

**Yvonne Groening**

# **Personalmanagement in dezentralen Entscheidungsstrukturen**

**Ein agenturtheoretischer Erklärungsansatz**

Paderborn, März 2005



## Geleitwort

---

Zentralisierung versus Dezentralisierung des Personalmanagements ist seit geraumer Zeit eines der herausragenden Problemfelder sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in der Praktikerdiskussion. Dezentralisierung von Personalzuständigkeit in die Linie bedeutet Einbettung der Personalentscheidungen in die Perspektive des jeweiligen Aufgabenfeldes, Flexibilität und in der Regel auch schnelles Handeln; sie bedeutet gleichzeitig die erhöhte Gefahr des Verlusts an Professionalität und des Auseinanderdriftens der Entscheidungslinien, so dass z.B. die für ein Unternehmen konzipierten personalpolitischen Grundsätze schwerer durchsetzbar sind. Zentralisierung des Personalmanagements wirft hingegen die Gefahren großer Distanz der Entscheider von den Problemen vor Ort, geringerer Flexibilität und längerer Reaktionszeiten auf.

Es ist deshalb verdienstvoll, dass Yvonne Groening diese Thematik aufnimmt und einen Baustein für die bessere wissenschaftliche Durchdringung dieser Thematik liefert. Sie konstatiert das Fehlen adäquater Koordinations- und Motivationsmechanismen für dezentrale Entscheidungsstrukturen und weist auf die zentralen Probleme hin: die zielorientierte Koordination des dezentralen Handelns und Entscheidens sowie die Motivation der dezentral agierenden Akteure. Sie stellt deshalb die Ableitung von Koordinations- und Motivationsmechanismen für die Steuerung von Personalverantwortlichen in dezentralen Entscheidungsstrukturen in den Mittelpunkt ihrer Arbeit.

Die Verfasserin formuliert als das Ziel der Arbeit die Entwicklung eines Designs für systematisches Personalmanagement, welches dazu beiträgt, personalwirtschaftliche Entscheidungen zu koordinieren und die Entscheidungsträger zu unternehmenszielkonformem Handeln zu motivieren. Es geht darum – so die Verfasserin – das Entscheiden und Handeln der Führungskraft in der Linie zu steuern. Dies wirft eine Reihe von Fragen auf, z.B. das Problem der Orientierungsmaßstäbe des Handelns, die die Unternehmensziele und Bereichsziele sowie die Ziele und Maßstäbe des Personalmanagements einschließen.

Die vorliegende Dissertation greift mit dem Personalmanagement in dezentralen Entscheidungsstrukturen ein aktuelles und bisher nicht ausreichend wissenschaftlich untersuchtes Thema auf. Sie führt die Diskussion dieser Thematik weiter und regt zur weiteren Auseinandersetzung mit diesem Themenfeld an. Deshalb bin ich mir sicher, dass diese Arbeit Aufmerksamkeit und Interesse finden wird.

Paderborn, August 2004

Wolfgang Weber

## Vorwort

---

Die Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz in die Linie wird seit Jahrzehnten in der wissenschaftlichen Literatur und der unternehmerischen Praxis intensiv diskutiert. Neben den Vorteilen, die sich Unternehmen mit dem Organisationskonzept dezentraler Personalarbeit versprechen und in vielen Fällen auch realisieren, sind hingegen jedoch auch Stimmen zu vernehmen, die die Verlagerung von Entscheidungsbefugnis und -verantwortung als kontraproduktiv bewerten: Dezentralisierung führe hiernach zu organisatorischer Unsicherheit, zum Missbrauch unternehmerischer Freiheiten und Spielräume, zu Inkonsistenz in der Personalpolitik und -arbeit, oder zu willkürlichem Handeln gegenüber Untergebenen und Mitarbeitern.

Dieses skizzierte Problem greift die vorliegende Arbeit auf und untersucht, welche personalwirtschaftlichen Koordinations- und Motivationsinstrumente einzusetzen sind, um das Entscheiden und Handeln der personalverantwortlichen Führungskraft in der Linie effizient im Sinne der zugrunde gelegten ökonomischen Theorie zu steuern. Es wird ein systematisches Personalmanagement abgeleitet, welches dazu beiträgt personalwirtschaftliche Entscheidungen zu koordinieren und die dezentral agierenden Personalverantwortlichen zu unternehmenszielkonformem Handeln zu motivieren.

Mein Dank gilt Herrn Prof. Dr. Wolfgang Weber, der mich bei der Erstellung dieser Arbeit betreut sowie in vielfältiger Hinsicht unterstützt und gefördert hat. Herrn Prof. Dr. Wenzel Matiaske danke ich für seine hilfreichen Anmerkungen und kritischen Kommentare. Des Weiteren danke ich den Mitgliedern der Promotionskommission Herrn Prof. Dr. Karl-Klaus Pullig und besonders Herrn Prof. Dr. Stefan Strohmeier.

An dieser Stelle möchte ich auch dem DAAD danken, der mir durch ein Stipendium meinen Forschungsaufenthalt an der Cornell University in den USA ermöglichte. Mein besonderer Dank gilt in diesem Zusammenhang Herrn Prof. Dr. John Boudreau, der mich während des Aufenthalts an der School of Industrial and Labor Relations betreut hat und mir viele Anstöße inhaltlicher Art sowie den nötigen Freiraum gegeben hat, mich persönlich weiter zu entwickeln. Ferner möchte ich mich bei der Universität Paderborn bedanken, die mir im Rahmen der Graduiertenförderung die Fertigstellung meiner Dissertation ermöglicht hat.

Meinen ehemaligen Kolleginnen Frau Prof. Dr. Marion Festing und Frau Prof. Dr. Susanne Royer danke ich ganz herzlich für die fachliche Unterstützung bei der Erstellung dieser Arbeit.

Ganz persönlich möchte ich mich bei Dr. Markus Toschläger bedanken, der mir zu jeder Zeit als kritischer Freund und hilfsbereiter Kollege zur Seite stand. Seiner tatkräftigen und ideellen Unterstützung habe ich es zu verdanken, dass diese Arbeit erfolgreich zu Ende gebracht worden ist.

Schließlich gilt mein ganz tiefer Dank meinen Eltern und meinem Mann Matthias: Sie haben mir stets den richtigen Weg gezeigt sowie mir mit ihrer Liebe und ihrer Umsicht zu jeder Zeit Mut gemacht, mich unterstützt und gefördert. Diese Arbeit widme ich meinem Sohn Tobias.

Paderborn, Dezember 2004

Yvonne Groening

Für meinen kleinen Prinzen





# Inhaltsverzeichnis

---

**Abbildungsverzeichnis ..... V**

**Tabellenverzeichnis ..... VI**

**I Dezentralisierung der Personalarbeit – Einführung ..... 1**

1 Problemstellung ..... 1

2 Forschungsdefizite ..... 8

    2.1 Mangel an theoretischer und empirischer Fundierung ..... 9

    2.2 Unpräzise Klärung der begrifflichen Grundlagen ..... 14

    2.3 Fehlen adäquater Koordinations- und Motivationsmechanismen ..... 15

    2.4 Folgerungen für die Fragestellung ..... 17

3 Aufbau der entscheidungs- und agenturtheoretischen Untersuchung ..... 19

    3.1 Fragestellung und Zielsetzung der Untersuchung ..... 19

    3.2 Relevantes Theorienspektrum und Auswahl der zugrunde gelegten Theorie ..... 21

        3.2.1 Vergleichende Zusammenfassung der institutionenökonomischen Theorien ..... 25

        3.2.2 Begründete Auswahl der zugrunde gelegten Agenturtheorie ..... 28

    3.3 Gang der Untersuchung ..... 33

**II Dezentrale Entscheidungsstrukturen in der Personalarbeit – Stand der Diskussion und konzeptionelles Analyseraster ..... 39**

1 Inhaltliche Positionierung untersuchungsrelevanter Begriffsstrukture ..... 39

    1.1 Das Personalmanagement ..... 40

    1.2 Funktionen und Aufgabenlogik der Personalarbeit ..... 42

    1.3 Träger und Akteure der Personalarbeit und ihre Erwartungen ..... 45

    1.4 Vertragliche Basis der Zusammenarbeit personalwirtschaftlicher Träger ..... 49

2 Dezentralisierung der Personalarbeit: Organisationskonzepte und ihre Auswirkungen ..... 51

    2.1 Organisatorische Neuorientierung der Personalarbeit ..... 52

        2.1.1 Das funktional-zentrale Organisationskonzept ..... 55

        2.1.2 Das Referentensystem ..... 58

        2.1.3 Das Integrationsmodell ..... 61

        2.1.4 Das Konzept des Wertschöpfungscenters ..... 62

        2.1.5 Zusammenfassende Beurteilung dezentraler Organisationskonzepte ..... 66

    2.2 Verlagerung personalwirtschaftlicher Funktionen und Aufgaben in die Linie ..... 69

        2.2.1 Identifizierung des Dezentalisierungsgrads personalwirtschaftlicher Funktionen ..... 71

        2.2.2 Grad der Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Aufgaben im Zeitablauf ..... 75

        2.2.3 Dezentalisierungsgrad deutscher Unternehmen im Ländervergleich ..... 77

        2.2.4 Zusammenfassende Beurteilung der Verlagerung von Aufgaben und Funktionen ..... 79

    2.3 Implikationen für Träger und Inhalte der Personalarbeit ..... 81

        2.3.1 Das veränderte Rollenverständnis der zentralen Personalabteilung ..... 82

2.3.2	Das veränderte Rollenverständnis des Linienverantwortlichen.....	85
2.3.3	Auswirkungen auf Technologien und Methoden der Personalarbeit.....	88
2.3.3.1	Personalbeschaffung und -auswahl .....	89
2.3.3.2	Personalbeurteilung.....	91
2.3.3.3	Personalentgelte und -vergütung .....	92
2.3.3.4	Personalentwicklung.....	94
2.3.3.5	Personalcontrolling und -informationssysteme.....	95
2.3.3.6	Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung .....	96
2.3.4	Zusammenfassende Beurteilung der Implikationen für die Personalarbeit .....	97
2.4	Resümierende Würdigung dezentraler Personalorganisation und -arbeit .....	98
3	Konzeptionelles Analyseraster dezentraler Entscheidungsstrukturen in der Personalarbeit .....	101
3.1	Dezentralisierung: Bestimmung von Wortbedeutung und -gebrauch.....	101
3.2	Identifikation dezentralisierungsrelevanter Aspekte der Entscheidungsstruktur .....	107
3.2.1	Informale und formale Kontrolle als erste Determinante dezentraler Entscheidungsstrukturen.....	107
3.2.2	Vertikale und horizontale (De-)Zentralisierung als zweite Determinante dezentraler Entscheidungsstrukturen .....	111
3.3	Entwicklung des Analyserasters .....	114
3.4	Exemplarische Anwendung des Analyserasters für die ausgewählte Entscheidungssituation Personalbeschaffung .....	123
3.5	Resümierende Würdigung der Systematisierung dezentraler Entscheidungsstrukturen	130

### **III Mechanismen zur Koordination und Motivation von Linienverantwortlichen als Entscheidungsträger dezentraler Personalarbeit – theoriebasierte Analyse ..... 131**

1	Theoretische Grundlage der Analyse von Koordinations- und Motivationsmechanismen in dezentralen Entscheidungsstrukturen: Die Agenturtheorie .....	131
1.1	Erkenntnisinteresse und Anwendungsgebiete agenturtheoretischer Forschung .....	132
1.2	Grundlegende Annahmen der Agenturtheorie.....	135
1.2.1	Charakteristika der Akteure.....	135
1.2.2	Vertragstheoretisches Organisationskonzept .....	139
1.3	Hauptaussagen der Agenturtheorie.....	141
1.3.1	Grundtypen asymmetrischer Information und Agenturprobleme .....	141
1.3.1.1	Hidden Characteristic und Adverse Selection .....	143
1.3.1.2	Hidden Action bzw. Hidden Information und Moral Hazard.....	145
1.3.1.3	Hidden Intention und Hold Up.....	148
1.3.1.4	Vergleichende Zusammenfassung der Delegationsprobleme .....	151
1.3.2	Koordinations- und Motivationsmechanismen .....	152
1.3.2.1	Explizite und implizite Verhaltensnormen.....	154
1.3.2.2	Informations- und Kommunikationsmechanismen .....	155
1.3.2.3	Kontroll- und Überwachungsmechanismen.....	157
1.3.2.4	Anreizmechanismen .....	158
1.3.3	Effizienzkriterium: Delegationskosten .....	160
1.4	Kritische Würdigung ausgewählter Theorieelemente .....	162
1.5	Kopplung institutionenökonomischer Ansätze mit verhaltenswissenschaftlichen Theoriekonstrukten .....	165

2	Personalarbeit in dezentralen Entscheidungsstrukturen: Konkretisierung von Delegationsrisiken und Ableitung von Koordinations- und Motivationsmechanismen für Linienverantwortliche.....	167
2.1	Verhaltensmerkmale personalwirtschaftlicher Entscheidungsträger .....	168
2.1.1	Individuelle Ziel- und Präferenzstruktur der Entscheidungsträger.....	169
2.1.2	Begrenzt rationales Verhalten der Entscheidungsträger .....	171
2.1.3	Eigeninteressiertes Verhalten der Entscheidungsträger .....	172
2.1.4	Risikoneigung der Entscheidungsträger .....	173
2.1.5	Asymmetrische Informationsverteilung zwischen den Entscheidungsträgern .....	174
2.2	Das Vertragsgeflecht in dezentralen Entscheidungsstrukturen .....	175
2.2.1	Der Arbeitsvertrag als vertragliche Basis für die Delegation .....	176
2.2.2	Detaillierte Analyse des Vertragsgeflechts .....	178
2.2.2.1	Vertragsrechtliche Ausgestaltung der Delegation mit Spezialisierung	179
2.2.2.2	Vertragsrechtliche Ausgestaltung der Delegation ohne Spezialisierung .....	184
2.2.3	Resümee zum Vertragsgeflecht in dezentralen Strukturen.....	187
2.3	Ermittlung des Entwicklungsbedarfs des Linienverantwortlichen als dezentraler Entscheidungsträger – Adaption der Adverse Selection .....	188
2.3.1	Erscheinungsform der Adverse Selection bei bestehenden Verträgen.....	189
2.3.2	Erforderliche Kompetenzen des dezentralen Entscheidungsträger in der Linie.....	191
2.3.3	Mechanismen zur Ermittlung des Entwicklungsbedarfs des Linienverantwortlichen .....	194
2.3.4	Resümee zur Adverse Selection-Gefahr in dezentralen Entscheidungsstrukturen .....	199
2.4	Reduktion des moralischen Delegationsrisikos beim Linienverantwortlichen als Entscheidungsträger dezentraler Personalarbeit .....	201
2.4.1	Entscheidungsdelegation mit Spezialisierung .....	203
2.4.1.1	Delegationsrisiken der Entscheidungsstruktur ① .....	203
2.4.1.2	Delegationsrisiken der Entscheidungsstruktur ② .....	208
2.4.1.3	Delegationsrisiken der Entscheidungsstruktur ③ .....	212
2.4.2	Entscheidungsdelegation ohne Spezialisierung .....	218
2.4.2.1	Delegationsrisiken der Entscheidungsstruktur ④ .....	218
2.4.2.2	Delegationsrisiken der Entscheidungsstruktur ⑤ .....	223
2.4.2.3	Delegationsrisiken der Entscheidungsstruktur ⑥ .....	224
2.4.3	Zusammenfassende Beurteilung koordinierender und motivierender Mechanismen zur Eindämmung des moralischen Delegationsrisikos beim Linienverantwortlichen .....	225
2.4.4	Delegation einer Vielzahl personalwirtschaftlicher Entscheidungen .....	228
2.5	Verminderung des Risikos bei periodenübergreifenden Humankapitalinvestitionen – Problematik des Hold Up .....	232
2.5.1	Humankapitalinvestition und bilaterales Abhängigkeitsverhältnis .....	234
2.5.2	Mechanismen der Bindung dezentraler Entscheidungsträger an das Unternehmen .....	236
2.6	Resümee zur Handhabung von Delegationsrisiken in dezentralen Entscheidungsstrukturen .....	237

<b>IV</b>	<b>Design eines effizienten Personalmanagements für dezentrale Entscheidungsstrukturen in der Praxis – Schlussfolgerungen .....</b>	<b>239</b>
1	Analyseergebnisse delegativer Risiken und deren Steuerungsmechanismen.....	239
1.1	Bürokratische Koordinations- und Motivationsmechanismen.....	241
1.2	Marktliche Koordinations- und Motivationsmechanismen .....	242
1.3	Sozial-familiäre Koordinations- und Motivationsmechanismen .....	244
1.4	Zusammenfassende Darstellung des koordinierenden und motivierenden Personalmanagementdesigns .....	245
2	Hinweise für die Gestaltung eines Personalmanagementdesigns in dezentralen Entscheidungsstrukturen.....	248
2.1	Einsatz des entscheidungstheoretischen Analyserasters in der Praxis .....	248
2.2	Gestaltungsempfehlungen aus der agenturtheoretischen Analyse delegativer Risiken	251
2.2.1	Vertragsbestandteile zur Sicherung bürokratischer Koordination und Motivation .....	251
2.2.2	Vertragsbestandteile zur Sicherung marktlicher Koordination und Motivation .....	253
2.2.3	Vertragsbestandteile zur Sicherung sozial-familiärer Koordination und Motivation .....	254
2.3	Zusammenfassender Überblick der Gestaltungsempfehlungen .....	255
3	Abschließendes Fazit und Folgerungen für theoretische und empirische Forschungsarbeiten.....	256
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>239</b>

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1:	Gang der Untersuchung .....	37
Abbildung 2:	Aufgabenfelder des Personalmanagements .....	44
Abbildung 3:	Dreiteilige Struktur des Wertschöpfungscenters Personal.....	65
Abbildung 4:	Hauptverantwortung für Personalfunktionen in deutschen Unternehmen (1999/2000) .....	72
Abbildung 5:	Veränderung personalwirtschaftlicher Verantwortung direkter Vorgesetzter in deutschen Unternehmen (1996-1999) .....	76
Abbildung 6:	Hauptverantwortung für Personalfunktionen im europäischen Vergleich (1999).....	78
Abbildung 7:	Struktur des Entscheidungsprozesses .....	110
Abbildung 8:	Kontinuum der Kontrolle über Teilprozesse .....	117
Abbildung 9:	Der Wertschöpfungscenter-Gedanke in dezentralen Entscheidungsstrukturen .....	123
Abbildung 10:	Beschaffung von Hochschulabsolventen für Traineeprogramm (Fall ①).....	125
Abbildung 11:	Beschaffung eines Experten für das Qualitätsmanagement (Fall ②) .....	127
Abbildung 12:	Beschaffung eines neuen Mitarbeiters (Fall ③) .....	127
Abbildung 13:	Beschaffung eines Call Center-Mitarbeiters (Fall ④) .....	128
Abbildung 14:	Beschaffung eines Mitarbeiters für Forschung und Entwicklung (Fall ⑤).....	129
Abbildung 15:	Beschaffung eines Projektmitarbeiters (Fall ⑥) .....	130
Abbildung 16:	Dezentrale Entscheidungsstrukturen und die hieran partizipierenden Träger der Personalarbeit.....	178
Abbildung 17:	Vertragsgeflecht bei partieller Delegation mit Spezialisierung (Fall ①) .....	180
Abbildung 18:	Vertragsgeflecht bei partieller Delegation mit Spezialisierung (Fall ②) .....	183
Abbildung 19:	Vertragsgeflecht bei vollständiger Delegation mit Spezialisierung (Fall ③).....	184
Abbildung 20:	Vertragsgeflecht bei partieller Delegation ohne Spezialisierung (Fälle ④ und ⑤).....	185
Abbildung 21:	Vertragsgeflecht bei vollständiger Delegation ohne Spezialisierung (Fall ⑥).....	187
Abbildung 22:	Kompetenzen zur Wahrnehmung dezentraler Entscheidungskontrolle .....	192
Abbildung 23:	Koordinations- und Motivationsinstrumente zur Minimierung des moralischen Delegationsrisikos in dezentralen Entscheidungsstrukturen.....	226
Abbildung 24:	Szenario der Delegation einer Vielzahl an Personalentscheidungen .....	229
Abbildung 25:	Design eines Personalmanagements zur Koordination und Motivation von Entscheidungsträgern in dezentralen Strukturen .....	246
Abbildung 26:	Möglicher Fragebogen für die Identifikation dezentraler Entscheidungsstrukturen ...	249
Abbildung 27:	Visualisierte Abfrage dezentraler Entscheidungsstrukturen .....	250

## Tabellenverzeichnis

---

Tabelle 1:	Theoretisch fundierte Dezentralisierungsforschung der Personalarbeit im Überblick	10
Tabelle 2:	Empirisch fundierte Dezentralisierungsforschung der Personalarbeit im Überblick ...	13
Tabelle 3:	Theorien der Neuen Institutionenökonomik im Vergleich.....	26
Tabelle 4:	Erwartungen personalwirtschaftlicher Entscheidungsträger an die Personalarbeit....	48
Tabelle 5:	Ausgewählte Beiträge zur organisatorischen Neuorientierung der Personalarbeit ....	54
Tabelle 6:	Organisationskonzepte der Personalarbeit im Überblick .....	68
Tabelle 7:	Grundtypen asymmetrischer Information .....	143
Tabelle 8:	Situationsbedingte Gefahr des Hold Up unter Berücksichtigung von Ressourcenabhängigkeit, -einmaligkeit und -entziehbarkeit .....	150
Tabelle 9:	Delegationsrisiken und agenturtheoretische Gestaltungsempfehlungen .....	151
Tabelle 10:	Differierende Situationen in der Delegationsbeziehung und die resultierende Ausgestaltung von Informations- und Kommunikationssystemen.....	156

„Die Zentrale weiß alles besser. Die Zentrale hat die Übersicht, den Glauben an die Übersicht ... In der Zentrale sind die Männer mit unendlichem Stunk untereinander beschäftigt, aber sie klopfen Dir auf die Schulter und sagen: »Lieber Freund, Sie können das von Ihrem Einzelposten nicht so beurteilen! Wir in der Zentrale ... « Die Zentrale hat zunächst eine Hauptsorge: Zentrale zu bleiben! Gnade Gott dem untergeordneten Organ, das wagte etwas selbständig zu tun! Ob es vernünftig war oder nicht – erst muß die Zentrale gefragt werden. Wofür wäre sie sonst Zentrale!“ (KURT TUCHOLSKY)

## I Dezentralisierung der Personalarbeit – Einführung

---

### 1 Problemstellung

Um Bestandssicherung und langfristigen Unternehmenserfolg als wesentliche Ziele unternehmerischen Handelns zu realisieren, streben Unternehmen danach, effiziente Organisationsstrukturen zu etablieren. Anfang des einundzwanzigsten Jahrhunderts stellen erhöhte Komplexität und Dynamik der unternehmerischen Rahmenbedingungen, z.B. aufgrund steigender Globalisierung und Internationalisierung, die bestehenden Unternehmenslösungen bzw. -strukturen zunehmend in Frage. Insbesondere zentrale Unternehmensstrukturen stoßen an ihre Grenzen: Sie führen beispielsweise zu einer starren, inflexiblen Organisation, behindern notwendige Lernprozesse im Unternehmen und unterdrücken die Eigenverantwortung der Organisationsmitglieder, da diese daran gewöhnt sind, strikt nach den Vorgaben der zentralen Einheiten zu agieren. Mangelnde Motivation der Mitarbeiter und das Fehlen unternehmerischer Initiative sind Konsequenzen dieser Entwicklung.

Wird für die Erklärung der Unzulänglichkeit zentraler Organisationsstrukturen einer systemtheoretischen Perspektive und Argumentation gefolgt,<sup>1</sup> dann ist die steigende

---

<sup>1</sup> Vgl. MIROW/ASCHENBACH/LIEBIG, 1996: 134; vgl. hierzu auch SCHANZ, 1994: 360ff. In diesem Kontext sei auch auf konsistenztheoretisch fundierte Studien verwiesen: BURNS/STALKER (1961) belegen z.B., dass eine dynamische Umwelt eher mit organischen Organisationsstrukturen zu vereinbaren ist. Hingegen ist einer statischen Umwelt mit mechanischen Strukturen entgegenzutreten (vgl. BURNS/STALKER, 1961: 96ff.).

Komplexität ein wesentlicher Einflussfaktor für die zunehmende Entscheidungsverteilung im Unternehmen. Es gilt: Je komplexer die relevante Umwelt, desto stärker werden Entscheidungen<sup>2</sup> dezentralisiert.<sup>3</sup> Im Sinne einer ersten kurzen Begriffsbestimmung wird in der vorliegenden Arbeit unter dem Begriff der Dezentralisierung<sup>4</sup> ein allgemeines (Re-)Organisationskonzept verstanden, das unter anderem darauf abzielt, Entscheidungsverantwortung und -kompetenz<sup>5</sup> an hierarchisch nachgelagerte Organisationseinheiten und/oder (außer-)betriebliche Akteure zu verlagern.<sup>6</sup> Hierbei werden bislang hierarchisch aufgebaute Organisations- und Führungsstrukturen durch eine Kompetenzübertragung in neue Organisationsformen überführt, die sich durch dezentrale Entscheidungsfindung und Ergebnisverantwortung auszeichnen. Es stehen demnach fundamentale organisatorische Veränderungen an, die darauf abzielen sich der Umweltkomplexität erfolgreich zu stellen. Diese sind durch den Übergang zu neuen unternehmerischen Konzepten und Formen wirtschaftlicher Arbeitsteilung innerhalb und zwischen Unternehmen gekennzeichnet.<sup>7</sup> Die Dezentralisierung avanciert im Rahmen der aktuellen Diskussion folglich immer mehr zum neuen Leitbild der Restrukturierung, so dass DRUMM (1996a) nach einer

---

<sup>2</sup> Die Entscheidung wird verstanden als eine Wahl von Handlungsmöglichkeiten aus zwei oder mehreren, sich gegenseitig ausschließenden Alternativen. Als dominante Merkmale der Begriffsbildung gelten die Wahl und die Alternative sowie der Willensakzent und die Zweckrichtung. Durch die letztgenannten Eigenschaften gewinnt der intellektuelle Wahlakt den Charakter einer bewussten Stellungnahme für Maßnahmen, welche die Zukunft gestalten. Durch die Realisierung der Entscheidung werden Teile der Zukunft von diesem Zeitpunkt an beeinflusst. Für unternehmerische Entscheidungen sind die Merkmale Gestaltung und Zukunftsorientierung von besonderer Bedeutung. Vgl. hierzu WITTE, 1992: 552.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu MINTZBERG (1979), der die Notwendigkeit dezentraler Entscheidungsstrukturen wie folgt begründet: Bei hoher Umweltkomplexität muss die Entscheidungsmacht verteilt werden, da sich die aus solchen Situationen ergebende Problematik der Informationsaufnahme und -verarbeitung nur durch Dezentralisierung angemessen bewältigen lässt (vgl. MINTZBERG, 1979: 273).

<sup>4</sup> Die Begriffe Dezentralisierung und Dezentralisation werden in der einschlägigen Literatur synonym verwendet. In der vorliegenden Arbeit wird hingegen durchgehend der Ausdruck Dezentralisierung benutzt; von dieser Vorgehensweise wird nur innerhalb direkter Zitate abgewichen.

<sup>5</sup> Kompetenzen werden hier verstanden als Handlungsrechte, die im Rahmen der unternehmerischen Aufgabenerfüllung eingesetzt, genutzt und verlagert werden können. Sie lassen sich – entsprechend der logischen Grundstruktur eines Entscheidungsprozesses – in die Arten Verfügungs-, Antrags-, Entscheidungs-, Anordnungs-, Richtlinien-, Mitsprache-, Ausführungs- und Vertretungskompetenz gliedern (vgl. HILL/FEHLBAUM/ULRICH, 1994: 124ff.).

<sup>6</sup> Siehe für eine ausführliche Begriffsabgrenzung die Ausführungen in Kapitel II.3.1.

<sup>7</sup> PICOT/REICHWALD/WIGAND (2001) zufolge bringt dieser Strukturwandel modularisierte Unternehmen hervor, die sich durch problemorientiertes und flexibles Handeln auszeichnen. Modularisierung ist die Restrukturierung der Organisation auf Basis integrierter, kundenorientierter Prozesse in vergleichsweise kleine, überschaubare Einheiten (vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND, 1996: 227ff.).



Analyse aktueller Restrukturierungskonzepte von einem „Paradigma der neuen Dezentralisierung“<sup>8</sup> spricht.

Die Personalarbeit ist von den aktuellen Konzepten der Restrukturierung in doppelter Hinsicht betroffen. Einerseits ist der Personalbereich aufgefordert, sich aktiv an der Gestaltung und Umsetzung der Dezentralisierungsbestrebungen zu beteiligen, d.h. den Veränderungsprozess engagiert, initiativ und teilweise maßgeblich in die Wege zu leiten sowie professionell zu begleiten. Andererseits werden im Rahmen schlanker Zentralbereiche gerade auch interne Dienstleistungsbereiche auf Wirtschaftlichkeit und Effizienz untersucht.<sup>9</sup> Dies bedeutet, es werden neue, der steigenden Komplexität und den veränderten Anforderungen stärker angepasste Organisationsformen zukunftsorientierter Personalarbeit gesucht.<sup>10</sup> Im Mittelpunkt der derzeitigen wissenschaftlichen Diskussion stehen zwei organisatorische Grundkonzepte, die eng miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig nicht ausschließen: (1) Die grundlegende Reorganisation der Personalabteilung<sup>11</sup> und (2) die Delegation<sup>12</sup> an hierarchisch nachgelagerte Einheiten – vorherrschend an Führungskräfte in der Linie.<sup>13</sup> Hieraus entstehen eine Vielzahl verschiedenartiger Organisationsformen der Personalarbeit wie z.B. Personalreferentensysteme, Integrationsmodelle oder der

---

<sup>8</sup> DRUMM, 1996a: 8.

<sup>9</sup> Vgl. WUNDERER/ARX, 1998: 23f.

<sup>10</sup> ACKERMANN (1994b) beschreibt zukunftsorientierte Personalarbeit mittels folgender Dimensionen: (1) Zunahme der Aufgabenintensität in den traditionellen Aufgabenfeldern, (2) Vergrößerung des Aufgabenumfangs der Personalarbeit durch Erschließung neuer, bislang nicht oder nur in Ansätzen wahrgenommener Aufgabenfelder und (3) Erweiterung des Problembewusstseins durch Berücksichtigung der taktischen und strategischen Entscheidungsebene (vgl. ACKERMANN, 1994b: 273f.).

<sup>11</sup> Für eine zentral gebildete Organisationseinheit Personalabteilung werden im Folgenden die Begriffe Personalinstanz und Personalstelle synonym verwendet. Die in diesen Organisationseinheiten arbeitenden Mitarbeiter werden als Personalspezialisten bezeichnet, die je nach Organisationsform auf Konzern-, Firmen- oder Geschäftsbereichsebene agieren.

<sup>12</sup> Unter Delegation ist die Verlagerung der personalwirtschaftlichen Entscheidungskompetenz und der den jeweiligen Entscheidungen immanenten Verantwortung zu verstehen. Sie schafft autonome Handlungsspielräume auf nachgelagerten Ebenen, welche den Delegationsempfänger zur Entscheidungsdurchführung berechtigen aber auch verpflichten. Desgleichen verwehrt sie dem Delegierenden in den Verantwortungsbereich des Delegationsempfängers einzugreifen. Der Begriff der Delegation wird vielfach dem der Dezentralisierung synonym verwandt; speziell dann, wenn mit dem (Re-)Organisationsprinzip der Dezentralisierung – wie in der vorliegenden Arbeit – die Verteilung von Entscheidungskompetenzen, d.h. eine Delegation verbunden ist. Dennoch ist an einer Unterscheidung der beiden Begriffe festzuhalten, da Dezentralisierung als allgemeines Organisationsprinzip weitergreift als der Delegationsbegriff. Vgl. hierzu STEINLE, 1992: 501f. Ferner vgl. HILL/FEHLBAUM/ULRICH, 1994: 224ff.; BEUERMANN, 1992: 2613; STAEHLE, 1991: 654f.; GRÜN, 1987: 138; KIESER/KUBICEK, 1983; BLEICHER, 1980: 2411; Bleicher, 1966: 44ff.; BLEICHER, 1964: 130.

<sup>13</sup> Vgl. ACKERMANN, 1994b: 274f.; FITZ-ENZ, 1997. In diesem Zusammenhang betonen KIRKPATRICK/DAVIES/OLIVER (1992): „One of the central tenets of human resource management (...) is that responsibilities for personnel issues are devolved to line management, and that organizational sub-units operate with a high degree of autonomy.“ (KIRKPATRICK/DAVIES/OLIVER, 1992: 131.)

Ansatz des Wertschöpfungscenters, die in der wissenschaftlichen Forschung durch eine Vielzahl von Forschungsbeiträgen dokumentiert werden.<sup>14</sup> Vermehrt wird hierbei auch der Frage nachgegangen, welche personalwirtschaftlichen Aufgaben eher zentral oder dezentral wahrgenommen werden sollen.<sup>15</sup> Beispiele aus der Praxis zeigen, dass Aktivitäten wie die Entwicklung von Strategien oder die Erarbeitung von Konzeptionen und personalwirtschaftlichen Instrumenten zentralisiert durchgeführt werden. Hingegen obliegen Funktionsbereiche wie Auswahl, Einstellung und Entwicklung des Personals der Linie, d.h. diese Aufgabenfelder werden zunehmend dezentral bearbeitet. Angestrebtes Ziel ist die visionäre Personalarbeit, gekennzeichnet durch Markt- und Kundenorientierung, hohe Autonomie<sup>16</sup> der Führungskraft in der Linie,<sup>17</sup> Förderung der Innovationsfähigkeit und Risikobereitschaft des Personalspezialisten.<sup>18</sup> Zugleich wird Personalarbeit transparenter und entspricht weitestgehend den organisatorischen Anforderungen in punkto Flexibilität, Transparenz und Integration sowie den Bedürfnissen in Bezug auf Individualität, Professionalität und Akzeptanz.<sup>19</sup> Überdies leistet sie einen Beitrag zur Senkung von Verwaltungskosten.<sup>20</sup>

Die Frage nach der optimalen dezentralen Organisationsform der Personalarbeit gestaltet sich äußerst komplex und ist nur unter Berücksichtigung spezifischer Rahmenbedingungen zu beantworten. Die Entscheidung für oder gegen eine Ver-

---

<sup>14</sup> Zur Entwicklung des Personalwesens und zu den Organisationsformen der Personalarbeit siehe die Ausführungen in Kapitel II.2.1.

<sup>15</sup> Nach KOSSBIEL (1980) liegt dezentrale Aufgabenwahrnehmung dann vor, „... wenn eine Personalaufgabe bestimmten Typs .. jeweils von der Funktionseinheit erfüllt wird, der die betroffene(n) Person(en) unmittelbar zugeordnet ist (sind) bzw. zugeordnet werden würde(n).“ (KOSSBIEL, 1980: 1874.) Zur Delegation personalwirtschaftlicher Funktionen und Aufgaben in die Linie siehe die Ausführungen in Kapitel II.2.2.

<sup>16</sup> Autonomie ist die Selbst- und Eigengesetzlichkeit, die Unabhängigkeit oder auch die Selbstbestimmung der Person. So liegt personelle Autonomie vor, wenn ein Entscheidungsträger unabhängig von anderen – Experten, Stäben oder Vorgesetzten – Entschlüsse fassen kann (vgl. KAPPLER, 1992: 272).

<sup>17</sup> Die Begriffe Führungskraft in der Linie, Linienkraft und (Linien-)Vorgesetzter werden im weiteren Verlauf der Arbeit synonym gebraucht und bezeichnen in der vorliegenden Arbeit den fokussierten Delegationsempfänger.

<sup>18</sup> Zu den Implikationen dezentraler Personalorganisation und -arbeit auf das Rollenverständnis von Personalspezialisten und Linienkraft sowie deren Auswirkungen auf die Inhalte der Personalarbeit siehe die Ausführungen in Kapitel II.2.3.

<sup>19</sup> Vgl. zu den organisatorischen und individuellen Kriterien für die Strukturierung dezentraler Personalarbeit DAUL, 1990a: 88ff.

<sup>20</sup> KASTURA (1996) bestätigt, dass die bisher gemachten Erfahrungen mit einer dezentral ausgerichteten Personalarbeit von 23,1% der Unternehmen als stark positiv bewertet, von 65,4% als positiv und nur von 7,7% als negativ bzw. von 3,8% als stark negativ eingeschätzt werden. Diese in Gesamtsicht sehr positive Tendenz wird wie folgt begründet: Zunahme von Personalwissen im gesamten Unternehmen, Zunahme der Eigenverantwortung und damit der Unabhängigkeit von der Personalabteilung, Problembewältigung vor Ort und damit Verkürzung der

lagerung personalwirtschaftlicher Verantwortung sowie über das Ausmaß vertikaler Aufgabenverteilung ist von vielen Einflussfaktoren abhängig. Einerseits sind hier die aus den zentralen Unternehmenszielen abgeleiteten strategischen Ziele zu berücksichtigen, andererseits nehmen Faktoren wie Unternehmensgröße, Diversifikationsgrad des Produktionsprogramms und die verfolgte Führungs- und Organisationsphilosophie einen hohen Stellenwert ein.<sup>21</sup>

Zusammenfassend versprechen sich die Unternehmen von dezentralen Entscheidungsstrukturen<sup>22</sup> in der Personalarbeit eine schnelle Anpassung personalwirtschaftlicher Maßnahmen an die Bedürfnisse der Fachabteilungen, die Bereitstellung aktueller Informationen über Motivation, Leistung und Potenziale der Mitarbeiter sowie eine Verbesserung der Führer-Geführten-Beziehung. Übergeordnetes Ziel ist die effiziente Nutzung der Humanressource, was eine Steigerung der Arbeitsproduktivität impliziert. Neben der erhöhten Flexibilität gehen mit dezentralen Entscheidungsstrukturen aber auch Nachteile einher: Aus organisatorischer Sicht kann z.B. die mangelnde Ausrichtung dezentraler Aktivitäten auf die Unternehmensziele oder das Entstehen von Schnittstellenproblemen zwischen den dezentral agierenden Einheiten genannt werden.<sup>23</sup> Hinsichtlich der Auswirkungen auf individueller Ebene, mahnt DRUMM (1996a): „Weitet man den Blick auf die zahlreichen personalwirtschaftlichen Konsequenzen des Paradigmas neuer Dezentralisation aus, so zeigen sich rasch schwer bis nicht mehr überwindbare Barrieren, die vor allem durch begrenzte Kenntnisse und Fähigkeiten des benötigten Personals sowie ein idealistisches Menschenbild gesetzt werden.“<sup>24</sup> Gegen dezentrale Strukturen sprechen infolgedessen Argumente wie das willkürliche Entscheiden und Handeln der Führungskräfte nicht nur ihren Mitarbeitern gegenüber oder die fehlende strategische Ausrichtung personalwirtschaftlicher Maßnahmen. Dezentralisierung birgt die Gefahr der Konzeptlosigkeit, Intransparenz und Zersplitterung unternehmensweiter Personalarbeit.<sup>25</sup> Zudem wirft sie weit reichende Probleme bei der

---

Entscheidungswege, Erhöhung der Flexibilität und höhere Akzeptanz personalwirtschaftlicher Entscheidungen (vgl. KASTURA, 1996: 69).

<sup>21</sup> Vgl. hierzu WÄCHTER, 1992a: 2203f.; FRESE/WEDER, 1993: 2.

<sup>22</sup> Auf eine detaillierte Begriffsbestimmung dezentraler Entscheidungsstrukturen wird an dieser Stelle verzichtet. Vielmehr wird auf die Analyse von Entscheidungsprozessen und die Entwicklung des Analyserasters dezentraler Entscheidungsstrukturen in Kap. II.3 verwiesen.

<sup>23</sup> Vgl. zu Vor- und Nachteilen dezentraler Personalarbeit Kastura, 1996: 173ff.; Daul, 1990a: 88; Staudinger, 1988: 28f.

<sup>24</sup> DRUMM, 1996a: 8.

<sup>25</sup> Vgl. hierzu BREWSTER/SÖDERSTRÖM (1994): „... in those cases where organizations succeed in changing their central policies, frequently this flexibility is often interpreted as a lack of consistency and a lack of managerial control.“ (BREWSTER/SÖDERSTRÖM, 1994: 53.) Ferner betonen HOOGENDOORN/BREWSTER (1992): „The advantage of a serious decentralization process is that we no longer have to pretend that central and decentral human resource management

Kompetenz- und Aufgabenverteilung zwischen den verschiedenen Trägern der Personalarbeit auf.<sup>26</sup>

In diesem Zusammenhang geben MIROW/ASCHENBACH/LIEBIG (1996) zu bedenken, dass die Verlagerung von Entscheidungskompetenz von dem Moment an kontraproduktiv wirkt, ab dem es nicht mehr gelingt das Gesamtsystem zusammenzuhalten oder essentielle Leitlinien der Unternehmensentwicklung durchzusetzen: Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnis und -verantwortung produziert eine organisationsinterne Unsicherheit, ausgelöst durch die erhöhte Freiheit der Delegationsempfänger zu unternehmerischem Entscheiden und Handeln.<sup>27</sup> Die Verlagerung personalwirtschaftlicher Entscheidungen in die Linie führt vor allem dann zur Verfehlung unternehmerischer Ziele, wenn dem skizzierten Szenario ein negatives Menschenbild zugrunde gelegt, d.h. der Delegationsempfänger als opportunistisch, d.h. eigenzentriert-handelndes Organisationsmitglied charakterisiert wird.<sup>28</sup> Unter Berücksichtigung dieser opportunistischen Verhaltensannahme wirft die Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Entscheidungen ein organisatorisches Koordinations- und Motivationsproblem auf:<sup>29</sup> Das Problem fehlender Koordination entsteht hierbei z.B. aufgrund asymmetrischer Informationsverteilung zwischen Linienkraft und zentraler Personalabteilung. Hingegen resultiert das Motivationsproblem beispielsweise aus der mangelnden Bereitschaft des Delegationsempfängers, die unternehmensseitig erwarteten Leistungen zu erbringen und die gemeinsam vereinbarten Spielregeln einzuhalten.<sup>30</sup>

---

priorities are identical. Nor we have to strike a compromise in case central and decentral priorities seem to be inconsistent. Indeed that means that a loss of uniformity in HR policies within one company may occur.“ (HOOGENDOORN/BREWSTER, 1992: 11.) Inkonsistenzen im Management und in der Betreuung von Mitarbeitern bestätigt auch LEACH (1995) durch ihre empirische Untersuchung: „It may be argued that this allows each department to manage flexibly according to its own specific business environment, but it also provides a workplace in which employees may feel unfairly and inequably treated and be unsure of who they are actually working for.“ (Zitiert nach HALL/TORRINGTON, 1998: 45.) Vgl. ferner zu Dezentralisierungsgefahren HOLBECHÉ, 2002: 5; HARITZ, 1999: 193; HOPE/HAILEY/GRATTON/MCGOVERN/STILES/TRUSS, 1997: 12; MECKL, 1995: 6; DRUMM; 1996a: 14; KASTURA, 1996: 174f.; REIB, 1994: 36.

<sup>26</sup> Zu den betrieblichen Trägern der Personalarbeit zählen z.B. die Mitarbeiter der Personalabteilung, der Personalreferent, der Betriebsrat etc. Siehe hierzu auch die Ausführungen in Kapitel II.1.3.

<sup>27</sup> Vgl. MIROW/ASCHENBACH/LIEBIG, 1996: 127ff.

<sup>28</sup> Vgl. zur Annahme des opportunistisch handelnden Delegationsempfängers DRUMM, 1996a: 8. Vgl. ferner NIENHÜSER, 1999: 163 und 166.

<sup>29</sup> WÄCHTER (1997) macht daher darauf aufmerksam, dass es in „... diesem Klima des Umbruchs und des empfundenen Neuanfangs ... nicht Wunder [nimmt], dass manche Autoren über ihr Ziel hinausschießen; d. h. sie beanspruchen Allgemeingültigkeit und behaupten (positive) Wirkungen neuer Konzepte, für die sie die konkrete Bedingungsanalyse und Instrumentalisierung unterlassen (...).“ (WÄCHTER, 1997: 225.)

<sup>30</sup> Vgl. MILGROM/ROBERTS, 1992: 25ff.; PICOT/DIETL/FANCK, 1997: 8.

Vor diesem Hintergrund und unter Berücksichtigung der skizzierten Gefahren sind dezentrale Entscheidungsstrukturen in der Personalarbeit als ein allgemein gültiges Erfolgskonzept oder Lösungsschema für die derzeit vorherrschenden Unternehmensprobleme kritisch zu beurteilen. Die Angemessenheit einer derartig weitläufigen Restrukturierung ist infolgedessen gründlich zu hinterfragen. Ferner sind Realisierungsmöglichkeiten zu überprüfen und denkbare negative Implikationen zu erwägen. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist daher, jene Koordinations- und Motivationsmechanismen aufzuzeigen, die dazu beitragen, personalwirtschaftliches Entscheiden und Handeln einer opportunistisch agierenden Linienkraft in dezentralen Entscheidungsstrukturen zu steuern.<sup>31</sup> Nur durch den Einsatz adäquater Steuerungsmechanismen kann es gelingen das unternehmerische Gesamtsystem zusammenzuhalten und strategische Vorhaben wirkungsvoll durchzusetzen.

Im Mittelpunkt dieses einführenden Abschnitts I zur Dezentralisierung der Personalarbeit steht neben der Problemstellung (Kapitel I.1) die Identifizierung von Forschungsdefiziten und das Aufzeigen offener Forschungsfragen, aus denen Folgerungen für die Fragestellung abgeleitet werden (Kapitel I.2). Darauf aufbauend erfolgt die Präzisierung des Untersuchungsgegenstands, indem die Zielsetzung der Arbeit detailliert und der Gang der Untersuchung begründend dargestellt werden (Kapitel I.3).

---

<sup>31</sup> „The challenge of decentralization is to ensure that the separately made decisions yield a coherent, coordinated result.“ (MILGROM/ROBERTS, 1992: 26.)

## 2 Forschungsdefizite

Im Mittelpunkt der derzeitigen Forschung zur Dezentralisierung stehen die Beschreibung organisationaler Veränderungen und die Identifikation derjenigen (de-)zentralen Akteure, die Aufgaben spezifischer Personalbereiche wahrnehmen. Wissenschaftliche Arbeiten, die sich hingegen mit den Implikationen für die Gestaltung der Personalarbeit beschäftigen, liegen nur vereinzelt vor, obwohl die Dezentralisierung der Personalarbeit signifikante Auswirkungen auf die Rolle des Personalspezialisten und das Verständnis der Linienkraft einerseits, sowie auf die inhaltliche Ausgestaltung des eigentlichen Personalmanagements andererseits hat. Insbesondere wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit negativen Dezentralisierungseffekten wie Delegationsrisiken, Problemen dezentraler Steuerung oder mangelnden Motivationsanreizen finden weder in der Unternehmenspraxis noch in der Literatur eine angemessene Beachtung. HALL/TORRINGTON (1998) zufolge sind daher weitere Forschungsarbeiten notwendig, denn „[t]here has been much talk about the devolution of operational personnel activities from personnel specialists to line managers, and yet, to date, there has been little detailed research and analysis of what is actually happening. It is important that we are able to differentiate more clearly between the rhetoric and the reality of devolution.“<sup>32</sup>

Dieser Forderung nachkommend wird innerhalb dieses Abschnitts zunächst das Forschungsdefizit im Bereich der Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz skizziert. Während in Kapitel I.2.1 ein Mangel an theoretisch und empirisch fundierten Arbeiten aufgedeckt wird, widmet sich das Kapitel I.2.2 dem uneinheitlichen Wortgebrauch des untersuchungsrelevanten Begriffs Dezentralisierung. Zur Ableitung der Kernfrage dieser Arbeit wird in Kapitel I.2.3 das Fehlen adäquater Koordinations- und Motivationsmechanismen für dezentrale Entscheidungsstrukturen aufgezeigt. Nur mittels einer detaillierten Analyse des Forschungsdefizits ist es möglich, die zentrale Fragestellung dieser Arbeit zu spezifizieren und die Zielsetzung zu konkretisieren. Eine Überleitung hierzu erfolgt in Kapitel I.2.4, in welchem die identifizierten Forschungsdefizite einer kritischen Reflexion unterzogen werden.

---

<sup>32</sup> HALL/TORRINGTON, 1998: 41.

## 2.1 Mangel an theoretischer und empirischer Fundierung

Die Personalwirtschaft ist nach Auffassung verschiedener Autoren durch ein Theoriedefizit gekennzeichnet.<sup>33</sup> Infolgedessen kann „... weder von einer allgemein anerkannten personalwirtschaftlichen Theorie gesprochen werden, noch ist es für diese Disziplin charakteristisch, Forschungsbeiträge durch Aussagen allgemeiner theoretischer Ansätze zu fundieren.“<sup>34</sup> In diesem Sinne bezeichnet DRUMM (1993) die Personalwirtschaft sogar als eine Kunstlehre und nicht als ein Fach, das sich durch die intensive Verwendung von Theorien auszeichnet.<sup>35</sup> Vor diesem Hintergrund wird die häufig vorzufindende Forderung nach einer Verbesserung der theoretischen Fundierung der Personalwirtschaft deutlich.<sup>36</sup>

Wird der Blick vom abstrahierten Theoriedefizit der Personalwirtschaft auf das fokussierte Themengebiet Dezentralisierung der Personalarbeit gerichtet, so bietet sich hier ein ähnliches Bild. Zwar wird das Generalthema „Paradigma der neuen Dezentralisierung“ von Praxis und Wissenschaft in großem Maße aufgenommen, theoretisch fundierte Forschungsarbeiten lassen sich jedoch nur sehr vereinzelt finden.<sup>37</sup> Die Tabelle 1 lässt erkennen, dass Arbeiten zur Dezentralisierung der Personalarbeit kaum theoriegestützt, geschweige denn -fundiert sind. Theoretisch fundierte Analysen und daraus abgeleitete Aussagen und Gestaltungshinweise stellen sowohl im deutschen als auch im angloamerikanischen Sprachraum eine Ausnahme dar. Werden die wenigen theoriefundierten Forschungsbeiträge rezipiert, so kann festgestellt werden, dass das Problem der Dezentralisierung diverse Ansatzpunkte für theoriefundierte Untersuchungen bietet und neben einer kontingenztheoretischen Analyse auch die Anwendung von Theorien der Neuen Institutionenökonomik denkbar ist.<sup>38</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl. hierzu insbesondere die Beiträge in dem Herausgeberband von WEBER, 1996. Zu ähnlichen Einschätzungen kommen auch ELŠIK, 1992: 7; DRUMM, 1992: 523; MARR, 1987: 14 ff. Zur Analogie der Diskussion zum Theoriedefizit im (strategischen) Personalmanagement in der angelsächsischen Literatur vgl. MCMAHAN/VIRICK/WRIGHT, 1999: 99ff.; WRIGHT/ROWLAND/WEBER, 1992: 1150; WRIGHT/MCMAHAN, 1992: 315; FERRIS/JUDGE, 1991; BUTLER/FERRIS/NAPIER, 1991: 211.

<sup>34</sup> FESTING/GROENING/WEBER, 1998: 408

<sup>35</sup> Vgl. DRUMM, 1993: 680f., der diese Aussage durch eine Analyse von 220 empirischen personalwirtschaftlichen Studien belegt, von denen nur gut ein Zehntel explikativen Charakter aufweist. Vgl. hierzu auch DRUMM, 1996b: 8.

<sup>36</sup> Vgl. hierzu beispielsweise WEBER, 1996: V. Siehe hierzu auch die Ausführungen hinsichtlich der Forderung nach einer verstärkt ökonomisch-orientierten, theoretischen Fundierung personalwirtschaftlicher Arbeiten in Kapitel I.3.1.

<sup>37</sup> Vgl. DRUMM, 1995: 1: Vorwort zum 4. Regensburger Forum Personalwirtschaft und Organisation.

<sup>38</sup> Vgl. BASSEN, 1998: 290.

Forschungsbeitrag	Kurzbeschreibung der theoretisch fundierten Untersuchung
EIGLER, 1995	Die Implikationen der neuen Dezentralisierung für betriebliche Anreizsysteme werden aus transaktionskostentheoretischer Sicht bewertet. Das Ergebnis des Forschungsbeitrags ist, dass langfristig betrachtet flexible Entgeltsysteme und Cafeteriamodelle dazu geeignet sind Fehlfunktionen im Prozess der Anreizgewährung zu begrenzen.
STONE/SMITH, 1996	Der Dezentralisierungsprozess in der Personalarbeit wird aus einer kontingenztheoretischen Perspektive unter Zuhilfenahme von Aussagen über Marktversagen und organisatorische Kontrolle erklärt. Es werden Vorschläge für die vertragliche Gestaltung von Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen abgeleitet.
KASTURA, 1996	Die Dezentralisierung der Personalarbeit in Großunternehmen wird durch den kontingenztheoretischen Ansatz fundiert. Hieraus werden Gestaltungsempfehlungen für das Personalmanagement auf Grundlage des Human Resource Management-Ansatzes der Michigan School abgeleitet.

**Tabelle 1:** Theoretisch fundierte Dezentralisierungsforschung der Personalarbeit im Überblick

Wird hingegen auf die empirische Überprüfung normativer Aussagen abgestellt, dann liegt das Erkenntnisinteresse einer Vielzahl wissenschaftlicher Beiträge der Dezentralisierungsforschung ausschließlich in der Beschreibung von Sachverhalten. Demgegenüber lassen sich nur wenige Arbeiten identifizieren, die der Zusammenhangsanalyse zugerechnet werden können. Folglich liegt ein weiteres darzulegendes Forschungsdefizit in der mangelnden empirischen Fundierung jener Beiträge mit Gestaltungsempfehlungen für das Personalmanagement, was die in Tabelle 2 zusammengefassten Arbeiten mit Empiriebezug verdeutlichen.

Forschungsbeitrag	Kurzbeschreibung der empirischen Untersuchung
HOOGENDOORN/BREWSTER, 1992	Es werden Dezentralisierungsgrade im europäischen Ländervergleich sowie über mehrere Zeitperioden untersucht. Hierbei wird festgestellt, dass in Europa ein weitreichender Dezentralisierungstrend besteht und dieser für die folgenden Jahre anhalten wird. <sup>39</sup>
STOREY, 1992	Die Untersuchung der Personalarbeit in 15 führenden britischen Unternehmen bringt das Ergebnis hervor, dass Linienführungskräfte zunehmend eine Schlüsselrolle bei personalwirtschaftlichen Entscheidungen einnehmen. Die Analyse beschäftigt sich ferner mit der Frage, welche Rolle Linienvorgesetzte spielen und mit welchen Kompetenzen diese auszustatten sind. <sup>40</sup>

<sup>39</sup> Vgl. HOOGENDOORN/BREWSTER, 1992: 4ff. Siehe zum CRANFIELD PROJECT ON INTERNATIONAL STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT und zu den unterschiedlichen Untersuchungsergebnissen die Ausführungen in Kapitel II.2.2.

<sup>40</sup> Vgl. STOREY, 1992: 189ff.



WUNDERER/KUHN, 1993	Im Zentrum der Untersuchung stehen Fragen zur (1) Integration der Personalfunktion in die Unternehmensführung, (2) Verteilung der Personalarbeit zwischen Zentrale und Linie sowie (3) Professionalisierung und unternehmerischen Ausrichtung der Personalverantwortlichen. Als Ergebnis stellen die Autoren fest, dass das Dezentralisierungskonzept in der Praxis in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnen wird. <sup>41</sup>
BREWSTER/ SÖDERSTRÖM, 1994	Die Analyse der Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder im europäischen Ländervergleich liefert folgende Ergebnisse: (1) Weitreichende Verantwortungsteilung zwischen Linienvorgesetztem und Personalspezialisten, (2) unterschiedliche Dezentralisierungsgrade von Land zu Land sowie (3) weiterhin eine Existenz der zentralen Personalabteilung. <sup>42</sup>
PURCELL/ AHLSTRAND, 1994	Die Analyseeinheit der Langzeitstudie sind multi-divisionale Unternehmen. Im Zentrum der Untersuchung steht die Frage nach der optimalen Größe sowie nach der Rolle der zentralen Abteilung. Die Autoren erkennen im Hinblick auf die Personalfunktion einen Trend hin zu dezentralen Systemen sowie einen Rückgang der zentralen Personalabteilung. <sup>43</sup>
CUNNINGHAM/ HYMAN, 1995	Die schriftliche Befragung zielt unter anderem auf das Ausmaß personalwirtschaftlicher Verantwortung der Linienvorgesetzten. Im Mittelpunkt steht die Analyse des Rollenverhaltens von Linienführungskräften bei der Implementierung von Praktiken des Personalmanagements. <sup>44</sup>
KRÜGER/WERDER, 1995	Auf der Basis von Fallstudien wird der Dezentralisierungsgrad innerhalb der Personalfunktion analysiert. Ergebnis der Untersuchung ist, dass Aufgaben der Aus- und Weiterbildung überwiegend zentral durchgeführt werden, die Funktion der Personalausstattung hingegen in dezentraler Verantwortung wahrgenommen wird. <sup>45</sup>

<sup>41</sup> Vgl. WUNDERER/KUHN, 1993: 189ff. Die Studie basiert auf einer Expertenbefragung von 15 Personalvorständen im Zeitraum von 1991 bis 1992 mit dem Ziel der Prognose der wichtigsten Entwicklungstendenzen in der Personalarbeit sowie der Ableitung strategischer Folgerungen. Vgl. zur Methodologie der Untersuchung WUNDERER/KUHN, 1993: 12ff.

<sup>42</sup> Vgl. BREWSTER/SÖDERSTRÖM, 1994: 65. Siehe zum CRANFIELD PROJECT ON INTERNATIONAL STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT und zu den unterschiedlichen Untersuchungsergebnissen die Ausführungen in Kapitel II.2.2.

<sup>43</sup> Vgl. PURCELL/AHLSTRAND, 1994: 86ff. Vgl. zur Methodologie der Untersuchung PURCELL/AHLSTRAND, 1994: 4ff.

<sup>44</sup> Vgl. CUNNINGHAM/HYMAN, 1995: 5. Gegenstand der Untersuchung ist die Frage nach dem Rollenverhalten von Linienkräften und Supervisoren bei der Implementierung neuartiger Personalmanagementpraktiken. Das Datenmaterial bezieht sich auf die schriftliche Befragung sogenannter Senior Human Resource Specialists und wird durch Interviews derselben ergänzt. Befragt wurden 45 Unternehmen in Schottland, die insgesamt mehr als 100.000 Mitarbeiter beschäftigen. Die Ergebnisse zusammenfassend kritisieren CUNNINGHAM/HYMAN (1995) die nicht immer gegebene fachliche Kompetenz der Linienverantwortlichen (vgl. CUNNINGHAM/HYMAN, 1995: 10).

<sup>45</sup> Vgl. KRÜGER/WERDER, 1995: 12f. An der Untersuchung sind zwölf deutsche Großunternehmen aus Industrie, Banken, Versicherungen und Handel beteiligt, die in ausführlichen Firmenberichten ihre jeweilige Organisationslösung für ausgewählte Funktionsbereiche beschreiben und begründen (vgl. hierzu KRÜGER/WERDER, 1995: 6).

KASTURA, 1996	Im Vordergrund der schriftlichen Befragung steht die Überprüfung der Umfrageergebnisse des CRANFIELD PROJECT ON INTERNATIONAL STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (Erhebungswelle 1992) mit dem Ergebnis, dass die Dezentralisierungstendenz in deutschen Großunternehmen eindeutig bestätigt wurde. <sup>46</sup>
POOLE/JENKINS, 1996	Im Zentrum der Befragung stehen Fragen zu Organisation und Stellenwert der Personalarbeit. Es wird eine vermehrte Delegation in den Funktionsbereichen Personalentwicklung, Arbeitsorganisation sowie Entgelt- und Anreizsystem identifiziert. <sup>47</sup>
FITZ-ENZ, 1997	Das Thema der schriftlichen Befragung amerikanischer Großunternehmen bildet die Restrukturierung der Personalabteilung. Im Mittelpunkt der Studie stehen Ziele, Methoden und Ergebnisse der Organisationsveränderung; die Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Funktionen an Linienführungskräfte wird nur am Rande aufgegriffen. <sup>48</sup>
HOPE-HAILEY/ GRATTON/ MCGOVERN/ STILES/TRUST, 1997	Auf der Basis von Fallstudien werden neue Dimensionen und Konstrukte der Personalarbeit durchleuchtet, wobei das Zusammenspiel zwischen Personalabteilung und Linienführungskräften nur einen kleinen Ausschnitt darstellt. <sup>49</sup>
OECHSLER/ LÜHKER, 1997	Die teilstandardisierte Befragung mit aufbauenden Interviews widmet sich vor dem Hintergrund neuartiger Arbeitsstrukturen der Frage, welche Personen in die personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozesse einbezogen werden. <sup>50</sup>

<sup>46</sup> Vgl. KASTURA, 1996: 59ff. Untersuchungsgegenstand sind deutsche Großunternehmen, wobei 33,3% der Automobil-, Maschinen- und Metallindustrie, 33,3% der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie, 22,2% der Dienstleistung und die restlichen 11,1% sonstigen Branchen angehörten. Befragt wurden alle Großunternehmen in Deutschland, die entweder als Mitglied einer Unternehmensgruppe/eines Konzerns oder bereits in Einzelsicht 10.000 Mitarbeiter beschäftigten. Die schriftliche Befragung wurde im Jahre 1993 in Form einer Vollerhebung durchgeführt; die Grundgesamtheit betrug N=215 Unternehmen. Der verwertbare Rücklauf beschränkte sich auf 13% der angeschriebenen Unternehmen. Siehe ferner die Ausführungen in Kapitel II.2.2.

<sup>47</sup> Vgl. POOLE/JENKINS, 1996: 7ff. Die schriftliche Befragung mit dem Thema „Back to the line?“ enthält Fragen zur Organisation des Personalmanagements sowie zur Rolle der Linienführungs-kraft hinsichtlich der Ausübung personalwirtschaftlicher Aufgaben. Der Fragebogen wurde im Januar des Jahres 1994 an eine zufällig bestimmte Gesamtheit von 3.000 Mitgliedern des Institutes of Management geschickt. Insgesamt konnten 909 Bögen ausgewertet und in der Studie berücksichtigt werden, was einer Rücklaufquote von ca. 30% entspricht (vgl. hierzu und ferner zu Charakteristika der Stichprobe POOLE/JENKINS, 1996: 11ff.).

<sup>48</sup> Vgl. FITZ-ENZ, 1997: 7ff. Die Studie zum Thema „Restructuring the Human Resource Department“ wurde mit Unterstützung des Saratoga Institute für die American Management Association durchgeführt. Im Jahre 1996 wurden 600 Fragebögen an vornehmlich große Unternehmen in den USA versandt, von denen 26 den auferlegten Kriterien genügten. Der Frage nach ausgegliederten sowie delegierten personalwirtschaftlichen Funktionen kommt im Rahmen dieser Arbeit eine besondere Stellung zu. Vgl. zur Methode und den Schwerpunkten der schriftlichen Befragung FITZ-ENZ, 1997: 3ff.

<sup>49</sup> Vgl. HOPE-HAILEY/GRATTON/MCGOVERN/STILES/TRUST, 1997: 9ff.

<sup>50</sup> Vgl. OECHSLER/LÜHKER, 1997: 190. Die Studie zum Thema „Die Rolle des mittleren/unteren Management in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten“ zielt auf folgende Fragestellungen: Wer wird in Großunternehmen bei teamorientierter Produktion in die personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozesse in welcher Form einbezogen? Wie gestaltete sich diese Zusammenarbeit vor dem Hintergrund des betriebsverfassungsrechtlichen Regelungsrahmens? Entspricht die arbeitsrechtlich vorgegebene Rollenverteilung noch den Anforderungen neuer Arbeits- und Produktionsstrukturen? Die Untersuchung gestaltete sich wie folgt: (1) Teilstandardisierte Befragungen zur Rollenverteilung bei personalwirtschaftlichen

WUNDERER/ARX, 1998	Anhand von 18 Fallstudien wird aufgezeigt, wie Firmen in der Praxis das Konzept der unternehmerischen Personalarbeit im Sinne eines Wertschöpfungscenters realisiert haben und wie diese im Gegenzug von personalwirtschaftlichen Experten eingeschätzt werden. <sup>51</sup>
HALL/ TORRINGTON, 1998	Die schriftliche Befragung umfasst eine Fülle personalwirtschaftlicher Fragestellungen; unter anderem wurde auch der Themenkomplex der Dezentralisierung von Personalarbeit angerissen. Das Fazit der Untersuchung ist, dass die Verlagerung von Personalverantwortung in die Linie längst noch nicht vollendet ist, sondern auch in den kommenden Jahren andauern wird. <sup>52</sup>
HANEL/KABST/ MAYRHOFER/ WEBER, 1998	Analyse des Dezentralisierungsgrads verschiedener personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder auf der Grundlage der Daten des CRANFIELD PROJECTS ON INTERNATIONAL STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. <sup>53</sup>
MAYERHOFER, 1999	Der Beitrag betrachtet die Verantwortungsverteilung über personalwirtschaftliche Aufgabenkomplexe in Europa; die Bewertung erfolgt anhand eines Dezentralisierungsindex. Als Ergebnis wird der Trend einer verstärkten Einbeziehung des Linienvorgesetzten in den betrachteten Aufgabengebieten festgehalten. <sup>54</sup>

**Tabelle 2:** Empirisch fundierte Dezentralisierungsforschung der Personalarbeit im Überblick

Zusammenfassend lässt sich nur eine geringe Zahl an Studien zum Thema der neuen Dezentralisierung finden, die sich auf theoretische Aussagen stützen; es konnten jedoch eine Vielzahl empirisch fundierter Beiträge entdeckt werden. Allerdings stehen im Mittelpunkt der theoretisch wie empirisch fundierten Arbeiten lediglich Bestandsaufnahmen zu den in der Praxis anzutreffenden Organisationsformen der Personalarbeit bzw. Analysen zur (veränderten) Verteilung personalwirtschaftlicher Aufgabenerfüllung zwischen Zentrale und Linie in deutschen und europäischen Unternehmen. Es muss festgehalten werden, dass sich die referierten Studien zum einen durch einen Mangel an Anwendungsstringenz der gewählten Theorie auszeichnen. Zum anderen existieren weder in der deutschsprachigen Literatur noch im

---

Entscheidungsprozessen in drei Großunternehmen der Automobil- und deren Zulieferindustrie. (2) Qualitative Leitfadeninterviews über die Divergenzen zwischen ermittelten Rollenverteilungen und durch das BetrVG vorgegebene Rollenverteilungen. Siehe zu den Ergebnissen der Untersuchung die Ausführungen in Kapitel II.2.3.2 und jene in Fußnote 161 des Abschnitts II.

<sup>51</sup> Vgl. WUNDERER/ARX, 1998.

<sup>52</sup> Vgl. HALL/TORRINGTON, 1998: 46. Von den 2500 in England, Wales und Schottland versandten Fragebögen wurden in den Jahren 1994 und 1995 insgesamt 214 zurückgesendet und ausgewertet. Neben dem Thema der Dezentralisierung befasst sich die schriftliche Befragung mit einer Vielfalt weiterer Fragestellungen zur Personalarbeit. Vertieft wurden die Ergebnisse durch 30 Intensivinterviews von Personalverantwortlichen (vgl. HALL/TORRINGTON, 1998: 48f.).

<sup>53</sup> Vgl. HANEL/KABST/MAYRHOFER/WEBER, 1998: 2. Siehe zum CRANFIELD PROJECT ON INTERNATIONAL STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT und zu den Untersuchungsergebnissen die Ausführungen in Kapitel II.2.2.

<sup>54</sup> Vgl. MAYRHOFER, 1999: 180ff. Siehe auch hier die Ausführungen in Kapitel II.2.2 zu den Untersuchungsergebnissen des CRANFIELD PROJECTS ON INTERNATIONAL STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.

angloamerikanischen Forschungsraum Untersuchungen, die sich explizit mit der Steuerung dezentral organisierter Personalarbeit beschäftigen.

## 2.2 Unpräzise Klärung der begrifflichen Grundlagen

Das unter anderem zur Beschreibung organisatorischer Sachverhalte verwandte Begriffspaar Zentralisierung und Dezentralisierung hat in den unterschiedlichen Disziplinen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften eine große Bedeutung erlangt. Die weit verbreitete Auseinandersetzung lässt zunächst vermuten, dass in der Organisationstheorie weitgehende Übereinstimmung über den Begriffsinhalt herrscht. Die kritische Sichtung der einschlägigen Literatur widerlegt diese Annahme jedoch; auch ist in den seltensten Fällen versucht worden, (De-)Zentralisierungsgrade oder (De-)Zentralisationsmaße mit konkretem Anwendungsbezug zu definieren.<sup>55</sup> Bereits SPIEKERMANN (1935) konstatiert, dass die Wortbedeutung und der -gebrauch von Zentralisierung und Dezentralisierung in ganz unterschiedlicher Art und Weise erfolgt und daher festgestellt werden kann, dass die Begriffe „... fast durchweg Mangel an Klarheit und Eindeutigkeit aufweisen ... [und sich] durch große Uneinheitlichkeit auszeichnen.“<sup>56</sup> Übereinstimmend hiermit betont MINTZBERG (1979), dass die uneinheitliche Definition des Begriffspaares dazu führt, dass sich das organisationstheoretische Forschungsfeld der (De-)Zentralisierung äußerst konfus und unübersichtlich darstellt.<sup>57</sup>

Diese Divergenz der Begriffsverwendung konnte bis heute nicht reduziert werden, so dass es nach Ansicht von FRESE/WERDER (1993) kaum einen Begriff gibt, der in den verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen einerseits einen so hohen Stellenwert besitzt und andererseits so wenig eindeutig in seinem Begriffsinhalt ist. „Ob man die Verwendung in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre betrachtet, in der »Zentralisation« und »Dezentralisation« als Prinzipien der generellen Aufgabenverteilung interpretiert werden ... oder ob man auf die Gleichsetzung von »Dezentralisation« mit »Bildung von Geschäftsbereichen (Sparten)« in der anglo-amerikanischen Managementlehre verweist, es bietet sich ein verwirrendes Bild.“<sup>58</sup> In diesem Kontext weisen HALL/TORRINGTON (1998) darauf hin, dass in der angelsächsischen Literatur

---

<sup>55</sup> Die Verfasserin wird daher ein Analyseraster entwickeln (Kapitel II.3), der es einerseits erlaubt den (De-)Zentralisierungsgrad einer Personalorganisation zu bestimmen und der andererseits als Grundlage für die weitergehende agenturtheoretische Analyse von Delegationsrisiken dient.

<sup>56</sup> SPIEKERMANN, 1935: 3.

<sup>57</sup> Vgl. MINTZBERG, 1979: 181.

<sup>58</sup> FRESE/WERDER, 1993: 11. Vgl. hierzu auch PICOT (1993), der erklärt: „Ganz offensichtlich gibt es zur (De-)Zentralisierung, die ja zu den 'ewigen' kontroversen Diskussionsfeldern in Theorie und Praxis von Führung und Organisation zählt, weiterhin Dynamik, Überlegungen und Klärungsbedarf.“ (PICOT, 1993: 219.)

ebenfalls nicht immer eine eindeutige Begriffsdifferenzierung und konsequente Verwendung des Begriffspaares vorliegt. Dies ist gewiss auch auf die Einführung des Begriffs Devolution bzw. Devolvment zurückzuführen.<sup>59</sup>

Abschließend lässt sich festhalten, dass in der derzeitigen Dezentralisierungsforschung kein einheitliches Verständnis in Bezug auf die Wortbedeutung und den -gebrauch vorliegt. Folglich variieren in Literatur und Praxis auch die Anschauungen darüber, durch was sich dezentrale Entscheidungsstrukturen kennzeichnen lassen und inwieweit sich ein niedriger von einem hohen (De-)Zentralisierungsgrad unterscheidet.

### 2.3 Fehlen adäquater Koordinations- und Motivationsmechanismen

Auf die bereits in der Problemstellung aufgeworfenen Fragen zur Wahl geeigneter Organisationsstrukturen in der Personalarbeit, zum Ausmaß von Delegation und Partizipation personalwirtschaftlicher Entscheidungsträger und damit zur (de-)zentralen Wahrnehmung von Personalentscheidungen oder zur Interaktion personalwirtschaftlicher Träger auf den verschiedenen Hierarchieebenen, gibt es ACKERMANN (1994a) zufolge „... bisher keine einfachen Antworten, keine wissenschaftlich gesicherten Erkenntnisse, auf die sich die Unternehmenspraxis stützen könnte.“<sup>60</sup> Aus institutionenökonomischer Sicht werden derartige Fragestellungen unter dem Begriff vertikaler und horizontaler Organisationsprobleme subsumiert,<sup>61</sup> die aus der grundsätzlichen Schwierigkeit der Steuerbarkeit organisatorischen Handelns und unternehmerischer Entscheidungen resultieren.<sup>62</sup>

Mit steigender Delegation wird die Gefahr verbunden, dass der personalwirtschaftliche Entscheidungsträger in der Linie noch mehr an Einfluss gewinnt und die Zunahme an Informationsasymmetrien sowie das Auftreten von opportunistischem Handeln und Entscheiden zu Fehlsteuerungen im Delegations- und Beschäftigungsverhältnis führen. Diese wirken sich in einer Verfehlung der Unternehmensziele sowie in Ressourcenvergeudung aus. Ein Verlust an gemeinsamer Personalpolitik und ein steigender Kontrollaufwand sind die Folge, so dass die Vorteile der Delegation für

---

<sup>59</sup> Vgl. HALL/TORRINGTON (1998), die aussagen: „In much work that has been done devolution has often been confused with decentralisation, so we need to clarify from the outset the focus of this research. We are concerned here with the devolution of operational personnel activities to non-specialist line managers. We are not concerned with decentralisation of a central personnel function to personnel professionals at lower levels of the organisation.“ (HALL/TORRINGTON, 1998: 41.) Siehe hierzu auch die Ausführungen in Kapitel II.3.1.

<sup>60</sup> ACKERMANN, 1994a: 7.

<sup>61</sup> Vgl. z.B. KRÄKEL, 1999. Ferner zur Zerlegung des Organisationsproblems in ein Problem optimaler Koordination und Motivation vgl. ERLEI/JOST, 2001: 36f.

<sup>62</sup> Vgl. MECKL, 1995: 4; FAUST/JAUCH/BRÜNNECKE/DEUTSCHMANN, 1995: 61.

den Nachteil des Kontrollverlusts eingetauscht werden. Um diese Fehlfunktionen und Kontrollverluste wirksam zu begrenzen, ist ein effizientes Personalmanagement erforderlich.<sup>63</sup> Hieraus leiten sich gemäß einer institutionenökonomischen Argumentation zwei Forderungen ab, für die MILGROM/ROBERTS (1992) die Begriffe Motivation und Koordination geprägt haben. Zum einen muss der spezialisierte und in dezentralen Organisationsstrukturen agierende ökonomische Akteur zum Erbringen der vereinbarten Leistung motiviert werden. Andererseits müssen die Entscheidungen und Handlungen der Akteure koordiniert werden, um eine Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel zu erreichen und die Vorteile der Dezentralisierung realisieren zu können.<sup>64</sup> FRESE/WERDER (1994) zufolge sind alternative Koordinations- und Motivationsrisiken zur Absicherung des „Delegationsrisikos“<sup>65</sup> unerlässlich.

Zusammenfassend wirft das „Paradigma der neuen Dezentralisierung“ somit zwei Organisationsprobleme auf: (1) die zielorientierte Koordination des dezentralen Handelns und Entscheidens sowie (2) die hinreichende Motivation der dezentral agierenden Akteure. Praktische Mechanismen zur Minimierung der skizzierten Fehlfunktionen und zur Verminderung des Kontrollbedarfs sind zwar vereinzelt zu beobachten, in den Konzepten zur neuen Dezentralisierung jedoch nicht deutlich genug herausgearbeitet.<sup>66</sup> Daher besteht die eindeutige Forderung nach adäquaten und gegebenenfalls auch neuartigen Steuerungsmechanismen, da „[h]erkömmliche Koordinationsmechanismen (...) z.T. ineffizient [werden], ohne das alternative Koordinationsmechanismen klar herausgearbeitet und deren Effizienz beurteilt werden.“<sup>67</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. hierzu EIGLER, 1995: 16; KIRKPATRICK/DAVIES/OLIVER, 1992: 133.

<sup>64</sup> Vgl. MILGROM/ROBERTS, 1992: 25. Die Unterscheidung in Koordinations- und Motivationsprobleme wurde auch in der deutschsprachigen Literatur übernommen, vgl. hierzu beispielsweise PICOT/SCHULLER, 2001: 82f. KRÄKEL, 1999:79ff. und 199ff.; PICOT/DIETL/FRANCK, 1997: 5ff.

<sup>65</sup> FRESE/WERDER, 1994: 11. Vgl. hierzu auch STEINLE, 1992: 507, der – konform zu FRESE/WERDER (1994) – auf ein entstehendes Delegationsdilemma aus der Belastung der delegierenden Instanz sowie auf ein Delegationsrisiko aus unzureichender Fähigkeit oder fehlender Vertrauenswürdigkeit des Delegationsempfängers verweist.

<sup>66</sup> WÄCHTER (1997) räumt zwar ein, dass die neuen Organisationskonzepte – teilweise intuitiv – die zunehmende Dynamik und steigende Komplexität erfassen; dennoch seien diese als inkonsequent zu bewerten, als sie die personalen Konsequenzen nicht ziehen. Außerdem seien die neuen Dezentralisierungskonzepte in dem Moment selbstwidersprüchlich, wenn sie suggerieren, bestehende Kontrollverhältnisse aufrecht zu erhalten. Vgl. Wächter, 1997: 228 und 231.

<sup>67</sup> WÄCHTER, 1997: 227. Vgl. auch COLLING/FERNER (1992) zum zwingenden Einsatz von Kontrollmechanismen zur Überwachung der Aktivitäten der Personalverantwortlichen in der Linie. Die Autoren verweisen in diesem Kontext ferner auf die Arbeit von BROOKE (1984), der auf eine Rücknahme von Dezentralisierungsbestrebungen aufmerksam macht: „The work of BROOKE (1984) points to the constant struggle to shift the balance between central control and decentralized authority: poor performance of subsidiary units leads to recentralization, even within a rhetoric of decentralized authority, then the shifting of initiative leads to greater unit autonomy, and so on (...).“ (COLLING/FERNER, 1992: 210; Brooke: im Original standard;

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht daher die Ableitung von Koordinations- und Motivationsmechanismen für die Steuerung von Personalverantwortlichen in dezentralen Entscheidungsstrukturen unter ökonomischen Effizienzgesichtspunkten, was in Kapitel I.3.1 konkretisiert wird.

Bei der Vielfalt unterschiedlicher Ausprägungen dezentraler Organisationsmodelle ist die skizzierte Fragestellung nicht nur aus wissenschaftlicher Sicht interessant. Vielmehr besitzt die Suche nach adäquaten Koordinations- und Motivationsmechanismen auch in der Praxis höchste Relevanz, da die Schaffung von personalwirtschaftlichen Konzepten und organisatorischen Systemen eine der wichtigsten Herausforderungen für das zukünftige Personalmanagement bildet.<sup>68</sup>

## 2.4 Folgerungen für die Fragestellung

Eine Vielzahl der Beiträge zur Dezentralisierung der Personalwirtschaft sind beschreibende Untersuchungen, die normative Aussagen über personalwirtschaftliche Implikationen der Dezentralisierung beinhalten. Die tief greifende Erforschung möglicher Konsequenzen bleibt jedoch aus. Immerhin wird in der reflektierten Literatur auf Aspekte wie Uneinheitlichkeit und Konzeptionslosigkeit der Personalarbeit, Verlust an Synergieeffekten und Notwendigkeit einer strategischen Ausrichtung der Zentrale hingewiesen. Auch wird auf die opportunistische Nutzung gewährter Handlungsräume abgehoben und somit ein wesentliches Problem der Dezentralisierung darin gesehen, dass die Linienkraft die Verlagerung personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenzen für eigene Interessen missbraucht und die Grenzen ihrer Autonomie nicht mehr sehen will.<sup>69</sup>

Wie die obigen Ausführungen belegen, besteht daher die Forderung nach adäquaten Koordinations- und Motivationsmechanismen. Dies wird in einer Vielzahl wissenschaftlicher Ausarbeitungen auch explizit formuliert, denn „[w]enn das Schicksal der Humanressource in zwei Hände gelegt wird, sollte die rechte Hand wissen, was die

---

Hervorhebung durch die Verfasserin.) Vgl. insbesondere Kapitel 5 „Control, communication and planning“ bei BROOKE, 1984: 74ff.

<sup>68</sup> Vgl. KIESER, 1996, zitiert nach WISKEMANN, 1997: 95. In diesem Zusammenhang fordert KIESER (1996) ferner die Einrichtung von bereichs- oder hierarchieübergreifenden ständigen Arbeitskreisen oder Komitees zur Koordination personalwirtschaftlicher Aktivitäten innerhalb der Unternehmen. Damit könnten personalwirtschaftliche Aktivitäten in der Linie koordiniert und ein Substitut der zentralen Personalabteilung geschaffen werden. Vgl. hierzu auch HALL/TORRINGTON, 1998: 47; FAUST/JAUCH/BRÜNNECKE/DEUTSCHMANN, 1995: 98.

<sup>69</sup> Vgl. COLLING/FERNER, 1992: 216. DRUMM (1995) betont in diesem Kontext, dass allen Organisationskonzepten zur Dezentralisierung der Personalarbeit „... explizit oder implizit ein überaus positives Menschenbild als Prämisse gemeinsam [ist]: Es sind Organisationskonzepte für „Erzengel“, nicht für Menschen mit durchschnittlichen Fähigkeiten und Kenntnissen.“ (DRUMM, 1995: 1.)

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 Stärkepotentiale zu konzipieren.“<sup>70</sup>

Dennoch mangelt es an der theoriefundierten Ableitung praxisrelevanter Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für die Koordination und Motivation dezentral agierender Entscheidungsträger. Dies ist neben dem Manko einer stringenten Anwendung betriebswirtschaftlicher Theorien auf das Forschungsfeld insbesondere auf die Unzulänglichkeit hinsichtlich der Wortbedeutung und des -gebrauchs von Dezentralisierung bzw. dezentralen Organisations- und Entscheidungsstrukturen zurückzuführen. Die in einem Überblick referierte wissenschaftliche und praxisnahe Literatur hat dieses eindeutig belegt.

---

<sup>70</sup> REIB, 1994: 36.



### **3 Aufbau der entscheidungs- und agenturtheoretischen Untersuchung**

Abgeleitet aus der Problemstellung (Kapitel I.1) und dem in Kapitel I.2 skizzierten Forschungsdefizit wird nun die Fragestellung konkretisiert und die Zielsetzung der vorliegenden Qualifizierungsarbeit formuliert (Kapitel I.3.1). Hieran schließt sich die begründete Auswahl der zugrunde gelegten Theorie an (Kapitel I.3.2), und es folgt die systematische Darstellung des Gangs der Untersuchung (Kapitel I.3.3).

#### **3.1 Fragestellung und Zielsetzung der Untersuchung**

In der vorliegenden Arbeit wird an die skizzierten Defizite der Dezentralisierungsforschung angeknüpft. Das Problem der Steuerung von Personalverantwortlichen in der Linie steht im Mittelpunkt dieser Arbeit. Die übergeordnete Fragestellung beschäftigt sich damit, welche personalwirtschaftlichen Koordinations- und Motivationsinstrumente einzusetzen sind um das Entscheiden und Handeln der Führungskraft in der Linie zu steuern. Hierbei liegt der Analyseschwerpunkt auf der Identifikation derjenigen Mechanismen, die je nach Ausmaß des (De-)Zentralisierungsgrads, d.h. je nach Umfang der delegierten Entscheidungskompetenz für Personalaufgaben, effizient im Sinne der zugrunde gelegten ökonomischen Theorie sind. Betrachtungsgegenstand der Arbeit ist demnach die personalwirtschaftliche Entscheidung bzw. der Entscheidungsprozess im Detail. Im Zentrum der Untersuchung stehen jene personalwirtschaftlichen Mechanismen, die für unterschiedliche Konstellationen von (Entscheidungs-)Kompetenzverteilung die auftretenden Delegationsrisiken minimieren und die bestehenden Koordinations- und Motivationsprobleme reduzieren. Zur Identifikation dieser unterschiedlichen Konstellationen personalwirtschaftlicher Entscheidungs- und Kompetenzverteilung wird in der vorliegenden Arbeit ein konzeptionelles Analyseraster<sup>71</sup> dezentraler Entscheidungsstrukturen entwickelt. Somit wird weder die Frage nach dem effizienten (De-)Zentralisierungsgrad der Personalarbeit beantwortet, noch wird die Wahrnehmung operativer Personalarbeit vor Ort bzw. in der Linie betrachtet.

---

<sup>71</sup> Aufbauend auf einfachen entscheidungstheoretischen Überlegungen wird in der vorliegenden Arbeit ein Raster entwickelt, das eine Fallunterscheidung dezentraler Entscheidungsstrukturen ermöglicht und als Strukturierungshilfe für die sich anschließende agenturtheoretische Analyse genutzt wird. Das Raster bildet demnach einerseits die Grundlage für die Analyse von Delegationsrisiken und die Ableitung koordinierender und motivierender Steuerungsmechanismen (Abschnitt III), andererseits strukturiert es die Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen (Abschnitt IV).

Das Ziel der Arbeit besteht in der Entwicklung eines Designs<sup>72</sup> systematischen Personalmanagements<sup>73</sup>, welches dazu beiträgt personalwirtschaftliche Entscheidungen zu koordinieren und die Entscheidungsträger zu unternehmenszielkonformem Handeln zu motivieren. Dieses Design eines koordinierenden und motivierenden Personalmanagements liefert für die unternehmerische Praxis jene geforderten Gestaltungs- und Handlungsansätze zur Steuerung dezentral agierender Personalverantwortlicher.

Wissenschaftliche Ausarbeitungen helfen den betrieblichen Entscheidungsträgern bei der Unternehmensführung und -gestaltung jedoch wenig, wenn diese sich ausschließlich auf das Nachvollziehen und Systematisieren der bestehenden betrieblichen Gestaltungspraxis beschränken. Nutzen für die Praxis bringen wissenschaftliche Beiträge vor allem dann, wenn sie helfen, relevante betriebliche Zusammenhänge zu verstehen, wenn ihre Ergebnisse als Grundlage für Prognosen und Kritik der Gestaltungspraxis dienen können sowie sich aus diesen gestaltungsorientierte Schlussfolgerungen ableiten lassen. Theorien – als ein System logisch miteinander verknüpfter Aussagen über Gegenstände eines bestimmten Forschungsfelds –<sup>74</sup> ermöglichen es Aspekte der realen Welt zu modellieren, d.h. im Sinne einer Komplexitätsreduktion zu simplifizieren, verständlich zu machen und somit konkrete Sachverhalte zu erklären oder vorauszusagen.<sup>75</sup> Die Entscheidung darüber, welche Sachverhalte erklärt oder vorausgesagt werden sollen, kann jedoch immer nur selektiv erfolgen, da keine allgemeingültige Theorie existiert, die es vermag, alle Zusammenhänge und Eigenschaften der komplexen Realität zu erklären. Der jeweiligen Perspektive entsprechend, aus der ein Phänomen der Managementpraxis untersucht werden soll, muss folglich eine dem Kontext angemessene Theorie ausgewählt werden.

Das vorliegende Forschungsvorhaben macht es infolgedessen dringend erforderlich, die Wirkungszusammenhänge zwischen dezentralen Entscheidungsstrukturen, den sich ergebenden Spielräumen und Delegationsrisiken sowie den personalwirtschaftlichen Koordinations- und Motivationsmechanismen durch die Anwendung einer angemessenen Theorie zu stützen. Dieses Vorgehen leitet sich ebenfalls aus dem aufge-

---

<sup>72</sup> Der Begriff Design wird aufgrund der musterhaften Anordnung der in Kapitel III.2 identifizierten Koordinations- und Motivationsmechanismen innerhalb des in Kapitel II.3 entwickelten Analyse-  
rasters dezentraler Entscheidungsstrukturen verwendet.

<sup>73</sup> Unter dem Begriff Personalmanagement werden hier all jene personalwirtschaftlichen Mechanismen der Koordination und Motivation subsumiert, die zur Lösung des Organisationsproblems in Unternehmen eingesetzt werden.

<sup>74</sup> Vgl. hierzu beispielsweise OPP, 1995: 31ff.; FRIEDRICHS, 1990: 60ff.; RAFFÉE, 1993: 29ff.

<sup>75</sup> Vgl. DUBIN, 1979: 26.

zeigten Mangel theoretischer Fundierung ab, denn „[d]as Paradigma der neuen Dezentralisierung steht ... auf sehr dünnen theoretischen Beinen.“<sup>76</sup>

### **3.2 Relevantes Theorienspektrum und Auswahl der zugrunde gelegten Theorie**

Ausgehend von dem aufgezeigten Problem eines Mangels an Koordinations- und Motivationsinstrumenten zur effizienten Steuerung des Entscheidens und Handelns von Linienführungskräften in dezentralen Entscheidungsstrukturen wird im Folgenden das als relevant eingeschätzte Theorienspektrum abgegrenzt und eine Begründung für die der Forschungsarbeit zugrunde gelegte Theorie gegeben.

Wird den Ausführungen von WEBER (2004) gefolgt, dann umfasst das Theorienspektrum der Personalwirtschaft eine breite Palette von Theorien, die die so genannte Verhaltenswissenschaften mit einbeziehen. Die Verhaltenswissenschaften stellen eine geeignete Basis für die theoretische Fundierung personalwirtschaftlicher Problemfelder dar und können demnach auch als mögliches Spektrum für die vorliegende Arbeit angesehen werden.<sup>77</sup> Für eine grundsätzliche Systematisierung des verhaltenswissenschaftlichen Theoriespektrums sind drei Differenzierungen hilfreich:<sup>78</sup> (1) die Unterscheidung von Theorien, deren Fokus auf individuellem oder kollektivem Handeln liegt, (2) die Unterscheidung von Theorien, die den Erwerb oder die Ausführung von Verhalten erklären sowie (3) die Unterscheidung von Theorien, die ihren Schwerpunkt innerhalb des Verhalten erzeugenden Interaktionsprozesses entweder auf die Person oder auf die Umwelt legen. Je nach fokussiertem Problemfeld und existenter Konstellation entfalten die Theorien des verhaltenswissenschaftlichen Spektrums ihre Stärken: Beispielsweise erklären Lerntheorien<sup>79</sup> den Erwerb und die Änderungen von Verhalten oder von verhaltenssteuernden Einstellungen. Die Theoriefamilie der Motivationstheorien<sup>80</sup> versucht z.B. das Entstehen sowie die Richtung menschlichen Verhaltens oder Ausschnitte dieses Verhaltens zu erklären. Entscheidungstheoretische Fundierungen fokussieren auf das Handeln und die Erklärungsfaktoren des Handelns, wobei entweder getrennt voneinander personen- oder umweltorientiert diskutiert wird oder aber auch beide Perspektiven in Kombination diskutiert werden. Ökonomische Theorien stellen im Gegensatz zu den

---

<sup>76</sup> DRUMM, 1996a: 9.

<sup>77</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden WEBER, 2004: 1912ff.; vgl. auch die Ausführungen bei WEBER, 1996: 282ff.

<sup>78</sup> Vgl. WEBER 1996: 284ff.

<sup>79</sup> Vgl. zu Lerntheorien z.B. ARNOLD, 2004: 1096ff.

<sup>80</sup> Vgl. zu Motivationstheorien z.B. WEINERT/SCHEFFER, 2004: 326ff.

bereits genannten Theorien die Umwelt- und Situationskomponente in das Zentrum ihrer Erklärung.<sup>81</sup>

Folglich stehen für die theoretische Fundierung eine Vielzahl an Theorien zur Verfügung, wobei „... zwei Grundtypen personalwirtschaftlicher Fragestellungen bzw. Problemfelder unterschieden [werden], die einer Erklärung der Zusammenhänge bzw. einer theoretischen Fundierung bedürfen.“<sup>82</sup> Hierzu zählen einerseits Fragestellungen, die sich mit der Identifizierung der Bestimmungsfaktoren bestimmter Personalpraktiken beschäftigen und andererseits Fragestellungen, die die Verhaltenswirkungen von Personalpraktiken und Rahmenbedingungen fokussieren. Obwohl eine strikte gedankliche Trennung dieser beiden Perspektiven nicht möglich ist, scheint eine derartige Typisierung insbesondere für die Auswahl der jeweils „zweckmäßigen Theorie“ sinnvoll: So geht es beim ersten Grundtyp um das Verhalten und Handeln von Organisationen bzw. um Entscheidungen des Managements und beim zweiten Typ um das Verhalten der von den jeweiligen Personalpraktiken Betroffenen.<sup>83</sup>

Die mit dieser Arbeit verfolgte Fragestellung nach adäquaten Koordinations- und Motivationsmechanismen in dezentralen Entscheidungsstrukturen beschäftigt sich mit der Identifikation von Bestimmungsfaktoren für Personalpraktiken und ist daher eindeutig dem ersten Grundtyp personalwirtschaftlicher Fragestellungen zuzuordnen.<sup>84</sup> „Bei der Analyse .. derartiger Fragestellungen liegt es nahe, von den Einzelheiten der Problembearbeitung zu abstrahieren und den ökonomischen Konsequenzen der Handlungsalternativen den Hauptanteil an der Erklärung des Organisations- bzw. Unternehmensverhaltens zuzuordnen.“<sup>85</sup> Bei der Beurteilung wirtschaftlicher Implikationen dominieren als theoretischer Unterbau ökonomische Theorien; und immer dann wenn es um die Vorteilhaftigkeit von institutionellen Arrangements wie z.B. Koordinations- und Motivationsmechanismen geht, liegt die Bezugnahme auf institutionenökonomischen Erklärungsansätzen nahe. Aufgrund des spezifischen, realen Sachverhalts und der bewusst gewählten Betrachtungsperspektive wird das Theorienspektrum der vorliegenden Arbeit auf jenes der ökonomischen

---

<sup>81</sup> Vgl. zu den Stärken ökonomischer Theorien WEBER, 1996: 287f.

<sup>82</sup> WEBER, 1996: 288.

<sup>83</sup> Vgl. WEBER, 2004: 1914.

<sup>84</sup> Eine angemessene theoretische Fundierung von Fragestellungen, bei denen nach der Wirkungsweise von Personalpraktiken gefragt wird (zweiter Grundtyp), muss im Bereich jener Theorien gesucht werden, die individuelles Verhalten differenziert zu erklären versuchen, beispielsweise im Bereich von Lerntheorien, Theorien des Entscheidens und Problemlösens, Führungs- oder Motivationstheorien. Vgl. hierzu WEBER, 2004: 1917.

<sup>85</sup> WEBER, 2004: 1915.

mischen und in Anbetracht der spezifischen Fragestellung auf jenes der institutionenökonomischen Theorien reduziert.

Die Reduzierung der theoretischen Fundierung der Forschungsfrage auf die Theriefamilie der (Institutionen-)Ökonomik wird zudem von der Forderung nach einer stärkeren Berücksichtigung ökonomischer Ansätze für personalwirtschaftliche Fragestellungen genährt. So wurde bereits in den 90er Jahre der Personalwirtschaftslehre eine mangelnde Öffnung gegenüber der ökonomischen Theorierichtung vorgeworfen.<sup>86</sup> Dies veranlasst ALEWELL (1994) zu der Einschätzung, dass „[d]ie noch recht junge betriebswirtschaftliche Teildisziplin Personalwirtschaftslehre .. bislang durch eine stark verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung und eine relative Vernachlässigung ökonomischer Bezüge gekennzeichnet [ist].“<sup>87</sup> Der Herausgeberband zur „Theoretischen Fundierung der Personalwirtschaft“ von WEBER (1996) ist der Forderung nach einer ökonomischen Theoriefundierung verstärkt nachgekommen und neben z.B. Entscheidungs- und Systemtheorien wurden explizit auch ökonomische Theorien als mögliche Erklärungsansätze personalwirtschaftlicher Fragestellungen diskutiert.<sup>88</sup> Mit zahlreichen Schriftenreihen und auch grundlegenden deutschsprachigen Lehrbüchern kann „[i]nzwischen .. das Forschungsfeld der Personalökonomik ... als wohletabliert und dokumentiert gelten“.<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. HAX, 1991: 65. Die Auseinandersetzung mit einer fehlenden ökonomischen Ausrichtung begann mit der Sammelrezension von WUNDERER/MITTMANN (1983), die in personalwirtschaftlichen Lehrbüchern nur „Spurenelemente von Ökonomie“ entdeckten, vgl. WUNDERER/MITTMANN, 1983: 623ff. Vgl. ferner zum Mangel einer theoretischen Fundierung sowie zur mangelnden Berücksichtigung einer ökonomischen Perspektive in der Personalwirtschaft WEBER, 1996; NIENHÜSER, 1996; BACKES-GELLNER, 1996; METZ, 1995; SADOWSKI/BACKES-GELLNER/FRICK/BRÜHL/PULL/SCHRÖDER/MÜLLER, 1994; ALEWELL, 1993.

<sup>87</sup> ALEWELL, 1994: 58. Nichtsdestotrotz stellen SADOWSKI ET AL. (1994) in ihrer Sammelrezension positiv heraus, dass sie „... in einigen, insbesondere englischsprachigen Lehrbüchern, nicht nur einen Hoffnungsschimmer, sondern schon eine sehr gute Basis für eine »ökonomische Personalwirtschaft« [sehen], – so absurd dieses Wort auch klingen mag.“ (SADOWSKI/BACKES-GELLNER/FRICK/BRÜHL/PULL/SCHRÖDER/MÜLLER, 1994: 409.) Ökonomisierung der Personalwirtschaft bedeutet jedoch nicht die verkürzte Behandlung von Personal als Kostenfaktor, sondern beispielsweise die Analyse der Organisation menschlicher Arbeit unter Effizienzgesichtspunkten, vgl. SADOWSKI, 1991: 129ff.

<sup>88</sup> Vgl. hierzu WEBER, 1996; insbesondere die Beiträge von BACKES-GELLNER, 1996; RIDDER, 1996 und SCHAUENBERG, 1996, greifen auf ökonomische Theorien als Erklärungsansätze zurück. Übereinstimmend identifizieren MCMAHAN/VIRICK/WRIGHT (1999) in ihrem Reviewprozess für die Entwicklung eines konzeptionellen Modells als theoretischen Bezugsrahmen zum strategischen Personalmanagement unter anderem folgende Theorieansätze: verhaltenswissenschaftliche Theorien, systemtheoretische Ansätze, Agentur- und Transaktionskostentheorie, die Humankapitaltheorie, ressourcenorientierte Ansätze, die Resource Dependence-Theorie, aber auch evolutionstheoretische Ansätze und institutionalistische Ansätze. Vgl. MCMAHAN/VIRICK/WRIGHT, 1999: 104ff.

<sup>89</sup> BACKES-GELLNER/SCHMIDTKE, 2004: 920. Vgl. hierzu folgende Schriftenreihen „Beiträge zur Personal- und Organisationsökonomik“ (herausgegeben von BACKES-GELLNER/KRÄKEL) oder „International vergleichende Schriften zur Personalökonomik und Arbeitspolitik“ (herausgegeben

Einer uneingeschränkten Berücksichtigung institutionenökonomischer Theorien kann jedoch entgegengehalten werden, dass hiermit eine Gruppe von Theorien adaptiert wird, die weder speziell für Praktiker noch für Theoretiker der Personalwirtschaft entwickelt worden ist.<sup>90</sup> Zwar weisen sie daher keinen direkten Bezug zu konkreten Situationen in der Personalwirtschaft auf, sie bestehen jedoch durch ihre hohe Allgemeingültigkeit. Dies geht damit einher, dass die Prämissenstruktur relativ einfach ist. Ein weiterer Vorbehalt besteht in der Tatsache, dass die Theoriekonstruktion Verhaltensweisen ausblendet, die auf Macht oder Herrschaft, Verteilungsgerechtigkeit, Identitätsansprüche oder intrinsischer Motivation beruhen.<sup>91</sup> Die Erklärungsbeiträge zu sinnvollem personalwirtschaftlichem Handeln können daher nur in Abhängigkeit von der konkreten Fragestellung beurteilt werden.<sup>92</sup>

Da „[a]lledings .. diese importierten Theorien auf Probleme aufmerksam [machen], mit denen sich die personalwirtschaftlichen Forscher bisher kaum beschäftigt haben ...“<sup>93</sup>, wird in der vorliegenden Arbeit für das Aufzeigen der Wirkungszusammenhänge auf die Theriefamilie der (Institutionen-)Ökonomik zurückgegriffen.<sup>94</sup> Institutionenökonomische Ansätze sind im Besonderen dazu geeignet, Erklärungen für beobachtbare institutionelle Phänomene zu geben, Prognosen über zukünftige Ereignisse zu generieren oder aber Gestaltungsempfehlungen für institutionelle Neuordnungen auszusprechen: Sie stellen ein geeignetes Instrumentarium dar, welches die Analyse von Unternehmen und deren Strukturen erlaubt.<sup>95</sup> Dies bietet die Möglichkeit der Diskussion praktischer Probleme der Organisationsgestaltung. Zu diesen zählen z.B. die mit der Dezentralisierung einhergehenden Delegationsrisiken oder die Erklärung von Wirkungszusammenhängen zwischen dezentralen Entscheidungsstrukturen und personalwirtschaftlichen Koordinations- und Motivationsmechanismen. Für die begründete Auswahl der Agenturtheorie aus dem institutionenökonomischen Theorienspektrum (siehe Kapitel I.3.2.2) wird im folgenden

---

von BIRK/SADOWSKI). Vgl. beispielsweise WOLFF/LAZEAR, 2001 oder BACKES-GELLNER/LAZEAR/WOLFF, 2001 zu deutschsprachigen Lehrbüchern.

<sup>90</sup> Vgl. DRUMM, 1996a: 8.

<sup>91</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH, 2002: 249ff.

<sup>92</sup> In diesem Zusammenhang erklärt MÜLLER (1999) beispielsweise, dass die „[ö]konomische Theorie .. ihre Bedeutung dort [hat], wo sie in der Lage ist, Effizienzkriterien zu formulieren und Hinweise zu Vertrags- und Organisationsgestaltung zu geben.“ (MÜLLER, 1999: 125.)

<sup>93</sup> DRUMM, 1996a: 8.

<sup>94</sup> Vgl. zur Unerlässlichkeit einer ökonomischen Fundierung personalwirtschaftlicher Fragestellungen TERBERGER, 1994: 25; ferner SADOWSKI, 1991: 130. BACKES-GELLNER (1996) kritisiert in diesem Zusammenhang, dass „Personalwirtschaftslehre, wie sie sich heute in deutschsprachigen Lehrbüchern und der überwiegenden Mehrzahl publizierter Forschungsergebnisse darstellt, ... bis auf wenige Ausnahmen nicht als ökonomische Disziplin betrieben [wird] ...“, BACKES-GELLNER, 1996: 298.

<sup>95</sup> Vgl. TERBERGER, 1994: 11ff.

Kapitel I.3.2.1 eine vergleichende Zusammenfassung der Theorien der Neuen Institutionenökonomik gegeben; auf eine detaillierte Darstellung der Theorien wird hierbei jedoch verzichtet.

### **3.2.1 Vergleichende Zusammenfassung der institutionen-ökonomischen Theorien**

Das Analyseziel ökonomischer Theorien ist die Erklärung unterschiedlicher Institutionen und deren Auswirkungen auf Organisationsmitglieder.<sup>96</sup> Das Erkenntnisinteresse ist auf folgende Fragestellungen gerichtet: (1) Welche Arrangements haben bei welchen Arten von Koordinations- und Motivationsproblemen des ökonomischen Austauschs die relativ geringsten Kosten und die größte Effizienz zur Folge? (2) Wie wirken sich Koordinations- und Motivationsprobleme, Kosten und Effizienz auf die Gestaltung der Institutionen, d.h. hier der Steuerungsmechanismen und -instrumente aus?

Trotz dieses gemeinsamen Erkenntnisinteresses stellt die Neue Institutionenökonomik bis heute noch kein einheitliches Theoriegebäude dar, so dass keinesfalls von einer einheitlichen institutionenökonomischen Theorie der Organisation gesprochen werden kann.<sup>97</sup> Vielmehr wird die Forschungsrichtung derzeit von drei methodologisch verwandten Ansätzen repräsentiert, die sich ergänzen, sich teilweise aufeinander beziehen, sich aber auch unterscheiden: die Theorie der Verfügungsrechte, die Transaktionskostentheorie und die Agenturtheorie<sup>98</sup>. Diese institutionenökonomischen Ansätze sind durch weitgehend identische Annahmen über menschliches Verhalten gekennzeichnet: Individuelle Nutzenmaximierung, begrenzte Rationalität<sup>99</sup>

---

<sup>96</sup> Im Zentrum der Neuen Institutionenökonomik steht die Analyse von Organisationen, in deren Rahmen ein Austausch von Leistungen erfolgt. Daher wird das relevante Theorienspektrum dem Bereich der Organisationstheorien zugeordnet.

<sup>97</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH, 2002: 199.

<sup>98</sup> Analog werden in der deutschsprachigen Literatur auch die Begriffe Prinzipal-Agent-Theorie und Agency-Theorie verwandt, vgl. z.B. EBERS/GOTSCH, 2002; oder HARTMANN-WENDELS, 1992. In der angloamerikanischen Literatur wird der Begriff der Prinzipal-Agent-Theorie vorwiegend für die normative Forschungsrichtung, der Ausdruck der Agenturtheorie hingegen für den positiven Forschungsstrang verwandt. Siehe hierzu die begriffliche Abgrenzung bzw. die entsprechenden Ausführungen in Kapitel I.3.2.2.

<sup>99</sup> Begrenzte Rationalität spiegelt die Tatsache wider, dass ökonomische Akteure nicht in der Lage sind den Austausch vollständig bzw. lückenlos durch Vertrag oder marktliche Vereinbarung zu regeln. Vgl. SIMON, 1957 und 1976, der den Begriff der Bounded Rationality maßgeblich prägte. Ferner vgl. WILLIAMSON, 1985, sowie die Rezension dieses Beitrags von ALCHIAN/WOODWARD, 1988: 66. Anstelle von begrenzter Rationalität spricht die Agenturtheorie von unvollständiger Information. Gemeint ist jedoch, ob nun begrenzte Rationalität oder unvollständige Information, stets die Unfähigkeit der wirtschaftlichen Akteure, eine Situation in all ihren Einzelheiten und Konsequenzen zu erfassen, d.h. es bleiben immer Wissenslücken bestehen. Vgl. DIETL, 1993: 134.

und opportunistisches Verhalten<sup>100</sup> charakterisieren die Akteure und dominieren folglich ihr Entscheiden und Handeln.<sup>101</sup> Dennoch unterscheiden sich die Ansätze in ihrer Theoriekonstruktion und in ihren Anwendungsmöglichkeiten. Die Besonderheit der einzelnen Theorien ist vornehmlich auf die Wahl und die Beschreibung der untersuchten institutionellen Arrangements, die Merkmale der Austauschsituation sowie auf die Bestimmung des Effizienzkriteriums zurückzuführen. Eine Gegenüberstellung der Theorien liefert Tabelle 3.

	Theorie der Verfügungsrechte	Transaktionskostentheorie	Prinzipal-Agent-Theorie
Untersuchungsgegenstand	Institutionelle Rahmenbedingungen	Transaktionsbeziehungen	Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer
Untersuchungseinheit	Individuum	Transaktion	Individuum
Effizienzkriterium	Summe der Transaktionskosten und Wohlfahrtsverluste aufgrund externer Effekte	Summe der Produktions- und Transaktionskosten	Agenturkosten (Kosten der Überwachung, Garantiekosten und Wohlfahrtsverluste)
Verhaltensannahmen	Beschränkte Rationalität, individuelle Nutzenmaximierung und opportunistisches Verhalten	Beschränkte Rationalität, individuelle Nutzenmaximierung, opportunistisches Verhalten und Risikoneutralität der Akteure	Beschränkte Rationalität, individuelle Nutzenmaximierung, opportunistisches Verhalten, Interessenunterschiede und Risikoneigung der Akteure
Gestaltungsvariable	Handlungs- und Verfügungsrechtsstruktur	Institutionelles Arrangement	Verträge

**Tabelle 3:** Theorien der Neuen Institutionenökonomik im Vergleich<sup>102</sup>

Den übergreifenden Ansatz stellt die Theorie der Verfügungsrechte dar, deren Verdienst darin liegt, das Augenmerk auf die meist unberücksichtigt gebliebenen

<sup>100</sup> In Anlehnung an WILLIAMSON (1985) und (1979) wird Opportunismus wie folgt definiert: „By opportunistic I mean self-interest seeking with guile. This includes but is scarcely limited to more blatant forms, such as lying, stealing and cheating. Opportunism more often involves subtle forms of deceit. ... More generally, opportunism refers to the incomplete or distorted disclosure of information, especially to calculated efforts to mislead, distort, obfuscate, or otherwise confuse.“ (WILLIAMSON, 1985: 47 und 1979: 234.) ALCHIAN/WOODWARD (1988) erklären, dass Opportunismus aus der Addition von begrenzter Rationalität und selbstinteressiertem Verhalten resultiert. Ferner erläutern sie: „Opportunism covers more than the propensity for mutually reliant parties to mislead, distort, disguise, obfuscate, or otherwise confuse (...) in order to expropriate wealth from one another. It includes honest disagreement.“ (ALCHIAN/WOODWARD, 1988: 66.)

<sup>101</sup> Vgl. TERBERGER, 1994: 22f.

<sup>102</sup> Quelle: In Anlehnung an PICOT/DIETL/FANCK, 1997: 93. Vgl. hierzu auch PICOT, 1991: 153ff. Siehe hierzu auch den Vergleich der Agenturtheorie mit anderen organisationstheoretischen Ansätzen bei EISENHARDT, 1985: 138f.



institutionellen Rahmenbedingungen zu lenken. Während bei verfügungsrechtstheoretischen Überlegungen die Handlungs- und Verfügungsrechtsstruktur als Gestaltungsvariable im Vordergrund steht, gilt dieser institutionelle Rahmen bei der Transaktionskosten- wie bei der Agenturtheorie üblicherweise als Datum; sie nehmen die Verteilung der Verfügungsrechte als gegeben an und prüfen, welche vertragliche Regelung bei gegebener Verteilung zu wählen ist. Das Verhältnis der betrachteten Theorien zueinander kann vereinfacht wie folgt dargestellt werden: Die Theorie der Verfügungsrechte untersucht die Effizienz eines Wirtschaftssystems hinsichtlich verfügbarer Institutionen. Mit Hilfe transaktionskosten- oder agenturtheoretischer Argumentation wird aus diesem Analyserahmen die Koordination der Leistungs- und Austauschbeziehung ausgewählt. Folglich sind die Ansätze der Transaktionskosten und der Agenturbeziehung gegenüber der Theorie der Verfügungsrechte weitestgehend als komplementäre, untereinander hingegen vorwiegend als konkurrierende Konzepte einzuordnen.<sup>103</sup>

Der entscheidende Unterschied zwischen Transaktionskosten- und Agenturtheorie liegt in der Betrachtungsperspektive und der bevorzugten Vorgehensweise, nicht jedoch im Untersuchungsgegenstand oder im zugrunde gelegten Menschenbild: Die Agenturtheorie betrachtet den Wissensstand, die Informationsmöglichkeiten und die Risikoneigung als unabhängige Variable, die Vertragsgestaltung als Entscheidungsvariable und die Agenturkosten als Entscheidungskriterium. Hingegen stehen im Mittelpunkt des transaktionskostentheoretischen Ansatzes der Leistungsaustausch selbst und nicht die daran beteiligten ökonomischen Akteure.<sup>104</sup> Agentur- wie auch Transaktionskostentheorie stellen den Vertrag in das Zentrum ihrer Betrachtungen und richten die Aufmerksamkeit vor allem auf die Probleme, die sich aus der unvollständigen Spezifizierung von Vertragskonditionen ergeben. Während jedoch die Transaktionskostentheorie differenziert zwischen den Vertragsformen des klassischen, neoklassischen oder rationalen Vertrags unterscheidet, belässt es die Agenturtheorie bei einem viel abstrakteren Vertragskonzept. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal liegt in der von der Agenturtheorie verfolgten ex ante-Betrachtung der Austauschbeziehung, d.h. es wird implizit davon ausgegangen, dass sämtliche Vertragsprobleme mit Abschluss der Vereinbarung gelöst sind. Hingegen vollzieht die Transaktionskostentheorie eine Perspektivenerweiterung um eine ex post-

---

<sup>103</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH, 2002: 250; PICOT/DIETL/Franck, 1997: 92.

<sup>104</sup> Dies bedeutet, dass die Transaktionskostentheorie nicht die Risikoneigung berücksichtigt, hierfür jedoch den Eigenschaften der Transaktion Rechnung trägt.

Betrachtung, so dass der Ansatz auch Maßnahmen und Kosten einer nachträglichen Anpassung, Absicherung und Durchsetzung von Vertragsbestandteilen analysiert.<sup>105</sup>

### 3.2.2 Begründete Auswahl der zugrunde gelegten Agenturtheorie

Als theoretischer Hintergrund für die Argumentation in der vorliegenden Arbeit wird aus dem dargestellten ökonomischen Theorienspektrum die Agenturtheorie gewählt.<sup>106</sup> Gegenstand der Agenturtheorie ist die Beziehungsanalyse zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Beauftragten oder Auftragnehmer (Agent) und darauf aufbauend die Ableitung von Empfehlungen für die Vertragsgestaltung.<sup>107</sup> Der Prinzipal überträgt dem Agenten zur Durchführung des Auftrags einen gewissen Entscheidungsspielraum und macht sich die spezialisierte Arbeitskraft und den Informationsvorsprung des Agenten zunutze. Neben den spezifizierten Verhaltensannahmen betont die Agenturtheorie ungleiche Informationsverteilung sowie differierende Risikoneigung der ökonomischen Akteure. Da eine immerwährende Übereinstimmung der Interessen als unwahrscheinlich gilt, sind so genannte Agenturprobleme zu erwarten. Hierbei wird zwischen den Gefahren der Adverse Selection, des Moral Hazard und des Hold Up unterschieden.<sup>108</sup> Aus Sicht des Prinzipals ergibt sich somit ein Bedarf nach Steuerungs- und Kontrollmechanismen, die den Agenten zu einem auftragsmäßigen Leistungsverhalten veranlassen. Diese so genannten Governance Mechanisms können sehr unterschiedlicher Art sein und reichen von Maßnahmen der direkten Kontrolle, der Integration von Anreizkomponenten in die Vergütung bis hin zur Nutzung von Informationssystemen. Durch eine effiziente, d.h. kostengünstige Einbeziehung von Steuerungs- und Kontrollmechanismen in die Vertragsgestaltung liefert die Theorie einen Lösungsansatz für spezifische Agentur- bzw. Delegationsprobleme. Die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit alternativer Gestaltungsformen der Vertragsbeziehung erfolgt anhand der entstehenden Agenturkosten.<sup>109</sup> Das agenturtheoretische Grundmodell weist eine relativ einfache Theoriekonstruktion auf, welches die Formulierung von Hypothesen über Koordinationsprobleme und hierauf bezogene Steuerungsmechanismen vereinfacht.

---

<sup>105</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH, 2002: 249f.

