

ZUR LEGITIMITÄT DER PERSONALABTEILUNG –  
ZWISCHEN ROLLENVERSTÄNDNIS UND  
MACHTVERHÄLTNISSSEN  
EINE EMPIRISCHE ANALYSE AM BEISPIEL EINES  
INDUSTRIEUNTERNEHMENS

Universität Hamburg

Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Dissertation

Zur Erlangung der Würde einer Doktorin der

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

„Dr. rer. pol.“

(gemäß der Promotionsordnung vom 18. Januar 2017)

vorgelegt von

Katharina Holtzheimer

aus Hannover

Hamburg, den 25.11.2022

Vorsitzende/r: Prof. Dr. Daniela Rastetter

Erstgutachter/in: Prof. Dr. Florian Schramm

Zweitgutachter/in: Prof. Dr. Daniel Geiger

Datum der Disputation: 10.05.2023

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XIII</b>
<b>Erläuterungen zu verwendeten Begrifflichkeiten .....</b>	<b>XIV</b>
<b>1. Einführung in Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit .....</b>	<b>1</b>
1.1 Forschungsleitende Fragestellungen.....	3
1.2 Aufbau der Arbeit .....	5
<b>2. Der Untersuchungskontext – Rahmenbedingungen und historische Hintergründe 10</b>	
2.1 Die Personalabteilung im Beispielunternehmen.....	10
2.2 Personalarbeit und Erwartungsstrukturen im Wandel – Historie und Gegenwart .....	12
2.3 Auswirkungen betrieblicher Mitbestimmung auf Personalarbeit.....	17
2.4 Bedeutung, Rechte und Pflichten von Arbeitnehmervertretungen im Wandel der Zeit	18
2.5 Betriebsrats-Typologien in der Forschung .....	21
2.5.1 Betriebsrats-Typologie nach Kotthoff (1981, 1994) .....	22
2.5.2 Betriebsrats-Typologie nach Nienhüser (2005) .....	23
2.6 Die Arbeitnehmervertretung im Beispielunternehmen.....	25
<b>3. Legitimität.....</b>	<b>27</b>
3.1 Neoinstitutionalistische Organisationstheorien als konzeptionelle Grundlage .....	27
3.1.1 Institutionalisierung, die soziale Konstruktion von Wirklichkeit und organisationale Praktiken als postmoderne Perspektive auf Institutionalisierung und Organisationen ...	28
3.1.2 Organisationale Umwelten und ihr Einfluss auf Organisationen und deren Strukturen .....	30
3.1.3 Makro- und mikroinstitutionalistische Ansätze.....	32
3.2 Organisationale Legitimität und ihre Funktion für Organisationen.....	34
3.3 Legitimität von Personalabteilungen .....	35
3.3.1 Die Institutionalisierung von Personalabteilungen .....	36
3.3.2 Anspruchsgruppen von Personalabteilungen.....	37

3.3.3 Legitimationsstrategien .....	39
3.4 Die Personalabteilung in der Legitimitätskrise? .....	43
3.4.1 Image von Personalarbeit .....	44
3.4.2 Mangel an Wertschöpfung .....	45
3.4.3 Reproduktion bestehender Verantwortungsverteilung .....	49
3.4.4 Misfit zwischen Personalallokation und Kompetenzanforderungen .....	50
3.4.5 Rollenkonflikte und widersprüchliche Ansprüche der Anspruchsgruppen .....	52
3.4.6 Der Teufelskreis der Personalarbeit .....	52
3.4.7 Aktuelle Herausforderungen als Potential für Veränderungen .....	54
3.5 Legitimationsstrategien für Personalabteilungen .....	55
3.6 Weitere Vorgehensweise der Untersuchung .....	57
<b>4. Empirische Untersuchung der Legitimitätssituation der Personalabteilung.....</b>	<b>58</b>
4.1 Methode und Design .....	58
4.1.1 Gruppendiskussionen als Methode der empirischen Sozialforschung .....	58
4.1.2 Stichprobe und Design der Gruppendiskussion.....	59
4.2 Hinweise auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung innerhalb des Beispielunternehmens .....	61
4.2.1 Der Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen aus der Perspektive der Personalmitarbeiter .....	61
4.2.2 Beeinflussungsfaktoren des Stellenwerts von Personalarbeit aus der Perspektive der Personalmitarbeiter .....	62
4.2.3 Zusammenfassung des Stimmungsbildes .....	69
4.3 Weitere Vorgehensweise der Untersuchung .....	71
<b>5. Erweiterung der theoretischen Grundlagen.....</b>	<b>73</b>
5.1 Rollentheoretische Überlegungen.....	73
5.1.1 Soziale Rollen und ihre Strukturierungswirkung in Organisationen.....	74
5.1.2 Rollenerwartungsstrukturen und deren unterschiedliche Verbindlichkeit .....	75
5.1.3 Theoretische Perspektiven des Rollenbegriffs.....	78
5.1.4 Extra-Rollenverhalten.....	82

5.1.5 Rollenkonflikte .....	84
5.1.6 Die Übertragung der rollentheoretischen Überlegungen auf die Untersuchung ....	85
5.2 Machttheoretische Überlegungen .....	88
5.2.1 Annäherung an den Begriff der Macht.....	88
5.2.2 Eine Definition von Macht .....	90
5.2.3 Austauschtheoretische Machtperspektive .....	92
5.2.4 Machtbasen nach French / Raven (1959) .....	99
5.2.5 Die Bedeutung der austauschtheoretischen Machtperspektive für die Untersuchung .....	103
<b>6. Qualitative Leitfadenterviews zur vertiefenden sowie erweiternden Analyse der Legitimitätssituation der untersuchten Personalabteilung .....</b>	<b>105</b>
6.1 Qualitative Forschungsmethoden – Offenheit und Exploration .....	106
6.2 Leitfadengestützte Interviews als qualitative Forschungsmethode.....	109
6.2.1 Die Konstruktion des Interviewleitfadens – zwischen maximaler Offenheit und minimaler Strukturierung.....	110
6.2.2 Der Interviewleitfaden der vorliegenden Untersuchung .....	111
6.3 Stichprobenziehung und Stichprobe .....	114
6.4 Transkription und qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethodik .....	118
6.4.1 Die Transkription des Datenmaterials .....	118
6.4.2 Die Auswertung des Datenmaterials mithilfe qualitativer Inhaltsanalyse .....	119
6.5 Die Qualitätssicherung im Forschungsprozess.....	120
<b>7. Ergebnisse der Untersuchung .....</b>	<b>124</b>
7.1 Rekapitulation der Ergebnisse aus der Gruppendiskussion.....	124
7.2 Ergebnisse zur forschungsleitenden Fragestellung 1: Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervertreter und Führungskräfte die aktuelle Legitimitätssituation der Personalabteilung wahr? .....	127
7.2.1 Perspektiven der Personalmitarbeiter zur ersten forschungsleitenden Fragestellung .....	127
7.2.2 Perspektiven der Arbeitnehmervertreter zur ersten forschungsleitenden Fragestellung.....	134

7.2.3 Perspektiven der Führungskräfte zur ersten forschungsleitenden Fragestellung	139
7.2.4 Zusammenführung der drei Perspektiven zur ersten forschungsleitenden Fragestellung	143
7.2.5 Überblick über die Einflussfaktoren auf die Legitimität der Personalabteilung	150
7.3 Ergebnisse zur forschungsleitenden Fragestellung 2: Welche Rollenerwartungen werden seitens Arbeitnehmervetretern und Führungskräften an die Personalmitarbeiter gestellt?	153
7.3.1 Die Perspektive der Führungskräfte	154
7.3.2 Die Perspektive der Arbeitnehmervetreter	169
7.3.3 Zusammenführung der Rollenerwartungen der Führungskräfte sowie Arbeitnehmervetreter und resultierende Rollenkonflikte	187
7.4 Ergebnisse zur forschungsleitenden Fragestellung 3: Welches Rollen-Selbstbild haben die Personalmitarbeiter?	193
7.4.1 Die Rollenerwartungen der Personalmitarbeiter an ihre eigene Rolle	194
7.4.2 Wünschenswerte Eigenschaften von Personalmitarbeitern	201
7.4.3 Die aktuelle Rollenausübung der Personalmitarbeiter und der Wandel von Personalarbeit	204
7.4.4 Wahrgenommene Rollenkonflikte aus der Perspektive der Personalmitarbeiter	212
7.4.5 Zusammenfassung und Überblick über die Erwartungen der Personalmitarbeiter an die eigene Rolle	216
7.5 Fremd- und Selbstbild im Vergleich – Die Zusammenführung der Ergebnisse zur zweiten und zur dritten forschungsleitenden Fragestellung	219
7.6 Ergebnisse zur forschungsleitenden Fragestellung 4: Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervetreter und Führungskräfte die vorherrschenden Machtverhältnisse wahr?	230
7.6.1 Asymmetrien und Abhängigkeiten aus der Perspektive der Interviewpartner	230
7.6.2 Machtbasen in der Zusammenarbeit zwischen Personalmitarbeitern, Führungskräften und Arbeitnehmervetretern in Anlehnung an das Machtbasen-Konzept von French / Raven (1959)	243
7.6.3 Zusammenführung der Ergebnisse zur vierten forschungsleitenden Fragestellung: „Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervetreter und Führungskräfte die vorherrschenden Machtverhältnisse wahr?“	266

<b>8. Schlussbetrachtungen .....</b>	<b>270</b>
8.1 Zusammenfassender Überblick über die Ergebnisse.....	271
8.2 Ableitung von Legitimationsstrategien .....	278
8.3 Methodologische Grenzen und Perspektiven der Untersuchung .....	289
8.4 Schlusswort.....	291
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>294</b>
<b>Erklärung.....</b>	<b>314</b>
<b>Eidesstattliche Versicherung.....</b>	<b>315</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>i</b>
Anlage 1: Zusammenfassung.....	ii
Anlage 2: Summary.....	iii
Anlage 3: Interviewleitfaden Personalmitarbeiter.....	iv
Anlage 4: Interviewleitfaden Anspruchsgruppen.....	viii
Anlage 5: Kategoriensystem Personalmitarbeiter inkl. Ankerbeispiele.....	xii
Anlage 6: Kategoriensystem Anspruchsgruppen inkl. Ankerbeispiele.....	xiii

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AV	Arbeitnehmersvertreter
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
bspw.	Beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
e. g.	exempli gratia
et al.	Et alii
etc.	et cetera
f.	folgend
ff.	fortfolgende
FK	Führungskraft
ggfs.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
MitBestG	Mitbestimmungsgesetz
PM	Personalmitarbeiter
S.	Seite
sog.	sogenannte
u. a.	unter anderem
USA	United States of America
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit .....	9
Abbildung 2: Vereinfachte Darstellung der Organisation der untersuchten Personalabteilung .....	11
Abbildung 3: Betriebsrats-Typologie nach Nienhüser (2005).....	24
Abbildung 4: Zuordnung der Betriebsrats-Typologien von Nienhüser und Kotthoff.....	24
Abbildung 5: Überleben von Organisationen .....	32
Abbildung 6: Übersicht über die für die Untersuchung relevanten Anspruchsgruppen .....	38
Abbildung 7: Verschiedene Maßnahmen der Legitimation .....	40
Abbildung 8: Strategien zum Aufbau von Legitimität nach Suchman (1995) .....	42
Abbildung 9: Strategien zur Legitimation nach Oliver (1991).....	42
Abbildung 10: Ergebnisverlust bei der Implementierung von Personalprogrammen.....	49
Abbildung 11: Die dilemmatische Situation der Personalabteilung – der Teufelskreis der Personalarbeit.....	53
Abbildung 12: Handlungsoptionen zur Legitimation von Personalabteilungen.....	56
Abbildung 13: Die Einschätzung des Stellenwerts von Personalarbeit im Unternehmen aus Sicht der Personalmitarbeiter .....	61
Abbildung 14: Ergebnisse der Gruppendiskussion – Einflussfaktoren auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung im untersuchten Unternehmen aus Sicht der Personalmitarbeiter.....	69
Abbildung 15: Ergebnisse der Gruppendiskussion – Die dilemmatische Situation der Personalabteilung wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst.....	70
Abbildung 16: Die unterschiedliche Verbindlichkeit von Erwartungsstrukturen.....	77
Abbildung 17: Die drei Prämissen des Symbolischen Interaktionismus.....	80
Abbildung 18: Verschiedene Arten von Rollenkonflikten .....	85
Abbildung 19: Die einfachste Form einer Austauschbeziehung zwischen zwei Akteuren ....	94
Abbildung 20: Integration von Macht in die einfachste Form einer Austauschbeziehung zwischen zwei Akteuren.....	96
Abbildung 21: Das Alter der Untersuchungsgruppen im Vergleich .....	116

Abbildung 22: Die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Untersuchungsgruppen im Vergleich .....	116
Abbildung 23: Die Verweildauer auf der derzeitigen Position innerhalb der Untersuchungsgruppen im Vergleich .....	117
Abbildung 24: Die Einschätzung des Stellenwerts der Personalabteilung im Unternehmen aus Sicht der Personalmitarbeiter .....	125
Abbildung 25: Rekapitulation der Ergebnisse der durchgeführten Gruppendiskussion .....	126
Abbildung 26: Der SOLL-Stellenwert und der IST-Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen aus Sicht der interviewten Personalmitarbeiter im Vergleich.....	128
Abbildung 27: Darstellung der Mittelwerte des SOLL-Stellenwert und des IST-Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen aus Sicht der interviewten Personalmitarbeiter .....	129
Abbildung 28: Die Einschätzung des Stellenwerts der Personalabteilung aus der Gruppendiskussion und den Leitfadenterviews im Vergleich.....	130
Abbildung 29: Einflussfaktoren auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung aus der Perspektive der interviewten Personalmitarbeiter.....	133
Abbildung 30: Der SOLL-Stellenwert und der IST-Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen aus Sicht der interviewten Arbeitnehmervertreter im Vergleich .....	134
Abbildung 31: Darstellung der Mittelwerte des SOLL-Stellenwert und des IST-Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen aus Sicht der interviewten Arbeitnehmervertreter .....	135
Abbildung 32: Einflussfaktoren auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung aus der Perspektive der interviewten Arbeitnehmervertreter .....	138
Abbildung 33: Der SOLL-Stellenwert und der IST-Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen aus Sicht der interviewten Führungskräfte im Vergleich.....	139
Abbildung 34: Darstellung der Mittelwerte des SOLL-Stellenwert und des IST-Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen aus Sicht der interviewten Führungskräfte .....	140
Abbildung 35: Einflussfaktoren auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung aus der Perspektive der interviewten Führungskräfte .....	143
Abbildung 36: Vergleich der Mittelwerte des SOLL-Stellenwert und des IST-Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen aus Sicht der Interviewpartner .....	144
Abbildung 37: Die Einflussfaktoren auf den wahrgenommenen Wertschöpfungsbeitrag aus den unterschiedlichen Perspektiven.....	146

Abbildung 38: Zusammenführung der Einflussfaktoren auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung .....	151
Abbildung 39: Wünschenswerte Persönlichkeitseigenschaften von Personalmitarbeitern aus der Perspektive der interviewten Führungskräfte .....	162
Abbildung 40: Die qualitativen Unterschiede der typisierten Rollen innerhalb der Unterstützungsfunktion der Personalabteilung aus der Perspektive der Führungskräfte ...	168
Abbildung 41: Die Erfüllung der Rollenerwartungen der Führungskräfte durch die Personalabteilung .....	169
Abbildung 42: Wünschenswerte Persönlichkeitseigenschaften von Personalmitarbeitern aus der Perspektive der interviewten Arbeitnehmervertreter.....	178
Abbildung 43: Übersicht über die Rollenerwartungen der Arbeitnehmervertreter an die Personalabteilung .....	186
Abbildung 44: Die Erfüllung der Rollenerwartungen der Arbeitnehmervertreter an die Personalabteilung .....	187
Abbildung 45: Herleitung und Zusammenfassung der Rollenerwartungen der interviewten Anspruchsgruppen an die Rolle der Personalmitarbeiter .....	188
Abbildung 46: Die idealen Persönlichkeitseigenschaften von Personalmitarbeitern aus der Perspektive der Führungskräfte und der Arbeitnehmervertreter .....	192
Abbildung 47: Wünschenswerte Persönlichkeitseigenschaften von Personalmitarbeitern aus der Perspektive der interviewten Personalmitarbeiter .....	204
Abbildung 48: Übersicht über die Rollenerwartungen der Rollenträger an sich selbst.....	217
Abbildung 49: Die Erfüllung des Rollenprofils aus der Perspektive der Personalmitarbeiter .....	218
Abbildung 50: Zusammenfassung der idealen Persönlichkeitseigenschaften zur gelungenen Rollenausübung aus der Perspektive der verschiedenen Akteure.....	222
Abbildung 51: Zusammenfassende Typologie der Rollen der Personalabteilung aus der Perspektive der Interviewpartner .....	224
Abbildung 52: Die aus den Interviews abgeleitete Rollentypologie der Personalabteilung	226
Abbildung 53: Vorliegen von Rollenkonflikten im Rollenprofil der Personalmitarbeiter .....	227
Abbildung 54: Zusammenschau des Erfüllungsgrads der abgeleiteten Rollentypologie aus der Perspektive aller Akteure .....	229
Abbildung 55: Einschätzung des Kräfteverhältnisses durch die Personalmitarbeiter .....	232

Abbildung 56: Einschätzung des Kräfteverhältnisses durch die Führungskräfte .....	236
Abbildung 57: Einschätzung des Kräfteverhältnisses durch die Arbeitnehmervertreter .....	239
Abbildung 58: Das vorhandene Kräfteverhältnis zwischen Personalmitarbeitern, Führungskräften und Arbeitnehmervertretern aus der Perspektive der unterschiedlichen Akteure .....	241
Abbildung 59: Die Einschätzungen des Kräfteverhältnisses durch die Interviewpartner im Mittelwert .....	242
Abbildung 60: Verteilung der Machtbasen aus der Perspektive der Interviewpartner .....	266
Abbildung 61: Die Verteilung der Machtbasen nach French/Raven (1959) auf Basis des wahrgenommenen Kräfteverhältnisses in der Zusammenarbeit aus der Perspektive der Interviewpartner .....	268
Abbildung 62: Die wahrgenommenen Einflussfaktoren auf die Legitimitätssituation der untersuchten Personalabteilung aus der Perspektive der Personalmitarbeiter, der Führungskräfte sowie der Arbeitnehmervertreter .....	272
Abbildung 63: Rekapitulation der entwickelten Rollentypologie in einem Zusammenhang mit den idealen Persönlichkeitseigenschaften zur Erfüllung der Rollen.....	274
Abbildung 64: Das wahrgenommene, asymmetrische Kräfteverhältnis auf Basis der Machtbasen-Verteilung (nach French / Raven, 1959) aus der Perspektive der Interviewpartner .....	277
Abbildung 65: Der Grad der Rollenerfüllung aus den unterschiedlichen Perspektiven als Ansatzpunkt für eine Anpassungsstrategie nach Suchman (1995) zur Erlangung von Legitimität .....	281
Abbildung 66: Neustrukturierung der Personalabteilung in einzelne Funktionen auf Basis der entwickelten Rollentypologie.....	284
Abbildung 67: Empfohlene Handlungsoptionen zur Legitimation der untersuchten Personalabteilung in Anlehnung an Hildisch (2012) .....	288

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats laut Betriebsverfassungsgesetz .....	20
Tabelle 2: Verschiedene Arten organisationaler Legitimität.....	35
Tabelle 3: Zusammensetzung und Teilnahmequote der Gruppendiskussion .....	60
Tabelle 4: Die Aufteilung des Interviewleitfadens in verschiedene Teile.....	112
Tabelle 5: Stichprobenziehung.....	114
Tabelle 6: Beispielhafte Vorgehensweise bei der inhaltsanalytischen Auswertung der Leitfadeninterviews .....	120

## **Erläuterungen zu verwendeten Begrifflichkeiten**

Im Verlauf der Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf die formale Differenzierung von Personengruppen nach ihrem Geschlecht verzichtet und die männliche Form genutzt. Exemplarisch schließt der Begriffe „Mitarbeiter“ oder „Arbeitnehmer“ stets weibliche und diverse Personen mit ein.

Der Begriff Personalabteilung wird als allgemeiner Überbegriff verwendet. Personalabteilungen werden als institutionalisierte Orte betrieblicher Personalarbeit verstanden und umfassen alle Tätigkeiten, Aufgaben und Spezialisierungen zu Personalthemen. Dies beinhaltet alle ihre Mitarbeiter, personalwirtschaftliche Entscheidungen sowie ihre Instrumente und Programme. Die Begriffe Personalwesen, Personalbereich, Personalfunktion und Personalabteilung werden synonym verwendet. Unter der Bezeichnung „Personalmitarbeiter“ werden alle Mitarbeiter des Personalwesens subsummiert, die in ihrem Arbeitsalltag als Personalreferenten eigenständig operative, personalwirtschaftliche Tätigkeiten ausüben.

Die Bezeichnung Führungskräfte wird für betriebliche Vorgesetzte mit unmittelbarer Führungsverantwortung verwendet. Im untersuchten Unternehmen müssen sie eine Führungsspanne von mindestens acht Mitarbeiter haben. Die Begriffe Führungskraft und Vorgesetzter werden synonym verwendet.

Der Begriff Arbeitnehmersvertretung wird als allgemeiner Überbegriff für das gewählte Gremium der Arbeitnehmersvertreter verwendet. Er beinhaltet alle Arbeitnehmersvertreter, die im Zuge des BetrVG als Betriebsrat gewählt sind und Arbeitnehmersvertretungsaufgaben ausführen. Der Begriff Betriebsrat wird synonym verwendet.

## 1. Einführung in Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

*„Effective management of human resources is now widely accepted as a key factor in the success of organizations. The literatures on ‘excellence’, on quality and competitive advantage and on productivity all, in their different ways, highlight the importance of effective utilization of human resources if organizations are to flourish.”*

(Guest / Peccei, 1994: 219)

Megatrends wie Globalisierung, Individualisierung, Wertedynamik, Urbanisierung, Nachhaltigkeit und Digitalisierung bestimmen das Weltgeschehen. Informationen sind durch Ambiguität gekennzeichnet und Veränderungen werden immer volatiler. Neben gesättigten Märkten nehmen Unsicherheit und Komplexität zu. Insgesamt wird die Welt schneller, dezentraler, agiler, digitaler und experimenteller. Dieses veränderte globale Umfeld führt zu einem zunehmenden Wettbewerbsdruck auf Unternehmen. Sie sind fortwährend gezwungen, Wettbewerbsvorteile zu generieren und Produktivitätsreserven auszuschöpfen, um weiterhin am Markt bestehen zu können. Im Zusammenhang mit hochgesteckten Kosten-, Zeit- und Qualitätszielen wird vermehrt der Wertschöpfungsbeitrag einzelner Abteilungen und Akteure innerhalb von Unternehmen zur Diskussion gestellt (vgl. Buyens / de Vos, 2001: 70; Scherm / Kleiner, 2006: 247; Alfes, 2009: 1).

Dabei wird sowohl in Praxis als auch Theorie vermehrt die Bedeutung der menschlichen Ressourcen in Betrieben hervorgehoben (vgl. Ringlstetter, 2012: V). Im Hinblick auf die wachsende Relevanz von diesen Humanressourcen für den Unternehmenserfolg soll insbesondere die Personalabteilung als institutionalisierter Ort der Personalarbeit eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen einnehmen (vgl. Alfes, 2009: 1; Boselie / Paauwe, 2008: 4; Hildisch, 2012: 1). Als potentielle Quelle von Wettbewerbsvorteilen wird ihr die Aufgabe zugeschrieben, einen wichtigen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens zu generieren (vgl. Scherm / Kleiner, 2006: 247; Rupidara / McGraw, 2011: 176; Hildisch, 2012: 2).

Allerdings zeigt der Blick in die Unternehmensrealität, dass das Image von Personalabteilungen häufig im Gegensatz zu dieser Forderung steht (vgl. Ringlstetter, 2012: V). Sie haben vielfach mit einem problematischen Status, zahlreichen Klischees sowie dem Vorwurf zu kämpfen, ein reaktiver, unproduktiver, die Leistungserstellung lediglich unterstützender Unternehmensbereich zu sein (vgl. Elšik, 1996: 332 ff.).

Insbesondere im Zuge zahlreicher Rationalisierungswellen müssen sich Personalabteilungen zunehmend einer ökonomischen Sichtweise unterziehen und geraten dabei vermehrt unter

Rechtfertigungs- sowie Legitimitätsdruck (vgl. Elšik, 1996: 332; Fleer, 2001: 1; Brück, 2005: 1). Die Bezifferung eines eigenen Wertschöpfungsbeitrags stellt für Personalabteilungen eine bisher unlösbare Aufgabe dar. Da immer mehr Rationalisierungsfollower die Daseinsberechtigung von Personalabteilungen grundsätzlich in Frage stellen (vgl. Elšik, 1996: 332; Scherm / Kleiner, 2006: 247), lassen sich immer wieder Trends zur partiellen oder vollständigen Auslagerung von Personalarbeit ausmachen (vgl. Brandl, 2005: 31).

Weiterhin reißen Klagen über die Rolle und die Rollenausfüllung der Personalabteilung nicht ab. Ihre Kritiker bemängeln, dass es ihr an strategischen Visionen und Weitsicht mangle und sie zu verwalternd sowie behäbig agiere – sie sei bürokratisch und langsam. Die bis in die 1970er Jahre zurückreichende Diskussion um einen gebotenen Bedeutungszuwachs der Personalfunktion hat bis heute nichts an ihrer Aktualität verloren (vgl. Ringlstätter, 2012: V). Auch wenn verschiedene empirische Untersuchungen zeigen, dass der Stellenwert von Personalabteilungen in Unternehmen mitunter variiert (vgl. z. B. Polzer, 1992; Mohrmann et al, 1996; Csoka/Hackett, 1998; Lawler/Mohrmann, 2000; Valverde, 2003; Brandl, 2005), scheint der Wandel zur allgemein akzeptierten Quelle von Wettbewerbsvorteilen mit eigenem Wertschöpfungsbeitrag bis heute nicht gelungen (vgl. Hildisch, 2012: 2). Das hat weitreichende Konsequenzen – Personalabteilungen nehmen häufig eine reaktiv-administrative Funktion ein und werden aus Entscheidungen mit strategischer Bedeutung für das Unternehmen ausgeschlossen (vgl. ebd.).

Dieses Dilemma wirft Fragen auf. Warum konnten sich diese Image- bzw. Legitimitätsprobleme über Jahre verfestigen und welche Folgen entstehen daraus für moderne Personalabteilungen? Weshalb ist es für Personalabteilungen nach wie vor so schwierig, sich von diesem Image zu lösen und die eigene Machtposition im Unternehmen zu festigen?

Die vorliegende Arbeit widmet sich dieser beschriebenen Legitimitätsproblematik. Anhand einer empirischen Untersuchung wird die Legitimitätssituation der Personalabteilung eines Industrieunternehmens untersucht. Es soll ein Verständnis dafür entwickelt werden, welche Bedingungen die Legitimitätssituation beeinflussen und eine Veränderung der Position innerhalb des Unternehmens erleichtern bzw. erschweren. In diesem Zusammenhang stehen sowohl vorherrschende Rollenbilder und -verständnisse als auch die existierenden Machtverhältnisse als relevante Einflussfaktoren auf Legitimität im Fokus. Dabei ist von Interesse, wie sich die aktuellen Machtverhältnisse zwischen den Mitarbeitern der Personalabteilung sowie ihren Anspruchsgruppen ausgestalten und welche Aspekte dabei potentiell eine Rolle spielen.

Die gewonnenen Erkenntnisse dienen als Basis für die Ableitung von Handlungsoptionen, um die Legitimitätssituation der Personalabteilung im untersuchten Kontext zu beeinflussen und damit ggfs. eine Bedeutungsaufwertung voranzutreiben. Um einen praktischen Mehrwert zu generieren, sollen Strategien entwickelt werden, die es der Personalabteilung im Beispielunternehmen ermöglichen, die eigene Machtposition zu ihren Gunsten zu verändern.

### **1.1 Forschungsleitende Fragestellungen**

Um Ansatzpunkte für die Legitimitätssituation der Personalabteilung innerhalb des Beispielunternehmens zu gewinnen, wird die vorliegende Untersuchung durch vier Fragestellungen grundsätzlich in ihrer Vorgehensweise geprägt. Entsprechend werden sie als forschungsleitende Fragestellungen zugrunde gelegt.

#### **Forschungsleitende Fragestellung 1: Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervertreter und Führungskräfte die aktuelle Legitimitätssituation der Personalabteilung wahr?**

Mit dieser ersten forschungsleitenden Fragestellung sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, inwieweit eine Legitimitätsproblematik der Personalabteilung im untersuchten Unternehmen vorliegt. Dabei werden mithilfe verschiedener Untersuchungsschritte drei unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt, um ein ganzheitliches Bild der aktuellen Situation im Beispielunternehmen zu erlangen. Zum einen werden Sichtweisen der Personalmitarbeiter selbst erhoben, zum anderen die der Arbeitnehmervertreter sowie der Führungskräfte des Unternehmens. Damit rücken neben den Subjekten der Personalarbeit auch deren Träger bzw. Akteure in den Fokus der Untersuchung.

Zunächst steht die Frage im Vordergrund, inwieweit die Personalmitarbeiter des Beispielunternehmens den Status ihrer Abteilung bzw. deren Legitimität innerhalb der Organisation als kritisch einstufen. Im Rahmen einer Gruppendiskussion wird untersucht, inwieweit eine Legitimitätsproblematik aus der Perspektive der Träger von Personalarbeit existiert. Zeichnet sich an dieser Stelle eine solche ab, ist von Interesse, welche Rahmenbedingungen bzw. funktionspezifischen Eigenschaften der Personalabteilung dazu führen, dass es ihr bisher nur unzureichend gelungen ist, eine legitime Machtposition innerhalb des Unternehmens aufzubauen.

Im weiteren Verlauf werden die gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen qualitativer Leitfadeninterviews verdichtet. In diesem Untersuchungsschritt wird die Perspektive der Personalmitarbeiter um die Blickwinkel von Arbeitnehmervertretern sowie Führungskräften ergänzt, um ein umfassendes Bild der Legitimitätssituation der Personalabteilung im Beispielunternehmen zu generieren.

## **Forschungsleitende Fragestellung 2: Welche Rollenerwartungen werden seitens Arbeitnehmervetretern und Führungskräften an die Personalmitarbeiter gestellt?**

Im Rahmen dieser Fragestellung steht im Zentrum des Interesses, welche Rollenerwartungen an die Personalmitarbeiter und damit an die Institution Personalabteilung gestellt werden. Die gelungene Rollenausübung innerhalb der Organisation ist eine fundamentale Voraussetzung zur Sicherung ihrer Legitimität (vgl. Alfes, 2009: 77). Auch die Ergebnisse der Gruppendiskussion mit den Trägern der Personalarbeit bestätigen die hohe Relevanz der Befriedigung der gestellten Rollenerwartungen für die Legitimität der Personalabteilung.

Handlungsfähigkeit und Einflussvermögen von Personalabteilungen hängen demzufolge auch von der Erfüllung eines mitunter konflikthaften und sich wandelnden Rollenprofils ab – die Rollenerwartungen der Anspruchsgruppen müssen erfüllt werden, um innerhalb der Organisation als effektive und legitime Abteilung wahrgenommen zu werden (vgl. Tsui, 1984: 31; Walgenbach, 1998: 267; Alfes, 2009: 108).

Um die Anforderungen an Personalmitarbeiter zu verstehen, müssen die Einschätzungen derjenigen erhoben werden, die mit ihnen zusammenarbeiten. Im Rahmen dieser zweiten Forschungsfrage wird daher mithilfe qualitativer Leitfadenterviews ein subjektiver Zugang gewählt. Es werden unterschiedliche Perspektiven auf sowie Anforderungen an die Träger von Personalarbeit herausgestellt, um Möglichkeiten zu erarbeiten, potentielle Spannungsfelder zu umgehen sowie Entwicklungsfelder zu erkennen.

Es wird untersucht, welche Rollenerwartungen die Anspruchsgruppen der Arbeitnehmervetreter sowie der Führungskräfte an die Mitarbeiter der Personalabteilung in der täglichen Zusammenarbeit stellen. In diesem Zusammenhang sollen die Erwartungshaltungen der verschiedenen Anspruchsgruppen zu Rollenbildern geclustert und in einer Typologie zusammengefasst werden. Dabei steht der Vergleich der aktuell wahrgenommenen Rolle mit den idealtypischen Rollenerwartungen im Fokus. Weiterhin ist von Interesse, inwieweit die Personalallokation unterschiedliche Rolleninterpretationen sowie Rollenausübungen zur Folge hat.

## **Forschungsleitende Fragestellung 3: Welches Rollen-Selbstbild haben die Personalmitarbeiter?**

Im Zuge der Untersuchung der zweiten forschungsleitenden Fragestellung ergibt sich die Frage, inwieweit die Fremdwahrnehmung durch die Anspruchsgruppen deckungsgleich mit der Selbstwahrnehmung der Rollenträger ist. Im Rahmen der dritten Fragestellung wird dementsprechend in qualitativen Leitfadenterviews das Rollenselbstverständnis der Personalmitarbeiter erhoben. Dabei wird zwischen der Wahrnehmung der aktuellen sowie der idealtypischen Rollenausübung differenziert.

Diese Vorgehensweise ermöglicht eine Gegenüberstellung der Selbstwahrnehmung mit den im Rahmen der zweiten Forschungsfrage erhobenen, an die Personalmitarbeiter gestellten Rollenerwartungen der Anspruchsgruppen. Dabei ist von Interesse, inwieweit sich die Rollenerwartungen der Arbeitnehmervertreter und Führungskräfte sowie das Selbstbild der Personalmitarbeiter gleichen bzw. welche Differenzen erkennbar sind.

**Forschungsleitende Fragestellung 4: Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervertreter und Führungskräfte die vorherrschenden Machtverhältnisse wahr?**

Im Rahmen der vierten forschungsleitenden Fragestellung soll ein tiefergehendes Verständnis der vorherrschenden Machtverhältnisse im Beispielunternehmen generiert werden. Ausgangspunkt bildet das Ziel des untersuchten Unternehmens, dass Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervertreter sowie Führungskräfte in einer gleichberechtigten Partnerschaft zusammenarbeiten. Damit wird eine Machtbalance unterstellt, nach deren Logik es für die Personalabteilung kein Legitimitätsproblem geben dürfte.

Es soll untersucht werden, inwieweit die drei Akteure Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervertreter sowie Führungskräfte tatsächlich gleichberechtigt zusammenarbeiten oder ob sie Machtunterschiede untereinander wahrnehmen. Damit einher geht die Untersuchung der Fragen, wo sich die Personalmitarbeiter in diesem Kräfteverhältnis befinden, welcher Prozesspartner als der mächtigste wahrgenommen wird und wie potentielle Asymmetrien wirken.

