



Nr. 9: Ansätze des Personalmanagements in Unternehmensnetzwerken

Ansätze des Personalmanagements in Unternehmensnetzwerken

Sonja Neweling

Alexandra Sonnek

Dortmunder Beiträge zur Ökonomischen Bildung

Diskussionsbeitrag Nr. 9

Mai 2006

Sonja Neweling, Alexandra Sonnek
Ansätze des Personalmanagements in Unternehmensnetzwerken

In: Dortmunder Beiträge zur Ökonomischen Bildung
Diskussionsbeitrag Nr. 9. Mai 2006.
Dortmund 2006.

ISSN 1613-6381

Abstract

Die Entstehung von Unternehmensnetzwerken ist nicht nur mit Auswirkungen für die beteiligten Unternehmen, sondern auch für deren Beschäftigte verbunden. So führt diese Organisationsform ökonomischer Aktivitäten durch die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit der Beteiligten zu veränderten Anforderungen und Rollen. Diesen veränderten Rahmenbedingungen hat das Personalmanagement in Unternehmensnetzwerken Rechnung zu tragen.

Schlüsselwörter – Keywords

Unternehmensnetzwerke, Personalmanagement, Personalcontrolling



Universität Dortmund
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Wirtschaftswissenschaft und Didaktik der Wirtschaftslehre
Telefon +49 (0)231-755-5260
Telefax +49 (0)231-755-2813
<http://www.wiso.uni-dortmund.de/wd/>

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung.....	1
2 Veränderte Rahmenbedingungen für die Menschen im Netzwerk.....	2
3 Aufgabenbereiche und Anforderungen an das Personalmanagement in Unternehmensnetzwerken.....	6
3.1 Personalbeschaffung und -freisetzung.....	6
3.2 Personalentwicklung.....	7
3.3 Personallenkung.....	9
4 Organisationsformen zur Erfüllung personalwirtschaftlicher Aufgaben.....	11
4.1 Interne Variante	11
4.2 Quasi-externe Variante	13
4.3 Externe Variante	15
5 Personalcontrolling in Unternehmensnetzwerken	17
6 Ausblick und Fazit	20
7 Zusammenfassung/Summary	21
Literatur- und Quellenverzeichnis	22

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anforderungen und Rollen in einem Unternehmensnetzwerk.....	5
Abbildung 2: Funktionen des Personalmanagements.....	6
Abbildung 3: Personalcontrolling in Unternehmensnetzwerken.....	18

1 Einleitung

Unternehmensnetzwerke stellen eine moderne Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die es einzelnen Unternehmen ermöglicht, durch kooperative Beziehungen zu anderen Akteuren und die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen ihre Wettbewerbsfähigkeit im Markt zu steigern. Hierbei stellt der Mensch einen bedeutenden Erfolgsfaktor dar. Die Bildung eines Unternehmensnetzwerkes erfordert qualifiziertes und motiviertes Personal, das durch seine Erfahrungen, Problemlösungspotentiale und ein hohes Commitment, die Aktivitäten im Netzwerk unterstützt.

2 Veränderte Rahmenbedingungen für die Menschen im Netzwerk

In den von der Zusammenarbeit im Netzwerk betroffenen Leistungsbereichen der Unternehmen können sich die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter und des Managements vielfältig verändern.

Aus einer Konzentration der Netzwerkunternehmen auf ihre Kernkompetenzen resultieren eine stärkere Arbeitsteilung und ein Outsourcing betrieblicher Aktivitäten innerhalb des Netzwerkes. Dies bewirkt zunächst eine quantitative Verlagerung von Arbeit im Netzwerk von den Unternehmen, die einen Teil ihrer betrieblichen Leistungserstellung externalisieren, zu den Unternehmen, die diese Aufgaben übernehmen.¹

Die Bildung eines Netzwerkes dient der Erschließung von Rationalisierungs- und Kostensenkungspotentialen. Eine optimale Arbeitsteilung und Konzentration der Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen kann zu einer Verringerung des Personalbestandes führen.²

Durch die Vernetzung von Unternehmen werden auch die Mitbestimmungsrechte im Netzwerk tangiert. Das bisherige Mitbestimmungssystem wird jedoch den besonderen Anforderungen von Unternehmensnetzwerken nicht gerecht, so dass interessenvertretungsfreie Zonen drohen. Eine Schwächung der Interessenvertretung entsteht,

- wenn Arbeitnehmer zu Selbständigen im Netzwerk werden,
- wenn durch die Quasi-Externalisierung von Aktivitäten die Belegschaft eines Akteurs so weit reduziert wird, dass die Betriebsräte an Einfluss verlieren oder,
- wenn aufgrund der Machtverhältnisse im Netzwerk den Arbeitnehmersvertretern ein handlungsunfähiger Entscheidungsträger gegenübersteht, weil der Arbeitgeber fak-

¹ Vgl. *J. Sydow; C. Wirth: Arbeit, Personal, Mitbestimmung – Probleme und Problemlösungen durch Unternehmungsnetzwerke*. In: *J. Sydow; C. Wirth (Hrsg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken*, München, Mering 1999, S. 12 und S. 15.

² Vgl. *J. Sydow; C. Wirth: Arbeit, Personal, Mitbestimmung – Probleme und Problemlösungen durch Unternehmungsnetzwerke*. In: *J. Sydow; C. Wirth (Hrsg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken*, München, Mering 1999, S. 17 und S. 25.

tisch von einem fokalen Unternehmen³ dominiert wird und nur noch als sog. „Mari-
onetten-Arbeitgeber“ auftritt.⁴

Qualitative Veränderungen der Arbeit im Netzwerk entstehen⁵

- durch eine Neuordnung der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung,
- durch neue Anforderungen an die Beschäftigten hinsichtlich der Planung, Gestaltung und Steuerung unternehmensübergreifender Prozesse, z. B. im Hinblick auf spezielle „Boundary-Spanning-Kompetenzen“⁶ oder den verstärkten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien.⁷
- durch eine „Entgrenzung von Arbeit“⁸, weil sich durch die zunehmende Kooperationsintensität die Prozessverantwortung eines Beschäftigten über die formellen Grenzen eines Unternehmens hinweg erstrecken kann.

Aus diesen Veränderungen resultiert ein gewandeltes Rollenverständnis von Mitarbeitern und Managern im Netzwerk. Das Rollenbild der Mitarbeiter zeichnet sich durch eine wachsende Prozessverantwortung („Intrapreneur“), die zunehmend selbstverantwortliche Arbeit in Teams („Teamworker“), die Anwendung von Fach- und Methodenwissen („Fach- und Methodenspezialisten“), das selbständige Lösen von Problemen

³ Von einem *fokalen Unternehmen* wird gesprochen, wenn ein Unternehmensnetzwerk von einem Kernunternehmen strategisch geführt wird (vgl. W. Delfmann; S. Albers: Supply Chain Management in the Global Context, Arbeitsbericht Nr. 102 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Köln 2000, S. 34f.).

⁴ Vgl. zu den angeführten Argumenten insbes. M. Kaczmarek; A. Sonnek; F. Stüllenberg: Das Management von Unternehmensnetzwerken – Aufgabenfelder und instrumentelle Unterstützung. In: J. Gericke et al. (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken. Beiträge aus Forschung und Praxis, Hamburg 2004, S. 11f.; J. Sydow; C. Wirth: Von der Unternehmung zum Unternehmungsnetzwerk – Interessenvertretungsfreie Zonen statt Mitbestimmung? In: W. Müller-Jentsch (Hrsg.): Konfliktpartnerschaften: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, 3. Aufl., München, Mering 1999, S. 167-169.

⁵ Vgl. zu folgenden Ausführungen insbes. A. Picot; R. Reichwald; R. Wigand: Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 464; J. Sydow; C. Wirth: Arbeit, Personal, Mitbestimmung – Probleme und Problemlösungen durch Unternehmungsnetzwerke. In: J. Sydow; C. Wirth (Hrsg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken, München, Mering 1999, S. 12 und S. 16; J. Eigler: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin, New York 1997, S. 164f.

⁶ Zum Begriff des *Boundary Spanners* vgl. insbes. E. Kirner: Arbeit in neuen Unternehmensstrukturen. Eine empirische Untersuchung zu Arbeit in Kooperationen produzierender Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von „boundary spanners“, Stuttgart 2005, S. 80; H. Hirsch-Kreinsen: Unternehmensnetzwerke – revidiert. In: Zeitschrift für Soziologie, 31. Jg. (2002), Nr. 2, S. 114.

⁷ Vgl. M. Kaczmarek; A. Sonnek; F. Stüllenberg: Das Management von Unternehmensnetzwerken – Aufgabenfelder und instrumentelle Unterstützung. In: J. Gericke et al. (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken. Beiträge aus Forschung und Praxis, Hamburg 2004, S. 12.

