

Werner Nienhüser*

Substanzielle und symbolische Personalmanagement-Forschung – das Beispiel des „Personalmanagement-Professionalisierungs-Index“ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) hat im Jahre 2004 eine Online-Befragung zur „Professionalisierung des Personalmanagements“ durchgeführt. Befragt wurden im wesentlichen Personalverantwortliche, zudem andere Führungskräfte und Betriebsräte in solchen Unternehmen, die Mitglied in der DGFP sind. „Die PIX-Untersuchung hat zum Ziel, mittel- bis langfristig die Entwicklung der Professionalisierung im Personalmanagement unternehmensübergreifend zu beobachten und den Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg zu analysieren“ (DGFP 2005a: 59). Der Professionalisierungsgrad eines Unternehmens soll über eine Maßzahl, dem Professionalisierungs-Index (PIX), gemessen werden. Auf die Veröffentlichungen der ersten Ergebnisse (DGFP 2004; 2005a; b) folgte eine Kritik von Oechsler (2005a; b), die auf die – seiner Meinung nach – mangelhafte theoretische, vor allem aber auf die unzureichende methodische Fundierung der Untersuchung abzielt. Oechsler hält die Untersuchung für „unprofessionell“; die DGFP betreibe „blinden“ „Aktionismus ohne Methode und Nutzen“ (2005b: 118). Die Gegenkritik ließ nicht lange auf sich warten. Böhm, Geschäftsführer der DGFP (Böhm 2005), reagiert darauf u.a. mit bemerkenswerten Entgegnungen: „Wissenschaftler mögen ihre eigenen wissenschaftlichen Diskussionen führen. Diese verfolgen wir gerne mit – soweit sie für uns verständlich sind – und sind natürlich bereit daraus zu lernen, wenn wir Verbesserungspotenziale erkennen. Wissenschaftler verstehen aber in den seltensten Fällen, was die Praxis wirklich bewegt und braucht; dazu haben sie viel zu selten selbst Verantwortung für Personalmanagement in der Praxis getragen! In einer Zeit, in der das Verständnis von ‚gutem Personalmanagement‘ in den deutschen Unternehmen höchst unterschiedlich, ja zuweilen geradezu gegensätzlich ist und (ohne kompetente Hilfestellung) weiter auseinanderzudriften droht, wollen wir mit unserer Professionalisierungsinitiative Orientierung bieten; das scheint uns bisher ziemlich gut zu gelingen. Wenn uns die Wissenschaft konstruktiv dabei hilft, sind wir sehr dankbar; destruktiv behindern lassen wir uns allerdings nicht!“ (Böhm 2005).

Ich will hier nicht die Diskussion über Methodenprobleme vertiefen (da gibt es in jeder Hinsicht lohnenswertere Objekte der Kritik), sondern einen anderen Blick auf das PIX-Konzept werfen (der allerdings Methodenfragen nicht völlig ausklammern kann) – einen Blick aus einer interessentheoretischen, politikorientierten Perspektive. Ich behaupte in diesem Beitrag, dass das PIX-Konzept sehr leistungsfähig ist. Seine Leistungen bestehen vor allem in der Legitimation der Personalarbeit, der Sicherung der

* Univ.-Prof. Dr. Werner Nienhüser, Lehrstuhlinhaber für Allgemeine Betriebswirtschaft, insb. Personalwirtschaft, an der Universität Duisburg-Essen, Universitätsstraße 12, D – 45117 Essen. E-mail: werner.nienhueser@uni-essen.de.

betrieblichen Position der Personalmanager und der Förderung des Verkaufs der Produkte der DGFP. Die Beiträge zur Empirie der Personalarbeit und ihrer Wirkungen sind dagegen bescheiden. Diese Position will ich im Folgenden näher ausführen und begründen.

Zunächst ist zu fragen: Warum ist es lohnenswert, sich mit dem PIX-Konzept – dem „Personalmanagement-Professionalisierungs-Index“ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) – zu befassen? Einerseits mag man zu Recht sagen, es gehe um ein Konzept, das auf zwei nicht repräsentativen, theoretisch kaum fundierten und in ihrer empirischen Methodik eher problematischen Befragungen beruhe, und weil solche Arbeiten schließlich nicht selten sind, lohne auch eine Diskussion dieses Konzeptes kaum. Andererseits wird das Konzept von einer sehr einflussreichen Organisation vorgelegt und mit erheblichem medialen Einsatz propagiert. Immerhin organisiert die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) rund 1750 Unternehmen als „ordentliche Mitglieder“ und 250 „außerordentliche Einzel- und Firmenmitglieder“ (http://www1.dgfp.com/dgfp/data/pages/DGFP_e.V/Ueber_uns/Mitgliedschaft/index.php, 20.10.05). Sie sorgt für einen institutionalisierten Erfahrungsaustausch der Mitglieder, gibt eine eigene Zeitschrift heraus und bietet zahlreiche Schulungsangebote zu nahezu allen gängigen Fragen des Personalmanagements an. Mitglieder der DGFP sind vor allem leitende Personalmanager. Es handelt sich um eine Organisation von „Professionellen“, wie Scott (2001: 129) diejenigen bezeichnet, die sowohl die Ziele als auch die Mittel ihrer Arbeit weitgehend selbst definieren können. Nun ist es für die Personalmanager nicht zuletzt unter dem zunehmenden ökonomischen Druck wichtig, ihre Mittel und die ihnen dafür zugewiesenen Ressourcen gegenüber anderen Akteuren zu rechtfertigen. Vor allem steht in Frage, welchen Beitrag das Personalmanagement zum (finanziellen) Unternehmenserfolg leistet (siehe zu solchen und anderen Legitimationsproblemen auch Brandl 2005). Eine Möglichkeit der Rechtfertigung besteht darin, dass die Personalmanager aufzuzeigen versuchen, dass ihre von ihnen beanspruchten und kontrollierten Mittel deswegen gut eingesetzt sind, weil sie zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Das PIX-Konzept, so meine Hypothese, leistet einen Beitrag zur Unterstützung dieser Lösungsversuche. Dieser Vermutung gehe ich in einer Analyse der politisch-symbolischen Funktionen dieses Konzepts nach.

Warum ist ein interessentheoretischer, politikorientierter Blick auf die PIX-Diskussion sinnvoll? Forschung berührt – ob gewollt oder ungewollt, und unabhängig davon, wer sie durchführt – Politik, mindestens dann, wenn sie sich auf konfliktäre Ziele oder Mittel bezieht. Im Bereich des Personalmanagements sind viele Fragen strittig – strittig unter Wissenschaftlern, strittig unter den Praktikern, strittig zwischen Mitarbeitern und Management, Betriebsleitung und Betriebsrat usw. Dies ist kaum verwunderlich. Das Personalmanagement entscheidet mit über die Möglichkeiten des Zugangs zu und des Erhalts von Arbeitsplätzen, des Einkommens, des Aufstiegs zu besseren Positionen usw., vor allem für die abhängig Beschäftigten in Nicht-Führungspositionen. Über die Verteilung solcher knappen Ressourcen gibt es „naturgemäß“ Konflikte. Es geht aber auch um die Gestaltungsspielräume der Personalmanager selbst. Zur Sicherung des Einflusses von Personalmanagern müssen deren Entscheidungen Akzeptanz finden, auf der einen Seite bei den Kapitalgebern, auf der an-

deren Seite bei den Beschäftigten. Insofern ist auch die Frage der Bewertung von Personalarbeit, was gute Personalarbeit ist, was „professionelle“ Personalarbeit charakterisiert, genuin politisch: Sie ist gekennzeichnet durch Interessenkonflikte, die auch unter Einsatz von Machtmitteln ausgetragen werden.