Auf Basis eines macht- und austauschtheoretischen Konzepts ist an dieser Stelle von besonderem Interesse, welche Ressourcen den unterschiedlichen Akteuren zur Verfügung stehen und wie diese die vorherrschenden Strukturen stützen bzw. beeinflussen.

Die konkrete Vorgehensweise zur Beantwortung dieser forschungsleitenden Fragestellungen wird im Folgenden näher betrachtet.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Um den vier forschungsleitenden Fragestellungen nachzugehen, gliedert sich die vorliegende Arbeit in unterschiedliche Teile, die im Folgenden kurz skizziert werden.

Im Anschluss an die Einführung in Problemstellung sowie Zielsetzung der Arbeit in Kapitel 1 erfolgt zum besseren Verständnis der Rahmenbedingungen der Untersuchung in Kapitel 2 die Einordnung des Untersuchungskontextes. Neben einer kurzen Vorstellung des Beispielunternehmens beinhaltet dies die Vorstellung der untersuchten Personalabteilung (Kapitel 2.1). In Kapitel 2.2 schließt sich die Auseinandersetzung mit Personalarbeit im Wandel der Zeit und dazugehörigen Erwartungsstrukturen an. Aufgrund der

hohen Relevanz der betrieblichen Mitbestimmung im untersuchten Unternehmen und für die vorliegende Arbeit wird diese ebenfalls näher betrachtet. Dabei wird zunächst der Zusammenhang von Arbeitnehmervertretungen und Personalarbeit beleuchtet (Kapitel 2.3). Im Anschluss stehen die geschichtliche Entwicklung von betrieblicher Mitbestimmung in Deutschland sowie deren Rechte und Pflichten im Fokus (Kapitel 2.4). Daraufhin erfolgt eine Auseinandersetzung mit Betriebsrats-Typologien in der Forschung (Kapitel 2.5), um in Kapitel 2.6 die Arbeitnehmervertretung im Beispielunternehmen vorzustellen.

Im weiteren Verlauf folgt die Erarbeitung eines theoretischen Verständnisses von Legitimität (Kapitel 3). Dies beinhaltet die Auseinandersetzung mit der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie als konzeptioneller Grundlage (Kapitel 3.1). Dabei stehen sowohl der Prozess der Institutionalisierung (Kapitel 3.1.1) als auch der Einfluss von organisationalen Umwelten (Kapitel 3.1.2) im Blickpunkt. Es folgen die Betrachtung organisationaler Legitimität (Kapitel 3.2) sowie der Übertrag auf den Personalkontext (Kapitel 3.3). Dabei rücken neben der Institutionalisierung von Personalabteilungen (Kapitel 3.3.1) auch verschiedene Anspruchsgruppen (Kapitel 3.3.2) sowie mögliche Legitimationsstrategien (Kapitel 3.3.3) in den Fokus. Anschließend wird eine potentielle Legitimitätskrise von Personalabteilungen diskutiert (Kapitel 3.4). Dabei sind insbesondere die funktionsspezifischen Eigenschaften von Personalabteilungen von Interesse, die ihren mitunter problematischen Status sowie ihre Legitimitätssituation innerhalb von Unternehmen begründen (Kapitel 3.4.1 bis Kapitel 3.4.5). Die daraus resultierenden Folgen (Kapitel 3.4.6) werden ebenso betrachtet wie die Chance für Personalabteilungen, ihre Situation auf Basis der aktuell anstehenden Herausforderungen zu verbessern (Kapitel 3.4.7). In dem Zusammenhang werden anschließend Legitimationsstrategien als mögliche Handlungsoptionen für Personalabteilungen thematisiert (Kapitel 3.5). Abschließend erfolgt die Darstellung der weiteren Vorgehensweise der Untersuchung in Kapitel 3.6.

Im Anschluss an die theoretische Auseinandersetzung mit Legitimität wird mithilfe einer Gruppendiskussion (Kapitel 4) ein erstes Stimmungsbild zur Legitimitätssituation der Personalabteilung aus der Perspektive der Rollenträger generiert. In Kapitel 4.1 werden Methode, Design und Stichprobe der empirischen Untersuchung vorgestellt. Anschließend werden in Kapitel 4.2 die Ergebnisse der Untersuchung betrachtet. In diesem Zusammenhang werden sowohl der wahrgenommene Stellenwert der Personalabteilung (Kapitel 4.2.1) als auch dazugehörige Einflussfaktoren (Kapitel 4.2.2) berücksichtigt. In Kapitel 4.2.3 erfolgt eine Zusammenfassung des generierten Stimmungsbilds zur Legitimität der untersuchten Personalabteilung.

Im Rahmen der Gruppendiskussion ergibt sich weiterer Forschungsbedarf. Es wird deutlich, dass sowohl rollen- als auch machttheoretische Aspekte aus der Perspektive der

Diskussionsteilnehmer eine wichtige Rolle für die Legitimitätssituation der Personalabteilung spielen. Um diesen Forschungsbedarf näher zu beleuchten, werden aus den gewonnenen Erkenntnissen in Kapitel 4.3 die zweite, die dritte und die vierte forschungsleitende Fragestellung abgeleitet.

Davon ausgehend besteht die Notwendigkeit, den theoretischen Rahmen der Arbeit zu erweitern (Kapitel 5). Als Basis für die zweite und die dritte forschungsleitende Fragestellung werden als zweiter theoretischer Bezugspunkt rollentheoretische Ansätze herangezogen (Kapitel 5.1). Dabei wird zunächst ein Verständnis sozialer Rollen sowie ihrer Strukturierungswirkung in Unternehmen geschaffen (Kapitel 5.1.1). Anschließend erfolgt die Auseinandersetzung mit Rollenerwartungsstrukturen und ihrer unterschiedlichen Verbindlichkeit für die Rollenträger (Kapitel 5.1.2). Daraufhin werden verschiedene theoretische Perspektiven (funktionalistisch vs. interaktionistisch) des Rollenbegriffs diskutiert (Kapitel 5.1.3). Weiterhin werden sowohl Extra-Rollenverhalten (Kapitel 5.1.4) als auch Rollenkonflikte (Kapitel 5.1.5) thematisiert. Der Übertrag der angestellten Überlegungen auf den Unternehmenskontext bildet den Abschluss dieses Kapitels (Kapitel 5.1.6).

Als dritter theoretischer Bezugspunkt und als Grundsteinlegung für die vierte forschungsleitende Fragestellung rücken machttheoretische Überlegungen in den Fokus der Betrachtung (Kapitel 5.2). In diesem Zusammenhang erfolgt zunächst eine Annäherung an den sowohl in Theorie als auch Wissenschaft viel diskutierten Begriff der Macht, um ihn für die vorliegende Untersuchung handhabbar zu machen (Kapitel 5.2.1 und Kapitel 5.2.2). Daran anschließend wird ein macht- und austauschtheoretisches Konzept herangezogen, in dem Macht als die Eigenschaft einer sozialen Beziehung bzw. einer Tauschbeziehung interpretiert wird (Kapitel 5.2.3). Dabei wird auf die Ansätze von Coleman (1990) und Emerson (1962) zurückgegriffen. Das Konzept von Pfeffer / Salancik (1978) bereichert deren eher ökonomische Sichtweise um Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse. Ergänzt wird dieser austauschtheoretische Rahmen um das Machtbasen-Konzept von French / Raven (1959), die sich mit verschiedenen Quellen von Macht beschäftigen (Kapitel 5.2.4). Im Anschluss werden auch diese theoretischen Überlegungen auf den Untersuchungsgegenstand bezogen (Kapitel 5.2.5).

Im Anschluss an die Erweiterung der theoretischen Grundlagen der Arbeit werden in Kapitel 6 das qualitative Forschungsdesign (Kapitel 6.1) sowie die qualitativen Leitfadeninterviews als Forschungsmethode (Kapitel 6.2) vorgestellt. Es folgen die Darstellung der strukturellen Zusammensetzung der vorhandenen Datenbasis (Kapitel 6.3) sowie die Auseinandersetzung mit der gewählten, inhaltsanalytischen Auswertungsmethode (Kapitel 6.4). Anschließend wird reflektiert, inwieweit qualitative Gütekriterien während des Forschungsprozesses gewährleistet sind (Kapitel 6.5).

In Kapitel 7 folgt die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Untersuchung. Nach einer kurzen Rekapitulation der Erkenntnisse aus der Gruppendiskussion (Kapitel 7.1) werden in Kapitel 7.2 die Ergebnisse zur ersten forschungsleitenden Frage vorgestellt. Dabei wird die Legitimitätssituation der Personalabteilung aus den Perspektiven der Personalmitarbeiter (Kapitel 7.2.1), der Arbeitnehmervertreter (Kapitel 7.2.2) und der Führungskräfte (Kapitel 7.2.3) betrachtet. In Kapitel 7.2.4 werden die Sichtweisen zusammengeführt, um in Kapitel 7.2.5 einen Überblick über die wahrgenommenen Einflussfaktoren auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung zu geben.

In Kapitel 7.3 werden die Ergebnisse zur zweiten forschungsleitenden Fragestellung zu den Rollenerwartungen an die Personalabteilung vorgestellt. In Kapitel 7.3.1 erfolgt die Betrachtung der Rollenerwartungen der Führungskräfte und in Kapitel 7.3.2 die der Arbeitnehmervertreter. In Kapitel 7.3.3 werden die Rollenerwartungen der Anspruchsgruppen schließlich zusammengeführt.

Um die dritte forschungsleitende Fragestellung zu beantworten, wird in Kapitel 7.4 das Rollen-Selbstbild der Personalmitarbeiter vorgestellt. Dabei werden sowohl Rollenerwartungen (Kapitel 7.4.1), Persönlichkeitseigenschaften (Kapitel 7.4.2), die aktuelle Rollenausübung (Kapitel 7.4.3) sowie wahrgenommene Rollenkonflikte (Kapitel 7.4.4) aufgegriffen. In Kapitel 7.4.5 werden die Ergebnisse zur dritten forschungsleitenden Fragestellung zusammengefasst.

In Kapitel 7.5 werden das Fremdbild der Anspruchsgruppen mit dem Selbstbild der Rollenträger abgeglichen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten.

Kapitel 7.6 dient der Beantwortung der vierten forschungsleitenden Frage zu den vorherrschenden Machtverhältnissen. Dabei stehen in Kapitel 7.6.1 zunächst die aus den unterschiedlichen Perspektiven wahrgenommenen Asymmetrien und Abhängigkeiten im Fokus, um anschließend auf in der Zusammenarbeit relevante Machtbasen einzugehen (Kapitel 7.6.2). In Kapitel 7.6.3 werden die Ergebnisse zur vierten forschungsleitenden Fragestellung schließlich zusammengeführt.

Abschließend erfolgen in Kapitel 8 die Schlussbetrachtungen der Untersuchung. Im Anschluss an einen zusammenfassenden Überblick über die Ergebnisse (Kapitel 8.1) werden auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse Legitimationsstrategien für die Unternehmenspraxis abgeleitet (vgl. Kapitel 8.2). Nach der Betrachtung von Grenzen und Perspektiven der Untersuchung (vgl. Kapitel 8.3) bildet das Schlusswort in Kapitel 8.4 den Abschluss der vorliegenden Arbeit.

Abbildung 1 veranschaulicht den Aufbau der Arbeit grafisch.



Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

## **2. Der Untersuchungskontext – Rahmenbedingungen und historische Hintergründe**

Um die Vorgehensweise sowie anschließend die Ergebnisse der Untersuchung einordnen zu können, werden zunächst die Rahmenbedingungen des Untersuchungskontextes vorgestellt. Um die Legitimitätssituation der untersuchten Personalabteilung und ihre funktionsspezifischen Charakteristika zu untersuchen und zu verstehen, ist es unerlässlich auf die enge Verzahnung von Personalarbeit und betrieblicher Mitbestimmung im Beispielunternehmen einzugehen.

Bei dem untersuchten Unternehmen handelt es sich um ein deutsches Industrieunternehmen mit Hauptsitz in Deutschland. Neben der Unternehmenszentrale existieren zwei weitere Produktionsstandorte im europäischen Ausland. Die Erhebung wird im Hauptsitz des Unternehmens durchgeführt, einem produzierenden Standort mit mehr als 10.000 Mitarbeitern. Ein Großteil der Beschäftigten arbeitet direkt am Produkt und ist in den Fertigungsbereichen des Unternehmens eingesetzt.

Im Folgenden wird in Kapitel 2.1 zunächst die Personalabteilung als primärer Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit vorgestellt. Im Anschluss erfolgt in Kapitel 2.2 die Betrachtung der geschichtlichen Entwicklung zur Herausbildung von Personalabteilungen sowie der damit einhergehenden Ansprüche an Personalarbeit im zeitlichen Wandel. In Kapitel 2.3 werden die Zusammenhänge von betrieblicher Mitbestimmung und von Personalarbeit beleuchtet. Während in Kapitel 2.4 die Rechte und Pflichten von Arbeitnehmervertretungen im Wandel der Zeit dargestellt werden, erfolgt in Kapitel 2.5 die Auseinandersetzung mit Betriebsrats-Typologien in der Forschung. Abschließend wird in Kapitel 2.6 die Arbeitnehmervertretung im Beispielunternehmen vorgestellt.

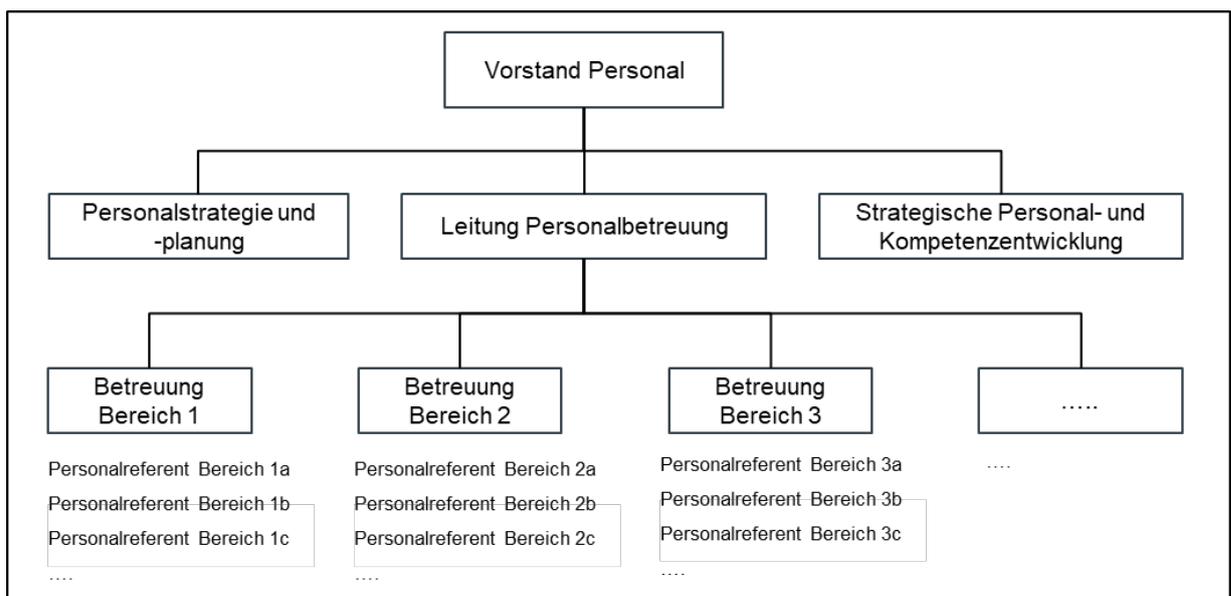
### **2.1 Die Personalabteilung im Beispielunternehmen**

Die Personalabteilung im Beispielunternehmen ist mit einem Vorstandsmitglied hierarchisch gesehen auf der höchsten Unternehmensebene angegliedert und organisatorisch gleichrangig mit allen anderen Unternehmensbereichen.

Alle personalwirtschaftlichen Themen werden in der Personalabteilung bearbeitet. Lediglich die betriebliche Weiterbildung in Form der Durchführung von Trainings ist innerhalb des Unternehmens ausgelagert. Die unternehmensübergreifenden Funktionen Personalstrategie und -planung sowie Strategische Personal- und Kompetenzentwicklung sind innerhalb des Personalbereichs funktional und in spezifischen Abteilungen zentral organisiert.

Die Personalbetreuung ist zum Erhebungszeitraum im klassischen Personalreferentenmodell aufgestellt. Dementsprechend handelt es sich um eine objektorientierte Organisationsform (vgl. Huf, 2020: 146). Die einzelnen Unternehmensbereiche bilden die Objekte der Personalfunktion. Damit erfolgt die Spezialisierung der Personalreferenten nicht anhand spezifischer personalwirtschaftlicher Aufgaben, sondern anhand ihrer Betreuungsbereiche. Die unterschiedlichen Unternehmensbereiche werden von nebeneinander operativ agierenden Personalreferenten betreut. Diese übernehmen die Verantwortung für sämtliche personalwirtschaftliche Fragestellungen und Aufgaben in ihrem jeweiligen Betreuungsbereich. Sie sind generalistische Ansprechpartner für Führungskräfte, Mitarbeiter und Arbeitnehmervertreter ihres Zuständigkeitsbereiches zu jeglichen Personalthemen. Durch einen niedrigen Betreuungsschlüssel von durchschnittlich etwa 300 Mitarbeitern pro Personalreferent soll eine hohe Mitarbeiter- und Bereichsorientierung gewährleistet werden.

Abbildung 2 zeigt eine vereinfachte Darstellung der Organisationsform der Personalabteilung im Beispielunternehmen.



**Abbildung 2: Vereinfachte Darstellung der Organisation der untersuchten Personalabteilung**

Zum Zeitpunkt der Untersuchung steht eine enge Mitarbeiterbetreuung im Blickpunkt von operativer Personalarbeit. Darüber hinaus besteht der strategische Anspruch darin, dass die Personalreferenten als gleichberechtigte Partner auf Augenhöhe mit den Führungskräften ihres jeweiligen Betreuungsbereichs und den Arbeitnehmervertretern zusammenarbeiten. Trotz ihrer zentralen, organisatorischen Anbindung an die Personalabteilung soll die Zusammenarbeit so eng wie möglich sein.

Durch die niedrigen Betreuungsquoten sollen eine enge Zusammenarbeit und ein vertrauensvolles Verhältnis ermöglicht werden. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte

und Arbeitnehmervertreter haben feste Ansprechpartner zu personalwirtschaftlichen Fragestellungen, an die sie sich wenden können. Grundsätzlich ist der Service-Gedanke in diesem Konzept tief verankert.

Zum besseren Verständnis des Selbstbilds von und der Erwartungen an Personalabteilungen werden im Folgenden kurz die historischen Entwicklungen und die damit einhergehenden Ansprüche an Personalarbeit skizziert, die die Herausbildung der heutigen Personalwirtschaftslehre und damit die Entwicklung von Personalabteilungen in Betrieben maßgeblich beeinflusst haben.

## **2.2 Personalarbeit und Erwartungsstrukturen im Wandel – Historie und Gegenwart**

Eingangs ist zu betonen, dass es sich bei dieser kurzen Entwicklungsgeschichte lediglich um eine Skizze personalwirtschaftlich relevanter Tendenzen handelt und nicht um eine abschließende Beschreibung. Zahlreiche Strömungen haben sich überschritten bzw. waren nicht trennscharf (vgl. Neuberger, 1997: 133). Dennoch ist dieser Überblick über die historischen Entwicklungen personalwirtschaftlicher Fragestellungen und Diskussionen relevant für das Verständnis der Erwartungen, die im Verlauf der Zeit an Personalarbeit gestellt wurden und werden. Auch diesbezüglich ist hervorzuheben, dass es sich eher um Entwicklungsrichtungen handelt, denn um allgemeingültige Geschehnisse. Es entwickeln sich nicht immer alle Betriebe und damit Personalabteilungen in der gleichen Art und Weise sowie Geschwindigkeit.

Die personalwirtschaftliche Geschichte als Teil der Betriebswirtschaftslehre hat eine noch verhältnismäßig junge Tradition – Im Zuge der Entwicklung der ersten Gewerkschaften in Deutschland um das Jahr 1868 tauchen erstmals Fragestellungen auf, die sich auf das Verhältnis von Mensch und Betrieb beziehen (vgl. Jung, 2017: 2; Hentze, 1994: 31). Aber erst Frederick W. Taylor (1856-1915) bezog im Rahmen seines Hauptwerks *Scientific Management* (1911) den Menschen in betriebswirtschaftliche Überlegungen mit ein, indem er aus der Naturwissenschaft entlehnte Ansätze in die Betriebsführung einbrachte, die die Arbeitsleistung bei annähernd gleichbleibender Arbeitsbelastung erhöhen sollten (vgl. Oechsler, 2006: 289; Schreyögg/Geiger, 2016: 447). Damit begründete er den arbeitswissenschaftlichen Ansatz der klassischen Organisationstheorie. Nach seinem Erfinder benannt prägte der Taylorismus auf Basis eines ökonomischen Menschenbilds die Produktionsstrukturen und den Umgang mit Beschäftigten der Industriegesellschaft während der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts (vgl. ebd.)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Nicht alle Arbeitsorganisationsformen bzw. die dazugehörigen Methoden und Instrumente, die mit dem Taylorismus in Verbindung gebracht werden, sind von Taylor selbst entwickelt worden sind. So hat Adam Smith (1776: 9) bereits hervorgehoben, dass „*die Arbeitsteilung [...] die produktiven Kräfte der Arbeit mehr als*

Taylor führte mithilfe von Arbeitszeit- und Bewegungsstudien detaillierte Analysen der vorhandenen Arbeitsabläufe durch, um deren Effizienz zu steigern (vgl. Oechsler, 2006: 289; Sanders, 2006: 51). Er etablierte ein System der Leistungsentlohnung, das neben einem Stundenlohn Prämien für effizienteres Arbeiten vorsah (Pensum-Lohnsystem) und die Motivation des (ökonomisch motivierten) Arbeiters steigern sollte (vgl. Taylor, 1972: 38; Steinkühler, 1995: 17). Insgesamt ist der Taylorismus durch eine zunehmend strikte Trennung von Hand- und Kopfarbeit sowie ein hohes Maß an Arbeitsteilung geprägt (vgl. Oechsler, 2006: 291; Schreyögg/Geiger, 2016: 447). Der (ökonomische) Mensch soll als Produktionsfaktor mit optimiertem Arbeitseinsatz an das technische System des Betriebs angepasst werden (vgl. Berthel, 1997: 15 f.). Insbesondere von gewerkschaftlicher Seite wurde kritisiert, dass die (unsachgemäße) Verwendung der tayloristischen Methoden und Instrumente zu Überforderung der Arbeitnehmer geführt haben (vgl. Hoxie, 1915: 132).

Während Taylor sich noch vornehmlich auf kleinere Betriebe sowie handwerkliche Tätigkeiten konzentrierte, wandte Henry Ford (1863-1947) die Effektivitätssteigerungen des Taylorismus auf die rationelle Organisation größerer Betriebe an und führte die Fließbandfertigung ein. Damit legte er den Grundstein für die industrielle Massenproduktion.

Zahlreiche Unternehmen hatten nach dem ersten Weltkrieg mit zunehmenden Motivationsproblemen ihrer Arbeiter zu kämpfen (vgl. Nerdinger, 2014: 50).

Dies lag zum einen an den gesellschaftlichen Nachkriegsbedingungen, zum anderen aber auch an den Auswirkungen der tayloristischen Arbeitsorganisation, wie Entfremdung vom Produkt, Sinnentleerung der Arbeitstätigkeit, Fluktuation, Absentismus oder auch eine schlechte Produktqualität (vgl. Steinkühler, 1995: 24; Oechsler, 2006: 291; Schreyögg/Geiger, 2016: 448).

Zunehmend wurden am Taylorismus außerdem das ausschließlich monetäre Anreizsystem, das mechanistische Menschenbild sowie die Förderung einer Zweiklassengesellschaft durch die strikte Arbeitsteilung von Disposition und Ausführung kritisiert (vgl. Staehle, 1975: 717; Oechsler, 2006: 12).

Insbesondere die Erkenntnisse aus den Hawthorne-Experimenten und die mit ihnen einsetzende Human-Relations-Bewegung ab den späten 1920er Jahren stellten diese traditionellen Formen der Arbeitsorganisation sowie das im Taylorismus verankerte, ökonomische Menschenbild grundsätzlich in Frage und bekamen viel Aufmerksamkeit (vgl. Gaugler, 1996: 42; Schreyögg/Geiger, 2016: 450). Sie markierten den

---

*andere fördern und verbessern*“ dürfte. Dennoch hat Taylors „*Weiterentwicklung aufeinander bezogener Aussagen zur industriellen Entwicklung und Managementlehre*“ (Oechsler, 2006: 291) den Grundstein für diese Form der Arbeitsgestaltung gelegt und somit die Namensgebung Taylorismus geprägt.

Übergang „*of the existing paradigm into one that was profoundly different*“ (Mankin, 1978: 5). Theoretisch gesehen läuten diese Entwicklungen die Abkehr von den Prinzipien der klassischen Organisationstheorie ein, indem die Emotionalität der Akteure zum entscheidenden Produktivitätsfaktor wurde (vgl. Schreyögg/Geiger, 2016: 451).

Die Hawthorne-Studien wurden von 1924 bis 1932 in einem Produktionswerk der Western Electric Company in Hawthorne durchgeführt. Dabei sind die Auswirkungen verschiedener Umweltbedingungen am Arbeitsplatz auf die Arbeitsleistung untersucht worden (vgl. Ulich, 2005: 40; Nerdinger, 2014: 51; Schreyögg/Geiger, 2016: 449). Die Ergebnisse der weltweit bekannt gewordenen Studien legten den Schluss nahe, dass nicht die Variation der Umweltbedingungen am Arbeitsplatz zu einer Leistungssteigerung führte, sondern dass vielmehr die Aufmerksamkeit der Forschenden sowie die sozialen Beziehungen ausschlaggebend waren. Die Verbesserung der menschlichen Beziehungen („human relations“) zu den Arbeitern führte zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit sowie -motivation, was wiederum positive Auswirkungen auf die Arbeitsleistung hatte<sup>2</sup> (vgl. ebd.).

Diese Forschungsergebnisse wirkten sich grundlegend und langfristig auf Unternehmen sowie das gesellschaftliche Menschenbild aus (vgl. Ulich, 2011: 43). Es formierte sich mit der Human-Relations-Bewegung eine Gegenbewegung zu den bisher vorherrschenden Strukturen – sie bildet bis heute den Ausgangspunkt der heutigen Personalwirtschaftslehre, indem die Förderung von menschlichen Beziehungen im Unternehmen in den Fokus der Betriebsführung rückten (vgl. Neuberger, 1997: 131; Jung, 2017: 2).

Der Mensch galt nicht mehr von ökonomischen, sondern von sozialen Motiven geleitet. Der Arbeitsplatz wurde durch die Entdeckung des Einflusses sozialer Faktoren sowie der informellen Prozesse innerhalb des Betriebs erstmals als soziales System verstanden (vgl. Sanders, 2006: 72):

*„The Point of view which gradually emerged from these studies is one from which an industrial organization is regarded as a social system (...). By ‘system’ is meant something which must be considered as a whole because each part bears a relation of interdependence of every other part”* (Roethlisberger/Dickson, 1939: 551).

Insbesondere die emotionale sowie motivationale Relevanz sozialer Beziehungen gewann in den Betrieben an Bedeutung. Im Gegensatz zu den rein materiell ausgerichteten Anreizsystemen des Taylorismus rückten Arbeitszufriedenheit und soziale Beziehungen als Zielkriterien in den Fokus (vgl. Nerdinger, 2014: 51). Es wurde angenommen, dass nicht die

---

<sup>2</sup> Die Methodik und Aussagefähigkeit der Hawthorne-Studien werden heutzutage durchaus kritisch gesehen – dennoch gelten sie trotz ihrer Unzulänglichkeiten nach wie vor als wegweisend, indem sie erste Zusammenhänge von Arbeitszufriedenheit mitarbeiterorientiertem Führungsverhalten belegt haben (vgl. Nerdinger, 2014: 51).

physiologischen Leistungsgrenzen, sondern insbesondere soziale Normen und nicht-finanzielle Anreize Einfluss auf die Produktionsergebnisse haben (vgl. Sanders, 2006: 73).

Auf Basis dieser Entwicklungen konnten sich in den Unternehmen nach und nach neue Konzepte der Arbeitsorganisation durchsetzen – insbesondere gestaltungs- und verhaltensorientierte Ansätze erlebten mit der Verbreitung, Festigung und Fortentwicklung der Human-Relations-Bewegung ihren Aufschwung (vgl. Sanders, 2006: 73 f.; Nerdinger, 2014: 51). Als wesentliche Weiterentwicklung der Human-Relations-Bewegung lässt sich der Human-Ressourcen-Ansatz ausmachen, der von motivationstheoretischen Überlegungen ausgehend die Neugestaltung organisatorischer Strukturen und Prozesse in den Fokus rückt (vgl. Schreyögg/Geiger, 2016: 458 ff.). Dabei steht insbesondere die Erreichung eines besseren Zusammenspiels von ökonomischer Zielerreichung und individueller Bedürfnisbefriedigung im Blickpunkt (vgl. ebd.).

Mit dem fortschreitenden Wandel veränderten sich auch die Aufgaben von und die Erwartungen an Personalabteilungen. Vor und in den 1950er Jahren bildete Personalverwaltung den Schwerpunkt von Personalarbeit, insbesondere administrative, kontrollierende sowie buchhalterische Tätigkeiten (vgl. Neuberger, 1997: 126; Brück, 2005: 3; Scholz, 2014: 59). Aus dieser schwerpunktmäßig bürokratischen Phase leiten sich nach wie vor Betitelungen wie „*Innenbehörde*“ (Ulrich, 1998: 59) oder „*operativer Erfüllungsgehilfe*“ (Reinhardt, 2000: 211) mit „*Erbsenzählerimage*“ (Lekhy, 2003: 15) ab.

Nach dem zweiten Weltkrieg folgte nach und nach die Stärkung der Arbeitnehmerrechte, u. a. durch die Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) im Jahr 1952. Während zunächst mit der Neo-Human-Relations-Bewegung weiterhin das Ziel verfolgt wurde, Zufriedenheit und Leistung in Einklang zu bringen, läutete der Kontingenz- bzw. situative Ansatz einen Umschwung ein: es wurden weniger globale Aussagen toleriert als vielmehr die Betrachtung der individuellen Situation in den Mittelpunkt gerückt (vgl. Neuberger, 1997: 132; Jung, 2017: 3).

Ab den 1960er Jahren setzte zunächst in den USA eine von wissenschaftlicher und unternehmerischer Seite getragene Bewegung ein, die als „*Quality of Working Life*“ bezeichnet und in Deutschland ab Mitte der 1970er regierungsseitig gefördert wurde (vgl. Neuberger, 1997: 132). Ziel war die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Betrieben. Durch eine zunehmend erstarkende betriebliche Mitbestimmung erfuhr auch Personalarbeit zu dieser Zeit einen Bedeutungszuwachs (vgl. Scholz, 2014: 59). Auf der Basis eines fortschreitenden Humanisierungstrends rücken eine durch Personalbetreuung und Personalentwicklung erhöhte Mitarbeiterorientierung sowie die zunehmende Partizipation der Mitarbeiter in den Fokus von Personalarbeit (vgl. Neuberger, 1997: 126).

Damit einher geht die Rolle des „Sozialarbeiters“ (Brück, 2005: 4), von der sich das Personalwesen bis heute nur schwerlich zu lösen vermag – es nimmt vermehrt eine helfende, umsorgende sowie schlichtende Funktion ein. Während Scholz (1999: 20) Mitarbeiter der Personalabteilung in diesem Zusammenhang als „sozialromantische Mülleimer“ bezeichnet, werden sie von Neuberger (1992: 1) u. a. als „Therapeut“, „Elternfigur“ und „Butler“ titulierte. Die Entwicklung zu einer Dienstleistungsfunktion zeichnet sich deutlich ab (vgl. Wintermantel/Mattimore, 1997: 338; Brück, 2005: 4).

Angetrieben durch technische Umwälzungen und die Humanisierungsdiskussion lösen Aufgabenintegration sowie größere Verantwortungsbereiche die Fragmentierung der Tätigkeiten ab (vgl. Oechsler, 2006: 305 f.). Neben neuen Arbeitsformen rücken bei der Aufgabengestaltung Aspekte wie Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit, soziale Interaktion, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Autonomie, Zeitelastizität und Sinnhaftigkeit in den Fokus von Unternehmen und Personalarbeit (vgl. ebd.).

In den 1980er Jahren entwickelten sich in Anlehnung an japanische sowie amerikanische Strömungen erste Personalstrategiekonzepte, die zunehmend konzeptionelles, aber auch kundenorientiertes Arbeiten erforderten (vgl. Brück, 2005: 4 f.; Scholz, 2014: 59). Das führte inhaltlich zu einer „qualitativen Erweiterung“ (Böhm, 1999: 6) sowie zu einer zumindest teilweisen Aufwertung von Personalarbeit zu einem potentiell strategischen Wettbewerbsvorteil (vgl. Scholz, 2014: 59).

Im Rahmen einer weltweiten Rezession erfreuten sich kostenorientierte Organisations- und Produktionskonzepte erneut größerer Beliebtheit und fanden damit auch Einzug in personalwirtschaftliche Fragestellungen (vgl. Neuberger, 1997: 132). Nachdem das Personalwesen in den 1990er und 2000er Jahren durch vermehrt effizient- bzw. kostenorientierte Organisations- und Produktionskonzepte zunehmend in eine „reaktive Implementierungsperspektive“ (vgl. Elšik, 1996: 332) gedrängt wurde, sind verstärkt Personalaufgaben auf die unterschiedlichen Bereiche eines Betriebs verteilt worden (vgl. Scholz, 2014: 59 f.).

Durch diese Personalinterfunktionalität wird die Berechtigung der Personalabteilung als eigenständige Abteilung zunehmend zur Diskussion gestellt – in vielen Betrieben kommt es zu einer Personalfunktionsausdünnung sowie zur Auslagerung von personalwirtschaftlichen Tätigkeiten, während parallel die Anzahl externer Berater steigt (vgl. Brück, 2005: 5; Scholz, 2014: 60).

Der Handlungsdruck auf Personalabteilungen wird dadurch erhöht, dass Humanressourcen von einem Großteil der Unternehmen als relevant für die Erreichung ihrer strategischen Ziele angesehen werden (vgl. Reinhardt, 2000: 217). Konträr zu den bisher eher passiven Rollen als Verwalter, Betreuer und umsorgender Dienstleister führen der fortschreitende Wandel und

der wachsende Wettbewerbsdruck zu der Forderung nach der Übernahme der Rolle eines Gestalters mit dem Ziel, die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen (vgl. Althaus, 2001: 80; Brück, 2005: 5). Damit rückt die in Kapitel 1 bereits beschriebene Notwendigkeit in den Blickpunkt, den Wertschöpfungsbeitrag von Personalarbeit deutlich zu machen. Dies setzt Personalabteilungen unter einen zunehmenden Rechtfertigungs- sowie Legitimitätsdruck, da sie sich bisher immer mit anderen, passiveren Rollenerwartungen konfrontiert sahen.

