

# Rahmenbedingungen für Selbstentfaltung

Prof. Dr. Karl-Klaus Pullig\*

**Frage 1: Wer darf sich Personal-Manager nennen?**

**Antwort: (Fast) Jede Führungskraft**

**Erläuterung:**

Welche Führungskraft hat nichts mit den Menschen im Betrieb — nennen wir sie halt mit der gebräuchlichen Bezeichnung "Personal" — zu tun? Anders herum: Sind diejenigen keine Personal-Manager, deren Lenkungs-, Steuerungs- oder Führungsaufgaben sich nicht auf die Menschen im Betrieb beschränken, sondern die zusätzlich materielle (z. B. der Betriebsleiter) oder finanzielle (Leiter Finanzplanung) Prozesse zu gestalten haben?

Müssen wir also konsequenterweise zwischen General-Managern, Personal-Managern, Material-Managern, Informations-Managern und Finanz-Managern unterscheiden?

Wenn sich alle diejenigen Personal-Manager nennen dürfen, die Steuerungs- und Leitungsfunktionen gegenüber dem Personal haben, müssen wir dann auch z. B. den Gefängnis-pfarrer, den Werkschutzleiter, den Betriebsarzt, den Arbeitsvorbereiter, den Leiter des Betriebssports und die Sozialarbeiterin dazurechnen, oder sind diese Führungskräfte weniger Personal-Manager als z. B. der Verkaufstrainer oder der Personalplaner?

Die Frage, wer und was ein Personal-Manager ist, scheint im übrigen ähnlich schwierig zu sein, wie diejenige nach dem Inhalt des Faches "Personalwesen" an den wissenschaftlichen Hochschulen, wo u. a. individuelle psychologische, sozialpsychologische, soziologische, arbeitsphysiologische, arbeitsrechtliche, betriebswirtschaftliche, volkswirtschaftliche, pädagogische und ingenieurwissenschaftliche Themen behandelt werden.

Man könnte vielleicht die oft gebrauchte Unterscheidung in struktu-

relle und personelle Führung oder Leitung als Klärungshilfe heranziehen s. Abb. 1:

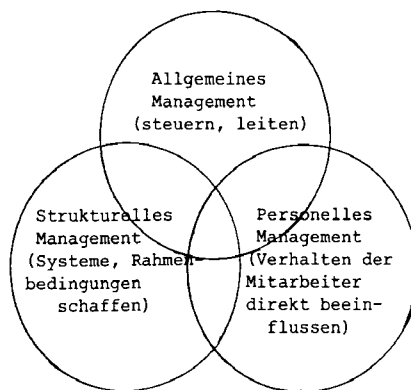


Abb. 1

Aber auch diese gedankliche Trennung hilft uns kaum weiter: z. B. schafft der üblicherweise als Personal-Manager angesehene Personalentwickler überwiegend Systeme, während der Produktionsleiter, der gewöhnlich nicht mit dem Begriff Personal-Manager

ger assoziiert wird, in ausgeprägter Weise das Verhalten seiner Mitarbeiter beeinflussen wird, d. h. personelles Management betreibt.

Möglicherweise ist zwischen Personal- und anderen Managern (General-, Material-, Finanz- ...) zu unterscheiden. Die Abgrenzung in der betrieblichen Realität fällt schwer. Die Bezeichnung Personal-Manager basiert letztlich auf der alten Ansicht bzw. Lehre von den Produktionsfaktoren Arbeit (Personal), Kapital (Maschinen, Gebäude ...) und Boden (Naturgrundlagen). Als Personal-Manager scheinen sich diejenigen zu verstehen, die sich nicht um das Produktions-, Finanzierungs- und das übergeordnete Planungs- und Steuerungsgeschehen der Unternehmung zu kümmern brauchen, kurz: die sich ganz auf den Produktionsfaktor Arbeit konzentrieren und keine zusätzlichen Aufgaben im Zusammenhang mit den übrigen Produktionsfaktoren übernehmen. Und diejenigen Manager, die Personal zu leiten haben, dies aber im Zusammenhang mit anderen Produktionsfaktoren tun oder deren Aufgabe die Steuerung größerer Subsysteme oder des Gesamtsystems der Unternehmung ist, nennen sich in der Regel nicht Personal-Manager.



