

Die vielen Gesichter der Macht

Welche Rolle spielt Macht im Personalmanagement? Diese Frage war Gegenstand des Herbst-Workshops der „Kommission Personalwesen“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre (VHB). Die 68 Mitglieder der Kommission, unter denen sich etliche namhafte Personalwirtschaftler befinden, die den wissenschaftlichen und praktischen Diskurs maßgeblich mit beeinflussen, kamen Mitte September in Mülheim an der Ruhr zu ihrem Jahrestreffen.

Gründe dafür, das Thema Macht aus personalwirtschaftlicher Sicht aufzugreifen, gibt es zurzeit mehr als genug. Der Korruptionsskandal bei Siemens ist immer noch nicht restlos aufgeklärt, die Diskussion über exorbitant hohe Managergehälter hält an, die Legitimität der Tarifforderungen mächtiger Berufsgruppen, seien es Lokführer oder Piloten, ist umstritten, und das politische Feilschen um den Mindestlohn rührt auch daher, dass bestimmte Arbeitnehmergruppen zu wenig Verhandlungsmacht besitzen.

So kontrovers wie diese Machtfragen waren die Diskussionen der Personalwirtschaftler auf dem diesjährigen Treffen der Kommission. Unabhängig von der Frage nach inhaltlichen Ergebnissen war ein Aspekt bemerkenswert: Die akademischen Gepflogenheiten der kritischen Diskussion um der Sache willen, das Ringen um neue Einsichten, die Reflexion des methodischen Vorgehens und der Argumentationslogik könnten auch so manche Fachveranstaltung für Personalpraktiker zu neuen Einsichten beflügeln. Eine Veranstaltung wie die der Kommission Personalwesen darf aber auch an der Frage gemessen werden, ob sie drängende Themen der Personalarbeit aufgreift und wissenschaftliche Antworten zum besseren Verständnis beiträgt.

Leider fällt die Antwort auf die Frage, ob und inwieweit Macht (und nicht allein der Markt) bei der Höhe der Managergehälter eine Rolle spielt, wissenschaftlich betrachtet beim derzeitigen Stand der Forschung nicht eindeutig aus. „Es sind sowohl der Markt als auch die Macht, die die Gehälter ansteigen lassen“, resümierte Katja Rost, Oberassistentin am Institut für Organisation und Verwaltungswissenschaft der Universität Zürich. Rost hat Managergehälter in der Schweiz untersucht.

„Hinweise“ auf Marktversagen

In ihrem Vortrag ging Rost der Frage nach, ob Managergehälter „optimale Verträge“ widerspiegeln oder ob sich „fette Katzen“ bereichern (Rost spielte damit auf einen Artikel im Manager Magazin an, der untersucht, welche Topmanager tatsächlich für ihr Unternehmen Mehrwert geschaffen haben). Es gebe „Hinweise“ auf Marktversagen, sagte Rost, „zunehmende Kontrollen führen zu einer Angebotsverknappung, und die Manipulation nimmt zu.“ Katja Rost empfahl, trotz der wissenschaftlich vagen Ergebnisse Manager stärker fix zu entgelten, nichtmaterielle Anreize stärker zu nutzen und die Partizipationsrechte für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zu stärken. Macht soll

demnach durch Gegenmacht in Schach gehalten werden.

Wer mit welcher Macht ausgestattet werden soll, um zu definieren, wie viel Manager verdienen dürfen, ließ Professor Stefan Winter vom Lehrstuhl für HR-Management der Ruhr-Universität Bochum in der Debatte offen. „Wir brauchen Maßstäbe, um sagen zu können, dass ein Manager zu viel verdient“, sagte Winter. Wo diese Maßstäbe fehlten, bleibe auch die wissenschaftliche Diskussion „nebulös“. Nach Überzeugung von Stefan Winter ist die These, die Differenz zwischen angemessenem und tatsächlichem Gehalt eines Managers sei auf dessen Macht zurückzuführen, wissenschaftlich nicht zu klären. Die Behauptung sei „tautologisch wahr“, sagte Winter in seinem Vortrag über „Macht als Variable zur Erklärung der Managervergütung“.

