Personalwesen 1

Basistexte Personalwesen

Herausgegeben von Oswald Neuberger

Bd. 6/1

Oswald Neuberger

Personalwesen 1

Grundlagen
Entwicklung
Organisation
Arbeitszeit
Fehlzeiten

36 Abbildungen und 15 Tabellen

Ferdinand Enke Verlag Stuttgart 1997

Prof. Dr. Oswald Neuberger
Lehrstuhl für Psychologie I
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
der Universität Augsburg
Universitätsstraße 2
D-86159 Augsburg

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Personalwesen. - Stuttgart : Enke
(Basistexte Personalwesen ; Bd. 6)

1. Grundlagen, Entwicklung, Organisation, Arbeitszeit, Fehlzeiten : 15 Tabellen / Oswald Neuberger. - 1997
ISBN 3-432-29841-2

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 1997 Ferdinand Enke Verlag, P.O.Box 300366, D-70443 Stuttgart
Printed in Germany
Druck: Zechnersche Buchdruckerei, D-67346 Speyer

Inhaltsverzeichnis ..... **Seite**

Vorwort 1

Kapitel A: Theoretische Grundlagen - Übersicht 3
1. Einleitung: Die Ordnung der Dinge 4
1.1 Wissenschaftliche Einteilungen 4
1.2 Die Ordnung dieses Textes 6
2. Die Disziplin Personalwesen 7
2.1 Namen für das Personalwesen 7
2.2 Das Analyseraster in diesem Buch: Management - Ökonomie - Politik 9
2.2.1 Personal-*Management* (bzw. Personalwirtschaftslehre, Human Resource Management, Personalführung) 11
2.2.2 Personal-*Ökonomie* 13
2.2.3 Personal-*Politik* 14
2.3 Aufgabenfelder des Personalwesens 15
2.4 Was ist Personal? 17
2.4.1 Namen für Personal 17
2.4.2 Personal als Objekt und Subjekt 19
2.4.3 Exkurs: Der Mensch ist Mittelpunkt? 21
3. Paradigmen im Personalwesen: Ein Überblick 26
3.1 Zur Heterogenität der Ansätze (Lehrbuchanalysen) 26
3.2 Interaktionelle und strukturelle Führung als Kerndimensionen? 29
4. Personalmanagement 34
4.1 Pragmatisch-normative Ansätze 34
4.2 Das Beispiel Human Resource Management 36
4.2.1 Was ist HRM? 36
4.2.1.1 Interessenten an HRM 37
4.2.1.2 Dimensionen und Inhalte des HRM 39
4.2.1.3 'Weiches' und 'hartes' Human Resource Management 45
4.2.1.4 Ist HRM eine in sich stimmige und theoretisch fundierte Konzeption? 50
4.2.2 Zur Verbreitung des HRM 53
4.3 Zusammenfassung der Kritik am HRM 56
4.3.1 Kritik am begrifflichen und theoretischen Status 56
4.3.2 Zur empirischen Bewährung von HRM 59
4.3.3 Zur normativen Kritik am HRM 60
4.3.3.1 Die Kontroverse zwischen *Hart* und *Torrington* 60
4.3.3.2 *Guest*: Unternehmertum und Amerikanischer Traum 61
4.3.3.3 HRM ideologiekritisch betrachtet 63
4.4 Schlußbemerkungen 65
5. Personalökonomie 66
5.1 Was ist *ökonomisches* Denken? 66
5.1.1 Die rationale Entscheidung des individuellen Akteurs 69

5.1.2 Die spieltheoretische Erweiterung 70
5.1.3 Institutionelle Ökonomie 72
5.2 Neue Institutionelle Ökonomie (NIÖ) 79
5.2.1 Zentrale Konzepte der NIÖ: Institution, Transaktion, Transaktions--kosten 79
5.2.2 Allgemeine Charakteristika der NIÖ 83
5.2.3 Varianten der NIÖ 87
5.3 Die Transaktionskostenökonomie 92
5.3.1 Charakteristika und zentrale Konzepte der TKÖ 93
5.3.2 Ein Modell der TKÖ 94
5.3.2.1 Institutionelle Arrangements 95
5.3.2.2 Transaktionscharakteristika 97
5.3.2.3 Die Entscheidungsregel der TKÖ 99
5.3.2.4 Das Menschenbild der TKÖ: beschränkt rational, opportunistisch ...100
5.3.3 Anwendung der TKÖ-Logik auf Arbeitsverhältnisse 105
5.4 Zur Kritik an der TKÖ 108
5.4.1 Konzeptionelle Kritik 108
5.4.2 Theoretisch-methodologische Kritik 110
5.4.3 Zur empirischen Bewährung 112
5.5 Schlussbemerkung 113
6. Personal-Politik 114
6.1 Die Makroperspektive 115
6.2 Die Mikroperspektive 120
6.3 Schlussbemerkung 122

Kapitel B: Geschichte, Professionalisierung, Organisation - Übersicht 123
1. Die Geschichte des Personalwesens 124
1.1 Warum die Auseinandersetzung mit der Geschichte des Fachs? Fünf Thesen 124
1.2 BWL-Geschichte und Personalwesen-Geschichte 128
2. Personalwesen als Profession 140
2.1 Was ist eine Profession? 140
2.2 Ist das Personalwesen professionell? 142
2.3 Die Wahrnehmung von Personalaufgaben 148
3. Die Organisation des Personalwesens 152
3.1 Die Träger der Personalarbeit 152
3.2 Organisationsmodelle des Personalwesens 155
3.2.1 Die verrichtungsbezogene (funktionale) Organisation 156
3.2.2 Die objektbezogene (divisionale) Organisation 160
3.2.3 Delegation der Personalfunktion 1 (Übertragung auf die Linie) 163
3.2.4 Delegation der Personalfunktion 2 (Projektorganisation) 164
3.2.5 Delegation der Personalfunktion 3 (Virtualisierung) 164
3.2.6 Verselbständigung oder Outsourcing von Personalfunktionen) 168
3.3 Schluss 170

Kapitel C: Arbeitszeitflexibilisierung - Übersicht **171**
1. Arbeitszeit als Gegenstand der Personal-Politik 172
1.0 Überblick 172
1.1 (Arbeits-)Zeit als soziale Institution 173
1.1.1 Die gesellschaftliche Konstitution der (Arbeits-)Zeit 173
1.1.2 Arbeitszeit und Lebenszeit 178
1.1.3 Normalarbeitszeit als Zeitinstitution 180
1.2 Arbeitszeit als politische Arena 190
1.2.1 Der lange Kampf um die Arbeitszeitverkürzung 190
1.2.2 Das neue Thema: Arbeitszeitflexibilisierung 195
1.3 Schluss 202
2. Arbeitszeit als Gegenstand der Personal-Ökonomie 203
2.0 Überblick 203
2.1 Mikroökonomische Theorie der Zeitallokation 203
2.1.1 Darstellung 203
2.1.2 Kritik der mikroökonomischen Theorie der Zeitallokation 213
2.2 Zeitökonomie in der Einzelwirtschaft 216
2.2.1 Arbeitszeit als Kostenfaktor 216
2.2.2 Zur Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten 218
2.3 Präferenzen der Erwerbstätigen: Einkommen oder Zeit? 221
2.4 Schluss 226
3. Arbeitszeit als Gegenstand des Personal-Managements 227
3.0 Überblick 227
3.1 Zeitflexibilisierung als Teil einer allgemeinen Flexibilisierungsstrategie 227
3.2 Kriterien für Zeitflexibilisierungs-Entscheidungen 229
3.3 Dimensionen der Arbeitszeitflexibilisierung 231
3.3.1 Die Hauptdimensionen: Dauer, Lage und Gestalt 231
3.3.2 Weitere Gestaltungsbereiche der Arbeitszeitflexibilisierung 236
3.4 Hauptformen der Arbeitszeitflexibilisierung 244
3.4.1 Funktionale Äquivalente zur Zeitflexibilisierung 244
3.4.2 Zur Logik der Zeitgestaltungsvarianten 244
3.4.3 Chronometrische Flexibilisierung: Beispiel Teilzeit 249
3.4.4 Chronologische Flexibilisierung: Leitstrategie Schichtsysteme 265
3.4.5 Chronomorphische Flexibilisierung: Das pulsierende Unternehmen 270
3.4.6 Fallbeispiel 1: Das Arbeitszeitmodell von BMW Regensburg 292
3.4.7 Fallbeispiel 2: Das Volkswagen-Modell der Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung 295
3.5 Schluss 302

Kapitel D: Fehlzeiten- Übersicht **303**
1. Zur Daueraktualität des Themas 'Fehlzeiten' 304
2. Zur Kategorisierung und Operationalisierung von Fehlzeiten 306
2.1 Zur Kategorisierung 306
2.1.1 Gegenbegriffe zu Fehlzeiten: Anwesenheit und/oder Leistung? 307
2.1.2 Arten von Fehlzeiten 309

2.2 Zur Definition und Operationalisierung von Fehlzeiten 316
2.2.1 Morbiditätsrate, Fehlzeitenquote und Ausfallzeit 317
2.2.2 Der Krankenstand 319
2.2.3 Mikrozensus 321
2.2.4 Einzelfallstudien 327
2.2.5 Blauer-Montags-Index und Verteilung der Fehlzeiten in der Arbeitswoche 331
2.2.6 Differenzierung nach Krankheits-Diagnosen 333
2.3 Krankheit: Echt oder simuliert? 334
2.4 Exkurs über die Fehlzeiten von Frauen 341
3. Perspektiven 350
3.1 Die Managementperspektive: Fehlzeiten-Controlling! 350
3.1.1 Fehlzeiten als Korrelate und Folge anderer Variablen 353
3.1.2 Erklärungsmodelle 360
3.1.3 Maßnahmen zur Fehlzeitenreduktion und ihr versteckter theoretischer Hintergrund 368
3.1.4 Betriebliche Logiken und das Fehlzeitenproblem 377
3.2 Die ökonomische Perspektive: Fehlzeiten als rationale Entscheidungen 379
3.2.1 Das neoklassische Arbeitsangebotsmodell 379
3.2.2 Implizite Verträge 384
3.2.3 Effizienzlohntheorien 385
3.2.4 Humankapitaltheorien 386
3.2.5 Informationsasymmetrien 386
3.2.6 Schluß 387
3.3 Die politische Perspektive: Fehlzeiten als Mittel und Gegenstand der Arbeitspolitik 388
3.3.1 Fehlzeiten und Symbolische Politik 389
3.3.2 Fehlzeiten und Mikropolitik 391
3.3.3 Fehlzeiten und Makropolitik 394
3.3.4 Gegnerschaft und Komplizenschaft in der Auseinandersetzung um die Fehlzeiten 400
4. Schluss 401

Literaturverzeichnis **404**

AutorInnenverzeichnis **429**

Stichwortverzeichnis **434**

Vorwort

Personalwesen ist eine faszinierende Disziplin: mehrfach totgesagt, höchst lebendig, umstritten und facettenreich, in Diskussion und Bewegung, fruchtbar (was sich auch am enormen Umfang der inzwischen verfügbaren Fachliteratur zeigt), vielseitig (und) anschlussfähig (für Ökonomie und Sozialwissenschaften), perspektivenreich, von Ideologien durchsetzt, um Formalisierung bemüht ...

Dieses produktive Chaos lässt sich weder in Gänze überblicken noch festhalten. In den beiden Bänden, die wir (Peter Wimmer und ich) gemeinsam konzipiert haben, werden wir deshalb nicht *das* Personalwesen darstellen, sondern lediglich bestimmte *Perspektiven* des Personalwesens; wegen der Unmöglichkeit einer allgemeingültigen Zentralperspektive bieten wir bestimmte Hin- oder Ansichten, die immer zugleich auch Wegsichten sind, Absichten verraten und Aussichten versprechen. Inhaltlich haben wir drei Perspektiven ausgewählt, die wir bei jedem Themengebiet erproben: eine managementorientierte, eine ökonomische und eine politische Sicht des Personalwesens.

Dem Titelbegriff 'Personalwesen' haben wir den Vorzug vor derzeit modischeren Fachbezeichnungen (Personalwirtschaftslehre, Personalmanagement, Human Resource Management) gegeben, weil er zum einen die umfassendste Bezeichnung darstellt und zum anderen offener als seine Alternativen für eine sozioökonomische Diskussion der Fragestellung ist.

Die Inhalte der beiden Bände gehen aus der folgenden Übersicht hervor:

Band 1: (*Neuberger*)	**Band 2**: (*Wimmer & Neuberger*)
Kap. A: Konzeptionelle und paradigmatische Grundlagen Kap. B: Geschichte, Professionalisierung und Organisation des Personalwesens Kap. C: Arbeitszeitgestaltung Kap. D: Fehlzeiten	Kap. E: Personalplanung Kap. F: Beschäftigungspolitik (am Beispiel des Personalabbaus) Kap. G: Personalkosten Kap. H: Personalcontrolling

Vorwort

Ursprünglich wollten wir - nach dem Vorbild der anderen Bände der Reihe 'Basistexte' - unsere Themen in *einem* Band behandeln. Weil sich der zunehmende Reifegrad des Personalwesens insbesondere in den personalwirtschaftlichen Kernthemen, um die es in diesem Basistext geht, in einer starken Ausdifferenzierung der Wissensbestände manifestiert, haben wir uns entschlossen, die Darstellung auf zwei Bände aufzuteilen, um auf konkretisierende empirische Befunde und Praxisbeispiele nicht verzichten zu müssen.

Dank

Der vorliegende *erste Band* verdankt seine Endform vielen Mit-ArbeiterInnen:

- Michaela Bartl, Annedore Kauffmann, Felix Miketta und Marc Stammer haben als 'studentische ProbeleserInnen' Druckfehler beseitigt, didaktische Hinweise gegeben, unnötige Fremdwörter ausgemerzt und für einige der dennoch verbliebenen dann Vorschläge für Übersetzungen gemacht, die in Fussnoten abgedruckt sind[1].
- Zu verschiedenen Kapiteln haben Andreas Bergknapp, Dieter Jaufmann, Ain Kompa, Peter Schettgen, Harald Seeba und vor allem Regina Dietmair durch hilfreiche kritische Kommentare zu inhaltlichen und formalen Klärungen beigetragen.
- Michael Singer und Ingeborg Schnörch haben sich trotz hohen Zeitdrucks mit Sorgfalt der Sach- und AutorInnen-Register angenommen.
- Wie auch bei den anderen Texten der Reihe hat Ursula Boehnke engagiert dafür gesorgt, dass aus dem Rohmaterial eine Gestalt wurde, indem sie den Text formatiert, die Abbildungen gezeichnet, die Tabellen und Belege geschrieben hat.

Ihnen allen mein herzlicher Dank!

