

# **Digitales Brandenburg**

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

## **Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung**

**Glaubrecht, Helmut**

**Freiburg im Breisgau, 1987**

G. Ausblick

**urn:nbn:de:kobv:517-vlib-4718**

# G Ausblick

## Entwicklungstendenzen der Personalwirtschaftslehre

*Prof. Rainer Marr, München*

Übersicht	Seite
I Zum Entwicklungsstand der Personalwirtschaftslehre .....	388
1 Die Basis: Ein System praxeologischer Aussagen .....	388
2 Die theoretische Grundlage: pluralistische Vielfalt .....	389
3 Die Wertorientierung: Harmonie oder Konflikt — Das Problem des Zieldualismus .....	390
II Entwicklungstendenzen: Integration und Differenzierung .....	392
1 Integration und Differenzierung im Bereich der Wertorientierung	393
2 Integration und Differenzierung im Bereich der theoretischen Konzeption der Personalwirtschaft .....	395
3 Integration und Differenzierung im Bereich der praxeologischen Aussagen .....	397
III Verzeichnis der Anmerkungen .....	399

Die Frage nach den Entwicklungstendenzen einer wissenschaftlichen Disziplin — insbesondere denen der Personalwirtschaftslehre — hat einen starken psychologischen Gehalt, da letztlich das Selbstverständnis des jeweiligen Fachvertreters zur Diskussion steht. Aussagen über Entwicklungstendenzen sind ja nicht nur eine Frage des spekulativen Mutes, sondern auch der Ehrlichkeit der Gegenwartsanalyse. Sie sind nicht nur eine Frage nach dem, was sein könnte — i.S. einer quasi-logischen Verlängerung wissenschaftlicher Gegenwart —, sondern auch nach dem, was sein sollte — als Antwort auf künftige Probleme, möglicherweise mit der Folge eines Strukturbruches in der Entwicklungslinie der wissenschaftlichen Disziplin.

Da die Gegenwart nicht nur den Fixpunkt für Zukunftsprojektionen bildet, sondern ihre Analyse immer zugleich auch den Anspruch an die Zukunft mitformuliert, erweist sich eine Gegenwartsanalyse als notwendiges Fundament für Aussagen über Entwicklungstendenzen.



## **I Zum Entwicklungsstand der Personalwirtschaftslehre**

Eine Stellungnahme zum Stand und zu den voraussichtlichen Entwicklungstendenzen einer wissenschaftlichen Disziplin ist nur dann sinnvoll — um sie nicht von vorneherein dem Vorwurf der Beliebigkeit auszusetzen — wenn ein bestimmter Reifegrad, eine definierbare Ebene in der Herausbildung eines disziplinären Profils erreicht ist. Hierin hat die Personalwirtschaft gerade in den letzten zehn Jahren wesentliche Fortschritte gemacht. Als Indiz dafür kann dienen, daß in diesem Zeitraum eine ganze Reihe zum Teil recht umfassender Monographien zur Personalwirtschaftslehre erschienen sind<sup>1</sup>.

Offensichtlich haben die individuellen Positionen der personalwirtschaftlichen Fachvertreter eine gewisse Konsolidierung erreicht.

Die historische Entwicklungslinie bis zu dieser Profilierungsebene — von Gaugler als „der zweite Etablierungsschritt des Personalwesens als wissenschaftliche Disziplin im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre“ bezeichnet<sup>2</sup> — soll hier nicht nachgezeichnet werden<sup>3</sup>. Es soll vielmehr nur versucht werden, eine Kurzcharakteristik des gegenwärtigen Entwicklungsstandes der Personalwirtschaft zu geben, soweit dies für die Formulierung von Entwicklungstendenzen notwendig erscheint.

### **1 Die Basis: Ein System praxeologischer Aussagen**

Konstitutives Merkmal der gegenwärtigen Situation, der wissenschaftlichen Disziplin Personalwirtschaft ist eigentlich etwas, was der Wissenschaftslogik widerspricht. Denn wenn die wissenschaftlichen Grundfunktionen der Beschreibung, Erklärung und Gestaltung in dieser Reihenfolge als vernünftiges Ablaufschema betrachtet werden, dann folgt das Gestaltungsbemühen der Theorieentwicklung nach. In der Personalwirtschaft aber scheint es genau umgekehrt zu sein, hier folgt die Theorieentwicklung den an die Praxis gewendeten Gestaltungsaussagen. Die Basis, der stabile Kern der wissenschaftlichen Disziplin Personalwirtschaft, ist nicht ein Set erklärungskräftiger Theorien, sondern ein sehr differenziertes System praxeologischer Aussagen. In den angesprochenen Lehrbüchern findet sich daher bei der Abhandlung des personalwirtschaftlichen Instrumentariums ein hohes Maß an Übereinstimmung trotz unterschiedlicher theoretischer Bezugsrahmen und Wertorientierungen der einzelnen Autoren.

