst müssen zwei unterschiedliche Motoren vorhanden sein: Der Wissensmotor versorgt die Initiative mit der erforderlichen Fachkompetenz. Als Quelle des Personal-Know-how werden *Experten* benötigt. Der Willensmotor sorgt für das unverzichtbare Engagement, für persönlichen Einsatz und Betroffenheit, Ausdauer und Leidenschaft sowie die finanzielle Alimentierung, Rückendeckung und - wenn es sein muß - auch für Durchsetzungsvermögen. Diese "Power" wird von *Sponsoren* der Personalarbeit beigesteuert.

Nur mit einem funktionstüchtigen Getriebe kommt das Vehikel "Personalarbeit" in Schwung. Allzuoft wird übersehen, daß die verschiedenen Fachmotoren und die Machtmotoren untereinander koordiniert werden müssen. Nur so kann eine koordinierte Bewegung der Personalarbeit zustande kommen. Ansonsten besteht die Gefahr, daß die verschiedenen Motoren sich in diametral entgegengesetzte Richtungen bewegen, was den Stillstand der Personalarbeit insgesamt zur Folge hätte. Die erforderliche Koordination erfolgt durch *Moderatoren*. Sie verstehen sich auf den Umgang mit Informationen (Methodenkompetenz) und auf den Umgang mit Menschen (Sozialkompetenz). Außerdem entwickeln sie als Champions den Ehrgeiz, ihre Initiative durchzuziehen.

Wird auch nur eines dieser drei Potentiale vernachlässigt oder gar vergessen, tritt die Personalarbeit zwangsläufig auf der Stelle. Mehr noch, sie wird mit großer Wahrscheinlichkeit zurückgeworfen, weil bekanntlich überall Opponenten am Werk sind.

Aufgabe einer funktionstüchtigen Organisation der Personalarbeit ist es nun, die drei Potentiale in der Personalabteilung bzw. den Fachabteilungen zu lokalisieren, zu rekrutieren und zu koordinieren. Dabei muß der Organisator sicherstellen, daß die Promotion der Personalarbeit nicht in irgendeine Richtung, sondern genau in die richtige Richtung erfolgt.

In welche Richtung sollen sich personalpolitische Initiativen bewegen? Zur Beantwortung dieser Frage muß man sich vor Augen halten, daß die richtungsweisende Leitidee der Personalarbeit im strategischen Personalmanagement festgelegt wird.

Strategisches Personalmanagement orientiert sich allerdings nicht nur an einer einzigen Leitidee. Strategiegeleitete Personalarbeit erfolgt stets in zwei Stoßrichtungen (vgl. Abb. 2): Erstens muß strategiegerechtes Personalmanagement *integrativ* wirken, d.h. eine intensive, möglichst konfliktfreie und synergetische Zusammenarbeit aller Personalverantwortlichen über die Ressortgrenzen hinweg fördern. Zweitens wird erwartet, daß strategieorientierte Personalarbeit für *Flexibilität* sorgt, d.h. schnelle Anpassungsreaktionen einzelner Ressorts an geänderte Gegebenheiten auf den relevanten Arbeitsmärkten bzw. in den Anforderungsbildern ermöglicht. Diese doppelte Ausrichtung des Personalmanagements stellt nun eine echte Herausforderung dar. Zwischen den beiden Performanzkriterien "Integration" und "Flexibilität" besteht nämlich in aller Regel ein Spannungsfeld: Während Integration auf standardisierte Gleichbehandlung (einheitliche Unternehmenskonzepte) und Partizipation (lange, aber dafür "gebahnte" Abstimmungswege) ausgerichtet ist, erfordert Flexibilität maßgeschneiderte Individualbehandlung (spezifische Ressortkonzepte) und ein hohes Maß an Delegation ("kurze Abstimmungswege").

Nicht zuletzt die Organisatoren sind aufgerufen, sowohl für die Bereitstellung der drei Kräfte als auch für deren ausgewogene Ausrichtung auf Integration und Flexibilität zu sorgen. Zunächst gilt es, im Rahmen einer strategischen Stärken-Schwächen-Analyse von Personal- und Fachabteilungen diese Potentiale im Unternehmen zu lokalisieren.

2. Kooperationsbedarf: Verteilte Interessen und verteiltes Know-How

Wo befinden sich im Unternehmen die strategiegerecht ausgerichteten Promotionspotentiale für die Personalarbeit? Recht rasch muß der Organisator erkennen, daß diese Kräfte nicht konzentriert und kumuliert an einem Ort verfügbar sind. Strategiegerechte Personalarbeit wird aus mehreren Quellen gespeist, so wie Mitarbeiter innerhalb des Personalmarketing nicht aus einer einzigen Hand ("one face to the customer"), sondern gleichzeitig vom Vorgesetzten, von der Personalabteilung, von Personalreferenten, Arbeitnehmervertretern, Paten, Coachs, Mentoren, externen Beratern usw. mit Leistungen versorgt werden.

Tatsächlich sind die Wissens- und Willenspotentiale verteilt auf *mehrere Zentren*. Verteiltheit des Wissens ist uns auch geläufig vom verteilten Informationsmanagement (Distributed Data Processing). Die Verteiltheit der Interessen auf Geschäftsleitung einerseits und Arbeitnehmervertretung andererseits bildet bekanntlich den Ausgangspunkt für die Mitbestimmung. Der hieraus resultierende Kooperationsbedarf, etwa gemäß § 74 Betriebsverfassungsgesetz, soll im folgenden jedoch nicht untersucht werden.

Für die vorliegende Fragestellung interessieren die beiden Zentren "Personalabteilung" und "Fachabteilungen". Diese beiden Module unterscheiden sich mehr oder weniger markant hin-

sichtlich ihrer *Interessenschwerpunkte* und ihrer *Kern-Kompetenzen*, also ihrer Know-how-Stärken in Sachen Personalmanagement. Im Spannungsfeld zwischen Integrationsorientierung einerseits und Flexibilitätsorientierung andererseits lassen sie sich wie folgt positionieren (vgl. Abb. 2) **Siehe Beiblatt**

Die Stärken der *Personalabteilung* aus strategischer Warte liegen zunächst auf dem Gebiet des Willenspotentials. Als Zentraleinheit vertritt sie die Interessen der Gesamtunternehmung. Als Orientierungsdaten dienen Gesamtpersonalkosten und -strukturen, Quoten für Belegschaftsgruppen (Rand- und Stammbeflegschaft), Soll-Portfolien für die "intergenerative" Struktur der Humanressourcen, das Image auf dem Arbeitsmarkt, als primäre Betätigungsfelder sind u.a. Personalinformationssysteme und der Pool an Führungsnachwuchskräften zu nennen. Gleichzeitig fungiert sie als Anwalt der Humanressourcen, setzt also die Interessen einer Humanressourcennutzung (Qualifizierung, Erhaltung positiver Arbeitseinstellungen, Vermeidung von Konflikten usw.) gegen technische Ressourcenverwertungsinteressen (etwa im Konfliktfeld "Automatisierung": "Personal folgt Technik" versus "Technik folgt Personal") bzw. gegen programmseitige Optimierungsinteressen (etwa im Konfliktfeld "Fertigungstiefe") durch. Eine analoge Standortbestimmung ergibt sich bei den Wissenspotentialen. Die Personalabteilung verfügt über den erforderlichen Überblick über das Gesamtunternehmen, um personalpolitische Rahmenkonzepte zu entwickeln. Außerdem ist in der Personalabteilung das Know-how über die relevanten Werkzeuge vorhanden. Dazu zählt nicht zuletzt das Methoden-Know-how für Mitarbeiterbefragungen (Betriebsklima usw.), Arbeitsbewertung, Konzeption von Leistungsbeurteilungssystemen, Techniken der Gesprächsführung, versicherungsmathematische Verfahren zur Ermittlung des optimalen Modells der Altersversorgung usw.

Die Stärken des typischen *Fachbereichs* liegen auf einem anderen Gebiet. Interessenseitig agiert die Fachabteilung naturgemäß ressortegoistisch. Der typische Abteilungsleiter orientiert sich außerdem primär an Kennzahlen der ökonomischen Erfüllung seiner Abteilungsaufgaben (Termintreue, Qualität, Wertschöpfung usw.). Erst in zweiter Linie interessieren ihn Ressourcen-Kennzahlen wie etwa Überstunden, Fehlzeiten, Beschwerdebhäufigkeiten oder Altersstruktur. Arbeitszeit beschäftigt ihn vornehmlich als Mittel zur Beeinflussung der Betriebszeit. Wissensseitig kann er auf intime Kenntnisse über seinen Bereich zurückgreifen. Er kennt Details, vor allem in Form von Fakten, z.B. Stellenbeschreibungen, Erfahrungswerte über typische Schwachstellen usw. Er ist in aller Regel aktuell, aus erster Hand, unverfälscht und detailliert informiert über den neuesten Stand der Dinge vor Ort.

Eine gleichzeitige Betrachtung der beiden Positionierungen verdeutlicht zwar einerseits die immanenten Risiken einer gegenseitigen Behinderung und Belastung. Es besteht durchaus die Gefahr, daß sich Personalabteilung und Fachabteilungen gegenseitig das Leben schwer machen. Andererseits werden aber auch die Chancen einer wechselseitigen Ergänzung und damit Entlastung erkennbar. Die organisatorische Moral der Geschichte lautet wie folgt. Das Schicksal der Humanressourcen kann nur in mehrere Hände, genauer Köpfe bzw. Herzen gelegt werden. Aus der Tatsache der Verteiltheit der erforderlichen Potentiale auf zwei Zentren resultiert ein *Kooperationsbedarf* (vgl. Abb. 2). Vom Organisator wird erwartet, daß er ein Modell für eine kooperative Personalarbeit entwirft. Es sollte realistisch genug sein, die Risiken einer Konfrontation ("Duell-Variante" des Zusammenspiels) nicht zu leugnen. Es sollte aber auch optimistisch genug sein, die Chancen einer kooperativen Gespann-Struktur ("Duett-Variante" des Zusammenspiels) voll zu nutzen.

