

*Unternehmensleiter scheinen die Arbeit von Personalabteilungen maßgeblich nach personengebundenen Gesichtspunkten und weniger nach den Ergebnissen zu beurteilen. Damit führen Bemühungen von Personalern, ihre Arbeit mit ökonomischen Argumenten zu legitimieren, in die Irre.*

# Unternehmensleiter bewerten Personaler

Personalforscher diagnostizieren zunehmend Kritik an Personalern seitens des Managements. Dadurch hat die in der Forschung seit jeher gestellte Frage, was eine gute Personalabteilung ausmacht, neue Aktualität bekommen. Die Personalforschung führt Kritik fast einmütig darauf zurück, dass Praktikern unzureichend klar ist, worin der ökonomische Nutzen von Personalabteilungen besteht und woran sie erkennen können, inwieweit er tatsächlich erbracht wurde.

Dementsprechend konzentrieren sich Forschungsaktivitäten bislang vornehmlich darauf, Konzepte zu entwickeln, die auf unterschiedliche Weise potenzielle Leistungsbeiträge von Personalabteilungen begründen und empirisch nachzuweisen versuchen. Dagegen hat eine andere Prämisse in empirischen Untersuchungen bislang kaum Niederschlag gefunden. Sie geht davon aus, dass Managementvertreter durchaus Vorstellungen über den Zweck von Personalabteilungen haben und überdies auch in der Lage sind zu beurteilen, inwieweit sie diese Vor-

stellungen erfüllen. Eine Untersuchung der Sichtweisen von Unternehmensleitern gegenüber Personalabteilungen erscheint damit notwendig, um die Hintergründe der Kritik und die damit verbundene Legitimitätskrise von Personalern nachvollziehen zu können.

Um erste Anhaltspunkte zu bekommen, nach welchen Gesichtspunkten Unternehmensleiter Personaler bewerten, wurden im Rahmen einer Pilotstudie von September 2002 bis März 2003 fünf Leiter österreichischer Unternehmen zu ihren Personalabteilungen befragt. Die Interviewpartner wurden aus unterschiedlichen Branchen und Sektoren ausgewählt, um ein breites Spektrum an Einschätzungen einzubeziehen. Auf Basis der Interviews wurde mittels der Grounded Theory Methode ein erstes Erklärungsmodell zur Legitimation von Personalabteilungen entwickelt.

Das Modell besagt im Kern, dass Personalabteilungen als legitim angesehen werden, wenn sie der Verantwortung gerecht werden, welche die Unternehmensleitung an sie delegiert. Das Modell legt dar, worin die Verantwortung von Personalabteilungen aus Sicht der Unternehmensleitung prinzipiell bestehen kann, wovon der delegierte Verantwortungsumfang abhängig ist und woran Unternehmensleiter festmachen, inwieweit die Personaler der an sie übertragenen Verantwortung gerecht werden (Abb.).

## Erwartungen an Personaler

Unternehmensleiter unterscheiden sich in ihrer Bereitschaft, Verantwortung an ihre Personalabteilungen zu delegieren. Aus der Studie geht hervor, dass die Bereitschaft der Unternehmensleitung zur Delegation von Verantwortung an die Personalabteilung auf einem dreistufigen Filterungsprozess beruht. Sie hängt zunächst davon ab, wie groß die Unternehmensleitung ihre eigenen Gestaltungsmöglichkeiten in der Personalarbeit einschätzt und inwieweit sie sich als berechtigt ansieht, Zuständigkeiten zu verteilen. Dann hängt sie davon ab, in welchem Umfang die Unternehmensleitung überhaupt dazu bereit ist, innerhalb ihres Gestaltungsspielraums Verantwortung an andere Akteure abzugeben. Dafür kommen – neben der Personalabteilung – auch Linienmanager, der Betriebsrat und externe Personaldienstleister in Betracht. Deswegen, kommt es schließlich darauf an, inwieweit sie gerade die Personalabteilung unter den potenziellen Trägern von Personalaufgaben zur Übernahme von Verantwortung als geeignet ansieht.