Dies ist im Grund wenig verwunderlich, wenn man die Entwicklungsgeschichte der Personalwirtschaftslehre einbezieht, die durch eine ausgeprägt induktive Vorgehensweise gekennzeichnet ist (z.B. im Gegensatz zur Produktionstheorie). Die Orientierung an der Wirtschaftspraxis hatte nicht nur die Übernahme des personalwirtschaftlich definierten Problembestandes, sondern auch des dafür



entwickelten Problemlösungsinstrumentariums zur Folge. Der Tatbestand, daß das personalwirtschaftliche Instrumentarium nicht Ergebnis fruchtbarer Theorieentwicklung ist, wie es dem methodischen Idealtypus entspräche, sondern Rezeption von Praxiserfahrung, erweist sich für die Entwicklung der Personalwirtschaftslehre als außerordentlich bedeutungsvoll. Die Praktikabilität und offenkundige Nützlichkeit ihres Instrumentariums hat es zum stabilen Kern der Personalwirtschaftslehre werden lassen, obwohl die implizit dahinter stehenden Effizienzthesen bezüglich ihres Gehaltes, ihrer Reichweite, ihrer überregionalen und -zeitlichen Gültigkeit durchaus in Zweifel gezogen werden können. Praktikabilität und „Nützlichkeit“ üben aber auch erhebliche Adhäsionskraft aus, die sich als Innovationshemmnis erweist. Die Anforderungen an den Mut des Innovators sind sehr hoch, wenn das, was er verändern möchte, (erfolgreiche?) Praxis ist. Ist andererseits der Innovationsschritt nicht groß genug, so sinken die Chancen, daß er überhaupt etwas bewegt.

## 2 Die theoretische Grundlage: Pluralistische Vielfalt

Während die Personalwirtschaftslehre auf das personalwirtschaftliche Instrumentarium zentriert ist, hat sich die personalwirtschaftliche **Forschung** in den letzten Jahren schweremotig der Einbettung dieses „Adoptivkindes“ in ein theoretisches Rahmenkonzept gewidmet. So findet sich heute ein erfreulicher — weil für die Entwicklung dieser wissenschaftlichen Disziplin noch notwendiger — Ansatzpluralismus.

Ende gelangt nach einer mehr kasuistischen Theorieninventur zu einer Zusammenstellung von acht „Personalarbeitstheorien“<sup>4, 5</sup>:

- der Personalmarketing-Ansatz als normative personalpolitische Konzeption (von Eckardstein/Schnellinger, 1971/75; Nieschlag, 1969; Schmidtbauer, 1975; Panne/Schult, 1978)
- die systemtheoretisch-kybernetische Konzeption des Personalwesens (Hackstein/Nüssgens/Uphus, 1970)
- der „environmental approach“ (Kontingenzansatz) (Börner, 1971)
- die Anreiz-Beitrags-Theorie als personalwirtschaftlicher Bezugsrahmen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre (Kupsch/Marr, 1972)
- die funktional-strukturelle Systemtheorie der Personalarbeit (Grunow, 1972)
- der sozio-technische Input-Transformation-Output-Ansatz (Wächter, 1973)
- das Konzept der Personalwirtschaft im Rahmen der arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre (Projektgruppen im WSI, 1974)
- der Personalmanagement-Ansatz (Remer, 1978).

Die Gegenüberstellung, in der sich keine eigentlichen Theorien finden, ist zumindest noch um handlungstheoretisch orientierte Konzepte (Kossbiel 1983, Oechs-



ler 1985)<sup>6</sup> sowie um den 1979 vorgelegten konfliktorientierten Ansatz von Marr und Stitzel,<sup>7</sup> zu ergänzen.

Welches dieser Konzepte sich als fruchtbarer Bezugsrahmen erweist, muß die weitere wissenschaftliche Diskussion zeigen. Jeder dieser Ansätze hat durch die implizierte Analysemethodik spezifische Auswirkungen auf das, was als personalwirtschaftlicher Problembestand zu bezeichnen ist, und zudem logisch direkte Konsequenzen für Wert- und Interessenorientierung der wissenschaftlichen Aussagen. Dies wird insbesondere deutlich bei dem letztgenannten konfliktorientierten Interessenausgleichskonzept. Ackermann und Reber stellen im Rahmen eines Systematisierungsversuches der für die Personalwirtschaftslehre relevanten Theorien diesem Konzept das anreiz-beitrags-theoretische Harmoniekonzept und das Interessendurchsetzungskonzept der arbeitnehmerorientierten Einzelwirtschaftslehre gegenüber<sup>8</sup>.

### **3 Die Wertorientierung: Harmonie oder Konflikt — das Problem des Zieldualismus**

Die genannten Ansätze verdeutlichen die Spannweite der möglichen Interessenorientierung, wobei jene, die das Problem der Interessenberücksichtigung nicht explizit thematisieren, ganz überwiegend dem Harmoniekonzept zuzurechnen sind. Die Diskussion um die Wertorientierung reflektiert dabei ein methodologisches Dilemma, in dem sich die personalwirtschaftlichen Fachvertreter als „gelernte Betriebswirte“ befinden: Für die deutsche Betriebswirtschaftslehre ist auch gegenwärtig fraglos das kritisch rationale Wissenschaftsprogramm die dominante Metatheorie; ob sich dieses aber für die Personalwirtschaftslehre als geeignet erweist, kann zumindest in Zweifel gezogen werden. Staehle und Karg resümieren in ihrer Analyse zum Stand der deutschen Personalwirtschaftslehre sehr hart, daß — aufgrund des Verhaftetseins mit dem Programm des kritischen Rationalismus — eine methodologische Weiterentwicklung, die ihrer Meinung nach „auch notwendigerweise sozialen Fortschritt bedeuten würde“, in der jüngeren Vergangenheit nicht stattgefunden hat. Wenn dem so wäre, dann stellte sich für die Personalwirtschaftslehre nicht nur die Frage nach der methodologischen Alternative, sondern auch — i.S. ihrer Entwicklung — das Problem, daß methodologische Basispositionen nicht wie ein Hemd gewechselt werden können. Als eher erschwerend erweist sich dabei zudem, daß die methodologische Basisposition ihrerseits wieder mit Werten belegt ist, wie z.B. den Attributen progressiv oder konservativ.