Nun stellt sich für den Organisator die Gretchen-Frage, wie die ideale Gespannstruktur zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen aussehen soll. Wenn man das Schicksal der Humanressourcen in mehrere Hände legen muß, sollte die rechte Hand wissen, was die linke tut. Die Anstrengungen beider sollten sich addieren und nicht etwa saldieren. Schwächen sollten nach Möglichkeit kompensiert werden und sich nicht eskalieren. Es gilt also, das optimale Kooperationsmodell für die Kopplung der vorhandenen Stärkenpotentiale zu konzipieren.

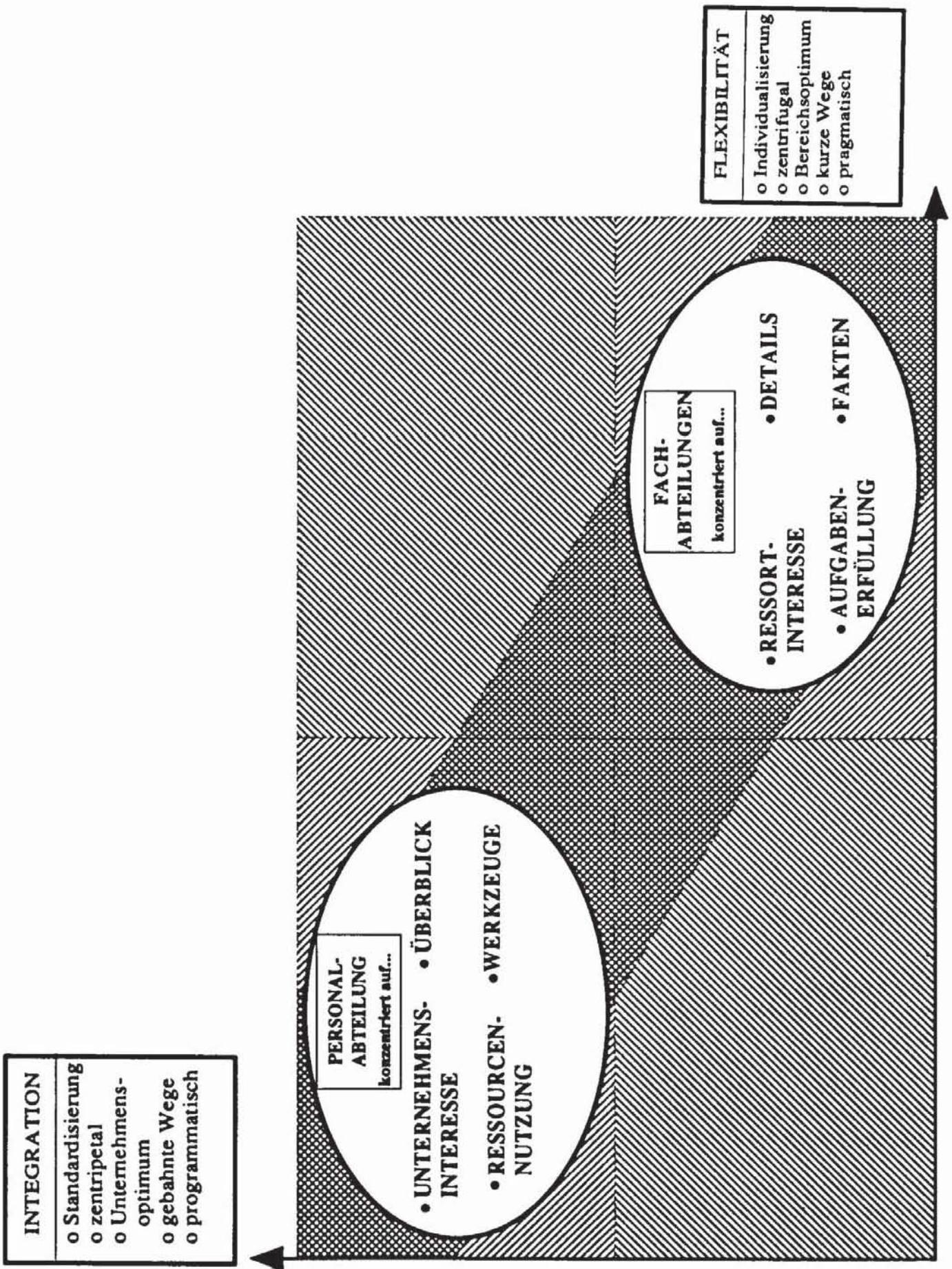


Abb. 2: Strategische Positionierung von Personalabteilung und Fachabteilungen

Bei der Konstruktion eines Kooperationsmodells muß der Organisator nicht bei Null anfangen. Er kann vielmehr wertvolle Erfahrungen nutzen, die er bei ähnlich gelagerten Kooperationsproblemen gesammelt hat. So zeigen sich vielfältige Parallelen mit Kooperationsproblemen bei anderen Querschnittsfunktionen. Angesprochen ist hiermit die Kooperation zwischen den Fachabteilungen einerseits und der EDV-Abteilung, Organisationsabteilung, Controlling-Abteilung sowie zentralen Qualitätssicherung andererseits.

Organisatoren gehen Kooperationsphänomene "spielerisch" an, indem sie das Zusammenwirken von Abteilungen als Kooperationsspiel gestalten. Damit alle Beteiligten richtig mitspielen können, muß die Spielbeschreibung eines Kooperationsmodells mindestens zwei Angaben enthalten: Zum einen Spielregeln, die Auskunft über Spieler, ihre Rollen und Koordinationsformen, mithin also über die *Kooperationsstrukturen* geben (vgl. Abschnitt 3). Zum anderen Hinweise auf den adäquaten Spielgeist, also die passende *Kooperationskultur*, die nicht voll und ganz durch die expliziten Spielregeln determiniert werden kann, sondern primär ein geeignetes Spielverständnis der beteiligten Spieler voraussetzt (vgl. Abschnitt 4).

3. Spielregeln kooperativer Personalarbeit: Rollenverteilung und Koordinationsformen

Auf die Frage, wer in welcher Rolle bei der kooperativen Personalarbeit mitspielen darf, werden in letzter Zeit vollkommen unterschiedliche Antworten gegeben. Jahrzehntlang hatte die "1%-Regel" Gültigkeit, nach der 1% der Spieler in der Personalabteilung und 99% in den Fachabteilungen sitzen. Heutzutage propagieren einige die "100%-Regel": In Analogie zum Total Quality Management ("Qualität ist jedermanns Sache") wird gefordert, daß jede Führungskraft, ja jeder einzelne Mitarbeiter sich als Mitglied der Personalabteilung fühlt. Andere - vornehmlich die Anhänger der Schlankheitsbewegung ("Lean personnel management") - plädieren quasi für eine "0%-Regel". Gemäß dieser Abspeckkonzeption sollte Personalarbeit letztlich nicht in der Personalabteilung, sondern in der Controllingabteilung erledigt werden. Außerdem sollte man im Sinne eines hochgradigen Outsourcing von Dienstleistungen möglichst viele unternehmungsexterne Mitspieler einbeziehen. Auf diesem Wege wird die Personalarbeit in der Personalabteilung weitgehend arbeitslos.

Alle handwerklich soliden Kooperationsmodelle zwischen diesen beiden extremen "Visionen" setzen sich aus zwei Bestandteilen zusammen, nämlich aus einem Verteilungsmodell und einem dazu passenden Koordinationsmodell.

Verteilungsmodelle

Dieser Sektor des Kooperationsmodells beantwortet die Frage "Wer macht was bzw. darf was bestimmen?" Im nüchternen organisatorischen Fachjargon geht es um die kongruente Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen.

Von der großen Vielzahl der denkmöglichen bzw. praktizierten Verteilungsregelungen interessieren hauptsächlich folgende Grundvarianten:

Innerhalb einer *zentralisierten* Personalarbeit entwickelt die Personalabteilung personalpolitische Rahmenkonzepte (Rekrutierungsstrategien, Richtlinien für on-the-job- bzw. off-the-job-DV-Schulung, Bildschirmarbeitsplätze, Pausenregime, *Prämienysteme* usw.), ohne jede Mitwirkung der Ressorts. Darüber hinaus übernimmt die zentrale Personalarbeit die Gestaltung von Personalkonzepten für die einzelnen Fachbereiche, z.B. Außendienststeuerung, Meister-schulung, bereichsinterne Nachfolgeplanung. Alle gängigen Dienstleistungen auf den Gebieten Personalauswahl (z.B. Durchführung von Assessment Centers), Leistungsbeurteilung, Implace-

ment, Replacement und Outplacement usw. werden von Mitarbeitern der Zentralabteilung bereitgestellt. Dazu bedarf es verständlicherweise einer entsprechend großzügigen Mitarbeiter-Ausstattung dieser Zentralabteilung. Die Fachabteilungen beschränken sich auf eine Umsetzung der zentral entwickelten Konzepte. In diesem Sinne führt der Fachvorgesetzte etwa Mitarbeitergespräche (Zielvereinbarung, Förderung, Kritik), entscheidet bei Einstellungen (mit) und verordnet Überstunden

Eine abgeschwächte Variante zentraler Personalarbeit zeichnet sich dadurch aus, daß die Personalabteilung als *Service-Zentrum* bei der Konzeption von ressortspezifischen Personalmaßnahmen (etwa für den Einkauf von Schulungsprogrammen, für Schichtplanung, Vertretungsregelungen, Tele-Heimarbeit usw.) lediglich beratend bzw. unterstützend mitwirkt.

Paritätisch strukturierte Personalarbeit sieht sowohl die Beteiligung der Personalabteilung als auch die der Fachabteilungen an der Gestaltung von Rahmen- und von Ressortkonzepten vor. Die Gestaltungsvorschläge werden aus unterschiedlicher Perspektive entworfen. Während für die Personalabteilung personalpolitische Überlegungen (Eingruppierung, Mitbestimmungsaspekte, Verhältnis von Stamm- zu Randbelegschaft, tarifvertragsgerechte Arbeitszeitregelung, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung usw.) ausschlaggebend sind, stehen für die einzelnen Fachabteilungen die fachspezifischen Gesichtspunkte (Tätigkeitsbilder, schnelle Verfügbarkeit von Mitarbeitern, Anlernzeiten usw.) im Vordergrund. Im Falle von Meinungsverschiedenheiten hat die Personalabteilung bei den Rahmenkonzepten und die betroffene Fachabteilung bei den jeweiligen Ressortkonzepten das letzte Wort.