<sup>106</sup> Vgl. für eine komprimierte und überblicksartige Darstellung agenturtheoretischer Aussagen PICOT/ DIETL/FANCK, 1997: 82ff.; RICHTER/FURUBOTN, 1996: 163ff.; EBERS/GOTSCH, 2002: 209ff.; FISCHER, 1995: 320ff.; HARTMANN-WENDELS, 1992: 72ff.; FURUBOTN/RICHTER, 1991: 18; ELSCHEN, 1991: 1004ff.; WELBOURNE, 1992; Karmann, 1992: 557ff.; ARROW, 1991: 37ff.; EISENHARDT, 1989: 57; FAMA/JENSEN; 1983a; FAMA, 1980; JENSEN/MECKLING, 1976.

<sup>107</sup> Eine erste Begriffsabgrenzung geben JENSEN/MECKLING (1976), welche eine Agenturbeziehung definieren „... as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service in their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent.“ (JENSEN/MECKLING, 1976: 308.)

<sup>108</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel III.1.3.1.

Im Folgenden werden zunächst jene Argumente dargelegt, die für die Auswahl der Agenturtheorie sprechen. Hieran anschließend wird eine Begründung für die Auswahl der spezifischen agenturtheoretischen Forschungsrichtung geliefert.

### **BEGRÜNDUNG DER SELEKTION DER AGENTURTHEORIE**

Die Fundierung der Forschungsfrage mit der Agenturtheorie kommt der Forderung nach einer stärkeren Ausrichtung auf ökonomische Theoriebezüge nach. Sie vermag es, Organisationsprobleme zu erklären, Auswirkungen personalwirtschaftlicher Koordinations- und Motivationsmechanismen auf menschliches Verhalten zu verdeutlichen und Erklärungsansätze für die Existenz unterschiedlicher Vertragsformen zu geben. Die Wahl der Agenturtheorie lässt sich auf unterschiedliche Argumente zurückführen, welche die Analyseeinheit, die Verhaltensannahmen aber auch die Aussagen zu den Steuerungsmechanismen betreffen.

Die Verfasserin weist darauf hin, dass mit der Begründung der Auswahl der Agenturtheorie an dieser Stelle keine explizite Anwendung der Agenturtheorie auf den dargestellten Sachverhalt erfolgt und somit beispielsweise an dieser Stelle auch keine Antwort darauf gegeben wird, inwieweit die Akteure innerhalb des Beziehungsgeflechts dezentraler Personalarbeit die Funktion eines Prinzipals oder eines Agenten einnehmen. Die konkrete Anwendung der Agenturtheorie auf die identifizierte Forschungsfrage mit einer entsprechend fundierten Diskussion erfolgt erst nach einer eher problembezogenen Darstellung der Theorieelemente im Kontext der theoretischen Analyse delegativer Risiken in dezentralen Entscheidungsstrukturen (Kapitel III.2).

Die Analyseeinheit betrachtend fokussiert die Agenturtheorie auf die Beziehung zwischen Prinzipal und Agent, d.h. die vertraglich geregelte Zusammenarbeit, die die Verlagerung von Entscheidungsautorität und Aufgaben begründet.<sup>110</sup> Die agenturtheoretische Argumentation wird gewählt, weil die vorliegende Forschungsarbeit auf das vertragliche Beziehungsgeflecht personalwirtschaftlicher Entscheidungsträger abzielt. Dieses Vertragsgeflecht wird durch eine Vielzahl individueller Arbeitsverträge gestützt, in welchen teilweise explizit, vermehrt jedoch implizit die Verlagerung personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz festgelegt ist. Ziel ist es, die aufgrund der Dezentralisierung der Personalarbeit entstanden Austauschbeziehungen zwischen den unterschiedlichen personalwirtschaftlichen Entscheidungsträgern zu analysieren. Es wird aufgezeigt, welche Organisationsprobleme entstehen und

---

<sup>109</sup> Hierzu zählen Signalisierungs- und Kontrollkosten sowie der verbleibende Wohlfahrtsverlust.

<sup>110</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH, 2002: 215f.

welche Steuerungsmechanismen vertraglich zu fixieren sind, um die identifizierten Delegationsrisiken zu minimieren. Hierbei liegt der Fokus auf der dezentralen Linienkraft und ihrem Beziehungsgeflecht zu den anderen Trägern der Personalarbeit.

Die Intention, die mit umfassender Dezentralisierung im Generellen und innerhalb der Personalarbeit im Speziellen verfolgt wird, besteht primär in der Nutzung des Informationsvorsprungs der Linienkraft: Intensivierung der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung, zeit- und bedarfsgerechte Personalpolitik sowie Individualisierung der Personalarbeit sind Vorteile, die sich die Unternehmensleitung zunutze machen will.<sup>111</sup> Die zwischen den zentral und dezentral agierenden Trägern der Personalarbeit bestehende Informationsasymmetrie ist infolgedessen ein spezifisches Charakteristikum der Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz und -autorität. Hierin besteht ein weiterer Grund für die Wahl der Agenturtheorie als theoretischen Zugang, denn sie bietet aufgrund der zugrunde gelegten Verhaltensannahmen die Möglichkeit, den Wissensstand der ökonomischen Akteure sowie die Informationsmöglichkeiten und -asymmetrien in die Betrachtung mit einzubeziehen. Außerdem berücksichtigt die Agenturtheorie die Verhaltensannahme unterschiedlicher Risikoneigung. Die Charakterisierung des Prinzipals als risikoneutral und des Agenten als risikoavers ist vor dem Hintergrund der Förderung unternehmerischen Verhaltens und der damit verbundenen Übertragung von Ressourcenverantwortung eine bedeutende Annahme.<sup>112</sup> Diese Verhaltensprämisse ist nicht nur für die Analyse der Vertragsbeziehung von entscheidender Wichtigkeit, sondern erscheint auch für die Ableitung von Koordinations- und Motivationsmechanismen unabdingbar. Eine weitere Prämisse zielt darauf, dass die ökonomischen Akteure sich an individuellem Nutzen orientieren. Ferner schließt die Agenturtheorie opportunistische Praktiken in das Annahmenbündel mit ein. Sie unterstellt List, Betrug und Täuschung, so dass Leistungszurückhaltung oder eigeninteressierte Vertragsauslegung mit zum Verhaltensrepertoire personalwirtschaftlicher Entscheidungsträger zählen. In diesem Zusammenhang konstatiert DRUMM (1996a), dass „[d]ie praktische Umsetzung des Paradigmas neuer Dezentralisation .. allenfalls dann eine Erfolgchance [hätte], wenn die Ausfüllung der von diesem Paradigma geleiteten Organisationskonzeptionen sich an einem weniger

---

<sup>111</sup> Siehe hierzu beispielsweise die Ausführungen in Kapitel II.2.1.

<sup>112</sup> Die Verfasserin räumt ein, dass die Verhaltensannahmen von Risikoneutralität und -aversion die Realität nicht zu jedem Zeitpunkt ausdrücken, sondern vielmehr analysevereinfachend sind. Dennoch ist die hier angenommene Risikoneigung von Prinzipal und Agent zweckmäßig, da sie eine notwendige Praxisnähe widerspiegelt.

positiven Menschenbild orientiert.“<sup>113</sup> Aufgrund der skizzierten Verhaltensannahmen erscheint die Agenturtheorie geeignet, der Forderung nach einer detailgetreueren Modellierung der realen Welt nachzukommen.

Die Agenturtheorie erscheint für die Fundierung der spezifizierten Forschungsfrage deshalb besonders geeignet, da sie informationsökonomisch und entscheidungstheoretisch fundierte Analysen von Delegationsproblemen erlaubt.<sup>114</sup> In der vorliegenden Arbeit geht es darum, probate Steuerungsmechanismen für eine zielorientierte Beeinflussung der dezentral agierenden Führungskraft aufzuzeigen. Vor allem in der Verknüpfung verschiedenartiger Koordinations- und Motivationsmechanismen liegt der Erklärungsvorteil der Theorie.<sup>115</sup> Der agenturtheoretischen Argumentation folgend ist die vertragliche Austauschbeziehung zwischen den Trägern der Personalarbeit derartig auszugestalten, dass das Effizienzkriterium der Delegationskosten minimiert wird. Ziel ist es, einen gewinnbringenden Kompromiss zwischen einer möglichst produktiven Entscheidungsdelegation und möglichst reibungslosen Abstimmungsvorgängen zu finden.

#### **BEGRÜNDUNG DER SELEKTION DES POSITIVEN FORSCHUNGSSTRANGS**

Der Literatur nach zu urteilen, lassen sich im Rahmen der Agenturtheorie gegenwärtig zwei Forschungsrichtungen unterscheiden: Die normative Prinzipal-Agent-Theorie und die positive Agenturtheorie.<sup>116</sup> Beide Richtungen betrachten den Vertrag zwischen Prinzipal und Agent als Analyseeinheit und legen den Untersuchungen die gleichen Annahmen über Verhalten, Organisation und Information zugrunde. Den-

---

<sup>113</sup> DRUMM, 1996a: 19.

<sup>114</sup> Bei der Auseinandersetzung mit organisatorischen Delegationsproblemen greift LAUX (1988a) ebenfalls auf eine Prinzipal-Agent-Beziehung zurück, indem er die Terminologie Instanz und Entscheidungsträger zugrundelegt. LAUX (1988a, 1988b) legt seiner Argumentation das Delegationswertkonzept zugrunde. Es befasst sich ebenfalls mit der Problematik der Prinzipal-Agent-Beziehung und wird daher für Entscheidungssituationen mit sich gleichender Grundstruktur konzipiert. Während jedoch das Kernproblem der Prinzipal-Agent-Theorie darin besteht, dasjenige Belohnungssystem zu charakterisieren, das unter den verschiedenen Annahmen über Risikoverteilung und Informationsasymmetrie jeweils optimal ist, bleibt dieses beim Delegationswertkonzept offen. Vgl. hierzu LAUX, 1988a: 961 und LAUX, 1988b ferner beispielsweise auch LAUX, 1990: 10ff.

<sup>115</sup> Vgl. HOLMSTRÖM/MILGROM (1991), die betonen „Most past models of organization focus only on one instrument at a time for determining incentives and a single activity to be motivated. Newer theories, such as .. [the principal-agent-theory], that explicitly recognize connections between instruments and activities, offer new promise to explain the richer patterns of actual practice.“ (HOLMSTRÖM/MILGROM, 1991: 50f.)

<sup>116</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden EISENHARDT, 1989: 59ff.; JENSEN, 1983: 334ff.; JENSEN/MECKLING, 1976: 309f. Vgl. ferner für eine Unterteilung der Prinzipal-Agent-Theorie in eine positive und normative Forschungsrichtung RICHTER/FUROBOTN, 1996: 165f.; BREID, 1995: 822 f.; EBERS/GOTSCH, 2002: 209f.; FISCHER, 1995: 320; PICOT/NEUBURGER, 1995: 15; TERBERGER, 1994: 27f.; ELSCHEN, 1991: 1006; DONALDSON, 1990: 373f.

noch unterscheiden sich die Ansätze hinsichtlich ihrer Zielrichtung und der Anwendung mathematischer Hilfsmittel.

Der normative (entscheidungslogisch, formalanalytische) Ansatz widmet sich der formalen Darstellung einer optimalen Vertragsgestaltung und geht der Frage nach: „... how to structure the contractual relation (including compensation incentives) between the principal and agent to provide appropriate incentives for the agent to make choices which will maximize the principal's welfare given that uncertainty and imperfect monitoring exists.“<sup>117</sup> Die Prinzipal-Agent-Theorie stellt mathematische Entscheidungsmodelle in den Vordergrund und behandelt die Probleme, indem individuelle Nutzenfunktionen einer Maximierung unter Nebenbedingungen unterzogen werden. Charakteristisch für die Prinzipal-Agent-Theorie ist eine abstrakte Darstellungsweise aufgrund der Formalisierung von Annahmen über die Agenturbeziehung sowie deren nachfolgende logische und mathematische Überprüfung.<sup>118</sup> Die positive (explikative) Agenturtheorie befasst sich hingegen vorwiegend mit der Identifikation von Situationen, in denen ein Zielkonflikt zwischen Prinzipal und Agent vorliegt und empfiehlt Mechanismen, die das opportunistische Verhalten des Agenten einschränken. Das Ziel der Agenturtheorie ist die Erklärung von Vertragsstrukturen sowie von tatsächlichem Organisationsverhalten. Die positive Agenturtheorie ist weniger mathematisch orientiert und abstrahiert weitestgehend von formalen Randbedingungen, unter denen Verträge geschlossen werden. Dieser Strang der Agenturtheorie weist einen stärkeren empirischen Bezug auf.<sup>119</sup> Thematisch schließt diese Forschungsrichtung an die Theorie der Unternehmung und an die Organisationsforschung an.<sup>120</sup> Folglich ist die organisationstheoretische Forschung stärker durch den positiven Ansatz geprägt, d.h. sie fokussiert auf leistungsbezogene Anreiz- und Steuerungssysteme und weniger auf mögliche negative Folgen der Risikoverteilung.<sup>121</sup>

---

<sup>117</sup> JENSEN/MECKLING, 1976: 309f.

<sup>118</sup> Für Beiträge zur normativen Prinzipal-Agent-Theorie vgl. SAPPINGTON, 1991; KIENER, 1990; LAUX, 1989; HARTMANN-WENDELS, 1989; REES, 1985a und 1985b; HOLMSTRÖM 1979; SHAVELL, 1979; HARRIS/RAVIV, 1979 und 1978; MIRRELESS, 1976; STIGLITZ, 1974; ROSS, 1973; SPENCE/ZECKHAUSER, 1971.

<sup>119</sup> Für eine Übersicht empirischer Forschungsarbeiten sowohl im Rahmen der positiven Agenturtheorie als auch der normativen Prinzipal-Agent-Theorie vgl. EISENHARDT, 1989: 66ff.

<sup>120</sup> Starken Einfluss auf die Forschungsrichtung der positiven Agenturtheorie hatten insbesondere die Beiträge von JENSEN/MECKLING, 1976; FAMA, 1980; FAMA/JENSEN, 1983a, die sich primär mit der Anwendung der Theorie auf das Problem der Trennung zwischen Eigentum und Kontrolle beschäftigten. Vgl. hierzu auch RICHTER/FURUBOTN, 1996: 166; EISENHARDT, 1989: 59. Insbesondere neuere Forschungsbeiträge in der angloamerikanischen Literatur greifen zunehmend auf die positive agenturtheoretische Argumentation zurück.

<sup>121</sup> Beispielsweise stellen BEATTY/ZAJAC (1994) die Implikationen für Überwachungsinstrumente und Anreizsysteme heraus: „... [W]hile the positive agency literature highlights the value of placing greater amounts of managerial compensation and managerial wealth at risk by tying it closer to

Der vorliegenden Arbeit liegt eine positive, agenturtheoretische Fundierung zugrunde. Auf eine Formalisierung der Organisationsprobleme und eine anschließende mathematische Überprüfung wird explizit verzichtet, da das formale Modell der Prinzipal-Agent-Theorie an sehr viel engere Grenzen stößt als eine verbale neo-institutionalistische Argumentation. Dem positiven Agenturtheorie-Modell gelingt es, weitaus mehr Facetten der Realität einzufangen und es kann somit als realitätsnäher bezeichnet werden. In diesem Kontext konstatiert MÜLLER (1995), dass es den Forschern des normativen Ansatzes vornehmlich um die Eleganz der mathematischen Formulierung geht und weniger um die Modellierung empirischer Regelmäßigkeiten. Daher ist es vor allem die positive Agenturtheorie, der es gelingt, „... jene wichtigen, als Agency-Beziehungen bezeichneten Interaktionsbeziehungen [zu erklären], die im sozialen Leben überall anzutreffen sind.“<sup>122</sup>

### 3.3 Gang der Untersuchung

Das der Argumentation und dem Aufbau der Arbeit zugrunde liegende wissenschaftliche Vorgehen entspricht dem der Deduktion.<sup>123</sup> Das deduktive Vorgehen stellt eine grundlegende Form logischen Schließens dar, deren Bedeutung weit über wissenschaftliche Zusammenhänge hinausgeht. Kennzeichen der deduktiven Methode ist, dass eine Aussage mit Hilfe bestimmter Schlussregeln aus existenten Annahmen abgeleitet wird. Die Deduktion lässt hierbei nur Schlüsse von allgemeinen auf besondere Sätze zu, d.h. ein zusätzlicher Informationsgehalt kann durch diese Methode nicht gewonnen werden.

Die in der vorliegenden Arbeit angewandte deduktive Modellanalyse entspricht dem Denken in theoretischen Modellen. Diese Form des Modelldenkens, die auch als realtheoretische Modellanalyse bezeichnet wird, ist vor allem für die betriebswirtschaftliche Forschung und folglich auch für die Personalforschung als methodologische Leitidee von Bedeutung. Modelle im Sinne dieser realtheoretischen Analyse besitzen in erster Linie die Funktion, empirisch gehaltvolle Theorien, wie sie in verhaltenswissenschaftlichen Disziplinen oder auch in ökonomisch orientierten Ansätzen vorkommen, auf betriebswirtschaftliche Probleme hin zu konkretisieren. Die

---

firm performance (...), the normative agency literature stresses the need to consider the potential disadvantages of forcing managers to bear excessive compensation risk (...).“ (BEATTY/ZAJAC, 1994: 313.)

<sup>122</sup> MÜLLER, 1995: 72.

<sup>123</sup> Von einem wissenschaftlichen Vorgehen wird dann gesprochen, wenn die Art und Weise des Vorgehens systematisch erfolgt, d.h. es werden definierte Verfahrensregeln angewandt. Der Ausdruck betriebswirtschaftliche Methode umfasst dementsprechend alle systematischen Prozeduren, die der Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme bzw. der Realisierung betriebswirtschaftlicher Ziele dienen und deren Anwendung und Resultate eine überindividuelle Relevanz besitzen.

Modellbildung wird somit zu einem Instrument der Anwendung einer oder mehrerer Theorien auf spezielle in der Praxis beobachtbare Probleme.<sup>124</sup> Zwar wird den axiomisch-deduktiven Modellanalysen aufgrund des Verzichts auf eine empirische Überprüfung nur geringe Aussagekraft zugesprochen,<sup>125</sup> dennoch unterstreicht RAFFÉE (1989) die wertvollen Analyseergebnisse, die insbesondere auf Grundlage des Denkens in theoretischen Modellen zu erzielen sind.<sup>126</sup> Basierend auf der Deduktion im Sinne des Denkens in theoretischen Modellen orientiert sich der Gang der Untersuchung am anerkannten wissenschaftlichen Vorgehen von Erklärung, Prognose und Gestaltung (siehe bereits an dieser Stelle Abbildung 1). Wie sich dieses Vorgehen im Gang der Untersuchung widerspiegelt wird im Folgenden dargelegt.

Im Abschnitt I wurde zunächst die Problemstellung dieser Arbeit aufgezeigt, indem unter anderem der Stand der Dezentralisierungsforschung kurz skizziert wurde (Kapitel I.1). Aus dem in Kapitel I.2 aufgezeigten Forschungsdefizit wurden die Fragestellung und Zielsetzung abgeleitet, die Notwendigkeit der agenturtheoretischen Fundierung begründet und auf die wissenschaftliche Vorgehensweise geschlossen (Kapitel I.3).

Die Entwicklung des Analyserasters dezentraler Entscheidungsstrukturen bildet den Mittelpunkt des Abschnitts II. Um den Mangel einer unpräzisen Begriffsklärung zu minimieren, erfolgt in Kapitel II.1 die inhaltliche Positionierung untersuchungsrelevanter Kernbegriffe wie Personalmanagement (Kapitel II.1.1), Funktionen und Aufgabenlogik (Kapitel II.1.2) sowie Träger der Personalarbeit (Kapitel II.1.3). Ferner werden Begriffskonstrukte wie Vertrag bzw. Vertragsbeziehung definiert, da diese den personalwirtschaftlichen Entscheidungsträgern als vertragliche Basis dienen (Kapitel II.1.4). In Kapitel II.2 wird die Dezentralisierungsforschung insoweit reflektiert, wie diese als Grundlage für die Entwicklung des konzeptionellen Analyserasters dezentraler Entscheidungsstrukturen dient sowie für die agenturtheoretische Analyse von Delegationsrisiken relevant ist. Hierbei wird zunächst auf die Dezentralisierung als organisatorische Neuorientierung abgestellt (Kapitel II.2.1). Daran anschließend werden jene Funktionen und Aufgaben identifiziert, die in die Linie delegiert werden

---

<sup>124</sup> Vgl. RAFFÉE, 1989: 17. Dabei beschränkt sich die Modellbildung keinesfalls auf die Erstellung theoretischer Erklärungsmodelle, sondern das Denken in theoretischen Modellen umfasst auch sämtliche Entscheidungsmodelle, die einen mehr oder weniger großen theoretischen Hintergrund aufweisen.

<sup>125</sup> Vgl. RAFFÉE, 1989: 16. Problematisch erweist sich, dass bei der axiomisch-deduktiven Modellanalyse zuerst grundlegende Annahmen getroffen werden, die empirisch nicht weiter überprüft werden. Aus diesen postulierten Modellannahmen werden dann durch logische Verknüpfungen Schlussfolgerungen abgeleitet, die lediglich besagen, was empirisch gelten müsste, wären die Annahmen empirisch gehaltvoll.

<sup>126</sup> Vgl. RAFFÉE, 1989: 17.

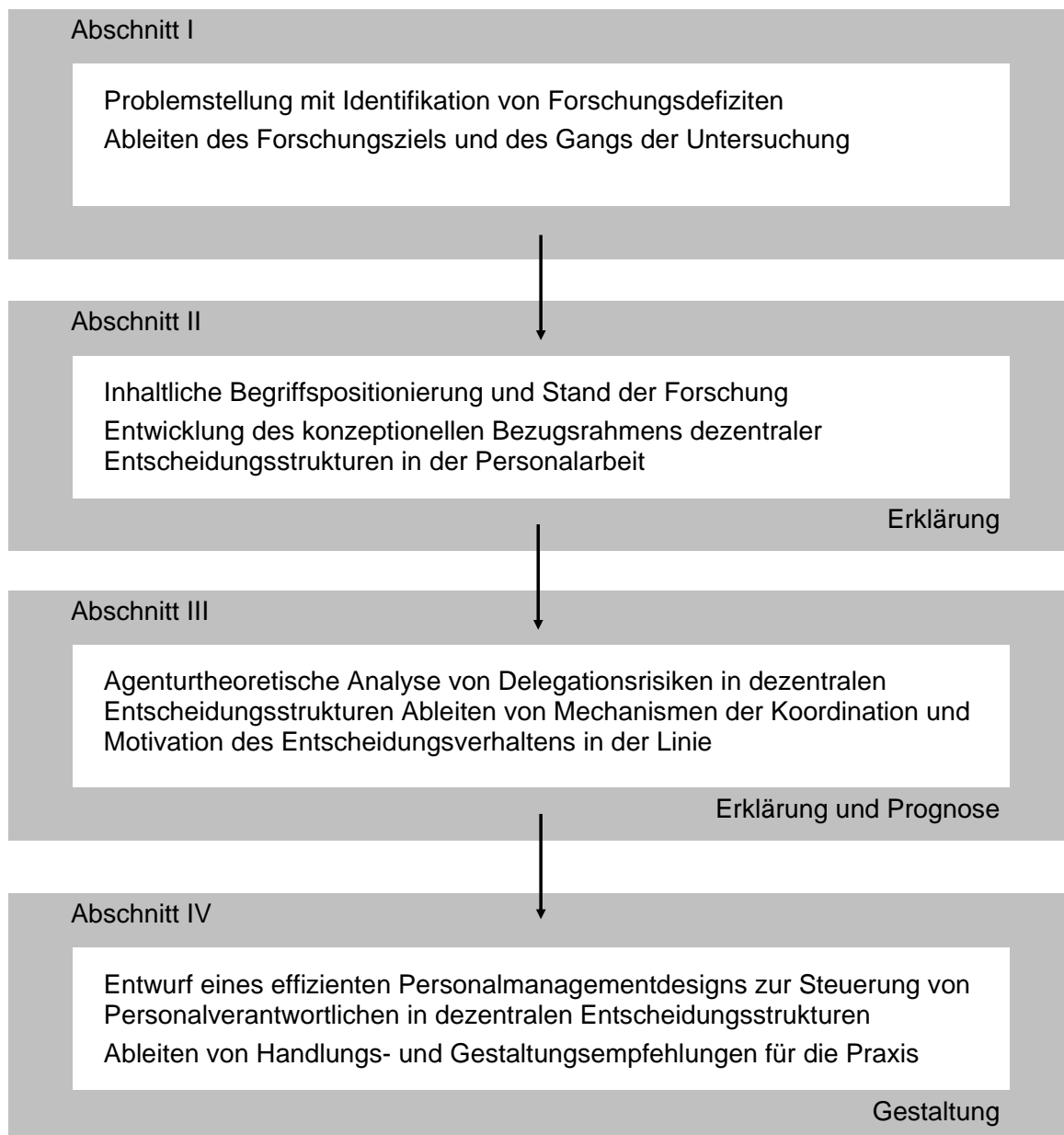


(Kapitel II.2.2) und die Implikationen für Träger und Inhalte der Personalarbeit diskutiert (Kapitel II.2.3). Eine resümierende Würdigung in Kapitel II.2.4 beschließt die detaillierten Ausführungen zur Dezentralisierung der Personalarbeit. An die Darlegung dezentraler Personalorganisation und -arbeit und deren Auswirkungen schließt sich die Entwicklung des konzeptionellen Analyserasters an (Kapitel II.3), der den Rahmen der agenturtheoretischen Analyse bildet. Hierfür wird in Kapitel II.3.1 der Begriff der Dezentralisierung zunächst in Bezug auf seine Wortbedeutung und seinen -gebrauch abgegrenzt und eine für die Arbeit geltende Begriffsbestimmung geliefert. In Kapitel II.3.2 werden all jene dezentralisierungsrelevanten Aspekte der Entscheidungsstruktur aufgezeigt, die für die Entwicklung des Analyserasters von entscheidender Bedeutung sind. Die konkrete Entwicklung des Analyserasters dezentraler Entscheidungsstrukturen erfolgt in Kapitel II.3.3; eine exemplarische Anwendung des Analyserasters für die Funktion der Personalbeschaffung schließt sich an (Kapitel II.3.4). Eine resümierende Würdigung beschließt die Entwicklung des konzeptionellen Analyserasters (Kapitel II.3.5).

Der Abschnitt III fokussiert auf die in der Wissenschaft anerkannte Agenturtheorie, wobei die Darstellung der Theorie nicht problemabstrahiert, sondern anwendungsbezogen erfolgt. Hierbei werden zunächst das Erkenntnisinteresse (Kapitel III.1.1) und grundlegende Annahmen erläutert (Kapitel III.1.2) sowie die Hauptaussagen der Theorie dargelegt (Kapitel III.1.3). Eine kritische Würdigung der Agenturtheorie (Kapitel III.1.4) und Überlegungen zur Kopplung des agenturtheoretischen Aussagensystems mit Theoriekonstrukten anderer Ansätze (Kapitel III.1.5) runden die theoretische Grundlage ab. Die in Kapitel III.2 durchzuführende agenturtheoretische Analyse dient einerseits der Prognose von Delegationsproblemen sowie andererseits der Voraussage von kostenminimierenden Koordinations- und Motivationsmechanismen dezentraler Entscheidungsstrukturen. Hierzu werden innerhalb des Kapitels III.2.1 die Charakteristika der Entscheidungsträger dezentraler Personalarbeit spezifiziert und in Kapitel III.2.1 wird das Vertragsgeflecht zwischen den Entscheidungsträgern herausgearbeitet. Das anschließende Kapitel III.2.3 widmet sich der Ermittlung des Entwicklungsbedarfs des Entscheidungsträgers Linienkraft im Sinne der Adverse Selection-Problematik. Adäquate Koordinations- und Motivationsmechanismen für die Reduktion des Delegationsrisikos Moral Hazard werden in Kapitel III.2.4 erarbeitet. Die Ableitung dieses auf der Moral Hazard-Problematik aufbauenden Geflechts koordinierender und motivierender Mechanismen bildet den Mittelpunkt der agenturtheoretischen Analyse; sie nimmt daher auch den meisten Raum innerhalb der Untersuchung ein. In Kapitel III.2.5 werden anschließend Vorschläge für die Verminderung des Risikos bei Humankapitalinvestitionen in

dezentralen Entscheidungsstrukturen skizziert. Das Kapitel III.2.6 fasst die Ergebnisse zusammen und beschließt den Abschnitt III.

Abschnitt IV umfasst pragmatische Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen für die Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz in die Linie. Hierzu werden zunächst die Ergebnisse der agenturtheoretischen Analyse delegativer Risiken und ihrer Steuerungsmechanismen zusammengefasst (Kapitel IV.1) und wie folgt systematisiert: bürokratische (Kapitel IV.1.1), marktliche (Kapitel IV.1.2) und sozial-familiäre (Kapitel IV.1.3) Mechanismen der Koordination und Motivation. Das Kapitel IV.1.4 fasst die Analyseergebnisse in einem Personalmanagementdesign zur Steuerung von Personalverantwortlichen in der Linie zusammen. Das Kapitel IV.2 zeigt Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen für die Praxis auf, die sich einerseits aus dem Analyseraster ergeben (Kapitel IV.2.1) und sich andererseits aus der agenturtheoretischen Analyse ableiten lassen (Kapitel IV.2.2). In Kapitel IV.2.3 wird ein zusammenfassender Überblick über die Gestaltungsempfehlungen gegeben. Ein abschließendes Fazit und Folgerungen für theoretische und empirische Forschungsarbeiten runden die Arbeit ab (Kapitel IV.3). Einen komprimierten Überblick über die Argumentationsschritte und den hieraus resultierenden Gang der Untersuchung liefert Abbildung 1.



**Abbildung 1:** Gang der Untersuchung

Zusammengefasst besitzt die Forschungsarbeit einen konzeptionell-analytischen und einen gestaltenden Schwerpunkt: Grundlage des konzeptionell-analytischen Teils bildet die Entwicklung des Analyserasters dezentraler Entscheidungsstrukturen (Abschnitt II), der als Basis der agenturtheoretischen Konkretisierung von Delegationsproblemen und -risiken dient. Hieran schließt sich die Ableitung adäquater Koordinations- und Motivationsmechanismen zur Steuerung dezentral agierender Entscheidungsträger in der Personalarbeit an (Abschnitt III). Der gestaltende Teil der Forschungsarbeit beinhaltet die Konstruktion eines effizienten Personalmanagementdesigns auf Basis der theoretischen Ergebnisse (Abschnitt IV). Über den im

Untersuchungsdesign enthaltenen wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt hinaus, dienen die Forschungsergebnisse zusätzlich auch der betriebswirtschaftlichen Praxis. Es werden Koordinations- und Motivationsinstrumente für die mit der Dezentralisierung einhergehenden Delegationsrisiken formuliert. Das Forschungsvorhaben liefert einen Ansatz dafür, Delegationsrisiken frühzeitig zu erkennen und entstehende Delegationskosten durch den Einsatz personalwirtschaftlicher Steuerungsinstrumente zu minimieren. Dadurch kann eine effiziente Gestaltung dezentraler Personalarbeit erzielt und folglich der personalwirtschaftliche Beitrag zum Unternehmenserfolg erhöht werden.

„Zweck des Disputs oder der Diskussion soll nicht der Sieg,  
sondern der Gewinn sein.“  
(JOSEPH JOUBERT)

## II Dezentrale Entscheidungsstrukturen in der Personalarbeit – Stand der Diskussion und konzeptionelles Analyseraster

---

### 1 Inhaltliche Positionierung untersuchungsrelevanter Begriffskonstrukte

Als Vorstufe für die Entwicklung des Analyserasters und die sich daran anschließende Analyse koordinierender und motivierender Mechanismen wird an dieser Stelle eine Klärung grundlegender und untersuchungsrelevanter Begriffe durchgeführt. In Anlehnung an WÄCHTER (1992b) können Begriffe und die mit ihrer Hilfe konstruierten Theorien als Arbeitsmittel oder Denkwerkzeuge verstanden werden, die das theoretische Denken wie das praktische Handeln grundlegend ordnen. Indem Begriffsbestimmungen gewisse Sichtweisen festlegen und bestimmte Sachverhalte erfassen, wird deutlich, dass die präzise Definition untersuchungsrelevanter Begriffe nicht nur für den Wissenschaftler, sondern auch für den Praktiker von erhöhtem Wert ist.<sup>1</sup>

Dass die Abgrenzung der Kernbegriffe erst in dieser Arbeitsphase erfolgt, liegt darin begründet, dass diese erst mit bzw. während der Konkretisierung der Fragestellung und der Formulierung der Zielsetzung gewachsen sind. Begriffsbestimmung und -bildung sind Bestandteil der Forschungsarbeit und stellen in diesem Sinne selbst ein Ergebnis des Forschungsprozesses dar. Im Folgenden werden daher zunächst „... vor dem Eindruck eines in der Personalwirtschaftslehre besonders ausgeprägten ‚Begriffswirrwarrs‘ ...“<sup>2</sup> einige zentrale Begriffe der Personalarbeit gegeneinander abgegrenzt, respektive definiert.

Zunächst erfolgt eine Abgrenzung des Begriffs Personalarbeit und damit einhergehend eine Definition des untersuchungsrelevanten Begriffs Personalmanagement (Kapitel II.1.1). Dies ist notwendig, da das Ziel der Arbeit in der Entwicklung eines

---

<sup>1</sup> Vgl. WÄCHTER, 1992b: 316.

<sup>2</sup> METZ, 1995: 38.

effizienten Personalmanagementdesigns zur Steuerung von Personalverantwortlichen in dezentralen Entscheidungsstrukturen besteht. Eine Klärung des in der Literatur sehr heterogen gebrauchten Terminus ist daher dringend erforderlich. Darauf aufbauend wird die vorherrschende Auffassung einer funktionsorientierten Gliederung der Personalarbeit diskutiert (Kapitel II.1.2). Diese Perspektive wird innerhalb der agenturtheoretischen Analyse zur Ableitung von Agenturproblemen und damit einhergehenden Delegationsrisiken aufgegriffen, was eine detaillierte Betrachtung unumgänglich macht. Weiterhin macht es die agenturtheoretische Argumentation notwendig, in Kapitel II.1.3 die Linienführungskraft als Träger personalwirtschaftlicher Handlungen und Aktivitäten zu charakterisieren und ihre unterschiedlichen Erwartungen an die Personalarbeit darzustellen. Somit kommt die vorliegende Arbeit der Forderung nach einer stärkeren Forcierung der institutionsorientierten Betrachtungsweise nach. Ferner wird auf die vertragliche Basis der Zusammenarbeit personalwirtschaftlicher Entscheidungsträger eingegangen (Kapitel II.1.4). Die Definition des Begriffskonstrukts Dezentralisierung erfolgt innerhalb der Analyserasterentwicklung; die inhaltliche Nähe zu den dezentralen Entscheidungsstrukturen spricht gegen die Erläuterung in diesem Kapitel und ist ausschlaggebend für die Abgrenzung in Kapitel II.3.

## 1.1 Das Personalmanagement

Neben dem im Folgenden zu definierenden Begriff des Personalmanagements existieren in Wissenschaft und Praxis weitere Termini ähnlicher Bedeutung. Hierbei orientiert sich die gegenwärtige Diskussion an den Begriffen der Personalwirtschaft<sup>3</sup>, des Personalwesens<sup>4</sup> und der Personalarbeit<sup>5</sup> und die Darstellung fokussiert folglich

---

<sup>3</sup> Personalwirtschaft wird verstanden als betriebswirtschaftliche (Quer-)Funktion eines Unternehmens. Die primäre Fragestellung ist geprägt durch das Spannungsfeld zwischen dem Streben nach effizientem Einsatz aller Produktionsfaktoren – auch des Faktors Humankapital – und den Besonderheiten des Produktionsfaktors Arbeit. Hier spielen insbesondere die personale Gebundenheit der Arbeit, die Werthaltungen sowie Ziele und Motive der Individuen eine wichtige Rolle. Der Terminus Personalwirtschaft bringt somit zum Ausdruck, dass Personal unter wirtschaftlichen (ökonomischen) Bedingungen eingesetzt wird. Vgl. OECHSLER, 1997: 13; BISANI, 1995: 38; WEBER/MAYRHOFER/NIENHÜSER, 1993: 220; DRUMM, 1992: 7.

<sup>4</sup> Personalwesen wird hier verstanden im Sinne eines institutionellen Orts oder Handlungsfelds innerhalb einer Unternehmung, d.h. dieser Begriff wird vornehmlich institutionell interpretiert. Der Begriff des Personalwesens beinhaltet im Allgemeinen verwaltungsmäßige Aufgaben: Personalarbeit wird inhaltlich definiert, Personalprobleme werden als solche erkannt und Lösungen veranlasst. Das Personalwesen umfasst verschiedene Akteure und kann von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich konfiguriert sein. Vgl. METZ, 1995: 39; HENTZE, 1994a: 26; WEBER/MAYRHOFER/NIENHÜSER, 1993: 220; WEBER, 1992: 1826f.

<sup>5</sup> Personalarbeit betont die direkte Verhaltensbeeinflussung, d.h. im Vordergrund steht die Summe aller Tätigkeiten, die sich der Gestaltung menschlicher Arbeit in zweckgerichteten sozialen Systemen widmen. Personalarbeit zielt somit auf faktische Handlungen und auf den tagtäglichen

vornehmlich auf eine funktionalistische Betrachtungsweise. Als Funktionen werden Vorgänge bezeichnet, so genannte Teilaufgaben, die für die bestehende Organisation notwendig sind und durch die Segmentierungsprozesse generiert werden.<sup>6</sup> Neben dieser rein funktionsbezogenen Sichtweise auf die Personalarbeit werden in der Literatur weitere Perspektiven diskutiert,<sup>7</sup> wie beispielsweise eine akteurs- oder eine institutionsbezogene Betrachtungsweise betrieblicher Personalarbeit.<sup>8</sup>

Der Begriff des Personalmanagements fokussiert eine institutionenbezogene Sichtweise auf die betriebliche Personalarbeit. Denn wird der frühen Auffassung von REMER (1978) gefolgt, so bezieht sich Personalmanagement als wissenschaftlicher Begriff auf die Theorie der Unternehmung und es liegt ihm der Ansatz der Unternehmensführung als Gesamtheit systematisierter zielorientierter Handlungen zugrunde. Der Begriff des Personalmanagements ist durch eine struktur- und systemgestaltende Sichtweise gekennzeichnet, d.h. hierunter wird „... ein Vorgang verstanden, der ... die Bestimmung von Zwecken (oberste Ziele), die Planung von Strukturen (strukturelle Mittel) und Maßnahmen zur konkreten Gestaltung der Strukturen (Aktionsprogramme) umfasst. Auf eine Kurzformel gebracht, wird Personalmanagement .. begriffen als Konzipierung und konkrete Gestaltung arbeitsteiliger organisierter Strukturen auf dem Wege der Selektion von Zielen und Mitteln des Einsatzes von Menschen in diesen Strukturen.“<sup>9</sup> Im Rahmen ihrer umfassenden Begriffsabgrenzung konstatieren GAUGLER/OECHSLER/WEBER (2004), dass mit dem Terminus des Personalmanagements oder des Human Resource Managements, verglichen mit anderen Konzepten wie beispielsweise denen des Personalwesens, der Personalpolitik oder der Personalwirtschaft, ein deutlicher konzeptioneller Unterschied verbunden ist. Personalmanagement wird als langfristig, oftmals strategisch orientiertes Management verstanden, dass auf die Personalressource als wichtigen Erfolgs- und zentralen Wettbewerbsfaktor ausgerichtet ist. Die additiv gewachsenen Aufgaben betrieblicher Personalarbeit werden integrativ in einem

---

Vollzug personalwirtschaftlicher Aktivitäten unabhängig von spezifischen Akteuren. Vgl. METZ, 1995: 39; WEBER/MAYRHOFER/NIENHÜSER, 1993: 198; WÄCHTER, 1992a: 2202.

<sup>6</sup> Vgl. WRIGHT/ROWLAND/WEBER, 1992: 1150.

<sup>7</sup> So diskutieren beispielsweise WRIGHT/ROWLAND/WEBER (1992) eine individualistische Perspektive, eine mikrosoziale oder Gruppenperspektive, eine makrosoziale oder innerorganisationale Problemperspektive auf die Personalarbeit. Ferner diskutieren die Autoren entscheidungstheoretische, konfliktorientierte und strategische Sichtweisen auf die Personalarbeit, vgl. WRIGHT/ROWLAND/WEBER, 1992: 1150f.

<sup>8</sup> Die letztgenannten Sichtweisen werden allerdings nicht in voller Entschlossenheit verfolgt, was nach METZ (1995) besonders schwerwiegende Folgen für die Auseinandersetzung mit institutionellen Fragestellungen hat (vgl. METZ, 1995: 31ff.).

<sup>9</sup> REMER, 1978: 19f.; im Original: teilweise Hervorhebungen.

Gesamtkonzept vereinigt und mit der Unternehmensstrategie verknüpft.<sup>10</sup> Im angelsächsischen Sprachgebrauch wird Personalmanagement daher definiert als „... a set of policies designed to maximize organizational integration, employee commitment, flexibility and the quality of work.“<sup>11</sup>

Reflektiert man die Literatur, beinhaltet Personalmanagement einen durch die und für die Unternehmensführung konzipierten und formulierten sowie umgesetzten Steuerungs- und Koordinationsanspruch bezüglich der operativen Personalarbeit.<sup>12</sup> Die Aufgaben des Personalmanagements gliedern sich DOMSCH/GERPOTT (1992) zufolge in Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher Maßnahmen, die auf die Verfügbarkeit des zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlichen Personals und auf die bewusste unternehmenszieladäquate Verhaltensbeeinflussung des im Unternehmen tätigen Personals zielen.<sup>13</sup> Personalmanagement begründet somit die Gestaltung von Systemen und die Steuerung von Prozessen im Unternehmen. Die Integrationsfunktion stellt GUEST (1987) besonders heraus, indem er betont, dass „[t]he third aspect of integration .. concerns the attitudes and behaviour of line managers. Their recognition of the importance of human resources and of the need to engage in practices which reflect this understanding is crucial to successful business management.“<sup>14</sup>

Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Arbeit der Terminus Personalmanagement begriffen als ein aus der Unternehmensstrategie und -struktur abgeleitetes Gesamtsystem personalwirtschaftlicher Funktions- und Aufgabenfelder zur Verhaltenssteuerung des Faktors Personal. Entsprechend der in Kapitel I.3.1 formulierten Zielsetzung besteht das Vorhaben dieser Arbeit in der Entwicklung eines gesamtheitlichen Systems personalwirtschaftlicher Mechanismen, welche die Koordination und Motivation von Personalverantwortlichen in dezentralen Entscheidungsstrukturen gewährleistet. Folglich wird in dieser Arbeit ein Personalmanagementdesign entwickelt, welches Unternehmen befähigt, die dezentral agierenden Linienkräfte im Sinne der Unternehmens- und Personalstrategie zu steuern.

## 1.2 Funktionen und Aufgabenlogik der Personalarbeit

Die funktionale Perspektive der betrieblichen Querschnittsfunktion spiegelt sich im Begriff der operativen Personalarbeit wieder. Kerngebiete der Personalarbeit sind die

---

<sup>10</sup> Vgl. GAUGLER/OECHSLER/WEBER, 2004: 1660f.; ferner WEBER, 1992: 1827; LIEBEL/OECHSLER, 1994: 1ff.

<sup>11</sup> GUEST, 1987: 503.

<sup>12</sup> Vgl. hierzu exemplarisch BÜHNER, 1991: 6f.

<sup>13</sup> Vgl. DOMSCH/GERPOTT, 1992: 1935.

<sup>14</sup> GUEST, 1987: 512.



Gewinnung und Auswahl geeigneter Mitarbeiter, die Anreiz- und Betreuungsproblematik, Integrations- und Führungsaufgaben sowie Trainings- bzw. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.<sup>15</sup> Innerhalb dieser funktionsbezogenen Betrachtungsweise bereitet die Entwicklung eines vollständigen und überschneidungsfrei konzipierten Katalogs an Personalaufgaben Schwierigkeiten. KOSSBIEL (1980) verweist – sich dieses Vorbehalts wohl bewusst – auf folgende Aufgabenkomplexe der Personalarbeit: Festlegung der Personalpolitik, Personalbereitstellung und -entlohnung, Personalbetreuung und -führung sowie Verwaltung.<sup>16</sup>

Eine mögliche Ordnung der Aufgabenbereiche betrieblicher Personalarbeit ist die in Abbildung 2 dargestellte, exemplarische Übersicht interdependenter Funktionsfelder.<sup>17</sup> Wird dieser Untergliederung von DOMSCH/GERPOTT (1992) gefolgt, dann bedarf es zunächst eines möglichst präzisen und aus der Unternehmensplanung abgeleiteten Personalbedarfs, der dem Personalbestand gegenüber gestellt wird. Aus diesem Vergleich ergeben sich Personalbeschaffungs- und -entwicklungsnotwendigkeiten im Sinne einer Qualifikationsveränderung oder aber auch – bei negativem Personalbedarf – die Notwendigkeit der Freisetzung von Personal. Veränderungen im Personalbestand gehen mit der Modifikation in der Zuordnung von Mitarbeitern zu Stellen sowie der daran gekoppelten Gestaltung von Arbeitsbedingungen, dem Personaleinsatz einher. Dieser steht wiederum in enger Verbindung zum Aufgabenfeld der Kompensation im Sinne von Entgelt und Sozialleistungen.<sup>18</sup> Die von der Unternehmensleitung definierte Personalpolitik integriert durch Vorgabe von Visionen und Richtlinien schließlich die interdependenten Aufgabenbereiche der Personalarbeit zu einem kohärenten Gesamtsystem. Eine vergleichbare Einteilung personalwirtschaftlicher Handlungsfelder wird von SCHOLZ (1993) im Rahmen der funktionalen Prozesslogik mit dem Anspruch durchgeführt, eine Systematisierung zu erzielen, die vollständig und umfassend ist.<sup>19</sup>

---

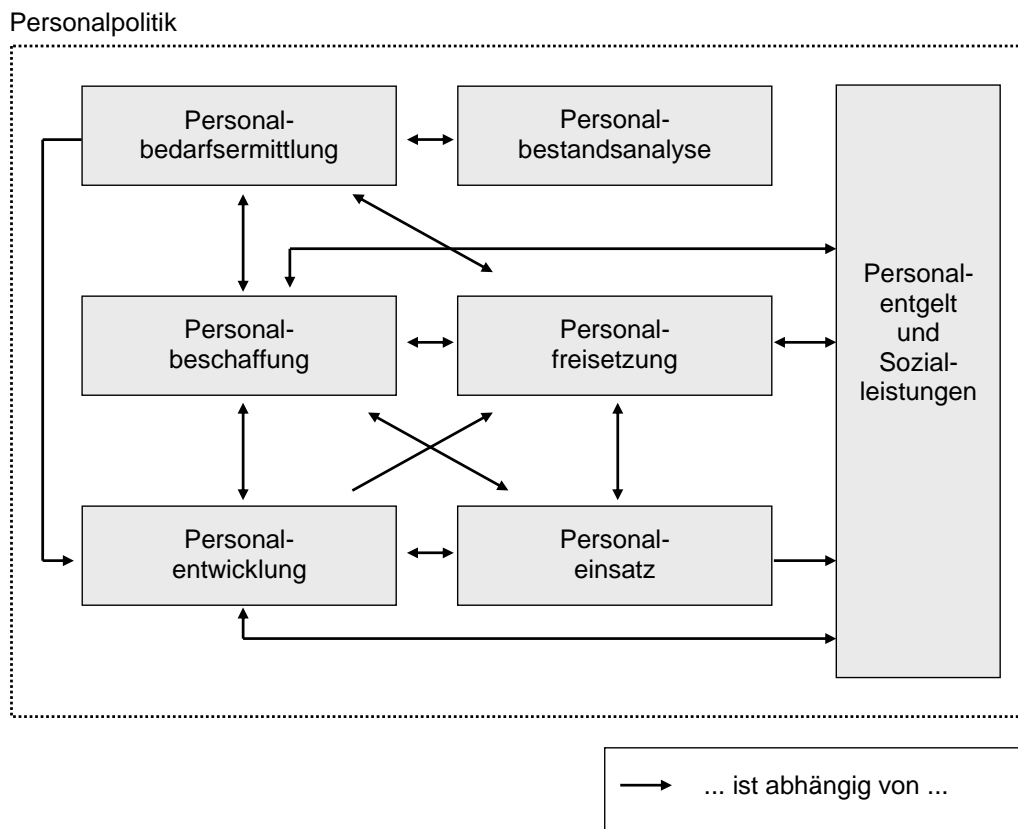
<sup>15</sup> Vgl. WEBER/MAYRHOFER/NIENHÜSER, 1993: 198.

<sup>16</sup> Vgl. KOSSBIEL, 1980: 1873.

<sup>17</sup> Vgl. DOMSCH/GERPOTT, 1992: 1935f. Vgl. auch die Übersicht zur Gliederung der Personalplanung bei OECHSLER, 1997: 112; LIEBEL/OECHSLER, 1994: 28.

<sup>18</sup> DOMSCH/GERPOTT (1992) definieren ferner übergreifende Querschnittsfunktionen wie Personalverwaltung, -informationssysteme, und –controlling sowie Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit, die die abgegrenzten Funktionsfelder überlagern. Vgl. DOMSCH/GERPOTT, 1992: 1935f. Aufgrund der wenig überzeugenden logischen Zuordnung dieser Funktionen verzichtet die Verfasserin auf die Darstellung der Querschnittsfunktionen (siehe auch Abbildung 2).

<sup>19</sup> Vgl. SCHOLZ, 1993: 45. Folgende Aufgabengebiete werden untergliedert: Bestandsanalyse, Bedarfsbestimmung, Beschaffung und Entwicklung, Freisetzung, Veränderungsmanagement, Personalführung und Kostenmanagement. In Analogie vgl. hierzu die funktionale Gliederung der Personalwirtschaftslehre von HENTZE (1994a). Er unterscheidet die Aufgabenstellungen und Gestaltungsinstrumente der Personalbedarfsermittlung, Beschaffung und Entwicklung, Personal-



**Abbildung 2:** Aufgabenfelder des Personalmanagements<sup>20</sup>

Unter Rückgriff auf die obige Definition von Personalmanagement als ein integratives Koordinations- und Motivationssystem wird der Human Resource Management-Ansatz der Michigan School als eine weitere Systematisierung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder herangezogen. In Anlehnung an die Arbeiten von TICHY/FOMBRUN/DEVANNA (1982 und 1984) werden vier Teilfunktionen unterschieden: Personalauswahl, Leistungsbeurteilung, Personalentwicklung sowie Kompensation. Diese Personalfunktionen üben einen signifikanten Einfluss auf die individuelle Mitarbeiterleistung aus und leisten folglich einen bedeutenden Beitrag zum Unternehmenserfolg.<sup>21</sup> Wird zusammenfassend die Personalarbeit dadurch charakterisiert, dass ihre Kernaufgabe die Bereitstellung und der zielorientierte Einsatz von Personal ist, dann können in Anlehnung an WEBER (1992) die folgenden Aufgabenfelder identifiziert werden: Beschaffung und Freisetzung, Einsatz von Personal, Qualifizierung

einsatz, Personalerhaltung und Leistungsstimulation sowie Personalfreisetzung. Vgl. HENTZE, 1994a: 30.

<sup>20</sup> In Anlehnung an DOMSCH/GERPOTT, 1992: 1935; OECHSLER, 1997: 112.

<sup>21</sup> Vgl. TICHY/FOMBRUN/DEVANNA, 1982: 50; TICHY/FOMBRUN/DEVANNA, 1984: 44ff. Vgl. hierzu auch den Übersichtsartikel von WRIGHT/ROWLAND/WEBER, 1992.

und Förderung sowie Gestaltung adäquater Anreiz- bzw. Kompensationspakete.<sup>22</sup> Zwar stellen die hier dargelegten Begriffsbestimmungen personalwirtschaftlicher Funktionen und Aufgabenfelder nur eine Auswahl der Vielfältigkeit in der wissenschaftlichen und praxisorientierten Diskussion dar, dennoch sollen diese als Ansatzpunkte genügen.

Neben einer Vielzahl anderer Aufgaben werden für die vorliegende Arbeit vier Kernfunktionen als jene festgehalten, die im Rahmen dezentraler Entscheidungsstrukturen an die Führungskraft in der Linie delegiert werden können. (1) Personalbeschaffung, (2) Freisetzung, (3) Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie (4) Entgelt und Zusatzleistung. Wie im Folgenden dargestellt wird, kann die Entscheidungsautonomie in diesen vier Funktionsbereichen äußerst unterschiedlich ausgestaltet sein. Beispielsweise verfügt die Führungskraft über vollständige Entscheidungsmacht hinsichtlich der Beschaffung; in Fragen der Personalentwicklung ist diese jedoch in ihrem Entscheidungsspielraum extrem eingeschränkt.<sup>23</sup> Die Identifizierung personalwirtschaftlicher Funktionsfelder ist daher für die Bestimmung der Delegationsrisiken unabdingbar und fließt auch in die Analyse des Hold Up-Risikos<sup>24</sup> ein.

### **1.3 Träger und Akteure der Personalarbeit und ihre Erwartungen**

Unabhängig davon, welcher der obigen Einteilung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder gefolgt wird, beruht die beschriebene funktionalistische Sichtweise stets darauf, dass sie von konkreten Akteuren oder Subjekten abstrahiert. METZ (1995) zufolge legt sie „... den Blick gewissermaßen aus der Vogelperspektive auf funktional bestimmte Handlungen bzw. Aufgabenvollzüge ...“<sup>25</sup> Dieses trägerlose, funktionale Begriffsverständnis ist seines Erachtens für die Vernachlässigung institutioneller Fragestellungen verantwortlich, und es entsteht das Bild eines prinzipiell zentral organisierten Aufgabenfelds.<sup>26</sup> Abhilfe hinsichtlich des Mangels soll im Folgenden die Unterscheidung zwischen Trägern und Akteuren der Personalarbeit schaffen.

Träger der Personalarbeit sind – im Gegensatz zum umfassenderen Begriff der Akteure betrieblicher Personalarbeit – solche, die als Instanzen formal zur Durchführung personalwirtschaftlicher Entscheidungen und Aktivitäten bestimmt werden. Dementsprechend verfügen Träger über eine bestimmte Ausstattung an Entschei-

---

<sup>22</sup> Vgl. WEBER, 1992: 1829; ferner GAUGLER/OECHSLER/WEBER, 2004: 1635.

<sup>23</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen zum Dezentralisierungsgrad personalwirtschaftlicher Funktionen in den Kapiteln II.2.2.1 und II.2.2.2.

<sup>24</sup> Siehe hierzu die Ausführungen der Kapitel III.1.3.1.3 und Kapitel III.2.5.

<sup>25</sup> METZ, 1995: 15.

<sup>26</sup> Vgl. METZ, 1995: 157.

dingungskompetenz und Ressourcen. Hingegen sind Akteure der Personalarbeit alle Individuen bzw. jede Gruppe, welche die faktische Personalarbeit leisten. Die akteursorientierte Perspektive sagt somit aus, dass jeder betriebliche Akteur als potentieller Vertragspartner wahrgenommen wird:<sup>27</sup> „Jeder dieser rationalen Entscheider ist mithin sein eigener Personalchef, Personalmanager, Vorgesetzter, Personalplaner, Personalentwickler usw., der mit den anderen Personalchefs, Personalmanagern, Vorgesetzten usw. in Kontakt tritt und Arrangements vereinbart, die seinem Nutzenkalkül entsprechen und die er jederzeit vor dem Hintergrund neuer Berechnungen rückgängig machen kann.“<sup>28</sup>

Wird der Forderung nach einer institutionellen Ausrichtung der Personalarbeit gefolgt und den weiteren Ausführungen die enge trägerorientierte Perspektive unterstellt, dann stehen neben den Mitgliedern der Personalabteilung und dem Personalressortleiter auch sämtliche Inhaber von Führungspositionen im Mittelpunkt der Betrachtung.<sup>29</sup> Neben diesen Gruppen wird die Unternehmensleitung als allgemein akzeptierter Träger identifiziert; hinsichtlich der Arbeitnehmervertretung als weiterer Träger herrscht in der Literatur keine Übereinstimmung.<sup>30</sup> Dieser Mangel einer klaren Bestimmung von Trägern wird durch die bereits dargestellte Entwicklungsdynamik des Forschungsfelds noch erschwert. Beispielsweise führt die organisatorische Neuorientierung der Personalarbeit zur Identifikation neuer Träger: Die externe Personalberatung wird als Dienstleister mit spezifischen personalwirtschaftlichen Aufgaben-

---

<sup>27</sup> METZ (1995) nimmt Anleihen bei KUPSCH/MARR (1991). Diese Autoren verfolgen seiner Meinung nach eine erste vermeintlich akteurstheoretische Betrachtung der Personalwirtschaft, indem sie zunächst ein völlig anderes Bild von Organisationen entwerfen und die Unternehmung als politische Arena auffassen, in der Akteure ihre Ziele verfolgen. Vgl. METZ, 1995: 23f. sowie KUPSCH/MARR, 1991: 773f.

<sup>28</sup> METZ, 1995: 33. Personalmanagement definiert METZ (1995) in diesem Kontext als das, was getan wird um Austauschbeziehungen zwischen Individuen anzubahnen und aufzunehmen, sie zu gestalten und zu beenden. Außerdem sorgt das Personalmanagement dafür, dass die vereinbarten Austäusche tatsächlich getätigt werden. Siehe hierzu auch die Ausführungen zum vertragstheoretischen Konzept in der Agenturtheorie in Kapitel III.1.2.1 und hier speziell die Ausführungen zu dem von FAMA (1980) geprägten Begriff des Nexus of Contracts.

<sup>29</sup> Vgl. WEBER/MAYRHOFER/NIENHÜSER, 1993: 220; DRUMM; 1992: 21. Im Sinne der Verteilung personalwirtschaftlicher Aufgaben auf die beiden Träger Personalabteilung und Führungskräfte mit personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz spricht HENTZE (1994a) von der dualen Trägerschaft, vgl. HENTZE, 1994a: 27.

<sup>30</sup> Vgl. hierzu WÄCHTER, 1992a: 2206f.; WEBER, 1992: 1829; OECHSLER, 1997: 58ff.; HILB, 1997: 59; ECKARDSTEIN/SCHNELLINGER, 1978: 5ff. Hingegen verzichtet beispielsweise DRUMM (1992) darauf den Betriebsrat oder den Sprecherausschuss als Träger der Personalarbeit zu bezeichnen, sondern betont explizit die reine Einflussnahme dieser betrieblichen Akteure auf personalwirtschaftliche Ziele und Entscheidungsinhalte, vgl. DRUMM, 1992: 29.

stellungen betraut,<sup>31</sup> und/oder der Mitarbeiter übernimmt durch aktive persönliche Veränderungsprozesse die Verantwortung für die Selbstqualifizierung.

Wird im Folgenden nun auf den Linienvorgesetzten fokussiert, so lässt sich konstatieren, dass dieser im Rahmen der Dezentralisierung vom reinen Akteur betrieblicher Personalarbeit zum Träger einer Vielzahl personalwirtschaftlicher Entscheidungen und Aufgaben avanciert. Dies kann beispielsweise im Konzept des Wertschöpfungscenters dadurch veranschaulicht werden, dass der dezentral agierende Personalverantwortliche neben der Entscheidungskompetenz mit einer Budget- und Ressortverantwortlichkeit ausgestattet wird. Der Personalverantwortliche in der Linie wird zur Instanz bestimmt, die nun auch formal zur Durchführung personalwirtschaftlicher Aktivitäten berechtigt ist. Die ehemals als Akteur agierende Linienkraft wird – neben den Mitarbeitern in der zentralen Organisationseinheit – zum Träger der Personalarbeit.

Für die agenturtheoretische Analyse ist außerdem bedeutsam, dass Entscheidungsträger wie Unternehmensleitung und Linienkraft nicht nur einen Teil betrieblicher Personalarbeit übernehmen, sondern auch den Kundenkreis personalwirtschaftlicher Dienstleistungen bilden und dies in zweifacher Hinsicht. So ist der Linienvorgesetzte in seiner Eigenschaft als Organisationsmitglied einerseits Empfänger personalwirtschaftlicher Leistungen – und somit aus Sicht der Personalabteilung quasi Endkunde – gleichzeitig muss er sich in seiner neuen Rolle andererseits aber auch als Mittler personalwirtschaftlicher Leistungen verstehen. Infolgedessen stellen die betrieblichen Träger entsprechende Erwartungen an die Serviceerbringung durch Personalspezialisten und -abteilung sowie durch interne oder externe Personalberater. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die Erwartungen ausgewählter Kundensegmente wie Unternehmensleitung, Linienkraft und Mitarbeiter, die durch unterschiedlichste Interessen und Ziele geprägt sind.

---

<sup>31</sup> So betont bereits WÄCHTER (1992a), dass sich im Rahmen der Ausgliederung personalwirtschaftlicher Funktionsbereiche (Outsourcing) ein weiterer Träger der Personalarbeit herauskristallisiert. So avanciert insbesondere die extern agierende Personalberatung vermehrt zum Träger personalwirtschaftlicher Kernaufgaben, vgl. WÄCHTER, 1992a: 2205; ferner METZ, 1995: 92.

Unternehmensleitung	Führungskräfte der Linie	Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitgestalten der Unternehmensphilosophie, -politik und -strategie</li> <li>- Professionelle Beratung der Geschäftsleitung in Fragen und Problemen des Human Resource Managements</li> <li>- Mittragen und Umsetzen unternehmensweiter, populärer und unpopulärer personalpolitischer Entscheidungen</li> <li>- Initiative bei der Gestaltung und Durchsetzung von Veränderungsprozessen</li> <li>- Förderung einer lern- und entwicklungsorientierten Unternehmenskultur</li> <li>- Sicherung von Erfolgspotenzialen</li> <li>- Promotor für neue Konzepte der Personalgewinnung, -erhaltung, -entlohnung, -entwicklung und -freistellung</li> <li>- Unternehmerische Führung des Personalbereichs, Beitrag zur Realisierung strategischer Unternehmensziele, kundenorientierte, professionelle Erbringung nutzenstiftender Leistungen, Erfolgsnachweis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung effektiver, anwendungsfreundlicher und nutzenstiftender Führungsinstrumente zur Unterstützung der Linie</li> <li>- Professionelle Beratung der Geschäftsleitung in Fragen und Problemen des Human Resource Managements</li> <li>- Berater in Krisenzeiten, bei Reorganisations- und Freistellungsprozessen und bei schwierigen Führungs- oder personellen Problemen</li> <li>- Gezielte Förderung des Kaderns durch entsprechende Laufbahn-, Karriere- und Nachfolgeplanung</li> <li>- Professionelle Unterstützung der Linie bei der Anwendung personalwirtschaftlicher Instrumente</li> <li>- Qualitätsorientierte Services des Personalbereichs</li> <li>- Effiziente, unbürokratische Ablauforganisation im Personalbereich durch kundenfreundliche Prozessgestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen bei der Umsetzung personalpolitischer Grundsätze</li> <li>- Professionelle Beratung in persönlichen und beruflichen Angelegenheiten wie Karriere, Aus- und Weiterbildung etc.</li> <li>- Offene, umfassende, rechtzeitige und faire Information über kritische Unternehmenssituationen</li> <li>- Moderator und Vermittler bei innerbetrieblichen Konflikten</li> <li>- Partizipation der Mitarbeiter an Veränderungsprozessen</li> <li>- Individuelle Förderung durch enge Zusammenarbeit mit den direkten Linienvorgesetzten</li> <li>- Fördernde Arbeitsgestaltung, Schaffung eines angenehmen Arbeitsumfelds</li> <li>- Entwicklung attraktiver Angebote der Personalgewinnung, -erhaltung, -entlohnung, -entwicklung und -freistellung</li> </ul>

**Tabelle 4:** Erwartungen personalwirtschaftlicher Entscheidungsträger an die Personalarbeit<sup>32</sup>

Bei Betrachtung dieser Erwartungsvielfalt personalwirtschaftlicher Anspruchsgruppen erstaunt es nicht, dass diese notgedrungen zu Interessenkonflikten führen. Insbesondere die Erwartungen der Unternehmensleitung sind durch ökonomische Interessen geprägt, d.h. die personalwirtschaftlichen Leistungen der Personalspezialisten sollen zur Erfüllung gewinnorientierter Zielsetzungen beitragen. Hingegen verfolgen die Mitarbeiter vorwiegend individuelle, d.h. persönliche Ziele.<sup>33</sup> Da diese Ziele komplementär, indifferent, oder auch konkurrierend zueinander sein können, wird der

<sup>32</sup> Quelle: In Anlehnung an WUNDERER/ARX, 1998: 27.

<sup>33</sup> Vgl. beispielsweise die frühen Beiträge von MARR/STITZEL, 1979; ECKARDSTEIN/SCHNELLINGER, 1978.

Einsatz koordinierender und steuernder Maßnahmen notwendig, um eine Interessenangleichung bei den Entscheidungsträgern zu erlangen.

#### **1.4 Vertragliche Basis der Zusammenarbeit personalwirtschaftlicher Träger**

Wie in den obigen Ausführungen dargelegt, wird nach der trägerorientierten Perspektive jeder Entscheidungsträger als Vertragspartner zur Erfüllung operativer Personalarbeit angesehen. Demzufolge treten z.B. Unternehmensleitung, Personalpezialist und Linienkraft mit den anderen Trägern der Personalarbeit in Kontakt und vereinbaren institutionelle im Sinne von vertraglichen Arrangements. Der Vertragsbegriff ist mit einer Vielzahl von Bedeutungen belegt und unterscheidet beispielsweise die Rechtswirkung von Willenserklärungen, die tatsächliche Einigung mit Rechtsfolgen und die Schriftform einer Vereinbarung. In der vorliegenden Arbeit bezeichnet das Begriffskonstrukt des Vertrags das Abgeben von gegenseitigen, sich deckenden und rechtlich durchsetzbaren Willenserklärungen, die Verpflichtungen zu zukünftigem Entscheiden und Handeln darstellen.

Zu diesen so genannten schuldrechtlichen Verträgen zählt gemäß Bürgerlichem Gesetzbuch (BGB) beispielsweise der das unternehmerische Organisationsgefüge stützende Arbeitsvertrag. Er ist eine langfristig gültige und einfach zu überprüfende Vereinbarung über das Aufgabenfeld, Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse, die Einordnung in das unternehmerische Stellengefüge, die Vertretungsstruktur sowie das gegenseitig zu erbringende Leistungsspektrum der Vertragspartner. Dies bedeutet, dass der Arbeitsvertrag die zu leistende Arbeit nur allgemein bezeichnet und diese vertraglich in aller Regel nur rahmenartig umschreibt. Für die tatsächliche Erbringung der Arbeitsleistung ist eine Konkretisierung notwendig, die durch Einzelanweisung des Arbeitgebers erfolgt, der die Arbeit nach Zeit, Ort und Art einseitig bestimmt (Direktionsrecht). Der aufgezeigte Mangel an vertraglicher Bestimmtheit im Arbeitsverhältnis führt insbesondere dann zu Problemen, wenn die Tätigkeit des Arbeitnehmers, seine Arbeitszeit, oder sonstige Bedingungen neuen betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden müssen.<sup>34</sup>

Bezogen auf den betrachteten Sachverhalt bedeutet dies, dass sich z.B. Linienkraft und Personalspezialist auf Basis einer verbal formulierten Willenserklärung im Rahmen des Direktionsrechts zur Erbringung personalwirtschaftlicher Entscheidungen und Handlungen verpflichten. Vor dem Hintergrund des skizzierten Wertschöpfungs-

---

<sup>34</sup> Vgl. SCHMID/TRENK-HINTERBERGER, 1994: 52f. Die Konsequenz von veränderten Unternehmenskonstellationen kann jedoch auch sein, dass einer der jeweiligen Entscheidungsträger den Vertrag vor dem Hintergrund neuer Nutzenüberlegungen und unter Einhaltung vereinbarter Beendigungsfristen rückgängig macht. Vgl. SCHMID/TRENK-HINTERBERGER, 1994: 53.

gedankens ist jedoch auch denkbar, dass die Linienkraft mit der zentralen Instanz einen schriftlichen Vertrag eingeht, in welchem beispielsweise die Erbringung personalwirtschaftlicher Dienstleistungen gegen die Zahlung von Verrechnungspreisen vereinbart ist. Ferner ist es möglich, dass die zentrale Personalabteilung mit einem externen Dienstleister einen Werkvertrag abschließt, durch welchen personalwirtschaftliche Leistungen außerhalb des Unternehmens erbracht werden.

Zusammengefasst heißt dies, dass die Durchführung personalwirtschaftlicher Entscheidungen und die Erfüllung von Personalaufgaben im oder auch außerhalb des Unternehmensgefüges demnach das Ergebnis von Verhandlungs- bzw. Interaktionsprozessen zwischen den identifizierten Trägern der Personalarbeit ist. Die Basis hierfür sind entweder schriftlich fixierte Verträge oder Vereinbarungen, die ihre Rechtsgrundlage im Direktionsrecht haben.



## 2 Dezentralisierung der Personalarbeit: Organisationskonzepte und ihre Auswirkungen

Seit Anfang der 90er Jahre bringen Unternehmen ihre Kritik an der Effektivität der Personalabteilung zum Ausdruck: Der Beitrag der Personalabteilung zum Unternehmenserfolg und zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit wird hierbei als unbefriedigend und hinter anderen Organisationseinheiten zurückbleibend eingeschätzt.<sup>35</sup> Das Streben nach einer innovativen, zukunftsweisenden und unternehmerischen Ausgestaltung der Personalarbeit sowie die Frage nach geeigneten Maßnahmen zur Erreichung dieses Ziels stehen im Mittelpunkt der Diskussion. Konstruktive Antworten suchen Praktiker in der Delegation der Personalverantwortung an Fachabteilungen und Führungskräfte, d.h. in der Reintegration personalwirtschaftlicher Aufgaben in die direkte Führung.<sup>36</sup> In wissenschaftlichen Beiträgen wird die Verlagerung personalwirtschaftlicher Funktionen von der Personalabteilung zu den Linienvorgesetzten ebenfalls erstmals zu Beginn der 80er Jahre untersucht: WUNDERER (1983) skizziert die Delegation als mögliche Entwicklungsperspektive der Personalarbeit und prognostiziert diese als eine existentielle Herausforderung der 90er Jahre.<sup>37</sup>

Trotz dieser Prognose fand das Thema der Dezentralisierung der Personalarbeit in den einschlägigen Forschungsbeiträgen bislang nur wenig Beachtung. In der Literatur wird das Themenfeld Dezentralisierung in erster Linie als organisationstheoretisches Phänomen diskutiert. (De-)Zentralisierung ist hierbei ein eher abstraktes Merkmal zur Beschreibung und Gestaltung der Aufbauorganisation (Kapitel II.2.1). Im Vordergrund steht die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Organisationskonzepten wie z.B. dem Integrationsmodell oder dem Ansatz des Wertschöpfungscenters, was in der wissenschaftlichen Forschung durch eine Vielzahl von Beiträgen dokumentiert wird.<sup>38</sup> Ergänzt wird diese Diskussion durch die Formulierung von Aussagen mit nahezu normativem Charakter darüber, welche personalwirtschaftlichen Funktionen eher zentral oder dezentral wahrgenommen werden (Kapitel II.2.2).

---

<sup>35</sup> Vgl. hierzu die einführenden Aussagen bei ACKERMANN, 1994a: 4.

<sup>36</sup> Vgl. zur Entwicklung in deutschen Unternehmen beispielsweise die Praktikerbeiträge im Sammelband von SCHOLZ (Hrsg.), 1999 sowie die Beiträge von LÖHR, 1994: 91ff.; WIMMER, 1994: 409ff.; SCHATNER, 1990: 32ff.; SCHÖNMÜLLER, 1986; FRANKE, 1987; SAUDER/SCHMIDT, 1988. Vgl. ferner die Fallbeispiele aus dem angloamerikanischen Raum bei FITZ-ENZ, 1997: 65ff.; COLLING/FERNER, 1992: 210ff.; KIRKPATRICK/DAVIS/OLIVER, 1992: 137ff.; LOWE, 1992: 158ff.

<sup>37</sup> Vgl. hierzu WUNDERER, 1983: 230f.

<sup>38</sup> Zur Entwicklung des Personalwesens und zu den Organisationsformen der Personalarbeit vgl. SCHOLZ (Hrsg.), 1999; ARX, 1995; ACKERMANN, 1994a; WIMMER, 1994; BÜHNER, 1991; WUNDERER, 1992a und 1992b; SCHATNER, 1990; PASCHEN 1988.

Beispiele aus der Praxis zeigen, dass etwa Aktivitäten wie die Entwicklung von Strategien, die Erarbeitung von Konzeptionen und die Konkretisierung personalwirtschaftlicher Instrumente i.d.R. zentralisiert erfolgen. Hingegen werden Funktionsbereiche wie Auswahl, Einstellung und Entwicklung des Personals meist kooperativ zwischen Personalabteilung und Führungskraft vor Ort abgewickelt. Die Personalführung sowie der Mitarbeiterinsatz obliegen zunehmend der Linie, d.h. diese Aufgaben werden dezentral durchgeführt.<sup>39</sup> Zwar wird die Auseinandersetzung mit dieser Themenstellung in den letzten Jahren vermehrt durch empirische Untersuchungen gestützt, wesentliche Problemdimensionen des „Paradigmas der neuen Dezentralisierung“ bleiben bei dieser Schwerpunktsetzung jedoch offen. So lassen sich wissenschaftliche Beiträge mit einer Gestaltungsorientierung, aus der sich Aussagen mit direktem Anwendungsbezug für Instrumente und Werkzeuge der Personalarbeit ableiten lassen, beinahe nicht finden. Dessen ungeachtet stellt diese Forschungsrichtung einen weiteren zu reflektierenden Schwerpunkt dar (Kapitel II.2.3). Eine zusammenfassende Würdigung beschließt die Ausführungen zur dezentralen Personalorganisation und -arbeit (Kapitel II.2.4).

## 2.1 Organisatorische Neuorientierung der Personalarbeit

Ausschlaggebend für die anhaltende organisatorische Restrukturierung der Personalarbeit<sup>40</sup> – die weitestgehend auch eine Aufgabe für den personalwirtschaftlichen Zentralbereich darstellt – sind weit reichende Bemühungen um Flexibilität und Innovation sowie massive Anstrengungen zur Kostensenkung.<sup>41</sup> Die Frage, welche Ausrichtung die Personalfunktion in Zukunft erfahren und welche Rolle der zentralen Personalinstanz hierbei zugewiesen werden soll, steht im Mittelpunkt des sich an den Organisationskonzepten und -modellen orientierenden Forschungsstrangs.

---

<sup>39</sup> Vgl. hierzu den Beitrag von BEER, 1997; ferner KRÜGER/WERDER, 1995: 12f.; BREWSTER/SÖDERSTRÖM, 1995: 55; LÖHR, 1994: 91ff.; WIMMER, 1994: 409ff.; WUNDERER/KUHN, 1993: 195.; COLLING/FERNER, 1992: 213 sowie SCHATNER, 1990: 32ff.

<sup>40</sup> Vgl. für Restrukturierungsprozesse in der Praxis beispielsweise die diversen Beiträge unterschiedlicher Unternehmensvertreter bei SCHOLZ (Hrsg.), 1999, oder die organisatorische Entwicklung der Personalarbeit bei der BMW AG, welche in den Beiträgen von LÖHR, 1994: 91ff.; WIMMER, 1994: 409ff. sowie SCHATNER, 1990: 32ff. umfassend dokumentiert wird. Vgl. hierzu auch Wächter, 1999: 6. In Analogie zu diesem Entwicklungsprozess zeigt WUNDERER (1992a) fünf Phasen der Personalarbeit auf: Bürokratisierung (bis ca. 1960), Institutionalisierung (ab ca. 1960), Humanisierung (ab ca. 1970), Ökonomisierung (ab ca. 1980), Entre- und Intrapreneuring (ab ca. 1990). (Vgl. WUNDERER, 1992a: 202.)

<sup>41</sup> In einer Untersuchung britischer Unternehmen konnte ein signifikanter Zusammenhang – leider nur innerhalb einer kleinzahligen Stichprobe – zwischen der anwachsenden unternehmerischen Sparpolitik und der Tendenz der Dezentralisierung festgestellt werden (vgl. hierzu HENDRY/PETTIGREW, 1992).

LATTMANN (1985) zeigte bereits Mitte der 80er Jahre fünf mögliche Zukunftsszenarien für die Entwicklung der Personalfunktion auf:<sup>42</sup> (1) Aufhebung der Personalabteilung und vollständige Rückführung der Personalfunktion in die Linie, (2) Rückbildung der Personalfunktion zu einer Verwaltungs- und Dienstleistungsstelle, (3) Ersetzung der Personalabteilung durch außenstehende Berater, (4) Umwandlung der Personalabteilung in eine Fachstelle zur Beratung der operativ tätigen Linienvorgesetzten sowie (5) Ausbau der Verantwortlichkeit der Personalabteilung für das gesamte Humanvermögen der Unternehmung. Diese Szenarien aufgreifend werden in den wissenschaftlichen Publikationen des deutschsprachigen Raums vorwiegend das Selbstverständnis und die Aufgaben traditioneller und/oder zukünftiger Personalarbeit diskutiert und es wird mit Nachdruck auf die organisatorische Gestaltung verwiesen (siehe Tabelle 5). Wie das Analyseraster dezentraler Entscheidungsstrukturen zeigen wird, liegt der Fokus der vorliegenden Arbeit auf den Szenarien (4) und (5).<sup>43</sup>

Autoren	Kurzbeschreibung des Forschungsbeitrags
PASCHEN, 1988	Unterschiedliche Formen der Personalorganisation und deren Entwicklung vom traditionellen Modell über das Personalreferentensystem bis hin zum Integrationsmodell werden erläutert. Neben der Verteilung der Personalaufgaben auf einzelne Funktionsträger diskutiert der Autor die Beziehung dieser untereinander. <sup>44</sup>
ALTHAUSER, 1989	Das Selbstverständnis und die Aufgaben traditioneller Personalarbeit werden diskutiert: Vor dem Hintergrund klassischer Organisationsformen betrieblicher Personalarbeit erfolgt eine Erörterung der zukünftigen Rolle der Personalabteilung in Form des Referentenmodells. <sup>45</sup>
DAUL, 1990a und 1990b	Der Autor definiert Kriterien für die Aufgabenstrukturierung wie Veränderung, Integration, Flexibilität, Individualität, Professionalität, Akzeptanz und Strategieorientierung. Ein funktionsorientiertes Konzept der Personalarbeit in divisionalen Unternehmen wird abgeleitet. Die Diskussion wird um die Zuordnung personalwirtschaftlicher Maßnahmen und Instrumente zu unterschiedlichen Aktionszentren erweitert. Hierbei konstatiert der Autor die Notwendigkeit der Delegation in die Linie und verweist auf die Unumgänglichkeit einer klaren Abgrenzung der Entscheidungsbefugnis. <sup>46</sup>

<sup>42</sup> Vgl. LATTMANN, 1985: 198f.

<sup>43</sup> Insbesondere das Outsourcing aller oder von Teilen der personalwirtschaftlichen Aktivitäten steht demnach nicht im Mittelpunkt der Betrachtung.

<sup>44</sup> Vgl. PASCHEN, 1988. Für eine Übersicht der diskutierten Formen und der Entwicklung der Personalorganisation vgl. PASCHEN, 1988: 238. Siehe hierzu auch Tabelle 6 in der zusammenfassenden Würdigung personalwirtschaftlicher Organisationskonzepte in Kapitel II.2.1.5.

<sup>45</sup> Vgl. ALTHAUSER, 1989.

<sup>46</sup> Vgl. DAUL, 1990a und 1990b.

BÜHNER, 1991	Der Autor stellt unterschiedliche Organisationsformen der Personalarbeit vor dem Hintergrund sich kontinuierlich ändernder Umweltbedingungen dar. Den Schwerpunkt des Forschungsbeitrags bildet die Auseinandersetzung mit den Risiken und Chancen der Organisationsformen für die Personalarbeit. <sup>47</sup>
WUNDERER/ KUHN, 1993	Aus vier verschiedenartigen Organisationskonzepten leiten die Autoren eine Dezentralisierungstendenz der Personalarbeit ab. Sie resümieren, dass mit zunehmender Delegation nach einer verstärkten strategischen Ausrichtung der zentralen Personalabteilung gestrebt wird. <sup>48</sup>
ACKERMANN, 1994a	In seinem Beitrag gibt der Autor einen Überblick über mögliche organisatorische Lösungsansätze für eine kundenorientierte Reorganisation der Personalabteilung. Er bewertet die Organisationsform des Profit Centers – „... trotz der (noch) bestehenden Schwierigkeiten der Implementierung dieses Konzepts in der Unternehmenspraxis ...“ <sup>49</sup> – als am aussichtsreichsten.
KRÜGER/ WERDER, 1995	In der explorativen Studie werden insgesamt sechs Organisationsvarianten für personalwirtschaftliche Teilfunktionen (Verwaltung, Ausbildung sowie Ausstattung) diskutiert. Ergebnis ist, dass die derzeitige Herausforderung darin besteht, eine situationsgerechte und zielwirksame Mischung zwischen Konzentration der Zentralbereichsfunktionen und Dekonzentration in den dezentralen Einheiten zu finden. <sup>50</sup>
SCHERM, 1995	Es werden Kriterien innovativer Personalarbeit wie Flexibilität, Professionalisierung und Individualität entwickelt. Der Autor diskutiert, inwieweit diese in den organisatorischen Gestaltungsalternativen (zentrale, kooperative, koordinative und dezentrale Variante) Berücksichtigung finden. Die Frage nach der personalwirtschaftlichen Organisation lässt sich hierbei ohne Kenntnis des Einzelfalls nicht eindeutig beantworten, so dass für viele Unternehmen die Lösung zwischen zentralem und dezentralem Modell liegt. <sup>51</sup>
WUNDERER/ ARX, 1998	Die Autoren zeigen auf, wie sich die Reorganisation des Personalbereichs in ein Wertschöpfungscenter schrittweise realisieren lässt. Die Ausführungen fokussieren hierbei auf die Aspekte der strategischen und serviceorientierten Führung sowie auf die ökonomische Führung des Wertschöpfungscenters. <sup>52</sup>
WÄCHTER, 1999	Neben einer kurzen Darstellung der Personalorganisation im nationalen Kontext und von Typologien zur historischen Entwicklung geht der Autor auf Organisationskonzepte der Personalabteilung wie Funktionale Organisation und Referentenmodell ein. In der Diskussion um neuere Reorganisationskonzepte wird die zentrale Personalabteilung als notwendige Vertrauensorganisation im Rahmen der Dezentralisierung dargestellt. <sup>53</sup>
SCHOLZ, 1999	Der Sammelband zeigt organisatorische Möglichkeiten der Personalarbeit in der Zukunft auf und richtet den Fokus auf die Kompetenzen der Personalabteilung, ihre Strukturen und die Organisation ausgewählter Bereiche. <sup>54</sup>

**Tabelle 5:** Ausgewählte Beiträge zur organisatorischen Neuorientierung der Personalarbeit<sup>55</sup>

<sup>47</sup> Vgl. BÜHNER, 1991.

<sup>48</sup> Vgl. WUNDERER/KUHN, 1993: 196.

<sup>49</sup> ACKERMANN, 1994a: 18.

<sup>50</sup> Vgl. KRÜGER/WERDER, 1995: 6.

<sup>51</sup> Vgl. SCHERM, 1995.

<sup>52</sup> Vgl. WUNDERER/ARX, 1998.

<sup>53</sup> Vgl. WÄCHTER, 1999: 9.

<sup>54</sup> Vgl. SCHOLZ (Hrsg.), 1999.

<sup>55</sup> Quelle: Eigene Darstellung. Bei dieser Auflistung handelt es sich um Beiträge des deutschen Sprachraums.

Zehn Jahre nach Erscheinen des Beitrags von LATTMANN (1985) war die Frage nach der organisatorischen Ausrichtung der Personalabteilung noch immer nicht abschließend geklärt, was die Beiträge im Sammelwerk von ACKERMANN (1994a) mit dem Thema Reorganisation der Personalabteilung belegen.<sup>56</sup> Die Personalarbeit des 21. Jahrhunderts wird SCHOLZ (1999) zufolge spannender, wichtiger, professioneller, interfunktionaler und wertschöpfender, so dass in den Mittelpunkt zunehmend die Problematik rückt, wie die Organisation der Personalarbeit überhaupt gestaltet werden kann. „Die Diskussion kreist dabei meist um folgende drei Fragenkomplexe: Wo werden Aktivitäten abgewickelt? ... Welche Kompetenzverteilung ist vorgesehen? Wer soll die Aktivitäten durchführen? ...“<sup>57</sup>

Im Folgenden werden die in der Literatur diskutierten Organisationskonzepte (de-)zentraler Personalarbeit beschrieben. Hierbei wird die Vielzahl organisatorischer Mischformen in insgesamt vier Organisationskonzepte zusammengefasst und in ihren Kernelementen dargestellt: das funktional-zentralistische Modell (Kapitel II.2.1.1), das Referentensystem (Kapitel II.2.1.2), das Integrationsmodell (Kapitel II.2.1.3) und das Konzept des Wertschöpfungscenters (Kapitel II.2.1.4). Auf eine ausführliche Darstellung der identifizierten, (de-)zentralen Grundmodelle kann nicht verzichtet werden, da dieser Forschungsstrang die Diskussion um die Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz derzeit themenmäßig beherrscht. Ferner leiten diese Grundmodelle die Entwicklung des Analyserasters dezentraler Entscheidungsstrukturen in der Personalarbeit, werden bei dessen Illustration wieder aufgegriffen und belegen seine Praxisrelevanz. Eine zusammenfassende Beurteilung dezentraler Organisationskonzepte beschließt die Ausführungen zur Neuorientierung der Personalarbeit (Kapitel II.2.1.5).

### 2.1.1 Das funktional-zentrale Organisationskonzept

Das „traditionelle Modell“<sup>58</sup> der Personalorganisation sieht für Beschaffung, Kompensation und Entwicklung keine eigenständige Abteilung bzw. Instanz vor. Die Erfüllung personenbezogener Aufgaben erfolgt vielmehr durch die Unternehmensleitung bzw. die Geschäftsführung des Unternehmens. Eine Aufgabenteilung bzw. -entlastung

---

<sup>56</sup> In diesem hebt ACKERMANN (1994a) hervor, dass „[d]ie Personalabteilung .. am Scheidepunkt [steht], d.h. an einem kritischen Punkt, wo sich die Wege in die Zukunft scheiden.“ (ACKERMANN, 1994a: 13.) Als mögliche Wege schlägt er eine Wachstumsstrategie (intensive Nutzung vorhandener Zukunftschancen als kundenorientiertes Dienstleistungszentrum), eine Abwehrstrategie (Kampf um die Wahrung von Besitzständen gegenüber anderen Trägern des Personalmanagements) oder eine Rückzugstrategie (Zersplitterung in kleine Organisationseinheiten und Reduzierung der Abteilung auf ein Minimum) vor.

<sup>57</sup> SCHOLZ, 1999: VI.

<sup>58</sup> In Anlehnung an PASCHEN, 1988: 237.

ergibt sich eventuell durch die Etablierung so genannter zentraler Sozialabteilungen, die sich arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Inhalten zuwenden oder sich mit Fragen der Sozialeinrichtung befassen. Die traditionelle Personalorganisation findet sich gegenwärtig nur noch in Unternehmen mit einer sehr geringen Anzahl von Mitarbeitern, bei der sich die Bildung einer eigenständigen Personalabteilung aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen nicht lohnt. Die Wahl dieser zentralgeprägten Organisationsform ist demnach primär durch die Beschäftigtenzahl determiniert.<sup>59</sup>

Aus dem ökonomisch-technischen und soziokulturellen Gesellschaftswandel sowie den damit verbundenen Entwicklungen, wie steigende Unternehmensgröße, vielschichtige Prozesse der Arbeitsorganisation und erhöhtes Qualifikationsniveau der Mitarbeiter, resultiert eine Zunahme des individuellen Betreuungsaufwands. Für die Erfüllung personalwirtschaftlicher Aufgaben werden mehr und mehr (Personal-)Spezialisten benötigt.<sup>60</sup> Zur Entlastung der Unternehmens- und Geschäftsleitung wird daher eine gesonderte Personalstelle eingerichtet, die sich der unternehmensweiten Durchführung der Personalarbeit annimmt. Für den nun ebenfalls stärker in die operative Personalarbeit eingebundenen Linienvorgesetzten erweist sich diese Form der Personalorganisation als vorteilhaft, da sie den zentralen Service in Anspruch nimmt, ohne sich jedoch um Ziele, Ressourcen oder Leistungsqualität zu kümmern.<sup>61</sup> Das Hauptaugenmerk der zentralen Personalinstanz liegt auf der Durchsetzung der aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Personalpolitik, d.h. sie überzieht die Organisation mit einem Kontrollnetz und gewährleistet eine einheitliche Handhabung aller personalpolitischen Instrumente. Da die zentral eingebundenen Entscheidungs- und Aufgabenträger mit einer überschaubaren und stabilen Unternehmensumwelt konfrontiert sind, lassen sich die – alle personalwirtschaftlichen Funktionsbereiche umfassenden – Tätigkeiten problemlos bewältigen.<sup>62</sup>

Steigende Beschäftigungszahlen sowie veränderte gesetzliche, gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen gestalten die Bewältigung personalwirtschaftlicher Aufgaben zunehmend komplizierter, differenzierter und umfangreicher – nicht nur in quantitativer, sondern auch in qualitativer Hinsicht. Infolgedessen ergibt sich die

---

<sup>59</sup> Nichtsdestotrotz trifft man das traditionelle Modell der Personalorganisation heutzutage auch noch im Öffentlich Sektor an.

<sup>60</sup> Vgl. MÜLLER, 1983: 516; KASTURA, 1996: 38.

<sup>61</sup> Vgl. DAUL, 1990a: 87.

<sup>62</sup> Die stabile Industriegesellschaft – gekennzeichnet durch beständige Fertigungstechnologien, durch ein umfangreiches Angebot an Arbeitskräften und durch geringe Ansprüche der Arbeitnehmer an die unternehmerische Personalarbeit – erfordert keine differenzierte Ausgestaltung des Personalmanagements (vgl. OECHSLER, 1994).

Notwendigkeit einer horizontalen Segmentierung personalwirtschaftlicher Aufgaben innerhalb der Personalabteilung.<sup>63</sup> Um die mit der verrichtungsorientierten Organisationsstruktur einhergehenden Rationalisierungs- und Spezialisierungseffekte zu nutzen, findet man daher heutzutage in einer Vielzahl von Unternehmen eine funktionale Organisation der Personalarbeit.<sup>64</sup> Die Wahrnehmung der einzelnen Personalfunktionen erfolgt jeweils durch einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeitergruppe für das gesamte Unternehmen. Das Ergebnis dieser Organisationsform ist die Bildung von Unterabteilungen für Teilfunktionen wie Personalbeschaffung und -einsatz, Lohn- und Gehaltsabrechnung, Personalaus- und -weiterbildung, Personalstatistik und Sozialwesen. Im Vordergrund stehen somit Spezialisierung und Kompetenzaufbau der zentral agierenden Personalspezialisten, was eine effiziente Abwicklung und Optimierung der funktionsbezogenen Aktivitäten mit sich bringt.<sup>65</sup> Der Personalleitung kommt innerhalb der zentralen Instanz die Aufgabe der Koordination der einzelnen Aufgabenfelder zu.

Trotz der geforderten Abstimmung der Aktivitäten wird diese Organisationsform dem Anspruch einer integrierten Problemlösung personalwirtschaftlicher Fragestellungen nicht gerecht: BÜHNER (1991) zufolge orientiert sich die Organisation zu stark an den einzelnen Personalfunktionen, was bedeutet, dass der Linienkraft für jede Teilfunktion ein anderer Ansprechpartner gegenüber steht.<sup>66</sup> Dies impliziert unverkennbar eine Orientierungslosigkeit bei den Linienvorgesetzten, womit problemorientiertes und funktionsübergreifendes Handeln ausgeschlossen ist. Aufgrund der unbeständigen Beziehung zwischen Personalspezialist, Linienführungskraft und untergebenen Mitarbeitern, ist eine mitarbeiternahe und vertrauensbildende Betreuung kaum möglich. Mangelnde Mitarbeiternähe wirkt sich jedoch besonders im Zuge des gesellschaftlichen Wertewandels erschwerend auf eine bedarfsorientierte Personalarbeit aus, da der Mitarbeiter höhere Ansprüche an seine Tätigkeit im Sinne von Selbstentfaltung, -verwirklichung und Streben nach Autonomie stellt. Individuelle Ausge-

---

<sup>63</sup> Die Ausdifferenzierung und funktionale Spezialisierung innerhalb der Personalabteilung sieht WÄCHTER (1987) als ein Indiz für die zunehmende Professionalisierung der Personalarbeit an, da die vielfältigen Aufgaben derartig spezialisiert sind, dass sie nur noch mit erheblichen Vorkenntnissen theoretischer und methodischer Art zu bewältigen sind (vgl. WÄCHTER, 1987: 143).

<sup>64</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden PASCHEN, 1988: 237f. Nach BÜHNER (1991) überwiegt sogar noch Anfang der 90er Jahre eine funktionale Organisation der Personalabteilung in der Praxis (vgl. BÜHNER, 1991: 100).

<sup>65</sup> Vgl. ALTHAUSER, 1989: 271.

<sup>66</sup> Vgl. BÜHNER, 1991: 100. Durch die Aussage „... das Prinzip 'One face to the customer' wird verletzt“ verleiht ACKERMANN (1994a) der Schwierigkeit einer nicht klaren Abgrenzung und Zuordnung von Teilaufgaben auf die Unterabteilungen sowie dem Mangel unvollständiger Kooperation zwischen Fachbereichen und Funktionsspezialisten Nachdruck (vgl. ACKERMANN, 1994a: 15).

staltung der Personalarbeit und intensiver Service am Mitarbeiter werden unerlässlich, was im funktionalen Modell jedoch nicht sichergestellt werden kann.

Problematisch gestaltet sich zudem, dass der Vorgesetzte in der Lage sein muss, personalwirtschaftliche Fragestellungen und Anforderungen genau zu formulieren und funktional einzuordnen. Die Suche und Auswertung der hierfür notwendigen Informationen benötigt Zeit, reduziert die Anpassungsgeschwindigkeit und führt zu Effizienzverlusten. Diejenige Linienkraft, welche mit der personalwirtschaftlichen Materie nicht genügend vertraut ist, wird sich mit ihren Fragen eher selten an die zentrale Personalinstanz wenden.<sup>67</sup> Da die zentral getroffenen Personalentscheidungen außerdem die tägliche Kooperation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beeinflussen, ist im Grunde eine starke Entscheidungspartizipation aller Linienvorgesetzten erforderlich. Nur so ist ein erfolgreiches personalwirtschaftliches Handlungsergebnis zu garantieren.<sup>68</sup>

### 2.1.2 Das Referentensystem

Nach PASCHEN (1988) führen insbesondere die ausgeprägte Wechselwirkung zwischen Personal- und Führungsfunktion, die zunehmende Bedeutung der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung, der bereits skizzierte Mangel an Mitarbeiternähe, die steigende Interdependenz zwischen den einzelnen Personalfunktionen selbst sowie die daraus resultierende Notwendigkeit einer intensiven Kooperation der Personalabteilung mit den Fachbereichen zu einer Ablösung des funktional-zentralistischen Grundmodells der Personalarbeit durch das Referentensystem.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Der kritischen Anmerkung von ALTHAUSER (1989), dass die funktionale Organisationsform den differenzierten Erfordernissen und spezifischen Anforderungen einzelner Unternehmensbereiche beispielsweise hinsichtlich Fragen der Entgeltspolitik nicht entspricht, da den Personalspezialisten die nötige Bereichskenntnis fehlt (vgl. ALTHAUSER, 1989: 271), kann nicht uneingeschränkt gefolgt werden. Insbesondere vor dem Hintergrund der starken Aufgabenspezialisierung ist nicht einzusehen, dass eine bereichsadäquate Lösung für die Entgeltfindung aussichtslos erscheint (vgl. KASTURA, 1996: 39f.).

<sup>68</sup> Bei der Personalbeschaffung ist beispielsweise die Einbindung der jeweiligen Fachabteilung notwendig, um eine optimale Abwicklung des Beschaffungsvorgangs sicherzustellen. So ist eine Partizipation bei der Erstellung eines differenzierten Anforderungsprofils und bei der Auswahl desjenigen Bewerbers erforderlich, der unter Berücksichtigung der zukünftigen Führungsbeziehung geeignet erscheint (vgl. PASCHEN, 1988: 239).

<sup>69</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden PASCHEN, 1988: 239. Die Ergebnisse einer schriftlichen Befragung deutscher Großunternehmen im Jahre 1993 zeigen, dass die Personalarbeit organisatorisch in 76,9% der 215 befragten Unternehmen funktional eingebunden ist und in 46,2 % divisional (die Existenz von organisatorischen Mischformen kann hieraus abgeleitet werden). Mit steigender Mitarbeiterzahl, wird jedoch die Personalarbeit zunehmend funktional und nicht divisional organisiert. Dieses Ergebnis erstaunt, weil nach Erreichen einer gewissen Unternehmensgröße eine Dezentralisierung der Personalarbeit zumindest im Sinne eines divisionalen Referentensystems doch zu erwarten gewesen wäre (vgl. KASTURA, 1996: 62).



Die Gliederung der Personalarbeit orientiert sich hierbei zunächst an dem Objektprinzip der Aufgabenverteilung und erfolgt somit nach divisionalen Gesichtspunkten.<sup>70</sup> Die Einführung des Personalreferentensystems ist daher auch häufig mit einer Restrukturierung des Gesamtunternehmens z.B. in eine Spartenorganisation verbunden. In Anlehnung an die bestehende Unternehmensstruktur werden den einzelnen Personalspezialisten Unternehmensbereiche zugewiesen. Diesen so genannten Referenten obliegt dann die Betreuung aller Mitarbeiter des Bereichs in Bezug auf sämtliche personalwirtschaftliche Fragestellungen. Das System ist nach BÜHNER (1991) maßgeblich durch eine zentrale Koordination durch die Personalabteilung und durch eine dezentrale Betreuung über den Referenten gekennzeichnet:<sup>71</sup> (1) Koordination bedeutet, dass die zentrale Personalabteilung eine unternehmerische Personalarbeit sicherzustellen hat und die Abstimmung der Referentenaktivitäten übernimmt. Ferner fokussiert sie Themenstellungen mit unternehmensweiter Bedeutung wie die Entwicklung einer auf die Unternehmensstrategie abgestimmten Personalpolitik, die Durchführung von Maßnahmen zur Personalentwicklung und die Sicherung des Personalcontrollings. (2) Betreuung der Linie bezeichnet hingegen den Personalreferenten als unmittelbaren Ansprechpartner des Vorgesetzten, der ihm Erfahrungen und Wissen zur Verfügung stellt. D.h. die Führungskraft wird bei der Entscheidungsvorbereitung und -durchführung unterstützt und in die Lage versetzt, operative Personalarbeit selbständig abzuwickeln. Hierfür ist seitens des Referenten ein breites Qualifikationsprofil erforderlich, da er das notwendige Instrumentarium der Personalarbeit beherrschen, eine hohe soziale Kompetenz besitzen sowie über ausreichende Kenntnisse hinsichtlich des zu betreuenden Bereichs verfügen muss.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. hierzu auch BECKER/FALLGATTER, 1999: 218.

<sup>71</sup> Vgl. BÜHNER, 1991: 104ff. Das von BÜHNER (1991) genannte dritte Charakteristikum der Redelelegation von Entscheidungsverantwortung in die Linie wird von der Verfasserin nicht unterstützt. Wird der einschlägigen Literatur gefolgt, so ist gerade das Auftreten eines ausgeprägten Konsumverhaltens der Linienvorgesetzten ein großer Kritikpunkt am Referentensystem, was dem Merkmal der Redelelegation widerspricht. Zunehmendes Engagement sowie steigende Verantwortungsbereitschaft wird im Rahmen des Referentensystems von den Vorgesetzten kaum gezeigt, da die Personalarbeit in erster Linie vom zuständigen Experten erledigt wird. Eine konsequente Übertragung personalwirtschaftlicher Entscheidungsverantwortung erfolgt demnach erst im Integrationsmodell.

<sup>72</sup> Vgl. hierzu auch KIRKPATRICK/DAVIES/OLIVER, 1992: 139. Das breite Qualifikationsprofil bedarf einer umfassenden Ausbildung der Referenten: Neben detaillierten Kenntnissen hinsichtlich professioneller Personalarbeit, benötigt der Referent allgemeine Kenntnisse in Bezug auf Organisation, Belegschaftsstruktur, eingesetzte Technologien im betreuten Unternehmensbereich (vgl. ALTHAUSER, 1989: 272). Um darüber hinaus eine Überforderung zu vermeiden bzw. eine Entlastung des Personalreferenten zu ermöglichen ohne jedoch auf den Spezialisierungsvorteil zu verzichten, kann es sinnvoll sein, für ausgewählte Funktionen zentrale Dienste beizubehalten. So ist eine Unterstützung des Referenten beispielsweise in arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Fragen möglich (vgl. hierzu PASCHEN, 1988: 239). Eine weitere Möglichkeit wäre in diesem Zusammenhang die Spezialisierung des einzelnen Referenten auf

Mit dem Modell des Referentensystems steht der jeweiligen Linienkraft nur noch ein Ansprechpartner für personalwirtschaftliche Fragestellungen gegenüber. Aufgrund des intensiven Kontakts verfügt der Referent über beste Kenntnisse in Bezug auf die eingesetzten Verfahren und Methoden, den Unternehmensbereich, das bestehende Beziehungsgeflecht sowie die beschäftigten Mitarbeiter. Eine auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Personalbetreuung wird möglich. Ferner kann ein Vertrauensverhältnis zwischen Referent und Linienkraft aufgebaut werden, welches eine kontinuierliche, transparente und im Unternehmensbereich akzeptierte Personalarbeit fördert. In der Verbesserung der Kommunikation zur Arbeitnehmervertretung liegt ein weiterer Vorteil des Personalreferentensystems, da der Referent die Schnittstelle zwischen Arbeitnehmervertreter und Personalabteilung bzw. Unternehmensleitung darstellt. Dies macht ein frühzeitiges Aufgreifen personalwirtschaftlicher Entwicklungen – Chancen ebenso wie Risiken – möglich; bereits im Vorfeld kann eventuellen Konflikten entgegengewirkt werden.<sup>73</sup>

Übergeordnetes Ziel des divisionalen Referentensystems ist es, den Prozess der Entscheidungsfindung und der Problemlösung wieder in den Unternehmensbereich zu integrieren. Dies bewirkt eine Verkürzung der Entscheidungs- und Informationswege, beschleunigt den Managementfluss und hilft, eine bereichsgerechte Personalarbeit zu forcieren. Demzufolge werden personalwirtschaftliche Entscheidungen und Aufgaben in ihrem Umfeld und nicht wie bisher isoliert an zentraler Stelle wahrgenommen.<sup>74</sup>

Die vom Referentensystem beabsichtigte Fokussierung auf den Unternehmensbereich birgt jedoch die Gefahr, dass der einzelne Referent zu stark vereinnahmt wird, die Identifikation mit der zentralen Personalinstanz verliert und sich zu wenig der gemeinsamen Personalpolitik bzw. Unternehmensstrategie verpflichtet fühlt. Koordination und Sicherung der unternehmenseinheitlichen Personalarbeit sind folglich zentrale Aufgabe der Personalabteilung. Zudem muss die Verselbständigung einzelner Referate unterbunden sowie der abnehmenden Professionalisierung durch umfassende Qualifizierung entgegengewirkt werden.<sup>75</sup> Fühlt sich der Personal-

---

personalwirtschaftliche Themengebiete, d.h. die Betreuung von Schwerpunkten als Sonderaufgabe. Neben dem Angebot von spezifischen Kenntnissen kann hierdurch auch die Kommunikation der Referenten untereinander und der Erfahrungsaustausch gefördert werden. In diesem Zusammenhang betont LOWE (1992), dass im Vergleich zu anderen Ländern wie z.B. Großbritannien oder USA das deutsche Ausbildungssystem und das hohe Bildungsniveau der Dezentralisierung von Personalverantwortung zuträglich ist (vgl. LOWE, 1992: 154f.).

<sup>73</sup> Vgl. zu den Vorteilen der Einführung eines Referentensystems auch KLONOVSKY/WEIßENRIEDER, 1999: 52ff.

<sup>74</sup> Vgl. BÜHNER, 1991: 104.

<sup>75</sup> Vgl. ALTHAUSER, 1989: 272.

referent aufgrund intensivster Beratung – der Referent ist Ansprechpartner für sämtliche oder zumindest eine Vielzahl der Personalfunktionen – überfordert, wird er schwierige Personalfragen und problematische Einzelfälle an die zentrale Instanz weitergeben. Dies führt letztendlich zu einer Überlastung der Personalabteilung, so dass für die Wahrnehmung strategischer Entscheidungen und Aufgaben nicht mehr genügend personelle Kapazitäten zur Verfügung stehen.<sup>76</sup>

### 2.1.3 Das Integrationsmodell

Damit der Personalreferent hinsichtlich der Personalverwaltung entlastet wird, sich verstärkt der Erfüllung seiner Beratungsfunktion widmen und in Zusammenarbeit mit der zentralen Personalabteilung eine unternehmenseinheitliche Personalpolitik sichern kann, wird verstärkt der Einsatz adäquater Informations- und Kommunikationstechniken gefordert. Je stärker ein vermehrter Einsatz moderner Technologie jedoch dazu führt, dass der Vorgesetzte einen direkten Zugriff auf die erforderlichen Personalinformationen hat, desto eher lässt sich eine vollständige Delegation in die Unternehmensbereiche bzw. in die Linie realisieren. Dies bedeutet, dass personalwirtschaftliche Entscheidungen in stärkerem Maße von der Linienkraft beeinflusst und somit dezentraler und näher an der Basis durchgeführt werden. Neben der besseren Berücksichtigung individueller Ansprüche der Mitarbeiter kann der Vorgesetzte unmittelbar und flexibel auf Einflüsse aus der diskontinuierlichen und dynamischen Unternehmensumwelt reagieren und diese in die Ausgestaltung personalwirtschaftlicher Maßnahmen einbeziehen. Trotz des schnellen Wandels externer und interner Unternehmensdeterminanten ist es somit möglich, Personalarbeit mitarbeiternah zu gestalten und auszuführen.

Die verstärkte Erkenntnis der Integration von Personalfunktion und -führung führt zu einer fast vollständigen Redelelegation personalwirtschaftlicher Entscheidungs- und Verrichtungsverantwortung in die Linie. Aufgrund ausgebauter Kenntnisse über personalwirtschaftliche Entscheidungssituationen, Maßnahmen und Instrumente sowie den Betreuungsbereich und die darin tätigen Mitarbeiter, übernimmt der Vorgesetzte die Rolle des Entscheidungsträgers. Je nach Bedarf und Entscheidungssituation wird die Linienkraft bei der Entscheidungsvorbereitung durch einen Moderator

---

<sup>76</sup> Vgl. hierzu auch den Beitrag von LOWE, 1992. Ungeachtet der genannten Gefahren betont ALTHAUSER (1989) noch Anfang der 90er Jahre: „Das Referentensystem dürfe die vielversprechendste Gliederungsform der Personalabteilung sein. Treten die unterstützenden Bereiche wie 'Personalverwaltung/-abrechnung' ... als übergreifende, für die ganze Unternehmung zuständige Bereiche hinzu, sind wesentliche Grundlagen eines agierenden Personalwesens gelegt.“ (ALTHAUSER, 1989: 273.) Analog betonen auch BREWSTER/SÖDERSTRÖM (1994), dass das Referentensystem derzeit eines der verbreitetsten Modelle in Großunternehmen ist (vgl. BREWSTER/SÖDERSTRÖM, 1994: 59).

und/oder Berater unterstützt und somit in die Lage versetzt, den Entscheidungsprozess selbst zu kontrollieren sowie personalwirtschaftliche Entscheidungen und operative Personalarbeit selbst erfolgreich durchzuführen.<sup>77</sup> Diese umfassende Verlagerung von Entscheidungs- und Verantwortungskompetenzen kennzeichnet PASCHEN (1988) als Integrationsmodell der Personalarbeit,<sup>78</sup> da eine Reintegration personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz und Personalaufgaben in das Tätigkeitsfeld des Vorgesetzten erfolgt.

Auch wenn in der Literatur diese Form der Delegation oftmals im Sinne einer reinen Rückführung von Personalverantwortung zum direkten Vorgesetzten dargestellt wird, erfolgt die inhaltliche Ausgestaltung unter völlig veränderten Bedingungen und Anforderungen eines modernen Personalwesens. Besonders vor dem Hintergrund neuer Organisations- und Managementkonzepte wie Lean Management, Business Reengineering oder einem integrierten Kompetenzmanagement wandelt sich die Vorgesetztenrolle vollständig.<sup>79</sup> Die Verflachung von Hierarchien führt zu einer erhöhten Kontroll- und Leitungsspanne des Linienvorgesetzten, was mit einer Ausweitung der Führungstätigkeit und einer Veränderung des gesamten Aufgabefelds einhergeht. Hohe Kontrollspannen sowie hoch qualifizierte und spezialisierte Mitarbeiter verlangen eine anspruchsvolle, intensive Personalführung und eine individuelle Gestaltung des personalwirtschaftlichen Services.<sup>80</sup> Voraussetzung für den Abbau entpersonalisierter Führung ist jedoch die Identifikation mit der Personalarbeit, denn nur dann werden Personalprobleme leichter antizipativ wahrgenommen und der Linienvorgesetzte gewinnt ein ganzheitliches Bild über unverzichtbare Personalentscheidungen und -aufgaben.

#### **2.1.4 Das Konzept des Wertschöpfungscenters**

Das „Wertschöpfungscenter Personal“<sup>81</sup> stellt einen systematischen Ansatz zur qualitäts- und serviceorientierten sowie unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit

---

<sup>77</sup> Einige Autoren nennen explizit das (Personal-)Moderatorenmodell, welches sich gegenüber dem Referentensystem dadurch unterscheidet, dass die Unterstützung des Linienvorgesetzten noch weiter intensiviert wird. Vgl. hierzu beispielsweise ALTHAUSER, 1989: 276; WÄCHTER, 1987: 141f.; PASCHEN, 1988: 239f. Die Verfasserin verzichtet an dieser Stelle auf eine Differenzierung und eine detaillierte Darstellung des Moderatorensystems und integriert den Gedanken des Moderators bzw. Beraters in die Ausführungen zum Integrationsmodell der Personalarbeit.

<sup>78</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden PASCHEN, 1988: 240.

<sup>79</sup> Vgl. hierzu die zusammenfassende Beurteilung neuer Organisations- und Managementkonzepte und das daraus abgeleitete „Paradigma der neuen Dezentralisierung“ bei DRUMM, 1996a.

<sup>80</sup> Vgl. hierzu die Beiträge bei DRUMM, 1989; ferner WUNDERER/DICK, 2000: 34. Vgl. zum optimalen Grad der Entscheidungsdezentralisierung sowie zur optimalen Führungs- oder Leitungsspanne exemplarisch die Beiträge von KEREN/LEVHARI, 1989; BOHN, 1987.

<sup>81</sup> Für die organisatorische Gestaltung wird oftmals auch der Terminus Profit Center verwendet. Dieser Begriff erscheint WUNDERER (1992a) jedoch einerseits zu eng bzw. zu speziell, anderer-

dar.<sup>82</sup> Der unternehmerische Grundgedanke des Wertschöpfungscenters liegt darin,<sup>83</sup> dass die Personalabteilung ihre Arbeit verstärkt auf die Bedürfnisse der dezentral agierenden Träger ausrichtet. Sie bietet ihnen adäquate Lösungen zu Markt- bzw. internen Verrechnungspreisen an und unterzieht die personalwirtschaftlichen Dienstleistungen einer regelmäßigen Evaluation.<sup>84</sup> Im Sinne einer Effizienzsteigerung wird die Entscheidungs- und Aufgabenverteilung zwischen Personalabteilung und Linie restrukturiert und einer ökonomischen Bewertung unterzogen. Die zentrale Personalabteilung übernimmt Funktionen strategischer Art, die operative Personalarbeit wird weitestgehend in die Linie delegiert. Versteht sich die Personalabteilung als Wertschöpfungscenter, dann liegt ihre Aufgabe folglich im Aufbau von Wettbewerbsvorteilen durch Dezentralisierung, Redelelegation und Ökonomisierung der Personalarbeit.<sup>85</sup>

Der Wertschöpfungsbeitrag der Personalabteilung beschränkt sich nicht nur auf eine ökonomische Dimension, sondern berücksichtigt im Hinblick auf die Integration der Personalarbeit in die Unternehmensstrategie, -struktur und -kultur auch eine nicht-monetäre Nutzenstiftung bei den internen Bezugsgruppen personalwirtschaftlicher Leistungen. Daher wird für das Wertschöpfungscenter eine duale Struktur vorge-

---

seits für die Personalabteilung nicht empfehlenswert. Infolgedessen wird „... die sicher noch gewöhnungsbedürftige Bezeichnung »Wertschöpfungs-Center« vorgeschlagen.“ (WUNDERER, 1992a: 206.) Der Begriff des Wertschöpfungscenters Personal ist nicht nur in der gegenwärtigen wissenschaftlichen Literatur ein etablierter und feststehender Ausdruck für die Dezentralisierung und Ökonomisierung der Personalarbeit, sondern er findet nach Auffassung der Verfasserin auch zunehmend Eingang in die unternehmerische Praxis. Die Verfasserin greift bei dieser Behauptung auf fundiertes Experten- und Erfahrungswissen zurück, welches sie in zahlreichen Praxisprojekten und durch den intensiven Austausch mit Unternehmensvertretern im Rahmen ihrer mehrjährigen Arbeit an der Universität Paderborn gewonnen hat. Insbesondere der Aufbau und die langjährige Leitung eines Erfahrungs- und Gesprächskreises zum Thema Personalcontrolling haben dazu beigetragen, dieses praxisorientierte Wissen aufzubauen. Siehe für weitere Informationen: <http://personalcontrolling.myconsult-team.de> oder <http://perscon.myconsult-team.de>

<sup>82</sup> Vgl. hierzu insbesondere die Beiträge bei SCHOLZ, 1999.

<sup>83</sup> Wird von der Restrukturierung der Personalabteilung in ein Wertschöpfungscenter gesprochen, gilt es den Begriff der Wertschöpfung zu definieren: Die betriebliche Wertschöpfung stellt die Saldogröße aus dem Ertrag einer betrieblichen Leistung, vermindert um den Wert der in die Leistungserstellung eingegangenen Vor- bzw. Fremdleistungen dar. Die Personalabteilung leistet dann einen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens, wenn es gelingt, personalwirtschaftliche Leistungen in nachgefragter Qualität und Zeit sowie zu marktgerechten Konditionen anzubieten. Vgl. hierzu WENKE, 1987: 48; WEBER, 1981: 1788.

<sup>84</sup> Vgl. KREUTNER, 1997 zu der Thematik der Verrechnungspreise in Profit Center-Organisationen.

<sup>85</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden die Beiträge zum Wertschöpfungscenter Personal von WUNDERER/JARITZ, 1999; WUNDERER/ARX, 1998; ARX, 1995; SCHLAGENHAUFER, 1994; WUNDERER/KUHN, 1993; WUNDERER, 1992a; WUNDERER, 1992b; WUNDERER/SCHLAGENHAUFER, 1992. In diesem Zusammenhang verweist die Verfasserin auch auf den Herausgeberband von SCHOLZ (1999), dessen Beiträge sich ausführlich der Realisierung des Center-Gedankens in der Personalarbeit widmen.