Kennzeichnend für die beiden Extrempositionen der Harmonie- oder Konfliktorientierung ist nicht die Erkenntnis, daß Konflikte auftreten werden — auch harmonieorientierte Konzepte gehen davon aus, daß Konflikte dem Problemgegenstand immanent sind —, sondern wie mit ihnen umzugehen ist. Während das



Interessendurchsetzungskonzept der arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre eine Handlungsorientierung fordert, die „auf die Durchsetzung von Interessen der abhängig Beschäftigten in den verschiedenen Bereichen der Gesellschaft abzielt“<sup>9</sup>, womit deren Interessen zum vorrangigen oder ausschließlichen Effizienzmaßstab personalwirtschaftlichen Handelns werden, verfolgen die Harmoniekonzepte einen Interessenausgleich z.B. durch Herstellung eines Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts. Dieses Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht ist gegeben, wenn der Nutzen, den die Organisationsmitglieder den ihnen gewährten Anreizen zu messen, mindestens so hoch ist, wie deren negativer Nutzen durch die von ihnen erwarteten Beiträge.

Es soll hier nicht vertieft auf die zum großen Teil berechtigte Kritik an diesem Ansatz eingegangen werden. Sie konkretisiert sich insbesondere in den Vorwürfen

- der Sozialtechnologie durch Instrumentalisierung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse<sup>10</sup> und
- der Konfliktverschleierung<sup>11</sup>.

Als Versuch, dieser Kritik Rechnung zu tragen, verbunden mit der Auffassung, daß weder eine dezidiert kapitalorientierte noch eine ihr als Gegenkonzept gegenübergestellte arbeitsorientierte Personalwirtschaftslehre ohne eine verbindende Klammer ein fruchtbarer Weg für wissenschaftlichen Fortschritt sein werden, wurde daher vom Verfasser das Konzept eines konfliktorientierten Interessenausgleichs vorgeschlagen. Dieses baut auf der grundsätzlichen Gleichwertigkeit der beiden personalwirtschaftlichen Zielkomponenten, der ökonomischen und sozialen Effizienz, auf, deren gleichzeitige Verfolgung die situationsabhängige Dominanz der einen über die andere nicht ausschließt. Die aus der Zielkonkurrenz resultierenden Konflikte haben eine wichtige Funktion bezüglich der Gesamtentwicklung der Organisation. Grundlegend ist dabei die Annahme einer Basiskomplementarität der Interessen der Organisationsmitglieder trotz unvermeidbarer und zum Teil sicher sehr heftiger Konflikte.

Die gedankliche Konsequenz ist nicht ein Harmoniemodell, in dem personalwirtschaftliche Konflikthandhabung in jedem Falle zu Erfolgen durch Schlichtung bzw. Vermittlung führt, sondern das Bewußtsein eines existenten Spannungsfeldes unterschiedlicher Interessen. Personalpolitisches Zentralproblem ist damit die Konzeption eines Interessenausgleichs zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz, wobei der Personalwirtschaftslehre die Aufgabe zufällt, dieses Spannungsfeld und die in ihm ablaufenden Prozesse systematisch zu erschließen und den Entscheidungsträgern zu verdeutlichen sowie Vorschläge zu erarbeiten, welche die Chance haben, von den Betroffenen als auf Interessenausgleich abzielende Problemlösung akzeptiert zu werden.



Wenn man bereit ist, dies als wissenschaftsprogrammatische Forderung zu akzeptieren, so liegen damit auch einige Orientierungen für die Weiterentwicklung der Disziplin Personalwirtschaftslehre fest.

## II Entwicklungstendenzen: Integration und Differenzierung

Bei Aussagen über künftige Entwicklungslinien insbesondere im sozialwissenschaftlichen Bereich ist naturgemäß der subjektiven Spekulation bzw. individuellen Präferenzen breiter Raum geöffnet. Dies gilt um so mehr, je weiter die „Analyselinie“ geöffnet wird und je mehr die individuelle normative Position ins Spiel kommt und damit eher **Entwicklungserfordernisse** thematisiert werden. Unter diesem Vorbehalt sind entsprechend auch die folgenden Perspektiven zu sehen.

Versucht man Tendenzaussagen zu kategorisieren, so lassen sich zumindest drei Kategorien unterscheiden:

- a) Tendenzen, die sich als Extrapolation der Ergebnisse einer rein deskriptiven Analyse von Indikatoren erweisen, welche die gegenwärtige Entwicklung der Disziplin zu beschreiben in der Lage sind. Solche Indikatoren sind z.B. Publikationen und Forschungsschwerpunkte. Eine Tendenzaussage dieser Art wäre z.B. die folgende:

Unter dem Druck der Arbeitsmarktgegebenheiten wird sich die Personalwirtschaftslehre, ausgehend von der derzeitigen Modelldiskussion, intensiver mit den Fragen des Arbeitszeitmanagement beschäftigen (müssen)<sup>12</sup>. Inhalt dieser Forschungsarbeit wird die Analyse der Implikationen unterschiedlicher Modelle bezüglich personalwirtschaftlicher Kriterien sein.