Personalabteilungen und ihre Legitimität müssen immer im Kontext ihres Umfeldes betrachtet werden – Aufgrund einer hohen Bedeutung der Arbeitnehmervertretung im Beispielunternehmen folgt im Anschluss die Auseinandersetzung mit deren Bedeutung in Deutschland, im untersuchten Unternehmen und damit für die vorliegende Untersuchung.

### **2.3 Auswirkungen betrieblicher Mitbestimmung auf Personalarbeit**

Die Auswirkungen von Arbeitnehmervertretungen in Unternehmen werden in Literatur und Praxis kontrovers diskutiert. Kritiker bringen bspw. an, dass Betriebsräte ein relevanter Standortnachteil sind, da sie großen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen haben (vgl. Schröder, 2002: 102 f.). Auch Freiheitsbeschneidungen bei Personalentscheidungen und von Personalarbeit sowie die Aufhebung von Marktmechanismen und daraus resultierende, ineffiziente Unternehmensentscheidungen werden kritisiert (vgl. Hildisch, 2012: 99).

Befürworter führen demgegenüber an, dass starke Arbeitnehmervertretungen positive Auswirkungen auf bestimmte Kennzahlen haben, wie z. B. die Höhe des Lohns, Innovationsfähigkeit, Arbeitszeiten, Fluktuationsquoten sowie Arbeitsproduktivität (vgl. ebd.).

Im Zusammenspiel mit betrieblicher Personalarbeit ist anzumerken, dass diese in deutschen Unternehmen durch die Mitbestimmungsgesetze sowie die Arbeitnehmervertretungen vergleichsweise große Beachtung findet.

Personalarbeit muss in deutschen Unternehmen, die unter die gesetzlichen Bestimmungen fallen<sup>3</sup>, auf Unternehmensleitungsebene auch unabhängig von der Existenz eines Personalvorstands berücksichtigt werden (vgl. Hildisch, 2012: 41; 99). Das kann zwangsläufig auch auf den Stellenwert von Personalabteilungen positive Effekte haben. Die Arbeit von Personalabteilungen unterscheidet sich demzufolge durch die betriebliche Mitbestimmung in Deutschland zwangsläufig von der in anderen Ländern ohne oder mit einer weniger starken Mitbestimmung. So gehören bspw. Verhandlungen und die Zusammenarbeit mit Betriebsräten

---

<sup>3</sup> Die durch die Mitbestimmungsgesetze induzierte Existenz eines Arbeitsdirektors sowie von Arbeitnehmervertretungen in den Aufsichtsräten führen dazu, dass personalrelevante Themen sowie Arbeitnehmerinteressen aus gesetzlichen Bestimmungen heraus berücksichtigt werden müssen.

zu den charakteristischen Aufgaben von Personalmitarbeitern in Deutschland (vgl. Wächter/Muller-Camen, 2002: 81).

Insgesamt ist also festzuhalten, dass betriebliche Mitbestimmung durchaus zu einer Bedeutungsaufwertung von Personalarbeit führen kann: *„In Organisationen, in denen das Management industrieller Beziehungen ein kritischer Erfolgsfaktor ist, wird der Personalabteilung ein hoher, wenn auch arbeitsrechtlich geprägter, Stellenwert zugesprochen“* (Alfes, 2007: 95).

Allerdings ist ebenfalls anzumerken, dass die Bedeutung der Personalabteilung nicht ausschließlich auf betrieblicher Mitbestimmung basieren kann, da ihre Verantwortlichkeit in deutlich mehr als der reinen Mitarbeitervertretung besteht. Daher erscheint es umso wichtiger, dass die Personalabteilung ihr eigenes Profil schärft und eine legitime Funktion innerhalb des Unternehmens einnimmt.

Um die Situation von Arbeitnehmervertretungen in Deutschland besser zu verstehen, werden im Folgenden sowohl deren Rechte und Pflichten als auch ihre historischen Entwicklungen skizziert.

#### **2.4 Bedeutung, Rechte und Pflichten von Arbeitnehmervertretungen im Wandel der Zeit**

Bei der Betrachtung der Situation von Personalabteilungen im deutschen Kontext sind im internationalen Vergleich besondere gesetzliche Rahmenbedingungen hervorzuheben. Dabei spielen insbesondere das Betriebsverfassungsgesetz sowie die deutschen Mitbestimmungsgesetze eine tragende Rolle. Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit ein deutsches Unternehmen untersucht wird und die Arbeitnehmervertretung als Bestandteil der Untersuchung eine hohe Relevanz besitzt, werden diese Besonderheiten im Folgenden kurz rekapituliert.

Gewerkschaften als Interessenvertretungen für Arbeitnehmer sind seit Jahrzehnten in der deutschen Wirtschaftslandschaft etabliert und gelten *„als eine der stabilsten Institutionen der industriellen Beziehungen in Deutschland“* (vgl. Dörnen, 1998: 1; 91).

Historisch betrachtet ist die betriebliche Mitbestimmung im Zuge des industriellen Kapitalismus entstanden (vgl. Freimuth/Mattfeldt, 2012: 49). Ihre Aufgabe liegt in erster Linie darin, für den sozialen Schutz der Mitarbeiter zu sorgen<sup>4</sup>. Ausgehend von der Annahme wehrloser Arbeitnehmer sollte sie eine Gegenmacht zum kapitalistischen Arbeitgeber repräsentieren und Themen wie Mitbestimmung und entgeltliche, soziale sowie Beschäftigungssicherheit vorantreiben (vgl. ebd.). Nachdem sich bereits Mitte des 19. Jahrhunderts erste Arbeitnehmerschüsse in Fabriken herausbildeten, begann ab 1905 die Institutionalisierung

---

<sup>4</sup> Zu den allgemeinen Aufgaben von Betriebsräten siehe § 80 BetrVG.

von Betriebsratsarbeit, was schließlich 1920 im Betriebsrätegesetz (BRG)<sup>5</sup> mündete (vgl. Dörnen, 1998: 11 ff.). Im Lauf der Zeit nahm die Verbreitung von Gewerkschaften zu. 1952 wurde schließlich das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) verabschiedet, das 1972 überarbeitet und um Mitbestimmungsrechte erweitert wurde. Außerdem sind weiterführende soziale Absicherungen und Freistellungen geregelt sowie die Rechte der Mitarbeiter erhöht worden (vgl. ebd.: 22).

Das BetrVG ist der Angelpunkt der deutschen Mitbestimmung und regelt die Rechte und Pflichten der Arbeitnehmersvertretung als Vertreter der Beschäftigten eines Unternehmens. Die gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretung wurde dadurch deutlich aufgewertet sowie gestärkt – Arbeitnehmersvertreter wurden zunehmend zu gleichwertigen Verhandlungspartnern des Managements (vgl. Freimuth/Mattfeldt, 2012: 50).

Im Folgenden werden kurz einige Bestandteile des Betriebsverfassungsgesetzes skizziert, um einen Überblick zu den gesetzlich verankerten Rechten der Arbeitnehmersvertreter zu gewinnen.

Ab fünf Arbeitnehmern muss in Unternehmen nach § 1 BetrVG die Bildung eines Betriebsrats erlaubt werden. Die Größe des Betriebsrats orientiert sich laut § 9 BetrVG an der Arbeitnehmeranzahl. Bei mehreren Mitgliedern des Betriebsrats werden sowohl ein Vorsitzender als auch ein Stellvertreter gewählt (§ 26 BetrVG). Ebenfalls von der Unternehmensgröße abhängig ist die Frage, ob die Betriebsräte freigestellt werden oder nicht (§ 38 BetrVG): Ab 200 Arbeitnehmern ist mindestens ein Betriebsratsmitglied freizustellen. Vorteilhaft an der Freistellung ist die Vermeidung von sog. Inter-Rollen-Konflikten<sup>6</sup>, die dadurch entstehen das Arbeitnehmersvertreter gleichzeitig Arbeitnehmer sind (vgl. Katz/Kahn, 1966: 184 f.).

Durch die Zugehörigkeit des Unternehmens zu einer Branche ergibt sich die Zuordnung zu einer Industriegewerkschaft. Deutschlandweit gilt die IG Metall mit mehr als zwei Mio. Mitgliedern als größte Einzelgewerkschaft in Deutschland. Sofern der geltende Tarifvertrag eines Unternehmens es ermöglicht, können neben den Betriebsräten auch Vertrauensleute gewählt werden (§ 3 BetrVG). Diese vertreten ehrenamtlich die Mitarbeiter, durch die sie gewählt worden sind, und sind in der Regel bedeutende Kontaktleute der Arbeitnehmersvertreter (vgl. Bitsch, 1993: 40). Während ihrer vierjährigen Amtszeit können Betriebsräte nur in Ausnahmefällen ihres Amtes enthoben werden (§ 23 Abs.1 BetrVG). Gemäß § 38 BetrVG wird ab 200 Mitarbeitern im Unternehmen eine festgelegte Mindestanzahl der Arbeitnehmersvertreter freigestellt. Weiterhin unterliegen sie einem

---

<sup>5</sup> Durch das BRG erfolgt eine Stärkung der Gewerkschaften und legt die Bildung von Betriebsräten in Betrieben mit mehr als 20 Mitarbeitern sowie die Ausweitung der Mitbestimmungsrechte fest (vgl. Dörnen, 1998: 13).

<sup>6</sup> Mehr zu Inter-Rollen-Konflikten auch in Kapitel 5.1.5

besonderen Kündigungsschutz (§ 15 KSchG) und besitzen Rechte, die ihre Einbindung bzw. Mitwirkung sicherstellen sollen.

Tabelle 1 ermöglicht einen Überblick über die unterschiedlichen Informations-, Mitwirkungs- Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmervereiner sowie die dazugehörigen Paragraphen im BetrVG.

<b>Mitwirkungsrechte</b>	<b>Mitbestimmungsrechte</b>
<p><b>Informationsrecht</b></p> <p>§ 92 Personalplanung                      § 93 Stellenausschreibungen                      § 99* Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung, Versetzung                      § 106 Wirtschaftsausschuss                      § 111* Betriebsänderungen</p> <p><b>Beratungsrecht</b></p> <p>§ 92 Personalplanung                      §§ 96, 97 Berufsbildung                      § 111* Betriebsänderungen</p> <p><b>Einsichtsrecht</b></p> <p>§ 92 Personalplanung                      § 99* Bewerbungsunterlagen</p> <p><b>Anhörungsrecht</b></p> <p>§ 102 Kündigungen</p>	<p><b>Initiativrecht</b></p> <p>§ 93 Stellenausschreibungen                      § 95** Auswahlrichtlinien                      § 98 Berufsbildung                      § 112* Sozialplan bei Betriebsänderungen                      § 87 Soziale Angelegenheiten</p> <p><b>Zustimmungs- oder Vetorecht</b></p> <p>§ 87 Soziale Angelegenheiten                      § 94 Personalfragebogen / Beurteilungsrichtlinien                      § 95** Auswahlrichtlinien</p> <p><b>Widerspruchsrecht</b></p> <p>§ 99* Personelle Einzelmaßnahmen                      § 98 Berufung eines betrieblichen Ausbilders                      § 103 Verstoß gegen Auswahlrichtlinien</p>
<p>* in Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern                      ** in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern</p>	

**Tabelle 1: Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats laut BetrVG (vgl. Holtbrügge, 2013: 52)**

Neben der Vertretung der Beschäftigten haben die Arbeitnehmervereiner dem Unternehmen gegenüber drei wesentliche Verpflichtungen inne (vgl. Dörnen, 1998: 30):

- Der Betriebsrat ist zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber verpflichtet (§ 2 BetrVG).
- Der Betriebsrat hat die Pflicht Tätigkeiten „zu unterlassen, durch die der Arbeitsablauf oder der Frieden des Betriebs beeinträchtigt werden“ (§ 74 BetrVG).
- Der Betriebsrat hat eine Schweigepflicht bezüglich der Betriebsgeheimnisse des Unternehmens (§ 79 BetrVG9).

Seit einiger Zeit befindet sich die betriebliche Mitbestimmung durch die Digitalisierung und die zunehmende Flexibilisierung sowie Individualisierung von Beschäftigung im

Wandel (vgl. Freimuth/Mattfeldt, 2012: 49). Nachdem sie sich ursprünglich einer eher homogenen Beschäftigungsstruktur aus vorwiegend Produktionsmitarbeitern mit hohem gewerkschaftlichem Organisationsgrad gegenüber sah, setzten Ende der 1970er Jahre nach und nach ein ökonomischer Wandel und damit einhergehend nachhaltige Veränderungen der Arbeitsbeziehungen ein – damit verändert sich nicht nur die Situation für Arbeitgeber und Personalarbeit, sondern auch für die betriebliche Mitbestimmung (vgl. ebd.: 50 f.). Neue Arbeits- und Organisationsformen im Rahmen einer zunehmenden Flexibilisierung von Arbeit stellen die Arbeitnehmervertretungen vor neue Herausforderungen und partikulare Interessen, die im Vergleich zu den vormals homogenen Beschäftigungsstrukturen nicht widerspruchlos einheitlich zu vertreten sind (vgl. Bader/Kaiser, 2020: 4). Dabei spielen z. B. die Entkopplung von Arbeit und Anwesenheit, die zunehmende Nutzung von neuen Informationstechnologien sowie die Entgrenzung von Privat- und Berufsleben eine entscheidende Rolle (vgl. ebd.).

Weiterhin führt der fortschreitende Trend der Subjektivierung von Arbeit zu einer zunehmenden Verschiebung der Wertschöpfung von den Produktionsbereichen in die Büros – es gewinnen Arbeitsplätze an Bedeutung, die weniger durch ausführende als vielmehr durch problemlösende Schwerpunkte geprägt sind (vgl. Freimuth/Mattfeldt, 2012: 51). Es zeigt sich, dass diese neue Form der Wissensarbeiter vermehrt für sich in Anspruch nimmt, ihre Interessen selbst zu vertreten und Arbeitnehmervertretungen tendenziell eher distanziert und skeptisch gegenübersteht (vgl. ebd.).

Damit wird deutlich, dass sich neben der Personalarbeit auch die betriebliche Mitbestimmung angesichts der globalen Veränderungen in einem Wandel befindet, da die ursprüngliche Form der kollektiven Interessenvertretung aus den Zeiten des industriellen Kapitalismus nicht mehr voraussetzungslos möglich ist.

## **2.5 Betriebsrats-Typologien in der Forschung**

Es existieren unterschiedliche quantitative sowie qualitative Untersuchungen zum Vorhandensein von Betriebsräten bzw. den Folgen ihres Handelns im Betrieb. Die meisten quantitativen Analysen beschäftigen sich mit den Auswirkungen der reinen Existenz von Betriebsräten.<sup>7</sup>

Im Folgenden werden zwei unterschiedliche, in der Forschung gängige Betriebsrats-Typologien vorgestellt. Dies soll eine Einschätzung der Arbeitnehmervertretung des untersuchten Unternehmens ermöglichen. In Kapitel 2.4.1 erfolgt die Vorstellung der Typologie nach Kotthoff (1981, 1994) und in Kapitel 2.4.2 der Typologie nach Nienhäuser (2005).

---

<sup>7</sup> Für eine Übersicht der quantitativen Untersuchungen, die sich mit den Auswirkungen der Existenz bzw. Nicht-Existenz von Betriebsräten in Unternehmen beschäftigen, siehe Addison/Schnabel/Wagner, 2004.

### **2.5.1 Betriebsrats-Typologie nach Kotthoff (1981, 1994)**

Kotthoff (1981, 1994) hat im Rahmen seiner qualitativen Untersuchung die Effekte von Betriebsratsarbeit untersucht und verschiedene Betriebsratstypen entwickelt, die jeweils „spezifisch ausgeprägte Sozialbeziehung[en] zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat“ (Nienhüser, 2005: 7) repräsentieren.

Diese werden im Folgenden kurz dargestellt<sup>8</sup>. Dabei handelt es sich um Kurzbeschreibungen, die der Orientierung dienen sollen, und nicht um eine vollständige Zusammenfassung aller Merkmale.<sup>9</sup>

#### **Typ 1: Der ignorierte Betriebsrat**

Dieser Betriebsrat ist insbesondere in kleinen, inhabergeführten Betrieben (ca. 70 bis 150 Arbeitnehmer) mit einer großen Anzahl an Facharbeitern vertreten. Der patriarchalische Inhaber verfügt über eine enge Beziehung zu seinen Mitarbeitern. Der Betriebsrat wird weder vom Inhaber noch von den Beschäftigten beteiligt – da er von allen Seiten ignoriert wird, fehlen ihm sämtliche Mitwirkungsmöglichkeiten (vgl. Kotthoff, 1994: 63).

#### **Typ 2: Der isolierte Betriebsrat**

Dieser Typus kommt insbesondere in mittelgroßen (ca. 200 bis 600 Arbeitnehmer), repressiv-autoritär geführten Unternehmen mit niedrig qualifizierten Beschäftigten vor. Obwohl der Betriebsrat hier formal eine stabile Institution ist, wird auch er Opfer der im Betrieb vorherrschenden Willkürherrschaft (vgl. ebd. 63 f.).

#### **Typ 3: Der Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung**

Als Organ der Geschäftsleitung ist der Betriebsrat vornehmlich in kleinen sowie mittleren Betrieben anzutreffen. Dieser Typus arbeitet eng mit der patriarchalisch-fürsorglichen Unternehmensleitung zusammen und übt keine eigene, autonome Interessenvertretung aus (vgl. ebd. 64).

Diese ersten drei Betriebsratstypen bezeichnet Kotthoff (ebd.) als „defiziente Formen von betrieblicher Interessenvertretung“, da sie nicht den Vorstellungen autonomer Interessenvertretungen entsprechen. Demgegenüber stehen die folgenden Betriebsratstypen, die Kotthoff (vgl. ebd.) als „vertretungswirksam“ tituliert.

#### **Typ 4: Der standfeste Betriebsrat**

Dieser Typus zeichnet sich dadurch aus, dass er sich als Stellvertreter individueller Mitarbeiterinteressen versteht, die er offensiv vertritt. Er fordert Zugeständnisse der Unternehmensleitung, beruft sich auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen und scheut sich

---

<sup>8</sup> In dieser Arbeit wird auf die aktuellere, überarbeitete Typologie von 1994 Bezug genommen.

<sup>9</sup> Für eine ausführliche Darstellung der einzelnen Betriebsrats-Typen siehe Kotthoff (1994).

nicht, Konflikte einzugehen. Er ist grundsätzlich bereit, vertrauensvoll mit der Geschäftsleitung zu kooperieren. Wird er nicht einbezogen, besteht er mit Nachdruck und Standhaftigkeit auf seine Rechte als Interessenvertreter (vgl. ebd.: 65 f.; 275).

#### **Typ 5: Der Betriebsrat als Ordnungsmacht**

Dieser Betriebsrat ist insbesondere in großen Unternehmen vertreten. Er wird seitens der Unternehmensleitung umfassend informiert und in die Entscheidungsprozesse eingebunden. Die Zusammenarbeit ist wenig konflikthaft, da zwischen Management und Betriebsrat ein kooperatives und vertrauensvolles Verhältnis besteht – sie arbeiten „*Hand in Hand*“. Betriebsrat und Geschäftsleitung verfolgen eine gemeinsame Führungsaufgabe und vermeiden jegliche Form der Gegenmacht (vgl. ebd.: 64 f.; 291 ff.).

#### **Typ 6: Der Betriebsrat als aggressive Gegenmacht**

Diesen Typus wies Kotthoff 1994 in der Überarbeitung seiner Typologie ergänzend zu den Typen seiner ersten Untersuchung nach. In seiner ersten Analyse war der Betriebsrat als aggressive Gegenmacht noch nicht enthalten. In diesem Fall handelt es sich um eine kalkulierte, konfrontative Form der Interessenvertretung. Durch eine repressive und mitbestimmungsfeindliche Haltung des Managements wird der Betriebsrat zu einem ebenbürtig aggressiven Widerstand provoziert. Arbeitnehmervvertretung und Geschäftsleitung gehen offensiv und öffentlich Konfrontationen ein, die rational und kalkuliert durchgeführt werden (vgl. ebd.: 297 ff.).

#### **Typ 7: Der Betriebsrat als kooperative Gegenmacht**

Als kooperative Gegenmacht ist der Betriebsrat vor allem in großen Betrieben zu finden. Nicht zuletzt durch die gewerkschaftliche Vertrauensleutestruktur hat er ein ausgesprochen enges Verhältnis zu den Beschäftigten. Durch seine aktive und konfliktbereite Interessenvertretung sowie sein politisches Verständnis besitzt er großen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen. Dabei gilt er als respektiert und kooperativ (vgl. ebd.: 66).

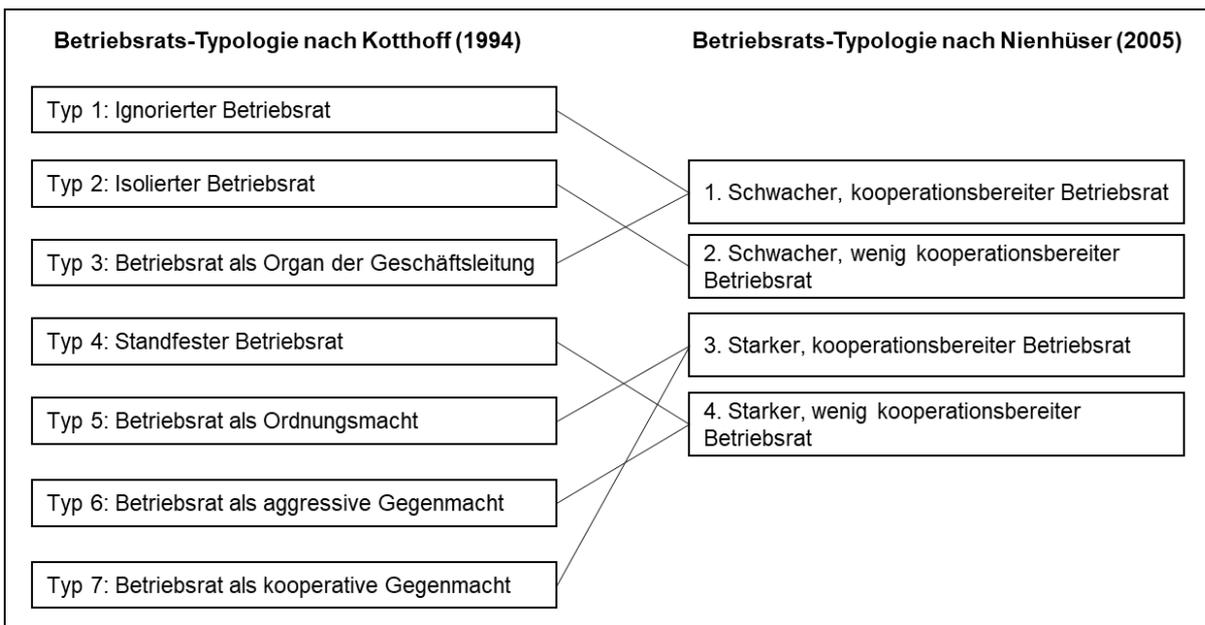
### **2.5.2 Betriebsrats-Typologie nach Nienhüser (2005)**

Nienhüser (2005) entwickelt im Rahmen seiner Untersuchung des Einflusses des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch die Kombination der Dimensionen Macht und Kooperationsbereitschaft eine zweidimensionale Betriebsrats-Typologie (vgl. Abbildung 3).



**Abbildung 3: Betriebsrats-Typologie nach Nienhüser (2005)**

Dabei stellt Nienhüser (2005: 10) folgende Vergleiche mit der Typologie von Kotthoff an (vgl. Abbildung 4): Der schwache, kooperative Typ entspricht dem Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung und der schwache, wenig kooperative Typ entspricht am ehesten dem isolierten Betriebsrat. Der starke, kooperationsbereite Typ ist vergleichbar mit dem Betriebsrat als Ordnungsmacht. Weiterhin ähnelt der starke, wenig kooperative Typ dem standfesten Betriebsrat. Den ignorierten Betriebsrat ordnet Nienhüser (ebd.) tendenziell dem schwachen, kooperationsbereiten Typ zu.



**Abbildung 4: Zuordnung der Betriebsrats-Typologien von Nienhüser und Kotthoff (eigene Darstellung in Anlehnung an Nienhüser, 2005: 10)**

Insgesamt wird deutlich, dass das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung dynamisch und als steter Aushandlungsprozess zwischen den beiden Interessenparteien interpretiert werden kann (vgl. Dörnen, 1998: 98). Sowohl Betriebsratsarbeit als auch Betriebsratstypen sowie die Zusammenarbeit mit der Unternehmensseite befinden sich stetig im Wandel.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Deutlich wird dies bereits daran, dass Kotthoff im Rahmen der Wiederholung seiner Erhebung seine Typologie überarbeiten bzw. erweitern musste.

Im Folgenden wird näher betrachtet, welchem Typus die Arbeitnehmervertretung im Beispielunternehmen zuzuordnen ist.

## **2.6 Die Arbeitnehmervertretung im Beispielunternehmen**

Bezugnehmend auf den konkreten Untersuchungskontext ist anzumerken, dass es sich bei dem Beispielunternehmen um einen Produktionsstandort mit hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad handelt. Seit der Gründung des Unternehmens in der Mitte des 20. Jahrhunderts spielt die gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmervertretung eine tragende Rolle in der Unternehmensgeschichte. So sind weit über 90 % der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert und werden hauptsächlich durch die IG Metall vertreten.

Dementsprechend groß ist der Stellenwert, der der Arbeitnehmervertretung im Unternehmen und bei unternehmenspolitischen Entscheidungen beigemessen wird. Insbesondere in den Produktionsbereichen mit ihrer recht homogenen Beschäftigungsstruktur ist ihr Einfluss trotz der in Kapitel 2.3 skizzierten Veränderungen der Arbeitswelt weiterhin ungebrochen hoch. Zum Zeitpunkt der Erhebung sind mehr als 35 Arbeitnehmervertreter vollständig freigestellt. Auf Basis des geltenden Tarifvertrags sowie § 3 BetrVG werden neben den Betriebsräten auch Vertrauensleute gewählt, die als wichtige Kontaktleute der Arbeitnehmervertreter zu den Beschäftigten fungieren.

In Bezug auf die vorgestellten Betriebsrats-Typologie nach Kotthoff (1981, 1994) ist die Arbeitnehmervertretung im Beispielunternehmen als kooperative Gegenmacht einzuschätzen. Der Typologie nach Nienhüser (2005) folgend handelt es sich um einen starken, kooperationsbereiten Betriebsrat.

Basierend auf der gewerkschaftlichen Vertrauensleutestruktur besteht ein enges Vertrauensverhältnis zu den Arbeitnehmern. Trotz seiner kooperativen Einstellung scheut er sich nicht, Konflikte mit der Unternehmensleitung einzugehen. Durch die tief in der Historie des Unternehmens verankerte, aktive Interessenvertretung auf Basis einer breiten Unterstützungsbasis gilt der Betriebsrat als respektierter, machtvoller Akteur mit großem Einfluss auf unternehmens- und personalpolitische Entscheidungen.

Final lässt sich festhalten, dass sich sowohl Personal- als auch Betriebsratsarbeit in einem steten Wandel von Erwartungsstrukturen und Rahmenbedingungen befinden. Die Personalabteilung ist zum Untersuchungszeitpunkt in einem klassischen Referentenmodell organisiert und verfolgt das strategische Ziel, mit den Führungskräften des Unternehmens und den starken, kooperationsbereiten Arbeitnehmervertretern in einer gleichberechtigten, strategischen Partnerschaft zusammen zu arbeiten.

Im Rahmen dieser Arbeit soll untersucht werden, inwieweit dies gelingt. Dementsprechend erfolgt im nächsten Kapitel die Annäherung an die theoretischen Grundlagen zur Legitimität von Personalabteilungen, um ein Verständnis dafür zu entwickeln, welche Aspekte hier potentiell eine Rolle spielen.

### 3. Legitimität

*„Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions“ (Suchman, 1995: 574).*

Im Anschluss an die Betrachtung des Untersuchungskontextes erfolgt nun die Erarbeitung eines theoretischen Verständnisses von Legitimität, um eine Basis für die Untersuchung zu schaffen.

Die Begrifflichkeit Legitimität findet ihren Ursprung im lateinischen Wort „legitimus“, das „rechtmäßig“ bedeutet. Legitimität beschäftigt die Menschheit bereits seit über 2.400 Jahren – erste Hinweise in der Literatur lassen sich bereits 423 v. Chr. bei Thucydides finden (vgl. Zelditch, 2001: 35). Seitdem handelt es sich um ein über verschiedenste Wissenschaftsdisziplinen diskutiertes Forschungsfeld<sup>11</sup>. Insbesondere in Soziologie und Politikwissenschaft gilt sie als zentrale Kategorie (vgl. Beetham, 1991: 41), dennoch gibt es bisher keine einheitliche Definition (vgl. Ochsner, 2016: 37).

Da keine ursprüngliche Theorie zur Legitimität von Personalabteilungen existiert, erfolgt eine Annäherung an die Thematik über den Ansatz der organisationalen Legitimität. Im Zentrum dieser steht die Legitimität von Institutionen bzw. Organisationen. Um den Ansatz auf Personalabteilungen übertragen zu können, wird im Folgenden zunächst ein Grundverständnis zur konzeptionellen Ausgangslage der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie (Kapitel 3.1) geschaffen, deren Ansätze eng mit organisationaler Legitimität gekoppelt sind. Daraufhin wird das Konzept der organisationalen Legitimität selbst näher beleuchtet (Kapitel 3.2). Anschließend erfolgen der Übertrag auf die Legitimität von Personalabteilungen (Kapitel 3.3). Dabei stehen insbesondere ihre Institutionalisierung, ihre Anspruchsgruppen sowie mögliche Legitimationsstrategien im Fokus der Betrachtung. Abschließend wird in Kapitel 3.4 die vielfach diskutierte Legitimitätskrise der Personalabteilung betrachtet.

#### 3.1 Neoinstitutionalistische Organisationstheorien als konzeptionelle Grundlage

Die Konzeption von Legitimität in der vorliegenden Arbeit ist insbesondere vor dem Hintergrund neoinstitutionalistischer Organisationstheorien zu betrachten, deren Vertreter sich mit der Entwicklung von Unternehmensstrukturen beschäftigen. Im Gegensatz zu den funktionalistischen Ansätzen stellen diese Theorien in Frage, dass Akteure sich rein ökonomisch-zweckrational verhalten.

---

<sup>11</sup> Zelditch (2001: 33 ff.) bietet eine Übersicht über die Historie sowie verschiedene Ausarbeitungen zu Legitimität.

Den neoinstitutionalistischen Organisationstheorien zufolge entwickeln sich Unternehmensstrukturen weniger aufgrund der Unternehmensziele (wie im Rahmen funktionalistischer Ansätze angenommen), sondern vielmehr aufgrund institutioneller Legitimitätsanforderungen (vgl. Hildisch, 2012: 96). Organisationen sind davon abhängig, dass ihnen von anderen Akteuren ihrer Umwelt Legitimität zugeschrieben wird (vgl. Walgenbach, 1998: 267; Kieser/Walgenbach, 2007: 46). Sie bewegen sich damit in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Legitimitätsanforderungen. Legitimität wird ihnen allerdings nur dann zugeschrieben, wenn sie den Erwartungen entsprechen, die von ihrer Umwelt an sie gestellt werden (vgl. Walgenbach, 1998: 267).

#### **3.1.1 Institutionalisierung, die soziale Konstruktion von Wirklichkeit und organisationale Praktiken als postmoderne Perspektive auf Institutionalisierung und Organisationen**

Ausgangspunkt der neoinstitutionalistischen Überlegungen bildet die Annahme, dass die Realität sozial konstruiert ist<sup>12</sup>. In diesem Zusammenhang spielt die Begrifflichkeit der Institutionalisierung eine tragende Rolle.

Der Prozess der Institutionalisierung bezeichnet einen Vorgang, bei dem sich Handlungsabläufe zu einer Routine entwickeln, die nicht mehr hinterfragt, sondern als objektiv hingenommen wird. Routinen zeichnen sich klassischerweise durch sich wiederholende Handlungsmuster aus, die als Reaktion auf einen spezifischen Stimulus gewissermaßen automatisch vollzogen werden (vgl. Geiger/Koch, 2008: 695).<sup>13</sup>

Durch Habitualisierung verfestigen sich die sich wiederholenden Verhaltensmuster und bilden die Voraussetzung für eine Institutionalisierung (vgl. Berger / Luckmann, 1969: 57): *„Institutionalization of new actions is evidenced through changes that adopt a repetitive pattern that is dissociated from any particular individual or action and is reproducible over time“* (Jarzabkowski, 2008: 624).

Da die Handlungsabläufe routiniert werden, erhalten sie einen objektiven sowie verbindlichen Charakter – sie werden zu Institutionen (vgl. Walgenbach, 1998: 273).

Die Realität wird also sozial durch Verhaltensweisen bzw. Handlungen von sozialen Akteuren konstruiert: die Akteure der Gesellschaft teilen Deutungsmuster und Vorstellungen,

---

<sup>12</sup> Zur sozialen Konstruktion von Realität sowie der Entwicklung einer gesellschaftlichen Ordnung siehe auch Berger / Luckmann (1969)

<sup>13</sup> An dieser Stelle ist anzumerken, dass sich die Forschung mittlerweile von dem klassischen Routinebegriff als repetitivem, monotonem Regelvollzug ohne gedankliche Leistung entfernt hat (vgl. Geiger/Koch, 2008: 698). Vielmehr ist eine Bedeutungserweiterung durch verschiedene Neukonzipierungen zu erkennen: Vom klassischen Routinebegriff über Routine als Könnerschaft, Routine als kollektive Fähigkeit bis hin zur Routine als soziale Praktik (vgl. ebd: 703; Geiger/Schröder, 2014: 171).

habitualisieren diese, hinterfragen sie nicht mehr und betrachten sie schließlich als bestehende, verbindliche Wirklichkeit – als Institution.

Liegt eine vollständige Institutionalisierung vor, werden die bestehenden Strukturen, Prozesse, Handlungsmuster etc. als richtig betrachtet und nicht mehr hinterfragt – weitestgehend routiniertes Verhalten der Akteure ist die Folge (vgl. Walgenbach, 1998: 274; Brandl, 2005: 24).

Zu betonen ist, dass ein Wandel der bestehenden Strukturen bzw. Institutionen zwar möglich ist, diese allerdings aufgrund der beschriebenen Institutionalisierung relativ persistent sind (vgl. Hildisch, 2012: 88). Konsequenterweise ist auch die Veränderung von Legitimität möglich, aber eher langfristig denkbar.