Zur Vorgehensweise: Ich werde zunächst (m)eine polit-ökonomische, symbolistische Sichtweise von Personalmanagement skizzieren. Dabei verbinde ich Theorieelemente aus machtorientierten Konzepten und aus Ansätzen des soziologischen Neo-Institutionalismus (siehe ausführlicher Nienhüser 1998; 2004). Aus dieser Perspektive bestehen die Aufgaben des Personalmanagements und der Personalmanager nicht nur in bestimmten Entscheidungen und Handlungen, sondern auch in deren Legitimation. Im zweiten Schritt werde ich dann die Funktionalität des PIX-Konzeptes analysieren.

1. Aufgaben des Personalmanagements aus einer polit-ökonomischen Perspektive

1.1 Substantielle Aufgaben und Entscheidungen des Personalmanagements

Ein wesentlicher Ausgangspunkt einer *polit-ökonomischen Perspektive* (vgl. Nienhüser 2004) besteht in der Annahme, dass das Personalmanagement vier Probleme zu lösen hat: das Verfügbarkeitsproblem, das Wirksamkeits- bzw. Transformationsproblem, das Aneignungs- und Herrschaftssicherungsproblem sowie das Kostenproblem (z.B. Kossbiel 1991; Neuberger 1997; Nienhüser 2004). Dabei ist zu beachten, dass die Formulierung „muss Probleme lösen“ nicht normativ, sondern funktionalistisch gemeint ist. Diese Probleme müssen zumindest in kapitalistischen Systemen in Unternehmen gelöst oder gehandhabt werden, um die Kapitalverwertung für die Unternehmen zu gewährleisten (s.a. Marglin 1974). Zu den Problemen oder Aufgaben im Einzelnen:

1. *Verfügbarkeitsproblem:* Das Personalmanagement muss erstens dazu beitragen, ein den Arbeitstätigkeiten angemessenes Arbeitsvermögen zu beschaffen. Darüber hinaus – dies berührt bereits das hiermit unmittelbar verknüpfte Kostenproblem – ist für ein günstiges Lohn-Leistungs-Verhältnis zu sorgen. Nun ist aber gerade das Lohn-Leistungsverhältnis ein Bereich, in dem die Interessengegensätze und Konflikte zwischen „Arbeit und Kapital“ sowohl auf der überbetrieblichen als auch betrieblichen Ebene besonders stark sind. Konflikte, Ungerechtigkeitsgefühle können wiederum massiv die Leistungserbringung beeinträchtigen.
2. Das *Wirksamkeits- oder Transformationsproblem* bezeichnet die Aufgabe, Arbeitsvermögen immer wieder neu in Arbeitsleistung zu transformieren. Ein bereits eingestellter Mitarbeiter erbringt nicht notwendigerweise die erwünschte Leistung (aus welchen Gründen auch immer), er oder sie muss motiviert, geführt und (wie man neuerdings liest) „incentiviert“ werden.
3. *Aneignungs- und Herrschaftssicherungsproblem:* Das Personalmanagement muss dazu beitragen, eine möglichst reibungslose Aneignung der von den Beschäftigten produzierten Werte durch die Kapitalseite (Unternehmer) zu ermöglichen. Dazu gehört auch, die Tauschordnung, letztlich die Machtstruktur und Herrschaftsordnung, zu legitimieren: Das Management muss funktionale Vorstellungen der Akteure über „gerechten“ Tausch (daher ist die Rede von Lohngerechtigkeit ein

wichtiges personalwirtschaftliches Thema), aber auch über die Makro-Tauschordnung, sprich: über das Wirtschafts- und Gesellschaftssystem, stabilisieren (s. ähnlich Pfeffer 1981).

4. Das *Kostenproblem* meint, dass es nicht nur darauf ankommt, die ersten drei Probleme zu lösen – es ist wichtig, die Kosten für die zur Problemlösung eingesetzten Mittel zu begrenzen bzw. sie ins Verhältnis zu den Nutzen zu setzen und damit nicht nur Effektivität, sondern auch Effizienz anzustreben. Orientiert man sich an transaktionskostentheoretischen Überlegungen, dann ist zwischen Produktionskosten und Transaktionskosten zu unterscheiden. Die Produktionskosten umfassen vor allem die Arbeitskosten (insb. die Löhne), sozusagen den Preis für die „Ware Arbeitskraft“. Die Transaktionskosten beziehen sich auf die Kosten des Aufbaus und der Anpassung eines betrieblichen Arbeitsvermögens (z.B. die Kosten der Personalbeschaffung oder der -entlassung), aber auch auf die Kosten für die Lösung des Wirksamkeitsproblems und des Aneignungs- und Herrschaftssicherungsproblems (Kosten für die Personalführung, für Kontrollmaßnahmen, für Verhandlungen, für manipulative Kommunikation, usf.).

Personalarbeit ordnet sich dem Ziel der Kapitalverwertung unter. Es geht nicht vorrangig um „gute“ oder „professionelle Personalarbeit“. Es geht um eine möglichst hohe Rendite des eingesetzten Kapitals. Dies meine ich ebenfalls nicht normativ! Man mag sich ja anderes wünschen, aber diese Deskription erscheint mir besser als andere mit der Realität, d.h. mit beobachtbaren Phänomenen, vereinbar.

1.2 Symbolisch-sprachliche Rechtfertigung als Aufgabe von Personalmanagern

Was folgt hieraus für die Aufgaben von (Personal-)Managern? Wesentlich für die weiteren Ausführungen ist die analytische Trennung der Aufgaben, Entscheidungen und Handlungen von Managern in zwei Bereiche: Manager müssen erstens *substantielle Entscheidungen* treffen, zweitens müssen sie diese *Entscheidungen symbolisch-sprachlich rechtfertigen*.

„The analysis of management or leadership in organizations must proceed on two levels. On the level of substantive actions and results, decisions are largely the result of external constraint and power-dependence relations. On the expressive or symbolic level, the use of political language and symbolic action serves to legitimate and rationalize organizational decisions and policies“ (Pfeffer 1981: 1).

Manager müssen erstens substantielle Entscheidungen richtig treffen, d.h. Ressourcen- und Machtabhängigkeiten diagnostizieren und reduzieren (s.a. Edelman 1990). Andernfalls gelingt es der Organisation nicht, die für ihr Überleben notwendige Versorgung mit kritischen Ressourcen sicherzustellen, was bedeutet, dass das Ziel der (optimalen) Kapitalverwertung nicht erreicht würde. Ergebnisse substantiellen Handelns sind im personalwirtschaftlichen Bereich z.B. die Lohnhöhe und -struktur, die Allokation von Positionen zu Personen usw. Zweitens zählt aber auch sprachliches und symbolisches Handeln zu den Managementaufgaben. Kurz gesagt: das Management muss Entscheidungen, die es trifft, auch begründen und als gerechtfertigt erscheinen lassen. Die Ergebnisse solcher Handlungen sind auf der eher kognitiven Ebene Wert-Wissens-Systeme und auf der eher emotional-affektiven Ebene (Un-)Zu-

friedenheit. Eine Lohnstruktur mit vergleichsweise großen Abständen zwischen den Lohngruppen mag funktional für das Management der Ressourcenabhängigkeit sein, gleichwohl macht es einen Unterschied, ob diese Struktur als notwendig und (daher als) gerechtfertigt angesehen wird oder eben nicht (Pfeffer 1981: 8).