Oswald Neuberger

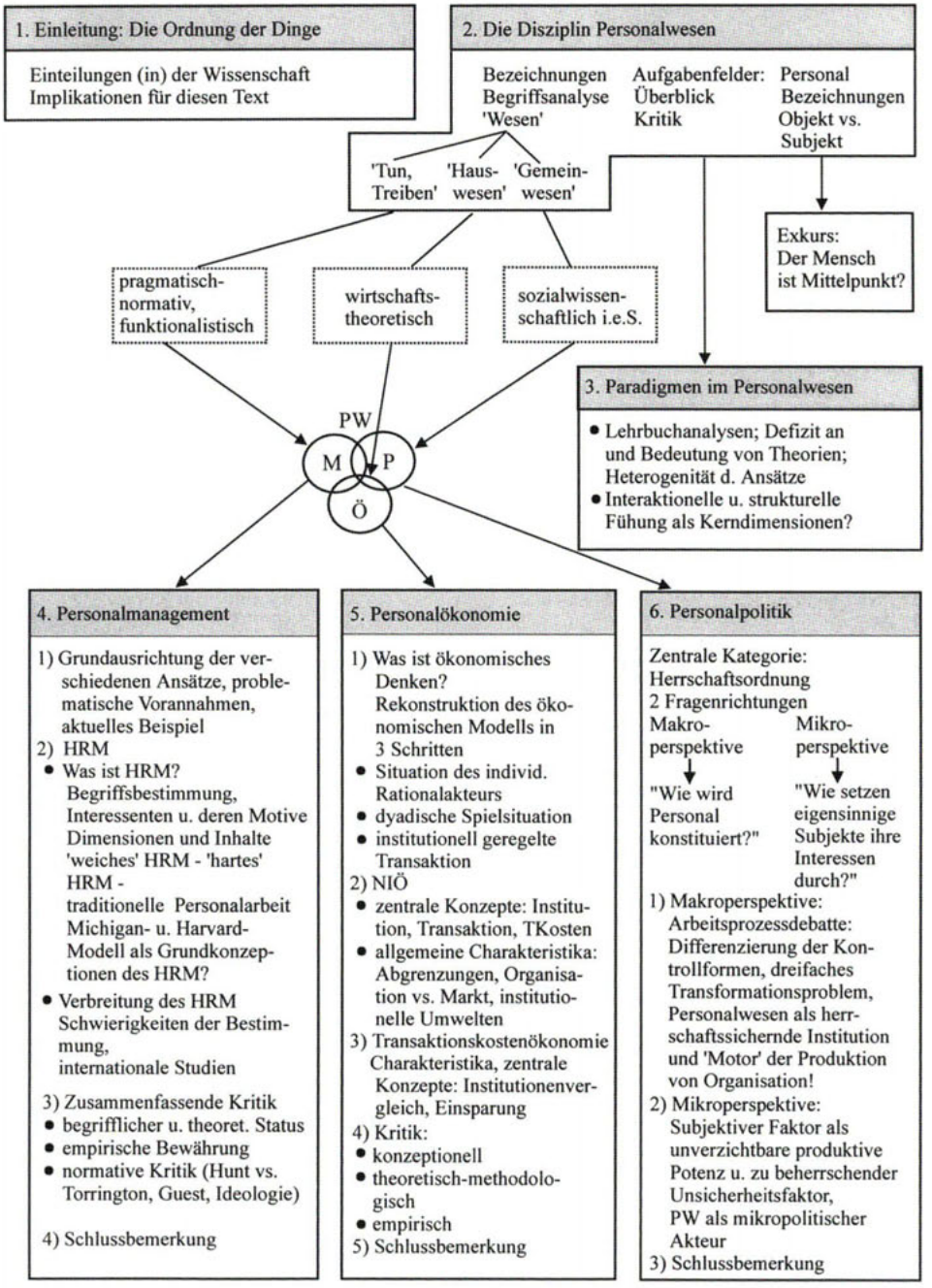
Universität Augsburg
Universitätsstr. 2
86135 Augsburg

Tel: 0821/598 4080

---

[1] Im Unterschied zu mehreren anderen Bänden der Reihe ist diesmal kein Glossar am Ende des Textes eingefügt; Fremdwörter werden stattdessen im Allgemeinen dann, wenn sie zum erstenmal vorkommen, in einer Fussnote erklärt. Das hat den Nachteil, dass man diese Erläuterung nicht findet, wenn man in einem späteren Kapitel zu lesen beginnt. Vorschlag: Im Sachwortregister nachsehen - meist ist dort die Fundstelle angegeben!

Kapitel A: Theoretische Grundlagen - Übersicht



1. Einleitung: Die Ordnung der Dinge

1.1 Wissenschaftliche Einteilungen

Barbara *Townley* zitiert in ihrem kritischen Human-Resources-Buch aus "Die Ordnung der Dinge"; die Einleitung dieses *Foucault*-Texts liest sich wie folgt:

> Beleg A-1: Die chinesische Enzyklopädie (aus *Foucault* 1989, 1)
>
> "Dieses Buch hat seine Entstehung einem Text von *Borges* zu verdanken. Dem Lachen, das bei seiner Lektüre alle Vertrautheiten unseres Denkens aufrüttelt, des Denkens unserer Zeit und unseres Raumes, das alle geordneten Oberflächen und alle Pläne erschüttert, die für uns die zahlenmäßige Zunahme der Lebewesen klug erscheinen lassen und unsere tausendjährige Handhabung des Gleichen und des Anderen (du Même et de l'Autre) schwanken läßt und in Unruhe versetzt. Dieser Text zitiert 'eine gewisse chinesische Enzyklopädie', in der es heißt, dass
>
> 'die Tiere sich wie folgt gruppieren: a) Tiere, die dem Kaiser gehören, b) einbalsamierte Tiere, c) gezähmte, d) Milchschweine, e) Sirenen, f) Fabeltiere, g) herrenlose Hunde, h) in diese Gruppierung gehörige, i) die sich wie Tolle gebärden, k) die mit einem ganz feinen Pinsel aus Kamelhaar gezeichnet sind, l) und so weiter, m) die den Wasserkrug zerbrochen haben, n) die von weitem wie Fliegen aussehen'".[1]

Foucault zitiert ein zitiertes Zitat; ihn wiederum zitiert Barbara *Townley* und wir haben Townley zitiert. Damit wollen wir zweierlei veranschaulichen: einmal den üblichen Stil (personal-)wissenschaftlichen Arbeitens, der aus Zitatenkollagen besteht. Dabei ist an den Doppelsinn des Worts 'zitieren' zu erinnern, nämlich einen Autor als Autorität anrufen und als Autorität jemanden oder etwas herbeirufen: sie haben zur Stelle zu sein. Weil alles schon einmal gesagt wurde, wiederholt man es bekräftigend ein weiteres Mal, und wenn es oft genug gesagt wurde, gilt die vorherrschende Meinung der Fachwelt als beste Annäherung an die Wahrheit. Auf diese Weise wird Wirklichkeit produziert: so viele Autor(ität)en können sich nicht irren, ja es ist nicht einmal mehr entscheidend oder prüfbar, was 'in Wirklichkeit ist', weil Wirklichkeit nur über Reden/Schreiben zugänglich ist. Der Wissenschaftsbetrieb ist in seiner Anähnelung an die wirtschaftlichen Großbetriebe weit fortge-

---

[1] Georges *Perec* (1996) variiert *Borges'* chinesische Enzyklopädie (die den bezeichnenden Titel 'Himmlischer Warenschatz wohltätiger Erkenntnisse' trägt): Er reiht z.B. so: "a) Tiere, auf die man wettet, b) Tiere, die vom 1. April bis zum 15. September nicht bejagt werden dürfen, c) gestrandete Wale ..." Die vorgeblich akribische Einteilung führt ein Systematisieren, das sich auf Oberflächen- und Einzelerscheinungen stützt, ad absurdum. Wenn wir unten den Warenschatz wohltätiger Erkenntnisse des Personalwesens inventarisieren werden, können wir über ähnlich überzeugende Einteilungen berichten - und wir beteiligen uns aktiv...

schritten: Verringerung der Fertigungstiefe, verstärkter Fremdbezug, Konzentration auf Montage und Marketing, durchgehende Verkundung des Unternehmens. Selbst wer auf den Schultern von Riesen steht, müßte sich schon auf den Kopf stellen, um sie zu überragen.

Zum anderen aber möchten wir *Foucaults* Einsicht nutzen, dass die Ordnung der Dinge auf Unterscheidungsleistungen beruht, die als gültige durchgesetzt wurden. Es geht nicht darum, eine vorhandene naturgesetzliche Ordnung zu erkennen, sondern zu verstehen, wie Ordnung *gemacht* wurde und wird. Der Anfang jeder Herrschaft ist Kategorisierung: das eine wird vom anderen unterschieden (Mann/Frau, gesund/krank, normal/irr, anständig/kriminell usw.), diese Differenz wird plakativ benannt, es werden Verfahren der Unterscheidung (Prüfung) und Registrierung entwickelt und das Unterschiedene wird verschieden behandelt, sodass die Differenz letztlich ontologischen* Status gewinnt. Wenn man z.B. zwischen Führern und Geführten trennt und die Geführten für unzuverlässig, faul und unfähig erklärt(!) und sie entsprechend traktiert (kontrolliert, motiviert, trainiert etc.), dann werden sie womöglich 'tatsächlich' so werden, wie sie gesehen werden und die Unterscheidung bewahrheitet sich.

Auch im Personalwesen werden Unterscheidungen vorgenommen. Das Personalwesen grenzt sich ab von anderen betrieblichen Funktionen, es erklärt sich für bestimmte Dinge (un-)zuständig, interessiert sich für einiges und läßt anderes unbeachtet, lebt von Kategorisierungen (ArbeiterInnen/Angestellte/Außertarifliche, Anwesende/Fehlende, mit Potential/ohne Potential, Stamm-/Randbelegschaft, Vorgesetzte/MitarbeiterInnen usw.). Viele der Unterscheidungen sind vermutlich für eine kulturfremde Person genauso wunderlich wie die in der chinesischen Enzyklopädie, aber für die Vollsozialisierten machen sie Sinn, weil sie das übliche und richtige Handeln sowohl anleiten wie rechtfertigen.

Sieht man es als Aufgabe der Wissenschaft (z.B. der Wissenschaft vom Personal) an, die 'richtige' Ordnung der Dinge zu finden, verfehlt man die Pointe. Einteilungen - man könnte auch sagen: Ab-Teilungen und Ansichten - gelten (sind 'richtig'), wenn sie von anderen übernommen werden und sich im praktischen Leben bewähren, das - zirkulär - ihnen entsprechend gestaltet ist. Eine solche Sicht ist postmodernbeliebig, sie lehnt den dogmatischen Alleinvertretungsanspruch auf Wesens- oder Wahrheits-Erkenntnis ab und verschafft somit einer Vielzahl konkurrierender Stimmen wenn nicht Gehör, so doch Ausdruck. Aber sie machte es sich zu leicht, wenn sie auf der Ebene der Erscheinungen bliebe und sich mit der Ratifizierung des Bestehenden als gleich gültig, weil historisch kontingent, zufriedengäbe. Wissenschaft - auch das ist eine Einteilung, die autoritativ einen Unterschied zu Nichtwissenschaft macht - ist durch kritisch reflektierte Beziehungsaussagen definiert. Kurz

* *Ontologie* (griech.): Seinslehre; hier: objektive (beobachterunabhängige) Existenz

zu den drei Definitionsmerkmalen Aussagen, Beziehungen, Kritik: Wissenschaft ist ein System von *Aussagen*, das sich eines symbolischen Mediums (Sprache) bedient und seinen Gegenstand in dieses Medium übersetzen muss. 'Die Wirklichkeit' findet sich in Wissenschaft nur als eine kodierte Konstruktion. Das zweite Charakteristikum (Beziehungen herstellen) erfordert, das analytisch und real Vereinzelte in (sachlichen, zeitlichen, kausalen, funktionalen) Zusammenhang zu bringen, also aus der Isolation des Nun-einmal-so-Gegebenen zu holen, im Kontext zu sehen und *prinzipiell* zu verstehen oder zu erklären. Kritische Reflexion schließlich heißt, das Bestehende an vorhandenen und möglichen Alternativen zu prüfen, und die konstruierten Ordnungen nicht unbefragt gelten zu lassen, sondern an ihren eigenen und fremden Ansprüchen zu messen (und diese kreativ zu erneuern).

1.2 Die Ordnung dieses Textes

Das bedeutet für das Personalwesen (oder bescheidener: für den vorliegenden Text) Skepsis gegenüber den vorherrschenden Einteilungen. Sie sollen referiert und relativiert werden, ohne aber der Hybris zu verfallen, die eigentliche oder letztgültige anbieten zu können (was letztlich auch den unendlichen Regress erforderte, die Referenzkriterien selbst wiederum zu analysieren und zu kritisieren). Alle Einteilungen haben ihre Geschichte und ihre gesellschaftliche und wirtschaftliche Funktion - und darüber soll reflektiert werden; bloße Praxisbewährung von Ansätzen oder Instrumenten läßt jedenfalls ihre Wirkprinzipien nicht erkennen, sondern beschreibt Korrelationen. Das wird sehr deutlich an den periodisch erneuerten Wunderlehren, die mit eindrucksvollen Praxisbeispielen belegen, dass Unternehmenskultur, Total Quality Management, Kundenorientierung, Lernende Organisation usw. der Schlüssel zum Erfolg sind. Sie finden zustimmende Resonanz der PraktikerInnen - und sind im nächsten Jahr von der nächsten Mode überholt (s. *Kieser* 1996).

Auch unsere Ordnung ist so eigenartig wie die chinesische Klassifikation der Tiere. Dass wir z.B. in einem Grundlagentext fürs Personalwesen wichtige Themenkreise überhaupt nicht behandeln (z.B. Lohnfindung, Personalbeschaffung, Arbeitsgestaltung, Personalentwicklung, Führung etc.) hat damit zu tun, dass in anderen Bänden der Reihe 'Basistexte Personalwesen' die eben genannten Gebiete in Monografien behandelt werden. Weil wir - wie alle anderen AutorInnen - nicht nur unter Beschränkungen unseres Wissens, sondern auch unter denjenigen von Raum und Zeit (Seitenbegrenzung und Termindruck) leiden, können wir keinen allumfassenden Überblick bieten. Wichtiges Selektionskriterium war, dass wir in dieser Monografie den bereits existierenden Gesamtdarstellungen der Personalwirtschaftslehre (z.B.: *Berthel; Bühner*; *Drumm; Hentze*; *Jung; Kolb; Marr & Stitzel; Oechsler; Remer; Richter; Scholz; Wunderer & Kuhn*) keine weitere hinzufügen wollten. Allenfalls

wären dafür die acht Bände[2] unserer Reihe 'Basistexte Personalwesen' *zusammengenommen* qualifiziert.

Es wäre ein unrealistisches Ziel, den Diskussionsstand des Personalwesens - das sogenannte 'gesicherte Wissen' und die 'verbreiteten Meinungen' - annähernd vollständig oder auch nur repräsentativ wiedergeben zu wollen, denn es gibt niemand, der das schlechtdefinierte Gebiet überblicken und die große Menge der täglich neu erscheinenden Publikationen rezipieren könnte. Jede Darstellung ist deshalb selektiv, akzentuierend und voreingenommen und das trifft selbstredend auch auf den vorliegenden Text zu. Wie im Vorwort angekündigt, gehen wir nun in den ersten beiden Kapiteln des Bandes 1 auf konzeptionelle und theoretische Grundlagen, sowie die Entwicklung und Organisation des Fachs ein; die restlichen zwei Kapitel dieses Bandes sind ebenso wie die vier Kapitel des Bandes 2 dann inhaltlichen Themen gewidmet.

2. Die Disziplin Personalwesen

2.1 Namen für das Personalwesen

Eine Antwort auf die Frage, was denn nun Personalwesen *ist,* erübrigt sich nach den Vorbemerkungen zur Ordnung der Dinge. Es geht vielmehr darum, sich zunächst der in Praxis und Fachliteratur getroffenen *Unterscheidungen* bewußt zu werden. Auch wenn sich zeigen sollte, dass die verschiedenen Namen nur jeweils andere Etiketten für das in der Sache Gleiche sind, werden doch Ansprüche (oder Illusionen) erzeugt, die aufschlußreich sind. Es geht um Revierabgrenzungen und Selbstdefinitionen (Wissenschaft/Praxis, Ökonomie/Verhaltenswissenschaften, modern/überholt, affirmativ/kritisch etc.).