Im Rahmen einer *dezentralisierten* Personalarbeit legen die Fachabteilungen nicht nur ihre jeweiligen Ressortkonzepte (z.B. je nach Anteil von gewerblichen Arbeitnehmern bzw. Angestellten, ausländischen Arbeitnehmern usw. in den jeweiligen Fachabteilungen) fest. Sie sind auch mit beratender bzw. mitbestimmender Funktion - etwa in Form von Bildungsbeiräten - an der Entwicklung von "benutzergerechten" Rahmenkonzepten (Richtlinien für Vergütungssysteme, Führungsgrundsätze usw.) beteiligt.

In bestimmten Fällen bleibt der zentralen Personalabteilung nur noch die Funktion einer *Koordinationsstelle*, die für die Verträglichkeit der einzelnen Konzepte und als Transferzentrum für den Know-how-Transfer und Informationsfluß sorgt. Offensichtliche Verstöße gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz sollen so beispielsweise vermieden werden. Zwar bietet die Personalabteilung hierbei selbst keine Leistungen an, sie vermittelt jedoch Kontakte zu externen Bezugsquellen. Auf diesem Wege fungiert sie als eine Art "Zentraleinkauf" für personalpolitische Dienstleistungen, der auch für günstige Bezugskonditionen (etwa bei "Sammelbestellungen" von mehreren Fachabteilungen) zuständig ist.

Koordinationsmodelle

Innerhalb des Koordinationsmodells müssen Regelungen entworfen werden, nach denen sich Personal- und Fachabteilungen abstimmen können (vgl. Abb. 4). Die adäquate Koordinationsform muß für jede Spielart der Arbeitsteilung (vgl. Abb. 3) abgeklärt werden. Die Abklärung erweist sich gerade bei paritätischer Personalarbeit als recht diffizil.

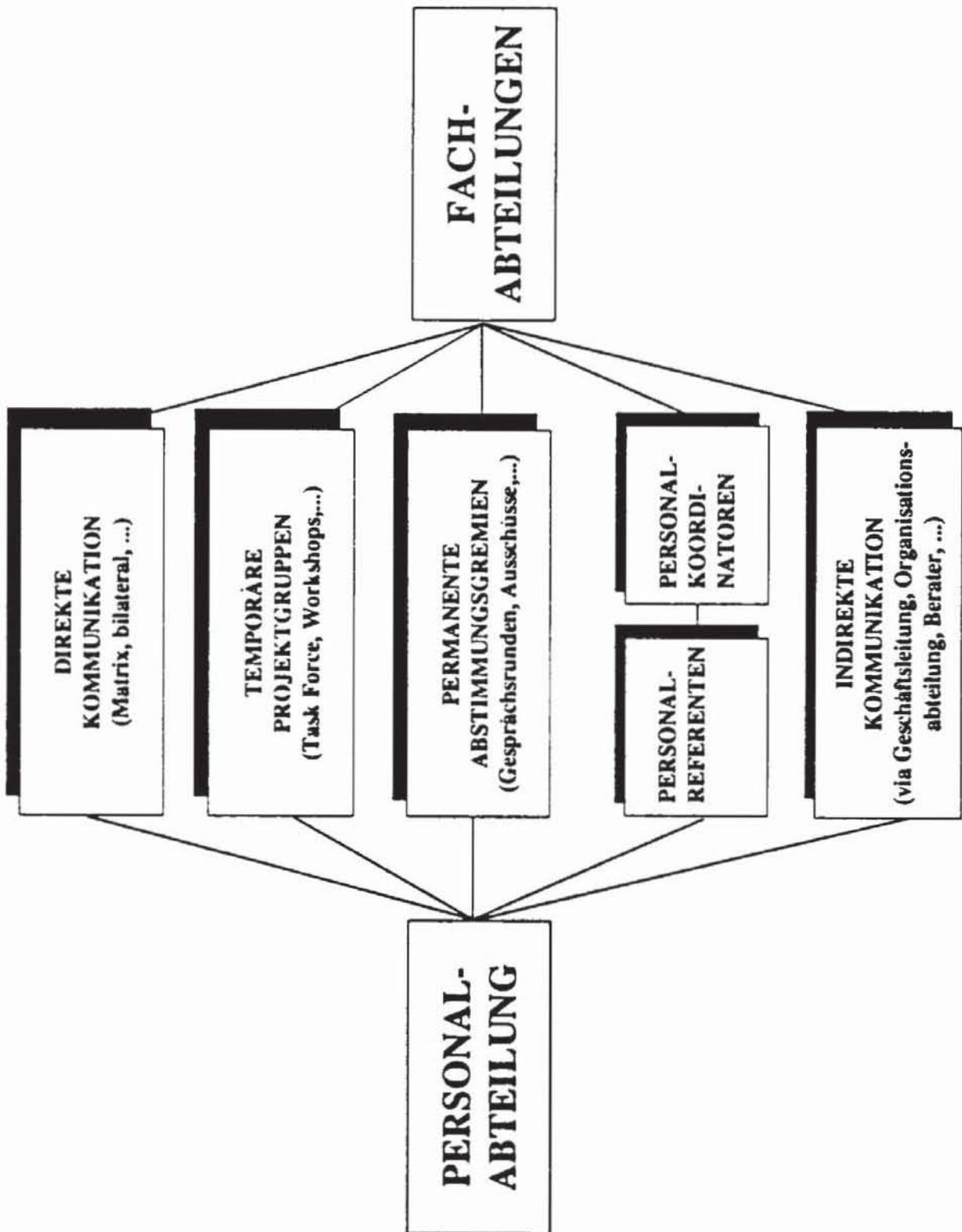


Abb. 4: Koordinationsmodelle kooperativer Personalarbeit

In Betracht kommen im wesentlichen folgende Koordinationsmodelle:

Eine recht unkomplizierte Koordinationsform besteht darin, daß Personalabteilung und Fachabteilungen direkt miteinander sprechen. Hier reicht allerdings eine unverbindliche "open door-Regelung" nicht aus. Kommunikation darf nicht dem Zufall überlassen, sie muß vielmehr institutionalisiert werden. Zu diesem Zweck sind offizielle *Kommunikationskanäle* zu installieren, etwa in Form eines zweiseitigen Berichtswesen (Informationsmedien, "Die Personalabteilung informiert...", Rundschreiben usw.), Vorschlagswesens, Beschwerdewesens ("Offen-Gesagt-Programme"), von Besprechungen, Informationsmärkten usw. Diese direkten Kommunikationswege sollten nicht nur bilaterale, sondern auch multilaterale Abstimmung ermöglichen. Im Rahmen einer Kundenorientierung geht es nicht zuletzt um Absatzmarktinformationen (z.B. Ergebnisse von Kundenbefragungen) und Beschaffungsmarktinformationen (z.B. "Wer liefert was?" bei Ausbildungsleistungen).

Für herausfordernde Sonderaufgaben - etwa Einführung neuer Arbeitszeitsysteme oder innovativer Formen von Gruppenarbeit - empfiehlt sich die Einrichtung von *Projektgruppen*. Deren Mitglieder rekrutieren sich aus den Fach- und Personalabteilungen. Der Stellenwert von Projektarbeit ist deshalb so hoch anzusetzen, weil hier in aller Regel Konzepte mit beachtlicher Reichweite festgelegt werden. Der Tagungsmodus (Workshop u.ä.) und der Freistellungsmodus sind im Einzelfall zu klären. Die Projektleitung muß nicht zwangsläufig von einem Vertreter der Personalabteilung übernommen werden. Alternativ kommt eine Besetzung dieses Moderatoren-Postens mit dem kompetentesten Fachvorgesetzten, eine "gemischte" Doppelbesetzung oder der Rückgriff auf einen "neutralen" Projektleiter (etwa aus der Organisationsabteilung) in Betracht.

Für die regelmäßige Abstimmung in Routineangelegenheiten eignen sich permanent installierte *Kommissionen* oder Ausschüsse, etwa nach dem Vorbild von Gesprächsrunden oder von Nutzerbeiräten.

Die Abstimmungsarbeit muß nicht zwangsläufig von den Leitern der betroffenen Organisationseinheiten erledigt werden. Dafür können auch spezialisierte "Koordinationshelfer" aus den eigenen Reihen eingesetzt werden. Diese Verbindungsleute treten als Anwälte der Interessen auf und bewerkstelligen gleichzeitig den Transfer von Personalmanagement-Know-how zwischen den betroffenen Abteilungen. Das *Personalreferenten-Modell* hat hier bereits weite Verbreitung gefunden. Im Rahmen einer Kundenorientierung spielen sie die Rolle des Kundenmanagers für bestimmte Kundensegmente. Für die unternehmensinterne Kundschaft setzt sich offensichtlich eine Segmentierung nach Fachabteilungen, sozusagen als den internen Großkunden ("key accounts") durch. Für die unternehmensexterne Kundschaft muß man in aller Regel eine davon abweichende Marktsegmentierung in Zielgruppen vornehmen.

Analog zu den EDV-Koordinatoren im kooperativen EDV-Management bietet es sich an, in den Fachabteilungen "*Personalkoordinatoren*" zu bestimmen, die die Interessen der jeweiligen Fachabteilung gegenüber der Personalabteilung vertreten. Spiegelbildlich zu den Kundenmanagern verstehen sie sich in einem betont marktwirtschaftlich organisierten Zusammenspiel als *Sourcing-Manager*, die die besten Lieferanten (Bezugsquellen) für Leistungen ausfindig machen sollen.

Bei besonders kontroversen Angelegenheiten - etwa beim Gemeinkostenmanagement - bietet es sich an, neutrale *Drittparteien* als Koordinationshelfer (Vermittler, Moderatoren, Schiedsrichter usw.) in den Abstimmungsprozeß einzuschalten. Nur derartige Außenstehende verfügen über die erforderliche Integrität, um integrativ wirken zu können. Sie können unternehmensintern aus nicht betroffenen Zentralabteilungen oder aber unternehmensextern rekrutiert werden.

Die expliziten Spielregeln zur Verteilung und zur Koordination klären zweifellos einige wesentliche Eckdaten des Kooperationsspiels ab. Der Entwurf solcher organisatorischer Kooperationsstrukturen bildet sozusagen den traditionellen Beitrag der Organisation zur kooperativen Personalarbeit.

