

Welche Daseinsberichtigung hat Personalarbeit?

Ein Thesenpapier mit Begründungen

Stefan Kühl

stefankuehl@metaplan.com

1. Einleitung – Personalarbeit jenseits der schönen Worte

Die Beschreibungen moderner Personalarbeit sind schillernd. Da werden die Personaler als „strategische Partner des Top-Managements“, als „Change Manager“, als „Employee Champion“ und „administrativer Experte“ bezeichnet. Die Human-Ressource-Manager sollen „internes Unternehmertum vorleben, breit fordern und fördern“. Die Personalabteilung werde dabei zu einem „qualitativen und quantitativen Wertschöpfungscenter“ und erhöhe durch „gezieltes Kompetenzmanagement“ den „Added Value“ des Unternehmens (vgl. nur exemplarisch Wunderer 2005: 28).

Auf Powerpoint gebannt haben solche Beschreibungen den Effekt von Nick-Folien. Man nickt angesichts der schönen Wörter fast reflexartig mit dem Kopf – und angesichts der häufigen Wiederholung dieser Formeln dann irgendwann auch ein. Vielleicht braucht man solche bunten Beschreibungen dazu, um beim Top-Management für die Wichtigkeit der Personalarbeit zu werben, um durch 30 Jahre Lohnabrechnung „verdorbene“ Mitarbeiter aus der Lethargie zu reißen oder sich auf Konferenzen gegenseitig Wertschätzung zu zollen. Aber ob damit die Funktion von Personalarbeit zufrieden stellend beschrieben werden kann, bleibt zweifelhaft.

Überzeugend wären Beschreibungen von Personalarbeit, wenn sie so spezifisch wären, dass sie nicht in gleicher Form von anderen Einheiten des Unternehmens gebraucht werden können. Aber stellen sich nicht auch die Logistiker oder Qualitätsmanager eines Unternehmens als „strategische Partner des Top-Managements“, als „administrative Experten“ oder als „Change Manager“ dar? Sind nicht auch die Einkäufer oder Verkäufer eines Unternehmens schnell dabei, sich für ihr „internes Unternehmertum“ zu preisen? Proklamieren nicht auch Marketing oder Vertrieb sich als „qualitative und quantitative Wertschöpfungscenter“? Beansprucht nicht auch die Stabsstellen der internen Organisationsentwickler für sich, dass sie durch „gezieltes Kompetenzmanagement“ den „Added Value“ mehren?

Die Beschreibungen der Personalarbeit durch die Soziologie mögen dem Praktiker erst mal suspekt erscheinen. Während fast alle für das „Unternehmertum im Unternehmen“ werben, erklärt die Soziologie was für verheerende Effekte entstehen können, wenn Mitarbeiter sich wirklich wie Unternehmer verhalten. Wenn alle behaupten, dass „flache Hierarchien“ gut für Verwaltungen, Unternehmen oder Krankenhäuser sind, zeigt die Soziologie auf, dass dies zu einer Multiplikation von Machtkämpfen führt. Wenn alle „Lernen“ als non plus ultra moderner Unternehmensführung werben, dann kann die Soziologie zeigen, weswegen es gut ist, dass Unternehmen genau dies vermeiden und zum Beispiel auf eine systematische Evaluation von Projekten verzichten.

Die Soziologie liegt mit vielen ihrer Aussagen quer zu den gerade aktuellen Trendaussagen. Das heißt, dass die Soziologie resistent gegen die „Wahrheiten der Mehrheit“ ist. 95% der Personalmanager mögen der Meinung sein, dass Coaching einen zentralen Wertbeitrag für Unternehmen leisten, die Soziologie wird trotzdem ihre Zweifel haben. Auch wenn sich die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer einer Konferenz in einer TED-Abstimmung auf die zentrale Bedeutung von Wissen überzeugt zeigt, wird die Soziologie vielleicht nicht grundlegend widersprechen, aber versuchen, ihre Erkenntnisse über die Funktionalität von „Nicht-Wissen“ ins Gespräch zu bekommen. Die Soziologie funktioniert als empirische

Wissenschaft ganz anders als beispielsweise die Betriebswirtschaftslehre, die häufig „Meinungsumfragen“ als wissenschaftliche Wahrheiten präsentiert.