Was wir unter Personalwesen verstehen, hat viele Rufnamen: Personalwirtschaftslehre, Personalmanagement, Human Resources Management, Personalführung, Personalpolitik, Personalökonomie, Personalwissenschaft[3].

Viele Autoren (beispielsweise *Wächter* 1992, *Conrad* 1991, *Storey* 1995, *Staehle* 1989, *Sadowski* et al. 1994, *Pieper* 1990 usw.) haben die verschiedenen Titel kommentiert.

---

[2] Die anderen sechs Bände haben folgende Titel bzw. Inhalte: 'Führen und geführt werden' (*Neuberger*), 'Arbeit, Leistung, Lohn' (*Schettgen*), 'Arbeitsgestaltung' (*Heller*), 'Personalentwicklung' (*Neuberger*), 'Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche' (*Rastetter*), 'Mikropolitik' (*Neuberger*).

[3] *Türks (*1978a) Vorschlag, eine 'Personalwissenschaft' zu begründen, hat sich nicht durchgesetzt. Wir gehen deshalb nicht näher darauf ein.

Nach *Wächters* Meinung findet man den Begriff *'Personalwesen'* immer seltener: "Er gilt wohl als zu angestaubt" (*Wächter*, 1992, 316). Vielleicht wird auch die Nähe zu 'Sozialwesen' und zu einer spezifisch deutschen religiös-humanistischen Ausrichtung gescheut, die ihre Wurzeln in der katholischen Soziallehre hat (s.a. *Drumm* 1993); ein weiterer Grund dürften Assoziationen zum Bürokratismus antiquierter Personalverwaltung sein, obwohl analoge Begriffe in anderen Funktionsbereichen (siehe Material-, Finanz-, Rechnungs-Wesen) nicht veraltet sind. Lehr- und Handbücher, die den Titel 'Personalwesen' tragen, stammen von *Potthoff* 1974, *Wächter* 1979, *Gaugler & Weber* 1992, *Bierfelder* 1976, *Bisani* 1976, 1983.

Angesichts der meist pejorativen* Etikettierung von Personal*wesen* fühlen wir uns veranlasst zu begründen, warum wir dennoch an dieser Bezeichnung festhalten. Wir glauben, dass dieser Begriff der umfassendste ist, der alle anderen zu subsumieren erlaubt. Als Gewährsmänner für diese Auffassung ziehen wir die Gebrüder *Grimm* heran. Nicht um ein weiteres Märchen aufzutischen, an denen es im Personalwesen ohnehin nicht mangelt, sondern um auf ihr deutsches Wörterbuch zurückzugreifen, in dessen 29. Band auf 72(!) engbedruckten Spalten der Facettenreichtum des deutschen Worts 'Wesen' entfaltet wird. In Abb. A-1 haben wir eine zugegebenermaßen selektive Ordnung rekonstruiert, indem wir verschiedene Bedeutungsgruppen unterschieden haben. Die Sinngehalte, die wir in unserem Text dem Personal-Wesen unterlegen wollen, haben wir in der Abb. A-1 mit Buchstaben markiert (M für Management, P für Politik und Ö für Ökonomie). Darüber hinaus gibt es noch weitere Akzentsetzungen, die in der Fach- und Laiendiskussion eine Rolle spielen: Als Erfahrungsbereich, der sich zu einem sozialen Objekt mit eigenständigen Verfahren, Sprachregelungen, Instrumenten usw. konkretisiert hat, ist Personalwesen ein 'Ding', 'Kram', 'Zeug' wie z.B. auch Materialwesen, Kriegswesen, Gesundheitswesen usw. Manchmal wird versucht, die 'eigentliche Natur', das 'wahre Sein', die 'innerste Organisation' dessen zu ergründen, was *Personal* heißt oder ist. Ferner wird zuweilen unterstellt, im Personalwesen ginge es um konkrete ('ganze') Menschen, Persönlichkeiten, Charaktere bzw. es hätte selbst - als Institution - ein einmalige und unverwechselbare 'Persönlichkeit'. Eine letzte Auffassung begnügt sich mit dem schlichten Konstatieren der Existenz von Personalwesen, bzw. den ihm zugeschriebenen Personen, Instrumenten, Systemen, Kennziffern usw.: es ist nun einmal so, wie oder was es ist und kann in dieser Beschaffenheit analysiert werden.

* *pejorativ*: abwertend

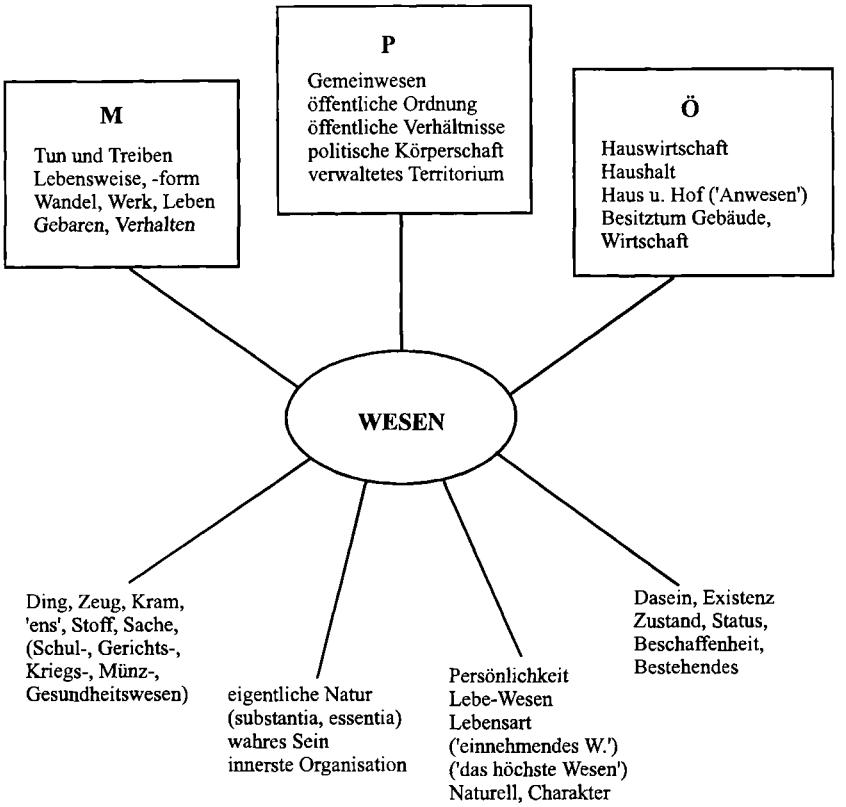


Abb. A-1: Facetten des Begriffs 'Wesen' (nach Jacob und Wilhelm *Grimms* deutschem Wörterbuch (1991, Sp 510-581)

2.2 Das Analyseraster in diesem Buch: Management - Ökonomie - Politik

Jene Bedeutungen, die wir nutzen wollen, sind

- **M**: 'Tun und Treiben', 'Tun und Lassen', Verhalten, Werk, (Lebens-)Wandel. Diese Perspektive verweist nach unserer Meinung auf den Gestaltungsanspruch, den das *Management* in der Formung des Personal-Gebarens erhebt.
- **P**: Die *politische* Dimension der Personalarbeit wird sichtbar, wenn man sich auf die Wortwurzel 'Gemeinwesen', 'öffentliche Ordnung' besinnt. Es geht um die

fortwährende (Re-)Produktion einer gesellschaftlichen (manche meinen sogar: gemeinschaftlichen) Ordnung.

- **Ö**: Die Bedeutungskomponenten 'Hauswesen', 'Anwesen' rufen den ursprünglichen Sinn von *Ökonomie* in Erinnerung, nämlich die Führung und 'haushälterische' Verwaltung des 'oikos', der Hauswirtschaft.

Demzufolge trennen wir zwischen

- pragmatisch-normativen, funktionalistischen Richtungen, die wir unter dem Stichwort 'Personalmanagement' zusammenfassen. Das Leitinteresse ist präskriptiv: es zielt auf effiziente und effektive Gestaltung und Intervention;
- wirtschaftstheoretischen Akzentsetzungen ('Personalökonomie'), denen es mit analytischem Interesseschwerpunkt um die Integration der Personalfunktion in den Denkrahmen der Neoklassik oder der Neuen Institutionellen Ökonomie geht;
- und schließlich im engeren Sinn sozialwissenschaftlichen Orientierungen ('Personalpolitik'); Zentralperspektive der Analyse ist die machtvolle Durchsetzung von Interessen zur (Re-)Produktion gesellschaftlicher Ordnungen.

Diese Aufgliederung ist - wie in Abb. A-2 visualisiert - nicht überlappungsfrei und lediglich akzentuierend gemeint, um für die Zwecke unserer Enzyklopädie(!) Ordnung zu stiften. Um es am Beispiel 'Personalmanagement' zu illustrieren: Das Management des Personals muss sich zweifellos intensiv mit Fragen der Kostenplanung und -kontrolle befassen und alternative Kombinations-, Einsatz- und Verwertungsmöglichkeiten der betrieblichen Ressourcen (vor allem der finanziellen) prüfen. Zugleich ist Management die Kunst des politischen Austarierens unterschiedlicher Interessen der verschiedenen 'stakeholders'. In unserer Analyse gehen wir aber vereinfachend davon aus, dass sich Management als Agentur des Prinzipals versteht (siehe dazu Kap. 5.2.3.) - insofern also politisch einseitig festgelegt ist - und in erster Linie das Programm der Sicherung und Reproduktion der bestehenden (Herrschafts-) Verhältnisse verfolgt. Seine Maxime ist es, die Kontrolle über das Geschehen zu behalten und auszubauen.

Mit der Trias 'Management - Ökonomie - Politik' schließen wir uns an dominante 'Erzähltraditionen' an, die wir referieren und kommentieren, aber nicht durch einen eigenen Entwurf integrieren oder gar ersetzen. Unsere Gegenüberstellung hat primär eine didaktische Absicht, weil sie uns helfen soll, unterschiedliche Standpunkte im Diskurs über Personalwesen akzentuierend herauszustellen. Die Managementperspektive gilt uns als Vertreterin einer an Herrschaftsinteressen ausgerichteten pragmatisch-normativen Orientierung (im Sinne der Vereinigung von Know-how, How-to-do-it, Do-it-yourself); den ökonomischen Ansatz sehen wir als Beispiel einer analytischen Perspektive, die ein bestimmtes methodisches Paradigma (rationale individuelle Entscheidung) konsistent und konsequent anwendet; die politische Modellierung des Personalwesens schließlich ist nach unserer Auffassung im methodischen Ansatz mit dem ökonomischen verwandt (Akteursorientierung, Rationalprin-

zip), aber durch ein anderes Erklärungsinteresse charakterisiert: nicht Verwertung, sondern 'geordnete' Interessendurchsetzung steht im Mittelpunkt.

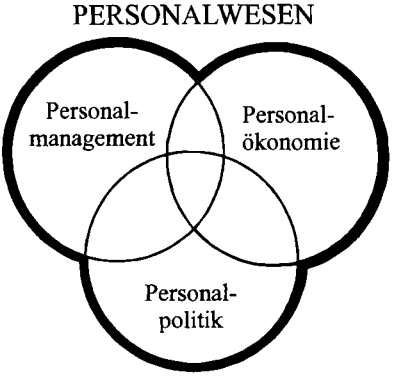


Abb. A-2: Personalwesen als Personalmanagement, Personalökonomie und Personalpolitik

2.2.1 Personal-*Management* (bzw. Personalwirtschaftslehre, Human Resource Management, Personalführung)

Texte, die unter dem Titel Personal*wirtschaftslehre* erschienen sind, befinden sich in sehr viel engerer Nachbarschaft zu Arbeiten, die mit Personal*management* oder *Human Resource Management* oder Personal*führung* überschrieben sind, als zu Büchern oder Aufsätzen über Personal*ökonomie*.

Personalwirtschaftslehre ist somit nicht der ökonomischen Theorie (im engeren Sinn, siehe dazu unten Kap. 5.1), sondern primär einem pragmatisch-normativen Programm verpflichtet, d.h. sie versteht sich im Regelfall als angewandte Wissenschaft, die praxisbewährte (und z.T.: empirisch geprüfte) Gestaltungs*empfehlungen* macht (letzteres bezeichnet ihre normsetzende und präskriptive* Ausrichtung). Es dominieren Darstellungen von Verfahren, Instrumenten und Systemen der Praxis, die im Hinblick auf ihren Beitrag zur Erreichung ökonomischer oder sozialer Ziele gewürdigt werden. Meist wird aus der Management-Perspektive argumentiert, für die in diesem Zusammenhang die Maxime* gilt: "In Personal zu investieren ist kein Luxus oder keine soziale Wohltat, vielmehr muss (wird) es sich ökonomisch aus-

* *präskriptiv* (lat.): vorschreibend
* *Maxime* (griech.): Handlungsprinzip, Grundsatz

zahlen" (*Wächter* 1992, 316). 'Personalwirtschaftslehre' scheint "eine implizite Stellungnahme für ein enges, eher instrumentelles Verständnis der BWL zu enthalten ..." (a.a.O.) "... wobei der Glaube an die (rationale) Entscheidbarkeit groß ist" (a.a.O., 317). *Kossbiel* (1997, 124) definiert als Gegenstand der Personalwirtschaftslehre "ökonomisch legitimierbare Entscheidungen zur Lösung betrieblicher Personalprobleme" ... "Die zu lösenden Personalprobleme wurden[4] unter den Rubra 'Verfügbarkeit über Personal'[5] und 'Wirksamkeit des Personals' ausdifferenziert." Wir werden uns (im Kap. 5.1.) noch damit auseinandersetzen, was es für eine Entscheidung bedeutet, '*ökonomisch* legitimierbar' zu sein; offen bleibt auch, was denn nun Personalprobleme sind. Lehrbücher mit dem Titel Personalwirtschaftslehre haben z.B. *Hentze* 1994, *Marr & Stitzel* 1979, *Drumm* 1995 und *Türk* 1978 herausgebracht.

Mit der Titulierung der Disziplin als Personal*management* will man *Wächter* zufolge "besonderen Wert auf ein Verständnis der Personalfunktion als Teil eines übergreifenden (Management-)Prozesses legen, der in allen seinen Phasen von personellen Aspekten durchzogen ist ... Logischerweise sind die Gebiete, mit denen sich Personalmanagement befaßt, beinahe unbegrenzt ... D.h. der gesamte Managementprozeß wird unter seinen personellen Voraussetzungen und Implikationen betrachtet" (1992, 318). Für *Steinmann & Kühlmann* (1991, 667) "... thematisiert die Personalmanagementlehre die Gestaltung der individuellen, sozialen und ökonomischen Determinanten menschlicher Arbeit oder kurz der Arbeitsverhältnisse"; für sie gilt, dass die Personalmanagementlehre als Teil der Allgemeinen Managementlehre zu entwickeln ist (a.a.O., 668). Lehrtexte mit dem Titel Personalmanagement stammen von *Remer* 1978, *Ackermann & Scholz* 1991, *Berthel* 1995, *Bühner* 1994, Jung 1995, *Kastner* 1990, Kolb 1995, *Wunderer & Kuhn* 1993, *Scholz* 1994.

> "Unter Personalmanagement wird im folgenden 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 hier begriffen als Konzipierung und konkrete Gestaltung arbeitsteilig organisierter Strukturen auf dem Wege der Selektion von Zwecken und Mitteln des Einsatzes von Menschen in diesen Strukturen" (*Remer* 1978, 19f).