\* Prof. Dr. Karl-Klaus Pullig, Universität/Gesamthochschule Paderborn, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Personal, Organisation und betriebliche Bildung

**Frage 2: Welche Stellung hat der Personal-Manager im Unternehmen?**

**Antwort: Zwischen den Stühlen!**

**Erläuterung:**

"Personal" gilt gewöhnlich als Produktionsfaktor. Daneben bzw. im Gegensatz dazu gesehen wird das "Kapital". Der Personal-Manager — so habe ich oben gesagt — managt den Produktionsfaktor Arbeit. Wenn es diesen Gegensatz Arbeit — Kapital gibt: managt dann der Personal-Manager den Faktor Arbeit im Auftrag des Kapitals? Ist

dann die Aufgabe des Personal-Managers, als kluger Unterhändler im Auftrag des Kapitals mit den eigentlichen Delegierten der Personals, dem durch freie Wahlen legitimierten Betriebsrat, zu verhandeln? Sind dann nicht die Betriebsräte ebenfalls — und vielleicht sogar die eigentlichen — Personal-Manager? Und handelt die japanische Toyota evtl. ganz konsequent, wenn sie es in ihrem amerikanischen "joint venture" mit General Motors (New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI)) den Gewerkschaftsführern überläßt, die Bewerber zu interviewen und zu testen? (Haitani, 1986).

Ich sehe die Aufgabe eines Personalmanagements allerdings überwiegend darin, die rein technisch-ökonomische Rationalität, die selbstverständlich ihre volle Berechtigung hat, zu ergänzen und zu korrigieren, in dem Bewußtsein, daß das Ziel allen Wirtschaftens letztlich nicht darin bestehen kann, Menschen als Produktionsfaktoren möglichst effizient einzusetzen, sondern jeden einzelnen im Vollzug sinnvoller Arbeit im Rahmen des Betriebsganzen zu entwickeln. Schematisch dargestellt s. Abb. 2.

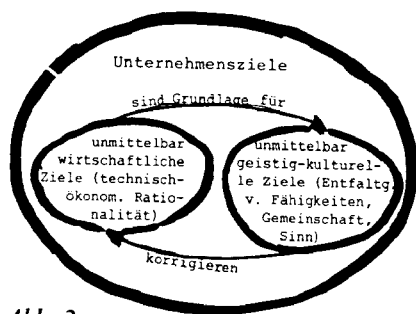


Abb. 2

Insofern sitzt ein gewissenhafter Personal-Manager notwendigerweise zwischen den Stühlen, indem er zwischen wirtschaftlichen und geistigen Zielen vermitteln muß.

Die konkreten Möglichkeiten des Personal-Managers hängen dabei wiederum von den Rahmenbedingungen, speziell von der Personalverfassung ab, z. B.:

- Nach welchen Grundsätzen wird Arbeit bezahlt?
- Nach welcher Regel, nach welchen Grundsätzen werden die gemeinsam erwirtschafteten Erträge verteilt?
- Wie ist geregelt, wer welche Entscheidungen treffen darf: wie kommen z. B. Unternehmensziele zustande; wer darf das Unternehmen verkaufen? etc.

**Frage 3: Was darf der Personal-Manager entscheiden?**  
**Antwort: (Fast) Nichts!**

Erläuterung:

Die Arbeitsrecht-Sammlung von Nipperdey umfaßt ca. 130 verschiedene Gesetze und Verordnungen, angefangen vom Aktienrecht bis hin zur Zwangsversteigerung. Zusätzlich gibt es Tarifverträge. Der Handlungsspielraum ist also stark eingeeengt.

Im Organigramm der Unternehmen sind die Personal-Manager-Stellen in der Regel Stabsfunktionen, d. h. ohne Weisungs- und nur mit Beratungsbefugnis ausgestattet.

Fast jede Maßnahme, die sich auf die Menschen im Betrieb bezieht, ist mit deutlichen und meist quantifizierbaren Kosten, aber mit undeutlichen und kaum quantifizierbaren Erträgen (Nutzen) verbunden. Dies wird vermutlich das Selbstbewußtsein und die Positionsmacht der Personal-Manager nicht gerade stärken.

**Frage 4: Wie sollten die Personalmanagement-Aufgaben gegliedert (organisiert) werden?**

**Antwort: Funktional, divisional, kombiniert oder überhaupt nicht!**

Erläuterung:

Bei der divisionalen ("objektbezogen", besser "subjektorientierten") Gliederung gäbe es etwa verschiedene Personal-Manager für

gewerbliche Mitarbeiter, tarifliche Angestellte, außertarifliche Angestellte, leitende Angestellte, Frauen, Männer, Ausländer usw., usw.