Die Soziologie ist eine distanzierte Wissenschaft und damit auch erst einmal eine „unpraktische Wissenschaft“. Aus den Überlegungen von Max Weber über den Kapitalismus lassen sich nicht ohne weiteres Handlungsempfehlungen für Politiker ableiten. Die mikropolitischen Theorien eines Michel Crozier eignen sich nur sehr begrenzt für Mächtigen-Machiavellis in Unternehmen. Niklas Luhmanns Überlegungen zur Funktionsweise von Organisationen eignen sich sehr schlecht als Blaupause für die ideale Unternehmung. Wieswegen sollte man dann überhaupt Soziologen zuhören?

Von Soziologen kann man erwarten, dass sie Spezialthemen der Organisation – und letztlich ist Personal nichts anderes als ein solches Spezialthema – in eine übergeordnete Analyse von Organisationen einordnen können. Sie kann dann aus dieser Perspektive Widersprüche zu Management-Selbstverständlichkeiten formulieren, Warnungen vor Reformidealismus von sich geben und Aussagen über die ungewollten Nebenfolgen einer angestrebten Organisationsmaßnahme treffen.

2. Welche Funktion spielt die Komponente „Personal“ in Organisationen?

Als sich parallel zur Industrialisierung die Wissenschaft anfangs für das Phänomen der Organisation zu interessieren, betrachtete sie diese vorrangig als eine „unpersönliche Maschine“. In Organisationen, so zum Beispiel die Annahme von Frederick Taylor, spielen die Personen keine große Rolle. Man müsste ein möglichst effizientes Netz von Regeln und Anweisungsketten schaffen und dann für jeden Punkt in diesem Netz die am besten geeigneten Personen identifizieren und sie durch attraktive Gehaltsstellungen auf diese Position locken (vgl. zur Darstellung Luhmann 1971: 209).

Als Reaktion auf diese Abwertung von Personal zu einer reinen „Erfüllungsfunktion“ in einer mehr oder minder rationalen Organisation entstand die Vorstellung, dass der Faktor Personal zentral für den Erfolg einer Organisation ist. Diese Idee wurde besonders durch die Human Relations Bewegung popularisiert. Man ging von der soziologisch naiven Vorstellung aus, dass Organisationen aus Menschen bestehen – und dementsprechend mit der entsprechenden Zusammensetzung des Personals alles möglich sei. Es entstand eine ganze Maschinerie von Personalauslese- und Personalentwicklungsmaßnahmen, mit denen der Human-Kapital-Faktor einer Organisation gestärkt werden sollte (vgl. dazu Luhmann 2000: 279ff).

Der Soziologe Niklas Luhmann hat die erste Position als Unterschätzung, die zweite Position als Überschätzung der Bedeutung von Personal in Organisationen bezeichnet. Stattdessen schlägt er ein Modell vor, in dem die Komponente Personal als Teil der Struktur von Organisationen bestimmt wird.¹

These: Über das Personal wird die Struktur der Organisation maßgeblich beeinflusst. Sie ist neben den Programmen und den Kommunikationswegen die dritte Komponente, mit denen Organisationen sich eine Struktur geben.

¹ Viele Einsichten in das Luhmannsche Entscheidungsprämissen-Konzeptes verdanke ich André Kieserling, mit dem ich an der Übertragung des Konzeptes in eine für Praktiker verständliche Sprache arbeite.