Der Begriff *Human Resource Management* hat die steilste internationale Karriere gemacht, er beginnt inzwischen auch in deutschen Großunternehmen zu dominieren. Durch die Wahl des Begriffs *Human Resource Management* soll "zum einen (...) das Personal nicht primär als Kostenfaktor, sondern als Leistungsträger und -potential

---

4 nämlich 1971, als der erste deutsche Lehrstuhl für Personal*wirtschaftslehre* an der Universität Hamburg gegründet wurde

5 gemeint ist vermutlich 'Disposition über Personal' oder 'Verfügbarkeit des Personals'

gesehen werden" ... (zum anderen wird) "dessen strategische Ausrichtung und Integration in die Unternehmensstrategie insgesamt" hervorgehoben (*Wächter* 1992, 319). *Wächter* merkt kritisch an: "Es mag noch angehen, die Betrachtung des Menschen als Mittel der Produktion zu konstatieren (so ist es ja auch), aber das als spezifische Tugend rechtfertigend in den Mittelpunkt der Überlegungen zu stellen, dagegen gibt es im deutschen Sprachraum und -gebrauch offensichtlich einen - vielleicht auch nur latenten - Vorbehalt" (a.a.O., 319). Dieser Vorbehalt scheint Vergangenheit zu sein, es erscheinen Bücher unter diesem Titel (z.B. *Pieper* 1990), auch eine bekannte Praktikerzeitschrift ('Personal') hat sich den Untertitel "Zeitschrift für Human Resource Management" gegeben.

Wegen der aktuellen Bedeutung der Diskussion über Human Resource Management haben wir dieser Thematik ein eigenes Kapitel (4.2.) gewidmet.

Personalführung schließlich sieht *Wächter* (a.a.O., 321) meist beschränkt auf unmittelbare Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen: "Die zentralen Kategorien, nämlich 'Personal', 'Arbeit' und 'Organisation' bleiben undefiniert bzw. erscheinen gar nicht" (a.a.O., 322). Ganz anders als der Mainstream hat *Türk* (1981) das Konzept der Personalführung interpretiert: als Institution der sozialen Kontrolle in Organisationen.

Für den größten Teil der *personalwirtschaftlichen* Literatur dürfte dürfte *Wächters* Diagnose zutreffen:

> "Vorschnell wird in den Büchern die (offizielle) Entscheiderperspektive eingenommen. Es gibt wenig Reflexion über die Akteure, deren Handlungsbedingungen und -parameter. Es gibt nach wie vor erstaunlich wenig Informationen über den tatsächlichen Einsatz der vorgestellten Instrumente, deren Wirkungen und Funktionen. Statt die Praxis kritisch zu begleiten und ihr im allgemeinen konzeptionell und kreativ vorauszugehen, gibt es eine in ihrem Zustandekommen nicht nachzuvollziehende Zusammenstellung von Verfahren und Instrumenten, die dann irgendwie mit dem vorgestellten Konzept verbunden wird. Das Jäger- und Sammlerstadium haben wir noch nicht verlassen. Es wäre gut, wenn wir uns das eingestehen. Umso besser könnten wir diese (notwendige) Phase effizient hinter uns bringen" (a.a.O.).

2.2.2 Personal-*Ökonomie*

Die Bezeichnung *Personalökonomie* wurde in Deutschland vor allem von der Gruppe um *Sadowski* ins Gespräch gebracht, um an die mikro- und institutionenökonomische Tradition der Betriebswirtschaftslehre anschließen zu können (s. aber auch *Lazear* 1995). Diese Bezeichnung sperrt sich gegen vorschnelle Vereinnahmung der Disziplin als Praxislehre und betont die ökonomietheoretische Fundierung. Wir gehen darauf unten noch ausführlicher ein (s. Kap. 5).

2.2.3 Personal-*Politik*

Wächter identifiziert Personalpolitik mit der grundsätzlichen Ausrichtung des Handlungsfelds und fordert: "Personalpolitik soll sich *strategisch* ausrichten (statt bloß reagierend und verwaltend); sie soll den Menschen als *Ressource* begreifen (statt nur als Kostenfaktor), und die Personalfunktion soll als primäre *Management*aufgabe (statt als spezialisierte Stabsfunktion) verstanden werden" (1992, 325). Im Rahmen einer im engeren Sinn politischen Perspektive diagnostiziert *Wächter* auch die unausweichliche Konflikthaftigkeit der Personalarbeit:

> "Aus einer genaueren Analyse von Wirkungszusammenhängen der betrieblichen Personalpolitik leitet sich logischerweise die Forderung ab, Menschen dort und so einzusetzen, dass sie ihre Fähigkeiten, ihre Initiative, Kreativität, ihr Fingerspitzengefühl, ihre Emotionalität verwenden können. Damit erweist sich aber das Verhältnis von Mensch und Arbeit als zutiefst ambivalent: Es tendiert immer auch zur Ausbeutung auch noch der feinsten und individuellsten Züge des Menschen, die produktiv eingesetzt werden, und es bietet immer auch die Möglichkeit zur individuellen Entfaltung und Emanzipation" (*Wächter* 1992, 334).

> Für *Sadowski et al.* 1994, 399) ist " ... Personal*politik* - eine Formulierung, die daran erinnert, dass personelles Geschehen oft auf Aushandlungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern beruht."

> *Krell* (1994, 19f) definiert: "Der Begriff 'Personalpolitik' wird hier nicht im engeren Sinne zur Kennzeichnung eines Teilbereichs der Disziplin 'Personalwesen' verwendet, ... sondern im weiteren Sinne, d.h. zur Bezeichnung des gesamten Gegenstandsbereichs der mit 'Personal' befaßten speziellen Betriebswirtschaftslehre ... Die dementsprechende Bezeichnung für das Fach lautet 'Personalpolitiklehre' bzw. 'Lehre von der betrieblichen Personalpolitik'."

Ein Lehrbuch mit dem Titel Personalpolitik haben *v. Eckardstein & Schnellinger* 1978 veröffentlicht; Gertraude *Krell* (1994) stellt ihren geschichtlichen Rückblick unter dieses Thema.

Schlussfolgerung

In der Differenzierung zwischen Personalwirtschaftslehre einerseits und Personalökonomie andererseits kommt eine Art Glaubensspaltung zum Ausdruck, die die BWL praktisch seit ihrem Bestehen beschäftigt, nämlich die Frage, ob die BWL eine sozial- bzw. verhaltenswissenschaftliche oder aber eine 'rein' ökonomische Disziplin ist [fürs Personalwesen sind die kontroversen Positionen einmal mehr durch Weibler (1996) und Alewell (1996) zusammengefasst worden; wir werden darauf im Kap. B ausführlich eingehen]. *Wächter* kann hier für die eine Extremposition stehen:

> "So paradox es klingen mag: das Personalwesen kann seinen *ökonomischen* Nutzen umso mehr nachweisen, als es sich verstärkt *verhaltenswissenschaftlicher* Methoden und

> Modelle bedient. D.h. es ist nicht zu viel verhaltenswissenschaftlicher Gehalt in den Lehrbüchern, sondern eher zu wenig - oder vielleicht nicht das Richtige oder das Richtige nicht in ausreichender Weise" (*Wächter* 1992, 333).

Eine ausgewogene vermittelnde Position in dieser Frage vertritt *Weber* 1996, während *Sadowski*, dessen Argumente unten noch ausführlicher dargestellt werden, eher für eine entgegengesetzte Auffassung steht (siehe Kap. 5.1).

Die verschiedenen Positionen lassen sich nicht integrieren oder harmonisieren; sie sind Ausdruck radikal unterschiedlicher Begriffs- und Theoriestrategien. Die Kategorien, die in die Fachbezeichnungen hineingesehen werden, implizieren - wie im einleitenden *Foucault*-Hinweis bereits erwähnt - zugleich Ab- oder Ausgrenzungen, Bewertungen und Handlungsvorschriften. Einige der Unterscheidungen, die in verschiedener Weise kombiniert sein können, seien im Folgenden genannt:

- ökonomisch - verhaltenswissenschaftlich,
- analytisch (deskriptiv) - normativ (präskriptiv),
- rational/kalkulatorisch - humanistisch/empathisch,
- elementaristisch - ganzheitlich,
- operativ - strategisch,
- technisch - politisch,
- Personal als Kosten - als Investition,
- Wertschöpfung - Herrschaft,
- längsschnitthafte (diachrone) - querschnitthafte (synchrone) Sicht ....

Angesichts dieser Vielzahl an Hin-Sichten verwundert es nicht, dass eine einheitliche umfassende Kategorisierung des Fachs kaum gelingt. Auch die von uns gewählte Dreier-Gliederung des Gesamtgebiets 'Personalwesen' in Personalmanagement, Personalökonomie und Personalpolitik ist eine lediglich akzentuierende Aufteilung, die in plakativer Weise vorherrschende Zugänge bezeichnet. In den jeweiligen Titulierungen sind (oftmals unausgesprochene) theoretische Vorannahmen komprimiert, auf die wir noch ausführlich eingehen werden.

2.3 Aufgabenfelder des Personalwesens

Es mag vielen müssig erscheinen, sich über Namen und Fachbezeichnungen zu streiten; mehr als das Etikett interessiert sie der Inhalt. Aber auch hier werden - zumindest im ersten Anlauf - wiederum nur Namen geboten, die aber immerhin schon ein größeres Auflösungsvermögen haben. Im Folgenden haben wir - angeregt durch Darstellungen in *Scholz* 1994, *Bühner* 1994, *Benz u.a.* 1993, *Domsch* 1991, *Spie* 1988, *Wunderer* 1993, *Steinmann & Schreyögg* 1990 - zur ersten inhaltlichen Orientierung eine Liste jener Funktionen und Aufgaben zusammengestellt, die üblicher-

weise im Personalwesen bearbeitet werden. Diese ungeordnete Aufstellung soll einen Überblick geben über die wichtigsten Arbeitsgebiete, die zusammengenommen das Fach konstituieren:

- Personalbestandsanalyse
- Personalbedarfsplanung
- Personalmarketing
- Personalbeschaffung, -gewinnung
- Personalentwicklung
- Personaleinsatz(planung)
- Personalveränderung/-anpassung
- Personalabbau, -freisetzung
- Personallogistik
- Personalinformationsmanagement
- Personalführung
- Personalrechnung
- Personalkostenplanung oder -management
- Personalcontrolling
- Personalverwaltung
- Personaldienste
- Personalorganisation
- Personalauswahl
- Personal- u. Sozialpolitik
- Personalberatung (in house)
- Personalbeurteilung
- Personalforschung
- Personalerhaltung
- Personalförderung
- Unternehmensvertretung u.
- Industrial Relations
- Personalbetreuung
- Personalpflege

usw.

Oft werden die Arbeitsbezeichnungen nicht nebeneinandergestellt, sondern in thematischen Gruppen gebündelt, die historische Entwicklungsphasen der Disziplin bezeichnen sollen. Die 'Disziplinierung' (Disziplinwerdung) des Personalwesens begann ursprünglich mit der Personalverwaltung (eigentlich: dem Lohnbüro) und soll heute Höhepunkt und Vollendung im 'Human Resource Management' erreicht haben - wobei der Anglizismus durchaus auch Kolonialisierungs- und weltweite Uniformierungsbestrebungen wiedergibt. Zur 'Geschichte des Personalwesens' äußern wir uns unten noch detaillierter (siehe Kap. B-1.). An dieser Stelle wollen wir nur festhalten, dass die jeweils aktuelle Ausrichtung von sich behauptet, die Defizite ihrer Vorgängerin überwunden zu haben, wobei regelmäßig die Vergangenheit relativ schlecht wegkommt: Modernes oder aktuelles Personalwesen ist dann nicht mehr (wie früher) verfahrensfixiert, sondern (heute) strategisch, kein kunterbuntes Sammelsurium von Instrumenten oder Techniken (wie einst), sondern (heute) theoretisch fundiert und geordnet, kein Sammelbecken von Allerweltsweisheiten (wie damals), sondern (inzwischen) empirisch bewährt, kein Hort der Sozialromantiker und Humanitätsduseler (wie in der Vergangenheit), sondern heutzutage 'knallhart' - wie man im Krieger- und Boxerjargon so treffend sagt - auf ökonomische Effizienz und Effektivität getrimmt. Verräterisch ist es auch, wenn das vormalige 'Personal- und *Sozial*wesen' zur 'reinen'(!) Personalwirtschaft mutiert. Es wird stets ein moderner - linear progressiver - Entwicklungspfad zugrunde gelegt: es geht ständig aufwärts, das Letzte ist das Beste. Zyklen, Brüche, die Wiederkehr des Vergangenen, Parallelexistenzen etc. sind nicht vorgesehen.

Andererseits ist, solange es Personalwesen als Disziplin gibt, auch die fachtypische Ambivalenz artikuliert worden: Zum einen wird Personal als der wichtigste Produktionsfaktor (das 'wertvollste Kapital') bezeichnet, zum anderen aber auch die beschleunigte und weitgehende Ersetzung der lebendigen durch die tote Arbeit (Technologie) vorausgesagt. Oder: Personalarbeit gilt als eine Querschnittsfunktion, die zwar von *allen* betrieblichen Ebenen und Positionen wahrzunehmen sei, die aber durch eine professionelle zentrale Personalabteilung gesteuert werden müßte; zugleich aber wird das baldige Ende der Institution 'Personalressort' verkündet, weil das Personalwesen überflüssig werde und verschwinde bzw. an die 'Linie' übergehe. Aber auch hier trifft zu: Totgesagte leben (länger).

Immer wieder flammt auch die - unten (siehe Kap. B-2.) noch ausführlicher kommentierte - Professionalisierungs-Debatte auf (z.B. *Wächter* 1987, Heft 1 der *Zeitschrift für Personalforschung* 1990, *Steinmann & Kühlmann* 1991, *Wächter & Metz* 1995), die das Selbstverständnis der WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen reflektiert: Sind für die Personalarbeit Jedermannsqualifikationen ausreichend oder gibt es (inzwischen) einen Kern von Kompetenzen, die nur die Personalprofis mit ihrer spezifischen Ausbildung, eigener Standesorganisation, unternehmensübergreifender Orientierung ('Fachwelt'), verbindlicher Berufsethik etc. haben? Oder ist - in Erweiterung des *Beuys*-Worts 'Jeder ist ein Künstler' - jeder ein Personaler? *Titscher* (1995, 211) hat in diesem Zusammenhang einem Abschnitt seines Beitrags zur Profi-Debatte eine doppeldeutige Überschrift gegeben: "Zur Aufgabe des Personalwesens". Darauf kommen wir (siehe die Kap. B-2. und B-3.) noch zurück; zunächst aber soll der Gegenstand des Personalwesens (das Personal) diskutiert werden.

2.4 Was ist Personal?

2.4.1 Namen für Personal

Das Verständnis von Personal als Belegschaft ist relativ jung; im Bd. 13 des zuerst 1889 erschienenen Wörterbuchs der deutschen Sprache der *Gebrüder Grimm* (1984, 1565) wird unter Personal noch 'zusammengehörige personen gleicher stellung, gleiches berufes' verstanden.

In Beleg A-2 haben wir zur Illustration verschiedene Namen zusammengestellt, mit denen das Objekt des Personalwesens bezeichnet wird. Überfliegt man diese Liste, wird einem schlagartig klar, dass man nicht nur sachlich-neutral über das reden kann, was Gegenstand der Personalarbeit ist.