- b) Zu wesentlich spekulativeren Ergebnissen führt die Integration von gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen in den Analyserahmen, insbesondere wenn diese die Unternehmen noch nicht voll erreicht haben und die Einschätzung ihrer personalwirtschaftlichen Relevanz damit mehr oder weniger von der „Weitsichtigkeit“ des einzelnen Fachvertreters abhängt. Eine Tendenzaussage dieser Art wäre z.B.:

Die gesellschaftliche Entwicklung deutet auf einen Wertewandel hin, der „Arbeit“ und „Leistung“ als Wertmaßstäbe in Frage stellt. Die betrieblich relevante Folge ist ein Nachlassen der intrinsischen Arbeitsmotivation und ein vermindertes Karriereinteresse, was die Notwendigkeit einer Umstrukturierung des betrieblichen Anreizsystems bedingt. Die Personalwirtschaftslehre hat hierfür die entsprechenden Grundlagen zu schaffen.



- c) Eine dritte Kategorie von Projektionen kann sich schließlich nur noch insofern auf die Gegenwart stützen, als deren empfundene Defizite als Impulse für Innovationen wirken. In diesem Fall liefert die Gegenwart keine vorgezeichneten Tendenzen, sondern Kriterium ist die Prioritätenzuweisung durch die einzelnen Forscher und deren Fähigkeit, Unterstützung zur Lösung der von ihnen als wichtig erachteten Probleme zu aktivieren. Ein Katalog derartiger Defizite wurde von Mitgliedern der wissenschaftlichen Kommission Personalwesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft auf der Grundlage eines Brainstorming erstellt<sup>13</sup>.

Versucht man eine generelle Perspektive für die Entwicklung der Personalwirtschaft zu geben, die von Einzelaspekten abstrahiert, so wird die künftige personalwirtschaftliche Forschungsarbeit vermutlich von zwei globalen Entwicklungslinien geleitet sein, in denen sich einerseits eine Tendenz der **Integrierung** und andererseits eine Tendenz der **Differenzierung** äußert. Im folgenden soll versucht werden, diese anhand der oben gewählten Analyseebenen zu verdeutlichen, wobei ggf. Tendenzaussagen verschiedener Ordnungsebenen zusammenfließen.

### 1 Integration und Differenzierung im Bereich der Wertorientierung

Fragt man nach Differenzierungserfordernissen im Bereich der Wertorientierung, so betrifft dies insbesondere die soziale Effizienz. Das Ausmaß der sozialen Effizienz personalwirtschaftlichen Handelns wird durch die Befriedigung der Bedürfnisse bzw. Interessen der Mitarbeiter bestimmt. Um diese aber als Effizienzmaßstab vorgeben zu können, ist es erforderlich, Bedürfnisse und Interessen in möglichst konkreter und operationaler Form zu fassen. Die bisherigen Konkretisierungsversuche<sup>14</sup> stützen sich dabei im wesentlichen auf die sogenannten humanistischen Motivationstheorien von Maslow und Herzberg. Dabei tauchen dann die Probleme der konkurrierenden Beziehungen zwischen den Bedürfniskategorien, der unterschiedlichen Dringlichkeitsordnungen oder der Interessendynamik auf, welche die Validität derartiger Kataloge — unabhängig vom Realitätsgrad des in den Motivationstheorien implizierten Menschenbildes — in Frage stellen. Zudem lassen sich mit Sicherheit Individualbedürfnisse nicht ohne weiteres in Kollektivinteressen überführen.

Das Konstrukt der sozialen Effizienz als konstitutives Merkmal einer arbeitnehmerorientierten Position wie auch eines harmonie- oder konfliktorientierten Interessenausgleichs bedarf stärkerer Differenzierung. Sehr deutlich wird dies durch die aktuelle Diskussion über den sog. „Wertewandel“<sup>15</sup>. Auch wenn durchaus nicht als gesichert gelten kann, daß es dieses von Noelle-Neumann auch für die Bundesrepublik behauptete Phänomen tatsächlich gibt, kann wohl nach einer weitgehenden Sättigung der konsumtiven Grundbedürfnisse von einer



stärkeren **Wertedifferenzierung** als in der Vergangenheit ausgegangen werden. Die Differenzierung bewegt sich dabei nicht nur auf der eher auf das gesellschaftliche Bewußtsein abhebenden Dimension, „materialistisch-post-materialistisch“, sondern auch auf der von jedem **Wertewandel** unberührten, etwas schlichteren Unterscheidung zwischen solchen Mitarbeitern, die in ihrer Arbeit (zumindest einen Teil ihrer) Erfüllung suchen, und solchen, die derartiges nicht im Sinne haben — ohne deswegen gleich als arbeitsscheu abqualifiziert werden zu dürfen. Der „Zeitgeist“ suggeriert eine dominante Besetzung der erstgenannten Gruppe, was dann z.B. verstärkte Forderungen nach mehr Partizipation nur als logisch erscheinen läßt. Ob die Realität dem aber entspricht, muß bislang als dahingestellt gelten. Zweifelsfrei aber ist es legitim, wenn Arbeitsverhalten schergewichtig durch andere Motive bestimmt wird, als jene, auf welche die Herzbergschen Motivationen abzielen (z.B. Übertragung von mehr Verantwortung, Karriereangebote).