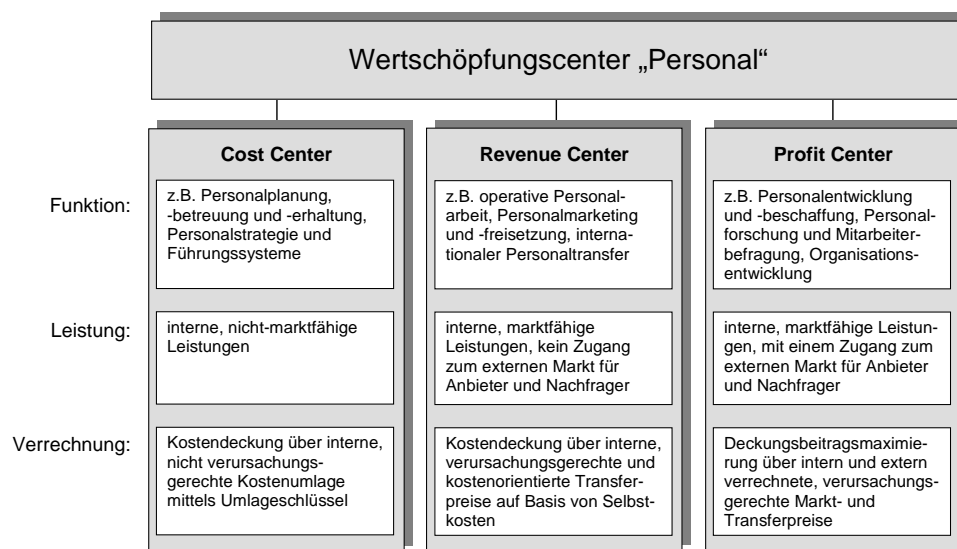
schlagen, d.h. eine Differenzierung in Management-/Servicedimension und Businessdimension.

Die Management-/Servicedimension konzentriert den Wertschöpfungsaspekt auf die Leistungsphilosophie und -kultur der Personalarbeit und fokussiert dabei auf eine bedürfnis- und bedarfsgerechte sowie innovative und professionelle Unterstützung der Linienkraft. Befragungen der personalwirtschaftlichen Entscheidungsträger in der Linie geben Auskunft über die subjektive, nicht-monetäre Nutzenbewertung durch die Linienkraft und liefern zudem Informationen über deren Erwartungshaltung.<sup>86</sup> Die Implementierung der Management-/Servicedimension ist Grundlage für eine vollständige Restrukturierung der Personalabteilung, denn erst ein hoher Qualitätsstandard in den klassischen Personalfunktionen, für welche der interne bzw. externe Kunde bereit ist einen vereinbarten oder marktgerechten Preis zu zahlen, ermöglicht es Erträge zu erzielen. Die anschließende Konzeptstufe der Businessdimension beinhaltet die monetäre Bewertung der Personalarbeit mittels Erfolgsgrößen oder Kosten- und Leistungsrelationen. Je nach Bewertungsmöglichkeit wird die Organisationsform des Cost Centers, des Revenue Centers oder des Profit Centers realisiert. Hieraus resultiert die dreiteilige Grundstruktur des Wertschöpfungscenters.

Es gilt jedoch, dass sich nicht alle Personalfunktionen für eine organisatorische Umgestaltung in ein Profit Center eignen, da in Bezug auf die Personalarbeit nicht nur Gewinn- und Rentabilitätskriterien eine Rolle spielen: Gewisse personalwirtschaftliche Leistungen sind nicht monetär quantifizierbar und eine kurzfristige, gewinnorientierte Sichtweise steht den strategischen Zielen der Personalarbeit entgegen.<sup>87</sup> Vor diesem Hintergrund ist zunächst anhand einer Prozess- und Aufgabenanalyse zu evaluieren, welche personalwirtschaftlichen Funktionen in welcher Form ausgeführt werden können und ob die personalwirtschaftlichen Leistungen der internen Nachfrage entsprechen. Das Ergebnis dieser Analyse ermöglicht dann eine Evaluation derjenigen Leistungen, die sich intern zu Markt- oder Verrechnungspreisen absetzen lassen (Revenue Center) und derjenigen, die per Umlage verrechnet werden (Cost Center). Ebenfalls kann festgestellt werden, welche Kosten auftragsvariabel sind und der Linienkraft direkt in Rechnung gestellt werden können (Profit Center). Zusammenfassend wird die dreiteilige Struktur des Wertschöpfungscenters in Abbildung 3 graphisch dargestellt.

---

<sup>86</sup> Die Bewertung der personalwirtschaftlichen Leistungen wird mittels Befragungen interner, gegebenenfalls auch externer Bezugsgruppen evaluiert. Hierfür werden zentrale Servicekriterien wie Bereitschaft, Umfang und Qualität sowie Breite und Tiefe des Angebots definiert. In Bezug auf die Managementdimension kommen Indikatoren wie Innovationsfähigkeit, Konflikt-handhabung, Planung oder Koordination in Frage (vgl. WUNDERER, 1992a: 212f.).



**Abbildung 3:** Dreiteilige Struktur des Wertschöpfungscenters Personal<sup>88</sup>

Ziel des Wertschöpfungscenters ist eine optimale und flexible Nutzung der unternehmenseigenen Humanressourcen. Da die personalwirtschaftlichen Leistungen vom Linienvorgesetzten nur dann in Anspruch genommen werden, wenn er sich dadurch eine Verbesserung der eigenen Erfolgskriterien verspricht, gelingt die Motivation zu einem ökonomischen Umgang mit knappen Ressourcen. Die Personalabteilung wird in eine Konkurrenzsituation manövriert, die sie zu unternehmerischem Handeln zwingt. Die Literatur resümierend, bestehen die Chancen in folgenden Faktoren:<sup>89</sup> (1) Optimierung der Prozesse und Überprüfung des Leistungsangebots, (2) Erhöhung der Qualitätsstandards personalwirtschaftlicher Leistungen, (3) Beurteilung aufwendungsverursachender Personalleistungen hinsichtlich Notwendigkeit und Kostenfolgen, (4) Ausrichtung der Personalarbeit auf charakteristische Gegebenheiten und spezifische Bedürfnisse einzelner Fachbereiche, (5) Steigerung der Leistungsbereitschaft der Personalspezialisten durch Aufwertung ihres Status zum Subunternehmer, und (6) Erhöhung des Ausmaßes an Eigenverantwortung, Entscheidungsbefugnis, Selbständigkeit und Transparenz fördern unternehmerisches Denken der Personalverantwortlichen.

<sup>87</sup> Vgl. hierzu ARX, 1995: 430ff.

<sup>88</sup> Quelle: In Anlehnung an ARX, 1995: 438.

<sup>89</sup> Vgl. WUNDERER/ARX, 1998: 278; ARX, 1995: 432ff.; ACKERMANN, 1994a: 16f.; WUNDERER/KUHN, 1993: 205; WUNDERER, 1992a: 210.

Das Konzept weist aber auch Grenzen auf, wobei der Schwerpunkt auf zwei wesentliche Problemfelder gelegt wird:<sup>90</sup> (1) Die Abkehr vom strategischen Denken und (2) das Zerstören von Synergieeffekten. Ein elementares Problem dezentraler, wertschöpfungsorientierter Entscheidungsstrukturen ist zurückzuführen auf kurzfristige Erfolgsüberlegungen, gesteigertes Streben nach Periodenerfolg sowie eine gegebenenfalls sinkende Nachfrage nach notwendigen, aber kostenintensiven personalwirtschaftlichen Leistungen. Resultat ist mangelndes, strategisches Denken seitens der Linie, aufgrund der Unvereinbarkeit von geforderter Kundenorientierung mit der strategischen Ausrichtung der Personalabteilung.<sup>91</sup> Ein zweites grundlegendes Problem liegt in dem Bestreben, personalwirtschaftliche Entscheidungen in einem noch stärkerem Ausmaß – als beispielsweise im Integrationsmodell – an die Linienkraft zu delegieren, denn „[v]erstärkte Dezentralisierung konterkariert die Synergieeffekte und führt zu Abteilungsegoismus, verbunden mit kurzfristiger Gewinnerorientierung.“<sup>92</sup> WUNDERER/ARX (1998) fordern in diesem Zusammenhang ein differenziertes Steuerungs- und Planungssystem, welches neben der horizontalen Integration auch die Koordination vertikaler Aufgabenstrukturierung leistet, in das über- und untergeordnete Organisations- und Managementsystem eingegliedert sind und das somit die Risiken der Dezentralisierung mindert.<sup>93</sup>

### **2.1.5 Zusammenfassende Beurteilung dezentraler Organisationskonzepte**

In den letzten Jahrzehnten hat es kaum einen Zeitpunkt gegeben, an welchem bestehende Organisationsstrukturen in so weit reichender Weise in Frage gestellt und organisatorische Änderungen mit so tief greifender Konsequenz verfolgt wurden wie heutzutage. Die derzeitige Restrukturierungstendenz lässt sich dadurch kennzeichnen, dass eine Konzentration auf einzelne Branchen oder spezifische Funktionsbereiche ausbleibt und ein breites Spektrum organisatorischer Einheiten erfasst

---

<sup>90</sup> Vgl. zu einem Überblick der Grenzen und Voraussetzungen des Wertschöpfungscenters Personal WUNDERER/KUHN, 1993: 206f.; SCHERM, 1992: 1035f.; WUNDERER, 1992a: 212f.

<sup>91</sup> Vgl. hierzu COLLING/FERNER (1992), deren Einwand sich gegen die extreme Ausrichtung der angebotenen Leistungen an den Bedürfnissen der Führungskraft vor Ort richtet. Denn es stellt sich die Frage: „Yet if the personnel function was to be 'demand-driven', how could it play its strategic, proactive role with conviction? (COLLING/FERNER, 1992: 223.) Vgl. zum Defizit der strategischen Ausrichtung der Linie KIRKPATRICK/DAVIES/OLIVER, 1992: 142; vgl. ferner zur fehlenden Integration des dezentralen Personalmanagements in die Unternehmensstrategie HOPE-HAILEY/GRATTON/MCGOVERN/STILES/TRUSS, 1997: 7.

<sup>92</sup> WUNDERER, 1992a: 212. In diesem Kontext gibt SCHERM (1995) zu bedenken, dass dem „... (Produktions-)Kostenvorteil des Profit Centers höhere Transaktionskosten aufgrund der größeren Gefahr des opportunistischen Verhaltens der »Vertragsparteien« gegenüber[stehen] ...“ (SCHERM, 1995: 646.)

<sup>93</sup> Vgl. WUNDERER/ARX, 1998: 74ff.



wird. Da sich die neuen Organisationskonzepte auf generelle Prinzipien wie Formung überschaubarer Bereiche, Einbringung von Markt- und Kundenorientierung und Erhöhung der Eigenverantwortung zurückführen lassen, erscheint eine Anwendung auf die gesamte Wertschöpfungskette und die mit ihr verbundenen Management- und Verwaltungsstrukturen zunehmend möglich.<sup>94</sup> Wie die obigen Ausführungen zeigen, hält dieser Gedanke von Entscheidungsdelegation auch in die Personalorganisation und -arbeit Einzug und spiegelt sich im „Paradigma der neuen Dezentralisierung“ wider.

Wie im Rahmen der organisatorischen Neuorientierung der Personalabteilung gezeigt wurde, kann sich die Zuordnung personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz von einer vollständigen Zentralisierung strategischer und operativer Funktionen über eine abgeschwächte Form der Dezentralisierung in Form dezentral agierender Referenten, Moderatoren und Berater bis hin zu einer vollständigen Delegation an die Führungskräfte bewegen. Dazwischen liegen zahlreiche Varianten und Mischformen der Zuordnung zu Entscheidungsträgern,<sup>95</sup> deren organisatorische Ausprägung und Realisierung wiederum von dem übergeordneten Organisationsmodell und der darin vorgesehenen Autonomie dezentraler Bereiche abhängig sind.<sup>96</sup> Je nach vertikaler Entscheidungs- und Aufgabenstrukturierung können unterschiedlich ausgeprägte Formen der Zusammenarbeit zwischen den betrieblichen Akteuren Personalinstanz/-abteilung und Linienkraft identifiziert werden. Tabelle 6 gibt einen

---

<sup>94</sup> Vgl. FRESE/WERDER, 1994: 3, 7ff. und 12ff. Als Ursprung der Restrukturierung wird zwar primär die Branche der Automobilindustrie gesehen (vgl. hierzu die MIT-Studie von WOMACK/JONES/ROSS, 1990), jedoch führt eine Generalisierung der Prinzipien des Lean Management oder des Business Reengineering zu einer branchen- und funktionsübergreifenden Veränderung organisatorischer Strukturen (vgl. hierzu auch die Analyse gemeinsamer Strukturelemente des „Paradigmas der neuen Dezentralisierung“ bei DRUMM, 1996a: 10ff.). Dies kann z.B. durch Forschungsaktivitäten auf dem Gebiet der Reorganisation der öffentlichen Verwaltung belegt werden (vgl. hierzu exemplarisch VAANHOLT, 1997).

<sup>95</sup> An dieser Stelle ist zu betonen, dass die Existenz einer zentralen Personalabteilung oder -instanz auch bei stark ausgeprägter, dezentraler Personalverantwortung nicht in Frage gestellt wird. Bereits SIMON (1960) betont: „... centralizing and decentralizing are not genuine alternatives for organizing. The question is not whether we shall decentralize, but how far we decentralize. What we seek, again, is a golden mean: we want to find the proper level in the organization hierarchy – neither to high nor to low – for each important class of decisions.“ (SIMON, 1960: 43.) Ebenso hebt MINTZBERG (1979) hervor: „... centralization and decentralization should not be treated as absolutes, but rather as two ends of a continuum.“ (MINTZBERG, 1979: 185.) Daher „... gibt [es] in Fragen der (De-)Zentralisierung kein simples "entweder-oder", sondern es geht stets um eine angemessene Mischung zentraler und dezentraler Elemente.“ (PICOT, 1993: 222.) Diese Schlussfolgerung wird ebenfalls von EVANS (1994) unterstützt: „The 'either-or' pendulum of centralization-decentralization is replaced by a new 'and-and' challenge ...“ (EVANS, 1994: 38.)

<sup>96</sup> Vgl. hierzu beispielsweise LAWLER (1988) der betont: „For decentralization to work, the corporate unit must determine how much decentralization is necessary and provide business units with clear descriptions of how much autonomy they have.“ (LAWLER, 1988: 27.)

zusammenfassenden Überblick ausgewählter wissenschaftlicher Beiträge zu (de-)zentralen Organisationskonzepten und -alternativen in der Personalarbeit.<sup>97</sup>

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Verantwortung für personalwirtschaftliche Entscheidung liegt bei der Linienführungskraft</p> <p>Verantwortung für personalwirtschaftliche Entscheidung liegt bei zentraler Personalinstanz</p> </div>					
Dezentralisierungsgrad	gering	mittel		hoch	
<b>Autoren</b>	<b>Organisationskonzepte</b>				
PASCHEN, 1988	Traditionelles Modell	Funktionale Organisation	Referentensystem	Moderationssystem	Integrationsmodell
DAUL, 1990a und 1990b	Zentralgesteuertes Personalwesen		Divisional dezentralisiertes Personalwesen		
BÜHNER, 1991	Funktional-zentrale Organisation		Divisionales Referentensystem		Profit Center
DOMSCH/GERPOTT, 1992	Personalspezialist als Linieninstanz		Personalspezialist mit Richtlinienkompetenz		Personalspezialist als reaktiver Berater
WUNDERER/KUHN, 1993	Verwaltungskonzept	Beratungskonzept	Dezentralisierungskonzept	Holdingkonzept	
SCHERM, 1995	Zentrale Variante	Kooperative Variante	Koordinative Variante	Dezentrale Variante	
KRÜGER/WERDER, 1995	Modell des Kernbereichs	Modell des Richtlinienbereichs	Modell des Servicebereichs	Modell autarker Geschäftsbereiche	
WUNDERER/ARX, 1998	Zentralbereich Personal als Monopolist		Zentralbereich Personal als Dienstleistungszentrum		Zentralbereich Personal als Mitbewerber im freien Wettbewerb
WÄCHTER, 1999	Personalorganisation nach Arbeitnehmergruppen	Personalorganisation nach Funktionen	Personalorganisation mit Referenten	Personalorganisation mit Virtualität und Outsourcing	

**Tabelle 6:** Organisationskonzepte der Personalarbeit im Überblick<sup>98</sup>

<sup>97</sup> Die Verfasserin erhebt bei diesem Überblick nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr handelt es sich um in der einschlägigen Literatur, identifizierte Organisationskonzepte (de-)zentraler Personalarbeit, die ihrer Art nach als idealistische Modelle bezeichnet werden können.

<sup>98</sup> Vgl. für die angegebenen Organisationsformen und -konzepte, die vornehmlich in der deutschsprachigen Literatur diskutiert werden, WÄCHTER, 1999: 3; WUNDERER/ARX, 1998: 109; KRÜGER/WERDER, 1995: 8ff.; SCHERM, 1995: 644; WUNDERER/KUHN, 1993: 196; DOMSCH/GERPOTT, 1992: 1937f.; BÜHNER, 1991: 99ff.; DAUL, 1990a und 1990b: 650ff.; PASCHEN, 1988: 238.

Wie der tabellarische Überblick und die obigen Ausführungen zeigen, ist eine eindeutige Bestimmung delegierter Entscheidungskompetenz auf Basis bestehender wissenschaftlicher Arbeiten derzeit schwer möglich. Genau hier setzt das zu entwickelnde konzeptionelle Analyseraster an. Die Orientierung am personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozess und die klare Zuordnung von Entscheidungskontrolle auf die einzelnen Träger der Personalarbeit ermöglicht eine Systematisierung und Abgrenzung beschriebener Organisationskonzepte und existierender Mischformen.

Trotz der skizzierten Überlegenheit des „Paradigmas der neuen Dezentralisierung“ dürfen die hiermit einhergehenden Risiken jedoch nicht unbeachtet bleiben, denn so manche „Veränderungen der Organisationsstrukturen, wie sie sich im Übergang zur Divisionalisierung und zum Profit Center-Konzept manifestieren, ... [machen] auch eine Anpassung in der Organisation der Personalarbeit erforderlich.“<sup>99</sup> Neben möglichen Risiken, die sich aus der Anpassung von Verfahren bzw. Methoden und der damit einhergehenden inhaltlichen Neugestaltung der Personalarbeit ergeben,<sup>100</sup> zielen die Delegationsgefahren insbesondere auf das Fehlen einer notwendigen Steuerung dezentraler Entscheidungsträger und auf den Mangel an unternehmerischer Kontrolle über die Personalarbeit ab.

Im Zusammenhang mit den zuvor skizzierten Ansätzen zur Modifikation konventioneller Organisationskonzepte hin zur Entscheidungswahrnehmung durch die Linie wird von einer Dezentralisierungstendenz in der Personalarbeit gesprochen,<sup>101</sup> welche im Folgenden auch empirisch belegt wird.

## **2.2 Verlagerung personalwirtschaftlicher Funktionen und Aufgaben in die Linie**

Wird zunächst von den spezifischen Personalfunktionen abstrahiert und nur die Autonomie bzw. Beziehungsintensität zwischen zentraler Personalabteilung und dezentral agierender Führungskraft betrachtet, bezeichnet dies den Grad der

---

<sup>99</sup> ACKERMANN, 1994a: 7. ACKERMANN (1994a) betont ferner, dass angesichts der Vielzahl möglicher Problemlösungen die Rolle der Personalabteilung als einer der Hauptträger der Personalarbeit sowohl gestärkt als auch geschwächt werden kann. Daher steht die veränderte Rolle der Personalabteilung wie auch die Linienführungskraft im Mittelpunkt des Kapitels II.2.3, welches sich den aus dezentralen Entscheidungsstrukturen ergebenden Implikationen für Träger, Funktionen und Inhalt der Personalarbeit widmet.

<sup>100</sup> Siehe zu möglichen Auswirkungen auf Technologien und Methoden der Personalarbeit die Ausführungen in Kapitel II.2.3.3.

<sup>101</sup> Die Diskussion zur Dezentralisierungstendenz der Personalarbeit zusammenfassend bekräftigen KIRKPATRICK/DAVIES/OLIVER (1992): „... it is therefore still justifiable to talk about a clear trend towards decentralizing personnel.“ (KIRKPATRICK/DAVIES/OLIVER, 1992: 136.) Auch HALL/TORRINGTON (1998) stellen in ihrer Untersuchung einen eindeutigen Trend hin zur

(De-)Zentralisierung. Der (De-)Zentralisierungsgrad ist folglich ein Maß für die durchschnittliche horizontale Autonomie bzw. Beziehungsintensität zwischen Abteilungen oder Stellen eines organisierten soziotechnischen Systems.<sup>102</sup> In den dargestellten Organisationskonzepten steigt der Dezentralisierungsgrad bzw. sinkt der Zentralisierungsgrad, je stärker personalwirtschaftliche Entscheidungen vertikal segmentiert und in die Linie verlagert werden. Beispielsweise erhöht sich der Grad der Dezentralisierung, wenn der Fachabteilung ein Referent auf niedrigerer Hierarchieebene als Ansprechpartner zur Seite gestellt wird, so dass die Einführung des Referentensystems ausnahmslos als Dezentralisierungsentscheidung diskutiert wird. Ein größerer Schritt in Richtung hohem Dezentralisierungsgrad ist zu erkennen, wenn eine Abkehr vom Referentensystem hin zur Stärkung des Personalverantwortlichen vor Ort innerhalb des Integrationssystems verfolgt wird.<sup>103</sup> Ein hoher Dezentralisierungsgrad ist folglich dadurch gekennzeichnet, dass „... Kompetenzen für die Erfüllung [von] unterstützenden Personalaufgaben mehreren organisatorischen Einheiten [...] zugeordnet werden.“<sup>104</sup>

Einen weiteren identifizierten Forschungsschwerpunkt in der Diskussion zum Thema Dezentralisierung der Personalarbeit bilden somit Beiträge, die sich mit dem (De-)Zentralisierungsgrad beschäftigen. Diese wissenschaftlichen Arbeiten beantworten vorrangig folgende Fragen: Welche personalwirtschaftlichen Aufgaben werden eher zentral oder dezentral wahrgenommen (Kapitel II.2.2.1)? Wie hat sich der (De-)Zentralisierungsgrad personalwirtschaftlicher Aufgaben im Laufe der Zeit verändert (Kapitel II.2.2.2)? Wie kann der Grad der (De-)Zentralisierung der Personalarbeit deutscher Unternehmen im Ländervergleich eingeordnet werden (Kapitel II.2.2.3)? In der vorliegenden Arbeit werden diese Kernfragen wissenschaftlicher Forschung durch die Auswertungen der aktuellen Umfrageergebnisse des CRANET<sup>105</sup> dokumentiert und empirisch belegt. Diese Ergebnisse werden bestätigt

---

Verlagerung von Entscheidungskompetenzen fest: „The intention to devolve personnel activities to the line was unambiguous.“ (HALL/TORRINGTON, 1998: 47.)

<sup>102</sup> Vgl. HILL/FEHLBAUM/ULRICH, 1994: 186f. HILL/FEHLBAUM/ULRICH (1994) ziehen zur Abstufung des Dezentralisierungsgrads Indikatoren wie beispielsweise Anzahl dezentraler Funktionsbereiche, Intensität des internen Leistungsaustausches, Art der Verrechnung des internen Leistungsaustausches und personelle Autonomie heran.

<sup>103</sup> Siehe hierzu beispielsweise den Überblick in Tabelle 6.

<sup>104</sup> GERPOTT, 1990: 13.

<sup>105</sup> Das CRANET (CRANFIELD NETWORK ON INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT) wurde 1990 als Zusammenschluss von Personalmanagement-Arbeitsgruppen aus fünf europäischen Ländern gegründet. Nach einem kontinuierlichen europäischen Wachstum gehören dem Netzwerk seit 1997 auch außereuropäische Arbeitsgruppen an. Gegenwärtig umfasst der Forschungsverbund 34 Universitäten weltweit. Ziel des aus dem Netzwerk entstandenen CRANFIELD PROJECTS ON INTERNATIONAL STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ist eine international vergleichende Untersuchung der Unternehmenspraktiken auf dem Gebiet des

und gegebenenfalls ergänzt durch die dann chronologisch aufgebaute Beschreibung weiterer empirischer Arbeiten zum Thema der Dezentralisierung der Personalarbeit.<sup>106</sup> Ein Fazit in Kapitel II.2.2.4 beschließt die Ausführungen.

### **2.2.1 Identifizierung des Dezentralisierungsgrads personalwirtschaftlicher Funktionen**

Die in Deutschland geführte Diskussion zur Dezentralisierung der Personalverantwortung konzentriert sich auf die Frage: „In welchen personalwirtschaftlichen Aufgabenfeldern ist der Linienmanager der (Personal-)Spezialist vor Ort, und welche Aufgaben werden zentral durch die Personalabteilung wahrgenommen?“<sup>107</sup> Werden zur Beantwortung dieser Frage die aktuellen Umfrageergebnisse des CRANET<sup>108</sup> exemplarisch für den Dezentralisierungsgrad deutscher Unternehmen Ende des 20. Jahrhunderts herangezogen, dann lässt sich folgendes Bild erkennen (siehe Abbildung 4).

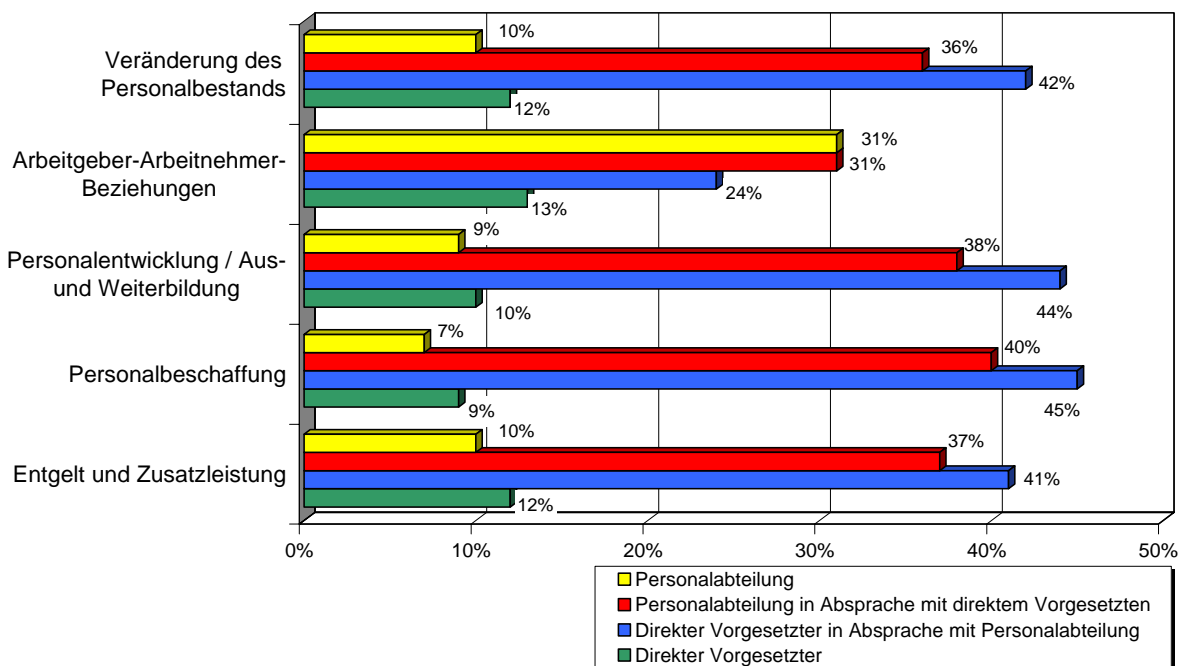
---

Personalmanagements. Vgl. hierzu, zum empirischen Design, zu den teilnehmenden deutschen Unternehmen der fünften Erhebungswelle sowie zu ausgewählten empirischen Ergebnissen WEBER/KABST, 2000.

<sup>106</sup> Ausführungen zum (De-)Zentralisierungsgrad der Personalarbeit finden sich vornehmlich in der empirisch fundierten Forschung.

<sup>107</sup> HANEL/KABST/MAYRHOFER/WEBER, 1998: 2.

<sup>108</sup> Die Auswertungsergebnisse beruhen auf der fünften Erhebungswelle 1999/2000 des CRANFIELD PROJECTS ON INTERNATIONAL STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Die zugrunde liegende Fragestellung der Untersuchung lautet (siehe Frage 14 des Fragebogens): Wer trägt die Hauptverantwortung für wichtige Entscheidungen in folgenden Bereichen? Vgl. hierzu auch die Ausführungen zur aktuellen personalwirtschaftlichen Herausforderung der Dezentralisierung bei WEBER/KABST, 2000: 34f.



**Abbildung 4:** Hauptverantwortung für Personalfunktionen in deutschen Unternehmen (1999/2000)<sup>109</sup>

Die Verteilung der Entscheidungskompetenz gestaltet sich innerhalb der unterschiedlichen Personalfunktionen grundsätzlich sehr gleichartig: So liegt in durchschnittlich 10% der befragten Unternehmen die alleinige Hauptverantwortung für Bestandsveränderung, Personalentwicklung und Aus- und Weiterbildung, Beschaffung sowie Entgelt und Zusatzleistung beim direkten Linienverantwortlichen. Analog hierzu nennen die Befragten einen entsprechend hohen Prozentsatz für die zentrale Personalabteilung als hauptverantwortlichen Träger der Funktionsbereiche. Ähnlich verhält es sich mit der Kompetenzverteilung zwischen Personalabteilung und direktem Vorgesetzten: Die Hauptverantwortung für die vier Funktionsfelder liegt in ca. 38% der befragten Unternehmen bei der Personalabteilung, die ihre Entscheidung mit der Linienkraft abstimmt. In minimal mehr Untersuchungsfällen – nämlich durchschnittlich 43% – liegt die Entscheidungskompetenz beim direkten Vorgesetzten, der seine personalwirtschaftlichen Tätigkeiten in Absprache mit der Zentrale durchführt. Vor dem Hintergrund der dargestellten Befragungsergebnisse kann folglich von einer über alle betrachteten Funktionsfelder gleichverteilten Entscheidungskompetenz und einem entsprechend gleich hohen Dezentralisierungsgrad

<sup>109</sup> Quelle: Eigene Auswertungsergebnisse und Darstellung. Die Veränderung des Personalbestands versteht sich hier im Sinne der Personalfreisetzung.

gesprochen werden. Eine Ausnahme hiervon bildet der Funktionsbereich Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen, der zu einem Drittel hauptverantwortlich durch die Zentrale wahrgenommen und somit einen weitaus niedrigeren Dezentralisierungsgrad aufweist. Werden die Umfrageergebnisse des CRANET zusammengefasst, kann ausgesagt werden, dass die Hauptverantwortung für die Funktionen Bestandsveränderung, Entwicklung bzw. Aus- und Weiterbildung, Beschaffung sowie Entgelt und Zusatzleistungen in über der Hälfte der befragten Unternehmen bei der Linienkraft liegt. Diese trifft ihre Entscheidungen größtenteils in Absprache mit der Personalabteilung.<sup>110</sup>

Bereits in den 80er Jahren postuliert MÜLLER (1983), dass die „... Handhabung von Anreizsystemen, das Führungshandeln, die Gestaltung der Arbeit und Zusammenarbeit, Fragen der Arbeitsteilung, der Koordination etc. ... so viele inhaltliche Bezüge auf[weisen], daß sie sinnvollerweise nicht getrennt voneinander wahrgenommen werden können. ... Die Zusammenfassung all dieser Aufgaben erfolgt im Leistungsvollzug und muß entsprechend auch der Linie zugemutet werden.“<sup>111</sup> Gleiches belegt die Umfrage von MACKAY/TORRINGTON (1986), nach der die Führungskraft in der Linie vermehrt Tätigkeiten im Rahmen der Arbeitsstrukturierung wahrnimmt, aber auch zunehmend eine aktive Rolle in der Personalbeschaffung und im Training spielt.<sup>112</sup> Dass dem Vorgesetzten in der Linie neben direkter Führung sowie der Personalplanung und dem -einsatz in wachsendem Maße die Personalbeschaffung obliegt, bestätigt SPIE (1988) bei der Entwicklung eines Leitfadens für die organisatorische Gestaltung betrieblicher Personalarbeit.<sup>113</sup>

In den 90er Jahren greifen CUNNINGHAM/HYMAN (1995) ebenfalls die Frage auf und stellen fest, dass die Hauptverantwortung der Führungskraft mit ungefähr 90% bei der Beurteilung liegt, gefolgt von der Beschaffung mit 40% und der Nachwuchs- und Karriereplanung mit etwas weniger als 30%.<sup>114</sup> Bei der Analyse differierender Organisationslösungen des Zentralbereichs gelangen KRÜGER/WERDER (1995) zu

---

<sup>110</sup> Die hier betrachteten vier personalwirtschaftlichen Funktionsbereiche haben sich im Rahmen der zitierten europäischen Längsschnittuntersuchung CRANFIELD PROJECT ON INTERNATIONAL STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT als die für das strategische Personalmanagement sowie auch für die operative Personalarbeit relevanten Personalfelder herauskristallisiert. Auf diese über mehrere Erhebungswellen konstante Erkenntnis stützt die Verfasserin ihr weiteres Vorgehen und legt dem entwickelten Analyseraster dezentraler Entscheidungsstrukturen die genannten Funktionsfelder zugrunde (siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel II.3.4).

<sup>111</sup> MÜLLER, 1983: 4f.

<sup>112</sup> Vgl. MACKAY/TORRINGTON, 1986.

<sup>113</sup> Vgl. SPIE, 1988: 50.

<sup>114</sup> Vgl. zur Methodik CUNNINGHAM/HYMAN, 1995: 5. Die Ergebnisse zusammenfassend kritisieren CUNNINGHAM/HYMAN (1995) die nicht immer gegebene fachliche Kompetenz der Linienverantwortlichen (vgl. CUNNINGHAM/HYMAN, 1995: 10).

ähnlichen Ergebnissen: Sie stellen fest, dass der Aufgabenbereich der Personalausstattung in einem Großteil der untersuchten Unternehmen dezentral durchgeführt wird. Hingegen werden jene Funktionen mit strategischer Bedeutung, wie die Aus- und Weiterbildung, tendenziell eher zentral wahrgenommen.<sup>115</sup> Differenzierte Aussagen erlaubt die Untersuchung von POOLE/JENKINS (1996) mit folgenden Kernpunkten: (1) die Hauptverantwortung für Arbeitsorganisation, -einsatz, Arbeitsstrukturierung und Verbesserungs- oder Beschwerdemanagement liegt beim Personalverantwortlichen in der Linie,<sup>116</sup> (2) die Linienkraft ist ferner in die Personalentwicklung involviert und führt hauptverantwortlich Maßnahmen wie Potentialbeurteilung, Coaching, Karriereplanung und kompetenzorientiertes Training durch,<sup>117</sup> (3) eine gemeinsame Verantwortungsübernahme erfolgt in Bezug auf Belohnungs- und Anreizsysteme, wobei die Ermittlung der Belohnungsgrundlage mittels Leistungsbeurteilung uneingeschränkt der Linie übertragen ist.<sup>118</sup> Zu ähnlichen Schlussfolgerungen gelangt KASTURA (1996) bei einer Bestandsaufnahme der Dezentralisierungspraxis in deutschen Großunternehmen.<sup>119</sup> Die Personalbeurteilung wird in rund 40% der befragten Unternehmen direkt durch den Linienvorgesetzten durchgeführt. Hingegen liegt die alleinige Verantwortung in den Aufgabenfeldern Personalplanung und Personalauswahl mit jeweils nur 12% und 4% bei der Linie. Die Funktion der Personalentwicklung wird in 88% der befragten Unternehmen im Zusammenspiel von Personalabteilung und Führungskraft wahrgenommen.<sup>120</sup> In

---

<sup>115</sup> Vgl. KRÜGER/WERDER, 1995: 12ff.

<sup>116</sup> Vgl. POOLE/JENKINS, 1996: 37ff. und 55ff.

<sup>117</sup> Vgl. POOLE/JENKINS, 1996: 49ff.

<sup>118</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Ausführungen von POOLE/JENKINS (1996) zu den Unterschieden zwischen großen und kleinen Unternehmen: (1) Aufgabenspezialisierung ist eher typisch in großen Organisationen, was zu einer Reduzierung des Verantwortungsausmaßes von Linienverantwortlichen hinsichtlich unterschiedlicher Praktiken und Formen der Arbeitsorganisation und -strukturierung führt (vgl. POOLE/JENKINS, 1996: 40). (2) Linienführungskräfte in kleinen Unternehmen haben im Gegensatz zu großen Unternehmen weit mehr Verantwortung für den Aufgabenbereich der Personalentwicklung mit Ausnahme der Coaching- und Beratungsfunktion (vgl. POOLE/JENKINS, 1996: 50). (3) Eine größere Verantwortungsübernahme durch die Linie findet sich in kleinen Unternehmen bei Maßnahmen des Job Enlargements, Job Enrichments und Job Designs (vgl. POOLE/JENKINS, 1996: 57f.). (4) „Greater differences existed when examining size of organisation. Smaller rather than larger organisations tended to delegate responsibility to the line, whereas larger organisations tended to give responsibility to the personnel/human resource department. Larger organisations also tended to share responsibility between the line and the personnel department on these issues [distribution of responsibility for reward systems].“ (POOLE/JENKINS, 1996: 63.)

<sup>119</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden KASTURA, 1996: 59ff.

<sup>120</sup> Die Notwendigkeit zur Konzeption einheitlicher Entwicklungsprogramme führt dazu, dass diese Funktion in 12% der Fälle von der Personalabteilung allein wahrgenommen wird (vgl. KASTURA, 1996: 59ff.). Vgl. hierzu auch die Fallstudienresultate von KRÜGER/WERDER, 1995: 12f. Im Rahmen personalwirtschaftlicher Entwicklungsmaßnahmen stellt die Führungskräfteentwicklung eine wesentliche Ausnahme dar; dieser Funktionsbereich ist weiterhin zentral aufgehängt (vgl. beispielsweise PURCELL/AHLSTRAND, 1994: 110).



Bezug auf das Funktionsfeld der Anreizgestaltung gelangt KASTURA (1996) zu dem Ergebnis, dass in 36% der Fälle die Entscheidungskompetenz bei der Personalabteilung selbst liegt oder durch diese in Absprache mit der Führungskraft getragen wird.<sup>121</sup> Die dargestellten Resultate stützt die empirische Untersuchung von FITZ-ENZ (1997), die eine starke Dezentralisierungstendenz in den Aufgabenfeldern des Personaleinsatzes sowie der Weiterbildung aufzeigt; hingegen wird die Verantwortung in Bezug auf Belohnung und Anreiz allein durch die zentrale Instanz getragen.<sup>122</sup> Ebenso identifizieren HALL/TORRINGTON (1998) die Beschaffung und Auswahl sowie das Beschwerdemanagement als Bereiche mit der stärksten Einbeziehung der Linie; Kompensation einschließlich Sozialleistungen wird hingegen vorwiegend allein durch die zentrale Personalabteilung wahrgenommen.<sup>123</sup>

Abstrahiert man von der Ebene spezifischer Personalfunktionen und resümiert die Ausführungen zum Dezentralisierungsgrad, gilt auch heute noch die Aussage von KOSSBIEL (1980). Demnach sind solche Aufgaben vollständig dezentralisierungsfähig, deren angemessene Wahrnehmung möglichst umfassende, detaillierte und aktuelle, nur durch häufige Interaktion erfahrbare Informationen über die Person und das Verhalten der Betroffenen sowie genaue Kenntnis der situativen Gegebenheiten und spontanes Handeln voraussetzen. Als beschränkt dezentralisierungsfähig gelten hingegen Aufgaben, die kein spontanes Handeln, wohl aber gegenwartsnahe Informationen benötigen. Diese Aufgaben können in Kooperation zwischen zentraler Funktionseinheit und Führungskraft erledigt werden. Nicht dezentralisierungsfähig sind schließlich Personalaufgaben, welche die genannten spezifischen Voraussetzungen nicht erfüllen.<sup>124</sup>

### **2.2.2 Grad der Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Aufgaben im Zeitablauf**

Neben der Erhebung des adäquaten (De-)Zentralisierungsgrads schließt die Diskussion auch eine dynamische Komponente ein. So gibt bereits ALTHAUSER (1989) zu Bedenken, dass „[d]ie Balance zwischen zentraler und dezentraler Wahrnehmung personalwirtschaftlicher Funktionen, das Verhältnis zwischen den in der Personalabteilung durchgeführten und den von den Führungskräften und deren Mitarbeitern

---

<sup>121</sup> KASTURA (1996) postuliert, dass eine unternehmensweit geltende Entgeltspolitik mit entsprechender ertrags- und leistungsgerechter Entgeltfindung die vollständige Aufgabendelegation ausschließt. Dennoch ist positiv zu bewerten, dass in 60% der Fälle die Führungskraft an den Entscheidungen partizipiert.

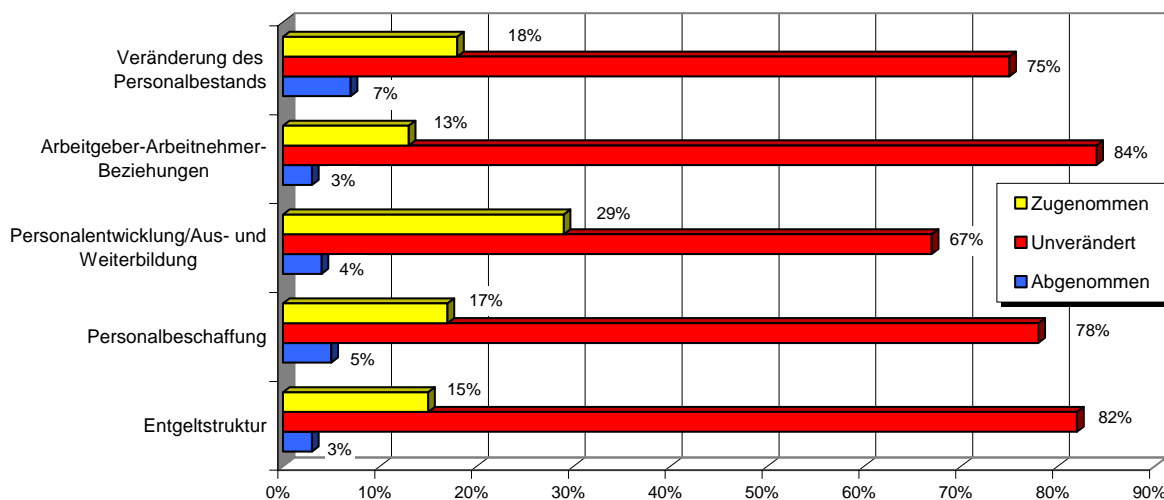
<sup>122</sup> Vgl. FITZ-ENZ, 1997: 7.

<sup>123</sup> Vgl. HALL/TORRINGTON, 1998: 46ff.

<sup>124</sup> Vgl. KOSSBIEL, 1980: 1874f.

wahrgenommenen Aufgaben einer ... ständigen Überprüfung [bedarf].<sup>125</sup> Analog hierzu konstatieren BREWSTER/SÖDERSTRÖM (1994), dass sich die (de-)zentrale Zuordnung personalwirtschaftlicher Aufgaben und Tätigkeiten im Zeitverlauf verändert. Die Autoren bewerten diese dynamische Entwicklung als äußerst vorteilhaft, da die „... organisation no longer has to pretend that central and decentral human resource priorities seem to be inconsistent.“<sup>126</sup>

Die aktuellen Umfrageresultate des CRANET zeigen für den betrachteten Zeitraum von 1997 bis 1999, dass die Delegation im Zeitverlauf tendenziell zugenommen und der direkte Vorgesetzte mehr Entscheidungskompetenz in den primären Personalfunktionen erhalten hat (siehe Abbildung 5).<sup>127</sup>



**Abbildung 5:** Veränderung personalwirtschaftlicher Verantwortung direkter Vorgesetzter in deutschen Unternehmen (1996-1999)<sup>128</sup>

Die stärkste Kompetenzzunahme der Linienkraft wird mit ca. 30% im Bereich der Personalentwicklung verzeichnet, in den anderen betrachteten Personalfunktionen liegt die Zunahme zwischen 13% und 18%. In einem überwiegenden Teil der

<sup>125</sup> ALTHAUSER, 1989: 280.

<sup>126</sup> BREWSTER/SÖDERSTRÖM, 1994: 56.

<sup>127</sup> Die Auswertung beruht auf der Erhebungswelle 1999/2000 des CRANFIELD PROJECT ON INTERNATIONAL STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; die zugrunde liegende Fragestellung lautet: Haben sich die Zuständigkeiten der direkten Vorgesetzten in den letzten 3 Jahren geändert? (Frage 15); vgl. hierzu auch die Ausführungen zur aktuellen personalwirtschaftlichen Herausforderung der Dezentralisierung bei WEBER/KABST, 2000: 34f.

<sup>128</sup> Quelle: Eigene Auswertung und Darstellung. Vgl. hierzu auch WEBER/KABST, 2000: 34f. Auch hier versteht sich die Veränderung des Personalbestands im Sinne der Personalfreisetzung.

befragten Unternehmen ist die Entscheidungskompetenz der Linienkräfte hingegen unverändert geblieben, und nur durchschnittlich 5% der Unternehmen verzeichnen eine Abnahme der Kompetenz über alle betrachteten Bereiche. Eine direkte Gegenüberstellung der CRANET-Ergebnisse in Bezug auf die Verteilung der Hauptverantwortung für personalwirtschaftliche Funktionsbereiche aus den Jahren 1992, 1995 und 1999 ergibt, dass über alle Funktionen in den betrachteten Jahren ein gleich bleibender Dezentralisierungsgrad ausgemacht wird. Zusammenfassend kann auch Anfang des 21. Jahrhunderts keine eindeutige Antwort auf die Frage gegeben werden, welche der betrachteten personalwirtschaftlichen Aufgaben in Zukunft zentral oder dezentral wahrgenommen werden.<sup>129</sup>

Zu analogen Erkenntnissen gelangt auch KASTURA (1996), die ebenfalls der Frage nachgeht, inwieweit sich die personalwirtschaftlichen Zuständigkeiten der Führungskräfte in der Linie in den letzten Jahren verändert haben.<sup>130</sup> Die stärkste Zunahme wird wiederum innerhalb der Personalentwicklung verzeichnet, bei der 59,3% der befragten Personalexperten eine Delegation in die Linie angeben. Außerdem nennen rund 46% der Befragten eine Zuständigkeitszunahme im Bereich der Personalplanung, ungefähr ein Drittel innerhalb der Funktion Personalbeurteilung, ca. 26% hinsichtlich der Personalauswahl und in 19,2% der Unternehmen ist eine steigende Zuständigkeit im Bereich der Anreizsysteme zu beobachten. KASTURA (1996) fasst die Untersuchungsergebnisse mit der Aussage zusammen, dass sich „... in jüngerer Zeit eine deutliche Tendenz [zeigt], relevante und originär personalbezogene Tätigkeiten am Ort der Problemstellung einzubinden.“<sup>131</sup>

### **2.2.3 Dezentralisierungsgrad deutscher Unternehmen im Ländervergleich**

In der wissenschaftlichen Literatur lassen sich nur wenige Beiträge finden, die sich mit dem Dezentralisierungsgrad im Ländervergleich beschäftigen; dies ist auf das Defizit an länderübergreifenden empirischen Untersuchungen zurückzuführen.

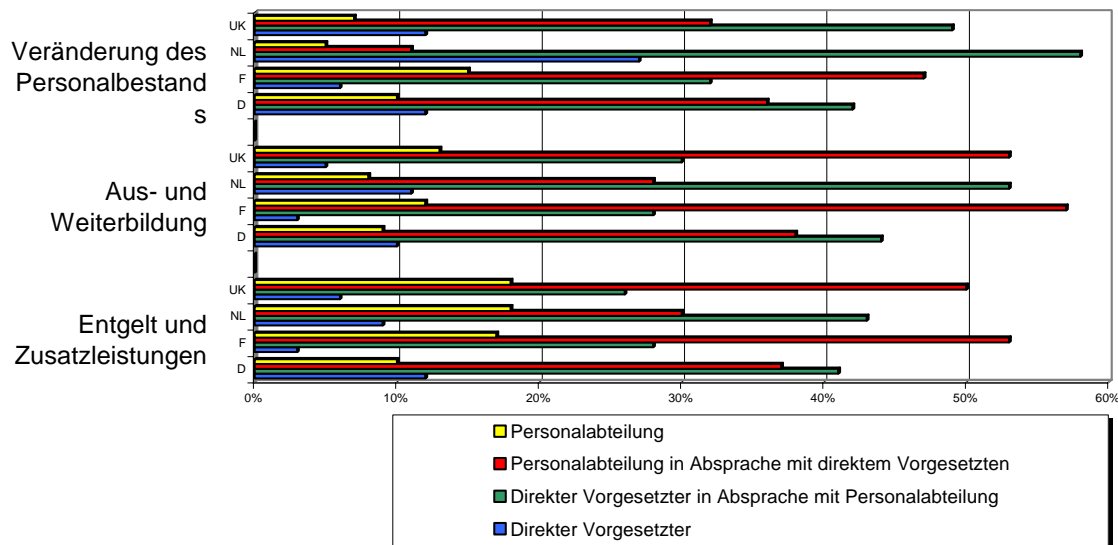
Die Auswertung der letzten Erhebungswelle des CRANFIELD PROJECTS ON INTERNATIONAL STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT zeigt für ausgewählte Länder der europäischen Union die Verteilung der Entscheidungskompetenz in den Funktionsbereichen Bestandsveränderung, Aus- und Weiterbildung sowie Entgelt und Zusatzleistungen (siehe Abbildung 6).

---

<sup>129</sup> Für eine ähnliche Einschätzung Mitte des letzten Jahrzehnts vgl. ACKERMANN, 1994a: 7.

<sup>130</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden KASTURA, 1996: 65 und 375ff.

<sup>131</sup> KASTURA, 1996: 65f.; deutliche Tendenz, relevante und originär personalbezogene Tätigkeiten am Ort der Problemstellung einzubinden: im Original fett.



**Abbildung 6:** Hauptverantwortung für Personalfunktionen im europäischen Vergleich (1999)<sup>132</sup>

Wird der Fokus der Betrachtung ausschließlich auf die alleinige Verantwortungsübernahme durch die Linienkraft gelegt, dann kann dieser in den Niederlanden die höchste Entscheidungskontrolle über die drei Funktionen bestätigt werden. Im Vergleich hierzu besitzt – über alle betrachteten Aufgabenbereiche hinweg – die Führungskraft in Frankreich die geringste Hauptverantwortung: sie liegt bei unter 10%. Während in Frankreich und Deutschland die Hauptverantwortung über alle betrachteten Funktionen relativ gleichmäßig verteilt ist, unterliegt der Delegationsgrad in Großbritannien und den Niederlanden erheblichen Schwankungen. Für das Funktionsfeld Entgelt und Zusatzleistungen kann ausgesagt werden, dass in Deutschland der Grad dezentraler Wahrnehmung durch die Linienkraft mit 12% als hoch im Vergleich zu den anderen europäischen Ländern eingestuft werden kann.

Weitere wissenschaftliche Beiträge beruhen ebenfalls auf Daten der CRANFIELD PROJECT ON INTERNATIONAL STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, wobei schwerpunktmäßig abstrahierende Aussagen gegeben werden. HOOGENDOORN/BREWSTER (1992) vollziehen einen europäischen Vergleich in Hinblick auf Dezentralisierungs- und Betreuungsgrade sowie auf Devolution von Entgeltdeterminanten.<sup>133</sup> Zusammenfassend gelangen die Autoren zu der Erkenntnis, dass „[a]t the national comparative level it is clear that devolution of personnel functions is a widespread phenomena, that varies by degree in the different countries, but that there is

<sup>132</sup> Quelle: Eigene Auswertung und Darstellung. Vgl. hierzu auch WEBER/KABST, 2000: 34f.

<sup>133</sup> Vgl. HOOGENDOORN/BREWSTER, 1992: 8ff.

some evidence of a common trend, across Europe, towards increases in devolution.“<sup>134</sup> Durch die Datenanalyse der nachfolgenden Erhebungswelle wird diese Aussage von BREWSTER/SÖDERSTRÖM (1994) bestärkt.<sup>135</sup> Die Autoren identifizieren folgende Trends: (1) Eine Variation des Dezentralisierungsgrads in den betrachteten europäischen Ländern. (2) Eine gemeinsame Verantwortung von Personalabteilung und Linienführungskraft für personalwirtschaftliche Aufgaben, d.h. das kooperative Organisationsmodell ist das in Europa am meisten zu beobachtende. (3) Ein Verzicht auf den zentral agierenden Personalspezialisten ist ungeachtet des Dezentralisierungstrends nicht sinnvoll. MAYRHOFER (1999) betrachtet ebenfalls die Verteilung personalwirtschaftlicher Verantwortung in Europa, indem er einen länderspezifischen Dezentralisierungsindex ermittelt und diesen vergleicht.<sup>136</sup> Die empirischen Befunde machen deutlich, dass europaweite Tendenzen zu einer verstärkten Einbeziehung des Linienmanagements in unterschiedlichen personalwirtschaftlichen Aufgabenbereichen zwar existieren, mit Ausnahme von Schweden jedoch die alleinige Zuständigkeit der Linie unter den betrachteten Formen personalwirtschaftlicher Zuständigkeit die relativ seltenste Variante ist.

#### **2.2.4 Zusammenfassende Beurteilung der Verlagerung von Aufgaben und Funktionen**

Der Überblick fokussierte auf die Fragestellung der Identifikation eines geeigneten bzw. angemessenen Dezentralisierungsgrads personalwirtschaftlicher Aufgaben und Funktionen. Es wurde festgestellt, dass es derzeit nicht möglich ist, eine eindeutige Aussage darüber zu formulieren, welche Personalaufgaben in Zukunft zentral oder dezentral wahrgenommen werden.

Dennoch fokussiert die wissenschaftliche Literatur auf zwei wesentliche Aufgabenkomplexe, die trotz dezentraler Entscheidungsstrukturen auch künftig durch die zentral agierende Personalabteilung wahrgenommen werden sollen: (1) Es wird der Verbleib jener Funktionen gefordert, die mit einem hohen finanziellen Risiko verbunden sind. (2) Die Personalabteilung soll bei jenen Aufgaben einen starken Einfluss behalten, die eine strategische Zielsetzung verfolgen. Im Detail bedeutet dies zum einen, dass in Zukunft auch weiterhin jene Funktionen und Aufgaben an zentraler Stelle wahrgenommen und entschieden werden, die eine starke finanzielle Relevanz besitzen und bei denen sich durch Fehlentscheidungen bzw. -handlungen

---

<sup>134</sup> HOOGENDOORN/BREWSTER, 1992: 10.

<sup>135</sup> Vgl. BREWSTER/SÖDERSTRÖM, 1994: 51ff.

<sup>136</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden MAYRHOFER, 1999: 180ff. Der Dezentralisierungsindex ergibt sich aus der Summe der jeweiligen Ausprägung der Verteilung der Verantwortlichkeit in sechs personalwirtschaftlichen Aufgabenbereichen.

unabänderliche ökonomische Auswirkungen für das Gesamtunternehmen ergeben.<sup>137</sup> Hierunter fallen beispielsweise Entscheidungen und Aufgaben, die sich kompensatorischen und anreizwirksamen Fragestellungen im Unternehmen widmen, so dass Funktionen wie Entgelt und Zusatzleistungen derzeit und zukünftig vorwiegend durch die zentrale Instanz wahrgenommen werden.<sup>138</sup> Zum anderen widmet sich die Personalabteilung in Zukunft primär Fragestellungen, die eine hohe Bedeutung in Hinblick auf die Realisierung der Unternehmensstrategie aufweisen. Vorstellbar sind hierbei z.B. Aufgaben wie die Personalentwicklung spezifischer Know how-Träger im Unternehmen, die Entsendung von Mitarbeitern in ausländische Gesellschaften oder die Verhandlungen mit überbetrieblichen Interessenvertretern.<sup>139</sup> ACKERMANN (1991) zufolge ergibt sich gerade aus der Delegation von Routineaufgaben die Chance einer bestmöglichen Wahrnehmung aufwandsriskanter und strategischer Aufgaben durch die Personalabteilung, so dass es das Ziel eines jeden Unternehmen sein sollte, die zentrale Personalabteilung vom operativ-taktischen Tagesgeschäft weitgehend zu entlasten.<sup>140</sup>

Wie durch die Ausführungen aufgezeigt wurde, lassen sich zur Verlagerung personalwirtschaftlicher Funktionen und Aufgaben eine Vielzahl inhaltlicher Überlegungen anstellen und durch die größtenteils gleichartigen empirischen Befunde belegen. Dennoch muss hierbei berücksichtigt werden, dass „[ü]berzeugende Lösungen [zur optimalen Mischung und Gestaltung von Zentralisation und Dezentralisation] ... noch immer aus[stehen].<sup>141</sup> Daher ist es das Ziel der vorliegenden Arbeit Lösungen aufzuzeigen, wie dezentrales Entscheidungsverhalten koordiniert und unternehmerische Personalarbeit in dezentralen Entscheidungsstrukturen motiviert werden kann.

---

<sup>137</sup> Vgl. hierzu BREWSTER/SÖDERSTRÖM (1994), die betonen: „HR policies with less immediate financial implications are more likely to be decentralized.“ (BREWSTER/SÖDERSTRÖM, 1994: 56.)

<sup>138</sup> Diesem, durch die Auswertung von Literatur und empirischen Primärdaten, aufgezeigten Trend tritt WÄCHTER (1992a) entgegen, indem er dafür plädiert, „... den Linienabteilungen mehr Handlungsspielraum über Einsatz, Belohnung und Entwicklung des ihnen zugeordneten Personals zu belassen oder neu zu übertragen. Damit mag die Personalpolitik an Einheitlichkeit verlieren, durch situatives Eingehen auf den/die einzelne(n) Beschäftigte(n) dessen/deren Leistungen aber gesteigert werden.“ (WÄCHTER, 1992a: 2205.)

<sup>139</sup> In diesem Sinne postulieren BREWSTER/SÖDERSTRÖM (1994): „It is also likely that strategic tasks ... will remain centralized ... that have to do with giving a central incentive to decentral policy development and evaluation of the quality of decentral human resource policies.“ (BREWSTER/SÖDERSTRÖM, 1994: 55.)

<sup>140</sup> Vgl. ACKERMANN, 1991: 468ff. ACKERMANN (1991) gibt jedoch zu bedenken, dass die Dezentralisierung dann eine Gefährdung strategischer Personalarbeit darstellt, wenn mit der Verantwortungsdelegation eine einschneidende Umverteilung der Ressourcen erfolgt, die daraufhin das Potential strategischer Personalarbeit schwächt (vgl. ACKERMANN, 1991: 468f.). Vgl. hierzu auch HALL/TORRINGTON, 1998: 48; ACKERMANN, 1994b: 280; WUNDERER/KUHN, 1993: 192f.

<sup>141</sup> DRUMM, 1996a: 9.

### 2.3 Implikationen für Träger und Inhalte der Personalarbeit

Wie bereits in den vorangegangenen Ausführungen angedeutet, lassen sich aus der organisatorischen Neuorientierung der Personalabteilung und aus der Funktions- und Aufgabendelegation einschneidende Veränderungen für die Entscheidungsträger<sup>142</sup> und für die personalwirtschaftlichen Inhalte<sup>143</sup> ableiten.<sup>144</sup> HALL/TORRINGTON (1998) folgern: „Devolution has potential implications for the role of line managers at all levels, the role and development of personnel professionals, the feasibility of establishment-wide HR strategy and consistency in handling of day-to-day people issues.“<sup>145</sup>

In der Literatur kann eine Vielzahl wissenschaftlicher Beiträge identifiziert werden, die sich mit den Implikationen für den Status der zentralen Personalabteilung (Kapitel II.2.3.1) und für das Rollenverständnis des dezentral agierenden Personalverantwortlichen befassen (Kapitel II.2.3.2).<sup>146</sup> Beinahe gänzlich fehlen hingegen Forschungsarbeiten mit direktem Anwendungsbezug für das gesamte Personalmanagement. Eine Ausnahme bildet hiervon lediglich die Monographie von KASTURA (1996), in welcher untersucht wird, wie sich die Dezentralisierungstendenzen auf die Inhalte der Personalarbeit auswirken und durch die erste Gestaltungsempfehlungen für Verfahren, Maßnahmen und Instrumente aufgezeigt werden.<sup>147</sup> Ungeachtet dieser geringen Berücksichtigung in der wissenschaftlichen Literatur bildet die Identifikation

---

<sup>142</sup> Wie bereits erläutert werden als Träger der Personalwirtschaft im Allgemeinen diejenigen Instanzen definiert, die in einer Unternehmung formal zur Durchführung von Personalarbeit bestimmt sind und entsprechend über eine bestimmte Ausstattung an Entscheidungskompetenzen und Ressourcen verfügen. Neben der Personalabteilung und den Arbeitnehmervertretungen wird im Kontext der Dezentralisierung auch die Führungskraft in der Linie als Träger der Personalarbeit gesehen und in den folgenden Ausführungen berücksichtigt. Vgl. WÄCHTER, 1992a: 2202ff. sowie die Ausführungen des Kapitels II.1.3.

<sup>143</sup> Siehe für eine Konkretisierung der Inhalte von Personalarbeit die Ausführungen des Kapitels II.1.2.

<sup>144</sup> Eine teilweise inhaltliche Überschneidung des Kapitels II.2.3 zu den Implikationen für Träger und Inhalte der Personalarbeit mit den Ausführungen zur organisatorischen Neuorientierung der Personalabteilung (Kapitel II.2.1) sowie mit denen zur Delegation personalwirtschaftlicher Funktionen und Aufgaben (Kapitel II.2.2) ist daher nicht vollständig auszuschließen.

<sup>145</sup> HALL/TORRINGTON, 1998: 41. HALL/TORRINGTON (1998) weisen darauf hin, dass die derzeitige Literatur ihren Schwerpunkt auf das (Re-)Organisationsthema Dezentralisierung legt, hingegen die Thematik der Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenzen wenig Berücksichtigung gefunden hat. Ihr Forschungsbeitrag ist daher auf die Beseitigung dieses Missstandes ausgerichtet und beinhaltet folgende Ziele: (1) Beschreibung der Antriebskräfte und des Ausmaßes von Devolution. (2) Erläuterung der Handhabung des Prozesses personalwirtschaftlicher Delegation. (3) Diskussion der Auswirkungen für einzelne Personalfunktionen wie für den Beitrag zum Unternehmenserfolg (vgl. hierzu HALL/TORRINGTON, 1998: 41).

<sup>146</sup> Vgl. hierzu exemplarisch den Beitrag von KOTTHOFF/MATTHÄI (2001) die im Rahmen eines DFG-Forschungsprojekts die Stellung des Personalwesens im dezentralen Unternehmen sowohl aus Sicht anderer Managementfunktionen als auch aus Selbstsicht beobachten konnten (vgl. KOTTHOFF/MATTHÄI, 2001: 49ff.).

<sup>147</sup> Vgl. KASTURA, 1996.

inhaltlicher Konsequenzen einen letzten zu reflektierenden Forschungsstrang (Kapitel II.2.3.3), wobei hier auf die primären Funktionen personalwirtschaftlichen Handelns wie z.B. Beschaffung, Kompensation und Entwicklung abgehoben wird. Die Diskussion des Rollenverständnisses sowie der Inhalte dezentraler Personalarbeit ist notwendig, da diese Aspekte an unterschiedlichen Stellen innerhalb der agenturtheoretischen Analyse aufgegriffen werden. Eine zusammenfassende Beurteilung der Implikationen dezentraler Entscheidungsstrukturen auf die Träger und Inhalte der Personalarbeit beendet die Ausführungen dieses Abschnitts (Kapitel II.2.3.4).

### **2.3.1 Das veränderte Rollenverständnis der zentralen Personalabteilung**

Die dezentrale Aufgabenwahrnehmung stellt neuartige Anforderungen und umfangreiche Herausforderungen an das zentrale Personalwesen: Hierarchieabbau und Reduktion der Mitarbeiterzahl,<sup>148</sup> Definition der Rolle als Dienstleister und Berater,<sup>149</sup> Neubestimmung der Aufgaben und eine damit verbundene Kompetenzveränderung bzw. Wissenserweiterung seien hier nur exemplarisch genannt.<sup>150</sup> Aufgrund dieser vielschichtigen Veränderungen kann von einer detaillierten Darstellung der Implikationen für die Zentrale nicht abgesehen werden.

Im Zuge der Delegation gibt der Zentralbereich Routineanteile seines Tätigkeitsspektrums ab, wird mit einer neuartigen Aufgabendefinition konfrontiert und muss ein neues Selbstverständnis entwickeln. In Zukunft liegt der Fokus auf anspruchsvoller Spezialistentätigkeit und einer Auftragserfüllung im Gesamtgefüge der Unternehmung wie z.B. die Betreuung der dezentral Agierenden und die Wahrnehmung übergeordneter Koordination.<sup>151</sup> Ferner widmet sich die Personalabteilung mit hoher

---

<sup>148</sup> Hier sei beispielsweise auf HALL/TORRINGTON (1998) verwiesen, die der Frage nachgehen „Is devolution an unwanted casualty in the rush for strategic involvement by tightly-staffed function?“ In diesem Kontext geben sie zu bedenken: „There is some support for this interpretation in terms of lack of underpinning philosophy for devolution, implicit concerns about loss of power and control, and the direct connection made between reducing staff and the appropriateness of devolution.“ (HALL/TORRINGTON, 1998: 51.)

<sup>149</sup> Bereits Mitte der 90er Jahre machen NAPIER/PETERSON (1984) auf die Beratungs- und Dienstleistungsrolle der zentralen Personalabteilung aufmerksam: „Human resource specialists should act as consultants to line managers, providing information about various techniques or suggestions about policies and ways to implement them.“ (NAPIER/PETERSON, 1984: 72.) Die Veränderung der Rolle von Personalspezialisten wird von HALL/TORRINGTON (1998) bestätigt, indem der Rollenwechsel „... from a ‘doer’ to a ‘consultant’ or ‘adviser’“ klassifiziert wird (HALL/TORRINGTON, 1998: 47). Siehe ferner HOPE-HAILEY/GRATTON/MCGOVERN/STILES/TRUSS, 1997: 8.

<sup>150</sup> Vgl. zum veränderten Rollenverständnis der zentral agierenden Personalspezialisten auch ULRICH, 1997: 23f.

<sup>151</sup> Vgl. FRÖHLICH, 1999: 7f. Beispielsweise diskutiert SCHULER (1990) die Aufgabenausweitung in Richtung Unternehmensleitung und betont das sich unweigerlich verändernde Rollenverständnis:



Aufmerksamkeit der Sicherung eines reibungslosen und strategiekonformen Ablaufs der Personalarbeit: Im Sinne von Ganzheitlichkeit und Integration wird eine präzise Formulierung von Grundsätzen, Leitlinien und Zielen benötigt, die im Hinblick auf die Personalarbeit im Gesamtunternehmen Geltung besitzen.<sup>152</sup> Neben der unternehmensweiten Koordinations- und Integrationsfunktion obliegt es der Personalabteilung, personalwirtschaftliche Fragestellungen in die strategische Unternehmenspolitik einzubringen.<sup>153</sup> Da es nötig ist die wesentlichen Aktionsfelder strategischer Personalarbeit gemeinsam mit der Linie abzustecken, darf auf die Mitwirkung der Führungskräfte hierbei nicht verzichtet werden. Zumindest sollte die Zentrale ihre Pläne bei strategischen Änderungen und bei der Entwicklung von Instrumenten mit den Linienkräften oder einer Vertretung derselben absprechen. Ferner werden an die Mitarbeiter der Zentrale neue Anforderungen hinsichtlich Informationsbeschaffung, -aufbereitung und -verteilung gestellt: Die erforderlichen Personalinformationen müssen schnell, korrekt und vor allem in verständlicher Form zur Verfügung stehen. Nur so ist es möglich, personalpolitische Entscheidungen sicher dezentral zu treffen und eine professionelle Personal- und Führungsarbeit leisten zu können. In diesem Zusammenhang obliegt der Zentrale die Etablierung eines adäquaten Personalinformationssystems in Abstimmung mit der direkten Führung und der Arbeitnehmervertretung.

Werden hingegen einzelne, ausgewählte Personalfunktionen betrachtet, so ergibt sich ein zentrales Handlungsfeld im Kontext aufgabenorientierter Personalentwicklung: Mehr denn je kommt es darauf an, die Führungskräfte aller Hierarchieebenen zu befähigen, adäquates Führungshandeln zu zeigen und als Träger betrieblicher Personalpolitik zu agieren.<sup>154</sup> In Konsequenz bedeutet dies, dass die bislang

---

„Being a member of the management team and dealing with people-related business issues means that HR managers assumes some new key roles. Playing these new key roles means several things. One important is that: "HR people have got to stop conceptualization their role as a 'professional' individual contributor and realize that their job is to help to provide corporations with leadership on HR issues." They must acquire the competencies to perform these roles." (SCHULER, 1990: 57.)

<sup>152</sup> Vgl. HOLBECHE, 2002: 5ff.; COLLING/FERNER, 1992: 211; DAUL, 1990b: 198.

<sup>153</sup> Die Unerlässlichkeit einer strategischen Ausrichtung der Personalabteilung betont auch BEER (1997). Die Vereinigung des traditionellen, administrativen und eher serviceorientierten Rollenverständnisses mit der Wahrnehmung strategischer Aufgaben führt jedoch zu einem intra-organisatorischen respektive intra-personellen Konflikt: „In short, the administrative and strategic role do not easily coexist in the same function or the same person.“ (BEER, 1997: 51). Mit dieser Aussage geht die Forderung nach einer Verlagerung operativer Personalarbeit einher. Ferner stellt sich die Frage, welche Aufgaben zukünftig die Personalabteilung wahrnimmt: „I have described what should be eliminated from the human resource function, but what will the new HR function look like? It will be much smaller but high powered; its key role will be strategic.“ (BEER, 1997: 53.)

<sup>154</sup> Vgl. hierzu beispielsweise FRÖHLICH, 1999: 5.

bestehenden berufsfachlichen Anforderungsprofile der zentral agierenden Verantwortlichen erhalten bleiben und zusätzlich in Richtung Kooperationsfähigkeit und Kompetenzvermittlung ausgebaut werden müssen.<sup>155</sup> In Hinblick auf die Personal- bzw. Mitarbeiterbeurteilung zeigt sich, dass die Zentrale lediglich an der Entwicklung des Beurteilungssystems bzw. der -grundsätze beteiligt ist: Sie übernimmt wesentliche Koordinationsaufgaben, weist die Linienkraft in die Beurteilung ein, berät diese bei Beurteilungsproblemen und versucht, starke Unterschiede in der Leistungsbeurteilung verschiedener Führungskräfte auszugleichen. Ferner bewertet die zentrale Personalabteilung – immer öfter in Zusammenarbeit mit dem Linienvorgesetzten – die Arbeitsplätze und Tätigkeiten der Mitarbeiter.<sup>156</sup> Darüber hinaus übernimmt sie Verwaltungsaufgaben wie Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie die Information über Kompensationsbestandteile.<sup>157</sup> Trotz der Einbeziehung der Linienkraft in die Personalentwicklung ist dieser personalwirtschaftliche Entscheidungsbereich, was Konzeption und Durchführung der Entwicklungsmaßnahmen betrifft, noch ein bedeutendes Tätigkeitsfeld der zentralen Personalabteilung bzw. spezifischer Bildungseinrichtungen.<sup>158</sup>

Resümierend kann der von DAUL (1990) formulierten Frage „Wozu bedarf es nun eigentlich noch des Personalfachmanns, wenn die Bereichsführungskraft über so viel Personalkompetenz verfügt?“<sup>159</sup> entgegen gehalten werden, dass die Personalabteilung eine einheitliche, strategiekonforme und professionelle Personalarbeit zu sichern hat.<sup>160</sup> Wird von den organisatorischen Veränderungen abgesehen, kann zusammenfassend konstatiert werden, dass der Zentrale primär die übergeordnete Koordinations- und Integrationsrolle obliegt, dass sie den Restbestand an sehr spezialisierten und strategisch-orientierten Tätigkeiten übernimmt und der Linie

---

<sup>155</sup> Vgl. FAUST/JAUCH/BRÜNNECKE/DEUTSCHMANN, 1995: 108f.

<sup>156</sup> Vgl. beispielsweise OECHSLER/LÜHKER, 1997: 192.

<sup>157</sup> KASTURA (1996) ermittelt in ihrer Untersuchung, dass die Funktion der Personalverwaltung in über 90% der befragten Unternehmen allein der zentralen Personalabteilung zugeordnet ist. Als Begründung kann der hohe Bedarf an Vorgaben und Regelungen sowie die Umsetzung des Integrationsgedankens gesehen werden. Grundsätzlich ist es aufgrund der Aufgabenstrukturierung und zentraler Synergieeffekte sicherlich nicht sinnvoll, eine vollständige Delegation des administrativen Aufgabenbereichs in die Linie zu forcieren (vgl. KASTURA, 1996: 64). Dennoch ist aus Sicht der Verfasserin entgegenzustellen, dass in Zeiten rasanter Verbreitung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien gerade im Bereich der Personaladministration ein hohes Dezentralisierungs- und folglich auch ein Einsparpotential erkennbar ist. Insbesondere die Implementierung verteilter Informationssysteme lässt für die Zukunft auf eine erhöhte Delegation administrativer Aufgaben schließen.

<sup>158</sup> Vgl. OECHSLER/LÜHKER, 1997: 192.

<sup>159</sup> DAUL, 1990a: 91.

<sup>160</sup> WÄCHTER (1987) warnt bereits Ende der 90er Jahre vor einer Schwächung der professionalisierten Personalarbeit als Folge der zukünftigen Übertragung personalbezogener Entscheidungen und Aufgaben an den Linienvorgesetzten (vgl. WÄCHTER, 1987: 146).

spezielle Beratungs- und Serviceleistungen anbietet, was die geforderte Erfolgs- und Beitragsmessung eher erschwert als erleichtert. Für die Beschäftigten der zentralen Personalabteilung bedeutet dies ein Überdenken des bisherigen Kontroll- und Weisungsverständnisses, aber auch ein Verzicht auf das langjährig aufgebaute, wohl behütete Expertentum und die damit stabilisierte Machtposition.

### 2.3.2 Das veränderte Rollenverständnis des Linienverantwortlichen

Wird die wissenschaftliche Diskussion hinsichtlich der veränderten Rolle der Linienkraft reflektiert,<sup>161</sup> so dominieren die zwei Schlagwörter des Intrapreneurs und des internen Kunden, die es im Folgenden zu erläutern gilt.

Durch die Dezentralisierung im Allgemeinen und die Delegation personalwirtschaftlicher Fragestellungen im Speziellen wird ein neuer Vorgesetztyp geprägt, der so genannte Intrapreneur oder auch Unternehmer im Unternehmen.<sup>162</sup> Grundgedanke des Intrapreneurmodells ist die Verantwortungskonzentration aller relevanten Dimensionen des Betriebsgeschehens bei der Führungskraft und damit die Schaffung eines durchgängigen Entscheidungs- und Handlungsspektrums. Die Bezeichnung Intrapreneur drückt das hohe Gewicht der Linie gegenüber den indirekten Funktionen und Stäben aus, auf die sich die personalwirtschaftlichen Aufgaben und die Entscheidungsdurchführung vor der Dezentralisierung verteilten. Die veränderte Rolle des Linienvorgesetzten lässt sich mit der Aufforderung zu unternehmerischem Denken und Handeln umschreiben,<sup>163</sup> und dokumentiert die Veränderung gegenüber

---

<sup>161</sup> Zur Skizzierung der Rolle dient die Studie von OECHSLER/LÜHKER (1997), die sich speziell der Neudefinition der Meisterrolle widmet (vgl. OECHSLER/LÜHKER, 1997: 191ff.): Die Linienkraft ist bei der qualitativen Personalplanung in alle Entscheidungen einbezogen; hingegen erfolgt die quantitative Personalbedarfsplanung entweder ausschließlich durch den Team-/Abteilungsleiter oder gemeinsam mit dem Meister. Bei der Einstellung und Versetzung der direkt zugeordneten Mitarbeiter liegt die Entscheidung alleinig bei der Linie, d.h. notwendige Auswahlaktivitäten und Gespräche mit den Bewerbern erfolgen durch die Führungskraft. Der Vorgesetzte führt vermehrt Kranken-, Rückkehr- und Entwicklungsgespräche; dies hat eine höhere Komplexität und einen größeren Umfang seiner Führungsaufgabe zur Folge. Die Leistungsbeurteilung stellt hingegen nach wie vor eine klassische Vorgesetztenfunktion dar. Die verstärkte Einbeziehung der Linienkraft in die Entgeltfindung hängt insbesondere damit zusammen, dass dieser immer mehr ökonomische Verantwortung z.B. in Form von Kostenstellenverantwortung übergeben wird. Bei der Personalfreisetzung ergreift die Linienkraft i.d.R. die Initiative zur Kündigung, d.h. sie spricht Mahnung und Kündigung meist mündlich, damit aber noch nicht rechtswirksam aus. Folglich wird die Freisetzung formal unter der Verfahrensherrschaft der Personalabteilung ausgeführt. OECHSLER/LÜHKER (1997) kommen zum Schluss, dass die Delegation von Personalplanung, -auswahl, -führung sowie der Entgeltfindung eine Veränderung des Rollenverständnisses mit sich bringt (vgl. OECHSLER/LÜHKER, 1997: 194).

<sup>162</sup> Vgl. hierzu beispielsweise WUNDERER, 1997, oder auch WUNDERER/KUHN, 1995.

<sup>163</sup> COLLING/FERNER (1992) weisen jedoch darauf hin, dass gerade das nun notwendige Zeigen von Initiative und die Übernahme von Verantwortung den Linienvorgesetzten Schwierigkeiten bereitet, da „[t]he process has posed two contrary problems for line managers. First, they have to throw off the old inhibitions about taking initiative and responsibility. Second, though, they have

der vorher geteilten Kompetenz für die Humanressource. Mit der Delegation ist demnach eine Aufwertung der operativen Personalarbeit und ein gesteigertes Ansehen im Organisationsgefüge verbunden, denn die „[l]ine manager, ..., are seen as the HR champions.“<sup>164</sup> Dies drückt sich nicht nur in der Fremdwahrnehmung, sondern auch im erhöhten Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein der Linienkraft aus. Mit Selbstsicherheit und Durchsetzungsvermögen tritt die Führungskraft dem Dienst- und Beratungsleister Personalabteilung als interner Kunden gegenüber:<sup>165</sup> In Abhängigkeit von ihren individuellen bzw. den Bedürfnissen ihrer Untergebenen, dem resultierenden Bedarf und unter Berücksichtigung der vorherrschenden Unternehmensbedingungen verlangt die Linienkraft nach zweckmäßigen und anwenderorientierten Personalleistungen.<sup>166</sup>

Im Zuge dieses neuen Rollenverhaltens ändert sich das Anforderungsprofil der Linienkraft und wird deutlich angehoben. Besonders sozial-kommunikative Fähigkeiten gewinnen an Bedeutung, da die Führungskraft als Nachfrager der Personalabteilung gegenüber auftritt und überdies die Rolle des Anreizgebers und Coaches einnimmt.<sup>167</sup> Ferner gestaltet sich z.B. die Personalführung deutlich komplexer, so dass mehr Einfühlungsvermögen erforderlich ist, die individuell differierenden Bedürfnisse der Untergebenen erkannt und adäquate personalwirtschaftliche Lösungsalternativen entworfen bzw. durchgeführt werden müssen. In diesem Zusammenhang sind zunehmend analytische Fähigkeiten notwendig, da die Führungskraft Defizite erkennen und Bedarfe ermitteln muss. Besonders erweitert sich das Anforderungsprofil in Hinblick auf unternehmerische Fähigkeiten wie ökonomisches Denken, Verständnis betrieblicher Prozesse und Erfolgs- und Ertragsorientierung. Zudem steigt der Bedarf an personalwirtschaftlicher Fachkenntnis, da Kenntnisse im individuellen Arbeitsrecht oder Methodenkompetenz für Personalplanung und -controlling notwendig werden. Für die Rolle des Interpreneurs wie für die des internen Kunden ist folglich eine breite Grund- und teilweise Spezialqualifikation unerlässlich, mit der

---

found new shackles placed on their supposed freedom. In many cases it has proved illusory, leading to confusion, cynicism and uncertainty as to where the limits of devolved autonomy actually lie.“ (COLLING/FERNER, 1992: 222.)

<sup>164</sup> HOLBECHÉ, 2002: 345.

<sup>165</sup> Folge der Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz ist daher auch die Angleichung der Tätigkeiten im Zuge von Aufgaben- und Funktionsintegration, wobei die Tätigkeiten des Linienvantwortlichen z.B. im gewerblichen Bereich zunehmend angestellten-typische Züge erhalten, was mit einer Statusaufwertung und -angleichung einhergeht.

<sup>166</sup> Vgl. BREWSTER/SÖDERSTRÖM, 1994: 55.

<sup>167</sup> Vgl. FRÖHLICH, 1999: 7.

das erweiterte Verantwortungsgebiet abgedeckt werden kann – wenn auch nicht auf jedem Gebiet Expertenwissen vorausgesetzt wird.<sup>168</sup>

Die betriebliche Fixierung des neu definierten Vorgesetztenprofils ist jedoch vielfach noch nicht vollzogen oder befindet sich noch in der Entwicklung. In diesem Kontext berichten FAUST/JAUCH/BRÜNNECKE/DEUTSCHMANN (1995) von Praxisbeispielen, in denen kein einheitliches, bindendes und festgelegtes Profil für den Personalverantwortlichen in der Linie existiert, sondern diffuse Erwartungshaltungen und Selbstdefinitionen das Bild bestimmen. Und „... selbst da, wo es formale und bindende Positionsbeschreibungen gibt, kann die tatsächliche Aufgabenwahrnehmung durch Vorgesetzte davon mehr oder weniger deutlich abweichen ...“<sup>169</sup> Sind beispielsweise Anforderungsprofile formuliert und in offiziellen Beschreibungen festgehalten, lassen sich oftmals nur abstrakte Bezeichnungen wie Stärkung der Führungsrolle oder Motivation der Untergebenen finden.<sup>170</sup> Dies lässt deutlich werden, dass eine tief greifende Rollenverunsicherung und eine entsprechende Nichtakzeptanz der neuen Rolle die Konsequenz sind. Desinteresse, Ignoranz und eine starke „»let’s be free from all constraints« attitude“<sup>171</sup> seitens der Führungskraft sind die Folge.

Die Verfasserin schließt sich daher der Ansicht von ACKERMANN (1994b) an, dass Führungskräfte aus verschiedenen Gründen problematische Träger der Personalarbeit darstellen. Linienkräfte sind weder bereit, noch ohne weiteres in der Lage, die ihnen zugedachte Hauptrolle zu spielen.<sup>172</sup> Sie sind mit konventionellen betrieblichen Aufgaben ausgelastet bzw. überlastet, was zu mangelnden Zeitreserven für zusätzliche Personalaufgaben führt. Ferner steht die mangelnde Vorbildung der z.B. in Produktionsunternehmen meist ingenieur- oder naturwissenschaftlich ausgebildeten Führungskräfte einer Übernahme personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz und Zusatzaufgaben entgegen. Hingegen läuft eine erforderliche, meist mehrjährige

---

<sup>168</sup> Vgl. hierzu DRUMM (1996a), der betont: „Von der Entscheidungsdezentralisation (...) mit relativer Autonomie der Entscheidungsträger sind in Verbindung mit höherer Aufgabenkomplexität, Dynamik der Weiterentwicklung der Stellenaufgaben, ... nicht nur höhere, sondern auch breiter gestreute Anforderungen an Kenntnisse und Fähigkeiten des Personals im Sinne von Mehrfachqualifikationen zu erwarten (...).“ (DRUMM, 1996a: 15.)

<sup>169</sup> FAUST/JAUCH/BRÜNNECKE/DEUTSCHMANN, 1995: 90.

<sup>170</sup> Beispielsweise sind FAUST/JAUCH/BRÜNNECKE/DEUTSCHMANN (1995) zufolge folgende Vorgesetzten- bzw. Anforderungsprofile formuliert: (1) den Mitarbeiter an neue Aufgaben heranzuführen, motivieren und qualifizieren, (2) Selbstorganisation ermöglichen, d.h. ergebnisorientiert in größeren Zeitintervallen kontrollieren, oder (3) Personalbeurteilung und -entwicklung verstärkte Aufmerksamkeit schenken (vgl. FAUST/JAUCH/BRÜNNECKE/DEUTSCHMANN, 1995: 92). Vgl. hierzu auch HALL/TORRINGTON, 1998: 43.

<sup>171</sup> COLLING/FERNER, 1992: 216.

<sup>172</sup> Vgl. ACKERMANN, 1994b: 277f.

Qualifizierungsphase dem Realisierungsdruck schneller Delegation häufig zu wider.<sup>173</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Personalverantwortliche in der Linie mit einer neuen Rollendefinition konfrontiert ist: Er wird zum Mitunternehmer im personalwirtschaftlichen Unternehmensgeflecht und tritt gegenüber der Zentrale als interner Kunde auf. Dies bedeutet zum einen, dass er sich im alltäglichen Arbeitsablauf von den klassischen Vorgesetztenaufgaben der Anweisung und Kontrolle verabschieden muss. Denn diese werden von den Mitarbeitern mehr und mehr selbständig im Rahmen von teilautonomer Gruppenarbeit oder Selbstorganisation wahrgenommen.<sup>174</sup> Zum anderen muss sich der Personalverantwortliche seinen untergeordneten Mitarbeitern gegenüber als kompetenter Ansprechpartner, Förderer und Coach präsentieren und „... also achieving the HRM policies goals of commitment, quality, flexibility and ultimately the profitability of subordinates.“<sup>175</sup>

### **2.3.3 Auswirkungen auf Technologien und Methoden der Personalarbeit**

In der Analyse des „Paradigmas der neuen Dezentralisierung“ diskutiert DRUMM (1996a) personalwirtschaftliche Implikationen dezentraler Personalarbeit.<sup>176</sup> Wesentliche Dimensionen eines neustrukturierten und inhaltlich überarbeiteten Personalmanagements – welches eine erfolgreiche Umsetzung und Praktizierung des Delegationsgedankens bedingt – werden jedoch nur umrissen. Neben den bereits skizzierten Anforderungen an Kommunikations- und Führungsfähigkeit, Lernbereitschaft und -fähigkeit wirft DRUMM (1996a) beispielsweise ungeklärte Karriere- und Entlohnungsfragen auf.

Alles in allem zeigen wissenschaftliche Forschungsbeiträge derzeit jedoch keine hilfreichen Gestaltungsempfehlungen mit unmittelbarem inhaltlichen Bezug für ein integriertes und ganzheitliches Personalmanagement auf, sondern betrachten Kern-

---

<sup>173</sup> Hierbei sollte außerdem beachtet werden, dass durch die Integration von Personalverantwortung in das Tätigkeitsspektrum des operativ agierenden Mitarbeiters wie z.B. des Meisters bestehende Aufstiegs- und Karrierewege verbaut werden, die oftmals gerade langjährig Beschäftigten des operativen Geschäfts offen standen.

<sup>174</sup> FAUST/JAUCH/BRÜNNECKE/DEUTSCHMANN (1995) sprechen in diesem Zusammenhang von der Meisterkrise von unten durch Selbstorganisation. Denn durch den Verzicht auf die alltägliche Steuerung der Produktionsprozesse und des Werkstattgeschehens verliert der Vorgesetzte zunehmend seine Machtbasis als eigentlicher Fachmann der Produktion (vgl. hierzu FAUST/JAUCH/BRÜNNECKE/DEUTSCHMANN, 1995: 90f.).

<sup>175</sup> LOWE, 1992: 148.

<sup>176</sup> Vgl. DRUMM, 1996a.

funktionen personalwirtschaftlichen Handelns ausdrücklich isoliert.<sup>177</sup> Im Folgenden werden daher die in der Literatur derzeitig diskutierten Ansatzpunkte dargestellt. Neben der Personalbeschaffung und -auswahl werden die Funktionsbereiche Beurteilung, Entwicklung und Kompensation dargelegt. Ferner werden unterstützende Funktionen wie Personalcontrolling und -informationssysteme beleuchtet und Veränderungen im Handlungsfeld der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung skizziert. Hierbei liegt der Schwerpunkt auf personalwirtschaftlichen Technologien und Instrumenten im allgemeinen, d.h. die notwendige Anpassung personalwirtschaftlicher Koordinations- und Motivationsmechanismen im Sinne der Fragestellung wird an dieser Stelle nicht diskutiert. Diese ist Bestandteil des zu erarbeitenden Designs<sup>178</sup> eines effizienten Personalmanagements in dezentralen Entscheidungsstrukturen.

#### 2.3.3.1 Personalbeschaffung und -auswahl

Laut KASTURA (1996) liegt der Gedanke nahe, Beschaffungsaktivitäten auch in Zukunft eher zentral anzusiedeln, um so ein homogenes Unternehmensbild nach außen wie nach innen zu vermitteln.<sup>179</sup> Wie die Ausführungen zum Dezentralisierungsgrad personalwirtschaftlicher Aufgaben und Funktionen jedoch erkennen lassen, liegt die Verantwortung für Beschaffungsaktivitäten größtenteils in der Linie in Kooperation mit der Personalabteilung. Außerdem lässt sich empirisch belegen, dass der direkte Vorgesetzte in den letzten Jahren an Einfluss gewonnen hat.<sup>180</sup>

Ein Grund für die zunehmende Verlagerung von Rekrutierungsmaßnahmen ist die rasche Entwicklung und der steigende Einsatz moderner Medien. Vor allem die Nutzung neuer Informationstechnologien und -plattformen erweist sich für eine systematische, dezentral orientierte Personalbeschaffung als Erfolg versprechend und zukunftsweisend. Die Bewerberansprache erfolgt z.B. via Internet, wobei Stellenangebote mit entsprechender Stellenbeschreibung und gewünschtem Anforderungsprofil durch die Führungskraft in der Linie dynamisch generiert werden. Vorteilhaft ist diese informationstechnologische Anbindung, da die dezentral ermittelten Bedarfe eine sofortige Berücksichtigung finden. Zudem wird durch den Einsatz verteilter Informationssysteme eine ständige Aktualität der Informationen gewährleistet, die zudem mit geringem Wartungsaufwand zu erzielen ist.

---

<sup>177</sup> Wie bereits dargelegt wurde, ist die Monografie von KASTURA (1996) im deutschsprachigen Raum derzeit eine Ausnahme.

<sup>178</sup> Der Begriff des Designs wird gewählt, da durch die systematische, musterhafte Anordnung der in Kapitel III.2 identifizierten Koordinations- und Motivationsinstrumente innerhalb des entwickelten Analyserasters dezentraler Entscheidungsstrukturen dem unternehmerischen Personalmanagement eine grundlegende Gestalt zugeordnet wird (siehe hierzu die Ausführungen im Abschnitt IV).

<sup>179</sup> Vgl. KASTURA, 1996: 203.

Der Einsatz von Auswahlinstrumenten und -methoden wandelt sich im Rahmen der Delegation in mehrfacher Hinsicht. Einerseits bedingt die veränderte personalwirtschaftliche Aufgabenstellung eine Überarbeitung der Anforderungsprofile von Linienführungskräften und somit auch einer Überarbeitung der Instrumente zu ihrer Auswahl. Andererseits erfordert die verstärkte Verantwortungsübernahme eine Vereinfachung und Standardisierung des dezentral genutzten Instrumentenkoffers, da die darin enthaltenen Instrumente von den Führungskräften selbst zur Personalauswahl eingesetzt werden müssen. Infolgedessen gilt es zum einen, neue Vorgesetztenprofile zu bestimmen,<sup>181</sup> Anforderungskataloge auf die veränderte Situation dezentraler Entscheidungsstrukturen abzustimmen und die Selektionsinstrumente für die Rekrutierung von Führungskräften in Fachabteilungen anzupassen. Zum anderen gilt es jedoch, jene Technologien und Methoden zu überarbeiten, welche die dezentral agierende Linienkraft in die Lage versetzen, Personalbeschaffung eigenständig und fachkundig durchführen. Dies steht im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen.

Aufgrund geringer Fach- und Methodenkenntnisse bedarf es der Entwicklung und des Angebots systematisierter Methoden, vereinfachter Verfahrensanwendungen und deren pragmatischer Handhabung. Einige Instrumente der Personalauswahl, die diesen Bedürfnissen Rechnung tragen, werden im Folgenden skizziert. Im Gegensatz zu den herkömmlich durchgeführten, eher unstrukturierten Auswahlgesprächen des Personalspezialisten finden bei der Feinanalyse daher z.B. teil- und vollstrukturierte Interviews vermehrt Anwendung. Hierdurch gelingt es, der Reliabilität und Objektivität als Gütekriterien klassischer Auswahlinstrumente zu genügen. STOREY (1992) zufolge werden in dezentralen Entscheidungsstrukturen vermehrt spezifische Einstellungstests – insbesondere psychometrische Tests<sup>182</sup> – eingesetzt.<sup>183</sup> Zudem gewinnt das Assessment Center an Bedeutung, was auf die Tatsache unentbehrlicher Professionalität und veränderter Anforderungsprofile

---

<sup>180</sup> Siehe hierzu die Ausführung in Kapitel II.2.2 sowie die Abbildung 4 und Abbildung 5.

<sup>181</sup> Siehe zum veränderten Anforderungsprofil an die Linienkraft die Ausführungen in Kapitel II.2.3.2.

<sup>182</sup> Psychometrische Tests dienen der quantitativen Messung bestimmter Eigenschaften. Diese Art von Tests messen z.B. die Leistungsfähigkeit von Personen in bestimmten Situationen und hinsichtlich bestimmter Dimensionen, oder sie erfassen verschiedene Intelligenzdimensionen, indem sie entweder auf Schnelligkeit oder auf Geschwindigkeit ausgelegt sind. Vgl. beispielsweise zum Einsatz formaler Beurteilungstests in der Personalauswahl WEINERT, 1992: 230.

<sup>183</sup> Vgl. STOREY, 1992: 203f. Er stützt seine Aussage auf 15 Fallstudien in britischen Unternehmen zum Wandel des Personalmanagements Ende der 90er Jahre.



zurückgeführt wird.<sup>184</sup> In Prozessen dezentraler Auswahl von Humankapital nimmt ferner die Arbeitsprobe einen höheren Stellenwert ein, da die Überprüfung von stellenspezifischem Wissen und praktischen Erfahrungen von je her zu den Aufgaben des Linienvorgesetzten zählt. Aber auch der Einsatz computergestützter Instrumente wie computerbasierte Intelligenztests, internetbasierte Gruppen- oder Teamübungen und Simulationen unterstützen die dezentrale Entscheidungsfindung in der Eignungsdiagnostik.

Zusammenfassend hat die Zentrale folglich umfassende Dienstleistungen am internen Kunden Linienkraft zu verrichten, was sich in einem ersten Schritt in der Präzisierung von Anforderungsprofilen und in einem zweiten in der methodischen Überarbeitung von Auswahlinstrumenten widerspiegelt. Ergänzend wird erwähnt, dass die modifizierten Instrumente ihre Wirkung nur dann voll entfalten können, wenn sie entsprechend versiert angewandt werden. Bestehende Defizite bei der Handhabung durch die Linienkräfte müssen daher durch Schulungsmaßnahmen kompensiert werden.

#### 2.3.3.2 Personalbeurteilung

Beurteilungsergebnisse dienen der Linienkraft seit jeher als Basis für die direkte Führung und das periodische Mitarbeitergespräch. Neben der direkten Führung werden mit der Personalbeurteilung jedoch noch weitere Zielsetzungen verfolgt wie die leistungsgerechte Entgeltfindung, die gemeinsame Konkretisierung des individuellen Entwicklungsbedarfs und die Planung des zukünftigen Einsatzes bzw. des Aufstiegs des Untergebenen.

Insbesondere die Nutzung der Beurteilungsergebnisse für die letztgenannten Zielsetzungen Entgeltfindung und Potenzialermittlung obliegt traditionell der zentralen Personalabteilung, d.h. die Beurteilung wurde durch die unterschiedlichen Funktionsträger der Aufgabenfelder Kompensation und Entwicklung durchgeführt. Durch diese institutionelle und zeitliche Trennung der Grundzwecke der Personalbeurteilung gelang es, dem der Personalbeurteilung inhärenten Konflikt von Leistungsbeurteilung auf der einen Seite und Potenzialanalyse auf der anderen Seite entgegenzuwirken.<sup>185</sup> Avanciert die Beurteilung mit ihren heterogenen Zielen jedoch

---

<sup>184</sup> DRUMM (1996a) empfiehlt zur Lösung des Problems externer Personalbeschaffung in dezentralen Entscheidungsstrukturen die Assessment Center-Technik; gibt jedoch die ungelösten Schwierigkeiten von Validität, Reliabilität und Objektivität zu bedenken (vgl. DRUMM, 1996a: 15).

<sup>185</sup> Vgl. LATTMANN, 1994: 117. LATTMANN (1994) betont die Wechselwirkungen zwischen den Grundzwecken der Beurteilung (Bestimmung des Leistungsanteils der Entlohnung der Mitarbeiter, Förderung ihrer Entwicklung und der Beurteilung ihrer Beförderbarkeit) und leitet Gestaltungsempfehlungen zur Überbrückung der Ambivalenz ab (vgl. LATTMANN, 1994: 115ff.).

zur alleinigen Aufgabe der Linie, dann führt dies zu einer Verflechtung der skizzierten Zielsetzungen. Dieser Gefahr muss bei der Konzeption von Beurteilungsinstrumenten in dezentralen Entscheidungsstrukturen entgegengewirkt werden. Es besteht daher die Notwendigkeit, eine Differenzierung der Verfahren und Methoden hinsichtlich ihrer originären Ziele sowie eine zeitliche Untergliederung der Beurteilungsperiode in Bezug auf den jeweiligen Grundzweck durchzuführen. Neben diesem Dilemma der inhaltlichen und zeitlichen Verflechtung bringen die methodische Güte und die Praktikabilität der Beurteilungsverfahren weit reichende Anwendungsschwierigkeiten mit sich. So bringt der dezentrale Einsatz schwer vermeidbare Beurteilungsfehler mit sich,<sup>186</sup> so dass die Leistungsbeurteilung als Basis für die Entgeltfindung und für das Treffen von Karriereentscheidungen von manchen Autoren grundsätzlich abgelehnt wird.<sup>187</sup> Diesem Unbehagen stellt LUEGER (1992) jedoch entgegen: „Auch wenn Urteile im Rahmen der Personalbeurteilung der dargestellten Vielfalt von Verzerrungen unterliegen, stellen Beurteilungssysteme ein wesentliches personalwirtschaftliches Instrument dar, das jeder unsystematischen Beurteilung vorzuziehen ist.“<sup>188</sup> Es gilt daher, das mögliche Auftreten von Beurteilungsfehlern und Wahrnehmungsverzerrungen zu akzeptieren und auf die Vereinfachung und Strukturiertheit von Beurteilungsmethoden abzustellen. Denn nur wenn es der Linienkraft möglich erscheint, die Methoden mühelos und mit geringem zeitlichem Aufwand einzusetzen, ist ein genereller dezentraler Einsatz von Beurteilungsverfahren garantiert.

In Bezug auf die inhaltliche Ausgestaltung der Beurteilungsinstrumente kann ausgesagt werden, dass z.B. das reine Beratungsgespräch zur Verbesserung der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung, zur Förderung der Kommunikation und zum frühzeitigen Erkennen von Spannungspotentialen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Ferner erhalten Instrumente wie das Verfahren der kritischen Ereignisse und das Zielsetzungsverfahren im Rahmen der Entgeltfindung mehr Gewicht. Weiterhin wird im Rahmen der Dezentralisierung ein verstärkter Einsatz des Assessment Centers zur Potentialbestimmung registriert.<sup>189</sup>

### 2.3.3.3 Personalentgelte und -vergütung

Die dezentrale Ausrichtung von Anreizstrukturen und die Anpassung von Entgeltsystemen erweist sich als äußerst problematisch, da Verfahren der Arbeitsbewertung

---

<sup>186</sup> Vgl. zu einer Diskussion unterschiedlicher Beurteilungsverfahren und auftretender Wahrnehmungsverzerrungen z.B. LATTMANN, 1994; LUEGER, 1993; OECHSLER/LIEBEL, 1992.

<sup>187</sup> Vgl. hierzu beispielsweise BECKER, 1991 oder auch NEUBERGER, 1980.

<sup>188</sup> LUEGER, 1992: 241.

<sup>189</sup> Vgl. STOREY, 1992: 203f.

und Entgeltfindung in vielen Unternehmen bereits über Jahre hinweg vorbestimmt sind. Entgeltsysteme gelten erfahrungsgemäß als starr und unflexibel, auch wenn in jüngerer Zeit viele Ansätze zur Flexibilisierung auszumachen sind.

Da sich die in den dezentralen Arbeitsstrukturen entstandenen Anforderungen an Linienvorgesetzte und Mitarbeiter kaum mit den bestehenden tariflichen Eingruppierungsgrundsätzen verbinden lassen, hat dies zur Folge, dass erhöhte Verantwortungsübernahme, erweiterte Kompetenzbereiche und individuelle Leistungen von Linienkraft und Mitarbeiter nur wenig gewürdigt werden. Außerdem muss beachtet und in dezentralen Anreizstrukturen berücksichtigt werden, dass die Führungskraft im Vergütungsmanagement eine zentrale Rolle einnimmt, denn der entgeltorientierte Verhandlungsprozess zwischen Linienkraft und Untergebenen wird immer wichtiger.<sup>190</sup> Es lässt sich daher ein Bedarf an neuartigen Vergütungssystemen verzeichnen.

Wird den Ausführungen von DRUMM (1996a) gefolgt, so ist eine Vergütung mit fixer und variabler, erfolgsabhängiger Komponente am besten geeignet, den veränderten Anforderungen der Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Entscheidungsverantwortung zu genügen. Als problematisch erweist sich hierbei jedoch die mangelnde Zurechnung dezentral erbrachter Leistungen auf den Bereichserfolg oder gar auf den der Unternehmung. „Die zwangsweise willkürlichen Lösungen dieses Problems (...) begrenzen somit eine objektivierbare und als gerecht empfundene Vergütung des Personals bei dezentralen Konzeptionen der Unternehmensführung.“<sup>191</sup> Auf weitere Probleme und Gefahren dezentraler Entgeltfindung wie die mögliche Willkür bei der Festsetzung des individuellen Entgelts seitens der Linienkraft oder den eventuellen Widerstand seitens der Untergebenen weisen MURLIS/WRIGHT (1993) hin. Die hieraus abgeleiteten Forderungen richten sich auf die Entwicklung von Entgeltrichtlinien und auf die kontinuierliche Überprüfung des dezentralen Vergütungsmanagements.<sup>192</sup> Die Delegation von Entgeltvereinbarungen bedarf daher einem strikten Kontrollmechanismus des dezentralen Verhandlungsprozesses.<sup>193</sup>

---

<sup>190</sup> Hier ist auf die mit der Dezentralisierung einhergehende Individualisierung der Personalarbeit abzustellen, in denen Anreizkomponenten, wie freiwillige betriebliche Sozialleistungen, Beteiligungsmodelle und Konzepte der Gesamtvergütung, an Bedeutung gewinnen (vgl. KASTURA, 1996: 234f.). PURCELL/AHLSTRAND (1994) betonen, dass das sich aus dem dezentralen Verhandlungsprozess ergebende, hohe interne Konfliktpotential daher nicht aus den Augen verloren werden darf (vgl. PURCELL/AHLSTRAND, 1994: 111).

<sup>191</sup> DRUMM, 1996a: 17.

<sup>192</sup> Vgl. MURLIS/WRIGHT, 1993: 33.

<sup>193</sup> Vgl. ARMSTRONG/MARGINSON/EDWARDS/PURCELL, 1998: 20. Die Autoren legen ihrer Aussage eine Umfrage im Jahre 1992 zugrunde, in der 176 Unternehmen in Großbritannien befragt wurden.

#### 2.3.3.4 Personalentwicklung

Ziel der Personalentwicklung ist nicht nur der aus unternehmerischer Sicht relevante Abgleich von Anforderungs- und Qualifikationsprofil und die Qualifikationserweiterung zur Steigerung der Leistungsfähigkeit, sondern auch die Befriedigung der Mitarbeiterbedürfnisse hinsichtlich Entfaltung und Weiterentwicklung. Zwar können die in der Personalentwicklung angewendeten Methoden als gut beherrscht bewertet werden, es ergeben sich jedoch insbesondere in dezentralen Entscheidungsstrukturen Probleme hinsichtlich der Entwicklungsinhalte. Diese Schwierigkeiten sind darauf zurückzuführen, dass die Inhalte aus mittel- bis langfristigen Prognosen zukünftiger Tätigkeitsfelder abgeleitet werden müssen.<sup>194</sup>

Im Kontext komplexer und dynamischer Unternehmensumwelt muss daher allen Organisationsteilnehmern und somit auch der dezentral agierenden Führungskraft die Fähigkeit vermittelt werden, den sich stets verändernden spezifischen Entwicklungsbedarf zu erkennen und entsprechende Maßnahmen durchzuführen. Offensichtlich ist zudem, dass die Vermittlung universaler und interpersoneller Fähigkeiten eine wichtige Basis für die im Rahmen der Dezentralisierung notwendige Selbstorganisation und Eigenverantwortung bildet.<sup>195</sup> Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit der Weitergabe und kontinuierlichen Verbreitung derjenigen Werte und Normen, die mit der Praktizierung dezentraler Konzeptionen der Unternehmensführung und Organisation verbunden sind.<sup>196</sup> Dem Entwicklungs- und Fördergespräch zwischen Linienvorgesetztem und Untergebenem kommt daher eine starke Bedeutung zu, denn nur durch die wiederkehrende dezentrale Abstimmung von unternehmerischen Werten und Normen, abgeleiteten Anforderungen und der Bedürfnisstrukturen der Mitarbeiter kann sich die Unternehmenskultur festigen.

Im Hinblick auf die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen ist die Frage relevant, wer Träger und ausführendes Organ dieser Leistungen ist. Im Rahmen der On the Job-Qualifizierung ist dies in erster Linie die Führungskraft des jeweiligen Bereichs in der Rolle des Coaches und Mentors. Hinsichtlich des Off the Job-Trainings trifft die Linienkraft jedoch die Entscheidung, das unternehmensinterne Entwicklungsangebot in Anspruch zu nehmen oder aber – speziell vor dem Hintergrund des Wertschöpfungsgedankens – externe Anbieter mit der Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen zu beauftragen. Die Transparenz des internen

---

Vgl. zu der Stichprobe und dem methodischen Vorgehen ARMSTRONG/MARGINSON/EDWARDS/PURCELL, 1998: 5ff.

<sup>194</sup> Vgl. DRUMM, 1996a: 15.

<sup>195</sup> Vgl. KASTURA, 1996: 238f.

Leistungsangebots und die Schaffung einer adäquaten Marktübersicht ist hierfür Voraussetzung.

### 2.3.3.5 Personalcontrolling und -informationssysteme

Das Controlling personalwirtschaftlicher Aktivitäten erhält im Rahmen der Dezentralisierung einen ganz besonderen Stellenwert, da mit der Verantwortungsdelegation ein erhöhter Koordinationsaufwand verbunden ist. Dies liegt in der notwendigen Abstimmung zwischen zentraler und dezentraler Personalarbeit, in der Aufrechterhaltung einheitlicher unternehmensweiter Personalpolitik sowie in der Stärkung personalpolitischer Werte begründet.<sup>197</sup> Hier kann ein zentrales Personalcontrolling einen großen Beitrag leisten und insbesondere die Einhaltung allgemein gültiger Personalrichtlinien gewährleisten.<sup>198</sup> Voraussetzung hierfür ist die Sammlung, Aufarbeitung und Bereitstellung von Kennzahlen und Indikatoren. Durch den zunehmenden Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie ist dies auch in der Personalwirtschaft möglich. Die Verantwortung für derartige Personalinformationssysteme liegt bei der zentralen Personalabteilung. Sie hat zu garantieren, dass eine klar definierte Aufgabenteilung bezüglich der Versorgung des Systems mit Unternehmensdaten besteht, ein Schutz gegen illegalen Gebrauch des Informationssystems oder unrechtmäßige Verwendung der Daten vorhanden ist und das bestehende Expertenwissen den dezentralen Entscheidungsträgern in adäquater Form zur Verfügung gestellt wird.

Die aktuelle Diskussion über den Einsatz von Informationstechnologien in (dezentraler) Personalarbeit aufgreifend, wird ein Trend deutlich, welcher die Delegation in die Linie bzw. bis hin zum Mitarbeiter unterstützt und professionell umzusetzen versucht. Hierbei handelt es sich um das Konzept des Employee Self Service.<sup>199</sup> Grundgedanke des Ansatzes ist, dass die Linienkraft wie auch der Mitarbeiter die personenbezogenen Daten zumindest teilweise selbst verwalten. In Verbindung mit der Implementierung eines Intranets werden spezifische Erfassungs- und Verwaltungsaufgaben von der Zentrale in die Linie delegiert. Die eigenverantwortliche Verwaltung der Daten sowie der Informationsabruf erfolgt über einen Internet-Browser; Missbrauch wird durch die Sperrung besonders sensibler Daten verhindert. Dies bedeutet, dass der Nutzer des Employee Self Service nur über eingeschränkte Zugriffsrechte auf die Personaldaten verfügt. Dieser Gedanke, Linienkraft und Mitarbeiter

---

<sup>196</sup> Vgl. hierzu DRUMM, 1996a: 15, der von der Perpetuierung von Lern- und Entwicklungsprozessen spricht.

<sup>197</sup> Vgl. WUNDERER/DICK, 2000: 35; KASTURA, 1996: 180.

<sup>198</sup> Vgl. COLLING/FERNER, 1992: 216; WUNDERER/SAILER, 1987: 321 ff.

<sup>199</sup> Vgl. hierzu beispielsweise MÜLDER, 2000: 18f.; ferner JÄGER/JÄGER, 1999.

mittels webbasierter Anwendungen mehr Verantwortung für die eigenen Personalangelegenheiten zu übertragen, wird zunehmend ausgeweitet und findet sich bereits in den Bereichen Verwaltung und Kommunikation sowie in den Handlungsfeldern Aus-, Fort- und Weiterbildung wieder.<sup>200</sup>

#### 2.3.3.6 Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung

Die Ausweitung des personalwirtschaftlichen Aufgaben- und Entscheidungsspektrums bedeutet für das System der industriellen Beziehungen, dass dem Betriebsrat der zentrale Ansprech- und Kooperationspartner in Form der Personalabteilung verloren geht.<sup>201</sup> Mitbestimmungsrechtliche Fragestellungen werden unvermittelt zwischen Führungskraft und Betriebsrat diskutiert und – je nach arbeitsrechtlichem Sachverhalt – verhandelt sowie vereinbart. Dies ist notwendig, um fachbereichsbezogene Lösungen personalwirtschaftlicher Tatbestände zu garantieren. Infolgedessen obliegt es dem Linienvorgesetzten die betriebsverfassungsrechtlichen Pflichten gegenüber dem Betriebsrat zu wahren.<sup>202</sup>

Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass in der Linie oftmals eine mangelnde Kompetenz hinsichtlich arbeitsrechtlicher Fragestellungen zu verzeichnen ist. Der dezentral agierenden Führungskraft fehlen beispielsweise Erfahrungen in Bezug auf Zusammenarbeit und Verhandlung mit betrieblichen Interessenvertretern. Nichtsdestotrotz ist sie es, die die verschiedenartigen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte bei personellen Angelegenheiten wie Personalplanung, Auswahl oder Weiterbildung, aber auch bei personellen Einzelmaßnahmen wie Einstellung, Ein- und Umgruppierung, Versetzung, ordentlichen oder außerordentlichen Kündigungen beachten und inhaltlich verhandeln muss.<sup>203</sup> Infolgedessen nimmt die Linienkraft eine

---

<sup>200</sup> Die Verfasserin greift bei dieser Einschätzung ebenfalls auf ihre Erfahrungen zurück, welche sie bei der Leitung und Moderation von Gesprächskreisen auch zum Thema Human Resource Portale gemacht hat.

<sup>201</sup> Ein häufig beschriebenes Dezentralisierungsphänomen ist das sogenannte Vertretungsdilemma betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung. Vgl. hierzu FAUST/JAUCH/BRÜNNECKE/DEUTSCHMANN, 1995: 191ff.; PURCELL/AHLSTRAND, 1994: 118ff.; COLLING/FERNER, 1992; KINNIE, 1990 und KINNIE, 1985.

<sup>202</sup> Vgl. hierzu KASTURA (1996), die betont: „Verlagert man diese Verantwortungsbereiche [der Personalarbeit wie Personalplanung, Auswahl und Beurteilung, Personalentwicklung, Anreizsysteme] auf die Führungskräfte, so wäre es nur konsequent und vor allem sinnvoll, hinsichtlich dieser Bereiche auch die betriebliche Mitbestimmung, also den Dialog mit dem Betriebsrat auf diese Ebene zu verlagern, in der auch die Entscheidungen getroffen werden sollen.“ (KASTURA, 1996: 63f.)

<sup>203</sup> In Übereinstimmung hierzu betonen OECHSLER/LÜHKER (1997) den erkennbaren Rechtsverzicht der Betriebsräte zugunsten der Führungskräfte in der Linie. „Als ... bedeutende Tendenz ist zu erwähnen, daß der Betriebsrat vermehrt, insbesondere hinsichtlich personeller Einzelmaßnahmen, wie Einstellungen, Versetzungen, und Berufsbildungsmaßnahmen, informell freiwillig auf seine Rechte zugunsten der Vorgesetzten vor Ort [verzichtet].“ (OECHSLER/LÜHKER, 1997: 194.) In ihrer Untersuchung verzeichnen die Autoren aber weiterhin eine Mitwirkung des

veränderte Rolle im System der Arbeitsbeziehungen ein: Einst wurde sie als Arbeitnehmer durch den Betriebsrat vertreten; nun befindet sie sich in der Rolle des Mitunternehmers, der als Ansprechpartner und Gegenpol zur betrieblichen Interessenvertretung agiert und Unternehmensinteressen wahrt.

Eine Folge der Dezentralisierung der Personalarbeit ist daher die Forderung nach neuen Partizipationsformen auf individual- und kollektivarbeitsrechtlicher Ebene sowie der steigende Bedarf nach einem differenzierten Mitbestimmungsangebot. Erste Anhaltspunkte hinsichtlich möglicher Partizipation und Integration betrieblicher Interessenvertretungen in ein dezentral orientiertes Personalmanagement charakterisiert KASTURA (1996).<sup>204</sup>

### **2.3.4 Zusammenfassende Beurteilung der Implikationen für die Personalarbeit**

Die Verlagerung personalwirtschaftlicher Aufgaben offenbart ein betriebspolitisches Dilemma, was sich im undefinierten Rollenverständnis konkretisiert. Einerseits berührt die Delegation die Interessen der zentral agierenden Mitarbeiter der Personalabteilung und der Stäbe, da Einbußen an Macht und Einfluss drohen, traditionelle und erwartete Karrierewege verbaut werden und Status und professionelles Selbstverständnis ins Wanken kommen. Andererseits werden gerade im indirekten Bereich motivierte Personalspezialisten benötigt, die eine zügige Durchsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen garantieren, eine durch personalwirtschaftliche Maßnahmen unterstützte Verlagerung von Entscheidungskompetenzen vorantreiben und die meist unvorhersehbaren Risiken der Dezentralisierung bewältigen. Ebenso liefert das veränderte Rollenverständnis der Führungskraft Ansätze für eine kontroverse Diskussion. Einerseits werden mit der Übernahme von Personalverantwortung Ängste erzeugt, die durch das Gefühl einer unbefriedigenden Vorbereitung und fehlender Qualifikation geschürt werden.<sup>205</sup> Andererseits wird die Hoffnung entfacht, dass jene bestehenden Restriktionen aufgehoben werden, die zuvor zu einer ineffi-

---

Betriebsrats bei strategischen Entscheidungen wie z.B. bei der Personalplanung und der Konzeption von Entgelt-, Leistungsbeurteilungs- und Personalentwicklungssystemen.