Organisationen/Unternehmen stellen nach dieser Perspektive Muster strukturierter und strukturierender Aktivitäten dar (Weick 2002; Pfeffer 1981), in denen die Mitglieder versuchen, ihre Handlungen und Aktivitätsmuster zu rationalisieren, also für „vernünftig“ erachtete Ursachen für sie zu finden. Dabei sind sie bemüht, solche Rationalisierungen zu entwickeln, die innerhalb eines sozialen Kontextes Legitimität für die Aktivitäten erzeugen, ein Gefühl der Kontrolle über Ereignisse vermitteln und zu den Tat-Sachen „passen“ (Pfeffer 1981: 4). Besonders funktional für Rationalisierungszwecke sind deshalb solche kognitiven Konstruktionen, mit denen man möglichst viele Sachverhalte rationalisieren und zugleich legitimieren kann, die also vielseitig verwendbar sind. Theorien oder allgemeiner: Konzepte, die als „wissenschaftlich“ gelten, können – sofern Wissenschaftlichkeit ein positiver Wert ist – solche multifunktionalen Rationalisierungen und Legitimationen bereitstellen. Auch der Einsatz wissenschaftlicher Methoden kann handlungsrechtfertigend wirken: Eine Entscheidung wird als besser begründet angesehen, wenn glaubhaft gemacht werden kann, dass sie auf Basis solcher Methoden zustande gekommen und nicht (nur) das Ergebnis der Präferenzen einer organisationalen Elite ist. Mit Wissenschaft im Allgemeinen verbundene entpersönlichte Zweckrationalität lenkt von der Interessengebundenheit des Handelns ab und kann so konsensstiftend wirken (Pfeffer 1981: 15). Man führt Sachzwänge an, obwohl es sich doch oftmals um „Denkzwänge“ (wie dies Erhard Eppler einmal genannt hat) handelt. Hinzu kommt natürlich der Legitimationscharakter von „Professionalität“.

Die Wahrnehmung sozialer Realität ist also kognitiv-sozial konstruiert. Organisationen sind (auch, nicht nur) Systeme gemeinsamer, „geteilter“ Bedeutungsmuster und Konstruktionsregeln. Eine wesentliche Aufgabe des Managements besteht darin, solche Systeme zu produzieren, zu stabilisieren und ggf. zu verändern. Dazu bedient es sich der Sprache, aber auch nicht-sprachlicher Formen (z.B. Rituale)

1.3 Folgerungen für eine Bewertung des Beitrages des PIX-Konzepts

Aus einer solchen Sicht müsste sich professionelle (und damit „gute“) Personalarbeit daran messen lassen, inwieweit es einen Beitrag zur Lösung der oben skizzierten Probleme leistet.

Ich behaupte nun – anders als Walter Oechsler –, dass das PIX-Konzept sehr wohl in der Lage ist, Problemlösungsbeiträge zu liefern. Die Beiträge sehen jedoch anders aus, als man auf den ersten Blick meinen könnte. Sagen wir es zugespitzter: Was sich etwa aus der Perspektive eines versierten Sozialforschers als methodisches Problem oder aus der Perspektive eines Theoretikers als Problem der theoretischen Fundierung darstellt, ist aus einer politischen, die symbolische Ebene mit einbeziehenden Perspektive genau kein Problem, sondern eine Lösung.

Ich behaupte Folgendes: Das PIX-Konzept dient erstens den eigenen Interessen der DGFP, nämlich ihren Bestand zu sichern und ihre Dienstleistungen zu vermarkten. Dazu bietet sie zweitens Personalmanagern über bestimmte Begriffe und Argumenta-

tionsfiguren Selbstvergewisserung – man erklärt bestimmte Tätigkeiten und Mitteleinsätze als „professionell“ – und Hilfe bei der Handhabung innerbetrieblicher Konflikte. Dabei bezieht sich das PIX-Konzept natürlich nicht auf ein einziges oder einige konkrete Unternehmen, sondern die Untersuchungen und Publikationen der DGFP bieten sozusagen einen Fundus, dessen sich die Personalmanager bedienen können.

Wie könnte (es gibt sicher mehrere Möglichkeiten) ein funktionales Konzept aussehen, das für das Management nicht nur eine Hilfe bei der Entscheidungsfindung ist, sondern auch (oder vielleicht sogar: vor allem) der Rechtfertigung von Entscheidungen dient?

- *Ebene der Theorien und Konstrukte.* Funktional wäre auf der konzeptionell-theoretischen Ebene ein Ansatz, der jede Art von Personalstrategien, jede Form des Umgangs mit dem Personal rechtfertigt, ob nun eine Strategie des „pflegerischen Umgangs mit dem Personal“ oder eine „Ausbeutungsstrategie“. Ich gestatte mir hier die Verwendung wenig neutraler Metaphern. Wie wir noch sehen werden, verwendet die DGFP ähnlich werthaltige, wenngleich (wenig überraschend) inhaltlich andere Bilder. Von den Konstrukten müsste man erwarten, dass sie sich auf die Ebene substanzieller Entscheidungen beziehen und hierfür funktional erscheinen, gleichzeitig aber legitimatorisch-symbolischen Gehalt aufweisen. Hier dürften Begriffe geeignet sein, die sich anschließen an den aktuellen Diskurs in der Managementpraxis (und zum Teil auch Managementlehre), die sich gleichsam einschmiegen, keinen Widerspruch hervorrufen, weil die meisten Menschen mit den verwendeten Begriffen Positives assoziieren.
- *Ebene der Fragen im Fragebogen.* Eine Möglichkeit, Legitimation zu erhöhen, könnte darin bestehen, auf der Ebene der Fragen der Untersuchung mit Konflikten behaftete Bereiche auszublenden, ohne dass man dies ohne weiteres erkennen kann. Die Fragen könnten – ebenso wie die abstrakteren Konstrukte – positiv besetzte Begriffe verwenden, um die Wahrscheinlichkeit bestimmter Antworten zu erhöhen. Fragen nach „harten“ Faktoren sind weniger zu erwarten.
- *Ebene der Interpretation und der Schlussfolgerungen.* Funktional wäre es auch, wenn bei der Interpretation der Befunde „Schlussfolgerungen“ für die Praxis „abgeleitet“ würden, das heißt, man würde sich empirischer Befunde bedienen, um (logisch inkorrekt) von Sein auf Sollen zu „schließen“. Durch diese Rhetorik rechtfertigte man künftige Entscheidungen durch Rückgriff auf die legitimatorische Kraft wissenschaftlicher (bzw. wissenschaftlich anmutender) Forschung.

Insgesamt ist zu erwarten, dass ein Konzept den Personalmanagern in den Betrieben Begriffe und Argumentationsfiguren anbietet, die ihre eigene Position sichern helfen. Jedoch wäre es unzulässig, wollte man eine Analyse des PIX-Konzeptes allein auf den (möglichen) legitimatorisch-symbolischen Gehalt reduzieren. Eine Analyse muss die Ebene substanzieller Entscheidungen ebenfalls mit einbeziehen, denn die Legitimationskraft wäre reduziert, würden substanzielle Entscheidungen begrifflich völlig ausgeklammert. Anders gesagt: Würden sich die Fragen der PIX-Untersuchung nicht auch auf materiell wichtige Entscheidungstatbestände richten, wäre die Legitimationseffekte gering.

2. Analyse der Funktionalität des PIX-Konzeptes

2.1 Personalmanagement aus polit-ökonomischer Perspektive und aus der Sicht des PIX-Konzeptes

Ich stelle hier zunächst die aus einer polit-ökonomischen Perspektive zu lösenden Probleme dar und versuche dann die Bereiche zuzuordnen, die auch im PIX-Konzept vorkommen. Unstrittig dürfte sein, dass die Aufgaben des Personalmanagements den zentralen Ausgangspunkt für die Bewertung der Personalarbeit bilden müssen. Ich werde die zentralen Aufgaben aus Sicht des von mir bevorzugten theoretischen Konzeptes mit denen kontrastieren, die die DGFP zugrunde legt. Es wird sich zeigen, dass es Gemeinsamkeiten, aber auch gravierende Unterschiede in der Konzeptionalisierung dieser Aufgaben gibt.