⁸ Vgl. insbes. E. Kirner: Arbeit in neuen Unternehmensstrukturen. Eine empirische Untersuchung zu Arbeit in Kooperationen produzierender Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von „boundary spanners“, Stuttgart 2005, S. 27-32.

sowie das Initiieren von Verbesserungsprozessen („Selbstenwickler“) aus. Dem Management kommt die Aufgabe zu, die auf diese Weise „empowerten“ Mitarbeiter bei ihrer Aufgabenerfüllung und Aneignung der notwendigen Qualifikationen zu unterstützen, zu motivieren und zu fördern („Coaches“).⁹ Neben der Koordination der Mitarbeiter stellen der Aufbau und die Pflege vertrauensvoller Netzwerkbeziehungen im Sinne eines „managing across boundaries“¹⁰ eine wichtige Aufgabe dar. Das veränderte Rollenverständnis der Mitarbeiter hin zu selbstverantwortlich handelnden Teamworkern, die durch das Management in der Rolle der Coaches und Boundary Spanners gefördert und angeleitet werden, bewirkt eine Bedeutungszunahme fachlicher und methodischer, aber auch sozialer Kompetenzen. Wichtige qualifikatorische Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte beinhalten Kreativität, Problemlösungs- und Lernfähigkeit, Teamfähigkeit und Verantwortungsbereitschaft, Verhandlungs- und Integrationsfähigkeit sowie die Fähigkeit zum Aufbau von Vertrauen (vgl. Abbildung 1).¹¹

⁹ Vgl. A. Sonnek: *Verhaltensorientierte Steuerung logistischer Netzwerke. Eine konzeptionell-theoretische Analyse*, Hamburg 2005, S. 330-334; A. Picot; R. Reichwald; R. Wigand: *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*, 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 462-468.

¹⁰ Vgl. hierzu J. Sydow; C. Wirth: *Arbeit, Personal, Mitbestimmung – Probleme und Problemlösungen durch Unternehmungsnetzwerke*. In: J. Sydow; C. Wirth (Hrsg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken*, München, Mering 1999, S. 12.

¹¹ Vgl. A. Sonnek: *Verhaltensorientierte Steuerung logistischer Netzwerke. Eine konzeptionell-theoretische Analyse*, Hamburg 2005, S. 334f.; G. Hesch: *Das Menschenbild neuer Organisationsformen: Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft*, Aachen 2000, S. 135-143; A. Picot; R. Reichwald; R. Wigand: *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*, 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 465, S. 468-470 und S. 496.

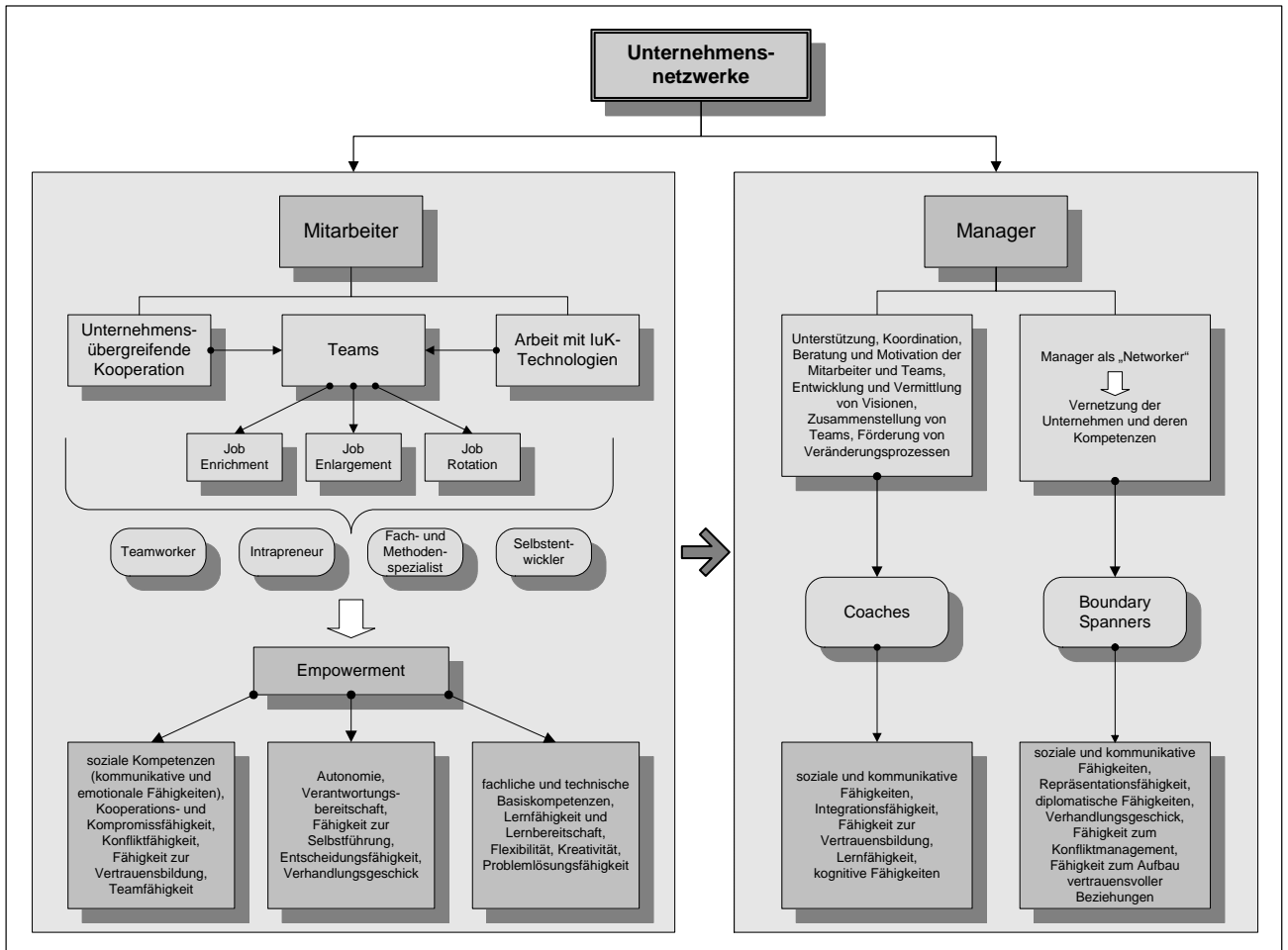


Abbildung 1: Anforderungen und Rollen in einem Unternehmensnetzwerk¹²

¹² Vgl. A. Sonnek: Verhaltenorientierte Steuerung logistischer Netzwerke. Eine konzeptionell-theoretische Analyse, Hamburg 2005, S. 339.

3 Aufgabenbereiche und Anforderungen an das Personalmanagement in Unternehmensnetzwerken

Bei der Ausgestaltung des Personalmanagements in Unternehmensnetzwerken sind die dargestellten Entwicklungen zu berücksichtigen.

Das in diesem Beitrag thematisierte Aufgabenspektrum stellt eine Synthese der in der einschlägigen Literatur genannten Konzeptionen im Hinblick auf die für das Personalmanagement in Unternehmensnetzwerken besonders relevanten Funktionen dar (vgl. Abbildung 2).

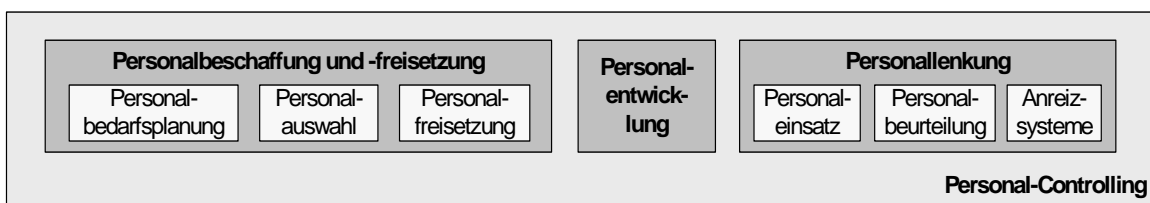


Abbildung 2: Funktionen des Personalmanagements¹³

3.1 Personalbeschaffung und -freisetzung

Die Personalbeschaffung beinhaltet die Bereitstellung von Personal zur richtigen Zeit, in der richtigen Quantität sowie mit der erforderlichen Qualifikation.¹⁴ Ihr zuzuordnen sind die Personalbedarfsplanung und die Personalauswahl.

Die Personalbedarfsplanung hat den Personalbedarf sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht zu ermitteln. Eine langfristige und intensive Zusammenarbeit der Netzwerkakteure erfordert eine abgestimmte Planung des Personalbedarfs der einzelnen Netzwerkunternehmen, um Personalengpässe oder -überhänge zu verringern und Synergieeffekte zu realisieren. Durch ein kooperatives Vorgehen können ein Überblick über die Personalpotentiale im Netzwerk gewonnen und unnötige Beschaffungs- oder Entwicklungsaktivitäten vermieden werden. Möglich ist beispielsweise eine zentrale Planung des Personalbedarfs durch ein fokales Unternehmen.¹⁵

¹³ Vgl. A. Sonnek: Verhaltensorientierte Steuerung logistischer Netzwerke. Eine konzeptionell-theoretische Analyse, Hamburg 2005, S. 344.