Dennoch bleiben diverse erfolgskritische Fragen offen. Gerade die Umgangsformen im Konfliktfall, die Einstellungen zur Zusammenarbeit ("Vertrauen oder Kontrolle"), die Tragfähigkeit der Vertrauensbasis, die Intensität des Informationsaustauschs usw. lassen sich durch organisatorische Regelungen nicht vollständig festlegen, geschweige denn "herbeizaubern".

Die zwangsläufig verbleibenden Regelungslücken "zwischen den Zeilen" müssen aber geschlossen werden. Zu diesem Zweck muß neben den Kooperationsstrukturen auch eine Kooperationskultur existieren. Es muß für ein gemeinsames Spielverständnis, gewissermaßen einen Spielgeist, gesorgt werden. Alle Beteiligten sollten auf die berühmte Frage "What is the name of the game?" dieselbe Antwort geben. Angesichts der Tatsache, daß das Kooperationsspiel extrem unterschiedliche Namen tragen kann (vgl. Abschnitt 4), bildet dies die eigentliche Herausforderung für das Management der kooperativen Personalarbeit.

4. Spielgeist kooperativer Personalarbeit: Kooperationskulturen

4.1 Marktwirtschaft versus Solidarität

Diese beiden Formen des Kooperationsspiels stellen letztlich konträre Antworten auf die Frage dar "Wie eng geht es bei der Kooperation zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen zu?"

Marktwirtschaft-Spiel

"Marktwirtschaft" und "Kundenorientierung" scheinen auf den ersten Blick perfekt zueinander zu passen. Auf Märkten treffen bekanntlich - über die beiden Marktseiten hinweg - Lieferanten und Kunden aufeinander, von denen einer liefert und der andere zahlt. Dieses Spiel paßt sich nahtlos in den Personal-Marketing-Ansatz ein: Die Personalabteilung handelt als Zulieferer der Fachabteilungen. Diese verstehen sich ihrerseits als Dienstleister gegenüber den Mitarbeitern.

Das Leistungsspektrum der Personalabteilung umfaßt Informationen über die externen und internen Arbeitsmärkte, Consulting-Leistungen, Schulung, Beschaffung, Vermittlung, Vertragsgestaltung usw. Die Fachabteilungen praktizieren den Fremdbezug von Leistungen, die sie selbst nicht oder nicht so professionell bzw. so kostengünstig erstellen können. Dafür zahlen sie, die Personalabteilung rechnet ab. Wertschöpfungsseitig kommt es in der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung tendenziell zu einem "win lose-Verbund": Was der Personalabteilung gut geschrieben wird, mit dem wird die abnehmende Fachabteilung belastet. Nur in Ausnahmefällen wird die Rollenverteilung auf den Kopf gestellt: Dann liefern die Fachabteilungen an die Zentrale, etwa Verbesserungsvorschläge oder ressortspezifisches Datenmaterial (etwa Auswertungen von Mitarbeiterbefragungen).

Zwischen den Marktparteien besteht eine klare Arbeitsteilung, Wertschöpfungsteilung, Kompetenzteilung und auch Risikoteilung über die Wertschöpfungskette. Wenn der Berater seine Schuldigkeit getan hat, kann der Berater gehen und geht auch meistens gerne.

Solidarität-Spiel

Grundregel lautet, daß alle Personalverantwortlichen in einem Boot sitzen. Personalabteilung und Fachabteilungen bilden eine Solidargemeinschaft "Personalarbeit". Sie arbeiten als Problemlöser an der Lösung von gemeinsamen Problemen. Weder Arbeit noch Leid oder Freude werden streng geteilt. Der gemeinsame Erfolg z.B. weniger Fehlzeiten - geht vielmehr auf ein gemeinsames Konto. Wenn etwas schief läuft - z.B. hohe Fluktuationskosten -, zeigt keiner mit dem Finger auf den anderen. Es gibt nur Kollektiverfolg oder Kollektivversagen. Entweder sind alle Gewinner (win-win-Verbund) oder alle Verlierer (lose-lose-Verbund), individuelle Stars oder Sündenböcke existieren nicht. Alle machen gemeinsame Sache nach dem Motto "Einer für alle, alle für einen". Personalmanagement wird insofern als Mannschaftssport betrieben. Mannschaftsdienliche Spielweise bedeutet, nicht untereinander abzurechnen, sondern im Gegenteil füreinander Opfer zu bringen, wenn es das Gemeinschaftsanliegen erfordert. Damit das Füreinander funktioniert, nimmt man auch ein gelegentlich auftretendes Durcheinander, sprich Doppelarbeit in Kauf (etwa: Parallelentwicklungen im Rahmen eines Vorschlagswesens).

4.2 Dominanz versus Partizipation

Im Zusammenspiel von Personalabteilung und Fachabteilungen geht es naturgemäß auch darum, wer tonangebend ist bzw. das Sagen hat.

Dominanz-Spiel

Bei diesem Spielverständnis gibt es eine Seite, die führt ("an die Hand nimmt") und eine andere, die sich freiwillig führen läßt oder unfreiwillig folgt. Nun wäre es verfehlt, Dominanz hauptsächlich mit Herrschaft gleichzusetzen. Das Dominanz-Spiel wird nicht von autoritären "masters" und ohnmächtigen "slaves" gespielt. Die dominante Partei sind eher Helfer, deren Hilfe zur Selbsthilfe man bereitwillig akzeptiert, Regisseure oder Lotsen, die zeigen, "wo es lang geht" oder aber marktliche Angebots- bzw. Nachfrage-Monopolisten, an deren Forderungen man sich anpassen muß. Zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen können sich beide Spielarten der Dominanz herausbilden:

"Der Kunde ist König": Der Dominanzanspruch der Fachabteilungen gründet sich in erster Linie auf Marktmacht. Die Fachabteilungen sehen den Markt der Personaldienstleistungen als Käufermarkt, in denen der Kunde dominiert. Anbieter haben den Abnehmern zu folgen, Dienstleister haben gefälligst zu dienen.

"Die Profis sind die Kings": Der Dominanzanspruch der Personalabteilung wird meist mit Expertenmacht bzw. Informationsmacht untermauert. Nach dem Prinzip "Wissen ist Macht" sollten die Fachabteilungen auf die Personalabteilung hören, die über einen Informationsvorsprung verfügt. Laien lassen sich von Profis leiten.

Partizipation-Spiel

Beide Spieler haben gleichviel zu sagen. Alle Betroffenen haben eine Stimme, sind also Beteiligte. Dieses gleichberechtigte Miteinander ist möglicherweise recht kostspielig und zeitraubend, es läuft ja im Zweifel nach dem aufwendigen Gegenstromprinzip ab. Wenn es um eine Einigung über das optimale Mischungsverhältnis zwischen on-the-job- und off-the-job-Schulung geht. Aber: Es sorgt möglicherweise für eine bessere Nutzung der vorhandenen Wissens- und Willenspotentiale als alle Varianten des Dominanzspiels.

4.3 Dialektik versus Harmonie

Zweifellos bringt der Spielgeist auch zum Ausdruck, wie spannungsgeladen oder gar zwieträftig bzw. wie einträchtig es an der Nahtstelle zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen zugeht. Spieler auf der gleichen Wellenlänge gehen anders miteinander um als Spieler aus total verschiedenen Welten. Im Falle der kooperativen Personalarbeit entscheidet darüber die Ähnlichkeit bzw. Unähnlichkeit der *Interessenlagen* sowie der *Denk- und Arbeitsweisen* in Personalabteilung bzw. Fachabteilungen.

Dialektik-Spiel

Die Personalabteilung formuliert bei diesem Spiel die These, die Fachabteilung(en) die Antithese. Die beiden Standpunkte sind bewußt auf Distanz, womöglich sogar auf Rivalität programmiert. Es herrscht eine wettkampfmäßige Konfrontation. Eine derart dualistische Steuerung kann durchaus produktiv wirken, wie wir aus dem Zusammenspiel von Controlling und Fachabteilungen wissen. In dieser Arena fungiert der Controller als Gegenspieler ("controle") der Fachabteilungen, quasi als das kaufmännische Gewissen mit Ertragsverantwortung, das als Gegenmacht gegen die ressortspezifischen Produktinteressen agiert. Das Grundprinzip lautet hier konstruktive Kritik. Diese kann allerdings leicht in unkonstruktives Mißtrauen und einseitige Interessendurchsetzung umschlagen.

Die Dialektik läßt sich anschaulich anhand der paritätischen Personalarbeit illustrieren. Dort bringen die Fachabteilungen Konzepte ein, die sich an Kennzahlen der Aufgabenerfüllung orientieren, spezifisch auf die bereichsindividuellen Gegebenheiten zugeschnitten sind und in der bereichseigenen Sprache (konkrete Produkte, Prozesse, Tätigkeiten, Arbeitsmittel usw.) formuliert sind. Die Personalabteilung offeriert ihrerseits Konzepte, die die Kennzahlen der Ressourcennutzung (Personalkosten, Fehlzeiten, Verweildauer usw.) in den Vordergrund stellen, universellen und damit standardisierten Charakter haben und in juristisch-arbeitswissenschaftlicher-führungspsychologischer Fachsprache verfaßt sind (Laufbahnstationen, Arbeitswerte, Mitbestimmungspflichten, Arbeitszeitrichtlinien, MAK-Werte usw.).

Harmonie-Spiel

Das Zusammenspiel steht hier ganz im Zeichen von Vertrauen und Konsens. Personalabteilung und Fachabteilungen haben einen gemeinsamen Nenner gefunden und arbeiten vertrauensvoll zusammen. Beide denken in ähnlichen Bahnen und verfolgen eine gemeinsam gesetztes Oberziel, etwa die Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens. Nicht Spieler aus unterschiedlichen Subkulturen, sondern aus einem gemeinsame Kulturkreis treffen aufeinander.

