

Brandl, Julia

Article

Die Legitimität von Personalabteilungen: Eine Rekonstruktion aus Sicht der Unternehmensleitung

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Brandl, Julia (2005) : Die Legitimität von Personalabteilungen: Eine Rekonstruktion aus Sicht der Unternehmensleitung, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 417-419

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105181>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Julia Brandl

Die Legitimität von Personalabteilungen. Eine Rekonstruktion aus Sicht der Unternehmensleitung*

Betreuer: a.o. Prof. Dr. Wolfgang Elšik, Wirtschaftsuniversität Wien
Prof. Rüdiger G. Klimecki, Universität Konstanz

1. Problemstellung

Ausgangspunkt der Arbeit ist die von Personalforschern vielfach festgestellte Kritik an Personalabteilungen und die in Verbindung damit geführte Diskussion über deren Leistungsbeitrag. Dadurch hat die in der Personalforschung seit jeher gestellte Frage, was eine „gute“ Personalabteilung ausmacht, neue Aktualität bekommen. Die vorliegende Arbeit geht unter Bezugnahme auf wissenssoziologische und neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationsforschung davon aus, dass Personalabteilungen von ihren Anspruchsgruppen als legitim angesehen werden müssen, um fortbestehen zu können. Legitimität wird einer Personalabteilung zugesprochen, wenn deren Ziele bzw. Aktivitäten mit den Vorstellungen ihrer Anspruchsgruppen übereinstimmen. Ein tiefer gehendes Verständnis der Sichtweisen von Praktikern erscheint damit notwendig, um die Legitimitätskrise von Personalabteilungen nachvollziehen zu können. Ausgehend von der Vorstellung, dass die Unternehmensleitung eine zentrale Anspruchsgruppe von Personalabteilungen darstellt, untersucht die Arbeit, warum Unternehmensleiter ihrer Personalabteilung Legitimität zu- bzw. absprechen. Konkret werden drei Teilfragen analysiert: (1) Welche Vorstellungen haben Unternehmensleiter darüber, welchen Zweck ihre Personalabteilung verfolgen sollte? (2) Woran erkennen sie, inwieweit diese Vorstellungen erfüllt sind? (3) Wie beeinflusst ihr Erfahrungshintergrund sie dabei?

2. Untersuchungsmethode

Für die empirische Studie wird ein exploratives Untersuchungsdesign mit dem Ziel einer ersten Modellentwicklung gewählt. Grounded Theory, die hierzu verwendete Methodik, eignet sich insbesondere dazu, Einstellungen und Sichtweisen von Akteuren gegenüber Phänomenen zu erschließen, um daraus deren Verhalten gegenüber den

* Julia Brandl: Die Legitimität von Personalabteilungen. Eine Rekonstruktion aus Sicht der Unternehmensleitung. *Personalwirtschaftliche Schriften*, hrsg. von D. von Eckardstein und O. Neuberger, Band 22. ISBN 3-87988-914-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, 231 S., € 27.80.

untersuchten Phänomenen zu erklären. Die Grounded Theory-Methode ermöglicht einerseits eine detaillierte Erschließung von Konzepten, die Berücksichtigung von Besonderheiten einzelner Fälle und andererseits eine Abstrahierung der gewonnenen Aussagen vom konkreten Fall. Damit wird gefördert, dass die entwickelten Erklärungsmodelle eine hohe Nähe zum untersuchten Gegenstandsbereich haben. Basis für das Erklärungsmodell waren im Zeitraum September 2002 bis März 2003 geführte Interviews mit fünf Leitern österreichischer Unternehmen. Die Interviewpartner wurden darin gebeten zu beschreiben, welche Erwartungen sie an ihre Personalabteilung haben und woran sie festmachen, inwieweit diese ihren Erwartungen entspricht. Die Auswahl der Interviewpartner zielte darauf ab, ein möglichst breites Spektrum potenzieller Erwartungen an Personalabteilungen zu erfassen. Die Interviewauswertung wurde mittels des Kodierparadigmas von Strauss und Corbin (1998) durchgeführt. Die im Verlauf der Analyse als zentral herausgearbeitete Kategorie „*Verantwortung*“ wurde von sämtlichen Interviewpartnern mehrfach verwendet und war geeignet, sowohl das Spektrum möglicher Erwartungen, deren Bedingungen als auch die Beurteilungskriterien zu systematisieren.

3. Ergebnisse

Das auf Grundlage der Studie entwickelte Modell besagt im Kern, dass die Zuschreibung von Legitimität an Personalabteilungen davon abhängt, inwieweit eine Personalabteilung der Verantwortung gerecht wird, welche die Unternehmensleitung an sie delegiert. Das Modell legt detailliert dar, worin die Verantwortung von Personalabteilungen aus Sicht der Unternehmensleitung bestehen kann, wovon der an die Personalabteilung delegierte Verantwortungsumfang abhängig ist und woran Unternehmensleiter festmachen, inwieweit die Personalabteilung der an sie übertragenen Verantwortung gerecht wird.