In der beliebten Kästchen-darstellung sähe das so aus s. Abb. 3.

Die funktionale ("verrichtungsorientierte") Gliederung sähe im Prinzip so aus s. Abb. 4.

Oder wie wär's, in konsequenter Anwendung unserer unter Frage 1 geäußerten Unterscheidung in Personal- und Material-Management, mit folgender Gliederung s. Abb. 5.

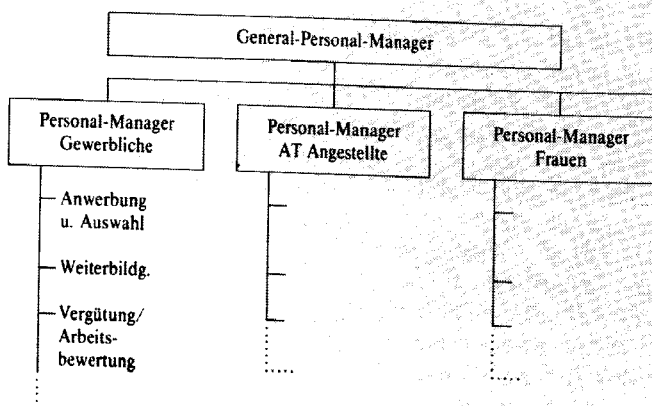


Abb. 3

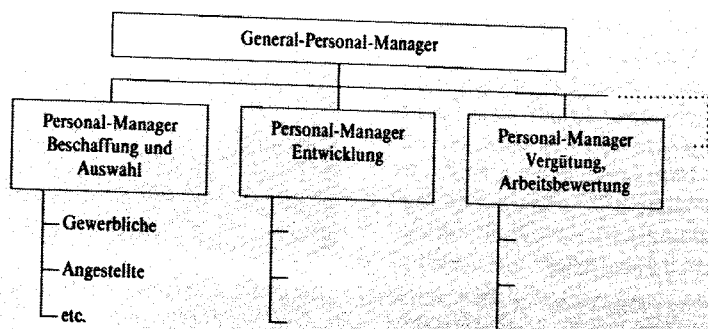


Abb. 4

# Personal-Management

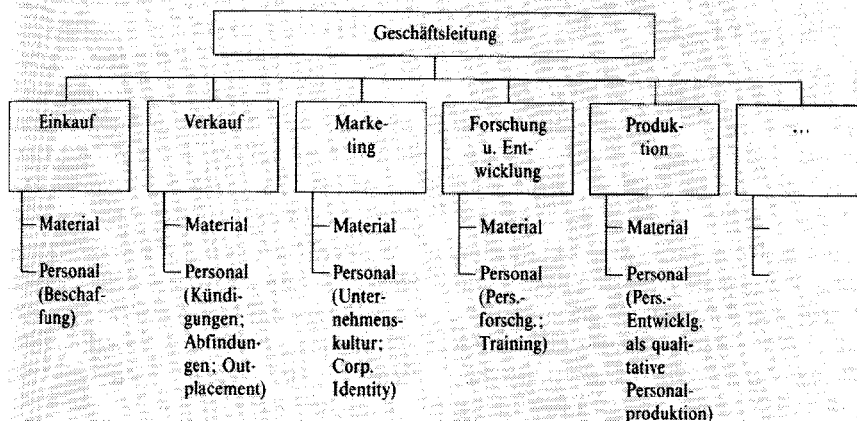


Abb. 5

General-Personal-Manager					
Funktionen (Zentrale Pers.-Management- Bereiche)	Divisionen (Subjektbe- reiche)	Personal- managem. Gewerbl.	Personal- managem. Angest.	Personal- managem. Ltd. Ang.	...
Zentralbereich Grundsatzfragen Personal					
Zentralbereich Beschaffung u. Auswahl					
Zentralbereich Beschaffung u. Auswahl					
Zentralbereich Personalforschung					
Zentralbereich Vertragsgestaltung					
Zentralbereich Vergütung					
...					

Abb. 6

Die Kombination aus divisional- und funktional orientierter Personal-Management-Organisation (Matrix-Organisation des Personalmanagements) hätte folgendes Strickmuster s. Abb. 6.