¹⁴ Vgl. W. Oechsler: Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 8. Aufl., München, Wien 2006, S. 238.

¹⁵ Vgl. J. Sydow: Mitbestimmung und neue Unternehmensnetzwerke: Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, Gütersloh 1997, S. 29; J. Eigler: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin, New York 1997, S. 179.

Die Personalauswahl hat die zuvor genannten Anforderungen an das Personal zu berücksichtigen. Hierbei stellen im Hinblick auf die interorganisationale Zusammenarbeit neben fachlichen und methodischen Qualifikationen die sozialen Kompetenzen ein wichtiges Auswahlkriterium dar. Der netzwerkinterne Arbeitsmarkt kann durch Personaldatenbanken und Personalinformations-Broker transparenter gestaltet werden.¹⁶

Die Aufgabe der Personalfreisetzung besteht in der rechtzeitigen Freisetzung von nicht mehr benötigtem Personal und in der Bereitstellung von Verwendungsalternativen für das freigesetzte Personal.¹⁷

Der Personalbeschaffung und -freisetzung bieten sich in einem Unternehmensnetzwerk zusätzliche Potentiale durch die Nutzung und gezielte Förderung des netzwerkinternen Arbeitsmarktes, z. B. durch gemeinsame Arbeitskräftepools oder den Einsatz von Personaldienstleistern. Zusätzlich kann ein Personaltransfer zwischen den Unternehmen im Netzwerk erfolgen, um schwankende Personalbedarfe auszugleichen, Know-how auszutauschen und die Prozesse abzustimmen.¹⁸

3.2 Personalentwicklung

Aufgabe der Personalentwicklung ist die anforderungsgerechte Qualifizierung des Personals im Netzwerk im Hinblick auf fachliche und soziale Anforderungen und unter Berücksichtigung der Möglichkeiten einer unternehmensübergreifenden Personalentwicklung.¹⁹

Um die Kenntnisse der Beschäftigten im Hinblick auf die Prozesse und speziellen Anforderungen und Arbeitsbedingungen der Kooperationspartner im Netzwerk zu fördern, bietet sich ein zeitlich befristeter Austausch von Mitarbeitern zwischen den verschiedenen Betrieben („Mitarbeiterhospitation“) an.²⁰ Die Aneignung vielfältiger Qualifikatio-

¹⁶ Vgl. A. Sonnek: *Verhaltensorientierte Steuerung logistischer Netzwerke. Eine konzeptionell-theoretische Analyse*, Hamburg 2005, S. 346; B. Weber: *Die Fluide Organisation: konzeptionelle Überlegungen für die Gestaltung und das Management von Unternehmen in hochdynamischen Umfeldern*, Bern, Stuttgart, Wien 1996, S. 249;.

¹⁷ Vgl. H. Drumm: *Personalwirtschaft*, 5. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 2005, S. 295.

¹⁸ Vgl. C. Weinkopf: *Arbeitskräftepools: überbetriebliche Beschäftigung im Spannungsfeld von Flexibilität, Mobilität und sozialer Sicherheit*, München 1996, S. 6f.; J. Sydow; C. Wirth: *Arbeit, Personal, Mitbestimmung – Probleme und Problemlösungen durch Unternehmungsvernetzung*. In: J. Sydow; C. Wirth (Hrsg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken*, München, Mering 1999, S. 22f.

¹⁹ Vgl. M. Kaczmarek; A. Sonnek; F. Stüllenberg: *Das Management von Unternehmensnetzwerken – Aufgabenfelder und instrumentelle Unterstützung*. In: J. Gericke et al. (Hrsg.): *Management von Unternehmensnetzwerken. Beiträge aus Forschung und Praxis*, Hamburg 2004, S. 12; A. Picot; R. Reichwald; R. Wigand: *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*, 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 496.

²⁰ Vgl. U. Wilkesmann: *Lernen in interorganisationalen Netzwerken*. In: U. Widmaier (Hrsg.): *Der deutsche Maschinenbau in den neunziger Jahren: Kontinuität und Wandel einer Branche*, Frankfurt a. M. 2000, S. 491.

nen ist Ziel der Mitarbeiterrotation. Die Job Rotation wird unterstützt durch die Arbeit in Projekten und Teamstrukturen. An einem Projekt arbeiten in der Regel zeitlich befristet mehrere Mitarbeiter mit komplementären Kompetenzen an der Lösung einer Aufgabenstellung. Die Zusammenarbeit von Personen unterschiedlicher Fachdisziplinen, Unternehmens- und/oder Landeskulturen erfordert im Vorfeld Schulungen, um Kommunikationsprobleme zu vermeiden.²¹ In einem Unternehmensnetzwerk bietet sich hier die gegenseitige Teilnahme an Schulungen oder gemeinsame Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen an.²² Gruppendynamische Trainings und Rollenspiele ermöglichen das Reflektieren eigener und fremder Einstellungen und Verhaltensweisen und bieten Anregungen für alternative Verhaltensweisen. Die Klärung und Verhandlung von Rollen besitzt eine besondere Relevanz für die Arbeit in Teams. Fallstudien und Planspiele beinhalten die Anwendung theoretischen Wissens auf praxisbezogene Problemstellungen.²³ Eine gemeinsame Wissensbasis kann in einem Unternehmensnetzwerk auch durch den Einsatz multimedialer Lernsysteme geschaffen werden.²⁴

Ein Forum für die gemeinsame Problembewältigung stellen überbetriebliche Qualitätszirkel dar. Des Weiteren gibt es personelle Netzwerke, d. h. persönliche Beziehungen, innerhalb derer Wissen über formelle Kommunikationsstrukturen hinweg ausgetauscht wird. Die Bildung personeller Netzwerke wird durch Kommunikationsforen und Kolloquien, aber auch durch Projektarbeit und Job Rotation unterstützt.²⁵

Als institutionalisierte Form der netzwerkweiten Personalentwicklung können Qualifizierungsnetzwerke angeführt werden. Hierbei handelt es sich um einen Zusammenschluss von Unternehmen, Gewerkschaften, Agenturen für Arbeit etc., mit dem Ziel einer Zusammenarbeit in der beruflichen Weiterbildung. Zu den Aufgabenfeldern gehö-

²¹ Vgl. A. Sonnek: *Verhaltensorientierte Steuerung logistischer Netzwerke. Eine konzeptionell-theoretische Analyse*, Hamburg 2005, S. 367f.; A. Justus: *Wissenstransfer in Strategischen Allianzen: eine verhaltenstheoretische Analyse*, Frankfurt a. M. u. a. 1999, S. 137f; L. von Rosenstiel: *Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz – Beiträge der Sozialpsychologie*. In: K. Sonntag (Hrsg.): *Personalentwicklung in Organisationen: psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien*, 3. Aufl., Göttingen u. a. 2006, S. 128.

²² Vgl. J. Eigler: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): *Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen*, Berlin, New York 1997, S. 190.

²³ Vgl. A. Picot; R. Reichwald; R. Wigand: *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*, 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 498.

²⁴ Vgl. A. Justus: *Wissenstransfer in Strategischen Allianzen: eine verhaltenstheoretische Analyse*, Frankfurt a. M. u. a. 1999, S. 210 und S. 213f.

²⁵ Vgl. L. von Rosenstiel: *Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz – Beiträge der Sozialpsychologie*. In: K. Sonntag (Hrsg.): *Personalentwicklung in Organisationen: psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien*, 3. Aufl., Göttingen u. a. 2006, S. 128; A. Sonnek: *Verhaltensorientierte Steuerung logistischer Netzwerke. Eine konzeptionell-theoretische Analyse*, Hamburg 2005, S. 369; A. Picot; R. Reichwald; R. Wigand: *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*, 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 499.

ren eine Abstimmung des Bildungsangebotes und der Qualitätsstandards für Maßnahmen und Einrichtungen.²⁶

3.3 Personallenkung

Im Rahmen der Personallenkung gilt es, das Personal bedarfsgerecht einzusetzen, die Leistungen der Beschäftigten durch geeignete Koordinationsmechanismen zu steuern und zu beurteilen.²⁷ Eine besondere Bedeutung besitzt hierbei die Motivation des Personals.