Sein Organisationsmodell ist einfach: In Organisationen können auf drei Arten Strukturen geschaffen werden. Die erste Art von Strukturen besteht darin, dass sich Organisationen Programme geben – also darüber entscheiden was getan wird. Die Betriebswirtschaftslehre würde dies vermutlich als Ablauforganisation bezeichnen. Die zweite Art von Strukturen besteht aus den Kommunikationswegen, das was die Betriebswirtschaftslehre typischerweise als Aufbauorganisation definiert. Über die Kommunikationswege, zum Beispiel die Hierarchien, die Projektorganisationen oder die Mitzeichnungsrechte, wird festgelegt, wer miteinander kommunizieren darf und wer nicht. Der Clou von Luhmanns Modell ist, dass er Personal gleichrangig als die dritte Art von Strukturen betrachtet, weil seiner Meinung nach die Besetzung von Stellen mit bestimmten Personen beeinflusst, wie zukünftig Entscheidungen gefällt werden (vgl. erste Erwähnung bei Luhmann 1975).

Das Luhmannsche Organisationskonzept wird auch als „3K-Modell“ bezeichnet. Die Struktur einer Organisation besteht aus den *Kanälen* über die kommuniziert wird, aus den durch Programme festgelegten *Kriterien* für richtiges und falsches Verhalten und aus *Köpfen*, die aufgrund ihrer Erziehung, Ausbildung und Sozialisation bestimmte Formen von Entscheidungen fällen. Jede Entscheidung, die in einer Organisation getroffen wird, wird durch diese drei Ks, die Kanäle, Kriterien und Köpfe, geprägt.

Man kann sich das Luhmannsche „3K-Modell“ am Beispiel einer Personalabteilung deutlich machen. Die personal relevanten Entscheidungen, die in einer Organisation gefällt werden, hängen natürlich davon ab, wie die Personalabteilung in der Hierarchie verankert ist (die Kanäle) und welche Regeln bei der Einstellung oder Entlassung in der Organisation greifen (die Kriterien). Aber die Entscheidungen werden auch dadurch beeinflusst, welche Person (Köpfe) beispielsweise den Posten des Personalleiters begleitet. Wir wissen, dass Juristen häufig andere Entscheidungen fällen als Betriebswirte oder Psychologen (vgl. hierzu Luhmann 1965: 308). Deswegen betreibt die Organisation über die Besetzung beispielsweise einer Stelle eines Personalleiters im wahrsten Sinne des Wortes „Strukturpolitik“.

Was heißt das jetzt konkret? Wie können Organisationen konkret an der „Schraube“ Personal drehen? Organisationen können die Komponente Personal durch Einstellung, Versetzung, Entlassung und Personalentwicklung beeinflussen (vgl. hierzu Luhmann 1971: 208). Mit der Einstellung und der Versetzung wird beeinflusst welcher Typ von Person zukünftig Entscheidungen fällen wird. Mit der Entlassung wird festgelegt, welche Entscheidungen einer Person man zukünftig in einer Organisation nicht mehr haben möchte. Mit Personalentwicklung wird versucht eine Person so zu verändern, dass sie zukünftig andere Entscheidungen trifft.

In der Literatur über Personalarbeit werden diese verschiedenen Komponenten jetzt häufig gleichrangig nebeneinander gestellt. Motto: Eine moderne Personalarbeit braucht alles – eine kluge Einstellungspolitik, interessante Karrierepfade für Mitarbeiter, Stellen zur Auskühlung ungeeigneter Mitarbeiter, sinnvolle Entlassungsstrategien und ausgefeilte Personalentwicklungsmaßnahmen.

Solche „Sammler-Positionen“ haben immer die Spontanplausibilität auf ihrer Seite: „Wir machen alles was zu einer modernen Personalarbeit gehört“ klingt erstmal gut, weil diese Aussage suggeriert, dass alles gleichzeitig optimiert werden kann. Im Gegensatz zu diesen „Sammler-Positionen“ traut sich die Soziologie jetzt jedoch Aussagen über die Hebelwirkung der verschiedenen Instrumente der Personalarbeit zu.