<sup>204</sup> Vgl. für detaillierte Ausführungen KASTURA, 1996: 184ff.

<sup>205</sup> Widerstände der Linienvorgesetzten zeigen sich häufig in der Ausnutzung von Lücken im System der formalen Autorität und des zugewiesenen Expertentums. Aktionen des Widerstands „... können aber auch bis hin zur sichtbaren Insubordination und Sabotage gehen. ... In solchen Fällen fällt dann auch mal als Stichwort 'betriebsschädigendes' Verhalten“. (FAUST/JAUCH/BRÜNNECKE/DEUTSCHMANN, 1995: 135.)

zienten Lösung personalwirtschaftlicher Probleme vor Ort führten und das eigenständige unternehmerische Handeln der Linienvorgesetzten einschränkten.<sup>206</sup>

Neben dem gewandelten Rollenverständnis von Personalabteilung und Linienkraft erfordert die Dezentralisierung eine Entwicklung und Implementierung neuartiger Methoden sowie eine Anpassung bestehender Verfahren und Instrumente, so dass „[s]ome of the most sophisticated methods of selection, orientation, training, performance appraisal, discipline, and compensation must be developed and implemented in this environment [of devolution].“<sup>207</sup> In welcher Weise sich die personalwirtschaftlichen Methoden, Instrumente und Verfahren verändern und zur Unterstützung dezentraler Personalarbeit beitragen, wird derzeit nur in Ansätzen diskutiert; eine knappe Darstellung ausgewählter Handlungsfelder war die Folge. Zusammenfassend lässt sich aussagen, dass die personalwirtschaftlichen Methoden, Instrumente und Verfahren systematischer gestaltet und in ihrer Praktikabilität verbessert und ihr Einsatz außerdem verstärkt informationstechnologisch unterstützt werden müssen.

## 2.4 Resümierende Würdigung dezentraler Personalorganisation und -arbeit

“Why decentralized structure?”<sup>208</sup> Diese grundlegende Frage dahingehend, welche Gründe es sind, die Unternehmen zur Implementierung einer dezentralen Organisationsstruktur veranlassen, beantwortet MINTZBERG (1979) mit folgenden drei Motiven: (1) Unternehmerische Entscheidungen können nicht an einem Punkt der Unternehmung getroffen werden, da dieses mit hoher Informationsüberflutung einhergeht, (2) Dezentralisierung erlaubt es dem Unternehmen, sich schnell an veränderte Konditionen und Umweltzustände anzupassen und (3) Dezentralisierung wird als Stimulus für die Leistungsfähigkeit der Organisation und die Motivation der Mitglieder betrachtet.<sup>209</sup> Die Ausführungen zur Dezentralisierungsforschung zusammenfassend sind diese Motive immer noch Antriebskraft der organisatorischen Restrukturierung, so dass unternehmerische Dezentralisierung primär auf eine angespannte Wettbewerbssituation zurückzuführen ist. Mit ihr sollen die folgenden Defizite ausgeräumt

---

<sup>206</sup> Vgl. COLLING/FERNER, 1992: 214. „Decentralisation aims to formalize localized initiatives to overcome the shortcomings of slow central policies and reduce the number of persons, levels and organizations involved in the altering of policies that pertain to the local unit. Broadening the competences and responsibilities of decentralised management can give a powerful motivational injection ...“ (BREWSTER/SÖDERSTRÖM, 1994: 54.) In diesem Kontext sei beispielsweise auch auf den bereits skizzierten Aspekt individualisierter Personalarbeit verwiesen (Kapitel II.2.1.2), welchem eine restriktive, zentral vorgegebene Personalpolitik im Wege steht.

<sup>207</sup> STONE/SMITH, 1996: 8.

<sup>208</sup> MINTZBERG, 1979: 182.

<sup>209</sup> Vgl. MINTZBERG, 1979: 182f.; MIRRLEES, 1976: 130.



werden:<sup>210</sup> (1) begrenzte Leistungsfähigkeit zentraler Planungsansätze, (2) Ausbreitung bürokratischer Strukturen und Verhaltensweisen, (3) mangelnde Bereitschaft und Fähigkeit zur Kooperation sowie (4) mangelnde Leistungsanstrengung. Zu bedenken ist jedoch, dass mit der Verlagerung von Kompetenzen in untergeordnete Organisationseinheiten ebenfalls Risiken verbunden sind:<sup>211</sup> (1) Schwierigkeit strategischer Führung, (2) Fehlen adäquater Koordinations- und Kontrollmechanismen, (3) Mängel bei der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und (4) Qualifikationsdefizite der Linienvorgesetzten.

Trotz der skizzierten Risiken kann subsumiert werden, dass aufgrund der Vielzahl von Vorteilen und Chancen „... Delegation als nahezu unverzichtbar [erscheint].“<sup>212</sup> Neuzeitige Organisationsmodelle sind ohne Delegation nicht wirksam, so dass nicht die Dezentralisierung als solches in Frage gestellt und diskutiert wird, sondern vielmehr ihr Ausmaß, ihre Implementierungs- und Anwendungsvoraussetzungen sowie einhergehende Delegationsbarrieren. Demnach befassen sich wissenschaftliche Beiträge nicht mit der Fragestellung, ob Entscheidungsverantwortung in die Linie verlagert werden soll oder nicht.

Den Stand der Dezentralisierungsforschung resümierend wurden folgende drei Bereiche herausgegriffen und detailliert betrachtet, da diese für das weitere Vorgehen unabdingbar sind: Das Kapitel II.2.1 richtete das Augenmerk auf die Neuorientierung dezentraler Personalorganisation vom Referentensystem bis hin zum ökonomisch ausgerichteten Wertschöpfungscenter; diese Konzepte werden bei der Entwicklung und Illustration des Analyserasters aufgegriffen. Die Diskussion um den Dezentralisierungsgrad ausgewählter personalwirtschaftlicher Funktionen erfolgte in Kapitel II.2.2 und fließt in die Analyse delegativer Risiken ein. Das Kapitel II.2.3 umfasst die Darstellung des veränderten Rollenverständnisses von Personalabteilung und Linienkraft sowie Anpassungen isoliert betrachteter Personalfunktionen. Die veränderten Anforderungen an Rolle, Kompetenz und Qualifikation der Linienkraft werden insbesondere bei der Analyse der Delegationsrisiken aufgegriffen und fließen ebenso implizit in die Ableitung von Koordinations- und Motivationsmechanismen ein, wie die Auswirkungen auf Technologien und Methoden der Personalarbeit. Die detaillierte Beschreibung dezentraler Organisationskonzepte und ihrer Implikationen soll folglich zum besseren Verständnis der agenturtheoretischen Untersuchung beitragen.

---

<sup>210</sup> Vgl. FRESE/WERDER, 1994: 10ff. Vgl. ferner für einen Überblick über Delegationsimplikationen HILL/FEHLBAUM/ULRICH, 1994: 230f.

<sup>211</sup> Vgl. Meckl, 1995: 6; BORLAND/EICHBERGER, 1998: 222f.

<sup>212</sup> GRÜN, 1987: 141.

Mit den Ausführungen der vorstehenden Kapitel wurde gezeigt, dass in der betrieblichen Praxis einerseits eine Vielzahl relevanter Organisationsformen mit unterschiedlich ausgestalteten Dezentralisierungsgraden anzutreffen ist. Andererseits ist der Dezentralisierungsgrad auch von der rollenbezogenen Ausgestaltung der jeweiligen personalwirtschaftlichen Funktion abhängig. Um im Rahmen der folgenden agenturtheoretischen Untersuchung adäquate Gestaltungsempfehlungen für Motivations- und Koordinationsmechanismen in Abhängigkeit eines gegebenen Dezentralisierungsgrads ableiten zu können, ist daher die Berücksichtigung der (1) Organisation der Personalarbeit und (2) der konkreten personalwirtschaftlichen Funktion als Parameter des zu entwickelnden Analyserasters unabdingbar.

### **3 Konzeptionelles Analyseraster dezentraler Entscheidungsstrukturen in der Personalarbeit**

Vor dem Hintergrund der in Kapitel I.2.2 dargelegten unpräzisen Begrifflichkeit in Bezug auf Dezentralisierung ist eine eindeutige Bestimmung dessen wichtig, was in der vorliegenden Arbeit hierunter verstanden wird. Das Analyseraster dezentraler Entscheidungsstrukturen in der Personalarbeit, dessen Entwicklung und exemplarische Anwendung Ziel dieses Kapitels II.3 ist, gibt hierauf eine Antwort.

Zunächst wird hierfür der Begriff Dezentralisierung in seinen unterschiedlichen Facetten und der Vielzahl von Wortbedeutungen dargelegt; eine für diese Arbeit geltende Begriffsbestimmung wird geliefert (Kapitel II.3.1). Gleichzeitig sensibilisiert diese Diskussion für die Notwendigkeit des Analyserasters, der die Grundlage der nachfolgenden agenturtheoretischen Analyse und im weiteren Verlauf der Arbeit den Rahmen für die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen darstellt. Den Ausgangspunkt für die Entwicklung des Analyserasters bildet die Identifikation unterschiedlicher Entscheidungsphasen und die Erklärung, wie und an wen Kontrolle bzw. Macht über den personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozess innerhalb einer Organisation verteilt ist (Kapitel II.3.2). Anschließend wird das Analyseraster dezentraler Entscheidungsstrukturen konstruiert (Kapitel II.3.3) und in einem weiteren Schritt einer exemplarischen Anwendung für den Funktionsbereich der Personalbeschaffung unterzogen (Kapitel II.3.4). Eine Würdigung in Kapitel II.3.5 beschließt die Ausführungen zur Systematisierung dezentraler Entscheidungsstrukturen in der Personalarbeit.

#### **3.1 Dezentralisierung: Bestimmung von Wortbedeutung und -gebrauch**

Die Begriffsbestimmungen zur Dezentralisierung aufarbeitend definiert FAYOL (1929) das Begriffspaar Dezentralisation und Zentralisation vergleichsweise eindeutig: „Alles, was die Bedeutung der Rolle des Untergebenen erhöht, ist Dezentralisation, alles was diese Bedeutung mindert, Zentralisation.“<sup>213</sup> Hierbei ist es möglich, statt des Terminus Bedeutung eine Vielzahl anderer Ausdrücke einzusetzen. Begriffe wie Autonomie, Handlungsspielraum, Verantwortung oder Entscheidungs- und Weisungsbefugnis sind hierfür nur einige Beispiele. Je nach Wortwahl ergeben sich für den Begriff (De-)Zentralisierung verschiedenartige Bedeutungen und Verwendungsmöglichkeiten. Die aufgezeigte Vielfältigkeit der begrifflichen Inhalte macht eine Abgrenzung des Begriffspaares für diese Arbeit daher unumgänglich. Um jedoch zu

---

<sup>213</sup> FAYOL, 1929: 28.

einer gehaltvollen und eindeutigen Begriffsbestimmung zu gelangen, werden zunächst weitere ausgewählte Wortbedeutungen und -verwendungen dargelegt.

KOSIOL (1962) definiert das Begriffspaar aus einer eher formalen, systemtheoretischen Perspektive, indem er (De-)Zentralisierung als die Verteilung von Elementen in einem endlichen System beschreibt. Ein System gilt dann als zentralisiert, wenn sich alle Elemente in einem Häufigkeitspunkt befinden und entsprechend als dezentralisiert, wenn alle Elemente der Gesamtheit über das System verteilt sind.<sup>214</sup> In diesem Kontext weist BLEICHER (1966) darauf hin, dass der Begriff stets ein (De-)Zentralisierungsziel und ein -objekt umfasst: Das Ziel bestimmt den Mittelpunkt als Orientierungspunkt, um die Bewegung des organisatorischen Entscheidens und Handelns erfassen zu können. Das Objekt gibt an, um welche Elemente es sich handelt, die zentral oder dezentral angeordnet werden.<sup>215</sup> Vor diesem Hintergrund lässt sich die Vielzahl von Begriffskonkretisierungen darauf zurückführen, dass der jeweilige Betrachter unterschiedliche (De-)Zentralisierungsziele, wie auch -objekte fokussiert.<sup>216</sup> MINTZBERG (1979) stellt den Entscheidungsprozess mit seinen unterschiedlichen Phasen und Schritten, als (De-)Zentralisierungsobjekt in den Vordergrund und formuliert: „When all power for decision making rests at a single point in the organization – ultimately in the hands of a single individual – we shall call the structure centralized; to the extent that the power is dispersed among many individuals, we call the structure decentralized.“<sup>217</sup> Fokussiert man auf den Entscheidungsprozess als Dezentralisierungsobjekt, ergeben sich nach LAUX/LIERMANN (1987a) drei mögliche Formen der Dezentralisierung: (1) Die Verlagerung von Entscheidungsbefugnis an einen hierarchisch untergeordneten Entscheidungsträger, (2) die Zerlegung des Entscheidungsprozesses in Teilprozesse und Übertragung

---

<sup>214</sup> Vgl. KOSIOL, 1962: 81f. Für die Pole Zentralisation und Dezentralisation gibt es in der Literatur zahlreiche weitere Abgrenzungsversuche. Vgl. hierzu beispielsweise MEYER, 1997: 95ff.; PICOT, 1993: 219ff.; BEUERMANN, 1992: 2011f; BLEICHER, 1980: 2405ff.; SAUERBREY, 1979: 23ff.; BLEICHER, 1969: 123ff.; BLEICHER, 1964: 129f. Dem Kontinuum zwischen den Polen wurde bisher allerdings weniger Betrachtung geschenkt. Erste Beiträge zur Behebung dieses Defizits haben FRESE/WERDER, 1993, zusammen mit dem Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft geleistet. Zu einer Analyse der (De-)Zentralisierung von strategischen Entscheidungen vgl. HUNGENBERG, 1995.

<sup>215</sup> Vgl. BLEICHER, 1966: 33f.; KOSIOL, 1962: 81.

<sup>216</sup> Beispielsweise definiert PICOT (1993) Dezentralisierung zwar ebenfalls als eine Bewegung weg von einem Mittelpunkt. Diese Bewegung betrifft seiner Auffassung nach jedoch verschiedene Sachverhalte, was einer Vermischung der Dezentralisierungsobjekte gleichkommt: (1) Kompetenzen im Sinne von Handlungsbefugnissen hinsichtlich der Erfüllung bestimmter Entscheidungs-, Mitsprache- und Informationsrechte. (2) Standorte, an denen die Rechte ausgeübt werden und (3) Marktkontakte, d.h. die räumliche Ausdehnung oder Konzentration der Geschäftstätigkeit. (Vgl. PICOT, 1993: 220.)

<sup>217</sup> MINTZBERG, 1979: 181; im Original: teilweise Hervorhebungen. Siehe auch MINTZBERG, 1983: 95.

dieser an verschiedene Entscheidungsträger sowie (3) die Übergabe von Entscheidungen als Ganzes an ein Kollektiv von Entscheidungsträgern.<sup>218</sup>

Wird der Blick auf den personalwirtschaftlichen Forschungsbereich gerichtet, dann führt die angelsächsische Literatur neben dem Begriff der Dezentralisierung zusätzlich die Begriffe Devolution oder Devolvment ein. Während Dezentralisierung für die grundsätzliche Übertragung von Entscheidungskompetenzen auf Subeinheiten der Unternehmung steht, wird mit Devolution/Devolvment die vertikale Segmentierung der Personalarbeit bezeichnet. Folglich geht – vor dem Hintergrund dieses Begriffsverständnisses – mit der Verwendung des Begriffs Dezentralisierung oftmals die Bildung von beispielsweise strategischen Geschäftseinheiten oder Profit Centern einher. Die Führungskraft dieser dezentralen Geschäftseinheit erhält neben der Verantwortung für z.B. Ertrag und Verlust auch Entscheidungsautonomie über die Humanressource. Für den Trend der Verlagerung von Personalverantwortung in die Linie – ohne notwendigerweise eine begleitende Restrukturierung der Unternehmung in Subeinheiten – werden in der angelsächsischen Literatur hingegen genau jene genannten Begriffe geprägt.<sup>219</sup> Die begriffliche Abgrenzung formulieren BREWSTER/SÖDERSTRÖM (1994) wie folgt: „By decentralization we mean the allocation out to more local parts of the organization of tasks formerly undertaken centrally. By devolution we mean the allocation of tasks formerly undertaken by the personnel specialists to line manager.“<sup>220</sup> In der deutschsprachigen Literatur lässt eine solche Abgrenzung der Begriffe leider gänzlich auf sich warten; eine derartige Begriffsdifferenzierung wird nicht diskutiert.<sup>221</sup> Nichtsdestotrotz gelingt NIENHÜSER (1999) eine Konkretisierung des Dezentralisierungsbegriffs, in welcher die dezentrale Personalarbeit mittels der Merkmale (1) Verteilung der Aufgaben auf viele Einheiten,

---

<sup>218</sup> Vgl. LAUX/LIERMANN, 1987a: 373ff.

<sup>219</sup> Hier wird eine Übereinstimmung mit den Dimensionen der strategischen und operativen Dezentralisierung nach FAUST/JAUCH/BRÜNNECKE/DEUTSCHMANN (1995) erkannt: Devolution und Devolvment geht auf die Dimension der operativen Dezentralisierung zurück, während die reine Dezentralisierung eine strategische Komponente aufweist.

<sup>220</sup> BREWSTER/SÖDERSTRÖM, 1994: 51; vgl. hierzu auch HOPE-HAILEY/GRATTON/MCGOVERN/STILES/TRUSS, 1997: 11; CHIA, 1995: 609; HOOGENDOORN/BREWSTER, 1992: 4. Ferner konstatieren BREWSTER/SÖDERSTRÖM (1994): „By this [devolvment] we mean the degree to which HRM practice involves and gives responsibility to line managers rather than personnel specialists.“ (BREWSTER/SÖDERSTRÖM, 1994: 57.)

<sup>221</sup> Beispielsweise verstehen HANEL/KABST/MAYRHOFER/WEBER (1998) unter dem Begriff der Dezentralisierung einerseits die Schaffung dezentraler Personalreferate in einzelnen Unternehmensbereichen und andererseits die geteilte Verantwortung zwischen Personalabteilung und Linienmanagement bei Personalfragen. Vgl. HANEL/KABST/MAYRHOFER/WEBER, 1998: 4f. Organisatorische Aspekte der Dezentralisierung werden mit der Übertragung von Verantwortungsverantwortung in die Linie im Sinne von Devolution und Devolvment gemischt.

(2) Verteilung von Entscheidungsrechten auf viele Einheiten und (3) die Verlagerung der Ressourcenkontrolle in die dezentralen Einheiten charakterisiert wird.<sup>222</sup>

Im Folgenden werden unterschiedliche Betrachtungsebenen des Begriffskonstrukts Dezentralisierung aufgezeigt, die im Rahmen der Analyserasterentwicklung wieder aufgegriffen werden. In der Literatur werden vier Dimensionen unterschieden:<sup>223</sup>

(1) den eng oder weit gefassten Dezentralisierungsbegriff, (2) die vertikale oder horizontale Dezentralisierung, (3) die Dezentralisierung im statischen oder dynamischen Sinn sowie (4) die strategische und operative Dezentralisierung. Der enge Dezentralisierungsbegriff legt als Kriterium die Verteilung von Entscheidungskompetenzen in der Unternehmenshierarchie bzw. auf die Organisationseinheiten fest. Hierbei sind zwei Extremfälle der Kompetenzverteilung denkbar: Die vollständige Zentralisierung von Entscheidungen auf oberster Hierarchieebene und die vollständige Dezentralisierung von Entscheidungen auf unterster Ebene. Beim weit gefassten Dezentralisierungsbegriff werden aufgabenanalytische Gliederungskriterien herangezogen, die zur Abgrenzung von Organisationseinheiten dienen. Dies bedeutet, dass neben den Entscheidungen auch die Entscheidungs- und infolgedessen auch die Aufgabenausführung mit eingeschlossen werden. Die Entscheidung als zielorientierte Auswahl zwischen mindestens zwei Alternativen initiiert die Aufgabenausführung und ist dieser somit sachlogisch und meist auch zeitlich vorangestellt. Die Dimension der vertikalen und horizontalen Dezentralisierung richtet das Augenmerk auf die Aufgabensegmentierung. Mit der vertikalen Dezentralisierung wird die Verankerung des Dezentralisierungsinhalts (Entscheidung und/oder Aufgabenausführung) innerhalb der hierarchischen Struktur definiert. D.h. die vertikale Aufgabensegmentierung ordnet den einzelnen Hierarchiestufen Teile der Gesamtaufgabe zu. Unter horizontaler Segmentierung wird die Differenzierung der Gesamtfunktion diskutiert. Unter statischer Dezentralisierung wird die Positionsbestimmung von Organisationselementen in Abhängigkeit vom Zentrum verstanden, d.h. im Vordergrund stehen Aussagen über den Verteilungszustand von Entscheidung und/oder Aufgabenausführung. Hingegen bezeichnet die dynamische Perspektive die Bewegung der Elemente vom Zentrum weg und gibt Auskunft über Veränderungen in der Verteilung. Die strategische Dezentralisierung umfasst all jene Ausprägungen, bei denen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf neudefinierte Unternehmenseinheiten verlagert oder im Rahmen der bestehenden

---

<sup>222</sup> Vgl. NIENHÜSER, 1999: 158ff.

<sup>223</sup> Vgl. BEUERMANN, 1992: 2612f. und FAUST/JAUCH/BRÜNNECKE/DEUTSCHMANN, 1995: 35ff. Vgl. hierzu auch HILL/FEHLBAUM/ULRICH, 1994: 174f.; MINTZBERG, 1983: 99; BLEICHER, 1966: 30; KOSIOL, 1962: 81.

Unternehmensgliederung an marktnahe Organisationseinheiten ausgelagert werden.<sup>224</sup> Die operative Dezentralisierung bezeichnet hingegen den unternehmerischen Versuch der Verlagerung von operativer Kontrolle, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten aus den indirekten Abteilungen und Stäben in die operativ agierenden Unternehmenseinheiten. Die operative Delegation existiert – je nach Dauerhaftigkeit des Eingriffs in die formale Organisationsstruktur – in der Form der strukturbegleitenden und der strukturverändernden Dezentralisierung.<sup>225</sup>

Die Verfasserin legt der Arbeit einen Dezentralisierungsbegriff zugrunde, der auf den obigen Gedanken der Dezentralisierung als eine Bewegung von einem Mittelpunkt weg zurückgreift.<sup>226</sup> Konkret geht es hierbei um die Verteilung von Entscheidungen und der damit verbundenen Kompetenzen in einem hierarchischen System. Als Dezentralisierungsobjekt werden die personalwirtschaftliche Entscheidung bzw. Teile des personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozesses bestimmt. Das in der Arbeit primär betrachtete Dezentralisierungsziel ist die Führungskraft in der Linie. Dezentralisierung bedeutet somit die Übertragung personalwirtschaftlicher Entscheidungsrechte und/oder einzelner Phasen des Entscheidungsprozesses auf hierarchisch nachgelagerte Träger der Personalarbeit. Das personalwirtschaftliche Organisationskonzept gilt als dezentral, wenn Entscheidungen bzw. Teile des Entscheidungsprozesses von der Unternehmensleitung oder der Personalabteilung auf eine untere hierarchische Ebene delegiert werden.<sup>227</sup>

---

<sup>224</sup> Da diese Form der Dezentralisierung durchaus mit einer Zentralisierung von strategischen Kompetenzen einhergehen kann, ist sie folglich eng verbunden mit einer Restrukturierung durch Outsourcing. Infolgedessen konstatieren z.B. STONE/SMITH (1996), dass „... devolution includes both outsourcing activities such as recruiting, selection, and record keeping, and giving these and other activities such as training and performance appraisal to work teams, ...“ (STONE/SMITH, 1996: 10.) Neben der Verlagerung von Personalverantwortung in die Linie werden bei dieser Begriffsdefinition gleichermaßen Maßnahmen der Restrukturierung im Sinne von Outsourcing einbezogen.

<sup>225</sup> Kennzeichen der strukturbegleitenden Dezentralisierung ist die Begrenzung auf einen definierten Zweck und Zeitraum, während die bisherigen formalen Organisationsstrukturen und die alltägliche Kompetenzverteilung unangetastet bleiben. Hierbei geht es primär um eine Delegation von spezifischen Aufgaben und der Übertragung von partieller Verantwortung an hierarchisch nachgelagerte Instanzen, die bislang von den Experten der Personalabteilung durchgeführt wurden. D.h. die strukturbegleitende Dezentralisierung hebt darauf ab, dass die bestehenden hierarchischen Strukturen und die funktionale Organisation unverändert bleiben. Hingegen bezeichnet die strukturverändernde Dezentralisierung die Form der Restrukturierung, in der in die formale Arbeitsorganisation maßgeblich und in zeitlicher Hinsicht unbegrenzt eingegriffen wird.

<sup>226</sup> In Anlehnung an die einschlägigen Forschungsbeiträge des deutschen Sprachraums wird in dieser Arbeit zwar durchgängig der Dezentralisierungsbegriff verwandt, abgestellt wird hierbei jedoch auf die Devolution, d.h. die Verlagerung von personalwirtschaftlicher Entscheidungsverantwortung auf die nicht spezialisierte Führungskraft in der Linie.

<sup>227</sup> „An administrative organization is centralized to the extent that decisions are made at relatively high levels in the organization, and decentralized to the extent that discretion and authority to

Obwohl mit der vorstehenden Definition des Dezentralisierungsbegriffs eine wichtige Grundlage für die nachfolgende Untersuchung gelegt wurde, stellt sich in diesem Kontext eine weitere wichtige Frage, die bereits von MINTZBERG (1979) wie folgt aufgeworfen wurde: „What about the case where a line manager has the authority to make a decision but his advisors, by virtue of their superior technical knowledge, lead him into his choices? Or the case where the manager decides, but in executing the choices, his subordinates twist the outcome to their liking? Are these organizations centralized by virtue of the distribution of the formal power, or decentralized by virtue of distribution of the informal?“<sup>228</sup> Auch WÄCHTER (1997) fordert, dass bei der Dezentralisierung im Sinne einer Verlagerung personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz „... klar gemacht werden [müsse], auf welche .. Gegenstände sich die Entscheidungen beziehen, wie der Umfang des Entscheidungsobjektes abgegrenzt wird und wie genau die Kontrolle der delegierten Entscheidung ist.“<sup>229</sup>

Neben dem Wissen um die formale Delegation von Entscheidungsbefugnissen ist für die folgende Untersuchung demnach entscheidend, wie sich die faktische Kontrolle über den Entscheidungsprozess innerhalb des hierarchischen Systems verteilt, ob die formale Delegation und die faktische Kontrolle immer im Einklang miteinander stehen, oder ob diese auseinanderfallen. Eine schnelle und einfache Beantwortung dieser Fragen scheint schwierig möglich, was MINTZBERG (1979) mit den Worten ausdrückt: „So the waters of decentralization are dirty. But before spilling them away, it may be worthwhile to see if we can find a baby in there.“<sup>230</sup>

Zur Lösung dieser Problematik wird in der vorliegenden Arbeit ein Analyseraster dezentraler Entscheidungsstrukturen entwickelt. Dieser baut auf der obigen entscheidungstheoretischen Definition auf und konkretisiert darüber hinaus für die betrachteten Anwendungsszenarien, wie sich die faktische Entscheidungskontrolle auf die berücksichtigten Träger der Personalarbeit verteilt.

---

make important decisions are delegated by top management to other levels of executive authority.“ (SIMON/GUETZKOW/KOZMETSKY/TYNDALL, 1954: 1.)

<sup>228</sup> MINTZBERG, 1979: 184. Vgl. hierzu auch MINTZBERG, 1983: 98.

<sup>229</sup> WÄCHTER, 1997: 227. Vgl. hierzu auch die Ausführungen von COLLING/FERNER (1992): „This tension between what line management wanted to do and what it was allowed to do reflects a number of constraints. First, groups at the centre had their own interests and agenda, and fought to keep control of issues that might have been decentralized. Second, there were ‘structural’ limits to decentralization, arising from the nature of utilities as ‘network’ industries, and the implications of regulation. Such constraints led inevitably to pressure of recentralization.“ (COLLING/FERNER, 1992: 216.)

<sup>230</sup> MINTZBERG, 1979: 185.



### 3.2 Identifikation dezentralisierungsrelevanter Aspekte der Entscheidungsstruktur

Der in dieser Arbeit getroffenen Begriffsdefinition liegt die Annahme zugrunde, dass Entscheidungsprozesse den Kern für das Verständnis organisatorischer Phänomene bilden.<sup>231</sup> Folglich können unternehmerische Entscheidungsprozesse zum Ansatzpunkt der Organisationsanalyse gewählt werden und bieten die Möglichkeit, Organisationsstrukturen hinsichtlich ihres Ausmaßes an (De-)Zentralisierung zu beschreiben. Die nun folgenden Ausführungen widmen sich universellen Entscheidungsprozessen sowie der Identifikation all jener relevanten Aspekte, die für die Entwicklung des Analyserasters dezentraler Entscheidungsstrukturen von Bedeutung sind. Hierzu wird zunächst der entscheidungstheoretische Zugang kurz skizziert, bevor dann der Entscheidungsprozess inhaltlich gegliedert und die Verteilung der faktischen Kontrolle über den Prozess erklärt wird (Kapitel II.3.2.1). Hierbei wird das Begriffspaar der informalen und formalen Kontrolle als eine erste Determinante des Analyserasters dezentraler Strukturen diskutiert. Durch die vertikale und horizontale Dezentralisierung erfolgt die formale Delegation der Entscheidungsrechte an die Träger der Personalarbeit. Diese Dimension der Dezentralisierung wird als zweite Determinante identifiziert und in Kapitel II.3.2.2 behandelt.

#### 3.2.1 Informale und formale Kontrolle als erste Determinante dezentraler Entscheidungsstrukturen

Wird zunächst von der personalwirtschaftlichen Entscheidung abstrahiert und der Entscheidungsprozess im Allgemeinen betrachtet, so lassen sich mehrere theoretische Zugänge verhaltenstheoretischer Entscheidungsforschung identifizieren.<sup>232</sup> Zu diesen verhaltenswissenschaftlichen Theorien zählen z.B. Ansätze wie das Modell rationaler Entscheidung, das Bürokratie-Modell, das Garbage Can-Modell oder aber Modelle politischer Entscheidungsprozesse.<sup>233</sup>

---

<sup>231</sup> Vgl. SIMON, 1976: 240ff.

<sup>232</sup> Im Folgenden konzentriert sich die Verfasserin auf Ansätze über Entscheidungen in Organisationen. Vernachlässigt werden somit Forschungsarbeiten, die sich mit Entscheidungen außerhalb oder an der Grenze von Organisationen beschäftigen und in der Literatur unter Teilnahme- und Beitragsentscheidungen oder auch Anreiz-Beitrags-Theorie diskutiert werden. Zu den zentralen Beiträgen dieser Forschungsrichtung zählen die Arbeiten von SIMON 1957; MARCH/SIMON, 1958; sowie SIMON, 1976.

<sup>233</sup> Vgl. für einen Überblick zur verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie den Übersichtsaufsatz von BERGER/BERNHARD-MEHLICH, 2002: 133ff. und zu neuen Trends im Forschungsfeld den Herausgeberband von SHAPIRA, 1997 Vgl. ferner die Arbeiten von BUTLER, 1998: 27ff.; LANGLEY/MINTZBERG/PITCHER/POSADA/SAINT-MACARY, 1995: 260ff.; WEBER/MAYRHOFER/NIENHÜSER/RODEHUTH/RÜTHER, 1994:4ff. sowie die frühe Diskussion theoretischer Entscheidungsmodelle in Organisationen von NUTT, 1976: 84ff. Einen sehr umfassenden Überblick über die empirische Entscheidungsforschung liefern EISENHARDT/ZBARACKI, 1992: 17ff.

Der betriebliche Entscheidungsprozess wird als solcher in den genannten Ansätzen zwar sehr unterschiedlich charakterisiert, dennoch verbindet diese Ansätze eine gemeinsame Fragestellung: Wie sind rationale Organisationsentscheidungen von ökonomischen Akteuren mit begrenzter Informationsverarbeitungskapazität unter der Bedingung komplexer und veränderlicher Umwelten, d.h. unter Unsicherheit, möglich? Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungsforschung fokussiert auf das Individuum und geht davon aus, dass dieses Entscheidungen zur Verwirklichung seiner Ziele trifft. Unter den gegebenen Handlungsmöglichkeiten und zu erwartenden Konsequenzen wird jene Entscheidungsalternative gewählt, die das gesetzte Ziel am besten erfüllt. Jedes Organisationsmitglied versucht seine Ziele zu realisieren, wobei die individuellen Entscheidungen durch die antizipierten Entscheidungsergebnisse anderer beeinflusst werden.<sup>234</sup> Die Entscheidungstheorie lässt sich folglich dadurch kennzeichnen, dass mehrere ökonomische Akteure, die sich durch unterschiedliche Präferenzstrukturen und Zielsysteme auszeichnen, an Organisationsentscheidungen beteiligt sind.<sup>235</sup>

In den empirischen Arbeiten zur Entscheidungsforschung, die sich auf der Basis von Fallstudien meist komplexen und innovativen Entscheidungen widmen,<sup>236</sup> überwiegt die Definition des Entscheidungsprozesses auf Basis einer abweichenden Anzahl von Phasen: die Problemidentifizierung, Informationssuche, Lösungsentwicklung, Bewertung und Auswahl von Alternativen seien hier nur exemplarisch genannt.<sup>237</sup> Die

---

<sup>234</sup> Vgl. zur Verknüpfung von individuellen Entscheidungen beispielsweise LANGLEY/MINTZBERG/PITCHER/POSADA/SAINT-MACARY, 1995: 269ff.

<sup>235</sup> Vgl. hierzu beispielsweise SCHREYÖGG, 1992: 1746.

<sup>236</sup> Die Arbeiten von SIMON/GUETZKOW/KOZMETSKY/TYNDALL, 1954; CYERT/SIMON/TROW, 1956; CYERT/MARCH, 1963; PETTIGREW, 1973; MINTZBERG/RAISINGHANI/THÉORÉT, 1976; sowie NUTT, 1984, prägten die Empirie der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie. Ebenfalls Ansehen erlangten die Arbeiten der Forschergruppe Columbus-Projekt, vgl. hierzu WITTE, 1972.

<sup>237</sup> Beispielsweise identifizierten MINTZBERG/RAISINGHANI/THÉORÉT (1976) bei der Untersuchung von unstrukturierten Entscheidungsprozessen die Phase der Identifikation (mit den Routinen der Wahrnehmung und Diagnose), der Entwicklung (mit den Routinen der Suche und des Designs) sowie die Phase der Auswahl (mit den Routinen des Scannings, der Bewertung und Wahl sowie der Autorisierung). Vgl. hierzu MINTZBERG/RAISINGHANI/THÉORÉT, 1976: 252ff. und 266. Diese Basiselemente und Routinen des Entscheidungsprozesses werden unterstützt durch Handlungen wie Kontrolle und Kommunikation, hingegen gehemmt durch die dynamisierenden Faktoren der Unterbrechung oder Verzögerung. Je nach Entscheidungssituation werden die verschiedenen Routinen einmal oder mehrmals durchlaufen, so dass verschiedenartige Typen von Entscheidungsprozessen identifiziert werden können (vgl. MINTZBERG/RAISINGHANI/THÉORÉT, 1976: 268ff.). Hingegen entwickelt NUTT (1984) ein Modell mit den fünf Phasen der Problemformulierung, der Konzeptentwicklung, der Detaillierung, der Evaluation sowie der Implementierung (vgl. NUTT, 1984: 418). Innerhalb dieser fünf Phasen werden je nach Entscheidungssituation unterschiedliche Aktivitäten durchgeführt, wie die Informationssuche, die nähere Betrachtung entscheidungsrelevanter Wissensbasen oder die Bewertung und Auswahl der Entscheidungsalternativen (vgl. NUTT, 1984: 416).

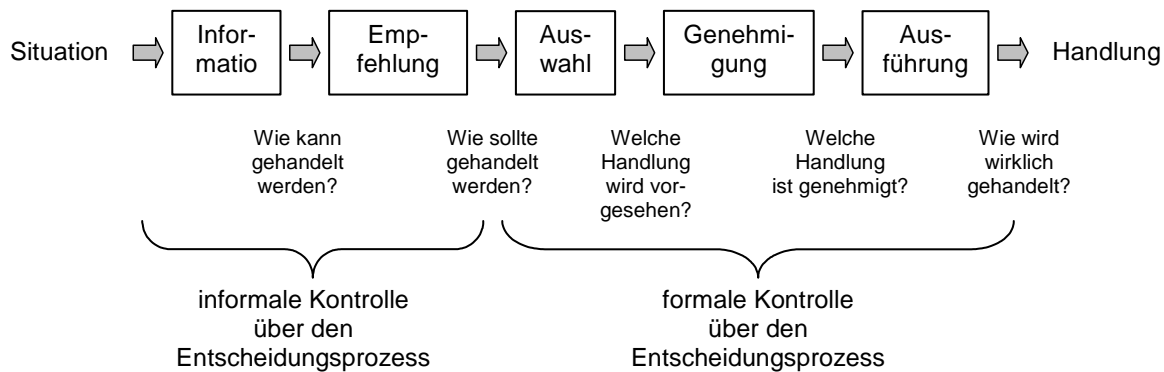
meisten dieser Phasenschemata gehen dabei von einer strikten linearen Abfolge der einzelnen Phasen aus.

Die Entscheidungsforschung reflektierend wird der Entscheidungsprozess hier in Anlehnung an die Arbeiten von MINTZBERG (1979 und 1983) modelliert. Der Prozess lässt sich auf folgende Phasen reduzieren: Zunächst wird ein Stimulus der Umweltsituation empfangen und in Form einer Information für die Entscheidung verarbeitet. Für den Entscheider stellt sich in dieser Phase die Frage, wie gehandelt werden kann. Es schließt sich das Aussprechen einer Empfehlung an, d.h. in dieser Phase werden Vorschläge erarbeitet, wie gehandelt werden sollte. Aus der Vielzahl der Empfehlungen hat der Entscheidungsträger eine Auswahl zu treffen und beantwortet somit die Frage danach, welche Handlung als Reaktion auf den Umweltstimulus vorgesehen ist. Es gilt dann, ausgewählte Maßnahmen zu genehmigen und in einem letzten Prozessschritt in die Ausführung zu überführen. Bevor die Handlung des Entscheidungsträgers wirklich sichtbar wird, kann jedoch noch die Frage danach gestellt werden, wie denn nun wirklich gehandelt wird.<sup>238</sup> Zusammenfassend bedeutet dies für die Definition des Entscheidungsprozesses: Bei einer gegebenen, spezifischen Unternehmenssituation erfolgt zunächst die Sammlung von Informationen und deren Übergabe an den Entscheider. Die Informationen werden daraufhin für einen Entscheidungsvorschlag mit unterschiedlichen Alternativen verarbeitet. Nachfolgend wird eine Alternative ausgewählt, die dann einer Genehmigung unterzogen wird. Am Schluss steht die Ausführung der Entscheidung, die letztendlich in die organisatorische Handlung mündet (siehe Abbildung 7).<sup>239</sup>

---

<sup>238</sup> MINTZBERG (1979) fasst den Entscheidungsprozess wie folgt zusammen: (1) Empfang und Verarbeitung eines Stimulus für die Entscheidung, (2) Analyse und Bewertung des Entscheidungsproblems, (3) Auswahl der Vorgehensweise und die sich anschließende bindende Absicht zur Handlung sowie (4) Festlegung der Handlungsweise mit abschließender Ausführung der Aktion. Er lehnt seine Ausführungen an eine Klassifikation von PATERSON (1966) an, der den Entscheidungsprozess in acht Phasen untergliedert (vgl. PATERSON, 1966: 17ff.), und stellt heraus: „[Paterson] depicts the decision process as a number of steps, as shown in modified form ...: (1) collecting information to pass on the decision maker, without comment, about what can be done; (2) processing that information to present advice to the decision maker about what should be done; (3) making the choice, that is, determining what is intended to be done; (4) authorizing elsewhere what is intended to be done; and (5) doing it, that is, executing what is, in fact, done.“ (MINTZBERG, 1979: 187; im Original: teilweise Hervorhebungen.)

<sup>239</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden MINTZBERG, 1979: 187ff. und MINTZBERG, 1983: 100ff. Die Brücke zur agenturtheoretischen Analyse schlagend verweist die Verfasserin bereits an dieser Stelle auf die Untergliederung des Entscheidungsprozesses im Beitrag von FAMA/JENSEN (1983a): „In broad terms, the decision process has four steps: 1. initiation – generation of proposals for resource utilization and structuring of contracts; 2. ratification – choice of decision initiatives to be implemented; 3. implementation – execution of ratified decisions; and 4. monitoring – measurement of the performance of decision agents and implementation of rewards.“ Wie die nachfolgende Darstellung des Analyserasters, seine exemplarische Anwendung und die agenturtheoretische Analyse zeigen werden, spricht insbesondere die Unterteilung der Phase Ratification in die Ent-



**Abbildung 7:** Struktur des Entscheidungsprozesses<sup>240</sup>

Das Handeln in Organisationen ist somit durch die Resultate vorgelagerter Entscheidungsphasen determiniert und wird von demjenigen Entscheidungsträger beherrscht, der die faktische Kontrolle über die diversen Teilprozesse besitzt.<sup>241</sup> Zwar ist die Beherrschung der aus der Entscheidung resultierenden Handlung von Bedeutung, sie ist jedoch nicht allein durch die Aktion der Alternativenwahl bestimmt. Denn jeder dieser einzelnen Schritte – von der Initiierung der Entscheidung durch einen Stimulus bis hin zur endgültigen Ausführung – geht mit Macht einher und legt damit das Ausmaß der Kontrolle über den Entscheidungsprozess fest. Gemäß der Abbildung 7 wird vom Besitz informaler Kontrolle über den Entscheidungsprozess gesprochen, wenn der Entscheidungsträger die Phasen der Informationssammlung und des Vorschlagsrechts beherrscht. Hingegen besitzt das Individuum formale Entscheidungsmacht, wenn es Kontrolle über Alternativenwahl, Genehmigung und Ausführung besitzt.<sup>242</sup> Beispielsweise bemächtigt die Kontrolle über Informationssammlung und -verarbeitung den ökonomischen Akteur zu einer Informationsauslese. Werden

---

scheidungsschritte der Auswahl und der Genehmigung für die Wahl des Ansatzes von MINTZBERG (1979) und (1983).

<sup>240</sup> Quelle: In an Anlehnung MINTZBERG, 1979: 188 und MINTZBERG, 1983: 100. Vgl. hierzu auch PATERSON, 1969: 150.

<sup>241</sup> Entscheidungen bedingen die Tätigkeiten der Informationsgewinnung und –verarbeitung, welche darauf ausgerichtet sind, die nachgelagerte Ausführung festzulegen. Ausführung bedeutet damit Vollzug einer Handlung nach Maßgabe vorangegangener Entscheidungsschritte. Jede Handlung ist damit durch die vorgelagerten Entscheidungsphasen bestimmt, so dass der Prozessschritt der Ausführung für sich genommen einen geringen Handlungsspielraum aufweist.

<sup>242</sup> Vgl. MINTZBERG, 1979: 192f. Hierbei muss darauf hingewiesen werden, dass MINTZBERG (1979) die Phase der entgültigen Entscheidungsausführung – im Gegensatz zu den obigen Ausführungen – der informalen Entscheidungsmacht zuordnet. Da sich MINTZBERG (1979) jedoch bei seiner Abgrenzung auf die Prozessphasen von PATERSON (1966) beruft, der wiederum mit den Begriffen Sapiential Authority und Structural Authority der obigen Einteilung folgt, legt die Verfasserin der Begriffsbestimmung informaler und formaler Kontrolle die Arbeit von PATERSON (1966) zugrunde. (Vgl. hierzu MINTZBERG, 1979: 188 und PATERSON, 1966: 61ff.)

Informationen einseitig gefiltert oder verzerrt weitergegeben, kann dies gleichbedeutend sein mit der Macht über die eigentliche Auswahl von Entscheidungsalternativen. Folglich ist die Möglichkeit der direkten Einflussnahme auf Empfehlungen oder das Unterbreiten handlungsrelevanter Ratschläge ebenfalls mit einem hohen Potential an Entscheidungskontrolle verbunden, da diese Eingriffe den Entscheidenden unmittelbar in eine vorbestimmte Richtung lenken. Ebenso kann die Beherrschung der letzten beiden Phasen Entscheidungsmacht konstituieren: Das Recht etwa eine Entscheidung zu autorisieren, korrigierende Maßnahmen zu ergreifen oder eine Entscheidung zu blockieren, stellt eine besondere Herrschaft über den Entscheidungsprozess dar. Hingegen beinhaltet die tatsächliche Entscheidungsausführung geringe Autorität über den Prozess, da die alleinige Durchführung und Verrichtung einer Entscheidung dem sich opportunistisch verhaltenden Individuum nur sehr geringen Handlungsspielraum bietet.

Die Entscheidungsmacht ist folglich dann am größten, wenn ein ökonomischer Akteur oder eine Organisationseinheit alle Prozessphasen kontrolliert: Der Entscheidungsprozess ist zentralisiert. Hingegen wird die Entscheidungsstruktur als dezentral bezeichnet, wenn sich die Macht und damit die Kontrolle über den Entscheidungsprozess verteilt,<sup>243</sup> d.h. weitere Organisationsmitglieder Einfluss über Prozessphasen gewinnen. Im Folgenden wird also die Kontrolle über einzelne Phasen des Entscheidungsprozesses als erste Determinante der Entscheidungsstruktur begriffen. Die obige Unterteilung des Entscheidungsprozesses und die Identifikation von Kontrollelementen bilden die Grundlage für die weiteren Ausführungen und für die Konzeption des Analyserasters.

### **3.2.2 Vertikale und horizontale (De-)Zentralisierung als zweite Determinante dezentraler Entscheidungsstrukturen**

In diesem Kapitel erfolgt die Einordnung des betrachteten Anwendungsszenarios bezüglich der in Kapitel II.3.1 skizzierten Dezentralisierungsdimensionen. Der Schwerpunkt der Ausführungen liegt hierbei auf vertikaler und horizontaler Dezentralisierung, da diese für die Ausgestaltung des Analyserasters eine hohe Relevanz

---

<sup>243</sup> Vgl. hierzu MINTZBERG (1979), der Folgendes erklärt: „[A] decision process is most decentralized when the decision maker controls only the making of the choice (the least he can do and still be called decision maker): in the organizational hierarchy, he loses some power to the information gatherers and advisors to his side, to the authorizers above, and to the executors below.“ (MINTZBERG, 1979: 188; im Original: teilweise Hervorhebungen.) Vgl. hierzu auch MINTZBERG, 1983: 101. Die Verfasserin weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass von der hier zitierten Aussage insoweit Abstand genommen wird, als dass der Entscheidungsprozess in dieser Arbeit dann als am stärksten dezentralisiert gilt, wenn die Genehmigung und nicht die Auswahl beim zentral agierenden Träger verbleibt.

besitzt. Unter Dezentralisierung wird wie bereits oben definiert die generelle Verlagerung von Entscheidungsrechten auf hierarchisch nachgelagerte Träger als auch die Zerlegung des Entscheidungsprozesses und die Übertragung der vorgelagerten Teilprozesse der Information und des Vorschlags an einzelne personalwirtschaftliche Entscheider verstanden. Der Begriff der vertikalen Dezentralisierung beschreibt „[t]he dispersal of formal power down the chain of authority ...“<sup>244</sup> Vor dem Hintergrund der obigen Ausführungen wird bei der vertikalen Dezentralisierung Macht über den Entscheidungsprozess an die Führungskraft in der Linie delegiert.<sup>245</sup> Hierbei liegt der Fokus neben der Delegation von informaler Entscheidungsmacht – im Sinne von Kontrolle über Informationssammlung, Vorschlagsrecht und endgültige Ausführung – insbesondere auch auf der Delegation von formaler Entscheidungsmacht, d.h. der Kontrolle über Alternativenwahl und Genehmigung.<sup>246</sup> Horizontale Dezentralisierung beschreibt hingegen den Prozess der Verlagerung von informaler Entscheidungskompetenz zu Spezialisten, Analysten und Operatoren. Diese Form der Dezentralisierung geht mit einer Übertragung von Kontrolle an Organisationseinheiten außerhalb der Linienstruktur einher, so dass „[h]orizontal decentralization will refer to the extent to which nonmanagers control the decision processes.“<sup>247</sup> Es wird daher bei der Entwicklung des Analyserasters der Frage nachgegangen, welcher personalwirtschaftliche Entscheidungsträger über formale oder informale Entscheidungsmacht verfügt, d.h. welcher Träger die Entscheidungskontrolle über welche Teile des personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozesses innehat.

Der Vollständigkeit halber erfolgt im Weiteren eine knappe Einordnung des betrachteten Anwendungsszenarios bezüglich der anderen drei Dezentralisierungsdimensionen. Der vorliegenden Arbeit wird ein weitgefaster Dezentralisierungsbegriff zugrunde gelegt. Dies bedeutet, dass die Aufgabenausführung als letztes Prozessglied stets in die Entscheidungsdelegation mit eingeschlossen wird. Da im Zentrum dieser Untersuchung die Ableitung von Koordinations- und Motivationsmechanismen

---

<sup>244</sup> MINTZBERG, 1979: 185; im Original: teilweise Hervorhebungen. Vgl. hierzu auch MINTZBERG, 1983: 99. Vgl. hierzu auch die Definition von CHIA (1995), der Dezentralisierung im Sinne vertikaler Entscheidungsdelegation charakterisiert: „Decentralization is one type of organizational structure which refers to where decisions are taken within the organization, i.e., the level of autonomy that is delegated to managers for their decision-making. The higher the degree of decentralization, the lower the hierarchical level in the organization where the decisions are taken.“ (CHIA, 1995: 611.)

<sup>245</sup> In seinen Ausführungen zur vertikalen Dezentralisierung betont MINTZBERG, 1979: 185: „...“delegate“ is a common synonym for this kind of decentralization“. Infolgedessen verwendet die Verfasserin den Begriff der (Entscheidungs-)Delegation synonym zum Ausdruck vertikaler Dezentralisierung. Vgl. hierzu auch MINTZBERG, 1983: 99.

<sup>246</sup> Vgl. MINTZBERG, 1979: 192f.

<sup>247</sup> MINTZBERG, 1979: 186; im Original: teilweise Hervorhebungen. Vgl. hierzu auch MINTZBERG, 1983: 99.

für spezifische, über die Zeit stabile Verteilungszustände von Entscheidungskompetenzen steht, liegt dem Forschungsvorhaben eine statische Perspektive zugrunde. Dem entwickelten Analyseraster liegt eine Zeitpunktbetrachtung zugrunde. Wird als letzte Dimension die strategische versus operative Dezentralisierung betrachtet, dann liegt der hier aufgeworfenen Fragestellung eine operative Begriffsbestimmung zugrunde. Dezentralisierung bezeichnet in dieser Arbeit die Verlagerung von operativer Kontrolle, Kompetenz und Verantwortlichkeit aus der Personalabteilung als indirekte Abteilung in die operativ agierende Unternehmenseinheit, d.h. direkt zur dezentral agierenden Linienkraft. Die strategische Verlagerung von Entscheidungskompetenz im Sinne des Outsourcings personalwirtschaftlicher Aktivitäten ist nicht Bestandteil der Arbeit und wird folglich auch nicht weiter betrachtet.

Zusammenfassend gilt: Die Differenzierung zwischen vertikaler und horizontaler (De-)Zentralisierung ist grundlegend für die organisatorische Gestaltung von Unternehmen und wird somit als zweite Determinante des Analyserasters (de-)zentraler Entscheidungsstrukturen verstanden. Vertikale und horizontale (De-)Zentralisierung sind Gestaltungsparameter des Entscheidungsprozesses, treten in ihren jeweiligen Ausprägungen stets in Kombination auf und lassen auch Mischformen zu.<sup>248</sup> Wird die gesamte Kontrolle über den Entscheidungsprozess an hierarchisch nachgelagerte Instanzen delegiert und verbleibt zudem vollständig bei der Führungskraft in der Linie, dann verbindet dies umfassende vertikale Dezentralisierung mit horizontaler Zentralisierung. Hingegen liegt vertikale Zentralisierung in Kombination mit horizontaler Dezentralisierung vor, wenn die Macht über den Entscheidungsprozess von Personalspezialisten und ihren Stäben hoch oben in der Hierarchie gehalten wird. Entsprechend bedeutet dies, dass „[c]entralization of both occurs when the strategic apex keeps all the power, while decentralization of both sees power pass all the way down the chain of authority and then out to the operators.“<sup>249</sup>

---

<sup>248</sup> Die horizontale und vertikale Dimension der (De-)Zentralisierung werden auch von BROOKE (1984) als grundlegende Organisationsmuster herausgestellt. Dieser definiert die Begriffe jedoch nur teilweise im Sinne von MINTZBERG (1979): „(1) Horizontal decentralization: Wide participation at all levels, group decision-making, and consultation. (2) Horizontal centralization: Autonomy of decision-making, individual decision-taking, and direction. (3) Vertical decentralization: Decision taken at all levels in the group, and coordination. (4) Vertical centralization: Decision taken at high level, and control.“ (BROOKE, 1984: 147.)

<sup>249</sup> MINTZBERG, 1979: 186. Vgl. hierzu auch MINTZBERG, 1983: 100. MINTZBERG, 1979, weist in diesem Zusammenhang auf den Beitrag von BLAU/SCHOENHERR, 1971 hin. Die Forschungsarbeit zeigt keinen starken Zusammenhang zwischen einer Dezentralisierung in die organisatorische Einheit und einer Dezentralisierung innerhalb der Organisationseinheit auf: „... vertical decentralization (to the unit manager) did not necessarily lend to further vertical decentralization (to his subordinate line manager) or to horizontal decentralization (to staff or operating personnel within the unit).“ (MINTZBERG, 1979: 186.)

### 3.3 Entwicklung des Analyserasters

Zum besseren Verständnis der nachfolgenden Ausführungen wird nochmals auf die obigen definitorischen Gedanken zurückgegriffen und an das (De-)Zentralisierungsziel und das -objekt erinnert: Als Zentralisierungsziel wird in dieser Arbeit der zentral agierende Personalspezialist, als Dezentralisierungsziel folglich der personalwirtschaftliche Entscheidungsträger in der Linie definiert.<sup>250</sup> Werden jedoch die skizzierten Organisationsmodelle berücksichtigt, dann liegen der Praxis oftmals mehrstufige Organisations- und Delegationskonzepte zugrunde,<sup>251</sup> d.h. es sind weitere Ziele der Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz denkbar wie z.B. der Personalreferent, –moderator oder -berater. Als (De-)Zentralisierungsobjekte werden Entscheidungskompetenzen für ganze Aufgaben- oder einzelne Funktionsbereiche innerhalb der Personalarbeit definiert. Dieser Betrachtungsdimension wird bei der exemplarischen Anwendung des Analyserasters erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt.<sup>252</sup>

Unter Rückgriff auf die im Kapitel II.3.2 identifizierten Determinanten wird nachfolgend ein Analyseraster dezentraler Entscheidungsstrukturen in der Personalarbeit entwickelt. Da die Arbeit auf die Thematik der Dezentralisierung der Personalarbeit fokussiert, wird eine vertikale Dezentralisierung a priori zugrunde gelegt. Das Analyseraster stellt infolgedessen immer auf die Delegation von Entscheidungskompetenz an nachgelagerte Entscheidungsträger ab. Dies bedeutet, dass die vertikale Zentralisierung als alternative Gestaltungsmöglichkeit im Sinne einer Konzentration von Entscheidungsmacht in der hierarchischen Spitze des Unternehmens ausgeblendet wird. Diese organisatorische Gestaltungsform ist nicht Bestandteil der dieser Arbeit zugrunde liegenden Fragestellung und wird daher auch nicht weiter betrachtet.

Vor dem Hintergrund, dass einmal verlagerte Entscheidungskompetenz i.d.R. auf eine gewisse Dauer delegiert wird, stellt die Bestimmung einer überdauernden und optimalen Entscheidungsstruktur ein komplexes Problem dar. Die Schwierigkeiten bei der Lösung dieses Problems resultieren vor allem daraus, dass die delegierende Instanz nicht weiß, welche konkreten Entscheidungsprobleme im Zeitablauf entstehen, welche Informationen die Entscheidungsträger sammeln und wie sie lernen,

---

<sup>250</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel II.3.1. In Anlehnung an BLEICHER, 1966: 34f., können unterschiedliche Zuordnungs- und Verteilungsziele angenommen werden: Bei der Einheitenzentralisierung und -dezentralisierung werden Gliederungseinheiten (Stellen und Abteilungen) zugrunde gelegt, hingegen werden bei der Trägerzentralisierung und dezentralisierung die Aufgabenträger (Personen) betrachtet. Vgl. hierzu auch KOSIOL, 1962: 81;

<sup>251</sup> Siehe hierzu Tabelle 6, die einen Überblick über die Organisationskonzepte in der Personalarbeit gibt.

<sup>252</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel II.3.4.



Informationen zu verarbeiten und weiterzugeben. Bevor im Folgenden die Entwicklung möglicher, auf Dauer angelegter, dezentraler Entscheidungsstrukturen erfolgt, werden in Anlehnung an die Ausführungen des Kapitels II.1.3 die relevanten Entscheidungsträger für das Management von Humanressourcen nochmals aufgezeigt.<sup>253</sup>

Hierzu zählt – je nach hierarchischer Strukturierung des Unternehmens – der zentral agierende Personalspezialist auf Firmen-, Konzern-, oder Geschäftsbereichsebene im Sinne eines Mitarbeiters des personalwirtschaftlichen Zentralbereichs. Entsprechend der obigen Ausführungen zur Neuorientierung der Personalarbeit kann es sich je nach Organisationskonzept hierbei auch um den im strategischen Geschäftsbereich agierenden Personalreferenten handeln (siehe rote Hervorhebung in Abbildung 8).<sup>254</sup> Der Frage, auf welcher Hierarchieebene derjenige Träger einer Gruppe angesiedelt ist, der mit Entscheidungsmacht über Auswahl und Genehmigung ausgestattet ist, besitzt keine Relevanz für den weiteren Verlauf der Arbeit. Vielmehr ist hier nur bedeutend, dass die betrachteten Entscheidungsphasen durch einen oder auch mehrere unternehmensinterne Personalspezialisten vollzogen werden. Daher ist in Hinblick auf den betrachteten Entscheidungsprozess eine Differenzierung der Träger einer Kategorie in Bezug auf ihre hierarchische Position nicht notwendig; sie werden ausnahmslos durch eine rote Hervorhebung gekennzeichnet.<sup>255</sup> Neben dem eher zentral agierenden Personalspezialisten zählt außerdem die dezentral agierende Führungskraft – als primäres Dezentralisierungsziel – zum Träger der Personalarbeit (siehe gelbe Hervorhebung in Abbildung 8). Zusätzlich zu den in der Linienstruktur agierenden Trägern der Personalarbeit wird – entsprechend der obigen Ausführungen zur multiplen Trägerschaft in der Personalarbeit – der interne Personalmoderator im Sinne einer Stabsfunktion ohne Führungsverantwortung oder der extern beauftragte Personalberater unterschieden (siehe blaue Hervorhebung in Abbildung 8). Die Unterscheidung von insgesamt drei Entscheidungsträgern im personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozess basiert auf den Ergebnissen der in

---

<sup>253</sup> In diesem Kontext soll noch einmal auf die sich aus der Delegation ergebenden Koordinations- und Kontrollrisiken aufmerksam gemacht werden, die BROOKE (1984) wie folgt beschreibt: „The difficulty about this method [determine the locus of decision-making] is, ..., that most important decisions are not taken by one person; an idea works its way around the organization until final result emerges. If the decision is negative, then it may be possible to determine who finally said no; it can be much more difficult to make sure who said yes. Was it the person who made the proposal, or someone who collected the evidence, or an official who agreed to the idea going ahead, or another who had the right of veto if he had cared to exercise it, or who? Is a decision made by a consulter or by a person consulted? The possibilities are endless.“ (BROOKE, 1984: 45.)

<sup>254</sup> Die Analyse der dem Analyseraster zugrunde liegenden vertragstheoretischen Konstellation erfolgt im Rahmen der agenturtheoretischen Betrachtung in Kapitel III.2.

Kapitel II.2.1 identifizierten Organisationskonzepte.<sup>256</sup> Zusammenfassend werden dem Analyseraster als Entscheidungsträger (1) der Personalspezialist auf Konzern-, Firmen- und/oder Geschäftsbereichsebene, (2) die Führungskraft in der Linie sowie (3) der interne Personalmoderator bzw. externe Personalberater zugrunde gelegt.<sup>257</sup>

In der Praxis wird, neben der einführend festgelegten vertikalen Delegation, das komplexe Entscheidungsproblem ebenfalls auf nebeneinander angeordnete Organisationseinheiten verteilt, die bis zu einem gewissen Grad unabhängig voneinander Teilhandlungen mit entsprechenden Ergebnissen durchführen. Neben der Verlagerung von Entscheidungsrechten auf hierarchisch nachgelagerte Instanzen im Sinne vertikaler Dezentralisierung wird somit zusätzlich die Dimension der horizontalen (De-)Zentralisierung berücksichtigt, d.h. eine Übertragung informaler Kontrolle an Akteure außerhalb der Linienstruktur.

Zusätzlich stellt sich die Frage, ob Personalentscheidungen vollständig oder nur teilweise delegiert werden. Hierbei bieten sich verschiedene Möglichkeiten und Kombinationen der Delegation an:<sup>258</sup> (1) ein Teil der Entscheidungsschritte wird an den Delegationsempfänger abgeben und verbleibende Schritte werden durch den Personalspezialisten auf Konzern-, Firmen- und/oder Geschäftsbereichsebene selbst ausgeführt (partielle Delegation), (2) der gesamte Entscheidungsprozess wird an einen einzelnen Delegationsempfänger abgeben (vollständige Delegation), oder (3) die Entscheidungsschritte werden an unterschiedliche Delegationsempfänger delegiert (Delegation mit Spezialisierung). Diesen praxisrelevanten Aspekten kommt das Analyseraster nach und gestaltet sich wie in Abbildung 8 aufgezeigt.

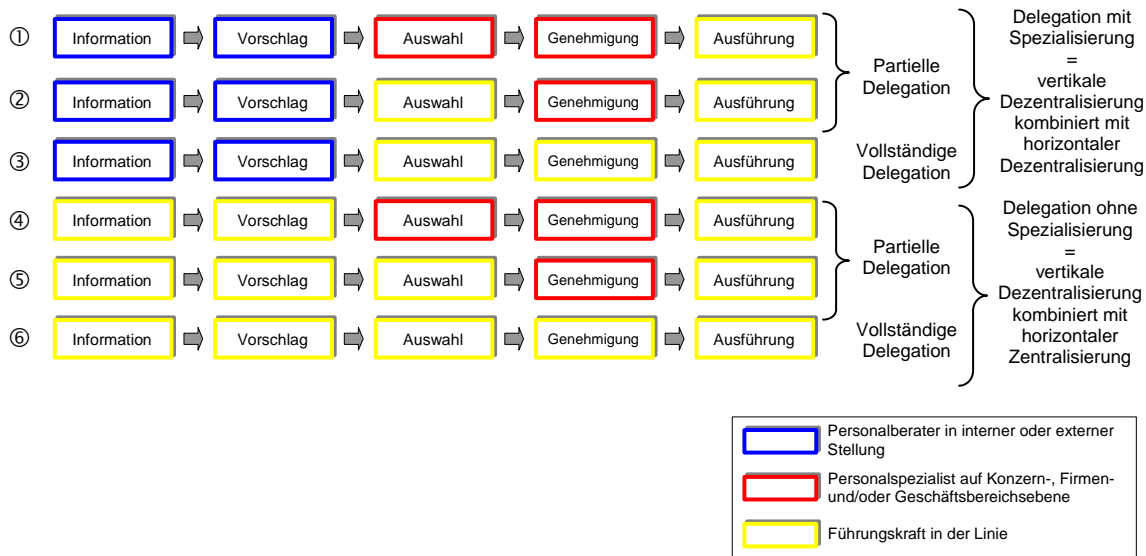
---

<sup>255</sup> Siehe hierzu auch die Legende von Abbildung 8.

<sup>256</sup> Vgl. zu den Trägern der Personalarbeit beispielsweise OECHSLER, 1997; SCHOLZ, 1997; BÜHNER, 1994; WÄCHTER, 1992a und siehe hierzu auch die Ausführungen in Kapitel II.1.3. Der Verfasserin ist bewusst, dass eine derartige Abgrenzung nicht alle Mischformen alternativer Personalorganisationen in der Praxis erfasst. Dennoch ist eine Fokussierung auf elementare Entscheidungsträger und auf die sich daraus ergebenden spezifischen Entscheidungskonstellationen für die Identifikation von Delegationsrisiken und somit für das weitere Vorgehen unabdingbar.

<sup>257</sup> Eine Unterscheidung dahingehend, ob es sich um einen internen Personalmoderator oder externen Personalberater handelt, ist von geringer Relevanz. Daher werden im Verlauf der vorliegenden Arbeit die beiden Begriffe des Moderators und des Beraters als ein Begriffskonstrukt verwandt.

<sup>258</sup> Vgl. zu dieser Systematisierung beispielsweise auch ITOH, 1994: 694.



**Abbildung 8:** Kontinuum der Kontrolle über Teilprozesse

Zunächst wird die Frage beantwortet, warum das generierte Analyseraster genau sechs Konstellationen identifiziert, indem die Verteilung der einzelnen Entscheidungsphasen auf die Träger genauer betrachtet wird. Da an der Begriffsabgrenzung von MINTZBERG (1979 und 1983) festgehalten wird, kann zwischen horizontaler Zentralisierung und Dezentralisierung unterschieden werden. Dies bedeutet, dass die logisch miteinander verknüpften Phasen der Informationssammlung und Vorschlags-generierung entweder an eine Stabsfunktion delegiert werden (horizontale Dezentralisierung)<sup>259</sup> oder die informale Kontrolle in der Linie verbleibt (horizontale Zentralisierung). Diese Unterscheidung spiegeln die Konstellationen ① bis ③ und die Konstellationen ④ bis ⑥ wider.

Die weitere Fallunterscheidung macht sich an den Phasen der Auswahl und Genehmigung fest, so dass die Kombination der Entscheidungsübernahme durch einerseits den Personalspezialisten und andererseits die Linienführungskraft letztendlich für die Differenzierung von insgesamt sechs Konstellationen ausschlaggebend ist. Die erste Möglichkeit ist hier, dass der Personalspezialist auf Konzern-, Firmen- und/oder Geschäftsbereichsebene Entscheidungskontrolle über die Phasen Auswahl und Genehmigung besitzt (Konstellationen ① und ④). Ferner ist denkbar, dass die Linienkraft die Auswahl bezüglich diverser Vorschlagsalternativen übernimmt, diese

<sup>259</sup> Die Verfasserin legt die Annahme zugrunde, dass interne Moderatoren und externe Personalberater aufgrund ihrer beratenden bzw. Stabsfunktion für das Unternehmen grundsätzlich keine Weisungsbefugnis gegenüber den anderen Trägern betrieblicher Personalarbeit besitzen. Da die Ausübung formaler Kontrolle jedoch unabdingbar eine Weisungsbefugnis erfordert, wird in der vorliegenden Arbeit die Übernahme der Prozessphasen Auswahl, Genehmigung und Ausführung durch Moderatoren und Berater ausgeschlossen.

Auswahlhandlung jedoch von dem Personalspezialisten genehmigt werden muss (Konstellationen ② und ⑤). Letztendlich ist es auch möglich, dass die Linienkraft Auswahl- und Genehmigungsphase verantwortet (Konstellationen ③ und ⑥). Sicherlich stellt sich hier die Frage, warum nicht insgesamt acht Konstellationen unterschieden werden, d.h. ebenfalls der Fall unterschieden wird, in welcher die Auswahl dem Personalspezialisten und die Genehmigung der Linienkraft obliegt. Von einer derartigen Variante wird Abstand genommen, da die Übernahme der Genehmigungsphase durch die Führungskraft eine derart hohe fachliche Kompetenz erforderlich macht, die dann gleichermaßen auch die Übernahme der Auswahlphase impliziert. Die gesonderte Übernahme der Auswahlhandlung ist hingegen jedoch unabhängig von der Kontrolle über die Genehmigungshandlung denkbar.

Da dem Analyseraster grundsätzlich vertikale Dezentralisierung zugrunde liegt, wird die Phase der Ausführung im Sinne des weitgefassten Dezentralisierungsbegriffs immer von der Linienkraft vor Ort wahrgenommen. Die Linienführungskraft übernimmt folglich stets die Verantwortung hinsichtlich der Fragestellung, wie wirklich gehandelt wird, bzw. wie die personalwirtschaftliche Entscheidung vor Ort ausgeführt wird. Ziel der Dezentralisierung ist die Wahrnehmung der Personalarbeit vor Ort, d.h. dort wo Personalprobleme und Handlungsbedarf auftreten. Daher wird bedingungslos davon ausgegangen, dass die Delegation von Personalverantwortung stets mit einer Entscheidungsausführung durch die Linienkraft einhergeht. Dies bedeutet, dass die Kontrolle über die letzte Phase des personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozesses immer im Kompetenzbereich der dezentral agierenden Führungskraft liegt. Sie überprüft Art und Weise des Einsatzes personalwirtschaftlicher Instrumente und der Durchführung von Maßnahmen. Folglich liegt der kleinstmögliche hier betrachtete Umfang der Kompetenzverlagerung in der Delegation von Ausführungsmacht. Wird hingegen die Linienkraft gar nicht involviert, d.h. dass keinerlei Partizipation am Entscheidungsprozess vorhanden ist, dann liegt im Sinne des dieser Arbeit zugrunde liegenden Begriffsverständnisses keine Dezentralisierung der Personalarbeit vor.

Im Folgenden werden nun die unterschiedlichen Konstellationen im Detail beschrieben: Die ersten drei Entscheidungsstrukturen (①, ② und ③) stehen im Sinne der horizontalen Dezentralisierung für die Übertragung informeller Entscheidungskontrolle an eine Organisationseinheit außerhalb der Linienstruktur: Die Kontrolle über die Phasen der Informationssammlung und der Vorschlagsunterbreitung wird von dem zentral agierenden Mitarbeiter auf Firmen- oder Geschäftsbereichsebene an den Personalmoderator/-berater abgegeben. Hingegen verzichten die letzten drei Entscheidungsstrukturen (④, ⑤ und ⑥) auf eine Delegation von Entscheidungsmacht an den Berater. Dies bedeutet, dass im Sinne horizontaler Zentralisierung die

Entscheidungskontrolle bei den personalwirtschaftlichen Trägern innerhalb der Linienstruktur verbleibt. Die Entscheidungsmacht wird einerseits auf den zentral agierenden Personalspezialisten auf Konzern-, Firmen- und/oder Geschäftsbereichsebene und andererseits auf die Führungskraft in der Linie verteilt.

Wird zunächst die Kombination vertikaler mit horizontaler Dezentralisierung betrachtet, dann wird Entscheidungskontrolle über die Informationssammlung und das Vorschlagsrecht an Akteure ohne Führungsverantwortung delegiert; hier an die Instanz des Personalmoderators oder des -beraters. Aufgrund seiner Funktion als Ratgeber für personalwirtschaftliche Fragestellungen steht der Personalmoderator/-berater der dezentral agierenden Linienkraft innerhalb der dreiteiligen Trägerstruktur beratend zur Seite. Seine primäre Aufgabe besteht in der Sammlung, Detaillierung und Bewertung von Informationen, um darauf aufbauend ein personalwirtschaftliches Lösungskonzept zu erarbeiten. Lösungsalternativen werden aufgezeigt und münden dann in einem Vorschlag, der dem jeweiligen zentral agierenden Personalspezialisten in der Fallkonstellation ①, oder aber der dezentral agierenden Linienführungskraft unterbreitet wird (Konstellationen ② und ③). Der Personalmoderator/-berater erhält Entscheidungskontrolle über die Prozessphasen der Information und der Vorschlagsunterbreitung, was aus Sicht der Entscheidungsträger in der Linienstruktur mit einem Verlust an Macht einhergeht. Zusammenfassend bedeutet horizontale Dezentralisierung eine Delegation von Entscheidungsmacht an Analysten, Servicespezialisten und Vermittler,<sup>260</sup> zu welchen der Personalmoderator und der -berater jeweils als Instanz mit Stabs- und ohne Führungsfunktion zu zählen sind.

Im Rahmen der Kombination von vertikaler Dezentralisierung mit horizontaler Zentralisierung wird auf eine entsprechende Delegation von informaler Entscheidungsmacht an den Personalmoderator/-berater verzichtet. Innerhalb der Strukturen ④, ⑤ und ⑥ sind am personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozess nur noch Personalverantwortliche der Linienstruktur beteiligt. Die Phasen der Informationssammlung und Vorschlagsunterbreitung werden der dezentral agierenden Führungskraft übertragen, d.h. der mit der Dezentralisierung einhergehende Vorteil der Informationssammlung an der Basis bzw. vor Ort wird in diesen Konstellationen realisiert.<sup>261</sup> Die

---

<sup>260</sup> Vgl. MINTZBERG, 1979: 185f.; SCHREYÖGG, 1992: 1746.

<sup>261</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang CHIA (1995), der auf das Problem nicht genutzter Informationen aufmerksam macht: „It is also possible to have situations where there are sub-unit managers who are responsible for the performance of their respective sub-units but perceive the lack authority to make certain decisions (...). For example, when there is a high level of information asymmetry between a sub-unit manager (as agent) and his immediate superior (as principal), the two parties will have different perceptions when resolving a situation. This will give rise a conflict in decision-making between the sub-unit manager, who has responsibility but is not afforded the appropriate

Übertragung der ersten beiden Phasen des Entscheidungsprozesses ist dann nahelegend, wenn die zentrale Personalabteilung als übergeordnete Instanz damit rechnet, dass die Linienkraft als Entscheidungsträger mehr Informationen besitzt, bzw. beschaffen kann, als sie selbst und/oder besser qualifiziert ist, personalwirtschaftliche Informationen zu verarbeiten.<sup>262</sup> Eine derartige Konzentration erweitert die Entscheidungsmacht der Linienkraft, was die Gefahr der opportunistischen Nutzung des ausgedehnten Handlungsspielraums birgt. Die Führungskraft wird in die Lage versetzt, Informationen zielgerichtet zu sammeln und eigennützig zu filtern. In diesem Fall fließen verfälschte oder unvollständige Informationen in die Vorschlagsvorbereitung ein und bilden die Basis für die nachfolgende Auswahl und Genehmigung personalwirtschaftlicher Handlungsalternativen seitens des zentral agierenden Trägers. Neben der Ausnutzung des gewährten Handlungsspielraums liegt ein weiteres Problem in der möglicherweise geringen Entschlussqualität, die daraus resultiert, dass der Delegationsempfänger nicht notwendigerweise über die notwendige Fachkompetenz verfügt. GRÜN (1987) hält diesem Einwurf jedoch entgegen, dass die niedrige Entscheidungsqualität durch Vorteile einer verbesserten Durchsetzung des Entschlusses zumindest ansatzweise kompensiert werden kann.<sup>263</sup> Folglich können Bemühungen um eine verstärkte Delegation von Personalentscheidungen an Linienverantwortliche – die sowohl Träger als auch Kunden der Personalarbeit sind – dazu beitragen, die Entscheidungsakzeptanz der Personalarbeit zu verbessern sowie die Markt- und Kundennähe zu erhöhen.<sup>264</sup>

Während die horizontale (De-)Zentralisierung von der Verlagerung informeller Entscheidungsmacht abhängig ist, richtet sich das Ausmaß vertikaler Dezentralisierung nach dem Delegationsumfang formaler Entscheidungsmacht. Innerhalb der Entscheidungsstrukturen ① und ④ verbleibt die Macht über die Phasen der Alternativenwahl und Genehmigung allein bei den zentral agierenden Spezialisten. Die Machtposition der Linienkraft wird in den Konstellationen ② und ⑤ verstärkt, indem sie über unterschiedliche Lösungsansätze und -alternativen entscheidet, die entweder vom Personalberater unterbreitet oder aber selbständig erarbeitet werden. Dennoch muss hierbei beachtet werden, dass die Genehmigung der personalwirtschaftlichen Entscheidung weiterhin dem Personalspezialisten obliegt. Nach dem Begriffsverständnis von MINTZBERG (1979 und 1983) ist der Entscheidungsprozess dann am stärksten dezentralisiert, wenn der hauptverantwortliche Entscheidungsträger alleinig

---

authority to utilize his private information (which is deemed as more relevant) in his decision-making, may feel frustrated.“ (CHIA, 1995: 613.)

<sup>262</sup> Vgl. LAUX, 1989: 522f.

<sup>263</sup> Vgl. GRÜN, 1987: 141.

die Auswahl durchführt.<sup>265</sup> Von dieser Sichtweise wird jedoch in der vorliegenden Arbeit Abstand genommen. Obliegt z.B. die Alternativenwahl zwar der Linienkraft, muss diese zur Entscheidungsausführung jedoch stets eine Genehmigung von höherer Stelle einholen. Damit kann mangels Autorisierungskontrolle nicht von einer dezentralen, hauptverantwortlichen Beherrschung des Entscheidungsprozesses durch die Linienkraft gesprochen werden. Somit ist der Entscheidungsprozess dann am stärksten dezentralisiert, wenn die Linienkraft ebenfalls die Genehmigungshandlung kontrolliert (Konstellationen ③ und ⑥). Zusammenfassend heißt dies, dass vielmehr der Autorisierungsakt derjenige Prozessbestandteil zu sein scheint, der ausschlaggebend für die Gesamtbherrschaft des Entscheidungsprozesses ist. Dies ist für die weiteren analytischen Ausführungen von hoher Bedeutung.

Bei gegenläufigem Sprachgebrauch und veränderter Perspektive kann über die Konstellationen ③ und ⑥ ausgesagt werden, dass diese nicht mehr in die Kategorie dezentraler Entscheidungsstrukturen fallen: Die formale Entscheidungskontrolle liegt vollends bei der Linienkraft, was einer Zentralisierung der Entscheidungskompetenz in der Linie gleichkommt. Nichtsdestotrotz wird einem derartigen Perspektivenwechsel nicht gefolgt; vielmehr wird davon ausgegangen, dass die an der Spitze agierende Personalabteilung im Sinne der Definition von BLEICHER (1966) weiterhin den Mittel- oder Orientierungspunkt der Bewegung darstellt.<sup>266</sup> Die Entscheidungskonstellationen ③ und ⑥ fallen daher auch weiterhin unter den der Arbeit zugrunde liegenden Dezentralisierungsbegriff und sind Teil dezentraler Entscheidungsstrukturen. Der höchste Grad vertikaler Dezentralisierung kann somit in der Entscheidungsstruktur ⑥ identifiziert werden: Die Linienkraft beherrscht alle Prozessphasen von der Informationssammlung über die Genehmigung bis hin zur Entscheidungsausführung und ist somit im vollständigen Besitz formaler aber auch informaler Entscheidungsmacht.

### **EXKURS: DIE BERÜCKSICHTIGUNG DES WERTSCHÖPFUNGS-CENTER-KONZEPTS**

Der folgende Exkurs geht der Frage nach, wie sich das Organisationskonstrukt des Wertschöpfungscenters Personal in das entwickelte Analyseraster dezentraler Entscheidungsstrukturen einordnen lässt. Der Grundgedanke des Wertschöpfungscenters liegt in der Integration von Personalarbeit in Unternehmensstrategie, -struktur

---

<sup>264</sup> Vgl. ACKERMANN, 1994b: 277.

<sup>265</sup> Vgl. MINTZBERG, 1979: 188 und MINTZBERG, 1983: 101. Siehe hierzu auch das direkte Zitat von Mintzberg (1979) und (1983) in Fußnote 244 in diesem Abschnitt II.

<sup>266</sup> Vgl. BLEICHER, 1966: 33f., ferner KOSIOL, 1962: 81 und siehe hierzu auch die Ausführungen in Kapitel II.3.1.

und -kultur, in der Ausrichtung des personalwirtschaftlichen Leistungsangebots auf die Bedürfnisse interner und externer Kunden, in der Schaffung eines bedarfsgerechten Angebots zu Markt- und/oder internen Verrechnungspreisen sowie in der regelmäßigen Evaluation personalwirtschaftlicher Dienstleistungen. Das Wertschöpfungscenter Personal ist somit ein differenzierter Ansatz zur Ökonomisierung und schafft unternehmerische Strukturen in der Personalarbeit.<sup>267</sup>

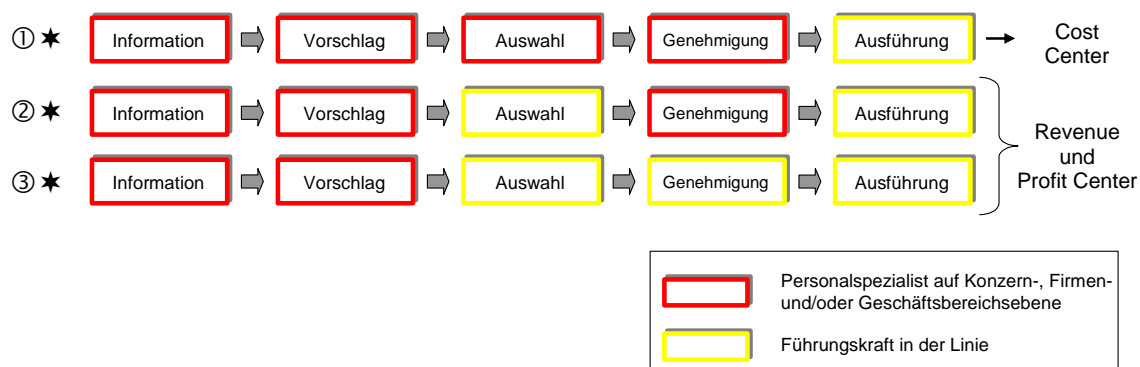
Die skizzierte ökonomische Perspektive berücksichtigend findet sich die Organisationsform des Cost Centers in den Entscheidungskonstellationen ① und ④ wieder. In dieser Centerform werden personalwirtschaftliche Kernleistungen mit der Pflicht zur Abnahme generiert, d.h. die Linienführungskraft besitzt lediglich die Entscheidungsmacht über die Art und Weise der Ausführung der angeordneten Maßnahme. Hierbei ist anzumerken, dass bei der Realisierung eines Cost Centers Personal die Kontrolle über die Entscheidungsphasen der Informationssammlung und Vorschlagsunterbreitung ebenso bei dem zentral agierenden Personalspezialisten liegen kann. Dies bedeutet, dass die zentrale Personalabteilung auch dann in einer Cost Center-Form geführt werden kann, wenn nur die Entscheidungskontrolle über die Phase der Ausführung an die Führungskraft delegiert wird (siehe Entscheidungsstruktur ①★ in Abbildung 9). Die Etablierung eines Cost Centers ist somit nicht gleichzusetzen mit Dezentralisierung im Sinne des hier entwickelten Analyserasters. Die Organisationsformen des Revenue Centers und des Profit Centers zeichnen sich dadurch aus, dass die in der Linie agierende Führungskraft hinsichtlich der ihr angebotenen Standard- oder Sonderleistungen eigenmächtig über den Bezug bestimmen kann. D.h., dass die Linienführungskraft neben der Kontrolle über die Ausführung der Entscheidung auch über Entscheidungsmacht hinsichtlich der Alternativenwahl verfügen muss. Da das Unterscheidungskriterium zwischen der Centerform des Revenue Centers und des Profit Centers darin liegt, ob die Dienstleistung ebenso über den externen Markt bezogen werden darf oder nicht, ist die Fragestellung, wer Macht über die Autorisierung besitzt, nicht von Relevanz. Beispielsweise ist denkbar, dass eine personalwirtschaftliche Funktion wie die Personalentwicklung zwar in Form eines Profit Centers organisiert ist, vor der Ausführung der personalwirtschaftlichen Entscheidung, ob eine spezifische Entwicklungsmaßnahme extern bezogen bzw. durchgeführt wird, jedoch die Genehmigung seitens des Personalspezialisten einzuholen ist. Dies bedeutet, dass Revenue Center und Profit Center den Entscheidungsstrukturen ② und ③ sowie ⑤ und ⑥ zuzuordnen sind. Analog zum Konstrukt des Cost Centers ist es auch bei diesen beiden Organisationsformen möglich, dass

---

<sup>267</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel II.2.1.4.



die Phasen Information und Vorschlag einer zentralen Instanz obliegen (siehe Entscheidungsstrukturen ②★ und ③★ in Abbildung 9).



**Abbildung 9:** Der Wertschöpfungscenter-Gedanke in dezentralen Entscheidungsstrukturen

Zusammengefasst ist also denkbar, dass die unternehmerische Personalarbeit in Form eines Wertschöpfungscenters mit den entsprechenden Cost, Revenue und Profit Centern organisiert ist, dennoch aber eine eher zentrale Steuerung vorliegt und die Linienkraft nur geringe Kontrolle über den personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozess besitzt. Demnach liegt es im Entscheidungsbereich der Unternehmensleitung, ob der Gedanke einer verursachungsgerechten Kostenverrechnung personalwirtschaftlicher Dienstleistungen mit einer starken zentralen Lenkung realisiert wird oder ob die Wertschöpfungsorientierung mit einer starken Dezentralisierung der Personalarbeit verknüpft wird, wie es derzeit in der einschlägigen Literatur diskutiert wird.<sup>268</sup>

### 3.4 Exemplarische Anwendung des Analyserasters für die ausgewählte Entscheidungssituation Personalbeschaffung

In den allgemeinen Ausführungen zum Analyseraster wurde mittels vertikaler Entscheidungsstrukturierung das (De-)Zentralisierungsziel spezifiziert. Im Zentrum der vorangegangenen Ausführungen standen die Zerlegung des einer jeden Personalaufgabe immanenten Entscheidungsprozesses und die Delegation auf nachgelagerte Entscheidungsträger unterschiedlicher Hierarchiestufen sowie inner- und außerhalb der Linienstruktur. Die nun folgende exemplarische Anwendung des Analyserasters fokussiert hingegen auf das (De-)Zentralisierungsobjekt. Als Objekte der (De-)Zentralisierung werden spezifische Entscheidungen innerhalb einzelner Aufga-

<sup>268</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel II.2.1.4.

ben- oder ganzer Funktionsbereiche der Personalarbeit definiert.<sup>269</sup> Hierbei wird der gesamte Aufgabenbereich der Personalarbeit funktional in einzelne Bereiche wie Beschaffung, Beurteilung, Entwicklung und Kompensation etc. segmentiert, in welchen dann aufgabenspezifische Entscheidungssituationen identifiziert und analysiert werden können.

Anhand einer ausgewählten personalwirtschaftlichen Kernaufgabe wird im Folgenden exemplarisch dargestellt, wie ein möglicher dezentraler Entscheidungsprozess ausgestaltet ist, welche unterschiedlichen Entscheidungsträger am Prozess partizipieren und wie die informale und die formale Kontrolle verteilt sind. Für diese Konkretisierung und praktische Umsetzung des Analyserasters wird eine Entscheidungssituation innerhalb des Funktionsbereichs der Personalbeschaffung dargestellt: Mittels verschiedenartiger Entscheidungsszenarien der identifizierten Fälle ① bis ⑥ wird aufgezeigt, wie der betriebliche Personalbeschaffungs- bzw. –auswahlprozess organisiert und inhaltlich gegliedert ist, um eine vakante Mitarbeiterstelle im Unternehmen mit einem internen oder externen Bewerber zu besetzen.<sup>270</sup> Die folgenden fallspezifischen Erläuterungen werden jeweils durch eine visualisierte Darstellung der Entscheidungsstruktur zusammengefasst.

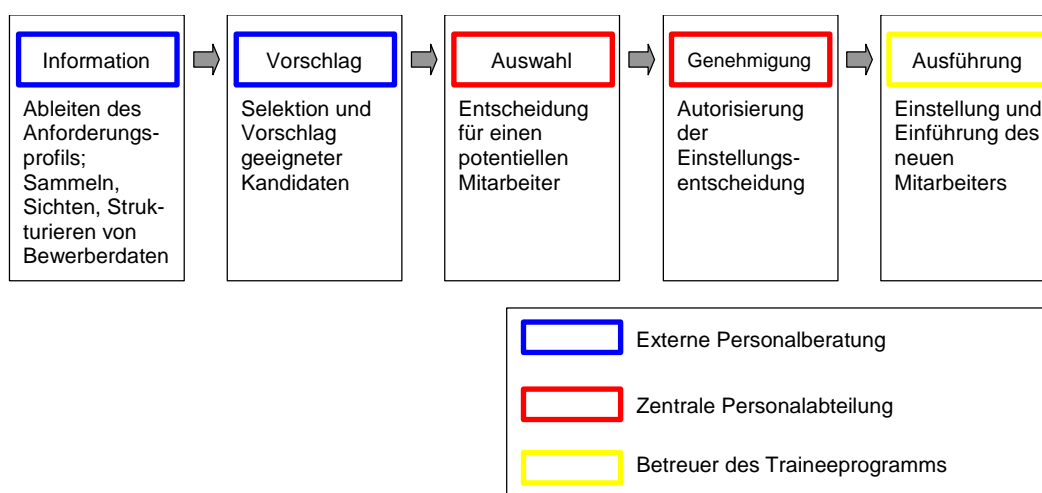
Den Stimulus des Entscheidungsszenarios ① bildet die Bestimmung eines quantitativen Nettobedarfs im Rahmen einer periodischen oder auch unregelmäßigen Bedarfsanalyse sowie die Ableitung des qualitativen Bedarfs in Form eines Anforderungsprofils beispielsweise durch die zentrale Konzernabteilung oder den Personalspezialisten auf Firmen- oder Geschäftsbereichsebene. Im Rahmen der Festlegung und der Wahl des Beschaffungswegs hat die zentrale Personalinstanz die Möglichkeit, den Prozess der Vorauswahl potentieller Mitarbeiter wie z.B. die Vorselektion eines oder mehrerer Hochschulabsolventen für das unternehmensinterne Führungsnachwuchs- oder Traineeprogramm an eine externe Personalberatung zu delegieren. Dies bietet der Personalabteilung den Vorteil, auf das fachliche Know How des externen Dienstleisters zurückzugreifen, einen umfassenden und aktuellen Bewerberpool zu nutzen sowie die mit der Auswahl verbundenen Informationskosten zu minimieren. D.h. die Personalberatung wird von der zentralen Instanz beauftragt aus

---

<sup>269</sup> In Anlehnung an BLEICHER, 1966: 35, können unterschiedliche Aufgaben als Zuordnungs- oder Verteilungsobjekte herangezogen werden: Verrichtungsaufgaben (Verrichtungs-(de-)zentralisierung), Objektaufgaben (Objekt-(de-)zentralisierung), Rangaufgaben (Entscheidungs-(de-)zentralisierung), Phasenaufgaben (Planungs- und Kontroll-(de-)zentralisierung) oder Zweckaufgaben (Verwaltungs-(de-)zentralisierung).

<sup>270</sup> Die fiktiven Entscheidungsszenarien basieren auf umfangreichem Erfahrungs- bzw. Expertenwissen der Verfasserin. Siehe hierzu die Ausführungen in der Fußnote 81 des Abschnitts II. Auf dieser exemplarischen Anwendung des dezentralen Entscheidungsrahmens fußt die agenturtheoretische Analyse auftretender Delegationsrisiken.

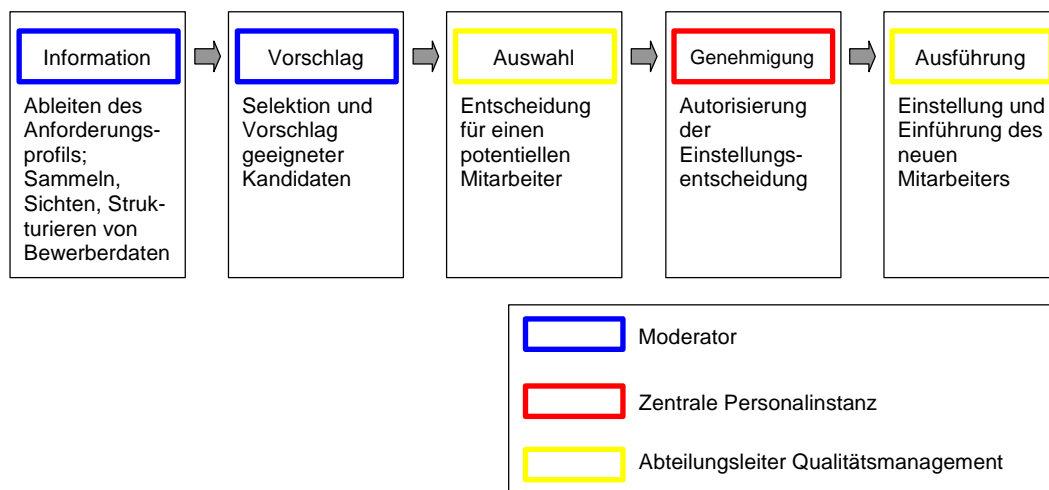
einer Vielzahl möglicher Bewerber jene zu identifizieren, die geeignet erscheinen, die gestellten Anforderungen des Traineeprogramms zu erfüllen. Als mögliche Aktivitäten im Rahmen dieser Informationsgewinnung schaltet die Personalberatung beispielsweise eine Stellenanzeige, positioniert die Stellenausschreibung auf aussagekräftigen Internetseiten, sichtet eingegangene Bewerbungsunterlagen, führt für die Eignungsfeststellung gegebenenfalls ein Assessment Center durch und tätigt erste Gespräche mit ausgewählten Kandidaten. Die gesammelten Bewerberinformationen fasst die Personalberatung zusammen, stellt eventuell eine Rangfolge der Bewerber auf und schlägt letztendlich der zentralen Personalinstanz mehrere Kandidaten für die Stellenbesetzung vor. Auf Basis der vorgeschlagenen Alternativen wählt die zentrale Personalinstanz einige Kandidaten aus, führt – möglicherweise in Abstimmung mit dem Fachvorgesetzten – abschließende Bewerbungs- bzw. Einstellungsgespräche und wählt aufbauend auf ihrer Fachkompetenz und kraft ihrer Entscheidungsbefugnis schließlich einen oder mehrere geeignete Mitarbeiter aus. Hieran schließt sich die letzte Prozessphase an, in welcher die zentrale Personalinstanz die Entscheidungsausführung dem direkten Vorgesetzten überantwortet. Dieser führt als dezentral agierender Träger der Personalarbeit dann die Einstellung des Trainees durch und widmet sich anschließend operativen Maßnahmen wie z.B. der Einführung und Einarbeitung des neuen Mitarbeiters. Bezug nehmend auf die in Kapitel II.2.1 skizzierte Organisation der Personalarbeit findet sich die Entscheidungsstruktur ① beispielsweise innerhalb eines Referentensystems wieder, in welchem der Referent unter Rückgriff auf eine externe Personalberatung eine Beschaffungs- bzw. Auswahlentscheidung zu treffen hat, die dann von der Linienkraft vor Ort auszuführen ist.



**Abbildung 10:** Beschaffung von Hochschulabsolventen für Traineeprogramm (Fall ①)

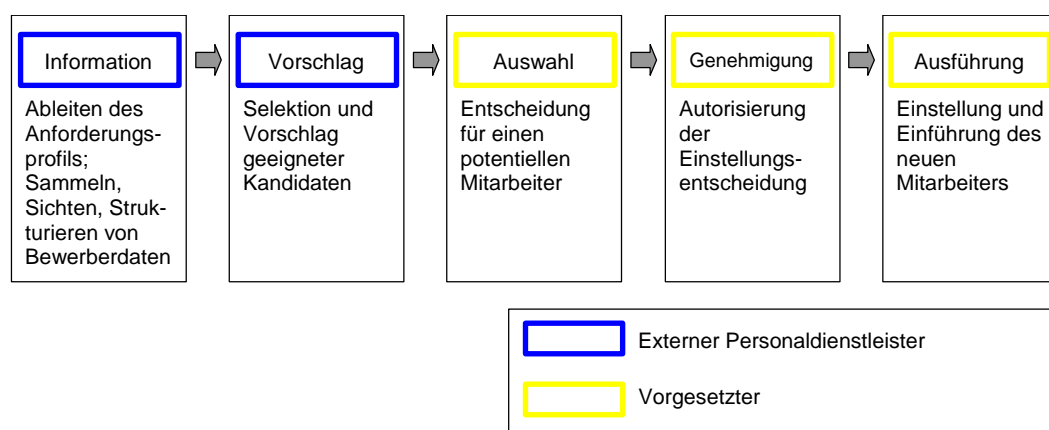
Die Grundlage für das Szenario ② bildet ebenfalls die (anti-)zyklische Beschaffungsplanung. Die dezentral agierende Linienkraft führt im Rahmen ihrer Leitungs- und

Führungstätigkeit eine Bedarfsanalyse durch und ermittelt einen positiven quantitativen wie qualitativen Nettobedarf innerhalb des von ihr zu verantwortenden Geschäftsbereichs. Beispielsweise ist denkbar, dass zur Bearbeitung neuartiger Aufgabenstellungen ein Spezialist erforderlich wird; zur Verbesserung des Produktionsprozesses und der Produktgüte wird ein Experte auf dem Gebiet des Qualitätsmanagements benötigt. Um eine bestmögliche Besetzung der vakanten Position zu gewährleisten, wendet sich die Linienkraft an den ihr zur Seite gestellten Personalmoderator, der sie bei der Entscheidungsvorbereitung unterstützt. Der Moderator hat zum einen die Möglichkeit, sich seiner umfassenden Kenntnisse des Unternehmens sowie der darin tätigen Mitarbeiter zu bedienen, um beispielsweise interne Kandidaten für die Stellenbesetzung vorzuschlagen. Zum anderen ist er in der Lage, sein fachliches Wissen für die Sammlung bewerbenspezifischer Informationen zu nutzen und analog der obigen Ausführungen eine Vorauswahl unternehmensfremder Personen vorzunehmen. Kraft ihrer Entscheidungskompetenz führt die Führungskraft abschließende Einstellungsgespräche durch und wählt aus der Vielzahl vorgeschlagener Kandidaten einen geeigneten Spezialisten aus. Liegen jedoch beispielsweise die Gehaltsforderungen des ausgewählten Experten außerhalb des bestehenden Entgeltgefüges, verlangt der Experte spezifische Sozial- und Zusatzleistungen oder überschreiten hohe Personal- und -nebenkosten den dezentral zu verantwortenden Kostenplan bzw. das bewilligte Budget, dann muss die zentrale Personalinstanz der Beschaffungsentscheidung zustimmen bzw. diese genehmigen. Ein derartiges Vorgehen kann jedoch auch generell oder für die Besetzung spezieller, strategisch wichtiger Positionen im Unternehmen vorgeschrieben sein, so dass die Personalabteilung die Auswahlentscheidung auch ohne Ausnahmesituation bejahen muss. Erst nach erfolgter Genehmigung ist es der Linienführungskraft dann möglich, die Entscheidung auszuführen und sich den anschließenden operativen Maßnahmen zu widmen. In Hinblick auf die in Kapitel II.2.1 beschriebenen Organisationskonzepte entspricht die skizzierte Entscheidungsstruktur des Falls ② z.B. einem personalwirtschaftlichen Moderatorensystem mit Budgetverantwortung seitens der Linienführungskraft für einen ihr unterstellten Geschäftsbereich.



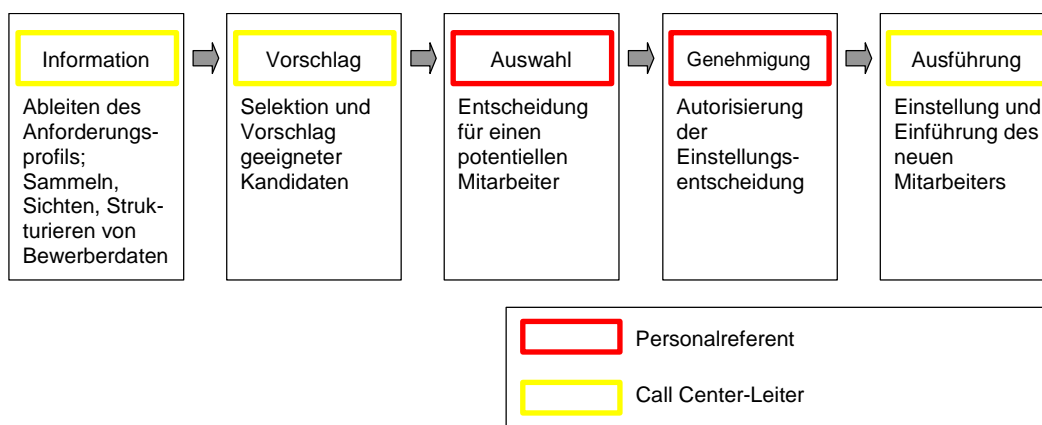
**Abbildung 11:** Beschaffung eines Experten für das Qualitätsmanagement (Fall ②)

Basis des Szenarios ③ einer dezentralen Beschaffungsentscheidung sind die vorangegangenen Anwendungsbeispiele: Skizziert wird die Abwicklung des Entscheidungsprozesses innerhalb eines Integrationsmodells mit Beratung durch einen externen Personaldienstleister (siehe Kapitel II.2.1), wobei nicht auf die Besetzung einer spezifischen Position im Unternehmen abgezielt wird. Zunächst ermittelt die Linienkraft vor Ort einen positiven (Netto-)Beschaffungsbedarf. Sie beauftragt einen externen Personaldienstleister mit der Durchführung der Vorauswahl, an welchen sie daraufhin Anforderungsprofil und zusätzliche Eignungsanforderungen weiterleitet. Der Personalberater sondiert den Arbeits- und Beschaffungsmarkt, katalogisiert und bewertet eingehende Bewerberinformationen, führt unter Zuhilfenahme von Auswahlinstrumenten eine Grob- und eventuell Feinauswahl durch und legt schließlich der Linienkraft eine Mehrzahl möglicher Kandidaten für die zu besetzende Position vor. Die Linienkraft wählt nach einer persönlichen Eignungsbeurteilung den favorisierten Kandidaten aus, führt mit diesem arbeitsvertragliche Verhandlungen und vollzieht im Anschluss daran die Einstellung des neuen Mitarbeiters.



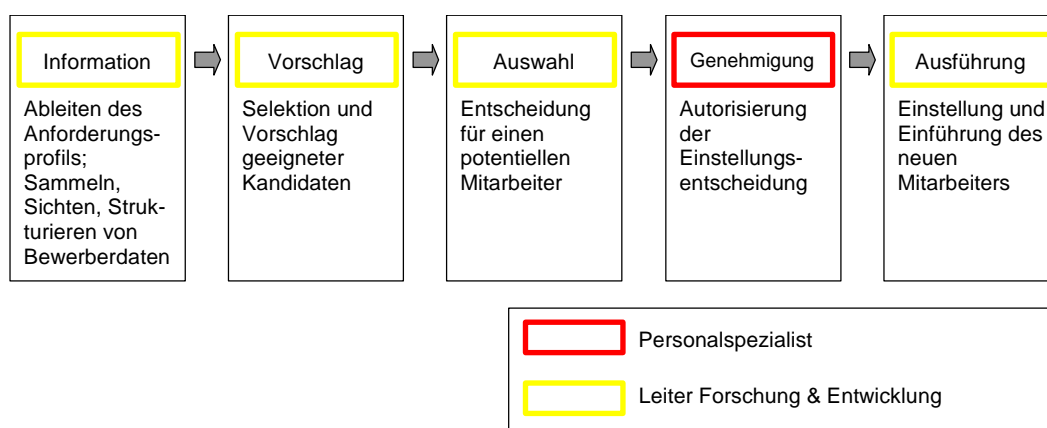
**Abbildung 12:** Beschaffung eines neuen Mitarbeiters (Fall ③)

Im betrachteten Beschaffungsszenario ④ stellt die Führungskraft z.B. in der Funktion eines Call Center-Leiters einen positiven quantitativen Personalbedarf fest: Aufgrund verlängerter Servicezeiten wird ein weiterer Mitarbeiter für den Telefondienst benötigt. Es gilt ein entsprechendes Anforderungsprofil aufzustellen bzw. die Gültigkeit bereits bestehender Stellenbeschreibungen zu überprüfen. Im Anschluss hieran obliegt dem Call Center-Leiter die Beschaffung von Bewerberdaten und -informationen in Bezug auf geeignete Kandidaten. Das betrachtete Entscheidungsszenario lässt sich infolgedessen dadurch kennzeichnen, dass die Führungskraft selbst die Vorauswahl potentieller Mitarbeiter durchführt: Sie bewirbt die zu besetzende Position mittels unterschiedlicher Medien wie z.B. durch eine Stellenanzeige in der (über-)regionalen Presse oder durch die Positionierung der neugeschaffenen Stelle auf der unternehmenseigenen Internetseite oder in webbasierten Jobbörsen. Aus der Vielzahl eingegangener Bewerbungen bestimmt die Führungskraft dann jene Personen, die das aufgestellte Anforderungsprofil erfüllen, führt eventuell erste Bewerbungsgespräche auf der Basis eines Telefoninterviews durch und trifft eine Vorauswahl möglicher Kandidaten. Wird diesem Entscheidungsszenario ein Personalreferentensystem zugrunde gelegt (siehe die Organisationskonzepte in Kapitel II.2.1), dann obliegt es dem Referenten beispielsweise, weitere Bewerbungsgespräche zu führen und einen Mitarbeiter für die zu besetzende Call Center-Stelle auszuwählen. In diesem Zusammenhang kann es notwendig sein, dass die Auswahl eines geeigneten Bewerbers durch eine weitere zentrale Personalinstanz genehmigt werden muss, d.h. ein zusätzlicher Personalspezialist auf übergeordneter Hierarchieebene übernimmt Teile der Beschaffungsentscheidung. Nach der Genehmigung der Auswahl eines spezifischen Call Center-Mitarbeiters obliegt es dann der Führungskraft, diesen in sein Tätigkeitsfeld und Aufgabengebiet einzuführen; die getroffene Entscheidung wird ausgeführt.



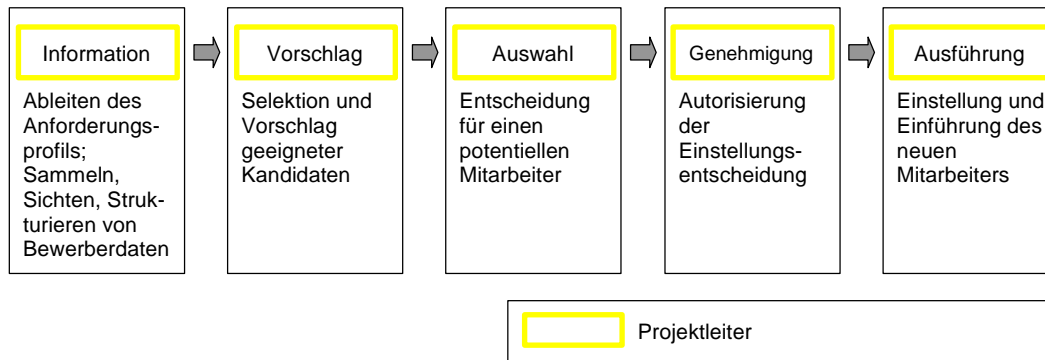
**Abbildung 13:** Beschaffung eines Call Center-Mitarbeiters (Fall ④)

Das Beschaffungsszenario ⑤ kann als eine Kombination der bereits skizzierten Konstellationen ② und ④ gesehen werden: Der Leiter einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung ermittelt im Rahmen der periodischen Bedarfsanalyse einen qualitativen und quantitativen Minderbestand an Personal. Nach Spezifizierung nötiger Anforderungen führt er die (Vor-)Auswahl durch und unterbreitet dem Verantwortlichen in der zentralen Personalabteilung seine Bewerberwahl. Der Personalspezialist evaluiert die Bewerbungssituation, den Auswahlinstrumenteneinsatz und die Bewerberauslese und genehmigt die Rekrutierungsentscheidung. Der Abteilungsleiter ist anschließend mit der Aufgabe betraut, die Einstellung des neuen Mitarbeiters durchzuführen und sich der Einführung und gegebenenfalls der Einarbeitung zu widmen. Bezüglich der diskutierten Organisationskonzepte der Personalarbeit (siehe Kapitel II.2.1) spiegelt der skizzierte Entscheidungsprozess beispielsweise eine Beschaffungsentscheidung im Rahmen des Integrationsmodells mit Budgetverantwortung wider.



**Abbildung 14:** Beschaffung eines Mitarbeiters für Forschung und Entwicklung (Fall ⑤)

Das Beschaffungsszenario ⑥ betrachtet die Rekrutierung eines Projektmitarbeiters auf Basis eines befristeten Beschäftigungsverhältnisses. Dem Projektleiter eines internen Softwareentwicklungsprojekts obliegen die Vorauswahl geeigneter Teammitglieder sowie die Wahl des Geeignetsten beispielsweise aufgrund begleiteter Arbeitsproben. Aufgrund der Gesamtverantwortung für das Entwicklungsprojekt und somit für die finanziellen Ressourcen ist eine Genehmigung der Bewerberauswahl seitens eines Personalspezialisten auf Konzern-, Firmen oder Geschäftsbereichsebene nicht nötig. Die sich anschließenden Aufgaben des Projektleiters sind die Integration des neuen Mitarbeiters in das eventuell bestehende Team bzw. die Formation einer Arbeitsgruppe mit gemeinsamem Wir-Gefühl. Dem Szenario liegt die vollständige Redelelegation personalwirtschaftlicher Entscheidungskontrolle in die Linie zugrunde (siehe Kapitel II.2.1).



**Abbildung 15:** Beschaffung eines Projektmitarbeiters (Fall ⑥)

Mit Hilfe der vorstehenden sechs Fallbeispiele wurde eine vollständige exemplarische Anwendung und Operationalisierung des Analyserasters für die personalwirtschaftliche Funktion der Beschaffung durchgeführt.

### 3.5 Resümierende Würdigung der Systematisierung dezentraler Entscheidungsstrukturen

Im Mittelpunkt des Kapitels II.3 stand die Entwicklung und exemplarische Anwendung eines Analyserasters dezentraler Entscheidungsstrukturen in der Personalarbeit. Zunächst erfolgte die Analyse des Entscheidungsprozesses unter Berücksichtigung einer Vielzahl personalwirtschaftlicher Entscheidungsträger und hieran schloss sich die Identifikation von Varianten des personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozesses an. Die Konzeption des Analyserasters ist für den weiteren Verlauf der Forschungsarbeit unabdingbar, da der Dezentralisierungsbegriff in Wortbedeutung und -gebrauch einen großen Interpretationsspielraum zulässt. Dies macht eine detaillierte agenturtheoretische Analyse unmöglich. Für die Entwicklung eines systematischen Personalmanagements zur Koordination und Motivation personalwirtschaftlicher Entscheidungen und der daraus resultierenden Aktivitäten in dezentralen Strukturen ist die Bestimmung unterschiedlicher Konstellationen personalwirtschaftlicher Entscheidungs- und Kompetenzverteilung unablässig.

Mit Hilfe des Analyserasters dezentraler Entscheidungsstrukturen ist es jedoch nun möglich, die Vielzahl der in der unternehmerischen Praxis existierenden Organisationskonzepte der Personalarbeit zu systematisieren, in Bezug auf ihren Dezentralisierungsgrad zu bewerten und auf der Basis agenturtheoretischer Überlegungen adäquate Steuerungsmechanismen vorzuschlagen.



### III Mechanismen zur Koordination und Motivation von Linienverantwortlichen als Entscheidungsträger dezentraler Personalarbeit – theoriebasierte Analyse

---

#### **1 Theoretische Grundlage der Analyse von Koordinations- und Motivationsmechanismen in dezentralen Entscheidungsstrukturen: Die Agenturtheorie**

Ziel des Kapitels III.1 ist es, die theoretische Grundlage für die Analyse von Steuerungsinstrumenten in dezentralen Entscheidungsstrukturen zu legen. Die Verfasserin wählt hierfür eine problemorientierte Darstellung der Agenturtheorie und stellt folglich auf eine ausschließlich auf die Thematik der Dezentralisierung bezogene Diskussion ab. Die theoriebezogenen Ausführungen konzentrieren sich demnach lediglich auf jene Theorieelemente, die für die Beantwortung der Forschungsfrage notwendig sind. Dieses problembezogene Vorgehen ist möglich, da die Agenturtheorie in den letzten Jahren zunehmend in der deutschsprachigen Literatur rezipiert wurde; dies gilt für organisationstheoretisch ausgerichtete Lehrbücher<sup>1</sup> ebenso wie für wirtschaftswissenschaftliche Qualifizierungsarbeiten<sup>2</sup>. Zwar ist eine vollständige Rezeption der Agenturtheorie in Bezug auf personalwirtschaftliche Problembereiche im deutschsprachigen Forschungsraum derzeit nur in Ansätzen zu erkennen, dennoch wird die Agenturtheorie als hinreichend bekannt vorausgesetzt.

Zunächst wird daher kurz auf das Erkenntnisinteresse abgestellt und das agenturtheoretische Anwendungsgebiet skizziert (Kapitel III.1.1). Hieran schließt sich die Charakterisierung jener grundlegenden Annahmen (Kapitel III.1.2) und Hauptaussagen (Kapitel III.1.3) an, die für die Fragestellung relevant sind. Obwhl im Mittelpunkt

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu exemplarisch JOST, 2001; KRÄKEL, 1999; PICOT/DIETL/FANCK, 1997; RICHTER/FURUBOTN, 1996.

der sich anschließenden Analyse die Moral Hazard-Problematik steht, werden die drei Formen asymmetrischer Informationsverteilung zunächst einmal gleichgewichtet skizziert. Die Ausführungen zur Agenturtheorie werden in Kapitel III.1.4 einer kritischen Würdigung unterzogen und in Kapitel III.1.5 wird die Einbettung verhaltenswissenschaftlicher Theoriekonstrukte in das agenturtheoretische Aussagesystem angeschnitten. Derzeit diskutierte Erweiterungen des agenturtheoretischen Standardmodells werden hingegen in das sich anschließende Analysekapitel III.2 integriert.