4.4 Führerschaft versus Partnerschaft

Die einzelnen Spiele in den drei Bereichen schließen sich nicht aus. Vielmehr lassen sie sich bausteinartig zu einem Gesamtspiel zusammenfügen. Aber: Nicht alle Spielbausteine passen zueinander. Es gibt passende und unpassende Kombinationen. Die unstimmgigen Kombinationen sind recht labil. So macht beispielweise Solidarität gepaart mit Dominanz meist wenig Sinn: Wenn beide Parteien gleichermaßen betroffen sind, sollten sie aus Gründen der Fairneß auch gleichberechtigt Einfluß nehmen dürfen. Ebenso kann man sich Partizipation ohne ein Mindestmaß an Harmonie bestenfalls als provisorische Übergangslösung vorstellen. Die stimmigen Kombinationen sind hingegen stabil. Von diesen lebensstüchtigen "Konfigurationen" - wie man sie nennen könnte - gibt es letztlich nur zwei Grundtypen (vgl. Abb. 5).

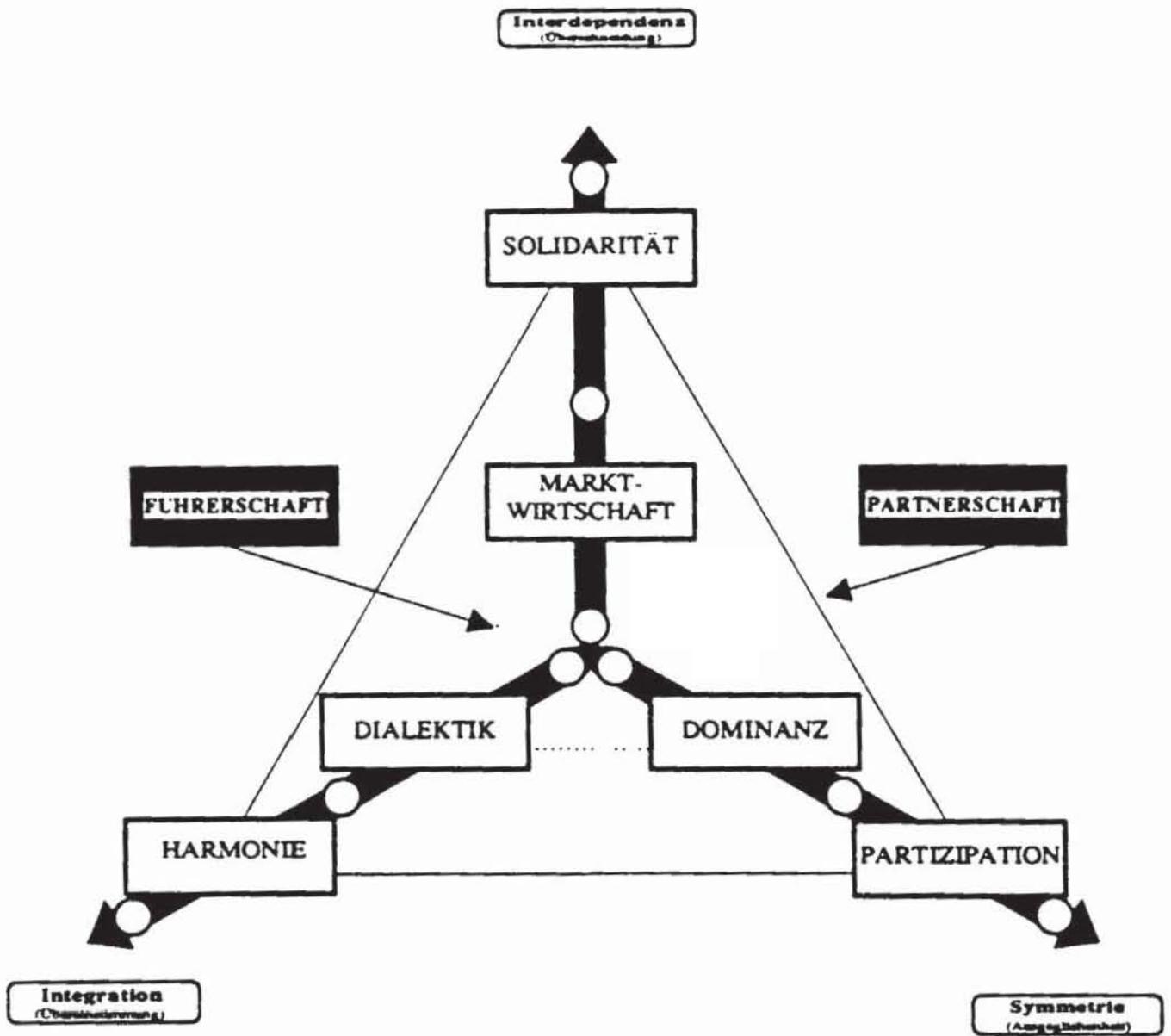


Abb. 5: Spektrum der Kooperationskulturen

Kooperation im Sinne einer *Partnerschaft* basiert auf den Bausteinen "Solidargemeinschaft", "Partizipation" und "Harmonie". Die Kooperations-Konfiguration "*Führerschaft*" gehorcht marktwirtschaftlichen Gesetzen, die die Dominanz von Kunden oder von Lieferanten zulassen und in der ein Spannungsverhältnis installiert ist. Zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen können hier zwei Varianten auftreten (Dominanz von Personalabteilung oder von Fachabteilungen)

5. Rahmenmodell kooperativer Personalarbeit: Partnerschaft

5.1 Funktion eines Rahmenmodells

Zwar sind Informationen über die "Wunderwelt" möglicher Kooperationsformen (vgl. Abschnitte 3 und 4) sehr hilfreich. Sie dienen ja der Horizonterweiterung und geben Denkanstöße. Ab einem bestimmten Punkt entsteht jedoch der Wunsch, nicht nur über plausible Kooperationsmöglichkeiten, sondern über geeignete Kooperationsformen zu sprechen. Hier läßt sich erfahrungsgemäß der Wunsch nach Patentrezepten nur schwer unterdrücken.

Auf die Frage "Gibt es das optimale Kooperationsmodell?" hat der Organisator zwei Antworten parat:

Alle skizzierten Kooperationsstrukturen und Kooperationskulturen stellen plausible Optionen eines kooperativen Personalmanagements dar. Zudem schließen sich einige Kooperationsmodelle - wie etwa Projektarbeit und Personalreferenten-Modell - keinesfalls aus, sondern lassen sich kombiniert einsetzen. Insofern ist die Frage nach der optimalen Kooperationsform implizit beantwortet oder aber nur im konkreten Einzelfall zu beantworten.

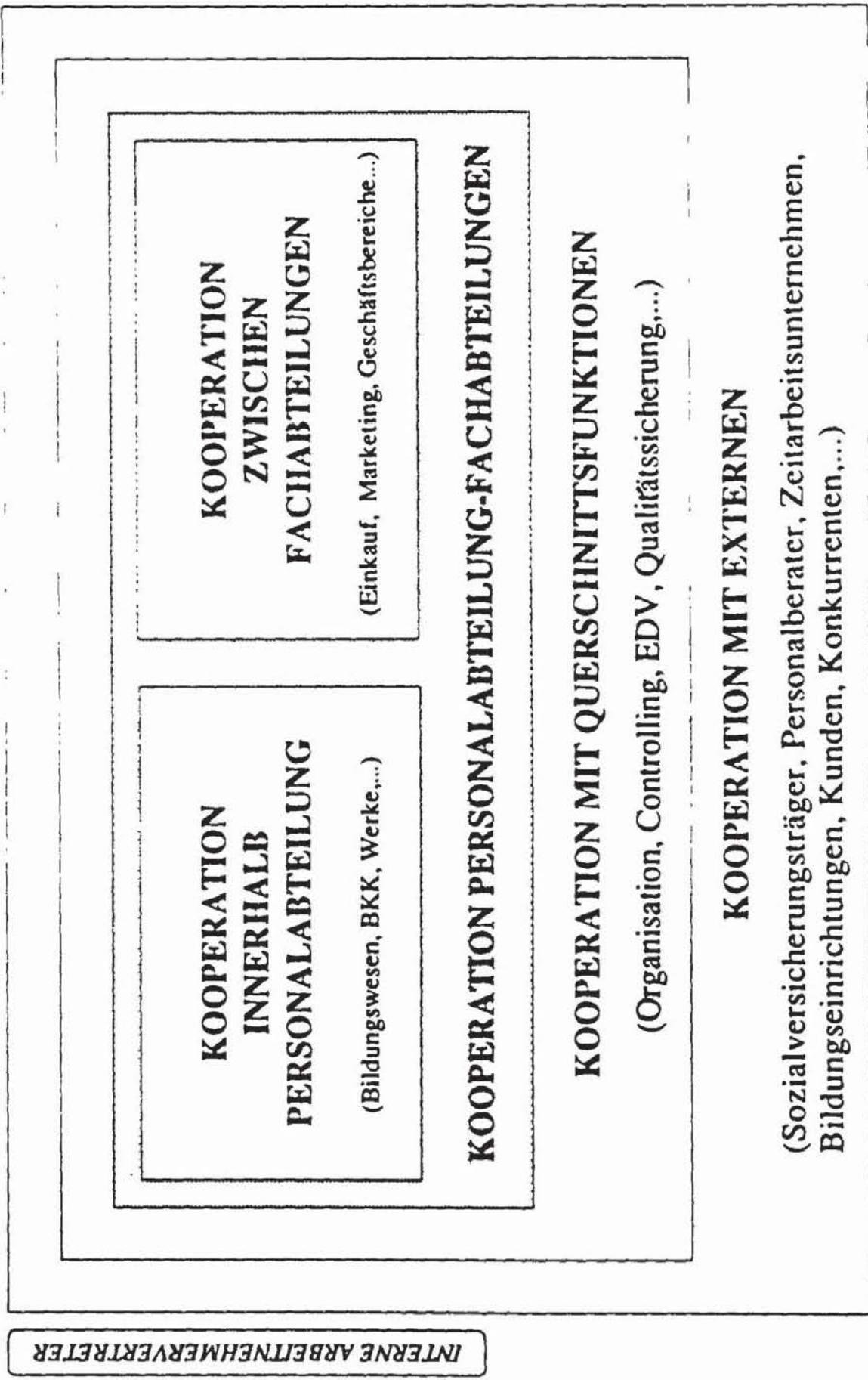
Während für den Einzelfall keine Empfehlungen aufgestellt werden können, läßt sich durchaus ein Plädoyer für ein Rahmenmodell der Kooperation formulieren. Ein solches Rahmenkonzept erfüllt vor allem zwei Funktionen: Es ist der gemeinsame Nenner für alle Kooperationsbestrebungen. Es muß konkret spezifiziert sein, ohne als Zwangsjacke zu wirken. Außerdem sorgt es dafür, daß die Kultur eines kooperativen Personalmanagements keinen Fremdkörper in der Landschaft der Kooperationsrends darstellt. Letztlich kommt nur das Kooperationsmodell in Betracht, daß mit den Megatrends in und um das Personalmanagement herum verträglich ist.