Beleg A-2: Namen für das Personal

wertvollster Rohstoff, Leistungsreserve, Massmännchen, Normwerker, Nutzmensch, biologisches Material, (bestes) Produkt, Bestand (der zugeschaltet werden kann), Altbestand (der entsorgt, entrümpelt, werden kann/muss), Produktionsfaktor Arbeit, Ware Arbeitskraft, (Engpaß-)Faktor Personal, Humankapital, Humanressourcen [s.a.: 'Verzehr von Humangütern'], Kosten auf zwei Beinen, personale Elemente, Köpfe [s.a.: Head(!)hunter], Hände ['hands'], Kräfte, Teammitglieder, Mitmenschen, Mitglieder, MitarbeiterInnen, Gesamtsortiment (so im Personalmarketing), zeitflexibles Beschäftigungsmix, optimales Workforce-Mix, Gesamtarbeiter, Arbeiterschaft, Belegschaft, Mannschaft, Einsatzfaktor, Leistungsfaktor, Aufgaben- oder Leistungsträger, Positions- oder Stelleninhaber, Leistungsempfänger, Problemlösungspotential, produktive Potenz, Ressource Mensch, Homo(!) oeconomicus, interner Kunde ...

Die Divergenzen sollen anhand einiger aktueller Definitionen aufgezeigt werden:

> "Mit 'Personal' ist die Gesamtheit von sich in abhängiger Stellung befindenden Personen, die in einer arbeitsvertraglichen Beziehung mit dem Unternehmen verbunden sind, gemeint (*Türk* 1978, *Oechsler* 1992)" (*Weibler* 1995, 117).

> "Der Versuch, die Kosten für die Nutzung der jeweils eingesetzten Arbeit zu minimieren, andererseits Flexibilität für zukünftige Einsatzanforderungen zu erhalten, ist verwandt mit dem Problem, ein Portefeuille von Wertpapieren zusammenzustellen, das den Erwartungswert der Renditen maximiert, ohne bestimmte Risiken zu überschreiten" (*Sadowski & Frick* 1989, 409).

> "Wir haben die politische Sensibilität der Lehrbücher festzustellen versucht, indem wir gefragt haben, ob Arbeitskräfte als Personen (Subjekte) oder als Personal betrachtet werden. Die Subjektivität des arbeitenden Menschen bedeute, dass er sich nicht wie eine Maschine 'verhält', sondern handeln kann, dass er Ziele, Interessen und Werte (Ansprüche) hat und dass er etwa feindselig oder kooperativ sein kann. 'Personal' sei das, was man hat, aber nicht ist, also verdinglichte Arbeitskraft oder in der Sprache der Ökonomie 'ein homogener Produktionsfaktor mit gegebenen Bedürfnissen'" (*Sadowski* et al. 1994, 406).

Offenkundig ist, dass es im Personalwesen ums Personal geht; alles andere als eindeutig ist jedoch, was unter Personal zu verstehen ist. Einige Autoren sehen das konkret(istisch) und meinen damit den Menschen oder sogar den 'ganzen Menschen', andere dagegen denken an das Kollektiv (die Belegschaft, den 'Gesamtarbeiter') und wieder andere zerstückeln oder abstrahieren den Menschen, indem sie von 'Partialinklusion' sprechen, derzufolge nur bestimmte Potenzen ('Arbeitsvermögen') oder Äußerungen (Entscheidungen, Handlungen) Gegenstand personalwirtschaftlicher Verfügung werden (dürfen). Ganz zu schweigen von dehumanisierenden, technizistischen, ökonomistischen und offen zynischen Umschreibungen.

2.4.2 Personal als Objekt und Subjekt

Die vorherrschende Orientierung des Personalwesens ist *objektivistisch*, d.h. sie behandelt Personal als Verfügungsobjekt, das unter dem gestaltenden und kontrollierenden Zugriff des Managements als dem 'dispositiven Faktor' (zur Ideengeschichte s. *Hermann* 1994) instrumentalisiert wird. Der Produktionsfaktor 'Arbeit' hat jedoch gegenüber anderen Produktionsfaktoren einige Besonderheiten, auf die in der ökonomischen Theorie immer wieder hingewiesen wird: Erworben und vertraglich gebunden wird ein abstraktes Arbeitsvermögen, das im Arbeitsprozeß zur Arbeitsleistung transformiert werden muss und allein die letztere ist von betrieblichem Interesse. Wenn aber Arbeits*leistung* vom 'subjektiven Faktor' abhängt, dann müßte auch in der Theorie jener Teildisziplin, die sich auf diesen Faktor spezialisiert hat, eben diese Subjektivität angemessen Berücksichtigung finden. Das ist nur zum Teil und indirekt der Fall, am deutlichsten dann, wenn es um 'Personaleinsatz' geht, wo neben Allokationsentscheidungen insbesondere Fragen der Anwesenheit, Motivation, Führung, Kontrolle etc. behandelt werden. Der zum Handlungssubjekt stilisierte 'dispositive Faktor' handelt wie ein kompetenter Ingenieur, der Störungen im Ablauf der Maschine Arbeit konstruktiv, präventiv und reparierend abstellt. Alles läuft nach (seinem) Plan. Quasi nebenbei wird somit das Transformationsproblem 'gelöst': Wenn mit Fehlzeiten, Drückebergerei, Widerstand, Sabotage, Desinteresse usw. zu rechnen ist, muss der dispositive Faktor derart 'ineffektives Verhalten' durch passende Interventionen eliminieren und korrigieren.

Dabei muss er jedoch behutsam vorgehen, wenn er nicht gleichzeitig die unverzichtbaren produktiven Potenzen der 'lebendigen Arbeit' zerstören will (Kreativität, Spontaneität, Ideenreichtum, Expertenwissen, Engagement, Mitdenken usw.). Um es mit einer anderen Metapher auszudrücken: der dispositive Faktor ist der reife, realistische, überlegene und verantwortungsvolle Vater, der das launische, unerzogene, mutwillige, unreife, verführbare, trotzige, uneinsichtige, eigensüchtige Kind Arbeitskraft mit Lohn und Strafe erzieht. Was aber, wenn es sich um kein Kind, sondern einen anderen verantwortungsbewußten und fähigen Erwachsenen handelt, der Ansprüche auf Mitsprache erhebt? Das personalwirtschaftliche Herrschaftsmodell ist für diesen Fall schlecht gerüstet. Allenfalls werden Delegations- und Partizipationsmodelle, Qualitätszirkel, Empowerment-Strategien usw. vorgeschlagen, die aber samt und sonders an der Vor-Herrschaft des dispositiven Faktors nichts ändern dürfen (das zeigt schon die Analyse von strukturellem Aufbau und Operationsmodus dieser Strategien: es gibt Steuerungskommitees, Berichts- und Rechenschaftspflichten, Ressourcenkontrolle etc.). Würde man wahr machen mit dem Intrapreneurship, müßte man das Herrschaftsmodell durch ein Marktmodell ersetzen. Das erfordert mehr als die bloß verbale Reformulierung des Herrschaftsmodells als Marktmodell bei sonst gleichen strukturellen Bedingungen. Neuere organisations-

theoretische Ansätze setzen auf Deregulation, Netzwerke, Allianzen, Outsourcing, 'Neue Selbständigkeit' etc. und machen damit die Idee hoffähig, lange Agenten-Ketten durch unmittelbare Ergebnisverantwortung der Akteure zu ersetzen. Dem Prinzipal als der Inkarnation des Kapitalinteresses wird dann der Nutzenbeitrag unvermittelt geliefert.

Der 'subjektive Faktor' ist eine destruktive *und* konstruktive Potenz und muss - so oder so - kalkulierbar sein. Eben dieses Anliegen der Kontrolle der Ungewißheitszone begründet Personalwesen als macht-volle Disziplin. Macht ist kein Besitz, sondern eine Beziehung, die durch die Dialektik wechselseitiger (wenngleich asymmetrischer) Abhängigkeit charakterisiert ist. Mit seinem Konzept der 'Dialektik der Herrschaft' bringt *Giddens* (1988) die Zwieschlächtigkeit dieser Beziehung auf den Punkt: Je umfassender und porenloser die Herrschaft, desto geringer die produktiven Beiträge der Unterworfenen (subiecta), die bestenfalls nur noch tun, was befohlen ist, und dies auch nur dann, wenn es überwacht und belohnt wird. Je stärker das Eigenhandeln der Subjekte ausgeprägt ist, desto mehr Energien und Ideen werden freigesetzt, aber desto schwächer die Herrschaft. Es sei denn, es gelänge - und hier lebt der alte Machtgedanke in neuer Verkleidung auf - die Herrschaft in die Subjekte einzuschmuggeln, so dass sie zwar glauben, frei zu sein, dennoch aber funktionieren, wie sie sollen. Das macht Programme der 'mentalen Programmierung' und Werte-Infusion (Unternehmenskultur), der Koppelung von Leistung an Eigennutz, der charismatischen und transformativen Führung, der scheinbaren Selbstorganisation (unter kontrollierten Rahmenbedingungen) so attraktiv.

Das freie, autonome, emanzipierte bürgerliche Subjekt ist ebenso eine Fiktion oder Utopie wie der perfekt und rational kontrollierte Untertan. Auf der Ebene der *Interaktionen* zwischen Akteuren ist auf beiden Seiten mit Intransparenz und Ignoranz in Bezug auf Wissensbestände wie Interessen zu rechnen - und gerade dies erlaubt Handeln. Es stehen sich Antagonisten gegenüber, die mit unvollkommenen Informationen über die Situation, ihre eigenen Ziele und Ressourcen sowie die Strategien der anderen Seite miteinander verschränkt handeln müssen, weil sie voneinander profitieren wollen.

Eine solche politische Sicht der Dinge darf nicht blind sein für die strukturellen Machtasymmetrien, die die Beziehung prägen. Aber sie entwirft ein anderes Bild des Personalwesens, das alle ihre Bereiche neu zeichnet. Statt aus der sogenannten Unternehmensperspektive nach der vollkommenen formalen Personalplanung, der Elimination der Fehlzeiten, der effizienten Personalanpassung (meist: downsizing oder noch vieldeutiger: dumpsizing*), der Minimierung der Personalkosten usw. zu streben, wird Personalwesen als eine politische Arena gesehen, in der es um Kon-

* *downsizing*: 'herunterverkleinern'; *dumpsizing*: angespielt wird auf das englische 'dump': auf den Abfallhaufen oder die Müllhalde werfen, entsorgen, entrümpeln

trakte, Kompromisse und Koalitionen geht, die auf Zeit und zum gegenseitigen Nutzen eingegangen werden. Dabei wird durchaus rational gehandelt, aber nicht im Sinn einer synoptischen* Rationalität, sondern eher als 'Stückwerks-Technologie' und 'Durchwursteln': man hangelt sich von Zwischenlösung zu Zwischenlösung, was das Weitermachen ermöglicht und zugleich betrieblichen, individuellen und institutionellen Zwängen und Chancen Rechnung trägt.

Im vorliegenden Text soll der Standpunkt eingenommen werden, dass alle Institutionen, Prozeduren und Instrumente des Personalwesens Kompromißbildungen in diesem Sinne sind.

Definitionen wie jene, dass es im Personalwesen um Planung, Beschaffung, Einsatz, Führung, Entwicklung, Gratifikation und Anpassung des Personals gehe, verabsolutieren einseitig eine instrumentalistische Sicht des zum Verfügungs*objekt* gemachten Personals. Die (Aufgaben-)Organisation gilt als unumstößliche Vorgabe, der der plastische Faktor 'Personal' anzupassen ist, vor allem durch Auswahl-, Zuordnungs- und Entwicklungsmaßnahmen. Die 'Personalfunktionen' beschreiben im Grunde lediglich die pragmatischen Arbeitsfelder, die sich Personalabteilungen angeeignet haben, wenn sie den Durchsatz des Faktors 'Arbeit' organisieren. So wird die *Funktion* Personalwesen (Personalarbeit, Personalwirtschaft) zu dem, was die *Institution* Personalwesen (Personalabteilung, Personalbereich, Personalressort) macht. Es fehlt nicht an einer Fülle konzeptioneller Einteilungen und empirischer Erhebungen, die die Aufgabenfelder des Personalsektors beschreiben (siehe dazu Seite 16). Derartige Systematiken präsentieren keine explizite *theoretische* Perspektive, sie sind allein pragmatisch orientiert (worauf wir bei der Darstellung der Personal*management*-Ansätze unten noch eingehen werden).

Aufgabe der wissenschaftlichen Disziplin Personalwesen ist es, die Herstellung und Behandlung von Personal zu beschreiben und zu reflektieren. Um sich nicht auf die Managementperspektive zu verkürzen, ist dabei das Spannungsverhältnis zu berücksichtigen, das daraus entsteht, dass die Objekte dieser Behandlung 'eigensinnige' und eigenmächtige Subjekte bleiben.

2.4.3 Exkurs: Der Mensch ist Mittelpunkt?

Weil die Gleichsetzung von Personal mit Person verbunden ist mit der Ausblendung inter- und apersonaler Momente der Kategorie 'Personal', soll kurz auf Hintergründe dieses verkürzten Verständnisses eingegangen werden.

> "Eines zeigen allerdings alle Arbeiten: Der Mensch ist inzwischen wirklich in den Mittelpunkt der personalwirtschaftlichen Forschung gerückt (680) ... "Ein Zweites zeigen

* *synoptisch* (griech.): 'zusammenschauend', auf einen Blick erfasst

allerdings die Lehrbücher der Personalwirtschaft auch: Wirkungsanalysen gemäß dem eingangs formulierten Theorieparadigma fehlen - von Partialanalysen abgesehen - bis heute" (*Drumm*, 1993, 680f).

Dies schreibt derselbe *Drumm,* der in seinem empfehlenswerten Lehrbuch (1995) folgende Grundgleichung für das Personalwesen angibt (siehe auch *Drumm* 1996, 6f):

$$ap = f\,(z_W, z_h, z_i \,/\, r,\, S_S, O_K),$$

wobei gilt: ap = personalwirtschaftliche Aktionen, z_w = wirtschaftliche Ziele, z_h = soziale Ziele, z_i = individuelle Ziele, r = Ressourcen, S_s = Umweltsituation und O_k = Organisationsstruktur).

Ein beliebtes und vielzitiertes Motto für das Personalwesen ist, dass es den Menschen in den Mittelpunkt stelle. Das darf man nicht für bare Münze nehmen, sondern so, wie es gemeint ist: der Slogan ist ein leerer Behälter, in den jeder die Bedeutung füllen kann, die ihm lieb ist. Mit 'der Mensch' ist weder der konkrete einzelne noch überhaupt nur ein einzelner gemeint, sondern das Gattungswesen oder die Idee des Menschen. Die nähere Betrachtung zeigt, dass nicht alle Bestimmungen, die das Menschsein ausmachen, in Wirtschaftsunternehmen 'im Mittelpunkt' stehen (können): Ein Mensch kann fühlen, lieben, sorgen, streiten, phantasieren, träumen und - arbeiten. Welche dieser Potenzen steht im Mittelpunkt? Was wäre, wenn sich 'der' Mensch plötzlich die Freiheit nähme, anderes oder anders zu wollen und zu tun als gut zu funktionieren? Der *Mensch* tritt auf als Aktionär, Kundin, Bürger, Managerin, Mitarbeiter, Lieferant, Funktionär, Politikerin, Staatsangestellte - oder als Mann/Frau, Gesunder/Behinderter, Junger/Alter, Deutscher/Ausländer ... Als welcher steht er im Mittelpunkt? Und: Stehen alle Menschen im Mittelpunkt? Oder nur manche oder nur der abstrakte, versämtlichte, generalisierte, universalisierte? Was würde geschehen, wenn es im Unternehmen lauter Unikate ('Persönlichkeiten') gäbe, die sich selbst verwirklichen wollten (so wie das die - ebenfalls ideologische - Formel vom Intrapreneur fordert)? Wenn hier von Ideologie geredet wird, ist damit nicht impliziert, dass es sich dabei um etwas Täuschendes und Falsches handelt. Ideologien werden als strukturschützende Systeme der gedanklichen Rechtfertigung bestehender (oder gewollter) Verhältnisse gesehen und sollen diese Verhältnisse den in ihnen Lebenden als sinnvoll, natürlich oder unausweichlich darstellen; insofern haben Ideologien eine außerordentlich wichtige Orientierungs-, Sinnstiftungs-, Kohäsions- und Abwehrfunktion.