These: Im Vergleich zu Einstellung, Versetzung und Entlassung hat Personalentwicklung einen relativ schwachen Hebel bei der Veränderung von Organisationsstrukturen.

Die provokante Aussage Luhmanns ist, dass Personalentwicklung einen relativ schwachen Hebel zur Veränderung von Organisationsstrukturen darstellen – und zwar deswegen, weil – einfach gesagt - sich Menschen relativ schwer verändern lassen. „Organisationspläne und Aufgabenbeschreibungen lassen sich, so Luhmann, leicht, praktisch mit einem Federstich ändern. Dagegen ist eine Person als ein Agglomerat von individuellen Selbsterwartungen und Fremderwartungen nur schwer, wenn überhaupt umzustellen (Luhmann 2000: 282ff). Oder in die Managementsprache übersetzt: „Menschen widersetzen sich nicht dem Wandel, sie widersetzen sich gewandelt zu werden“ (vgl. Sprenger 1997: 146).

Dies darf nicht als grundlegender Zweifel an Personalentwicklung verstanden werden. Personalentwicklungsmaßnahmen können wichtige Funktionen erfüllen, beispielsweise um Unzufriedenheiten in einem Betrieb abzufedern, Incentives für bewährte Mitarbeiter auszugeben oder die Mitarbeiterzentriertheit einer Organisation in der betriebsinternen Öffentlichkeit unter Beweis zu stellen. Die Soziologie vernichtet jedoch die Hoffnung, dass über Personalentwicklung die Organisation effizient Strukturpolitik machen könnte. Da gibt es gerade auch bei der „Strukturkomponente“ Personal bessere Hebel.

Diese sicherlich überraschende Betonung der Komponente „Personal“ durch die systemtheoretische Soziologie führt nicht automatisch zu der Schlussfolgerung, dass die Personal-Kompetenzen unbedingt in einer gesonderten Abteilung konzentriert werden müssen. So werden die Kommunikationswege-Kompetenzen und die Regel-Kompetenzen in einer Organisation ja auch nicht in einer Abteilung monopolisiert, sondern durch die Vorgesetzten der jeweiligen Abteilungen vertreten. Und genau diese Vorgesetzten könnten natürlich auch die entsprechenden Kompetenzen für Personal übernehmen.

3. Welche Effekte bilden sich aus, wenn die Personalfunktion in einer Abteilung konzentriert wird?

Eines ist sicher: In Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern, Armeen oder Universitäten wird immer entschieden werden, welche Person auf welche Stelle in der Organisation gesetzt werden soll. Diese Aufgabe ist mit der Ausbildung von Organisationen vor mehreren hundert Jahren entstanden und wird das Management solange beschäftigen wie Organisationen existieren. Aber auch wenn diese Aufgabe weiter existieren wird, heißt dies noch lange nicht, dass die Aufgabenbearbeitung in einer eigenen Abteilung für Personalfragen konzentriert sein muss.

Seit langem steht die Personalfunktion unter Rechtfertigungsdruck (vgl. Hartmann/Meyer 1980: 8). Schon in den frühen siebziger Jahren klagte Friedrich Georg Hoepfner (1972: 14), dass Personalabteilungen eine „Etat-Erhöhung“ niemals aus der Kostenrechnung begründen könnten – dort stünde höchstens, dass ihre „Abteilung zwar ‚gekostet‘ hat, aber es nicht zu ersehen sei, worin die entsprechende Leistung bestände. Die Verhandlungsposition der Personaler sei daher viel schwächer als die von Produktionschefs, die ihre Forderungen einfach durch „Zahlenmaterial“ unterstützen könnten. Ebenfalls in den frühen siebziger Jahren stellte Christian von Eckartsberg (1975: 235) fest, dass ein „Finanzmann“ oder der „Mann der Technik“ mühelos den „Sinn oder Unsinn einer Investition nachweisen“ könnte, während der „Personalmann“ auf Ahnungen angewiesen sei. Konkretes, Belegbares habe er nicht in den Händen.