In einem Unternehmensnetzwerk stellen sich durch die Dualität von Netzwerk und Netzwerkunternehmen, durch den unternehmensübergreifenden Personaleinsatz und die wachsende Eigenverantwortung der Mitarbeiter erhöhte Anforderungen an die Koordination der Beschäftigten. Anreizsysteme gewinnen zugunsten hierarchischer Koordinationsinstrumente an Bedeutung.²⁸

Als monetärer Anreiz bietet sich beispielsweise eine erfolgs- und wertorientierte Vergütung an, bei der durch Aktienoptionen, Belegschaftsaktien oder an wertorientierten Kennzahlen ausgerichtete Prämien die Löhne und Gehälter des Personals um einen von der Umsatz-, Ertrags- oder Gewinnentwicklung des Unternehmens abhängigen Erfolgsanteil erweitert werden. Diese Erfolgsbeteiligung hat zum Ziel, die Interessen und somit das Verhalten des Personals an den Zielen des Unternehmens im Netzwerk auszurichten.²⁹

Zu den nicht-monetären Anreizen gehören Aufstiegsmöglichkeiten durch die Entwicklung von Kompetenzen und die Übernahme von Verantwortung in zunehmend komplexeren Projekten im Netzwerk.³⁰ Eine motivierende Wirkung entsteht durch eine Aufga-

²⁶ Vgl. *M. Wegge*: Qualifizierungsnetzwerke – Netze oder lose Fäden? Ansätze regionaler Organisation beruflicher Weiterbildung, Opladen 1996.

²⁷ Vgl. *B. Weber*: Die Fluide Organisation: konzeptionelle Überlegungen für die Gestaltung und das Management von Unternehmen in hochdynamischen Umfeldern, Bern, Stuttgart, Wien 1996, S. 250.

²⁸ Vgl. *J. Sydow*: Führung in Netzwerkorganisationen – Fragen an die Führungsforschung. In: *J. Sydow* (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Beiträge aus der „Managementforschung“, 4. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 378-384; *A. Sonnek*: Konflikte, Konfliktmanagement und Koordination in Unternehmensnetzwerken. In: *J. Gericke et al.* (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken. Beiträge aus Forschung und Praxis, Hamburg 2004, S. 35f.

²⁹ Vgl. *A. Sonnek*: Verhaltensorientierte Steuerung logistischer Netzwerke. Eine konzeptionell-theoretische Analyse, Hamburg 2005, S. 299-301 und S. 382-385; *A. Picot*; *R. Reichwald*; *R. Wigand*: Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 557f.; *J. Weber*; *U. Bramsemann*; *C. Heineke*: Erfahrungen mit Value Based Management – Praxislösungen auf dem Prüfstand, Vallendar 2002, S. 27-29.

³⁰ Vgl. *A. Sonnek*: Verhaltensorientierte Steuerung logistischer Netzwerke. Eine konzeptionell-theoretische Analyse, Hamburg 2005, S. 301 und S. 386f.; *J. Sydow*; *C. Wirth*: Arbeit, Personal, Mitbestimmung – Probleme und Problemlösungen durch Unternehmungsnetzwerke. In: *J. Sydow*; *C. Wirth* (Hrsg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken, München, Mering 1999,

bengestaltung, die Interesse und Engagement bei der Aufgabenerfüllung weckt. Deshalb sollte sich eine Arbeitsaufgabe durch Ganzheitlichkeit und Sinnhaftigkeit, durch Möglichkeiten zu sozialer Interaktion und Qualifikation sowie durch Anforderungsvielfalt und Autonomie auszeichnen.³¹ Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation bieten Ansatzpunkte zu einer derartigen Arbeitsgestaltung. Die Akzeptanz der mit der Netzwerkbildung verbundenen Veränderungen erfordert die Transparenz der Entscheidungen und Abläufe sowie die Partizipation des Personals an Veränderungsprozessen.³²

S. 23; *B. Weber*: Die Fluide Organisation: konzeptionelle Überlegungen für die Gestaltung und das Management von Unternehmen in hochdynamischen Umfeldern, Bern, Stuttgart, Wien 1996, S. 253.

³¹ Vgl. *E. Ulich*: Arbeitspsychologie, 5. Aufl., Zürich, Stuttgart 2001, S. 199 und S. 202.

³² Vgl. *A. Sonnek*: Verhaltensorientierte Steuerung logistischer Netzwerke. Eine konzeptionell-theoretische Analyse, Hamburg 2005, S. 388f.; *A. Picot*; *R. Reichwald*; *R. Wigand*: Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 475f.

4 Organisationsformen zur Erfüllung personalwirtschaftlicher Aufgaben

Im Folgenden werden die verschiedenen Organisationsformen personalwirtschaftlicher Aufgaben betrachtet. Den Besonderheiten von Unternehmensnetzwerken zur Folge sind bei der Erfüllung der personalwirtschaftlichen Aufgaben grundsätzlich drei organisatorische Möglichkeiten gegeben. Es wird zwischen der internen, der quasi-externen und der externen Variante unterschieden.³³

4.1 Interne Variante

Bei der internen Variante werden unabhängig davon, ob in anderen Bereichen Kooperationsbeziehungen mit Unternehmen bestehen, die personalwirtschaftlichen Aufgaben von jedem Unternehmen im Netzwerk selbst wahrgenommen. Hier erfolgt keine Zusammenarbeit mit den anderen Unternehmen des Netzwerkes.³⁴

Diese Organisationsform ist vor allem bei strategisch relevanten Aufgaben des Personalmanagements sinnvoll. Eine strategische Aufgabe der *Personalbeschaffung* findet sich beispielsweise im Rahmen des Personalmarketings, das u. a. die Gestaltung einer positiven Außenwirkung des Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt zum Ziel hat. Für die Schaffung einer ausdrucksstarken Unternehmenskultur werden jedoch ein hohes methodisches Know-how und die Einbettung von Imagestrategien in eine einheitliche Corporate Identity-Gestaltung benötigt, weshalb diese Aufgabe nur von jedem Unternehmen selbst wahrgenommen werden kann. Die Auflösung der unternehmerischen Grenzen kann dabei das Problem beinhalten, dass die einheitliche, geschlossene Selbstdarstellung und die gleichzeitige Einbindung in ein Kooperationsnetzwerk mit mehreren Unternehmen nicht vereinbar sind. Auch die Entscheidung über die Einstellung neuer Mitarbeiter fällt in das Handlungsfeld eines jeden Unternehmens, da nur jedes Unternehmen für sich beurteilen kann, ob die Mitarbeiter für die zu besetzenden Stellen ausreichend qualifiziert sind.³⁵

³³ Vgl. M. Freitag: Personalentwicklung in Netzwerken. In: H. Enderlein; R. Lang; R. Schöne (Hrsg.): Humanpotentiale, Arbeitsorganisation, Führung und Kultur in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen, Chemnitz 1998, S. 56f.; J. Eigler: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin, New York 1997, S. 176.

³⁴ Vgl. M. Freitag: Personalentwicklung in Netzwerken. In: H. Enderlein; R. Lang; R. Schöne (Hrsg.): Humanpotentiale, Arbeitsorganisation, Führung und Kultur in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen, Chemnitz 1998, S. 56; J. Eigler: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin, New York 1997, S. 176.

³⁵ Vgl. S. Neweling: Reorganisationsmöglichkeiten des Personalmanagements in Unternehmensnetzwerken. In: J. Gericke et al. (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken. Beiträge aus Forschung und Praxis, Hamburg 2004, S. 50f.; M. Freitag: Personalentwicklung in Netzwerken. In: H. Enderlein;

Im Rahmen der *Personalentwicklung* wird zwischen allgemeinen und spezifischen Maßnahmen differenziert. Hier ist die interne Variante dann vorzuziehen, wenn es sich um unternehmensspezifische Entwicklungsmaßnahmen handelt, da so genauer auf die jeweiligen Unternehmensbedürfnisse eingegangen werden kann. Diese Maßnahmen können unternehmensindividuelle Wissenslücken abbauen und dazu beitragen, unternehmensspezifische Kernkompetenzen aufzubauen, zu entwickeln und zu sichern.³⁶

Bei der *Personalfreisetzung* kann zwischen reaktiven und antizipativen Maßnahmen unterschieden werden. Die Freisetzung von Personal in Form von Entlassungen gehört zu den reaktiven Maßnahmen. Die antizipativen Methoden versuchen, Personalüberhänge vorzeitig zu vermeiden bzw. so abzubauen, dass es nicht zu Entlassungen kommen muss.³⁷ Für die interne Variante innerhalb der Personalfreisetzung sprechen der zeitliche Planungsvorlauf, den die antizipative Freisetzung benötigt und die hohen methodischen Anforderungen dieser Planungsaufgabe.³⁸ Trotz dieser Gründe sind die quasi-externe und die externe Variante, die im Folgenden noch erläutert werden, bei der Personalfreisetzung der internen Variante vorzuziehen.