Wenn nicht der 'ganze Mensch' zu verorganisieren ist, wird ein Dilemma sichtbar: Um den Menschen zum 'Faktor' (zum nützlichen Täter) machen zu können, muss er *typisiert* und begrenzt oder reduziert werden. Das bringt jedoch die Gefahr mit sich, dass viele seiner verwertbaren Potenzen (Vitalisierung, Innovation, Flexibilität usw.)

zerstört werden. Also muss in einer paradoxen Gegenbewegung der typisierte Mensch wiederum *individualisiert*, zugleich in dieser Individualität aber beherrscht werden.

Es geht hier um jenes leitmotivische Spannungsverhältnis zwischen Freiheit und Zwang, auf das wir oben schon eingegangen sind. Personalwesen objektiviert (verfügt über den verdinglichten Produktionsfaktor Arbeit), gleichzeitig aber gelingt diese Verfügung nicht vollständig und lückenlos, weil das kontrahierte (vertraglich gebundene) Arbeitsvermögen im Besitz der Arbeitskraft verbleibt. Über den formalen Kontrakt hinaus müssen deshalb andere Einbindungs- (oder besser gesagt: Freisetzungs-)formen gefunden werden.

> Als Beispiel soll kurz ein Theoriefragment skizziert werden, das diese Doppelstrategie (Vereinnahmung und Befreiung) aus einer psychodynamischen Perspektive erklärt. *Schwartz* (1987) untersuchte, warum 'honorige' verantwortliche Führungskräfte im Interesse und zum Nutzen ihres Unternehmens unethisches Verhalten zeigen [z.B. Korruption (Schmiergelder), Vertuschung von Produktfehlern mit z.T. lebensgefährlichen Folgen für Produktnutzer (etwa unfallträchtige Autos)]. Seine Konstruktion: Zum loyalen Organisationsmitglied wird eine Person dann, wenn sie ihr Ich-Ideal durch das Organisations-Ideal ersetzt. Die Organisation wird als groß, mächtig, stark, unsterblich etc. phantasiert - alles Beschreibungen, die unerfüllbare Ichwünsche repräsentieren. Indem sich der einzelne mit der (Idee der) Organisation identifiziert (wörtlich: sich mit ihr gleich macht), wird er wie sie und damit so, wie er als einzelner nie sein kann. Der sterbliche, vereinzelte, unvollkommene Einzelne fusioniert mit dem Ideal (und nur die guten Seiten werden ichverstärkend gesehen). *Schwartz* argumentiert weiter, dass das Ideal unerreichbar, eine Illusion ist. Daher muss verdrängt werden, dass es unerreichbar ist und diese Verdrängung muss verdrängt werden, weil man mit einer bewußten Selbsttäuschung nicht leben könnte. Die Idealisierungen müssen innerhalb der Organisation, z.B. durch Corporate Identity- oder Culture Management-Programme, als selbstverständlich, real (erreichbar) und erstrebenswert dargestellt werden. *'Die da oben'* z.B. verwirklichen das Ideal: sie sind weise, gütig, wissend, mächtig, perfekt ... Die quasifaschistische Konsequenz: Was das Ganze & Größere erfordert, kann nicht unrecht sein. Individuelle Reflexion und Verantwortlichkeit sind im 'organization man' zugunsten des Organisationswillens suspendiert. Der Mensch ist Personal geworden.

'Der Mensch im Mittelpunkt' ist eine Forderung, die implizit ein emphatisches Menschen-Bild voraussetzt, das Ausgangs- und Zielpunkt aller Beeinflussungen sein kann, über das aber in einer pluralistischen Gesellschaft wohl kaum Einigung zu erzielen ist. Denn jede autoritative und zugleich gehaltvolle inhaltliche Präzisierung, die über die allgemeinen Menschenrechte hinausgeht, machte Differenzierungsleistungen rückgängig, die moderne Gesellschaften auszeichnen. Religiöse (z.B. fundamentalistisch christliche oder islamische), staatsideologische (rassistische, nationalistische), wissenschaftliche (biologische, psychologische, soziologische, ökonomische), massenmediale, künstlerische, rechtsdogmatische etc. Menschenbilder lassen sich nicht homogenisieren: der zwanglose Zwang des besseren Arguments

scheitert an der Unübersetzbarkeit der Geltungsansprüche in die Leitdifferenzen der jeweils fremden Sphäre. Was bleibt, ist die prozedurale Position: den Widerspruch anmelden und im Gespräch bleiben, ohne das Ergebnis vorwegnehmen zu können.

In der Sphäre 'Wirtschaft', in der es (unter unseren Bedingungen) um geldregulierten Tausch und Kapitalakkumulation geht, wird der Mensch "mit anderen Strukturierungsleistungen" "auf einen Nenner" gebracht (*Luhmann* 1975, S. 49). Dies geht nicht über ein holistisches Konzept wie Persönlichkeit, sondern über allgemeinere Konstrukte wie z.B. Rolle, Erwartung, Handlung, Kommunikation, Sinn etc. Auf einer solchen Ebene werden Transaktionen einerseits reduziert, andererseits aber 'kommensurabel', d.h. miteinander vergleichbar, aufeinander beziehbar, untereinander verrechenbar.

Willke (1987, 108) konstatiert in diesem Zusammenhang lakonisch:

> "Aus der Fülle möglicher Menschen 'schaffen' sich Organisationen jenen Organisationsmenschen, der den Funktionsbedingungen von Organisationen angepaßt ist. Wem diese Aussage zynisch erscheint, der schaue sich in einer Organisation um."

Man sollte eine Metapher nicht zu wörtlich nehmen und damit überstrapazieren, wohl aber benutzen, um latente Gehalte zu entschlüsseln. Wenn der Mensch Mittelpunkt ist, was dreht sich dann um ihn, was hat sich an ihm auszurichten? Wie sehr der Anthropozentrismus des homo-mensura-Prinzips (Der Mensch ist das Maß aller Dinge) zur Zerstörung unserer natürlichen Ressourcen geführt hat, braucht hier nicht belegt zu werden (wenngleich festzuhalten ist, dass 'der Mensch' hier mit dem konsumfähigen Mensch in den hochentwickelten Industrienationen gleichgesetzt wird).

Würde man jeder Persönlichkeit zugestehen, sich als Mittelpunkt zu sehen (und dies müßte für alle gelten), dann könnte man nur ent-fesseln, was in einzelnen Personen bereits vorhanden ist - jedoch kein höheres Emergenzniveau* erreichen. Wie die einzelne Person ihr Handeln und Unterlassen an das der anderen anschließt, dürfte man nicht vorschreiben, erzwingen oder belohnen; man müßte es der Person selbst überlassen. Koordiniertes Handeln wäre auf lokale Abstimmung in überschaubaren Kreisen beschränkt, unsicher und widerrufbar. Der wichtigste (nicht: einzige) Operationsmodus einer wirtschaftlichen Organisation ist jedoch nicht Treue, Liebe oder Phantasie, sondern: Geld-Zahlungen auf der Grundlage von Kontrakten, die beiden Seiten Nutzen stiften. Großzügige Behandlung von Sozialfällen, Freundlichkeit, Fürsorge und Mitmenschlichkeit kommen vor, aber sie sind nicht Wesensbestimmung oder Meßkriterien ökonomischen Handelns. Diese zeigen sich deutlich in der

---

* *Emergenz*: wörtlich: Auftauchen; Entstehen einer neuen Qualität oder Gestalt, die anders ist als es die bloße Addition ihrer Bestandteile oder Ursachen erwarten lässt.

Selbstbeschreibung 'Bilanz': Wo steht da etwas über das erreichte Ausmaß an Bedürfnisbefriedigung, humaner Entwicklung, Sinnstiftung, Aufrichtigkeit, Liebesfähigkeit etc. - zweifellos zentrale menschliche Anliegen? Was nicht in der Geld-Semantik codiert werden kann, zählt oder zahlt nicht oder wird als Fremdkörper externalisiert. Die Methode der kollektiven Steuerung ist Herrschaft, ihr Preis Entfremdung (Verzicht auf selbstbestimmte Entfaltung). Unter dem Diktat einer funktionierenden Wirtschaft - *so wie sie ist* - ist die Formel vom Menschen im Mittelpunkt unwahr und heuchlerisch.

> Der Nestor der katholischen Soziallehre, *Oswald v. Nell-Breuning*, hat es (1950, 258f) so formuliert: "Nicht die Humanität oder Ethik haben die Betriebswirtschaftslehre zu dieser Wiederentdeckung des Menschen geführt, sondern die rein betriebliche Erfahrung, was pflegliche Behandlung der menschlichen Arbeitskraft für den betrieblichen Erfolg bedeutet ... Die im Betrieb tätigen Menschen sind für den Betrieb da. Wäre die Leistung, die der Betrieb von ihnen benötigt, in gleicher Vollkommenheit ohne pflegliche Behandlung ihrer menschlichen Qualitäten von ihnen zu erlangen, so würde der Betrieb sich die dafür aufzuwendenden Kosten sparen; dass der Betrieb sich in diese Kosten stürzt, hat seinen Grund ausschließlich darin, dass diese Kosten sich für ihn lohnen, dass sie zu einer den Aufwand übersteigenden Leistungssteigerung und damit Erhöhung des Betriebserfolges führen. Die Überlegung des Betriebswirtschaftlers ist keine andere als das ganz nüchterne: 'It pays'. Mit dieser überzeugenden Begründung hat der Betriebswirtschaftler auch solche Betriebsleiter, die sich ethischen, humanitären und sozialen Erwägungen durchaus verschlossen zeigten, dazu geführt, dem Menschen im Arbeiter in bestimmten Grenzen Rechnung zu tragen; sein eigenes Interesse gebot es ihm."

Die Rede von Menschen im Mittelpunkt hat ideologische Funktion, weil sie zwar gutgemeint, aber falsch ist. Der Arbeiter oder die Sekretärin erfahren tagtäglich, wenn es um Personalabbau, Entlohnung, Arbeitsbedingungen geht, dass sie nicht der Mittelpunkt sind. Wenn überhaupt, so steht allenfalls jener Mensch im Mittelpunkt unternehmerischen Interesses, der nützlich, knapp, wichtig, verwertbar ist, der sein Geld wert ist, weil er geldwerte Leistungen erbringt.

Aber selbst für den 'dispositiven Faktor' Unternehmer gilt, dass er nicht als Mensch im Mittelpunkt steht:

> "Am konsequentesten haben Fels und Richter den Produktionsbezug der Theorie der Unternehmung dadurch gekennzeichnet, dass sie in Anlehnung an den Zentralbegriff der Produktions- und Kostentheorie, die Produktionsfunktion x = f(y) mit x = Output-Vektor und y = Input-Vektor, das Unternehmerische 'f-entrepreneurship' nannten. Wer ist der 'f-entrepreneur'? Ist es die Entscheidungseinheit, die Produktionspläne aufstellt und realisiert? Fiktiv kann eine Person oder Personengruppe als Kombinierer der Produktionsfaktoren angenommen werden, weil zu einer Entscheidungseinheit 'Unternehmung' begrifflich ein Unternehmer gehört. De facto ist er aber arbeitslos, weil unterstellt wird, dass er über alles vollkommen informiert ist, so dass es viel zu rechnen, aber für ihn nichts zu entscheiden gibt" (*Mag* 1976, 644).

Mag zitiert in diesem Zusammenhang eine Bemerkung *Sauermanns*, demzufolge "... in der ökonomischen Theorie zwar Größen auftreten, aber keine Figuren. 'Infolgedessen kommt der Unternehmer in ihr ebensowenig vor wie etwa der Arbeiter'" (a.a.O.). Hinzuzufügen ist, dass ebensowenig vorkommt, dass die Figuren (oder Menschen) nicht 'als solche' und 'für sich' handeln, sondern zusätzlich in *konkrete* soziale Beziehungen und in institutionelle (apersonale) Strukturen eingebettet sind, die sie zugleich durch ihr Handeln (re-)produzieren.

Resümee dieses Exkurses:

Wollte man eine These ("Der Mensch ist Mittelpunkt") auf ihren Wahrheitsgehalt prüfen, müsste man sie in theoretische Zusammenhänge einbetten. Je nachdem, welche man (herbei-)zitiert, ergeben sich andere Begründungen: eine Produktionstheorie argumentiert anders als eine Systemtheorie und diese wiederum anders als eine Bedürfnistheorie oder eine kommunikative Handlungstheorie; sie sind untereinander nicht kompatibel.

In einer vorläufigen Zusammenfassung der bisherigen Überlegungen zum Status des Personals im Unternehmen kann man sagen, dass zwar immer wieder der 'fundamentale' Konflikt zwischen sozialen und ökonomischen Zielen thematisiert wird, dass aber die Praxis (sowohl diejenige der Theorie wie der Praxis) nicht sonderlich am Menschen interessiert ist, sondern an nützlichen und be- und verwertbaren Leistungen und Handlungen von Menschen.

3. Paradigmen im Personalwesen: Ein Überblick

3.1 Zur Heterogenität der Ansätze (Lehrbuchanalysen)

Wächter konstatiert schon 1974 (30), dass die Literatur zum Personalwesen gekennzeichnet ist "durch die Erörterung einer Vielzahl von Einzelproblemen, von praktischen Winken für die Personalverwaltung und arbeits- und sozialrechtlichen Detailfragen, ohne dass dahinter ein erkennbares Konzept stände." An die zwanzig Jahre später - nachdem mindestens 10 weitere Lehrbücher zum Personalwesen erschienen sind, können *Wright, Rowland & Weber* (1992) immer noch feststellen: "Die Konzeptionen des Personalwesens bzw. des HRM sind bisher weitgehend Ordnungsschemata für die Darstellung der praktischen Fragen betrieblicher Personalarbeit. Die meisten Gesamtdarstellungen des Fachs orientieren sich relativ theoriearm an den personalwirtschaftlichen Subfunktionen" (a.a.O., 1152).

In den Kompositionen von Autoren, die sich mit dem Thema "Theorie(n) des Personalwesens" befassen, kehrt stets eine Reihe von zum Teil dissonanten Motiven wieder:

- Fehlanzeige erstatten,
- Theoriearmut beklagen,
- bunte Vielfalt, Beliebigkeit und Eklektizismus* konstatieren,
- Instrumentalismus und Pragmatismus diagnostizieren,
- nach einer längst fälligen theoretischen Fundierung rufen oder sie ankündigen.

Wunderer & Mittmann (1983) schreiben z.B. in ihrem vielzitierten Aufsatz "10 Jahre Personalwirtschaftslehre - von Ökonomie nur Spurenelemente" (in dem sie personalwirtschaftliche Lehrbücher auswerten), dass "die Problemorientierung der wenigen Lehrbücher so bunt (ist) wie die wissenschaftliche Herkunft ihrer Autoren" und ihnen wird von *Marr* (1987) sekundiert, der feststellt: "die Personalwirtschaftslehre ist eine eklektische Zusammenstellung von vor allem aus verhaltenswissenschaftlichen Disziplinen übernommenen Theoriefragmenten".