Wie lässt sich dieser permanente Druck auf die Personalabteilung erklären? Die Soziologie hat darauf eine einfache Antwort. Bei der Personalabteilung handelt es sich um ein Gebilde, das der Organisationssoziologe James Thompson (1967: 146) als „Gewährleistungseinheit“ bezeichnen hat. Gewährleistungseinheiten sind für Thompson in einem normalen Produktionsunternehmen beispielsweise der Einkauf, die Logistik, die Qualitätsprüfung, die Presseabteilung oder eben die Personalabteilung.

Die zentrale Funktion dieser Gewährleistungseinheiten ist es, den wertschöpfenden Kern einer Organisation, also zum Beispiel die Fertigungs- und Montagebereiche in einem Unternehmen oder die Verkaufsstellen in einem Handelsunternehmen, so gegen die Umwelt abzusichern, dass dieser effektiv und effizient funktionieren kann. Die Logistik puffert beispielsweise Probleme in der Anlieferung von Materialien so ab, dass die Fertigungs- und Montagemaschinen möglichst ungestört laufen können. Die Qualitätsabteilung versucht Materialprobleme oder Produktionsprobleme rechtzeitig zu identifizieren, so dass der Produktionsprozess wenig unterbrochen werden muss. Die Personalabteilung strebt danach, dem Wertschöpfungsprozess Personal so zuzuführen, dass dieser optimal funktionieren kann (siehe auch Mintzberg 1979: 21).

Anders als die wertschöpfenden Kerne stehen die Gewährleistungseinheiten immer unter einem doppelten Druck. Erstens können viele Leistungen der Gewährleistungseinheit auch im wertschöpfenden Kern der Organisation mit erledigt werden und zweitens können externe Zulieferer die Leistungen häufig effizienter erbringen als die Gewährleistungseinheiten. Man denke nur an das Outsourcen von Zulieferfunktionen an selbständige Subunternehmer, die Ausgliederung von Service-Bereichen wie Werkschutz oder Kantinen, an die Verlagerung von Qualitätssicherungsfunktionen in teilautonome Arbeitsteams – Prozesse, die die Personaler häufig als „Change Manager“ begleitet haben.

Die Diskussion über die Funktion von Personalarbeit ist letztlich nur ein weiteres typischen Beispiel für die Bedrohung von Gewährleistungseinheiten. Einerseits können gerade Fragen von Personalauswahl, Personalbeförderung und Personalentfernung durch die normalen Vorgesetzten mit erledigt werden, andererseits drohen standardisierte Leistungen in „Shared Service Centers“ oder „Human-Ressource-Fabriken“ ausgelagert zu werden. Das was die Personalarbeit als Problem erlebt ist also nichts anderes als das ganz normale Problem, das auch eine Vielzahl andere Organisationseinheiten durchleiden.

These: Als Gewährleistungseinheit steht die Personalarbeit immer unter einem doppelten Druck: dem Outsourcing von Personaldienstleistungen an externe Anbieter und die Verlagerung von Personalkompetenzen an die Führungskräfte der wertschöpfenden Bereiche.
--

Wie reagiert die Personalarbeit darauf? Letztlich hat sie die Strategien kopiert, mit denen die wertschöpfenden Kerne von Organisationen ihre eigene Leistungsfähigkeit unter Beweis gestellt haben. Bildungscontrolling, Messung von immateriellen Werten, ROI für Personalentwicklungsmaßnahmen oder Humankapitalmessung sind nur einige der Instrumente, mit denen Personaler – häufig in Anlehnung an Berechnungsmodellen der Produktionsbereiche - versuchen ihre Arbeit ähnlich quantitativ abzusichern.