Anschließend ist vor allem zu klären, welche Fragen das Untersuchungskonzept der DGFP stellt und welche es nicht stellt, was dadurch auch bei den Ergebnissen ein- und ausgeblendet wird.

Zu lösende Probleme aus einer polit-ökonomischen Perspektive	Probleme / Aufgaben nach dem PIX-Konzept (Beispiele)
<p>Verfügbarkeitsproblem: Aufbau und Reproduktion eines adäquaten Arbeitsvermögens Beispiele: Beschaffung/Erzeugung möglichst passender Qualifikationen (bei gegebenen Löhnen, siehe Kostenproblem)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - „Regelmäßige Messung der Wertschöpfung der Mitarbeiter“ (S. 55) - „Übereinstimmung Qualifikation mit Anforderungen bei allen Führungskräften“ (S. 58) - „Starke Berücksichtigung der Sozialkompetenz ... von Führungskräften“ (S. 55) - „Sozialkompetenzbasierte(n) Personalentwicklung von Führungskräften“ (S. 56)
<p>Wirksamkeits- bzw. Transformationsproblem: Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung transformieren Beispiele: Motivation der Mitarbeiter, Personalführung, Gestaltung von Lohn- bzw. Anreizsystemen; leistungsförderliches Klima erzeugen, Konflikte reduzieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung von „Führungsgrundsätze(n)“ (S. 55) - „Gestaltung der Unternehmenskultur“ (S. 56) - „Motivierende Anreizinstrumente zur Förderung des Wissensaustauschs“ (S. 56) - „Beteiligung aller Mitarbeiter an der Umsetzung der Unternehmensstrategie im operativen Handeln“ (S. 58) - „Hohe Veränderungsbereitschaft aller Mitarbeiter“ (S. 58) - „Konstruktive Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretern in allen Fällen“ (S. 58)
<p>Aneignungs- und Herrschaftssicherungsproblem: Reproduktion / Rechtfertigung der Tauschordnung, der Machtstruktur und Herrschaftsordnung Beispiele: Beeinflussung der Rechtsordnung im Managementsinne; Überzeugung der Arbeitnehmer(vertretung) von den Werten, die positiv für das Management sind; Gestaltung der Kommunikation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - „Mitgestaltung der politischen Rahmenbedingungen durch externe Gremienarbeit“ (S. 55); „Gestaltung der externen Beziehungen“ (S. 56) - „Gestaltung der innerbetrieblichen Sozialpartnerschaft“ (S. 56) - „Systematische Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretungen über die gesetzlichen Erfordernisse hinaus“ (S. 55) - Innerbetriebliche Kommunikation (S. 55) - „Diskursiver Kommunikationsprozess zur Durchdringung des Unternehmens mit Unternehmenswerten“ (S. 55)
<p>Kostenproblem: Arbeitskosten- und Transaktionskostenproblem: „Nicht zu hohe“ Löhne; „niedrige“ Kosten des Aufbaus und Anpassung eines betrieblichen Arbeitsvermögens (z.B. Kosten der Personalbeschaffung oder der -entlassung) Beispiele: Höchstens marktübliche Löhne; geringe Kosten des Personalmarketing, der Personalbeschaffung, niedrige Abfindungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - „Marktübliche Kosten für alle Personalprozesse“ (S. 58) - „Optimaler Ablauf von Personalprozessen“ (S. 58) - „Hohe Attraktivität für Bewerber“ und Mitarbeiter (S. 58) - „Ausreichend schnelle Besetzung von Vakanzten in allen Fällen“ (S. 58)
<p>Alles in allem: Ausrichtung des Personalmanagements auf das Ziel der <i>Kapitalverwertung</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vorhandensein und Ausrichtung der Strategien, der Organisation, der Qualifikationen der Personalfachkräfte und Instrumente auf diese Aufgaben - Wirkungen auf den Unternehmenserfolg (gemessen in quantita-

	tiven Größen)
--	---------------

Wir sehen eine partielle Übereinstimmung, eine Schnittmenge auf der Ebene der konkreten personalwirtschaftlichen Aufgaben. Man mag freilich darüber streiten, ob z.B. „Gestaltung der innerbetrieblichen Sozialpartnerschaft“ (DGFP 2005a: 56) tatsächlich der Lösung des Herrschafts- und Aneignungsproblems zuzuordnen ist, aber dies ist zunächst einmal ein rein sprachlich-konzeptionelles Problem. Generell zeigt sich, dass das PIX-Konzept nicht losgelöst ist von den substantiellen Problemen der Personalarbeit – ganz klar werden das Verfügbarkeits-, das Wirksamkeits- und Kostenproblem angesprochen. Auch die auf Aneignungs- und Herrschaftssicherung zielenden Aufgaben werden thematisiert.

Das PIX-Konzept geht aber noch weiter, indem es Fragen und (implizite) Argumente verwendet, die Personalmanager unmittelbar zur Sicherung ihrer Stellung im Betrieb verwenden können. Es unterstellt nämlich, dass Personalmanagement nur dann „professionell“ und wirkungsvoll zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen kann, wenn das Personalmanagement (die Manager, die Personalabteilung) entsprechend organisationsstrukturell verankert ist und die Personalfachkräfte ausreichend qualifiziert sind, also dem Personalbereich genügend personelle und finanzielle Ressourcen zugewiesen werden, um den Unternehmenserfolg zu steigern. Der Unternehmenserfolg wird folgerichtig direkt und ausschließlich an finanziellen Größen festgemacht, an der Eigen- und Gesamtkapitalrendite. Dies deckt sich mit einer polit-ökonomischen Perspektive: Kapitalrendite steht im Vordergrund, Personalarbeit ordnet sich hier unter.

Bemerkenswert ist, dass ein bestimmter Aspekt materieller Personalarbeit nahezu vollständig ausgeklammert wird: die Wirkungen der Personalarbeit auf die Beschäftigten (z.B. Effekte für das Leistungsverhalten oder die Zufriedenheit). Wenig verwundert es denn auch, dass die autonomen Interessen von Arbeitnehmern (z.B. Sicherung von Arbeitsplätzen und Einkommen), aber auch die Interessen von Kunden etc., ausgeblendet werden.

2.2 Wie wird mit wissenschaftlichem Wissen bei der Konstruktion des PIX-Konzeptes umgegangen?

Die DGFP bedient sich in ihrem PIX-Konzept wissenschaftlichen Wissens äußerst spärlich und selektiv – sie nutzt solches Wissen eher rhetorisch als substantiell. Ich werde dies daran zeigen, wie und in welchem Maße vorhandene empirische Befunde, relevante Theorien und bereits bewährte Erhebungsinstrumente verarbeitet werden.

Nutzung vorhandener empirischer Befunde

Empirische Befunde über die Wirkungen von Personalpraktiken werden bei der Konstruktion des PIX-Konzeptes weitgehend ignoriert. Man beschränkt sich überwiegend darauf, auf eine Dissertation (Fleer 2001) zu verweisen, die einige Arbeiten zur Wirkungsforschung im Überblick zusammenstellt. Andere Übersichtsarbeiten werden nicht einbezogen (z.B. von Gmür 2003). Eine Berücksichtigung solcher Arbeiten hätte allerdings erfordert, auf das Problem einzugehen, dass nach den vorliegenden Untersuchungen Personalstrategien insgesamt einen sehr geringen Einfluss auf den Unter-

nehmenserfolg haben, und dies auch oder gerade bei Kontrolle anderer Einflussfaktoren. Die Berücksichtigung solcher empirischen Befunde hätte möglicherweise die Argumente geschwächt, die man zur Stützung der These von der Wirkungsmächtigkeit des Personalmanagements zu entwickeln beabsichtigte.