Folglich sollten alle personalwirtschaftlichen Kernaufgaben eines Unternehmens mit Hilfe der internen Variante durchgeführt werden. Dazu zählen alle Aufgaben, die aus unternehmensstrategischen oder personalpolitischen Gründen nicht auf andere Unternehmen übertragen werden können. Dies sind z. B. die Entwicklung von Kernkompetenzen, die Beratung hinsichtlich der Selbst- und Karriereentwicklung der Mitarbeiter und die originären Führungsaufgaben eines Vorgesetzten.³⁹

R. Lang; R. Schöne (Hrsg.): *Humanpotentiale, Arbeitsorganisation, Führung und Kultur in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen*, Chemnitz 1998, S. 58; J. Eigler: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): *Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen*, Berlin, New York 1997, S. 166, S. 173 und S. 182.

³⁶ Vgl. S. Neweling: Reorganisationsmöglichkeiten des Personalmanagements in Unternehmensnetzwerken. In: J. Gericke et al. (Hrsg.): *Management von Unternehmensnetzwerken. Beiträge aus Forschung und Praxis*, Hamburg 2004, S. 51; M. Freitag: *Personalentwicklung in Netzwerken*. In: H. Enderlein; R. Lang; R. Schöne (Hrsg.): *Humanpotentiale, Arbeitsorganisation, Führung und Kultur in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen*, Chemnitz 1998, S. 56; J. Eigler: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): *Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen*, Berlin, New York 1997, S. 191.

³⁷ Vgl. H. Drumm: *Personalwirtschaft*, 5. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 2005, S. 295.

³⁸ Vgl. J. Eigler: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): *Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen*, Berlin, New York 1997, S. 186.

³⁹ Vgl. S. Neweling: Reorganisationsmöglichkeiten des Personalmanagements in Unternehmensnetzwerken. In: J. Gericke et al. (Hrsg.): *Management von Unternehmensnetzwerken. Beiträge aus Forschung und Praxis*, Hamburg 2004, S. 51; E. Scherm: *Kooperationen in der Personalarbeit*. In: J. Zentes; B. Swoboda; D. Morschett (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven*, Wiesbaden 2003, S. 808; W. Oechsler: *Human Resource Management in strategischen Allianzen*. In: J. Zentes; B. Swoboda; D. Morschett (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven*, Wiesbaden 2003, S. 979; M. Freitag: *Personalentwicklung in Netzwerken*. In: H. Enderlein; R. Lang; R. Schöne (Hrsg.): *Humanpotentiale, Arbeitsorganisation, Füh-*

4.2 Quasi-externe Variante

Im Gegensatz dazu werden im Rahmen der quasi-externen Variante die Personalaufgaben vollständig oder zum Teil auf Kooperationspartner übertragen mit denen schon Kooperationsbeziehungen auf anderen Gebieten vorliegen. Diese Variante wird in Unternehmensnetzwerken sehr häufig verwendet, was nicht zuletzt auf die Organisationsstruktur des Netzwerkes und die Nutzung von Synergieeffekten zurückzuführen ist. Die Kooperation in diesem Bereich sichert den Überblick über die Personalpotentiale in den Unternehmen, die am Netzwerk beteiligt sind und vermeidet unnötige Beschaffungs-, Freisetzungs- oder Entwicklungsaktivitäten.⁴⁰

Beispiele für die inhaltliche Ausgestaltung der quasi-externen Variante sind in Kapitel 3 zwar schon erläutert worden, sollen hier jedoch noch einmal vertieft und vervollständigt werden.

Beim Einsatz der quasi-externen Variante im Bereich der *Personalbeschaffung* sind Flexibilitätsvorteile zu erzielen, da sich aufgrund der Netzwerkbeziehungen die Möglichkeiten der Personalbeschaffung erhöhen. Als Beispiel kann hier die gemeinsame Nutzung der Kenntnisse bezüglich der relevanten Arbeitsmärkte genannt werden. Wird die Leitung dieser Kooperation von einem Unternehmen des Netzwerkes übernommen, so ermöglicht diese Zentralisierung eine schnelle Reaktion auf die Forderungen des Marktes und Änderungen der netzwerkinternen Bedingungen. Vor allem bei Beschaffungsmaßnahmen von Mitarbeitern, die auf kooperierenden Gebieten tätig werden sollen, den schon genannten „Boundary Spanners“, bietet sich die quasi-externe Variante an, da hier beide Kooperationspartner ein gemeinsames Interesse am Einsatz qualifizierter Mitarbeiter haben und der Anreiz eines opportunistischen Handelns entfällt.⁴¹ Bei der anschließenden Personalauswahl müssen, im Hinblick auf die Kooperationsbeziehungen, Schlüsselqualifikationen, wie z. B. Teamorientierung, Sozialkompetenz und

rung und Kultur in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen, Chemnitz 1998, S. 59; J. Eigler: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin, New York 1997, S. 173 und S. 191.

⁴⁰ Vgl. M. Freitag: Personalentwicklung in Netzwerken. In: H. Enderlein; R. Lang; R. Schöne (Hrsg.): Humanpotentiale, Arbeitsorganisation, Führung und Kultur in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen, Chemnitz 1998, S. 56-58; J. Eigler: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin, New York 1997, S. 176 und S. 179f.

⁴¹ Vgl. S. Neweling: Reorganisationsmöglichkeiten des Personalmanagements in Unternehmensnetzwerken. In: J. Gericke et al. (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken. Beiträge aus Forschung und Praxis, Hamburg 2004, S. 52; M. Freitag: Personalentwicklung in Netzwerken. In: H. Enderlein; R. Lang; R. Schöne (Hrsg.): Humanpotentiale, Arbeitsorganisation, Führung und Kultur in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen, Chemnitz 1998, S. 58; J. Eigler: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin, New York 1997, S. 183f.

persönliche Flexibilität, berücksichtigt werden.⁴² Die endgültige Entscheidung über die Einstellung von Mitarbeitern gehört aber, wie schon bei der internen Variante erläutert, zu den personalwirtschaftlichen Kernkompetenzen und wird folglich von jedem Unternehmen allein getroffen.⁴³ Durch die Zusammenarbeit der Unternehmen können so genannte Job-Pools entstehen. Auf diese qualifizierten und den Unternehmen bekannten Mitarbeiter kann jedes Unternehmen flexibel und der Auftragslage entsprechend zugreifen.⁴⁴

Innerhalb der *Personalentwicklung* ist die quasi-externe Variante bei netzwerkspezifischen Entwicklungsmaßnahmen zu bevorzugen, da sie der Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten dient, die in konkreten Arbeitssituationen des Unternehmensnetzwerkes Verwendung finden und auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt wertlos sind. Diese Entwicklungsmaßnahmen sollen dem Abbau von Kenntnis- und Fähigkeitsdefiziten der Mitarbeiter dienen, die auf kooperierenden Bereichen tätig sind.⁴⁵

Die antizipativen Maßnahmen der *Personalfreisetzung* lassen sich am besten mit der quasi-externen Variante erfüllen, da die Personalverwendung in Unternehmensnetzwerken alternative Möglichkeiten bietet, wie z. B. die Versetzung zum Netzwerkpartner.⁴⁶ Bei der reaktiven Personalfreisetzung findet eher die externe Variante Verwendung, weshalb an dieser Stelle nicht weiter darauf eingegangen wird.

⁴² Vgl. A. Picot; R. Reichwald; R. Wigand: Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 463 und S. 495f.; E. Jehle: Probleme und Lösungsmöglichkeiten bei der Steuerung von Unternehmensnetzwerken durch das strategische Controlling. In: Controlling, 15. Jg. (2003), Nr. 7/8, S. 385; J. Eigler: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin, New York 1997, S. 167.

⁴³ Vgl. M. Freitag: Personalentwicklung in Netzwerken. In: H. Enderlein; R. Lang; R. Schöne (Hrsg.): Humanpotentiale, Arbeitsorganisation, Führung und Kultur in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen, Chemnitz 1998, S. 58; J. Eigler: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin, New York 1997, S. 173 und S. 185.

⁴⁴ Vgl. E. Scherm: Kooperationen in der Personalarbeit. In: J. Zentes; B. Swoboda; D. Morschett (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden 2003, S. 809.

⁴⁵ Vgl. W. Oechsler: Human Resource Management in strategischen Allianzen. In: J. Zentes; B. Swoboda; D. Morschett (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden 2003, S. 979; M. Freitag: Personalentwicklung in Netzwerken. In: H. Enderlein; R. Lang; R. Schöne (Hrsg.): Humanpotentiale, Arbeitsorganisation, Führung und Kultur in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen, Chemnitz 1998, S. 59; J. Eigler: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin, New York 1997, S. 190.

⁴⁶ Vgl. M. Freitag: Personalentwicklung in Netzwerken. In: H. Enderlein; R. Lang; R. Schöne (Hrsg.): Humanpotentiale, Arbeitsorganisation, Führung und Kultur in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen, Chemnitz 1998, S. 59; J. Eigler: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin, New York 1997, S. 186.