An dieser Stelle ist auf eine für die Perspektive der vorliegenden Arbeit relevante, postmoderne Entwicklung in der Organisationsforschung hinzuweisen: die Forschung zu organisationalen Praktiken. Diese erfreut sich insbesondere in der Routineforschung, der Wissensforschung sowie der Strategieforschung steigender Beliebtheit und bietet im Vergleich zu klassischen Organisationstheorien einen ganzheitlichen Zugang zu organisationalem Geschehen.

Ausgehend von verschiedenen Forschungstraditionen werden soziale Praktiken als *„komplexe, soziale Handlungsmuster verstanden, die im Zeitablauf emergent entstanden sind und sich nicht auf individuelle Handlungsvollzüge reduzieren lassen“* (Schreyögg/Geiger, 2016: 490). Soziale Praktiken sind kollektiv sowie historisch gewachsen und umfassen sowohl formelle als auch informelle Bestandteile – *„The adjective social points to the localization of a practice, not in the mind of an individual, but in a collective subject that simultaneously thinks, learns, works and innovates“* (Gherardi, 2001: 133).

Die Practice-Forschung erlaubt durch die Einbettung individueller Akteure in soziale Praktiken einen ergänzenden bzw. weiterführenden Blick auf die klassischen Prozesse der Institutionalisierung: sie rückt den wechselseitigen Einfluss individueller Akteure und die Entwicklung von Strukturen und sozialen Verhaltensmustern in den Fokus – die sozialen Praktiken etablieren sich und institutionalisieren durch rekursive Reproduktion die spezifischen Handlungsmuster, Werte und Normen einer Organisation. Damit sind sie wesentliche Treiber der ablaufenden Institutionalisierungsprozesse (vgl. Geiger/Koch, 2008: 701). In der Konsequenz werden Organisationen als Konstrukt *„historisch gewachsener, sozial konstruierter und miteinander verknüpfter Praktiken“* (Schreyögg/Geiger, 2016: 492) verstanden, die sich im fortlaufenden Institutionalisierungsprozess befinden.

Diese Perspektive ermöglicht der Organisationsforschung eine ganzheitliche Betrachtung der realen Aktivitäten innerhalb von Organisationen und bedeutet *„daher eine Hinwendung zu den eher informellen (Mikro-) Aktivitäten der Organisationsmitglieder“* (ebd.: 491).

Vor dem Hintergrund des der vorliegenden Arbeit zugrunde liegenden Erkenntnisinteresses ist diese Perspektive äußerst interessant, da im Rahmen der Betrachtung der Legitimität der Personalabteilung die historisch gewachsenen, sozial konstruierten und miteinander verknüpften Handlungsmuster innerhalb des Unternehmens in den Blick genommen werden.

#### **3.1.2 Organisationale Umwelten und ihr Einfluss auf Organisationen und deren Strukturen**

Organisationen agieren nicht im luftleeren Raum – sie sind in eine Umwelt eingebettet. D. h. sie agieren z. B. in einem spezifischen Land, in spezifischen Wirtschafts- und Rechtssystemen, in einer spezifischen Branche etc. – sie sind *„in ein regulatives, normatives und kulturell-kognitives Institutionengefüge eingebunden“* (Weik/Lang, 2003: 2).

In dieser Umwelt herrschen Vorstellungen darüber vor, wie Organisationen idealerweise gestaltet sein und wie sie funktionieren sollten (vgl. Walgenbach, 1998: 272). Diese Vorstellungen über Aufbau und Funktionsweise von Organisationen sowie deren Erfüllung haben einen weitgehend verbindlichen Charakter – der Fortbestand der Organisationen hängt davon ab, dass sie den Erwartungen, Vorstellungen sowie Werten ihrer Umwelt entsprechen und diese sie für legitim befindet (vgl. Brandl, 2005: 21).

*„Man kann sagen, dass sich die Organisation in einem sozioökonomischen Feld bewegt, das sie nur teilweise zu beherrschen in der Lage ist, welches seinerseits allerdings in der Lage ist, das Überleben des Unternehmens zu gefährden“* (Kirsch/Heeckt: 2001: 56).

Das führt dazu, dass Organisationen wiederkehrende Erwartungen aus ihrer Umwelt in ihre Strukturen mit einbauen (vgl. Weik/Lang, 2003: 2). Dies dient durch Erwartungsbefriedigung der Schaffung von Legitimität und somit der Sicherung von Unterstützung und Ressourcen.

Insgesamt lässt sich also festhalten, dass Organisationen im Neoinstitutionalismus samt ihrer Regeln, Strukturen, Prozesse, Handlungsmuster etc. auf Basis gesellschaftlicher Vorstellungen darüber konstruiert werden, wie eine Organisation generell gestaltet sein sollte (vgl. Brandl, 2005: 20). Die Umwelt von Organisationen definiert und legitimiert deren organisationale Strukturen (vgl. Walgenbach, 1998: 276; Kieser/Walgenbach, 2007: 47).

Bei diesen gesellschaftlichen Vorstellungen über den Idealtypus von Organisationen spielt Rationalität eine wichtige Rolle. Die Grundannahme ist, dass organisationales Handeln grundsätzlich rational sein sollte. Demzufolge werden die gesellschaftlichen Erwartungen an Organisationen davon geprägt, was als rational empfunden wird (vgl. Brandl, 2005: 20; Kieser/Walgenbach, 2007: 47).

Allerdings ist diese Rationalität nicht objektiv, sondern dadurch bestimmt, was die Akteure für rational bzw. „richtig“ halten. Rationalität liegt demzufolge im Auge des Betrachters:

*„Man kann eben – dieser einfache Satz, der oft vergessen wird, sollte an der Spitze jeder Studie stehen, die sich mit Rationalismus befasst – das Leben unter höchst verschiedenen letzten Gesichtspunkten und sehr verschiedenen Richtungen hin rationalisieren“* (vgl. Weber, 1991: 65).

Damit stellen Vertreter neoinstitutionalistischer Ansätze die Grundannahme funktionalistischer Theorien grundlegend in Frage, dass die Strukturen von Organisationen ökonomische Rationalität und Effizienz verfolgen (vgl. Weik/Lang, 2003: 1). Eben diese Grundannahme der Funktionalisten wird im Neoinstitutionalismus als ein sog. Rationalitätsmythos bezeichnet (vgl. ebd.). Bei Rationalitätsmythen handelt es sich um Vorstellungen und Regeln, die nicht objektiv sind, sondern rein von dem an sie geteilten Glauben abhängen. Kieser / Walgenbach (2007: 47) führen als Beispiel für einen Rationalitätsmythos an, dass alle modernen Unternehmen Computer benutzen müssen. Organisationen, die ohne Computer arbeiten, erscheinen als nicht zeitgemäß und wenig rational. Diese Annahme wird dadurch getragen, dass sie von den handelnden Akteuren geteilt wird, unabhängig davon, ob eine Computernutzung wirklich sinnvoll ist. Auch die Omnipräsenz von Qualitätszirkeln in den 1980er Jahren kann als Rationalitätsmythos bewertet werden, welche ohne empirischen Nachweis lange als überlegene Methode galten (vgl. Hildisch, 2012: 100).

Insgesamt wird deutlich, dass im Gegensatz zum funktionalistischen Ansatz in neoinstitutionalistischen Theorien die organisationalen *„Strukturen oftmals keinen ökonomisch-funktionalen Zweck erfüllen, sondern einen gesellschaftlich-legitimatorischen“* (Weik/Lang, 2003: 1). Die Erwartungen, die an Organisationen gestellt werden, sind nicht ausschließlich auf ökonomische Effizienz beschränkt.

Die Erwartungen verschiedener Akteure aus der Unternehmensumwelt können sich grundlegend voneinander unterscheiden bzw. gar widersprechen; je nachdem aus welchem Kontext diese jeweils stammen (vgl. Walgenbach, 1998: 275). Die normativen Muster der Akteure entscheiden darüber, ob sie der Organisation Legitimität zuschreiben. Diese können sich sogar innerhalb von Systemen unterscheiden bzw. miteinander konkurrieren (vgl. Hildisch, 2012: 89). Demzufolge ist es durchaus möglich, dass Organisationen mit völlig unterschiedlichen Annahmen darüber konfrontiert werden, wie sie idealerweise gestaltet sein sollten. So werden bspw. Umweltschutzverbände mit anderen Annahmen über rationale Organisationsgestaltung an eine Organisation herantreten als Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Demzufolge ist es ebenfalls möglich, dass Organisationen in einigen Bereichen ein hohes Maß an Legitimität zugesprochen wird, während andere Bereiche diese aufgrund differierender normativer Erwartungen aberkennen.

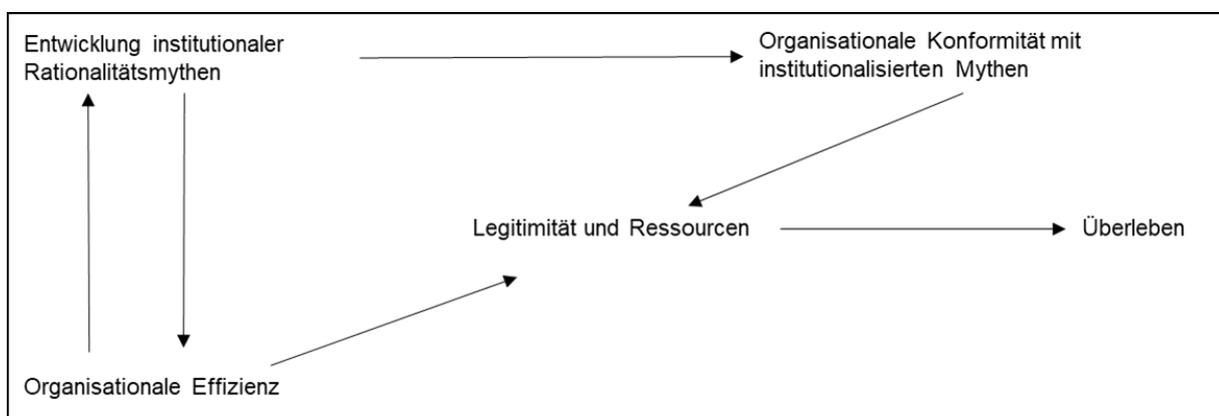
### 3.1.3 Makro- und mikroinstitutionalistische Ansätze

Grundsätzlich lassen sich in der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie zwei unterschiedliche Forschungsrichtungen unterscheiden: zum einen makroinstitutionalistische Ansätze und zum anderen mikroinstitutionalistische Ansätze.

Bei makroinstitutionalistischen Ansätzen steht im Fokus der Betrachtung, in welcher Beziehung Organisationen zu ihrer Umwelt stehen (vgl. Weik/Lang, 2003: 191). Dabei ist von Bedeutung, wie die Organisationen mit den an sie seitens der Umwelt gestellten Erwartungen umgehen, da sie nur über deren Befriedigung bzw. Entsprechung Legitimität erhalten (vgl. Walgenbach, 1998: 267; Brandl, 2005: 22). Strukturen, Regeln und Prozesse in Organisationen existieren allein aus dieser Notwendigkeit heraus, Legitimität zu generieren und den gestellten Ansprüchen zu entsprechen. So werden etliche Abteilungen (z. B. Personalabteilungen), Stabstellen (z. B. Gleichstellungsbeauftragte) oder auch Auswahlinstrumente (z. B. Assessment Center) primär aufgrund der Vorstellung der Umwelt geschaffen bzw. umgesetzt, dass sie für Organisationen für richtig befunden werden (vgl. Kieser/Walgenbach, 2007: 47 f.). *„Organizations may act ethically or responsibly not because of any direct link to a positive organizational outcome (e. g., greater prestige or more resources) but merely because it would be unthinkable to do otherwise“* (Oliver, 1991: 148 f.).

Auch zahlreiche Instrumente der Personalarbeit, wie z. B. Traineeprogramme, Stellenbörsen oder Personalbeurteilungssysteme, existieren aus institutionalistischer Sicht, weil die organisationale Umwelt es so erwartet – Durch die Adaption derartiger Elemente zeigt die Organisation, dass sie Teil der Gesellschaft ist, und sichert durch deren Bestätigung somit ihr Überleben (vgl. Walgenbach, 1998: 272, 277).

Abbildung 5 verdeutlicht diese Perspektive:



**Abbildung 5: Überleben von Organisationen (vgl. Meyer/Rowan, 1977: 353)**

Die Mitglieder der Organisation werden in den makroinstitutionalistischen Ansätzen weitgehend vernachlässigt – die Organisation ist ein kollektiver Akteur und ihre Mitglieder

finden nur insofern Beachtung, als dass sie die Erwartungen der Umwelt an die Organisation aufnehmen, verarbeiten und die Strukturen zwecks Legitimierung entsprechend anpassen (vgl. Brandl, 2005: 23).

Auch Vertreter mikroinstitutionalistischer Ansätze betonen, dass Organisationen samt ihrer Strukturen, Prozesse, Regeln etc. nicht naturgegeben sind – sie werden als Ausdruck vorherrschender gesellschaftlicher Vorstellungen und als Institution verstanden (vgl. Weik/Lang, 2003: 4; Brandl, 2005: 23). Im Fokus stehen im Gegensatz zu den makroinstitutionalistischen Ansätzen die Organisationsmitglieder. Da diese ein bestimmtes Bild davon haben, wie Organisationen idealerweise funktionieren sollten, haben sie auch konkrete Vorstellungen davon, wie sie sich im organisationalen Kontext zu verhalten haben (vgl. Brandl, 2005: 24). Diese Vorstellungen werden in der Regel nicht mehr hinterfragt – sie sind weitgehend institutionalisiert (vgl. ebd: 20).

Diese Verhaltenserwartungen bzw. -vorstellungen werden nicht an einzelne Individuen innerhalb des Organisationskontextes gestellt, sondern an ihre Funktionen bzw. Rollen, d. h. sie sind typisiert (vgl. ebd: 24). Die Ausübung verschiedener Rollen repräsentiert diese institutionalisierten Handlungsabläufe und sorgt für die rekursive Stabilisierung der Institutionen (vgl. Elšik, 1996: 345): Betriebsräte vertreten die Arbeitnehmer während Führungskräfte ihre Mitarbeiter führen. Der Einkauf einer Organisation hat die Aufgabe, die benötigten Produktionsmittel zu beschaffen. Der Verkauf hingegen muss das Produkt gewinnbringend verkaufen. Die Produktion hat eine reibungslose Produktion des Produkts sicherzustellen. Die Personalabteilung wiederum sorgt dafür, dass entsprechend qualifiziertes Personal eingestellt ist und dieses pünktlich bezahlt wird. Es entsteht ein komplexes System von Rollen und dazugehörigen Verhaltenserwartungen. Die Einhaltung dieser Erwartungen ermöglicht und begrenzt organisationales Handeln (vgl. Brandl, 2005: 24).

Wie bereits beschrieben besitzen institutionalisierte Strukturen ein relativ hohes Maß an Persistenz. Insbesondere vor dem Hintergrund der forschungsleitenden Fragestellung und der Implikationen für die Praxis ist hervorzuheben, dass ein Wandel dieser Strukturen durch die Veränderung von Rollen und Verhaltensweisen der Rollenträger durchaus möglich ist, wenn auch eher langfristig denkbar (vgl. Hildisch, 2012: 88 f.).

Abschließend ist festzuhalten, dass vor dem Hintergrund dieser mikroinstitutionalistischen Perspektive die Existenz sowie die Handlungsfähigkeit von Organisationseinheiten (und damit auch Personalabteilungen) erst gesichert sind, wenn sie von den anderen Akteuren in der Organisation als legitim wahrgenommen werden.

Für die vorliegende Untersuchung bedeutet das konkret, dass die Sichtweisen derjenigen erhoben werden, die mit der Personalabteilung des Beispielunternehmens zusammenarbeiten und auf deren Legitimierung sie aus institutionalistischer Sicht angewiesen ist.

### 3.2 Organisationale Legitimität und ihre Funktion für Organisationen

Ausgehend von den Grundgedanken der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie handelt es sich bei organisationaler Legitimität um einen Status, der einer Organisation von ihren Anspruchsgruppen zugeschrieben wird (vgl. Elšik, 1996: 344; Massey, 2001: 156). Dabei können entweder einzelne Merkmale der Organisation oder sie selbst als Institution im Fokus der Beurteilung stehen (vgl. Brandl, 2005: 36). Entscheidend für die Zuschreibung von Legitimität ist, dass *„die Aktivitäten und Ziele einer Institution aus Sicht der Anspruchsgruppen mit den von ihnen vertretenen Erwartungen, Werten und Normen übereinstimmen“* (Elšik, 1996: 344).

Organisationale Legitimität entsteht nicht durch einzelne Beobachtungen, sondern durch kollektive Beurteilungen. Individuelle Zuschreibungen können zwar variieren, haben allerdings wenig Einfluss auf die Legitimität der Institution bzw. Organisation, solange sie sich nicht in abweichenden Aktivitäten äußern (vgl. Suchmann, 1995: 574). Durch die kollektiven, sich stetig wiederholenden Handlungen wird die soziale Ordnung der Organisation fortlaufend reproduziert: *„People constantly judge the legitimacy of the institutions they encounter, although that judgement often goes unquestioned once established“* (Hybels, 1995: 245).

Als Ergebnis von Zuschreibungs- bzw. Beurteilungsprozessen beruht Legitimität weniger auf den faktischen Merkmalen einer Organisation als vielmehr auf der kollektiven Wahrnehmung der zuschreibenden Anspruchsgruppen – sie liegt demzufolge im Auge des Betrachters (vgl. Ashforth/Gibbs, 1990: 177; Suchman, 1995: 574; Elšik, 1996: 345). Die soziale Konstruktion von Wirklichkeit wird an dieser Stelle erneut deutlich, indem nicht die tatsächlichen Eigenschaften oder Verhaltensweisen bedeutsam sind, sondern die Eindrücke ihrer Anspruchsgruppen.

Es lassen sich drei unterschiedliche Arten von organisationaler Legitimität voneinander unterscheiden: kognitive, moralische sowie pragmatische Legitimität. Sie unterscheiden sich anhand der Beurteilungsgrundlage der Anspruchsgruppen (vgl. Suchman, 1995: 577 ff.).

Kognitive Legitimität basiert auf der Anschlussfähigkeit der Organisation an bestehendes, kulturell verfügbares Wissen (vgl. Aldrich/Fiol, 1994: 645 ff.; Brandl, 2005: 37). Diese Art der Legitimität wird Organisationen zugesprochen, wenn sie von ihren Anspruchsgruppen als sinnvoll, verständlich, berechenbar und selbstverständlich betrachtet werden (vgl. Zucker, 1977: 728; Elšik, 1996: 346; Hildisch, 2012: 169).

Moralische Legitimität entsteht, wenn die Anspruchsgruppen eine Organisation als vorbildlich und erstrebenswert beurteilen. Dies resultiert aus der Kongruenz der organisatorischen Entscheidungen, Produkte, Verhaltensweisen o. ä. mit den Normen und Werten ihrer Anspruchsgruppen (vgl. Suchman, 1995: 579 ff.).

Pragmatische Legitimität wird Organisationen zugeschrieben, wenn sie als Ergebnis einer Kosten-Nutzen-Kalkulation von ihren Anspruchsgruppen als nützlich und den eigenen Interessen entsprechend wahrgenommen wird (vgl. ebd.: 582 f.). Diese Form der Legitimität basiert demzufolge primär auf dem Eigeninteresse der Anspruchsgruppen.

Tabelle 2 ermöglicht einen Überblick:

	Pragmatische Legitimität	Moralische Legitimität	Kognitive Legitimität
<b>Bezugsgröße</b>	(Eigen-) Interessen	Normen, Werte	Kognitive Modelle
<b>Basierend auf</b>	Kalkulation; Beurteilung, ob ein Nutzen vorliegt	Verpflichtung, Evaluation	Verständnis, kognitive Konsistenz
<b>Logik</b>	Instrumentalität	Angemessenheit	Gültigkeit
<b>Zuschreibung</b>	nützlich, brauchbar, gewinnbringend	richtig, wünschenswert, vorbildlich, erstrebenswert	(selbst-) verständlich, sinnvoll, berechenbar

**Tabelle 2: Verschiedene Arten organisationaler Legitimität (vgl. Suchman, 1995: 578 ff.; Elšik, 1996: 346)**

Final ist festzuhalten, dass Legitimität die Unterstützung der Anspruchsgruppen sowie die Zufuhr wichtiger Ressourcen sichert und demzufolge entscheidend zur Existenzsicherung und Handlungsfähigkeit beiträgt – sie erfüllt eine Herrschafts- und Versorgungsfunktion (vgl. Elšik, 1996: 345, 348). „*Das Fortwirken einer Institution gründet sich auf ihre gesellschaftliche Anerkennung als 'permanente' Lösung eines 'permanenten' Problems*“ (Berger/Luckmann, 1969: 74). Ohne die Zuschreibung von Legitimität durch ihre Anspruchsgruppen (Legitimation) ist der Fortbestand der Organisation substantiell gefährdet.

Da in der vorliegenden Arbeit die Legitimität einer spezifischen Personalabteilung untersucht werden soll, wird im Folgenden die Legitimität von Personalabteilungen näher betrachtet.

### 3.3 Legitimität von Personalabteilungen

Das Konzept der organisationalen Legitimität wird im Rahmen dieser Untersuchung auf einzelne Organisationseinheiten übertragen. In diesem Fall auf die Personalabteilung.

Ausgehend von der neoinstitutionalistischen Perspektive ist die Legitimität der Personalabteilung entsprechend der organisationalen Legitimität ebenfalls das Ergebnis kollektiver Beurteilungs- und Zuschreibungsprozesse der jeweiligen Anspruchsgruppen und ebenso existentiell. Sie sichert die Unterstützung der Anspruchsgruppen, die Zufuhr wichtiger Ressourcen und trägt demzufolge entscheidend zur Existenzsicherung bei (vgl. Elšik, 1996: 348). Durch Legitimität entsteht also Handlungsfähigkeit. Sie ist im ersten Schritt entscheidend für das Überleben der Personalabteilung und im nächsten Schritt für ihre Fähigkeit, einen Beitrag zur Wertschöpfung zu leisten. Mangelnde Legitimität kann neben einem hohen Anerkennungsverlust durchaus auch substantielle Folgen haben, wie die Einbuße wichtiger Ressourcen (vgl. Brandl, 2005: 12).

Um das Konzept der organisationalen Legitimität auf Personalabteilungen übertragen zu können, werden Personalabteilungen als Institutionen interpretiert. Daher wird im Folgenden ein Verständnis für ihre Institutionalisierung geschaffen.

### 3.3.1 Die Institutionalisierung von Personalabteilungen

*„One way to manage the expanded individual is to structure a component to deal with this entity.“* (Scott / Meyer, 1994: 212)

Ausgehend von der neoinstitutionalistischen Basis der Untersuchung werden Personalabteilungen als Institutionen verstanden. Sie sind demzufolge nicht naturgegeben, sondern durch die Handlungen von Akteuren sozial konstruiert und objektiviert.

Die Institutionalisierung von Personalabteilungen ist laut Scott / Meyer (1994) grundsätzlich vor folgendem Hintergrund zu betrachten: Aus der steigenden Komplexität von Akteuren in modernen Gesellschaften durch immer stärker ausdifferenzierte Ansprüche, spezialisierte Fähigkeiten, Rechte, Erfahrungen oder Motive resultiert ein hohes Maß an Unsicherheit in Organisationen (vgl. Brandl, 2005: 26).

Als Antwort darauf reduzieren Organisationen die daraus resultierenden Unsicherheiten mithilfe formaler Strukturen: *„Organizations can and must formulate ways in which to extend their rationalized structure to meet these new and professionally sanctioned individual marvels of modernity“* (Scott / Meyer, 1994: 208). Tätigkeitsfelder mit ähnlichen Inhalten und Spezialisten mit ähnlichen Aufgaben können innerhalb formaler Strukturen in den Organisationen gebündelt werden (vgl. ebd.: 212; Brandl, 2005: 26).

Bezogen auf Personalabteilungen sind in ihnen alle Tätigkeiten, Aufgaben und Spezialisierungen betrieblicher Personalarbeit zusammengefasst (vgl. Brandl, 2005: 26 f.; 31).

In der vorliegenden Arbeit wird unter dem Begriff Personalabteilung ein Bündel von Positionen verstanden, *„in denen überwiegend Personalmanagementaufgaben wahrgenommen werden“* (ebd.: 31). Personalabteilungen inkludieren alle ihre Mitarbeiter, personalwirtschaftliche Entscheidungen sowie ihre Instrumente und Programme.

Die Institutionalisierung von Personalabteilungen besteht aus unterschiedlichen Prozessschritten: Zunächst werden die Tätigkeiten betrieblicher Personalarbeit stets von denselben Akteuren ausgeführt, sodass sie von anderen Akteuren zu den Trägern dieser Handlungen erklärt werden. Daraus entstehen Routinen, die schließlich objektiviert sowie losgelöst von einzelnen Personen durch Funktionsträger ausgeführt werden – die Personalabteilung wird zur Institution und die standardisierten Abläufe und Regeln werden zu ihren Merkmalen (vgl. ebd.: 27). Durch Arbeitsteilung und Spezialisierungseffekte entstehen

die soziale Position sowie damit einhergehend Einflussmöglichkeiten der Personalabteilung (vgl. Hildisch, 2012: 205).

Die Daten des „Cranfield Network on International Human Resource Management“ verdeutlichen, dass die Institutionalisierung von Personalabteilungen weit verbreitet ist: Knapp 90 % der weltweit befragten Organisationen verfügten über Personalabteilungen <sup>14</sup> (vgl. Weber, 2005: 418). Dabei ist das Tätigkeitsspektrum von Personalabteilungen vielfältig und unterscheidet sich je nach Organisation stark <sup>15</sup>. Sie variieren in Abhängigkeit vom Unternehmen, da sie als objektivierte Handlungen im Sinne des Institutionalismus von denjenigen geprägt werden, die Ansprüche an sie erheben (vgl. Brandl, 2005: 31; Weber, 2005: 415; Kieser/Walgenbach, 2007: 46).

In diesem Zusammenhang folgt ob ihrer hohen Relevanz für den Erhalt von Legitimität ein näherer Blick auf diejenigen, die Ansprüche an die Personalabteilungen stellen – ihre Anspruchsgruppen.

#### **3.3.2 Anspruchsgruppen von Personalabteilungen**

*„Legitimacy is not something that can be claimed by organizations, but is instead something that is given by stakeholders“ (Massey, 2001: 156).*

Wie bereits beschrieben spielen die Anspruchsgruppen eine tragende Rolle bei der Zuschreibung von Legitimität. Es handelt sich um einen Status, der von Anspruchsgruppen zugeschrieben wird. Dabei rückt die Frage in den Fokus, was genau Anspruchsgruppen sind und mit welchen sich Personalabteilungen konfrontiert sehen.

Im Rahmen der Institutionalisierung entsteht durch objektiviertes Verhalten bzw. typisierte Handlungen ein komplexes System aus verschiedenen Rollen. Damit einhergehend bilden sich unterschiedliche institutionalisierte Rollen aus, die Akteure der Personalabteilung gegenüber ausüben können – die sog. Anspruchsgruppen (vgl. Brandl, 2005: 31). Diese Begrifflichkeit stammt aus dem strategischen Management und ist dem Stakeholder-Ansatz entlehnt (vgl. Elšik, 1996: 344).

Anspruchsgruppen bestehen aus Trägern institutionalisierter Rollen, die im Rahmen ihrer Rollenausfüllung, ihre Belange und damit einhergehend ihre Ansprüche der Personalabteilung gegenüber geltend machen (vgl. Brandl, 2005: 31 f.). Die Geltendmachung von Ansprüchen der Personalabteilung gegenüber bestätigt diese fortlaufend als Institution (vgl. ebd.: 32).

---

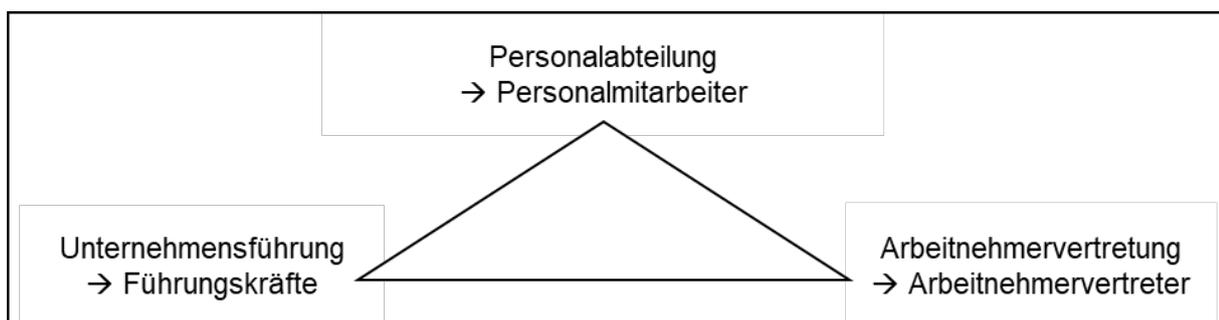
<sup>14</sup> In Deutschland liegt der Wert mit knapp 95% höher als der internationale Vergleich. Es ist anzunehmen, dass dies in einem Zusammenhang mit der hohen Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung steht (vgl. Kapitel 2.3).

<sup>15</sup> Vgl. verschiedene Typologien der Personalmanagementaufgaben u. a. bei Wagner (1994: 20 ff) oder Becker (2001: 15).

Personalabteilungen sehen sich unterschiedlichen externen sowie internen Anspruchsgruppen gegenüber (vgl. Elšik, 1996: 348). Die in der wissenschaftlichen Literatur zahlreich anzutreffenden Systematiken zur Einteilung der Organisationsmitglieder in Anspruchsgruppen ähneln sich weitgehend (vgl. Brandl, 2005: 32 f.). Die Aufmerksamkeit liegt zumeist auf den internen Anspruchsgruppen der Personalabteilung, wie z. B. der Unternehmensleitung, den Mitarbeitern, den Führungskräften oder auch der Arbeitnehmervertretung. Wierum (1998: 149 f.) bietet in seinen Ausführungen einen Überblick über unterschiedliche Typologien.

Insgesamt ist eine generelle und abschließende Festlegung der Anspruchsgruppen von Personalabteilungen wenig sinnvoll, da es sich potentiell um alle Akteure handelt, die in irgendeiner Art und Weise Interesse an Personalabteilungen oder in Beziehung mit ihnen stehen (vgl. Brandl, 2005: 33). Das bedeutet, dass es sehr viel mehr Anspruchsgruppen gibt, als es auf den ersten Blick erscheint – externe Bewerber, Personaldienstleister oder Vereine können genauso dazu gehören wie Softwarehersteller, politische Funktionsträger, Universitäten oder Schulen.

Vor dem Hintergrund des dieser Arbeit zugrunde liegenden Untersuchungsinteresses rücken die internen Anspruchsgruppen in den Fokus. Wie bereits in Kapitel 2.1 beschrieben, besteht ein Ziel im Rahmen der Strategie der Personalabteilung darin, in einer gleichberechtigten Partnerschaft mit den Führungskräften sowie den Arbeitnehmervertretern zusammenzuarbeiten. Dementsprechend werden im Rahmen dieser Studie die Erwartungen dieser beiden institutionellen Anspruchsgruppen zum dominanten Bezugspunkt. Repräsentiert werden diese auf Individualebene durch die Führungskräfte des Unternehmens sowie die gewählten Arbeitnehmervertreter (Abbildung 6).



**Abbildung 6: Übersicht über die für die Untersuchung relevanten Anspruchsgruppen**

An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass diese Auswahl primär darauf basiert, dass die untersuchte Personalabteilung diese beiden Anspruchsgruppen in ihrer Strategie als dominant identifiziert hat. Die Eingrenzung soll die Komplexität der Betrachtung durch den Fokus auf eine geringe Anzahl von Anspruchsgruppen händelbar machen. Weder Existenz noch Einfluss anderer Anspruchsgruppen werden damit in Frage gestellt. Ergänzend erfolgt die Betrachtung

der Interessen der Funktionsträger der Personalabteilung selbst, um ihre Sichtweisen als Rollenträger zu berücksichtigen.

In diesem Zusammenhang wird die Frage bedeutsam, wie Personalabteilungen agieren müssen, um die überlebenswichtige Legitimität durch ihre Anspruchsgruppen zu gewinnen – die Frage nach Möglichkeiten der Legitimation. Im Folgenden werden potentielle Legitimationsstrategien beleuchtet.

#### **3.3.3 Legitimationsstrategien**

Angesichts der hohen Relevanz von Legitimität rücken im Folgenden unterschiedliche Strategien in den Fokus, die dazu führen können, dass Organisationen Legitimität gewinnen, ausbauen oder verteidigen können.

Auf Basis der bereits vorgestellten Legitimitätsarten (kognitive, moralische und pragmatische Legitimität) in Kapitel 3.2 können konkrete Interventionsstrategien zum Erhalt, Ausbau oder zur Reparatur von Legitimität abgeleitet werden. Vor dem Hintergrund des Forschungsinteresses der vorliegenden Arbeit stehen im Folgenden primär Strategien zur Generierung von Legitimität im Fokus der Betrachtung.

Allgemein ist grundsätzlich zwischen substantiellen und symbolischen Strategien zur Gewinnung von Legitimität zu unterscheiden. Diese Unterscheidung ist nicht vollständig trennscharf, da beide Strategiearten ineinander übergehen und sich gegenseitig bedingen können (vgl. Brandl, 2005: 40).

Substantielle Strategien zielen auf reale, materielle Veränderungen der Situation ab (vgl. Elšik, 1996: 346; Brandl, 2005: 40). Es lassen sich zwei unterschiedliche Strategien unterscheiden: einerseits kann die Organisation (1) angepasst werden und andererseits die Bezugsgrößen (2).

- (1) Bei Anpassungen der Organisation werden bspw. Strukturen, Ziele oder auch Produkte der Organisation verändert und an die jeweiligen Bezugsgrößen (Interesse, Wissen, Normen; siehe Absatz zur Normativen Legitimität in Kapitel 3.2) der Anspruchsgruppen angepasst (vgl. Elšik, 1996: 346; Kiesenbauer, 2018: 53). Kurzum erfolgt eine Ausrichtung der Organisation an die an sie gestellten Erwartungen.
- (2) Die zweite substantielle Legitimationsstrategie zielt auf die Anpassung der Bezugsgrößen an die Aktivitäten der Organisation ab. Dies ist allerdings schwieriger umzusetzen, da Bezugsgrößen, wie Interesse, Wissen und Normen, nicht zwangsläufig im Einflussbereich der Organisation liegen (vgl. Ashforth/Gibbs, 1990: 178 ff.; Elšik, 1996: 346). Durch Aufklärungsarbeit sowie Verhandlungen können Anspruchsgruppen ggfs. überzeugt werden.

Symbolische Legitimationsstrategien hingegen zielen darauf ab, über Kommunikation oder Symbolik einen bestimmten Eindruck zu konstruieren, um so Legitimität zu erlangen (Ashforth/Gibbs, 1990: 183 ff.; Hildisch, 2012: 166). Auch hier lassen sich zwei verschiedene Formen voneinander unterscheiden – (1) Impression Management sowie die (2) Entkopplung von Aktivitäten und Strukturen (vgl. Elšik, 1996: 347).