Der sonst nüchtern-prosaische *Drumm* läßt sich zu der poetischen Formulierung hinreißen, die Personalwirtschaftslehre sei eine Kunstlehre und ein "nicht von tragenden Theorien durchflutetes Fach" (*Drumm* 1993, 681). In seinem knappen Rückblick über die Entstehung einer eigenständigen Personalwirtschaftslehre in Deutschland ordnet er die wichtigsten Richtungen in vier Gruppen (S. 679), nämlich

- die *verhaltenswissenschaftliche* (die Anleihen bei organisationspsychologischen und industriesoziologischen Ansätzen macht),
- die *normativ-ethische* (die in starkem Maße durch die katholische Soziallehre geprägt wurde),
- die *politisch-emanzipatorische* (die ihren konkretesten Ausdruck in der gewerkschaftlich inspirierten 'arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre' fand) und schließlich
- die *betriebswirtschaftlich-rationale* Richtung, die im Anschluß an das mikroökonomische Programm (z.B. *Gutenbergs*) arbeitet.

Dies ist ein typisches Beispiel einer Gliederung der theoretischen Zugänge, dem wir im Folgenden noch einige weitere, auch ein eigenes, hinzufügen werden. Zunächst aber eine Rechtfertigung dafür, sich überhaupt mit Theorien zu befassen und nicht gleich zur Sache (z.B. zu Instrumenten, Befunden, Systemen) zu kommen. Die Beschäftigung mit Theorien hat verschiedene Gründe und Motive.

---

* *eklektisch (griech.)*: wörtlich: 'auswählend'; keinen eigenständigen originellen Ansatz bieten, sondern aus Vorarbeiten verschiedener Anderer zusammenstellen.

Theorien

- sind Ersatz für fehlende empirisch gestützte, sogenannte 'harte' Fakten. Die Reinheit der Wissenschaft bewahrt vor der Verschmutzung durch Praxis;
- schaffen in der verwirrenden Vielfalt der Ansätze, Konzepte, 'Philosophien', Methoden, Instrumente etc. eine Ordnung der Dinge oder helfen erkennen, 'was die Welt im Innersten zusammenhält';
- erlauben es, die Ideal- und Wahnwelten der Ökonomen kennenzulernen und zu sortieren, um sich besser orientieren zu können und nicht auf jede neue Mode hereinzufallen; das jeweils Aktuelle wird als Variation weniger altbekannter (den Alten bekannter) Grundthemen erkannt;
- ermöglichen es unter Einsatz von *Occams* Rasiermesser[6] alles Überflüssige wegzuschneiden und zu sparsamen, dichten, gehaltvollen und zusammenhängenden Aussagen zu kommen;
- sind mit der Hoffnung verbunden, neue Kontroll- und Interventionspotentiale zu erschließen und/oder das Handlungsrepertoire zu steigern;
- verhindern eine vorschnelle Akzeptanz der nächstbesten oder 'herrschenden' Meinung; durch Konfrontation mit Alternativen wird der Horizont erweitert, neue Perspektiven oder Muster werden erschlossen;
- werden in akademischen Texten und Veranstaltungen erwartet; um den 'good will' der Umwelt zu erhalten, muss solch wichtigen Erwartungen genügt werden. Zu dieser Leistungsschau gehört auch, dass WissenschaftlerInnen belesen (welch ausdrucksstarkes Wort!) zu sein haben.

Eine Theorie des Personalwesens muss - *Drumm* (1993, 675) zufolge - folgenden Restriktionen Rechnung tragen:

1. "Die Verschiedenartigkeit der Unternehmungen in einem Land oder gar Kulturkreis zwingt zu bedingten Theorien über den Einsatz von Personal".
2. "Eine explizite Orientierung an konkreten ökonomischen und sozialen ... Zielen ist für personalwirtschaftliche Theorien unverzichtbar".
3. "Aussagen über deterministische Zusammenhänge ... sind zwar erwünscht und bei sicherer Bedingungskonfiguration auch vorstellbar. Die weitaus üblichere Ungewißheit von Bedingungskonfigurationen sowie Begrenzungen der Finalität von Aktionen erlauben in vielen Fällen jedoch nur probabilistische instrumentelle Aussagen über Zusammenhänge zwischen personalwirtschaftlichen Handlungen und deren Zielbeiträgen".

Diesen Ansprüchen genügen die vorliegenden Theorien nicht, wenn man denn überhaupt von ausformulierten *personalwirtschaftlichen* Theorien sprechen darf. Denn im Regelfall werden Ansätze aus anderen wissenschaftlichen Disziplinen auf

---

6 *William Occam bzw. Ockham* (um 1300) war ein englischer Mönch, der als erster das 'Prinzip der Sparsamkeit' bei wissenschaftlichen Erklärungen formulierte: alles Überflüssige ist mit dem Rasiermesser des Verstandes wegzuschneiden.

Personalprobleme übertragen. *Ende* (1982) hat in seiner Überblicksdarstellung, die zum Beispiel auf sozialwissenschaftliche Theorien beschränkt ist, versucht, die Vielfalt in sechs Kategorien zu ordnen (s. a. *Scholz* 1994, 27). Wir zitieren diesen Ordnungsversuch, den wir für noch chinesischer als *Borges'* Fundstelle halten:

- den Personalmarketing-Ansatz (dem es vor allem um Personalbeschaffung geht),
- den systemtheoretisch-kybernetischen Ansatz (beschränkt auf die sog. '1. Generation' der Systemtheorien);
- den Kontingenzansatz (vor allem für die sog. 'situative Führungstheorie'),
- die Entscheidungstheorie (gemeint sind nicht mikroökonomische, sondern anreiz-beitrags-theoretische und konfliktbezogene Ansätze),
- den sozio-technischen Ansatz (in dem sozial-humane und technisch-ökonomische Ziele zum Ausgleich gebracht werden),
- den Personalmanagement-Ansatz (dem sich *Scholz* anschließt und der im Sinne einer Führungslehre heterogene Ansätze kombiniert).

Etwas ausführlicher gehen wir auf *Weibler* (1995, 121) ein, der eine Übersicht über die Theorien präsentiert, die in verbreiteten personalwirtschaftlichen Lehrbüchern (*Hentze, Berthel, Oechsler, Drumm, Scholz*) erörtert oder zugrundegelegt werden (s. Tab. A-1.). *Weibler* fand in den von ihm untersuchten Lehrtexten jeweils zwischen 5 und 9 Theorien. Für die Disziplin insgesamt konstatiert er ein unbefriedigendes Integrationsniveau: die Ansätze werden weitgehend unverbunden konstelliert.

Als möglichen Grund für diesen Eklektizismus sieht er ein unterschiedliches Verständnis einerseits der *wissenschaftstheoretischen* Positionierung des Fachs Personalwesen durch den jeweiligen Autor (Grundlagen- vs. angewandte Wissenschaft) und/oder andererseits des zugrundegelegten *Menschen-, Organisations- und Gesellschaftsbildes* (a.a.O., 124).

3.2 Interaktionelle und strukturelle Führung als Kerndimensionen?

Er selbst schließt sich dem Personalmanagement-Ansatz an und findet auf der Basis einer Definition der Personalwirtschaftslehre als Führungslehre eine Einteilung, die sich an *Wunderers* Differenzierung zwischen struktureller und interaktioneller Führung orientiert. Für *Weibler* hat die Personalwirtschaftslehre "die Aufgabe, Gestaltungsbeiträge zum Einsatz von Human-Ressourcen in Unternehmungen unter Berücksichtigung unternehmensbezogener und individueller Ziele zu formulieren" (a.a.O., 119) bzw. noch deutlicher: "Das bedeutet, die Personalwirtschaftslehre als eine am ökonomischen Kontext ausgerichtete, im ökonomischen Kontext sich zu bewährende und in Anbetracht unserer früheren Äußerungen angewandte Verhaltenslehre vom Einsatz der Human-Ressourcen zu verstehen" (a.a.O., 127) und deshalb ist die "... Personalwirtschaftslehre [zu verstehen] als eine Führungslehre

Autoren (Auswahl)	Relevante theoretische Grundlagen/Ansätze/ Richtungen der Personalwirtschaftslehre
Hentze 1994*	- Scientific Management - Human-Relations-Bewegung - Produktionsfaktor-Ansatz - Verhaltenswissenschaftliche Ansätze - Entscheidungsorientierter Ansatz - Systemorientierter Ansatz - Kontingenzansatz

Berthel 1995**	- Generalisierende Managementansätze
	  - Scientific Management
	  - Human-Relations-Ansatz
	  - Humanistische Ansätze
	- Motivationstheoretische Ansätze

Oechsler 1992
(angelehnt an Wächter 1979)
	- Produktionsfaktor-Ansatz
	- Verhaltensorientierte Ansätze
	  - Entscheidungsorientierter Ansatz
	  - Motivationstheoretische Ansätze
	  - Systemtheoretischer Ansatz
	- Konfliktorientierte Ansätze
	  - Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre
	  - Konfliktorientierter Ansatz (nach Marr/Stitzel 1979)
	  - Human Resource Management-Ansatz

Drumm 1992	- Anreiz-Beitrags-Theorie - Sozialpsychologische Konflikttheorien - Systemtheoretischer Ansatz (nach Remer 1978) - Neue institutionelle Mikroökonomie - Ökonomische Theorie der Personalpolitik
Scholz 1994 (angelehnt an Ende 1982)	- Personalmarketing-Ansatz - Systemtheoretisch-kybernetischer Ansatz (Informationsorientierter Ansatz) - Kontingenzansatz - Entscheidungsorientierter Ansatz - Sozio-technischer Ansatz - Personalmanagement-Ansatz

* In der 5. Auflage 1991 kamen noch hinzu: die arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre, der konfliktorientierte Ansatz und die sozialistische Arbeitsökonomie

** In der 3. Auflage 1992 wurde wie folgt unterschieden: Scientific Management, soziologische Ansätze (entsprach Human Relations) und motivationstheoretische Ansätze.

Tab. A-1: Theoretische Fundamente der Personalwirtschaftslehre (Auswahl) (aus: *Weibler* 1995, S. 121)

(= spezielle Verhaltenslehre) vom Einsatz der Human-Ressourcen ..." (a.a.O.,131). Auffällig ist, dass *Weibler* zweimal den 'ökonomischen Kontext' beschwört, aber nicht klarmacht, was er darunter versteht und wie dieser systematisch in seine angewandte Verhaltenslehre integriert werden könnte.

Weibler unterscheidet interaktionelle und strukturelle Führung "als die beiden Kerndimensionen der Personalwirtschaftslehre" (a.a.O., 128) [Ähnlich differenziert übrigens schon *Berthel* in seinem Lehrbuch 'Personalmanagement': "Als Führung soll allgemein die *Gestaltung von Systemen* ... und die *Steuerung von Prozessen* ... bezeichnet werden", 1989, 6)]. Interaktionelle Führung bezeichnet "die unmittelbare, situative, dezentrale, individuelle und informelle Ausrichtung", während strukturelle Führung "die mittelbare, indirekte Verhaltensbeeinflussung" (a.a.O., 127) betont und sich in Richtlinien, Grundsätzen, allgemeine Anweisungen und Strukturregelungen konkretisiert. Unschwer lässt sich hier die Aufteilung der Disziplin in 'Personalwesen als Institution' und 'Personalarbeit als Funktion' (s. *Neuberger* 1990) assoziieren. Eine solche Aufteilung läßt *Weibler* zwei Theorieklassen fordern, nämlich 'spezielle Führungstheorien' (die den interaktionellen Teil abdecken sollen) und 'spezielle Personaltheorien', die sich mit den üblichen pragmatisch herausgebildeten Funktionen (Personalwerbung, -auswahl, -beurteilung, -entwicklung usw.) zu beschäftigen hätten. Beide zusammen wären dann (eklektisch?) in einer *"allgemeinen personalwirtschaftlichen Theorie zu verbinden, die eine Führungstheorie vom Einsatz der Humanressourcen ist."*

"Eine allgemeine personalwirtschaftliche Theorie stünde nach unseren bisherigen Erörterungen demnach dann zur Verfügung, wenn alle, zumindest doch alle wesentlichen personalwirtschaftlichen Sachverhalte mit Hilfe spezieller Personaltheorien bearbeitet werden könnten" (a.a.O., 125). Hier unterstellt *Weibler* (1995), dass der Gegenstand des Personalwesens vorab quasi 'theoriefrei' bestimmt werden kann, so dass danach die jeweiligen 'Spezialtheorien' integriert werden können.

Weiblers Ordnungsversuch ist ein sehr abstrakter konzeptioneller Rahmen, der die Besonderheiten der zusammengeführten Theorie-Ansätze unaufgeklärt läßt und sie lediglich benutzt, um Leitdifferenzen (Interaktion - Struktur, Handeln - System, Verhalten - Institution) zu illustrieren. Er scheint uns im Prinzip(!) auf einen pragmatisch-funktionalistischen Ansatz festgelegt zu sein. Aber dies ist eine Kategorie *unserer* Einteilung.

Die Fachzeitschrift 'Die Betriebswirtschaft' hat 1996 zur Klärung des Standorts der Personalwirtschaftslehre zwei Positionspapiere veröffentlicht: *Weibler* vertritt die verhaltenswissenschaftliche, *Alewell* die (arbeits-)ökonomische Orientierung. *Weibler* hat dabei seine oben schon referierten Auffassungen wiederholt, insbesondere die Forderung, den "Einsatz von Human Ressourcen in Unternehmungen" (1996, 655) als Aufgabe der Personalwirtschaft zu definieren. Implizit stellt er einmal mehr den Menschen der Organisation als das Andere gegenüber und geht nicht auf die ebenso berechtigte Umkehrung dieser Position ein: dass nämlich die Organisation 'im' Menschen sein muss, damit er organisierbar ist. Die Vermittlung der Ebenen oder Einheiten 'Mensch' und 'Organisation' lässt sich nicht dadurch herstellen, dass man den 'homo clausus'[7] in Komponenten zerlegt (Wollen, Können, Dürfen) und über die Kategorie 'Verhalten' mit 'Situation' in Verbindung bringt (1996, 652), weil damit die spezifische Koppelung *organisierter* Menschen, mit der sich Personalwesen zu beschäftigen hat, unanalysiert bleibt. Die Perspektive, unter der menschliches Verhalten in der Personalwirtschaftslehre untersucht werden soll, wird nur negativ bestimmt: nämlich nicht so eng (nutzenmaximierend) wie es die Ökonomie tut! Damit ist aber kein eigenständiger *verhaltenswissenschaftlicher* Anspruch formuliert. Auf den ökonomischen Part der Kontroverse, den *Dorothea Alewell* zu vertreten übernommen hat, gehen wir unten - siehe S. 66ff. ein. Als Möglichkeit einer Vermittlung zwischen beiden Standpunkten deutet *Alewell* das Konzept 'Arbeit' an, weil dieser Begriff die enge Anbindung an Personal (und damit die Fixierung auf den Menschen) aufgibt. Allerdings darf dann nicht ein ahistorischer Begriff von Arbeit zugrundegelegt werden, Arbeit muss vielmehr als eine unter kapitalistischen Verwertungsgesichtspunkten organisierte verstanden werden (siehe *Neuberger 1983*; *Türk* 1995). Damit aber wird die institutionelle Verfassung ökonomischen Verhaltens betont und die Stellung der Ökonomie als einer Sozialwissenschaft hervorgehoben (siehe dazu auch die Ausführung im Kap. 5.1).

---

[7] Der Begriff *homo clausus* (ab- oder eingeschlossener Mensch) stammt von *Norbert Elias*, der damit eine verbreitete Argumentationsfigur kritisiert hat: Es wird dabei nämlich unterstellt, dass 'der Mensch' (an sich, als eigentlicher, a-sozialer) mit 'der Gesellschaft' konfrontiert und durch sie spezifisch geprägt werde, anstatt davon auszugehen, dass 'die Gesellschaft' gleichursprünglich mit 'dem Menschen' ist und ein gesellschaftsfreier Mensch nicht zu denken ist.