## 1.1 Erkenntnisinteresse und Anwendungsgebiete agenturtheoretischer Forschung

Im Mittelpunkt der Agenturtheorie steht die ökonomische Analyse von Delegationsbeziehungen zwischen beispielsweise der Unternehmensleitung bzw. der zentralen Personalabteilung (im Folgenden auch nur Prinzipal) und unternehmensinternen oder -externen weiteren Trägern der Personalarbeit (im Folgenden auch nur Agent) innerhalb einer komplexen und dynamischen Umwelt.<sup>3</sup> Die unternehmerische bzw. personalwirtschaftliche Leitung überträgt auf der Basis einer Vereinbarung bestimmte Aufgaben und damit einhergehende Entscheidungskompetenz an den beauftragten Träger, der für die Aufgabenerfüllung eine Gegenleistung z.B. in Form von Vergütung erhält. Der Prinzipal nutzt durch die Übertragung von Entscheidungskompetenz vor allem den Informationsvorsprung des personalwirtschaftlichen Trägers vor Ort, denn „... the raison d'être for an agency relationship is that the agent (...) may possess different (better or finer) information about the states of the world than the principal (...).“<sup>4</sup>

Allerdings birgt die Delegation von Entscheidungskompetenz auch erhebliche Gefahren und Probleme, da im Allgemeinen nicht davon ausgegangen werden kann, dass z.B. die Linienkraft bei den zu treffenden Entscheidungen die Interessen der Unternehmensleitung vollkommen berücksichtigt. D.h. je weniger die Unternehmensleitung Informationen über die Motive, das Entscheidungsverhalten und die faktischen Handlungsmöglichkeiten der Linienkraft besitzt, desto größer ist das Risiko, dass

---

<sup>2</sup> Vgl. hierzu exemplarisch CHOWOLKA, 1996 für das Forschungsfeld Controlling; vgl. z.B. KLEINE, 1995 für das organisationstheoretische Forschungsgebiet; ferner vgl. beispielsweise TUSCHKE, 1999; PETERSON, 1989 für eine Diskussion betrieblicher Anreizsysteme.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu auch ROSS (1973), der konstatiert: „We will say that an agency relationship has arisen between two (or more) parties when one, designated as the agent, acts for, on behalf of, or as representative for the other, designated the principal, in a particular domain of decision problems.“ (ROSS, 1973: 134.) PRATT/ZWECKHAUSER (1985) definieren eine Prinzipal-Agent-Beziehung wie folgt: „Whenever one individual depends on the action of another, an agency relationship arises. The individual taking the action is called agent. The affected party is the principal.“ (PRATT/ZWECKHAUSER, 1985: 2; im Original: teilweise Hervorhebungen.)

<sup>4</sup> ROSS, 1973: 135; raison d'être: im Original kursiv.

diese nicht gemäß der (impliziten) Vereinbarungen handelt, sondern die eigenen Interessen zum Nachteil des Unternehmens verfolgt. Prinzipal-Agent-Beziehungen sind daher dadurch gekennzeichnet, dass der Agent Entscheidungen trifft, die nicht nur seinen eigenen Nutzen, sondern im Ergebnis auch den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens beeinflussen.<sup>5</sup> Da eine spontane und fortwährende Übereinstimmung der Interessen und Ziele als unwahrscheinlich gilt, sind Delegationskonflikte oder -probleme zu erwarten.<sup>6</sup> Die Unternehmensleitung muss daher vertraglich sicherstellen, dass die Führungskraft in der Linie die ihr übertragene Entscheidungskontrolle derart ausübt, dass einerseits die gewünschte unternehmerische Personalarbeit bestmöglich durchgeführt wird und andererseits die individuellen Ziele der Führungskraft optimal erfüllt werden.<sup>7</sup>

Zusammenfassend liegt das Erkenntnisinteresse agenturtheoretischer Forschung in der Analyse der vertraglichen Gestaltung von Delegationsbeziehungen unter den Bedingungen (Umwelt-)Unsicherheit, ungleiche und unvollkommene Information sowie differierende Risikoverteilung.<sup>8</sup> Die Agenturtheorie untersucht innerhalb einer Vertragsbeziehung typische Delegationsprobleme und -risiken und zeigt auf, durch welche Mechanismen sich diese minimieren lassen. Die Theorie erhebt folglich den Anspruch, ein Instrumentarium zur Verfügung zu stellen, mit welchem es gelingt, das aus dem bestehenden Informationsvorsprung resultierende opportunistische Entscheidungsverhalten der Linienkraft einzugrenzen.

Das Anwendungsspektrum der Agenturtheorie innerhalb der Organisationsanalyse kann als sehr breit und universell bezeichnet werden, da die Delegation von Ent-

---

<sup>5</sup> Vgl. DIETL, 1993: 133; ELSCHEN, 1991: 1008.

<sup>6</sup> Vgl. EISENHARDT (1985): „One [key feature of organizations recognized by agency models] is the divergence of preferences among organizational members (...). People are assumed to have preferences for their own actions which do not necessarily coalign with those of other organization members. In this political view of organizations, the role of control is to provide measures and rewards such that individuals pursuing their own self-interest will also pursue the collective interest.“ (EISENHARDT, 1985: 137.) Vgl. zum Zielkonflikt auch LEVINTHAL, 1988: 156 und 180f.

<sup>7</sup> Vgl. ARROW, 1991: 37f. GROSSMAN/HART (1983a) definieren das Prinzipal-Agent-Problem wie folgt: “Consider two individuals who operate in an uncertain environment and for whom risk sharing is desirable. Suppose that one of the individuals (known as the agent) is to take an action which the other individual (known as the principal) cannot observe. Assume that this action affects the total amount of consumption or money which is available to be divided between the two individuals. In general, the action which is optimal for the agent will depend on the extent of risk sharing between principal and agent. The question is: what is the optimal degree of risk sharing, given this dependance?“ (GROSSMAN/HART, 1983a: 7.)

<sup>8</sup> Zu den begründenden Beiträgen der Agenturtheorie zählen insbesondere WILSON, 1968 und 1969, PAULY, 1968, ARROW, 1970; SPENCE/ZECKHAUSER, 1971, SPENCE, 1973; ROSS, 1973 und STIGLITZ, 1975. Überdies sind die Aufsätze von JENSEN/MECKLING, 1976; HARRIS/RAVIV, 1978 und 1979 und HOLMSTRÖM, 1979 aufgrund ihres bedeutenden Beitrags zur agenturtheoretischen Forschung hervorzuheben.

scheidungskompetenz ein in Organisationen häufig anzutreffendes Phänomen ist. Ross (1973) konstatiert in diesem Zusammenhang: „The relationship of agency is one of the oldest and commonest codified modes of social interaction. ... Examples of agency are universal.“<sup>9</sup> Ergänzend betonen JENSEN/MECKLING (1976), dass „[t]he problem of inducing an ‘agent’ to behave as if he were maximizing the ‘principal’s’ welfare is quite general. It exists in all organizations and all cooperative efforts – at every level of management in firm, ... .“<sup>10</sup> Obgleich die wissenschaftliche Literatur der Agenturtheorie ein fast universelles Einsatzgebiet zuschreibt, liegt der Anwendungsschwerpunkt agenturtheoretischer Forschung ursprünglich im traditionellen unternehmerischen Problembereich der Trennung von Eigentum und Kontrolle.<sup>11</sup> Im Mittelpunkt dieser Beiträge zur Managerkontrolle stehen die Gestaltung von Anreizsystemen,<sup>12</sup> die Diskussion von Ergebnisbeteiligung mit langfristigen Verhaltenswirkungen sowie die Etablierung eines Kontrollorgans innerhalb der Führungsspitze des Unternehmens.<sup>13</sup> Ferner werden Marktmechanismen zur Disziplinierung des Managements diskutiert wie z.B. die Berücksichtigung des Aktienkurses als Indikator für Reaktionen auf dem Kapitalmarkt<sup>14</sup> oder die Berücksichtigung des Arbeitsmarktes für Führungskräfte.<sup>15</sup> Agenturtheoretische Untersuchungen beziehen sich jedoch nicht nur auf das Vertragsverhältnis von Eigentümer und Manager, sondern es werden zunehmend auch Beschäftigungsverhältnisse anderer Arbeitnehmergruppen betrachtet. Insbesondere stehen in neueren Forschungsbeiträgen die Gestaltung von Anreizsystemen für Mitarbeitergruppen wie z.B. Fakultätsmitglieder,<sup>16</sup> Verkaufs-

---

<sup>9</sup> ROSS, 1973: 137. Vgl. hierzu auch ARROW, 1991: 37. Agenturtheoretische Analysen zielen ferner auf (1) die Ermittlung optimaler Kreditverträge zwischen Kreditgeber und Kreditnehmer, (2) die Ermittlung einer optimalen Besteuerung von Unternehmen durch den Steuergesetzgeber, (3) optimale Versicherungsverträge zwischen einem Versicherer und einem Versicherungsnehmer, (4) eine optimale Behandlung eines Patienten durch einen Arzt, sowie (5) eine optimale Vertretung eines Mandanten durch einen Rechtsanwalt. Vgl. zu dieser Aufzählung KIENER, 1990: 21; ferner Shavell, 1979: 65f.

<sup>10</sup> JENSEN/MECKLING, 1976: 309.

<sup>11</sup> Vgl. ARROW, 1991: 38. Die Frage der Trennung von Eigentum und Kontrolle ergibt sich jedoch nicht nur bei Kapitalgesellschaften; das Problem kann in Anlehnung an FAMA/JENSEN (1983a) auch bei großen Anwaltskanzleien, bei Finanzierungsgesellschaften auf Gegenseitigkeit und bei Organisationen ohne Erwerbsbeschränkungen auftreten (vgl. FAMA/JENSEN, 1983a: 310).

<sup>12</sup> Vgl. hierzu exemplarisch die Forschungsbeiträge von LAUX, 1990; JENSEN/MURPHY, 1990; TOSI/GOMEZ-MEJIA, 1989; BACKER/JENSEN/MURPHY, 1988; LAMBERT, 1983; GROSSMAN/HART, 1983a/1983b und 1980; FAMA, 1980; HOLMSTRÖM, 1979; ROSS, 1973.

<sup>13</sup> Vgl. FAMA/JENSEN, 1983a; FAMA/JENSEN, 1983b; FAMA 1980; sowie die Rezension der Beiträge von KLEIN, 1983. Vgl. hierzu auch die Arbeiten von BEATTY/ZAJAC, 1994; BAYSINGER/HOSKISSON, 1990 sowie den Überblicksartikel von HOLMSTRÖM/TIROLE, 1989.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu exemplarisch den Forschungsbeitrag von PICOT/MICHAELIS, 1984.

<sup>15</sup> Vgl. hierzu exemplarisch die Forschungsbeiträge von FAMA, 1980; JENSEN/MECKLING, 1976. Vgl. zu diesem Forschungsgebiet auch die kritischen Aufsätze von BALLWIESER/SCHMIDT, 1981; SWODOBA/WALLAND, 1987.

<sup>16</sup> Vgl. GOMEZ-MEJA/BALKIN, 1992.

personal und Außendienstmitarbeiter,<sup>17</sup> Arbeitnehmer im Bereich der Produktion<sup>18</sup> sowie Expatriates<sup>19</sup> im Vordergrund der Analysen. Außerdem befassen sich agenturtheoretische Arbeiten mit der Untersuchung spezifischer Probleme delegativer Beziehungen wie das opportunistische Verhalten in Teamstrukturen und das so genannte Trittbrettfahrer-Verhalten,<sup>20</sup> oder die Beiträge betrachten organisationsstrukturelle Fragestellungen wie vertikale und laterale Integration,<sup>21</sup> die Rolle der Hierarchie in Organisationen<sup>22</sup> und Fragen nach der adäquaten Leitungsspanne.<sup>23</sup>

## 1.2 Grundlegende Annahmen der Agenturtheorie

Die Agenturtheorie basiert auf diversen Verhaltensannahmen, welche die individuelle Nutzenmaximierung, die ungleiche Informationsverteilung, starke Interessenunterschiede und die Risikoneigung der ökonomischen Akteure betonen (Kapitel III.1.2.1). Außerdem baut sie auf einem vertragstheoretischen Organisationskonzept auf (Kapitel III.1.2.2).<sup>24</sup>

### 1.2.1 Charakteristika der Akteure

Agenturtheoretischen Annahmen zufolge trachtet jeder Mitarbeiter eines Unternehmens danach, sein Einkommen zu maximieren und seine individuellen Bedürfnisse z.B. bezüglich Karriere, Anerkennung und Selbstverwirklichung zu befriedigen. Hierbei ist der Entscheidungsträger unter Umständen sogar bereit, anderen Organisationsmitgliedern einen Schaden zuzufügen.<sup>25</sup> Diese Handlungsmaxime des Strebens nach individueller Nutzenmaximierung schließt folgende Verhaltensmerkmale ein, die im Anschluss kurz erläutert werden:<sup>26</sup> (1) Das Individualverhalten fokussiert individu-

<sup>17</sup> Vgl. EISENHARDT, 1988; ANDERSON/OLIVER, 1987; EISENHARDT, 1985.

<sup>18</sup> Vgl. WELBOURNE/BALKIN/GOMEZ-MEJA, 1995.

<sup>19</sup> Vgl. ROTH/O'DONNELL, 1996.

<sup>20</sup> Vgl. hierzu exemplarisch die Forschungsbeiträge von JONES, 1984, und ALCHIAN/DEMSETZ, 1972, welche sich an die Transaktionskostentheorie anlehnen.

<sup>21</sup> Vgl. hierzu exemplarisch die Forschungsbeiträge von ECCLES, 1991; GROSSMAN/HART, 1986.

<sup>22</sup> Vgl. hierzu exemplarisch die Forschungsbeiträge von BOHN, 1987; MIRRLEES, 1976.

<sup>23</sup> Vgl. hierzu exemplarisch die Forschungsbeiträge von KEREN/LEVHARI, 1989; BOHN, 1987; MIRRLEES, 1976.

<sup>24</sup> Vgl. zu dieser Gliederung der agenturtheoretischen Grundgedanken EBERS/GOTSCH, 2002: 209ff.

<sup>25</sup> DIETL (1993) betont, dass die Agenturtheorie in diesem Punkt insofern eine Erweiterung zur Transaktionskostentheorie darstellt, als nicht jedes eigennützige oder strategische Handeln pauschal unter den Opportunitätsbegriff fällt, sondern hinsichtlich der zugrunde liegenden Informationsasymmetrie näher charakterisiert wird (vgl. DIETL, 1993: 134). Vgl. ferner zur Verhaltensannahme der Nutzenmaximierung PICOT/DIETL/FANCK, 1997: 84; PICOT/NEUBURGER, 1995:15; EBERS/GOTSCH, 2002: 211; LEVINTHAL, 1988: 157; GROSSMAN/HART, 1983a: 7f.

<sup>26</sup> Vgl. PICOT/DIETL/FANCK, 1997: 84; RICHTER/FURUBOTN, 1996: 2ff.; EBERS/GOTSCH, 2002: 211f. TERBERGER (1984) betont in ihrem Beitrag insbesondere das Rationalprinzip, indem sie konstatiert, dass „[s]owohl Prinzipal als auch Agent als rational handelnde, eigennützige Wirtschaftssubjekte dargestellt [werden], wobei das Rationalprinzip die strenge Form der Nutzenmaximierung annimmt.“ (TERBERGER, 1994: 98.)

elle Ziele und Eigeninteressen, (2) das Verhalten z.B. der Linienkraft beinhaltet opportunistische Praktiken wie die Anwendung von List, Betrug und Täuschung, so dass eigeninteressiertes Entscheiden/Handeln, trügerische Darstellung von Entscheidungsaktivitäten und Leistungszurückhaltung zum Verhaltensrepertoire zählen, (3) der Entscheidungsträger richtet sein Verhalten (zweck-)rational aus und erwartet rationale Handlungen der anderen Organisationsteilnehmer, (4) das Verhalten der Träger der Personalarbeit ist durch unterschiedliche Risikoneigung sowie (5) durch asymmetrische Informationsverteilung gekennzeichnet.

Die Organisationsmitglieder, hier die personalwirtschaftlichen Entscheidungsträger, richten ihr Verhalten nach einer Vielzahl kollektiver und individueller, materieller und immaterieller Ziele aus.<sup>27</sup> Obwohl in der Literatur zunehmend dem Gedanken gefolgt wird, dass „... die Präferenzen der Entscheidungssubjekte als unvollständig und über die Zeit veränderlich erachtet [werden]“<sup>28</sup>, wird im Folgenden von einem gegebenen und konsistenten Zielsystem sowie einer stabilen Präferenzstruktur ausgegangen.<sup>29</sup> Aus der individuellen Ziel- und Präferenzstruktur folgt, dass jeder Organisationsteilnehmer seine eigenen Entscheidungen trifft und seine Interessen dabei in jenen Grenzen verfolgt, die von der Organisation – innerhalb derer er agiert – gesetzt sind.<sup>30</sup> Aus diesem Grunde entsteht ein Zielkonflikt zwischen den beteiligten Entscheidungsträgern. Beispielsweise ist denkbar, dass die Unternehmensleitung an kontinuierlicher Personalentwicklung zur Förderung einer lernenden Organisation interessiert ist um sich so dem steigenden Wettbewerbsdruck stellen zu können. Hingegen orientiert sich die Führungskraft in der Linie ausschließlich an ihrer individuellen Nutzenkalkulation. Dies bedeutet im Gegenzug beispielsweise, dass z.B. die Linienkraft die Summe der Ausgaben für personalwirtschaftliche Entwicklungsmaßnahmen innerhalb ihres Verantwortungsbereichs so gering wie möglich halten möchte, da Personalentwicklungskosten das Bereichsergebnis schmälern, welches gleichzeitig die Basis ihrer individueller Vergütung bildet. Das Beispiel zeigt auf, dass die Führungskraft die ihr entstehenden Nachteile des individuellen Beitrags wie Arbeitseinsatz, Zeitverlust und Opportunitätskosten gegen Vorteile wie Vergütung, Karriere und persönliche Entwicklung abwägt. Bei einer derartigen Ertrags- und Nutzenberechnung wählt die Führungskraft jene Entscheidung oder Handlung, die das

---

<sup>27</sup> Der institutionenökonomische Grundgedanke des methodologischen Individualismus betont, dass die Menschen verschieden sind und verschiedene, vielfältige Präferenzen, Ziele, Zwecke und Ideen haben.

<sup>28</sup> RICHTER/FURUBOTN, 1996: 4.

<sup>29</sup> Vgl. beispielsweise EBERS/GOTSCH, 2002: 211.

<sup>30</sup> Vgl. RICHTER/FURUBOTN, 1996: 3.

gesetzte Ziel am besten erfüllt; das Entscheiden und Handeln wird zudem durch die antizipierten Resultate anderer Akteure beeinflusst.

Das individuelle Nutzenstreben ist eng mit der Verhaltensannahme des Opportunismus verknüpft. Der personalwirtschaftliche Entscheidungsträger setzt seine Interessen mit List, Tücke und Täuschung durch, so dass moralische Grenzen verschwinden und vertragliche Verpflichtungen nicht beachtet werden. Hierbei tritt das eigennützige Verhalten weniger in offener, sondern häufig in versteckter und hinterlistiger Form auf. WILLIAMSON (1975) erklärt, dass die Organisationsmitglieder gezielt und mit Vorsatz persönliche Eigenschaften verschleiern, Daten verzerren, leere Drohungen aussprechen und falsche Versprechungen geben, Abmachungen brechen und schlechte Arbeit vertuschen. Zusammenfassend heißt dies, entscheidungsrelevante Informationen werden zurückgehalten, verzerrt oder verfälscht weitergegeben.<sup>31</sup>

Die Prämisse von beschränktem, (zweck-)rationalem Verhalten geht davon aus, dass die Führungskraft in der Linie nicht die Fähigkeit besitzt, alles vorherzusehen, was ihre Entscheidungsaktivitäten beeinflussen könnte, denn „[t]he capacity of the human mind for formulating and solving complex problems is very small compared with the size of problems whose solution required for objectively rational behavior in the real world – or even for a reason of approximation to such objective rationality.“<sup>32</sup> Das Konstrukt der begrenzten Rationalität konkretisiert sich in unvollständigem Wissen über entscheidungsrelevante Bedingungen, in der schwierigen Bewertung zukünftiger Ereignisse und in der mangelnden Kapazität, alle möglichen Entscheidungsalternativen berücksichtigen zu können. Unter derartigen Umständen ist es der Führungskraft daher schier unmöglich, alle Eventualitäten vorherzusehen, alle möglichen Vorgehensweisen gegeneinander abzuwägen und zwischen ihnen eine optimale Auswahl zu treffen.<sup>33</sup> Da sämtliche Träger der Personalarbeit einer zweckrationalen Handlungsorientierung folgen, kann das Verhalten nur in Teilen antizipiert und durch vertragliche Vereinbarungen ex ante gesteuert werden kann.

Die Träger der Personalarbeit werden ferner durch divergierende Risikoneigung<sup>34</sup> charakterisiert, wobei drei Ausprägungen unterschieden werden: Risikoneutralität, Risikoaversion und Risikofreude. So ist beispielsweise denkbar, dass die Linienkraft der Risikoübernahme weder einen Zusatznutzen noch einen Aufwand zuordnet,

---

<sup>31</sup> Vgl. WILLIAMSON, 1975: 26f.

<sup>32</sup> SIMON, 1957: 198. Das der neuen Institutionenökonomik zugrunde gelegte Konzept begrenzter Rationalität geht auf das Gedankengut der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie zurück.

<sup>33</sup> Vgl. beispielsweise KREPS, 1990: 754.

<sup>34</sup> Mit dem Begriff des Risikos ist sowohl Verlust- als auch Gewinnrisiko gemeint, so dass allgemein auch von Einkommensrisiko gesprochen wird (vgl. KRÄKEL, 1999: 59).

sondern ihr neutral gegenübersteht. Realistischer ist jedoch die Annahme von Risikoaversion: Die Linienkraft verbindet mit der Risikoübernahme steigenden Arbeitseinsatz, zunehmende Konfliktsituationen, verstärkte persönliche Belastung und somit eine Verringerung ihres Nutzens. Sie ist daher bereit, auf einen Teil ihres Einkommens zu verzichten, wenn sie dadurch die Übernahme unternehmerischen Risikos umgehen kann. Hingegen verbindet der Entscheidungsträger bei Risikofreude die Übernahme mit einer Nutzen- und Einkommenssteigerung,<sup>35</sup> welcher das Unternehmen durch ein an der Hierarchie orientiertes Entgeltsystem nachkommt. Normative wie auch positive Theorieansätze gehen von stabiler Risikoneigung aus, d.h. die Risikopräferenz der Akteure verändert sich über die Zeit nicht. Immer dann, wenn in einer Delegationsbeziehung die Risikoneigung der Akteure voneinander abweicht, sind Arbeitsverträge auch unter dem Aspekt einer effizienten Risikoallokation zu gestalten.<sup>36</sup>

In agenturtheoretischen Forschungsarbeiten wird übereinstimmend die Meinung vertreten, dass der Agent als besser informiert gilt,<sup>37</sup> so dass für die vorliegende Arbeit ein Informationsvorsprung auf der Seite des Prinzipals ausgeschlossen wird.<sup>38</sup> Diese Annahme wird im Rahmen von Delegationsbeziehungen deshalb als realistisch erachtet, weil gerade in den besseren Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen der Linienkraft ein wesentlicher Grund für das Interesse der Unternehmensleitung an der Dezentralisierung liegt. Dezentrale Entscheidungsstrukturen lassen sich folglich dadurch kennzeichnen, dass die Führungskraft in der Linie vergleichbar besser informiert ist als die zentrale Personalinstanz. Dies bedeutet, dass ein ungleicher Wissensstand bezüglich des Entscheidungsproblems vorliegt, was sich aufgrund unterschiedlicher Zielverfolgung und differierender Risikoeinstellung als problematisch erweist.<sup>39</sup> Zugleich besteht ein Informationsdefizit in Bezug auf das eigeninteressierte Verhalten, welches sich daraus ergibt, dass nicht sämtliche Entscheidungssituationen, Absichten und Aktivitäten der Linienkraft vollständig beobachtet werden können. Ein weiteres Informationsdefizit betrifft die Ergebniskontrolle: Die Unternehmensleitung besitzt nicht immer alle Informationen darüber, in welchem

---

<sup>35</sup> Vgl. KRÄKEL, 1999: 59.

<sup>36</sup> Vgl. PICOT/DIETL/Franck, 1997: 84f.

<sup>37</sup> Vgl. KRÄKEL, 1999: 21.

<sup>38</sup> Dennoch sei der Vollständigkeit halber darauf hingewiesen, dass Untersuchungen zur optimalen Entlohnungsgestaltung durch einen besser informierten Prinzipal in der Literatur teilweise unter dem Begriff der *Implicit Contracts* zu finden sind. Vgl. hierzu beispielsweise GROSSMAN/HART, 1983b; HART, 1983.

<sup>39</sup> Der Begriff *asymmetrische Informationsverteilung* ist auf einen bestimmten Zeitpunkt bezogen und trägt damit der Tatsache Rechnung, dass sich die Wissensstände während des Verlaufs der Agenturbeziehung ändern können. Vgl. KIENER, 1990: 22.



Ausmaß das Entscheidungsergebnis dem Verhalten der Linienkraft oder aber Umwelteinflüssen zuzurechnen ist. Insbesondere durch komplexe und unsichere Entscheidungssituationen werden eine exakte Zurechnung und damit eine Effizienzkontrolle seitens des Delegierenden erschwert.<sup>40</sup>

### 1.2.2 Vertragstheoretisches Organisationskonzept

Eine Organisation einschließlich ihrer Umwelt wird von der Agenturtheorie als Netzwerk von impliziten und expliziten Verträgen betrachtet.<sup>41</sup> Das Unternehmen als sozio-technische Organisation wird von den beteiligten Akteuren zur Gestaltung des ökonomischen Austauschs gegründet. Mit diesem vertragstheoretischen Organisationskonzept ist die Vorstellung verbunden, dass sich das Unternehmen in eine Vielzahl von vertraglich fixierten Delegationsbeziehungen zwischen einzelnen Individuen unterteilen lässt.<sup>42</sup> Demzufolge bezeichnen JENSEN/MECKLING (1976) Unternehmen auch als „... legal fictions which serve as a nexus for a set of contracting relationships among individuals.“<sup>43</sup> FAMA (1980) greift dieses vertragstheoretische Verständnis auf, indem er Unternehmen als ein „Nexus of Contracts“<sup>44</sup> charakterisiert.<sup>45</sup> Die zur Wahrnehmung dezentraler Personalarbeit geschlossenen Delegationsvereinbarungen basieren primär auf Arbeitsverträgen und erfüllen eine Vielzahl unterschiedlicher Funktionen: sie spezifizieren die Entscheidungsrechte jedes einzelnen Trägers der Personalarbeit innerhalb des unternehmerischen Gefüges, sie legen die Verteilung von Entscheidungskontrolle über spezifizierte Entscheidungsprozessphasen dar,<sup>46</sup> sie bestimmen die Leistungs- und Qualitätskriterien, anhand welcher z.B. die Linienkraft in der Rolle des Personalers vor Ort beurteilt wird und letztendlich regeln

---

<sup>40</sup> Informationsasymmetrische Fragestellungen befassen sich mit möglicherweise auftretenden ökonomischen Nachteilen, Fehlallokationen oder Wohlfahrtsverlusten sowie mit der Bewertung geeigneter Kooperationsdesigns, Kontrakttypen und Organisationsformen für die Zusammenarbeit von Prinzipal und Agent. Vgl. SPREMANN, 1990: 526.

<sup>41</sup> Dieses auf vertraglichen Netzwerken basierende Konzept ersetzt die sonst in der Organisationstheorie übliche Unterscheidung zwischen Organisation und Umwelt.

<sup>42</sup> Vgl. NORTH, 1984: 8.

<sup>43</sup> JENSEN/MECKLING, 1976: 310; im Original: teilweise Hervorhebungen. Vgl. hierzu auch JENSEN, 1983: 326f. Mit dem Begriff der Legal Fiction bezeichnen JENSEN/MECKLING (1976) diejenigen künstlichen Rechtskonstrukte, die es bestimmten Organisationen erlauben als Individuen behandelt zu werden. Im weiteren Verlauf des Artikels betonen sie jedoch, dass Unternehmungen nicht mit Individuen gleichzusetzen sind. Unternehmungen sollten nicht als Personen mit spezifischen Absichten betrachtet werden, so dass Fragen nach dem Ziel und der sozialen Verantwortung von Unternehmen irreführend sind. Vgl. JENSEN/MECKLING, 1976: 310f.

<sup>44</sup> FAMA, 1980: 290.

<sup>45</sup> FAMA (1980) gründet seinen vertragsstrukturellen Ansatz gedanklich auf die Arbeit von ALCHIAN/DEMSETZ (1972), indem er Unternehmen betrachtet, die aus einer Menge von zu analysierenden Verträgen bestehen (vgl. FAMA, 1980: 290; ALCHIAN/DEMSETZ 1972: 794).

<sup>46</sup> Vgl. FAMA/JENSEN, 1983a: 302, die auch von Verträgen als Rules of Game sprechen.

sie das Entgelt für die übernommene Entscheidungsverantwortung und die vollzogene Aufgabenerfüllung.<sup>47</sup>

Hierbei unterstellt die Agenturtheorie, dass Unternehmensleitung und personalwirtschaftliche Träger i.d.R. nicht in der Lage sind, sämtliche Delegationsmodalitäten präzise und umfassend in den Dienst- und Werkverträgen festzulegen. In diesem Zusammenhang wird auch von „Incomplete Contracting“<sup>48</sup> gesprochen,<sup>49</sup> d.h. Art und Weise sowie zeitlicher Umfang der Entscheidungsdezentralisierung sind nur unvollständig definiert. Diese lückenhafte Spezifizierung der Delegationsbeziehung ist den personalwirtschaftlichen Entscheidungsträgern vollends bewusst, denn sie ist auf eine Vielzahl von Faktoren zurückzuführen: (1) Unbestimmtheit und Unsicherheit hinsichtlich zukünftiger Ereignisse in der Unternehmensumwelt und damit eintretender Sachverhalte innerhalb des Verantwortungsbereichs, (2) mangelnde oder unvollkommene Information in Bezug auf Fähigkeiten und Fertigkeiten, Kenntnisstand und Wissen des Delegationsempfängers, (3) Höhe der antizipierten Kosten eines – sollte dies überhaupt realistisch sein – vollständigen und perfekten schuldrechtlichen Vertrags. Folglich kennen die Entscheidungsträger nicht alle möglichen Eventualitäten, und es wäre in jedem Falle zu kostspielig, wollte man versuchen, sämtliche Delegationsmodalitäten durch Aufnahme entsprechender Bestimmungen z.B. in den Arbeitsvertrag zu regeln. Dennoch bewertet das Unternehmen aufgrund der skizzierten Vorteile dezentraler Entscheidungsstrukturen die Dezentralisierung der Personalarbeit derart hoch, dass es sich außerstande sieht, auf kooperative Delegationsbeziehungen zu verzichten. Die Unternehmensleitung ist daher darauf bedacht Entscheidungskompetenz zu delegieren und sucht auf die Dezentralisierung zugeschnittene Vertragsbestandteile und -instrumente. Infolgedessen werden Governance-Mechanismen in Form von Anreiz-, Kontroll- und Informationsmechanismen ex ante vertraglich festgelegt, welche den situativen Unbestimmtheiten einerseits und den Delegationsproblemen in der Linie andererseits kompensatorisch begegnen.<sup>50</sup> (Arbeits-)Verträge werden daher insoweit als rational bezeichnet, als dass Prinzipal

---

<sup>47</sup> Vgl. FAMA/JENSEN, 1983b: 328.

<sup>48</sup> WILLIAMSON, 1975: 22.

<sup>49</sup> Vgl. GROSSMAN/HART, 1986; WILLIAMSON 1985, KLEIN, 1983 sowie WILLIAMSON, 1975. Ferner vgl. HOLMSTRÖM/TIOLE, 1989: 66 ff. zu einem Diskussionsüberblick über sogenannte Incomplete oder Not Comprehensive Contracts. KLEIN (1997) beurteilt in seinem Beitrag die Kosten unvollständiger Verträge: „The costs associated with contractual specification that lead transactors to use incomplete and imperfect contracts involve much more than the narrow transaction costs of writing down responses to additional contingencies. In addition to these extra "ink costs", complete contractual specification entails wasteful search and negotiation costs associated with discovering and negotiating prespecified contractual responses to all potential contingencies.“ (KLEIN, 1997: 67.)

<sup>50</sup> Siehe hierzu im Detail die Ausführungen in Kapitel III.1.3.2.

und Agent nicht imstande sind, wichtige Bestandteile ihrer Vereinbarung auf eindeutig definierte Verpflichtungen und Entscheidungskompetenzen zu reduzieren.<sup>51</sup>

### 1.3 Hauptaussagen der Agenturtheorie

Die Kernaussagen der Agenturtheorie werden in folgenden Argumentationsschritten entwickelt: Zunächst gilt es in einem ersten Schritt die unterschiedlichen Modelltypen asymmetrischer Information und die daraus resultierenden Delegationsrisiken darzulegen (Kapitel III.1.3.1). Hieran schließt sich in einem zweiten Schritt die Ableitung des Steuerungsbedarfs an und es werden mögliche Koordinations- und Motivationsmechanismen dargestellt, die zur Lösung von Delegationsproblemen in Betracht kommen (Kapitel III.1.3.2). In einem letzten Schritt gilt es, das Effizienzkriterium Agenturkosten als Determinante der Dienst- und Werkvertragsgestaltung detailliert zu betrachten (Kapitel III.1.3.3).

#### 1.3.1 Grundtypen asymmetrischer Information und Agenturprobleme

Delegationsprobleme sind die Folge ungleicher Informationsverteilung, d.h. von Informationsunterschieden zwischen Prinzipal und Agent. In Anlehnung an ARROW (1991) können zwei Grundtypen asymmetrischer Information unterschieden werden, die spezifische agenturtheoretische Risiken bergen: Hidden Action und Hidden Information.<sup>52</sup> Die sich aus diesen beiden Formen asymmetrischer Informationsverteilung ergebende Delegationsgefahr wird mit dem Begriff Moral Hazard bezeichnet. Ein weiterer Typ der Informationsasymmetrie ist die Hidden Intention, welche in das Delegationsrisiko des Hold Up mündet. Bei der Abgrenzung dieser beiden Situationstypen geht es nicht um verschiedene Formen opportunistischen Verhaltens, sondern ausschließlich um unterschiedlich verteilte Informationen, die jeweils in Verbindung mit Faktoren wie irreversiblen Investitionen oder unterschiedlicher Risikoverteilung zu Koordinations- und Motivationsproblemen führen.<sup>53</sup> Die letzte zu unterscheidende Form asymmetrischer Informationsverteilung ist die der Hidden -

---

<sup>51</sup> Vgl. RICHTER/FURUBOTN, 1996: 157; ferner PICOT/DIETL/Franck, 1997: 84; EBERS/GOTSCH, 2002: 211.

<sup>52</sup> Vgl. ARROW, 1991: 38ff.

<sup>53</sup> Vgl. ALCHIAN/WOODWARD, 1988: 67. In ihrem Forschungsbeitrag rezensieren ALCHIAN/WOODWARD (1988) die Monographie von WILLIAMSON (1985) mit dem Titel: *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*, New York 1985. Der von ALCHIAN/WOODWARD (1988) vertretene Standpunkt einer getrennten Analyse von Moral Hazard und Hold Up wird von der Verfasserin aufgegriffen, so dass die Informationsasymmetrien getrennt von einander dargestellt werden (siehe Kapitel III.1.3.1.2 und Kapitel III.1.3.1.3).

Characteristic, die den agenturtheoretischen Problemtyp der Adverse Selection hervorbringt.<sup>54</sup>

Für eine erste Systematisierung lassen sich die Delegationsprobleme auf der Basis zweier Einteilungskriterien unterscheiden:<sup>55</sup> (1) Das Verhaltensmerkmal des Delegationsempfängers ist feststehend oder unterliegt seinem Willen. (2) Der Delegierende kann das Verhaltensmerkmal ex post erkennen, oder dieses bleibt ihm ex post verborgen. Aus der Kombination dieser beiden Kriterien lassen sich die zuvor genannten Grundtypen von Informationsasymmetrien und daraus resultierenden Risiken ableiten. SPREMANN (1990) zufolge liegt die Informationsasymmetrie der Hidden Characteristic vor, wenn das Verhalten des Delegationsempfängers unbeeinflussbar festgelegt ist und dem Delegierenden ex post bekannt wird (Kapitel III.1.3.1.1). Hingegen sieht sich der Delegierende mit der Informationsasymmetrie der Hidden Action bzw. der Hidden Information konfrontiert, wenn das Verhalten des Delegationspartners dessen Willen unterliegt und ihm selbst ex post verborgen bleibt (Kapitel III.1.3.1.2). Der Begriff der Hidden Intention wurde für all jene Situationen geprägt, in denen das Verhalten dem Willen des Delegationsempfängers unterliegt und dem Delegierenden nach Vertragsschluss bekannt wird (Kapitel III.1.3.1.3).<sup>56</sup> Tabelle 7 gibt einen Überblick über die skizzierten Grundtypen und ordnet diesen die damit verbundenen Risiken zu.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass in Bezug auf die Informationsasymmetrien sowie die daraus resultierenden Agenturprobleme nicht alle Autoren agenturtheoretischer Forschungsarbeiten eine gemeinsame Ansicht und entsprechende Definition teilen.

<sup>55</sup> Vgl. SPREMANN, 1990: 566.

<sup>56</sup> Vgl. SPREMANN, 1990: 566.

<sup>57</sup> Ist das Verhaltensmerkmal des Delegationsempfängers feststehend, dann wird logischerweise davon ausgegangen, dass dieses im Laufe der Vertragsbeziehung vom Delegierenden aufgedeckt wird. Daher wird diese Kombination der beiden Einteilungskriterien als ökonomisch nicht sinnvoll betrachtet (vgl. SPREMANN, 1990: 566). In seinem Beitrag weist SPREMANN (1990) ferner darauf hin, dass die für den Grundtyp der Qualitätsunsicherheit oder auch Hidden Characteristic dargestellte Adverse Selection auch beim Moral Hazard und Hold Up wirken kann (vgl. SPREMANN, 1990: 574f.).

		Verhaltensmerkmal des Delegationsempfängers	
		... ist feststehend	... unterliegt seinem Willen
Delegierender kann Verhaltensmerkmal ex post erkennen	Ja	Hidden Characteristic mit der Gefahr der Adverse Selection (Kapitel III.1.3.1.1)	Hidden Intention mit der Gefahr des Hold Up (Kapitel III.1.3.1.3)
	Nein		Hidden Action/Information mit der Gefahr des Moral Hazard (Kapitel III.1.3.1.2)

**Tabelle 7:** Grundtypen asymmetrischer Information<sup>58</sup>

Eine vergleichende und würdigende Zusammenfassung der Informationsasymmetrien, den damit verbundenen Delegationsrisiken sowie von Möglichkeiten der Problembewältigung erfolgt in Kapitel III.1.3.1.4.

### 1.3.1.1 Hidden Characteristic und Adverse Selection

Die Informationsasymmetrie der Hidden Characteristic liegt dann vor, wenn vor der vertraglichen Fixierung der Delegationsbeziehung unveränderliche oder zumindest nicht mehr kostenlos veränderbare Eigenschaften verborgen sind, die sich z.B. auf die Führungskraft selbst als auch auf die von ihr angebotenen (Dienst-)Leistungen beziehen. Der Delegierende hat über diese feststehenden Eigenschaften ex ante keine Kenntnis, nimmt sie wohl aber ex post wahr.<sup>59</sup> Es besteht daher die Gefahr, dass die Führungskraft unerwünschte Eigenschaften verheimlicht oder falsche Tatsachen vorspiegelt.<sup>60</sup> Der Delegierende befürchtet daher, bezüglich wichtiger Eigenschaften oder hinsichtlich der Qualität der ihm angebotenen Leistung in seinen Erwartungen enttäuscht zu werden und versucht das Risiko der Auswahl unerwünschter Vertragspartner – das so genannte Adverse Selection – zu minimieren.<sup>61</sup> Das Unternehmen sucht folglich nach Möglichkeiten, die Gefahr einer derartigen Enttäuschung zu begrenzen, was sich auf unterschiedliche Art und Weise erreichen lässt.

<sup>58</sup> Quelle: In Anlehnung an SPREMANN, 1990: 566.

<sup>59</sup> Hidden Characteristic kann verschiedenartige Ursachen haben: (1) Der Prinzipal steht unter einem zeitlichen Entscheidungsdruck, was es ihm unmöglich macht, die Eigenschaften des Agenten vollständig zu erkunden. (2) Das Umfeld der Agenturbeziehung ist so heterogen gestaltet, dass von einem Merkmal oder einem Gut kaum auf ein anderes geschlossen werden kann. Oder (3) die möglichen Informationskanäle sind durch zufällige, exogene Störungen teilweise oder vollständig blockiert. Vgl. PICOT/DIETL/FRANCK, 1997: 85; SPREMANN, 1990: 567.

<sup>60</sup> Vgl. zur Problematik der adversen Selektion insbesondere AKERLOF, 1970.

<sup>61</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden DIETL, 1993: 145ff. DIETL (1993) weist ferner darauf hin, dass sich deutsche Übersetzungsvorschläge des Begriffs Adverse Selection wie Gegenauslese oder unerwünschte Selektion bislang nicht durchsetzen konnten (vgl. DIETL, 1993: 138).

Zum einen ist denkbar, dass der Agent Aktivitäten zur Risikominimierung ergreift; es wird vom so genannten „Signalling“<sup>62</sup> gesprochen. Zum anderen wird der Begriff des „Screenings“<sup>63</sup> verwendet, wenn der Prinzipal die Informationsasymmetrie reduziert. Diese beiden Formen der Risikominimierung werden nachfolgend in einer vom Problem abstrahierten Weise kurz skizziert. Im Rahmen des Signalling unterzieht sich der Delegationsempfänger selbst oder die von ihm angebotene (Dienst-) Leistung ex ante z.B. einer gesetzlich vorgeschriebenen Prüfung. Prüfungsergebnisse in Form von Qualitätssiegeln, Güteklassen, Zeugnissen und dergleichen erfüllen die Funktion eines agentenseitigen Signals, das es dem Delegierenden erlaubt, unerwünschte Vertragspartner aufzuspüren. Im Rahmen des Screenings ist es hingegen der Delegierende, welcher Maßnahmen der Risikominimierung ergreift. Indem er beispielsweise telefonische Interviews führt, Einstellungstests abwickelt oder Arbeitsproben erbittet, erhält er zusätzliche Informationen über Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten des Bewerbers und potentiellen Delegationsempfängers.

Sowohl durch das Signalisieren als auch das prinzipalseitige, gezielte Überprüfen von Eigenschaften wird das Informationsgefälle zwischen den Vertragspartnern und damit die Problemursache beseitigt oder zumindest verkleinert. Anstelle von Qualifikations- und Qualitätsunsicherheit tritt somit die Gewissheit bezüglich Eigenschaften und Kenntnissen des Delegationsempfängers.<sup>64</sup> Den Maßnahmen ist also gemeinsam, dass sie den Informationsnachteil der Unternehmensleitung als delegierende Partei im Vorfeld der Delegationsbeziehung verringern. Problematisch wird dies jedoch, wenn die Überprüfung spezifischer Qualifikationen oder Qualitätsmerkmale ex ante nicht oder nur in sehr begrenztem Maße unter Aufwendung beträchtlicher Kosten erfolgen kann. In derartigen Situationen wird darauf gesetzt, dass der potentielle Agent ein Eigeninteresse daran entwickelt, nur die vom Prinzipal erwünschten

---

<sup>62</sup> Vgl. zu Signalisierungsmechanismen bei der Auswahl von Arbeitnehmern STIGLITZ, 1975; ferner SPENCE, 1973. HOLMSTRÖM (1979) betont im Kontext des Signallings: „Before proceeding with the value of imperfect information, the notion of a valuable signal needs to be made precise. A signal  $y$  is said to be valuable if both the principal and the agent can be made strictly better off with a contract of the form  $s(x,y)$  than they are with a contract of the form  $s(x)$ .“ (HOLMSTRÖM, 1979: 83; im Original: teilweise Hervorhebungen.)

<sup>63</sup> Vgl. zur Thematik des Screenings den wichtigen Beitrag von STIGLITZ (1975): „Our basic argument can be summarized as follows: since individuals are able to capture the returns to general information about their skills themselves, they are willing to spend resources to provide this information – indeed, this is the only way they can fully capture their “ability rents”; and in a competitive economy, firms that allocate resources to obtaining general screening information about individuals will be unable to appropriate (most of) the returns. ... If individuals are perfectly certain of their ability, and if it is possible for their ability to be costlessly observed “on the job” then the individual would offer to absorb the risk involved in hiring and training costs.“ (STIGLITZ, 1975: 288.)

Eigenschaften bzw. Leistungen anzubieten. Erklärt sich der Delegationsempfänger beispielsweise bereit, eine Garantiezusage abzugeben oder dem Unternehmen ein Rücktrittsrecht einzuräumen – z.B. in Form einer vereinbarten Probezeit<sup>65</sup> – trägt dies zu einer Interessenangleichung bei.<sup>66</sup> Der Delegationsempfänger verpflichtet sich somit, bei verschuldeter Vertragsverletzung eine gleichwertige Kompensationsleistung zu erbringen.<sup>67</sup> In jenen Fällen, in denen die Gewährung von Garantiezusagen oder Rücktrittsrechten aus verschiedenen Gründen ausgeschlossen ist, kann dem Agenturproblem durch Reputation entgegengetreten werden, denn Ansehen und Ruf informieren über das bisherige Verhalten des Delegationsempfängers.

### 1.3.1.2 Hidden Action bzw. Hidden Information und Moral Hazard

Hidden Action und Hidden Information beschreiben Informationsasymmetrien, die nach Abschluss der Agenturbeziehung auftreten. Die ungleiche Informationsverteilung zwischen den personalwirtschaftlichen Entscheidungsträgern entsteht folglich erst im Verlauf der Delegationsbeziehung. Die Entstehungsursache für diese Art der Informationsasymmetrie liegt darin, dass der Delegierende das Verhalten der Linienkraft entweder aus mangelnder Kenntnis der Situationsbedingungen, wegen fehlender Fachkenntnisse, oder aber aus praktischen Gründen gar nicht beobachten kann.

Es wird von der Informationsasymmetrie der Hidden Action gesprochen, wenn der Delegierende keine genaue Kenntnis über die Handlungsmöglichkeiten und das tatsächliche Entscheidungsverhalten der Linienkraft hat. Nach ARROW (1991) ist „[t]he most typical hidden action .. the effort. Effort is a disutility to the agent, but it has a value to the principal in the sense that it increases the likelihood of favorable outcome.“<sup>68</sup> Der durch die Delegation eröffnete Entscheidungs- und Handlungsspielraums macht es möglich, eine individuelle Vorgehensweise zur Zielerreichung zu wählen, die für den Delegierenden nicht exakt oder zumindest nicht kostenlos beob-

---

<sup>64</sup> Vgl. hierzu auch SPREMANN, 1990: 579f.

<sup>65</sup> Im Falle des Arbeitsvertrags liegt beispielsweise asymmetrische Information vor, wenn die Arbeitskraft auf Stellensuche (auch interner Stellenmarkt) ihre Fähigkeiten besser als der potentielle Arbeitgeber kennt. Der potentielle Arbeitnehmer kann daher seine Fähigkeiten dem potentiellen Arbeitgeber in einer irreführenden Weise darstellen und somit das Problem der adversen Selektion erzeugen. Neben der Überprüfung der Qualifikation durch das Sichten von Zeugnissen (Signalisieren der Eigenschaften) und das Durchführen von Bewerberinterviews und -tests (Screening) besteht beispielsweise die Möglichkeit, die gesetzlich festgelegte Probezeit zu verlängern. Vgl. hierzu RICHTER/FURUBOTN, 1996: 150.

<sup>66</sup> Vgl. PICOT/DIETL/FANCK, 1997: 89. SPREMANN (1988) subsumiert unter dem Begriff der Garantie sowohl Sicherheiten, Bürgschaften, Gewährleistungszusagen wie auch Nachbesserungen (SPREMANN, 1988: 620).

<sup>67</sup> Zusätzlich kann dem Agenten bei Nichterfüllung gesetzlicher oder zugesagter Anforderungen die Ausübung der entsprechenden Tätigkeit untersagt werden bzw. die betreffende Leistung abgelehnt werden.

<sup>68</sup> Arrow, 1991: 38.

achtbar ist. Auch wenn das Ergebnis zwar ex post feststellbar ist, so lassen sich daraus keine sicheren Rückschlüsse auf die ex ante Entscheidungssituation und das Anstrengungsniveau ziehen.<sup>69</sup> Neben der Verhaltensunsicherheit aufgrund von Hidden Action grenzen GROSSMAN/HART (1983a) auch diejenige aufgrund von Hidden Information ab.<sup>70</sup> Von der asymmetrischen Informationsverteilung der Hidden Information ist dann die Rede, wenn der Delegierende das Entscheidungshandeln der Linienkraft zwar beobachten, aber nicht oder nur mit erhöhtem Kostenaufwand beurteilen kann.<sup>71</sup> Auch hier ist dem Delegierenden wohl bewusst, dass die Entscheidungsqualität zwar vom Anstrengungsniveau abhängig ist, aber auch andere – von der Führungskraft nicht beeinflussbare Faktoren – einen Einfluss auf das Ergebnis haben. Aus dem fehlenden Zugang zu bestimmten Kontextinformationen erwächst daher die Schwierigkeit einer exakten Beurteilung und Bewertung des Entscheidungsverhaltens und der -qualität, so dass sich dem Delegationsempfänger die Möglichkeit offenbart, den Informationsvorsprung strategisch und taktisch für eigene Interessen zu nutzen und nicht optimal zugunsten des Unternehmens einzusetzen.<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH, 2002: 213; SPREMAN, 1990: 572.

<sup>70</sup> Vgl. GROSSMAN/HART, 1983a: 10. GROSSMAN/HART (1983a) konzentrieren sich in ihrem Forschungsbeitrag hauptsächlich auf die Verhaltensunsicherheit des Moral Hazard und betonen im weiteren Verlauf: „While we have talked throughout 'the' principal-agent problem, we have in fact been considering the simplest of a number of such problems. More complicated principal-agent problems arise when not only is the principal unable to monitor the agent, but also the agent possesses information about his environment, ... , which the principal does not.“ (GROSSMAN/HART, 1983a: 43.)

<sup>71</sup> „In the hidden information problems, the agent has made some observation that the principal has not made. The agent uses (and should use) this observation in making decisions; however, the principal cannot check whether the agent has used his or her information in the way that best serves the principal's interest.“ (ARROW, 1991: 39.) DIETL (1993) betont, dass Situationen, in denen der Prinzipal die Handlungen zwar beobachten, nicht aber beurteilen kann, die selben Problemstrukturen aufweisen, wie jene Beziehungen, in denen die Handlungen des Agenten dem Prinzipal generell verborgen bleiben. Nach DIETL (1993) wird eine Handlung nicht allein durch Beobachtung der Tätigkeit verstanden. Um eine Handlung zu begreifen, muss auch der Sinn bzw. ihre Absicht erkennbar sein. Demzufolge ist seines Erachtens keine Unterscheidung zwischen Hidden Information und Hidden Action erforderlich, sondern beide Informationsasymmetrien werden von ihm unter dem Begriff Hidden Action zusammengefasst. (Vgl. DIETL, 1993: 138.) In diesem deskriptiv ausgerichteten Kapitel III.1.3.1.2 werden die beiden Informationsasymmetrien zunächst soweit wie möglich separat voneinander skizziert. Im weiteren Verlauf der Arbeit (Kapitel III.2) folgt die Verfasserin jedoch der Vorgehensweise von DIETL (1993) und verzichtet auf eine strikte Trennung zwischen den beiden Informationsasymmetrien.

<sup>72</sup> Vgl. HOLMSTRÖM, 1979: 88. Bezogen auf das Arbeitsverhältnis tritt opportunistisches Verhalten nach Vertragsabschluss sowohl infolge asymmetrischer Information als auch spezifischer Investitionen auf. Da sich die vom Arbeitnehmer erbrachte Leistung nur unvollkommen beobachten lässt, entsteht das Problem des moralischen Risikos. Die Überwachung von Arbeitnehmern ist zwar grundsätzlich möglich, kann aber aus Kostengründen nur in beschränktem Maße erfolgen. Vgl. hierzu auch RICHTER/FURUBOTN, 1996: 150.



Für dieses opportunistische Verhalten des Delegationsempfängers werden in der Literatur zwei agenturtheoretische Terminologien verwendet:<sup>73</sup> (1) Shirking und (2) Consumption on the job. Der erste Begriff wird vornehmlich dann verwandt, wenn sich die Führungskraft zumindest in Grenzen vor personalwirtschaftlicher Entscheidungsübernahme oder der Personalarbeit vor Ort drückt. Hingegen bezeichnet der zweite Term den Fall, in dem am Arbeitsplatz eigene Zielvorstellungen auf Kosten des Unternehmens verwirklicht werden. Der Delegationsempfänger wird hierbei solange sein Engagement zurückhalten, reduzieren und Ressourcen zweckentfremden, wie die delegierten Entscheidungs- und Aufgabenkomplexe nicht unmittelbar seinen eigenen Interessen entsprechen. Aus der Informationsasymmetrie der Hidden Action und Hidden Information entsteht das Delegationsproblem des Moral Hazard dann, wenn der Delegierende das Entscheidungsverhalten und -handeln nicht beobachten oder bewerten und infolgedessen nur schwer in den arbeitsrechtlichen Vertragsvereinbarungen berücksichtigen kann.<sup>74</sup> Der Begriff des Moral Hazard weist darauf hin, dass „... people cannot be counted on to do what they say they are going to do, and their failure to do so manifests itself in market organization [prices and in contractual arrangements].“<sup>75</sup> Nichtsdestotrotz sieht das Unternehmen nicht von einer Delegation ab, denn auch bei bestehender Moral Hazard-Gefahr „... [are] all parties .. better off making the transactions than they would have been without them.“<sup>76</sup>

Lösungsmöglichkeiten für das Moral Hazard-Problem liegen in der ständigen Beobachtung des Entscheidungshandelns sowie in der Berücksichtigung antizipierter Verhaltensweisen bei der Vertragsvereinbarung. Unter Berücksichtigung der anfallenden Überwachungs- oder Kontrollkosten versucht der Delegierende, eine für ihn

---

<sup>73</sup> Vgl. BREID, 1995: 832; EBERS/GOTSCH, 2002: 213; ELSCHEN, 1991: 1005.

<sup>74</sup> Vgl. DIETL, 1993: 148. HOLMSTRÖM (1982) konkretisiert dies wie folgt: „Moral hazard refers to the problem inducing agents to supply proper amounts of productive inputs when their actions cannot be observed and contracted for directly.“ (HOLMSTRÖM, 1982: 324.) In diesem Zusammenhang nennt HOLMSTRÖM (1979) als einen möglichen Grund für das Auftreten von Moral Hazard die Verlagerung von Entscheidungskompetenz und Verantwortung (vgl. HOLMSTRÖM, 1979: 74).

<sup>75</sup> ALCHIAN/WOODWARD, 1987: 116 sowie ALCHIAN/WOODWARD, 1988: 68.

<sup>76</sup> ALCHIAN/WOODWARD, 1987: 116. Nach ALCHIAN/WOODWARD (1988 und 1987) ist das Ausmaß dieser Form der Verhaltensunsicherheit von zwei Faktoren abhängig: (1) von der Plastizität derjenigen Ressourcen, die dem Agenten zur Verfügung stehen, und (2) von den Überwachungsmöglichkeiten und -kosten des Prinzipals. Eine Ressource gilt dann als plastisch, wenn ihre Verwendungsmöglichkeiten zahlreich und vielschichtig sind. (Vgl. ALCHIAN/WOODWARD, 1988: 69; ALCHIAN/WOODWARD, 1987: 116f. Vgl. hierzu auch FURUBOTN/RICHTER, 1991: 21.) „We call resources or investments "plastic" to indicate there is a wide range of legitimate decisions [discretionary] within which the user may choose, or that an observer can less reliably monitor the choice“. (ALCHIAN/WOODWARD, 1987: 117; ALCHIAN/WOODWARD, 1988: 69.) Ferner ist den Autoren zufolge eine Ressource um so plastischer, je schwieriger es ist, Art und Umfang ihrer Nutzung zu

optimale dezentrale Entscheidungsstruktur zu finden;<sup>77</sup> er realisiert eine so genannte Second Best-Lösung. Alternativ kann er die Linienkraft aber auch an jenen Folgen beteiligen, die das opportunistische Entscheidungsverhalten innerhalb des Unternehmens auslöst. Diese Vorgehensweise einer direkten Interessenannäherung ist der Überwachung dann vorzuziehen, wenn (1) das opportunistische Entscheidungsverhalten nur unter Inkaufnahme extrem hoher Kontroll- und Überwachungskosten eingeschränkt werden kann und wenn (2) aufgrund fehlender Überwachungsmöglichkeiten eine Interessenangleichung nur äußerst schwierig möglich ist.<sup>78</sup>

### 1.3.1.3 Hidden Intention und Hold Up

Hidden Intention liegt ebenfalls vor, wenn der Delegierende ex ante nicht antizipieren kann, wie sich die Linienkraft im Laufe der Delegationsbeziehung verhalten wird. Von dieser spezifischen Form der Informationsasymmetrie wird genau dann gesprochen, wenn Opportunismus nicht verborgen bleibt, sondern offen zutage tritt, der Delegierende dies aber dennoch nicht verhindern kann.<sup>79</sup> Hidden Intention wird dann zu einem Problem mit ex post-Charakter, wenn der Delegierende irreversible Investitionen getätigt hat, von denen er sich ein gewisses Entscheidungsverhalten erwartet, wenngleich dieses erwartete Verhalten nicht explizit vereinbart wurde. Die mit den irreversiblen Investitionen verbundenen Kosten bezeichnet man als Sunk Costs, wobei die Rentabilität dieser Investitionen vollständig vom Verhalten des Delegationsempfängers abhängig sind. Analog zu den bereits dargestellten Informationsasymmetrien ist die Unternehmensleitung ex post nicht in der Lage, die Führungskraft in der Linie zu interessenkonformem und loyalen Verhalten zu bewegen. Es besteht

---

beurteilen. Nur wenn Ressourcenplastizität gegeben ist und außerdem die Kontrollmöglichkeiten des Prinzipals eingeschränkt sind, tritt das Delegationsrisiko auf.

<sup>77</sup> Vgl. hierzu auch JENSEN/MECKLING (1976), die betonen: „... these costs (monitoring, bonding and 'residual loss') are an unavoidable result of agency relationship. Furthermore, since they are borne entirely by decision maker (...) responsible for creating the relationship he has incentives to see that they are minimized (because he captures the benefit from their reduction).“ (JENSEN/MECKLING, 1976: 328.)

<sup>78</sup> Vgl. DIETL, 1993: 148.

<sup>79</sup> BREID (1995) konstatiert, dass die Informationsasymmetrie der Hidden Intention eine Art Zwischenstellung zwischen Hidden Information und Hidden Characteristic einnimmt. „Dabei [Hidden Intention] handelt es sich anders als bei der hidden information nicht bzw. nicht allein um einen Kenntnisvorsprung bezüglich der entscheidungsrelevanten Information, sondern um die einer Partei [Prinzipal] bis zum Entscheidungszeitpunkt verborgenen Verhaltensmerkmale der anderen Partei [Agent], die aber im Unterschied zu den hidden characteristics deren Willen unterliegt (...).“ (BREID, 1995: 825.) Im Gegensatz zu BREID (1995) der in diesem Kontext betont, dass insbesondere aufgrund dieser Abgrenzungsschwierigkeiten die Hidden Intention-Probleme in den Agenturmodellen keine gesonderte Betrachtung gefunden haben, hebt SPREMANN (1990) die Bedeutsamkeit dieser Form asymmetrischer Informationsverteilung hervor. Er betont, dass „... der Grundtyp des Holdup als eigenständiges Phänomen asymmetrischer Information nicht übersehen werden darf.“ (SPREMANN, 1990, 563.) Die Verfasserin folgt der Auffassung von

folglich die Gefahr, dass die auf den getätigten Investitionen basierende Abhängigkeitssituation erkannt und in opportunistischer Weise ausgenutzt wird. Die Gründe für die Ausnutzung des eröffneten Entscheidungsspielraums sind mannigfaltig: bewusster Opportunismus, Risikoabwälzung oder einfache Unbedachtheit.<sup>80</sup> Kennzeichen der Hidden Intention ist, dass das willentliche Verhalten und „opportunistische Ausnutzen von Vertragslücken“<sup>81</sup> nicht verborgen bleibt, sondern sich dem Delegierenden offen zeigt. Die Folge ist der so genannte Einsperrungseffekt oder das Hold Up-Risiko, da der Delegierende viel höhere spezifische Investitionen getätigt hat als der ausführende Träger der Personalarbeit.

Das Ausmaß, inwieweit der Prinzipal auf den Agenten angewiesen ist, bestimmt sich durch die Abhängigkeit von der zu erbringenden (Dienst-)Leistung. In der Literatur werden hierfür die Kriterien der Ressourcenabhängigkeit, -einmaligkeit und -entziehbarkeit herangezogen, wobei sich der Begriff Ressource auf den vereinbarten Vertragsinhalt bezieht.<sup>82</sup> Hiernach ist eine Ressource von einer anderen abhängig, sobald sie nach Entzug an Wert verliert, da sie in Verbindung mit der anderen Ressource nicht mehr genutzt werden kann. Demgegenüber heißt eine Ressource einmalig, wenn andere Ressourcen von ihr abhängig sind.<sup>83</sup> Die Hold Up-Gefahr ist in Situationen einseitiger Abhängigkeit ungleich höher als in wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnissen. Ein Agent, der dem Prinzipal gegenüber einmalige und unabhängige Ressourcen besitzt, verfügt über weitaus größere Möglichkeiten opportunistischen Verhaltens als ein Agent, dessen Ressourcen in Bezug auf die des Prinzipals nicht nur einmalig, sondern auch abhängig sind. In der letztgenannten Konstellation ist der Agent auf den Prinzipal ebenso angewiesen wie umgekehrt und deshalb in seinem Opportunismus eingeschränkt; es besteht eine wechselseitige Prinzipal-Agent-Beziehung.<sup>84</sup> Gelingt es dem Prinzipal, durch eine entsprechende Vertrags-

---

SPREMANN (1990) und charakterisiert daher Hidden Intention als eigenständige Erscheinung asymmetrischer Informationsverteilung.

<sup>80</sup> Vgl. SPREMANN, 1990: 570. Vgl. hierzu auch die Gegenüberstellung agentur- und transaktionskostentheoretischer Terminologie bei TERBERGER, 1994: 112f.

<sup>81</sup> Vgl. GOLDBERG, 1976: 439f.

<sup>82</sup> Vgl. ALCHIAN/WOODWARD, 1987: 113f. und 1988: 67f.; ferner DIETL, 1993: 141.

<sup>83</sup> „If a resource can leave the team without cost or loss of its value, ... it is independent or is not team-specific, or is “redeployable”. But if the remaining resources would lose by its departure, they are dependent (...) on it, and to them, the departing resource is unique because they cannot replace it without loss.” (ALCHIAN/WOODWARD, 1988: 68.) Abhängigkeit und Einmaligkeit sind keine Eigenschaften, die sich gegenseitig ausschließen: Es gibt Ressourcen, die sowohl abhängig als auch einmalig sind, was sich in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis widerspiegelt. Hingegen bestehen einseitige Abhängigkeitsverhältnisse dann, wenn die betreffenden Ressourcen abhängig, aber nicht einmalig bzw. einmalig aber nicht zugleich unabhängig sind.

<sup>84</sup> Diese Ausführungen zur Gefahr des Hold Up behalten ihre Gültigkeit jedoch nur so lange, wie die als einmalig bezeichneten Ressourcen beliebig und weitgehend kostenlos aus der

gestaltung eine gegenseitige Abhängigkeit herzustellen, kann der Entscheidungsspielraum des Agenten in eine vom Prinzipal gewünschte Richtung gelenkt werden und somit das Risiko des Hold Up begrenzt werden. Durch vertragliche Zusagen von z.B. Pensionen, Abfindungen oder ähnliche Gegenleistungen, deren Inanspruchnahme an bestimmte zu erbringende Ergebnisse geknüpft wird, lässt sich eine bilaterale Hold Up-Situation erzeugen.<sup>85</sup> Einen Überblick über die situationsbedingte Hold Up-Gefahr unter Berücksichtigung von Abhängigkeit, Einmaligkeit und Entziehbarkeit liefert Tabelle 8.

		Ressourcen des Delegationsempfängers		
		abhängig	einmalig und leicht entziehbar	einmalig und nicht bzw. schwer entziehbar
Ressourcen des Delegierenden	abhängig		Gefahr des Hold Up durch den Delegationsempfänger	Keine bzw. geringe Gefahr des Hold Up durch den Delegationsempfänger
	einmalig und leicht entziehbar	Gefahr des Hold Up durch den Delegierenden	Wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis: Gefahr des Hold Up begrenzt	Gefahr des Hold Up durch den Delegierenden
	einmalig und nicht bzw. schwer entziehbar	Keine bzw. geringe Gefahr des Hold Up durch den Delegierenden	Gefahr des Hold Up durch den Delegationsempfänger	Keine/geringe Gefahr des Hold Up durch Delegierenden und Empfänger

**Tabelle 8:** Situationsbedingte Gefahr des Hold Up unter Berücksichtigung von Ressourcenabhängigkeit, -einmaligkeit und -entziehbarkeit<sup>86</sup>

Gelingt es der Unternehmensleitung in der Rolle des Prinzipals, das jeweilige Ausmaß an Abhängigkeit zu identifizieren, kann durch eine gezielte Veränderung der Delegationsbeziehung dem Hold Up entgegengewirkt werden.<sup>87</sup> Trotz der aufgezeigten Hold Up-Gefahr gilt auch für diese Form der Informationsasymmetrie, dass die personalwirtschaftlichen Träger bereit und gewillt sind, dezentrale Entscheidungsstrukturen in der Personalarbeit zu etablieren.<sup>88</sup>

---

Leistungsbeziehung zurückgezogen werden können. Über diese Eigenschaft verfügt z.B. die Humanressource, welches für den weiteren Verlauf der Arbeit von Wichtigkeit ist.

<sup>85</sup> Vgl. hierzu auch SPREMANN, 1990: 580.

<sup>86</sup> Quelle: In Anlehnung an DIETL, 1993: 143. Vgl. hierzu auch die Übersicht über Gestaltungsempfehlungen zur Koordination latenter Abhängigkeiten bei DIETL, 1995: 580.

<sup>87</sup> Vgl. DIETL, 1993: 151.

<sup>88</sup> Vgl. hierzu beispielsweise KLEIN (1997), der die Hold Up-Gefahr anhand des oft zitierten Beispiels der Prinzipal-Agent-Beziehung zweier Industriepartner erläutert: „General Motors and

### 1.3.1.4 Vergleichende Zusammenfassung der Delegationsprobleme

Die skizzierten möglichen Delegationsprobleme „... werden in der Literatur üblicherweise mittels verschiedener Typen von Informationsasymmetrien klassifiziert, die nicht [immer] überschneidungsfrei abzugrenzen sind und in der Realität häufig gemeinsam auftreten (...).“<sup>89</sup> Die Tabelle 9 liefert eine Gegenüberstellung und einen zusammenfassenden Überblick über die der Dezentralisierung der Personalarbeit zugrunde liegenden Informationsasymmetrien, die hieraus resultierenden Delegationsprobleme sowie über Gestaltungsempfehlungen und Handhabungsmöglichkeiten.

Informationsasymmetrie	Hidden Characteristic	Hidden Action und Hidden Information	Hidden Intention
Unterscheidungskriterium			
Informationsproblem seitens Unternehmensleitung und/oder zentraler Personalabteilung	Qualitätseigenschaften der Leistung des Delegationpartners ex ante unbekannt	Anstrengungen des Delegationpartners ex post nicht beobachtbar	Absichten des Delegationpartners ex ante unbekannt
Problemursache oder wesentliche Einflussgröße	Verborgene Eigenschaften	Ressourcenplastizität, Überwachungsmöglichkeiten und -kosten	Ressourcenabhängigkeit, -einmaligkeit und -entziehbarkeit
Verhaltensspielraum der Führungskraft in der Linie	vor Vertragsabschluss	nach Vertragsabschluss	nach Vertragsabschluss
Verhaltensunsicherheit und Delegationsproblem	Adverse Selection	Moral Hazard	Hold Up
Art der Problembewältigung	Beseitigung der Informationsasymmetrie durch Signalling, Screening bzw. Interessenangleichung	Interessenangleichung bzw. Reduzierung der Informationsasymmetrie durch Monitoring	Interessenangleichung

**Tabelle 9:** Delegationsrisiken und agenturtheoretische Gestaltungsempfehlungen<sup>90</sup>

Zusammenfassend kann ausgesagt werden, dass die Verhaltensunsicherheit Hidden Characteristic vorliegt, wenn dem Delegierenden vor Eingehen der arbeits-

Fisher were aware of the hold-up problems inherent in their relationship, and both ... had to have been aware that the contract they adopted to solve their hold-up problem was "defective" in the sense that it contained obvious malincentives. Yet General Motors and Fisher adopted this incomplete and imperfect contract because they believed it would have been more costly to write a more complete and perfect contract." (KLEIN, 1997: 66.)

<sup>89</sup> BREID, 1995: 824.

<sup>90</sup> Quelle: In Anlehnung an PICOT/DIETL/Franck, 1997: 88. Vgl. hierzu auch DIETL, 1993: 144; SPRE-MANN, 1990: 572, und die Übersicht bei KIENER, 1990: 24 sowie KLEIN, 1997: 81f.

vertraglichen Beziehung relevante Eigenschaften der Linienkraft verborgen bleiben. Die überwiegende Anzahl agenturtheoretischer Forschungsbeiträge stellt jedoch auf die gleichförmigen Asymmetrien von Hidden Action und Hidden Information ab. Bei der Hidden Action kommt es nach der Vertragsvereinbarung zu einem abweichenden Informations- und Wissensstand: Die Unternehmensleitung bzw. der zentral agierende Personalspezialist kann zwar das Entscheidungsergebnis beobachten, aufgrund bestehender Kontextfaktoren und Umwelteinflüsse aber nicht eindeutig auf die Entscheidungsqualität bzw. das Aktivitätenniveau der Linienkraft schließen. Hingegen lässt sich das Entscheidungshandeln und -verhalten bei der Verhaltensunsicherheit der Hidden Information zwar beobachten, jedoch nicht bewerten, sodass die Linienkraft den bestehenden Informationsvorsprung für eigennutzenmaximierendes Handeln ausnutzt. Sind der Unternehmensleitung die Absichten der Führungskraft in der Linie nach vertraglicher Fixierung der Delegationsbeziehung nicht umfassend bekannt und wirken sich diese gegebenenfalls negativ auf das Entscheidungsverhalten aus, dann liegt Hidden Intention vor. Die Möglichkeiten des Angleichens bestehender Informationsgefälle durch Signalling und Screening sowie Formen der Überwachung bzw. des Monitorings wurden in den vorangegangenen Kapiteln III.1.3.1.1, III.1.3.1.2 und III.1.3.1.3 dargelegt.

### **1.3.2 Koordinations- und Motivationsmechanismen**

Zur Handhabung der Delegationsprobleme bedarf es aus der Sicht der Unternehmensleitung einer effizienten arbeitsvertraglichen Gestaltung.<sup>91</sup> Das Hauptaugenmerk agenturtheoretischer Forschung liegt dabei auf der Gestaltung und Implementierung von Governance Mechanisms, um bei möglichst geringen Kosten die vielschichtigen Delegationsrisiken zu begrenzen. Die Herausforderung, die sich hierbei stellt, liegt in der Ausgewogenheit von kontrollierenden Koordinationsmechanismen auf der einen und motivationsfördernden Anreizmechanismen auf der anderen Seite.<sup>92</sup> Im Kontext der Entscheidungsdelegation bedeutet Koordination die Ausrichtung von Einzelentscheidungen und -aktivitäten auf ein übergeordnetes Gesamtziel.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. FAMA, 1980: 304.

<sup>92</sup> Vgl. ERLEI/JOST, 2001: 36f., ferner WISEMAN/GOMEZ-MEJIA, 1998: 133; MILGROM/ROBERTS, 1992: 25 und 126.

<sup>93</sup> Die Notwendigkeit der Koordination wird durch das grundlegende Dilemma arbeitsteiliger Systeme gekennzeichnet: Die begrenzte quantitative und qualitative Kapazität einer einzelnen Organisationseinheit – der zentralen Personalabteilung – bedingt die Aufteilung eines komplexen Gesamtproblems, die Delegation an nachgelagerte Einheiten und die isolierte Entwicklung von Teillösungen. Auf der anderen Seite erfordert das Streben nach einer möglichst weitgehenden Verwirklichung des übergeordneten Gesamtziels die integrierte Abstimmung aller Teilaktivitäten, d.h. die Integration der Handlungen der dezentral agierenden Linienkräfte. LAUX/LIERMANN (1987b) zufolge ist Koordination immer dort notwendig, wo interdependente Entscheidungs-

Der Begriff der Motivation zielt auf die Bereitschaft und den Willen zur Erbringung von erwartetem bzw. vereinbartem Verhalten und spiegelt sich in der Einhaltung unternehmerischer Spielregeln und organisatorischer Grundsätze wider.<sup>94</sup> Während die Koordination mittels Kompetenzzuordnung und Kommunikationsregeln den Spielraum für individuelle Entscheidungen gestaltet und begrenzt, richtet sich die Motivation auf das Schaffen von Anreizen und auf den Einsatz impliziter Verhaltenssteuerung. Gerade diese Kombination koordinierender und motivierender Mechanismen ist notwendig, um eine effiziente Abstimmung innerhalb der unternehmensspezifischen Organisations- und Entscheidungsstruktur gewährleisten zu können.<sup>95</sup>

Folgende Grundarten der Koordination und Motivation von dezentralem Entscheidungsverhalten sind denkbar:<sup>96</sup> (1) Der Delegierende hat die Möglichkeit, über eine direkte Verhaltenssteuerung loyales Verhalten zu erziehen, d.h. die Einhaltung

---

prozesse in ihrer potentiell dysfunktionalen Wirkung beschränkt und auf das übergeordnete Ziel des Gesamtsystems ausgerichtet werden müssen. (Vgl. LAUX/LIERMANN, 1987b: 807.) Mit Blick auf den in Kapitel II.3 entwickelten dezentralen Entscheidungsrahmen wird zwischen horizontaler und vertikaler Koordination unterschieden. Während bei der horizontalen Koordination im Abstimmungsprozess gleichrangige Organisationseinheiten berücksichtigt werden, bezieht sich die vertikale Koordination auf die Ausrichtung der nachgeordneten Entscheidungsinstanzen auf die übergeordnete Gesamtheit (vgl. hierzu beispielsweise RÜHLI, 1992: 1166). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit steht die vertikale Koordination im Vordergrund der Betrachtung. Die zu beantwortende Frage zielt darauf, wie dezentrale (Teil-)Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Führungskraft auf die Unternehmensziele und personalpolitischen Grundsätze abgestimmt werden können.

<sup>94</sup> Vgl. KLEINBECK /QUAST, 1992: 1420. Ferner vgl. PICOT/DIETL/Franck, 1997: 8; MILGROM/ROBERTS, 1992: 25ff. Das Koordinationsproblem der Ausrichtung von Aktivitäten betrieblicher Entscheidungsträger auf das Unternehmensziel gestaltet sich um so komplexer, (1) je differenzierter sich das Organisationssystem gestaltet, (2) je größer die wechselseitige Abhängigkeit zwischen den einzelnen Entscheidungen ist und (3) je vielschichtiger die Entscheidungen ausgelegt sind. Vgl. LAUX/LIERMANN, 1987b: 807; auch RÜHLI, 1992: 1165; FRESE, 1992: 1706ff. Die Nichterfüllung der vereinbarten Arbeitsinhalte und -regeln im Sinne des Motivationsproblems ist hingegen um so größer, je geringer die Anreizkompatibilität des Unternehmens ist, d.h. je weniger die persönlichen Nutzensvorstellungen der Linienkraft mit den personalpolitischen Zielen übereinstimmen (vgl. PICOT/DIETL/Franck, 1997: 8).

<sup>95</sup> Vgl. Frese/Werder, 1993: 12. In diesem Zusammenhang gibt FRESE (1992) zu bedenken, dass eine vollkommene Abstimmung arbeits- und entscheidungsteiliger Systeme ein Idealzustand ist, welcher unter Berücksichtigung ökonomischer Kriterien wie Koordinationskosten – bzw. im Rahmen der vorliegenden Arbeit Agenturkosten – nur näherungsweise zu realisieren ist. Unvollkommenheit in der Abstimmung gilt als Merkmal jeder organisatorischen Regelung (vgl. FRESE, 1992: 1707).

<sup>96</sup> Vgl. hierzu beispielsweise auch LEVINTHAL, 1988: 155f. JENSEN/MECKLING (1976) untergliedern Überwachungs- und andere Kontrollmechanismen in ihrem die agenturtheoretische Diskussion bestimmenden Artikel wie folgt: „These methods include auditing, formal control systems, budget restrictions, and the establishment of incentive compensation systems which serve to more closely identify the manager's interests with those of the outside equity holders, ...“ (JENSEN/MECKLING, 1976: 323.) In einer späteren agenturtheoretischen Arbeit verweist JENSEN (1983) auf eine Dreiteilung möglicher Kontroll- und Koordinationsmechanismen: „In developing our coordination and control course, we have arrived at a three-part taxonomy to characterize organizations: 1. the performance measurement and evaluation system, 2. the reward and

vertraglich vereinbarter Verhaltensnormen zu kontrollieren und deren Verletzung zu sanktionieren (Kapitel III.1.3.2.1). (2) Zur Bewältigung der Delegationsprobleme kann der Delegierende grundsätzlich auf eine Verbesserung des Informations- und Kommunikationssystems zurückgreifen, wodurch er sein Wissen über das Entscheidungsverhalten steigern kann (Kapitel III.1.3.2.2). (3) Eine weitere Möglichkeit der Disziplinierung besteht darin, über unmittelbare Kontrolle und Überwachung relevante Informationen über das Entscheidungsverhalten und dessen Qualität zu erhalten (Kapitel III.1.3.2.3). (4) Ferner hat der Delegierende die Möglichkeit, Anreize für die Erfüllung jener Ziele zu setzen, die dem Bestand und Fortkommen des Unternehmens dienen (Kapitel III.1.3.2.4). Bereits diese kurz skizzierte Systematisierung möglicher Koordinations- und Motivationsmechanismen zeigt, dass eine überschneidungsfreie Darstellung nicht möglich ist.<sup>97</sup>

#### 1.3.2.1 Explizite und implizite Verhaltensnormen

Simon (1991) zufolge besteht ein Delegationsvertrag aus einer Vielzahl expliziter und impliziter Verhaltensnormen, die den Handlungsspielraum des Delegationsempfängers einschränken: „These boundaries define the “zone of acceptance” within which an employee can be expected to obey orders. The zone of acceptance is also sometimes called a “zone of indifference”, for the choice among alternative behavior, while of major importance to the employer, may be of little or no concern to the employee.”<sup>98</sup>

Explizite Verhaltensnormen werden im Allgemeinen als bedingte Weisungen formuliert und schreiben dem Entscheidungsträger eindeutig vor, welche Aktivitäten auszuführen bzw. welche Handlungen zu unterlassen sind.<sup>99</sup> Der Linienkraft werden Normen und Regelungen vorgegeben, die bestimmtes beobachtbares Entscheidungshandeln vorschreiben oder verbieten. Durch diese Verhaltensnormen lassen sich die mit Hidden Action, Hidden Information und Hidden Intention verbundenen Risiken begrenzen. Zugleich bedingt die direkte Verhaltenssteuerung aber auch eine sehr starke Einschränkung des Entscheidungsspielraums des dezentral agierenden Trägers. Diese Begrenzung kann jedoch dazu führen, dass Entscheidungen nicht ausgeführt oder Informationen nicht weitergegeben werden, obwohl dieses für die unternehmerische Zielerreichung von Nutzen wäre. Dem Delegierenden entstehen Kosten für die Planung und Konzeption sowie für die explizite Darstellung der Ver-

---

punishment system, 3. the system for partitioning and assigning decision rights among participants in the organization.“ (JENSEN, 1983: 325.)

<sup>97</sup> Die Beschreibung der nachfolgenden Mechanismen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

<sup>98</sup> SIMON, 1991: 31.

<sup>99</sup> Vgl. LAUX, 1990: 2ff.; LAUX, 1989: 522; WENGER/TERBERGER, 1988: 507.



haltensnormen. Außerdem treten immer wieder Ereignisse ein, die bei der Formulierung expliziter Verhaltensnormen ex ante nicht erkannt worden sind und somit Ausnahmeregelungen erfordern.

Infolgedessen kann die Vorgabe oder Vereinbarung von Zielen als eine weitere verhaltenssteuernde Maßnahme bei der Bewältigung auftretender Delegationsprobleme helfen: Die zentrale Personalabteilung gibt nicht für alle möglichen Eventualitäten eine explizite Handlungsanweisung vor, sondern setzt oder vereinbart vielmehr ein Ziel, an welchem die Führungskraft der Linie ihr Verhalten auszurichten hat. Im Rahmen dieser impliziten Verhaltensnormen kann der Entscheidungsträger nach freiem Ermessen darüber befinden, welche Entscheidungen im Hinblick auf das gegebene Ziel erfolgversprechend erscheinen und welches Entscheidungshandeln den Zielvorgaben des Unternehmens zuwiderläuft. Insbesondere partizipative Budgetierungsprozesse lassen sich als Versuch interpretieren, bestehende Informationsasymmetrien aufzudecken und Entscheidungen dezentraler Träger besser beurteilen zu können.<sup>100</sup> Eine weitere Möglichkeit der impliziten Verhaltenssteuerung besteht darin, die Wertvorstellungen des Entscheidungsträgers derart zu prägen, dass die Bereitschaft gestärkt wird, persönliche Ziele zurückzustellen und das Entscheidungshandeln an den Organisationszielen bzw. an der Personalpolitik auszurichten. Eine gezielt gestaltete und vorbildlich gelebte Organisations- und Unternehmenskultur sozialisiert den Delegationsempfänger und trägt dazu bei, das Entscheidungsverhalten an den Unternehmens- und personalpolitischen Zielen zu orientieren.<sup>101</sup>

### 1.3.2.2 Informations- und Kommunikationsmechanismen

Die der Delegationsbeziehung zugrunde liegende asymmetrische Informationsverteilung kann der zentral agierende Personalspezialist zumindest teilweise dadurch beheben, dass er sich soweit wie möglich Zugang zu fehlenden Informationen verschafft. Durch den gezielten Entwurf und Einsatz von Informations- und Kommunikationssystemen kann er Aufschlüsse über die von der Linienkraft gewählten Tätigkeiten erhalten. Zumindest kann dem Moral Hazard-Risiko entgegengewirkt werden, denn HOLMSTRÖM (1979) weist explizit darauf hin, dass dieses spezifische Delegati-

---

<sup>100</sup> Vgl. hierzu BREID, 1995: 840; LEVINHAL, 1988: 180. Siehe hierzu auch die Arbeit von WISEMAN/GOMEZ-MEJIA (1998), in welcher die Verteilung von variabler und fixer Kompensation auf Grundlage einer Zielvereinbarung in Agenturbeziehungen diskutiert wird (vgl. WISEMAN/GOMEZ-MEJIA, 1998: 142).

<sup>101</sup> Vgl. EISENHARDT, 1985: 148.

onsproblem durch die Gewinnung zusätzlicher Informationen gemindert werden kann.<sup>102</sup>

Hinsichtlich der Ausgestaltung des Informations- und Koordinationssystems können unterschiedliche Instrumente gewählt und miteinander kombiniert werden. So bietet sich beispielsweise zur Identifizierung relevanter Eigenschaften und damit einhergehend zur Minimierung des Adverse Selection-Problems die Nutzung von Auskunfteien oder Personalinformationssystemen an. Hingegen können delegative Risiken in Form des Moral Hazard durch klassische Planungs- und Kontrollsysteme reduziert werden. PICOT (1989) identifiziert praxisrelevante Informations- und Kommunikationssysteme und systematisiert diese mittels Beobachtbarkeit der Input-Output-Relation und Beeinflussung des Qualitätsrisikos (siehe Tabelle 10).<sup>103</sup>

		Delegationsempfänger kann Qualitätsrisiko durch Anwendung von Sorgfalt beeinflussen	
		Ja	Nein
Delegierende kann Input/Output-Zusammenhänge beobachten	Ja	Klassische Situation (betriebliche Planungs- und Kontrollsysteme)	Orientierung am technischen Prozess (Qualitätsinformationen)
	Nein	Reputation (Auskunfteien, Personalinformationssysteme)	Orientierung am technischen Output (Abnahmeverfahren wie Tests, Drittparteienurteil)

**Tabelle 10:** Differierende Situationen in der Delegationsbeziehung und die resultierende Ausgestaltung von Informations- und Kommunikationssystemen<sup>104</sup>

Während eine gezielte Informationspolitik zwar das Informationsdefizit minimiert und zur Überprüfung und Bewertung der Entscheidungsfindung beiträgt, läuft der Delegierende jedoch auch Gefahr, das Moral Hazard-Risiko zu verstärken. Denn die Verbesserung der Informationslage wirft das Problem auf, dass „... with better pre-decision information ... the agent is able to exploit this information by reducing his effort when he knows it is difficult for the principal to detect such behavior.“<sup>105</sup> Gegen Informations- und Kommunikationsinstrumente sprechen außerdem die hiermit verbundenen teilweise sehr hohen Kosten, die beim Entwurf und Einsatz unweigerlich

<sup>102</sup> Vgl. HOLMSTRÖM, 1979: 89. Vgl. ferner GJESDAL, 1982; HARRIS/RAVIV, 1979.

<sup>103</sup> Vgl. PICOT, 1989: 371. Beobachtbarkeit der Input-Output-Relation geht der Frage nach, inwieweit der Prinzipal das Anstrengungsniveau dem Leistungsergebnis bzw. der Entscheidungsqualität gegenüberstellen kann. Beeinflussung des Qualitätsrisikos fragt danach, inwieweit der Agent mittels Sorgfalt einen Einfluss auf die Qualität ausüben kann.

<sup>104</sup> Quelle: In Anlehnung an PICOT, 1989: 371.

entstehen, sowie die sich stückweise ergebende Rückdelegation von Entscheidungsverantwortung.<sup>106</sup>

### 1.3.2.3 Kontroll- und Überwachungsmechanismen

Der gezielte Einsatz von Kontroll- und Überwachungssystemen hilft ebenfalls, Risiken wie Moral Hazard zu begrenzen. Die Unternehmensleitung erhält durch ihren Einsatz zumindest einen annähernden Überblick über das Entscheidungsverhalten der Führungskraft vor Ort und kann sich ein Bild über die tatsächlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten machen.<sup>107</sup> Folgt man den Ausführungen von EISENHARDT (1985), dann können folgende Kontroll- und Überwachungsmechanismen identifiziert werden:<sup>108</sup> (1) Die Vorgabe von sehr einfachen Routinen, die es ermöglichen das Entscheidungsverhalten zu kontrollieren und die Anreizmechanismen am Verhalten zu orientieren. (2) Der Einsatz simpler Kontroll- und Überwachungssysteme bei der Delegation mehrschichtiger Entscheidungsprozesse. (3) Investitionen in ein aufwendiges Informations- und Budgetierungssystem mit verhaltensorientierter Belohnung, wenn komplexe und damit auch interessante Personalentscheidungen delegiert werden.<sup>109</sup> Die Entlohnung der Linienkraft erfolgt dann nicht verhaltensorientiert, sondern orientiert sich an den Ergebnissen der Arbeit.<sup>110</sup>

Das primäre Ziel von Kontrolle und Überwachung liegt darin, die opportunistischen Verhaltensweisen einzudämmen und Fehlentscheidungen der personalwirtschaftlichen Entscheidungsträger aufzudecken. Ferner dienen Kontrollen dazu, die von den Anreizsystemen ausgehenden Verhaltenswirkungen zu überwachen und die Ausprä-

---

<sup>105</sup> LEVINTHAL, 1988: 179.

<sup>106</sup> Vgl. PICOT/NEUBURGER, 1995: 18.

<sup>107</sup> Vgl. ARROW, 1991: 45f.

<sup>108</sup> Vgl. EISENHARDT, 1985: 147f. In ihrer empirischen Studie analysiert EISENHARDT (1985) Entgeltpraktiken und Kompensationsstrategien von insgesamt 54 Verkäuferinnen und Verkäufern im Einzelhandel. Zu den Ergebnissen der Feldstudie zählen Aussagen zur Gestaltung von Kompensationssystemen sowie Belohnungspaketen und zur Gestaltung von Leistungsbeurteilungssystemen sowie Kontroll- und Überwachungssystemen (vgl. EISENHARDT, 1985: 140ff.).

<sup>109</sup> In diesem Zusammenhang betont EISENHARDT (1985), dass "... outcome based control, is used because of its motivation effects when behaviors are difficult to observe, and in spite of risk sharing problems." (EISENHARDT, 1985: 148.) Orientieren sich die mit den Kontroll- und Überwachungsmechanismen verbundenen Anreize an der Arbeitsmenge und -qualität, dann kann eine stärkere Übernahme von Verantwortung und unternehmerischem Risiko seitens des Agenten erzielt werden: „In this view, control system measures and rewards, not only motivate behavior, but also alter risk sharing patterns.“ (EISENHARDT, 1985: 137.) Hier zeigt sich auch, dass die bereits diskutierte Verknüpfung von Mechanismen der Koordination mit denen der Motivation für ein effizientes Personalmanagement zur Steuerung von Entscheidungsverhalten unabdingbar ist.

<sup>110</sup> FAMA (1980) konstatiert in diesem Zusammenhang, dass insbesondere in einer von starkem Wettbewerb geprägten Unternehmensumwelt einfache im Sinne von preiswerten Überwachungsmechanismen längerfristig Bestand haben: „All one can say is that in a competitive environment lower-cost sets of monitoring mechanisms are likely to survive.“ (FAMA, 1980: 294.)

gungen der Bemessungsgrundlagen zu überprüfen. Dennoch muss auch auf die kontraproduktive Wirkung von Kontroll- und Überwachungsmechanismen verwiesen werden. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass das durch die Führungskraft gezeigte Engagement ohne Kontrolle und Überwachung nicht höher wäre und damit möglicherweise stärker den Unternehmensvorstellungen/-zielen entsprechen würde.

#### 1.3.2.4 Anreizmechanismen

Eine weitere prinzipalseitige Möglichkeit der Interessenangleichung besteht darin, Anreize zu setzen. Anreizsysteme verfolgen primär zwei Ziele: (1) Der Delegationsempfänger soll motiviert werden, im Sinne der Unternehmensziele und der Personalpolitik zu handeln. (2) Das mit der Unsicherheit über Unternehmens- oder Bereichserfolg zusammenhängende Risiko soll unter Berücksichtigung divergierender Risikoneigung auf die Delegationspartner verteilt werden.

PICOT/DIETL/FRANCK (1997) schlagen für die Reduktion von Hidden Action und Hidden Information eine Ergebnisbeteiligung der Linienkraft vor, d.h. die Informationsangleichung erfolgt z.B. durch ein Prämiensystem oder eine Kapitalbeteiligung.<sup>111</sup> Die Effizienz einer Ergebnisbeteiligung hängt davon ab, inwieweit es gelingt Bezugsgrößen zu finden, die ausschließlich oder zumindest maßgeblich dem Einfluss des Delegationsempfängers unterliegen und nicht durch externe Größen beeinträchtigt werden. In jenen Fällen, in denen das Handlungsergebnis nicht vom Einwirken exogener Faktoren isoliert werden kann, hat die Ergebnisbeteiligung eine Risikoabwälzung auf die Linienkraft zur Folge.<sup>112</sup> Ferner sollte von einer zu starken Verknüpfung von Kompensation und Unternehmensleistung Abstand genommen werden, da eine zu starke Einbeziehung des betrieblichen oder Unternehmensrisikos in die Entgeltbestandteile zu einem dysfunktionalen und risikovermeidenden Verhalten der Linienkraft führt.<sup>113</sup> Nichtsdestotrotz beobachten STROH/BRETT/BAUMANN/REILLY (1996) gerade in turbulenten Unternehmensumwelten eine intensive Nutzung anreiz- und

---

<sup>111</sup> Vgl. PICOT/DIETL/FRANCK, 1997: 88. Vgl. hierzu auch die Ausführungen von EISENHARDT (1985): „In the case of incomplete information, the principal has two options. The principal can purchase information about the agent's behaviors and reward those behaviors. This requires the purchase of surveillance mechanisms such as cost accounting measures, budgeting systems, or additional layers of management. Alternatively, the principal can reward the agent based on outcomes (...). Such outcomes are surrogate measures for behavior.“ (EISENHARDT, 1985: 136.)

<sup>112</sup> Vgl. ELSCHEN, 1991: 1009; SIMON, 1991: 33; SPREMANN, 1990: 582. In diesem Kontext weist DIETL (1993) darauf hin, dass eine über weite Bereiche positive Korrelation zwischen dem Nutzenniveau des Prinzipals und jenem des Agenten anzustreben ist (vgl. DIETL, 1993: 150). Ferner betont LEVINTHAL (1988): „Compensation schemes can only be a function of those factors that are observable to both principal and agent. ... Basing reward structures on a coarse outcome measure such as profits, imposes the risk on the agent by making his compensation dependent on many factors that are beyond his control.“ (LEVINTHAL, 1988: 167.)

<sup>113</sup> Vgl. BLOOM/MILKOVICH, 1998: 286 und 290f.

leistungsorientierter Bezahlung und begründen dies damit, dass ein hoher variabler Entgeltanteil der Unternehmensleitung eine größere unternehmerische Flexibilität sichert.<sup>114</sup>

Die Linienkraft wird jedoch nur dann bereit sein, unternehmerische Verantwortung für Personalentscheidungen zu tragen, wenn sie dafür eine vorab vereinbarte Kompensation erhält.<sup>115</sup> Diese Art Risikoprämie ist "[i]n the general case of a risk-averse agent, ... a function of the outcome, in order to supply incentives, ..." <sup>116</sup> und um so höher anzusetzen, je größer das Erfolgsrisiko und je höher die Risikoaversion der Führungskraft in der Linie sind. Zusammenfassend bedeutet dies: Je höher der Erfolgsanteil der Linienkraft, desto stärker ist zwar auch die Zielkongruenz, desto größer sind aber auch der von ihr geforderte Entgeltbestandteil und die damit entstehenden Delegationskosten. Aus agenturtheoretischer Sicht besteht das Kernproblem darin, Anreizsysteme zu konstruieren, die in Abhängigkeit von der Risikoeinstellung der Vertragspartner sowie von den Informationsmöglichkeiten der Unternehmensleitung als optimal gelten.<sup>117</sup> Problematisch gestaltet sich ein erfolgsorientiertes Anreizsystem jedoch dahingehend, dass die Anreize stets mit jenen Entscheidungshandlungen der Linienkraft zu koppeln sind, die von beiden Vertrags-

---

<sup>114</sup> Vgl. STROH/BRETT/BAUMANN/REILLY, 1996: 753. „When organizations were particularly turbulent, characterized by high levels of risk and uncertainty, they did not buffer their managers' risk by paying them a risk premium ( a higher total cash compensation). Rather, our data showed that organizations in which turbulence was greater shifted the financial risk to their managers by paying proportionately higher levels of variable pay. Regardless of whether tasks are programmable or not, in turbulent environments organizations choose to use variable compensation strategies apparently to better deal with their own turbulence-imposed risk. Organizations shift the risk to the managers in form of variable pay, as predicted by classical organization theory.“ (STROH/BRETT/BAUMANN/REILLY, 1996: 762.)

<sup>115</sup> Der Trade Off zwischen optimaler Risikoteilung und Motivation zu höherem Arbeitseinsatz ist Kern vieler Untersuchungen. Für den Einfluss unterschiedlicher Risikoeinstellungen auf die Auswahl von Anreizsystemen gilt: Höhere Risikoaversion beim Agenten begünstigt ceteris paribus verhaltensorientierte Bestandteile in Anreizsystemen, weil sich dann die Risikoteilung durch ergebnisorientierte Anreizsysteme für den Prinzipal verteuert. Hingegen wird ein ergebnisorientiertes Anreizsystem als Lösung des Delegationsproblems gesehen, je risikofreudiger der Agent ist. Da gerade im strategischen Kontext Probleme der Hidden Action und Hidden Information i.d.R. gemeinsam auftreten, gewinnen verhaltensorientierte Anreiz- und Kontrollsysteme bei hoher Risikoaversion der Entscheidungsträger an Gewicht. (Vgl. hierzu ELSCHEN, 1991: 1008; ferner BREID, 1995: 846.)

<sup>116</sup> ARROW, 1991: 44f. Vgl. ferner die empirische Studie von BEATTY/ZAJAC (1994) zu den Auswirkungen des Risikoverhaltens von Unternehmensleitung und Führungskraft auf die Gestaltung des Entgelt-/Anreizsystems (vgl. BEATTY/ZAJAC, 1994: 325).

<sup>117</sup> Vgl. PICOT/NEUBURGER, 1995; DIETL, 1993: 150. Mit diesem Problem der Anreizgestaltung beschäftigt sich vorwiegend die normative Richtung der Prinzipal-Agent-Theorie, die zumeist anhand von mathematischen Modellen für unterschiedliche Agency-Situationen effiziente Anreizsysteme zu entwickeln versucht. Vgl. hierzu MÜLLER, 1993; FÖHR, 1991; LAUX, 1990; LAUX, 1989; HARTMANN-WENDELS, 1989; PETERSON 1989; SHAVELL, 1979.

parteien relativ mühelos beobachtet werden können.<sup>118</sup> In diesem Zusammenhang schlagen GROSSMAN/HART (1983a) vor, neben einer Belohnung für sehr gute Entscheidungsqualität als Resultat eines hohen Einsatzes auch jene Entscheidungen zu belohnen, die aufgrund erhöhter Risikobereitschaft der Linienkraft eher weniger gute Ergebnisse hervorgebracht haben.<sup>119</sup> Die hemmende Wirkung von starren Ergebniskontrollen auf Basis von Leistungsbeurteilungen wurde gerade im letzten Jahrzehnt erkannt.<sup>120</sup>

Eine effiziente Anreizgestaltung kann neben finanziellen Komponenten auch individuelle Karriereanreize beinhalten, oder sich in Leistungen der Personalentwicklung widerspiegeln. Denn als Ursache für unternehmenszielkonformes Entscheidungsverhalten lassen sich ebenso Karrierechancen und Implikationen auf die Reputation der Entscheidungsträger nennen. Dies impliziert die Wirksamkeit von Steuerungsmechanismen, die zur Erhöhung des Marktwerts des vom Entscheidungsträger verkörperten Humankapitals führen, wenn neue Informationen über die Fähigkeiten bekannt werden. Aufgrund der unterstellten Wechselmöglichkeiten in eine andere Unternehmung hat das Anreizsystem den auftretenden Marktwertveränderungen über eine Anpassung der Entlohnung Rechnung zu tragen.<sup>121</sup>

### 1.3.3 Effizienzkriterium: Delegationskosten

Die Agenturtheorie beurteilt die Vorteilhaftigkeit alternativer Vertragsgestaltungen anhand der jeweils entstehenden Delegationskosten für die Informationsbeschaffung, um den differierenden Wissensstand personalwirtschaftlicher Entscheidungsträger anzugleichen.<sup>122</sup> Ausgangspunkt bildet die Annahme, dass die Führungskraft ihren Informationsvorsprung für opportunistisches Verhalten nutzt und folglich nicht immer im Unternehmens- bzw. personalpolitischen Interesse handeln wird. Die Unternehmensleitung ihrerseits versucht, die Interessenabweichungen durch den

---

<sup>118</sup> BAKER (1992) bewertet die verschiedenen Formen ergebnisorientierter Anreizkomponenten wie folgt: „For instance, bonus- and commission-based compensation systems will tend to dominate when the agent possesses valuable information and good performance measures are available. Straight salary compensation systems will tend to dominate either when the agent is not asymmetrically informed about the job being performed or when no good performance measures exist. In these situations, expending resources to monitor effort or to mitigate the information asymmetry will be efficient. Incentive contracts based on the total value of the organization, such as partnership and stock ownership, will dominate when information asymmetries are great and no good performance measures exist.“ (BAKER, 1992: 612.)

<sup>119</sup> Vgl. GROSSMAN/HART, 1983a: 28f.

<sup>120</sup> Vgl. hierzu beispielsweise auch BAKER/JENSEN/MURPHY, 1988. Dies wird beispielsweise durch die Studien von BAYSINGER/HOSKINSSON (1990) und BAYSINGER/KOSNIK/TURK (1991) belegt.

<sup>121</sup> Vgl. BREID, 1995: 837f.

<sup>122</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden PICOT/DIETL/FRANCK, 1997: 82ff.; RICHTER/FORUBOTN, 1996: 166ff.; PICOT, 1991: 150; JENSEN/MECKLING, 1976.

Einsatz koordinierender und motivierender Mechanismen in Grenzen zu halten. Dies bedeutet zum einen, dass die Linienkraft Ressourcen als Garantie dafür einsetzt, dass sie jene Entscheidungshandlungen unterlässt, die das Unternehmen schädigen.<sup>123</sup> Zum anderen entstehen der Unternehmensleitung Überwachungskosten, die ein abweichendes Entscheidungshandeln der Linienkraft einschränken. Ungeachtet dieser Garantie- und Überwachungskosten wird eine Divergenz zwischen den Entscheidungen der Linienkraft und denjenigen, welche den Gewinn der Unternehmung maximieren, bestehen bleiben.<sup>124</sup> Unter dem Begriff der Delegationskosten werden folglich alle Kosten zusammengefasst, die sich aufgrund einer Abweichung vom fiktiven Idealzustand einer Delegationsbeziehung mit vollständiger Information ergeben; sie bezeichnen die Abweichung zwischen einer bei vollkommener Information erzielbaren First Best-Lösung<sup>125</sup> und der bei unvollständiger Information realisierten Second Best-Lösung. Zusammenfassend definieren JENSEN/MECKLING (1976) Delegationskosten als die Summe der Ausgaben für Überwachung,<sup>126</sup> der Kosten für Kautio- bzw. Garantie und der Wohlfahrts-<sup>127</sup> oder Residualverluste.<sup>128</sup> Zu den Koordinations- und Motivationskosten zählen folglich all jene Aufwände, die sich aus den unternehmensseitigen Maßnahmen ergeben, die den Informationsnachteil gegenüber der Führungskraft vor Ort minimieren, das abweichende Verhalten einschränken und folglich ein höheres Maß an zielkonformem Entscheidungshandeln bringen.

---

<sup>123</sup> Vgl. PUTTERMAN, 1988: 212.

<sup>124</sup> Vgl. hierzu auch JENSEN/MECKLING (1976), die betonen: „... these costs (monitoring, bonding and 'residual loss') are an unavoidable result of agency relationship.“ (JENSEN/MECKLING, 1976: 328.)

<sup>125</sup> Die größtmögliche Effizienz vertraglicher Gestaltung ist in einer pareto-optimalen Lösung der Agenturprobleme realisiert, in der die Agenturkosten auf Null reduziert sind. Vertreter der Agenturtheorie sind sich hierbei jedoch bewusst, dass es sich hierbei nur um eine fiktive Richtgröße handelt, deren völlige Realisierung nur unter der Bedingung vollständiger Information möglich ist, d.h. eigentlich in einer Situation, in der sich die Agenturproblematik nicht mehr stellt. Entsprechend spricht KIENER (1990) in diesem Zusammenhang von einem Prinzipal-Agent-Problem bei Informationssymmetrie, welches nicht den eigentlichen Untersuchungsgegenstand der Agenturtheorie darstellt. Dennoch wird sich bei agenturtheoretischer Argumentation häufig auf die First Best-Lösung - als den für den Prinzipal günstigsten Fall - bezogen, da diese als Vergleichsmaßstab für Lösungen bei Informationsasymmetrie gilt (vgl. KIENER, 1990: 23).

<sup>126</sup> Unter dem Begriff der Monitoring Cost sind neben den Kosten der Beobachtung und Messung des Verhaltens auch die Aufwendungen des Prinzipals zur Führung, Steuerung und Lenkung des Agenten zu subsumieren (Budgetrestriktionen, Anreizsysteme, Regelungen und Verordnungen, etc.). Vgl. JENSEN/MECKLING, 1976: 308.

<sup>127</sup> DONALDSON (1990) definiert den Begriff Wohlfahrtsverlust wie folgt: “Since the interests of the principal and agent are inclined to diverge, the delegation of authority from the principal to the agent allows a degree of underfulfillment of the wishes of the principal by the agent, which termed agency loss.“ (DONALDSON, 1990: 369.)

<sup>128</sup> Vgl. JENSEN/MECKLING, 1976: 308. Vgl. zur Definition der Agenturkosten auch FAMA/JENSEN, 1983a: 304; FAMA/JENSEN, 1983b: 327; JENSEN, 1983: 331. Zwischen den drei Komponenten der Agenturkosten, (1) den Überwachungskosten des Prinzipals, (2) den Signalisierungskosten des Agenten und (3) dem verbleibenden Wohlfahrtsverlust, bestehen Trade Off-Beziehungen, so dass sich beispielsweise mit zunehmender Signalisierungsbereitschaft der Kontrollbedarf ebenso wie der verbleibende Wohlfahrtsverlust verringert. Vgl. PICOT/DIETL/FANCK, 1997: 84.

Die Höhe der Vertretungskosten hängt von der Ausgestaltung des Dienst- und Werkvertrags sowie einer Vielzahl von Bedingungen ab und variiert von Unternehmen zu Unternehmen:<sup>129</sup> Insbesondere Präferenzen oder Einstellungen des Delegationsempfängers beeinflussen die Kostenhöhe. Ferner hängen sie von der Leichtigkeit ab, mit welcher die Linienkraft ihre individuellen Präferenzen durchsetzt und Entscheidungen gegen Unternehmensinteressen trifft. Weiterhin sind die Delegationskosten von Faktoren wie der Komplexität betrieblicher Arbeitsabläufe und dem Ausmaß der Entscheidungsdelegation abhängig. Die Möglichkeit der Messung und Beurteilung von Entscheidungsqualität und -verhalten, die Entwicklung von geeigneten Bemessungsgrößen für die Anreizvergabe sowie die Etablierung von Verhaltensregelungen beeinflussen ebenfalls die Höhe der Kosten. Außerdem wird dem Wettbewerb auf dem externen Arbeitsmarkt ein Einfluss zugeschrieben, so dass die Vertretungskosten in direktem Zusammenhang mit den Rekrutierungs- und Beschaffungskosten stehen, die wiederum abhängig sind von der Art des benötigten Humankapitals. Da es bislang nicht gelungen ist, diese Kostenkategorie einwandfrei zu quantifizieren, fällt den Delegationskosten hauptsächlich die Funktion eines heuristischen Beurteilungskriteriums zu:<sup>130</sup> Je komplexer die Delegationsbeziehung, desto mehr Ressourcen in Form von Zeit und Geld sind aufzuwenden, um die Entscheidungsdelegation zu spezifizieren, sich über vertragliche Konditionen zu einigen, ihre Durchführung zu kontrollieren und gegebenenfalls durchzusetzen.<sup>131</sup>

Das agenturtheoretische Ziel liegt somit in der situationsabhängigen Verringerung all jener Kosten, die das Entscheidungsverhalten des Delegationsempfängers koordinieren und motivieren. Die Wahl und der Bestand schuldrechtlicher Verträge werden demzufolge als Ergebnis der Minimierung der Delegationskosten interpretiert.<sup>132</sup>

#### 1.4 Kritische Würdigung ausgewählter Theorieelemente

Neben den bereits an unterschiedlicher Stelle skizzierten Vorteilen hat das agenturtheoretische Grundmodell auch Anlass zu kritischen Einwänden gegeben. Die in der

---

<sup>129</sup> Vgl. JENSEN/MECKLING, 1976: 328f.

<sup>130</sup> In diesem Zusammenhang wird betont, dass innerhalb des agenturtheoretischen Theoriekonstrukts die Agenturkosten ein schwer messbares Effizienzkriterium darstellen, so dass bislang nur die Möglichkeit bleibt, sich entweder wesentlich stärker auf Tendenzaussagen zu beschränken oder eine Erweiterung um transaktionskostentheoretische Argumentationen durchzuführen. Vgl. PICOT, 1991: 154; PICOT/DIETL/FRANCK, 1997: 92ff.

<sup>131</sup> Vgl. TERBERGER, 1994: 76f. DRUMM (1996a) stellt ebenfalls fest, dass institutionenökonomische Theorien „... außer einer neuen Sichtweise auf das Problem der Bewertung von Organisationsstrukturen keine operationalen Bewertungsansätze zur Lösung hervorgebracht [haben]. ... Man kann heute lediglich sagen, daß bei der Dezentralisation von Entscheidungen und Funktionen innerhalb einer Unternehmung der Koordinationsbedarf zunimmt und mit ihm die Transaktionskosten vermutlich steigen.“ (DRUMM, 1996a: 9.)



Literatur diskutierten Kritikpunkte beziehen sich beispielsweise auf die relativ einfache Theoriekonstruktion, die wesentliche Aspekte menschlichen Handelns wie Autorität, Macht, Identifikation oder Vertrauen vernachlässigen.<sup>133</sup> Diese kritischen Bedenken haben zu einer Relativierung des agenturtheoretischen Grundmodells und zu einer konzeptionellen Erweiterung geführt. Diese Theorieerweiterungen fokussieren z.B. Mehr-Agenten-Modelle, auf mehrfache Vertragsperioden oder auf mehrstufige Prinzipal-Agent-Beziehungen, die bei Bedarf innerhalb des sich anschließenden Analysekapitels integriert werden. Im Folgenden werden jene Theoriekonstrukte einer kritischen Würdigung unterzogen, die für die Anwendung der Agenturtheorie auf die definierte Forschungsfrage problematisch erscheinen. Zu diesen ausgewählten Theorieelementen zählen die zeitstabile Ziel- und Präferenzstruktur, das opportunistische Menschenbild sowie die der Theorie zugrunde liegende ex ante Perspektive der Vertragsgestaltung. Für eine weitergehende Bewertung und derzeitige Weiterentwicklung der Theorie wird auf die einschlägige Literatur verwiesen.<sup>134</sup>

Aufgrund der Orientierung an einer fixen Ziel- und Präferenzstruktur ist die Agenturtheorie lediglich auf solche Entscheidungssituationen anwendbar, in denen die Ziele und Interessen der Vertragspartner von vornherein gegeben sind und sich zudem über die Zeit hinweg nicht verändern.<sup>135</sup> Hierbei ist außerdem hervorzuheben, dass sich insbesondere die Verhaltensannahmen der unvollständigen Information und der begrenzten Rationalität auf die Zielbildung auswirken und sich die Zielstruktur bzw. Zielpräferenz oftmals erst im Laufe des Entscheidungs- und Handlungsprozesses konkretisieren und herausbilden. Infolgedessen erscheint es nicht möglich, sämtliche und vor allem äußerst komplexe Delegationsbeziehungen hinreichend abzubilden sowie aussagekräftige normativ-gestalterische Empfehlungen abzuleiten. Die Verfasserin ist sich des Problems zeitstabiler Ziel- und Präferenzstruktur vollends bewusst, hält jedoch trotzdem am skizzierten theoretischen Grundmodell fest. Dies wird dadurch begründet, dass mit der Forschungsarbeit lediglich Tendenzaussagen zu adäquaten Koordinations- und Motivationsmechanismen in dezentralen Entscheidungsstrukturen gegeben werden, die einer expliziten Berücksichtigung von sich während der Delegationsbeziehung verändernden bzw. konkretisierenden Zielen entbehren.

---

<sup>132</sup> Vgl. JENSEN/MECKLING, 1976: 328.

<sup>133</sup> Vgl. hierzu exemplarisch SIMON, 1991: 42.

<sup>134</sup> Vgl. zu einer umfassenden Würdigung und Weiterentwicklungsansätzen exemplarisch EBERS/GOTSCH, 2002: 221ff.

<sup>135</sup> Vgl. LEVINTHAL, 1988: 154.

Insbesondere die Annahme des selbstinteressierten, opportunistischen Individuums ist mehrfach aufgrund fehlender Berücksichtigung von Eventualitäten und Zufälligkeiten der Agenturbeziehung kritisiert worden, so dass „... it is possible to generally question the underlying self-interest and goal conflict assumptions on agency theory ...“<sup>136</sup> Die Verhaltensannahme des Opportunismus wird häufig als eine zu pessimistische Sichtweise auf die menschliche Natur kritisiert und erfasst demnach nur einen Teilaspekt aus dem gesamten Spektrum denkbarer Verhaltensweisen. In diesem Zusammenhang gewinnt beispielsweise das Konstrukt des Vertrauens an Bedeutung und wird zunehmend in der organisationstheoretischen Literatur rezipiert.<sup>137</sup> Trotz aller Kritik und beispielsweise der aktuellen Diskussion um die Vertrauensorganisation halten einschlägige Autoren an der opportunistischen Verhaltensannahme fest.<sup>138</sup> Bereits WILLIAMSON (1984) entgegnet dem Einwand, Eigennutzstreben sei eine zu pessimistische Annahme menschlichen Verhaltens, damit, dass sich zwar nicht alle ökonomischen Akteure opportunistisch verhalten und das Streben nicht bei allen gleich stark ausgeprägt ist, aber dennoch Opportunismus bei einigen Akteuren vorliegt.<sup>139</sup> Demzufolge ist die Opportunitätsannahme dadurch gerechtfertigt, dass das Entdecken derjenigen Entscheidungsträger, die sich selbstinteressiert verhalten und eigennützig handeln, immens kostspielig ist. Neben dieser Argumentation wird an der opportunistischen Verhaltensannahme deshalb festgehalten, weil gerade die hieraus resultierende Delegationsproblematik den Ausgangspunkt der Forschungsfrage bildet.

Die vertragliche ex ante Perspektive betont, dass der Delegierende den (Arbeits-)Vertrag in vollem Bewusstsein all jener Risiken abschließt, welche die Vertragserfüllung durch den Empfänger mit sich bringt. Dies bedeutet, dass die Zukunft hinreichend vorhersehbar erscheint und allen Eventualitäten und Problemen bereits bei Vertragsabschluss durch die entsprechenden Mechanismen entgegengetreten werden kann. Infolgedessen werden alle jene Schwierigkeiten vernachlässigt, die sich möglicherweise erst bei der Vertragserfüllung einstellen und die

---

<sup>136</sup> MCLEAN PARKS/CONLON, 1995: 822. Vgl. hierzu auch DONALDSON, 1990; PERROW, 1986.

<sup>137</sup> Vgl. hierzu exemplarisch WALGENBACH 2000: 707ff., ferner RIPPERGER, 1998; SJURTS, 1998; PONGARTS/VOß, 1997.

<sup>138</sup> In diesem Zusammenhang gibt DRUMM (1996a) zu bedenken, dass „[d]ie offizielle Geltung dieser Werte [wie Verzicht auf eigeninteressiertes Verhalten und Aufbau von Vertrauen] .. gerade zum Mißbrauch ein[lädt], wenn der Verstoß gegen diese Werte dezentralen Einheiten Vorteile bringt, bis solch ein Verstoß entdeckt wird. Zur Abwehr opportunistischen Verhaltens müssen daher Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Diese lösen jedoch Transaktionskosten aus. Vorteilhafter und zugleich transaktionskostenminimaler dürfte daher die Einführung organisatorischer und personalwirtschaftlicher Regelungen sein, die explizit von der Existenz opportunistischen Verhaltens ausgehen.“ (DRUMM, 1996a: 16.)

<sup>139</sup> Vgl. WILLIAMSON, 1984: 199.

mit wachsender Komplexität der Vertragssituation zunehmen. Die ex ante Perspektive der Vertragsgestaltung stellt vor dem Hintergrund der spezifizierten Forschungsfrage ein sehr weit reichendes Problem dar, denn mit steigender Komplexität der Delegationsbeziehung ist es immer weniger möglich, alle relevanten Situationsfaktoren zu antizipieren sowie koordinierende und motivierende Maßnahmen mit angemessenen Regeln und Vorgaben vertraglich zu fixieren. Trotz dieser Schwäche hält die Verfasserin am agenturtheoretischen Grundmodell fest und fokussiert in der nachfolgenden Analyse schwerpunktmäßig auf jene Delegationsprobleme die vorvertraglich antizipiert und denen mit ex ante definierten Koordinations- und Motivationsmaßnahmen entgegengewirkt werden kann.