Die Handhabung von Tendenzen, sei es des **Wertewandels** oder der **Wertedifferenzierung**, durch das betriebliche Personalmanagement erfordert ein hohes Maß an Sensibilität und Flexibilität. Es ist offenkundig, daß eine undifferenzierte Gestaltung des Anreiz-Instrumentariums — insbesondere bei der darin liegenden Gefahr der Schematisierung — nur von eingeschränkter Wirksamkeit sein kann.

Auch die Kriterien der ökonomischen Effizienz bedürfen stärkerer Differenzierung. Dies gilt insbesondere für Aspekte der mittel- und längerfristigen Stabilität, z.B. im Sinne der Entwicklung einer effizienz-förderlichen Organisationskultur, wie auch der Flexibilität als Grundlage organisationserhaltender Innovation. Das häufig dominante Kriterium kurzfristiger Produktivität erweist sich als um so problematischere Orientierungsgröße für personalwirtschaftliches Handeln, je „schwieriger“ (i.S. von komplex und dynamisch) die Umweltsituation sich darstellt.

Die Differenzierung im Bereich der ökonomischen Werte kann auf einer „höheren Ebene“ der Wertorientierung einen integrativen Prozeß der Wertentwicklung in Gang setzen.

Als Ausdruck einer solchen Integrationstendenz im Wertebereich soll hier die These formuliert werden, daß die Kategorien der ökonomischen und der sozialen Effizienz zunehmend überlagert werden durch eine übergeordnete Kategorie, die als „gesellschaftliche Effektivität“ bezeichnet werden kann<sup>16</sup>.

Damit wird der durchaus nicht neuen Forderung Rechnung getragen, daß sich Unternehmen als gesellschaftliche Institutionen zu begreifen haben — Unternehmenspolitik damit immer auch ein Stück Gesellschaftspolitik ist. Auf die Bedeutung dieser Beziehung wurde in der personalwirtschaftlichen Literatur wohl zum ersten Male explizit durch von Eckardstein und Schnellinger hingewiesen<sup>17</sup>.



Der Personalwirtschaftslehre kommt für diesen Prozeß des „sich als gesellschaftliche Institution Begreifenlernens“ fraglos eine zentrale Rolle zu, handelt es sich doch um die Implementierung einer Managementphilosophie über alle hierarchischen Ebenen. Die Personalwirtschaft ist dabei aber nicht nur Vermittlungs-, sondern auch Entwicklungsinstanz. Sie ist die Außenhaut des Unternehmens zur Gesellschaft, sein Frühwarnsystem in bezug auf unternehmensrelevante Entwicklungen im gesellschaftlichen Umfeld. Zwar liegt die Verantwortung für die Managementphilosophie letztlich bei der Unternehmensleitung, aber die Anstöße zu liefern zu ihrer Änderung, Präzisierung und Verfestigung ist eine wesentliche Aufgabe der Personalwirtschaft. Konflikte zwischen der Binnenkultur der Organisation und dem gesellschaftlichen Normen- und Wertesystem äußern sich immer zuerst als Personalprobleme, z.B. wenn ein Wandel der Werte in der Gesellschaft den subjektiven Nutzen von Anreizen reduziert oder Beitragsleistungen nach Art (z.B. Nacharbeit) oder Höhe plötzlich inakzeptabel erscheinen läßt. Leistungsbereitschaft ist auch eine Funktion des gesellschaftlichen Wertesystems — und wenn sie ein ökonomisch relevanter Faktor ist, was wohl außer Zweifel steht, dann läßt sich ökonomische Effizienz nicht mehr allein mit periodisierten Leistungs-Kosten-Vergleichen beschreiben. Gerät aber der Begriff des Ökonomischen ins Wanken, so ist damit die stabilste Stütze überkommener Führungskonzepte in Frage gestellt; das zu verfolgende Ziel wird zum Problem. Gleichzeitig aber deutet sich eine Brücke zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz an. Es wird Aufgabe der Personalwirtschaftslehre sein, diese Brücke zu festigen und auszubauen. Vom Erfolg dieses Bemühens hängt die gesellschaftliche Effektivität eines Unternehmens i.S. der Integration gesellschaftlicher Normen und Wertvorstellungen ab. Zur gesellschaftlichen Effektivität gehört dabei die ökonomische Effizienz in gleicher Weise wie die soziale.

## **2 Integration und Differenzierung im Bereich der theoretischen Konzeption der Personalwirtschaft**

Um die Entwicklungstendenzen auf der Theorieebene zu erfassen, muß man wohl unterscheiden zwischen „Theorien für die Personalwirtschaft“ und „Theorien der Personalwirtschaft“. Die erste Kategorie beinhaltet jene Ansätze, die z.B. in der Inventur von Ende als „Theorien der Personalarbeit“ gekennzeichnet wurden. Gemeint sind die konzeptionellen Ansätze bzw. Bezugsrahmenkonzepte. Die zweite Kategorie betrifft die eigentliche theoretische Basis der Personalwirtschaftslehre i.S. des Fundaments für die Ableitung von Gestaltungsaussagen.

Der gegenwärtig vorherrschende Ansatzpluralismus wurde oben als notwendig für die weitere Entwicklung des Faches bezeichnet, und es sind gegenwärtig keine Begrenzungen für diesen Differenzierungsprozeß absehbar bzw. notwendig.