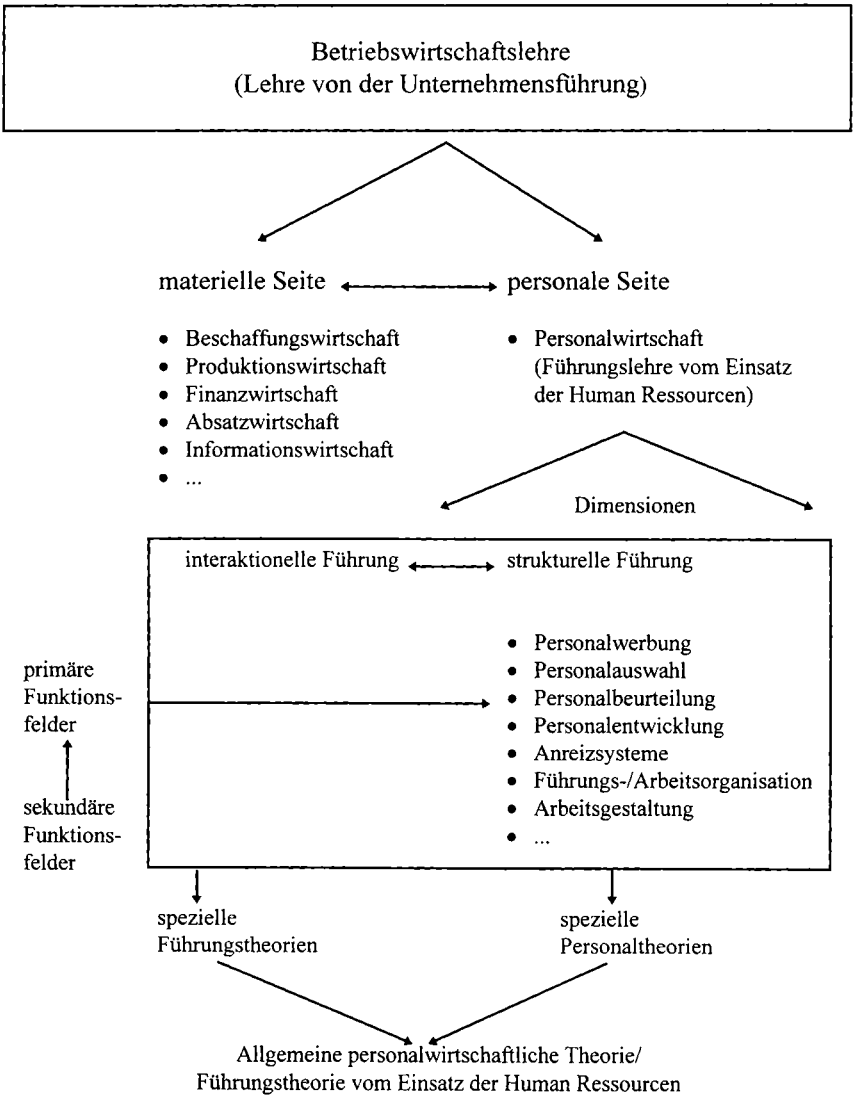


Abb. A-3: *Weiblers* Vorschlag zur Einordnung der Personalwirtschaftslehre in die Betriebswirtschaftslehre (aus Weibler 1995, S. 129)

4. Personalmanagement

4.1 Pragmatisch-normative Ansätze

Diese Gruppe ist die mit Abstand am häufigsten vertretene. Sie ist nicht so sehr orientiert an dem, was in Personalabteilungen tatsächlich getan wird; sie beschreibt vielmehr, was getan werden müßte, damit Personalwesen seine Funktion (den objektiven Beitrag oder die Wirkung) zur Bestands- und Erfolgssicherung des Unternehmens erfüllt. Pragmatisch nennen wir diesen Ansatz deshalb, weil er konkrete Aufgabenfelder (Planung, Einsatz, Enwicklung usw.) anführt, für deren Bearbeitung Regularien, Methoden und Instrumente entwickelt werden können. Normativ oder präskriptiv ist er, weil er Gestaltungsempfehlungen gibt, die der Maxime 'Es funktioniert!' genügen müssen. So sind zum Beispiel die modisch aktualisierten Desiderate* zu verstehen, die die Personalabteilung abwechselnd als Service-, Kompetenz-, Koordinations-, Strategie-, Kultur-, Informations-, Service-, Innovations-Center sehen (siehe z.B. *Scholz* 1994, 73ff.).

Ausgangspunkt ist - mehr oder weniger explizit formuliert - der Grundgedanke, dass das Unternehmen ein System und Personalwesen ein Subsystem oder eine Teilfunktion ist, die dem Ganzen zu dienen hat. Dieses Ganze gibt die Ziele und Beschränkungen vor. Die Funktion 'Personal' hat zu gewährleisten, dass die zur Erfüllung der 'Gesamtaufgabe' nötigen menschlichen Ressourcen in der richtigen Qualität und Menge, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort verfügbar sind und sie hat diese Verfügbarkeit strukturell, dauerhaft, effizient und ökonomisch zu sichern.

Der funktionalistische Ansatz bietet - sieht man die bei verschiedenen Autoren genannten Funktionen zusammen - eine Art Liste, anhand derer Vollständigkeit oder Differenziertheit personalwirtschaftlicher Aktivitäten geprüft werden können (ein Beispiel ist oben auf S. 16 abgedruckt). Damit wird die große Bandbreite von Aufgaben aufgezeigt, die traditioneller- oder idealerweise dem Personalwesen zugeschrieben werden. Der Ansatz bietet nur eine allgemeine Landkarte; sieht man sich die konkreten Funktionsfelder näher an, dann taucht im verkleinerten Maßstab das verdrängte Theorieproblem wieder auf: Auf welcher theoretischen und methodologischen Basis sollen - um ein Beispiel zu nennen - Personalauswahlkonzepte und -verfahren entwickelt und bewertet werden? Will man sich nicht auf die ominöse 'Praxisbewährung' stützen, zeigt sich sofort, dass die Anforderungsanalyse eine Theorie der Arbeit, die Eignungsdiagnose eine Theorie der Persönlichkeit, die Prüfverfahren eine Testtheorie usw. voraussetzen und dass die empirische Untersuchung ergibt, dass die jeweiligen Kriterien durch die üblichen Praxismethoden höchst unzulänglich erfüllt werden. Theoretische Fundierung oder gar kritisch-emanzipato-

* *Desiderat (lat.)*: wörtl.: Wünschenswertes; Anspruch, Erwartung, Wunsch

rische Reflexion stehen auf der Agenda des Personalmanagement-Ansatzes weit unten; wichtiger ist, dass 'es' funktioniert (oder irgendwo gut bzw. besser funktioniert hat: benchmarking!*).

Metz (1995, 16 ff) hat die Vorannahmen eines solchen Ansatzes analysiert:

> "Zunächst wird auf sehr allgemeiner Ebene ein System (bzw. das Modell eines Systems) definiert, in das man sich anschließend gleichsam 'hineinbegibt'. Was man dort sieht, ist allerdings bereits vorab bestimmt. Man weiß es immer schon: In unserem Beispiel etwa wären dies zielorientierte Personen, die verhaltenssteuernde und systemgestaltende Aktivitäten entfalten, bzw. 'über die' solche entfaltet werden, die Ressourcen einsetzen usw. Wohlgemerkt: Welche Personen, Gruppen oder Abteilungen diese Aktivitäten entfalten (sollten), darüber kann uns diese funktionale Bestimmung keinerlei Angaben machen, sie besagt nur, dass solche Aktivitäten mit Sicherheit stattfinden müssen, da sonst das System keinen Bestand hätte" (*Metz* 1995, 21).

Zu den problematischen Voraussetzungen des funktionalistischen Ansatzes (konkret: der Auflistung heterogener Aufgabenfelder der Personalarbeit) gehören:

- Es wird unterstellt, dass die Ziele des Unternehmens (und die abgeleiteten Ziele des Personalwesens) bekannt und widerspruchsfrei sind. Die Ziele (ökonomische, soziale, humane, individuelle) werden nicht aufeinander bezogen oder auseinander abgeleitet, sondern begründungslos als wichtig gesetzt.
- Das Unternehmen und die 'Personalfunktion' (bzw. Personalbereich, -abteilung, -ressort) sind eindeutig von ihren jeweiligen Umwelten abgegrenzt.
- Es werden lediglich Beschreibungen vermutlich *notwendiger* (aus der Systembestimmung logisch deduzierter) Aktivitäten vorgelegt. In der aktuellen Umsetzung wird jedoch weitgehend kasuistisch* vorgegangen; ob die Aktivitäten hinreichend sind, wie sie interagieren und vor allem: aus welcher inhaltlichen Theorie sie konsequent und konsistent abgeleitet sind, bleibt unerörtert.
- Im Kern sind diese Ansätze am Modell materieller Produktion orientiert. Die Personalfunktion ist analog der Anlagenbeschaffung und -nutzung (alternativ: des Materialdurchlaufs) in einem Produktionsbetrieb konzipiert: der Bedarf muss aus dem Produktionsplan abgeleitet werden, Anlagen müssen konzipiert, beschafft und finanziert werden, sie sind rational einzusetzen, zu warten, instandzuhalten, zu kontrollieren, bedarfsgerecht auszubauen und schließlich zu verkaufen oder zu entsorgen ...
- Zum einen wird auf Seiten der bzw. des *Steuernden von konkreten Akteuren* abstrahiert: das Geschehen ereignet sich mit 'innerer Systemlogik' zwangsläufig, soll das System nicht aufhören zu existieren. Andererseits sind die *Gesteuerten*

---

* *benchmarking*: sich die Leistungen des oder der Besten als Bezugspunkt oder Erfolgsziel (benchmark) wählen.

* *kasuistisch* (von lat. *casus*: der Fall): ausgehend von der Besonderheit des Einzelfalls; nicht auf allgemeingültige Grundsätze gestützt

durch und durch *Objekte*. Resümee: "Der funktionalistischen Analyse fehlen die Subjekte" (*Metz* 1995, 30).

- Es werden nur Systemfunktionen (z.B. Personalentwicklung, -einsatz etc.) differenziert. Unberücksichtigt bleibt, dass diese - je nachdem *wer* sie *auf welche* Weise ausführt - zeitlich, sachlich und sozial höchst unterschiedlich gestaltet sein können und dass unter dem Deckmantel einer (offiziellen) Funktion ganz andere (latente*) Funktionen realisiert werden können.

Als Beispiel für die funktional-pragmatischen Management-Ansätze im Personalwesen soll im Folgenden auf das Human Resource Management eingegangen werden, weil es im Zentrum aktueller Diskussionen steht und frühere funktionalistische Ansätze (wie z.B. den Taylorismus oder die Human Relations-Bewegung) abgelöst hat.

4.2 Das Beispiel Human Resource Management

4.2.1 Was ist HRM?

Die im angelsächsischen Raum früher verbreiteten Begriffe für die Personalfunktion (Personnel, Personnel Function, Personnel Department, Personnel Administration) ist in jüngster Zeit zunehmend durch HRM ersetzt worden und mit dieser Änderung im Namen wird auch eine Änderung in der Sache behauptet (worauf noch einzugehen sein wird). Der Begriff HRM soll zuerst von *Yoder* 1959 gebraucht worden sein; *Miles* (1965) hat ihn mit einem bekannten Artikel "Human Relations or Human Resources" im Harvard Business Review publik gemacht. 1975, also in Zeiten der Quality of Working Life - Debatte, hat er das Konzept aus einer humanistischen Perspektive umfassender interpretiert: Wachstum und Verwirklichung der Individuen müssen mit den Zielen der Organisation in Einklang gebracht werden.

Springer & Springer (1990, 42) behaupten, dass in den USA der Begriff HRM in den fünfziger Jahren als Ausdruck stärkerer *psychologischer* Orientierung galt - vor allem gegenüber einem tayloristischen naturwissenschaftlichen Management.

'Psychologisch' ist in diesem Zusammenhang allerdings ein recht mehrdeutiger Begriff. Er steht zum Beispiel für

- den ur-amerikanischen Individualismus;
- die Wirksamkeit verborgener und starker 'innerer Kräfte' (vor allem nachdem Taylor und der Behaviorismus überwunden waren, die in erster Linie auf das Beobachtbare fixiert waren),

* *latent* (lat.): unbeobachtbar, verborgen, heimlich

- den Bruch mit den rationalen Entscheidungsmodellen des homo oeconomicus; stattdessen werden Intuition, Gespür, 'guts', Spontaneität etc. gefordert und Management als Kunst (nicht: Technik oder Wissenschaft) etabliert;
- die Einsicht, dass MitarbeiterInnen selbsttätig und keine bloßen Werkzeuge sind, die im Rahmen von 'human engineering' benutzt werden;
- die normative Perspektive der menschlichen *Möglichkeiten*, die verwirklicht werden sollten (Selbstverwirklichung, Wachstum, Empowerment etc.).

Die Inanspruchnahme von Psychologie ist jedoch rein instrumentell motiviert und an die Hoffnung geknüpft, bislang ungenutzte 'innere' Ressourcen erschließen zu können; emanzipatorische oder (selbst-)aufklärerische Impulse werden damit nicht verbunden. Weil der Rückgriff auf die Tiefendimension der Verhaltenssteuerung die Einlösung des Programms 'working smarter' (anstelle des bislang vorherrschenden protestantischen 'working harder') verspricht, wird das Angebot begrüßt. Allerdings wird damit nur die eine (softe) Seite von HRM erfaßt; auf die 'harte' werden wir unten noch zurückkommen.

4.2.1.1 Interessenten an HRM

Neue Konzepte setzen sich nicht von selbst durch, sie werden lanciert und müssen sich profitabel nutzen lassen. Mit *Legge* (1995b, 48) kann man nach den Stakeholders fragen, die an der Promotion von HRM interessiert sein könnten; es lassen sich mehrere Kandidaten identifizieren: WissenschaftlerInnen, Linienvorgesetzte, PersonalmanagerInnen, Beratungsfirmen, Berufsverbände, FachjournalistInnen. Eine solche heterogene Förderguppe lässt erwarten, dass es sich wohl nicht um ein homogenes Produkt handelt, das da platziert wird. Aus ganz unterschiedlichen Motiven stehen sie hinter den 'neuen' Ideen:

Personalleute: Sie sind eine durch HRM bedrohte Spezies, zumindest wenn 'hartes' HRM eingeführt werden soll (beim weichen HRM können alle Formen und Verfahren recycelt werden, die schon in Zeiten von Humanisierung der Arbeit, Organisationsentwicklung, Unternehmenskultur usw. nützlich waren). Personalisten müssen die Sprachen des General Managements und des Controllings lernen, um vom alten Image als Sozialleistungsverwalter, Gehaltsbuchhalter und Seminaranbieter wegzukommen. Auch die Gewerkschaften sind in Zeiten eines Arbeitsüberangebots kein gefährlicher Gegner mehr, mit dem man früher symbiotisch zur gegenseitigen Einflusssteigerung verbunden war.[8] Jetzt müssen die PersonalspezialistInnen sehen,

[8] *Garnjost & Wächter* (1996, 792) vertreten die These, dass sich das HRM in den USA vor allem deshalb so rasch entwickelte, weil sich mit "dem sinkenden gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Arbeitnehmer, insbesondere in den Wachstumsbranchen" das Management durch Kommunikations- und Partizipationsinitiativen unmittelbar an die Beschäftigten wandte, und sie für seine Zielsetzungen zu gewinnen suchte.