

Personalwirtschaft – zentral oder dezentral?

In der Vergangenheit gab es im Bereich des Personalwesens verschiedene Entwicklungsphasen, die zum Teil eine Zentralisierung, zum Teil eine Dezentralisierung zur Folge hatten. Beide Entwicklungsrichtungen haben ihre Berechtigung. Ohne eine straffe Zentralorganisation wäre der Aufbau einer zeitgemäßen Personalwirtschaft nicht möglich gewesen. Heute erlaubt es der technische Fortschritt, die Nachteile der Zentralisierung (Bürokratie, Schematismus, praxisferne Entscheidungen) zu revidieren, ohne die Vorteile wieder aufzugeben.

Solche wiederholten Umstellungen bringen im Personalbereich besondere Probleme mit sich. Durch die neuen Arbeitsabläufe ändern sich die Funktionen und mit den Funktionen die Stellen (Arbeitsplätze). Die zentrale Personalleitung konzentriert sich auf die primären Zweckaufgaben (Stabsarbeit, agierend). Die eigentliche Personalführung und –verwaltung (Linienarbeit, reagierend) geht als mittelbare Sekundäraufgabe dezentral an die Basis zurück.

Das ist organisatorisch relativ einfach zu bewerkstelligen bei den Stellen, die schon jetzt ausschließlich mit primären (Stabs-) oder mit sekundären (Linien-) Aufgaben befaßt sind: Stabsaufgaben sind quasi von Natur aus zentralisierbar, Linienaufgaben lassen sich in der Regel besser dezentral lösen.

Das Problem liegt bei den Mischaufgaben, weil sich bei der – an der Zahl der Funktionen gemessen – geringen Anzahl der im Personalwesen tätigen Mitarbeiter eine konsequente Aufgabenteilung nach Primär- und Sekundäraufgaben oft nicht verwirklichen läßt, und weil eine Reihe von typischen Personalaufgaben in der Regel rationeller von ein und derselben Person und in einem Arbeitsgang erledigt werden kann, auch wenn diese Funktion strenggenommen aus einem primären und einem sekundärem Aufgabenteil besteht.

Wenn die Frage der Zentralisation oder Dezentralisation zur Debatte steht, muß man ins Detail gehen: Es wird in jedem Einzelfall eine Entscheidung nötig sein, ob ein Auseinandernehmen der betreffenden Funktionen sinnvoll ist und ob die organisatorischen und personellen Voraussetzungen dafür gegeben sind.

Von den 150 im Aufgabenkatalog aufgeführten Einzelfunktionen sind anzusprechen als:

Reine Primäraufgaben (Stab), zentralisierbar	20,5 %,
reine Sekundäraufgaben (Linie), nicht zentralisierbar	34,3 %,
Mischaufgaben, nur teilweise zentralisierbar	45,2 %,
mit 75 % Primär-Anteil	9,6 %,
mit 50 % Primär-Anteil	19,2 %,
mit 25 % Primär-Anteil	16,4 %.

Auch wenn man nicht von der Zahl, sondern vom Gewicht (d.h. von ihrem prozentualen arbeitsmäßigen Anteil) der Funktionen ausgeht, erzielt man fast das gleiche Ergebnis: 52,3 % entfallen auf die reinen Primär- und Sekundäraufgaben, 47,7 % auf die Mischaufgaben.

Nach Qualifikationsebenen betrachtet, konzentriert sich der Schwerpunkt der Mischaufgaben naturgemäß auf die mittleren Ebenen der gehobenen Sachbearbeiter und unteren Führungskräfte, während bei den leitenden Positionen die reinen Primäraufgaben, bei den Fach- und Hilfskräften die reinen Sekundäraufgaben überwiegen, und zwar bis zu 90 % am oberen und am unteren Ende der Qualifikationsskala.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß sich etwa die Hälfte der gesamten Personalarbeit begrifflich und organisatorisch von vornherein in primäre Personalaufgaben und sekundäre Verwaltungsaufgaben teilen läßt. Die andere Hälfte ist zwar begrifflich und theoretisch ebenfalls in diese beiden Kategorien aufteilbar, organisatorisch aber nur dann zu trennen, wenn besondere Voraussetzungen gegeben sind: Ein sehr hohes allgemeines Organisations- und Informationsniveau, qualifizierte Fachstäbe einerseits und zentrale Verwaltungseinheiten andererseits und eine überdurchschnittlich starke Besetzung der Personaldienststellen.