- (1) Impression Management zielt darauf ab, das Image der Organisation bei den Anspruchsgruppen positiv zu beeinflussen und beinhaltet alle Maßnahmen, die von der Organisation zur Selbstdarstellung bzw. Inszenierung eines bestimmten Ansehens genutzt werden (vgl. Ebert/Piwinger, 2007: 205). Diese Form der Selbstdarstellung wird insbesondere im Public Relations Bereich eingesetzt und dient dem Zweck, das Ansehen der Institution zu beeinflussen und alle imagerlevanten Informationen zu steuern (vgl. ebd.: 206).
- (2) Bei der Entkopplung von realen Aktivitäten der Organisation von formalen Strukturen handelt es sich um eine weitere symbolische Legitimationsstrategie. Diese beinhaltet, dass reale Handlungen und Entscheidungen in Organisationen nicht oder nur wenig von den offiziellen Zielen und Strukturen der Organisation tangiert werden (vgl. Meyer/Rowan, 1977: 356 f.; Elšik, 1996: 347). Organisationale Realität und organisationale Formalität stimmen demzufolge nicht überein. Dies kann den Vorteil haben, dass die Organisation konfliktären Ansprüchen leichter entsprechen kann, da die realen Handlungen den einen Anforderungen entsprechen und die offiziellen Ziele den anderen (vgl. Elšik, 1996: 347; Kiesenbauer, 2018: 54). Potentiell vorhandene negative Eindrücke sollen dadurch korrigiert werden.

Abbildung 7 gibt einen Überblick über die beschriebenen Legitimationsstrategien:

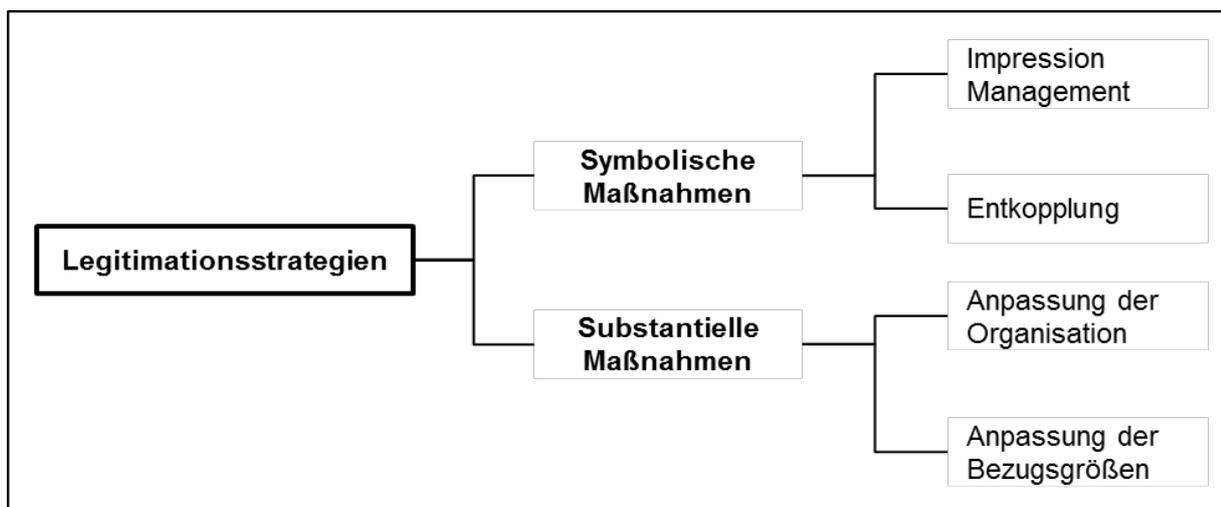


Abbildung 7: Verschiedene Maßnahmen der Legitimation (vgl. Elšik, 1996: 347)

Suchman (1995) leitet aus der Identifizierung der verschiedenen Arten von Legitimität (kognitive, moralische und pragmatische Legitimität) ebenfalls unterschiedliche Strategien ab, um diese zu erhalten, auszubauen oder zu reparieren. Im Rahmen der Fragestellung der vorliegenden Untersuchung sind insbesondere diejenigen Strategien von Interesse, die Legitimität generieren sollen. Weiterhin erscheint der Argumentation von Hildisch (2012: 170) folgend die Strategie der Auswahl der Umwelten für Personalabteilungen nicht geeignet, da sie weitestgehend an die vorhandenen Organisationsstrukturen gebunden sind und sich demzufolge ihre Umwelten nicht frei auswählen bzw. ändern können. Demzufolge werden lediglich die Strategien der Konformität sowie der Manipulation der Umwelt näher beschrieben.

Im Rahmen der Konformitäts-Strategie empfiehlt Suchman (1995: 587 ff.; Hildisch, 2012: 171) für den Ausbau Pragmatischer Legitimität die Anpassung der eigenen Handlungen an die Anforderungen der Anspruchsgruppen. Weiterhin befürwortet er den Aufbau der eigenen Reputation sowie die Förderung von Kooperationen mit den Anspruchsgruppen. Moralische Legitimität wird durch Konformität erreicht, indem Verhaltens- und Handlungsweisen an die Ideale der Anspruchsgruppen angepasst werden. Der Aufbau Kognitiver Legitimität wird dadurch beeinflusst, dass die Erwartungen der Anspruchsgruppen an den Output befriedigt werden. Dabei helfen die Imitation von Standards, Professionalisierung sowie Standardisierung.

Im Rahmen der Strategie der Manipulation der Umwelt kann Pragmatische Legitimität durch gezielte Bewerbung erreicht werden. Der Aufbau moralischer Legitimität erfolgt durch Überzeugungsarbeit, indem Erfolge aufgezeigt sowie die Richtigkeit der eigenen Verhaltensweisen deutlich gemacht werden. Kognitive Legitimität kann im Zuge der Manipulationsstrategie durch Institutionalisierung bzw. Standardisierung neuer Modelle sowie eine Popularisierung der eigenen Verhaltensweisen erwirkt werden.

Abbildung 8 gibt einen Überblick über Suchmans Legitimationsstrategien zur Generierung von Legitimität.

### 3 Legitimität

		Legitimationsstrategien		
		Strategie der Konformität	Strategie der Auswahl von Umwelt	Strategie der Manipulation der Umwelt
Legitimitätsarten	<b>Pragmatische Legitimität</b>	<u>Konformität mit den Ansprüchen der Anspruchsgruppen</u> Berücksichtigung der Bedürfnisse Aufbau von Reputation Aufbau von Kooperation	<u>Auswahl der Märkte</u> Suche wohlgesonnener Zielgruppen Auswahl wohlgesonnener Kooperationspartner	<u>Werbung</u> Bewerben des Produkts Bewerben des eigenen Image
	<b>Moralische Legitimität</b>	<u>Konformität mit den Idealen der Anspruchsgruppen</u> Erbringen passender Outputs Verankerung in Institutionen Anbieten symbolischer Handlungen	<u>Auswahl der Arbeitsbereiche</u> Anpassung von Zielen	<u>Überzeugen</u> Demonstration von Erfolgen Missionieren
	<b>Kognitive Legitimität</b>	<u>Konformität mit den kognitiven Modellen der Anspruchsgruppen</u> Imitieren von Standards Prozesse standardisieren und professionalisieren	<u>Auswahl passender Label für die Umwelt</u> Erwerb von Zertifizierungen	<u>Institutionalisieren</u> Standardisierung neuer Modelle Hartnäckigkeit Popularisierung neuer Modelle

**Abbildung 8: Strategien zum Aufbau von Legitimität nach Suchman (1995) (vgl. Suchman, 1995: 600; Hildisch, 2012: 171)**

Oliver (1991) argumentiert ähnlich wie Suchman und unterscheidet zwischen fünf verschiedenen Handlungsmöglichkeiten auf einer Skala von aktiver Anpassung (Adaption) bis hin zur Abweichung (Deviation) von den gestellten Erwartungen: Einwilligung, Kompromisse, Vermeidung, Missachtung sowie schlussendlich Manipulation (vgl. Hildisch, 2012: 172).

		Strategies	Tactics
Adaptation	Acquiesce		Habit
			Imitate
			Comply
	Compromise		Balance
			Pacify
			Bargain
	Avoid		Conceal
			Buffer
			Escape
	Defy		Dismiss
			Challenge
			Attack
	Manipulate		Co-Opt
			Influence
			Control
Deviation			

**Abbildung 9: Strategien zur Legitimation nach Oliver (1991: 152)**

Während Oliver (1991: 152 ff.) mit Einwilligung (Acquiesce) die aktive Anpassung bzw. Imitation meint, beinhaltet die Kategorie Kompromisse (Compromise) Verhandlungen zum

Interessenausgleich sowie die Balance zwischen den Anspruchsgruppen und Befriedung. Damit ist die Anpassung an minimale Anforderungen gemeint. Vermeidung (Avoid) beinhaltet Verhaltensweisen, wie bspw. Verschleierung, Rückzug oder auch Pufferung der Anforderungen. Unter Missachtung (Defy) versteht Oliver Taktiken, mit denen z. B. die gestellten Anforderungen abgelehnt werden oder von ihnen abgewichen wird. Manipulation (Manipulate) als stärkste Form der Abweichung beinhaltet Versuche, die Anforderungen selber zu beeinflussen. Dies kann sich in Koalitionsbildung, direkter Beeinflussung oder Kontrollversuchen manifestieren.

Bevor geeignete Legitimationsstrategien für Personalabteilungen abgeleitet werden, erfolgt nun ein Blick auf die aktuelle Legitimitätssituation von Personalabteilungen, um besser einschätzen zu können, ob und in welchem Fall welche Legitimationsstrategien sinnvoll sind.

#### **3.4 Die Personalabteilung in der Legitimitätskrise?**

*„There are as many interpretations of what makes an HR function good or bad as there are eyes of the beholders.“ (Pasmore, 1999: 362)*

Legitimität ist für die Personalabteilung ebenso existentiell wie für alle anderen Abteilungen eines Unternehmens sowie für die Organisation insgesamt.

Obwohl Legitimität von größter Bedeutung für den Fortbestand der Personalabteilung ist, entwickelt sie sich *„aus mehreren Gründen zu einem aktuellen und dringlichen Problem“* (Eišik, 1996: 349).

Die Personalfunktion sieht sich seit Jahrzehnten einem kontinuierlich steigenden Rechtfertigungsdruck ausgesetzt (vgl. Hartmann/Meyer, 1980: 8; Fleer, 2001: 1). Bereits in den 1970er Jahren lassen sich erste Hinweise darauf finden, dass die Personalabteilung mit einem problematischen Status zu kämpfen hat (vgl. u.a. Hoepfner, 1972: 14; von Eckartsberg, 1975: 235). Seitdem hat die Debatte nichts an ihrer Aktualität sowie Dringlichkeit verloren. Bühner (1996: 222 ff.) spricht gar von einem *„Konkurs“* der Personalabteilung. Während einige Kritiker die Daseinsberechtigung von Personalabteilungen grundsätzlich zur Diskussion stellen, betonen andere, dass diese zwar grundsätzlich sinnvoll seien, aber ihr Potential nicht ausschöpfen (vgl. Reiß/Schuster, 1996; Fröhlich/Weißenrieder, 1999; Brandl, 2005: 12).

Es stellt sich die Frage, weshalb Personalabteilungen als Institutionen derartig umstritten sind, während vielfach die hohe Bedeutung des Faktors Mensch für die Unternehmensidentität und den wirtschaftlichen Erfolg hervorgehoben wird. Sollte die Personalabteilung als institutionalisierter Ort von Personalarbeit demzufolge nicht unstrittig eine der wichtigsten Abteilungen im Unternehmen sein?

Im Folgenden werden diejenigen Besonderheiten rekapituliert, die dazu führen, dass die Personalabteilung seit jeher Schwierigkeiten bei der Positionierung innerhalb des Unternehmens und bei der Gewinnung sowie des Erhalts von Machtressourcen hat.<sup>16</sup>

#### 3.4.1 Image von Personalarbeit

Die Bewertung von Personalarbeit seitens ihrer Anspruchsgruppen spielt eine wichtige Rolle für die Legitimität der Personalabteilung. Verschiedene Autoren beschreiben z. B. einen Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen operativen Exzellenz durch ihre Anspruchsgruppen und der Legitimität sowie Machtposition der Personalabteilung (vgl. Ulrich, 1998: 127; Brandl, 2005: 125; Teo/Rodwell, 2007: 277; Hildisch, 2012: 141 f.).

Es zeigt sich, dass Personalabteilungen innerhalb von Unternehmen mitunter mit einem schlechten Ruf zu kämpfen haben. Es zeichnet sich ein grundlegendes Akzeptanzproblem ab, wodurch die Legitimität der Personalabteilung augenscheinlich in Frage gestellt wird. Personalarbeit wird als alltägliche Angelegenheit bewertet, die ohne spezielle Kompetenzen intuitiv abgeleistet werden kann (vgl. Renwick, 2003: 275). Durch diese wahrgenommene Substituierbarkeit verliert sie deutlich an strategischem Wert (Galang/Ferris, 1997: 1409). Dieser Eindruck wird dadurch verstärkt, dass nach wie vor zahlreiche Personalverantwortliche ihre Tätigkeit ohne Personalhintergrund ausüben (vgl. Kabst et al., 2010: 7; Hildisch, 2012: 144). Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund kritisch zu beurteilen als dass Expertenwissen eine hohe Relevanz für Legitimierung aufweist und eine wichtige Basis für die Erlangung kognitiver Legitimität ist.

Weiterhin wird Personalarbeit von Führungskräften vielfach als additional Belastung und nicht als Unterstützung wahrgenommen (Elšik, 1996: 349). Ferner geben Cooke / Saini (2010: 390) an, dass die im Rahmen ihrer Untersuchung befragten Führungskräfte der Meinung sind, dass die Personalabteilung die an sie gestellten Ansprüche nicht erfüllt. Dabei spielen insbesondere zwei Ursachen eine maßgebliche Rolle:

Einerseits wird der Personalabteilung eine mangelnde Kommunikation vorgeworfen. Es sei häufig nicht deutlich, weshalb verschiedene Instrumente oder Praktiken ein- bzw. durchgeführt werden (vgl. ebd.)<sup>17</sup>.

Andererseits wird kritisiert, dass die Personalabteilung zu weit weg vom Arbeitsalltag innerhalb des Unternehmens entfernt sei und so den Anforderungen gar nicht gerecht werden könne (vgl. Cooke/Saini, 2010: 391; Hildisch, 2012: 143).

---

<sup>16</sup> Ähnliche Argumentationen auch bei Hildisch (2012: 129 ff.) und Caldwell (2003: 984)

<sup>17</sup> Stanton et al. (2010: 575) sowie Truss et al. (2002: 55) kommen zu ähnlichen Ergebnissen.

Ferner zeigt eine Untersuchung von Wright et al. (2001: 116 ff.) auf, dass die Bewertungen der Personalarbeit von einerseits Personalabteilungen selbst und andererseits von Seiten ihrer Anspruchsgruppen unterschiedlich ausfallen – dabei fällt die Beurteilung ersterer in der Regel positiver aus. Es stellt sich die Frage, weshalb derartige Differenzen der Leistungsbewertung von Personalabteilungen im Selbst- und im Fremdbild existieren.

Zur Erreichung von Legitimität scheint schlussfolgernd die Notwendigkeit vorzuliegen, die Erwartungen und Beurteilungen der Anspruchsgruppen zu eruieren, um zu erfahren, welche Leistungen erwartet werden und sich damit positiv auf den wahrgenommenen Wertschöpfungsbeitrag auswirken (vgl. Hildisch, 2012: 143).

#### **3.4.2 Mangel an Wertschöpfung**

Vielfach steht der Vorwurf im Raum, die Personalabteilung leiste keinen Wertschöpfungsbeitrag, welcher in einer seit Jahrzehnten geführten Diskussion um die Daseinsberechtigung der Personalabteilung mündet. Die unterschiedlichen Gründe für diese Problematik werden im Folgenden näher beleuchtet.

##### ***Unterstützungsfunktion***

Bereits in den 1960er Jahren identifiziert Thompson (1967: 146) die Personalabteilung als eine sog. Gewährleistungseinheit. Ihr kommt die zentrale Aufgabe zu, die wertschöpfenden Bereiche eines Unternehmens zu unterstützen und so deren Effizienz sowie Effektivität zu sichern und zu steigern.

Katz/Kahn (1966: 39) unterscheiden innerhalb von Unternehmen zwischen insgesamt fünf unterschiedlichen Sub-Systemen. **Produktive Subsysteme (1)** sind direkt mit der Warenproduktion bzw. Energietransformation beschäftigt. **Unterstützende Sub-Systeme (2)** stellen laufend den benötigten Input bereit, während **aufrechterhaltende Sub-Systeme (3)** primär zum Ziel haben, die Rollenerfüllung der Organisationsmitglieder zu gewährleisten bzw. auf die Übernahme ihrer Rolle vorzubereiten. Für das Überleben des Gesamtsystems, die Strukturierung von Informationen sowie die Lösung bestehender Probleme sind die **adaptiven Sub-Systeme (4)** zuständig. Abschließend sorgen die **Sub-Systeme zur Leitung (5)** für die Koordination und Organisation der unterschiedlichen Sub-Systeme im Unternehmen (vgl. ebd.: 39 ff.).

Die Personalabteilung ist in diesem Zusammenhang als unterstützendes Sub-System zu definieren (vgl. ebd.: 40 f.). Ihre ursprüngliche Funktion besteht also darin, dem Wertschöpfungsprozess bzw. den produktiven Sub-Systemen die Quantität und Qualität des Personals bereit zu stellen, die benötigt werden (vgl. Mintzberg, 1979: 21 ff.; Kühl, 2006: 5). Daraus begründet sich der Anspruch auf die Unterstützungsfunktion der Personalabteilungen – sie sollen die anderen Unternehmensbereiche von Personalaktivitäten

entlasten (vgl. Brandl, 2005: 34). Diese Dienstleisterfunktion ist es auch vor allem anderen, die geschätzt wird – eine aktive Steuerung durch die Personalabteilung wird mitunter abgelehnt (vgl. Renwick, 2003: 362; 273). Die Erwartung besteht vielmehr darin, dass sie bei Problemen ad hoc Lösungen bereitstellt und damit vor allem für Arbeitsentlastung und Krisenmanagement verantwortlich ist, aber kaum Mitbestimmungsrechte besitzt (vgl. Buyens/DeVos, 2001: 83; Hildisch, 2012: 139).

Renwick (2003: 263) sieht diese Historie insbesondere vor dem Hintergrund, dass andere Unternehmensbereiche Personalthemen als zu zeitintensiv identifiziert und sie deshalb delegiert bzw. institutionell ausgelagert haben.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich Personalabteilungen weniger mit den Zielen der Organisation selbst, als vielmehr mit den Ressourcen zur Zielerreichung beschäftigen – sie sind von ihrer „*Grundausrüstung stärker input- als output- und mittel- als zielorientiert*“ (vgl. Hildisch, 2012: 133). Als Folge werden ihre Erfolge zumeist nicht ihnen selbst, sondern den Unternehmensbereichen zugeschrieben, denen sie die benötigte Ressourcengrundlage liefern (vgl. ebd.). Aufgrund ihres omnipräsenten sowie ubiquitären Charakters lässt sich Personalarbeit nicht ausschließlich auf Personalabteilungen beschränken – sie findet in jedem Unternehmensbereich statt (vgl. Porter, 1999: 66). Personalarbeit wird nicht nur durch Personalabteilungen geleistet; sie ist vielmehr alltäglicher Bestandteil zahlreicher Akteure im Unternehmen. Durch die wenig mögliche Isolierbarkeit ihres Beitrags, ist kaum zu belegen, welche Partei welchen Anteil beigesteuert hat (vgl. Galang/Ferris, 1997: 1408; Hildisch, 2012: 133).

Alle unterstützenden Unternehmensbereiche sind demzufolge vermehrt der Frage nach ihrem Wertschöpfungsbeitrag ausgesetzt (vgl. Kühl, 2006: 5). Sie sehen sich mit dem Vorwurf konfrontiert, dass ihre Aufgaben entweder zusätzlich von den wertschöpfenden Bereichen abgedeckt oder durch externe Dienstleister effizienter erbracht werden könnten.

Dieser Diskussion sieht sich auch die Personalabteilung gegenüber. Zum einen kann eine Vielzahl der Dienstleistungen, die sie intern leistet, von externen Dienstleistern erbracht werden. Zum anderen werden durch die zunehmende Stärkung der exekutiven Führung mehr Personalaufgaben in die Linie verlagert und dezentralisiert – die zentralistischen, großen Personalsysteme verlieren demzufolge an Bedeutung und mit ihnen auch mehr und mehr die Institution Personalabteilung (vgl. Freimuth, 1995: 165).

#### ***Fehlende Operationalisierung / Messbarkeit***

Wie bereits beschrieben findet die Arbeit der Personalabteilung „*vornehmlich im symbolischen Kontext*“ (Elšik, 1996: 349) statt. Dadurch wird ihre Leistung schwer greif- und isolierbar. Weiterhin ist sie durch teils widersprüchliche sowie nur problematisch oder erst spät messbare

Ziele gekennzeichnet (vgl. ebd.). Viele ihrer Maßnahmen wirken erst nach mehreren Jahren und werden aufgrund kurzfristiger Erwartungshorizonte abgebrochen und damit unwirksam. Insgesamt fällt die Bewertung „guter Personalarbeit“ mangels Objektivität sowie Operationalisierbarkeit schwer und lässt viel Interpretationsspielraum (ebd.).

Auch Metz (1995: 70) merkt an, dass *„dieses Dilemma [...] auf dem ubiquitären, omnipräsenten Charakter von Personalarbeit [beruht], angesichts dessen es der Personalabteilung schwerfällt, ihren originären Beitrag kenntlich zu machen.“* Bisherige empirische Nachweise zu dem Nutzen der Personalabteilung und zu Zusammenhängen mit dem Unternehmenserfolg werden eher skeptisch beurteilt bzw. stehen mangels sinnvoller Operationalisierung mitunter noch aus (vgl. Brandl, 2005: 12, 44). Gmür / Schwerdt (2005: 241) stellen im Rahmen ihrer Meta-Studie fest, dass *„die Zusammenhänge zwischen Personalmanagement und Kapitalrentabilität so schwach sind, dass eine gesicherte Identifizierung nur aussichtsreich ist, wenn gleichzeitig eine große Zahl von Moderatorvariablen mit erfasst wird“.*

Allerdings werden in der betrieblichen Realität in vielen Unternehmen Messbarkeit und ökonomische Wirksamkeit zumeist als essentielle Legitimitätsgrundlage gesehen (vgl. Hildisch, 2012: 130 ff.).

Um Einfluss innerhalb der Organisation zu generieren, ist der Nachweis des eigenen Wertschöpfungsbeitrags unerlässlich. Dies fällt der Personalabteilung seit jeher schwer (vgl. Tootell et al., 2009: 376).

*„HR managers are finding it increasingly difficult to justify very large year-to-year HR programs solely because they are „good for human relations“, „done by everyone else in the industry“ or „done in Japan and Korea“. Instead, the HRM function is being required to justify its existence and to account for its contributions.“* (Boudreau, 1988: 125)

Um diesem Rechtfertigungsdruck zu entgehen, existieren zahlreiche Versuche, ein gewisses Maß an Rationalisierung von Personalarbeit zu erreichen, da Legitimität häufig mit ökonomischem Erfolg gleichgesetzt wird. Es werden quantifizierende Instrumente anderer Bereiche kopiert, die die eigene Leistungsfähigkeit messbar unter Beweis stellen und die zu erwartenden Leistungsbeiträge darstellen sollen (vgl. Brandl, 2005: 44). Exemplarisch anzuführen sind hier die Humankapitalmessung oder der Return on Investment für bestimmte Personalmaßnahmen (vgl. Kühl, 2006: 5). Auch Brück (2006: 57 ff.) thematisiert ausführlich die Einführung einer Balanced-Scorecard sowie der Prozesskostenrechnung. Alleine die allgegenwärtige Bezeichnung „Humanressource“ lässt auf eine ressourcen- und investitionsbasierte Perspektive schließen. Weiterhin verfolgen Wunderer / Jaritz (2007: 64) mit ihrem Konzept des Wertschöpfungscenters das Ziel einer *„kosten- oder ertragsoptimale[n]“*

„Steuerung der internen Leistungsprozesse“ und potentiell einer „Ertragsgenerierung durch den Absatz der Dienstleistungen auf dem externen Markt“. Anhand der Kategorien Zielorientierung, Flexibilität, Kostenorientierung sowie Professionalität systematisieren Scherm / Kleiner (2008: 291) Erfolgsfaktoren für Personalabteilungen (vgl. Hildisch, 2012: 135 f.).

Dennoch ist eine glaubwürdige Quantifizierung des Beitrags von Personalarbeit im Gegensatz zu numerischen Belegen ihrer Leistungen nach wie vor außerordentlich kompliziert und es existiert bisher keine allgemein akzeptierte Lösung (vgl. Feather, 2007: 28; Hildisch, 2012: 135).

Brück (2003: 23) schließt angesichts der „*fast schon als hektisch zu bezeichnende[n] Diskussion von Wissenschaftlern und Praktikern*“ sowie des „*explosionsartige[n] Entstehen[s] von verwickelten Mess-Ideologien mit nicht immer sinnvoll erscheinenden Personalerfolgs-Kenngrößen*“ auf eine „*massive Überforderung von Theorie und Praxis*“.

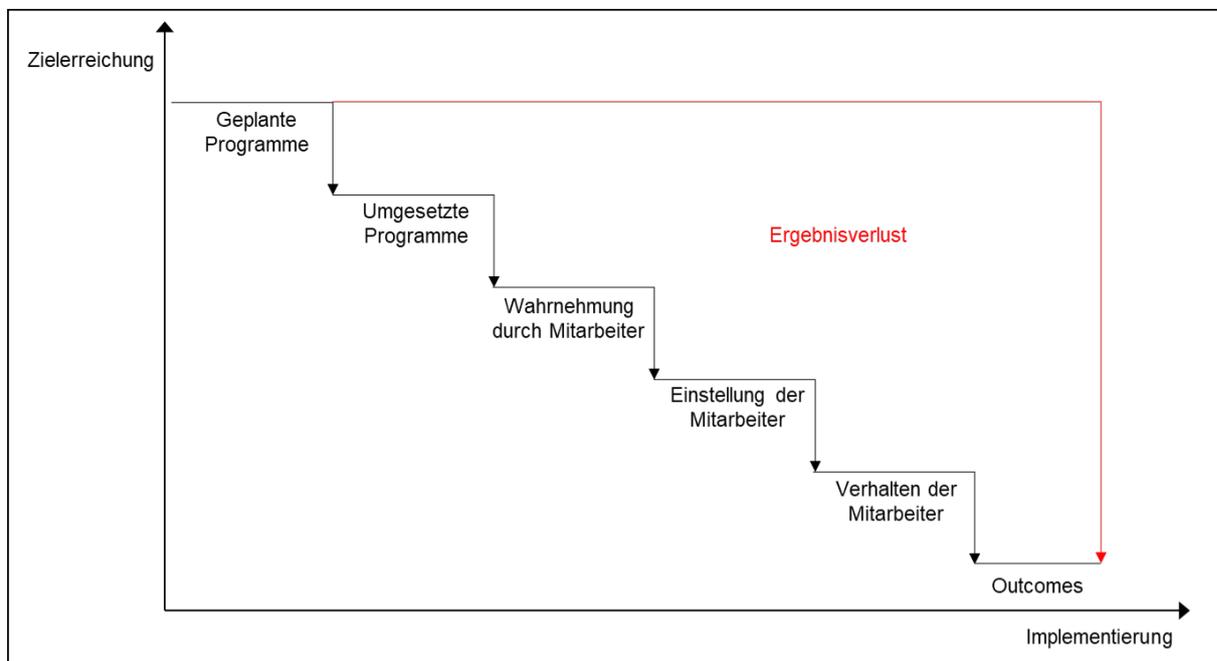
Kritisch angemerkt sei an dieser Stelle, dass dieser Versuch der Durchrationalisierung die ursprüngliche Funktion der Personalabteilung verdrängt – die Schaffung eines konstanten Umfelds für die produktiven Unternehmensbereiche zur Sicherung von deren Effizienz sowie Effektivität (vgl. Kühl, 2006: 5 f.). Es ist demzufolge nicht verwunderlich, dass die Quantifizierungswellen nicht in der Lage sind, den Legitimitätsdruck auf die Personalabteilung zu mindern, da sie die tatsächliche Aufgabe von Personalarbeit in den Hintergrund rücken lassen (vgl. ebd.). Insgesamt wirken sich die bis heute nicht gelungenen Quantifizierungsversuche eher negativ auf den Ruf der Personalabteilung innerhalb von Unternehmen aus (vgl. Wagner, 1993: 648; Hildisch, 2012: 130).

Dieser problematischen Operationalisierung ist darüber hinaus ein weiterer Aspekt inhärent: „*So while the HR team desperately wanted to become more strategic they struggled to find times as they reacted to the plethora of issues and problems*“ (Stanton et al., 2010: 578). Durch mangelnde Erfolgs- und Steuerungskennzahlen sowie zahlreiche Versuche, diese zu implementieren, fehlt häufig die Grundlage einer strategischen Orientierung. Das mündet wiederum in einer reaktiven Haltung, einer verminderten Handlungsfähigkeit und damit auch der Außenwirkung auf andere Unternehmensbereiche (vgl. Guest/King, 2004: 402, 416 f.; Hildisch, 2012: 135).

### **Die „Störvariable“ Mensch**

Leistungen sowie Ergebnisse von Personalarbeit lassen sich nur schwerlich mit denen anderer Unternehmensbereiche vergleichen. Das liegt insbesondere daran, dass Personalabteilungen mit reaktiven Ressourcen arbeiten – nämlich Menschen (vgl. Hildisch, 2012: 133). Diese sind in ihren Reaktionen deutlich unberechenbarer als materielle Ressourcen, was zwangsläufig

zu einer gewissen Unvorhersagbarkeit sowie einem hohen Maß an Planungsunsicherheit führt (vgl. ebd.: 134). So unterstellen Purcell / Hutchinson (2007: 7) bei der Implementierung von Personalinstrumenten Ergebnisverluste zwischen Intention und Outcome.



**Abbildung 10: Ergebnisverlust bei der Implementierung von Personalprogrammen (vgl. Hildisch 2012: 134)**

Insgesamt ist Personalarbeit abhängig von teils unvorhersehbaren Faktoren, auf die Personalabteilungen keinen direkten Einfluss haben, wie z. B. die Wahrnehmungen, die Einstellungen und / oder das Verhalten der Mitarbeiter. Dies wiederum mündet in Planungsunsicherheit und Ergebnisverlust (vgl. Abbildung 10).

Abschließend lässt sich also feststellen, dass es aufgrund der Unterstützungsfunktion von Personalabteilungen, der fehlenden Operationalisierung sowie der Zusammenarbeit mit unberechenbaren Ressourcen problematisch ist, den Wertschöpfungsbeitrag von Personalabteilungen deutlich zu machen.

### 3.4.3 Reproduktion bestehender Verantwortungsverteilung

Die Übernahme von Personalaktivitäten gilt als weitgehend unattraktive Aufgabe (vgl. Renwick, 2003: 362). Renwick (ebd.: 263) zufolge basiert die institutionelle Etablierung der Personalabteilung auf dem Tatbestand, dass andere Unternehmensbereiche Personalthemen als zu zeitintensiv identifiziert und sie deshalb delegiert haben. Durch diese institutionelle Verlagerung von Personalaktivitäten in Personalabteilungen wird die Tendenz begünstigt, dass andere Unternehmensbereiche ihrer eigenen Verantwortung für Personalthemen nicht mehr nachkommen (vgl. Shipton/McAuley, 1993: 5; Lees, 1997: 231; Guest/King, 2004: 412). Allerdings sind Personalmitarbeiter aufgrund ihrer Unterstützungsfunktion sowie des ubiquitären Charakters von Personalarbeit auf die

Zusammenarbeit mit diversen anderen Personen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg angewiesen (vgl. Porter, 1999: 66).

Der Anspruch der Führungskräfte besteht darin, dass die Personalabteilung ihre Dienstleisterrolle einnimmt und ad hoc von allen Themen entlastet, die personalaffin sind. Eine strategische Einbindung bzw. Mitbestimmung ist mitunter nicht gewünscht. Demzufolge zeigen Führungskräfte tendenziell wenig Bereitschaft, Personalaktivitäten zu übernehmen und in ihre Tätigkeiten zu integrieren (vgl. Larsen/Brewster, 2003: 236; Hildisch, 2012: 138). „*Operational managers wanted the function to still do the personnel work that ‘absorbed too much of their time’.*“ (Harris, 2002: 375)

Neben der Unattraktivität von Personalarbeit, resultiert dieser Widerwillen der Führungskräfte Personalarbeit zu übernehmen laut einer Untersuchung von Brandl / Madsen / Madsen (2009: 197) zusätzlich aus folgenden weiteren Faktoren:

- Den Führungskräften steht wenig Zeit zur Verfügung, um zusätzlich Personalthemen zu behandeln.
- Die Führungskräfte haben wenig Interesse an Personalthemen.
- Die Führungskräfte schätzen ihre eigenen Fähigkeiten, sich der Personalthemen anzunehmen, als gering ein.
- Das ursprüngliche Kerngeschäft der Führungskräfte steht immer wieder im Interessenskonflikt mit Personalaktivitäten.

Vor diesem Hintergrund erscheint die Abneigung der Führungskräfte die Verantwortung für Personalaufgaben in ihre Tätigkeiten zu re-integrieren nur folgerichtig (vgl. Hildisch, 2012: 139). Sie versuchen, die bisherige Verantwortungsverteilung beizubehalten: Die Personalabteilung ist Dienstleister ohne Mitbestimmungsrecht für alle Personalthemen und die Führungskräfte selbst widmen sich dem Kerngeschäft.

Problematisch wird dieser Sachverhalt, sobald die Personalabteilung den Anspruch erhebt, sich strategischer auszurichten und Teile von Personalarbeit zurück an die Linie zu verlagern. Weiterhin ist sie bei der Implementierung ihrer Systeme und Instrumente auf die Zusammenarbeit mit den Führungskräften angewiesen, da diese „*das kritische Element für die Motivation und das Commitment der Mitarbeiter darstellen*“ (ebd.: 140).

Demzufolge ist es von großer Bedeutung, die Führungskräfte zu mehr Verantwortungsübernahme zu bringen und deren Versuch zu unterbinden, die bestehenden Strukturen zu reproduzieren.

#### **3.4.4 Misfit zwischen Personalallokation und Kompetenzanforderungen**

Es stellt sich weiterhin die Frage, welche Kompetenzen von den Mitarbeitern der Personalabteilung erwartet werden, um Einfluss nehmen zu können und die eigene Position

innerhalb des Unternehmens zu stärken. In diesem Zusammenhang muss die Personalallokation überprüft werden, also inwieweit die vorhandenen Mitarbeiter den Anforderungen der Tätigkeit entsprechen.