Vor diesem Hintergrund ist zu prüfen, ob sich eher die Partnerschaft oder die Führerschaftskonzepte als Rahmenkonzepte eignen.

5.2 Megatrend: Universelle Kooperationskultur

Kooperative Personalarbeit findet sicherlich zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen statt und muß demgemäß als Kernstück auch organisiert werden. Aber: Kooperative Personalarbeit wird darüber hinaus auch innerhalb der Personalabteilung, unter den Fachabteilungen, zwischen Personalabteilung und Controllingabteilung und noch auf diversen anderen, hier ausgeklammerten Spielplätzen (Kooperation mit der Geschäftsleitung als Auftraggeber, mit den Mitarbeitern als "Endverbraucher" sowie mit und zwischen internen und externen Arbeitnehmervertretern) gespielt (vgl. Abb. 6). Der Organisationsbedarf läßt sich nicht auf nur eine dieser Kooperationsarenen reduzieren. Er umfaßt vielmehr alle, untereinander verbundenen Arenen.

GESCHÄFTSLEITUNG



MITARBEITER

Abb. 6: Kooperationsarenen der Personalarbeit

Die organisatorische Kunst besteht darin, kompatible bzw. universell verwendbare Kooperationsmodelle für das kooperative Personalmanagement im umfassenden Sinne zu entwerfen. Gerade die Bestrebungen um eine einheitliche Unternehmenskultur verbieten es, daß sich in jeder Arena eine spezifische Subkultur der Kooperation herauskristalliert.

Die relevante Kooperationslandschaft für die Personalarbeit besteht im wesentlichen aus folgenden Kooperationsarenen:

Modelle für die *Kooperation innerhalb der Personalabteilung* tragen der Tatsache Rechnung, daß es die Personalabteilung aus einem Guß nicht gibt. Die Personalabteilung ist vielmehr horizontal nach Personalfunktionen, Belegschaftsgruppen oder Kundengruppen (Referentensystem) aufgegliedert. Hinzu kommt die vertikale Differenzierung nach Zentralverwaltung und dezentralen Standorten (Werken, Auslandsstützpunkten, Gemeinschaftsunternehmen usw.). Die Tendenz zur Dezentralisierung innerhalb der Personalabteilung geht bekanntlich Hand in Hand mit einem Abspecken der Zentrale, etwa auf Holding-Ebene.

Modelle für die *Kooperation zwischen Fachabteilungen* berücksichtigen die Heterogenität unter den Fachabteilungen. Zwischen Funktionsbereichen stellen sich beispielsweise andere Kooperationsprobleme (Auftragsabwicklung, Produktentstehung) als zwischen Geschäftsbereichen. Kooperatives Personalmanagement zwischen Funktionsbereichen beschäftigt sich etwa mit der Qualifizierung und Rekrutierung von Integratoren (z.B. Projektleiter, Produktmanager mit generalistischer Qualifikation) zur verbesserten Produktentwicklung. Hingegen geht es zwischen Geschäftsbereichen beispielsweise um Gemeinschaftseinkauf von Ausbildungsleistungen.

Kooperation zwischen Querschnittsfunktionen: Hierbei handelt es sich um ein bisher weitgehend vernachlässigtes Kooperationsfeld. Der Stellenwert dieser Kooperationsarena nimmt jedoch beträchtlich zu. Nur im Rahmen einer kooperativen Organisations- und Personalarbeit lassen sich etwa funktionstüchtige Modelle der Gruppenarbeit konzipieren. Datensicherung verlangt eine Zusammenarbeit zwischen Personal- und EDV-Experten. Und für das Management von Personalkosten muß eine Schnittstelle zum Personalcontrolling existieren.

Kooperation mit Externen beschränkte sich lange Zeit auf die Zusammenarbeit mit a) staatlichen Stellen, also Sozialversicherungsträger, Berufsgenossenschaften, Arbeitsverwaltung, Einrichtungen im dualen Berufsbildungssystem (IHK) sowie Arbeitsgerichten, mit b) Verbänden und mit c) Personalberatungsunternehmen. Zwischenzeitlich ist dieses externe Kooperationsfeld in einem Netzwerk der unternehmungsübergreifenden Kooperation aufgegangen. Als Kooperationspartner treten hier externe Bezugsquellen für Personaldienstleistungen (Outsourcing), externe Kunden für Personaldienstleistungen (insbesondere für Bildungsleistungen) sowie Alliierte für Gemeinschaftsprojekte (z.B. als Gemeinschaftsunternehmen betriebene Akademien) in Erscheinung.

Die einzelnen Kooperationsarenen stehen nun in keiner Weise isoliert nebeneinander. Sie sind vielmehr recht eng untereinander gekoppelt. Dieser Verbund führt nicht zuletzt zu einer *Verlagerung* der Kooperationsprobleme von einer Arena in eine andere Arena. Innerhalb einer dezentral organisierten Personalabteilung werden Kooperationsprobleme personalabteilungsintern bearbeitet, die bei zentralistischer Personalabteilung zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen gelöst werden müßten. Umgekehrt führt es zu unwirtschaftlicher Doppelarbeit, wenn parallel in eine Dezentralisation der Personalabteilung und in gleichem Umfang in Modell für die Kooperation zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen investiert wird.

Diesem Trend zur Kooperation in mehreren, verbundenen Arenen kann man letztlich nur durch einen universell verwendbaren Kooperationsstil gerecht werden. Nur so kann es zur Formierung einer einheitlichen Kooperationskultur als Baustein einer starken Unternehmenskultur

kommen. Da unter den zahlreichen Kooperationsparteien keine durchweg dominante Einheit existiert, kann das Rahmenmodell vom Spielgeist her nur "Partnerschaft" heißen

5.3 Megatrend: Unternehmerisches Personalmanagement

Letztlich mit Blick auf die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit wollen viele Unternehmen dafür sorgen, daß jede einzelne Organisationseinheit unternehmerisch agiert. Von dieser Entrepreneurung bzw. Intrapreneuring-Welle wird auch die Personalarbeit erfaßt (vgl. Abb. 7)

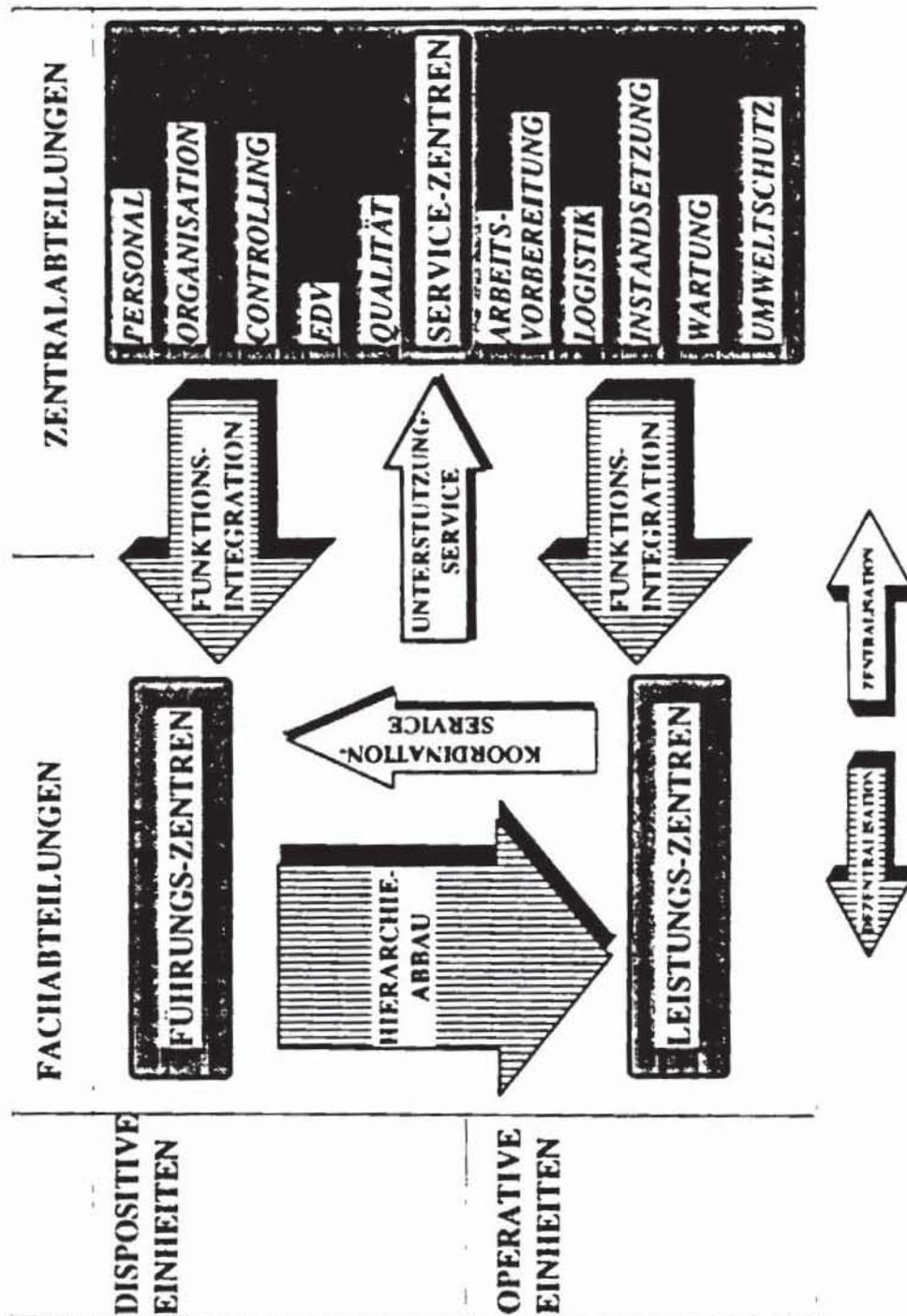


Abb. 7: Entrepreneurung-Trend

Ausnahmslos jede Einheit im Unternehmen wird als Zentrum mit unternehmerischer Verantwortung für Umsätze, Kosten, Wertschöpfung oder Gewinne definiert. Dreh- und Angelpunkt einer unternehmerisch strukturierten Unternehmung sind die autark und autonom agierenden Leistungszentren. In diesen *Leistungszentren* agieren nicht Mit-Arbeiter, sondern Mit-Unternehmer. Rechtlich kann das in letzter Konsequenz bedeuten, daß sie ihre unternehmerischen Leistungen nicht über einen Arbeitsvertrag, sondern als Subunternehmer über einen Werkvertrag einbringen. Soweit erforderlich, werden *Führungs-Zentren* (bis hin zur Holding) mit Koordinationsfunktion eingerichtet. Die dritte Kategorie von Zentren, die *Service-Zentren*, sind für den Unterstützungs-Service zuständig. Wie alle *Service-Zentren* soll auch die Personalabteilung als Profit-Center, u.U. mit eigener Rechtspersönlichkeit etwa in Form einer GmbH, organisiert werden.