Übersehen wird aber häufig, dass sich Gewährleistungseinheiten eben nicht so durchrationalisieren lassen wie die wertschöpfenden Kerne von Organisationen. Grund dafür ist, dass es ja gerade die Funktion der Gewährleistungseinheiten für die Organisation ist, schwer voraussehende und nicht messbare Schwankungen und Veränderungen für die

Umwelt so abzufedern, dass die wertschöpfenden Kerne so arbeiten können als wenn sie es mit einer weitgehend konstanten Umwelt zu tun haben. Die Gewährleistungseinheiten wie die Personalarbeit entziehen sich also per se den Quantifizierungsmaßnahmen aus den wertschöpfenden Kernen.²

These: Bildungscontrolling, Messung von immateriellen Werten, Return on Investment für Personalentwicklungsmaßnahmen oder Humankapitalmessung waren vergebliche Versuche die Personalabteilung mit Methoden zu legitimieren, die eigentlich für den wertschöpfenden Kern gedacht waren.

So ist es also nicht verwunderlich, dass Maßnahmen wie das Bildungscontrolling, Messung von immateriellen Werten, ROI für Personalentwicklungsmaßnahmen oder Humankapitalmessung die Zweifel an eigenständigen der Personalabteilung damit nicht aus dem Weg geräumt haben. Man kann fast den Eindruck haben, dass mit jedem Versuch den Nutzen der Personalabteilung zu quantifizieren, die Personaler immer mehr unter Druck geraten sind. Die verschiedenen quantitativen Instrumente zum Nachweis der Leistungsfähigkeit von Personalmaßnahmen haben sicherlich die Produktion einer großen Anzahl von Diplomarbeiten stimuliert, den Legitimationsdruck haben sie nicht von der Personalarbeit genommen.

4. Welche Funktion hat eine eigenständige Abteilung für Personal?

Wie kommt es jetzt, dass in den meisten Organisationen die Personal-Kompetenzen anders als die Kompetenzen über die Kommunikationswege und die Regeln jedenfalls in vielen Fällen in einer gesonderten Abteilung gebündelt werden?

In der Selbstbeschreibung der Personaler wird die Ausbildung von Spezialisten-Abteilung mit der Notwendigkeit hoher Professionalität begründet. Dieses Argument ist nicht von der Hand zu weisen. Sicherlich hilft es, wenn man weiß, wie ein Arbeitsvertrag juristisch korrekt aufgesetzt, wie eine Versetzung in einer Organisation möglichst reibungslos gestaltet oder wie mit Betriebsräten ein Sozialplan ausgehandelt werden muss. Die Soziologie vermutet jedoch, dass die Bildung von Personalspezialisten einen anderen Grund hat.

Die Konzentration der Komponente Personal in einer spezialisierten Abteilung entsteht aus einem Misstrauen der Organisation gegenüber der Personalpolitik ihrer Vorgesetzten. Das Misstrauen gründet sich darauf, dass die Vorgesetzten ihre Personaleinstellungs- und Personalbeurteilungskompetenzen zu ihrem eigenen Nutzen gebrauchen. Die weit verbreitete Befürchtung ist, dass Personaler ihre Kompetenzen zur Personalbeurteilung dafür einsetzen könnten, handzahme Mitarbeiter heranzuziehen und unbequeme Mitarbeiter abzustrafen.

These: Die Gründung einer Personalabteilung basiert auf Misstrauen der Organisation gegenüber den Vorgesetzten.

Deswegen werden in den meisten Organisationen Einstellungen, Karrieren und Entlassungen nicht einzig und allein den Vorgesetzten überlassen, sondern die Kompetenzen wenigstens

² Im Personalbereich gibt es eine einzige Ausnahme: Das sind die Shared Service Centers, die als große Lohnabrechnungseinheiten mit strikt durchrationalisierten Prozeduren arbeiten. In diesen „Human Resource Fabriken“ ist das Handling von Personaldaten der wertschöpfende Kern, dem durch eine Vielzahl von Gewährleistungseinheiten signalisiert wird, dass die eigene Umwelt einigermaßen konstant sind.