Der vom Verfasser vorgeschlagene Ansatz ist dabei auch nur ein Mosaikstein, der das als für personalwirtschaftliche Fragestellungen wesensimmanent angesehene Konfliktphänomen betont und auf die Identifizierung konkreter Konfliktfelder, die Analyse der Entstehung von Konfliktpotentialen, ihre Entwicklung zu funktionalen oder dysfunktionalen Konfliktprozessen und die Steuerungsmöglichkeiten manifester Konflikte gerichtet ist. Dieses Konzept ist nun einerseits nicht so eng zu sehen, als könne Personalmanagement mit Konfliktmanagement gleichgesetzt werden, andererseits kann es sicher nicht flächendeckend sein. Ergänzenden, weiterführenden oder ganz andere Ausgangspunkte wählenden Überlegungen kommt daher große Bedeutung zu. Ansatzpunkte hierfür könnte Ansoff's Konzept der strategischen Planung<sup>18</sup> oder auch das des evolutionären Management<sup>19</sup> liefern. Prognosen über die Erfolge derartiger Bemühungen sind sehr schwierig, weil die Rolle eines bestimmten Ansatzes weniger von der Tragfähigkeit seines denkbaren Gehalts als vielmehr von der Überzeugungskraft einzelner Umsetzungsbemühungen abhängt.

Insgesamt dürfte auf dieser Ebene das Bemühen um Integrierung der Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Disziplin Personalwirtschaft weniger dienlich sein, als eine Ansatzdifferenzierung.

Während die Ebene der **Theorien für die Personalwirtschaft** im wesentlichen für die Strukturierung des Denkens der einzelnen Fachvertreter von Bedeutung ist, ist die Weiterentwicklung auf der Ebene der **Theorien der Personalwirtschaft** von unmittelbarem praktischem Belang. Die theoretische Basis der Personalwirtschaftslehre ist gegenwärtig nicht mehr als eine eher eklektische Zusammenstellung von vor allem aus den verhaltenswissenschaftlichen Disziplinen übernommenen Theoriefragmenten, wobei motivationspsychologische Ansätze dominieren. Von eigenständigen personalwirtschaftlichen Theorieansätzen kann so gut wie nicht gesprochen werden.

Zwar ist Eigenständigkeit kein Wert an sich und die Übernahme von Erkenntnissen aus Nachbardisziplinen unter forschungsökonomischen Gesichtspunkten sinnvoll, jedoch darf nicht übersehen werden, daß sie häufig aus anders gelagerten spezifischen Interessen heraus erarbeitet wurden, was einer beliebigen Übertragung im Wege stehen kann. Die Personalwirtschaftslehre wird sich daher in der Zukunft in verstärktem Maße darum bemühen müssen, über das reine „Sammeln“ sozialwissenschaftlicher Theorien hinauszukommen und problemspezifische Theorieentwicklung zu betreiben. Hierbei ist der bereits im Zusammenhang mit der Interessenorientierung angesprochenen Differenzierung große Bedeutung zuzumessen. Nur eine „**differentielle Personalwirtschaftslehre**“ kann der Vielgestaltigkeit und Komplexität realer personalwirtschaftlicher Probleme gerecht werden<sup>20</sup>. Die gegenwärtige Personalwirtschaftslehre bewegt sich in ihrem Bemühen, möglichst allgemeingültige Aussagen zu erarbeiten, entweder auf



einem Abstraktionsniveau, das den spezifischen Problemen weder einzelner Organisationstypen noch der verschiedenen Beschäftigungsgruppen Rechnung tragen kann, oder sie beschränkt sich (i.d.R. implizit) in ihrem Aussagenbereich auf die Probleme einer relativ schmalen hierarchischen Ebene des mittleren Management. Eine differentielle Personalwirtschaftslehre hat sich demgegenüber, z.B. institutionenbezogen, auch den spezifischen Personalproblemen der öffentlichen Verwaltung, mittelständischer Handelsbetriebe, multinationaler Unternehmen etc. zu widmen, personalbezogen den Problemen einzelner Mitarbeitergruppen. Die Entwicklung derartig differenzierter Aussagensysteme führt nicht nur zu einer wichtigen Bereicherung des Theorienbestandes, sondern auch zu einer erheblich verbesserten Erfüllung ihrer pragmatischen, wirklichkeitsgestaltenden Funktion.

Auch auf dieser Ebene gilt daher das Primat der Differenzierung.

### 3 Integration und Differenzierung im Bereich der praxeologischen Aussagen

Bezüglich der Entwicklung im Bereich der praxeologischen Aussagen werden wohl zwei Tendenzen ineinander greifen: zum einen die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen auf der Grundlage der angesprochenen Weiterentwicklung des Theoriebestandes, wo insbesondere in der „differentiellen Personalwirtschaftslehre“ einiges Potential zu vermuten ist, zum anderen die Beschäftigung mit aktuellen Praxisproblemen auf der Grundlage der gegenwärtig weitgehend schon vorhandenen Erkenntnisbasis. Letztere Tendenz ergibt sich aus einer zu erwartenden bzw. zu erhoffenden Intensivierung des Verhältnisses zwischen Theorie und Praxis. Problemstellungen dieser Art, deren Aktualität in der nahen Zukunft sich bereits heute absehen läßt, sind z.B. die Flexibilisierung des Beschäftigungsvolumens durch ein konsequentes Arbeitszeitmanagement oder die innerorganisatorische Verarbeitung von Prozessen des technischen Wandels, der insbesondere den Verwaltungsbereich in den nächsten Jahren stark beeinflussen könnte. Weitere Impulse für die Abgrenzung solcher Problemstellungen werden sich aus der wirtschaftlichen Entwicklung, die wohl mittelfristig v.a. durch eine Begrenzung des Wachstums gekennzeichnet sein wird, ergeben. In den Mittelpunkt des Interesses könnte dabei die Struktur des Anreizsystems treten, das einerseits den enger werdenden ökonomischen Spielräumen und andererseits der bereits angesprochenen gesellschaftlichen Wertedifferenzierung Rechnung trägt.