Zusammenfassend vermag die Agenturtheorie Probleme der Dezentralisierung zu beschreiben und Vorschläge zu unterbreiten, wie das Entscheidungsverhalten durch schuldrechtliche Verträge optimal koordiniert, motiviert und gesteuert werden kann. Mittels des agenturtheoretischen Grundmodells und der hierin enthaltenen Theoriekonstrukte gelingt die Formulierung von Hypothesen über Delegationsprobleme und die Entwicklung bzw. Ableitung hierauf bezogener Steuerungsmechanismen. Folglich liefert die Agenturtheorie einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zum besseren Verständnis von Bestimmungsgrößen für die Effizienz von Delegationsformen sowie notwendigen Koordinations- und Motivationsmechanismen.<sup>140</sup> Die Theorie fokussiert auf unvollständige und ungleich verteilte Information, opportunistische Praktiken sowie Delegationskosten und ersetzt somit die einfachen Annahmen der Neoklassik zugunsten eines größeren Realismus.<sup>141</sup>

### **1.5 Kopplung institutionenökonomischer Ansätze mit verhaltenswissenschaftlichen Theoriekonstrukten**

Insbesondere das Bestreben zur Entwicklung einer weithin anerkannten theoretischen Basis der personalwirtschaftlichen Disziplin lässt die Forderung nach Theorieentwicklung, Theorieerweiterung und Kopplung von institutionenökonomischen Ansätzen mit Konstrukten des (verhaltenswissenschaftlichen) Theorie-

---

<sup>140</sup> Vgl. BREID, 1995: 821.

<sup>141</sup> Vgl. PICOT/NEUBURGER, 1995: 20; LEVINTHAL, 1988, 155; ARROW, 1991: 50. Dennoch gilt und dies wird von der Verfasserin zu keinem Zeitpunkt der Analyse außer Augen gelassen, dass in manchen Situationen, in welchen „... principal-agent theory seems clearly applicable, real-world practice is very different from the model.“ (ARROW; 1991: 49.) In diesem Zusammenhang betonen WISEMAN/GOMEZ-MEJIA, (1998): „In sum, agency theory’s contribution to corporate governance has been limited by its simplistic assumptions of consistent risk aversion among agents, its modeling of recursive influence from risk choice on performance, and its inability to provide unambiguous predictions of corporate governance’s influence on executive behavior.“ (WISEMAN/GOMEZ-MEJIA, 1998: 134.) Zur Überwindung dieser Restriktionen verknüpfen die Autoren die Agenturtheorie mit Argumenten der Entscheidungstheorie.

spektrums immer lauter werden.<sup>142</sup> Ansätze hierfür liefern aus der Richtung der Personalökonomik beispielsweise JOST (2000) als auch aus der Gegenposition z.B. MATIASKE (1999).<sup>143</sup> Weitere Beispiele der derzeit in der wissenschaftlichen Theoriediskussion fokussierten Verknüpfung ökonomischer Ansätze mit Konstrukten anderer verhaltenswissenschaftlicher Theorien lassen sich auch dem Herausgeberband „Personalthorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung“ von FESTING/MARTIN/MAYERHOFER/NIENHÜSER (2004) entnehmen.<sup>144</sup>

Trotz dieser sich abzeichnenden starken Forschungstendenz in Richtung Theoriekopplung und -verknüpfung wird in der vorliegenden Forschungsarbeit bewusst auf eine Konstrukterweiterung der (Institutionen-)ökonomischen Kernaussagen verzichtet: Beispielsweise wird auf eine tiefere Fundierung des von statischen Ziel- und Präferenzstrukturen ausgehenden agenturtheoretischen Motivationskonzepts mittels verhaltenswissenschaftlicher Individualtheorien oder auf eine Kopplung agenturtheoretischer Annahmen mit beispielsweise psychologischen Erkenntnissen abgesehen.<sup>145</sup> Dies liegt darin begründet, dass bei der Entwicklung des unternehmensübergreifenden und auf die jeweilige Entscheidungsstruktur angepassten Personalmanagementdesign die Perspektive der Geschäftsführung als Leitungs- und Steuerungsorgan des Unternehmens eingenommen wird und somit der Fokus auf einem stark ökonomisch orientiertem Erkenntnisinteresse liegt. Im Mittelpunkt der Analyse stehen Kosten-Nutzen-Überlegungen hinsichtlich der Ausgestaltung eines Personalmanagements in dezentralen Entscheidungsstrukturen.

Zusammengefasst wird die in Kapitel III.1 skizzierte Agenturtheorie mit ihren Kernaussagen unmittelbar auf das Problemfeld dezentraler Entscheidungen angewendet; auf eine Einbettung weiterer Konstrukte anderer theoretischer Erklärungsansätze wird bewusst verzichtet. Es werden, wie bereits erläutert, lediglich derzeit diskutierte Weiterentwicklungen des Standardmodells agenturtheoretischer Forschung wie z.B. Mehr-Agenten-Modelle oder mehrstufige Prinzipal-Agent-Modelle in die sich nun anschließende Analyse delegativer Risiken integriert.

---

<sup>142</sup> Vgl. WEBER, 2004: 1918.

<sup>143</sup> Vgl. JOST, 2000 und MATIASKE, 1999.

<sup>144</sup> Vgl. FESTING/MARTIN/MAYERHOFER/NIENHÜSER, 2004.

<sup>145</sup> Vgl. hierzu z.B. das von JOST (2000) entwickelte ökonomisch-psychologische Grundmodell des Arbeitsverhaltens, das psychologische Erkenntnisse in ein allgemeines ökonomisches Verhaltensmodell einbettet.

## **2 Personalarbeit in dezentralen Entscheidungsstrukturen: Konkretisierung von Delegationsrisiken und Ableitung von Koordinations- und Motivationsmechanismen für Linienverantwortliche**

In Anbetracht der Tatsache, dass die Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungen eine Prinzipal-Agent-Struktur aufweist, gilt es, zunächst die Entscheidungsträger z.B. anhand ihrer individuellen Ziel- und Bedürfnisstrukturen zu charakterisieren und die Zielkongruenz zwischen den Trägern der Personalarbeit herauszuarbeiten (Kapitel III.2.1). Anschließend ist es von großer Wichtigkeit, das vertrags-theoretische Organisationskonzept zu spezifizieren, d.h. es wird im Detail die Frage nach der Prinzipal- und Agentenrolle beantwortet (Kapitel III.2.2). Hier kommt erstmals das Analyseraster dezentraler Entscheidungsstrukturen zum Einsatz. Ist diese Frage beantwortet, gilt es diejenigen Informationsasymmetrien zu bestimmen,<sup>146</sup> die einen kritischen Einfluss auf die Delegationsproblematik haben und daher mögliche Delegationsprobleme verursachen bzw. verstärken.<sup>147</sup>

Zunächst widmet sich das Kapitel III.2.3 mit der Rekrutierungs- bzw. Beschaffungsproblematik geeigneter Linienkräfte. In Abhängigkeit von den jeweils benötigten Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnissen werden unterschiedliche Mechanismen aufgezeigt, die bei der Identifikation des Personalentwicklungsbedarfs all jener Entscheidungsträger behilflich sind, die durch die Dezentralisierung zu Trägern betrieblicher Personalarbeit werden. Die Vielzahl jener Delegationsrisiken, die aus der Informationsasymmetrie der Hidden Action und der Hidden Information resultieren, werden dann in Kapitel III.2.4) identifiziert. Zur Strukturierung der Analyse der Delegationsrisiken wird wiederum auf die Entscheidungsstrukturen ① bis ⑥ des Analyserasters zurückgegriffen. Dies bedeutet, dass die Delegationsrisiken für jede einzelne Entscheidungssituation herausgearbeitet und Mechanismen erörtert werden, die mit ihrer Koordinations- und Motivationsfunktion geeignet erscheinen, eine vertragsmäßige Entscheidungsdurchführung der Linie sicherzustellen. Das Kapitel - III.2.5 befasst sich dann mit der Investition in das Humankapital dezentral agierender Entscheidungsträger und fokussiert das hieraus entstehende bilaterale Abhängigkeitsverhältnis sowie die Notwendigkeit, personalbindende Maßnahmen zu etablieren. Ein Resümee zur Handhabung von Delegationsrisiken in dezentralen Entscheidungsstrukturen beschließt die Analyse (Kapitel III.2.6).

---

<sup>146</sup> In Anlehnung an die Argumentation von DIETL (1993) werden die Asymmetrien Hidden Information und Hidden Action in der vorliegenden Arbeit nicht getrennt voneinander betrachtet, sondern ebenfalls unter dem Begriff der Hidden Action zusammengefasst (siehe hierzu in Abschnitt III die Fußnote 70).

<sup>147</sup> Vgl. zu dieser Argumentationsweise ROTH/O'DONNELL, 1996: 680.

Wie bereits innerhalb des Untersuchungsaufbaus der Arbeit dargelegt (Kapitel I.3.3), steht die Moral Hazard-Problematik im Zentrum der Analyse. Dies lässt sich zum einen damit begründen, dass für eine unternehmensweite Entscheidungsdelegation keine neuen Verträge zwischen den Akteuren geschlossen werden, sondern die dezentralisierungsorientierte Reorganisation auf ein bereits bestehendes Vertragsgeflecht aufsetzt. Somit tritt die ex ante-geprägte Informationsasymmetrie der Hidden Characteristics in der agenturtheoretischen Analyse ein wenig in den Hintergrund.<sup>148</sup> Zum anderen wird zur Vereinfachung des Sachverhalts auf ein statisches Prinzipal-Agent-Modell abgehoben und auf eine detaillierte Analyse möglicher Hold Up-Gefahren aufgrund der Dynamisierung von Delegationsbeziehungen verzichtet.

Zusammenfassend steht im Mittelpunkt dieses Analysekapitels III.2 die Identifikation von Delegationsrisiken basierend auf den Informationsasymmetrien der Hidden Action und Hidden Information und das Ableiten koordinierender und motivierender Mechanismen. Die fallweise Systematisierung des Delegationsrisikos und denkbarer Koordinations- und Motivationsmechanismen dient dabei der Identifizierung des Personalmanagementdesigns in dezentralen Entscheidungsstrukturen, welches den Inhalt des Abschnitts IV bildet. Dieses Design soll die Unternehmung – Eigentümer und/oder Geschäftsführer – in die Lage versetzen, sich gegen opportunistisches Verhalten dezentral agierender Linienkräfte zu schützen und zudem Anreize für unternehmenszieladäquates Handeln in der Personalarbeit aufzuzeigen.

## **2.1 Verhaltensmerkmale personalwirtschaftlicher Entscheidungsträger**

Zur Charakterisierung ökonomischer Akteure, was bezogen auf die vorliegende Arbeit bedeutet, zur Kennzeichnung personalwirtschaftlicher Entscheidungsträger, bedient sich die Agenturtheorie verschiedener Verhaltensannahmen<sup>149</sup> wie der Orientierung am individuellen Nutzen (Kapitel III.2.1.1), der (zweck-)rationalen Ausrichtung des Verhaltens (Kapitel III.2.1.2), dem Einsatz opportunistischer Praktiken (Kapitel III.2.1.3), einer divergierenden Risikoneigung der Vertragspartner (Kapitel III.2.1.4) und unterschiedlicher Informationsverteilung (Kapitel III.2.1.5). Im Folgenden gilt es, diese Prämissen hinsichtlich des Sachverhalts der Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz zu konkretisieren und Tendenzaussagen in Bezug auf die der Analyse zugrunde liegenden Verhaltensannahmen zu treffen.

---

<sup>148</sup> Siehe für eine detaillierte Argumentation die Ausführungen in Kapitel III.2.3.

<sup>149</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Kapitel III.1.2.1.

### 2.1.1 Individuelle Ziel- und Präferenzstruktur der Entscheidungsträger

Die Analyse von Delegationsbeziehungen beruht auf der Annahme, dass die Vertragsgestaltung und -erfüllung durch eine beidseitig erwartete Nutzenmaximierung geprägt ist. Jeder Entscheidungsträger richtet demnach sein Verhalten danach aus, ob er persönliche Vorteile erzielen oder Nachteile abwenden kann. Das hieraus Nachteile für andere Organisationsmitglieder oder für die Gesamtheit der Organisation entstehen, nimmt der Entscheidungsträger in Kauf.<sup>150</sup> Die Gestaltung von Verträgen und die Erfüllung resultierender Verpflichtungen beruht infolgedessen auf gegebenen, stabilen und konsistenten Präferenzstrukturen personalwirtschaftlicher Entscheidungsträger, die ein breites Spektrum vielfältiger Ziele umfassen.<sup>151</sup>

Da die von ACKERMANN (1994) so benannten Willenszentren der Personalarbeit unterschiedliche Ziele verfolgen,<sup>152</sup> ist zu klären, welches die konkreten Eigeninteressen bzw. die individuellen Ziel- und Präferenzstrukturen der betrachteten Entscheidungsträger sind. Für die Beantwortung dieser Frage liefert Kapitel II.1.3 erste Ansatzpunkte: Die dort identifizierten Erwartungen personalwirtschaftlicher Entscheidungsträger an die Personalarbeit sind geprägt durch verschiedenartige Interessen und Ziele, d.h. die trägerbezogenen Ziel- und Nutzenfunktionen können aus der Konkretisierung dieser Erwartungen abgeleitet werden. Hierbei ist zunächst zu klären, welchem jeweiligen Kundensegment - Unternehmensleitung, Linienkraft oder Mitarbeiter – die agierenden und in den dezentralen Entscheidungsstrukturen ① bis ⑥ benannten Träger der Personalarbeit zuzuordnen sind. Hinsichtlich des Entscheidungsträgers Unternehmensleitung bedarf es keiner zusätzlichen Erläuterungen; die Erwartungen dieser Anspruchsgruppe spiegeln die Präferenzstruktur desselbigen Entscheidungsträgers vollkommen wider. Für die Zielfunktion des Personalspezialisten wird angenommen, dass diese überwiegend durch die skizzierten Erwartungen der Unternehmensführung geprägt ist. Idealtypischerweise richten sich die Entscheidungen und Handlungen des Personalspezialisten auf Konzern-, Firmen- und/oder Geschäftsbereichsebene an der Strategie und den Zielen des Unternehmens aus, so dass seine Nutzenfunktion durch leitungszentrierte Erwartungen geprägt sind. Hingegen umfasst die Ziel- und Präferenzstruktur der Linienkraft mehr als nur die in

---

<sup>150</sup> Vgl. LAUX, 1989: 515. Nach LEVINHAL (1988) gilt die vom Delegationsempfänger empfundene Arbeitsaversion als Ursache von Interessendivergenzen zwischen Unternehmensleitung und verantwortlicher Führungskraft (vgl. LEVINHAL, 1988: 181). Im Gegensatz hierzu stellt KAPLAN (1984) jedoch fest, dass „... the problem is the reverse – they work too long and too hard at their jobs, not too little.“ (KAPLAN, 1984: 405.)

<sup>151</sup> Neben der Rechtfertigung von Handlungen gegenüber Dritten prägen die hier betrachteten Ziele insbesondere die Motivation der Entscheidungsträger im Sinne von Engagement und Bereitschaft für spezifische Handlungen und Aktivitäten im Entscheidungsprozess.

<sup>152</sup> Vgl. ACKERMANN, 1994a: 7.

Tabelle 4 genannten Erwartungen. Zwar ist die Nutzenfunktion der Führungskraft durch Unternehmens- und personalpolitische Zielsetzungen geprägt, d.h. die für Linienkräfte gelisteten Erwartungen sind in der Ziel- und Präferenzstruktur zu berücksichtigen. Zusätzlich hat die Führungskraft jedoch ausschließlich eigen- im Sinne von mitarbeiterzentrierte Bedürfnisse, was sich in den skizzierten Mitarbeitererwartungen konkretisiert. Entsprechendes gilt für den Entscheidungsträger des Personalmoderators/-beraters, dessen Ziel- und Präferenzstruktur neben unternehmens- und leitungsspezifischen auch durch mitarbeiterzentrierte Erwartungen gekennzeichnet ist.

Zusammenfassend lassen sich für die betrachteten ökonomischen Akteure folgende Ziel- und Präferenzstrukturen identifizieren.<sup>153</sup> Die Entscheidungen der Unternehmensleitung sind primär durch systeminhärente Formalziele wie Bestandsicherung, Gewinnmaximierung und Wachstumserzielung gekennzeichnet.<sup>154</sup> Neben diesen unternehmerischen Primärzielen beinhaltet die Präferenzstruktur der Unternehmensleitung eine Vielzahl personalpolitischer Sachziele wie (1) die Gestaltung, Umsetzung und Entwicklung von Unternehmensphilosophie und -kultur, (2) die Sicherung von Erfolgspotentialen, (3) die Entwicklung von Konzepten zur Gewinnung, Bindung und Förderung der betrieblichen Humanressource, (4) das Gestalten und Begleiten von Veränderungsprozessen und (5) die Entwicklung einer lernenden Organisation.<sup>155</sup> Es wird ferner unterstellt, dass diese unternehmerischen Formal- und Sachziele die Präferenzstruktur des Personalspezialisten prägen, obwohl sicher von Fall zu Fall auch individuelle Wünsche und Ziele Berücksichtigung finden.<sup>156</sup> Ferner wird darauf hingewiesen, dass insbesondere die Nutzenfunktion des (externen) Personalberaters eigene Interessen und Individualziele umfasst. Analog hierzu beinhaltet auch die Präferenzstruktur der Linienkraft neben Organisationszielen eigenzentrierte Absichten wie (1) ein maximales Entgelt als Ausgleich für den Einsatz der Arbeitskraft, (2) die Sicherung und Entwicklung individueller Kenntnisse und Fähigkeiten, (3) beruflicher Aufstieg und Karriere, (4) Verbesserung der Chancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, (5) soziale Anerkennung auch auf Basis von Status und

---

<sup>153</sup> Bei den folgenden Ausführungen handelt es sich lediglich um Tendenzaussagen, die in Bezug auf das Zielbündel und mögliche Präferenzen keinerlei Anspruch auf Allgemeingültigkeit und Vollständigkeit besitzen.

<sup>154</sup> Vgl. GUTENBERG, 1983: 465.

<sup>155</sup> In Anlehnung an die Ausführungen in Kapitel II.1.3 (siehe Spalte 1 in Tabelle 4).

<sup>156</sup> Die Verfasserin folgt somit der Annahme, dass die Ziel- und Präferenzstruktur von Unternehmensleitung und Personalspezialist gleichartig sind und die Unternehmensziele widerspiegeln. Möglicherweise bestehende Zieldifferenzen zwischen diesen beiden Akteuren stehen gemäß der Forschungsfrage nicht im Mittelpunkt der Betrachtung.



Prestige, (6) interessante und herausfordernde Arbeitsinhalte mit der Möglichkeit zur Selbstverwirklichung sowie (7) das Eingehen und der Ausbau sozialer Kontakte.

Zusammenfassend lässt sich aussagen, dass die Ziel- und Präferenzstruktur personalwirtschaftlicher Entscheidungsträger einerseits durch Organisationsziele und andererseits durch Individualziele geprägt ist. Während die Unternehmensleitung und der Personalspezialist in der Rolle der Delegierenden vorwiegend Organisations- und Unternehmensziele verfolgen, ist das Zielbündel der Linienkraft wesentlich durch individuelle Interessen geprägt. Bereits hier zeichnet sich ein inter- und intrapersoneller Interessenkonflikt ab, der innerhalb der Delegationsbeziehung auf den Bestand von moralischem Risiko hindeutet. An dieser Stelle vermerkt die Verfasserin selbstkritisch, dass die Inhalte der unterstellten Ziel- und Präferenzstrukturen auf einem eher abstrakten Niveau diskutiert werden und eine individualistische bzw. personenspezifische Ausformulierung der Nutzenfunktionen für den jeweiligen Entscheidungsträger unterbleibt. Dennoch lassen die gemachten Annahmen zur Ziel- und Präferenzstruktur agenturtheoretische Tendenzaussagen über opportunistisches Handeln der Linienkräfte zu.

### **2.1.2 Begrenzt rationales Verhalten der Entscheidungsträger**

Dezentrale Entscheidungssituationen zeichnen sich durch hohe Systemkomplexität und -unsicherheit aus.<sup>157</sup> Infolgedessen besitzen personalwirtschaftliche Entscheidungsträger kein vollständiges Wissen über alle entscheidungsrelevanten Merkmale oder Bedingungen und stoßen auf Probleme bei der präzisen Bewertung zukünftiger Unternehmens- und Umweltzustände. Ferner lassen sich die Träger personalwirtschaftlicher Verantwortung – wie alle Individuen – durch ein begrenztes, geistiges Fassungsvermögen charakterisieren, welches das „Paradigma der neuen Dezentralisierung“ rasch an seine Grenzen stoßen lässt.<sup>158</sup> Den personalwirtschaftlichen Entscheidungsträgern ist es daher gänzlich unmöglich, alle vorhandenen Lösungsansätze und -alternativen im Rahmen der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Aufgrund begrenzter Rationalität fällt es den Trägern der Personalarbeit daher nicht leicht, alle entscheidungsrelevanten Eventualitäten, die aus Unsicherheit und Komplexität resultieren, zu antizipieren und die Gesamtheit der Verhaltensweisen ihrer Vertragspartner vorzusehen. Geschweige denn, dass es den begrenzt rational handelnden Entscheidungsträgern möglich ist, alle Konsistenzen durch vertragliche Vereinbarungen ex ante zu steuern.

---

<sup>157</sup> Vgl. z.B. MIROW/ASCHENBACH/LIEBIG, 1996: 134.

<sup>158</sup> Vgl. DRUMM, 1996a: 8.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass begrenzt rationales Verhalten dann Auswirkungen auf das Effizienzkriterium der Delegationskosten und den damit verbundenen Einsatz koordinierender und motivierender Steuerungsmechanismen hat, wenn die personalwirtschaftlichen Entscheidungsträger an ihre Rationalitätsgrenzen stoßen.<sup>159</sup> Dies ist in den hier betrachteten dezentralen Entscheidungssituationen ① bis ⑥ zweifelsohne der Fall.

### 2.1.3 Eigeninteressiertes Verhalten der Entscheidungsträger

Nach der Agenturtheorie werden die Träger personalwirtschaftlicher Entscheidungen als Individuen gekennzeichnet, welche unter Einsatz von List, Tücke und Täuschung ausschließlich eigene Interessen verfolgen. Die Verhaltensannahme des Opportunismus als stärkste Form des Eigennutzstrebens<sup>160</sup> beherrscht somit die agenturtheoretische Vertragsanalyse.

Aufbauend auf den Ausführungen zur kritischen Würdigung der Agenturtheorie (Kapitel III.1.4) wird den personalwirtschaftlichen Entscheidungsträgern generell eigennütziges Verhalten unterstellt und der Delegationsanalyse ein opportunistisches Menschenbild zugrunde gelegt. Die vorliegende Arbeit kommt somit der Forderung von DRUMM (1996a) nach, welcher kritisiert, dass sich das „Paradigma der neuen Dezentralisierung“ eines äußerst positiven Menschenbilds bedient und insbesondere opportunistisches Verhalten der Organisationsmitglieder außer Acht lässt.<sup>161</sup> Würde der weiteren Analyse hingegen kein eigennütziges Verhalten unterstellt, dann würde die Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Verantwortung keinerlei Delegationsrisiken bergen, die es mittels koordinierender und motivierender Steuerungsmechanismen zu bewältigen gilt; ein Ablehnen der Opportunismusannahme macht die verfolgte Forschungsfrage bedeutungslos und kann als realitätsfern betrachtet werden.

---

<sup>159</sup> In diesem Zusammenhang weist ROTERING (1993) darauf hin, dass insbesondere die Transaktionskosten der Abwicklung einer ökonomischen Aktivität um so höher sind, desto schneller der ökonomische Akteur an seine Rationalitätsgrenzen stößt (vgl. ROTERING, 1993: 108).

<sup>160</sup> Vgl. WILLIAMSON, 1975: 26ff.

<sup>161</sup> Vgl. DRUMM 1996a: 18f. WÄCHTER (1997) hingegen kritisiert die von DRUMM (1996a) implizierte Persönlichkeitstheorie, indem er betont: „Aber daß sich die Individuen als denkende Wesen selbst auf die veränderten Verhältnisse ohne die und vor den personalpolitischen Maßnahmen einlassen werden, das wird [von DRUMM (1996a)] nicht in Erwägung gezogen. Es ist aber überhaupt nicht einzusehen, daß Menschen nicht schnell auf die möglicherweise in ihrer wirtschaftlichen Existenz bedrohenden Herausforderungen reagieren und bereit und in der Lage wären, ihr Verhalten zu ändern. Man kann vielmehr davon ausgehen, daß sie solche Änderungen schon antizipativ vornehmen und ein entsprechendes personalpolitisches Programm dabei eher hinderlich als förderlich empfunden werden kann.“ (WÄCHTER, 1997: 231.)

#### 2.1.4 Risikoneigung der Entscheidungsträger

Die vorliegende Arbeit folgt den Verhaltensannahmen des Standardagenturmodells, welches dem Prinzipal ein risikoneutrales Verhalten und dem Agenten Risikoaversion unterstellt.<sup>162</sup> Hierbei bezieht sich die Risikoübernahme neben der Gewinnerzielung auch auf die Verlustrealisierung, so dass allgemein von einem Einkommensrisiko gesprochen wird.<sup>163</sup> Die übliche Erklärung für die unterschiedliche Risikoneigung ist RICHTER/FUROBOTN (1996) zufolge, dass z.B. die Linienkraft, die im Unternehmen ihr Humankapital investiert, für ihre Investition nicht die gleichen Diversifikationsmöglichkeiten besitzt wie beispielsweise die Unternehmensleitung, der eine Vielzahl von Anlage- und Investitionsstrategien offen stehen.<sup>164</sup> Das agenturtheoretische Gedankengut impliziert, dass die Linienkraft nicht nur in Bezug auf das Einkommensrisiko avers eingestellt, sondern auch hohem Arbeitseinsatz und -engagement gegenüber abgeneigt ist. HOLMSTRÖM/TIROLE (1989) halten diese Annahme hingegen für eher unrealistisch und betonen, dass „[a]n alternative, and possibly more attractive hypothesis ... is that the manager is driven by concerns for his career and its implied lifetime income stream.“<sup>165</sup> Demnach ist die Führungskraft in der Linie dann geneigt, sich selbst und somit ihrem Verhalten eine risikoneutrale oder in Ausnahmefällen auch risikofreudige Neigung zu unterstellen, wenn dies der Durchsetzung eigener Interessen und Ziele wie z.B. der individuellen Karriere- und Lebensplanung dient.

Nichtsdestotrotz wird in der vorliegenden Arbeit auf das agenturtheoretische Standardmodell zurückgegriffen. Von einer Komplexitätserhöhung aufgrund je nach verfolgtem Zielbündel differierender Risikoneigung muss insbesondere deshalb Abstand genommen werden, da nur durch diese Form der Vereinfachung es überhaupt möglich erscheint, eine Vielzahl delegativer Risiken in den insgesamt sechs identifizierten Entscheidungsstrukturen zu untersuchen. In den betrachteten Entscheidungsstrukturen wird daher davon ausgegangen, dass die Unternehmensleitung bereit ist unternehmerisches Risiko zu übernehmen, sich der Personalspezialist auf Konzern-, Firmen- und/oder Geschäftsbereichsebene durch Risikoneutralität auszeichnet und dass die Linienkraft ein eher risikoscheues Verhalten verfolgt.

---

<sup>162</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH, 2002: 211; DIETL, 1993: 135; LEVINTHAL, 1988: 159; ARROW, 1991: 45; EISENHARDT, 1985: 137; GROSSMAN/HART, 1983a: 10f.

<sup>163</sup> Vgl. KRÄKEL, 1999: 59.

<sup>164</sup> Vgl. RICHTER/FURUBOTN, 1996: 208.

<sup>165</sup> HOLMSTRÖM/TIROLE, 1989: 88f.

### 2.1.5 Asymmetrische Informationsverteilung zwischen den Entscheidungsträgern

Die Agenturtheorie schreibt den verfügbaren Informationen eine bedeutende Rolle zu, d.h. den Kern der Delegationsbeziehung bildet die ungleiche Informationsverteilung in Bezug auf ein spezifisches personalwirtschaftliches Entscheidungsproblem. Die agenturtheoretische Annahme, dass in den identifizierten Vertragskonstellationen die Linienkraft als die besser und der zentral agierende Personalspezialist als die schlechter informierte Vertragspartei anzusehen ist, hat in hohem Maße dazu beigetragen, die Agenturtheorie als theoretische Fundierung für die vorliegende Forschungsfrage auszuwählen. Aus folgenden Gründen wird die Annahme asymmetrischer Informationsverteilung als realistisch erachtet.

Die Dezentralisierung der Personalarbeit verbindet eine Vielzahl von Prinzipien, um auf zunehmende Umweltdynamik und -komplexität reagieren zu können: stärkere Eigenverantwortung, überschaubare Organisationseinheiten, Orientierung an Kundenbedürfnissen – um nur einige zu nennen. Mit dem Organisationsprinzip der Delegation personalwirtschaftlicher Verantwortung an untergeordnete Hierarchieebenen wird das Ziel verfolgt, den Entscheidungen stets diejenigen Informationen zugrunde zu legen, welche für eine effiziente, auf die individuellen Bedürfnisse des Mitarbeiters abgestimmte Personalarbeit notwendig sind. Es wird davon ausgegangen, dass die Linienkraft aufgrund ihrer direkten Führungsbeziehung aktuelle und erstklassige Informationen über jeden einzelnen Mitarbeiter besitzt. Genau diesen Informationsvorsprung macht sich die Unternehmensleitung bzw. der Personalspezialist zunutze, so dass ein wesentlicher Grund für das Interesse an der Delegation von Entscheidungskontrolle in der Nutzung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen der Führungskraft im direkten Umgang mit den Mitarbeitern liegt.<sup>166</sup>

Zusammenfassend wird festgehalten, dass in Organisationen, die in dynamischen und komplexen Umwelten agieren, aufgrund bevorzugt dezentraler Strukturen, starke Informationsasymmetrien zwischen einer Instanz und den nachgeordneten

---

<sup>166</sup> Diesen skizzierten Sachverhalt und die damit verbundene Existenz der Verhaltensannahme asymmetrischer Informationsverteilung in dezentralen Entscheidungsstrukturen beschreibt CHIA (1995) wie folgt: „The greater the environmental uncertainty ..., the more likely it is for information to be located near the source of the problem area. Similarly, decentralization will be higher when environmental uncertainty is high. This enables the sub-unit manager to respond more quickly to any event as he is considered to possess the "local" information for dealing with such event. Also, the level of information asymmetry will be higher as more information is required to make decisions under uncertainty. Furthermore, as the sub-unit managers possess more private information, it is more effective for decision-making to be devolved and located near the source of the problem. Therefore, it is posited that the higher the level of information asymmetry in an

Entscheidungsträgern bestehen.<sup>167</sup> Da die Basis für die Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungskontrolle der Arbeitsvertrag ist, wird zudem angenommen, dass alle Grundtypen asymmetrischer Informationsverteilung auftreten.<sup>168</sup> Dennoch muss darauf hingewiesen werden, dass im Gegensatz zum agenturtheoretischen Grundmodell, sich die verantwortlichen Entscheidungsträger in der Praxis zunächst einen Informationsvorsprung erarbeiten müssen.<sup>169</sup> Dies liegt darin begründet, dass die Linienkraft z.B. erst durch den Einsatz personalwirtschaftlicher Datengewinnungsmethoden verwertbare und entscheidungsrelevante Informationen schafft, welche sie dann in der Delegationsbeziehung opportunistisch nutzt. Zusätzlich zu dem hier dargestellten ungleichen Wissensstand zwischen den Entscheidungsträgern besteht ferner ein Informationsdefizit im Hinblick auf die Ziel- und Präferenzstruktur, das Ausmaß an eigeninteressiertem Verhalten und die Zurechenbarkeit individueller Leistungen zum Bereichsergebnis.

## 2.2 Das Vertragsgeflecht in dezentralen Entscheidungsstrukturen

Die Agenturtheorie betrachtet das soziale Gebilde der Unternehmung als ein Netzwerk expliziter und impliziter Verträge.<sup>170</sup> Zurückgreifend auf das in Kapitel II.1.3 spezifizierte pluralistische Entscheidungsträgermodell der Personalarbeit und das in Kapitel II.1.4 vorgestellte Konzept vertraglicher Zusammenarbeit wird angenommen, dass zwischen den Trägern der Personalarbeit ein explizites oder implizites schuldrechtliches Vertragsverhältnis besteht. Dies kann ferner damit begründet werden, dass „[b]ei der Reorganisation der Personalabteilung .. davon auszugehen [ist], dass es mehrere Träger bzw. Akteure, mehrere Willenszentren des Personalmanagements mit mehr oder weniger unterschiedlichen Zielen, Entscheidungsbefugnissen und Beeinflussungsmöglichkeiten gibt. Die Erfüllung der Personalaufgaben erscheint also als das Ergebnis von Verhandlungs- bzw. Interaktionsprozessen, an denen verschiedene Einzelpersonen und/oder Personengruppen innerhalb ... des Unternehmens beteiligt sein können.“<sup>171</sup>

---

organization, the greater is the likelihood of a higher degree of decentralization.” (CHIA, 1995: 612.) Siehe hierzu die Ausführungen des Kapitels II.2.

<sup>167</sup> Vgl. LAUX, 1989: 515.

<sup>168</sup> Vgl. ALEWELL 1993: 113.

<sup>169</sup> Vgl. BREID, 1995: 826.

<sup>170</sup> Der Vertragsbegriff ist mit einer Vielzahl von Bedeutungen belegt und unterscheidet z.B. die Rechtswirkung von Willenserklärungen, die tatsächliche Einigung mit Rechtsfolgen und/oder die Schriftform einer Vereinbarung. In der vorliegenden Arbeit bezeichnet der Begriff Vertrag das Abgeben von gegenseitigen, sich deckenden und rechtlich durchsetzbaren Willenserklärungen im Sinne von Verpflichtungen zu zukünftigen Handlungen. Siehe hierzu auch die Ausführungen in Kapitel II.1.4.

<sup>171</sup> ACKERMANN, 1994a: 7.

Infolgedessen kann festgestellt werden, dass die Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungsmacht auf einem schuldrechtlichen Vertrags- und Vereinbarungsgeflecht basiert, die beteiligten personalwirtschaftlichen Aufgabenträger ungleiche Ziel- und Nutzenfunktionen verfolgen und eine asymmetrische Informationsverteilung vorliegt.<sup>172</sup> Die Agenturtheorie bietet somit geeignete Ansatzpunkte für eine strukturierte Analyse der Vertragsbeziehungen, der informationsbedingten Verhaltensunsicherheiten und der personellen Koordinations- und Motivationsprobleme zwischen Unternehmensleitung, Personalspezialist und Führungskraft.<sup>173</sup>

Im Anschluss hieran gilt es nun zu klären, auf welcher Art von schuldrechtlichem Vertrags- und Vereinbarungsverhältnis die Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungsmacht basiert (Kapitel III.2.2.1). Ferner werden unterschiedliche Vertragskonstellationen innerhalb des schuldrechtlichen Vertrags- und Vereinbarungsgeflechts identifiziert und einer detaillierten Analyse unterzogen (Kapitel III.2.2.2). Konkret bedeutet dies, dass im Folgenden für jede der sechs Entscheidungsstrukturen die Vertragskonstellation untersucht wird, indem Aussagen dahingehend getroffen werden, (1) auf Basis welchen Vertragstyps die Entscheidungsdelegation vereinbart wurde und (2) welcher zentrale Entscheidungsträger (im Sinne eines Prinzipals) mit welchem dezentralen Träger der Personalarbeit (im Sinne eines Agenten) eine Delegationsbeziehung eingegangen ist. Ein Resümee zum Vertragsgeflecht in dezentralen Entscheidungsstrukturen beschließt die Analyse (Kapitel III.2.2.3).

### **2.2.1 Der Arbeitsvertrag als vertragliche Basis für die Delegation**

Die agenturtheoretische Annahme des vertragstheoretischen Organisationskonzepts geht von der Existenz vertraglicher Schuldverhältnisse aus, d.h. die ökonomischen Akteure haben sich mittels einer gegenseitigen Willenserklärung auf eine Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung verpflichtet. Ihre gesetzliche Grundlage hat diese gegenseitige Willenserklärung in den §§ 241ff. des BGB. Zu diesen schuldrechtlichen Vertragsbeziehungen zählt beispielsweise auch der Arbeitsvertrag gemäß §§ 611ff. BGB, welcher die Erbringung einer Dienstleistung nach Anweisung zum Gegenstand hat. Der Arbeitnehmer verpflichtet sich, die von ihm zugesagte Arbeitsleistung entsprechend den Anweisungen des Arbeitgebers zu erbringen; hingegen erklärt sich der Arbeitgeber bereit, eine dafür vorgesehene Kompensation zu entrichten. Leistung und Gegenleistung fallen hierbei zeitlich auseinander.<sup>174</sup>

---

<sup>172</sup> Siehe für eine detaillierte Darstellung der Verhaltensmerkmale die Ausführungen in Kapitel III.2.1. Siehe hierzu auch jene im Kapitel II.

<sup>173</sup> Vgl. zu dieser Einschätzung auch BREID, 1995: 821.

<sup>174</sup> Vgl. RICHTER/FURUBOTN, 1996: 149.

Der Arbeitsvertrag ist eine langfristig gültige und transparente Vereinbarung über Leistungen wie Arbeitspensum, Entgeltzahlung oder Urlaubsanspruch, über aufbauorganisatorische Weisungskompetenzen und über die Auflösung des Arbeitsverhältnisses. Niemals aber enthält der Arbeitsvertrag eine vollständige Aufzählung aller notwendigen Entscheidungen und Handlungen, die beispielsweise dem Arbeitnehmer abhängig von der eintretenden Situation obliegen. Fest steht daher, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer sich außerstande sehen, alle Vereinbarungsbestandteile auf wohldefinierte Verpflichtungen zu reduzieren, sondern nur eine relativ grobe Beschreibung des Tätigkeits- und Entscheidungsrechtfelds und dezentraler Entscheidungskompetenz vornehmen. Der Abschluss derartiger unvollständiger Verträge ist keineswegs Ausdruck mangelnder Rationalität der Partner, vielmehr das Bestreben einer kostengünstigen Vertragsgestaltung. Infolgedessen schlagen GROSSMAN/HART (1986) vor, dass „[i]n particular, when it is too costly for one party to specify a long list of the particular rights it desires over another party's assets, then it might be optimal for the first party to purchase all rights except those specifically mentioned in the contract.“<sup>175</sup>

Für die der Dezentralisierungsproblematik zugrunde liegende Agenturbeziehung bildet folglich primär der Dienst-/Arbeitsvertrag der Linienkraft die Grundlage. Erfolgt eine Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungen an die Führungskraft, dann wird entsprechend der agenturtheoretischen Argumentation davon ausgegangen, dass hinsichtlich der Entscheidungsübernahme keine expliziten Vertragsregelungen bestehen.<sup>176</sup> Dies bedeutet, dass eine vertragliche Unvollständigkeit vorliegt. Wird für die Unterstützung bei Informationssammlung und Vorschlagsanfertigung ein externer Personalmoderator eingesetzt, dann wird auch in diesen Fällen davon ausgegangen, dass der geschlossene Dienstvertrag gemäß §§ 611ff. BGB nicht sämtliche Eventualitäten der Entscheidungsvorbereitung umfasst. Bezogen auf den vorliegenden Sachverhalt wird folglich der Tatbestand des Incomplete Contracts angenommen. Zwar liegt der Delegationsbeziehung eine gegenseitige, schriftlich fixierte Willenserklärung zugrunde, diese beinhaltet jedoch nicht alle notwendigen oder möglichen Entscheidungen und Handlungen innerhalb des Tätigkeitsfelds.

---

<sup>175</sup> GROSSMAN/HART, 1986: 716.

<sup>176</sup> Vor dem Hintergrund der mit der Reorganisation einhergehenden Dezentralisierung ist davon auszugehen, dass die Arbeitsverträge der Führungskräfte in der Linie zunächst keine expliziten Regelungen zur Übernahme personalwirtschaftlicher Entscheidungsprozesse enthalten. Zwar besteht die Möglichkeit einer Anpassung der Verträge mittels einer Änderungskündigung; dennoch wird die Komplexität der zu treffenden Entscheidungen eine eindeutige vertragliche Ausgestaltung zwischen zentraler Personalabteilung und dezentraler Entscheidungseinheit verhindern.

### 2.2.2 Detaillierte Analyse des Vertragsgeflechts

Für die Identifikation unterschiedlicher Vertragskonstellationen innerhalb des schuldrechtlichen Vertrags- und Vereinbarungsgeflechts wird zunächst der Frage nachgegangen, wie viel Entscheidungsmacht im Rahmen der Reorganisation in die Linie delegiert wird. Für eine detaillierte Analyse dient das in Kapitel II.3 entwickelte Analyseraster dezentraler Entscheidungsstrukturen.

In den Strukturen ①, ②, ④ und ⑤ liegt eine partielle Delegation vor, d.h. die Prozessschritte der Auswahl und/oder der Genehmigung werden vom Personalspezialisten selbst durchgeführt; die Entscheidung wird nur partiell delegiert. In den Fällen ①, ② und ③ wird die Kontrolle über den personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozess nicht der Linienkraft allein überlassen, sondern in den Prozess wird außerdem ein Personalmoderator/-berater integriert; es liegt eine Delegation mit Spezialisierung vor. Weiterhin sind Entscheidungsstrukturen identifiziert worden, in denen sich der Personalspezialist ganz aus dem personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozess zurückzieht. Hier wird die Entscheidungskontrolle entweder von dem Personalmoderator/-berater und von der Linienkraft gemeinsam getragen (vollständige Delegation mit Spezialisierung in Fall ③), oder aber die Linienkraft zeigt sich für den gesamten Entscheidungsvorgang allein verantwortlich (vollständige Delegation ohne Spezialisierung in Fall ⑥).

Entscheidungsstruktur/ Fallunter-scheidung	... am Entscheidungsprozess teilhabende Akteure	... weitere Akteure betrieblicher Personalarbeit	Inhaltliche Beschreibung der Entscheidungsstruktur
① + ②			Partielle Delegation mit Spezialisierung
③			Vollständige Delegation mit Spezialisierung
④ + ⑤			Partielle Delegation ohne Spezialisierung
⑥			Vollständige Delegation ohne Spezialisierung

	Unternehmensleitung und/oder Personalvorstand
	Personalspezialist auf Konzern-, Firmen- und/oder Geschäftsbereichsebene
	Interner Personalmoderator bzw. externer Personalberater
	Führungskraft in der Linie

**Abbildung 16:** Dezentrale Entscheidungsstrukturen und die hieran partizipierenden Träger der Personalarbeit



Wie Abbildung 16 darstellt, hebt die Analyse des den dezentralen Entscheidungsstrukturen zugrunde liegenden Vertragsgeflechts auf die am personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozess direkt mitwirkenden Akteure ab und berücksichtigt neben diesen weitere bereits identifizierte unternehmensinterne Akteure der Personalarbeit. Diese Ergänzung um zusätzliche betriebliche Akteure ist notwendig, da je nach Delegations- bzw. Vertragsbeziehung die Unternehmensleitung und fallweise auch die zentrale Personalinstanz auf Konzern-, Firmen- und/oder Geschäftsbereichsebene im Sinne der Agenturtheorie als Prinzipal agieren. Dies ist so zu verstehen, dass beispielsweise in den Entscheidungsstrukturen ③ und ⑥ die Unternehmensleitung und der Personalspezialist zwar nicht als am Entscheidungsprozess direkt teilnehmende Akteure in Erscheinung treten, dennoch aber im unternehmerischen Vertragsgeflecht als Delegierende personalwirtschaftlicher Entscheidungen und somit als Vertragspartner agieren.

Im Folgenden gilt es zu klären, wem auf Basis welcher Art schuldrechtlicher Verträge innerhalb der verschiedenen Entscheidungsstrukturen die Rolle der Instanz und wem die Rolle des Entscheidungsträger zukommt.<sup>177</sup> Neben dem Arbeitsvertrag gemäß §§ 611ff. BGB werden in der nachfolgenden detaillierten Analyse der in Abbildung 16 identifizierten Delegationsalternativen mit und ohne Spezialisierung (Kapitel III.2.2.2.1 und III.2.2.2.2) weitere gesetzliche Regelungen berücksichtigt. Zu diesen zählen z.B. der Werkvertrag gemäß §§ 631ff. BGB oder der Geschäftsführungsvertrag gemäß §§ 677ff. BGB. In diesem Kontext wird auch die Frage geklärt, ob der Dezentralisierungsproblematik ein Standardagenturmodell zugrunde liegt oder innerhalb des betrachteten Vertragsgeflechts mehrere Delegierende oder Empfänger der Delegation agieren.

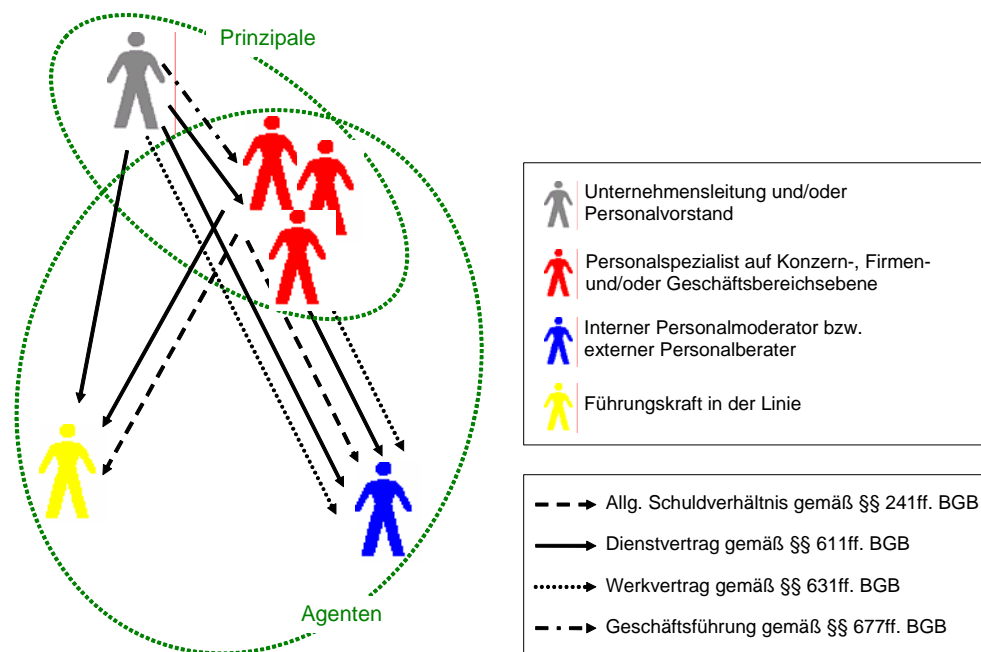
#### 2.2.2.1 Vertragsrechtliche Ausgestaltung der Delegation mit Spezialisierung

In den Entscheidungsstrukturen der Delegation mit Spezialisierung entscheidet sich die Unternehmensleitung respektive der Personalvorstand für eine horizontale Dezentralisierung der Prozessschritte Information und Vorschlag, hingegen liegt die Entscheidungsausführung bei der Linienkraft. Der Personalspezialist behält sich je nach Entscheidungsstruktur das Recht vor, die Prozessschritte der Auswahl und/oder der Genehmigung selbst auszuführen oder die gesamte formale Entscheidungskontrolle an die Linienkraft zu delegieren. Die konkrete vertragliche Beziehung der personalwirtschaftlichen Akteure innerhalb der Entscheidungsstrukturen ①, ② und ③ wird nachfolgend im Detail untersucht.

---

<sup>177</sup> Vgl. hierzu LAUX, 1990; LAUX 1988a und 1988b.

Im Fall ① übernimmt der Personalspezialist selbst die Entscheidungsphasen der Auswahl und Genehmigung, überträgt die Informationssammlung und das Vorschlagsrecht an den Berater und delegiert die Entscheidungsausführung an die Linienführungskraft. Dies bedeutet, dass der Personalspezialist in der Rolle des Prinzipals Delegationsbeziehungen zu zwei Agenten unterhält, zum Personalmoderator/-berater und zur Führungskraft (siehe Abbildung 17). Mit dieser Entscheidungsstruktur wird z.B. jener Unternehmenssituation Rechnung getragen, in welcher sich der Personalspezialist für spezifische Fragestellungen eines externen Personalberaters oder –consultant bedient und die Informations- und Vorschlagsphase an diesen delegiert. Die Entscheidungsausführung liegt im Sinne vertikaler Dezentralisierung bei der Linienkraft.<sup>178</sup>



**Abbildung 17:** Vertragsgeflecht bei partieller Delegation mit Spezialisierung (Fall ①)

Je nach praktischer Ausgestaltung beruht die Entscheidungsstruktur des Falls ① auf folgenden vertraglichen Fixierungen:<sup>179</sup> Die Unternehmensführung als oberste Leitungs- und Vertretungsinstanz unterhält eine Vielzahl an Dienst-/Arbeitsverträgen gemäß § 611 BGB, wie zur Linienkraft, zu den diversen Personalspezialisten oder

<sup>178</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Kapitel II.3.4 zur exemplarischen Anwendung des Analyserasters auf eine Entscheidungssituation in der Praxis.

<sup>179</sup> Die Verfasserin weist darauf hin, dass es sich bei den folgenden Ausführungen zu den der Delegationsbeziehung zugrunde liegenden Vertragsformen lediglich um die Beschreibung möglicher Vertragsbasen gemäß des BGB handeln; es besteht nicht der Anspruch auf Vollständigkeit in der Darstellung des Rechtsgefüges.

zum internen Personalmoderator. Je nach Organisationsstruktur kann der Delegationsbeziehung zwischen Unternehmensleitung und Personalspezialisten auf Konzern-, Firmen- und/oder Geschäftsbereichsebene ebenso aber auch eine Geschäftsführung ohne Auftrag gemäß § 677 BGB zugrunde liegen. Ist in den Entscheidungsprozess hingegen ein externer Personalberater involviert, dann unterhält die Unternehmensleitung oder der geschäftsführende Personalspezialist zu diesem einen Dienstvertrag gemäß § 611 BGB oder einen Werkvertrag gemäß §§ 631ff. BGB. Ferner ist ein allgemeines Schuldverhältnis gemäß §§ 241ff. BGB zwischen zentraler Personalinstanz und Linienkraft denkbar, wenn diese sich beispielsweise vertraglich zur Übernahme der Entscheidungsausführung verpflichtet.

Wie aus diesen Ausführungen und aus der Abbildung 17 hervorgeht, handelt es sich um ein mehrstufiges Prinzipal-Agent-Modell. Durch diese mehrstufigen Modelle hat die Agenturtheorie eine Erweiterung erfahren und bietet seitdem die Möglichkeit der Analyse von hintereinander angeordneten Delegationsbeziehungen wie sie beispielsweise in Netzwerkorganisationen bestehen. Mehrstufige Modelle berücksichtigen zwischen Prinzipal und Agent eine weitere Handlungsebene, welche die Funktion der Kontrolle des Agenten zugewiesen wird und in dieser Hinsicht den Prinzipal entlastet. Das Modell ist dadurch gekennzeichnet, dass es einen Prinzipal auf oberster Stufe, einen Überwacher oder Supervisor auf der mittleren und mindestens einen Agenten auf einer untersten Hierarchiestufe des Unternehmens besitzt. In mehrstufigen Agenturmodellen treten Probleme nicht nur um die Zahl der zusätzlichen Stufen vermehrt auf, sondern es wird auch die Möglichkeit der Koalitionsbildung diskutiert.<sup>180</sup>

Bezogen auf den vorliegenden Sachverhalt bedeutet dies, dass die Unternehmensleitung bzw. der Personalvorstand auf oberster Ebene agiert und je nach Größe, Rechtsform und Organisationsstruktur des Unternehmens zu mehreren Personalspezialisten auf unterschiedlichen Hierarchieebenen eine Delegationsbeziehung unterhält. Diese agieren hingegen wiederum als Delegierende in Bezug auf die Führungskraft in der Linie oder dem Personalmoderator/-berater. Insbesondere aus Sicht der Führungskraft aber auch aus Sicht des Moderators/Beraters kann dieses mehrstufige Modell bedeuten, dass je nach Organisationsgestalt vertragliche Beziehungen zu mehreren Prinzipalen bestehen. Derartige Situationen gestalten sich insbesondere dann problematisch, wenn die Prinzipale unterschiedliche Interessen verfolgen oder die personalwirtschaftliche Entscheidungssituation unterschiedlich einschätzen. Während in der vorliegenden Arbeit die Problematik eines Mehr-Prinzi-

---

<sup>180</sup> Vgl. KRÄKEL, 1999: 92ff.

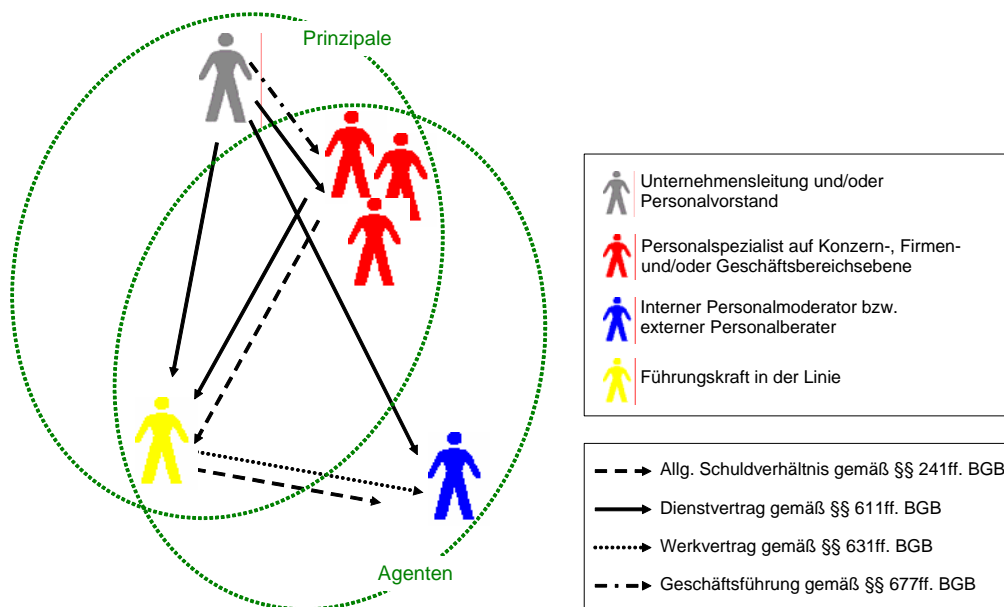
pale-Modells kaum Berücksichtigung findet, da sie für den hier fokussierten Sachverhalt der Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungsverantwortung in die Linie als wenig relevant eingeschätzt wird, findet das Mehr-Agenten-Modell im Rahmen der Analyse auftretender Delegationsrisiken verstärkt Beachtung.

Die Idee des Mehr- oder auch Multi-Agenten-Modells stellt ebenfalls eine Relativierung des agenturtheoretischen Grundmodells und zugleich eine Erweiterung der Agenturtheorie dar und hebt auf eine Situation mit mehreren Agenten ab. Schließt z.B. ein Prinzipal mit mehreren Auftragnehmern als Team einen Vertrag, so gestalten sich die Agenturprobleme als komplexer als im Zwei-Personen-Fall. Wird die Leistungserstellung innerhalb eines Teams erbracht, so treten die Probleme der Leistungszurückhaltung oder der suboptimalen Ressourcenverwendung nicht nur zwischen Prinzipal und Agent auf, sondern erstrecken sich auch auf das Verhältnis der Teammitglieder untereinander. Folglich stellt sich in Multi-Agenten-Situationen insbesondere die Frage nach einer optimalen Anreizgestaltung innerhalb von Teams.<sup>181</sup>

Der Fall ② partieller Delegation mit Spezialisierung unterscheidet sich von den Ausführungen zur Entscheidungsstruktur ① insofern, dass der Personalmoderator/-berater in seiner ihm zugedachten Funktion des Ratgebers nicht mehr dem Personalspezialisten auf Konzern-, Firmen- und/oder Geschäftsbereichsebene, sondern der Linienkraft zuarbeitet. Da bezogen auf die zu erbringende personalwirtschaftliche Dienstleistung der Informationssammlung und Vorschlagsvorbereitung für den Moderator/Berater derjenige ökonomische Akteur in der Rolle des Prinzipals agiert, welcher die Kontrolle über die Auswahlphase innehat und somit die Wahl der Vorschlagsalternativen bestimmt, ändert sich hier die Auftragsbeziehung. In Fall ② bietet der interne Moderator oder externe Berater seine Leistungen der Linienführungskraft an (siehe Abbildung 18), so dass die Führungskraft als Prinzipal gegenüber diesem auftritt. Demnach trägt die Führungskraft die Verantwortung, aus den unterbreiteten Vorschlägen eine Alternative auszuwählen und bittet im Anschluss daran den Personalspezialisten um Genehmigung für die nachfolgende, an ihn delegierte Entscheidungsausführung. Konkret heißt dies, dass die Linienkraft den Moderator bzw. Berater im Sinne eines Dienstleisters beauftragt die personalwirtschaftliche Entscheidung vorzubereiten; die Linienkraft findet sich in der Rolle des Prinzipals wieder.

---

<sup>181</sup> Vgl. beispielsweise KRÄKEL, 1999: 95ff.

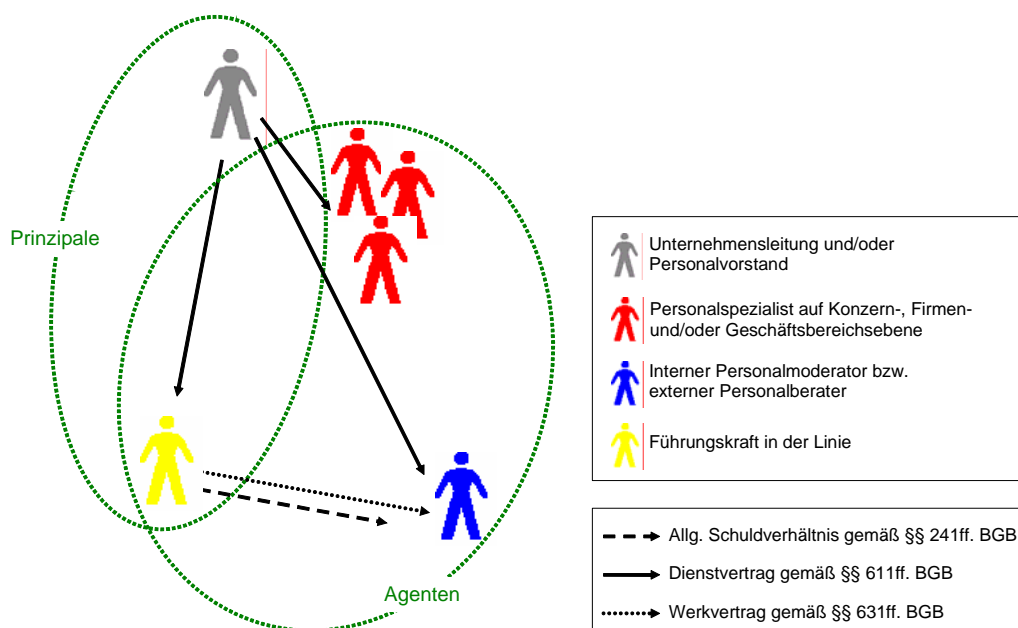


**Abbildung 18:** Vertragsgeflecht bei partieller Delegation mit Spezialisierung (Fall ②)

Analog zum Fall ① basiert die Entscheidungsstruktur ② auf ähnlichen vertraglichen Schuldverhältnissen; an dieser Stelle sei daher auf die obigen Ausführungen verwiesen. Wie Abbildung 18 jedoch zeigt, unterhält die Linienkraft als jener personalwirtschaftliche Akteur mit Entscheidungskontrolle über den Prozessschritt der Auswahl eine Delegationsbeziehung zum Personalmoderator/-berater, der entweder auf einem Werkvertrag gemäß §§ 631ff. BGB oder auf einer Vereinbarung im Sinne eines allgemeinen Schuldverhältnisses gemäß §§ 241ff. BGB beruht. Infolge der in Abbildung 18 skizzierten Vertragssituation liegt der partiellen Delegation mit Spezialisierung des Falles ② ebenfalls ein Mehr-Agenten-Modell zugrunde; genau genommen ein mehrstufiges Prinzipal-Agent-Modell. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die obige Entscheidungsstruktur um eine weitere agenturtheoretische Standardbeziehung dergestalt ergänzt wird, dass die Linienführungskraft eine Auftragsbeziehung zum Personalmoderator/-berater unterhält.

Die vollständige Delegation mit Spezialisierung (Fall ③) ist dadurch gekennzeichnet, dass die formale Kontrolle über den personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozess der Linienkraft obliegt. Sie führt die Auswahl, Genehmigung und Ausführung der Entscheidung durch. Analog zur partiellen Delegation mit Spezialisierung (Fall ②) agiert die Führungskraft als Prinzipal des Personalmoderators/-beraters, welchem die Sammlung von Informationen und das Erbringen von Vorschlägen obliegen. Kennzeichnend für die Entscheidungsstruktur ③ ist, dass der Personalspezialist – ganz unabhängig von seiner hierarchischen Positionierung in der Organisationsstruktur – als Akteur des Entscheidungsprozesses nicht mehr auftritt: Aufgrund vollständiger Delegation trägt dieser keine direkte Verantwortung für den Entschei-

dungsprozess und fungiert auch nicht mehr in der Rolle des Delegierenden bzw. als agenturtheoretischer Vertragspartner von Führungskraft oder Moderator/Berater. Der Personalspezialist unterhält hier lediglich eine Agenturbeziehung zur Unternehmensleitung bzw. zum Personalvorstand, d.h. er berät in personalwirtschaftlichen Fragen, entwirft Personalprogramme und entwickelt Strategien für die oberste Unternehmensführung. Delegierender und somit Auftraggeber für die Prozessschritte Auswahl, Genehmigung und Ausführung ist infolgedessen die Unternehmensleitung, die als Prinzipal gegenüber der Führungskraft agiert. Der Spezialist auf Konzern-, Firmen- und/oder Geschäftsbereichsebene ist in das Mehr-Prinzipale-Modell nicht mehr integriert (siehe Abbildung 19).



**Abbildung 19:** Vertragsgeflecht bei vollständiger Delegation mit Spezialisierung (Fall ③)

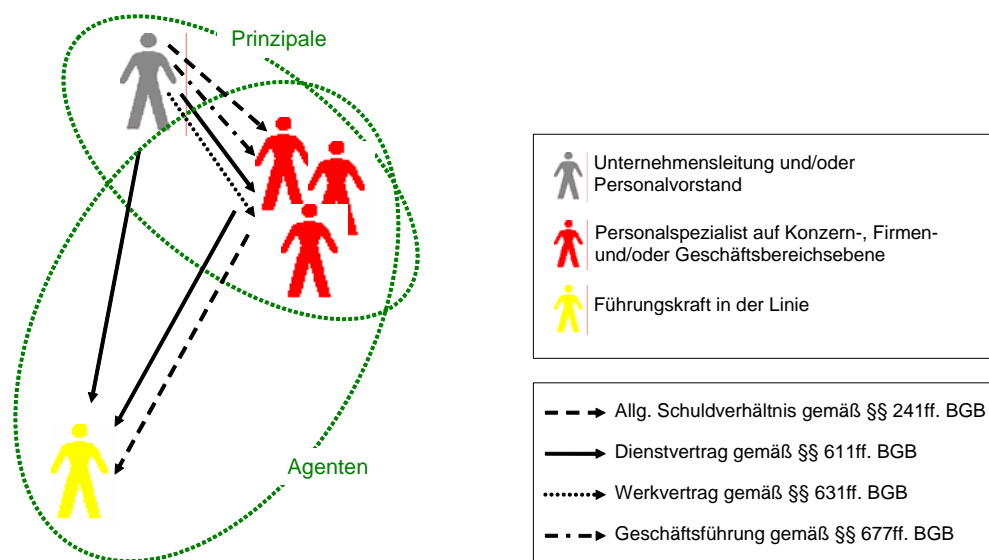
Das vorliegende Vertragsgeflecht beruht auf den folgenden gesetzlichen Regelungen: Die Unternehmensleitung in Vertretungsfunktion des bzw. mehrerer Eigentümer unterhält diverse Arbeitsverträge gemäß der §§ 611ff. BGB. Da der Personalspezialist in der vorliegenden Entscheidungsstruktur nur noch in einer Art Stabsfunktion beratend tätig ist, wird eine geschäftsführende Vertragsbeziehung gemäß §§ 677ff. BGB ausgeschlossen. In Analogie zum Fall ② sind die Linienkraft und der Personalmoderator/-berater entweder einen Werkvertrag gemäß §§ 631ff. BGB oder ein allgemeines Schuldverhältnis gemäß §§ 241ff. BGB eingegangen.

#### 2.2.2.2 Vertragsrechtliche Ausgestaltung der Delegation ohne Spezialisierung

In den Entscheidungsstrukturen der Delegation ohne Spezialisierung werden an die Linienkraft neben der Entscheidungsausführung ebenfalls auch die Prozessschritte Information und Vorschlag delegiert, d.h. dass auf die horizontale Dezentralisierung

verzichtet wird. Wie bei der Delegation mit Spezialisierung (Kapitel III.2.2.2.1) behält sich der Personalspezialist je nach Entscheidungsstruktur das Recht vor, die Prozessschritte der Auswahl und/oder der Genehmigung selbst auszuführen oder die gesamte formale Entscheidungskontrolle an die Linienkraft zu delegieren. Die konkrete vertragliche Beziehung der personalwirtschaftlichen Akteure innerhalb der Entscheidungsstrukturen ④, ⑤ und ⑥ wird nachfolgend im Detail untersucht.

Die Fälle ④ und ⑤ des entwickelten Analyserasters zeichnen sich durch eine partielle Delegation der Verantwortung für den personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozess aus. Neben der informalen Entscheidungsmacht werden Teile der formalen Macht in die Linie delegiert. D.h. der Personalspezialist führt im Fall ④ die Schritte Auswahl und Genehmigung aus, während er im Fall ⑤ nur die Genehmigung der Entscheidung sicherstellt. Zwischen der Mehrzahl an Personalspezialisten auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen des Unternehmens und der Führungskraft vor Ort besteht somit eine Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung (siehe Abbildung 20). Ferner unterhält die Unternehmensleitung eine Standardagenturbeziehung zum Personalspezialisten bzw. eine Mehr-Agenten-Beziehung zu diversen Spezialisten.



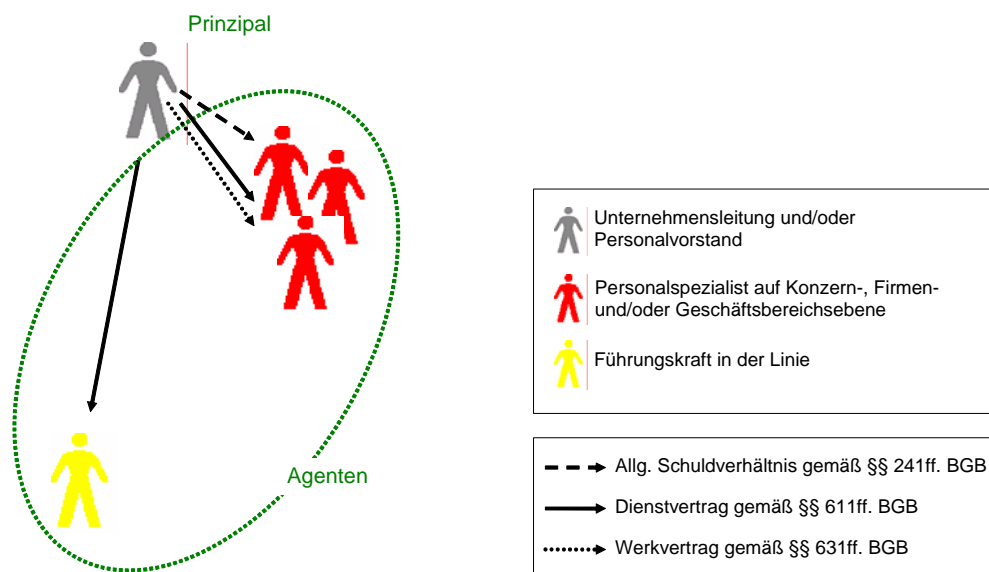
**Abbildung 20:** Vertragsgeflecht bei partieller Delegation ohne Spezialisierung (Fälle ④ und ⑤)

Die Entscheidungsstrukturen ④ und ⑤ basieren beide auf dem gleichen rechtlichen Vertragsgeflecht: Die Unternehmensleitung fungiert in der Rolle des Arbeitgebers und unterhält mit den Personalspezialisten der jeweiligen Hierarchieebene sowie mit der Führungskraft vor Ort Dienstverträge gemäß §§ 611ff. BGB. Denkbar ist ferner, dass in den betrachteten Strukturen der Personalspezialist als Geschäftsführer tätig wird, so dass Unternehmensleitung und Spezialist einen Vertrag gemäß §§ 677ff. BGB unterhalten können. Der Unternehmensleitung steht außerdem die Möglichkeit

offen, für spezifische, einmalig auftretende Entscheidungssituationen mit den Personalspezialisten auf Konzern-, Firmen- und/oder Geschäftsbereichsebene Werkverträge abzuschließen oder eine andere Form des Schuldverhältnisses einzugehen. Diese Ausgestaltung der Vertragsbeziehung wurde zwar bis jetzt noch an keiner Stelle der Ausführungen berücksichtigt, zeigt jedoch auf, wie komplex sich das Vertragsgeflecht in der Praxis gestalten kann. Agiert der Personalspezialist als Geschäftsführer, dann wird dieser gegebenenfalls als Vertragspartner der Linienkraft auftreten und seinerseits mit der Linienkraft einen Arbeitsvertrag gemäß §§ 611ff. BGB abschließen. Die Delegation von (in-)formaler Entscheidungsmacht an die Linienkraft kann jedoch auch auf einem allgemeinen Schuldverhältnis basieren, so dass zwischen Personalspezialist und Linienkraft ebenfalls eine vertragliche Vereinbarung gemäß §§ 241ff. BGB vorstellbar wäre. Unabhängig davon, ob in der Organisationsstruktur ein Personalspezialist oder mehrere Spezialisten agieren, ist die Vertragskonstellation generell durch ein mehrstufiges Prinzipal-Agent-Modell gekennzeichnet: Auf oberster Ebene steht die Unternehmensleitung respektive der Personalvorstand, gefolgt vom Personalspezialisten auf mittlerer und der Linienführungskraft auf unterer Hierarchiestufe.

Der Fall ⑥ des entscheidungsgestützten Analyserasters wird in Analogie zum Fall ③ der vollständigen Delegation mit Spezialisierung gesehen. Die Verantwortung über den gesamten Entscheidungsprozess – von der Informationssammlung über die Genehmigung bis hin zur Ausführung – ist der Führungskraft in der Linie übertragen. Als Auftraggeber der Entscheidungsleistung wird die Unternehmensleitung identifiziert (siehe Abbildung 21). Zugleich unterhält die Leitung eine Agenturbeziehung zu einen oder einer Vielzahl an Personalspezialisten, die in einer Beraterrolle ihr personalwirtschaftliches Expertenwissen zur Verfügung stellen und eine Stabsstellenfunktion einnehmen.





**Abbildung 21:** Vertragsgeflecht bei vollständiger Delegation ohne Spezialisierung (Fall ©)

Das Vertragsgeflecht der Entscheidungsstruktur © gestaltet sich im Gegensatz zu den obigen Ausführungen relativ einfach, d.h. die Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungen wird vertraglich in Dienstverträgen gemäß der §§ 611ff. BGB geregelt. Dennoch ist auch hier denkbar, dass die Unternehmensleitung bei einer als außergewöhnlich zu bewertenden Entscheidungssituation mit der zentralen Personalabteilung Werkverträge abschließt oder gegebenenfalls eine andere Form des Schuldverhältnisses eingeht. Der Entscheidungsstruktur vollständiger Delegation ohne Spezialisierung liegt infolgedessen eine einfache Delegationsbeziehung zugrunde, die aus der Sicht der Unternehmensleitung von Fall zu Fall um ein Multi-Agenten-Modell ergänzt werden kann.

### 2.2.3 Resümee zum Vertragsgeflecht in dezentralen Strukturen

Die detaillierte Analyse des Vertragsgeflechts baut auf dem von FAMA (1980) geprägten vertragstheoretischen Verständnis auf und zeigt deutlich die Komplexität des „Nexus of Contracts“<sup>182</sup>, welcher der Delegation von Entscheidungskontrolle zugrunde liegt. Die Übertragung informaler und formaler Entscheidungsmacht an die Vielzahl personalwirtschaftlicher Träger basiert wesentlich auf dem Abschluss von Dienst- bzw. Arbeitsverträgen gemäß §§ 611ff. BGB. Neben dieser Vertragsform fußt die Delegation noch auf weiteren Schuldverhältnissen wie beispielsweise dem Werkvertrag nach den § 631ff. BGB oder dem Vertrag zur Regelung einer Geschäftsführung nach § 677 BGB.

<sup>182</sup> FAMA, 1980: 290.

Allen vertraglichen Regelungen ist hierbei gemein, dass sie nicht alle Delegationsmodalitäten präzise und umfassend fixieren können. Weder mittels eines Arbeitsvertrags noch durch einen Werkvertrag gelingt es dem Delegierenden, die Inhalte der Übertragung personalwirtschaftlicher Entscheidungskontrolle vollständig zu definieren. Infolgedessen bietet diese vertragliche Unvollständigkeit dem Delegationsempfänger einen großen Spielraum für opportunistisches Handeln und eigenzentriertes Entscheiden, was sich in der Nutzung des Informationsvorsprungs für das Verfolgen eigener Interessen äußert. Die dargestellte Vielschichtigkeit des vertraglichen Regelungsgeflechts birgt jedoch noch eine weitere Gefahr, und zwar die der Verdünnung (in-)formaler Entscheidungskontrolle.<sup>183</sup> Je größer die Anzahl jener personalwirtschaftlichen Träger ist, die delegative Vertragsbeziehungen untereinander unterhalten, desto eingeschränkter ist die Fixierung und damit einhergehend die Ausübung von Entscheidungs- und Handlungsrechten.<sup>184</sup>

Zusammenfassend haben die obigen Ausführungen gezeigt, dass die Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungen auf unvollständigen Verträgen unterschiedlichen Typs basiert. Die Folge sind vielfältige Delegationsrisiken, die es in den folgenden Kapiteln III.2.3, III.2.4 und III.2.5 zu konkretisieren gilt. Nichtsdestotrotz wird die Dezentralisierung gerade in Zeiten turbulenter und dynamischer Umwelten als Chance begriffen und die Unternehmensleitung sieht trotz evidenter Risiken nicht davon ab, Entscheidungskompetenz zu delegieren. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, Koordinations- und Motivationsmechanismen in Form von Anreiz-, Kontroll- und Informationsmechanismen ex ante vertraglich festzulegen, die den Delegationsproblemen in der Linie kompensatorisch begegnen und diese gegebenenfalls auch sanktionieren.

### **2.3 Ermittlung des Entwicklungsbedarfs des Linienverantwortlichen als dezentraler Entscheidungsträger – Adaption der Adverse Selection**

Verfolgt die Unternehmensleitung im Rahmen organisatorischer Neuorientierung die Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungskontrolle, dann muss sie sich mit der Gefahr der Auswahl unerwünschter Delegationsempfänger auseinandersetzen. Unter diesem Delegationsproblem lassen sich all jene Fälle subsumieren, bei denen der Entschluss, eine vertragliche Vereinbarung einzugehen entscheidend von privaten, schlecht zugänglichen Informationen beeinflusst wird. Hidden Characteristic liegt

---

<sup>183</sup> Vgl. hierzu die einschlägige Literatur zur Theorie der Verfügungsrechte und exemplarisch RICHTER/FURUBOTN, 1996: 82ff.

<sup>184</sup> Auf diesen Aspekt wird im Verlauf der vorliegenden Arbeit jedoch nicht weiter fokussiert, da er nicht Bestandteil der Forschungsfrage ist.

dann vor, wenn die Unternehmensleitung die für die Ausübung der Entscheidungskontrolle erforderlichen Charaktereigenschaften des Delegationsempfängers nicht kennt.<sup>185</sup> An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass als Delegationsempfänger die Führungskraft der Linie im Fokus der Betrachtung steht; eine gegebenenfalls bestehende Adverse Selection-Gefahren aufgrund nicht erkennbaren Eigenschaften z.B. beim internen Personalmoderator wird nur peripher im Rahmen des zusammenfassenden Resümees behandelt.

In einem ersten Schritt gilt es zunächst zu diskutieren, ob sich das Problem der Auswahl unerwünschter Delegationspartner der Linie im vorliegenden Anwendungsszenario faktisch überhaupt stellt, bzw. wie dieses in Erscheinung tritt (Kapitel III.2.3.1). Nachfolgend wird die Frage diskutiert, welches jene notwendigen oder wünschenswerten Charaktereigenschaften sind, die zu einer hohen Entscheidungsqualität in der Linie beitragen und somit von der Unternehmensleitung favorisiert werden. Außerdem wird untersucht, ob diese wünschenswerten Charaktereigenschaften je nach Entscheidungsstruktur unterschiedlich und infolgedessen vom Ausmaß delegierter Entscheidungskontrolle abhängig sind; dies erfolgt unter Rückgriff auf das Analyseraster. In Kapitel III.2.3.2 wird somit die Frage beantwortet, ob sich die erwünschten Eigenschaften im Hinblick auf die identifizierten dezentralen Entscheidungsstrukturen ① bis ⑥ unterscheiden. Im Anschluss an diese Diskussion werden Screening-Methoden aufgezeigt, die es der Unternehmensleitung ermöglichen, Delegationsempfänger der Linie mit Potenzialen sowie mit bestehenden Defiziten an wünschenswerten Eigenschaften zu identifizieren. Ferner werden Signalisierungsmechanismen skizziert, die es der Linienkraft ermöglichen, erwünschte Verhaltensmerkmale oder deren Mangel offen zu legen. Eine knappe Diskussion der Auswirkungen auf das Effizienzkriterium Agenturkosten wird integriert (Kapitel III.2.3.3). Eine Resümee fasst die Analyseergebnisse zusammen und erweitert den Blickwinkel auf das Adverse Selection-Risiko innerhalb der mehrstufigen Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen Unternehmensleitung, Personalmoderator und Führungskraft in der Linie (Kapitel III. 2.3.4).

### **2.3.1 Erscheinungsform der Adverse Selection bei bestehenden Verträgen**

Die Agenturtheorie unterstellt, dass die Linienkraft bestehende Informationsasymmetrien nutzt, um Charaktereigenschaften zu verheimlichen oder falsche Tatsachen vorzuspiegeln. Die Unternehmensleitung hat daher ex ante keine genauen Kennt-

---

<sup>185</sup> Siehe zur Informationsasymmetrie Hidden Characteristic die Ausführungen in Kapitel III.1.3.1.1.

nisse über die Existenz personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz, welche die Führungskraft für eine erfolgreiche Wahrnehmung der Entscheidungskontrolle benötigt. Erst nach Einführung dezentraler Entscheidungsstrukturen bzw. nach Aufnahme einer delegativen Agenturbeziehung erhält die Unternehmensleitung detaillierte Informationen in Bezug auf den Charakter des Delegationspartners.

Der vorliegende Anwendungsfall ist dadurch gekennzeichnet, dass zum einen die Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Entscheidungsmacht nicht notgedrungen mit einer umfassenden Reorganisation des Unternehmens verbunden ist. Zum anderen gilt, dass es sich um eine unternehmerische Entscheidung mit strategischem Charakter handelt, die nach einer universellen Bestandsaufnahme des im Unternehmen vorhandenen Humankapitals durchgeführt wird. Es wird folglich mit denjenigen Entscheidungsträgern eine delegative Agenturbeziehung eingegangen, die zum Zeitpunkt der Dezentralisierungsentscheidung eine Führungsposition auf der fokussierten, untergeordneten Hierarchieebene innehaben. Infolgedessen steht nicht die Auswahl der am Besten geeigneten Führungskraft im Vordergrund, d.h. derjenigen Führungskraft mit der höchsten Ausprägung an personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz. Vielmehr wird personalwirtschaftliche Entscheidungsmacht an die Gesamtheit der im Unternehmen tätigen Linienkräfte auf der fokussierten Hierarchieebene delegiert, d.h. Linienkräfte werden nicht versetzt oder sogar freigesetzt.

In Anbetracht des skizzierten Sachverhalts ist verständlich, dass die erstmalige Auswahl im Sinne einer Selektion gänzlich unbekannter Vertragspartner nur eine untergeordnete Rolle spielt. Dies liegt darin begründet, dass ein Vertragsverhältnis zwischen der Unternehmensleitung und den Linienführungskräften bereits existiert und die Delegationsempfänger längst spezifiziert sind. Somit tritt das Risiko der Adverse Selection in seiner originären Form in den Hintergrund. Vielmehr wird im vorliegenden Anwendungsfall das Delegationsrisiko der Adverse Selection in eine Gefahr transformiert, die aus dem Nichterkennen fehlender Kompetenzen resultiert.<sup>186</sup> Die Aufdeckung dieser Kompetenzdefizite und die darauf folgende zielgerichtete und zeitige Entwicklung personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz sind aber notwendig, damit die Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungen den erwünschten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann. Demnach ist die oben aufgeworfene Frage der Existenz des Adverse Selection-Risikos im vorliegenden Szenario positiv zu beantworten und zwar im Sinne des Auffindens jener Linienkräfte, die hinsichtlich notwendiger Eigenschaften ein Qualifikationsdefizit aufweisen.

### 2.3.2 Erforderliche Kompetenzen des dezentralen Entscheidungsträger in der Linie

Das Vorliegen eines arbeitnehmerseitigen Informationsvorsprungs in Bezug auf seine Fertigkeiten und Fähigkeiten wird seit je her bejaht,<sup>187</sup> denn es scheint auf den ersten Blick einleuchtend zu sein, dass ein Arbeitnehmer die eigene Qualifikation besser kennt als sein (potentieller) Arbeitgeber. Dennoch gibt ALEWELL (1993) zu bedenken, „... daß es für den Arbeitgeber nicht in erster Linie auf die Qualifikation der Arbeitnehmer an sich, sondern auf ihre Eignung für bestimmte Arbeitsplätze, welche sich aus der Gegenüberstellung von Qualifikation und Arbeitsanforderungen ergibt, ankommt. Ob ein Arbeitnehmer aber die Arbeitsanforderungen einer zukünftigen Stelle [oder eines veränderten Tätigkeitsfelds] so gut einschätzen kann, daß er insgesamt bessere Informationen über seine Eignung für die Stelle hat als der Arbeitgeber, ist zu bezweifeln, da dieser zwar über die Qualifikation des Arbeitnehmers schlechtere Informationen hat, aber die Arbeitsanforderungen der Stelle besser kennt.“<sup>188</sup> Hieraus lässt sich schließen, dass die Unternehmensleitung respektive der Personalspezialist bessere Informationen besitzen, was das Anforderungsprofil und die hieraus ableitbare fachliche Qualifikation betreffen.

Dem ist jedoch entgegenzuhalten, dass die Linienkraft i.d.R. bessere Kenntnis hinsichtlich so genannter extrafunktionaler Kompetenzen und konstanter Leistungsdispositionen hat, die insbesondere zur Generierung personalwirtschaftlicher Entscheidungen und zur Bewältigung verschiedenartiger Arbeits- und Führungssituationen notwendig sind.<sup>189</sup> Aussagekräftige Informationen über diese extrafunktionalen Fähigkeiten sind für den Delegierenden bereits im Vorfeld der Agenturbeziehung von großer Wichtigkeit, denn nur die Existenz dieser spezifischen Kompetenzmerkmale macht eine Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungsverantwortung erfolgreich. Zusammenfassend bedeutet dies, dass einerseits die Unternehmensleitung ein großes Interesse daran besitzt, die bestehende Informationsasymmetrie zu minimieren und andererseits die Linienkraft gegebenenfalls Aktivitäten unternimmt, extrafunktionale Qualifikationen zu offenbaren oder vorzutäuschen.

---

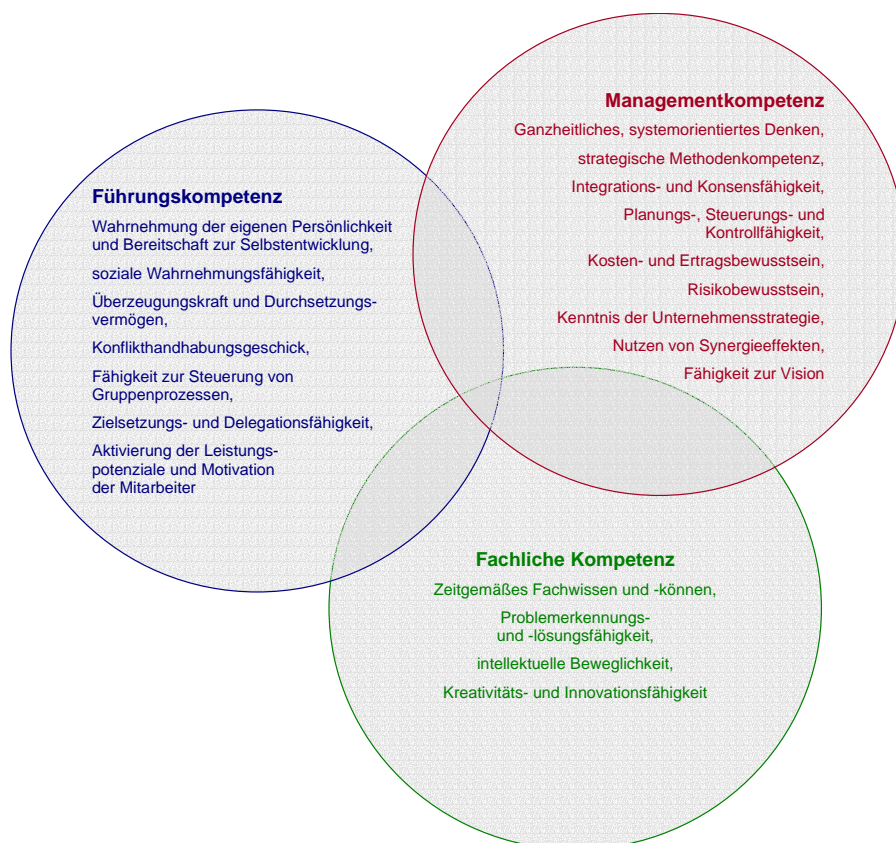
<sup>186</sup> KIENER (1990) verweist in seiner Klassifikation möglicher Adverse Selection-Fälle neben dem Fall einer Informationssymmetrie vor Vertragsabschluss auch auf den Fall asymmetrischer Information nach Vereinbarung der Prinzipal-Agent-Beziehung (vgl. KIENER, 1990: 90ff.).

<sup>187</sup> Vgl. hierzu beispielsweise STIGLITZ, 1975; oder SPENCE, 1973.

<sup>188</sup> ALEWELL, 1993: 113.

<sup>189</sup> Da die Existenz dieser Kompetenzen grundsätzlich für den Erwerb funktionaler Qualifikationen notwendig ist, hat ihre Ausprägung sicher auch einen Einfluss auf das Erlernen funktionaler Arbeitsinhalte. Vgl. hierzu auch KRÄKEL, 1999: 31.

Hinsichtlich der Frage, welches für die Delegation personalwirtschaftlicher Verantwortungskompetenz wünschenswerte Eigenschaften sind, gibt Kapitel II.2 erste Hinweise. Die erforderlichen Eigenschaften leiten sich primär aus dem dezentralen Organisationskonzept, den delegierten Personalaufgaben und -entscheidungen und dem daraus resultierenden neuartigen Rollenverständnis der Führungskraft ab. Explizit genannt wurden beispielsweise unternehmerisches Denken und Handeln sowie sozial-kommunikative Kompetenz. Neben diesen in der Literatur diskutierten Eigenschaften verlangt der vorliegende Anwendungsfall jedoch weitere Kompetenzdimensionen, welche für die Verantwortungsübernahme im personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozess existenziell sind bzw. welche die Führungskraft befähigen, informale oder formale Entscheidungskontrolle auszuüben.<sup>190</sup> Hierzu zählen die Führungs- und die Managementkompetenz sowie die Fachkompetenz, die sich jeweils durch verschiedenartige Kompetenzmerkmale charakterisieren lassen (siehe Abbildung 22).



**Abbildung 22:** Kompetenzen zur Wahrnehmung dezentraler Entscheidungskontrolle<sup>191</sup>

<sup>190</sup> Vgl. MEIER/SCHINDLER, 1992: 517; ferner FRÖHLICH, 1999: 14; BRAKE/ZIMMER, 1998: 22f.

<sup>191</sup> Quelle: In Anlehnung an MEIER/SCHINDLER, 1992: 517.

Es stellt sich nun die Frage, ob sich die erforderlichen Ausprägungen der Kompetenzdimensionen je nach (De-)Zentralisierungsgrad unterscheiden, oder mit anderen Worten: Unterscheiden sich die wünschenswerten Eigenschaften dahingehend, ob die Linienkraft lediglich die Entscheidungsausführung innehat (Fall ①), ihr neben der Entscheidungsausführung auch die Auswahl obliegt (Fall ②), die Führungskraft formale Entscheidungsmacht besitzt (Fall ③), oder sie zusätzlich auch die Informationssammlung und Vorschlagsgenerierung kontrolliert (Fälle ④, ⑤ und ⑥).<sup>192</sup>

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass alle drei Kompetenzdimensionen als wünschenswert anzusehen sind, um die Delegation von Entscheidungskontrolle erfolgreich zu gestalten und eine hohe Entscheidungsqualität in der Linie zu gewährleisten. Unter Rückgriff auf das konzeptionelle Analyseraster dezentraler Entscheidungsstrukturen ist es jedoch möglich, detailliertere Aussagen zu erhalten. Für alle sechs Fallunterscheidungen ist ein hohes Maß an Führungskompetenz unabdinglich. Dies wird damit begründet, dass für die Ausführung personalwirtschaftlicher Entscheidungen z.B. Eigenschaften wie Überzeugungs- und Durchsetzungsvermögen, Konflikt-handhabungsgeschick und soziale Wahrnehmungsfähigkeit von großer Bedeutung sind. Werden außerdem die Phasen der Auswahl und Genehmigung delegiert, dann beeinflusst die Managementkompetenz mit ihren Ausprägungen Kosten-, Ertrags- und Risikobewusstsein, ganzheitliches und systematisches Denken sowie Kenntnis der Unternehmensstrategie in hohem Maße die erfolgreiche Wahrnehmung formaler Entscheidungskontrolle. Obliegt der Führungskraft ferner die informelle Kontrolle, d.h. sie ist selbst für das Sammeln von Informationen und das Generieren von Vorschlägen verantwortlich, dann haben zeitgemäßes, personalwirtschaftliches Fachwissen und -können sowie Kreativität- und Innovationsfähigkeit einen großen Einfluss auf die Entscheidungsqualität in der Linie.<sup>193</sup>

Die Verfasserin ist sich hierbei der Problematik bewusst, dass eine Zuordnung unentbehrlicher Kompetenzmerkmale zu einzelnen Entscheidungsphasen oder -strukturen nicht abschließend diskutiert werden kann; demzufolge wurden nur Tendenzaussagen skizziert. Von einem weiteren Separieren einzelner extrafunktionaler Kompetenzmerkmale und einer Zuordnung dieser zu den identifizierten Entscheidungsstrukturen ① bis ⑥ wird daher im weiteren Verlauf der Analyse Abstand genommen. Vielmehr werden bisweilen diejenigen Fertigkeiten und Fähigkeiten, die

---

<sup>192</sup> Siehe zur Fallunterscheidung erneut die Abbildung 8.

<sup>193</sup> Diese phasenspezifische Analyse unabdingbarer Kompetenzen zeigt sehr deutlich, dass bei einer Entscheidung für oder gegen die Dezentralisierung der Personalarbeit, sowie eine Entscheidung über den Umfang der Delegation stets das im Unternehmen vorhandene Humankapital in das unternehmerische Entscheidungskalkül integriert werden muss.

für eine erfolgreiche Verantwortungsübernahme dezentraler Entscheidungskontrolle und eine hohe Entscheidungsqualität unabdingbar sind, unter dem Begriff der personalwirtschaftlichen Entscheidungskompetenz subsumiert. Zusammenfassend bedeutet dies, dass die Existenz vielfältiger Kompetenzmerkmale, wie sie der Abbildung 22 zu entnehmen ist, den Erfolg der Dezentralisierung der Personalarbeit beeinflusst.

### **2.3.3 Mechanismen zur Ermittlung des Entwicklungsbedarfs des Linienverantwortlichen**

Wie bereits oben dargestellt wird der Annahme gefolgt, dass die Delegationsbeziehung dadurch gekennzeichnet ist, dass die Linienkraft hinsichtlich extrafunktionaler Qualifikation und damit im Hinblick auf den Bestand personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz besser informiert ist. Obwohl die Unternehmensleitung aufgrund des strategischen und langfristigen Charakters der Dezentralisierungsentscheidung in der Personalarbeit nicht unter einem zeitlichen Entscheidungsdruck steht, welcher es ihr unmöglich macht, die Eigenschaften der Führungskraft vollständig zu erfassen, sind die Gründe für Informationsasymmetrien vielfältiger Natur. Beispielsweise gestaltet sich das Aufgabenfeld der Führungskraft bereits vor der Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungskontrolle als äußerst komplex, so dass von beobachtbaren Verhaltensweisen und Handlungen nur schwer auf die Existenz spezifischer Kompetenzmerkmale geschlossen werden kann. Ferner ist es möglich, dass die Kanäle der Informationsbeschaffung über notwendige Eigenschaften teilweise gestört oder blockiert sind. Dies kann seine Begründung in einer mangelnden Interaktion und Kommunikation zwischen Linienkraft und übergeordnetem Vorgesetzten und untergeordnetem Mitarbeiter haben. Denkbar ist ferner, dass die beschafften Informationen keine Aktualität aufweisen, aufgrund von Wahrnehmungsverzerrungen inhaltslos erscheinen oder durch einen Mangel an Interpretations- und Auswertungsobjektivität gekennzeichnet sind.<sup>194</sup> All dies wirkt sich negativ auf die notwendige Informationsangleichung zwischen Unternehmensleitung und Linienkraft aus und ist daher im konkreten Praxisfall zu berücksichtigen.

Im Folgenden werden nun jene Methoden aufgezeigt, die es der Unternehmensleitung im Vorfeld der Delegation erlauben, die Informationsasymmetrie zu minimieren. Diese Screening-Methoden zeigen ein eventuell bestehendes Kompetenzdefizit auf,<sup>195</sup> welches dann durch den Einsatz adäquater Personalentwicklungsmaßnahmen

---

<sup>194</sup> Vgl. zur Bedeutung der Wahrnehmung bei der Personalbeurteilung z.B. LUEGER, 1993.

<sup>195</sup> Vgl. HALL/TORRINGTON, 1998: 49f.; HANEL/KABST/MAYRHOFER/WEBER, 1998: 6; COLLING/FERNER, 1992: 214f. zu den Qualifikationsdefiziten der Linienkräfte.



abgebaut werden kann.<sup>196</sup> Ziel dieser personalwirtschaftlichen Instrumente ist die stetige Reduktion des Informationsgefälles, so dass anstelle von Unsicherheit die Gewissheit bezüglich notwendiger, in Zukunft zu entwickelnder Fähigkeiten tritt. Der Einsatz von Screening-Methoden für die gezielte Kompetenzüberprüfung ist insbesondere deshalb so wichtig, da nach getätigter Dezentralisierung ein Verzicht auf die delegative Agenturbeziehung unmöglich erscheint bzw. die (Re-)Zentralisierung von Entscheidungskompetenz mit sehr hohen Opportunitätskosten verbunden ist.

Eine mögliche Methode des Screenings ist der Rückgriff auf bereits im Unternehmen vorhandene Informationen, denn „[i]m Laufe der Zeit wird [sich die] .. Qualifikationsunsicherheit ... reduzieren, wenn z.B. über die Personalbeurteilung Informationen über die Qualifikation des Arbeitnehmers gesammelt werden.“<sup>197</sup> Das Heranziehen aktueller und vergangener Verhaltens- bzw. Leistungsdaten ist selbst dann adäquat, wenn berücksichtigt wird, dass sich die Charaktereigenschaften der Führungskraft im Zeitverlauf der Delegationsbeziehung verändern.<sup>198</sup> Der gezielte Einsatz eines – auf die Evaluierung personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz ausgerichteten – Beurteilungssystems ist daher ein probates Mittel, das Informationsgefälle zwischen Unternehmensleitung und Linienkraft zu reduzieren. Personalpolitische Instrumente innerhalb eines derartigen Beurteilungssystems sind die klassische Vorgesetztenbeurteilung, die Beurteilung durch Gleichrangige und Untergebene sowie die 360°-Beurteilung.<sup>199</sup> Aufgrund der unterschiedlichen Gestaltungsalternativen hat die Unternehmensleitung die Chance, eine Vielzahl von Eigenschaftsmerkmalen abzufragen und notwendige Informationen zu generieren: Die klassische Vorgesetztenbeurteilung enthält z.B. Informationen über die Dimensionen Führungs- und Managementkompetenz. Eine Beurteilung durch Gleichrangige und Untergebene kann beispielsweise helfen, das Informationsdefizit hinsichtlich bestehender Führungsqualitäten zu minimieren. Da die Personalbeurteilung grundsätzlich als ein wesentlicher Bestandteil zeitgemäßer Personalarbeit gilt und folglich in der Mehrheit der Unternehmen als Führungsinstrument eingesetzt wird, entstehen kaum zusätzli-

---

<sup>196</sup> Der aufgabenorientierten Kompetenzvermittlung und dem Aufbau personalwirtschaftlicher Fachkenntnis kommt in dezentralen Entscheidungsstrukturen ein hoher Stellenwert zu, d.h. Fach- und Führungskräfte werden zunehmend auf den Umgang mit Personalverantwortung vorbereitet und für das ressort- und funktionsübergreifende Denken geschult. Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel II.2.3.3.4.

<sup>197</sup> ALEWELL, 1994: 60.

<sup>198</sup> Vgl. hierzu bereits die Aussage von FAMA (1980): „The first condition is that the manager's talents ... are not known for certain, are likely to change through time, and must be imputed by managerial labor markets at least in part from information about the manager's current and past performance.“ (FAMA, 1980: 296.)

<sup>199</sup> Vgl. für einen Überblick zur Personalbeurteilung als Führungsinstrument z.B. LATTMANN, 1994; LIEBEL/OECHSLER, 1992.

che Aufwände. Gegebenenfalls entstehen Delegationskosten dadurch, dass das bestehende Instrumentarium um Komponenten wie z.B. Selbstbeurteilung, Peer Rating oder die Beurteilung durch Unterstellte zu erweitern ist. Auch ist eventuell zu prüfen, inwiefern die zugrunde gelegten Beurteilungskriterien das Eigenschaftskonstrukt der personalwirtschaftlichen Entscheidungskompetenz wiedergeben, oder kriterienspezifische Änderungen und Anpassungen notwendig sind. In diesem Kontext kann davon ausgegangen werden, dass die im Unternehmen vorhandenen, standardisierten Beurteilungsverfahren sicher nicht in der Lage sind, im vollen Umfang jene Informationen zu generieren, die für eine abschließende Beurteilung z.B. der personalwirtschaftlichen Fachkompetenz notwendig sind; eine zusätzliche Einschätzung durch einen Experten auf dem Gebiet der Personalarbeit ist hier dann erforderlich. Tendenziell erscheinen die entstehenden Delegationskosten jedoch angemessen zu sein um den Informationsnachteil gegenüber der Linienkraft zu minimieren, Eigenschaften und Fähigkeiten ex ante zu erkennen und folglich ein höheres Maß an auftragsgemäßer Entscheidungsübernahme und Entscheidungsqualität zu erzielen.

Ein weiteres, personalpolitisches Screening-Instrument ist die Potenzialanalyse, da „[c]lever interviewing and testing techniques designed to elicit the information that the applicants have and the firm needs help to overcome these informational difficulties ...“<sup>200</sup> Demzufolge können Potenzialbeurteilungen beispielsweise in Form eines Assessment Centers dazu beitragen,<sup>201</sup> aussagekräftige Informationen hinsichtlich personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz zu erhalten.<sup>202</sup> Der gebündelte Einsatz verschiedenartiger Evaluationsinstrumente wie Bewertungsgespräche, Persönlichkeits- und Interessentests, Gruppendiskussionen, simuliertes Bearbeiten von Entscheidungsproblemen und Problemlöseübungen macht es möglich, eine Vielzahl extrafunktionaler Kompetenzmerkmale und Schlüsseldimensionen der Führungs- und Managementkompetenz zu erfassen. Die zusätzliche Adaption personalwirtschaftlicher Fragestellungen in die Testeinheit stellt sicher, dass auch die fachliche Kompetenzdimension überprüft wird. Im Hinblick auf die resultierenden Delegationskosten ist jedoch zu bedenken, dass die Konzeption und Durchführung eines Assessment Centers einen außergewöhnlich hohen Zeit- und Kostenaufwand erzeugt, so dass der Instrumenteneinsatz für die Ermittlung des Entwicklungsbedarfs

---

<sup>200</sup> MILGROM/ROBERTS, 1992: 342.

<sup>201</sup> Vgl. zur Assessment Center-Methode als Instrument der Potenzialanalyse beispielsweise KLEINMANN, 1997; SARGES, 1996; oder die Ausführungen des ARBEITSKREISES ASSESSMENT CENTER E.V., 1996.

<sup>202</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen von HOOGENDOORN/BREWSTER, 1992: 6.

nur in jenen dezentralen Vertragskonstellationen gerechtfertigt erscheint, in denen das Delegationsrisiko als äußerst hoch eingeschätzt wird.

Im vorliegenden Anwendungsfall wird ferner davon ausgegangen, dass die dezentral agierende Linienkraft im Kontext von Selbstverantwortung und -organisation die Existenz erwünschter Eigenschaften signalisiert bzw. einen eventuell bestehenden Mangel dieser Eigenschaften offen legt. Dies wird wie folgt begründet: Um eine erfolgreiche Dezentralisierung der Personalarbeit gewährleisten zu können, werden bei einem sichtbaren Entwicklungsbedarf Maßnahmen der Personalentwicklung mit gezielter Qualifikationsvermittlung durchgeführt. Eine derartige Erhöhung des individuellen Humankapitals und Steigerung des Arbeitsmarktwerts steht im Einklang mit den skizzierten Zielen und Präferenzen der Linienkraft, denn diese strebt nach Sicherung und Entwicklung individueller Kenntnisse, beruflichem Aufstieg und Verbesserung der Chancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt.<sup>203</sup> Dies bedeutet, dass die Linienkraft durch das zeitnahe Offenlegen von Qualifikationsdefiziten ihren individuellen Nutzen maximieren kann. Entsprechend dieser Argumentation hat die Führungskraft nur ein sehr geringes Interesse daran, erwünschte Eigenschaften vorzutäuschen. Die Verfasserin weist jedoch einschränkend darauf hin, dass die Motivation zum Vortäuschen erwünschter Eigenschaften gänzlich anders gelagert ist, wenn die Führungskraft die Anforderungen dezentraler Entscheidungsstrukturen und den damit einhergehenden Kompetenzbedarf zwar nicht erfüllen kann, sie sich aber von einer kurzfristigen Übernahme personalwirtschaftlicher Entscheidungsverantwortung einen individuellen Nutzen verspricht. Dies kann darin begründet liegen, dass die Führungskraft beispielsweise aufgrund einer latent bestehenden Absicht das Unternehmen zu wechseln, nur an einer äußerst kurzfristigen Übernahme der Entscheidungskompetenz interessiert ist. Da die Entscheidungsdelegation ihr Tätigkeitsfeld und damit ihre Stellung aufwertet, könnte die Linienkraft so eine bessere Verhandlungsposition gegenüber zukünftigen Arbeitgebern erzielen.

Ein weiterer zu diskutierender Mechanismus ist der der „Self Selection“<sup>204</sup>, der zunächst in seinen Grundzügen erläutert wird. Bei dieser so genannten Selbstwahl wird vom schlechter informierten Prinzipal eine Vielzahl alternativer Verträge vorgeschlagen, unter denen der besser informierte Agent einen auswählen muss. Die Unternehmensleitung gestaltet durch das Aufzeigen von Vertragsalternativen die Entscheidungssituation bewusst in der Art und Weise, dass sie aus der Wahlhandlung der Führungskraft ablesen kann, welche Kompetenzmerkmale vorhanden sind

---

<sup>203</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel III.2.1.1.

<sup>204</sup> Vgl. LEVINTHAL, 1988: 176f.

bzw. welche erwünschten Eigenschaften fehlen. Der Führungskraft ist die Wirkungsweise des Selbstwahlschemas bekannt und sie weiß genau, dass sie durch die Wahl einer spezifischen Vertragsalternative ihre Charaktereigenschaften offenbart.<sup>205</sup> Bezogen auf das diskutierte Szenario hat die Unternehmensleitung die Möglichkeit, die in Kapitel III.2.2.2 skizzierten Vertragskonstellationen sowie das diesen zugrunde liegende Vertragsgeflecht offen aufzuzeigen und der Linienkraft als vertragliches Arrangement anzubieten. Die Führungskraft kann also beispielsweise wählen, ob sie für einen spezifischen personalwirtschaftlichen Entscheidungs-komplex wie z.B. die Beschaffung von Mitarbeitern in einer dezentralen Entscheidungsstruktur agieren will, die durch Spezialisierung gekennzeichnet ist (Fälle ①, ② und ③), oder in einer Struktur Entscheidungen trifft, die auf die Unterstützung durch einen Moderator/Berater verzichtet (Fälle ④, ⑤ und ⑥). Verfügt die Führungskraft beispielsweise über umfassende Fachkompetenz auf dem Gebiet der Rekrutierung neuer Mitarbeiter, dann wird sie auf einen Moderator für die Informationsaufbereitung verzichten. Fehlt der Führungskraft hingegen neben Erfahrungen bezüglich des Einsatzes von Beschaffungs- bzw. Auswahlinstrumenten zusätzlich noch die notwendige Managementkompetenz, dann wird sie das vertragliche Arrangement des Falls ① oder eventuell des Falls ② wählen.<sup>206</sup> Je nach Wahl des einen oder des anderen Vertragsarrangements, erhält die Unternehmensleitung somit Einblick in das eigene Zutrauen und die Selbsteinschätzung der Linienkraft hinsichtlich der geforderten Kompetenzen. Zwar offenbart die Linienkraft durch die Selbstwahlhandlung unter Umständen einen Mangel an personalwirtschaftlicher Fachkompetenz, verspricht sich aber hierdurch auch individuelle Nutzenvorteile bzw. das Abwenden von Einkommensnachteilen. Basiert beispielsweise die durch eine gemeinsame Zielvereinbarung fixierte, variable Entgeltkomponente unter anderem auf der Entschei-

---

<sup>205</sup> Vgl. SPREMANN, 1990: 578. Vgl. hierzu auch die frühen Ausführungen von STIGLITZ (1975): „A great deal of information is provided, however, by self-selection: a self-selection mechanism works as follows. Consider any characteristic of an individual about which the individual has more information than the firm. (We do not require that the individual have perfect information, only that on average he be better informed than the firm.) Some individuals have “more” information of the given characteristic than others, for example, more brains, more mechanical ability, a higher turnover rate. We construct two (or more) reward-penalty structures such that on average individuals with more information of the given characteristics will do better under one reward-penalty structure than under the other, and conversely. If individuals are asked to choose among these reward-penalty structures, and if they are rational, they will sort themselves out into those who have more of the characteristic and those who have less. (The better the information of the individuals and the greater the differential rewards, the better the sorting will be).“ (STIGLITZ, 1975: 288; im Original: teilweise Hervorhebungen.)

<sup>206</sup> Bereits NAPIER/PETERSON (1984) weisen daraufhin, dass in spezifischen Situationen Unternehmensführung bzw. Personalspezialist/-berater einen bestehenden Entwicklungsbedarf bei den Linienkräften durch ihr Engagement und ihre Hilfestellungen zu decken haben (vgl. NAPIER/PETERSON, 1984: 72).

dungsqualität im Bereich personalwirtschaftlicher Funktionen, dann wird die Linienkraft vom Vortäuschen nicht vorhandener Kompetenzen Abstand nehmen. Vielmehr wird sie die Selbstwahlhandlung dazu nutzen, den Mangel an fachlichem Know How zu signalisieren und so einer möglichen Einkommenseinbuße entgegenzuwirken.

### **2.3.4 Resümee zur Adverse Selection-Gefahr in dezentralen Entscheidungsstrukturen**

Zusammenfassend zeichnen sich die skizzierten Mechanismen und Instrumente dadurch aus, dass sie dazu beitragen, den Informationsrückstand der Unternehmensleitung zu minimieren. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass es Situationen gibt, in denen die Unternehmensleitung keinen Zugriff auf Informationen aktueller oder vergangener Personalbeurteilungen hat und das Durchführen eines Assessment-Centers zur Potenzialbeurteilung und zur ex ante Erfassung extrafunktionaler Qualifikationsmerkmale die Delegationskosten außerordentlich ansteigen lässt. In derartigen Situationen ist das Signalisieren durch Zeugnisse, Probezeiten oder Reputation jedoch äußerst beschränkt, da das Tätigkeits- und Aufgabenfeld der Linienkraft nach der Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz inhaltlich völlig andersartig gestaltet ist und somit Rückschlüsse auf dieser Basis nur schwer möglich sind bzw. kaum zu einer Informationsangleichung beitragen. Zwar kann die Unternehmensleitung darauf vertrauen, dass die Linienkraft ein hohes Eigeninteresse entwickelt, die erwünschte Entscheidungskompetenz zu signalisieren; dies scheint zur Minimierung des Problems adverser Selektion jedoch nicht ausreichend zu sein.

Aus der Diskussion um die Auswahl geeigneter Delegationsempfänger geht hervor, dass die Verlagerung von Personalentscheidungen einer guten Vorbereitung und einer intensiven Unterstützung sowie folgender begleitenden Aktivitäten bedarf:<sup>207</sup>

(1) Analyse von Potentialbeurteilungen angesichts veränderter Aufgabenkomplexe und neuartiger Qualifikationsbedarfe, (2) Beurteilung des Interesses und der Motivation in Bezug auf die Übernahme von Personalverantwortung sowie (3) Durchführung von gezielten Entwicklungsmaßnahmen. Besonders der aufgabenorientierten Kompetenzvermittlung und dem Aufbau personalwirtschaftlicher Fachkenntnisse kommt hierbei ein hoher Stellenwert zu.<sup>208</sup> Neuartige Konzepte der Personalent-

---

<sup>207</sup> Vgl. HOOGENDOORN/BREWSTER, 1992: 6.

<sup>208</sup> Wird jedoch den Ausführungen von BREWSTER/SÖDERSTRÖM (1994) Glauben geschenkt, so findet die notwendige Vermittlung personalwirtschaftlicher Fach- und Methodenkompetenz in der Praxis kaum Beachtung: „Interestingly, we find little evidence that organisations are providing any formal training to help their line managers to handle human resource management issues. There is no clear correlation between the amount of training in human resource management issues that

wicklung reflektieren die Notwendigkeit der Vorbereitung der Fach- und Führungskräfte auf den Umgang mit Personalverantwortung, des Rüstens für Aufgaben im Projektmanagement sowie der Sensibilisierung für das ressort- und funktionsübergreifende Denken. Derartige Entwicklungskonzepte sind unabdingbar und stellen das Pendant zur skizzierten organisatorischen Neuorientierung dar, denn „[i]n order to ensure consistency of practice across the organization or plant, and also that decisions taken by line management are consonant with personnel policy, it is necessary to develop and reinforce awareness of personnel policy through communicating with, and training line management.“<sup>209</sup>

Die bis hierher geführte Diskussion und Analyse der Adverse Selection-Problematik in dezentralen Entscheidungsstrukturen konzentrierte sich ausschließlich auf den Entscheidungsträger des Linienverantwortlichen. Diese Form starker Vereinfachung ist für die Entwicklung eines die Linienkraft steuernden Personalmanagementdesigns sicher zweckdienlich, dennoch wird an dieser Stelle der Blick ausgeweitet, um einen Anhaltspunkt für die enorme Komplexität der in dezentralen Entscheidungsstrukturen bestehenden Delegationsrisiken zu erhalten. Im Folgenden wird daher der Entscheidungsträger des internen Personalmoderators in das dezentrale Beziehungsgeflecht und die Überlegungen zur Adverse Selection integriert.

Ebenso wie die Linienkraft aufgrund asymmetrischer Informationslage die Möglichkeit besitzt der Unternehmensleitung erwünschte Charaktereigenschaften vorzutäuschen gilt dieser Sachverhalt beispielsweise auch für den Moderator. Die Reorganisation der Personalarbeit im Sinne einer unternehmensweiten Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz führt dazu, dass z.B. Personalspezialisten in zentraler Stellung im Unternehmen die Position eines Moderators zugewiesen wird, für spezifische Aufgaben externe Personalberater in den Entscheidungsprozess integriert werden oder aber auch neu geschaffene Stellen mit Externen besetzt werden. Folglich besteht für diese Gruppe dezentraler Entscheidungsträger in Analogie zu den obigen Ausführungen ebenfalls die Gefahr der Adverse Selection. Das beschriebene Problem und insbesondere das zeitversetzte Erkennen von Hidden Characteristics verstärkt sich zusätzlich in jener Entscheidungskonstellation, in der die Unternehmensleitung zwar die vertragliche Bindung zum Personalmoderator eingegangen ist, die vereinbarte personalwirtschaftliche Beratungsleitung hingegen aber von der Linienkraft abgerufen und in Anspruch genommen wird. Diese

---

<sup>209</sup> managers have received and devolution. We identified the number of organisations that had trained at least a third of the managers in such HR techniques as performance appraisal, communications, delegation, motivation and team building.“ (BREWSTER/SÖDERSTRÖM, 1994: 64.)  
LOWE, 1992: 157.

Konstellation lässt sich in den Szenarien ② und ③ des Analyserasters wieder finden, in welchen die Linienkraft den Moderator beauftragt relevante Informationen zu aggregieren sowie die personalwirtschaftliche Entscheidung vorzubereiten und folglich die Rolle des Prinzipals einnimmt. Die Unternehmensleitung unterhält zwar den Dienstvertrag und hat hierin auch das Anforderungsprofil festgelegt, sie besitzt aber keine direkte Kontrolle über jene realen Eigenschaften, Kompetenzen und Verhaltenspositionen, die die Leistungserstellung des Personalmoderators beeinflussen. Direkter Adressat der entscheidungsvorbereitenden Aktivitäten ist hingegen die Linienkraft, was das Ausmaß an Informationsasymmetrie zwischen Unternehmensleitung und Moderator weiter verstärkt. Trotz dieser Verstärkung des Adverse Selection-Risikos ist jedoch eine gut gewählte Kombination der oben beschriebenen Screening-Instrumente, wie der Personalbeurteilung mit einer 360°-Beurteilungskomponente oder aber einer tiefgreifenden Potenzialanalyse in der Lage, das Informationsgefälle zwischen Unternehmensleitung und Moderator abzubauen und Gewissheit über bestehende aber auch über in Zukunft zu entwickelnde Fähigkeiten zu erhalten. Als eine mögliche Konsequenz dezentraler Entscheidungsstrukturen zeichnet sich somit die Notwendigkeit zur Anwendung einer starken Instrumenten- und Methodenvielfalt im Bereich der Auswahl und Beurteilung dezentraler Entscheidungsträger ab.