teilweise auch in eine eigene Abteilung – die Personalabteilung - überführt. Die Personalabteilung versucht dann über Assessment-Centern, Einstellungstests, 360-Grad-Feedbacks und Karriereperspektivgesprächen die Macht der Vorgesetzten zu begrenzen.³

Diese Beschreibung mag in den Ohren eines Personalers zynisch klingen. Wenn Personalierer sich jedoch als Kämpfer gegen das „Don-Corleone-Prinzip“ (Bosetzky 1974) verstehen, dann bezeichnen sich genau dieses institutionalisierte Misstrauen. Durch Personalierer als „Business-Partner“ wird verhindert, dass Seilschaften und Promotionsbündnisse entstehen. Führungskräften wird es dadurch erschwert, Mitarbeiter mit Versprechen oder der Vergabe von Beförderungen an sich zu binden und sie als verlängerte Arme in zukünftigen mikropolitischen Schlachten einsetzen zu können.

Die Soziologie kann gerade hierin die zentrale Funktion einer eigenen Personalabteilung sehen. In der Business-Welt würde man vom Alleinstellungsmerkmal reden. Man kann viele Aufgabenbereiche der Personalarbeit an externe Dienstleister ausgliedern: die Lohnbuchhaltung, das Coachen der Mitarbeiter oder Beratung zu entlassender Mitarbeiter. Aber gerade die Funktion als Regulativ der Führungskräfte in Personalfragen zu dienen, will eine Organisation nicht ohne weiteres an Externe abgeben.

These: Die Funktion als „Misstrauensinstanz“ gegenüber den Vorgesetzten ist nicht ohne weiteres an Externe auszulagern und stellt deswegen eine zentrale Daseinsberechtigung für Personalabteilungen dar.

Interessanterweise ist die Funktion des Personalers als Regulativ von Organisation zu Organisation unterschiedlich wichtig. Die meisten Professoren wären vermutlich überrascht, wenn sie erfahren, dass es an ihrer Uni so etwas wie eine Personalabteilung gibt, kommen sie doch mit ihr während ihrer ganzen Karriere in der Regel nicht in Kontakt. Der Soziologe André Kieserling (2004), sicherlich einer der interessantesten Experten für Personalfragen, erklärt dies mit der sowieso schon gebrochenen Personalhoheit der Vorgesetzten. Die wissenschaftliche Karriere eines Mitarbeiters hänge nicht vorrangig von der Einschätzung seines Professors ab. Entscheidend sei vielmehr das Votum von Fachzeitschriften, die seine Texte drucken oder nicht drucken und das Votum der anderen Wissenschaftler, die diese Texte zitieren oder nicht zitieren. Angesichts dieser fehlenden Macht von Vorgesetzten könne eine Universität auf eine eigene Zentralstelle für Misstrauen gegenüber den Vorgesetzten verzichten.

Auch in vielen mittelständischen Unternehmen scheint das Regulativ über eigenständige Personalabteilungen nicht so wichtig zu sein. Das Fehlen starker Personalabteilungen in mittelständischen Unternehmen wird in der Regel damit erklärt, dass sich Spezialisierungsvorteile (noch) nicht lohnen. Aber dies kann dann nicht erklären, weswegen es in einigen mittelständischen Unternehmen starke Personalabteilungen gibt, während andere ganz darauf verzichten. Eine Variable könnte sein, ob das mittelständische Unternehmen eigentümergeführt ist oder nicht. Eine starke Eigentümerin oder ein starker Eigentümer unterbindet die Personalwillkür der Vorgesetzten, in dem sie selbst (häufig willkürlich!) in Personalangelegenheiten eingreift. Die Einstellung, Karriere oder Entlassung kann nicht einfach durch einen Vorgesetzten vorgenommen werden, weil darüber die regulierende Hand des Unternehmers schwebt.

³ Gerade in Großunternehmen akzeptieren die Führungskräfte den Machtverlust auch ganz gerne, weil es die Verantwortung für Personalentscheidungen auf mehrere Schultern verteilt.