Die quasi-externe Variante ermöglicht durch die Kooperation der Unternehmen die Realisierung von Synergieeffekten, die Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter, die Flexibilität des Personaleinsatzes und die Optimierung der Personalprozesse. Des Weiteren können das vorhandene personalbezogene Know-how der Kooperationspartner angewendet, die Umsetzung von Entscheidungen beschleunigt und deren Akzeptanz erhöht werden.⁴⁷

Denkbar ist aber auch der Aufbau einer neuen Netzwerkbeziehung zu einem Personaldienstleister, der für alle Unternehmen im Netzwerk die personalwirtschaftlichen Aufgaben erfüllt, soweit sie nicht in den Bereich der internen Variante fallen.⁴⁸

4.3 Externe Variante

Merkmal der externen Variante ist die Übertragung der personalwirtschaftlichen Aufgaben auf Dritte, die sich nicht nur außerhalb des eigenen Unternehmens, sondern auch außerhalb des Netzwerkes befinden. Für dieses Outsourcing kommen nur Aufgaben in Frage, die nicht von Führungskräften erfüllt werden müssen.⁴⁹

Dieses Outsourcing an externe, auf die Beschaffung und Vermittlung hochqualifizierter Mitarbeiter spezialisierte Dienstleister bietet sich im Rahmen der *Personalbeschaffung* an. Hierbei beschränken sich die Aufgaben aber auf die Suche, Vorselektion und Präsentation potentieller Mitarbeiter, da es sich bei der Entscheidung über die Einstellung von Arbeitskräften, wie bereits erwähnt, um eine personalwirtschaftliche Kernkompetenz handelt, die von jedem Unternehmen intern wahrgenommen wird.⁵⁰

Ein weiteres Beispiel für die Anwendung der externen Variante zeigt sich innerhalb der *Personalentwicklung*. Hier können, angesichts der vielen professionellen Anbieter, all-

⁴⁷ Vgl. E. Scherm: Kooperationen in der Personalarbeit. In: J. Zentes; B. Swoboda; D. Morschett (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden 2003, S. 809.

⁴⁸ Vgl. J. Eigler: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin, New York 1997, S. 176.

⁴⁹ Vgl. M. Freitag: Personalentwicklung in Netzwerken. In: H. Enderlein; R. Lang; R. Schöne (Hrsg.): Humanpotentiale, Arbeitsorganisation, Führung und Kultur in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen, Chemnitz 1998, S. 57; J. Eigler: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin, New York 1997, S. 176.

⁵⁰ Vgl. S. Neweling: Reorganisationsmöglichkeiten des Personalmanagements in Unternehmensnetzwerken. In: J. Gericke et al. (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken. Beiträge aus Forschung und Praxis, Hamburg 2004, S. 54; E. Scherm: Kooperationen in der Personalarbeit. In: J. Zentes; B. Swoboda; D. Morschett (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden 2003, S. 812; W. Oechsler: Human Resource Management in strategischen Allianzen. In: J. Zentes; B. Swoboda; D. Morschett (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden 2003, S. 980; J. Eigler: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin, New York 1997, S. 184f.

gemeine Entwicklungsmaßnahmen, wie beispielsweise EDV- und Fremdsprachenkurse, für alle Mitarbeiter einer Kooperationsbeziehung gemeinsam durchgeführt werden. Diese Kenntnisse können dann bei einem potentiellen Wechsel der Mitarbeiter in anderen Unternehmen verwertet werden.⁵¹

Auch bei der *Personalfreisetzung* bietet sich die externe Variante an. So verfügen so genannte Outplacementberater⁵² über einen guten Überblick am Arbeitsmarkt und können Mitarbeiter, die von Freisetzungen betroffen sind, gezielt und wirkungsvoll bei der Suche nach einer neuen Beschäftigung unterstützen.⁵³

Mittlerweile gibt es sogar externe Personaldienstleister, die sämtliche personalwirtschaftliche Aufgaben anbieten, wodurch internes Mitarbeiterpotential wieder effizienter für das Unternehmen eingesetzt werden kann.⁵⁴ Aufgaben, die unternehmensspezifische Komponenten aufweisen, müssen allerdings in enger Kooperation des Personaldienstleisters mit den Unternehmen erfüllt werden.⁵⁵

⁵¹ Vgl. *M. Freitag*: Personalentwicklung in Netzwerken. In: H. Enderlein; R. Lang; R. Schöne (Hrsg.): Humanpotentiale, Arbeitsorganisation, Führung und Kultur in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen, Chemnitz 1998, S. 59; *J. Eigler*: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin, New York 1997, S. 190; *K.-F. Ackermann*: Die Personalabteilung am Scheideweg. In: K.-F. Ackermann (Hrsg.): Reorganisation der Personalabteilung: Dezentralisierung, Divisionierung, Profi-Center-Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen, Stuttgart 1994, S. 17.

⁵² Zum Begriff des Outplacementberaters vgl. insbes. *R. Wunderer; P. Dick*: Personalmanagement – Quo vadis?: Analysen und Prognosen bis 2010, 3. Aufl., Neuwied, Kriftel 2002, S. 149; *G. Schanz*: Personalwirtschaftslehre: lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, 3. Aufl., München 2000, S. 452f.

⁵³ Vgl. *E. Scherm*: Kooperationen in der Personalarbeit. In: J. Zentes; B. Swoboda; D. Morschett (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden 2003, S. 807; *M. Freitag*: Personalentwicklung in Netzwerken. In: H. Enderlein; R. Lang; R. Schöne (Hrsg.): Humanpotentiale, Arbeitsorganisation, Führung und Kultur in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen, Chemnitz 1998, S. 59; *J. Eigler*: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: G. Schreyögg; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin, New York 1997, S. 187.

⁵⁴ Vgl. *H.-J. Schneider*: Outsourcing im Personalwesen (Interview mit A. Kiefer, Geschäftsführer der ADP Employer Services GmbH). In: Personal, 28. Jg. (2003), Nr. 8, S. 53f.; *E. Scherm*: Kooperationen in der Personalarbeit. In: J. Zentes; B. Swoboda; D. Morschett (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden 2003, S. 812; *P. Lanternier*: Die Abrechnung auslagern. In: Personalwirtschaft, 24. Jg. (1997), Sonderheft, S. 29.

⁵⁵ Vgl. *E. Scherm*: Kooperationen in der Personalarbeit. In: J. Zentes; B. Swoboda; D. Morschett (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden 2003, S. 812.

5 Personalcontrolling in Unternehmensnetzwerken

Personalcontrolling kann als eine Querschnittsfunktion über das gesamte Personalmanagement gesehen werden (vgl. Abbildung 2). Es handelt sich um einen bereichsspezifischen Teil des Unternehmenscontrolling und ist daher in Verbindung mit diesem zu betrachten. Hier soll der Controllingbegriff nach Reichmann zugrunde gelegt werden. Dieser bezeichnet Controlling als die „zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient“⁵⁶.

Der Begriff des Personalcontrolling entstand in den 80er Jahren und wurde von mehreren Autoren weiterentwickelt. In der einschlägigen Literatur ist er bis heute nicht einheitlich definiert, es lassen sich aber viele Gemeinsamkeiten identifizieren.⁵⁷ Durch Planung und Kontrolle sowie einem kontinuierlichen Vergleich und Informationsfluss soll ein effizientes System zur Steuerung der Personalarbeit entwickelt werden. Dies zeigt sich auch in der Definition von Wunderer/Sailer, die in den 80er Jahren das Personalcontrolling als eine „bewusste integrierte und systematische Planung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Tatbestände“ definierten.⁵⁸ Diese Daten müssen aber messbar oder zumindest objektiv erfassbar und vergleichbar sein, wobei die Ergebnisse der Abweichungsanalyse als Grundlage des Planungsprozesses und zur Entwicklung und Koordination von Verbesserungsmaßnahmen dienen.⁵⁹ Wunderer entwickelte das Personalcontrolling weiter zu einem „planungsorientierte[n], integrierte[n] Informations-, Evaluations- und Entwicklungsinstrument zur Optimierung des Nutzens der Personalarbeit“⁶⁰. Im weiteren Verlauf dieses Beitrages soll diese Definition als Grundlage dienen. Das Personalcontrolling unterstützt demnach als Teilbereich des Unternehmenscontrolling die Planung, Steuerung und Kontrolle sowie die Weiterentwicklung der personalwirtschaftlichen Tatbestände. Dabei sollen mit Hilfe systematischer und kontinuierlicher Wirkungsanalysen von Funktionen, Instrumenten und Maßnahmen des Personalmanagements die Effizienz und Effektivität der betrieblichen Personalarbeit erhalten und

⁵⁶ T. Reichmann: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 6. Aufl., München 2001, S. 13.