Verwendung von Theorien und alternativen konzeptionellen Ansätze

Theorien über Wirkungen von Personalstrategien, aber auch andere Ansätze werden weitgehend ignoriert und durch eine selbstgefertigte Theorie ersetzt. Nahegelegen hätte es, die Anreiz-Beitrags-Theorie (March/Simon 1958) zu nutzen. Auch ökonomische Theorien werden nicht erwähnt. Selbst „praxisnahe“ Konzepte wie das von Pfeffer (2000) finden keine Berücksichtigung und Erwähnung. Nachvollziehbar und funktional mag der Theorie-Eigenbau aus anderen Gründen sein: Die Kategorien des PIX-Konzeptes, so meine These, müssen mit den Bezeichnungen des Schulungsangebotes der DGFP korrespondieren, um dieses besser vermarkten zu können. Insbesondere das Schulungsprogramm (ProPer) ist vermutlich ein wesentliches Element in der Dienstleistungspalette der DGFP (siehe hierzu das Programm der DGFP-Akademie für Personalführung für das Jahr 2006; DGFP 2005c). Würde man andere Theorien mit völlig anderen Kategorien heranziehen, hätten diese keine korrespondierenden Begrifflichkeiten und damit letztlich keine Rechtfertigung des Dienstleistungsangebotes geboten.

Besonders problematisch ist der Umgang mit dem Stakeholder-Ansatz und mit dem Problem der Interessengegensätze. Der Stakeholder-Ansatz wird zwar formal als Bezugsrahmen herangezogen, dies schlägt sich jedoch in den Konstrukten und Variablen, aber auch in der Auswertung und Interpretation der Daten nicht nieder. Auf diesen Punkt komme ich weiter unten nochmals zurück, wenn ich den Umgang mit Konflikten ausführlicher behandle. Verwendet wird dieser Ansatz vielmehr zur sprachlichen Ausblendung von Interessenwidersprüchen (siehe ähnlich Oechsler 2005a, wegen der Bedeutung gehe ich ebenfalls auf diesen Punkt ein). Sehen wir uns die Argumente näher an, denn solche sprachlichen Tricks sieht man nicht alle Tage (ich will übrigens weder ausschließen noch unterstellen, dass die Verfasser absichtsvoll „trickreich“ formuliert haben).

„Dieser exemplarische Ausschnitt aus dem Erwartungshorizont aller Stakeholder des Personalmanagements zeigt nicht nur die Vielfalt von *zum Teil gegensätzlichen Interessen* auf, die das unternehmerisch agierende Personalmanagement bei seinen Aktivitäten zu beachten hat. Bei genauerer Betrachtung fällt zudem auf, dass es innerhalb der exemplarischen Erwartungen *Überschneidungen* bei den einzelnen Stakeholdern gibt. Um diese Überschneidungen genauer zu fokussieren, ist es sinnvoll, die Erwartungen zu systematisieren. Möglich ist dies mit Hilfe eines an der Balanced Scorecard orientierten Kategoriensystems, das aus den vier Dimensionen Finanzorientierung, Mitarbeiterorientierung, Dienstleistungsorientierung und Kulturorientierung gebildet wird. Einzelerwartungen lassen sich dann *unabhängig von den jeweiligen Stakeholdern* nach Plausibilitäts Gesichtspunkten den vier Dimensionen zuordnen. Systematisiert man sie innerhalb dieser Dimensionen, dann erhält man ein Portfolio von vier *gleichrangigen*, zentralen Managementaufgaben... (DGFP 2005a: 36). Diese vier Aufgaben sind das Wertmanagement, das Beziehungsmanagement, das Instrumenten- und Prozessmanagement sowie das Kultur- und Kompetenzmanage-

ment. Ein Personalmanagement, das diese „Aufgaben ... erfolgreich löst, kann als professionell gelten“ (DGFP 2005a: 37f.; Kursivsetzungen von mir, WN).

Wie funktioniert der Trick? Zu Beginn konstatiert man zutreffend („zum Teil“) gegensätzliche Interessen. Im nächsten Gedanken rückt man die Gegensätze in den Hintergrund und die „Überschneidungen“, die Gemeinsamkeiten, in den Vordergrund. Gleichzeitig neutralisiert man sprachlich die Akteursgebundenheit von Interessen, man meint die Einzelerwartungen „unabhängig von den jeweiligen Stakeholdern“ systematisieren zu können. Durch diese sprachliche Subsumtion lösen sich die anfangs noch wahrgenommenen Interessengegensätze gleichsam in Luft auf, sie verschwinden weitgehend spurlos in der Zauberbox der vier „gleichrangigen Managementaufgaben“.

Darüber hinaus operiert das PIX-Konzept bei den Konstrukten mit affirmativen Begriffen. Diese dürften nicht nur positive Assoziationen erzeugen, sie schließen sich – anders als viele wissenschaftliche Ansätze – zudem an den neuesten Managementjargon an. „Wertschöpfungsmanagement“, „Beziehungsmanagement“, „Instrumenten-/Prozessmanagement“ und „Kultur-/Kompetenzmanagement“ – wer wollte bestreiten, dass Aktivitäten in solchen Bereichen sinnvoll wären? Auch Professionalität und Professionalisierung sind außerordentlich positiv besetzte Begriffe. Für die Legitimationsfunktion sind die Begriffe des PIX-Konzeptes sicher positiv. Gute Forschung, die sich nicht in der Legitimationsfunktion erschöpft, sondern etwas über Wirkungen substantieller personalwirtschaftlicher Entscheidungen des Managements erfahren und Personalarbeit auf eine bessere empirische Grundlage stellen will, sollte affirmative Begriffe jedoch vermeiden. Denn diese erzeugen Effekte der sozialen Erwünschtheit, d.h. die Befragten fühlen sich motiviert, diesen positiven Begriffen nicht entsprechende reale Sachverhalte auszublenden. Wer will schon „unprofessionell“ sein; wer wollte sagen, das Personalmanagement trage wenig zum „Wertschöpfungsmanagement“ bei? – Wie wir gleich sehen werden, werden auch bei den einzelnen Fragen der Erhebung solche affirmativen Begriffe verwendet.

Konstruktion der Erhebungsinstrumente

Der Stand der Forschung bei der Entwicklung bewährter Erhebungsinstrumente wird kaum berücksichtigt. Bei jeder Seminararbeit, aber auch bei jeder Mitarbeiterbefragung wäre eine solche Ignoranz problematisch, da die Verwendung ungeprüfter Instrumente in der Regel mit reduzierter Validität, Reliabilität und Objektivität einhergeht. Bei empirischen Ergebnissen bietet es sich deswegen immer an, auf bereits erprobte Fragen, Itembatterien und Skalen zurückzugreifen. Auch zu dem Problembereich der Professionalität hätte man z.B. zumindest Anleihen machen können, z.B. beim Cranfield-Projekt (www.cranet.org) oder beim „Human Resource Management Practices Project“ (Geringer/Frayne/Milliman 2002). Aber auch Untersuchungen, die explizit die Wirkungen von Personalstrategien erforscht haben, hätten einen reichen Fundus an Fragen, Skalen usw. geboten. Sicher kann man nicht unterstellen, dass die Fragen des PIX-Konzeptes deswegen selbst konstruiert wurden, weil man absichtvoll mit positiven Begriffen arbeiten und den Effekt der sozialen Erwünschtheit gezielt herbeiführen wollte. Gleichwohl ist sehr auffällig, dass Begriffe wie „aktiv“, „gemeinsam“, „eindeutig definiert“, „optimal“, „systematisch“, „mitgestalten“, „fördern“, aber auch „Kompetenz“, „Wertschöpfung“ und „Innovation“ sehr häufig in den Fragen vor-

kommen. Möglicherweise wollte man die Befragten nicht mit negativen Begriffen konfrontieren, um die Rücklaufquote nicht zu sehr zu reduzieren.