Der Blick auf Personaler als „institutionalisiertes Misstrauen“ ermöglicht es die Frage nach der Sinnhaftigkeit eigener Personalabteilungen nicht pauschal für jede Organisation gleich zu beantworten. Es hängt vom Typus der Organisation, von der Größe der Organisation oder auch von den Eigentümerverhältnissen ab, wie stark eine Personalabteilung als Misstrauensinstanz aufgebaut werden sollte.

5. Schlussbemerkung - Wie geht es weiter?

Interessant ist, dass in den Selbstbeschreibungen der Personaler in der Regel von der institutionalisierten Misstrauensinstanz kaum etwas zu lesen ist. Stattdessen wird lieber von Personalern als „Sparringspartner der Führungskräfte“, als „Berater der Leitungsinstanzen“ oder als „strategischer Partner des Top-Managements“ gesprochen.

Das überrascht den Soziologen nicht, weil diese Funktion von Personalern latent ist und latent sein muss. Latent bedeutet, dass diese Funktion nicht ohne weiteres offen in der Organisation kommuniziert werden kann. Schließlich würde man als Personaler bei seinen Führungskräftekollegen aus den anderen Abteilungen doch eine gewisse Irritation auslösen, wenn man darstellen würde, dass der Mehrwert einer eigenen Personalabteilung (auch) in der Kontrolle ihrer Personalentscheidungen liegt.

Es ist wie mit der Sekretärin, die man gerne als Statussymbol behalten würde. Die Sekretärin erfüllt gerade als Statussymbol natürlich wichtige Funktionen für Führungskräfte, ja sogar auch für die ganze Organisation. Aber diese Funktion ist latent, versteckt, kann nicht ohne weiteres in einem Meeting präsentiert werden. So greift man dann zur Rechtfertigung seiner Schreibkraft auf das Argument der starken Arbeitsüberlastung zurück, auch wenn alle andere sehr genau wissen, dass es eigentlich um ganz andere Gründe geht.

Die Schwierigkeit für Personaler besteht darin, dass sie zentrale Funktionen ihrer Abteilung nicht offen benennen kann und sie so in Darstellungsprobleme geraten kann. Ob ein buntes Werbegetöse für die Notwendigkeit professioneller Personalarbeit hilft aus dem Darstellungsproblem herauszukommen. Es bleiben Zweifel.

6. Literatur

- Bosetzky, Horst (1974): Das Don Corleone-Prinzip in der öffentlichen Verwaltung. In: Baden-Württembergische Verwaltungspraxis, Jg. 1, S. 50-53.
- Eckartsberg, Christian von (1975): Erfolgskontrolle im Personalwesen. In: Personalwirtschaft, H. 8/1975, S. 275.
- Hartmann, Heinz; Paul Meyer (1980): Soziologie der Personalarbeit. Stuttgart: C. E. Poeschl.
- Hoepfner, Friedrich Georg (1972): Zur Erfolgskontrolle der Personalpolitik am Arbeitsmarkt. In: Personal, Mensch und Arbeit, H. 1/1972, S. 14-16.
- Kieserling, André (2004): Personalbeurteilung und Universität. Mainz: unveröff. Ms.
- Luhmann, Niklas (1965): Die Grenzen einer betriebswirtschaftlichen Verwaltungslehre. In: Verwaltungsarchiv, Jg. 56, S. 303-313.
- Luhmann, Niklas (1971): Reform des öffentlichen Dienstes. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen: WDV, S. 203-256.

- Luhmann, Niklas (1975): Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 2. Aufl. Opladen: WDV, S. 39-50.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.
- Sprenger, Reinhard K. (1997): Mit Appetitzüglern ernährt. In: Wirtschaftswoche, 8.5.1997, S. 146.
- Thompson, James D. (1967): Organizations in Action. New York et al.: McGraw-Hill.
- Wunderer, Rolf (2005): Die zehn Maximen des Altermeisters. In: personal-magazin, H. 12/2005, S. 28.