Mit diesen Gliederungs-Schemata verbunden ist die etwas ernster zu nehmende Frage nach der Spezialisierungsnotwendigkeit im Rahmen des Personalmanagements. Der Trend ging ja seit langem schon vom Generalisten (etwa die Kombination von Administrations- und Personalleiter) hin zum abgegrenzten Spezialisten (etwa für Auswahl, für Training, für Gehaltsfragen etc.).

Bleibt noch als — durchaus ernst zu nehmende — Möglichkeit, alle diese komplizierten Gliederungen des Personalmanagements zu vergessen und gar nicht zu organisieren:

Auch wirtschaftliches Handeln, so habe ich behauptet, hat letztlich die Entwicklung, d. h. die Erweiterung der Fähigkeiten jedes einzelnen Menschen, zum Ziel. Diese Fähigkeiten

muß sich jeder Mensch selbst erwerben; die Organisation kann lediglich unterstützen, indem sie günstige Bedingungen schafft. Das Management von Organisationen wird in Anlehnung an die Systemtheorie, speziell an die Kybernetik, die sich mit den Lenkungs- und Regulationsvorgängen in Systemen befaßt, mit dem Nervensystem oder mit dem Gehirn verglichen, von dem aus die entscheidenden Regelungsimpulse kommen. Das Ergebnis kybernetischer Forschung ist nun, daß die wirksamsten Regulationssysteme selbstregulierend sind. Systeme, die nicht primär über Eingriffe geregelt werden, sondern bei denen vielfältige Möglichkeiten der Selbstregulation bestehen, erwiesen sich als lebens- und entwicklungsfähig (MALIK, 1985; VESTER, 1985). Übertragen auf die Fragestellung der Gliederung der Personalmanagement-Aufgaben bedeutet das: Es geht nicht so sehr darum, daß Spezialisten das Personal managen, etwa aus der Vorstellung heraus, sie könnten andere erwachsene Menschen

"motivieren" oder "entwickeln", sondern es sind Rahmenbedingungen für weitgehende Selbstentwicklung und Selbststeuerung zu schaffen.

Dies ist z. B. in sogen. "temporären Organisationsformen" möglich, etwa in zeitlich begrenzten Projektgruppen, Kommissionen, Qualitätszirkeln u. ä., bei denen typischerweise Aufgaben der sachlich-materiellen Problembearbeitung mit solchen der Gruppenleitung und der sozialen Steuerung eng verzahnt und personell kaum zu trennen sind.

Oder anstelle von bzw. zusätzlich zur Rekrutierung durch Spezialisten könnte u. a. konsequent nach Formen der Selbstrekrutierung gesucht werden. Dies geschieht ja annäherungsweise schon in der Praxis, indem zum Beispiel die beförderten Führungskräfte ihre jeweils bevorzugten Mitarbeiter auf die ehemalige Stelle "mitziehen" (Schlepptau), oder indem in den "Förderungsgesprächen" der infrage kommende Mitarbeiter selbst seine Karrierevorstellungen beschreiben kann.

Und ist nicht eine Mitteilung beeindruckend wie diese, wenn sie auch nicht mehr brandaktuell ist (ALBACH, 1981): "Die Koppers Corp. in Pittsburgh (USA) hat 150 Produktbereiche, 147 strategische Geschäftseinheiten, 300 Werke, 20000 Mitarbeiter — und sie hat keine Unternehmensverfassung, kein Organogramm, keine Stellenbeschreibung, keine Organisationsgrundsätze, kein Verfahrenshandbuch! Und das Unternehmen macht gute Gewinne!"

## Literaturhinweise

- ALBACH, H.: Verfassung folgt Verfassung. Ein organisationstheoretischer Beitrag zur Diskussion um die Unternehmensverfassung, in: Bohr, K. u. a. (Hrsg.): Unternehmensverfassung als Problem der BWL, Berlin 1981, S. 78.
- HAITANI, K.: Comparative Economic Systems, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall 1986.
- MALIK, F.: Gestalten und Lenken von sozialen Systemen, in: Probst, G. J. W./Siegwart, H. (Hrsg.): Integriertes Management (Festschrift zum 75. Geburtstag von H. Ulrich), Bern: P. Haupt, 1985, 205—216.
- VESTER, F.: Ökologisches Systemmanagement, in: Probst/Siegwart, 1985, 299—330.