Die Gestaltungskonsequenzen, die sich aus der Weiterentwicklung des personalwirtschaftlichen Theorienbestandes i.S. eines differentiellen Ansatzes ergeben, wurden bereits angedeutet. Sie bestehen — global gesehen — im Abgehen von Lösungen nach dem Prinzip des „One best way“ — mag dieser auch noch so anspruchsvoll sein — zugunsten einer Gestaltung nach Maßgabe interindividueller auf die Arbeit bezogener Differenzen. Gelänge die organisatorische Implemen-



tierung, die sicherlich eines der Hauptprobleme darstellt, so lägen die ökonomischen und sozialen Vorteile auf der Hand: Es würden weniger Personalressourcen verschwendet und das Risiko von Fehlpassungen zwischen Mitarbeiter und Tätigkeit würde vermindert. Spezifische neue Gestaltungserfordernisse dürften insbesondere bei der Arbeitsstrukturierung und der Personalentwicklung auftreten.

Allerdings beinhaltet ein solches Differenzierungskonzept auch einige erhebliche Nachteile. Der kritischste ist, daß es tendenziell eine Gefährdung des Systemzusammenhalts zur Folge haben könnte. Eine auf „Passung“ („Fit“) von Person und Tätigkeit ausgerichtete Differenzierung, die in ihrer extremsten Ausprägung eine Individualisierung der Organisation bedeuten würde, verspricht aus der Sicht der Organisation zwar eine bessere Ressourcennutzung, gleichzeitig aber könnte sie zu einer Verminderung der Loyalität, des Commitment der Organisationsmitglieder, führen. Die Personalwirtschaftslehre wird sich daher nicht nur um differenzierende Gestaltung bemühen müssen, sondern zugleich und verstärkt um integrierende.

Ausgangspunkt eines solchen um Integration bemühten Ansatzes wäre der Sachverhalt, daß die Organisation als soziales System über ein hohes Einflußpotential auf die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter verfügt, d.h. eine mächtige Sozialisationsinstanz verkörpert. Grundlegendes theoretisches wie auch Gestaltungskonzept wäre dann das der organisationalen Sozialisation, d.h. der Prozeß, in dem ein Individuum in ein soziales System dadurch integriert wird, daß seine Bedürfnisse, Werthaltungen, Fähigkeiten, Wissensbestände etc. mit dem, was als systemerhaltend gilt, in Übereinstimmung gebracht werden. Ausführliche Analysen und Diskussionen zum Inhalt des „Systemerhaltenden“ finden sich in letzter Zeit unter dem Rahmenkonzept der „Organisationskultur“<sup>21</sup>.

Die Gestaltung dieses organisationalen Sozialisationsprozesses könnte sich zu einer wesentlichen künftigen Aufgabe der Personalwirtschaft entwickeln. Daß diese Aufgabe nicht unproblematisch ist, liegt auf der Hand. Zum einen setzt die „Einpassung“ eines Individuums in ein soziales System seine „Akkulturation“, wie es der Organisationspsychologe Schein nennt, und ein konsensfähiges organisationales Wertesystem voraus, zum anderen darf der Prozeß der Einpassung nicht zu einer Erstarrung des Systems führen, die existenzhaltende Innovationen — i.S. der Anpassung der Organisation an Umweltveränderungen — sehr erschwert. Die Bedingungen für beides — Akkulturation und Innovation — aufzuzeigen und Gestaltungskonzepte zu entwickeln ist angesichts einer dynamischen — und daher erhöhte Integrationsbemühungen erfordernden — und zugleich innovationsbedürftigen — und daher Freiheitsgrade durch Differenzierung für den einzelnen Mitarbeiter erfordernden — Umwelt die wohl anspruchs-



vollste Aufgabe für die Personalwirtschaftslehre in der Zukunft. Sie wird nur bei einer erheblichen Intensivierung des Kontaktes zwischen Theorie und Praxis zu bewältigen sein — ganz im Sinne des praktischen Wissenschaftlers und wissenschaftlichen Pragmatikers Ernst Zander.