#### **2.4 Reduktion des moralischen Delegationsrisikos beim Linienverantwortlichen als Entscheidungsträger dezentraler Personalarbeit**

Zu Beginn wird das Delegationsproblem des Moral Hazard in seinen Grundzügen nochmals kurz skizziert. Ein wesentlicher Grund für die Delegation von Entscheidungen besteht i.d.R. darin, dass die Linienkraft einen besseren Informationsstand besitzt als die zentrale Instanz bzw. sich diesen im Rahmen ihrer dezentralen Tätigkeit aneignen kann. Zudem ist die Linienkraft oftmals besser qualifiziert, um aus beobachtbaren Indikatoren Rückschlüsse auf personalwirtschaftlich relevante Umweltumstände zu ziehen. Diesen Informationsvorsprung kann und soll die Führungskraft für personalwirtschaftliche Entscheidungen nutzen. Problematisch wirkt sich hierbei jedoch aus, dass Unternehmensleitung und Personalspezialist weder alle Entscheidungen noch die nachfolgenden Aktionen des Entscheidungsträgers explizit beobachten können. Zudem ist es nicht möglich, aus dem erzielten Entscheidungserfolg einen sicheren Rückschluss auf das Aktivitätenniveau zu ziehen, denn die Entscheidungen der Führungskraft sind auch von eintretenden Umweltzuständen

abhängig.<sup>210</sup> Die zentrale Instanz kennt a priori die Entscheidungsumstände nicht und ist auch nicht in der Lage zu beurteilen, inwieweit eine hohe bzw. eine niedrige Entscheidungsqualität auf das Engagement des Entscheidungsträgers oder auf den jeweiligen Umweltzustand zurückzuführen ist. Der Unternehmensleitung fällt es daher schwer zu beurteilen, ob die Linienkraft den Informationsvorsprung im Sinne der Unternehmungsziele nutzt oder sich opportunistisch verhält.<sup>211</sup>

Im Folgenden wird daher der Frage nachgegangen, inwieweit sich im betrachteten Szenario der Linienkraft aus den näher zu spezifizierenden Informationsasymmetrien ein Handlungsspielraum für eigenzentriertes Verhalten eröffnet. Die differenzierte Betrachtung derjenigen Entscheidungsaktivitäten, die generell nicht zu beobachten sind bzw. deren Kontextinformationen nicht zur Verfügung stehen, erfolgt unter Rückgriff auf das Analyseraster dezentraler Entscheidungsstrukturen. Hierbei muss darauf hingewiesen werden, dass spezifische Delegationsrisiken beispielsweise der Entscheidungsstruktur ① in gleicher oder ähnlicher Form auch in den Strukturen ② und ③ auftreten.<sup>212</sup> Ferner wird vorab nochmals betont, dass im Betrachtungsmittelpunkt der Analyse stets das opportunistische Entscheidungsverhalten der Linienkraft steht und zielkonträres Handeln und Entscheiden des Personalspezialisten oder des Moderators/Beraters nicht Bestandteil der Untersuchung ist. So wird auf opportunistisches Verhalten des Moderators nur in Ausnahmefällen abgestellt, wenn z.B. die betrachtete Entscheidungsstruktur eine Möglichkeit zur Kooperation bzw. Kollusion mit der Linienkraft zulässt. In derartigen Fällen hat das eigenzentrierte Verhalten des Moderators gegebenenfalls einen Einfluss auf das Entscheidungsverhalten der Linienkraft und fließt daher in die Analyse mit ein.

Das Ziel dieses Kapitels III.2.4 liegt in der vertrags- und situationsspezifischen Betrachtung des Moral Hazard-Risiken, in der Erarbeitung geeigneter Koordinations- und Motivationsmechanismen und in der Beurteilung ihrer Effizienz (Kapitel III.2.4.1 und III.2.4.2). Der Rückgriff auf das Analyseraster dezentraler Entscheidungsstrukturen ist hierbei unverzichtbar, denn nur eine fallweise Unterscheidung macht detail-

---

<sup>210</sup> In diesem Kontext kritisiert BREID (1995), dass in den meisten agenturtheoretischen Forschungsbeiträgen offen bleibt, was unter dem Aktivitätsniveau des Agenten im Einzelnen zu verstehen ist. So werden mit Arbeitszeit, -geschwindigkeit, Sorgfalt sehr unterschiedliche Begriffsinhalte angeführt. Das Problem unscharfer Definition wird durch die Annahme eines funktionalen Zusammenhangs zwischen Aktivitätsniveau und Ergebnisgröße noch verschärft, welcher bei unsicherheitsbehafteten, strategischen Entscheidungen jedoch gänzlich ausgeschlossen wird (vgl. BREID, 1995: 826).

<sup>211</sup> Bereits ARROW (1991) weist darauf hin, dass das Moral Hazard-Problem vornehmlich in Unternehmen mit dezentralen Entscheidungsstrukturen auftritt (vgl. ARROW, 1991: 40).

<sup>212</sup> Um eine wiederholte Darstellung gleichartiger Delegationsrisiken und deren Mechanismen der Koordination und Motivation zu vermeiden, verzichtet die Verfasserin gegebenenfalls auf eine Beschreibung und Untersuchung bereits identifizierter Risiken.



lierte Aussagen zu koordinierenden und motivierenden Mechanismen möglich. Eine kritische Würdigung und Ableitung des ersten Erklärungsbausteins fasst die Analyse der Delegationsrisiken in dezentralen Entscheidungsstrukturen zusammen (Kapitel - III.2.4.3). Darauf aufbauend wird in Kapitel III.2.4.4 der zweite Erklärungsbaustein erarbeitet, indem die Untersuchung um eine agenturtheoretische Mehr-Aktionen-Betrachtung erweitert wird.

### 2.4.1 Entscheidungsdelegation mit Spezialisierung

Die Entscheidungsdelegation mit Spezialisierung findet sich in den Strukturen horizontaler Dezentralisierung der Fälle ①, ② und ③ wieder.<sup>213</sup> In diesen Strukturen ist die informale Entscheidungskontrolle an einen intern agierenden Personalmoderator oder je nach Bedarf an einen externen Berater delegiert, während die Prozessschritte der formalen Kontrolle dem Personalspezialisten und der Linienkraft übergeben wurden. Es wird folglich analysiert, welche opportunistischen Handlungsmöglichkeiten sich der Linienkraft bieten, wenn das Recht zur Informationssammlung sowie Vorschlagserarbeitung und -unterbreitung von einem internen Personalmoderator oder externen Personalberater ausgeübt wird. Zur Minimierung der sich ergebenden und im Folgenden zu spezifizierenden Delegationsrisiken werden verschiedenartige Koordinations- und Motivationsinstrumente aufgezeigt und hinsichtlich der entstehenden Agenturkosten bewertet (Kapitel III.2.4.1.1 bis Kapitel III.2.4.1.3). Die Ausführungen werden dadurch veranschaulicht, dass kontinuierlich Bezug auf die exemplarische Anwendung des Analyserasters dezentraler Entscheidungsstrukturen genommen wird.<sup>214</sup>

#### 2.4.1.1 Delegationsrisiken der Entscheidungsstruktur ①

Die Entscheidungsstruktur ① ist dadurch gekennzeichnet, dass die Unternehmensleitung in der Rolle des übergeordneten Prinzipals den personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozess an einen oder mehrere Personalspezialisten auf Konzern-, Firmen- und/oder Geschäftsbereichsebene delegiert. Dieser wiederum beauftragt einerseits einen Personalberater für die Sammlung notwendiger Informationen und für die Erarbeitung von Entscheidungsalternativen, andererseits delegiert er die Phase der Entscheidungsausführung an die Linienkraft.<sup>215</sup> Es handelt sich demnach um ein mehrstufiges Prinzipal-Agent-Modell, in welchem sich die Personalspezialisten der jeweiligen Unternehmensebene in einer Doppelrolle befinden: Sie sind einerseits ausführende Instanz der Unternehmensleitung und setzen strategische

---

<sup>213</sup> Siehe hierzu nochmals die Abbildung 16.

<sup>214</sup> Siehe für die exemplarische Anwendung die Ausführungen in Kapitel II.3.4.

<sup>215</sup> Siehe für das dieser Entscheidungsstruktur zugrunde liegende Vertragsgeflecht Abbildung 17.

bzw. personalwirtschaftliche Grundsatzentscheidungen um; andererseits agieren sie in der Rolle des Prinzipals und delegieren operative Personalarbeit in die Linie. Für die Konkretisierung möglicher Delegationsrisiken wird auf das in Kapitel II.3.4 skizzierte praktische Anwendungsbeispiel der Beschaffung einer Führungsnachwuchskraft unter Zuhilfenahme des Dienstleistungsspektrums einer externen Personalberatung Bezug genommen.

In dem Fall ① besitzt die Linienkraft eine nur sehr geringe Einflussnahme auf die Beschaffungsentscheidung, da sie lediglich die Phase der Entscheidungsausführung kontrolliert.<sup>216</sup> Die Linienkraft ist verantwortlich für die alle operativen Tätigkeiten, die mit der Einstellung des ausgewählten Bewerbers in Verbindung stehen und widmet sich nachfolgend der Einführung und Einweisung der Führungsnachwuchskraft. Aufgrund begrenzter Entscheidungspartizipation und geringfügiger -kontrolle bietet sich der Linienkraft kaum Spielraum, opportunistisch zu handeln, eigeninteressiertes Verhalten zu offenbaren und die Qualität der Entscheidung nachhaltig zu beeinflussen. Dennoch ist vorstellbar, dass die Führungskraft beispielsweise notwendige administrative arbeits- bzw. sozialrechtliche Tätigkeiten unterlässt, erforderliche Arbeitsplatz- und -umfeldinformationen zurückhält, den zeitlichen Aufwand für die Mitarbeitereinstellung so gering wie irgend möglich hält oder insgesamt nötiges Engagement bei der Einstellung vermissen lässt, denn „... participants inevitably care about the decisions that the central authority can make and so tend to spend too much time trying to influence the authority's decisions.“<sup>217</sup> Inwieweit es der Linienkraft gelingt, das ihr bei der Mitarbeitereinstellung und -einführung entstehende Arbeitsleid durch versteckte Handlungen zu minimieren oder durch persönliche Informationen zu manipulieren, ist nach agenturtheoretischer Argumentation grundsätzlich von der Möglichkeit der Beobachtung und des Rückschlusses seitens des Delegierenden abhängig. Für die Bewertung des opportunistischen Spielraums der Linienkraft ist demnach die Beantwortung der Frage ausschlaggebend, ob der hierarchisch übergeordnete Personalspezialist die Art und Weise der Entscheidungsausführung beobachten, mittels seiner Fachkenntnis bewerten und angesichts des direkt sichtbaren Handlungsergebnisses auf das generelle Anstrengungsniveau der Linienkraft schließen kann.<sup>218</sup> Bezogen auf eine Personalbeschaffungsentscheidung

---

<sup>216</sup> Trotz begrenzter Macht über den personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozess ist zielkonformes Denken und Handeln der Führungskraft in der Linie von größter Wichtigkeit, da „[i]n all cases, however, the line manager is in the critical position of influencing the way employees view the organization and its human resource approach.“ (NAPIER/PETERSON, 1984: 72.)

<sup>217</sup> MILGROM, 1988: 43.

<sup>218</sup> Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels erläutert, nimmt der Opportunismus seitens des Personalspezialisten bei der Analyse von Delegationsrisiken keine nennenswerte Stellung ein.

werden diese Fragen abschließend positiv beantwortet, so dass für den Fall ① dezentraler Entscheidungsstrukturen die Gefahr eines hohen, nicht eingrenzbar moralischen Risikos seitens der Linienkraft als gering zu bewerten ist.

Bei der Beurteilung und Bewertung eines möglichen Moral Hazard-Delegationsrisikos stellt sich außerdem die Frage, inwieweit es der Linienkraft gelingt, durch vertikale oder horizontale Absprachen ihre Macht über den Entscheidungsprozess zu erweitern und somit ihren opportunistischen Spielraum zu vergrößern. Grundsätzlich gilt, dass der am Entscheidungsprozess beteiligte Akteur nur dann bereit ist, eine unzulässige Vereinbarung einzugehen, wenn sich für ihn hieraus ein individueller Vorteil und eine Nutzensteigerung ergeben. Wird von der vereinfachenden Annahme ausgegangen, dass der Personalspezialist primär unternehmerische und personalpolitische Interessen verfolgt,<sup>219</sup> dann verspricht sich der Personalspezialist aus einer vertikalen Kollusion mit der Linienkraft keinen hohen Eigennutzen. Vielmehr ist der Personalspezialist zu jedem Zeitpunkt der Delegationsbeziehung an einer effizienten Entscheidungsausführung interessiert und strebt nach einer schnellen, einwandfreien Einstellung sowie intensiven Einarbeitung. Nur so kann gewährleistet werden, dass der neue Mitarbeiter schnellstmöglich leistungsbezogenes Verhalten zeigen und einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann. Verfolgt der Personalspezialist im Idealfall also rein unternehmerische Interessen und stellt mögliches Eigeninteresse in den Hintergrund dann können unternehmenszielkonträre Vereinbarungen zwischen Personalspezialist und Linienkraft ausgeschlossen werden, d.h. die Realisierbarkeit und Ausgestaltung vertikaler Kollusionen muss nicht weiter untersucht werden.<sup>220</sup> Hingegen müssen derartige, wenn auch nur stillschweigende Abmachungen zwischen den beiden Delegationspartnern Personalspezialist und Linienkraft Berücksichtigung finden, wenn von den manifestierten Annahmen des

---

Dennoch sei an dieser Stelle auf ein Dezentralisierungsproblem hingewiesen, welches durch derart eigeninteressiertes Verhalten gefördert wird: Da das vertragstheoretische Konzept auf einem Mehr-Prinzipale-Modell basiert, ist es für jeden einzelnen Personalspezialisten vorteilhaft, selbst möglichst wenig Zeit und Aufwand in die Überwachung und Kontrolle der Linienkraft zu investieren, sondern vielmehr auf die Überwachung durch die anderen Prinzipale zu vertrauen. KRÄKEL (1999) schlägt als Lösungsansatz für dieses sogenannte Trittbrettfahrer-Problem die Ernennung eines Meta-Prinzipals oder eines anderen neutralen Überwachers vor, der mit der Vielzahl an Prinzipalen einen ergebnisabhängigen Vertrag abschließt, nicht selbst in die Geschäftsbeziehung mit den Agenten eingreift und hauptamtlich die Funktion der Kontrolle und Überwachung übernimmt, vgl. KRÄKEL, 1999: 98.

<sup>219</sup> Siehe zur Ziel- und Präferenzstruktur die Ausführungen in Kapitel III.2.1.1.

<sup>220</sup> Derartige verbindende Verträge und Kooperationen erweisen sich aus Sicht des Delegierenden dann als nützlich, wenn hierdurch verwertbares Wissen generiert und im Sinne des Unternehmens eingesetzt wird. Überdies erlaubt eine derartige Zusammenarbeit, sich auf kollektive Anreizmechanismen zu beschränken, bei denen sich die Agenten gegenseitig kontrollieren. Vgl. hierzu beispielsweise HOLMSTRÖM/MILGROM, 1990, ferner zu Side Contracting auch HOLMSTRÖM/TIOLE, 1989: 120ff.

Kapitels III.2.1.3 abgewichen wird und dem Spezialisten in seiner Doppelrolle ähnlich gelagertes nutzenmaximierendes Eigeninteresse wie der Linienkraft unterstellt wird. Neben möglichen kooperativen Absprachen zwischen Personalspezialist und Linienkraft, die sich gegen die Unternehmensrichtlinien und -strategien richten,<sup>221</sup> sind dann auch Konstellationen denkbar und diskussionswürdig, in denen der Personalspezialist seine Stellung als Delegierenden eigenzielorientiert ausnutzt und ebenfalls mit Trug und List den Linienverantwortlichen für die Umsetzung seiner eigenen Interessen ausnutzt.<sup>222</sup> Parallel zur Existenz vertikaler Absprachen besteht zusätzlich die Möglichkeit dass zwischen Führungskraft und Personalmoderator/-berater horizontale Kollusionen geschlossen werden. Dies wird damit begründet, das (externe) Personalberater vorwiegend an der eigenen Gewinnmaximierung interessiert und auch der (interne) Personalmoderator nach individuellen Zielen strebt, d.h. beide Dienstleister nicht unbedingt Ziele verfolgen, die mit denen des Unternehmens konform gehen. Trotz des Sachverhalts faktischer Kollusionsmöglichkeiten erscheinen illoyale Vereinbarungen zwischen Linienkraft und Moderator/-Berater aufgrund der Tatsache unrealistisch, dass im Hinblick auf die Prozesskette zwischen den betrachteten Entscheidungsträgern keine direkte Beziehung besteht. Dies bedeutet, dass die generelle Möglichkeit einer intensiven Kommunikation zwischen den Entscheidungsträgern nicht gegeben ist, die Notwendigkeit eines fachlichen Dialogs fehlt und der Anreiz einer beidseitig gewinnbringenden Austauschbeziehung nicht existiert: In der Struktur ① finden horizontale Absprachen daher nicht statt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass unter Berücksichtigung der vereinfachten Ziel- und Präferenzstrukturen möglichen Kollusionspartnern keinerlei Nutzensteigerung aus einer unlauteren Absprache erwächst, so dass eine Zunahme der Entscheidungsmacht seitens der Linienkraft aus unlauteren Absprachen auszuschließen ist. Wie den obigen Ausführungen entnommen werden kann, fehlt es der Führungskraft allein jedoch an notwendiger Entscheidungsmacht, bestehende Informationsvorteile auszuspielen und infolgedessen eigene Interessen und Ziele durchzusetzen. Abschließend wird für die Entscheidungsstruktur ① daher ein geringes moralisches Delegationsrisiko seitens der Linienkraft diagnostiziert, welchem durch den Einsatz konventioneller, einfacher Koordinations- und Motivationsinstrumente in Form expliziter Verhaltenssteuerung entgegengetreten werden kann.

---

<sup>221</sup> Vgl. zur Kollision zwischen Agent und Überwacher z.B. KRÄKEL, 1999: 93.

<sup>222</sup> Vgl. zu ersten Ansätzen opportunistischen Handels des Prinzipals beispielsweise HART, 1983.

Bei geringer Entscheidungsmacht stellen bereits explizit formulierte Verhaltensregeln und -normen ein adäquates Mittel dar, die Ausführung der Beschaffungsentscheidung im Sinne der Unternehmens- und personalpolitischen Ziele zu steuern. Schriftlich fixierte und stetig kommunizierte Verhaltensrichtlinien schreiben der Linienkraft vor, welche Aktivitäten im Rahmen der Entscheidungsausführung abzuwickeln bzw. welche Handlungen zu unterlassen sind. Beispielsweise gibt eine Checkliste vor, was bei der Einweisung eines neuen Mitarbeiters, bei seiner anfänglichen Betreuung bis zum Ablauf der Probezeit zu beachten ist.<sup>223</sup> Dies bedeutet, dass „... the use of frameworks, handbooks, policies and procedures .. give line managers something to work within and the provision tools, toolkits and telephone helplines to support them in working through .. tasks.“<sup>224</sup> Derart ausgestaltete Verhaltensregeln leiten die Linienkraft bei der Ausführung der Beschaffungsentscheidung, in dem beispielsweise der Vollzug erforderlicher arbeits- und sozialrechtlicher Aktivitäten strukturiert und vorgegeben werden. Problematisch gestaltet sich die direkte, explizite Verhaltenssteuerung hingegen dann, wenn aufgrund sich ständig verändernder Umweltbedingungen vermehrt Ereignisse eintreten, die bei der Formulierung expliziter Verhaltensnormen ex ante nicht erkannt worden sind und daher Ausnahmeregelungen erfordern. Beispielsweise zwingt eine Novellierung des Arbeits- und Sozialrechts den Personalspezialisten zu einer kontinuierlichen Anpassung und Überarbeitung der Checklisten, Handbücher und Leitlinien. Neben dem gemeinhin entstehenden Aufwand für die Beschreibung und Bereitstellung der Verhaltensnormen entstehen dem Unternehmen somit zusätzliche Delegationskosten für die Aktualisierung von Verhaltensrichtlinien. Weitere Delegationskosten entstehen aufgrund der Notwendigkeit einer zumindest stichprobenartigen Beobachtung, ob explizite Normen von der Linienkraft auch eingehalten werden. Dies bedeutet, dass in der Entscheidungsstruktur ① die Unternehmensleitung „... need to delegate within guidelines, which creates the problem of monitoring the observance of guidelines without recentralizing what has just been delegated.“<sup>225</sup> Zusammenfassend ist festzuhalten, dass bei einer ausschließlichen Delegation der Entscheidungsausführung in die Linie die Steuerung auf der Basis expliziter Verhaltensnormen und -regeln ein gangbarer Weg ist. Zwar ist der Einsatz vielschichtiger, im Folgenden näher zu spezifizierender Koordinations- und Motivationsmechanismen ebenfalls möglich, jedoch stehen die damit verbunde-

---

<sup>223</sup> Vgl. für ein praktisches Beispiel derartiger Checklisten die Ausführungen des RATIONALISIERUNGS-KURATORIUMS DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT, 1996: 147f.

<sup>224</sup> HALL/TORRINGTON, 1998: 50. In ihren Ausführungen erläutern HALL/TORRINGTON (1998) ferner: „An alternative, and perhaps more alluring approach from the perspective of the personnel specialist in controlling line manager behaviour, is to define tight procedures and manuals for line managers to follow.“ (HALL/TORRINGTON, 1998: 53.)

<sup>225</sup> SIMON, 1991: 32.

nen (Agentur-)Kosten in keinem Verhältnis zu den identifizierten Delegationsrisiken dieser Entscheidungsstruktur ①.

#### 2.4.1.2 Delegationsrisiken der Entscheidungsstruktur ②

Der zu betrachtende Fall ② ist dadurch charakterisiert, dass die Unternehmensleitung – ebenfalls in der Rolle des Meta-Prinzipals – den personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozess an einen oder mehrere Personalspezialisten auf Konzern-, Firmen- und/oder Geschäftsbereichsebene delegiert. Die zentrale Personalinstanz beauftragt daraufhin die dezentral agierende Linienkraft mit der teilweisen Wahrnehmung von Entscheidungsphasen, die ihrerseits die Unterstützung eines Personalmoderators in Anspruch nimmt.<sup>226</sup> Wie bereits in Fall ① dargelegt, handelt es sich auch hier um ein mehrstufiges Agenturmodell in welchem der bzw. die Personalspezialisten zum einen in der Rolle der Agenten, aber auch in der des Prinzipals agieren. Zudem zeichnet sich die Entscheidungsstruktur ② dadurch aus, dass der Personalmoderator/-berater neben dem Dienstvertrag mit der Unternehmensleitung noch eine Agenturbeziehung mit der Linienkraft in Form eines Werkvertrags über die Erbringung entscheidungsvorbereitender Aktivitäten unterhält. Für den internen Moderator bzw. externen Berater ergibt sich somit ein so genanntes Mehr-Prinzipale-Problem.<sup>227</sup> Zur Veranschaulichung auftretender Delegationsrisiken wird das skizzierte Beispiel der Beschaffung eines Spezialisten für das Qualitätsmanagement betrachtet (Kapitel II.3.4).

Der Fall ② unterscheidet sich von dem vorangegangenen dahingehend, dass die Linienkraft zusätzlich zur Entscheidungsausführung die Alternativenauswahl verantwortet und infolgedessen neben einer Agentenstellung ebenfalls die Rolle des Prinzipals einnimmt. Allein aufgrund dieser Tatsache ist die Behauptung angebracht, dass der opportunistische Entscheidungsspielraum größer ist als in der bisher betrachteten Konstellation; dies gilt es im Folgenden zu begründen. Gemäß dem vertragstheoretischen Konzept agiert die Führungskraft als Auftraggeber, indem sie den Personalmoderator mit der Vorauswahl geeigneter Bewerber beauftragt. Dieser nimmt die Funktion eines Dienstleisters und Ratgebers ein, d.h. er sammelt, priorisiert und bewertet die Bewerberinformationen, um darauf aufbauend eine Mehrzahl alternativer Kandidaten vorzugeben. Der Führungskraft obliegt dann die Wahl desjenigen Bewerbers, der am besten dem vorgegebenen Anforderungsprofil entspricht. Wird davon ausgegangen, dass die Führungskraft bei der Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs keine unaufrichtigen Absichten verfolgt, d.h. das Anforderungsprofil

---

<sup>226</sup> Siehe für das dieser Entscheidungsstruktur zugrunde liegende Vertragsgeflecht Abbildung 18.

<sup>227</sup> Vgl. hierzu beispielsweise KRÄKEL, 1999: 97.

objektiv erstellt hat, dann eröffnet sich der Linienkraft hier eine erste Möglichkeit für illoyales Verhalten. Die Führungskraft verhält sich z.B. opportunistisch, indem sie nach einem ersten Eindruck jenen Kandidaten auswählt, der ihren persönlichen Vorstellungen am nächsten kommt, und sich folglich für einen persönlich bevorzugten und nicht für den geeignetsten Bewerber entscheidet. Eine derartig subjektiv geprägte Wahlhandlung führt die Linienkraft gegebenenfalls dann durch, wenn sie in dem objektiv am besten geeigneten Bewerber einen möglichen Konkurrenten sieht, und um ihren verfolgten Karriereweg innerhalb des Unternehmens bange muss. Die Einstellung einer vom geeignetsten Bewerber abweichenden Person kann jedoch ebenfalls direkt mit einem individuellen Nutzen verbunden sein, wenn die Linienkraft z.B. einen befreundeten Bewerber auswählt, so ihr privates Netzwerk ausbaut und dadurch die eigene Machtposition in Unternehmen stärkt.

Ob die Führungskraft eigeninteressiertes Verhalten zeigt oder nicht, ist davon abhängig, ob die zentrale Personalinstanz genaue Kenntnis über das Auswahlresultat erlangen und ob sie die ordnungsgemäße Wahlhandlung kontrollieren kann. Es wird unterstellt, dass das Ergebnis der Bewerberwahl vom Personalspezialisten beobachtbar ist. Ferner ist dieser aufgrund seines personalwirtschaftlichen Fachwissens in der Lage, (1) jene Faktoren zu beurteilen, welche die Vorauswahl geleitet haben und (2) jene Entscheidungskriterien nachzuvollziehen, welche die Linienkraft bei der Bewerberauswahl berücksichtigt hat. Überwachung und Kontrolle einer einwandfreien Wahlhandlung sind somit generell möglich. Es stellt sich jedoch die Frage, ob sich der Personalspezialist ein objektives und fehlerfreies Urteil über bereichsspezifische Anforderungen, das aufgabenzentrierte Qualifikationsprofil und letztendlich die fachliche Eignung des Bewerbers bilden kann; dies ist sicher nicht immer der Fall. Daher birgt der dezentrale Informationsvorteil die Gefahr, dass die Führungskraft die Unkenntnis und damit verbunden die fehlende Kontrollmöglichkeit opportunistisch ausnutzt, obwohl sie befürchten muss, aufgrund objektiv nachvollziehbarer Kriterien ex post entlarvt zu werden.

Die Überprüfbarkeit einer unrechten Beschaffungsentscheidung erweist sich insbesondere dann als problematisch, wenn Führungskraft und Moderator unlautere, wenn auch nur stillschweigende Absprachen treffen. Die Motivation der Führungskraft für das Eingehen einer horizontalen Kollusion basiert auf der Erfüllung der bereits oben skizzierten Individualziele. Das Eingehen auf die Kollusion seitens des Moderators kann ganz unterschiedlich motiviert sein; hinzu kommt das Dilemma der Zwei-Prinzipale-Situation. So ist denkbar, dass die durch den Moderator zu erbringenden Beratungsleistungen durch beispielsweise die Unternehmensleitung derart bewertet und entsprechend vergütet wird, dass das erzielte Ergebnis guter Auswahl eines Bewerbers Berücksichtigung findet. In einer solchen Konstellation befindet sich der

Moderator gegebenenfalls in einer Konfliktstellung und wird vor dem Hintergrund seiner eigenen individualistischen Ziel- und Präferenzstruktur eine Kollusion mit der Linienkraft befürworten.

Im Falle einer Absprache handelt der Personalmoderator bereits bei der Informationssammlung und -bewertung opportunistisch, verfälscht von vornherein die Informationsbasis und prägt die Bewerberalternativen in persönlicher Art und Weise. Die Führungskraft nutzt diese selektive Informationsaufbereitung und fällt aufbauend auf verzerrten Informationen eine von ihr favorisierte Beschaffungsentscheidung. Derartige Absprachen würden dann dazu führen, dass sich Empfehlung durch den Moderator und Auswahl durch die Linienkraft inhaltlich angleichen würden. Die Folge ist, dass der zentralen Personalinstanz keine parteilosen und vorurteilsfreien Bewertungskriterien zur Verfügung stehen, welche sie bei der Beurteilung der dezentralen Wahlhandlung berücksichtigen kann. Dies bedeutet, dass sich die Gefahr auftretender Delegationsrisiken vor allem deshalb verstärkt, weil versteckte Handlungen nicht nachvollzogen bzw. direkt kontrolliert werden können. Opportunistisches Verhalten wird – wenn überhaupt – erst dann ex post aufgedeckt, sobald sich aufgrund eines mangelnden Leistungsergebnisses herausstellt, dass dem neuen Mitarbeiter geforderte Qualifikationen fehlen und der Bewerberauswahl keine objektiven Kriterien zugrunde lagen. Sollte im Laufe der Delegationsbeziehung solch ein schlechtes Leistungsergebnis oder ungenügendes Verhalten des neuen Mitarbeiters auftreten, dann stellt sich trotz alledem die Frage, inwieweit dies auf allgemeine Situationsfaktoren und -einflüsse oder auf unlautere Absprachen und folglich auf opportunistisches Verhalten zurückzuführen ist.

Außerdem muss beachtet werden, dass sich die Linienkraft insbesondere in der Entscheidungsstruktur ② fast vollständig der Verantwortung für eine Fehlentscheidung bzw. Fehlbesetzung entziehen bzw. Vorwürfe seitens der Unternehmensleitung gänzlich von sich weisen kann. Dies ist der Fall, da die Verteilung der Entscheidungskontrolle bedingt, dass die Verantwortlichkeit für die Vorauswahl eines geeigneten Bewerbers ganz allein beim internen Personalberater liegt und der Personalspezialist in der Rolle des Genehmigers letztendlich die Rechenschaft für die Genehmigungs- und folglich für die gesamte Entscheidungshandlung zu tragen hat.<sup>228</sup> Vor allem dann, wenn Entscheidungen in hierarchisch-gemischten Teams

---

<sup>228</sup> Der Personalspezialist nimmt aufgrund der Übernahme des Prozessschritts der Genehmigung eine Überwacherrolle bzw. -funktion innerhalb einer Mehr-Agenten-Beziehung ein (siehe Abbildung 18). Eventuell getroffene, vertikale Absprachen zwischen Personalspezialist und Führungskraft werden laut obiger Annahme jedoch als unrealistisch angesehen, da die zentrale



getroffen werden, sind die individuellen Leistungsbeiträge jedes einzelnen Trägers zum Entscheidungsergebnis bzw. zur Qualität der Beschaffungsentscheidung nicht beobachtbar, in ihren Details nicht fixierbar und folglich auch nicht belohn- oder sanktionierbar.

Resümierend ist in der Entscheidungsstruktur ② der opportunistische Spielraum der Linienkraft für versteckte, die Entscheidungsqualität beeinflussende Aktivitäten vor allem deshalb groß, weil die Linienkraft den Prozessschritt der Auswahl kontrolliert. Aufgrund der Beherrschung dieses Bestandteils formaler Entscheidungskontrolle gelingt es ihr, einerseits durch eigenes opportunistisches Einwirken die Auswahlentscheidung zu manipulieren und andererseits unlautere Vereinbarungen mit dem Personalmoderator zu treffen bzw. diesen zu opportunistischem Verhalten zu veranlassen. Das hieraus resultierende Delegationsrisiko wird dadurch verschärft, dass sich die Linienkraft der Verantwortung für Fehlentscheidungen entziehen kann und somit illoyales Verhalten bei der Beschaffungsentscheidung nicht sanktionierbar ist.

Wie bei dem bereits in Kapitel III.2.4.1.1 diskutierten Anwendungsbeispiel bietet sich explizite Verhaltenssteuerung mit Regeln und Normen im Sinne von Auswahlrichtlinien und vorgegebenen Auswahlkriterien auch für die Wahl der Entscheidungsalternativen an. In hohem Maße helfen jedoch Informations-, Kontroll- und Überwachungsinstrumente, die opportunistisch geprägten Beschaffungsentscheidungen aufzudecken und das Moral Hazard-Risiko des Falls ② zu minimieren.<sup>229</sup> Derartige Instrumente bieten dem Delegierenden die Möglichkeit, auf der Basis von Soll-Ist-Vergleichen und Abweichungsanalysen das Entscheidungs- und Auswahlverhalten der Führungskraft zu überwachen.

Gemeinhin nutzen diese Instrumente das bestehende Personal- bzw. Managementinformationssystem und sind in das betriebliche (Personal-)Controllingsystem eingebunden. Daher wird im Folgenden der Fokus auf den Einsatz ausgewählter Informations-, Kontroll- und Überwachungsinstrumente im Sinne von personalwirtschaftlichen Controllinginstrumenten gelegt. Beispielsweise gibt die betriebliche Personalstatistik Aufschlüsse über die Effizienz verschiedener Beschaffungswege, über den Erfolg und die Kosten einer Beschaffung.<sup>230</sup> Auf der Basis einer Vielzahl an Kennzahlen und Indikatoren wird die Beschaffungsentscheidung ex post evaluiert und

---

Personalinstanz primär unternehmerische Interessen und Ziele verfolgt (siehe hierzu die begründeten Ausführungen in Kapitel III.2.4.1.1).

<sup>229</sup> Vgl. zum Einsatz von Kontrollinstrumenten bei der Entscheidungsfindung FAMA/JENSEN, 1983a und ferner BROOKE, 1984: 74ff. zur Begrenztheit von Kontrollsystemen. Siehe hierzu auch die Ausführungen in Tabelle 10.

<sup>230</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen des RATIONALISIERUNGS-KURATORIUMS DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT, 1996: 578ff.

hinsichtlich im Vorfeld festgelegter Toleranz- bzw. Grenzwerte beurteilt. Zu diesen Kennzahlen bzw. Indikatoren zählen z.B. Qualifikations- und Beschäftigtenstruktur, Betriebszugehörigkeit, (Früh-)Fluktuationsrate, Krankheitsquote, Leistungsgrad und Arbeitsproduktivität, Gehaltsstruktur, Erfolgsbeteiligung je Mitarbeiter, Anzahl der Versetzungswünsche nach kurzer Betriebszugehörigkeit, Weiterbildungszeit je Mitarbeiter etc.<sup>231</sup> Notwendige Voraussetzung für eine Verhaltenssteuerung der Linienkraft ist hierbei die offene Kommunikation erhobener Größen, eine umfassende Systemtransparenz und die Möglichkeit des Zahlenvergleichs. Ferner trägt der Einsatz von Informations- und Kontrollinstrumenten dazu bei, dass Kollusionen wie Trittbrettfahrer-Verhalten erkannt und durch Gruppendruck, gegenseitige Sanktion und Sozialisationsprozesse eingedämmt werden.

Die agenturtheoretische Analyse effizienter Koordinations- und Motivationsmechanismen der Entscheidungsstruktur ② zusammenfassend kann den auftretenden Delegationsrisiken in gewissem Umfang durch ein detailliertes Personalinformations- und -controllingsystem z.B. auf der Basis von Kennzahlen und Indikatoren begegnet werden. Zu beachten ist hierbei jedoch, dass die Kontrolle und Überwachung auf der Grundlage eines umfassenden und detaillierten Zahlenwerks – insbesondere bei komplexen Entscheidungsprozessen – erhebliche Kosten verursachen. Abgesehen davon schafft der alleinige Einsatz strikter, auf messbaren Größen basierender Controllingssysteme oftmals keinen ausreichend hohen Anreiz, sich im Sinne hoher Entscheidungsqualität einzusetzen.<sup>232</sup> Dies gelingt meist nur über eine Verknüpfung von Controlling- und Kompensationssystemen.

#### 2.4.1.3 Delegationsrisiken der Entscheidungsstruktur ③

In der Konstellation ③ überträgt die Unternehmensleitung bzw. der Personalvorstand den personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozess der Führungskraft, die ihrerseits wiederum die informale Kontrolle an einen internen Personalmoderator oder im Bedarfsfall an einen externen Personalberater delegiert. Der Personalspezialist auf Konzern-, Firmen- oder Geschäftsbereichsebene agiert lediglich in beratender Funktion gegenüber der Unternehmensleitung respektive dem Personalvorstand und tritt als Entscheidungsträger nicht mehr in Erscheinung.<sup>233</sup> Berücksichtigung findet hier ebenfalls die in der Entscheidungsstruktur ② skizzierte Mehr-Prinzipale-Problematik innerhalb eines mehrstufigen Standardmodells.

---

<sup>231</sup> Vgl. hierzu beispielsweise WUNDERER/JARITZ, 1999: 103ff. Vgl. für praxisrelevante Ansätze und Instrumente sowie eine Vielzahl an Erfahrungsberichten zur Organisation und Steuerung dezentraler Unternehmenseinheiten die Beiträge bei ROTH/BEHME, 1997.

<sup>232</sup> Vgl. auch LAUX, 1988a: 959.

<sup>233</sup> Siehe für das dieser Entscheidungsstruktur zugrunde liegende Vertragsgeflecht Abbildung 19.

Infolgedessen unterscheidet sich die Vertragskonstellation von den bereits betrachteten Entscheidungsstrukturen dahingehend, dass die Linienkraft im vollen Umfang die formale Kontrolle besitzt. Bezogen auf das personalwirtschaftliche Anwendungsbeispiel bedeutet dies, dass die Linienkraft mehrere Bewerber von dem beauftragten externen Personalberater bzw. internen Moderator vorgeschlagen bekommt. Aus diesem Pool geeigneter Kandidaten wählt sie dann einen aus oder stellt auch eine Rangliste bevorzugter Kandidaten auf. Da der Linienkraft ebenfalls die Genehmigung obliegt, entfällt sozusagen die Notwendigkeit einer Zustimmung seitens eines Dritten, was bedeutet, dass die Linienführungskraft gleich im Anschluss an die Wahl eines favorisierten Kandidaten in die arbeitsvertraglichen Verhandlungen einsteigen und die Beschaffungsentscheidung vollziehen kann. Die Ausweitung der Entscheidungsmacht hin zur Kontrolle des gesamten formalen Entscheidungsprozesses bedeutet demnach, dass die Linienkraft einen hohen Spielraum besitzt, die bestehenden Informationsasymmetrien opportunistisch auszunutzen und die Beschaffungsentscheidung im Sinne ihrer eigenen Ziele zu manipulieren. Es bedeutet ebenfalls, dass es der Linienkraft einfach möglich ist, geheime unlautere Vereinbarungen mit dem internen Personalmoderator oder externen Berater zu schließen. Derartige Absprachen münden dann in das bereits skizzierte versteckte Entscheidungshandeln und -verhalten, welches von der Unternehmensleitung schwer und dann nur mit hohem finanziellen Aufwand oder aufgrund mangelnder Partizipation des Personalspezialisten gar nicht mehr festgestellt werden kann. Im Kontext einer fehlenden Möglichkeit der Bewilligung durch die zentrale Personalinstanz weisen HALL/TORRINGTON (1998) darauf hin, dass „[i]f line managers do gain such controls, there is the concern that line managers will manage human resources in line with short term priorities than a long term strategic vision ...“<sup>234</sup>

---

<sup>234</sup> HALL/TORRINGTON, 1998: 52. Die Autoren sprechen hier von Kontrolle im Sinne von Budgetverantwortung, was der Übernahme der Entscheidungsphase der Genehmigung im Analyseraster am ehesten entspricht. Ferner betonen HALL/TORRINGTON (1998): „It is paradoxical that devolution has been seen as a part of a move to enable personnel practitioners to play a greater role in HR strategy, and yet the logical consequence of devolution is to make the implementation of the strategy extremely difficult. Greater line manager control may result in employees being treated inconsistently within the organization, and greater danger of legal consequences resulting from the operational imperative overshadowing the need to follow ‘best personnel practices’.“ (HALL/TORRINGTON, 1998: 52.) In Analogie betonen KIRKPATRICK/DAVIES/OLIVER (1992), dass „[h]owever, the short-term perspective at business unit level pulls in precisely the opposite direction from the long term, developmental orientation of HRM. ... this contradiction poses one of the most severe obstacles to implementation of HRM within decentralized organizations.“ (KIRKPATRICK/DAVIES/OLIVER, 1992: 141.) Vgl. hierzu auch LAWLER, 1988: 26, der den Führungskräften in der Linie leichtfertige und undiplomatische Handlungen unterstellt sowie auf die kurzfristige Perspektive ihrer Entscheidungen hinweist. Entsprechend dieser Ausführungen verweisen COLLING/FERNER (1992) auf das Auftreten von Ressortegoismus, denn „...“, devolution of responsibility could lead to a stress on the performance of the business

Zusammenfassend kann demnach festgehalten werden, dass der Informationsvorteil seitens der Führungskraft in der Vertragskonstellation ③ extrem angestiegen ist. Dies resultiert daraus, dass der Personalspezialist nicht mehr direkt am Entscheidungsprozess teilnimmt, d.h. nicht mehr in der Rolle des Prinzipals agiert und so weder verdeckte Handlungen, verborgene Informationen noch unzulässige Kollusionen beobachten und unterbinden kann. Hingegen agiert die Unternehmensleitung in der Rolle des einzigen Prinzipals weit weg vom Ort der Entscheidung und kann allein schon aufgrund der hierarchischen Distanz kaum Kenntnis über Hidden Action bzw. Hidden Information erlangen. Die Übernahme der Genehmigungshandlung durch die Führungskraft vergrößert den Spielraum für opportunistische Entscheidungsweisen erheblich und lässt die Gefahr auftretender Delegationsrisiken außerordentlich steigen, ohne dass dies von der Unternehmensleitung direkt beobachtet werden kann.

Es stellt sich nun die Frage, ob die skizzierten Delegationsrisiken ebenfalls durch jene Steuerungsmechanismen wie explizite Verhaltensregeln und ein umfassendes Controllinginstrumentarium zu minimieren sind. Wird den Ausführungen von FAMA/JENSEN (1983a) gefolgt, dann arbeiten Controllinginstrumente im Sinne betrieblicher Kontroll- und Überwachungssysteme nur dann effizient, wenn die Genehmigung und Überwachung einer Entscheidung personell unabhängig vom so genannten Entscheidungsmanagement, d.h. von der Initiierung und Umsetzung ist.<sup>235</sup> Dies ist insoweit nachvollziehbar, da die Steuerung durch Controllinginstrumente auf der Vorgabe von Richtgrößen mit anschließender Abweichungsanalyse fundiert. Nur durch entsprechende Genehmigung der Auswahlhandlung durch den Personalspezialisten ist die koordinierende und motivierende Wirkung des Instrumenteneinsatzes gewährleistet. Hingegen versagen controllingbasierte Koordinations- und Motivationsinstrumente, wenn der Linienkraft die gesamte formale Entscheidungskontrolle obliegt und ein Soll-Ist-Vergleich an Objektivität verliert. Demnach sind Controllinginstrumente zwar ein adäquates Mittel zur Steuerung von Entscheidungen im Fall ②, in welcher die Genehmigung beim Personalspezialisten liegt, während die Entscheidung von der Führungskraft initiiert und umgesetzt wird. Controllingsysteme eignen sich FAMA/JENSEN (1983a) zufolge jedoch nicht für die gegebene Entscheidungsstruktur ③, in welcher die Genehmigung ebenfalls bei der Linienkraft liegt und eine personelle Trennung zwischen Entscheidungskontrolle und -management nicht mehr gegeben ist. Delegative Agenturprobleme, die aufgrund der

---

unit, in isolation from its impact on the corporation as a whole. Such behaviour is likely to be encouraged, ..., by reward systems designed to maximize aspects of unit's performance." (COLLING/FERNER, 1992: 218.)

<sup>235</sup> Vgl. FAMA/JENSEN, 1983a: 304.

Verlagerung formaler Entscheidungskontrolle in die Linie entstehen, können infolgedessen nicht allein durch den Einsatz umfangreicher Controllinginstrumente und expliziter Verhaltensnormen und -regeln gelöst werden.

Da es der Unternehmensleitung mangels Genehmigungshandlung nicht mehr möglich ist, über eine Prozessteilnahme aussagekräftige Hinweise über das Entscheidungsverhalten der Linienkraft und über den der Entscheidung zugrunde liegenden Tatbestand zu erhalten, bedarf es anderer Steuerungsmechanismen. Der agenturtheoretischen Argumentation folgend bieten sich zur Koordination und insbesondere auch zur Motivation des Agentenverhaltens ergebnisorientierte Vertragskonzepte an.<sup>236</sup> Hierbei werden die Durchführung und das Ergebnis der Entscheidungsfindung auf der Basis eines oder mehrerer Beurteilungskriterien bewertet; die Erträge beider Vertragsparteien hängen dann vom Beurteilungsergebnis ab. Als Bewertungskriterium können unterschiedliche Basen herangezogen werden, wie z.B. die Art und Güte der personalwirtschaftlichen Entscheidung oder das beobachtbare Entscheidungsverhalten der Linienkraft.<sup>237</sup> BAKER/JENSEN/MURPHY (1988) geben in Bezug auf das Durchführen von Leistungs- und Verhaltensbeurteilungen jedoch zu bedenken, dass die Linienkraft nur dann einer ergebnis- oder verhaltensbasierten Entgeltkomponente zustimmt, wenn „... an employee will trust his superior to take particular actions (e.g., perform a careful evaluation) if he or she knows it is his or her superiors self-interest.“<sup>238</sup> Insbesondere das fehlende Vertrauensverhältnis zwischen Beurteilendem und Führungskraft in der Linie ist ein Grund für die geringe Verbreitung ergebnisorientierter Vertragskonzepte in der Praxis. Infolgedessen ist es „... rational for employees not to trust the performance appraisals they receive from superiors, since their superiors bear all of the monitoring costs but receive little of the benefit from conducting accurate evaluation.“<sup>239</sup>

Vor diesem Hintergrund und aufgrund der hemmenden Wirkung von starren und strikten Ergebniskontrollen wird von einer Beurteilung im klassischen Sinne auf der Basis von Leistungsmerkmalen oder Verhaltensnormen Abstand genommen. Hingegen bieten sich für die Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungsbefugnis als Bewertungsgrundlage auf die Organisation bezogene, gemeinsam vereinbarte (Entscheidungs-)Ziele an. Die vertraglich festgelegte Outputorientierung auf der Basis einer Zielvereinbarung ist insbesondere deshalb in hohem Maße geeignet, weil

---

<sup>236</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel III.1.3.2.4.

<sup>237</sup> Vgl. für eine Übersicht zum Thema der Leistungsbeurteilung als Führungsinstrument die Monographie von LATTMANN, 1994.

<sup>238</sup> BAKER/JENSEN/MURPHY, 1988: 599.

<sup>239</sup> BAKER/JENSEN/MURPHY, 1988: 614.

durch die gemeinsame Zielsetzung die Präferenzen von Unternehmensleitung und Linienkraft aufeinander abgestimmt bzw. aneinander gebunden, Informationsasymmetrien angeglichen sowie Zielkonflikte reduziert werden.<sup>240</sup> „In such cases, it can be useful to tap this [employees' private] information in setting objectives and rewarding activity,<sup>241</sup> so dass MILGROM/ROBERTS (1992) für eine Ziel- und Interessenangleichung ebenfalls sogenannte Management by Objectives-Praktiken vorschlagen, „... under which the employee and his or her superior negotiate criteria and standards against which the employee's performance will be judged.“<sup>242</sup>

Wird für die Steuerung der Ausübung formaler Entscheidungsmacht das Zielsetzungsverfahren etabliert, dann sind spezifische Merkmale für eine erfolgreiche und effiziente Koordination und Motivation zu berücksichtigen:<sup>243</sup> (1) Klarheit und Eindeutigkeit der vereinbarten Entscheidungsziele, (2) adäquates Schwierigkeitsmaß der Ziele, das das Anspruchsniveau der Linienkraft determiniert, (3) die Beteiligung der Führungskraft an der Zielsetzung bzw. eine partizipative Zielfindung, (4) Eigenständigkeit bei der Zielerreichung sowie (5) rückkoppelnde, gemeinsam diskutierte Informationen über den Zielerreichungsgrad verbunden mit einer anreizwirksamen Belohnung bei Zielerreichung. Die Gesamtheit der vereinbarten Ziele bildet ein in sich geschlossenes, widerspruchsfreies System, sollte eine „Höchstzahl von bis zu sieben Entscheidungszielen“<sup>244</sup> mit detailliert formulierten Unterzielen nicht überschreiten und richtet sich inhaltlich nach den jeweiligen Dezentralisierungsobjekten. Dies bedeutet, dass die Ableitung von zu bewertenden Entscheidungszielen abhängig ist von der delegierten Personalentscheidung innerhalb einzelner Funktionsbereiche.<sup>245</sup> Wird formale Entscheidungskontrolle nur über den Beschaffungsbereich delegiert, dann können bezugnehmend auf das dargestellte Anwendungsbeispiel und abgeleitet aus der jeweiligen Unternehmensstrategie folgende Ziele exemplarisch formuliert und kooperativ gesetzt werden: Aufbau des Erfolgsfaktors Humankapital, Erhöhen des Qualifikationsniveaus hinsichtlich strategisch wichtiger Kompetenzen und effiziente Personalbeschaffung im Sinne von Wirt-

---

<sup>240</sup> Vgl. hierzu beispielsweise DRUMM (1996a), der zur Lösung des Vergütungsproblems in dezentralen Entscheidungsstrukturen eine Kombination aus Management by Objectives und Leistungsprämien bei Zielerreichung vorschlägt (vgl. DRUMM, 1996a: 17).

<sup>241</sup> MILGROM/ROBERTS, 1992: 401.

<sup>242</sup> MILGROM/ROBERTS, 1992: 401, die ferner betonen, dass „[v]ersions of this system are extremely common and are used at multiple levels within numerous organizations.“ (MILGROM/ROBERTS, 1992: 401.)

<sup>243</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden LATTMANN, 1994: 72ff. Ferner EYER/HAUSMANN, 2001 und BREISIG, 2001.

<sup>244</sup> In Anlehnung an LATTMANN, 1994: 79.

<sup>245</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel II.3.4 sowie jene zum Mehr-Aktionen-Modell in Kapitel III.2.4.4.

schaftlichkeit, Effektivität oder Leistungsfähigkeit. Damit die vereinbarten Entscheidungsziele ihre Koordinations- und Motivationsfunktion erfüllen, ist eine eindeutige Beschreibung erforderlich, so dass die Zielerreichung in völliger Übereinstimmung zwischen Unternehmensleitung und Linienkraft festgestellt werden kann. Zwar stellt diese Anforderung ein Kernproblem des Steuerungsinstruments dar, dem kann jedoch durch eine quantitative Umschreibung der Entscheidungsziele begegnet werden. Dennoch gibt es eine Vielzahl an Entscheidungszielen, die sich der Beschreibung in messbaren Größen entzieht und die sich infolgedessen einer Operationalisierung unterwerfen muss, d.h. es erfolgt eine Zielumschreibung durch die „... Bestimmung des Datenkranzes des bei ihrer Erreichung bestehenden Zielzustands.“<sup>246</sup> Derartige Operationalisierungen enthalten den Zielinhalt in Form eines durch überprüfbare Merkmale gekennzeichneten Wirklichkeitszustands, die für die Erreichung des Entscheidungsziels festgelegte Zeitspanne, die bei der Entscheidungsfindung einzuhaltenden Bedingungen sowie die Beurteilungsgrundlage. Bezogen auf das Anwendungsbeispiel der Rekrutierung von Personal kann das vereinbarte Entscheidungsziel der Effektivität der Personalbeschaffung beispielsweise durch Größen wie Antwort- oder Durchlaufzeiten von Bewerbungen operationalisiert werden.<sup>247</sup> Für die Wahrnehmung dezentraler Entscheidungskompetenz ist infolgedessen eine klare und eindeutige Zieldefinition unabdingbar, wenn nötig auch mittels operationalisierter Größen, denn „[t]he business heads must know what will be counted as good performance by the center. Without clear goals, the concept of decentralized responsibility suffers, ...“.<sup>248</sup>

Nur wenn die Entscheidungsziele operational umschrieben werden ist es möglich festzustellen, ob und in welchem Maße sie von der dezentral agierenden Führungskraft erreicht wurden. Bei der Bewertung geht es darum festzulegen, in welchem Ausmaß die Linienkraft die Ergebnisqualität durch die ihr zugedachte Entscheidungskontrolle beeinflussen konnte. Eine gemeinsame Feststellung des Zielerreichungsgrads zwischen den Delegationspartnern ist hierbei anzustreben, denn dies bietet beispielsweise die Möglichkeit, über das Einwirken exogener Faktoren zu diskutieren. Der agenturtheoretischen Argumentation folgend minimiert ein derartiges Vorgehen ferner die Risikoabwälzung auf die Linienkraft. Hieran schließt

---

<sup>246</sup> LATTMANN, 1994: 80.

<sup>247</sup> Das personalwirtschaftliche Zielsystem gestaltet sich hingegen anders, wenn neben der Beschaffung noch weitere Entscheidungsbereiche der Personalarbeit wie beispielsweise Beurteilung, Entwicklung, Kompensation etc. delegiert werden. In derartigen Situationen kennzeichnen sich die Entscheidungsziele durch einen übergeordneten, vielschichtigen Charakter und sind infolgedessen weniger detailliert formuliert.

<sup>248</sup> GOOLD, 1991: 69.

sich die Frage nach der Höhe einer anreizwirksamen Belohnung bei Zielerreichung an. Der mit der Entscheidungsübernahme verbundene Erfolg hängt unter anderem von der Intensität ab, mit der sich der Entscheidungsträger dieser Tätigkeit widmet. Der Konflikt zwischen Instanz und Entscheidungsträger resultiert daraus, dass die Linienkraft nur dann hinreichend motiviert ist, besondere Anstrengungen zu unternehmen und hohe Entscheidungsqualität zu erbringen, sofern sein Anteil am Unternehmenserfolg relativ hoch ist.<sup>249</sup> Grundsätzlich ist daher zu berücksichtigen, dass die Koordinations- und Motivationsfunktion umso stärker ausfällt, je höher der Erfolgsanteil der Linienkraft definiert wurde. Dies heißt aber auch, dass die von der Linienkraft geforderte Risikoprämie entsprechend größer ist und sich die damit entstehenden Delegationskosten gleichläufig entwickeln.<sup>250</sup>

## 2.4.2 Entscheidungsdelegation ohne Spezialisierung

Im Folgenden wird analysiert, welche opportunistischen Handlungsmöglichkeiten sich der Linienkraft in dezentralen Entscheidungsstrukturen ohne Spezialisierung bieten (Kapitel II.2.4.2.1 bis Kapitel II.2.4.2.3). Die Entscheidungsdelegation ohne Spezialisierung findet sich den Strukturen ④, ⑤ und ⑥ wieder,<sup>251</sup> in welchen sich die Unternehmensleitung entscheidet, informale und formale Entscheidungskontrolle ausschließlich an die zentrale Personalinstanz sowie die Linienkraft zu delegieren.<sup>252</sup> In Analogie zu Kapitel III.2.4.1 werden zur Minimierung all jener Delegationsrisiken, die es im Folgenden zu identifizieren gilt, koordinierende und motivierende Instrumente skizziert und falls möglich einer agenturtheoretischen Kostenbewertung unterzogen. Außerdem wird auch dieser Teil der Analyse dadurch veranschaulicht, dass Bezug auf die Ausführungen der exemplarischen Anwendung genommen wird.<sup>253</sup>

### 2.4.2.1 Delegationsrisiken der Entscheidungsstruktur ④

Die Konstellation ④ zeigt Parallelen zur bereits analysierten Entscheidungsstruktur des Falls ① auf. Der Personalspezialist auf Konzern-, Firmen- oder Geschäftsbe-

<sup>249</sup> Vgl. LAUX, 1988a: 961; ferner vgl. LAUX, 1988b, für die Anwendung des Delegationswertkonzepts auf das Problem der Anreizgestaltung bei unsicheren Erwartungen.

<sup>250</sup> Für eine Diskussion zum Verhältnis von variablen zum fixen Entgeltbestandteil in einer Agenturbeziehung vgl. WISEMAN/GOMEZ-MEJIA, 1998: 139ff.

<sup>251</sup> Siehe hierzu nochmals die Abbildung 16.

<sup>252</sup> Obwohl das Ziel der vorliegenden Arbeit nicht in der Bewertung einzelner Entscheidungsstrukturen gegenüber anderen und in der Beurteilung des Vorzugs einer spezifischen Vertragskonstellation liegt, sei dennoch folgende Bemerkung erlaubt: Generell ist die vollständige Delegation ohne Spezialisierung der vollständigen Delegation mit Spezialisierung vorzuziehen. Dies liegt darin begründet, dass die mit der Anreizgestaltung verbundenen Kosten vergleichsweise hoch sind, da im Fall der Delegation mit Spezialisierung für zwei Agenten Entgeltsysteme zu finanzieren sind. Vgl. ИТОН, 1994: 696ff.

<sup>253</sup> Siehe für die exemplarische Anwendung die Ausführungen in Kapitel II.3.4.



reichsebene delegiert die informale Kontrolle über den personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozess; hier jedoch nicht an einen externen Personalberater oder internen Personalmoderator, sondern an die Führungskraft in der Linie. Die delegierende Personalinstanz bzw. die Unternehmensleitung macht sich durch die Abgabe informaler Entscheidungskontrolle den Informationsvorsprung der Führungskraft zunutze, der sich aus dem direkten Führungs- und Betreuungsverhältnis ergibt. Hinsichtlich der formalen Entscheidungskontrolle gilt: Der jeweilige Personalspezialist verantwortet in der Rolle des Prinzipals die Prozessphasen Auswahl und Genehmigung, die Entscheidungsausführung obliegt der Linienkraft, die in der zu analysierenden Vertragskonstellation ④ stets als Auftragnehmer in Erscheinung tritt.<sup>254</sup>

Der opportunistische Handlungsspielraum der Linienkraft wird in erheblichen Maße dadurch erhöht, dass auf die Beteiligung eines externen Beraters bzw. internen Moderators verzichtet wird; informale Macht über den beschaffungsfunktionalen Entscheidungsprozess wird an die Linienkraft übertragen. Somit kann für die Entscheidungsstrukturen ④ bis ⑥ ausnahmslos festgestellt werden, dass die Gefahr des Auftretens des Moral Hazard höher zu bewerten ist als in den Strukturen ① bis ③. Dies resultiert vor allem daraus, dass die gegenseitige Sanktionierbarkeit und soziale Kontrolle bei nur zwei am Entscheidungsprozess teilnehmenden Trägern der Personalarbeit stets geringer ist als bei einer höheren Anzahl an Entscheidungspartizipierenden. Fällt der Moderator/Berater als direkter Akteur aus und übt anstatt dessen die Linienkraft die informale Entscheidungskontrolle aus, dann wird diese direkt in die Lage versetzt, unter Berücksichtigung ihrer eigenen Ziele Informationen über Bewerber zu filtern, aufzubereiten und in die Vorschlagserarbeitung einfließen zu lassen.<sup>255</sup> Ein derartiges opportunistisches Entscheidungsverhalten wird die Linienkraft deshalb zeigen, weil sie wie bereits oben skizziert ein großes Interesse daran hat, spezifische Bewerberinformationen zu unterdrücken oder die Vorauswahl eines speziellen Kandidaten über nicht wahrheitsgemäße Angaben zu beeinflussen.<sup>256</sup> Folglich bilden verfälschte oder unvollständige Informationen die Entscheidungsbasis für oder gegen einen Bewerber und potentiellen Mitarbeiter. Der Linienkraft bietet

---

<sup>254</sup> Siehe für das dieser Entscheidungsstruktur zugrunde liegende Vertragsgeflecht Abbildung 20.

<sup>255</sup> CHIA (1995) bemerkt, dass „[i]t is also likely that the more private information which a sub-unit manager possesses (thus implying a higher degree of information asymmetry in his favor), the more likely will be his ability to make better informed decisions and to benefit from those decisions.“ (CHIA, 1995: 613f.) Vgl. ferner MILGROM/ROBERTS, 1996: 171.

<sup>256</sup> Vgl. MILGROM/ROBERTS (1996), die bestätigen, dass „... employees will have strong reasons to try to influence decisions, and their attempts at influence will impose costs on the organization. For example, employees may distort the information they report or withhold information from the central office and from other employees.“ (MILGROM/ROBERTS, 1996: 171.) Ferner vgl. NAPIER/PETERSON, 1984: 74, sowie BREID, 1995: 836, der dieses Phänomen im Rahmen von Investitions- und Projektentscheidungen beschreibt.

sich die erweiterte Möglichkeit, bestehende Informationsasymmetrien unbeobachtet zu nutzen. Zwar kann die zentrale Personalinstanz die Vorschlagsgenerierung beobachten, aber aufgrund eines fehlenden Zugangs zu notwendigen Bewerber- und Kontextinformationen nicht evaluieren. Dies steht einer einwandfreien und größtenteils objektiven Bewertung der unterbreiteten Beschaffungsvorschläge entgegen, so dass in den Entscheidungsstrukturen ④ bis ⑥ die Gefahr der Hidden Information verstärkt wird.

Neben einem erhöhten Moral Hazard-Risiko aufgrund von Hidden Information geht mit dem Verzicht auf den internen Moderator oder externen Berater noch ein weiteres Problem einher. Dieses zeichnet sich durch den Verlust an beschaffungsspezifischem Fachwissen aus, welches die Gefahr verringerter Entscheidungsqualität erhöht. Ein derartiger Mangel an personalwirtschaftlicher Fachkompetenz spiegelt sich beispielsweise in der Wahl ungeeigneter Rekrutierungsinstrumente, in der laienhaften Anwendung von Auswahlmethoden oder in der Fehlinterpretation von Bewerberinformationen wider.<sup>257</sup> Hierdurch wird die Vorschlagsgenerierung allgemein in ihrer Güte und speziell in ihrer Objektivität und Aussagekraft stark beeinflusst und infolgedessen die Qualität der Beschaffungsentscheidung extrem gemindert. Dieser Gefahr kann jedoch entgegengestellt werden, dass ein Verzicht auf die Einbindung des Moderators/Beraters die Gefahr horizontaler Kollusionen ausschließt, wie sie z.B. in der Entscheidungsstruktur ② skizziert wurde.<sup>258</sup>

Zusammenfassend wird für den Fall ④ ein moralisches Delegationsrisiko insbesondere aufgrund von Hidden Information diagnostiziert, da sich der Linienkraft ein großer Handlungsspielraum eröffnet, um bewerbenspezifische Angaben und Informationen zu verschleiern bzw. zu verfälschen. Demnach gilt es, koordinierend und motivierend wirkende Mechanismen aufzuzeigen, die helfen, die Moral Hazard-Gefahr im Sinne der Manipulation entscheidungsrelevanter Informationen zu minimieren. Kennzeichnend im betrachteten Fall ④ ist, dass die zentrale Instanz die Ausübung informaler Kontrolle zu keinem Zeitpunkt der Vertragsbeziehung messen, bewerten und beurteilen kann. Dies bedeutet, dass Mechanismen zur Eindämmung von Risiken bei der Delegation formaler Entscheidungskontrolle jegliche Anwendungsgrundlage fehlt und dass diese für die Unterbindung des in Fall ④ analysierten

---

<sup>257</sup> An dieser Stelle sei auf die Ausführungen in Kapitel III.2.3.2 verwiesen, in welcher für die Entscheidungsstrukturen ④ bis ⑥ die Notwendigkeit personalwirtschaftlicher Fachkompetenz abgeleitet und aufgezeigt wurde.

<sup>258</sup> Hinsichtlich des Phänomens vertikaler Kollusion wird auch im weiteren Verlauf der Arbeit der Argumentation gefolgt, dass der Personalspezialist auf Konzern-, Firmen- oder Geschäftsbereichsebene primär unternehmerische und personalpolitische Interessen verfolgt und sich aus unlauteren Absprachen keinen Eigennutzen verspricht (siehe Kapitel III.2.4.1.2).

Delegationsrisikos aufgrund von Hidden Information nicht in Betracht gezogen werden können. Abgeleitete Mechanismen wie explizite/implizite Verhaltensnormen, Informations-, Kommunikations- und Kontrollinstrumente im Sinne eines Controlling-systems oder aber Anreizinstrumente in Form von Zielvereinbarungen sind daher nur geringfügig geeignet, Risiken aus der Delegation informaler Kontrolle zu minimieren. Dennoch gilt es, Mechanismen aufzuzeigen, durch deren Einsatz eine Interessenangleichung erzielt und die Delegationsgefahr in Entscheidungsstrukturen mit horizontaler Zentralisierung minimiert wird. Derartige Mechanismen müssen in der Lage sein, eine Ausübung informaler Entscheidungskontrolle im Sinne unternehmerischer Ziele und Vorstellungen zu gewährleisten.

Hier setzt die „betriebliche Sozialisation“<sup>259</sup> an, worunter die Vermittlung und Aneignung der im Unternehmen verbindlichen Werte und Normen, Einstellungen sowie Deutungs- und Verhaltensmuster – kurz das Transportieren der Unternehmenskultur und -philosophie – verstanden wird. Gezielte Maßnahmen der unternehmenskulturellen Sozialisation umfassen z.B. die integrative Ausgestaltung der Kommunikationsprozesse, die bewusste Pflege sozialer Normen, die gezielte Kommunikation gemeinsamer Werte, die gleichgerichtete Ausgestaltung von Schulungen und Weiterbildung sowie die kulturkonforme Auswahl<sup>260</sup> von Führungskräften in der Linie. Vor allem der letztgenannte Punkt ist von Bedeutung, denn eine „... sehr spezifische Selektion des Personals und die damit verbundene vorberufliche Sozialisation möglicher Bewerber [führen] zur Gleichrichtung und Einstimmung des Personals auf betriebliche Belange, so dass der Koordinationsbedarf sinkt.“<sup>261</sup>

Mit dem Etablieren und Vermitteln der Unternehmenskultur wird erreicht, dass die Identifikation der Linienkraft mit den Unternehmens- bzw. Personalzielen steigt, eine Interessenangleichung erzielt und die opportunistische Ausübung informaler Entscheidungskontrolle zunehmend unterbunden wird. „Es ist [daher] nicht zufällig, daß mit der Herausbildung neuer Organisationsformen Phänomene und Metaphern wie Organisationskultur und organisatorisches Lernen große Aufmerksamkeit gewonnen haben. Der sozialisierende und Koordination reduzierende Charakter der Unternehmenskultur wird dann kritischer Erfolgsfaktor, wenn andere, mehr explizite Koordina-

---

<sup>259</sup> Vgl. zum Begriff der betrieblichen Sozialisation KASPER, 1992: 2056ff.

<sup>260</sup> Vgl. zur Wichtigkeit auch die Aussage von OUCHI (1979): „In general, a control mode which relies heavily in selecting the appropriate people can expect high commitment as a result of internalized values.“ (OUCHI, 1979: 841.)

<sup>261</sup> WÄCHTER, 1997: 227f.

tionsmechanismen zu grob und zu teuer werden.“<sup>262</sup> SIMON (1991) kritisiert in diesem Kontext die opportunistische Annahme des Moral Hazard innerhalb der Agenturtheorie, da diese zu einem starren Festhalten an Überwachungs- und Anreizmechanismen geführt hat, obwohl Loyalität und Identifikation mit Organisationszielen ebenso wichtige, wenn nicht wichtigere Mechanismen darstellen.<sup>263</sup> Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass der Substituierbarkeit von verhaltens- und ergebnisorientierten Kontrollen durch den Koordinations- und Motivationsmechanismus der Unternehmenskultur dann enge Grenzen gesetzt sind, wenn weitgehende Unklarheit über die Unternehmensstrategie und keine eindeutige strategische Zielsetzung vorliegt.<sup>264</sup> Demzufolge sind das Formulieren eindeutiger Unternehmensleitlinien und -grundsätze, das (Vor-)Leben der Unternehmenskultur und das Transportieren der Philosophie in die Organisation hinein unabdingbare Voraussetzungen für Entfaltung der koordinierenden und motivierenden Wirkung dieses Steuerungsinstruments.

Zusammenfassend kann ausgesagt werden, dass durch die Verlagerung informaler Entscheidungskontrolle in die Linie die Möglichkeit der opportunistischen Nutzung von Einflussnahme auf die personalwirtschaftliche Entscheidung durch die Führungskraft stark ansteigt. Somit ist für alle drei Entscheidungsstrukturen mit horizontaler Zentralisierung kennzeichnend, dass die zentrale Instanz die Prozessschritte Informationssammlung und Vorschlagsgenerierung weder direkt kontrollieren und überwachen, noch in adäquater Form bewerten kann. Für die Koordination und Motivation der Linienkräfte in den Strukturen ④ bis ⑥ sind daher andere als die bisher befürworteten Mechanismen einzusetzen. Hier setzt die Unternehmenskultur/-philosophie an, denn Maßnahmen der betrieblichen Sozialisation fördern die Identifikation der Linienkraft mit dem unternehmerischen Wertesystem und helfen demzufolge, bestehende Zieldivergenzen zwischen Unternehmensleitung und Führungskraft anzugleichen. Neben der koordinierenden und motivierenden Wirkung betrieblicher Sozialisation sollte die Unternehmensführung insbesondere in der Entscheidungsstruktur ④ zusätzlich explizite Verhaltensnormen vorgeben, um so die Entscheidungsausführung der Linienkraft zielkonform zu steuern.<sup>265</sup> Resümierend wird für den betrachteten Fall eine Kombination aus sozialisierender Unternehmenskultur und Verhaltensregeln vorgeschlagen. Exakte Aussagen in Hinblick auf die mit

---

<sup>262</sup> WÄCHTER, 1997: 230. Wächter (1997) bezieht sich in seinem Aufsatz mit der Überschrift „Jenseits der Dezentralisierung - Zur Kritik der neuen Organisationskonzepte“ auf den Beitrag von DRUMM (1996a) mit dem Titel „Das Paradigma der Neuen Dezentralisation“.

<sup>263</sup> Vgl. SIMON, 1991: 41.

<sup>264</sup> Vgl. BREID, 1995: 846.

<sup>265</sup> Siehe zur koordinierenden und motivierenden Wirkung expliziter Verhaltensregeln die Ausführungen in Kapitel II.2.4.1.1.

der Etablierung, Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur entstehenden Kosten sind erdenklich schwierig. Sollte dies im konkreten Anwendungsfall dennoch möglich sein, stellt deren Zuordnung und Zurechenbarkeit zur Dezentralisierungsproblematik ein weiteres nur sehr schwer zu bewältigendes Problem dar.

#### 2.4.2.2 Delegationsrisiken der Entscheidungsstruktur ⑤

In der vorliegenden Entscheidungsstruktur des Falls ⑤ obliegt dem Personalspezialisten auf Konzern-, Firmen- und Geschäftsbereichsebene lediglich noch der Prozessschritt der Genehmigung; informale wie auch größtenteils formale Entscheidungskontrolle verantwortet hingegen die Führungskraft vor Ort. Entsprechend der agenturtheoretischen Argumentation agiert die Führungskraft als Agent, der die personalwirtschaftliche Entscheidung vorformuliert und durch den Personalspezialisten autorisieren lässt.<sup>266</sup>

Aus dieser Beschreibung des Entscheidungsprozesses wird deutlich, dass die Linienkraft eine sehr hohe Entscheidungsmacht und damit Einflussnahme auf die Beschaffungsentscheidung hat. Sie beschafft nicht nur die nötigen Bewerberinformationen für die Vorauswahl und schlägt potentielle Kandidaten vor, sondern führt ebenfalls die Wahl für oder gegen einen Bewerber durch. Neben der bereits skizzierten Gefahr des Generierens und Nutzens versteckter Informationen bei der Ausübung informaler Entscheidungsmacht,<sup>267</sup> eröffnet sich der Linienkraft folglich auch der Spielraum, sich bei der Auswahl von Einstellungsalternativen opportunistisch zu verhalten und so einen von ihr favorisierten Bewerber zu rekrutieren.<sup>268</sup> Trotz der erforderlichen Autorisierungshandlung durch die Unternehmensleitung oder einen Personalspezialisten auf Konzern-, Firmen- oder Geschäftsbereichsebene wird – zusammenfassend und beziehend auf die vorangestellten Ausführungen – das Delegationsrisiko in Form von Moral Hazard als hoch bewertet. Dies resultiert einerseits aus der Möglichkeit der Ausübung formaler Entscheidungsmacht, andererseits jedoch auch in hohem Maße aus der bereits für den Fall ④ beschriebenen Möglichkeit der Ausübung informaler Entscheidungskontrolle. Infolgedessen kann hinsichtlich der Frage, welche Koordinations- und Motivationsmechanismen sich eignen, das opportunistische Verhalten der Linienkraft einzuschränken, ebenfalls auf die obige agenturtheoretische Argumentation und ihre entsprechenden Inhalte verwiesen werden. Zur Minimierung des Delegationsrisikos in der Entscheidungsstruktur ⑤

---

<sup>266</sup> Siehe für das dieser Entscheidungsstruktur zugrunde liegende Vertragsgeflecht Abbildung 20.

<sup>267</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel III.2.4.2.1.

<sup>268</sup> Siehe zu entstehenden Delegationsrisiken bei der Übernahme der Auswahlhandlung die Ausführungen in Kapitel III.2.4.1.2.

bietet sich eine Kombination aus den Mechanismen expliziter Verhaltenssteuerung des Falls ①, den Controllinginstrumenten des Falls ② und einer für die Strukturen ④ bis ⑥ vorgeschlagenen Sozialisation der Führungskraft an. Das Problem gehaltvolle (Tendenz-)Aussagen in Bezug auf die Höhe auftretender Delegationskosten zu generieren bleibt für die Entscheidungsstruktur ⑤ ebenfalls bestehen.

#### 2.4.2.3 Delegationsrisiken der Entscheidungsstruktur ⑥

Der letzte zu unterscheidende Fall ist durch vollständige Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungsmacht bei horizontaler Zentralisierung gekennzeichnet. Die Führungskraft verantwortet den gesamten Entscheidungsprozess. Dies bedeutet, dass der Personalspezialist nicht mehr aktiv in die Entscheidung eingebunden ist, sondern lediglich als Stab für die Unternehmensleitung bzw. für den Personalvorstand arbeitet. Die Unternehmensleitung bzw. der Vorstand agieren als Auftraggeber personalwirtschaftlicher Entscheidungen, die durch die Führungskraft vor Ort absolut selbständig und eigenverantwortlich durchgeführt werden – von der Informationssammlung bis hin zur Entscheidungsausführung.<sup>269</sup>

Die Linienkraft hat in dieser Vertragskonstellation sichtbar den größten Spielraum für opportunistische Handlungs- und Entscheidungsweisen und alle Möglichkeiten, sich eigeninteressiert zu verhalten. Dies resultiert daraus, dass sie sämtliche bestehenden Informationsasymmetrien der Hidden Information und Hidden Action unbeobachtet bzw. nur unter Auftreten prohibitiv hoher Beobachtungskosten ausnutzen kann. Da weder ein Personalspezialist auf Konzern-, Firmen- oder Geschäftsbereichsebene in den Entscheidungsprozess eingebunden ist, fehlt jegliche Handhabe fachlich objektiv zu beurteilen, inwieweit die Entscheidung durch personalwirtschaftlich relevante Umweltfaktoren oder durch eigenzentriertes Handeln beeinflusst wurde. Eine derartige Beobachtung und Bewertung des Entscheidungsverhaltens kann die Unternehmensleitung inhaltlich wie zeitlich nicht leisten.

Wie bereits skizziert, wird die optimale Informationssuche und Vorschlagsgenerierung durch einen umfassenden und intensiven Sozialisationsprozess koordiniert. Gelingt dies nicht, dann nimmt die Unternehmensleitung ein so genanntes „Induced - Moral Hazard“<sup>270</sup> in Kauf, d.h. die Gefahr des Moral Hazard wird in die nachfolgenden Entscheidungsphasen übertragen. Ein derartiges induziertes Delegationsrisiko tritt zwar auch in den Strukturen ④ und ⑤ auf, wirkt sich jedoch im Entscheidungsfall ⑥ deshalb ganz besonders stark aus, da die Beschaffungsentscheidung keinerlei Genehmigung mehr durch eine Zentralinstanz bedarf. Minimiert werden kann die

---

<sup>269</sup> Siehe für das dieser Entscheidungsstruktur zugrunde liegende Vertragsgeflecht Abbildung 21.

(induzierte) Delegationsgefahr der betrachteten Struktur © durch eine Kombination von Sozialisation und dem bereits skizzierten Zielvereinbarungssystem mit Belohnungskomponente. Da die Unternehmensleitung diese Moral Hazard-Gefahr ausschließlich durch eine Angleichung der individuellen mit den unternehmerischen Zielvorstellungen reduzieren kann, verspricht eine Kombination und entsprechende Fokussierung auf ein zielbasiertes Anreiz- und Belohnungssystem gegenüber anderen Mechanismen den meisten Erfolg.<sup>271</sup> Durch die Sozialisation der Linienkraft und gleichzeitige direkte Beteiligung an den Folgen und Ergebnissen der Entscheidungshandlung gelingt es, Anreize für eine effiziente und zieladäquate Informationsauslese zu geben,<sup>272</sup> denn „[i]n some situations these distortions [of information] may be undone by properly accounting for individuals' incentives, and efficient decisions may still be reached (...).“<sup>273</sup> Auf eine Bewertung auftretender Delegationskosten und das Ableiten inhaltstkräftiger Aussagen hinsichtlich deren Höhe wird für die Entscheidungsstruktur © verzichtet, da die Aufwände für den Sozialisationsprozess an dieser Stelle nicht abschließend diskutiert und erfasst werden können.

#### **2.4.3 Zusammenfassende Beurteilung koordinierender und motivierender Mechanismen zur Eindämmung des moralischen Delegationsrisikos beim Linienverantwortlichen**

Die Dezentralisierung der Personalarbeit wirft das Problem unternehmenszielorientierter Koordination dezentralen Handelns und Entscheidens auf, denn bestehende Informationsasymmetrien und opportunistisches, eigenzielorientiertes Entscheiden führen zu einer Verfehlung der Unternehmensziele sowie zu einem Vergeuden existenzsichernder Ressourcen. Wie in der Analyse gezeigt wurde, trägt ein systematisches und auf die jeweilige Entscheidungsstruktur abgestimmtes Personalmanagement dazu bei, das moralische Delegationsrisiko wirksam zu begrenzen. Unter Zuhilfenahme der Agenturtheorie wurden im vorliegenden Kapitel III.2.4 das Auftreten von eigenzentriertem und opportunistischem Verhalten der Linienkraft in verschiedenartigen, dezentralen Entscheidungsstrukturen analysiert sowie Mechanismen und Instrumente skizziert, deren koordinierende und motivierende Wirkung

---

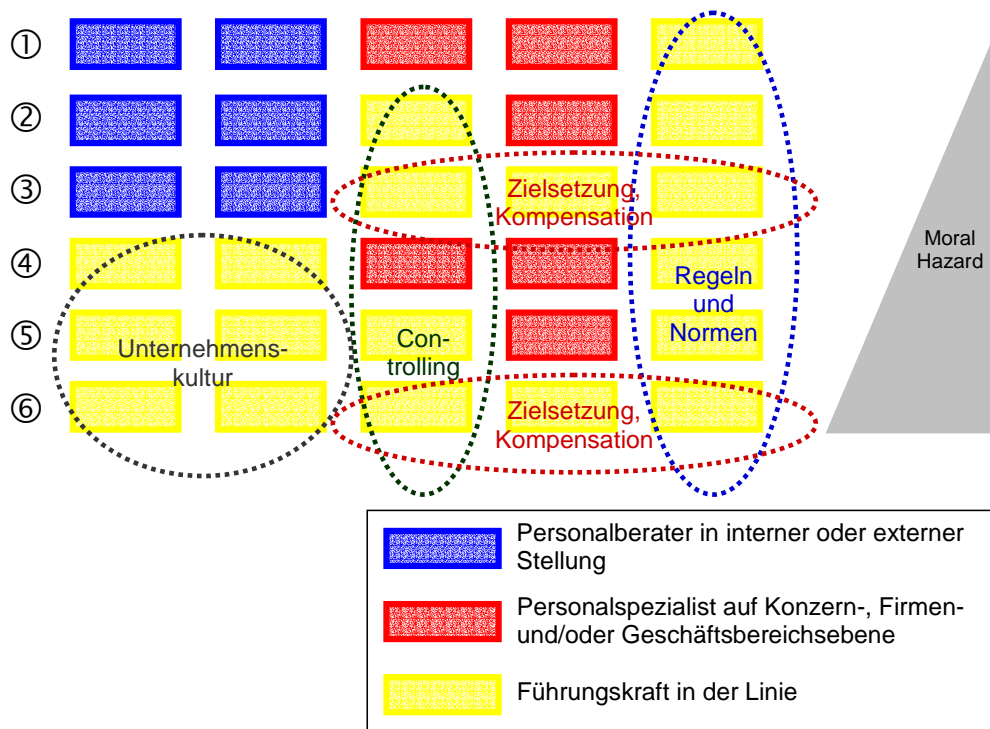
<sup>270</sup> DEMSKI/SAPPINGTON, 1987: 69.

<sup>271</sup> Vgl. zu einer ähnlichen Argumentation auch DIETL, 1993: 148.

<sup>272</sup> Vgl. z.B. für die Verhaltenssteuerung von Bereichsleitern durch Koordinationsinstrumente wie Anreizsysteme, Lenkungspreis- und Budgetsysteme BREID, 1995: 821.

<sup>273</sup> MILGROM/ROBERTS, 1996: 171. MILGROM/ROBERTS (1996) geben ferner zu bedenken, dass “[h]owever, when these incentives are unclear or when the underlying information is so complex that unscrambling is impossible, decision makers will have to rely on information they know is incomplete or inaccurate.” (MILGROM/ROBERTS, 1996: 171.)

den auftretenden Delegationsproblemen und -risiken entgegenwirken. Die Ergebnisse der agenturtheoretischen Analyse finden sich zusammengefasst im ersten Erklärungsbaustein wieder (siehe Abbildung 23).



**Abbildung 23:** Koordinations- und Motivationsinstrumente zur Minimierung des moralischen Delegationsrisikos in dezentralen Entscheidungsstrukturen

Wie den obigen Ausführungen und der Abbildung 23 zu entnehmen ist, vergrößert sich von Konstellation ① bis ⑥ der Spielraum für opportunistisches Entscheidungsverhalten, so dass die Führungskraft bestehende Informationsasymmetrien zunehmend eigeninteressiert nutzt. Folglich erhöht sich die Gefahr des Moral Hazard bei verstärkter vertikaler Dezentralisierung bzw. beim Übergang von horizontaler Dezentralisierung zu horizontaler Zentralisierung. Es wurde festgestellt, dass bei der Übertragung formaler Macht in die Linie maßgeblich die Informationsasymmetrie Hidden Action zum Aufbau von Delegationsrisiken beiträgt, hingegen die Übertragung informeller Kontrolle in die Linie überwiegend die Asymmetrie der Hidden Information aufwirft.

Grundsätzlich gilt, dass für die Koordination und Motivation von dezentralem Entscheidungsverhalten aus einer Vielzahl verschiedener Bereiche des Personalmanagements Instrumente und Mechanismen zur Verfügung stehen. Hierzu zählen (1) organisatorische Instrumente wie die Definition von Informations- und Kommuni-



kationskanälen, das Schaffen expliziter Verhaltensregeln oder das Bilden einer Unternehmenskultur mit starker Corporate Identity, (2) ein systematisches Controlling mit permanenter Informationssammlung, Festlegung von Beurteilungskennzahlen, die permanente Überprüfung und Bewertung im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs mit Zielabweichungsanalyse sowie (3) ein individualisiertes Anreizsystem auf der Basis von Zielvereinbarungen und variablen Entgeltkomponenten.<sup>274</sup>

Die Analyse zusammenfassend ist je nach dezentraler Entscheidungsstruktur der Einsatz divergierender Mechanismen vorteilhaft, welche in Kombination koordinierende und motivierende Wirkung entfalten: Für die Vertragskonstellation ① erweisen sich explizite Verhaltensnormen im Sinne von Regeln und Normen als nützlich, welche in der Entscheidungsstruktur ② durch ein kennzahlenbasiertes Controllinginstrumentarium ergänzt werden. In der Struktur ③ ist das Entscheidungsverhalten außerdem mit einem Entgeltsystem zu steuern, welches auf einer gemeinsamen Zielvereinbarung fußt. Zusätzlich unterstützt in den Konstellationen ④ bis ⑥ eine gezielte Sozialisation die koordinierenden und motivierenden Wirkungen der bereits skizzierten Steuerungsmechanismen.

Die Vorteilhaftigkeit koordinierender und motivierender Vertragsarrangements wird anhand der entstehenden Delegationskosten beurteilt. Wird beispielsweise der agenturtheoretisch basierten Argumentation von JONES/WRIGHT (1992) gefolgt,<sup>275</sup> dann ist der Einsatz spezifischer Steuerungsmechanismen dann effizient, wenn die

---

<sup>274</sup> Vgl. hierzu beispielsweise auch MECKL, 1995. Analog führen HOLMSTRÖM/MILGROM (1991) in diesem Kontext aus, dass „... the range of instruments that can be used to control an agent's performance in one activity is much wider than just deciding how to pay for performance. One can also shift the ownership of related assets, vary restrictions on the ways a job can be done, vary limits and incentives for competing activities, group related tasks into a single job, and so on.“ (HOLMSTRÖM/MILGROM, 1991: 50.) HALL/TORRINGTON (1998) schlagen ebenfalls unterschiedliche Maßnahmen vor, dem aufgezeigten Delegationsdilemma zu entrinnen, wobei der Ansatz darin liegt, „... to engage line managers more explicitly in HR strategy with the intention that, if line managers have a greater ownership of the strategic vision, they will be less likely to sacrifice this for short term cost benefit.“ (HALL/TORRINGTON, 1998: 52.) Nach Staudinger (1988) ist die Delegation in Fachbereiche nur dann sinnvoll, wenn spezifische Voraussetzungen erfüllt sind, wie z.B. die klare Definition von Personalpolitik und -strategie, die deutliche Abgrenzung von Entscheidungsspielräumen, die Formulierung von Grundsätzen zur Durchführung dezentraler Personalentscheidungen sowie die Möglichkeit der Früherkennung und Revision von Fehlentscheidungen in der Linie (vgl. STAUDINGER, 1988: 28.).

<sup>275</sup> Das Konzept von JONES/WRIGHT (1992) beruht auf marginalen Erträgen und Kosten eines systematischen Personalmanagements. In Anlehnung an die agenturtheoretische Argumentation definieren die Autoren den Begriff Kosten als jene Aufwände der Vereinbarung, Überwachung, Bewertung und Durchsetzung hinsichtlich des Einsatzes und der Nutzung betrieblicher Humanressourcen (vgl. JONES/WRIGHT, 1992: 274). Den dargestellten Ansatz bewerten die Autoren wie folgt: „It clarifies the importance of viewing personnel systems in terms of their costs and benefits to overall organizational performance. It makes it clear that individual programs cannot be viewed in isolation. Changes in one HRM practice (...) can have unforeseen effects in

mit der Dezentralisierung von Entscheidungskontrolle erzielten unternehmerischen Erträge höher ausfallen als die hierdurch entstehenden Delegationskosten. D.h., dass nicht die absolute Höhe der entstehenden Kosten ausschlaggebend ist, sondern die Relation zwischen dem erzielten Ertrag dezentraler Entscheidungsstrukturen und dem damit verbundenen Aufwand für die Koordination und Motivation dezentral agierender Führungskräfte in der jeweils betrachteten Vertragskonstellation. Bei der Ableitung des systematischen Personalmanagements wurde diesem Ansatz von JONES/WRIGHT (1992) gefolgt, in dem bezogen auf eine spezifische Entscheidungsstruktur genau jene Koordinations- und Motivationsmechanismen aufgezeigt wurden, die dazu dienen, dass sich einerseits positive Dezentralisierungseffekte entfalten und genutzt werden können sowie andererseits aufgrund einer bestmöglichen Kombination der Steuerungsmechanismen die hiermit verbundenen Delegationskosten so gering wie möglich gehalten werden können. Zusammenfassend können nur dahingehend Tendenzaussagen getroffen werden, dass die Delegationskosten in den Entscheidungsstrukturen ④ bis ⑥ diejenigen der Strukturen ① bis ③ um ein Vielfaches übersteigen werden.

#### **2.4.4 Delegation einer Vielzahl personalwirtschaftlicher Entscheidungen**

Die Grundlage der bisherigen Analyse delegativer Risiken und Gefahren bildet die Betrachtung eines einzelnen funktionalen Entscheidungsprozesses; exemplarisch wurde hier auf die Beschaffungsentscheidung abgestellt. Neben dieser ausgewählten Entscheidung obliegen der Linienkraft jedoch noch weitere Entscheidungen innerhalb einzelner personalwirtschaftlicher Aufgaben- oder ganzer Funktionsbereiche.<sup>276</sup> Dies bedeutet, dass die Linienkraft oftmals nicht nur in einen bestimmten Entscheidungsprozess involviert ist, sondern eine Vielzahl von Personalentscheidungen zu verantworten hat. Die in der Praxis existierende Delegation personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz zeichnet sich daher dadurch aus, dass die Führungskraft in der Linie nicht nur eine bestimmte, sondern viele verschiedene Entscheidungen im Auftrag der Unternehmensleitung und/oder des Personalspezialisten auf Konzern-, Firmen-, und Geschäftsbereichsebene fällt.<sup>277</sup> So ist beispielsweise

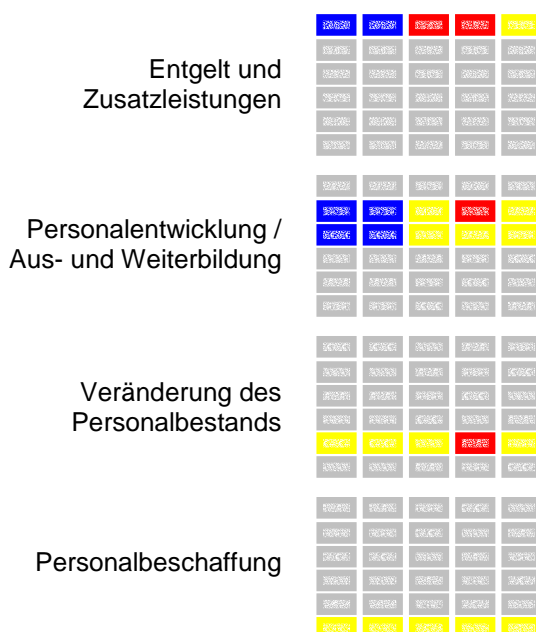
---

other systems (...), so that benefits and costs must be seen from a holistic perspective.” (JONES/WRIGHT, 1992: 297.)

<sup>276</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel II.2.2 und II.3.4.

<sup>277</sup> Die meisten Ansätze zur Messbarkeit des (De-)Zentralisierungsgrads und damit zur Bewertung der Verteilung von Entscheidungskompetenzen oder –aufgaben gehen implizit oder explizit von einer gleichartigen Verteilung der Entscheidungsautonomie in einer Organisation aus. FRESE (1984) hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass „[d]ie eigentlichen meßtheoretischen Schwierigkeiten .. durch die Verfolgung des Ziels [entstehen], den (De)zentralisierungsgrad für

denkbar, dass die Führungskraft nicht nur Entscheidungskontrolle über die Rekrutierung neuer Mitarbeiter ausübt, sondern ebenfalls einen Spielraum für opportunistisches Verhalten beim Durchführen von Leistungs- bzw. Personalbeurteilungen besitzt, Entscheidungsmacht beim Festlegen von Entwicklungswegen und Weiterbildungsprogrammen innehat sowie diese gegebenenfalls auch im Rahmen der Entgeltstrukturen und -findung ausübt. Im jeweiligen unternehmerischen Anwendungsszenario unterscheidet sich das Ausmaß formaler und/oder informaler Entscheidungskontrolle somit erheblich, so dass je nach betrachtetem Funktionsbereich die Machtausübung voneinander abweichen kann. Dies spiegelt die nachfolgende Abbildung 24 in der Art und Weise wider, dass für jedes der hier ausgewählten vier Funktionsfelder<sup>278</sup> exemplarisch eine der sechs möglichen Entscheidungsstrukturen festgelegt und entsprechend gekennzeichnet wurde.



**Abbildung 24:** Szenario der Delegation einer Vielzahl an Personalentscheidungen<sup>279</sup>

die Gesamtorganisation zu ermitteln.“ (Frese, 1984: 230; Gesamt: im Original fett.) Zu ausgewählten Messkonzepten vgl. FRESE, 1984: 226ff.

<sup>278</sup> Der Erklärungsbaustein II fokussiert auf die Funktionen Beschaffung, Bestandveränderung, Entwicklung und Kompensation. Dies erfolgt in Anlehnung an die in Kapitel II.2.2 skizzierten empirischen Auswertungen zur Dezentralisierung der Personalarbeit in deutschen Unternehmen (siehe beispielsweise Abbildung 4 und Abbildung 5). Auf den dort ebenfalls betrachteten Funktionsbereich der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen wurde verzichtet, da die Linienkraft hierbei vornehmlich die Funktion des Vertretungsorgans wahrnimmt und weniger als Entscheidungsinstanz fungiert.

<sup>279</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

Zusammenfassend beschreibt Abbildung 24 ein mögliches Szenario der Dezentralisierung von Personalarbeit, welches so oder in ähnlicher Form in der Praxis wieder zu finden ist.<sup>280</sup> Das Szenario gestaltet sich derart, dass die Linienkraft informale Entscheidungskontrolle über die Funktionsbereiche Personalbeschaffung und Personalbestandsveränderung besitzt, hingegen bei Entscheidungen über Personalentwicklung sowie Aus- und Weiterbildung beispielsweise auf das Fachwissen eines Beraters zurückgreift. Während die Linienkraft eine anstehende Beschaffungsentscheidung absolut eigenverantwortlich durchführt, muss sie bei Entscheidungen wie z.B. der Kündigung eines untergebenen Mitarbeiters die Genehmigung des Personalverantwortlichen auf Konzern-, Firmen- und/oder Geschäftsbereichsebene einholen. Für Entscheidungen im Funktionsbereich Personalentwicklung sieht das entworfene Szenario vor, dass die Linienkraft beispielsweise Fort- oder Weiterbildungsmaßnahmen ihrer Mitarbeiter in spezifischen Qualifikationsbereichen und in einem gegebenen Budget eigenverantwortlich abwickelt, hingegen im Sinne von Management by Exceptions bei einer Überschreitung der vorgegebenen Entscheidungsbefugnisse die Genehmigung des Personalspezialisten einzuholen hat. Innerhalb des Funktionsfelds Entgelt und Zusatzleistungen ist der Dezentralisierungsgrad als gering zu bewerten, d.h. die Linienkraft agiert ausschließlich als ausführender Entscheidungsträger.

Für die Führungskraft der Linie ergibt sich aus der Vielzahl, ganz unterschiedlich gut zu beobachtender und zu bewertender Entscheidungen innerhalb der Personalarbeit die Möglichkeit, so genannte kontraproduktive Beeinflussungsaktivitäten auszuüben.<sup>281</sup> Derartigen Aktivitäten liegt ebenfalls opportunistisches Entscheidungsverhalten zugrunde, indem der untergeordnete Entscheidungsträger sein Engagement gezielt einsetzt und dadurch die Entscheidungsqualität zum eigenen Vorteil verzerrt. Sofern sich für die Linienkraft die Entscheidungsqualität in spezifischen personalwirtschaftlichen Funktionsbereichen z.B. infolge von Zielvereinbarungsentgelten einkommensrelevant auswirkt, lohnt es sich, Zeit, Aufwand und Mühe zu investieren, um so das Augenmerk des delegierenden Personalspezialisten oder der Unternehmensleitung möglichst auf dieses Entscheidungsbündel zu lenken und das periodische Gesamturteil möglichst positiv zu beeinflussen. Die Konsequenz ist folglich, dass sich die Linienkraft vermehrt denjenigen Entscheidungsaktivitäten zuwenden wird, die von der Unternehmensleitung oder dem Personalspezialisten

---

<sup>280</sup> Die Verfasserin greift an dieser Stelle auf ihr Expertenwissen zurück, vgl. hierzu die Erläuterungen in Fußnote 81 des Abschnitts II.

<sup>281</sup> Vgl. zum agenturtheoretischen Mehr-Aktionen-Modell und im Folgenden KRÄKEL, 1999: 73ff. und 96ff.

generell besser beobachtbar bzw. deren Entscheidungsergebnis und -qualität besser bewertbar sind. Derartige Beeinflussungsaktivitäten können jedoch im Sinne der Unternehmensziele ineffizient sein und stellen laut KRÄKEL (1999) eine neue Form von Agentur- und somit Delegationsproblemen dar.<sup>282</sup> Zwar steigert z.B. eine zeitintensive und engagierte Informationssuche die Qualität einer spezifischen Entscheidungshandlung und kommt somit letztendlich auch dem Delegierenden zugute, allerdings kommt es dabei möglicherweise zu einer Fehlallokation von Arbeit oder Zeit in Bezug auf eine andere, weniger gut beobachtbare Entscheidungshandlung. Die Vergeudung von Ressourcen infolge dieser beschriebenen, kontraproduktiven Aktivitäten geht mit Delegationskosten einher, die mit dem speziellen Begriff der „Influence Costs“<sup>283</sup> beschrieben werden.

Aufgrund der erweiterten Moral Hazard-Betrachtung um die Delegation mehrerer Personalentscheidungen stellt sich folgende Frage, die es im Anschluss zu beantworten gilt: Wie sind die bereits diskutierten Koordinations- und Motivationsmechanismen auszugestalten und/oder welche andersartigen Steuerungsmechanismen sind einzusetzen, damit das Auftreten gegenläufiger Beeinflussungsaktivitäten minimiert wird?<sup>284</sup>

Einen möglichen Ansatz für die Reduktion des kontraproduktiven Entscheidungsverhaltens bietet beispielsweise das derzeit viel diskutierte Konzept der Balanced Scorecard.<sup>285</sup> Hierbei handelt es sich um einen Steuerungsansatz, der die Visionen und die Strategie des Unternehmens in einem top down-Prozess in operative Ziele mit entsprechenden Kennzahlen und Indikatoren übersetzt. Diese werden dann als Richt- und Bewertungsgrößen für das dezentrale Entscheidungsverhalten der Führungskraft herangezogen, d.h. die abgeleiteten Kennzahlen und Indikatoren fließen in die kooperative Zielvereinbarung ein. Eine entsprechende Gewichtung einzelner Zieldimensionen bzw. -perspektiven bei der Ermittlung des Zielerreichungsgrads macht es dann möglich, das Auftreten von kontraproduktivem Entscheidungsverhalten

---

<sup>282</sup> Vgl. KRÄKEL, 1999: 74.

<sup>283</sup> Vgl. z.B. MILGROM/ROBERTS, 1996; oder auch SPENCE; 1975: 166f.

<sup>284</sup> Im Folgenden werden mögliche Koordinations- und Motivationsmechanismen nur in ihren Ansätzen bzw. in ihren Grundaussagen skizziert. Für eine ausführliche Anwendungs- und Einsatzbeschreibung wird auf die einschlägige Literatur verwiesen und auf eine abschließende Diskussion an dieser Stelle verzichtet.

<sup>285</sup> Die Balanced Scorecard erfasst die kritischen Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens und stellt diese visuell, d.h. für alle Entscheidungsträger transparent dar. Die Unternehmensleistung wird durch insgesamt vier Dimensionen charakterisiert: Finanzperspektive, Kundenperspektive, Perspektive interner Prozesse sowie Lern- und Entwicklungsperspektive der Humanressource. Vgl. beispielsweise und im Folgenden zum Konzept der Balanced Scorecard NORTON/KAPPLER, 2000; HORVÁTH&PARTNER, 2000; KAPLAN/NORTON, 1998a: 123ff.;

der dezentral agierenden Linienkraft zu unterbinden. Insgesamt garantiert das Konzept der Balanced Scorecard eine Ausgewogenheit von extern und intern orientierten Messgrößen, berücksichtigt vergangenheits- sowie antizipiert zukunftsgerichtetes Entscheidungsverhalten und macht es möglich, eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben- und Funktionsbereiche der Personalarbeit in Einstimmung mit der Unternehmens- bzw. Geschäftsbereichsstrategie zu bringen. Demnach dient das dem Konzept zugrunde liegende Kennzahlen- und Indikatorensystem nicht ausschließlich der Kontrolle und Bewertung von ausgeübter Entscheidungsmacht in der Vergangenheit, sondern es fokussiert vielmehr die Formulierung und Kommunikation der Unternehmensstrategie und wird für die Ausrichtung individueller, funktionsübergreifender und unternehmensbezogener Entscheidungsaktivitäten auf ein übergeordnetes Zielbündel eingesetzt. Das Konzept zeichnet sich zudem durch einen so genannten „Double Loop Learning“<sup>286</sup>-Prozess aus, welcher die Überprüfung von Wechselbeziehungen zwischen strategischen Zielen und einzelnen operativen Entscheidungen der Linienkraft ermöglicht. Dies wirkt ebenfalls dem Auftreten kontraproduktiver Beeinflussungsaktivitäten entgegen und hilft dem erweiterten Delegationsrisiko des Moral Hazard entgegenzutreten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass durch die Delegation von (in-)formaler Kontrolle über eine Mehrzahl personalwirtschaftlicher Entscheidungen der Spielraum für opportunistisches und somit kontraproduktives Entscheidungshandeln vergrößert wird. Einen möglichen Ansatz, um auftretende Delegationsrisiken zu reduzieren sowie dezentrales Entscheidungsverhalten zu koordinieren und zu motivieren, stellt beispielsweise die Einbettung der Balanced Scorecard in das entgeltbestimmende Zielsetzungsverfahren der Linienkraft dar. Denn nach MILGROM/ROBERTS (1996) sind die Delegationskosten aufgrund kontraproduktivem Entscheidungsverhalten einer Linienkraft insbesondere von dem unternehmerischen Belohnungssystem abhängig, so dass „... careful organizational design can at least partially control the direct costs of influence activities.“<sup>287</sup>

## **2.5 Verminderung des Risikos bei periodenübergreifenden Humankapitalinvestitionen – Problematik des Hold Up**

Der bisherigen Analyse von Delegationsrisiken in dezentralen Entscheidungsstrukturen lag in weiten Teilen eine zeitpunktbezogene Betrachtung zugrunde. Im Folgen-

KAPLAN/NORTON, 1998b: 147ff.; KAPLAN/NORTON, 1998c: 183ff.; KAPLAN/NORTON, 1997; KAPLAN/NORTON, 1992.

<sup>286</sup> Im Rahmen des Double Loop Learning werden strategische Ziele auf ihre Plausibilität hin geprüft und strategische Prämissen auf ihre Gültigkeit hin getestet; eine Zielrevision kann die Folge sein.

<sup>287</sup> MILGROM/ROBERTS, 1996: 171.

den wird jedoch berücksichtigt, dass einmal verlagerte Entscheidungskompetenzen i.d.R. auf Dauer delegiert werden.<sup>288</sup> Die Verlagerung personalwirtschaftlicher Entscheidungsmacht ist über mehrere Zeiteinheiten konstant und die untersuchte Vertragsbeziehung überdauert aufeinanderfolgende Zeitperioden. Eine Dynamisierung der Vertragsbeziehung wird in der Literatur unter dem Begriff agenturtheoretischer Mehr-Perioden-Modelle diskutiert und bringt verschiedene Vorteile mit sich. HOLMSTRÖM (1979) betont, dass „... when the ... [agency relationship] ... repeats itself over time, the effects of uncertainty tend to be reduced and dysfunctional behavior is more accurately revealed, thus alleviating the problem of moral hazard.“<sup>289</sup>

Eine derartige Argumentation ist bereits teilweise in die obigen Ausführungen eingeflossen. Beispielsweise kann die Entlohnung der dezentral agierenden Führungskraft nicht nur an die gegenwärtige Entscheidungsqualität geknüpft, sondern zusätzlich mit den Ergebnissen festgelegter Vorperioden verknüpft werden, wodurch sich der Unternehmensleitung z.B. ein breiteres Spektrum zusätzlicher Anreiz- und Sanktionsmöglichkeiten offenbart, sowie Effekte in Bezug auf Reputationsgewinn und -verlust in Gang gesetzt werden. Ferner führen Lernprozesse und das Einbeziehen von Erfahrungen dazu, dass die Unternehmensleitung weitere vertragsrelevante Informationen generieren und bei der Ausgestaltung koordinierender und motivierender Steuerungsmechanismen berücksichtigen kann.<sup>290</sup> Insgesamt bietet eine langfristige Kontraktierung die Möglichkeit, das Verhalten der Linienkraft stärker im Sinne der Unternehmensstrategie zu beeinflussen, die Linienkraft schneller in das organisatorische Geflecht zu integrieren und sie wirksamer an die unternehmerische Organisationseinheit zu binden.<sup>291</sup>

Allerdings werfen mehrperiodige Agenturbeziehungen auch zusätzliche Probleme auf. Die Unternehmensleitung kann eine hohe Entscheidungsqualität als Indikator für das hohe Kompetenzniveau der dezentral agierenden Führungskraft ansehen und daher in den sich anschließenden Beurteilungsperioden die Anforderungen an das Entscheidungsverhalten der Linienkraft erhöhen. Führungskräfte, die eine derartige Bewertung ihres Verhaltens antizipieren, können einen Vorteil darin sehen, das Engagement in den Anfangsperioden der Delegationsbeziehung zurückzuschrauben. Ein weiteres Delegationsrisiko ergibt sich aus unternehmensseitiger, zeitüberdauernder Investition in betriebsspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten (Kapitel -

---

<sup>288</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel II.3.3.

<sup>289</sup> HOLMSTRÖM, 1979: 90.

<sup>290</sup> Vgl. hierzu auch KRÄKEL, 1999: 91ff.

<sup>291</sup> Vgl. LAMBERT, 1983: 441. Vgl. zur Mehrperioden-Betrachtung von Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen HARRIS/HOLMSTRÖM, 1982; ferner BREID, 1995: 841; GREENWALD, 1986.

III.2.5.1), welchem es durch Mechanismen einer erforderlichen Bindung an das Unternehmen entgegenzutreten gilt (Kapitel III.2.5.2). Die Dynamisierung dezentraler Vertragsbeziehungen bildet – im Gegensatz zum bereits umfassend diskutierten Delegationsproblem des Moral Hazard – nicht den Mittelpunkt der Analyse, so dass eine sich anschließende knappe Diskussion die vorliegende Arbeit abrundet. Die Verfasserin kommt somit dem möglicherweise bestehenden Anspruch auf eine umfassende und tiefgreifende Analyse des Hold Up-Risikos nicht nach.

### 2.5.1 Humankapitalinvestition und bilaterales Abhängigkeitsverhältnis

Die Etablierung dezentraler Entscheidungsstrukturen führt dazu, dass die Führungskraft in der Linie aufgrund zunehmender Aufgabenkomplexität und -variabilität in verstärktem Ausmaß unternehmungsspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten erwirbt, in welche das Unternehmen zusätzlich durch Maßnahmen der Personalentwicklung investiert.<sup>292</sup> Beispielsweise erhält die Linienkraft eine direkte Entwicklung am Arbeitsplatz, indem sie sich kontinuierlich mit den personalwirtschaftlichen Entscheidungen und der Personalaufgabe auseinandersetzt. Sie erwirbt organisationspezifisches Know How, indem sie soziale Beziehungen und Netzwerke aufbaut, und nimmt an Schulungen oder Trainings zu spezifischen Organisations- und Fachthemen teil. Durch den Einsatz dieser Vielzahl an Trainingsmethoden<sup>293</sup> erwirbt die Linienkraft jene notwendigen Fertigkeiten und Fähigkeiten, die bei der Durchführung personalwirtschaftlicher Entscheidungen unabdingbar sind und für die der Begriff personalwirtschaftliche Entscheidungskompetenz geprägt wurde.<sup>294</sup>

Derartige Investitionen in das dezentrale Humankapital stellen aus Unternehmenssicht irreversible Investitionen dar und führen dazu, dass ein Abhängigkeitsverhältnis aufgebaut wird.<sup>295</sup> Da die Unternehmensleitung bzw. der Personalvorstand ex post nicht in der Lage ist, die Linienkraft zu interessenkonformem Verhalten zu bewegen bzw. opportunistisches Entscheidungsverhalten zu sanktionieren, besteht die Gefahr, dass die Linienkraft die Abhängigkeitssituation in opportunistischer Weise ausnützt, ohne daran gehindert werden zu können. Das investitionsbedingte Abhängigkeitsverhältnis bietet der Linienkraft daher Anreize, opportunistisches Entschei-

---

<sup>292</sup> Vgl. EIGLER, 1995: 21.

<sup>293</sup> Vgl. für einen Überblick über Trainingsmethoden GROENING, in Drucklegung.

<sup>294</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel III.2.3.2.

<sup>295</sup> Vgl. hierzu ALEWELL (1994), die betont, dass „[d]iese „Abhängigkeit“ des Arbeitgebers [vom anderen Vertragspartner, dem Arbeitnehmer] .. verschiedene Ursachen haben [kann]: Sie kann einerseits durch Sunk Costs entstehen die bei der Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter anfallen. ... Außerdem könnte die Abhängigkeit des Arbeitgebers durch ein knappes Angebot an bestimmten Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt entstehen. Als Sonderfall dieser



dungsverhalten zu offenbaren, und es wächst die Gefahr einer kontraproduktiven Nutzung neuer Freiräume. Die Folge ist die Hold Up-Gefahr, da die Unternehmensleitung in der Rolle des Delegierenden höhere spezifische Investitionen getätigt hat als die ausführende Linienkraft.<sup>296</sup> Zudem investiert die Unternehmung nicht nur in die Personalentwicklung der Linienkraft und überträgt dieser die Qualifizierung untergeordneter Mitarbeiter, sondern reduziert außerdem die kontinuierliche Qualifizierung zentral agierender Mitarbeiter.<sup>297</sup> Hieraus resultieren eine zunehmende Veralterung des personalwirtschaftlichen Wissens in der Zentrale und eine ausschließliche Entwicklung der dezentralen Entscheidungsträger auf dem Gebiet moderner, unternehmerischer Personalarbeit. Demnach entstehen neben den direkten Investitionskosten in das Humankapital der Linienkraft zusätzlich auch noch Opportunitätskosten aufgrund ungenutzten und veralteten Expertenwissens in der zentralen Personalinstanz.

Dennoch darf im Rahmen der agenturtheoretischen Argumentation nicht außer Acht gelassen werden, dass Arbeitsverhältnisse stets bilaterale Hold Up-Situationen erzeugen.<sup>298</sup> Dies bedeutet, dass die getätigte Humankapitalinvestition zwar die Unternehmensleitung einerseits abhängig von der dezentral agierenden Linienkraft werden lässt, andererseits jedoch delegative Personalentwicklungsmaßnahmen primär betriebsspezifisches Humankapital aufbauen. Betriebsspezifisches Humankapital wird in diesem Zusammenhang definiert als Kenntnisse und Fähigkeiten, deren Einsatz im jeweiligen Unternehmen produktiver ist als in anderen Unternehmen. Vollständige Spezifität bedeutet dabei, dass der Einsatz einer qualifizierten Linienkraft nur in dem Unternehmen die Produktivität erhöht, welches durch Qualifizierungsmaßnahmen in das Humankapital investiert hat.<sup>299</sup> Wie bereits oben aufgezeigt, resultiert die Humankapitalspezifität aus dem arbeitsplatzgebundenen Erlernen

---

Form der Abhängigkeit kann man die Existenz von betriebsspezifischen Qualifikationen auffassen.“ (ALEWELL, 1994: 63.)

<sup>296</sup> Siehe zur Informationsasymmetrie der Hidden Intention die Ausführungen in Kapitel III.1.3.1.3.

<sup>297</sup> Die Veralterung des Expertenwissens bestätigen HALL/TORRINGTON (1998) in ihrer Untersuchung zur „Devolution of Operational Personnel Activities“, indem die Autoren betonen, dass „... concerns center around the future of specialists whose skills and knowledge become rusty due to fewer opportunities for hands-on experience; and – less directly stated – loss of control and power due to the potential devolution of personnel and training budgets.“(HALL/TORRINGTON, 1998: 51). Vgl. hierzu auch BEER, 1997: 54.

<sup>298</sup> Vgl. ALEWELL, 1993.

<sup>299</sup> Vgl. ALEWELL, 1993: 77; ferner z.B. WILLIAMSON, 1991: 281.

von Fertigkeiten und durch den Erwerb organisationsstruktureller Kenntnisse, die nur innerhalb eines spezifischen Delegationsverhältnisses relevant und behilflich sind.<sup>300</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Vertragsparteien Unternehmensleitung und dezentral agierende Entscheidungsträger von einander abhängig sind sowie einmalige und leicht entziehbare Ressourcen in das Vertragsverhältnis einbringen. Hieraus resultiert, dass die arbeitsvertragliche Delegationsbeziehung eine bilaterale Hold Up-Situation begründet.

Wird das Abstraktionsniveau eines einfachen Prinzipal-Agent-Modells jedoch aufgegeben und für eine tiefergehende Betrachtung der Hold Up-Problematik das in dieser Arbeit entwickelte Analyseraster herangezogen, dann zeichnet sich innerhalb der unterschiedlichen Konstellationen aufgrund der vertraglichen Komplexität eine Zunahme des Delegationsrisikos ab. So verstärkt sich z.B. das bestehende Hold Up-Problem in den Entscheidungsstrukturen ② und ③ dadurch, dass die Linienkraft eine starke persönliche Bindung zum internen Personalmoderator aufbauen oder eine langfristige Geschäftsbeziehung zum externen Berater pflegen kann. Der Aufbau sozialer Geflechte innerhalb der Unternehmung bzw. das Etablieren von unternehmensübergreifenden Netzwerken sind vergleichbar mit dem Aufbau unternehmensspezifischen Wissens, von welchem die Unternehmensleitung sowie der Personalspezialist auf Konzern-, Firmen- und/oder Geschäftsbereichsebene stark abhängig sind. Derartig intensive – über gegebenenfalls viele Jahre aufgebaute – Kontakte können zu strategischen Vorteilen generieren und unverzichtbar werden. Hieraus ergeben sich für die Linienkraft unendlich große Möglichkeiten ihre eigenen Interessen auch gegen die Vorstellung der Unternehmensleitung durchzusetzen.