Dieses Center bietet seine Dienstleistungen einer internen sowie einer externen Kundschaft an. Die Personalabteilung erhält also eine vollwertige Spiel-Lizenz, um beim Marktwirtschaftsspiel wie die anderen Leistungszentren mit von der Partie sein zu dürfen. Diese Gleichberechtigung muß sie sich dadurch erkaufen, daß sie sich den Spielregeln des Controlling unterwirft. Umgekehrt können die Fachabteilungen - selbst Profit-Center - mehr oder weniger frei zwischen hausinternen oder externen Bezugsquellen (Outsourcing) für Personaldienste wählen. Die Personalabteilung wird somit in eine Wettbewerbslandschaft verpflanzt.

Damit scheint die Zauberformel für eine strategiegerechte Personalarbeit gefunden (vgl. Abb. 2). Sie lautet: "Strategiegerechte Kundenorientierung via unternehmerisches Personalmanagement via marktwirtschaftliche Kooperation". Die Gültigkeit dieser zunächst durch und durch eingängigen Zauberformel soll im folgenden auf einem Prüfstand getestet werden. Bei dieser Prüfung wird sich zeigen, daß ein unternehmerisches Personalmanagement (Profit-Center-Konzept) keinesfalls die beste Garantie für Kundenorientierung abgibt. Darüber hinaus sollte man sich vor der voreiligen Gleichsetzung "Unternehmerisch = marktwirtschaftlich" hüten.

Kurzsichtigkeit: Herkömmliche Center-Konzepte konzentrieren sich bekanntlich auf den kurzfristigen Erfolg, der sich innerhalb einer Jahresfrist etwa in Kosteneinsparungen nachrechnen läßt. Langfristiges Engagement wird kaum honoriert. Darunter leidet zwangsläufig die programmatische Ausrichtung der Personalabteilung, das Integrationspotential im Unternehmen wird geschwächt (vgl. Abb. 2).

Die Fachabteilungen können hier keine Abhilfe schaffen. Sie tun sich in aller Regel schwer, ihren langfristigen Bedarf zu artikulieren.

Konsumhaltung: Das Anbieter-Abnehmer-Spiel provoziert bei der Fachabteilung häufig eine passive Konsumhaltung. Darunter leidet möglicherweise die Performanz der ressortinternen Personalarbeit vor Ort: Der Fachvorgesetzte büßt seinen Status als Führer ein und wird in den Augen seiner Mitarbeiter zum Konsumenten "degradiert". Je mehr ein Vorgesetzter das In-house-Outsourcing betreibt, desto weniger führt er persönlich und desto mehr wird seine Vorbildfunktion ausgehöhlt.

Konfektionsware: Das Kostenbewußtsein in einer unternehmerisch agierenden Personalabteilung hat nicht nur eine positive (Kosten-) Seite, sondern auch eine Kehrseite. Die Kostenorientierung kann dazu verleiten, primär standardisierte Allerwelts-Leistungen von der Stange anzubieten (etwa: Azubi-Programme, Fremdsprachenkurse). Die Kundschaft wird mit Blick auf Kostendegression nicht mehr segmentiert in mehrere interne Kundensegmente und mehrere externe Kundensegmente (darunter auch die Abnehmer für Hard- bzw. Softwareprodukte des Hauses). Vielmehr entwickelt sich beispielsweise die Bildungsabteilung zum Massenanbieter. Diese Tendenz wird möglicherweise durch ein Erlösdenken noch verschärft. Es besteht die Gefahr, daß die Maxime "Wir machen Bildung!" immer mehr durch die Maxime "Wir machen Geld!" verdrängt wird.

Mit Konfektionsware wird aber gegen das Gebot der Kundenorientierung verstoßen: Die Leistungen enthalten zu wenig Kundennutzen ("Problemlösungen"). Die Fachabteilungen ihrerseits müssen sich nach anderen, externen Bezugsquellen umsehen. Das unternehmensinterne Kooperationsvolumen zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen schrumpft.

Wertschöpfungsverteilung: Werden nur Standardleistungen angeboten, muß die aktive Fachabteilung diese selbst auf ihre Ressortspezifika anpassen. Eine Seminarbildung off-the-job muß beispielsweise durch eine on-the-job-Schulung in der Regie der Fachabteilungen nachgebessert werden. Die Fachabteilung muß sich ihren Kundennutzen selbst schaffen. Sie muß Standardleistungen maßschneidern (customizing) und Einzelleistungen (z.B. Assessment Center und Trainingsprogramme) zu einem Komplett- bzw. Systemangebot integrieren. Für die Schaffung dieses Mehrwerts erhält sie aber keine Gutschrift. Die Verteilung der Wertschöpfung wird folglich ungerecht. Die Kooperationsbereitschaft der Fachabteilungen wird erheblich gemindert: Wenn sie schon als Self-customizer und Systemintegratoren handeln müssen, können sie in vielen Fällen die fraglichen Leistungen auch gleich selbst erstellen.

Monopolstellung: Bietet die Personalabteilung nun spezifische maßgeschneiderte und schlüsselfertige Leistungen an, ändern sich leicht die Spielregeln. So hat etwa die Personalabteilung für firmenspezifisch-einzigartige Trainee-Programme eine Monopolstellung inne. In diesem Monopoly-Spiel ist die Personalabteilung also weniger Diener, sondern Führer.

Gemeinschaftsentwicklung: Auch für die Geschäftsbeziehungen zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen ist von Interesse, daß das klassische Marktwirtschaftsspiel immer seltener gespielt wird. Der Verbreitungsgrad von strategischen Allianzen, Verbundgeschäften usw. belegt den Stellenwert der neuen "Unternehmerschaft durch Partnerschaft". Gerade zur Sicherung des Kundennutzens wird klassische Marktwirtschaft mehr und mehr durch das Modell einer Gemeinschaftsentwicklung verdrängt. Gemeinschaftsentwicklung setzt aber ein Mindestmaß an Solidargemeinschaft voraus. Alle beteiligten Partner müssen die Verantwortung für das Gemeinschaftsprodukt gemeinsam tragen. Das Verrechnungsprinzip der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung versagt, wenn die abnehmende Fachabteilung selbst aktiv in die Entwicklung eines Arbeitszeitmodells, eines Schulungsplans usw. investiert hat.

Fazit: Das Profit-Center-Konzept sorgt nur dann für eine strategiegerechte Kundenorientierung, wenn der Kunde eine unspezifische Standardleistung benötigt. In allen anderen Fällen gefährdet dieses marktwirtschaftliche Modell eher die Schaffung von Kundennutzen. Testurteil: Als Rahmenmodell für ein kooperatives Personalmanagement nicht geeignet.

5.4 Megatrend: "Total Personnel Management"

Die Personalarbeit ist nicht nur mit westlichen Center-Konzepten, sondern gleichzeitig auch mit fernöstlichen Kulturkonzepten in Berührung gekommen. Diese unterstreichen bekanntlich die Bedeutung von Gemeinschaftsgeist (Solidarität) und Konsens (Harmonie). Die Personalarbeit wird zum Gemeinschaftsanliegen aller Beteiligten deklariert. Insofern ist diese personalpolitische Konzeption in der Tat "total".

Hierin ist ein klares Plädoyer zugunsten einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit enthalten, die nicht den Gesetzen der Marktwirtschaft unterliegt. Ausschlaggebender Erfolgsfaktor ist vielmehr ein vertrauensbasiertes Kooperationsklima.

6. Organisatorische Unterstützung kooperativer Personalarbeit: Organisationsbedarf

Die voranstehenden Ausführungen verdeutlichen, daß die Organisationsarbeit ein kooperatives Personalmanagement durch folgende Service-Leistungen unterstützt:

- o Die Organisation hat eine ganze Palette von brauchbaren und kombinierbaren Kooperationsstrukturen anzubieten. Dabei werden Erfahrungen aus gleichgelagerten Kooperationsproblemen genutzt.
- o Kooperationsstrukturen müssen eingebettet sein in eine Kooperationskultur. Funktionstüchtige Kooperation basiert auf einem Kultur-Struktur-Mix.
- o Als Optionen einer Kooperationskultur kommen Partnerschaft und Führerschaft zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen in Betracht.
- o Als Rahmenkonzept für ein kooperatives Personalmanagement eignet sich nur die Partnerschaft. Innerhalb dieses flexiblen Rahmens sind Kooperationsmodelle mit wechselnder Rollenverteilung je nach Kontext möglich.
- o Eine *Faustregel für kontextgerechte Kooperationsmodelle* lautet:
 - Unspezifische Standard-Personalkonzepte: Entwicklung in Kundenführerschaft der Fachabteilungen, Bereitstellung durch Personalabteilung.
 - Unternehmensspezifische Personalkonzepte: Entwicklung und Bereitstellung in Expertenführerschaft der Personalabteilung.
 - Ressortspezifische Personalkonzepte: Partnerschaftliche Gemeinschaftsentwicklung.
- o Das auf dem Profit-Center-Konzept basierende marktwirtschaftliche Kooperationsmodell eignet sich durchaus als spezielles Kooperationsmodell für ein Leistungssegment, nicht aber als Rahmenkonzept. Würde es als universelles Rahmenkonzept verwendet, wäre die Kundenorientierung des Personalmanagements nicht mehr garantiert, sondern ernsthaft gefährdet.