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Delegation
- Erwartungshaltung
- Verantwortungsumfang



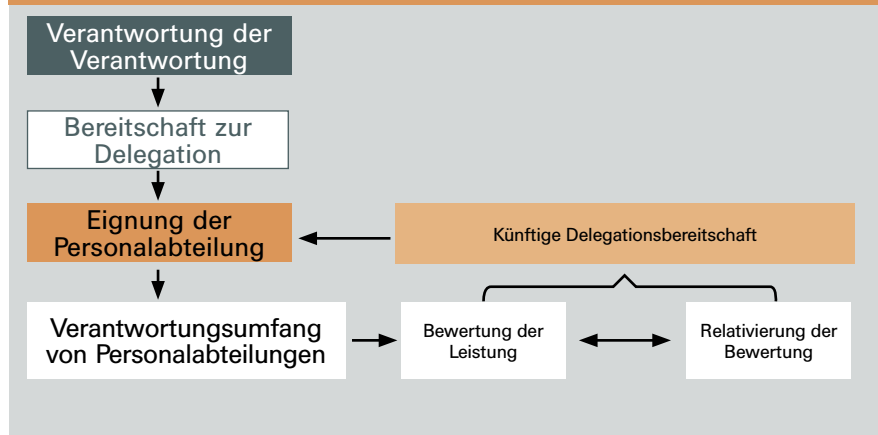
*Dr. Julia Brandl,  
Abteilung  
für Personal-  
management,  
Wirtschafts-  
universität Wien  
Kontakt:  
julia.brandl@  
wu-wien.ac.at*

## Seltene Kritik

Unternehmensleiter beurteilen ihre Personalabteilung anhand des an sie delegierten Verantwortungsumfangs. Je mehr Verantwortung sie erhält, desto mehr Bewertungskriterien werden an sie angelegt. Neben spezifischen Beurteilungskriterien für Verantwortungsbereiche wird außerdem bewertet, inwieweit sich die Personalabteilung an den vorgegebenen Verantwortungsumfang hält. Inwieweit die Unternehmensleiter die Kriterien als erfüllt ansehen, hängt von ihrem Maßstab ab, den sie an ihre Personalabteilung anlegen.

Schlechte Leistungen schlagen sich jedoch nicht zwangsläufig in Kritik an der Personalabteilung nieder, da sie unter bestimmten Voraussetzungen relativiert werden. Eine Relativierung kann einerseits dahingehend erfolgen, dass die Bewertung nachträglich eingeschränkt wird, weil die Personalabteilung für die Ergebnisse nicht ausdrücklich verantwortlich gemacht werden kann. Zum anderen kann die Bewertung durch Hinweis auf Potenziale der Personalabteilung ergänzt werden, welche in Aussicht stellen, dass die Personalabteilung der Verantwortung in Zukunft gerecht wird. Dadurch dass Ergebnisse der Bewertung zum einen relativiert und

## Grounded Theory Modell von Personalabteilungen



zum anderen um eine Potenzialanalyse ergänzt werden, führt selbst ein negatives Bewertungsergebnis nicht zwangsläufig zu Unzufriedenheit. Inwieweit Unternehmensleiter mit ihren Personalabteilungen zufrieden sind, ergibt sich damit nur mittelbar aus den erbrachten Leistungen. Im Extremfall kann sich auch bei Leistungsverfehlung Zufriedenheit einstellen, wenn die Unternehmensleitung ausreichend Verständnis für festgestellte Leistungsmängel aufbringt beziehungsweise diese durch eine positive Potenzialeinschätzung kompensiert werden.

## Mehr Verantwortung durch Zufriedenheit?

Erwartungen an Personalabteilungen unterliegen ständigen Veränderungen. Diese können bedingt sein durch die Erweiterung oder Einschränkung des Gestaltungsspielraums der Unternehmensleitung, durch die Umverteilung von Zuständigkeiten zwischen anderen Aufgabenträgern, durch die Veränderung der allgemeinen Delegationsbereitschaft oder die Neubewertung der Eignung der Personalabteilung im Zuge des Wegfalls oder Hinzukommens anderer Akteure, welche die Aufgaben durchführen könnten.

Die Zufriedenheit der Unternehmensleitung mit der Personalabteilung beeinflusst die Veränderung von Erwartungen hingegen nicht. Während bei Kritik eine Reduzie-

rung des Verantwortungsumfangs die Verfügbarkeit alternativer Aufgabenträger voraussetzt, hängt die Erweiterung ihres Verantwortungsumfangs bei hoher Zufriedenheit von den Ausbaumöglichkeiten ab. Hohe Zufriedenheit isoliert betrachtet löst damit keine Veränderungen in den Erwartungen an die Personalabteilung aus. Sie verbessert jedoch die Aussichten, unter veränderten Rahmenbedingungen stärker von der Delegationsbereitschaft der Unternehmensleitung zu profitieren.