### **2.5.2 Mechanismen der Bindung dezentraler Entscheidungsträger an das Unternehmen**

Eine Möglichkeit die dezentral agierende Führungskraft an das Unternehmen zu binden und somit die Vorteile einer langfristigen Vertragsbeziehung nutzbar zu machen sowie über einen längeren Zeitraum auf das unternehmensspezifische Humankapital zurückgreifen zu können, besteht im Aufbau eines leistungsabhängigen Karrieresystems aus eigenen Reihen und einer damit einhergehenden entsprechend ansteigenden Entgeltzahlung. Die traditionelle Laufbahnentwicklung wird hierbei durch Modelle einer Fachlaufbahn und Projektlaufbahn erweitert; derartige Konzepte werden in Wissenschaft und Forschung schon seit mehreren Jahren diskutiert. Er-

---

<sup>300</sup> Vgl. JOSKOW, 1985: 38. Beispielsweise zählen hierzu informelle Kontakte zu Entscheidungsträgern, der Aufbau von persönlichen Netzwerken, die Verinnerlichung der Unternehmensstrategie und -kultur etc.

fahrungen der Praxis bringen folgende Vorteile dieser Formen der Karriereentwicklung hervor:<sup>301</sup> (1) eine wirksame Anreiz- und Belohnungsfunktion, (2) besonders in flachen Organisationsstrukturen zusätzliche Aufstiegschancen, (3) die Möglichkeit zur Berücksichtigung individueller Zielvorstellungen und (4) flexible Entgeltfindung. Wird der agenturtheoretischen Argumentation gefolgt, dann entspricht das Aufzeigen von attraktiven Karrierewegen kombiniert mit finanziellen Anreizen dem Aufbau unternehmerischer Glaubwürdigkeit und Reputation, d.h. das Unternehmen führt Investitionen in Karrierewege und -strukturen durch, von denen es sich in der Zukunft eine akzeptable Rendite erwartet. In dezentralen Entscheidungsstrukturen besteht diese Rendite z.B. in der Möglichkeit, auch zukünftig Führungskräfte der Linie für die Übernahme personalwirtschaftlicher Entscheidungen zu gewinnen und zu motivieren.<sup>302</sup>

## 2.6 Resümee zur Handhabung von Delegationsrisiken in dezentralen Entscheidungsstrukturen

Die agenturtheoretische Analyse der Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz zeigte eine Vielzahl von Delegationsrisiken und -problemen auf, die sich je nach dezentraler Entscheidungsstruktur unterschiedlich gestalten. Die Kernaussage der Untersuchung besteht darin, dass der Unternehmensleitung ein großes Spektrum an koordinierenden und motivierenden Mechanismen zur Verfügung steht. Das gewählte Instrumentarium ist jedoch nur dann effizient ausgestaltet, wenn es an die jeweilige dezentrale Entscheidungsstruktur angepasst wird. Folglich ist die „... Erarbeitung und Implementierung eines auf die Führungskräfte der Fachbereiche zugeschnittenen personalwirtschaftlichen Instrumentariums [unerlässlich], das die Auswahl geeigneter personalverantwortlicher Führungskräfte fördert, eine sinnvolle Beurteilung ihrer personalbezogenen Leistungen sowie diese zu HRM-strategiekonformen Verhalten und überhaupt zu Personalarbeit motiviert.“<sup>303</sup>

Im nachfolgenden Abschnitt IV der Forschungsarbeit werden die Aussagen und Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst und das entwickelte, koordinierende und motivierende Instrumentarium in ein systematisches Personalmanagement zur Steuerung dezentral agierender Entscheidungsträger überführt. Wie bereits oben an-

---

<sup>301</sup> Vgl. hierzu DOMSCH 1995: 441.

<sup>302</sup> Vgl. zum Aspekt der Reputation in bilateralen Vertragsbeziehungen ALEWELL, 1993: 151.

<sup>303</sup> KASTURA, 1996: 180. MECKL (1995) zufolge gibt es daher auch sehr wohl einen optimalen Dezentralisierungsgrad. „... Ausdruck dieses optimalen Dezentralisierungsgrades ist ein spezifisches Steuerungs- und Führungssystem ..., das vor dem Hintergrund der spezifischen Situation des Unternehmens die Nachteile der verstärkten Dezentralisation zu minimieren versucht.“ (MECKL, 1995: 6f.)

geführt stehen hierbei die Ausführungen zum Delegationsrisiko des Moral Hazard (Kapitels III) im Zentrum des zu entwickelnden Personalmanagementdesigns.

„Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun.“ (JOHANN WOLFGANG VON GOETHE)

## IV Design eines effizienten Personalmanagements für dezentrale Entscheidungsstrukturen in der Praxis – Schlussfolgerungen

---

### 1 Analyseergebnisse delegativer Risiken und deren Steuerungsmechanismen

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, effiziente Mechanismen der Koordination und Motivation personalwirtschaftlicher Entscheidungsträger in dezentralen Organisationsstrukturen aufzuzeigen. Da ein einheitliches Begriffsverständnis in Bezug auf dezentrale Entscheidungsstrukturen nicht vorliegt, die problemorientierte Anwendung der Agenturtheorie jedoch einer klaren Abgrenzung und Unterscheidung hinsichtlich des vorliegenden Dezentralisierungsgrads bedarf, bestand ein erstes Ziel der Qualifizierungsarbeit folglich darin, einen theoretisch gestützten, konzeptionellen Rahmen für dezentrale Entscheidungsstrukturen zu entwickeln. In dem sich anschließenden Analyseschritt wurden die auftretenden Delegationsrisiken auf der Basis agenturtheoretischer Überlegungen aufgedeckt und strukturadäquate Koordinations- und Motivationsmechanismen abgeleitet.

Die bisherigen Überlegungen münden im Rahmen dieses Kapitels in ein Personalmanagementdesign zur Koordination und Motivation dezentral agierender Entscheidungsträger. Der Begriff des Designs wird gewählt, da durch die systematische, musterhafte Anordnung der identifizierten Koordinations- und Motivationsinstrumente innerhalb des entwickelten Analyserasters dezentraler Entscheidungsstrukturen dem unternehmerischen Personalmanagement eine grundlegende Gestalt zugeordnet wird. Allerdings bietet die im analytischen Teil der Arbeit verwendete Agenturtheorie selbst keinen Ansatz für die Identifikation eines explizit formulierten personalwirtschaftlichen Designs zur Reduktion von Delegationsproblemen, sondern verweist lediglich auf die Notwendigkeit des Einsatzes von adäquaten Kontroll-, Anreiz-, und Informationsmechanismen.

Für das Erkennen einer aussagekräftigen Gestalt eines Personalmanagements für die Koordination und Motivation dezentral agierender Entscheidungsträger wird daher, in Anlehnung an EISENHARDT (1985),<sup>1</sup> auf das Konzept der organisatorischen Kontrolle von OUCHI (1979) zurückgegriffen. Organisatorische Kontrolle wird definiert als all jene Maßnahmen, deren Einsatz helfen, die individuellen Handlungen und das Verhalten eines Organisationsmitglieds an die Ziele des beschäftigenden Unternehmens zu koppeln.<sup>2</sup> Bezogen auf das Anwendungsgebiet der Personalwirtschaft betont SNELL (1992), dass das Personalmanagement eine Vielzahl grundlegender Praktiken zur Regulierung und Steuerung von Leistungen und Verhalten der Organisationsmitglieder umfasst, die als ein Ganzes betrachtet das Konstrukt der organisatorischen Kontrolle manifestieren. Im organisationstheoretischen Ansatz von OUCHI (1979) werden diese personalwirtschaftlichen Maßnahmen und Instrumente nicht einzeln dargestellt, sondern zu drei Typen koordinierender und motivierender Steuerungsmechanismen kombiniert: (1) die Kontrolle des individuellen Verhaltens, (2) die Kontrolle der erbrachten Leistung und (3) die Kontrolle des eingesetzten Humankapitals.<sup>3</sup> Bei der nachfolgenden praxisbezogenen Auswertung der agenturtheoretischen Analyseergebnisse wird auf diese Typologie Bezug genommen, indem ein dreiteiliges Personalmanagementdesign mit folgenden Elementen konzipiert wird:<sup>4</sup> das bürokratische (Kapitel IV.1.1), das marktliche (Kapitel IV.1.2)

---

<sup>1</sup> Vgl. EISENHARDT (1985), die postuliert, dass „[i]n summary, the organizational and agency approaches are complementary.“ (EISENHARDT, 1985:139). Ferner vgl. EISENHARDT, 1989: 58 und vgl. hierzu auch EBERS/GOTSCH, 2002: 224, die betonen, dass die Agenturtheorie keine exakten Empfehlungen an die Organisationspraxis zu formulieren vermag, was dazu führt, dass die Theorie in dieser Hinsicht vor einem Dilemma steht. Ähnlich betont ELSCHEN (1991), dass „[k]omplexere Probleme ... vielfach die Ausweitung oder die Kombination der Agency-Theorie mit anderen Theorien [erfordern].“ (ELSCHEN, 1991: 1011.)

<sup>2</sup> Vgl. hierzu OUCHI (1979) und (1980) der den Begriff der organisatorischen Kontrolle mit der Frage verbindet: „What are the mechanisms through which an organization can be managed so that it moves forwards its objective?“ (OUCHI, 1979: 833). Vgl. ferner SNELL (1992), der Tannenbaum (1968) zitiert, dessen Arbeit die Forschung zur Organisationstheorie dominieren. Tannenbaum (1968) interpretiert Kontrolle „... as the sum of interpersonal influence relations in an organization.“ (SNELL, 1992: 293).

<sup>3</sup> Vgl. SNELL, 1992: 294ff.; CYR/WELBOURNE, 1997: 251ff.; ferner GOOLD, 1991; BAYSINGER/HOSKISSON, 1990. Die Unterscheidung von SNELL (1992) beruht auf den Ausführungen von OUCHI (1979), der organisatorische Kontrolle in die Typen der bürokratischen und marktlichen Kontrolle sowie der Kontrolle des Clans untergliedert. (Vgl. beispielsweise die Übersicht bei OUCHI, 1979: 838). CYR/WELBOURNE (1997) fassen die Diskussion der Erweiterung von Agenturtheorie um eine organisationstheoretische Perspektive wie folgt zusammen: „Thus, there is well documented support in favor of two types of control. One method of control implied by agency and organizational theories is bureaucratic control which involves direct monitoring of agents, the establishment of rules and procedures and the hiring of individuals to assure compliance. The second form of control is outcome-based. Principals (...) use outcome control when they design compensation contracts or other mechanism to entice employees to behave in ways that maximize the interests of the company. The two forms of control are not necessarily exclusive; they maybe applied individually or in combination.“ (CYR/WELBOURNE, 1997: 252f.)

<sup>4</sup> Vgl. hierzu auch die Systematisierung bei WUNDERER/ARX, 1998: 55ff.

und das sozial-familiäre Personalmanagement (Kapitel IV.1.3). Das Kapitel IV.1.4 liefert ein abschließendes Fazit.

### 1.1 Bürokratische Koordinations- und Motivationsmechanismen

Die entscheidungs- und agenturtheoretische Untersuchung hat ergeben, dass beispielsweise die Verantwortungsübernahme in der Entscheidungsstruktur ① nur mit einem geringen Delegationsrisiko im Sinne von Moral Hazard verbunden ist. Dies resultiert aus dem Fakt, dass die Führungskraft lediglich Kontrolle über die Entscheidungsausführung besitzt und somit der Spielraum für opportunistische Praktiken klein ist (Kapitel III.2.4.2.1). Gleiches gilt ebenfalls für die Entscheidungsstruktur ②, in welcher die Führungskraft neben der Ausführung zusätzlich die Phase der Alternativenwahl innehat (Kapitel III.2.4.2.2). In Bezug auf die ersten beiden identifizierten Entscheidungsstrukturen hat die Analyse notwendiger Koordinations- und Motivationsmechanismen hervorgebracht, dass bei geringer personalwirtschaftlicher Macht über den dezentralen Entscheidungsprozess, bereits der Einsatz klar artikulierter Verhaltens- und Verfahrensregeln dazu beiträgt, die aufgezeigten Delegationsrisiken einzudämmen. Neben der Formulierung organisatorischer Regeln und Normen helfen Informations- und Überwachungsinstrumente auf der Basis von Soll-Ist-Vergleichen, die auftretenden Pflichtverletzungen zu beobachten, das opportunistisch geprägte Entscheidungshandeln der Führungskraft aufzudecken und schließlich das Moral Hazard-Risiko beispielsweise des Falls ② zu minimieren.

Den Arbeiten zur organisatorischen Kontrolle folgend spiegeln die identifizierten Instrumente so genannte bürokratische Steuerungsmechanismen<sup>5</sup> wider: Die Steuerung der dezentral agierenden Führungskraft erfolgt mittels eines Behavior Control-Systems.<sup>6</sup> Inhaltlich ist das bürokratische Personalmanagement derart ausgestaltet, dass ein Rahmen expliziter Verfahrens- und Verhaltensregeln das entscheidungsbezogene Handeln der Linienkraft auf der Basis fassbarer Prozeduren und verschriftlichter Prozesse sowie direkter Verhaltensbeobachtung und –beurteilung reguliert. Oder allgemeiner formuliert: Bürokratische Koordinations- und Motivationsmechanismen strukturieren und regeln das Vorgehen und die Arbeitsschritte innerhalb des personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozesses.<sup>7</sup> Um sicher zu gehen, dass sich die Linienkraft auch an die vorgeschriebenen Entscheidungs- und Betriebsprozesse hält, ist die etablierte Verhaltenskontrolle mit einer starken Überwachung und Evalu-

---

<sup>5</sup> Vgl. OUCHI, 1979: 835f.

<sup>6</sup> Vgl. SNELL, 1992: 294ff.

<sup>7</sup> Vgl. OUCHI, 1979: „The fundamental mechanism of control involves close personal surveillance and direction of subordinates by superiors. The information necessary for task completion is contained in rules;...“ (OUCHI, 1979: 835.)

ation verbunden. Hierbei werden dem Delegationsempfänger die Ergebnisse der Abweichungsanalyse rückgekoppelt, um bei erkennbaren Divergenzen korrigierend einzugreifen. Neben diesen expliziten Verfahrens- und Verhaltensregeln fordert der Ansatz bürokratischer Kontrolle eine hierarchische Struktur, die mittels starrer Weisungs- und Genehmigungsbefugnisse die opportunistischen Handlungen der Führungskraft einengt. Eine derartige zentrale Hierarchie lässt sich ebenfalls in den betrachteten Entscheidungsstrukturen erkennen, da der zentral agierende Personal­spezialist zu jedem Zeitpunkt und unabhängig vom Entscheidungsobjekt die Phasen der Genehmigung übernimmt.

Zusammenfassend wird festgehalten, dass bei kleinem Entscheidungsspielraum und der damit verbundenen Existenz eines geringen Delegationsrisikos explizite Verfahrens- und Verhaltensregeln mit entsprechender Überwachung helfen, die opportunistischen Entscheidungshandlungen der Linienkraft im Sinne der Unternehmensziele zu koordinieren und zu motivieren. Besitzt der Delegationsempfänger Kontrolle über die Ausführung des Entscheidungsprozesses (Fall ①), oder über die Ausführung und die Alternativenwahl (Fall ②), dann ist unter Berücksichtigung anfallender (Delegations-)Kosten der Einsatz eines bürokratisch ausgestalteten Personalmanagements effizient.

## **1.2 Marktliche Koordinations- und Motivationsmechanismen**

Für jene dezentralen Strukturen, in denen die Linienkraft die gesamte formale Kontrolle über den Entscheidungsprozess besitzt (Fälle ③ und ⑥), hat die entscheidungs- und agenturtheoretische Analyse ergeben, dass eine Steuerung mittels expliziter Verfahrens- und Verhaltensregeln nicht ausreichend ist. Trägt die Linienkraft für die drei Phasen der Alternativenwahl, der Genehmigungshandlung und der Entscheidungsausführung die Verantwortung, dann erfolgt die Steuerung durch eine vertraglich festgelegte Ergebnisorientierung z.B. auf der Basis von Zielvereinbarungen (Kapitel III.2.4.1.3 und III.2.4.2.3.). Nur wenn bei der Delegation formaler Entscheidungskontrolle die Präferenzen von Unternehmensleitung und Linienkraft durch eine gemeinsam festgelegte Zielsetzung aufeinander abgestimmt bzw. aneinander gebunden werden, ist es möglich, Informationsasymmetrien anzugleichen, Zielkonflikte zu reduzieren und das Delegationsrisiko des Moral Hazard einzudämmen.

Die identifizierten Koordinations- und Motivationsinstrumente finden sich innerhalb der von OUCHI (1979) geprägten Terminologie in den marktlichen Steuerungsmecha-



nismen<sup>8</sup> wieder. Dies bedeutet, dass bei Delegation formaler Entscheidungskontrolle die Steuerung der dezentral agierenden Führungskraft mittels eines Output Control-Systems erfolgt.<sup>9</sup> Im Allgemeinen lässt sich das marktliche Personalmanagement zur Koordination und Motivation von dezentralem Entscheidungsverhalten durch das Aufstellen von Ergebniskriterien bzw. Zielgrößen charakterisieren, an welche im Sinne von „Pay for Performance“<sup>10</sup> eine materielle Belohnung der dezentral agierenden Führungskraft gekoppelt ist. Der Unterschied zwischen Ergebniskontrolle und bereits skizzierter Verhaltenskontrolle liegt darin, dass unternehmerische Vorsätze und Intentionen nicht in standardisierte Arbeits- und Betriebsprozeduren und –prozesse übersetzt werden müssen. Vielmehr werden z.B. in einem Gespräch zwischen Prinzipal und Agent gemeinsam vereinbarte Ziele gesetzt, welche die Linienkraft zu verfolgen und zu erfüllen hat. Da auch die marktliche Form der Kontrolle der Linienkraft einen opportunistisch zu nutzenden Handlungsspielraum eröffnet, wird zusätzlich ein Informationssystem installiert, welches an das Beurteilungssystem geknüpft ist und eine Belohnung in Abhängigkeit vom Ergebnis bzw. der Zielerreichung vorsieht. Die marktliche Steuerung stellt dann eine äußerst effiziente Form der Kontrolle dar, wenn die Entscheidungsqualität der Führungskraft in gewisser Hinsicht monetär bewertet werden kann. Folglich ist die Unternehmensleitung in der Lage, die Linienkraft proportional oder auch progressiv zum Unternehmensbeitrag zu entlohnen.<sup>11</sup> Die Steuerung des Entscheidungsverhaltens mittels eines Output Control-Systems, ermutigt die dezentral agierende Führungskraft im Sinne eines Entrepreneurs zu handeln. Folglich fühlt sie sich den Unternehmenszielen zunehmend verpflichtet, was schlussendlich wiederum den Unternehmensbestand und -erfolg sichert.<sup>12</sup>

Obwohl einige agenturtheoretische Beiträge die Gegenüberstellung und den teilweise separaten Einsatz ergebnisorientierter oder bürokratischer Koordinations- und Motivationsmechanismen fokussieren,<sup>13</sup> wird bezugnehmend auf die obigen Ausführungen davon ausgegangen, dass die inputorientierte Steuerung durch bürokratische Instrumente ergänzt wird.<sup>14</sup> Dies bedeutet, dass bei geringer Entscheidungsmacht die Interessenangleichung generell durch bürokratische Kontrolle erfolgt. Steigen die Kosten dieser Kontrollform aufgrund steigender Entscheidungsmacht jedoch extrem

---

<sup>8</sup> Vgl. OUCHI, 1979: 834f.

<sup>9</sup> Vgl. SNELL, 1992: 296f.

<sup>10</sup> Vgl. hierzu beispielsweise MILKOVICH/NEWMAN, 1999: 271ff.

<sup>11</sup> Vgl. OUCHI, 1979: 835.

<sup>12</sup> Vgl. CYR/WELBOURNE, 1997: 289.

<sup>13</sup> Vgl. hierzu beispielsweise BEATTY/ZAJAC, 1994; ZAJAC/WESTPHAL, 1994; TOSI/GOMEZ-MEJA, 1989.

<sup>14</sup> Vgl. CYR/WELBOURNE, 1997: 251. Vgl. hierzu auch OUCHI (1979): „Thus in reality, there is a mixture of market and bureaucratic mechanisms which provide a control in the case of purchasing, ...“ (OUCHI, 1979: 835.)

an und erscheinen unangemessen hoch, dann sind zusätzlich ergebnisorientierte Steuerungsmechanismen einzusetzen: Explizite Verfahrens- und Verhaltensregeln werden dann durch solche arbeitsvertraglichen Bestimmungen ergänzt, die einen starken Anreizcharakter aufweisen. Zusammenfassend kann daher festgestellt werden, dass bei der Delegation formaler Entscheidungskontrolle in die Linie der Einsatz eines marktlich ausgestalteten Personalmanagements effizient ist.

### 1.3 Sozial-familiäre Koordinations- und Motivationsmechanismen

Die Analyse der Entscheidungsstrukturen ④ bis ⑥ ergab, dass durch die Übertragung informaler Macht über den Entscheidungsprozess – d.h. durch die Delegation der Phasen Informationssammlung und Vorschlagsgenerierung – der opportunistisch zu nutzende Entscheidungsspielraum weitaus größer ausfällt als in den bisher betrachteten Strukturen. Im Hinblick auf effiziente Koordinations- und Motivationsmechanismen hat die entscheidungs- und agenturtheoretische Untersuchung hervorgebracht, dass die auftretenden Delegationsrisiken durch Maßnahmen unternehmenskultureller Sozialisation wie z.B. den Aufbau von Kommunikationsprozessen, die gezielte Vermittlung unternehmensspezifischer Werte und Normen sowie ein systematisches Schulungs- und Weiterbildungskonzept minimiert werden kann.

In Bezug auf die von OUCHI (1979) identifizierten Formen organisatorischer Kontrolle finden sich die skizzierten Mechanismen in den so genannten sozial-familiären Koordinations- und Motivationsmechanismen wieder. Hierbei wird den opportunistischen Handlungen und Aktivitäten des Entscheidungsträgers SNELL (1992) zufolge mit einem Input Control-System<sup>15</sup> entgegengetreten. Diese Form der organisatorischen Kontrolle basiert auf der gezielten Auswahl der in die Arbeits- und Entscheidungsqualität eingehenden Faktoren wie Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, Werte und Motive. Ferner zeichnet sich das sozial-familiäre Personalmanagement durch die frühzeitige und nachhaltige Einbindung der Führungskraft in die Organisation aus und beinhaltet ein auf die unternehmensspezifischen Werte und Normen abgestimmtes Trainings- und Entwicklungskonzept.<sup>16</sup> Außerdem werden dem Entscheidungsträger attraktive Karrierepfade aufgezeigt, um so eine langfristige Bindung der Linienkraft an das Unternehmen zu garantieren. Im Vordergrund der skizzierten Koordinations- und Motivationsmaßnahmen steht demnach der Aufbau einer Unternehmenskultur bzw. die Formung eines so genannten „Clans“<sup>17</sup>. Ein Clan wird charakterisiert durch grundlegende Annahmen über soziale Handlungen und Bezie-

---

<sup>15</sup> SNELL, 1992: 297f.

<sup>16</sup> Vgl. hierzu auch STROH/BRETT/BAUMANN/REILLY, 1996: 754.

<sup>17</sup> OUCHI, 1979: 836ff.

hungen, ein gleichartiges Verständnis der Organisationsmitglieder in Bezug auf unternehmerische Tätigkeiten, konstante Werte und Normen sowie durch homogene Verhaltensmuster und Einstellungen. Das clanorientierte Personalmanagement „... relies for its control upon a deep level of common agreement between members on what constitutes proper behavior, and it requires a high level of commitment on the part of each individual to those socially prescribed behaviors.“<sup>18</sup>

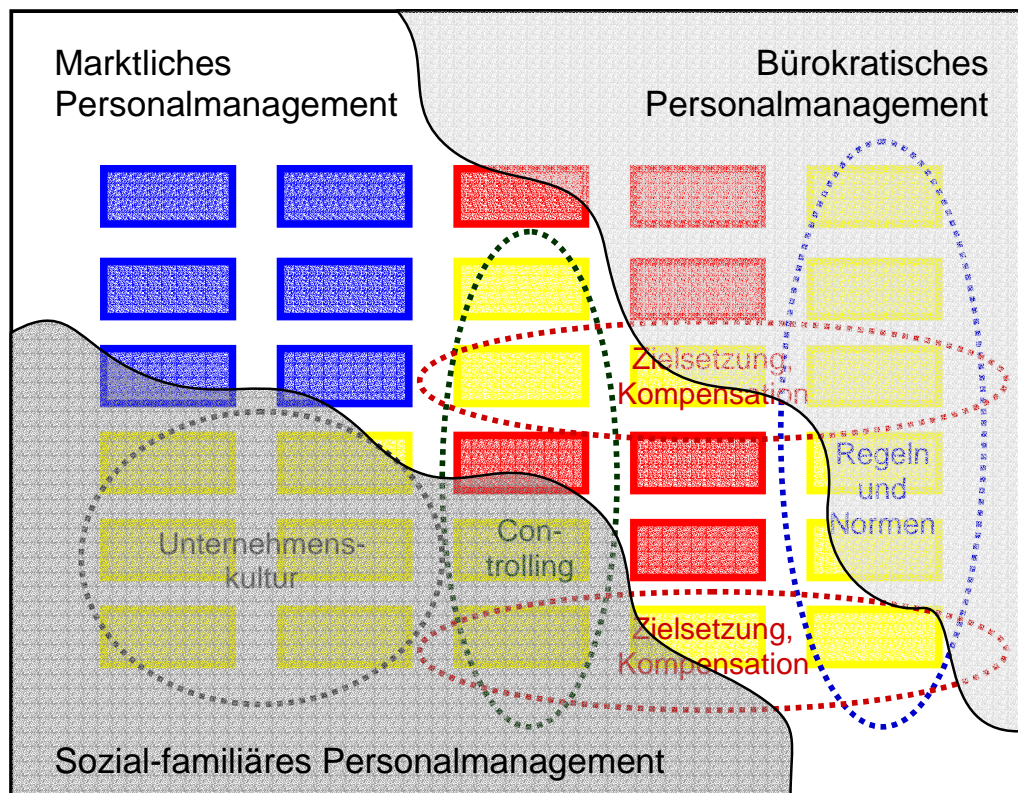
Für die Entscheidungsstrukturen mit horizontaler Zentralisierung wird zusammenfassend festgehalten, dass ein sozial-familiäres Personalmanagement effizient erscheint. Eine clanorientierte Atmosphäre und eine unternehmerische Kultur tragen dazu bei, das entscheidungsrelevante Verhalten der Linienkraft zu koordinieren und zu motivieren. Demzufolge ist ein Input Control-System in der Lage, jenes erhöhte Delegationsrisiko zu minimieren, welches durch Hidden Action und Hidden Information aber auch durch die Informationsasymmetrie der Hidden Characteristic ausgelöst wird.

#### **1.4 Zusammenfassende Darstellung des koordinierenden und motivierenden Personalmanagementdesigns**

Im vorangegangenen Kapitel IV.1 wurden die Ergebnisse der entscheidungs- und agenturtheoretischen Analyse zusammengefasst und das entwickelte, koordinierende und motivierende Instrumentarium in ein systematisches Personalmanagement zur Steuerung dezentral agierender Entscheidungsträger überführt. Das hieraus entstandene Personalmanagementdesign zur Koordination und Motivation von dezentral agierenden Entscheidungsträgern der Personalarbeit zeichnet sich durch eine dreiteilige Struktur aus und beinhaltet ein bürokratisches, ein marktliches und ein sozial-familiäres Personalmanagement (Abbildung 25).

---

<sup>18</sup> OUCHI, 1979: 839.



**Abbildung 25:** Design eines Personalmanagements zur Koordination und Motivation von Entscheidungsträgern in dezentralen Strukturen

Das in Abbildung 25 dargestellte Personalmanagementdesign gewinnt seine Gestalt durch die systematische Anordnung der identifizierten Koordinations- und Motivationsmechanismen in das entwickelte Analyseraster dezentraler Strukturen. In diesem Kontext sei darauf hingewiesen, dass eine derartig klare und reine Trennung zwischen bürokratischem, marktlichem und sozial-familiärem Personalmanagement in der Praxis nicht zu beobachten sein wird, denn in der realen Unternehmenswelt werden stets verschiedene Koordinations- und Motivationsmechanismen miteinander kombiniert. Dies bedeutet, dass es bei der Festlegung des jeweiligen Personalmanagements lediglich einer der drei Koordinations- und Motivationstypen betont wird.<sup>19</sup> Entsprechendes wird auch mit der gewählten Visualisierung in Form einer grob-

<sup>19</sup> Vgl. OUCHI (1979), der herausstellt: „The design problem thus becomes one of assessing the social and informational characteristics of each division, department or task and determining which of the forms of control ought to be emphasized in each case.“ (OUCHI, 1979: 840.) Zu beachten ist laut SPREMANN (1990), dass die Konstruktion eines kombinierten Kooperationsdesigns jedoch aus mehreren Gründen nicht leicht ist: Zum einen ergänzen sich die Wirkungsweisen einzelner Komponenten nicht auf eine elementare Weise im Sinne einer Addition. Zum anderen kann die Interaktion zwischen einzelnen Designs den ursprünglichen Charakter eines gegebenen Verhaltensrisikos ändern. Vgl. SPREMANN, 1990: 584.

flächigen, plakativen Anordnung des dreiteiligen Designs ausgesagt, d.h. die graphische Darstellung gibt lediglich eine Tendenzaussage wieder.

Für eine zusammenfassende Charakterisierung und Gegenüberstellung der drei Personalmanagement-Typen illustriert OUCHI (1979) sehr anschaulich „... the Market is like a trout and the Clan like a salmon, each beautiful, highly-specialized species which requires uncommon conditions for survival. In comparison, the bureaucratic method of control is the catfish-clumsy, ugly, but able to live in the widest possible range of environments and, ultimately, the dominant species. The bureaucratic mode of control can withstand high rates of turnover, a high degree of heterogeneity, and it does not have very demanding information needs.“<sup>20</sup> Fazit ist demnach, dass insbesondere die Wahl eines Organisationskonzepts mit einem hohen Ausmaß an formaler und informaler Entscheidungskontrolle in der Linie, ein sehr ausgereiftes, über Jahre erprobtes und an das Unternehmen bzw. die Umwelt angepasstes Personalmanagementdesign benötigt. Hingegen gelingt es bei geringem Dezentralisierungsgrad, eine effiziente Steuerung dezentral agierender Entscheidungsträger bereits über ein sehr gängiges bürokratisches Personalmanagement zu erzielen.

---

<sup>20</sup> OUCHI, 1979: 840.

## **2 Hinweise für die Gestaltung eines Personalmanagementdesigns in dezentralen Entscheidungsstrukturen**

An die zusammenfassende Darstellung der Untersuchungsergebnisse schließt sich die Frage an, welcher Nutzen sich aus der vorliegenden Arbeit für die Dezentralisierung unternehmerischer Personalarbeit ergibt. Die nachfolgenden Gestaltungshinweise machen deutlich, wie das betriebliche Personalmanagement in dezentralen Organisationsstrukturen zu gestalten ist, damit es koordinierende und motivierende Wirkung auf die personalwirtschaftlichen Entscheidungsträger ausübt. Hierbei werden dem Praktiker Empfehlungen zur Anwendung aufgezeigt, die sich primär aus dem entscheidungstheoretischen Analyseraster ableiten lassen und den Fokus auf die Analyse bestehender Entscheidungsstrukturen legen (Kapitel IV.2.1). Außerdem werden dem Praktiker anschauliche Gestaltungsempfehlungen gegeben, die sich vornehmlich auf die Ergebnisse der agenturtheoretischen Analyse delegativer Risiken beziehen und sich der inhaltlichen Ausgestaltung von Arbeitsverträgen des dezentral agierenden Entscheidungsträgers widmen (Kapitel IV.2.2).

### **2.1 Einsatz des entscheidungstheoretischen Analyserasters in der Praxis**

In Bezug auf die sich stellende Frage, welchen Nutzen bzw. welchen Wert die Entwicklung des entscheidungstheoretischen Analyseraster für die unternehmerische Praxis hat, wird auf die Ausführungen von NIENHÜSER (1989) verwiesen.<sup>21</sup> Dieser betont, dass die Ableitung anwendungsbezogener Aussagen aus theoretischen Modellen stets einer Anreicherung um Informationen über das zu betrachtende Unternehmen bedarf. Dies bedeutet, dass ohne die Kenntnis und entsprechende Berücksichtigung beispielsweise organisationsstruktureller Informationen des zu unterweisenden Unternehmens keinerlei theoriefundierte Gestaltungsempfehlungen gegeben werden können. Hier schafft das entwickelte Analyseraster dezentraler Entscheidungskontrolle Abhilfe, indem genau jene notwendigen Informationen abgefragt und innerhalb der sich anschließenden agenturtheoretischen Analyse berücksichtigt werden, die für die Ableitung technologischer Aussagen notwendig sind.

Die Anwendung des entwickelten Analyserasters dezentraler Entscheidungsstrukturen in der Personalwirtschaft versetzt ein jedes Unternehmen bzw. den Praktiker in die Lage, exakte Anhaltspunkte hinsichtlich jener dezentralen Entscheidungsstruktur zu erhalten, die dem jeweils realisierten Organisationskonzept zugrunde

---

<sup>21</sup> Vgl. NIENHÜSER, 1989.

liegt. Im Sinne eines ersten Handlungsschritts ist es daher unabdingbar, dass die delegierenden Parteien der Praxis wie beispielsweise Unternehmensleitung und Personalvorstand sowie gegebenenfalls auch die Personalspezialisten auf Konzern-, Firmen- und/oder Geschäftsbereichsebene erörtern, (1) welche personalwirtschaftlichen Träger in den Entscheidungsprozess involviert sind und (2) wie die Kontrolle über die einzelnen Phasen der Entscheidung auf die partizipierenden Träger verteilt ist. Im Detail gilt es, eine Vielzahl unterschiedlicher Fragen zu klären, die sich auf eine konkrete Personalentscheidung im Funktions- und Anwendungsgebiet der Beschaffung, Beurteilung, des Entgelts und/oder der Entwicklung richten. In dem folgenden Fragebogen sind daher all jene Fragen festgehalten, durch deren Beantwortung der Praktiker Aussagen in Bezug auf die vorliegende Entscheidungsstruktur ableiten kann (siehe Abbildung 26). Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen führt gleichzeitig zu einer Sensibilisierung für die Thematik.

### **Möglicher Fragebogen als Instrument zur Umsetzung**

- Von welchem Entscheidungsträger werden die für die Entscheidung notwendigen Informationen gesammelt, zusammengefasst und gegebenenfalls priorisiert?
  - Handelt es sich um einen Entscheidungsträger der hierarchischen Führungslinie?
  - Werden die relevanten Informationen von einem internen Fachverantwortlichen erhoben, der keinerlei Weisungsbefugnis besitzt?
  - Beschafft z.B. ein externer Personalberater die erforderlichen Informationen?
  - Ist der durch die Personalentscheidung betroffene Mitarbeiter in den Prozess der Informationsbeschaffung involviert?
- Obliegt dem informationssammelnden Entscheidungsträger ferner die Ausarbeitung einer oder mehrerer Entscheidungsalternativen?
- Welchem Entscheidungsträger werden die entwickelten Entscheidungsalternativen zur Auswahl vorgelegt?
  - Handelt es sich hierbei um einen Entscheidungsträger in der Führungslinie?
  - Oder werden die Vorschläge dem verantwortlichen Personalspezialisten dargeboten?
- Wird die Auswahl der Entscheidungsalternative von einem Personalspezialisten auf höherer Führungsebene genehmigt?

**Abbildung 26:** Möglicher Fragebogen für die Identifikation dezentraler Entscheidungsstrukturen

Die Antworten auf die gelisteten Fragen stellen das Analyseergebnis dezentraler Entscheidungsstrukturen dar; sie können mit Hilfe einer Matrix festgehalten und

visualisiert werden (siehe Abbildung 27). Indem mittels Beantwortung der Checklisteninhalte einerseits die teilnehmenden Entscheidungsträger festgelegt und andererseits der Besitz informaler und/oder formaler Kontrolle zugewiesen wird, gelingt es dem Praktiker, die bestehende Entscheidungsstruktur zu identifizieren und auf diese Weise den Dezentralisierungsgrad der Personalarbeit innerhalb des jeweils betrachteten Funktionsfelds zu bestimmen.

	Informations- sammlung	Vorschlags- generierung	Alternativen- wahl	Entscheidungs- genehmigung	Entscheidungs- ausführung
Personalspezialist (Konzernebene)	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Personalspezialist (Firmenebene)	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Personalspezialist (Geschäftsbereichsebene)	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Interner Moderator	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Externer Berater	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Führungskraft in der Linie	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Sonstige Mitarbeiter	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Frage: Besitzt der Entscheidungsträger über die vorgegebene Phase die Entscheidungskontrolle?  
Bitte kennzeichnen Sie ihre Antwort.

**Abbildung 27:** Visualisierte Abfrage dezentraler Entscheidungsstrukturen

Die Operationalisierung zeigt, wie das entscheidungstheoretische Analyseraster innerhalb der unternehmerischen Praxis Anwendung findet. Durch den Einsatz des entwickelten Analyserasters wird das unternehmensspezifische Organisationskonzept dezentraler Personalarbeit entscheidungstheoretisch bestimmbar: Dem Praktiker wird somit ein Werkzeug an die Hand gegeben, das unternehmerische Dezentralisierungskonzept entscheidungstheoretisch zu klassifizieren und ihm wird ermöglicht, die in der Arbeit getroffene Fallunterscheidung ① bis ⑥ im jeweiligen, personalwirtschaftlichen Funktionsfeld zu identifizieren. Zusammenfassend liegt der Nutzen des entwickelten Analyserasters dezentraler Entscheidungsstrukturen darin, dass es dem Praktiker gelingt, das organisationale Dezentralisierungskonzept zu spezifizieren und die theoriefundierten, allgemeingültigen Aussagen und folgenden Gestaltungsempfehlungen für die betriebliche Praxis zu adaptieren.



## **2.2 Gestaltungsempfehlungen aus der agenturtheoretischen Analyse delegativer Risiken**

Aufbauend auf den in Kapitel IV.1 resümierten, theoriebasierten und eher allgemeingültigen Aussagen zu einem effizienten Personalmanagementdesign in dezentralen Entscheidungsstrukturen werden dem Praktiker nachfolgend ausgewählte Hinweise für die inhaltliche Ausgestaltung delegativer Vertragsbeziehungen gegeben. Es werden Vertrags(zusatz)bestandteile skizziert,<sup>22</sup> die beispielhaft für Komponenten eines bürokratischen, eines marktlichen und eines sozial-familären Personalmanagements stehen (Kapitel IV.2.2.1, Kapitel IV.2.2.2 und Kapitel IV.2.2.3). Diese Gestaltungsempfehlungen ermöglichen es dem Praktiker, die notwendigen Mechanismen zur Sicherung von Koordination und Motivation vertraglich zu verankern, um den Delegationsgefahren bereits im Vorfeld der Übertragung personalwirtschaftlicher Entscheidungskompetenz zu begegnen. Die Ausführungen fokussieren dabei ausschließlich auf vertragsbezogene Aspekte der Delegationsbeziehung, da die agenturtheoretische Prämisse einer ex ante Betrachtung berücksichtigt und dieser auch bei der Formulierung von Gestaltungshinweisen in konsequenter Weise gefolgt wird.

### **2.2.1 Vertragsbestandteile zur Sicherung bürokratischer Koordination und Motivation**

Wie die obigen Ausführungen zeigen, ist das bürokratische Personalmanagement durch folgende drei Steuerungsmechanismen gekennzeichnet: (1) hierarchische Organisationsstruktur mit stabiler Weisungs- und Genehmigungsbefugnis (2) direkte Verhaltensbeobachtung und –evaluation sowie (3) explizite Verfahrens- und Verhaltensregeln kombiniert mit schriftlich verfassten Prozeduren und Prozessen.

Hieraus lässt sich als erster Vertragsbestandteil bürokratisch-orientierter Delegationsverträge die Stellen- oder Funktionsbeschreibung<sup>23</sup> ableiten. Die Beschreibung hält in unternehmenseinheitlicher, schriftlicher und infolgedessen verbindlicher Form die wesentlichen Daten über den Arbeitsplatz bzw. über die Funktion fest. Neben Bezeichnung, Zielen und Aufgaben der Stelle, wird in ihr die organisatorische Eingliederung im Sinne der Benennung hierarchischer Über- und Unterordnung sowie die Weisungs- und Entscheidungsbefugnis des Funktionsinhabers definiert. Dies bedeutet, dass der Linienkraft kraft Arbeitsvertrag die ihrer Funktion immanente

---

<sup>22</sup> Neben dem Dienstvertrag gemäß §§ 611ff. BGB ist auch eine arbeitsvertragliche Zusatzvereinbarung nach §§ 242ff. BGB denkbar.

<sup>23</sup> Werden in der Stellenbeschreibung stärker personenorientierte und individualisierte Formulierungen verwandt, dann wird zunehmend auch von einer Funktionsbeschreibung gesprochen (vgl. hierzu die Ausführungen des RATIONALISIERUNGS-KURATORIUMS DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT, 1996: 434f.).

Entscheidungskompetenz vorgegeben und klar kommuniziert wird. Hieran hat sie ihr Verhalten in Bezug auf die Ausführung und die Auswahlhandlung personalwirtschaftlicher Entscheidungen auszurichten. Durch die Konkretisierung der Position innerhalb des Organisationsgefüges, durch das Festlegen der Stellung innerhalb des multiplen Trägerkonzepts sowie durch die Definition funktionspezifischer Befugnisse ist die Unternehmensleitung somit in der Lage, das Entscheidungsverhalten der Linienkraft ex ante zu steuern.

Eine weitere Vertragskomponente bilden Vereinbarungen über Verhaltensweisen/-formen und deren operationalisierte Merkmale. Die hierauf aufbauende Verhaltensbeobachtung erfolgt kontinuierlich und findet ihre Überprüfung und abschließende Evaluation durch den Personalspezialisten oder die Unternehmensleitung innerhalb des unternehmensüblichen Beurteilungszyklusses. Demnach gilt es, gemeinsam mit der Linienkraft und bezogen auf die jeweils delegierten personalwirtschaftlichen Entscheidungen aussagekräftige Verhaltensmerkmale festzulegen und vertraglich zu fixieren. Eine mögliche Methode zur Konzeption eines verhaltensorientierten Beurteilungsinstruments und dessen –skalen stellt das Verfahren kritischer Ereignisse dar,<sup>24</sup> in welchem jene Verhaltensformen identifiziert werden, die für den Entscheidungserfolg (positiv kritische Vorfälle) oder für den Misserfolg personalwirtschaftlicher Entscheidungen (negativ kritische Ereignisse) bestimmend sind. Um neben einer koordinierenden Wirkung auch die Motivationsfunktion dieser Vertragskomponente zu betonen, ist eine Verknüpfung mit dem betrieblichen Anreiz- und Belohnungssystem denkbar. Diese ist dann als Bestandteil des Delegationsvertrags ebenfalls aufzunehmen. Dem Delegierenden gelingt es, auf der Basis kritischer Ereignisse für entscheidungsspezifische Verhaltensformen eine Interessenangleichung zu realisieren und das opportunistische Entscheidungsverhalten der Linienkraft ex ante zu minimieren.

Die letzte zu betrachtende Komponente eines bürokratisch ausgestalteten Delegationsvertrags fokussiert auf die Formulierung und vertragliche Vorgabe von Unternehmensgrundsätzen und –leitlinien. Diese schriftlich verfassten Bestandteile der Unternehmens- oder Betriebsverfassung beinhalten die strategische Ausrichtung und die unternehmerischen Zielsetzungen, die bei Beachtung und Verfolgung durch die Linienkraft zur notwendigen Interessenangleichung führen. Durch einen Vertragsabschluss bzw. das Einverständnis zu einer schuldrechtlichen Zusatzvereinbarung zum bestehenden Arbeitsvertrag akzeptiert die Linienkraft die Gültigkeit der Unternehmensverfassung und erklärt sich einverstanden, diese auch in ihr Entscheidungs-

---

<sup>24</sup> Vgl. hierzu LATTMANN, 1994 49ff.; ferner FLANAGAN, 1954.

verhalten einfließen zu lassen. Eine Überprüfung dahingehend ist in diesem Zusammenhang unabdingbar. Dieser Vertragsbestandteil entwickelt ebenfalls eine koordinierende und motivierende Wirkung, wenn die Verhaltensevaluation mit betrieblichen Anreiz- und Sanktionsmechanismen gekoppelt wird.

### **2.2.2 Vertragsbestandteile zur Sicherung marktlicher Koordination und Motivation**

Das marktliche Instrumentarium zur Koordination und Motivation von Linienverantwortlichen ist dadurch gekennzeichnet, dass (1) die Unternehmens- und Personalstrategie sowie unternehmerische Visionen und Vorsätze in Zielen formuliert und (2) mittels greifbarer Ziel- und Ergebnisgrößen operationalisiert werden sowie (3) auf der Basis von Entscheidungsergebnis bzw. Zielerreichung in die individuelle Belohnung einfließen.

Vor diesem Hintergrund ist ein unverzichtbarer Baustein des marktlichen Delegationsvertrags die Vereinbarung eines Zielgehalts, welches aus einer fixen und einer variablen Komponente besteht. Diese Entgeltvereinbarung kann unmittelbar in den Arbeitsvertrag aufgenommen, oder aber in Form einer Zusatzvereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Linienkraft getroffen werden. Während die fixe Vergütungskomponente den direkten Gegenwert z.B. für die geleistete Arbeitszeit darstellt, wird der variable Bestandteil für das Erreichen einer vorab definierten Entscheidungsqualität gezahlt. Demnach ist das variable Gehalt für qualitative und quantitative Ziele von der Erreichung all jener Ziele abhängig, die gemeinsam mit dem Personalspezialisten oder der Unternehmensleitung vereinbart werden. Die im Rahmen eines Gesprächs fixierten personalwirtschaftlichen Entscheidungsziele werden in eine Zielvereinbarung aufgenommen, die dann als Zusatzvereinbarung zum bestehenden Dienstvertrag einen verbindlichen Charakter für die Delegationsparteien aufweist. Die Vorgabe quantitativer und qualitativer Entscheidungsziele leitet das zukünftige Entscheidungsverhalten und die -qualität der Linienkraft. Zusammenfassend bedeutet dies, dass der marktliche Vertragsbaustein auf eine Interessenangleichung zwischen den personalwirtschaftlichen Entscheidungsträgern fokussiert und koordinierende Wirkung entfaltet. Außerdem kann die Linienkraft mittels monetärer Anreize dahingehend motiviert werden, nicht nur ihr dezentrales Entscheidungsverhalten auf die personalwirtschaftliche Zielsetzung und die unternehmerische Strategie auszurichten, sondern sich zusätzlich für eine hohe Entscheidungsqualität zu engagieren.

### **2.2.3 Vertragsbestandteile zur Sicherung sozial-familiärer Koordination und Motivation**

Die sozial-familiären Koordinations- und Motivationsmechanismen zeichnen sich durch ihre Inputorientierung aus und beinhalten Elemente wie (1) eine gezielte Auswahl der Linienkraft in Bezug auf ihre Motive, Fähigkeiten, Fertigkeiten und ihr Wissen, (2) ein auf die Unternehmenswerte und die Personalpolitik abgestimmtes Trainings- und Entwicklungskonzept sowie (3) die Sozialisation durch die Unternehmenskultur.

Für die vertragliche Gestaltung der sozial-familiären Delegationsbeziehung bedeutet dies, dass in den Arbeitsvertrag (Zusatz-)Vereinbarungen über Trainings und Schulungen aufgenommen werden müssen, die einerseits in ihren Inhalten das Weiterbildungskonzept widerspiegeln und andererseits im Sinne eines Anspruchs auf Weiterbildungstage den zeitlichen Umfang festlegen. Vor allem die vertraglich fixierten Inhalte des individuellen Trainings- und Schulungsprogramms tragen dazu bei, die personalwirtschaftliche Entscheidungskompetenz der Linienkraft auf- bzw. auszubauen und so die Entscheidungsqualität nachhaltig zu verbessern. Ihre Institutionalisierung finden derartige Zusatzvereinbarungen im periodischen, meist jährlichen Personalentwicklungsgespräch zwischen Delegierendem und Führungskraft in der Linie.

Auf diesen Vereinbarungen über das individuelle Weiterbildungskonzept und Schulungsprogramm fußt der zweite Baustein sozial-familiärer Delegationsverträge. Das vertragliche Fixieren von Karrierewegen oder -pfaden zeigt der Linienkraft innerhalb des Unternehmens eine Entwicklungsperspektive für zukünftige Vertragsperioden auf. Außerdem wird ein Anreiz geliefert jene kontraproduktiven Beeinflussungsaktivitäten zu unterbinden, die aus der kurzfristigen Orientierung und geringen Unternehmensbindung der Linienkraft resultieren. Dieser Vertragsbestandteil wird zwischen den Delegationspartnern ebenfalls im Personalentwicklungs- oder Fördergespräch institutionalisiert.

Die Vermittlung von Werten und Normen im Sinne der Unternehmenskultur bildet die letzte Komponente zur Sicherung sozial-familiärer Koordinations- und Motivationsmechanismen. Da es sich bei der Unternehmenskultur um ein nicht fassbares, theoretisches Konstrukt handelt, ist eine vertragliche Konkretisierung und Fixierung derartiger abstrakter Mechanismen jedoch schwer möglich. Dennoch lässt sich die Kultur oder Philosophie eines Unternehmens in arbeitsrechtlichen Verträgen und Zusatzvereinbarungen dergestalt verankern, dass die einzelnen Vertragsbestandteile inhaltlich aufeinander abgestimmt sind, sich untereinander ergänzen sowie mit der Unternehmensstrategie konform laufen. Die inhaltliche Ausgestaltung des Delega-

tionsvertrags selbst offenbart so deutliche Hinweise auf die im Unternehmen gelebte Kultur.

### **2.3 Zusammenfassender Überblick der Gestaltungsempfehlungen**

In den vorangegangenen Ausführungen wurden für den Bereich der arbeitsvertraglichen Regelungen Gestaltungsempfehlungen gegeben, die dem Praktiker dabei helfen, die im Falle der Dezentralisierung der Personalarbeit bestehenden Gefahren bereits vor dem Eingehen einer Delegationsbeziehung zu entschärfen. Hierbei wurde der Reihe nach auf Instrumente eines bürokratischen, marktlichen und sozial-familiären Personalmanagements abgestellt und es wurde erläutert, wie diese ihren Niederschlag in konkreten vertraglichen Vereinbarungen finden können.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Wirksamkeit derartiger Vereinbarungen immer stark vom situativen Kontext abhängt, der in der vorliegenden Arbeit naturgemäß nicht vollständig berücksichtigt werden konnte. Dennoch ist es unter Rückgriff auf das entwickelte Analyseraster gelungen, für unterschiedliche Szenarien dezentraler Entscheidungsstrukturen differenzierte Aussagen für die Vertragsgestaltung zu generieren. Die vorgestellten Ansätze geben dem Praktiker im Unternehmen daher wertvolle Hinweise für eine erfolgreiche Vertragsgestaltung an die Hand. Die Umsetzung im Einzelfall bedarf der Umsicht und der umfassenden Kenntnisse des Praktikers vor Ort, in die nach der Erfahrung der Verfasserin durchaus Vertrauen gesetzt werden darf.

### **3 Abschließendes Fazit und Folgerungen für theoretische und empirische Forschungsarbeiten**

Die vorliegende Arbeit liefert, unter Rückgriff auf das agenturtheoretische Aussagensystem, eine Antwort auf die zu Beginn aufgeworfene Forschungsfrage, welche personalwirtschaftlichen Koordinations- und Motivationsinstrumente einzusetzen sind um das Entscheidungsverhalten der Führungskraft in der Linie effizient zu steuern.

Aufbauend auf dem identifizierten Mangel einer eindeutigen Begriffsverwendung und -bedeutung der Dezentralisierung in der Personalarbeit wurde das Analyseraster dezentraler Entscheidungsstrukturen entwickelt und einer exemplarischen Anwendung unterzogen. Auf dieses Analyseraster greift die anschließende theoretische Analyse der Delegationsrisiken in dezentralen Entscheidungsstrukturen fortwährend zurück und es gelingt so, detaillierte Aussagen hinsichtlich effizienter Koordinations- und Motivationsmechanismen zu geben. Somit liefert das Analyseraster dahingehend einen Mehrwert, dass die agenturtheoretischen Untersuchungsergebnisse konkretisiert wurden und ihre Aussagekraft erhöht wurde. Die Entwicklung des Analyserasters erfolgte zunächst abstrahiert vom Problem. Erst in einem zweiten Argumentationsschritt wurde auf das Anwendungsszenario der Dezentralisierung der Personalarbeit abgehoben. Hieraus resultiert, dass das Analyseraster nicht nur auf das fokussierte Szenario anwendbar, sondern auch auf gleichartige Problemstellungen anderer betriebswirtschaftlicher Disziplinen übertragbar ist. Hierin liegt ein weiterer Nutzen des Analyserasters dezentraler Entscheidungsstrukturen.

Nach der Darlegung des möglichen Theorienspektrums und einer überblicksartigen Diskussion institutionenökonomischer Theorien wurde die Agenturtheorie als der für die Fragestellung geeignetste theoretische Zugang erachtet und ausgewählt. Die durchgeführte Analyse der Delegationsrisiken hat diese Einschätzung bestätigt. Um die Relevanz der in der Arbeit verwendeten Agenturtheorie im Vergleich zu anderen theoretischen Argumentationen jedoch abschließend beurteilen zu können, wäre die Entwicklung eines steuernden Personalmanagements auf der Basis anderer Theorien sowie eine empirische Überprüfung wünschenswert. Solange derartige Untersuchungen jedoch nicht erfolgen, ist eine Aussage darüber, inwieweit ein andersartig ausgestaltetes Personalmanagement eventuell effizienter ist, als das hier vorgeschlagene, schwer möglich.

Die theoriebasierte Untersuchung delegativer Risiken hat als Ergebnis eine Vielzahl koordinierender und motivierender Mechanismen zur Steuerung dezentralen Entscheidungsverhaltens hervorgebracht, deren Effizienz anhand der Delegationskosten beurteilt wurde und sich nach dem Ausmaß an Entscheidungsdelegation richtet. Aus der theoretisch fundierten Analyse können jedoch nicht nur Schlussfolgerungen für

die Steuerung dezentral agierender Entscheidungsträger gezogen werden, sondern sie ergänzt darüber hinaus die agenturtheoretische Argumentation. In der Arbeit wurden insofern Ansatzpunkte für eine Theorieweiterentwicklung geliefert, als dass z.B. die Gefahr der Adverse Selection auf bereits bestehende Verträge adaptiert wurde und Mechanismen zur Risikominimierung für diese Adaption entwickelt wurden.

Die praxisbezogene Auswertung der agenturtheoretischen Analyseergebnisse formte ein Personalmanagementdesign zur Koordination und Motivation dezentral agierender Entscheidungsträger der Personalarbeit. Dieses Design liefert erste Ansatzpunkte für die praxisgerechte Transformation theoretisch fundierter Handlungsmaxime und bietet eine praktische Lösung des aufgeworfenen Problems. Das entwickelte Analyseraster ist mit seinen zwei Dimensionen der verschiedenen Entscheidungsträger dezentraler Personalarbeit auf der x-Achse und der Phasen des personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozesses auf der y-Achse so angelegt, dass seine leicht verständliche Form den Einsatz in der Praxis fördert. Zugleich greift das dreiteilige Managementdesign personalwirtschaftlicher Koordinations- und Motivationsmechanismen ebenfalls auf die skizzierten Koordinaten zurück und liefert – im Sinne einer Umrisszeichnung – einen Bauplan für konkret fassbare Gestaltungsempfehlungen.

Um insbesondere der aufgezeigten Forderung nach empirischen Studien im Bereich der Dezentralisierungsforschung nachzukommen, bedarf das Analyseraster einer empirischen Evaluation. Ferner müssen die Ergebnisse der agenturtheoretischen Analyse als Hypothesen verfasst und ebenfalls empirisch überprüft werden. Obwohl die Evaluation des Analyserasters dezentraler Entscheidungsstrukturen aufgrund seiner einfachen Struktur und Anwendbarkeit den Einsatz standardisierter Methoden der empirischen Sozialforschung wie z.B. eine schriftliche Befragung möglich macht, fokussiert die Verfasserin bei einer eventuellen empirischen Evaluation auf die Methodik interview-basierter Fallstudien. Insbesondere die Komplexität bestehender Vertragsgeflechte, die Operationalisierung identifizierter Delegationsrisiken und der Facettenreichtum existierender Koordinations- und Motivationsmechanismen in der Praxis macht eine mündliche Befragung mit teil- oder nicht-standardisierten Fragen notwendig. Ferner wird auf die Methodik der Fallstudie abgestellt, da diese sich besonders zur Erklärung kausaler Zusammenhänge von Aspekten des wirklichen Lebens eignet, die für schriftliche Befragungen zu komplex sind.<sup>25</sup>

Die vorliegende Arbeit hat klar gezeigt, dass den mit der Dezentralisierung der Personalarbeit einhergehenden Delegationsrisiken mit einem auf die jeweilige

Entscheidungsstruktur angepassten Personalmanagement begegnet werden muss. Unabdingbar ist dabei, die koordinierenden und motivierenden Mechanismen inhaltlich aufeinander sowie auf das organisatorische Dezentralisierungskonzept der Personalarbeit abzustimmen. Nur dann gelingt es dem Unternehmen, eine effiziente Steuerung dezentral agierender personalwirtschaftlicher Entscheidungsträger herbeizuführen. Einzig eine ganzheitliche und systematische Betrachtung von Organisationskonzept, Entscheidungsstruktur und Personalmanagementdesign kann letztlich zu einer effizienten Handhabung delegativer Risiken beitragen und die Dezentralisierung der Personalarbeit nachhaltig zum Erfolg führen.

---

<sup>25</sup> Vgl. hierzu beispielsweise YIN, 1994.



## Literaturverzeichnis

---

- ACKERMANN, K.-F.: Kooperation - notwendige Grundlage und Voraussetzung für ein erfolgreiches Personalmanagement im Unternehmen, in: Hauff, M. v. (Hrsg.): Moderne Industriegesellschaft. Herausforderungen und Perspektiven, Ludwigsburg/Berlin 1991, S. 243-260.
- ACKERMANN, K.-F.: Die Personalabteilung am Scheideweg, in: Ackermann, K.-F. (Hrsg.): Reorganisation der Personalabteilung. Dezentralisierung, Divisionierung, Profit Center-Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen, Stuttgart 1994a, S. 3-21.
- ACKERMANN, K.-F.: Auf der Suche nach kundenorientierten Organisationsformen des Personalmanagements, in: Kienbaum, J. (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement, 2., erweiterte Aufl., Stuttgart 1994b, S. 271-284.
- AKERLOF, G. A.: The markets for "lemons". Quality uncertainty and the market mechanism, in: Quarterly Journal of Economics, 84 (1970), S. 488-500.
- ALCHIAN, A. A./DEMSETZ, H.: Production, information costs, and economic organization, in: American Economic Review, 62 (1972), S. 777-795.
- ALCHIAN, A. A./WOODWARD, S.: The firm is dead; long live the firm. A review of Oliver E. Williamson's 'The economic institutions of capitalism', in: Journal of Economic Literature, 26 (1988), S. 65-79.
- ALCHIAN, A. A./WOODWARD, S.: Reflections on the theory of the firm, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 143 (1987) 1, S. 110-136.
- ALEWELL, D.: Interne Arbeitsmärkte. Eine informationsökonomische Analyse, Hamburg 1993.
- ALEWELL, D.: Informationsasymmetrien in Arbeitsverhältnissen. Ein Überblick über die Anwendung der Informationsökonomie in der Personalwirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64 (1994) 1, S. 57-78.
- ALTHAUSER, U.: Strategische Personalarbeit und Organisation der Personalabteilung, in: Weber, W./Weimann, J. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1989, S. 267-284.
- ANDERSON, E./OLIVER, R. L.: Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems, in: Journal of Marketing, 51 (1987) 4, S. 76-88.
- ARBEITSKREIS ASSESSMENT CENTER E.V. (HRSG.): Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung, Hamburg 1996.
- ARNOLD, R.: Lernen und Lerntheorien, in: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3., überarbeitete und ergänzte Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1096-1103.
- ARROW, K. J.: Essays in the theory of risk bearing, Chicago 1970.
- ARROW, K. J.: The economics of agency, in: Pratt, J. W./Zeckhauser, R. J. (Hrsg.): Prinzipals und agents: The structure of business, 2. Aufl., Boston 1991, S. 37-51.

- ARX, S. v.: Das Wertschöpfungs-Center als Strukturansatz zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit. Darstellung aus Sicht der Wissenschaft, in: Wunderer, R./Kuhn, T. (Hrsg.): Innovatives Personalmanagement. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit, Neuwied/Krieffel 1995, S. 423-441.
- BACKES-GELLNER, U.:** Personalwirtschaftslehre - eine ökonomische Disziplin!? Diskussionsbeitrag zur Personalwirtschaftslehre im deutsch-sprachigen Raum, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft. Theorien und Konzepte, Wiesbaden 1996, S. 297-315.
- BACKES-GELLNER, U./LAZEAR, E. P./WOLFF, B.: Personalökonomik: Fortgeschrittene Anwendung für das Management, Stuttgart 2001.
- BACKES-GELLNER, U./SCHMIDTKE, C.: Institutionenökonomische Ansätze des Personalmanagements, in: in: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3., überarbeitete und ergänzte Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 918-928.
- BAKER, G. P./JENSEN, M. C./MURPHY, K. J.: Compensation and incentives. Practice vs. Theory, in: Journal of Finance, 43 (1988) 3, S. 593-616.
- BALLWEISER, W./SCHMIDT, R. H.: Unternehmensverfassung, Unternehmensziele und Finanztheorie, in: Bohr, K. (Hrsg.): Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1981, S. 645-682.
- BASSEN, A.: Dezentralisation und Koordination von Entscheidungen in der Holding, Wiesbaden 1998.
- BAYSINGER, B. D./HOSKISSON, R. E.: The composition of boards of directors and strategic control. Effects on corporate strategy, in: Academy of Management Review, 15 (1990) 1, S. 72-87.
- BAYSINGER, B. D./KOSNIK, R. D./TURK, T. A.: Effects of board and ownership structure on corporate R&D strategy, in: Academy of Management Journal, 34 (1991) 1, S. 205-214.
- BEATTY, R. P./ZAJAC, E. J.: Managerial incentives, monitoring, and risk bearing. A study of executive compensation, ownership, and board structure in intentional public offerings, in: Administrative Science Quarterly, 39 (1994) 2, S. 313-335.
- BECKER, F. G./FALLGATTER, M. J.: Die Personalabteilung als Referentensystem, in: Scholz, C. (Hrsg.): Innovative Personalorganisation. Center-Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung, Neuwied/Krieffel 1999, S. 218-227.
- BEER, M.: The transformation of the human resource function. Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role, in: Human Resource Management, 36 (1997) 1, S. 49-56.
- BERGER, U./BERNHARD-MEHLICH, I.: Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 5., Aufl., Stuttgart 2002, S. 133-168.
- BEUERMANN, G.: Zentralisation und Dezentralisation, in: Freese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2611-2625.

- BISANI, F.: Personalwesen und Personalführung. Der State of the Art der betrieblichen Personalarbeit, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden 1995.
- BLAU, P. M./SCHOENHERR, F.: the structure of organization, New York 1971.
- BLEICHER, K.: Zwischen Zentralisation und Dezentralisation des Entscheidungsprozesses in Unternehmensorganisationen. Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 65. Geburtstag, in: Grochla, E. (Hrsg.): Organisation und Rechnungswesen, Berlin 1964, S. 127-151.
- BLEICHER, K.: Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen, Berlin 1966.
- BLEICHER, K.: Zur Zentralisation und Dezentralisation von Entscheidungsaufgaben der Unternehmung, in: Die Unternehmung, 23 (1969), S. 123-139.
- BLEICHER, K.: Zentralisation und Dezentralisation, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 2405-2418.
- BLOOM, M./MILKOVICH, G. T.: Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance, in: Academy of Management Journal, 41 (1998) 3, S. 283-297.
- BOHN, H.: Monitoring multiple agents. The role of hierarchies, in: Journal of Economic Behavior and Organization, 8 (1987) 2, S. 279-305.
- BORLAND, J./EICHENBERGER, J.: Organizational form outside the principal-agent paradigm, in: Bulletin of Economic Research, 50 (1998) 3, S. 201-227.
- BRAKE, J./ZIMMER, D.: Praxis der Personalauswahl, Würzburg 1998.
- BREID, V.: Aussagefähigkeit agencytheoretischer Ansätze im Hinblick auf die Verhaltenssteuerung von Entscheidungsträgern, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47 (1995) 9, S. 821-853.
- BREISIG, T.: Entlohnen und Führen mit Zielvereinbarungen: Orientierungs- und Gestaltungshilfen für Betriebs- und Personalräte sowie Personalverantwortliche, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Frankfurt a.M. 2001.
- BREWSTER, C./SÖDERSTRÖM, M.: Human resources and line management, in: Brewster, C./Hegewisch, A. (Hrsg.): Policy and practice in European human resource management. The Price Waterhouse Cranfield Survey, London/New York 1994, S. 51-67.
- BROOKE, M. Z.: Centralization and autonomy. Decentralization of management. A study in organizational behaviour, New York 1984.
- BÜHNER, R.: Personalmanagement, Landsberg 1994.
- BÜHNER, R.: Effiziente Organisationsstrukturen in der Personalarbeit, in: Ackermann, K.-F./Scholz, H. (Hrsg.): Personalmanagement für die 90er Jahre. Neue Entwicklungen - neues Denken - neue Strategien, Stuttgart 1991, S. 97-133.
- BUTLER, R.: Decision making, in: Poole, M./Warner, M. (Hrsg.): The IEBM (international encyclopedia of business & management) handbook of human resource management, London 1998, S. 27-47.

- CHIA, Y.-M.:** The interaction effect of information asymmetry and decentralization on managers' job satisfaction. A research note, in: *Human Relations*, 48 (1995) 6, S. 609-624.
- CHOWOLKA, A.:** Controlling als ökonomische Institution. Eine agency-theoretische Analyse, Heidelberg 1996.
- COLLING, T./FERNER, A.:** The limits of Autonomy: devolution, line managers and industrial relations in privatized companies, in: *Journal of Management Studies*, 29 (1992) 2.
- CUNNINGHAM, I./HYMAN, J.:** Transforming the HRM vision into reality. The role of line managers and supervisors in implementing change, in: *Employee Relations*, 17 (1995) 8, S. 5-20.
- CYERT, R. M./MARCH, J. G.:** A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs 1963.
- CYERT, R. M./SIMON, H. A./TROW, D. B.:** Observation of a business decision, in: *Journal of Business*, 29 (1956), S. 237-248.
- CYR, L. A./WELBOURNE, T. M.:** Human resource management in initial public offering firms. Validation of a control orientation typology, in: *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3 (1997), S. 249-296.
- DAUL, H.:** Dezentrale Organisation der Personalarbeit. Personalaufgaben der Bereichsführungskräfte und der Personalabteilungen in divisionalen Unternehmungen. 1. Teil, in: *Zeitschrift für Führung + Organisation*, 59 (1990a) 2, S. 87-92.
- DAUL, H.:** Dezentrale Organisation der Personalarbeit. Personalaufgaben der Bereichsführungskräfte und der Personalabteilungen in divisionalen Unternehmungen. 2. Teil, in: *Zeitschrift für Führung + Organisation*, 59 (1990b) 3, S. 197-200.
- DEMSKI, J. S./SAPPINGTON, D. E. M.:** Delegated Expertise, in: *Journal of Accounting Research*, 25 (1987), S. 68-89.
- DIETL, H.:** Institutionen und Zeit, Tübingen 1993.
- DIETL, H.:** Institutionelle Koordination spezialisierungsbedingter wirtschaftlicher Abhängigkeit, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65 (1995) 6, S. 569-585.
- DOMSCH, M.:** Personalplanung und Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte, in: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, 3., überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart 1995, S. 435-448.
- DOMSCH, M./GERPOTT, T. J.:** Personalwesen(s). Organisation des, in: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1934-1949.
- DONALDSON, L.:** The ethereal hand. Organizational and management theory, in: *Academy of Management Review*, 15 (1990) 3, S. 369-381.
- DRUMM, H. J.:** Personalwirtschaftslehre, 2., neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin/Heidelberg/New York/Tokyo 1992.

- DRUMM, H. J. (HRSG.): Individualisierung der Personalarbeit. Grundlage, Lösungsansätze und Grenzen, Bern/Stuttgart 1989.
- DRUMM, H. J.: Personalwirtschaft - Auf dem Weg zu einer theoretisch-empirischen Personalwirtschaftslehre, in: Hausschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung. Festschrift für Eberhard Witte, Stuttgart 1993, S. 673-712.
- DRUMM, H. J.: Das Paradigma der Neuen Dezentralisation, in: Die Betriebswirtschaft, 56 (1996a) 1, S. 7-20.
- DRUMM, H. J.: Theoretische und verantwortungsethische Grundlagen des Personalmanagements, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft. Theorien und Konzepte, Wiesbaden 1996b, S. 1-18.
- DUBIN, R.: Theory building in applied areas, in: Dunette, M. (Hrsg.): Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago 1979, S. 17-40.
- EBERS, M./GOTSCH, W.: Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 5., Aufl., Stuttgart 2002, S. 199-251.
- ECCLES, R.: Transfer pricing as a problem of agency, in: Pratt, J. W./Zeckhauser, R. J. (Hrsg.): Principals and agents. The structure of business, 2. Aufl., Boston 1991, S. 151-186.
- ECKARDSTEIN, D. V./SCHNELLINGER, F.: Betriebliche Personalpolitik, 3. Aufl., München 1978.
- EIGLER, J.: Transaktionskosten als Steuerungsinstrument für die Personalwirtschaft, Frankfurt a.M. 1996.
- EIGLER, J.: Die Neue Dezentralisation und ihre personalwirtschaftlichen Folgen aus transaktionskostentheoretischer Sicht, in: Drumm, H. J. (Hrsg.): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. Vorträge zum 4. Regensburger Forum Personalwirtschaft und Organisation, Diskussionspapier, Regensburg 1995, S. 14-28.
- EISENHARDT, K. M.: Control. Organizational and economic approaches, in: Management Science, 31 (1985) 2, S. 134-149.
- EISENHARDT, K. M.: Agency and institutional theory explanations. The case of retail sales compensation, in: Academy of Management Journal, 31 (1988) 3, S. 488-511.
- EISENHARDT, K. M.: Agency theory. An assessment and review, in: Academy of Management Review, 14 (1989) 1, S. 57-74.
- EISENHARDT, K. M./ZBARACKI, M. J.: Strategic decision making, in: Strategic Management Journal, 13 (1992), S. 17-37.
- ELSCHEN, R.: Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43 (1991) 11, S. 1002-1012.
- ELŠIK, W.: Strategisches Personalmanagement. Konzeptionen und Konsequenzen, München/Mering 1992.

- ERLEI, M./JOST, P.-J.: Theoretische Grundlagen des Transaktionskostenansatzes, in: Jost, P.-J. (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2001, S. 35-75.
- EVANS, P. A. L.: The impact of globalization on human resource management. Centralization - Decentralization, in: Personalführung, 27 (1994) 1, S. 34-41.
- EYER, E./HAUSMANN, T.: Zielvereinbarung und variable Vergütung: Ein praktischer Leitfaden - nicht nur für Führungskräfte, Wiesbaden 2001.
- FAMA, E. F.: Agency problems and the theory of the firm, in: Journal of Political Economy, 88 (1980), S. 288-307.
- FAMA, E. F./JENSEN, M. C.: Separation of ownership and control, in: Journal of Law and Economics, 26 (1983a) 2, S. 301-325.
- FAMA, E. F./JENSEN, M. C.: Agency problems and residual claims, in: Journal of Law and Economics, 26 (1983b) 2, S. 327-349.
- FAUST, M./JAUCH, P./BRÜNNECKE, K./DEUTSCHMANN, C.: Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, 2., verbesserte Aufl., München/Mering 1995.
- FAYOL, H.: Allgemeine und industrielle Verwaltung, München 1929.
- FERRIS, G./JUDGE, T.: Personnel/human resource management. A political influence perspective, in: Journal of Management, 17 (1991) 2, S. 447-488.
- FESTING, M.: Strategisches Internationales Personalmanagement. Eine transaktionskostentheoretisch fundierte Analyse, 2. Aufl., München/Mering 1999.
- FESTING, M./GROENING, Y./WEBER, W.: Die theoretische Erklärung der Personalpolitik aus der Perspektive des Harvard-Ansatzes, in: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.): Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis, München/Mering 1998, S. 407-431.
- FESTING, M./MARTIN, A./MAYRHOFER, W./NIENHÜSER, W. (HRSG.): Personaltheorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung, München/Mering 2004.
- FISCHER, M.: Agency-Theorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, (1995) 6, S. 320-320.
- FITZ-ENZ, J.: How to market the HR department, in: Personnel, 63 (1986) 3, S. 16-24.
- FLANAGAN, J. C.: The critical incident technique, in: Psychological Bulletin, 51 (1954) 4, S. 327-358.
- FÖHR, S.: Ökonomische Analyse der internen Organisation, Wiesbaden 1991.
- FRANKE, A.: Organisation des Personalwesens. Versuch einer Balance zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung, in: Personalwirtschaft, 13 (1987) 7, S. 283-287.
- FRESE, E.: Organisationstheorie, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1706-1733.
- FRESE, E.: Grundlagen der Organisation. Die Organisationsstruktur der Unternehmung, 2., vollständig neu bearbeitete Aufl., Wiesbaden 1984.

- FRESE, E./WERDER, A. v.: Organisation als strategischer Wettbewerbsfaktor – Organisatorische Analyse gegenwärtiger Umstrukturierungen, in: Frese, E./Maly, W. (Hrsg.): Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Lösungen deutscher Unternehmungen. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Düsseldorf 1994, S. 1-27.
- FRESE, E./WERDER, A. v.: Zentralbereiche - Organisatorische Formen der Effizienzbeurteilung, in: Frese, E./Werder, A. v./Maly, W. (Hrsg.): Zentralbereiche. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, Stuttgart 1993, S. 1-50.
- FRIEDRICHS, J.: Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen 1990.
- FRÖHLICH, W.: Effiziente Personalarbeit durch Kunden- und Problemlösungsorientierung, in: Fröhlich, W. (Hrsg.): Effiziente Personalarbeit. Neue Ansätze zur Organisationsentwicklung, Leistungsverbesserung und Mitarbeiterdialog, Neuwied/Kriftel 1999, S. 3-19.
- FURUBOTN, E. G./RICHTER, R.: The new institutional economics: An assessment, in: Furubotn, E.G./Richter, R. (Hrsg.): The new institutional economics, Texas 1991, S. 1-32.
- GAUGLER, E./OECHSLER, W. A./WEBER, W.: Personalwesen, in: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3., überarbeitete und ergänzte Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1653-1663.
- GJESDAL, F.: Information and incentives. The agency information problem, in: Review of Economics Studies, 49 (1982) 157, S. 373-390.
- GOLDBERG, V. P.: Regulation and administered contracts, in: Bell Journal of Economics, 7 (1976) 2, S. 426-448.
- GOMEZ-MEJIA, L. R./BALKIN, D. B.: Compensation, organizational strategy, and firm performance, Cincinnati 1992.
- GOOLD, M.: Strategic control in the decentralized firm, in: Sloan Management Review, 32 (1991) 1/2, S. 69-81.
- GREENWALD, B. C.: Adverse selection in the labour market, in: Review of Economics Studies, 53 (1986), S. 325-347.
- GROENING, Y.: Trainingsmethoden, in: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3., überarbeitete und ergänzte Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1920-1930.
- GROSSMANN, S. J./HART, O. D.: Takeover bids, the free-rider problem, and the theory of the corporation, in: Bell Journal of Economics, 11 (1980), S. 42-64.
- GROSSMAN, S. J./HART, O. D.: An analysis of the principal-agent problem, in: Econometrica, 51 (1983a) 1, S. 7-45.
- GROSSMAN, S. J./HART, O. D.: Implicit contracts and asymmetric information, in: Quarterly Journal of Economics, 98 (1983b), S. 123-156.
- GROSSMAN, S. J./HART, O. D.: The costs and benefits of ownership. A theory of vertical and lateral integration, in: Journal of Political Economy, 94 (1986) 4, S. 691-719.

- GUEST, D. E.: Human resource management and industrial relations, in: *Journal of Management Studies*, 24 (1987) 5, S. 503-521.
- GUTENBERG, E.: *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 1. Band: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1983.
- HALL, L./TORRINGTON, D.: Letting go or holding on - the devolution of operational personnel activities, in: *Human Resource Management Journal*, 8 (1998) 1, S. 41-55.
- HANEL, U./KABST, R./MAYRHOFER, W./WEBER, W.: *Führungskräfte – Personalspezialisten vor Ort!? Dezentralisation der Personalverantwortung im europäischen Vergleich*, unveröffentlichtes Arbeitspapier, Paderborn 1998.
- HARITZ, J.: Personalarbeit im dezentralen Modell am Beispiel Bertelsmann, in: Scholz, C. (Hrsg.): *Innovative Personalorganisation. Center. Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung*, Neuwied/Kriftel 1999, S. 189-197.
- HARRIS, M./HOLMSTRÖM, B.: A theory of wage dynamics, in: *Review of Economics Studies*, 49 (1982), S. 315-333.
- HARRIS, M./RAVIV, A.: Some results on incentive contracts with application to education and employment, health insurance, and law enforcement, in: *American Economic Review*, 68 (1978) 1, S. 20-30.
- HARRIS, M./RAVIV, A.: Optimal incentive contracts with imperfect information, in: *Journal of Economic Theory*, 20 (1979) 2, S. 231-259.
- HART, O. D.: Optimal labour contracts under asymmetric information. An introduction, in: *Review of Economics Studies*, 50 (1983), S. 3-35.
- HARTMANN-WENDELS, T.: Agency Theorie, in: Freese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 72-79.
- HAX, H.: Theorie der Unternehmung - Information, Anreize und Vertragsgestaltung, in: Ordeltjeide, D./Rudolph, B./Büßelmann, E. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie*, Stuttgart 1991, S. 51-72.
- HENDRY, C./PETTIGREW, A.: Patterns of strategic change in the development of human resource management, in: *British Journal of Management*, (1992) 3, S. 137-156.
- HENTZE, J.: *Personalwirtschaftslehre* 1, 6., überarbeitete Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1994a.
- HILB, M.: *Integriertes Personalmanagement. Ziel - Strategien - Instrumente*, 4., neu bearbeitete Aufl., Neuwied/Kriftel 1997.
- HILL, W./FEHLBAUM, R./ULRICH, P.: *Organisationslehre* 1. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 5., überarbeitete Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1994.
- HOLBECHER, L.: *Aligning HR and business strategy*, Oxford 2002.
- HOLMSTRÖM, B. R.: Moral hazard and observability, in: *Bell Journal of Economics*, 10 (1979) 1, S. 74-91.



- HOLMSTRÖM, B. R.: Moral hazard in teams, in: *Bell Journal of Economics*, 13 (1982), S. 324-340.
- HOLMSTRÖM, B. R./MILGROM, P.: Regulating trade among agents, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 146 (1990) 1, S. 85-105.
- HOLMSTRÖM, B. R./MILGROM, P.: Multitask principal-agent analyses. Incentive contracts, asset ownership, and job design, in: *Journal of Law, Economics & Organization*, 7 (1991), S. 24-52.
- HOLMSTRÖM, B. R./TIROLE, J.: The theory of the firm., in: Schmalensee, R./Willig, R. D. (Hrsg.): *Handbook of industrial organization*. Volume I, North-Holland 1989, S. 63-133.
- HOOGENDOORN, J./BREWSTER, C.: Human resource aspects. Decentralization and devolution, in: *Personnel Review*, 21 (1992) 1, S. 4-11.
- HOPE-HAILEY, V./GRATTON, L./MCGOVERN, P./STILES, P./TRUSS, C.: A chameleon function? HRM in the '90s, in: *Human Resource Management Journal*, 7 (1997) 3, S. 5-18.
- HORVÁTH & PARTNER (HRSG.): *Balanced Scorecard umsetzen*, Stuttgart 2000.
- HUNGENBERG, H.: *Zentralisation und Dezentralisation. Strategische Entscheidungsverteilung in Konzernen*, Wiesbaden 1995.
- HUNGENBERG, H.: Die Aufgaben der Zentrale. Ansatzpunkte zur zeitgemäßen Organisation der Unternehmensführung in Konzernen, in: *Zeitschrift für Führung + Organisation*, 61 (1992) 6, S. 341-354.
- ITOH, H.: Job design, delegation and cooperation: A prinzipal-agent analysis, in: *European Economic Review*, 38 (1994), S. 691-700.
- JÄGER, M./JÄGER, W.: Personalmanagement im Intranet - Umfang, Bedeutung, Erfahrung, in: Jäger, W./Jäger, M. (Hrsg.): *Personalarbeit im Intranet*, Neuwied/Krieffel 1999, S. 3-11.
- JENSEN, M. C.: Organization theory and methodology, in: *Accounting Review*, 56 (1983) 2, S. 319-338.
- JENSEN, M. C./ MURPHY, K. J.: Performance pay and top-management incentives, in: *Journal of Political Economy*, 98 (1990) 2, S. 225-264.
- JENSEN, M. C./MECKLING, W. H.: Theory of the firm. Managerial behaviour, agency costs and ownership structure, in: *Journal of Financial Economics*, 3 (1976), S. 305-360.
- JONES, G. R.: Task visibility, free riding, and shirking. Explaining the effect of structure and technology on employee behaviour, in: *Academy of Management Review*, 9 (1984) 4, S. 684-695.
- JONES, G. R./WRIGHT, P. M.: An economic approach to conceptualizing the utility of human resources management practices, in: *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10 (1992), S. 271-299.

- JOSKOW, P. L.: Vertical integration and long-term contracts. The case of coal burning electricity generating plants, in: *Journal of Law, Economics & Organization*, (1985) 1, S. 33-80.
- JOST, P.-J.: *Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung*, Wiesbaden 2000.
- KAPLAN, R. S.: The evolution of management accounting, In: *The Accounting Review*, 59 (1984) 3, S. 390-419.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P.: In search of excellence - der Maßstab muß neu definiert werden, in: *Harvard Manager*, (1992) 4, S. 37-46.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (HRSG.): *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart 1997.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P.: The balanced scorecard - measures that drive performance, in: *Harvard Business Review* (Hrsg.): *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*, Boston 1998a, S. 123-145.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P.: Putting the balanced scorecard to work, in: *Harvard Business Review* (Hrsg.): *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*, Boston 1998b, S. 147-183.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P.: Using the balanced scorecard as a strategic management system, in: *Harvard Business Review* (Hrsg.): *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*, Boston 1998c, S. 183-211.
- KAPPLER, E.: Autonomie, in: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 272-280.
- KASPER, H.: Sozialisation, betriebliche, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2., neubearbeitete und ergänzte Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2056-2065.
- KASTURA, B.: *Dezentralisierungstendenz der Personalarbeit in Großunternehmen. Erklärungsansatz auf Basis des Human Resource Management*, Hamburg 1996.
- KEREN, M./LEVHARI, D.: Decentralization, aggregation, control loss and costs in a hierarchical model of the firm, in: *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 11 (1989) 2, S. 213-236.
- KIENER, S.: *Die Principal-Agent-Theorie aus informationsökonomischer Sicht*, Heidelberg 1990.
- KIESER, A./KUBICEK, H.: *Organisation*, 3. Aufl., Berlin/New York 1992.
- KINNIE, N.: Local managers' control over industrial relations: myth and reality, in: *Personnel Review*, 14 (1985) 2, S. 2-10.
- KINNIE, N.: The decentralisation of industrial relations? - Recent research considered, in: *Personnel Review*, 19 (1990) 3, S. 28-34.
- KIRCKPATRICK, I./DAVIS, A./OLIVER, N.: Decentralization. Friend or foe of HRM?, in: Blyton, P./Turnbull, P. (Hrsg.): *Reassessing human resource management*, London/New Park/New Delhi 1992,

- KLEIN, B.: Why hold-ups occur. The self-enforcing range of contractual relationships, in: Lott, J. R. (Hrsg.): Uncertainty and economic evolution. Essays in honor of Armen. A. Alchian, London/New York 1997, S. 63-86.
- KLEIN, B.: Contracting costs and residual claim. The separation and control, in: Journal of Law and Economics, 26 (1983) 2, S. 367-374.
- KLEINBECK, U./QUAST, H.-H.: Motivation, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1420-1434.
- KLEINE, A.: Entscheidungstheoretische Aspekte der Principal-Agent-Theorie, Heidelberg 1995.
- KLEINMANN, M.: Assessment-Center. Stand der Forschung, Konsequenzen für die Praxis, Göttingen 1997.
- KLONOVSKY, M./WEIßENRIEDER, J.: Effiziente Personalarbeit durch verändertes Personalmanagement. Umstrukturierung der Personalabteilung – Einführung des Personalreferentensystems, in: Fröhlich, W. (Hrsg.): Effiziente Personalarbeit. Neue Ansätze zur Organisationsentwicklung, Leistungsverbesserung und Mitarbeiterdialog, Neuwied/Kriftel 1999, S. 47-58.
- KOSIOL, E.: Organisation der Unternehmung, 2., durchgesehene Aufl., Wiesbaden 1962.
- KOSSBIEL, H.: Organisation des Personalwesens, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1872-1884.
- KOTTHOFF, H./MATTHÄI, I.: Die Stellung des Personalwesens im dezentralisierten Unternehmen: Dienstleistung oder Politik im Sinne des Ganzen?, in: Abel, J./Sperling, J. H. (Hrsg.): Umbrüche und Kontinuitäten: Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitbeziehungen, Walter Müller-Jensch zum 65. Geburtstag, München/Mering 2001, S. 49-68.
- KRÄKEL, M.: Organisation und Management, Tübingen 1999.
- KREUTER, A.: Verrechnungspreise in Profit-Center-Organisationen, München/Mering 1997.
- KRÜGER, W./WERDER, A. v.: Zentralbereiche als Auslaufmodell? Gestaltungsmuster und Entwicklungstrends der Organisation von Teilfunktionen in der Unternehmungspraxis, in: Zeitschrift für Führung + Organisation, 64 (1995) 1, S. 6-17.
- KUPSCH, P. U./MARR, R.: Personalwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebswirtschaftslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 9., völlig neu überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden 1991, S. 729-896.
- LAMBERT, R.: Long-term contracts and moral hazard, in: Bell Journal of Economics, 14 (1983), S. 441-452.
- LANGLEY, A./MINTZBERG, H./PITCHER, P./POSADA, E./SAINT-MACARY, J.: Opening up decision making. The view from the black stool, in: Organization Science, 6 (1995) 3, S. 260-279.

- LATTMANN, C.: Die Personalabteilung. Ihre gegenwärtige Stellung in der Unternehmung und ihre künftige Entwicklung, in: Die Unternehmung, 39 (1985) 3, S. 192-211.
- LATTMANN, C.: Die Leistungsbeurteilung als Führungsmittel, 2., verbesserte Aufl., Heidelberg 1994.
- LAUX, H.: Grundfragen der Organisation. Delegation, Anreiz und Kontrolle, Berlin 1979.
- LAUX, H.: (Pareto-)Optimale Anreizsysteme bei sicheren Erwartungen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 40 (1988a) 11, S. 959-989.
- LAUX, H.: (Pareto-)Optimale Anreizsysteme bei unsicheren Erwartungen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 40 (1988b) 12, S. 1093-1111.
- LAUX, H.: Die Steuerung von Entscheidungsprozessen bei Informationsasymmetrie und Zielkonflikten als Gegenstand der neueren betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 109 (1989) 4, S. 513-583.
- LAUX, H.: Risiko, Anreiz und Kontrolle. Prinzipal-Agenten-Theorie. Einführung und Verbindung mit dem Delegationswert-Konzept, Berlin u.a. 1990.
- LAUX, H./LIERMANN, F.: Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin, u.a. 1987a.
- LAUX, H./LIERMANN, F.: Grundformen der Koordination in der Unternehmung: Die Tendenz der Hierarchie, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 39 (1987b) 9, S. 807-828.
- LAWLER, E. E.: Human Resource Management. Meeting the new challenges, in: Personnel, 65 (1988) 1, S. 22-27.
- LEVINTHAL, D.: A survey of agency models of organizations, in: Journal of Economic Behavior and Organization, (1988) 9, S. 153-185.
- LIEBEL, H. J./OECHSLER, W. A.: Handbuch Human Resource Management, Wiesbaden 1994.
- LÖHR, P.: Das Gesprächsrundenkonzept bei BMW, in: Ackermann, F.-K. (Hrsg.): Reorganisation der Personalabteilung. Dezentralisierung, Divisionierung, Profit Center-Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen, Stuttgart 1994, S. 90-97.
- LOWE, J.: 'Location the line'. The front-line supervisor and human resource management, in: Blyton, P./Turnbull, P. (Hrsg.): Reassessing human resource management, London/New Park/New Delhi 1992,
- LUEGER, G.: Die Bedeutung der Wahrnehmung bei der Personalbeurteilung. Zur psychischen Konstruktion von Urteilen über Mitarbeiter, 2., überarbeitete Aufl., München/Mering 1993.
- M**ARCH, J. G./SIMON, H. A.: Organizations, New York 1958.

- MARR, R.: Strategisches Personalmanagement - des Kaisers neue Kleider? Kritische Anmerkungen zum derzeitigen Diskussionstand, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 13-23.
- MARR, R./STITZEL, M.: Personalwirtschaft, München 1979.
- MATIASKE, W.: Soziales Kapital in Organisationen, München/Mering 1999.
- MAYRHOFER, W.: Personalarbeit im dezentralen Modell, in: Scholz, C. (Hrsg.): Innovative Personalorganisation. Center-Modelle für Wertschöpfung. Strategie, Intelligenz und Virtualisierung, Neuwied/Kriftel 1999, S. 178-188.
- MCLEAN PARKS, J./CONLON, E. J.: Compensation contracts. Do agency theory assumptions predict negotiated agreements?, in: Academy of Management Journal, 38 (1995) 3, S. 821-838.
- MCMAHAN, G. C./VIRICK, M./WRIGHT, P. M.: Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems and prospects, in: Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement 4, 1999, S. 99-122.
- MECKL, R.: Konzernsteuerung bei zunehmender Dezentralisation, in: Drumm, H. J. (Hrsg.): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. Vorträge zum 4. Regensburger Forum Personalwirtschaft und Organisation, Diskussionspapier, Regensburg 1995, S. 4-13.
- MEIER, H./SCHINDLER, U.: Aus- und Fortbildung für Führungskräfte, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handbuch des Personalwesens, 2., neubearbeitete und ergänzte Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 510-523.
- METZ, T.: Status, Funktion und Organisation der Personalabteilung. Ansätze zu einer institutionellen Theorie des Personalwesens, München/Mering 1995.
- MEYER, J.: Zur Dezentralisation von Führungsaufgaben im Konzern. Eine Analyse der Führungsbeziehungen zwischen Konzernmutter- und Tochtergesellschaften, in: Roth, A./Behme, W. (Hrsg.): Organisation und Steuerung in dezentralen Organisationseinheiten, Wiesbaden 1997, S. 95-114.
- MILGROM, P. R.: Employment contracts, influence activities, and efficient organization design, in: Journal of Political Economy, 96 (1988) 1, S. 42-60.
- MILGROM, P. R./ROBERTS, J.: Economics, organization, and management, Englewood Cliffs - New Jersey 1992.
- MILGROM, P. R./ROBERTS, J.: Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity, in: Putterman, L./Kroszner, R. S. (Hrsg.): The economic nature of the firm. A reader, Cambridge 1996, S. 162-174.
- MILKOVICH, G. T./NEWMAN, J. M.: Compensation, 6. Aufl., Boston 1999.
- MINTZBERG, H.: The structure of organizations. A synthesis of the research, Englewood Cliffs - New Jersey 1979.
- MINTZBERG, H.: Structure in fives. Designing effective organizations, Englewood Cliffs - New Jersey 1983.
- MINTZBERG, H./RAISINGHANI, D./THÉORÈT, A.: The structure of unstructured decision processes, in: Administrative Science Quarterly, 21 (1976) 2, S. 246-275.

- MIROW, M./ASCHENBACH, M./LIEBIG, O.: Governance Structure im Konzern. Ein systemtheoretischer Beitrag zur Reduzierung von Komplexität in multinationalen Konzernen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft: Governance Structure, 1996, S. 125-144.
- MIRREES, J. A.: The optimal structure of incentives and authority within an organization, in: Bell Journal of Economics, 7 (1976), S. 105-131.
- MÜLDER, W.: Employee Self Service, in: Computergestützte und operative Personalarbeit, 8 (2000) 4, S. 18-19.
- MÜLLER, C.: Betriebliche Anreizsysteme aus der Sicht der volkswirtschaftlichen Agency-Theorie, Duisburg 1993.
- MÜLLER, C.: Agency-Theorie und Informationsgehalt. Der Beitrag des normativen Prinzipal-Agenten-Ansatzes zum Erkenntnisfortschritt der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft, 55 (1995) 1, S. 61-76.
- MÜLLER, E.: Dezentrales Controlling-Konzept in einem Konzern, in: Probst, G. J. B./Schmitz-Dräger, R. (Hrsg.): Controlling und Unternehmensführung, Stuttgart 1985, S. 98-112.
- MÜLLER, W. R.: Thesen zur Neuorientierung der Personalpolitik, in: Die Betriebswirtschaft, 43 (1983) 4, S. 515-523.
- MURLIS, H./WRIGHT, V.: Decentralising pay decisions. Empowerment or abdication?, in: Personnel Management, 25 (1993) 3, S. 28-33.
- NAPIER, N. K./PETERSON, R. B.: Putting human resource management at the line manager level, in: Business Horizons, 27 (1984), S. 72-81.
- NEUBERGER, O.: Rituelle (Selbst-)Täuschung. Die irrationale Praxis der Personalbeurteilung, in: Die Betriebswirtschaft, 40 (1980) 1, S. 27-43.
- NIENHÜSER, W.: Die praktische Nutzung theoretischer Erkenntnisse in der Betriebswirtschaftslehre. Probleme der Entwicklung und Prüfung technologischer Aussagen, Stuttgart 1989.
- NIENHÜSER, W.: Die Entwicklung theoretischer Modelle als Beitrag zur Fundierung der Personalwirtschaftslehre. Überlegungen am Beispiel der Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft. Theorien und Konzepte, Wiesbaden 1996, S. 39-88.
- NIENHÜSER, W.: Zentrale Personalarbeit - Lob der Zentrale, in: Scholz, C. (Hrsg.): Innovative Personalorganisation. Center-Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung, Neuwied/Kriftel 1999, S. 158-167.
- NORTH, D. C.: Transaction costs, institutions and economic history, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 140 (1984), S. 7-17.
- NORTON, D. P./KAPPLER, F.: Balanced scorecard best practices: Trends and research implications, in: Controlling, (2000) 1, S. 15-22.
- NUTT, P. C.: Models for decision making in organizations and some contextual variables which stipulate optimal use, in: Academy of Management Review, 1 (1976) 1, S. 84-98.

- NUTT, P. C.: Types of organizational decision processes, in: *Administrative Science Quarterly*, 29 (1984) 3, S. 414-450.
- OECHSLER, A. W.: Personal. Der strategische Erfolgsfaktor in der Krise?, in: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hrsg.): *Personalmanagement in der Krise - Krise des Personalmanagements*, Wien 1994, S. 613-631.
- OECHSLER, W. A.: *Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts*, 6., völlig überarbeitet und erweiterte Aufl., München/Wien 1997.
- OECHSLER, W. A./LÜHKER, M.: Zur neuen Rolle des Betriebsrats bei teamorientierter Produktion, in: *Personal*, 49 (1997) 4, S. 190-195.
- OPP, K.-D.: *Methodologie der Sozialwissenschaften. Einführung in die Probleme ihrer Theoriebildung und praktischen Anwendung*, 3., völlig neubearbeitete Aufl., Opladen 1995.
- OUCHI, W. G.: A conceptual framework for the design of organizational control mechanism, in: *Management Science*, 25 (1979) 9, S. 833-848.
- OUCHI, W. G.: Markets, bureaucracies and clans, in: *Administrative Science Quarterly*, 25 (1980) 1, S. 129-141.
- PASCHEN, K.: Formen der Personalorganisation. Von der funktionalen Organisation zum Integrationsmodell, in: *Zeitschrift für Führung + Organisation*, 57 (1988) 4, S. 237-241.
- PATERSON, T. T.: *Management Theory*, London 1966.
- PATERSON, T. T.: *Management Theory*, 2. Aufl., London 1969.
- PERROW, C.: *Complex organizations. A critical essay*, New York 1986.
- PETERSON, T.: *Optimale Anreizsysteme. Betriebswirtschaftliche Implikationen der Prinzipal-Agent-Theorie*, Wiesbaden 1989.
- PETTIGREW, A. M.: *The politics of organizational decision-making*, London 1973.
- PICOT, A.: Zur Bedeutung allgemeiner Theorieansätze für die betriebswirtschaftliche Information und Kommunikation: Der Beitrag der Transaktionskosten- und Prinzipal-Agent-Theorie, in: Kirsch, W./Picot, A. (Hrsg.): *Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung: Edmund Heinen zum 70. Geburtstag*, Wiesbaden 1989, S. 361-379.
- PICOT, A.: Ökonomische Theorien der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büßelmann, E. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie*, Stuttgart 1991, S. 143-170.
- PICOT, A.: Organisationsstrukturen im Spannungsfeld von Zentralisation und Dezentralisation, in: Scharfenberg, H. (Hrsg.): *Strukturwandel in Management und Organisation. Neue Konzepte sichern die Zukunft*, Baden-Baden 1993, S. 217-235.

- PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E.: Organisation. Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 1997.
- PICOT, A./MICHAELIS, E.: Verteilung von Verfügungsrechten in Großunternehmen und Unternehmensverfassung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 54 (1984), S. 252-272.
- PICOT, A./NEUBURGER, R.: Agency Theorie und Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 14-21.
- PICOT, A./REICHWALD, R./WIGAND, R. T.: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter., 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden 2001.
- PICOT, A./SCHULLER, S.: Corporate Governance, in: Jost, P.-J. (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2001, S. 79-105.
- PONGARTZ, H. J./VOß, G. G.: Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte, in: Zeitschrift für Personalforschung, (1997) 1, S. 30-53.
- POOLE, M./JENKINS, G.: Back to the line? A survey of managers' attitudes to human resource management issues, London 1996.
- PRATT, J. W./ZECKHAUSER, R. J.: Principals and Agents: An Overview, in: Pratt, J. W./Zeckhauser, R. J. (Hrsg.): Principals and agents. The structure of business, 2. Aufl., Boston 1991,
- PURCELL, J./AHLSTRAND, B.: Human resource management in the multi-divisional company, Oxford 1994.
- PUTTERMAN, L.: Asset specificity, governance, and the employment relation, in: Dlugos, G./Dorow, W./Weiermair, K. (Hrsg.): Management under differing labour market and employment systems, Berlin/New York 1988, S. 45-62.
- RAFFÉE, H.: Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre, in: Bitz, M. v. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 2., überarbeitet und erweiterte Aufl., München 1989, S. 2-46.
- RAFFÉE, H.: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, 8., unveränderte Aufl., Göttingen 1993.
- RATIONALISIERUNGS-KURATORIUM DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT (HRSG.): RKW-Handbuch Personalplanung, 3. Aufl., Neuwied/Kriftel/Berlin 1996.
- REES, R.: The theory of principal and agent. Part 1, in: Bulletin of Economic Research, 37 (1985a) 1, S. 3-26.
- REES, R.: The theory of principal and agent. Part 2, in: Bulletin of Economic Research, 37 (1985b) 2, S. 75-95.
- REIß, M.: Die Kooperation zwischen der Personalabteilung und Fachabteilungen aus organisatorischer Sicht, in: Ackermann, K.-F. (Hrsg.): Reorganisation der Personalabteilung. Dezentralisierung, Divisionierung, Profit Center-



- Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen, Stuttgart 1994, S. 33-57.
- REMER, A.: Personalmanagement, Berlin/New York 1978.
- RICHTER, R./FURUBOTN, E. G.: Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen 1996.
- RIDDER, H.-G.: Personalwirtschaftslehre und ökonomische Theorien, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft. Theorien und Konzepte, Wiesbaden 1996, S. 317-339.
- RIPPERGER, T.: Ökonomik des Vertrauens, Tübingen 1998.
- ROSS, S. A.: The economic theory of agency. The principal's problem, in: American Economic Association, 63 (1973) 2, S. 134-139.
- ROTHERING, J.: Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform. Ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz, Stuttgart 1993.
- ROTH, A./BEHME, W. (HRSG.): Organisation und Steuerung dezentraler Unternehmenseinheiten. Konzepte - Instrumente - Erfahrungsberichte (mit Fallbeispielen), Wiesbaden 1997.
- ROTH, K./O'DONNELL, S.: Foreign subsidiary compensation strategy. An agency theory perspective, in: Academy of Management Journal, 39 (1996) 3, S. 678-703.
- RÜHLI, E.: Koordination, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1164-1175.
- SADOWSKI, D.:** Humankapital und Organisationskapital - Zwei Grundkategorien einer ökonomischen Theorie der Personalpolitik in Unternehmen, in: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büsselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 127-141.
- SADOWSKI, D./BACKES-GELLNER, U./FRICK, B./PULL, K./SCHRÖDER, N./MÜLLER, C.: Weitere zehn Jahre Personalwirtschaftslehre - ökonomischer Silberstreif am Horizont, in: Die Betriebswirtschaft, 54 (1994) 3, S. 397-410.
- SAPPINGTON, D. E. M.: Incentives in principal-agent relationships, in: Journal of Economic Perspectives, 5 (1991) 2, S. 45-66.
- SARGES, W. (HRSG.): Weiterentwicklung der Assessment Center-Methode. Psychologie für das Personalmanagement, Göttingen 1996.
- SAUDER, G./SCHMIDT, H.: Die Personalabteilung als Dienstleistungsfunktion, in: Personal, (1988) 3, S. 90-94.
- SCHANZ, G.: Organisationsgestaltung. Management von Arbeitsteilung und Koordination, 2., neu bearbeitete Aufl., München 1994.
- SCHARTNER, H.: Eine neue Rolle des Personalwesens bei BMW? Die Führungskraft als Personalverantwortlicher, in: Personalführung, 23 (1990) 1, S. 32-37.
- SCHAUENBERG, B.: Personalwirtschaftslehre und ökonomische Theorien, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft. Theorien und Konzepte, Wiesbaden 1996, S. 341-368.

- SCHERM, E.: Personalabteilung als Profit Center. Ein realistisches Leitbild?, in: Personalführung, 25 (1992) 12, S. 1034-1037.
- SCHERM, E.: Hat die Personalabteilung noch Zukunft?, in: Personal, 47 (1995) 12, S. 643-647.
- SCHLAGENHAUFER, P.: Service-Orientierung als Herausforderung im Rahmen eines unternehmerischen Human-Resource-Managements, St. Gallen 1994.
- SCHMID, H. D./TRENK-HINTERBERGER, P.: Grundzüge des Arbeitsrechts, 2. völlig überarb. Aufl., München 1994.
- SCHOLZ, C.: Personalmanagement, 3. Aufl., München 1993.
- SCHOLZ, C. (HRSG.): Innovative Personalorganisation. Center-Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung, Neuwied/Kriftel 1999.
- SCHÖNMÜLLER, O.: Der Personalleiter auf dem Rückzug, in: Personalführung, 21 (1988) 12, S. 154-155.
- SCHREYÖGG, G.: Organisationstheorie, entscheidungsprozeßorientierte, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1746-1757.
- SCHULER, R. S.: Respositioning the human resource function. Transformation or demise?, in: Academy of Management Executive, 4 (1990) 3, S. 49-60.
- SHAPIRA, Z.: Introduction and overview, in: Shapira, Z. (Hrsg.): Organizational decision making, New York 1997, S. 3-8.
- SHAVELL, S.: Risk sharing and incentives in the principal agent relationship, in: Bell Journal of Economics, 10 (1979), S. 53-73.
- SIMON, H. A.: Rationality and administrative decision making, in: Simon, H.A. (Hrsg.): Models of man, New York 1957, S. 196-206.
- SIMON, H. A.: Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organizations, 3. Aufl., New York 1976.
- SIMON, H. A.: The new science of management decision, New York 1960.
- SIMON, H. A.: Organizations and markets, in: Journal of Economic Perspectives, 5 (1991) 2, S. 25-44.
- SIMON, H. A./GUETZKOW, H./KOZMETSKY, G./TYNDALL, G.: Centralization versus decentralization in organizing the controller's department. A research study and report prepared for controllership foundation, inc., New York 1954.
- SJURTZ, I.: Kontrolle ist gut, ist Vertrauen besser? Ökonomische Analysen zur Selbstorganisation als Leitidee neuer Organisationskonzepte, in: Die Betriebswirtschaft, 58 (1998), S. 283-298.
- SNELL, S. A.: Control theory in strategic human resource management. The mediating effect of administrative information, in: Academy of Management Journal, 35 (1992) 2, S. 292-327.
- SPENCE, A. M./ZECKHAUSER, R. J.: Insurance, information, and individual action, in: American Economic Review, 61 (1971) 2, S. 380-387.
- SPENCE, A. M.: Job market signalling, in: Quarterly Journal of Economics, 87 (1973) 3, S. 355-374.

- SPIE, U.: Personalwesen als Organisationsaufgabe. Ein Leitfaden zur organisatorischen Gestaltung betrieblicher Personalarbeit, Heidelberg 1988.
- SPIEKERMANN, R.: Zentralisation und Dezentralisation in der Industrie, Würzburg 1935.
- SPREMANN, K.: Reputation, Garantie, Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58 (1988) 5-6, S. 613-629.
- SPREMANN, K.: Asymmetrische Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60 (1990) 5-6, S. 561-586.
- STAEHLE, W. H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6., überarbeitete Aufl., Stuttgart 1991.
- STAUDINGER, R.: Pro und Contra: Dezentrale Personalarbeit, in: Personal, 40 (1988) 1, S. 28-29.
- STEINLE, C.: Delegation, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 500-513.
- STIGLITZ, J. E.: Incentives and risk sharing in sharecropping, in: Review of Economics Studies, 41 (1974), S. 219-255.
- STIGLITZ, J. E.: The theory of "screening", education, and the distribution of income, in: American Economic Review, 65 (1975) 3, S. 283-300.
- STONE, T. H./SMITH, F. L.: A contingency theory of human resource management devolution, in: Canadian Journal of Administrative Sciences, 13 (1996) 1, S. 1-12.
- STOREY, J.: Development in the management of human resources. An analytical review, Oxford 1992.
- STROH, L. K./BRETT, J. M./BAUMANN, J. P./REILLY, A. H.: Agency theory and variable pay compensation strategies, in: Academy of Management Journal, 39 (1996) 3, S. 751-767.
- SWOBODA, P./WALLAND, G.: Zur Erfolgsabhängigkeit der Managementbelohnung in Österreich und zur Transparenz des österreichischen Managermarktes, in: Journal of Business, 37 (1987), S. 210-226.
- TANNENBAUM, A. S.: Control in organizations, New York 1968.
- TERBERGER, E.: Neo-institutionalistische Ansätze. Entstehung und Wandel, Anspruch und Wirklichkeit, Wiesbaden 1994.
- TICHY, N.M./FOMBRUN, C. J./DEVANNA, M. A.: Strategic human resource management, in: Sloan Management Review, (Winter 1982), S. 47-60.
- TICHY, N.M./FOMBRUN, C. J./DEVANNA, M. A.: Framework for strategic human resource management, in: Tichy, N.M./Fombrun, C. J./Devanna, M. A. (Hrsg.): Strategic human resource management, New York 1984, S. 33-51.
- TOSI, H.L. /GOMEZ-MEJIA, L. R.: Pay and performance. An agency theory perspective, in: Administrative Science Quarterly, 34 (1989), S. 169-189.
- TUSCHKE, A.: Steuerungs- und Anreizfunktion von Aktienplänen - eine vertragstheoretische Betrachtung, Wiesbaden 1999.

- ULRICH, D.: Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results, Boston 1997.
- VAANHOLT, S.: Human Resource Management in der öffentlichen Verwaltung, Wiesbaden 1997.
- WÄCHTER, H.: Professionalisierung der Personalarbeit, in: Die Betriebswirtschaft, 47 (1987) 3, S. 141-150.
- WÄCHTER, H.: Träger der Personalarbeit, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neu überarbeitete und ergänzte Aufl., Stuttgart 1992a, Sp. 2202-2209.
- WÄCHTER, H.: Vom Personalwesen zum Human Resource Management. Ein Zustandsbericht anhand der neueren Literatur, in: Staehle, W.H./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 2, Berlin/New York 1992b, S. 313-340.
- WÄCHTER, H.: Jenseits der Dezentralisierung - Zur Kritik der neuen Organisationskonzepte, in: Scholz, C. (Hrsg.): Individualisierung als Paradigma, Stuttgart 1997, S. 223-233.
- WÄCHTER, H.: Personalorganisation in Deutschland, in: Scholz, C. (Hrsg.): Innovative Personal-Organisation. Center-Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung, Neuwied/Kriftel 1999, S. 3-10.
- WALGENBACH, P.: Das Konzept der Vertrauensorganisation. Eine theoriegeleitete Betrachtung, in: Der Betriebswirt, 60 (2000) 6, S. 707-720.
- WEBER, H. K.: Wertschöpfung, betriebliche, in: Kosiol, E./Chmielewicz, K./Schweitzer, M. (Hrsg.): Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. Aufl., Stuttgart 1981, Sp. 1787-1795.
- WEBER, W.: Personalwesen, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neu überarbeitete und ergänzte Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1826-1836.
- WEBER, W. (HRSG.): Grundlagen der Personalwirtschaft. Theorien und Konzepte, Wiesbaden 1996.
- WEBER, W.: Fundierung der Personalwirtschaft durch Theorien menschlichen Verhaltens, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft. Theorien und Konzepte, Wiesbaden 1996, S. 279-296.
- WEBER, W.: Theoretische Fundierung des Personalmanagements, in: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3., überarbeitete und ergänzte Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1909-1919.
- WEBER, W./KABST, R.: Personalmanagement im internationalen Vergleich. The Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management – Ergebnisbericht 2000, Paderborn 2000.
- WEBER, W./MAYRHOFER, W./NIENHÜSER, W.: Grundbegriffe der Personalwirtschaft, Stuttgart 1993.

- WEBER, W./MAYRHOFER, W./NIENHÜSER, W./RODEHUTH, M./RÜTHER, B.: Betriebliche Bildungsentscheidungen. Entscheidungsverläufe und Entscheidungsergebnisse, München/Mering 1994.
- WEINERT, A. B.: Lehrbuch der Organisationspsychologie. Menschliches Verhalten in Organisation, 3. Aufl., Weinheim 1992.
- WEINERT, A. B./SCHEFFER, D.: Arbeitsmotivation und Motivationstheorien, in: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3., überarbeitete und ergänzte Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 326-339.
- WELBOURNE, T. M.: The effect of gainsharing on employee behavior. Test of a theoretical model derived through agency theory and procedural justice perspectives, Boulder 1992.
- WELBOURNE, T. M./BALKIN, D. B./GOMEZ-MEJIA, L. R.: Gainsharing and mutual monitoring. A combined agency-organizational justice interpretation, in: Academy of Management Journal, 38 (1995) 3, S. 881-899.
- WENKE, K. G.: Theorie der Wertschöpfung und der Wertschöpfungsrechnung, Mainz 1987.
- WILLIAMSON, O. E.: Markets and hierarchies. Analyses and antitrust implications, New York 1975.
- WILLIAMSON, O. E.: Transaction-cost economics: the governance of contractual relations, in: Journal of Law and Economics, 22 (1979), S. 233-261.
- WILLIAMSON, O. E.: The economics of governance. Framework and implications, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 140 (1984), S. 195-223.
- WILLIAMSON, O. E.: The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting, New York 1985.
- WILLIAMSON, O. E.: Comparative economic organization. The analysis of discrete structural alternatives, in: Administrative Science Quarterly, 36 (1991) 2, S. 269-296.
- WILSON, R. B.: The theory of syndicates, in: Econometrica, 36 (1968) 1, S. 119-132.
- WILSON, R. B.: The structure of incentives for decentralization under uncertainty, in: La Decision, 7 (1969) 171, S. 287-307.
- WIMMER, P.: Dezentrale Personalarbeit - mehr als eine Modeerscheinung?, in: Keinbaum, J. (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement, 2., erweiterte Aufl., Stuttgart 1994, S. 401-422.
- WISEMAN, R. M./GOMEZ-MEJIA, L. R.: A behavioral agency model of managerial risk taking, in: Academy of Management Review, 23 (1998) 1, S. 133-153.
- WISKEMANN, G.: Zusammenfassung der Podiumsdiskussion: Herausforderungen and das Personalmanagement in Gegenwart und Zukunft, in: Gaugler, E./Oechsler, W. A. (Hrsg.): Herausforderungen an das Personalmanagement in Gegenwart und Zukunft. Personal-Kolloquium am 13. Dezember 1996 an der Universität Mannheim, Mannheim 1997, S. 91-103.
- WITTE, E.: Entscheidungsprozesse, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 552-565.

- WOLFF, B./LAZEAR, E. P.: Einführung in die Personalökonomik, Stuttgart 2001.
- WOMACK, J. P./JONES, D. T./ROOS, D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, 8., durchgesehene Aufl., Frankfurt a.M. 1994.
- WRIGHT, P. M./MCMAHAN, G. C.: Theoretical perspectives for strategic human resource management, in: Journal of Management, 18 (1992) 2, S. 295-320.
- WRIGHT, P. M./ROWLAND, K./WEBER, W.: Konzeption des Personalwesens, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neu überarbeitete und ergänzte Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1139-1154.
- WUNDERER, R.: Entwicklungstendenzen im Personalwesen - Beurteilung aus theoretischer und praktischer Warte, in: Die Betriebswirtschaft, 43 (1983) 2, S. 217-236.
- WUNDERER, R.: Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center. Vision, Konzeption und Realisation unternehmerischer Personalarbeit, in: Die Betriebswirtschaft, 52 (1992a) 2, S. 201-215.
- WUNDERER, R.: Das Personalwesen auf dem Weg zu einem Wertschöpfungs-Center, in: Personal, 44 (1992b) 4, S. 148-153.
- WUNDERER, R.: Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer - Innovations-, Kommunikations- und Umsetzungsfördernde Mitarbeiterführung, in: Belz, B. (Hrsg.): Marketingtransfer. Kompetenz für Marketing-Innovationen. Schrift 5, St. Gallen 1997, S. 106-118.
- WUNDERER, R./ARX, S. v.: Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center. Integriertes Organisations- und Personalentwicklungskonzept, Wiesbaden 1998.
- WUNDERER, R./DICK, P.: Ein Blick in die Zukunft des Personalmanagements, in: Personalwirtschaft, 27 (2000) 8, S. 31-37.
- WUNDERER, R./JARITZ, A.: Unternehmerisches Personalcontrolling. Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement, Neuwied/Kriftel 1999.
- WUNDERER, R./KUHN, T.: Unternehmerisches Personalmanagement. Konzepte, Prognosen und Strategien für das Jahr 2000, Frankfurt a.M./New York 1993.
- WUNDERER, R./KUHN, T.: Unternehmerisches Personalmanagement - zentraler Ansatzpunkt zur Förderung unternehmerischen Verhaltens, in: Wunderer, R./Kuhn, T. (Hrsg.): Innovatives Personalmanagement. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit, Neuwied/Kriftel 1995, S. 3-20.
- WUNDERER, R./MITTMANN, J.: 10 Jahre Personalwirtschaftslehre - von Ökonomie nur Spurenelemente, in: Der Betriebswirt, 43 (1983) 4, S. 623-655.
- WUNDERER, R./SAILER, M.: Die Controlling-Funktion im Personalwesen. Ansatzpunkte und Anforderungen eines strategischen Personalmanagement, in: Personalführung, 20 (1987) 7, S. 505-509.
- WUNDERER, R./SCHLAGENHAUFER, P.: Die Personalabteilung als Wertschöpfungs-Center. Ergebnisse einer Umfrage, in: Zeitschrift für Personalforschung, 6 (1992) 2, S. 180-187.

- YIN, R. K. : Case study research. Design and methods, 2. Aufl., Thousand Oaks /London/New Delhi 1994.
- ZAJAC, E. J./WESTPHAL, J. D.: Managerial Incentives in organizations. Economic, political, and symbolic perspectives, in: Shapira, Z. (Hrsg.): Organizational decision making, New York 1997, S. 133-157.