⁵⁷ Unterschiedlich komplexe Definitionen, die im Laufe der Jahre weiterentwickelt wurden, finden sich u. a. bei E. Potthoff; K. Trescher: Controlling in der Personalwirtschaft, Berlin 1986, S. 25; R. Wunderer; P. Schlagenhauser: Personal-Controlling: Funktionen – Instrumente - Praxisbeispiele, Stuttgart 1994, S. 17; A. Papmehl: Personal-Controlling: Human-Ressourcen effektiv entwickeln, 2. Aufl., Heidelberg 1999, S. 41; J. Berthel; F. Becker: Personalmanagement, 7. Aufl., Stuttgart 2003, S. 494f.; R. Klimecki; M. Gmür: Personalmanagement. Strategien – Erfolgsbeiträge - Entwicklungsperspektiven, 3. Aufl., Stuttgart 2005, S. 409f.

⁵⁸ R. Wunderer; M. Sailer: Personal-Controlling – eine vernachlässigte Aufgabe des Unternehmenscontrolling. In: Personalwirtschaft, 14. Jg. (1987), Nr. 8, S. 322.

⁵⁹ Vgl. ebenda.

⁶⁰ R. Wunderer: Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre, 5. Aufl., München, Neuwied 2003, S. 418.

gesteigert werden.⁶¹ Diese Definition ist nun im Rahmen des Netzwerkcontrolling zu betrachten, dessen Begriff im nächsten Abschnitt erläutert wird.

Im Folgenden soll das Netzwerkcontrolling als erfolgsorientierte Unterstützung des Managements verstanden werden, das die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktion sowie die Informationsversorgung in unternehmensübergreifenden Organisationen wahrnimmt.⁶² Das Netzwerkcontrolling hat folglich die Aufgabe, die Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmensnetzwerken zu unterstützen, indem es speziell auf die Handhabung kooperativer Beziehungen ausgerichtet ist.⁶³

Fügt man nun diese beiden Definitionen des Personalcontrolling und des Netzwerkcontrolling zusammen, so lässt sich für das Personalcontrolling in Unternehmensnetzwerken folgende Arbeitsdefinition ableiten:

Das Personalcontrolling in Unternehmensnetzwerken umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle der Personalarbeit und des in kooperativen Beziehungen stehenden Personals. Dabei unterstützt es die netzwerk- und kooperationspezifischen Informations-, Planungs- und Kontrollaufgaben zur Durchführung der Personalmanagementaufgaben und zur Optimierung des Nutzens der Personalarbeit (vgl. Abbildung 3).

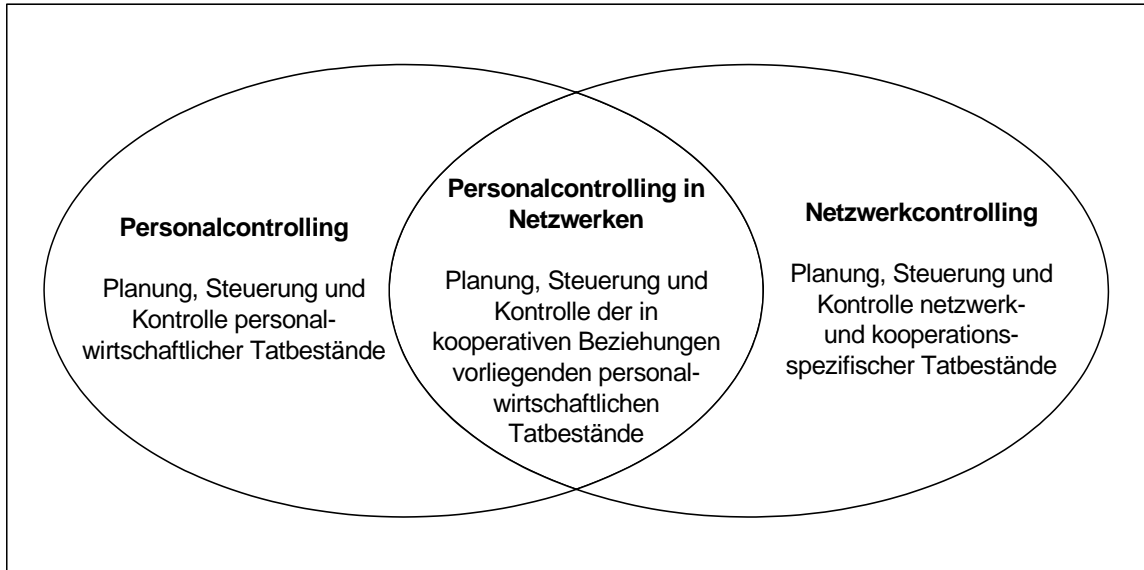


Abbildung 3: Personalcontrolling in Unternehmensnetzwerken

⁶¹ Vgl. ebenda.

⁶² Vgl. F. Stüllenber; A. Schulze im Hove: Die Netzwerk-Balanced-Scorecard als Instrument des Netzwerk-Controlling, Technical Report Nr. 03002 des SFB 559 „Modellierung großer Netze in der Logistik“, Dortmund 2004, S. 4; E. Jehle; H. Schweier; F. Stüllenber; Analyse und Klassifizierung unterschiedlicher Netzwerktypen in der Logistik. Formulierung von Anforderungen an ein Controlling großer Netze in der Logistik, Technical Report Nr. 99001 des SFB 559 „Modellierung großer Netze in der Logistik“, Dortmund 1999, S. 19.

⁶³ Vgl. H. Schweier; F. Stüllenber; Netzwerk-Controlling. In: Controlling, 12. Jg. (2000), Nr. 4/5, S. 259.

Zur Erfüllung dieser Aufgaben sind spezielle Instrumente des Personalcontrolling notwendig. Diese Instrumente müssen an die Besonderheiten der Unternehmensnetzwerke angepasst werden, worauf in diesem Beitrag jedoch nicht weiter eingegangen werden kann.

6 Ausblick und Fazit

Die Entwicklungen innerhalb der Personalorganisation müssen zur Reorganisation der Personalarbeit und zur Kooperation zwischen den Netzwerkpartnern führen. Die Anpassung der Anforderungen und Aufgaben des Personalmanagements an die Besonderheiten von Unternehmensnetzwerken stellt die verantwortlichen Führungskräfte vor große Herausforderungen. Die zunehmende Kooperation der Unternehmen hinsichtlich der personalwirtschaftlichen Aufgaben trägt diesen Herausforderungen Rechnung. Allerdings eignen sich nicht alle Aufgaben für die Zusammenarbeit, was vor allem an den großen individuellen Unterschieden des Menschen als Objekt der Personalarbeit liegt. Auch in Zukunft ist eine zunehmende Ausweitung der Kooperation zu erwarten. Die Entgrenzung der Arbeit, sprich das Handeln über die Unternehmensgrenzen hinaus, kann bis zur Virtualisierung führen.⁶⁴

Die Idee der virtuellen Personalabteilung nach Scholz unterscheidet sich von den oben genannten Varianten durch das Fehlen einer realen Personalabteilung. Die personalwirtschaftlichen Aufgaben werden auf diejenigen Führungskräfte und Mitarbeiter verteilt, die sie aufgrund ihrer Kompetenzen am besten erfüllen können.⁶⁵ Auf dieses Konzept soll im Folgenden jedoch nicht weiter eingegangen werden.⁶⁶

⁶⁴ Vgl. *S. Neweling*: Reorganisationsmöglichkeiten des Personalmanagements in Unternehmensnetzwerken. In: J. Gericke et al. (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken. Beiträge aus Forschung und Praxis, Hamburg 2004, S. 55; *E. Scherm*: Kooperationen in der Personalarbeit. In: J. Zentes; B. Swoboda; D. Morschett (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden 2003, S. 814; *W. Oechsler*: Human Resource Management in strategischen Allianzen. In: J. Zentes; B. Swoboda; D. Morschett (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden 2003, S. 979.

⁶⁵ Vgl. *C. Scholz*: Ein Denkmodell für das Jahr 2000? – Die virtuelle Personalabteilung. In: Personalführung, 28. Jg. (1995), Nr. 5, S. 400.

⁶⁶ Nähere Ausführungen finden sich bei *C. Scholz*: Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Aufl., München 2000, S. 208-213.

7 Zusammenfassung/Summary

Die Bildung von Unternehmensnetzwerken führt zu veränderten Anforderungen und Rollen für die Beschäftigten im Netzwerk. Diesen Veränderungen hat das Personalmanagement Rechnung zu tragen. So kann durch die Nutzung der netzwerkinternen Personalressourcen und Infrastrukturen das Personalmanagement in den Bereichen Personalbeschaffung, -freisetzung, -entwicklung und -lenkung, unter besonderer Berücksichtigung des Personalcontrolling, effektiv und effizient gestaltet werden. Für die Erfüllung dieser personalwirtschaftlichen Aufgaben stehen mehrere Organisationsformen zur Verfügung.