Im Rahmen der „Human Resource Competency Study“ werden fünf verschiedene Kompetenzfelder identifiziert, die dazu führen, dass die Mitarbeiter der Personalabteilung als wertschöpfend wahrgenommen werden (vgl. Ulrich et al., 2007; Hildisch, 2012: 146):

- Strategische Einbindung
- Persönliche Glaubwürdigkeit
- Ergebnisbereitstellung
- Geschäftswissen
- Technologienutzung

Ferris et al. (2007: 122) fügen hinzu, dass ebenfalls zunehmend funktionsübergreifende Kompetenzen gefordert sind, um die unternehmerischen Zusammenhänge zu verstehen (vgl. Hildisch, 2012: 147).

Verschiedene Studien bestätigen, dass die Nähe zum Kerngeschäft des Unternehmens sowie organisationale Kenntnisse hohe Priorität für Personalarbeit haben sollten und zu den wichtigsten Kompetenzen von Mitarbeitern der Personalabteilung gehören (vgl. Kelly/Gennard, 1996; Sheehan et al., 2007; Mercer, 2007; Guest/King, 2004). „*I am a director first and an HR director second*“ (Caldwell, 2001: 45) verdeutlicht ein Personalvorstand diese Notwendigkeit im Rahmen eines Interviews. Ferner spielen Managementkompetenzen sowie funktionspezifische und personale Kompetenzen eine wichtige Rolle (vgl. Brewster/Farndale/van Ommeren, 2000: 40 ff.).

Personalarbeit befindet sich im Wandel und damit einhergehend auch die Rolle der Mitarbeiter der Personalabteilung (vgl. Kapitel 2.2) – sie werden vom Anbieter zum Befähiger, sie sollen Innovationen vorantreiben und eine strategische Rolle einnehmen (vgl. Brewster/Farndale/van Ommeren, 2000: 7). Bei der Zusammenschau der aufgezählten Kompetenzanforderungen wird deutlich, dass „*the skills to perform these roles are quite different from those skills needed to perform at the administrative clerk of works level*“ (ebd.).

In diesem Zusammenhang zeigen diverse Untersuchungen, dass zahlreiche Personalmitarbeiter diesen neuen Anforderungen in der Regel nicht entsprechen (vgl. Hildisch, 2012: 148).

Guest/King (2004: 417 f.) beschreiben die Qualität der Mitarbeiter der Personalabteilung als „*dreadful*“ mit Tendenz zur weiteren Verschlechterung. Sheehan et al. (2007: 198) finden in Interviews im Rahmen ihrer Untersuchung ebenfalls heraus, dass es Mitarbeitern der

Personalabteilung am notwendigen „*high level of business experience*“ mangelt. Ergänzend kommt Mercer (2007: 22) zu dem Schluss, dass die Fähigkeiten der Personalmitarbeiter verbessert werden müssen, um den Anforderungen gerecht werden zu können.

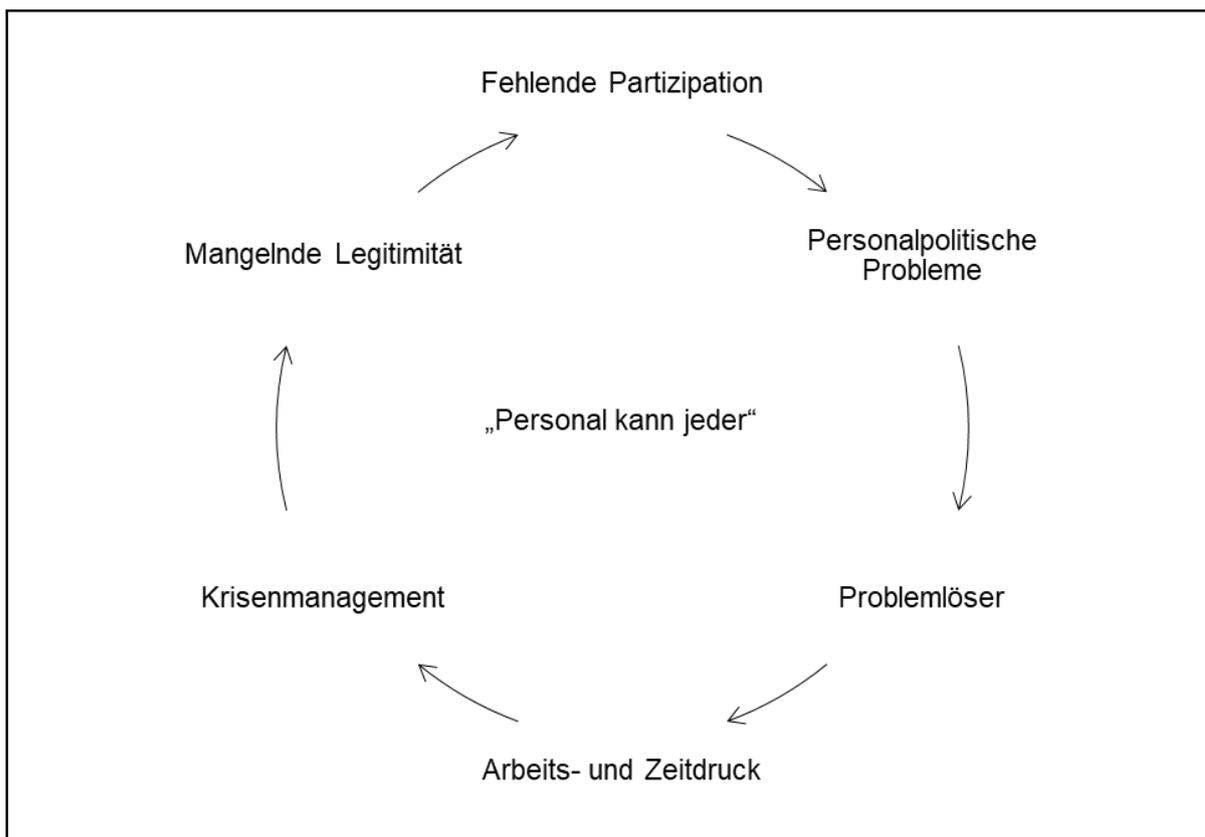
Es scheint augenscheinlich ein Misfit zwischen den Kompetenzprofilen der Personalmitarbeiter und den sich im Rahmen des Aufgabenwandels verändernden Anforderungen zu geben. Von diesen Ergebnissen ausgehend wird deutlich, wie relevant die kritische Überprüfung der Personalzuordnung sowie -auswahl in Personalabteilungen ist, damit sie als wertschöpfend wahrgenommen wird (vgl. Hildisch, 2012: 149).

#### **3.4.5 Rollenkonflikte und widersprüchliche Ansprüche der Anspruchsgruppen**

Die Personalabteilung sieht sich mit unterschiedlichsten Anspruchsgruppen konfrontiert, die divergierende Ansprüche an Personalarbeit stellen und teils konfliktäre Interessen verfolgen (Elšik, 1996: 349). Diese „Sandwichposition“ der Personalabteilung zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen mündet in dem der Personalfunktion klassischerweise inhärenten Rollenkonflikt (vgl. Neuberger, 2002: 342; Krämer, 2008: 34, 37). Dabei sieht sie sich insbesondere zwischen den Zielen und Anforderungen der Mitarbeiter und der diesen mitunter widersprechenden Notwendigkeit sich am Wertschöpfungsanspruch der Unternehmensleitung zu orientieren (vgl. Metz, 1995: 12 f.). Verschärft wird dieses Spannungsfeld widerstreitender Interessen durch Nebenhierarchien, wie die Arbeitnehmersvertretung. Durch die unterschiedlichen Rollenerwartungen können nicht alle Anspruchsgruppen befriedigt werden – Aufgrund der hohen Relevanz der Wahrnehmung der Anspruchsgruppen kann dies negative Folgen für die Legitimität haben.

#### **3.4.6 Der Teufelskreis der Personalarbeit**

Insgesamt lassen sich also verschiedene Aspekte identifizieren, die dazu führen, dass Personalarbeit mit der beschriebenen Legitimitätsproblematik zu kämpfen hat. Die daraus resultierende geschwächte Machtposition innerhalb des Unternehmens resultiert nach Legge (1978: 56) im sog. Teufelskreis der Personalarbeit (vgl. Abbildung 11).



**Abbildung 11: Die dilemmatische Situation der Personalabteilung – der Teufelskreis der Personalarbeit (vgl. Legge, 1978: 56)**

Einflusslose, von anderen Unternehmensbereichen gering geschätzte Personalabteilungen werden nicht in die unternehmerischen und strategischen Planungsprozesse miteinbezogen. Daraus resultieren personalwirtschaftliche Probleme, die unter rechtzeitiger Einbindung personalwirtschaftlicher Experten hätten vermieden werden können. Diese Probleme müssen dennoch von der Personalabteilung unter Zeitdruck und umfassend gelöst werden, da insbesondere hinter personalwirtschaftlichen Problemstellungen mitunter eine gewisse Sprengkraft stecken kann. Die Personalabteilung muss demzufolge permanent Krisenmanagement betreiben und kann sich im Unternehmen kaum konzeptionell und planerisch einbringen. Das wiederum hat zur Folge, dass ihr von anderen Unternehmensbereichen geringe Wertschätzung entgegengebracht und sie nicht in die laufenden Prozesse mit eingebunden wird. Demzufolge werden die bestehenden Strukturen reproduziert – der Teufelskreis der Personalarbeit schließt sich und die Legitimität sinkt. Ein zeitnahes Gegensteuern ist von hoher Bedeutung für die Veränderung der Position der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens.

Demgegenüber können auch einflussreiche Personalabteilungen Opfer ihres Erfolgs werden. Entstehen aufgrund der erfolgreichen Integration der Personalabteilung keine personalpolitischen Probleme, kann es zu der Frage kommen, ob die Personalabteilung noch notwendig ist und für den weiteren Unternehmenserfolg gebraucht wird (vgl. ebd.: 68 f.).

An dieser Stelle ist anzumerken, dass diese Legitimitätsproblematik insgesamt durchaus differenziert betrachtet werden muss. Empirische Untersuchungen zeigen, dass der Stellenwert der Personalabteilung in unterschiedlichen Unternehmen mitunter stark variieren kann (vgl. z. B. Polzer, 1993; Mohrmann et al, 1996; Csoka/Hackett, 1998; Lawler/Mohrmann, 2000; Valverde, 2003; Brandl, 2005).

Insbesondere in Deutschland ist die Institutionalisierung von Personalabteilungen aufgrund der vielfältigen arbeitsrechtlichen Vorschriften (MitBestG, BetrVG, Arbeits- und Sozialgesetzgebung) potentiell weniger problematisch als in anderen Ländern (vgl. Metz, 1995: 1; Kapitel 2.3). Allerdings lassen sich auch hier verschärfte Diskussionen um neue Organisationsformen für Personalabteilungen ausmachen, wie z. B. Dezentralisierung. Auch die Trends des Downsizings sowie Outsourcings greifen um sich und verschärfen die Debatte um „eine mögliche Dezimierung des Umfangs bzw. der Kompetenzen von Personalabteilungen zugunsten anderer Träger des Personalwesens“ (vgl. Metz, 1995: 2). Dies erzeugt Druck und immer mehr Unternehmen fordern feste Qualitätsstandards und messbare Ergebnisse in der Personalarbeit, was wiederum (wie bereits beschrieben) schwierig umzusetzen ist.

#### **3.4.7 Aktuelle Herausforderungen als Potential für Veränderungen**

Aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen und die zunehmende Relevanz der Ressource Mensch bieten das Potential, die Position der Personalarbeit im Unternehmen maßgeblich zu verändern bzw. positiv zu beeinflussen (vgl. Tamkin/Reilly/Strebler, 2006: 17).

Ausgehend von dem eingangs beschrieben veränderten globalen Umfeld müssen Unternehmen zunehmend Antworten auf unterschiedlichste Phänomene finden.

Der demographische Wandel bzw. die Überalterung der Gesellschaft und der in Deutschland immer wieder diskutierte Fachkräfteengpass stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Mitarbeiterbindung und -motivation werden vor dem Hintergrund von immer weniger qualifizierten Nachwuchskräften zunehmend wichtiger. Diversität und der Eintritt verschiedener Generationen in den Arbeitsmarkt führen zu einer vielschichtigen Wertevielfalt. Digitalisierung und Automatisierung verändern die Arbeit an sich. Zukunftsorientierte Ausbildung und Qualifizierung der Mitarbeiter sind von steigender Bedeutung. Darüber hinaus wandeln sich die Bedürfnisse der Arbeitnehmer zusehends – Flexible Arbeitsformen und agile Organisationsstrukturen bekommen immer mehr Relevanz. Unternehmen, die den Anforderungen nicht gerecht werden, laufen Gefahr, ihre Arbeitgeberattraktivität zu verlieren.

Auf der einen Seite ist es angesichts der zukünftigen Herausforderungen von großer Bedeutung, dass Unternehmen langfristig die richtigen humanen Ressourcen inne haben. Auf

der anderen Seite besteht eine der größten Herausforderungen genau darin, die richtigen Arbeitnehmer für sich gewinnen zu können und diese an das Unternehmen zu binden.

Aufgrund der Brisanz dieser Themen, die originär in den Aufgabenbereich von Personalabteilungen fallen, bieten sich derzeit grundsätzlich gute Chancen, den Teufelskreis der Personalarbeit zu durchbrechen. Umso wichtiger ist eine entsprechende und aktive Positionierung der Personalabteilungen innerhalb der Unternehmen, um den anstehenden Anforderungen zu entsprechen und die Herausforderungen bewältigen zu können.

Welche Strategien bei einer entsprechenden Positionierung helfen können, wird im Folgenden beschrieben.

#### **3.5 Legitimationsstrategien für Personalabteilungen**

Ausgehend von der skizzierten Legitimitätsproblematik von Personalabteilungen werden im Folgenden auf Basis der bisherigen Ausführungen zu verschiedenen Legitimitätsarten sowie Legitimationsstrategien mögliche Handlungsoptionen für Personalabteilungen thematisiert.

Hildisch (2012: 176 ff.) kombiniert Suchmans (1995) Legitimationsstrategien mit dem Ansatz von Oliver (1991) und bezieht sich in ihrem Konzept konkret auf potentielle Legitimationsstrategien für Personalabteilungen. Dabei unterscheidet sie zwischen zwei verschiedenen für Personalabteilungen geeignete Strategiegrundausrichtungen, um Legitimität zu erreichen: Legitimität durch Anpassung sowie Legitimität durch Veränderung. In dem Zusammenhang führt Hildisch (2012: 182 ff.) exemplarisch an, welche Implikationen sich für Personalabteilungen ergeben können.

Im Rahmen der **Anpassungsstrategie** soll durch die Anpassung an die vorherrschenden Anforderungen der Anspruchsgruppen legitime Macht gewonnen werden.

Pragmatische Legitimität kann in dem Zusammenhang insbesondere durch die aktive Anpassung an geltende Anforderungen bzw. deren Einbindung sowie die Verbesserung der eigenen Reputation erreicht werden. Dabei steht zunächst im Fokus, die Anforderungen der Anspruchsgruppen zu eruieren, um sie schließlich befriedigen zu können.

Kognitive Legitimität hingegen wird insbesondere durch die Anpassung an allgemeingültige Standards sowie die Verbesserung der Prozesse erreicht. Dies kann z. B. durch die Angleichung an geltende Rationalitätsstandards erreicht werden (vgl. ebd.: 183), muss allerdings unbedingt im Kontext der in der Umwelt vorherrschenden Vorstellungen betrachtet werden. Dabei können sowohl substantielle Maßnahmen (wie z. B. Strukturveränderungen oder Prozessoptimierungen) als auch symbolische Maßnahmen (wie z. B. ein professionelles Erscheinungsbild) zum Tragen kommen. Hildisch (ebd.: 186 ff.) empfiehlt in dem Zusammenhang die fortlaufende Professionalisierung der Personalabteilung, um durch

Expertenmacht Legitimität bzw. legitime Macht zu generieren. In dem Zusammenhang sind sowohl die vorherrschenden Strukturen und Prozesse als auch die Personalallokation kritisch zu überprüfen.

Im Rahmen der **Veränderungsstrategie** steht die aktive Veränderung bestehender Strukturen im Fokus. Dabei ist zu beachten, dass Veränderungsbemühungen auf Widerstand treffen können. Das liegt zum einen daran, dass bestehende Strukturen dazu neigen, sich zu reproduzieren. Werden diese Strukturen aktiv verändert, ist mit Widerstand zu rechnen. Zum anderen zielen derartige Veränderungsstrategien auf eine Umgestaltung der Machtverteilung ab. Durch die Tendenz machtvoller Akteure, ihre eigene Macht zu erhalten bzw. bestehende Strukturen zu reproduzieren, ist auch an dieser Stelle Widerstand möglich. Durch u. a. Hartnäckigkeit, Kooperationen sowie Überzeugungsarbeit kann die Veränderungsstrategie durch die Personalabteilung vorangetrieben werden.

Folgende Abbildung 12 zeigt die beschriebenen Legitimationsstrategien für Personalabteilungen.

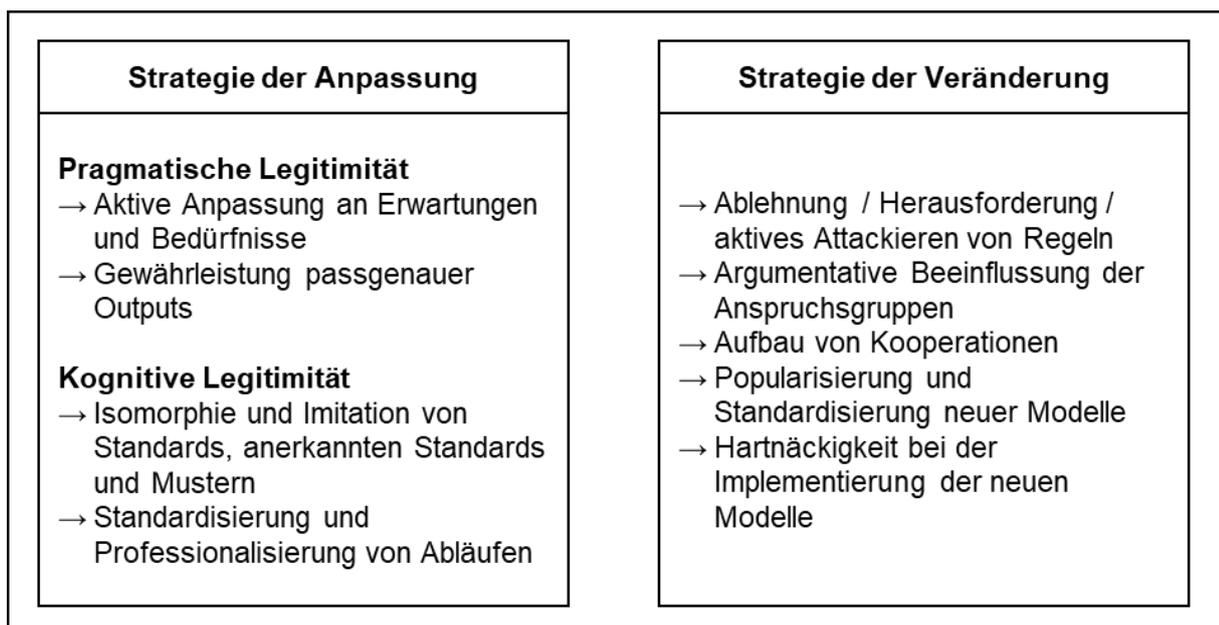


Abbildung 12: Handlungsoptionen zur Legitimation von Personalabteilungen (vgl. Hildisch, 2012: 181)

Final ist festzuhalten, dass die konkreten Strategien zur Legitimation vom jeweiligen Kontext abhängig gemacht werden müssen. Da das Modell von Hildisch vor einem rein theoretischen Hintergrund entwickelt worden ist, weist es einen hohen Abstraktionsgrad auf. In diesem Zusammenhang wird im Folgenden die weitere Vorgehensweise der vorliegenden Studie erläutert.

### **3.6 Weitere Vorgehensweise der Untersuchung**

Hildisch (2012: 177) empfiehlt auf der Grundlage ihrer Forschung zunächst eine Identifikation sowie Analyse der relevanten Anspruchsgruppen vorzunehmen. Mit den Arbeitnehmervetretern sowie den Führungskräften wurden die für die vorliegende Arbeit relevanten Anspruchsgruppen bereits identifiziert (vgl. Kapitel 3.3.2).

Ergänzend zu den Anforderungen der relevanten Anspruchsgruppen wird die Eruiierung ergänzender Informationen empfohlen. Dabei stehen insbesondere persönliche Interessen und der Ursprung sowie die Verteilung von Machtressourcen im Fokus, da diese Informationen die Ableitung von bedarfsgerechten Aktionen zur Gewinnung von Legitimität erleichtern können (vgl. Hildisch, 2012: 178).

Im Folgenden wird zunächst die Legitimitätssituation der Personalabteilung des Beispielunternehmens aus Sicht der Personalmitarbeiter mittels einer Gruppendiskussion untersucht. Auf den daraus gewonnenen Erkenntnissen werden die weiteren Schritte der vorliegenden Arbeit abgeleitet und vorgestellt.

## **4. Empirische Untersuchung der Legitimitätssituation der Personalabteilung**

Angesichts der im vorangehenden Kapitel 3 skizzierten Legitimitätsdebatte von Personalabteilungen besteht das Ziel dieser empirischen Untersuchung darin, ein Stimmungsbild der Personalmitarbeiter bezüglich ihres wahrgenommenen Status innerhalb des Unternehmens zu gewinnen. Dies dient der empirischen Annäherung an die erste forschungsleitende Fragestellung<sup>18</sup>. Weiterhin sollen der weitere Forschungsbedarf bzw. Anhaltspunkte für die anschließende Forschung generiert werden.

Dafür wird zunächst die methodische Vorgehensweise beleuchtet (Kapitel 4.1). In diesem Rahmen stehen neben der Gruppendiskussion als Methode (Kapitel 4.1.1) auch die Stichprobenziehung und das Design der Untersuchung im Fokus der Betrachtung (Kapitel 4.1.2).

In Kapitel 4.2 werden die Ergebnisse der Gruppendiskussion vorgestellt. Dabei werden sowohl der Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen (Kapitel 4.2.1) als auch die ermittelten Beeinflussungsfaktoren auf diesen Stellenwert (Kapitel 4.2.2) betrachtet. Im Anschluss an eine Zusammenfassung der Ergebnisse (Kapitel 4.2.3) erfolgt die Auseinandersetzung mit der weiteren Vorgehensweise der vorliegenden Untersuchung (Kapitel 4.3).

### **4.1 Methode und Design**

Mithilfe einer Gruppendiskussion wird untersucht, inwieweit eine Legitimitätsproblematik aus der Perspektive der Träger von Personalarbeit existiert und ob bzw. wie diese eine Diskussion um ihren Stellenwert innerhalb des Unternehmens wahrnehmen. Damit rücken in diesem Schritt der Untersuchung die Personalmitarbeiter, also die Akteure der Personalarbeit, sowie deren Eindrücke bzw. kollektive Orientierungsmuster in den Fokus der Betrachtung.

#### **4.1.1 Gruppendiskussionen als Methode der empirischen Sozialforschung**

Bei Gruppendiskussionen handelt es sich um geplante Diskussionen mit dem Ziel, vom Individuum losgelöste Gruppenmeinungen zu erheben. Durch Offenheit und Kommunikation soll das Forschungsinteresse in einer möglichst natürlichen Gesprächssituation untersucht werden. Durch die Interaktion sowie gegenseitige Beeinflussung der Diskussionsteilnehmer ähnelt diese Form der Erhebung dem alltäglichen Austausch und geht über eine reine Befragung mehrerer Personen hinaus (vgl. Bohnsack 2012: 370; Vogl, 2019: 695).

---

<sup>18</sup> Forschungsleitende Fragestellung 1: Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervertreter und Führungskräfte die aktuelle Legitimitätssituation der Personalabteilung wahr?

Ein konstitutiver Bestandteil von Gruppendiskussionen besteht darin, dass sich die Teilnehmer gegenseitig beeinflussen<sup>19</sup> und sich dadurch die kollektiven Orientierungen herausarbeiten lassen. Dabei ist es ausdrücklich erlaubt, dass sich Meinungen während der Diskussion ändern, da dies ein mögliches Ergebnis des gewünschten Interaktionsprozesses ist.

Durch diese gegenseitige Beeinflussung der Diskussionsteilnehmer kann es dazu kommen, dass einzelne Meinungsäußerungen durch Gruppenmitglieder verhindert oder im Rahmen sozialer Erwünschtheit verfälscht werden (vgl. Vogl, 2019: 696). Umso wichtiger ist eine gute Vorbereitung der Durchführung sowie Nachbereitung der Gruppendiskussion. Im Vorhinein einer derartigen Erhebung müssen zunächst die beteiligten Personen rekrutiert werden. Weiterhin ist von Relevanz, den Grad der Strukturierung, die zu erhebenden Fragestellungen sowie die Art der Dokumentation zu bestimmen.

Grundsätzlich ist es empfehlenswert, dass der Moderator die Gruppendiskussion mit einem Leitfaden an Fragen begleitet, damit er das Erkenntnisinteresse fokussieren kann. Dennoch muss er offen genug agieren, um auf nicht antizipierte Themen aus der Interaktion eingehen zu können (vgl. Bohnsack, 2012: 380 ff.). In der Diskussion selbst wird stets die gesamte Gruppe adressiert und nicht einzelne Personen. Weiterhin greift der Moderator nicht in die Aufteilung der Redebeiträge ein (vgl. ebd.).

In Bezug auf die Zusammensetzung der Diskussionsteilnehmer ist anzumerken, dass entweder Realgruppen oder künstliche Gruppen zusammen gestellt werden können. In künstlichen Gruppen kennen sich die Teilnehmer nicht und haben u. U. keine gemeinsame Diskussionsbasis. Realgruppen bestehen auch außerhalb der Erhebung als Gruppe, sodass die Diskussion realistisch sowie nah am Alltag ist und somit eine hohe externe Validität aufweist (vgl. Flick, 2015: 250 ff.; Vogl, 2019: 698). Allerdings ist zu beachten, dass in Realgruppen bereits vorhandene Beziehungs- bzw. Rollengefüge die Diskussion beeinflussen können.

#### **4.1.2 Stichprobe und Design der Gruppendiskussion**

Insgesamt nehmen 21 Personalmitarbeiter an der Gruppendiskussion teil. Alle Teilnehmer führen Tätigkeiten in der operativen Personalbetreuung aus. Es handelt sich um Personalreferenten, die im Rahmen des in Kapitel 2.1 beschriebenen Referentenmodells für einen definierten Bereich verantwortlich für alle Personalthemen sind. Dadurch haben sie in ihrem Arbeitsalltag direkten Kontakt mit den in Kapitel 3.3.2 für die Untersuchung als relevant identifizierten Anspruchsgruppen Arbeitnehmervvertretung sowie Führungskräfte. Es handelt

---

<sup>19</sup> Diese gewünschte gegenseitige Beeinflussung steht ganz im Gegensatz zu den standardisierten, quantitativen Verfahren, bei denen sie als Störvariable gesehen wird (vgl. Vogl, 2019: 696).

sich dementsprechend um eine Realgruppe, die aus Teilnehmern mit homogenem Erfahrungshintergrund besteht (vgl. Kapitel 4.1.1).

Im Beispielunternehmen sind zum Untersuchungszeitraum 65 Mitarbeiter unbefristet als operative Personalreferenten beschäftigt. Davon sind per Zufallsprinzip 25 angefragt worden, freiwillig an der Gruppendiskussion teilzunehmen. Von den 25 angefragten Personalmitarbeitern haben 24 dem Termin zugesagt. Aufgrund kurzfristiger Ausfälle oder Terminengpässe haben 21 Personalmitarbeiter an der Gruppendiskussion teilgenommen. Das entspricht einer Teilnahmequote von 84 %.

<b>Vorbereitende Empirie – Diskussionsrunde</b>	
<b>Diskussionsdauer</b>	120 Minuten
<b>Gesamtanzahl Personalreferenten</b>	65
<b>Angefragte Personalreferenten</b>	25
<b>Teilnehmer an der Diskussion</b>	21
<b>Teilnahmequote in Prozent</b>	84 %

**Tabelle 3: Zusammensetzung und Teilnahmequote der Gruppendiskussion**

Den Teilnehmern der Gruppendiskussion wurde eingangs Anonymität zugesichert, sodass keinerlei soziodemografische Angaben erhoben worden sind. Im Mittelpunkt steht ausschließlich die inhaltliche Diskussion.

Zur Einführung in die Gruppendiskussion wurden deren Teilnehmer gebeten, folgende Fragen hinsichtlich des Stellenwerts der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens zu beantworten:

- (1) Welchen Stellenwert sollte die Personalabteilung Ihrer Meinung nach auf einer Skala von 0 bis 10 im Unternehmen haben?
- (2) Welchen Stellenwert hat die Personalabteilung Ihrer Meinung nach auf einer Skala von 0 bis 10 aktuell im Unternehmen?

Dabei handelt es sich um eine Numerische Rating Skala, anhand derer die Probanden den empfundenen Stellenwert der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens von 0 (kein Stellenwert) bis zu 10 (sehr hoher Stellenwert) beurteilen sollen. Anhand der Ergebnisse kann ein erster Eindruck im Hinblick auf die erste forschungsleitende Fragestellung generiert werden, um dann anschließend tiefer in die Analyse zu gehen. Um auf dieser eingangs gestellten Skalenfrage aufbauend ein Stimmungsbild der Personalmitarbeiter bezüglich der Bedeutung ihrer Abteilung innerhalb des Unternehmens zu generieren, wird die Gruppendiskussion mit folgenden Fragestellungen angeleitet:

- (1) Welche Faktoren beeinflussen Ihrer Meinung nach den Stellenwert der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens?
- (2) Welche Auswirkungen nehmen Sie in Ihrer täglichen Arbeit wahr?

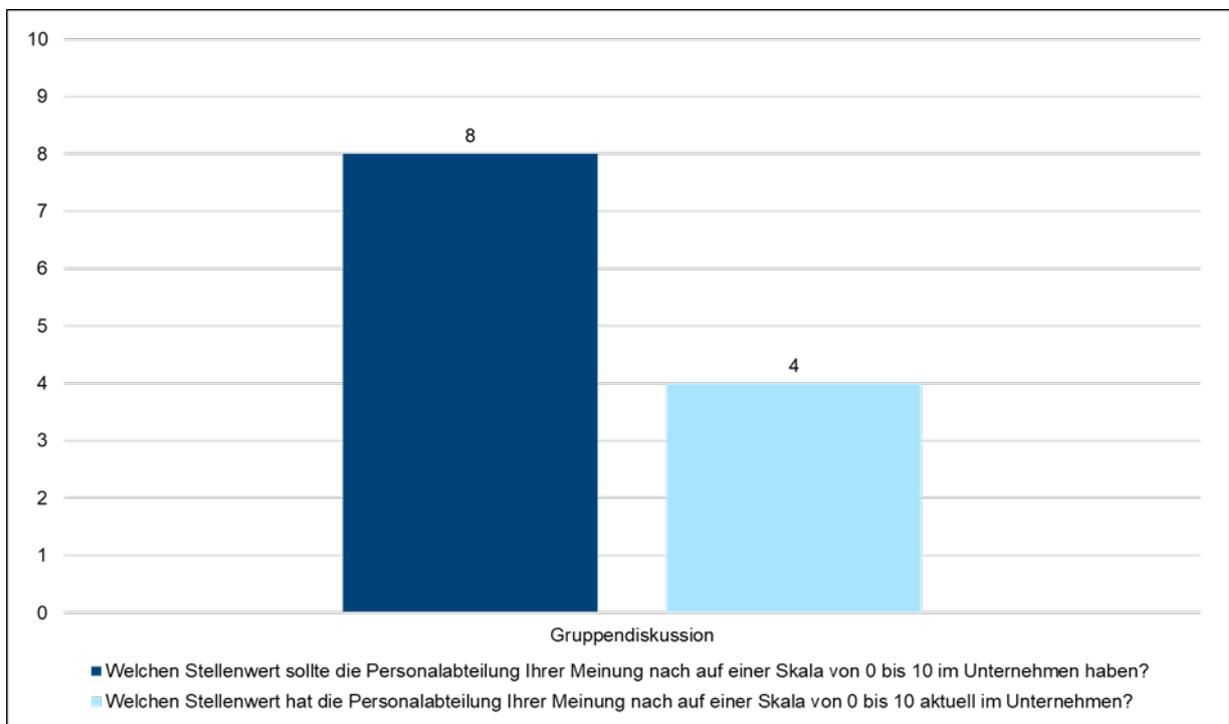
Die auf diesen Fragen basierende Gruppendiskussion wird mit deskriptiven Verfahren ausgewertet, um daraus Schlüsse auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung zu ziehen.

## 4.2 Hinweise auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung innerhalb des Beispielunternehmens

Die Gruppendiskussion dient der Erlangung eines Stimmungsbildes der Personalmitarbeiter bezüglich der Legitimitätssituation ihrer Abteilung innerhalb des Unternehmens. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Diskussion dargelegt.

### 4.2.1 Der Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen aus der Perspektive der Personalmitarbeiter

Wie beschrieben wurden die Diskussionsteilnehmer gebeten, anhand einer Numerischen Rating Skala von 0 bis 10 einzuschätzen, wie hoch ihrer Meinung nach der Stellenwert der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens idealerweise sein sollte. Weiterhin sollten sie anhand der Skala beurteilen, wie der Stellenwert der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens aus ihrer Perspektive ist. Abbildung 13 zeigt die Einschätzung durch die Teilnehmer der Gruppendiskussion:



**Abbildung 13: Die Einschätzung des Stellenwerts von Personalarbeit im Unternehmen aus Sicht der Personalmitarbeiter**

Der ideale Stellenwert der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens wird von den Diskussionsteilnehmern auf einer Skala von 0 bis 10 mit einer 8 bewertet. Die Personalabteilung sei eine wichtige Abteilung innerhalb des Unternehmens – die

Diskussionsteilnehmer sind sich einig, dass die Personalabteilung grundsätzlich einen hohen Stellenwert im Unternehmen genießen sollte. Es sei wichtig, dass sie in alle laufenden und zukünftigen Prozesse eingebunden ist, da sie einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten könne. Dabei spiele sie eine Rolle bei der Leistungssteigerung der Mitarbeiter sowie der Führungskräfte und sei ein wesentlicher Faktor, ein guter Arbeitgeber zu werden.

Allerdings hätten die produzierenden Organisationseinheiten im Unternehmen stets Vorrang. Die Produktion sei „*das Kerngeschäft*“. Da die Personalabteilung nicht primär mit der Produktion beschäftigt sei, sei ihr idealer Stellenwert nicht an der Spitze der Skala anzusiedeln. Durch die oben genannten Aspekte sei ihr Soll-Stellenwert mit einer 8 dennoch hoch.