Für den Organisator stellen sich nun noch einige "handwerkliche" Probleme:

Hierzu zählt zum einen die Frage nach der Implementierung des partnerschaftlichen Rahmenkonzepts in die vorhandene Unternehmenskultur. Ist diese durch und durch marktwirtschaftlich geprägt, muß mit erheblichen Implementierungsbarrieren gerechnet werden.

Eine zweite Frage kreist um den Organisationsbedarf, der beim Aufbau einer funktionstüchtigen Partnerschaft zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen entsteht. Wieviel Organisationsarbeit und wieviel "Kulturarbeit" muß investiert werden, um ein geeignetes Kooperationsmodell zu konstruieren? Konkret: Braucht man ein zusätzliches, sehr umfangreiches Kapitel im Organisationshandbuch oder spielt sich das passende Kooperationsmodell von alleine ein?

Bei der Beantwortung dieser Frage hilft eine Bestandsaufnahme der in der Praxis angewandten Lösungen kaum weiter. Einige Unternehmen verzichten weitgehend auf eine Reglementierung dieser Kooperationsarena. Andere hingegen entwerfen explizite, mehr oder weniger weiche bzw. harte Regelungen für die Kooperation, etwa um Doppelarbeit zu vermeiden oder um die Abstimmung kostengünstig zu gestalten

Aus organisatorischer Sicht ist ein vollständiger Regelungsverzicht unhaltbar. Kooperation ganz allgemein ist kein Selbstgänger, schon gar nicht - wie die voranstehenden Überlegungen verdeutlichen - das kooperative Personalmanagement. Bleibt zu klären, wie ausgefeilt, detailliert, streng bzw. wie locker usw. die Kooperation geregelt werden sollte

Kulturbewußte Organisatoren arbeiten heutzutage nach dem *Subsidiaritätsprinzip* "Selbstorganisation soweit wie möglich, Fremdorganisation so viel wie dann noch nötig". Sie greifen demgemäß nur ein, wenn die Selbstorganisationskräfte an der Schnittstelle zwischen Personalabteilung und Fachabteilungen überfordert sind. Geringe Regelungsintensität ist dann gerechtfertigt, wenn man davon ausgehen kann, daß sich zwischen den Parteien ohne reglementierenden Eingriff effektive und effiziente Umgangsformen einspielen werden. Die Personal- und Fachabteilungen einigen sich einvernehmlich in eigener Regie auf geeignete Spielregeln. Hohe Regelungsintensität ist hingegen angebracht, wenn die Dialektik zwischen den beiden Parteien in Mißtrauen und unkontrollierten Konflikt umschlägt. Das Konfliktpotential läßt sich von den betroffenen Parteien nicht mehr bewältigen. Die Organisation erhält als Drittpartei den Auftrag, von außen Spielregeln vorzugeben. Im Extremfall kann das auf ein Kooperationscontrolling hinauslaufen

Die Verfolgung des optimalen Organisationsgrads ist ein permanenter Lernprozeß. Verständlicherweise ist diese Zielvorstellung nicht exakt, sondern nur "locker" fixierbar. Und zu allem Unglück ist dieses Optimum kein statisch-fixiertes Ziel. Der Wert muß selbst ständig angepaßt werden. Das Ziel bewegt sich also. Vor diesem Hintergrund sollten sich alle Beteiligten darauf einstellen, daß man sich die meiste Zeit nicht im grünen Bereich (optimale Regelungsintensität), sondern im roten Bereich, sprich im Bereich der Unterorganisation (Chaos) bzw. der Überorganisation (Bürokratie) bewegt.

Die Kunst der Organisation eines kooperativen Personalmanagements ist mit anderen Worten die Kunst der richtigen Weichenstellung. Kooperationsmanagement ist einerseits vonnöten, wenn sich aus dem Wildwuchs von Kooperationsbestrebungen der Beteiligten kein konsensfähiges Kooperationsmodell herauskristallisiert. Kooperationsmanagement ist zum anderen aber auch dann angesagt, wenn sich die Regelungen aus bürokratische Zwangsjacke erweisen, die bei den Betroffenen Abwehrreaktionen (informale "Untergrundwirtschaft" usw.) provoziert.

Literatur

- Ackermann, K.-F.: Strategisches Personalmanagement in dezentralen Strukturen, in: *Personalführung* (1991) 7, S. 464-470
- Althaus, U.: Strategische Personalarbeit und Organisation der Personalabteilung, in: Weber, W./ Weinmann, J. (Hrsg.) *Strategisches Personalmanagement*, Stuttgart 1989, S. 267-284
- Beyer, H.-T.: Personalabteilung der 90er, in: *Personalwirtschaft* (1990) 11, S. 32-33
- Bhatia, M.L.: Motivational Value of Profit Centres: Myth and Reality, in: *Cost and Management* (1983) November-December, S. 31-35
- Bühner, R.: Effiziente Organisationsstrukturen in der Personalarbeit, in: Ackermann, K.-F./ Scholz, H. (Hrsg.): *Personalmanagement für die 90er Jahre*, Stuttgart 1991, S. 98-123
- Büschelberger, D.: Bildungsarbeit als Profitcenter Das Konzept von Bosch, in: *Personalführung* (1991) 5, S. 304-312
- Daul, H.: Dezentrale Organisation der Personalarbeit, Personalaufgaben der Bereichsführungskräfte und der Personalabteilungen in divisionalen Unternehmungen, in: *ZFO* 59 (1990) 1/2, S. 87-92, 197-200
- Domsch, M./ Gerpott, T.J.: Personalwesen (s), Organisation des, in: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., Stuttgart 1991, Sp. 1934-1949
- Ehmann, M.: Der Personalleiter als Berater, in: *Personalführung* (1991) 7, S. 472-480
- Franke, A.: Organisation des Personalwesens, in: *Personalwirtschaft* (1987) 7, S. 283-287
- Gerpott, T.J.: Perspektiven des Personalmanagements in der deutschen Automobilindustrie, in: *DBW* 50 (1990) 5, S. 611-623
- Hamel, W.: Der professionelle Betriebsrat: Anforderungen und Qualifikationen im Umbruch, in: *Personalwirtschaft* (1987) 9, S. 255-363
- Heilmann, H.: Benutzerpartizipation, in: *15 Jahre Wirtschaftsinformatik an der Fachhochschule Furtwangen, 1971-1986*, Wiesbaden 1986, S. 53-60
- Hoss, G.: Personalcontrolling - funktionale, instrumentale und institutionale Aspekte, in: *Personalwirtschaft* (1988) 9, S. 409-417
- Krüger, G.: Organisatorische Gliederung des Personalwesens, in: *Personal* (1988) 8, S. 331-334
- Lattmann, Ch.: Die Personalabteilung, in: *Die Unternehmung* 39 (1985) 3, S. 192-211
- Mez, B./ Speck, P.: Der Personalreferent: Aufgaben, Anforderungen und organisatorische Einordnung, in: *Die Sparkasse* 104 (1987) 2, S. 70-74
- Müller, W.R.: Thesen zur Neuorientierung der Personalpolitik, in: *DBW* 43 (1983) 4, S. 515-523

- Nagel, R./Wagenhals, G.: Arbeitsweise, interne Gliederung und hierarchische Einordnung von Organisationsabteilungen, in: ZFO 54 (1985) 3, S. 160-166
- Paschen, K.: Formen der Personalorganisation Von der funktionalen Organisation zum Integrationsmodell, in: ZFO 57 (1988) 4, S. 237-241
- Picot, A./ Dietl, H.: Transaktionskostentheorie, in: WiSt (1990) 4, S. 178-184
- Picot, A./ Reichwald, R./ Schönecker, H.G.: Eigenerstellung oder Fremdbezug von Organisationsleistungen, in: Office Management 33 (1985), S. 818-821, 1029-1034
- Picot, A.: Organisation von Informationssystemen und Controlling, in: Controlling (1990) 6 November-Dezember, S. 296-305
- Reiß, M.: Eine Spielanleitung für die Organisation von Projekten, in: IO Management-Zeitschrift 60 (1991) 7/8, S. 27-31
- Schartner, H.: Eine neue Rolle des Personalwesens bei BMW?, in: Personalführung (1990) 1, S. 32-37
- Schmidt, G.: Alle Macht den Anwendern!? Aktuelle Entwicklungen und Tendenzen der Arbeitsteilung bei ORG/EDV-Projekten, in: zfo (1990) 4, S. 243-250
- Schuler, R.S./ Jackson, S.E.: Customerization The Ticket to Better HR Business, in: Personnel (1988), S. 36-44
- Staudinger, R.: Pro und Contra: Dezentrale Personalarbeit, in: Personal (1988) 1, S. 28-29
- Tyson, S.: The Management of the Personnel Function, in: Journal of Management Studies 24 (1987) 5, S. 523-532
- Wächter, H.: Professionalisierung im Personalbereich, in: DBW 47 (1987) 2, S. 141-150
- Wagner, D.: Zentralisation oder Dezentralisation der Personalfunktion in der Unternehmung?, in: ZFO (1989) 3, S. 179-185
- Weilbach, E.: Organisation und Datenverarbeitung: Kooperation oder Integration?, in: Office Management (1990) 5, S. 44-47
- Weuster, A.: Profit-Center-Konzept gerät ins Abseits, in: Personalwirtschaft (1991) 6, S. 49-51
- Wimmer, P.: Möglichkeiten zur Dezentralisation der Bildungsarbeit, in: Personalführung (1991) 7, S. 490-493
- Wollnik, M.: Anpassung der Organisation der DV-Abteilung zur Nutzung neuer Technologien, in: Information Management (1989) 3, S. 12-19
- Wunderer, R. (Hrsg.): Kooperation. Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, Stuttgart 1990
- Wunderer, R./ Sailer, M.: Personal-Controlling - eine vernachlässigte Aufgabe des Unternehmenscontrolling, in: Personalwirtschaft (1987) 8, S. 321-327

Wunderer, R./ Sailer, M : Personal-Controlling in der Praxis - Entwicklungsstand, Erwartungen, Aufgaben, in Personalwirtschaft (1988) 4, S. 177-182

Wunderer, R. Personal-Marketing, in: Die Unternehmung 45 (1991) 2, S. 119-131