Dieser Vortrag löste eine muntere Kontroverse zwischen Winter und Professor Werner Nienhüser, Lehrstuhlinhaber für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Duisburg-Essen und bislang Vorsitzender der Kommission Personalwesen, aus. Aus einer schlechten Empirie folge nicht, dass der Zusammenhang zwischen Macht und Vergütung generell nicht nachweisbar sei, meinte Nienhüser. Winter bestand aber auf seinem Vorwurf der Tautologie. Nach den

Vorträgen von Rost und Winter drängte sich die Überlegung auf, ob die Frage nach der Angemessenheit von Managergehältern nicht vielleicht eher eine der Ethik ist.

Macht kraft Persönlichkeit?

Für den neuen Vorsitzenden der Kommission, Professor Wenzel Matiaske, der Lehrstuhlinhaber für BWL und Direktor des Internationalen Instituts für Management an der Universität Flensburg ist und der über verschiedene „Gesichter der Macht“ (Ressourcenausstattung, Sozialkapital, manipulierte Informationen, unfreiwillige Präferenzänderungen) referierte, ist Macht „ein genuin ökonomischer Begriff“. An den Nachweis von Macht legt die Gemeinschaft der Personalwirtschaftler aber hohe Maßstäbe an.

Diese Erfahrung machte Dr. Norbert Bach, Privatdozent am Lehrstuhl für Organisation, Unternehmensführung und Personalwirtschaft der Universität Gießen, bei seinem Vortrag über Interimsmanager. Die werden unter anderem für Sanierungs- und Restrukturierungsaufgaben angeheuert und sind dabei oft erfolgreicher als Linienmanager. Die These, dass dafür auch Persönlichkeitsmacht verantwortlich ist, konnte Bach aber im Anschluss an sei-

nen Vortrag nicht aufrechterhalten. Die Ausübung von Macht sei so komplex, dass sie nicht allein auf Persönlichkeitseigenschaften zurückgeführt werden könne, kritisierten mehrere Teilnehmer.

Bach (der zusammen mit Andreas Pauli vom Gießener Lehrstuhl referierte) hat auf der Basis eines Fünf-Faktoren-Modells herausgefunden, dass Interimsmanager sich in ihren Persönlichkeitseigenschaften von Linienmanagern unterscheiden. Daraus kann aber nicht schon auf Macht kraft Persönlichkeit geschlossen werden, da der Kontext, in dem Interimsmanager handeln (ihre Positionsmacht), ein völlig anderer ist als der, in dem sich Linienmanager gewöhnlich bewegen. Mit dem Ansatz, Linien- und Interimsmanager anhand der fünf Persönlichkeitsmerkmale Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit zu vergleichen, liefert Bach gleichwohl interessantes Material für die Personalauswahl.

Ruf nach objektiven Daten

Die Kommission Personalwesen stellt an sich selbst den Anspruch, einen Beitrag zur Gestaltung menschlicher Arbeit zu liefern. Sie überprüft aber zum Beispiel auch den Machtanspruch von Politikern, die leichtfertig personalwirtschaft-

liche Aussagen verallgemeinern. Die Behauptung des Bundesfamilienministeriums, familienfreundliche Maßnahmen wirkten sich positiv auf die Performanz eines Unternehmens aus, gelte es „auf ihre Substanz hin zu überprüfen“, sagte Dr. Angelo Giardini, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre von Professor Rüdiger Kabst (Universität Gießen).

Giardini und Kabst kommen in der Studie „Effects of Work-Family Human Resource Practices“ auf der Basis von Daten des Cranfield-Projektes zu dem Schluss, dass die Betrachtung des Zusammenhangs von Einzelbündeln familienfreundlicher Praktiken (direkte und indirekte Maßnahmen, Personalmarketing) und Absentismus, finanziellen und allgemeinen Erfolgskennzahlen kein eindeutiges Ergebnis liefert. Signifikant sei lediglich der Zusammenhang zwischen direkten Maßnahmen der Familienunterstützung (etwa Betriebskindergarten, Unterstützung bei der Betreuung) und Absentismus. Werden die Bündel jedoch zu einem Index (Giardini: „Das ist das bessere Messinstrument“) zusammengefasst, ergibt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen diesem und Absentismus.