Die Diskussionsteilnehmer beurteilen den aktuellen Stellenwert der Personalabteilung mit einer 4 deutlich niedriger. Sie kommen zu dem Schluss, dass der Stellenwert der Personalabteilung geringer ist als er ihrer Meinung nach sein sollte.

Im Folgenden wird der Verlauf der anschließenden Diskussion wiedergegeben. Dabei liegt der Fokus insbesondere auf den Gründen, die aus Sicht der Diskussionsteilnehmer dazu führen, dass der Stellenwert der Personalabteilung niedriger ist als idealerweise er sein sollte. Einen weiteren Fokus bilden die daraus resultierenden, wahrgenommenen Auswirkungen.

Im Anschluss erfolgt in Kapitel 4.2.3 eine Zusammenfassung der Ergebnisse sowie darauf aufbauend die Vorstellung der weiteren Vorgehensweise der Untersuchung (Kapitel 4.3).

#### **4.2.2 Beeinflussungsfaktoren des Stellenwerts von Personalarbeit aus der Perspektive der Personalmitarbeiter**

Die Probanden reflektieren innerhalb der Diskussion mehrere verschiedene Ursachen für ihre Feststellung, dass der Stellenwert der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens nicht so hoch ist, wie er in ihren Augen eigentlich sein sollte. Zur Illustration der Diskussion und der Wiedergabe des Stimmungsbildes werden einige Aussagen direkt zitiert. Aufgrund der eingangs zugesicherten Anonymität werden diese Aussage ohne Zuordnung zu einzelnen Diskussionsteilnehmern zitiert. Die einzelnen Themenschwerpunkte werden im Text optisch hervorgehoben.

Zunächst stellen die Diskussionsteilnehmer fest, dass die Personalabteilung eine rein **unterstützende Unternehmensfunktion** sei. Sie arbeite als indirekter Bereich nicht direkt am Produkt und habe somit keine elementare Bedeutung für die Wertschöpfungskette wie die direkten Produktionsbereiche. Ein Diskussionsteilnehmer stellt fest: „*Es muss natürlich mit*

*dem Produkt das Geld verdient werden, daher hat im Grunde erstmal alles Prio, was mit dem Produkt direkt zu tun hat.“*

Die Tatsache, dass die Personalabteilung „*nur ein Unterstützer*“ sei, habe Einfluss auf ihren Stellenwert sowie ihr Ansehen im Unternehmen. Das „*Herz des Unternehmens*“ schlage in der Produktion. Daher hätten die unterstützenden, indirekten Bereiche und damit auch die Personalabteilung eine geringere Bedeutung: „*Die indirekten Bereiche sind zwar auch wichtig, aber sie sind nicht elementar für den Unternehmenserfolg, für die Herstellungs- oder Wertschöpfungskette.*“

Mit dieser Unterstützungsfunktion gehe das „*historisch gewachsene Dienstleisterimage*“ einher. Die Personalmitarbeiter beschreiben, dass sie als „*Servicefunktion*“ und weniger als gleichwertiger Partner wahrgenommen werden: „*Die Erwartung ist doch, dass wir funktionieren und das liefern, was andere haben wollen.*“ Dabei seien sie zu häufig ausführend und zu selten planerisch tätig. Die Tatsache, dass sich die einzelnen Unterabteilungen in der Personalabteilung „*Service-Center*“ nennen, sei den Personalmitarbeitern zufolge nicht hilfreich, um das Dienstleisterimage zu überwinden. „*Man wird ständig auf den Dienstleister reduziert. Und wenn man sich wehrt, wird man darauf hingewiesen, dass man in einem Service-Center arbeitet und demzufolge auch Service bringen muss.*“

In dem Zusammenhang wird die Personalabteilung auch als „*Kostenverursacher*“ diskutiert: „*Grundsätzlich kostet Personalwesen erstmal Geld.*“ Die Personalabteilung gebe das Geld eher aus als es dem Unternehmen einzubringen. Die meisten Maßnahmen der Personalabteilung seien kostenintensiv und hätten keinen Output, der sich in Zahlen ausdrücken lasse. Dies sei insbesondere vor dem Hintergrund des wachsenden Kostendrucks („*Es muss ja erstmal Geld verdient werden.*“) problematisch, da es zu einem erhöhten Rechtfertigungsdruck anderen Organisationsmitgliedern gegenüber führe.

Insgesamt sind sich die Diskussionsteilnehmer einig, dass die Personalabteilung im Vergleich zu direkten Bereichen aber auch anderen indirekten Organisationseinheiten Probleme habe, den eigenen **Beitrag zum Unternehmenserfolg** deutlich zu machen.

Das liege vor allem daran, dass Personalarbeit nicht mit „*Zahlen, Daten, Fakten*“ belegbar sei; dafür sei sie „*zu schwammig*“. Der Nutzen sowie die Relevanz der Personalabteilung seien in der Unternehmensrealität nur schwer greifbar und würden von anderen Organisationsmitgliedern nicht wahrgenommen bzw. honoriert. Darunter leide der Stellenwert der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens aus Perspektive der Personaler deutlich. Ein Diskussionsteilnehmer berichtet, er werde immer wieder gefragt, was er „*eigentlich den ganzen Tag*“ mache. Ein anderer ergänzt diesbezüglich: „*Und ich muss dann manchmal selber überlegen, wie ich das jetzt eigentlich am besten erkläre.*“ Das liege vor allem daran, dass

Personalarbeit sich mit den Menschen im Unternehmen beschäftige. Dadurch seien ihre Erfolge selten in Zahlen auszudrücken, wie es bspw. in der Produktion, aber auch im Einkauf, im Vertrieb oder in der Finanzabteilung möglich sei. Ein Diskussionsteilnehmer fasst zusammen, dass es schwierig sei, Personalarbeit *„an festen Kennzahlen festzumachen, weil wir nun mal nicht wertschöpfend tätig sind in dem Sinne, dass wir am Ende des Tages harte Zahlen auf den Tisch knallen können.“*

In dem Zusammenhang wird von einem Teilnehmer die Frage aufgeworfen, ob es möglich sei, Personalarbeit sinnvoll zu messen. Dies mündet zunächst in einer grundsätzlichen Diskussion, was *„gute Personalarbeit“* bedeute, um davon ausgehend eine passende Operationalisierung ableiten zu können. An dieser Stelle wird deutlich, dass kein vollständig gemeinsames Verständnis von guter Personalarbeit zwischen den Diskussionsteilnehmern besteht; es existieren vielmehr zahlreiche subjektive Meinungen und Interpretationen. Es wird diskutiert, ob sich *„gute Personalarbeit“* anhand von geringen Fehlzeitenquoten innerhalb des Betreuungsbereichs, qualitativ hochwertigen<sup>20</sup> Beratungsgesprächen oder auch nachhaltigen Entwicklungsplanungen messen ließe. Trotz ihrer unterschiedlichen Ansichten ist sich die Diskussionsgruppe einig, dass es wenig sinnvoll ist, Personalarbeit *„um jeden Preis“* messbar zu machen.

Durch diese **Operationalisierungsproblematik** sei es aktuell im Unternehmen den anderen Organisationsmitgliedern gegenüber schwierig, den eigenen Wertschöpfungsbeitrag deutlich zu machen. Es entstünde eine *„Scheinplausibilität“*, die Personalarbeit unglaubwürdig mache. Die Probanden sind sich einig, dass die einzige Möglichkeit der Operationalisierung von Personalarbeit darin besteht, die Betreuungsbereiche nach ihrer Zufriedenheit zu befragen.

Der **administrative Fokus** ihrer Arbeit wird von den Diskussionsteilnehmern als eines der Kernprobleme eingestuft. Der Anteil administrativer, verwaltender Tätigkeiten sei nach wie vor sehr hoch. Dabei handele es sich z. B. um diverse Auswertungen (sog. *„Reports“*), Schriftverkehr und Systemeingaben. Allerdings bestehe das hauptsächliche Problem darin, dass die Personalprozesse bisher weder digitalisiert noch automatisiert seien. Durch Digitalisierung sowie Automatisierung der administrativen Prozesse bzw. Tätigkeiten könne Personalarbeit *„um Längen verbessert werden“*. Die Probanden diskutieren, dass sie durch die primär ausführenden, zumeist administrativen, Tätigkeiten wenig Möglichkeiten hätten, planerisch, vorausschauend oder kreativ zu arbeiten. Hinzukommend sei so auch die Zeit limitiert, um in kollegialen Austausch zu treten oder sich mit den Themen außerhalb des eigenen Tätigkeitfelds auseinanderzusetzen. Insgesamt sei der *„Anteil administrativer Tätigkeiten zu hoch“*. Ein Diskussionsteilnehmer beschreibt sich selbst als *„Sklave der eigenen*

---

<sup>20</sup> An dieser Stelle wird ebenfalls deutlich, dass auch die Definitionen von qualitativ hochwertigen Beratungsgesprächen innerhalb der Diskussionsrunde unterschiedlich sind.

*Prozesse*“, da er in seiner Arbeit an komplexe Prozesse gebunden sei und dadurch nur behäbig sowie unflexibel agieren könne. Die Folge sei Unmut sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Arbeitnehmervertretern. Die Personalabteilung werde häufig als „Zusatzbelastung“ wahrgenommen: *„Häufig wird die Personalabteilung als Übel angesehen. Also als administratives Hindernis.“* Als Folge beschreiben die Diskussionsteilnehmer, dass sie erst an der Umsetzung von Projekten und nicht an deren Planung beteiligt seien. Das gehe mitunter so weit, dass in Abwesenheit Aufgaben an „die PA“ verteilt würden, von denen diese durch per E-Mail verschickte Protokolle erfahre: *„Auch wenn ich nicht in der Runde dabei war, werden mir die Aufgaben aufgedrückt. Ich erfahre das dann, wenn ich das Protokoll lese.“*

Als einen weiteren Grund für den niedrigen Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen geben die Diskussionsteilnehmer an, dass kein klares **Rollenbild** für die Mitarbeiter der Personalabteilung existiert. Zumindest keines, das unter den Personalmitarbeitern einheitlich bekannt ist. Die Probanden beschreiben, dass sie sich selbst als „*eierlegende Wollmilchsau*“ sehen. Allerdings sei es unmöglich, „*gleichzeitig alles*“ zu sein. Diese Rollenüberladung führt zu unterschiedlichen Rolleninterpretationen unter den Personalmitarbeitern: *„Der eine findet dann eben das eine wichtig, während der andere das andere wichtig findet. So legt eben jeder seinen eigenen Schwerpunkt.“*

An dieser Stelle wird deutlich, dass innerhalb der Gruppe keine differenzierte Vorstellung der eigenen Rolle existiert. Während sich die einen eindeutig in der Rolle eines regelhütenden Arbeitgebervertreters sehen, positionieren sich andere deutlich näher am Mitarbeiter und heben ihre Rolle als vertrauter Ansprechpartner für die Mitarbeiter hervor. Einige betonen ihre Beratungsfunktion für die Führungskräfte, während andere ihre primäre Rolle darin sehen, dass die Mitarbeiter ihr Geld am Ende des Monats pünktlich erhalten. Insgesamt werden unterschiedlichste Positionen zur eigenen Rolle deutlich. Es wird die Frage aufgeworfen, ob diesbezüglich eine klare Vision existiert, die seitens der Abteilungsleitung transportiert wird. Dies kann bis zum Ende der Diskussion nicht geklärt werden. Die Diskussionsteilnehmer reflektieren diesbezüglich, dass ihre Rolle durch diese Unschärfe und die unterschiedlichen Interpretationen von anderen Unternehmensmitgliedern als diffus wahrgenommen wird. Dabei sei es einem Diskussionsteilnehmer zufolge für ihren Stellenwert innerhalb des Unternehmens wichtig, dass die Personalabteilung ein einheitliches Bild von sich selbst in das Unternehmen hinein trage.

Ein weiterer Punkt, der in den Augen der Probanden Einfluss auf den Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen hat, sei die „*mangelnde disziplinarische Durchschlagskraft*“. Sie beschreiben, dass es schwierig sei, disziplinarische Maßnahmen umzusetzen – die disziplinarische **Handlungsfähigkeit** wird bemängelt. Sie hätten „*wenig Handhabe*“ bei problematischen Mitarbeitern. Es sei nahezu unmöglich, Fehlverhalten von

Mitarbeitern wirkungsvoll zu sanktionieren. Dadurch werde die Personalabteilung bei Mitarbeitern wenig ernst genommen und habe sich den Ruf eines „*zahnlosen Tigers*“ erworben. Es wird ein hoher Frustrationsgrad unter den Führungskräften in den Fachbereichen beschrieben, da es wenig Möglichkeiten gäbe, Fehlverhalten von Mitarbeitern nachhaltig zu sanktionieren. *„Im Ernst, wenn wir mal ausnahmsweise jemanden kündigen, dann kann er sich sowieso wieder einklagen. Da haben wir keine Chance und die anderen Mitarbeiter und die Führungskräfte verlieren ihren Glauben in uns.“* Neben komplexen internen Prozessen sowie der starken betrieblichen Mitbestimmung führen die Diskussionsteilnehmer insbesondere die aktuelle Rechtsprechung an den Arbeitsgerichten als Gründe für diese Problematik an. Die Personalabteilung müsse in disziplinarischen Angelegenheiten wirkungsvoller und damit als *„echte Hilfe“* wahrgenommen werden. Ein Diskussionsteilnehmer stellt fest: *„Die Führungskräfte brauchen gerade bei schwierigen Mitarbeitern unsere Unterstützung und solange wir dieses Loch nicht stopfen können, sind wir an der Stelle auch keine echte Hilfe.“* Ein Personalmitarbeiter betont, dass es das Schlimmste sei, was ihnen als Abteilung passieren könne, wenn die Anspruchsgruppen das Vertrauen verlieren: *„Gefühlt ist unsere Lebensberechtigung gerade, dass wir Dienstleister sind. Wenn wir das nicht mal hinkriegen, dann sind wir doch verloren.“*

Als einen weiteren Einflussfaktor auf den Stellenwert der Personalabteilung geben die Probanden an, dass es **Hierarchieunterschiede** zwischen ihnen als Personalmitarbeiter und ihren Anspruchsgruppen gibt. Die Diskussionsteilnehmer beschreiben, dass sie mit Führungskräften und Arbeitnehmervertretern Prozesspartner haben, die einen höheren Status im Unternehmen inne haben als sie selber. Auch wenn es sich nicht um direktes, hierarchisches Unterstellungsverhältnis handele, sei dieser Aspekt von Relevanz; insbesondere im Hinblick auf die Ausübung von Macht.

Ihr Arbeitsumfeld liege in einem eher konservativen, hierarchisch orientierten Industrieunternehmen, in dem Status von Bedeutung sei. Die Führungskräfte, mit denen sie zusammenarbeiteten, so die Probanden, seien mindestens Unterabteilungsleiter. Viele seien im Management oder im oberen Management. Damit einher gehen neben außertariflicher Bezahlung in der Regel Dienstwagen, Einfahrtgenehmigungen auf das Werksgelände, Ansprüche auf Sekretariate bzw. eine persönliche Assistenz, Budgetverantwortung sowie Entscheidungsfreiheiten und Gestaltungsspielräume.

Die Arbeitnehmervertreter seien *„außerhalb der Hierarchie“* ohne direkten Weisungsbefugten oder Vorgesetzten. Weiterhin gingen mit der Ausübung des Amtes Besonderheiten wie bspw. Dienstwagenberechtigung sowie Einfahrtgenehmigungen auf das Werksgelände einher.

Sie selbst hingegen, so die Diskussionsteilnehmer, seien hauptsächlich *„normale Tarifmitarbeiter“*. Keiner von ihnen habe eine Einfahrtgenehmigung oder Budgetverantwortung

und die wenigsten einen Dienstwagen. Grundsätzlich sei das auch nicht ihr Anspruch, dennoch wird hervorgehoben, dass der unterschiedliche Status der Prozesspartner eine Rolle für die Zusammenarbeit spiele. Die Diskussionsteilnehmer beschreiben, dass sie im Gegensatz zu den Führungskräften sowie den Arbeitnehmervertretern wenig selbst entscheiden können und vielfach auf Entscheidungen durch ihre Vorgesetzten angewiesen sind. Entsprechend wird der vorhandene Gestaltungsspielraum als „ok“ bezeichnet: *„An der Wortwahl ist schon nichts Berausches. Es gibt viele Themen, wo einem auch die freie Hand gelassen wird. Aber auch viele Themen, die man erst nach Rücksprache entscheiden kann.“* Die Probanden beschreiben, dass sie in ihrem Arbeitsumfeld zwar in diversen operativen Themen „freie Hand“ haben, aber insbesondere in Bezug auf politische Themen wenig alleine entscheiden könnten. Sie müssten regelmäßig Rücksprache mit den eigenen Vorgesetzten halten. Dies untergrabe ihren Stellenwert den anderen Prozesspartnern gegenüber. Diese verfügten im Gegensatz aufgrund ihres Status über größere Gestaltungsfreiräume sowie Entscheidungsbefugnisse. Sie selbst seien die einzigen in dieser Zusammenarbeit, die regelmäßig „Themen mitnehmen“ und Rücksprache halten müssten. Das führe zum einen zu einer Verlangsamung der Prozesse und zum anderen dazu, dass sie nicht als gleichwertige Verhandlungspartner gesehen würden. Dies wiederum resultiere in dem bereits beschriebenen Dilemma: *„Wird die Personalabteilung nicht ernst genommen, wird sie nicht eingebunden.“*

Im Verlauf der Diskussion wird deutlich, dass die **vorherrschenden Machtverhältnisse** aus Sicht der Personalmitarbeiter deutlich die Situation beeinflussen. Der „Standardprozess“ sei, dass die Fachbereiche zunächst die Arbeitnehmervertreter in die Planung neuer Projekte einbänden. Wie bereits beschrieben werde die Personalabteilung dann eingebunden, wenn diese „Vorab-Planungen“ abgeschlossen sind und die Umsetzung anstehe. Allerdings hänge den Diskussionsteilnehmern zufolge der Erfolg von Personalarbeit maßgeblich von frühzeitiger Einbindung durch den Fachbereich sowie die Arbeitnehmervertreter ab. Der Personaler sei schnell „weg vom Fenster“, wenn er nicht „mitspielen“ dürfe. Der Arbeitsalltag sähe meist so aus, dass Fachbereich und Arbeitnehmervertreter sich schnell einig seien und die wichtigen Themen untereinander klärten.

In der Diskussion klingt an, dass zahlreiche Abhängigkeiten unter den Akteuren existieren, die dazu führen, dass sich die vorhandenen Machtverhältnisse stets reproduzieren. Sie seien „historisch gewachsen“, so die Diskussionsteilnehmer. Damit einhergehend seien Vertrauen und Offenheit gegenüber der Personalabteilung im Unternehmen nach wie vor nicht selbstverständlich. Diese seien in den letzten Jahren zwar wahrnehmbar gewachsen, es handle sich allerdings um einen langen Prozess, der noch nicht abgeschlossen sei.

Trotz dieses jüngeren Vertrauenswachstums der Personalabteilung gegenüber seien die Arbeitnehmervertreter sehr einflussreich und treffen mit den Fachbereichen gemeinsam viele wichtige Entscheidungen. Die Personalabteilung agiere zu häufig noch als „Zuschauer“.

Während die Arbeitnehmervertreter in den indirekten Bereichen weniger einflussreich seien, gelten sie in den direkten Bereichen als „*unangefochten*“ und „*ohne Konkurrenz*“. In den indirekten Bereichen regelten die Mitarbeiter ihre Themen häufig ohne Arbeitnehmervertreter, wodurch diese deutlich weniger Einfluss haben. In den direkten Bereichen seien die Arbeitnehmervertreter sehr wichtig für die Mitarbeiter und haben „*ein Ohr an der Mannschaft*“. Sie seien bei nahezu jedem Gespräch anwesend und in alle Themen sowohl durch die Mitarbeiter als auch durch die Führungskräfte in den Fachbereichen eingebunden. Dadurch sei die Personalabteilung in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt.

Insgesamt beschreiben die Diskussionsteilnehmer es als schwierig, neue Formen von Personalarbeit zu etablieren, da „*man [...] uns natürlich auch gestalten lassen*“ müsse. Das Unternehmen sei „*hierarchisch*“ und das Handeln zahlreicher Unternehmensmitglieder durch „*Devotismus der Hierarchie gegenüber*“ geprägt. Nach wie vor seien zahlreiche Führungskräfte „*antiquiert*“ und dächten in alten Strukturen. Dies sei ausschlaggebend für Veränderungsprozesse. Werden diese von der Führungsspitze nicht vorangetrieben und protegirt, existiere keine Chance auf deren nachhaltigen Erfolg: „*Die Führungskräfte müssen es vormachen, dann haben wir die Chance, dass alle anderen mitmachen.*“ Die Diskussionsteilnehmer beschreiben ihren Eindruck, dass einige Führungskräfte kein Interesse daran haben, die Personalabteilung mehr in ihre Prozesse mit einzubeziehen. „*Denen geht es doch ganz gut aktuell. Ich habe nicht den Eindruck, dass die uns dabei haben wollen in ihren Runden.*“

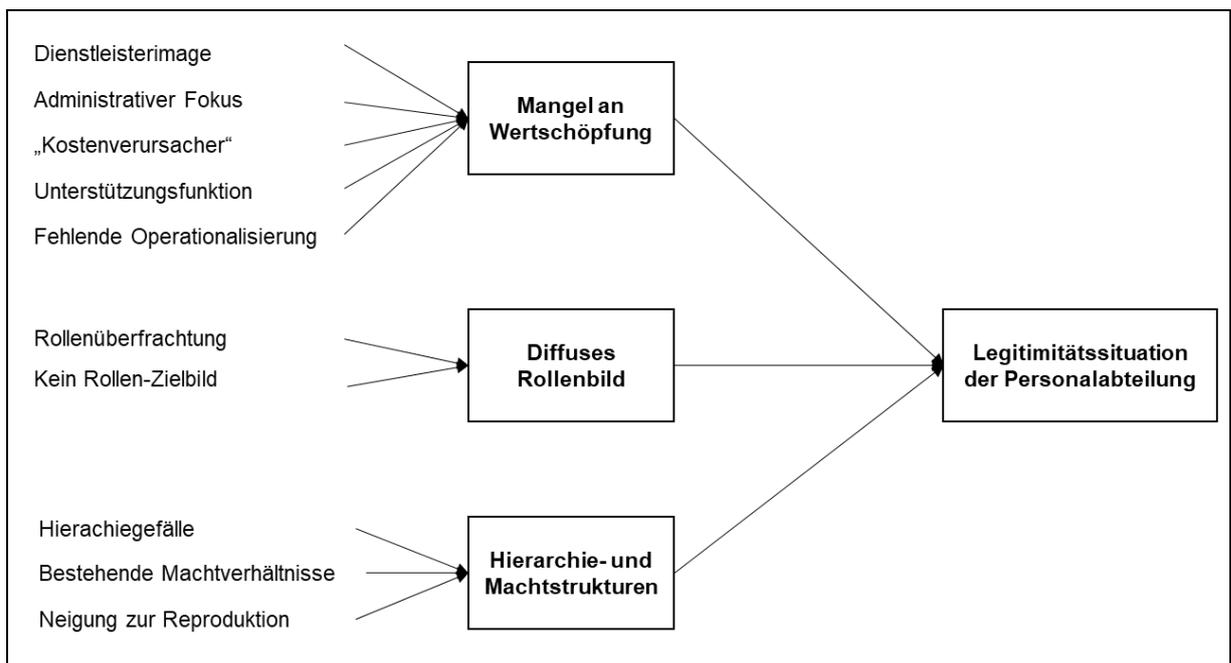
Abschließend stellen die Teilnehmer der Diskussion fest, dass der Fortschritt neuer Themen und das Aufbrechen „*historisch gewachsener Strukturen im Unternehmen*“ schwierig seien. Es sei generell problematisch neue Strukturen oder Denkformen in bestehende Systeme zu integrieren. Da es sich um ein sehr komplexes Unternehmen mit zahlreichen standardisierten Prozessen handele, hätten neue Ideen es mitunter schwer, sich durchzusetzen. Die Diskussionsteilnehmer konstatieren, dass die vorhandenen Strukturen hinderlich für neue Formen von Personalarbeit sind. Es sei ein langer Prozess, in dem die bestehenden Strukturen behutsam angepasst und verändert werden müssten. Dabei sei es von großer Bedeutung, die Führungskräfte und auch die Arbeitnehmervertretung als Multiplikatoren für diese Veränderungen zu gewinnen.

### 4.2.3 Zusammenfassung des Stimmungsbildes

Im Folgenden werden die in der Gruppendiskussion angesprochenen Aspekte kurz zusammengefasst, um einen Überblick über das Stimmungsbild der Personalmitarbeiter zu gewinnen und daraus die weiterführende Vorgehensweise zu generieren.

In der Diskussion wird deutlich, dass die Personalabteilung im untersuchten Unternehmen aus Sicht ihrer Mitarbeiter ein Legitimitätsproblem hat.

Abbildung 14 bietet einen Überblick über die wahrgenommenen Einflussfaktoren auf die Situation.



**Abbildung 14: Ergebnisse der Gruppendiskussion – Einflussfaktoren auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung im untersuchten Unternehmen aus Sicht der Personalmitarbeiter**

Es kristallisieren sich unterschiedliche Schwerpunkte, die in der Wahrnehmung der teilnehmenden Personalmitarbeiter die Legitimitätssituation der Personalabteilung beeinflussen:

#### 1.) Die Personalabteilung macht ihren Wertschöpfungsbeitrag nicht deutlich.

Die Personalabteilung kann ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg nicht belegen und wird als Kostenverursacher gesehen. Sie wird aus der Perspektive der Diskussionsteilnehmer durch ihren stark administrativen Fokus primär als Dienstleister

und aufgrund mangelnder Handlungsfähigkeit nicht als wirkungsvolle Unterstützung wahrgenommen.

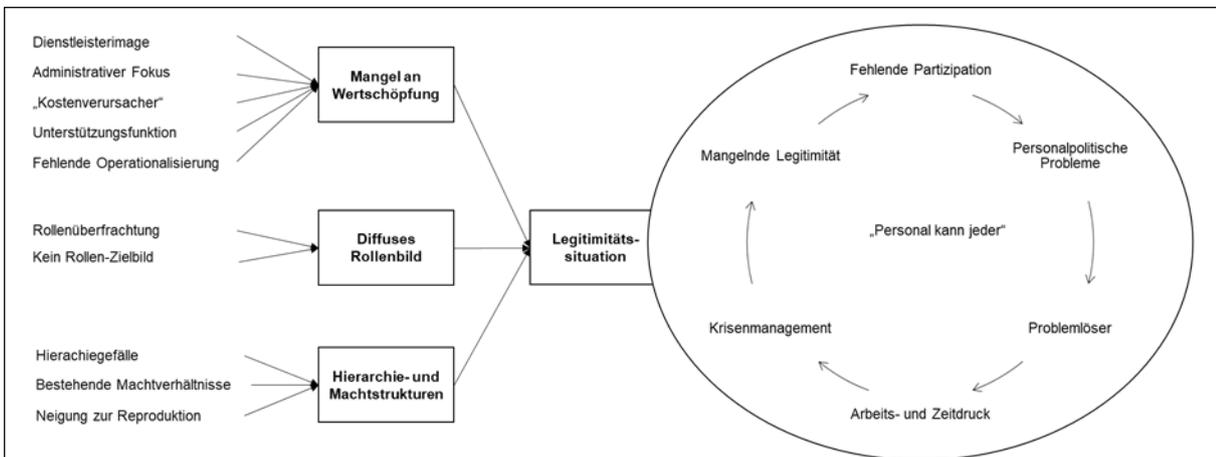
**2.) Die Personalmitarbeiter sind sich ihrer Rolle nicht klar, was zu unterschiedlichen Rolleninterpretationen führt.**

Ein fehlendes Zielbild hinsichtlich der eigenen Rolle sowie eine wahrgenommene Rollenüberfrachtung führen zu unterschiedlichen Rolleninterpretationen durch die Personalmitarbeiter und damit zu einem diffusen Rollenbild.

**3.) Bestehende Hierarchie- und Machtstrukturen existieren zu Ungunsten der Personalabteilung.**

Die Machtposition der Personalabteilung wird durch eine historisch gewachsene Verteilung der Machtressourcen sowie ein Hierarchiegefälle zwischen den Personalmitarbeitern und deren Anspruchsgruppen geschwächt. Die mächtigen Akteure erhalten den Status Quo.

Der in Kapitel 3.4.6 vorgestellte Teufelskreis der Personalarbeit nach Legge (1978: 56) ist erkennbar bzw. wird von den Personalmitarbeitern beschrieben: Die Personalabteilung wird in strategische Prozesse wenig und nicht als gleichwertiger Prozesspartner eingebunden. Sie wird zum ausführenden „Dienstleister“ für ihre Anspruchsgruppen. Dadurch ist eine strategisch ausgerichtete, vorausschauende Personalarbeit nur schwer möglich. Demzufolge verschlechtert sich Legitimitätssituation fortlaufend und die bestehenden Machtverhältnisse werden reproduziert (vgl. Abbildung 15).



**Abbildung 15: Ergebnisse der Gruppendiskussion – Die dilemmatische Situation der Personalabteilung wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst**

Diese Strukturen werden von den Diskussionsteilnehmern als historisch gewachsen wahrgenommen. Die Handlungsabläufe haben sich zu Routinen entwickelt – sie weisen eine hohe Persistenz auf und werden als weitestgehend gegeben hingenommen. Damit bestätigen die routinierten Handlungsmuster der Akteure rekursiv die vorherrschenden Machtverhältnisse zu Ungunsten der Personalabteilung (vgl. Kapitel 3.1.1; Berger/Luckmann, 1969; Walgenbach, 1998; Brandl, 2005; Geiger/Koch, 2008).

Von diesen ersten Ergebnissen ausgehend wird im Folgenden erläutert, wie sich die weitere Vorgehensweise der Untersuchung ausgestaltet.

### **4.3 Weitere Vorgehensweise der Untersuchung**

Im Rahmen der Gruppendiskussion wird deutlich, dass die untersuchte Personalabteilung aus Sicht ihrer Mitarbeiter mit einer problematischen Legitimitätssituation innerhalb des Unternehmens konfrontiert ist. Es lassen sich bereits erste Hinweise auf die Beantwortung der ersten forschungsleitenden Fragestellung finden.

An diese Ergebnisse anknüpfend soll die Legitimitätssituation der Personalabteilung im Rahmen der folgenden Schritte der Arbeit detaillierter analysiert werden, um die erste forschungsleitende Fragestellung weiter zu verfolgen. Einige Faktoren, die die Legitimitätssituation beeinflussen, wurden bereits herausgestellt. Um die Untersuchung zu vertiefen, werden im Folgenden die Sichtweisen der in Kapitel 3.3.2 identifizierten Anspruchsgruppen mithilfe qualitativer Leitfadeninterviews erhoben. Ergänzend werden die Sichtweisen der Personalmitarbeiter im Rahmen qualitativer Leitfadeninterviews weiter vertieft, um ein differenziertes Verständnis der Legitimitätssituation zu ermöglichen.

Weiterhin haben sich im Verlauf der Gruppendiskussion zwei verschiedene Schwerpunktthemen herauskristallisiert, die aufgrund ihrer hohen Relevanz für die Legitimitätssituation aus Sicht der Diskussionsteilnehmer näher untersucht werden sollen: zum einen das Rollenbild der Personalmitarbeiter und zum anderen die vorherrschenden Machtverhältnisse.

Aufgrund der beschriebenen Diffusität des Rollenbilds der Mitarbeiter der Personalabteilung bzw. deren Unklarheit über ihre eigene Rolle liegt ein Fokus der qualitativen Leitfadeninterviews in der Analyse der Rollenerwartungen seitens Führungskräften sowie Arbeitnehmervertretern an die Personalabteilung. Die detaillierte Betrachtung des Selbstbilds der Personalmitarbeiter ermöglicht im Anschluss den Vergleich von Selbst- und Fremdbild. Diese Vorgehensweise soll eine Klärung der gestellten Rollenerwartungen und damit des Rollenbilds ermöglichen.

Aus diesem Forschungsinteresse leiten sich die zweite und die dritte forschungsleitende Fragestellung der Untersuchung ab:

**Forschungsleitende Fragestellung 2: Welche Rollenerwartungen werden seitens Arbeitnehmervertretern und Führungskräften an die Personalmitarbeiter gestellt?**

**Forschungsleitende Fragestellung 3: Welches Rollen-Selbstbild haben die Personalmitarbeiter?**

Ausgehend von der Erkenntnis, dass die bestehenden Hierarchie- und Machtstrukturen aus Sicht der Personalmitarbeiter maßgeblich zur bestehenden Legitimitätssituation beitragen, besteht der dritte Fokus in der Untersuchung dieser Machtstrukturen sowie der Verteilung der vorhandenen Machtressourcen. Diese Vorgehensweise soll die Ableitung von Potentialen ermöglichen, um die bestehende Legitimitätssituation der Personalabteilung zu verbessern. Aus diesem Interesse leitet sich die vierte forschungsleitende Fragestellung der vorliegenden Untersuchung ab:

**Forschungsleitende Fragestellung 4: Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervertreter und Führungskräfte die vorherrschenden Machtverhältnisse wahr?**

Für die weiteren Schritte ist zunächst eine Erweiterung der theoretischen Basis der Arbeit sinnvoll. Zunächst werden im folgenden Kapitel 5 Grundzüge rollentheoretischer Ansätze vorgestellt, um ein tieferes Verständnis für Rollenbilder, Rollenerwartungen und Rollenkonflikte zu erlangen (vgl. Kapitel 5.1). Daraufhin erfolgt die Auseinandersetzung mit machttheoretischen Ansätzen, um die vorhandenen Machtstrukturen sowie die Verteilung der Machtressourcen in der qualitativen Untersuchung analysieren zu können (vgl. Kapitel 5.2).

## 5. Erweiterung der theoretischen Grundlagen

Ausgehend von den Ergebnissen der Gruppendiskussion ergibt sich die Notwendigkeit, die theoretischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit zu erweitern und so die aus der Gruppendiskussion hervorgegangenen, forschungsleitenden Fragestellungen zwei<sup>21</sup>, drei<sup>22</sup> und vier<sup>23</sup> zu fundieren. Dabei ist ein Vorgehen in zwei Schritten sinnvoll: Um sich der zweiten und der dritten Fragestellung zu nähern, werden in Kapitel 5.1 in einem ersten Schritt zunächst rollentheoretische Überlegungen vorgestellt. Hier soll ein tieferes Verständnis für das Konstrukt „Rolle“ geschaffen werden, um sowohl das Rollenselbst- als auch Fremdbild der Personalmitarbeiter in den anschließenden qualitativen Leitfadeninterviews untersuchen zu können. In einem zweiten Schritt erfolgt in Kapitel 5.2 eine Auseinandersetzung mit machttheoretischen Überlegungen, um eine Fundierung für die vierte forschungsleitende Fragestellung und damit ein besseres Verständnis der vorherrschenden Machtstrukturen in den Leitfadeninterviews zu ermöglichen.