The formation of economic networks leads to modified requirements and tasks for the employees. The human resource management has to make allowance for these changes. This paper shows some ways how to fulfil the demands. An effective and efficient human resource management can be configured by using internal human resources and the infrastructure of the network in the fields of recruitment, layoff, development and management in consideration of the personnel controlling. To fulfil this personnel tasks there are several forms of organisation available.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- ACKERMANN, K.-F.: Die Personalabteilung am Scheideweg. In: Ackermann, K.-F. (Hrsg.): Reorganisation der Personalabteilung: Dezentralisierung, Divisionierung, Profi-Center-Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen, Stuttgart 1994, S. 3-21.
- BERTHEL, J.; BECKER, F.: Personalmanagement, 7. Aufl., Stuttgart 2003.
- DELFMANN, W.; ALBERS, S: Supply Chain Management in the Global Context, Arbeitsbericht Nr. 102 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Köln 2000.
- DRUMM, H.: Personalwirtschaft, 5. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 2005.
- EIGLER, J.: „Grenzenlose“ Unternehmung – „Grenzenlose“ Personalwirtschaft? In: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin, New York 1997, S. 159-197.
- FREITAG, M.: Personalentwicklung in Netzwerken. In: Enderlein, H.; Lang, R.; Schöne, R. (Hrsg.): Humanpotentiale, Arbeitsorganisation, Führung und Kultur in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen, Chemnitz 1998, S. 45-67.
- HESCH, G.: Das Menschenbild neuer Organisationsformen: Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft, Aachen 2000.
- HIRSCH-KREINSEN, H.: Unternehmensnetzwerke – revisted. In: Zeitschrift für Soziologie, 31. Jg. (2002), Nr. 2, S. 106-124.
- JEHLE, E.: Probleme und Lösungsmöglichkeiten bei der Steuerung von Unternehmensnetzwerken durch das strategische Controlling. In: Controlling, 15. Jg. (2003), Nr. 7/8, S. 379-387.
- JEHLE, E.; SCHWEIER, H.; STÜLLENBERG, F.: Analyse und Klassifizierung unterschiedlicher Netzwerktypen in der Logistik. Formulierung von Anforderungen an ein Controlling großer Netze in der Logistik, Technical Report Nr. 99001 des SFB 559 „Modellierung großer Netze in der Logistik“, Dortmund 1999.
- JUSTUS, A.: Wissenstransfer in Strategischen Allianzen: eine verhaltenstheoretische Analyse, Frankfurt a. M. u. a. 1999.
- KACZMAREK, M.; SONNEK, A.; STÜLLENBERG, F.: Das Management von Unternehmensnetzwerken – Aufgabenfelder und instrumentelle Unterstützung. In: Gericke, J.; Kaczmarek, M.; Neweling, S.; Schulze im Hove, A.; Sonnek, A.; Stüllenber, F. (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken. Beiträge aus Forschung und Praxis, Hamburg 2004, S. 1-24.
- KIRNER, E.: Arbeit in neuen Unternehmensstrukturen. Eine empirische Untersuchung zu Arbeit in Kooperationen produzierender Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von „boundary spanners“, Stuttgart 2005.
- KLIMECKI, R.; GMÜR, M.: Personalmanagement. Strategien – Erfolgsbeiträge - Entwicklungsperspektiven, 3. Aufl., Stuttgart 2005.
- LANTERNIER, P.: Die Abrechnung auslagern. In: Personalwirtschaft, 24. Jg. (1997), Sonderheft, S. 29-32.

- NEWELING, S.: Reorganisationsmöglichkeiten des Personalmanagements in Unternehmensnetzwerken. In: Gericke, J.; Kaczmarek, M.; Neweling, S.; Schulze im Hove, A.; Sonnek, A.; Stüllenber, F. (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken. Beiträge aus Forschung und Praxis, Hamburg 2004, S. 45-68.
- OECHSLER, W.: Human Resource Management in strategischen Allianzen. In: Zentes J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden 2003, S. 965-984.
- OECHSLER, W.: Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 8. Aufl., München, Wien 2006.
- PAPMEHL, A.: Personal-Controlling: Human-Ressourcen effektiv entwickeln, 2. Aufl., Heidelberg 1999.
- PICOT, A.; REICHWALD, R.; WIGAND, R.: Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 5. Aufl., Wiesbaden 2003.
- POTTHOFF, E.; TRESCHER, K.: Controlling in der Personalwirtschaft, Berlin 1986.
- REICHMANN, T.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 6. Aufl., München 2001.
- SCHANZ, G.: Personalwirtschaftslehre: lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, 3. Aufl., München 2000.
- SCHERM, E.: Kooperationen in der Personalarbeit. In: Zentes J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, Wiesbaden 2003, S. 797-818.
- SCHNEIDER, H.-J.: Outsourcing im Personalwesen (Interview mit A. Kiefer, Geschäftsführer der ADP Employer Services GmbH). In: Personal, 28. Jg. (2003), Nr. 8, S. 53-54.
- SCHOLZ, C.: Ein Denkmodell für das Jahr 2000? – Die virtuelle Personalabteilung. In: Personalführung, 28. Jg. (1995), Nr. 5, S. 398-403.
- SCHOLZ, C.: Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Aufl., München 2000.
- SCHWEIER, H.; STÜLLENBERG, F.: Netzwerk-Controlling. In: Controlling, 12. Jg. (2000), Nr. 4/5, S. 259-260.
- SONNEK, A.: Konflikte, Konfliktmanagement und Koordination in Unternehmensnetzwerken. In: Gericke, J.; Kaczmarek, M.; Neweling, S.; Schulze im Hove, A.; Sonnek, A.; Stüllenber, F. (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken. Beiträge aus Forschung und Praxis, Hamburg 2004, S. 25-44.
- SONNEK, A.: Verhaltensorientierte Steuerung logistischer Netzwerke. Eine konzeptionell-theoretische Analyse, Hamburg 2005.
- STÜLLENBERG, F.; SCHULZE IM HOVE, A.: Die Netzwerk-Balanced-Scorecard als Instrument des Netzwerk-Controlling, Technical Report Nr. 03002 des SFB 559 „Modellierung großer Netze in der Logistik“, Dortmund 2004.

- SYDOW, J.: Führung in Netzwerkorganisationen – Fragen an die Führungsforschung. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Beiträge aus der „Managementforschung“, 4. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 373-386.
- SYDOW, J.: Mitbestimmung und neue Unternehmensnetzwerke: Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, Gütersloh 1997.
- SYDOW, J.; WIRTH, C.: Arbeit, Personal, Mitbestimmung – Probleme und Problemlösungen durch Unternehmensvernetzung. In: Sydow, J.; Wirth, C. (Hrsg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken, München, Mering 1999, S. 9-29.
- SYDOW, J.; WIRTH, C.: Von der Unternehmung zum Unternehmensnetzwerk – Interessenvertretungsfreie Zonen statt Mitbestimmung? In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, 3. Aufl., München, Mering 1999, S.157-184.
- ULICH, E.: Arbeitspsychologie, 6. Aufl., Zürich, Stuttgart 2005.
- VON ROSENSTIEL, L.: Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz – Beiträge der Sozialpsychologie. In: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen: psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien, 3. Aufl., Göttingen u. a. 2006, S. 108-137.
- WEBER J.; BRAMSEMAN, U.; HEINEKE, C.: Erfahrungen mit Value Based Management – Praxislösungen auf dem Prüfstand, Vallendar 2002.
- WEBER, B.: Die Fluide Organisation: konzeptionelle Überlegungen für die Gestaltung und das Management von Unternehmen in hochdynamischen Umfeldern, Bern, Stuttgart, Wien 1996.
- WEGGE, M.: Qualifizierungsnetzwerke – Netze oder lose Fäden? Ansätze regionaler Organisation beruflicher Weiterbildung, Opladen 1996.
- WEINKOPF, C.: Arbeitskräftepools: überbetriebliche Beschäftigung im Spannungsfeld von Flexibilität, Mobilität und sozialer Sicherheit, München 1996.
- WILKESMANN, U.: Lernen in interorganisationalen Netzwerken. In: Widmaier, U. (Hrsg.): Der deutsche Maschinenbau in den neunziger Jahren: Kontinuität und Wandel einer Branche, Frankfurt a. M. 2000, S. 479-493.
- WUNDERER, R.: Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre, 5. Aufl., München, Neuwied 2003.
- WUNDERER, R.; DICK, P.: Personalmanagement – Quo vadis?: Analysen und Prognosen bis 2010, 3. Aufl., Neuwied, Kriftel 2002.
- WUNDERER, R.; SAILER, M.: Personal-Controlling – eine vernachlässigte Aufgabe des Unternehmenscontrolling. In: Personalwirtschaft, 14. Jg. (1987), Nr. 8, S. 321-327.
- WUNDERER, R.; SCHLAGENHAUFER, P.: Personal-Controlling: Funktionen – Instrumente - Praxisbeispiele, Stuttgart 1994.