2.3 Interpretation der Daten

Zielte man auf die Verbesserung substanzieller Entscheidungen, wäre es wichtig, etwas über Interessen der Stakeholder und vor allem über *Interessengegensätze* in Erfahrung zu bringen. Für die symbolisch-legitimierende Ebene, die Ebene der Rechtfertigung von Entscheidungen, gilt etwas anderes. Hier wäre es funktional, Konflikte zu verdecken und Interessengemeinsamkeiten zu betonen. Wie ich zu zeigen versucht habe, werden bereits auf der Ebene der Konstrukte, beim theoretischen Ansatz des PIX-Konzeptes, Konflikte ausgeblendet. Ein weiterer Aspekt ist der Umgang mit Widersprüchen zwischen den Ergebnissen der Befragung von Personalmanagern einerseits und denen der Betriebsräte andererseits.

Man kann vermuten, dass Personalmanager und Betriebsräte die Frage, wie die „innerbetriebliche Sozialpartnerschaft“ inhaltlich ausgestaltet ist und wie sie ausgestaltet werden sollte, unterschiedlich beantworten. Wie würde man aus einer neutralen oder kritisch-distanzierten, politischen Perspektive feststellen, in welchen Maße die „Gestaltung der innerbetrieblichen Sozialpartnerschaft“ „gelingen“ ist? Und wie geht das PIX-Konzept vor?

Aus einer politischen Perspektive würde man sicher nicht nur die Personalmanager befragen, sondern auch den Betriebsrat. Man würde nicht direkt danach fragen, ob die „Sozialpartnerschaft“ gut ist, sondern indirekter und mit weniger wertbeladenen Begriffen die Einstellung gegenüber der jeweils anderen Partei und die Beziehung zu erfassen versuchen. Man würde die Antworten der beiden Parteien vergleichen, Abweichungen darstellen und kritisch interpretieren. Zudem wäre es sinnvoll, härtere Indikatoren mit einzubeziehen, man würde etwa versuchen, in Erfahrung zu bringen, wie viel Einigungsstellenverfahren und Arbeitsgerichtsprozesse es in der Vergangenheit gegeben hat.

Wie geht die DGFP in ihrem PIX-Konzept diesen Konfliktbereich an? Sie stellt zum Subkonstrukt „Sozialpartnerschaft“ folgende Frage: „Ist die Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretern konstruktiv?“ Antwortmöglichkeiten bestehen auf einer fünfstufigen Skala von „in allen Fällen“ bis hin zu „in keinem Fall“. Hier weichen die Antworten von Betriebsratsmitgliedern und Personalmanager so gut wie gar nicht voneinander ab: Jeweils rund 17% der Befragten geben an, die Zusammenarbeit sei in allen Fällen konstruktiv. Im Subkonstrukt „Beziehungsmanagement“ findet sich eine weitere interessante Frage: „Gibt es eine systematische Zusammenarbeit des Personalbereichs mit der Belegschaftsvertretung?“ (S. 105), mit den Antwortkategorien: „Ja, über den Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse hinaus“, „ja, im Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse“, „Die Zusammenarbeit ist nicht systematisch“. 75% der Manager sagen, die Zusammenarbeit sei systematisch, über den Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse hinausgehend. Knapp 20% sagen, die Zusammenarbeit erfolge systematisch, aber im Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse, und 5% geben an, die Zusammenarbeit sei nicht systematisch. Sehen wir davon ab, dass in dieser Frage zwei Dimensionen enthalten sind: die Systematik und die Reichweite der Zusammenarbeit (im Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse oder darüber hinaus). Interessant ist, wie

die Betriebsräte auf diese Fragen antworten. Anders als bei der Frage nach die Konstruktivität der Zusammenarbeit gibt es deutlich weniger Übereinstimmung. Von den Betriebsräten antworten lediglich 58% (im Vergleich zu 86%¹ der Manager), die Zusammenarbeit sei systematisch und ginge über die gesetzlichen Erfordernisse hinaus (ebenso DGFP 2004: 38; dieselben Werte zeigen sich in der Befragung von 2005b: 62).

Es gibt noch etliche weitere Fragen, bei denen die Antworten der Betriebsräte sich gravierend von denen der Personalmanager unterscheiden. Gleichwohl meint die DGFP, überwiegend Übereinstimmung berichten und die Unterschiede bei den Antworten tendenziell übergehen zu können: „Die Antworten der institutionellen Personalmanager... und der Betriebsräte unterscheiden sich zwar in einzelnen Fragen. Insgesamt gehen ihre Einschätzungen jedoch in dieselbe Richtung“ (DGFP 2005a: 88; nahezu wortwörtlich findet sich diese Einschätzung auch in dem Bericht von 2005b: 71).

„Harte“ Indikatoren für die Qualität der „Zusammenarbeit“ werden in der Befragung von 2004 nicht erfasst. Anders ist dies in der jüngsten Erhebung; hier wird gefragt, „in wie vielen Streitfällen mit den Belegschaftsvertretern die Einigungsstelle angerufen“ (DGFP 2005b: 114) wurde. 61% der Manager antworten, dass die Einigungsstelle in keinem Fall angerufen wurde (DGFP 2005b: 114). – Hier muss man konstatieren, dass die Aufnahme einer solche Frage eine Verbesserung im Vergleich zur ersten Erhebung bedeutet. Allerdings wird nicht berichtet, wie die Einschätzung der Betriebsräte zu diesem Sachverhalt ist. Gleichsam nebenbei erwähnt man: „69% der Personalmanager, aber nur 37% der Linienführungskräfte geben an, dass die Einigungsstelle nie angerufen wird“ (DGFP 2005b: 56). Die Validität der Frage bzw. der daraus resultierenden Daten wird jedoch nicht bezweifelt. Auch dieser Fall stützt die Hypothese, dass gerade bei „konfliktgetränkten“ Fragen diejenigen Ergebnisse verwendet werden, die die harmonistische Denkwelt der DGFP bestätigen, und dass man mögliche Widersprüche lieber nicht berichtet und solchen auch nicht näher nachgeht. Sicher muss man nicht alle Konflikte so ausleuchten, wie ich mir dieses wünsche und mit den Daten auch täte. Aber bei so offensichtlichen Widersprüchen wäre eine tiefergehende Analyse und Diskussion nötig, schon um zeigen, dass es auch der DGFP um Real-Wissenschaft geht.

2.4 Rechtfertigung für jede Personalstrategie oder „One Best Way“?

Das PIX-Konzept beinhaltet die Annahme eines „one best way“. Nur eine einzige Ausformung der Personalstrategie, nur ein „modernes“ Personalmanagement eben, bewirkt, so die Hypothese, die erwünschten Wirkungen. Ist dies aber zutreffend? Und welche Legitimationsfunktion erfüllt eine solche Annahme, insbesondere dann, wenn man sie a priori als zutreffend erachten und gar nicht mehr kritisch auf ihre Geltung hin befragen würde?