Trotz dieser Kritik wollten einige der anwesenden Personalwirtschaftler nicht so weit

gehen, Unternehmen eine kritische Überprüfung ihrer familienfreundlichen Maßnahmen zu empfehlen. Rolf Wunderer (emeritierter Professor an der Universität St. Gallen) kritisierte, die Daten in der Untersuchung von Giardini seien zu hoch aggregiert. Die Politik „propagiert einfache Zusammenhänge, das wollten wir überprüfen“, verteidigte Kabst sein Projekt.

Diese Kontroverse verdeutlichte, dass die personalwirtschaftliche Forschung auf die Zusammenarbeit mit Unternehmen angewiesen ist. „Wir brauchen neue Daten“, sagt Giardini denn auch am Rande. Nötig seien objektive Daten im Unterschied zu den Selbsteinschätzungen der Personalmanager im Rahmen des Cranfield-Projekts.

Prosoziale Motive bei Expatriates

Dass personalwirtschaftliche Forschung mitunter unmittelbar praktische Konsequenzen haben kann, zeigte der Bericht von Dr. Maike Andresen (wissenschaftliche Assistentin am Institut für Personalwesen und internationales Management der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg) und Pri-

vatdozent Dr. Markus Göbel (Lehrstuhlvertreter am Institut für Personalwirtschaft und öffentliche Wirtschaft der Universität Hamburg). Beide haben am Beispiel der Auslandsentsendung von Führungskräften eines Hamburger Unternehmens gefragt, ob im Rahmen psychologischer Kontrakte aufseiten der Expatriates allein Reziprozität („do ut des“) das dominante (utilitaristische) Handlungskonzept ist, um die Erwartungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer abzugleichen. Das sei nicht der Fall, sagten Andresen und Göbel, auch „prosoziale Motive“ lägen den Handlungen der Führungskräfte zugrunde.

Andresen und Göbel sind zu dem Schluss gekommen, dass es zwei Gruppen von Expatriates gibt: jene, die auf „Vertragsbruch“ (z. B. nicht eingelöstes Karriereversprechen) negativ reagieren, und jene, die ihn akzeptieren, weil ihnen in der Beziehung zum Arbeitgeber andere Aspekte (z. B. Ehrlichkeit und Fairness) wichtig sind. Andresen verwies darauf, dass das implizite Karriereversprechen (das aus einer Position der Macht heraus ausgesprochen

wird) bei Auslandsentsendungen häufig nicht eingehalten wird, aber nur ein Teil der davon betroffenen Expatriates dem Arbeitgeber deshalb den Rücken kehrt. Da zurückgekehrte Expatriates in der Regel über ein sehr hohes Maß an Beschäftigungsfähigkeit verfügen, nutzen sie ihre (Markt-)Macht offenbar nicht immer aus.

„Man fährt besser mit der zweiten Gruppe“, sagte Andresen mit Blick auf die Personalauswahl. Für Göbel zeigen die Ergebnisse zudem, dass es in der Personalpraxis wichtig sei, Raum für moralgesteuertes Handeln zu schaffen. Das Augenmerk sollte auf die Form der Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer gelenkt werden und nicht nur auf die Ergebnisse.

Die Entsendung, Betreuung und Wiedereingliederung von Expatriates hat sich in vielen großen Unternehmen inzwischen als eigenständiges personalwirtschaftliches Handlungsfeld und Managementkonzept ausdifferenziert. Wie und warum eine solche Institutionalisierung erfolgreich vonstatten geht, wollen daher immer mehr Personalfachleute wissen.

Machtspiele verstehen

Dr. Stefan Süß, wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre

an der Fernuniversität Hagen, geht in seinem Forschungsprojekt der Frage nach, worum sich in der Praxis bestimmte (Personal-)Managementkonzepte durchsetzen (wie etwa Management by Objectives), andere hingegen nicht. Süß analysiert die Institutionalisierung entsprechender Konzepte mittels einer Verknüpfung von Neoinstitutionalismus und Strukturations-theorie. Durch diese Verbindung geraten vor allem das Handeln von Akteuren, ihre Legitimität und Ressourcen („Machtspiele“) in den Blickpunkt.