## Beweggründe für Kritik

Das im Rahmen der Studie entwickelte Modell bietet eine empirisch fundierte Systematik potenzieller Erwartungen von Unternehmensleitern, der Bedingungen, unter denen sie auftreten, und der Gesichtspunkte, nach denen Unternehmensleiter Personalabteilungen beurteilen.

29. bis 30.09.2005 – Potsdam

Potsdamer **PERSONAL**  
Symposium 2005

Nutzen Sie den Frühbucher-Rabatt und den Sonderpreis für die Leser der Zeitschrift **PERSONAL**!

Information und Anmeldung unter:

[www.Potsdamer-PERSONAL-Symposium.de](http://www.Potsdamer-PERSONAL-Symposium.de)

oder telefonisch bei  
**Sabine Nehrenhaus, 0211/887-1452**

## Lese-Tipp

- Anselm Strauss, Juliet Corbin: **Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung**. Beltz PVK, Weinheim 1996, ISBN 3621272658, 24 Euro
- Julia Brandl: **Die Legitimität von Personalabteilungen. Eine Rekonstruktion aus Sicht der Unternehmensleitung**. Hampp, München 2005, ISBN 3879889147, 24,80 Euro

---

Das im Zentrum der Erklärung stehende Konzept der Verantwortung erlaubt einerseits eine differenzierte Darstellung und Begründung wünschenswerter Ziele sowie Aktivitäten von Personalabteilungen aus Sicht der Unternehmensleitung und bietet andererseits Möglichkeiten für eine systematische Analyse von Ursachen für die von Unternehmensleitern gegenüber Personalern geäußerte Kritik.

Personalabteilungen können demzufolge kritisiert werden, wenn sie die an sie delegierten Aufgaben nicht beziehungsweise unzureichend wahrnehmen

oder wenn sie in Verantwortungsbereiche anderer personalpolitischer Akteure eingreifen. Wie viel Verantwortung zuviel beziehungsweise zuwenig ist, hängt von der Delegationsbereitschaft der Unternehmensleitung an die Personalabteilung ab, welche je nach Unternehmensleitung höchst unterschiedlich sein und sich im Zeitverlauf verändern kann.

Damit kann unter bestimmten Bedingungen auch die Übernahme von unternehmerischer Mitverantwortung Quelle von Kritik sein. Im Unterschied zu Vermutungen vieler Praktiker und teilweise auch Personalforscher sind schlechte Leistungsergebnisse dagegen nicht notwendigerweise ein Grund für Kritik, da diese aufgrund von fehlender Zuverlässigkeit der Ergebnisse in ihrer Relevanz für die

Zufriedenheit und durch eine Bewertung des Potenzials der Personalabteilung maßgeblich in Form der Person des Personalleiters relativiert werden können. Die Befunde deuten darauf hin, dass Unternehmensleiter die Arbeit von Personalabteilungen maßgeblich nach personengebundenen Gesichtspunkten und weni-

ger nach den Ergebnissen von Tätigkeiten beurteilen. Dies würde bedeuten, dass die sich einer zunehmenden Beliebtheit erfreuenden Bemühungen von Personalabteilungen, ihren ökonomischen Nutzen mittels Personalcontrollinginst-

strumenten nachzuweisen, keinen nennenswerten Beitrag zur Herstellung von Legitimität gegenüber der Unternehmensleitung leisten können.

Die hierbei verwendeten Bewertungskriterien besitzen nämlich kaum Relevanz in der Beurteilung durch die Unternehmensleitung. Damit scheinen letztlich auch die von der Personalforschung entwickelten Konzepte zur Erklärung des Leistungsbeitrags von Personalabteilungen wenig hilfreich dabei zu sein, Personalabteilungen aus der Legitimitätskrise zu helfen. Bevor jedoch allgemeinere Aussagen über die tatsächliche Legitimationseignung von Personalcontrollinginstrumenten getroffen werden, sollten die Ergebnisse der Pilotstudie in einer größeren Befragung überprüft werden.