Empirisch ist zu beobachten, dass es ganz unterschiedliche Personalstrategien gibt. Eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen bestätigt dies (vgl. die Übersichten bei Gmür 2003; Gmür/Schwerdt 2005). Dieser Punkt dürfte auch kaum strit-

¹ Hier liegt möglicherweise ein Fehler der DGFP vor, auf Seite 119 addieren sich die Angaben nicht zu 86, sondern zu 94,9%.

tig sein. Strittig ist dagegen, ob nur eine oder sehr wenige Strategien erfolgreich (im Hinblick auf den finanziellen Unternehmenserfolg) sind. Aus organisationstheoretischer Sicht (dabei ist es nahezu gleichgültig, welche Theorie man heranzieht) ist zu vermuten, dass unter unterschiedlichen Kontextbedingungen unterschiedliche Strategien effizient sind. Unter bestimmten Bedingungen sind auch „unmoderne“ Strategien erfolgreich. Sicher ließe sich die Existenz von „unmodernen“ und nach der „one-best-way“-Hypothese nicht erfolgreichen Strategien mit der geringen Lernfähigkeit, ja mit der Dummheit und Ignoranz der Unternehmen erklären. Beide Argumente würden aber sehr schlecht mit dem Selbstbild der meisten Personalmanager harmonieren: Verständlicherweise möchte niemand als „unmodern“ oder dumm gelten.

Hier ist nicht der Raum, um in aller Breite die empirischen Untersuchungen über Personalstrategien mit der one-best-way-Hypothese der DGFP zu kontrastieren. Daher will ich mich damit begnügen, ein theoriegestütztes Argument anzuführen und ein weiteres Argument zu ergänzen, das mit einem Gegenbeispiel operiert.

Erstens: Mir sind Unternehmen bekannt, die untertarifliche, sehr niedrige Löhne zahlen, bei denen es um die Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer schlecht bestellt ist und bei denen der Begriff „Sozialpartnerschaft“ allenfalls ironisch Anwendung finden sollte. Diese Beobachtung wird u.a. durch die Untersuchungen von Kotthoff (1994, s.a. Kotthoff/Reindl 1990) gestützt. Das Personalmanagement ist häufig nicht institutionalisiert, es ist oft wenig edv-gestützt und verfolgt keine schriftlich fixierten Strategien. Dennoch sind viele dieser Unternehmen ökonomisch erfolgreich – obwohl (oder weil?) nicht die Instrumente und die Organisationsstrukturen zur Anwendung kommen, die die DGFP als „professionell“ erachtet. Aus arbeitsökonomischer, transaktionskostentheoretischer Perspektive (z.B. Williamson 1984) wäre es in bestimmten Situationen ineffizient, ein ausgebautes Personalmanagement zu etablieren oder kostenverursachende Interessen der Arbeitskräfte zu befriedigen (s. ganz ähnlich Lutz 1987). Die Situationsbedingungen werden von der Theorie benannt: Bei Unternehmen mit einfachen, wenig spezifisches Humankapital erfordernden Arbeitsaufgaben und der Möglichkeit, die Erbringung der Arbeitsleistung leicht zu kontrollieren, wäre dieser Theorieperspektive zufolge ökonomisch eine „hire-and-fire“-Personalpolitik mit „Marktlöhnen“ effizient. Größere Aufwendungen für Personalauswahl, -einsatz, -qualifizierung, -führung etc. wären ineffizient, weil den Aufwendungen keine entsprechenden Erträge gegenüberstünden. *Normativ* kann ich mich hier nicht anschließen, aber mit diesem empirisch und theoretisch gut fundiertem Argument müsste sich doch die DGFP auseinandersetzen, wollte sie realtheoretische Forschung statt Legitimationswissenschaft betreiben!

Ein zweites Argument: Während meiner Arbeit an diesem Beitrag hat das Management von VW erfolgreich die Arbeitnehmerschaft, den Betriebsrat und die Gewerkschaft zu Lohnabstrichen zwingen können. Die Süddeutsche Zeitung (27.9.2005) titelt: „Einigung bei Volkswagen: Mitarbeiter akzeptieren 20 Prozent weniger Lohn“: Das Management vertrat die Auffassung, die Stückkosten seien zu hoch und drohte die Produktion des Geländewagens „Marrakesch“ nach Portugal zu verlegen, wo die Stückkosten um 1000 Euro niedriger lägen als in Wolfsburg. Man „einigte“ sich mit der Gewerkschaft: Der Geländewagen wird ab 2007 in der Wolfsburger „Auto 5000 GmbH“ gefertigt. Deren Mitarbeiter erhalten einen Monatslohn von 2556 Euro, rund

20 Prozent weniger als nach dem Haustarifvertrag. „Damit hat sich der Vorstand gegen die Gewerkschaft durchgesetzt, die möglichst viele Beschäftigte unter dem Dach des Haustarifes halten wollte. ... Wie Volkswagen mitteilte, wurden in den Verhandlungen die Herstellungskosten um rund 850 Euro pro Fahrzeug gesenkt.“ Ist dies ein Beitrag eines professionellen Personalmanagements? Man könnte zustimmen, mindestens insofern eine solche Maßnahme auf „marktübliche Kosten für alle Personalprozesse“ (DGFP 2005a: 58) zielt. Wie sieht es aber mit der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat aus? Möglicherweise würden Personalmanagement und Betriebsrat den Umgang miteinander übereinstimmend als „systematisch“ und „konstruktiv“ bezeichnen. Professionell wäre es also, wenn man Löhne senkt und dies dem Betriebsrat so beibringt, dass er diese Maßnahme unter dem Druck der Verhältnisse (Globalisierung) sogar „einsieht“ und an die Belegschaft als akzeptable Lösung oder kleineres Übel kommuniziert. Sowohl auf substanzieller als auch auf symbolisch-legitimatorischer Ebene hätte das Management richtig gehandelt. Professionalität wäre also gegeben, wenn Macht richtig eingesetzt wird, wenn es gelingt, die Situation (Arbeitslosigkeit, Globalisierungsbedrohung) so zu nutzen, dass die Kapitalinteressen effizient realisiert werden. Professionalität berührt in diesem Fall nicht nur die Frage, ob „moderne“ Instrumente und Organisationsformen vorliegen, es geht auch um den *richtigen, d.h. für die Erreichung der Ziele des Managements funktionalen Einsatz von Macht* (auch mittels Kommunikation). – Es wäre wohl realitätsfern, eine solche Sichtweise und eine entsprechende empirische Untersuchung von einer Interessenorganisation der Personalmanager zu erwarten. Ich erwarte vielmehr, dass derartige Fragen systematisch ausgeblendet werden. Und hierfür finden sich m.E. zahlreiche Belege im PIX-Konzept.

2.5 „Ableitung“ von Gestaltungsempfehlungen

Es liegt nahe, dass eine Interessenorganisation von Praktikern es bei einer empirischen Untersuchung nicht mit einer reinen Beschreibung (oder Erklärung) von empirischen Sachverhalten bewenden lassen will. Man erwartet Gestaltungshinweise! Folgerichtig werden auch in den Publikationen im Zusammenhang des PIX-Konzepts Maßnahmen vorgeschlagen.