### III Verzeichnis der Anmerkungen

- <sup>1</sup> Vgl. hierzu die Sammelbesprechung von Wunderer, R., Mittmann, J., 10 Jahre Personalwirtschaftslehre — von Ökonomie nur Spurenelemente, in: Die Betriebswirtschaft (DBP) 1983, Heft 4, S. 623—655.
- <sup>2</sup> Vgl. Gaugler, E., Gegenstandsbereich und Erkenntnisstand des Personal-Management, in: BFuP 34. Jg., 1982, S. 291.
- <sup>3</sup> Vgl. hierzu Gaugler, E., Gegenstandsbereich und Erkenntnisstand des Personal-Management, a.a.O., S. 285 ff.; Remer, A., Wunderer, R., Entwicklungsperspektiven im betrieblichen Personalwesen, in: ZfbF 29. Jg., 1977, S. 742—761; Staehle, W. H., Karg, P. W., Anmerkungen zu Entwicklung und Stand der deutschen Personalwirtschaftslehre, in: DBW 41. Jg., 1981, S. 83—90; Wächter, H., Das Personalwesen: Herausbildung einer Disziplin, in: BFuP 33. Jg., 1981, S. 462—468.
- <sup>4</sup> Ende, W., Theorien der Personalarbeit in Unternehmen, Königstein 1982.
- <sup>5</sup> In den bibliographischen Angaben der im folgenden gesamten Werke siehe Ende, W., a.a.O.
- <sup>6</sup> Kossbiel, H., Personalwirtschaft, in: Bea, F. X., Dichtl, E., Schweitzer, M. (Hrsg.) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 3; Prozesse, Stuttgart-New York 1983, S. 243—295; Oechsler, W., Personal und Arbeit, München 1985.
- <sup>7</sup> Marr, R., Stitzel, M., Personalwirtschaft — ein konfliktorientierter Ansatz, München 1979.
- <sup>8</sup> Ackermann, K.-F., Reber, G., Entwicklung und gegenwärtiger Stand der Personalwirtschaftslehre, in: Personalwirtschaft, herausgegeben von K.-F. Ackermann und G. Reber, Stuttgart 1982, S. 3 ff.
- <sup>9</sup> Koubek, N., Arbeitsorientierte Rationalität und Arbeitnehmerinteressen. Zum Stand der Auseinandersetzung über die arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre (AOEWL), in: ZfbF 29. Jg., 1977, S. 31—43, hier S. 33.
- <sup>10</sup> So z.B. Macharzina, K., Aussagegehalt neuer Führungsmodelle — kritische Bestandsaufnahme vorhandener Ansätze und Überprüfung der Aussagefähigkeit einiger motivationspsychologischer Modelle, in: Reber, G. (Hrsg.), Personal- und Sozialorientierung der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1977, S. 173.
- <sup>11</sup> So z.B. Prewo, R., Ritsert, J., Stracke, E., Systemtheoretische Ansätze in der Soziologie. Eine kritische Analyse, Reinbek 1973, S. 259 f.
- <sup>12</sup> Vgl. z.B. Glaubrecht, H., Wagner, D., Zander, E., Arbeitszeit im Wandel — Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung, 2. Aufl., Freiburg 1985; Marr, R., Arbeitszeitmanagement, Berlin 1987; Zander, E., Arbeitszeit in den 80er Jahren, in: Personal 1979, 2, S. 52—55.
- <sup>13</sup> Vgl. Wunderer, R., Bericht vom Workshop der wissenschaftlichen Kommission Personalwesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, in: DBW 42. Jg., 1983.
- <sup>14</sup> Vgl. z.B. Bruggemann, A., Großkurth, P., Ulrich, E., Arbeitszufriedenheit, Bern-Stuttgart-Wien 1975; Marr, R., Stitzel, M., Personalwirtschaft, a.a.O., S. 72 ff.; Osterland, M., Innerbetriebliche Arbeitssituation und außerbetriebliche Lebensweise von Industriearbeitern, in: Arbeitssituation, Lebenslage und Konfliktpotential, hrsg. von M. Osterland, Frankfurt-Köln 1975.
- <sup>15</sup> Vgl. hierzu die Diskussion z.B. bei Noelle-Neumann, die sich wesentlich auf eine von Ingelhart formulierte Hypothese des Wertewandels als Folge des Übergangs aus der Epoche der Industrialisierung in die der „Nach-Industrialisierung“ stützen. Vgl. Ingelhart, R., Value change in the Uncertain 1970's, in: Dluges, G., Weiermair, K., Management under differing value systems, Berlin-



- New-York 1981. Klippstein, M. v., Strümpel, B. (Hrsg.), *Gewandelte Werte — erstarrte Strukturen*, Bonn 1985. Noelle-Neumann, E., Strümpel, B., *Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich?* München-Zürich 1985. Strümpel, B., *Arbeitsmotivation im sozialen Wandel*, in: *DBW* 1985, S. 42ff.
- <sup>16</sup> Vgl. auch Marr, R., *Betrieb und Umwelt*, in: *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, Band 1, München 1984, S. 47—110.
- <sup>17</sup> Vgl. v. Eckardstein, D., Schnellinger, F., *Betriebliche Personalpolitik*, München 1978.
- <sup>18</sup> Vgl. Ansoff, I., *Strategic Management*, London 1981.
- <sup>19</sup> Vgl. z.B. Malik, F., *Strategisches Management komplexer Systeme*, Bern 1984.
- <sup>20</sup> Vgl. hierzu Marr, R., Stitzel, M., *Differentielle Personalwirtschaftslehre — eine neue personalwirtschaftliche Forschungsrichtung?*, im Druck.
- <sup>21</sup> Vgl. z.B. Allaire, Yvan; Firsirotu, M. E., *Theory of Organizational Culture*, in: *Organization Studies*, 5/3, 1984, S. 193—226; Frost, P. J.; Moore, L. F.; Louis, M. R.; Lundberg, C. C.; Martin, J., *Organizational Culture*, Beverly Hills, London-New Delhi, 1985; Smircich, L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, in: *ASQ* Vol. 28, 1983, S. 339—358; Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco-Washington-London 1985; Heinen, E., Dill, P., *Unternehmenskultur — Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht*, in: *ZfB* 56 Jg., 1986, S. 201ff.