Die zentralen Aussagen des Modells sind nachfolgend zusammengefasst: Mit jeder Erwartung an ihre Personalabteilung drückt die Unternehmensleitung ihre Bereitschaft zur Delegation von Verantwortung an die Personalabteilung aus. Erwartungen gegenüber Personalaufgaben lassen sich nach ihrem Verantwortungsumfang strukturieren. Abhängig davon, wie viel Verantwortung die Unternehmensleitung an ihre Personalabteilung zu delegieren bereit ist, ergeben sich für diese unterschiedliche Erwartungskonstellationen. Die Bereitschaft der Unternehmensleitung zur Delegation von Verantwortung an die Personalabteilung beruht auf einem dreistufigen Filterungsprozess: (1) Sie hängt zunächst davon ab, wie groß die Unternehmensleitung ihre *eigenen* Gestaltungsmöglichkeiten in der Personalarbeit einschätzt und inwieweit sie sich als berechtigt ansieht, Zuständigkeiten unter potenziellen Trägern von Personalaufgaben zu verteilen. (2) Dann hängt sie davon ab, in welchem Umfang die Unternehmensleitung generell dazu bereit ist, innerhalb ihres Gestaltungsspielraums Verantwortung an andere abzugeben. (3) Und schließlich kommt es darauf an, inwieweit sie gerade die Personalabteilung unter den potenziellen Trägern von Personalaufgaben zur Übernahme von Verantwortung als geeignet ansieht. Die Beurteilung der Personalabteilung orientiert sich an deren Verantwortungsbereichen. Je mehr Verantwortung die Unternehmensleitung an die Personalabteilung überträgt, desto mehr Bewertungskriterien legt diese an sie an. Negative Bewertungsergebnisse 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 verantwortlich gemacht werden kann. Zum anderen kann die Bewertung durch Einbeziehung von Potenzialen der Personalabteilung, welche in Aussicht stellen, dass diese der Verantwortung in Zukunft gerecht wird, ergänzt werden.

4. Diskussion und weiterführende Fragen

Das im Zentrum des Erklärungsmodells stehende Konzept der Verantwortung erlaubt einerseits eine Begründung und differenzierte Darstellung wünschenswerter Aktivitäten von Personalabteilungen und bietet andererseits Möglichkeiten für eine systematische Analyse von Ursachen für die Legitimitätskrise von Personalabteilungen. Personalabteilungen können demzufolge kritisiert werden, wenn sie an sie delegierte Aufgaben nicht bzw. unzureichend wahrnehmen oder in Verantwortungsbereiche anderer Akteure eingreifen. Wie viel Verantwortung zu viel bzw. zu wenig ist, hängt von der Delegationsbereitschaft der Unternehmensleitung ab. Dies impliziert, dass Legitimitätskrisen je nach Unternehmensleitung unterschiedliche Ursachen haben und damit auch unterschiedliche Bewältigungsstrategien erfordern. Im Falle einer geringen Delegationsbereitschaft und/oder der Wahrnehmung von Personalaufgaben durch andere Akteure kann auch die Übernahme unternehmerischer Mitverantwortung Quelle von Legitimationsproblemen sein. Es geht für Personalleiter somit nicht darum, immer mehr Verantwortung zu übernehmen, um Legitimität zu gewinnen, sondern dem von der Unternehmensleitung zugedachten Verantwortungsumfang zu entsprechen.

Inwieweit Unternehmensleiter Legitimität zuschreiben, ergibt sich nur mittelbar aus den Ergebnissen der von der Personalabteilung erbrachten Leistungen. Im Extremfall kann auch bei Leistungsverfehlung Legitimität zugeschrieben werden, wenn die Unternehmensleitung ausreichend Verständnis für festgestellte Leistungsmängel aufbringt bzw. diese durch eine positive Potenzialeinschätzung der Personalabteilung kompensiert. Die Ergebnisse stützen somit die Annahme, dass Personalleiter auch über Impression Management Legitimität erwerben können. Die Studie hat aufgrund ihrer geringen Teilnehmerzahl den Charakter einer Pilotstudie. Die postulierten Zusammenhänge sollten daher in einem größeren Untersuchungsbereich erweitert bzw. überprüft werden. Das Erklärungsmodell bietet überdies eine Reihe von Ansatzpunkten für Folgeuntersuchungen. Folgende Fragestellungen schließen unmittelbar an das Erklärungsmodell an: Welche Muster für die Legitimation von Personalabteilungen lassen sich identifizieren? Inwieweit unterscheidet sich die Legitimation von Unternehmensleitern gegenüber Personalforschern von der Legitimation gegenüber anderen Anspruchsgruppen von Personalabteilungen (z.B. Personalleiter, Linienmanager)? Wie können Personalleiter ihre Legitimationsgrundlage verändern? Inwieweit tragen Personalcontrollinginstrumente zur Legitimation von Personalabteilungen bei?