Dass Süß als Beispiel für eine (gescheiterte) Institutionalisierung ausgerechnet den Leitfaden der DGFP für professionalförderliche Studienfachkonzepte im Fach Personal gewählt hatte, stieß allerdings bei seinen Kollegen auf Widerspruch. Beim Leitfaden der DGFP handele es sich nicht um ein Personalmanagementkonzept. Der Leitfaden ist nach Ansicht von Süß unter anderem an fehlender Legitimation und einer mächtigen Gegenkoalition gescheitert, in der Einzelpersonen (wie etwa Nienhäuser und Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger) eine wichtige Rolle spielten.

Süß beschäftigt sich aber sehr wohl auch mit der Institutionalisierung von originären Personalmanagementkonzepten (z. B. Diversity Ma-

nagement) und wagt damit einen aufklärenden Blick auf die Rolle von (Akteurs-)Macht innerhalb der Personalfunktion. Man darf sehr gespannt auf die Publikation der Ergebnisse sein. Weitere Fragestellungen für solche Forschungsarbeiten drängen sich im Übrigen förmlich auf, so etwa die in der Personalpraxis nur schleppend voranschreitende Messung und Bewertung des Humankapitals.

Auch auf diesem Feld will die Gemeinschaft der Personalwirtschaftler nicht abseits stehen und knüpft an Diskussionen über die Bewertung des Humankapitals etwa innerhalb des Human Capital Clubs oder der DGFP an. Professor Martin Schneider vom Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre der Universität Paderborn unternimmt allerdings nicht den Versuch (wie etwa Prof. Christian Scholz), das Humankapital monetär zu bewerten.

Das Unmessbare messen

„Wie kann man messen, was nicht zu messen ist?“, fasste Schneider in seinem Vortrag das Grundproblem des von ihm verfolgten Ressourcenansatzes zusammen. Nach diesem ist das Personal entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Dabei wird zwischen zwei Typen von auf das Personal bezogenen Ressourcen unterschieden:

spezifisches Humankapital (Fähigkeiten und Fertigkeiten) und Organisationskapital (Praktiken, Routine, Prozesse). Um den Einfluss dieser Ressourcen auf den Erfolg messen zu können, geht Schneider „insider-ökonometrisch“ vor. Er untersucht damit in Abgrenzung zu bisherigen Forschungsansätzen den Zusammenhang innerhalb nur einer Branche (der deutsche Maschinenbau in den 90er-Jahren) und anhand objektivierbarer Größen, die wettbewerbsrelevante Faktoren des Sektors (in der untersuchungsrelevanten Zeit) widerspiegeln.

Schneider sieht einige seiner Hypothesen bestätigt. Danach ist eine hohe Weiterbildungsintensität (als Maß für das Humankapital) mit einer besseren Ertragslage der Unternehmen verbunden. Auch die breite Nutzung computergestützter Produktionsplanung und -steuerung und die Zahl der pro Beschäftigten eingesetzten (CNC-)Maschinen (als Maße für das Organisationskapital) sind mit einer besseren Ertragslage verbunden. Die Hypothese, dass die Polyvalenz der Produktionsmitarbeiter, also deren Fähigkeit, mehrere Tätigkeiten ausführen zu können, erfolgsrelevant ist, lässt sich empirisch nicht belegen.

Die Frage im Anschluss des Vortrags, ob mit der Zahl der pro Beschäftigten eingesetz-

ten Maschinen schon ein passender Indikator für das Organisationskapital eines Unternehmens gefunden ist, erinnerte stark an die strittige Humankapitaldiskussion auf Fachtagungen der DGFP. Nicht diskutiert wurde leider die Frage, inwieweit der Ansatz von Schneider anschlussfähig an den schon bestehenden Diskurs ist, an dem auch Personalpraktiker beteiligt sind.

Für die dürften zahlreiche aktuelle Themen führender Personalwirtschaftler (die dabei den selbstinteressierten Blick der Praktiker bewusst überschreiten) von großem Interesse sein. Dass die Wissenschaftler in vielen Fällen über die Angemessenheit des methodischen Vorgehens und damit die Reichweite der Schlüsse, die aus Ergebnissen gezogen werden, uneins sind, erschwert allerdings die Übertragung von Forschungsbefunden in die Praxis.