Nicht wenige dieser Maßnahmen stehen allenfalls in einem lockeren Zusammenhang mit der empirischen Untersuchung. Um nur ein Beispiel zu nennen: Man empfiehlt die „Vermarktung neuer Konzepte und Lösungsansätze zu den aktuellen Herausforderungen (Aging Workforce, War for Talents, Gender mainstraming, Diversity, asiatische Märkte etc.)“. Nur nebenbei: Ich weiß nicht genau, warum von „Vermarktung“ gesprochen wird und nicht von Entwicklung und Durchsetzung, jedenfalls stützt dies meine These, dass die Legitimationsfunktion mindestens ebenso wichtig wie die substanzielle Personalarbeit ist bzw. dass der Begriff der „Vermarktung“ das Verkaufsinteresse der DGFP zum Ausdruck bringt. Wichtiger aber ist, dass allerlei Maßnahmen vorgeschlagen werden, von denen man nicht wissen kann, ob sie wirken, denn die Untersuchung bezieht sich gar nicht auf solche Maßnahmen. Man erweckt jedoch – gewollt oder ungewollt – den Anschein, als seien die Maßnahmen irgendwie durch die Untersuchung begründet und stützt so die im Kern unbegründeten Gestaltungsvorschläge mit den Weihen der Wissenschaft aus.

3. Fazit

Alles in allen leistet das PIX-Konzept im besten Fall einen bescheidenen Beitrag zur realtheoretischen Forschung – die Realität der Personalarbeit und ihrer Wirkungen erschließt sich kaum. Damit ist aber auch der Beitrag zur Verbesserung substantzieller Entscheidungen bezogen auf große Teile der Verfügbarkeits- und Wirksamkeitsprobleme sehr gering. Leistungsfähig ist das PIX-Konzept allerdings in seiner Legitimationsfunktion.

Jede Art von Personalstrategien lässt sich mit dem PIX-Konzept rechtfertigen: Sowohl eine Strategie des „pfléglichen Umgangs mit dem Personal“ als auch eine „Ausbeutungsstrategie“ kann „professionell“ sein; solche materiellen Inhalte und Resultate der Personalarbeit werden überhaupt nicht erfasst. Man konzentriert sich vielmehr auf die Ebene der Instrumente und der organisatorischen Absicherung der Personalarbeit und verengt sich in der Frage der Wirkungen auf ökonomische Größen. Die Wirkungen auf den ökonomischen Unternehmenserfolg werden allerdings mehr behauptet als untersucht (einfache Korrelationen sind wenig überzeugend), man verwendet die Befunde aber so, als liege tatsächlich ein Beleg für die unterstellten und erwünschten Effekte vor.

In der gesamten Konstruktion der Befragung, sowohl bei der Interpretation als auch bei der Verwendung der Ergebnisse drängt sich der legitimatorisch-symbolische Gehalt so stark in den Vordergrund, dass die im Einzelfall ja durchaus substantziell nicht immer uninteressanten Befunde massiv an Bedeutung und Überzeugungskraft verlieren. Die Begriffe, die in den Konstrukten und in den einzelnen Fragen verwendet werden, sind stark affirmativ; man kann nicht ausschließen, dass sich auch Effekte der sozialen Erwünschtheit in den – mit den Positionen der DGFP gut harmonisierenden – Befunden niederschlagen. Der Eindruck, dass die Legitimationsfunktion und Verkaufsförderung für die Produkte der DGFP im Vordergrund stehen, wird dadurch verstärkt, dass mit Konflikten behaftete Bereiche der Personalarbeit ausgeblendet und Widersprüche zwischen den Einschätzungen unterschiedlicher Stakeholder für die Interpretation der Befunde außer acht gelassen werden. Nicht zuletzt werden die Ergebnisse harmonistisch interpretiert und genutzt, um „Schlussfolgerungen“ für die Praxis zu rechtfertigen, obwohl die Befunde dies weder inhaltlich noch logisch (man kann nicht vom Sein auf Sollen schließen) hergeben.

Insgesamt ist der Beitrag der DGFP nur wenig mehr als ein rhetorisches Mittel, mit dem man zum einen den Verkauf der Produkte der DGFP durch „wissenschaftliche“ Fundierung fördern will und zum anderen den Personalmanagern das Angebot macht, Entscheidungen, vor allem aber ihre eigene Position durch Rückgriff auf die legitimatorische Kraft wissenschaftlicher bzw. wissenschaftlich anmutender Forschung zu rechtfertigen.

Literatur

- Böhm, H. (2005): Wie destruktiv darf professorale Kritik sein? In: <http://www1.dgfp.com/dgfp/aktuelles.php?show=206883461742bfb742f3920> (abgefragt am 11.11.05)
- Brandl, J. (2005): Die Legitimität von Personalabteilungen: eine Rekonstruktion aus Sicht der Unternehmensleitung. München, Mering.

- DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2004): Professionalisierung des Personalmanagements. Ergebnisse der PIX-Befragung 2004. Praxis-Papiere 5/2004. Düsseldorf.
- DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2005a): PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP: Grundlagen, Konzept, Messmethodik. 1. Aufl., Bielefeld.
- DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2005b): Professionalisierung des Personalmanagements. Ergebnisse der pix-Befragung 2005. Praxis-Papiere 3/2005. Düsseldorf.
- DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2005c): Programm der DGFP-Akademie für Personalführung 2006. Düsseldorf.
- Edelman, M. (1990): Politik als Ritual. Die symbolische Funktion staatlicher Institutionen und politischen Handelns. Frankfurt/M., New York.
- Fleer, A. (2001): Der Leistungsbeitrag der Personalabteilung: Systematisierung und Ansätze zu dessen Beurteilung. Lohmar.
- Geringer, J.M., Frayne, C.A., Milliman, J.F. (2002): In Search of 'Best Practices' in International Human Resource Management: Research Design and Methodology. In: Human Resource Management, 41(1), 5-30.
- Gmür, M. (2003): Die Ressource Personal und ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg: Die personalwirtschaftliche Erfolgsfaktorenforschung 1985-2002. In: Martin, A. (Hg.): Personal als Ressource. München/Mering, 21-52.
- Gmür, M., Schwerdt, B. (2005): Der Beitrag des Personalmanagement zum Unternehmenserfolg: Eine Meta-Analyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung. In: Zeitschrift für Personalforschung, 19(3), 221-251.
- Kossmiel, H. (1991): Personalwirtschaft. In: Bea, F.X., Dichtl, E., Schweitzer, M. (Hg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd. 3: Leistungsprozeß. Stuttgart, 339-415.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München, Mering.
- Kotthoff, H.; Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe: Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen.
- Lutz, B. (1987): Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie. Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt/M.
- March, J. G.; Simon, H. A. (1958): Organizations. New York.
- Marglin, S.A. (1974): What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalistic Production. In: Review of Radical Political Economics, 6, 60-112.
- Neuberger, O. (1997): Personalwesen 1, Stuttgart.
- Nienhüser, W. (1998): Macht bestimmt die Personalpolitik! Erklärung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen aus macht- und austauschtheoretischer Perspektive. In: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.): Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpolitik. München, Mering, 239-264.
- Nienhüser, W. (2004): Political (Personnel) Economy – a Political Economy Perspective to Explain Different Forms of Human Resource Management. In: management revue, 15 (2), 228-248.
- Oechsler, W.A. (2005a): Personalforschung als Ad-hoc-Aktionismus. Der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP. In: Zeitschrift für Personalforschung, 19(2), 107-119.
- Oechsler, W.A. (2005b): Wie unprofessionell darf ein Messinstrumentarium sein? In: Personalwirtschaft, 6, 26-27.
- Pfeffer, J. (1981): Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. In: Research in Organizational Behavior, 3: 1-52.
- Pfeffer, J. (2000): The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Boston, Mass.
- Scott, W.R. (2001): Institutions and Organizations. Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Weick, Karl E. (2002): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt/M.
- Williamson, O.E. (1984): Efficient Labour Organization. In: Stephen, F.H. (Hg.): Firms, Organization and Labour. London, 97-118.