### 5.1 Rollentheoretische Überlegungen

*„Die ganze Welt ist eine Bühne,  
und alle Frau`n und Männer bloße Spieler.  
Sie treten auf und gehen wieder ab.  
Sein Leben lang spielt einer manche Rollen...“  
(Shakespeare, 1599: 668 ff.)*

Auf Basis der Ergebnisse der in Kapitel 4 vorgestellten Empirie und der darin enthaltenen Diskussion um die Rolle der Personalabteilung werden im Folgenden rollentheoretische Ansätze näher betrachtet.

Um die Rollenerwartungen an die Personalmitarbeiter und ihr Rollenselbstbild in den qualitativen Leitfadeninterviews erheben zu können, ist zunächst eine theoretische Herleitung der Thematik notwendig. Dabei stehen insbesondere soziologische Ansätze im Fokus, um die zweite und die dritte forschungsleitende Fragestellung theoretisch zu fundieren. Diese Herangehensweise zur Annäherung an das Konstrukt Rolle ist aufgrund der hohen Anschlussfähigkeit an die bereits vorgestellte Theoriebasis neoinstitutionalistischer Organisationstheorien bewusst gewählt. Die Darstellung gängiger Rollentypologien, wie das

---

<sup>21</sup> Forschungsleitende Fragestellung 2: Welche Rollenerwartungen werden seitens Arbeitnehmervertretern und Führungskräften an die Personalmitarbeiter gestellt?

<sup>22</sup> Forschungsleitende Fragestellung 3: Welches Rollen-Selbstbild haben die Personalmitarbeiter?

<sup>23</sup> Forschungsleitende Fragestellung 4: Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervertreter und Führungskräfte die vorherrschenden Machtverhältnisse wahr?

HR-Business-Partner-Modell von Dave Ulrich (1997), ist kein Bestandteil dieser Überlegungen.

Der Rollenbegriff wurde erstmals von Ralph Linton (1893-1953) in seinem Text *Study of Man* (1936) eingeführt und nimmt seitdem in der Soziologie eine prominente Stellung ein (vgl. Vester, 2009: 52).

Obwohl die Rollentheorie als klassisches Forschungsfeld der Soziologie gilt, weitet sie sich zunehmend auch auf andere Wissenschaftsdisziplinen aus (vgl. Matiaske/Weller, 2003: 96). Es existieren unterschiedliche wissenschaftliche Zugänge, sodass nicht von einer einzigen Rollentheorie „*im Sinne eines in sich geschlossenen Systems von Aussagen und Hypothesen*“ (ebd.) gesprochen werden kann. Das liegt an der hohen Anschlussfähigkeit sowie Plausibilität der Begrifflichkeit. Neben der Wissenschaft findet der Rollenbegriff auch im alltäglichen Sprachgebrauch vielfältige Anwendung. Sind bestimmte Aspekte relevant „spielen sie eine Rolle“. Verhält sich eine Person nicht wie sie selbst „spielt sie eine Rolle“ und wenn jemand den an ihn gestellten Erwartungen nicht nachkommt, „fällt er aus der Rolle“.

Von dieser allgemeinen Verwendung ausgehend wird im Folgenden ein differenzierteres Verständnis des dieser Arbeit zugrunde liegenden Rollenbegriffs geschaffen.

In diesem Zusammenhang stehen zunächst die allgemeine Bedeutung von Rollen sowie deren Auswirkungen auf die Struktur von Organisationen im Blickpunkt (vgl. Kapitel 5.1.1). Daraufhin werden mit Rollen zusammenhängende Erwartungen seitens der Umwelt (Rollenerwartungen) thematisiert (vgl. Kapitel 5.1.2). Anschließend erfolgt in Kapitel 5.1.3 die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen theoretischen Perspektiven des soziologischen Rollenbegriffs. Davon ausgehend wird Extra-Rollenverhalten als eine aktive Form der Gestaltung von Rollen betrachtet (Kapitel 5.1.4). Nach einer Einführung in potentielle Probleme bei der Rollenausübung (Rollenkonflikte) in Kapitel 5.1.5 werden die Erkenntnisse abschließend auf das Untersuchungsinteresse der vorliegenden Arbeit übertragen (vgl. Kapitel 5.1.6).

### **5.1.1 Soziale Rollen und ihre Strukturierungswirkung in Organisationen**

Nienhüser (1993: 239) definiert eine Rolle als „*Bündel normativer Verhaltenserwartungen an eine Position innerhalb eines sozialen Systems*“. Dreitzel (1980: 44) beschreibt eine Rolle als „*Summe der Rechte und Pflichten, die zu einer bestimmten Position gehören, unabhängig davon, wer der Träger der Position ist*“.

Zum grundsätzlichen und einfachen Verständnis des Konzepts einer Rolle ist zunächst festzuhalten, dass Menschen in ihrem Alltag in der Regel zahlreiche Rollen übernehmen. So kann ein Personalmitarbeiter gleichzeitig Vater, Ehemann, bester Freund, Kollege, deutscher Staatsbürger sowie Mitglied in einem Sportverein sein. Die Anzahl der potentiellen Rollen ist nahezu unerschöpflich (vgl. Dahrendorf, 2006: 33 f.). Dabei ist zwischen zugewiesenen und

erworbenen Rollen zu differenzieren. Zugewiesene Rollen werden ohne eigenen Beitrag erlangt, bspw. die ethnische Herkunft oder das Alter. Erworbene Rollen hingegen werden durch das Handeln des Rollenträgers gewonnen und können in der Regel auch wieder abgelegt werden, wie z. B. Arbeitnehmer, bester Freund oder Ehepartner.

Wie die oben genannten Definitionen darüber hinaus implizieren, stehen Rollen in Zusammenhang mit sozialen Positionen. Zu jeder Position, die ein Mensch einnimmt, gehört eine soziale Rolle (vgl. Dahrendorf, 2006: 37). Dabei ist es weitgehend irrelevant, von welchem Individuum sie bekleidet wird (vgl. Dahrendorf, 2006: 34 f.; Huinik/Schröder, 2008: 21). Durch die wachsende Komplexität der Gesellschaft steigt die Anzahl der Rollen einzelner Individuen kontinuierlich an (vgl. Dahrendorf, 2006: 35).

Mit Blick auf die Rolle des Personalmitarbeiters wird diese Aussage nachvollziehbar: Sie steht in Beziehung zu anderen Rollen innerhalb des Unternehmens, wie bspw. zu denen der Arbeitnehmervertreter, der Mitarbeiter, der Führungskräfte im Unternehmen oder des Vorstands. Zusammen bilden sie das System des Unternehmens. Sowohl die Gesellschaft als auch Organisationen können als Netzwerke aufeinander bezogener Rollen interpretiert werden, die von unterschiedlichen Menschen ausgefüllt werden (vgl. Jackson/Schuler, 1995: 239; Wiswede, 1998: 193; Alfes, 2009: 74).

Aus den zusammenhängenden Rollenstrukturen lässt sich ein Systemmodell konstruieren – *„ein Mikrokosmos sozialer Beziehungsnetze [...], wobei diese horizontal – z. B. auf Basis gleichberechtigter Interaktionen – und vertikal – z. B. als hierarchisches Systemmodell“* (vgl. Wiswede, 1998: 184) – aufgebaut werden können. Es entsteht also ein komplexes System von Rollen.

Auch Katz / Kahn (1978) deuten Organisationen mit den zyklischen Aktivitäten ihrer Mitglieder als ein komplexes System voneinander mehr oder weniger abhängiger Rollen. Dabei beziehen sich diese Rollen stets aufeinander (vgl. Wiswede, 1977: 27; Matiaske/Weller, 2003: 96). In ihrer Gesamtheit erbringen sie mittels ihrer Funktionalität zueinander den Output der Organisation und bilden diverse unterschiedliche Sub-Systeme innerhalb der Organisation (vgl. Katz/Kahn, 1966: 174; 179; Greif, 1983: 128; Jackson/Schuler, 1995: 239).

An dieser Stelle wird die Anschlussfähigkeit an die in Kapitel 3.1 vorgestellten neoinstitutionalistischen Organisationstheorien deutlich. Wie im Folgenden näher erläutert wird, sind an jede dieser Rollen Erwartungsstrukturen seitens ihrer Umwelt geknüpft, deren Erfüllung mehr oder weniger verbindlich ist.

### **5.1.2 Rollenerwartungsstrukturen und deren unterschiedliche Verbindlichkeit**

Wie bereits deutlich wurde existieren Rollen nicht im luftleeren Raum. Sie sind in ein komplexes Gefüge voneinander abhängiger Rollen eingebettet. Erneut werden die Parallelen

an die neoinstitutionalistischen Organisationstheorien deutlich: In einem derartigen System werden von jedem Rollenträger seitens seiner Umwelt bzw. seiner Anspruchsgruppen spezifische, der jeweiligen Rolle entsprechende Verhaltensweisen erwartet (vgl. Brandl, 2005: 24; Dahrendorf, 2006: 31).

Diese „*evaluative standards applied to the behavior of any person who occupies a given organizational office or position*“ werden als Rollenerwartungen bezeichnet (vgl. Katz/Kahn, 1966: 182; Matiaske/Weller, 2003: 95; Alfes, 2009: 74). Sie sind typisiert und nicht an einzelne Individuen gebunden, sondern an die jeweilige Rolle.

Dementsprechend ist es weitgehend irrelevant, welche Person die Rolle ausfüllt. Um das Beispiel aus Kapitel 5.1.1 zu rekapitulieren: Arbeitnehmervertreter vertreten die Arbeitnehmer während Führungskräfte ihre Mitarbeiter führen. Die Personalmitarbeiter sorgen dafür, dass entsprechend qualifiziertes Personal eingestellt und dieses pünktlich bezahlt wird.

Dies bedeutet allerdings nicht, dass ein Rollenträger seiner Rolle keine individuelle Note geben kann (vgl. Vester, 2009: 54). „*Es gibt einen Bereich, in dem der Einzelne frei ist, seine Rollen selbst auszugestalten und sich so oder anders zu verhalten*“ (Dahrendorf, 2006: 46). Dieser Gedanke wird bei der Auseinandersetzung mit der interaktionistischen Perspektive auf den Rollenbegriff sowie der Beschreibung von Extra-Rollenverhalten in Kapitel 5.1.4 erneut aufgegriffen.

Rollen und die mit ihnen zusammenhängenden Erwartungsstrukturen bieten dem Handelnden in seinen Handlungssituationen Orientierung und vermindern Unsicherheit<sup>24</sup> (vgl. Vester, 2009: 52). Handelt der Positionsinhaber innerhalb seiner Rolle wird die Interaktion auch für seine Mitmenschen berechenbar, da deren Erwartungen erfüllt werden (vgl. ebd.: 53).<sup>25</sup>

Die Erwartungen, die an den Rolleninhaber gestellt werden, können sich auf persönliche Attribute oder Fähigkeiten des Rollenempfängers sowie seine Tätigkeiten beziehen (vgl. Alfes, 2009: 74). Sie beinhalten Meinungen und Gedanken darüber, was die Zielperson für Fähigkeiten haben muss oder wie sie sich anderen gegenüber zu verhalten hat (vgl. Wiswede, 1977: 39; Greif, 1983: 129). Daraus wird deutlich, dass es sich bei Rollenerwartungen um rein subjektive Zuschreibungen anderer Rollenträger handelt – sie liegen also im Auge des Betrachters. Erneut sind klare Parallelen zu den

---

<sup>24</sup> Unsicherheit entsteht durch das Problem der doppelten Kontingenz, das typisch für soziale Interaktionen sowie soziales Handeln ist und durch unklare Erwartungen entsteht – vgl. hierzu u. a. Parsons/Shils: 1951: 16; Luhmann, 1971: 62 ff.; Vester, 2009: 49 ff.

<sup>25</sup> Bereits George H. Mead (1934) hat darauf hingewiesen, dass Personen in Gedanken vorwegnehmen, wie sich das Gegenüber verhalten könnte, um dann ihr eigenes Handeln darauf Bezug nehmend zu modifizieren (vgl. Wiswede, 1977: 39).

Zuschreibungsprozessen von Legitimität im Rahmen der neoinstitutionalistischen Organisationstheorien erkennbar.

Dahrendorf (2006: 40 ff.) differenziert in diesem Zusammenhang zwischen Muss-, Soll- und Kann-Erwartungen, deren jeweiliger Verbindlichkeitsgrad sich deutlich voneinander unterscheidet. Wie der Name bereits verrät, müssen Muss-Erwartungen erfüllt werden – nicht selten aufgrund gesetzlicher Regelungen. Soll-Erwartungen werden idealerweise erfüllt, sind aber weniger verpflichtend. Die Erfüllung der Kann-Erwartungen ist als relativ unverbindlich einzustufen (vgl. Vester, 2009: 53). Inwieweit sich die Zielperson in ihrem Rollenverhalten den an sie gestellten Rollenerwartungen unterwirft, richtet sich nach der Stärke der Einflussnahme sowie den potentiellen Sanktionen im Falle einer Rollenabweichung (vgl. Greif, 1983: 129; Matiaske/Weller, 2003: 97). Je nach Sanktionsmacht der Anspruchsgruppe variiert der Aufforderungscharakter der Rollenerwartungen und demzufolge der Einfluss der Anspruchsgruppen auf den Rolleninhaber (vgl. ebd.).



Abbildung 16: Die unterschiedliche Verbindlichkeit von Erwartungsstrukturen

Zur Verdeutlichung dieser unterschiedlichen Verbindlichkeit von Erwartungsstrukturen wird erneut das Beispiel der Rolle eines Personalmitarbeiters herangezogen.

**Muss-Erwartungen** bestehen bei der Rolle eines Personalmitarbeiters bspw. darin, dass er grundlegende Kenntnisse der Arbeitsgesetze sowie geltender Tarifverträge hat und sich gemäß der Verhaltensregeln des Unternehmens verhält. Andernfalls ist er grundsätzlich nicht für die Tätigkeit als Personalmitarbeiter geeignet. Eine potentielle Sanktion bestünde bspw. in einer Versetzung in einen anderen Bereich oder einer Freisetzung des Mitarbeiters.

Eine weniger verbindliche **Soll-Erwartung** besteht darin, dass der Rollenträger sich bei seiner Tätigkeit engagiert und zumindest anteilig eigene Ideen einbringt. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, muss der Rolleninhaber allenfalls mit einer schlechten Beurteilung durch seinen Vorgesetzten rechnen, allerdings in der Regel nicht mit einer Ver- oder Freisetzung.

Außerordentliches Engagement über das normale Maß hinaus erfüllt gestellte **Kann-Erwartungen**. Werden diese Kann-Erwartungen nicht erfüllt, sind keinerlei Sanktionen zu erwarten.

Folgerichtig weisen nicht alle Positionen denselben Strukturierungs- bzw. Verpflichtungsgrad der Erwartungen auf – verschiedene Rollen können aufgrund spezifischer Erwartungsstrukturen auch unterschiedlich stark fixiert sein (vgl. Vester, 2009: 54). Auch Dahrendorf (2006: 45) führt diesbezüglich an, dass es soziale Rollen gibt, „*denen viele auch einschneidende Muss-Erwartungen anhaften z. B. Staatsbürger, auch Vater, Ehemann -, und es gibt andere, bei denen rechtliche Sanktionen kaum ins Spiel kommen z. B. Skatspieler, auch Protestant, Deutscher*“.

Eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Verbindlichkeit von Erwartungsstrukturen erfolgt im nächsten Kapitel, da diese maßgeblich vom theoretischen Blickwinkel auf das Konstrukt Rolle abhängt.

### **5.1.3 Theoretische Perspektiven des Rollenbegriffs**

Trotz der vielfältigen wissenschaftlichen Zugänge zur Rollentheorie, lassen sich zwei theoretische Grundausrichtungen unterscheiden, die im Folgenden kurz vorgestellt werden. Dabei handelt es sich einerseits um funktionalistische Ansätze und andererseits um interaktionistische Konzepte. Wissenschaftlich-historisch betrachtet hat sich die anhaltende Diskussion zwischen den Interaktionisten und den Funktionalisten ursprünglich am Rollenkonzept entzündet (vgl. Miebach, 2010: 39). Beide Perspektiven werden im Folgenden in ihren Grundzügen skizziert.

#### **5.1.3.1 Die funktionalistische Perspektive**

Die funktionalistische Perspektive definiert Rollen insbesondere als Rechte und Pflichten des Rollenträgers, deren verbindliche Strukturen das menschliche Handeln determinieren (vgl. Vester, 2009: 54 f). In diesem Zusammenhang lassen Rollen nur das soziale Verhalten zu, das den gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen entspricht. Daraus resultiert, dass sich viele Akteure im Laufe ihres Lebens ihren Rollen anpassen und Eigenschaften ausbilden, die den Erwartungsmustern der Rolle entsprechen – sie „*wachsen in ihre Rolle hinein*“ (vgl. Wiswede, 1998: 181 f.). Es lässt sich eine gewisse Ambivalenz der Rollenübernahme ausmachen, da die auferlegte Rolle zum einen repressiv (als Zwang zur Rollenübernahme) zum anderen allerdings auch als positiver Anreiz fungieren kann (vgl. Miebach, 2014: 42 f.). Je nach Rolle sind Menschen mehr oder weniger bemüht, sie zu übernehmen. So kann die Rolle des Personalmitarbeiters für den einen zur Last werden, während sie für den anderen als absolut erstrebenswert gilt. Unterschiedliche Rollen müssen immer unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Hintergründe betrachtet werden. Allerdings gibt es einige Rollen, die gesellschaftsübergreifend generell negativ besetzt sind, wie z. B. die eines Gefangenen oder Sklaven (vgl. ebd.).

Zusammenfassend betrachtet lässt sich festhalten, dass der funktionalistische Standpunkt Rollen als determinierende Strukturierungen interpretiert, die das Handeln der Akteure bestimmen. Diese starren Rollengerüste erlauben es den Rolleninhabern nicht, ihre Rollen kreativ zu gestalten, zu wandeln oder sich von ihnen zu distanzieren. Vor dem Hintergrund der Aufweichungs- und Auflösungstendenzen der Gegenwartsgesellschaft sowie exponentiell wachsender Gestaltungsoptionen rückt in dieser Arbeit die interpretative Perspektive des symbolisch-interaktionistischen Ansatzes in den Fokus der Betrachtung, der im Folgenden erläutert wird.

### 5.1.3.2 Die symbolisch-interaktionistische Perspektive

Die symbolisch-interaktionistische Perspektive des Rollenbegriffs lässt sich insbesondere auf George H. Mead (1863-1931), Ralph H. Turner (1919-2014) sowie Herbert G. Blumer (1900-1987) zurückführen (vgl. Wiswede, 1998: 182; Reiger, 2009: 145; Vester, 2009: 51 ff.). Der Symbolische Interaktionismus hebt sich in seiner Perspektive des interpretativen Paradigmas <sup>26</sup> von den deterministischen, strukturfunktionalistischen Konzepten der Soziologie und Sozialpsychologie ab.

Zentral am Symbolischen Interaktionismus und der Unterschied zu anderen soziologischen Theorien ist, dass die Individuen sich nicht funktional zu den strukturellen Gegebenheiten verhalten. Die Vertreter des Symbolischen Interaktionismus begreifen „den Menschen als ein aktives, reflektierend-handelndes Wesen [...], das sein eigenes Verhalten bewusst lenkt und steuert“ (Fischer / Wiswede, 2009: 485). Jedes Individuum kann die Bedingungen seines Handelns bis zu einem gewissen Grad selbständig beeinflussen (vgl. Abels, 2007: 208; 2010: 44).

Allerdings ist die Ablehnung der deterministischen Position nicht mit der Annahme ihres Gegensatzes gleichzusetzen – „Die interaktionistische Position ist vielmehr die, dass Akteure ihr Handeln im Lichte von in der Situation, so wie sie sie wahrnehmen, präsentieren Handlungsbedingungen entwerfen“ (Strübing, 2005: 191). Strukturen sind also auch im Symbolischen Interaktionismus existent und handlungsrelevant. Die Akteure gehen mit den vorhandenen Strukturen um und beziehen sich in ihren Handlungen auf sie, werden aber nicht von ihnen bestimmt:

*„For interactionists, structures are the enduring temporal conditions of situations. They may be taken for granted by the actors and / or hidden from them (...), but structures*

---

<sup>26</sup> Das interpretative Paradigma steht dem normativen Paradigma gegenüber, „dem die Soziologie und auch die Sozialpsychologie weitgehend verpflichtet sind“ (Fischer / Wiswede, 2009: 486). Während die Vertreter des normativen Paradigmas davon ausgehen, dass Rollen und Normen objektive Ausgangsgrößen sind und strukturell weitgehend unveränderbar sind, ist das interpretative Paradigma durch die Annahme charakterisiert, dass Handlungen und Strukturen nicht vorab festgelegt sind und erst durch die Interaktion zwischen unterschiedlichen Akteuren ausformuliert und ausbalanciert werden (vgl. ebd.; Wirth, 1999: 115).

*are obdurate and intrusive and must be studied and >taken into account< in the pragmatist analysis of situations, along with social processes.” (Clarke, 1991: 129 f.)*

Die Akteure geben den (Handlungs-) Bedingungen in einem formenden Interpretationsprozess Bedeutungen und schaffen diese dadurch selbst ohne die Strukturen außer Acht zu lassen (vgl. Blumer, 1969: 84; Osterloh, 1993: 2; Abels, 2010: 46). Folgerichtig unterliegen Strukturen aus der Perspektive des Symbolischen Interaktionismus einem Wandel und haben aufgrund ständiger Modifikation grundsätzlich nur temporären Bestand (vgl. Strübing, 2005: 192). Das gesamte menschliche Zusammenleben ist „*ein Prozess, in dem Objekte geschaffen, bestätigt, umgeformt und verworfen werden. Das Leben und das Handeln von Menschen wandeln sich notwendigerweise in Übereinstimmung mit den Wandlungen, die in ihrer Objektwelt vor sich gehen*“ (Blumer: 1969: 91).

Zusammenfassend liegen dem Symbolischen Interaktionismus die folgenden drei Prämissen (vgl. Abbildung 17) zugrunde (vgl. Blumer, 1969: 81; Balog, 2001: 93; Abels, 2007: 209 f.; Fischer / Wiswede: 2009: 486):

1. Individuen handeln Dingen gegenüber aufgrund der Bedeutung, die diese Dinge für sie haben.
2. Die Bedeutungen dieser Dinge werden von den Individuen aus ihrer sozialen Interaktion mit Mitmenschen geschlussfolgert.
3. Diese Bedeutungen der Dinge können in einem interpretativen Prozess gestaltet und verändert werden.

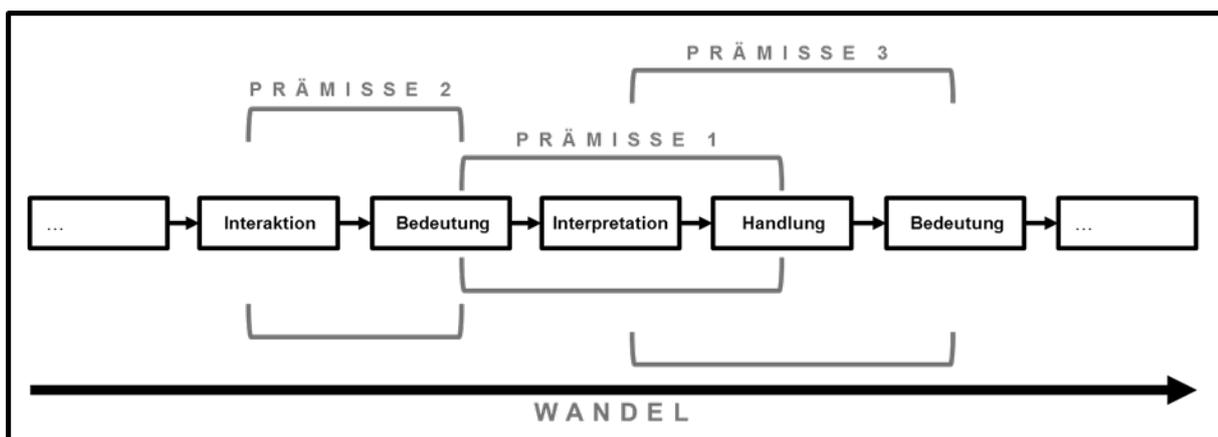


Abbildung 17: Die drei Prämissen des Symbolischen Interaktionismus (vgl. Balog, 2001: 93)

Aufbauend auf diesem Grundverständnis fassen Vertreter des Symbolischen Interaktionismus Rollen weniger als etwas Vorgegebenes und Feststehendes auf (vgl. Wiswede, 1998: 182). Im Gegensatz zur determinierenden Funktion von Rollen im Funktionalismus unterliegen sie vielmehr der Interpretation und Deutung der Akteure und werden „*in Interaktionsprozessen eingespielt, angeeignet, ausgehandelt, bestätigt und ständig verändert*“ (ebd.). Die

vorhandenen Strukturen bilden den Ausgangspunkt von Handlungen, sind aber durchaus beeinflussbar.

Das Individuum wird als reflexiv intelligenter und freier Mensch betrachtet. Darauf aufbauend fokussiert der interaktionistische Rollenbegriff auf die Interpretationsvorgänge, die Rollenveränderung sowie die Rollenübernahme der beteiligten Interaktionspartner (vgl. Wilson, 1970, Krappmann, 1971; Stryker, 1980; Wiswede, 1998: 182).

Der Rollenbegriff ist aus dieser Perspektive dynamischer und flexibler als er in funktionalistischen Ansätzen ist. Tatsächlich wird Rollenhandeln durch Kreativität und Eigeninitiative des Rolleninhabers erst erfolgreich (vgl. Vester, 2009: 57). Turner (1962) hat in diesem Zusammenhang die Begriffe des *role-taking* sowie des *role-making* eingeführt (vgl. Metz, 1995: 57; Wiswede, 1998: 182) und so die doppelte Bedeutung des Begriffs Rolle hervorgehoben.

*Role-taking* meint zunächst die passive Übernahme einer Rolle, indem der Rolleninhaber die an ihn gestellten Erwartungen akzeptiert und erfüllt (vgl. Metz, 1995: 56 f.; Reiger, 2009: 145; Vester, 2009: 58).

*Role-making* hingegen entsteht in einem zweiten Schritt aus der aktiven Seite des einzelnen Akteurs, indem es das individuelle, proaktive Ausgestalten der Rolle in den Vordergrund stellt (vgl. Metz, 1995: 57; Wiswede, 1998: 182; Reiger, 2009: 146). Im Rahmen des *role making* leistet der Akteur einen aktiven Beitrag zur Gestaltung eigener und fremder Rollen sowie ggfs. zur Schaffung neuer Rollen (vgl. Reiger, 2009: 146).

Aus der Perspektive der interaktionistischen Rollentheorie können Rolleninhaber ihre Rolle also in einem gewissen Maß aktiv ausgestalten, kreativ verändern, wandeln oder sogar neue Rollen kreieren (*role-change*). Extern aufgezwungene Rollen werden demzufolge nicht nur passiv angenommen und erfüllt – das Individuum sieht sich vielmehr verschiedenen Verhaltenserwartungen gegenüber und gestaltet und verhandelt aktiv die Interaktionssituationen nach diesen Vorgaben (König, 2005: 78; Reiger, 2009: 145). Das menschliche Handeln wird „*a construction built up by the actor*“ (Blumer, 1969: 94).

Diese Perspektive des Rollenbegriffs gewinnt insbesondere vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit sowie der bereits vorgestellten Legitimationsstrategien (Kapitel 3.5) an Bedeutung. Analog zu der Manipulationsstrategie ist auch in diesem Konzept des *role-making* die aktive Gestaltung der eigenen sowie fremder Rollen und damit auch der Umwelt möglich.

Daran anknüpfend wird im folgenden Kapitel das Extra-Rollenverhaltens als eine Form der aktiven Rollengestaltung und damit der Beeinflussung der Umwelt näher betrachtet.

#### 5.1.4 Extra-Rollenverhalten

Vor dem Hintergrund der interaktionistischen Perspektive und mit Blick auf role-making und role-change rückt das Konzept des Extra-Rollenverhaltens in den Fokus der Betrachtung.

Dessen Wurzeln lassen sich insbesondere auf Chester I. Barnard (1886-1961) sowie Daniel Katz (1903-1998) und Daniel Katz & Robert L. Kahn (1918-2019) zurückführen. Barnard (1938: 83) beschreibt die „*willingness of persons to contribute efforts of the cooperative system*“ als Voraussetzung für das Funktionieren von Organisationen. Katz (1964) betont, dass insbesondere innovatives und spontanes Verhalten über das formal Geforderte hinaus maßgeblich zur Leistungsfähigkeit sowie Existenz von Unternehmen beitrage (vgl. Nerdinger, 2000: 155; Matiaske/Weller: 2003: 101). Den Argumentationen folgend leistet Extra-Rollenverhalten einen wichtigen Beitrag zum Fortbestand sowie zur Weiterentwicklung von Organisationen. Das liegt insbesondere an der grundsätzlichen Ungewissheit, der sich Organisationen gegenüber sehen (vgl. Matiaske/Weller, 2003: 101). Richteten sich alle Mitglieder der Organisation lediglich an den vorgegebenen Verhaltensstandards bzw. Rollenvorschriften aus, sei keinerlei Fortschritt mehr möglich (vgl. Nerdinger, 2000: 155). „*Daher müsse es neben der Einengung des Verhaltens zur verlässlichen Rollenausübung auch Freiräume geben, um die Möglichkeiten für spontanes und innovatives Verhalten zu eröffnen*“ (Matiaske/Weller, 2003: 101).

Nerdinger (2000: 155) stellt folgende Definition des Extra-Rollenverhaltens auf:

*„Als Extra-Rollenverhalten (ERV) werden alle Verhaltensweisen in Organisationen bezeichnet, die vertraglich nicht festgelegt sind und positive (Pro-Rollenverhalten) oder negative Konsequenzen (Anti-Rollenverhalten) für den Erfolg der Organisation haben.“*

Es stellt sich die Frage, wie sich Rollenverhalten und Extra-Rollenverhalten voneinander differenzieren lassen. Es muss zunächst abgegrenzt werden, inwieweit das „normale“ Rollenverhalten lediglich formale oder auch darüber hinaus implizite Erwartungen beinhaltet (vgl. Matiaske/Weller, 2003: 103). Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Verständnis von Rollen- und Extra-Rollenverhalten je nach Perspektive stark differieren kann. So ist es durchaus möglich, dass ein Mitarbeiter einige seiner Verhaltensweisen als Extra-Rollenverhalten definiert, während seine Führungskraft sie als selbstverständliches Rollenverhalten ansieht (Wolfe / Morrison, 1994; Matiaske/Weller, 2003: 103). Selbiges gilt für unterschiedliche Berufsbilder – so werden von einem Manager andere und seine formale Stellenbeschreibung weit übertreffenden Verhaltensweisen erwartet als von einem angestellten Sachbearbeiter. Die Definition von Rollen- und Extra-Rollenverhalten kann bspw. auch je nach Organisation differieren. Zwangsläufig geht mit diesen Erwartungen eine Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Handelnden einher (vgl. Matiaske/Weller, 2003: 103).

Wie durch die eingangs vorgestellte Definition von Nerdinger bereits deutlich wird, lassen sich beim Extra-Rollenverhalten zwei Ausrichtungen mit jeweils unterschiedlichen Auswirkungen auf die Organisation differenzieren – das Pro-Rollenverhalten sowie das Anti-Rollenverhalten (vgl. McLean/Parks, 1994; zitiert nach: Nerdinger, 2000: 155).

Pro-Rollenverhalten hat positive Auswirkungen auf das Unternehmen. Wie die folgende, nicht abschließende Aufzählung zeigt, existiert eine Vielzahl an empirischen Konzepten zum Pro-Rollenverhalten:

- Prosocial Organizational Behavior (PSOB) (Brief/Motowidlo, 1986)
- Organizational Spontaneity (OS) (George / Brief, 1992)
- Contextual Performance (CP) (Bormann / Motowidlo, 1993)
- Arbeitsengagement aus freien Stücken (Müller / Bierhoff, 1994)
- Personal Initiative (PI) (Frese / Kring / Soose / Zempel, 1996)
- Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Organ / Paine, 1999)

Diese Ansätze zielen alle auf freiwillig gezeigtes Verhalten ab, das nicht Bestandteil des Arbeitsvertrags ist und positive Auswirkungen auf das Unternehmen hat (vgl. Nerdinger, 2000: 156).

Im Gegensatz dazu sind mit Anti-Rollenverhalten destruktive Verhaltensweisen gemeint, die dem Unternehmen schaden (vgl. ebd.). Nachdem als Reaktion auf massiven Personalabbau insbesondere in US-amerikanischen Unternehmen diese Form des Rollenverhaltens zugenommen hat, wird sie auch im wissenschaftlichen Diskurs vermehrt thematisiert – Beispielphaft anzuführen sind folgende Konzepte (vgl. ebd.):

- Organization-Motivated Aggression (O'Leary-Kelly / Griffin / Glew, 1996)
- Organizational retaliation behavior (Skarlicki / Folger, 1997)
- Kontraproduktives Verhalten (Moser/Schwörer/Eisele/Haeefe, 1998)

Insgesamt wird deutlich, dass es trotz eines intensiven wissenschaftlichen Diskurses nach wie vor keine einheitliche, allgemeingültige Definition bzw. Messweise für das Extra-Rollenverhalten gibt.

Für die vorliegende Arbeit ist das Extra-Rollenverhalten insofern von Interesse als dass es den aktiven, gestalterischen Aspekt von Rollenhandeln in den Fokus rückt und damit die Argumentationen des role-making sowie des role-change ergänzt. Insbesondere in Verbindung mit der Legitimationsstrategie der Umweltmanipulation nach Suchman (1995) ist diese Form von Rollenausgestaltung von hoher Relevanz, da sie auf eine Veränderung der bestehenden Strukturen abzielt (vgl. Kapitel 3.3.3 und Kapitel 3.5).

### **5.1.5 Rollenkonflikte**

Rollenträger verfügen nach Robert K. Merton (1910-2003) über ein Set an mehreren unterschiedlichen Rollen. Da diese Rollen sehr unterschiedlich sein können bzw. mitunter verschiedene Erwartungen mit ihnen einher gehen, kann es für den Rollenträger zu Rollenkonflikten kommen. Diese erschweren eine gelungene Rollenausübung.

Katz / Kahn (1966: 184) definieren Rollenkonflikte wie folgt: „*We define role-conflict as the simultaneous occurrence of two (or more) role sendings such that compliance with one would make more difficult compliance with the other*“.

In der Literatur wird grundsätzlich zwischen verschiedenen Formen des Rollenkonflikts differenziert. Zum besseren Verständnis werden diese im Anschluss kurz erläutert.

#### **Intra-Rollen-Konflikte**

Diese Form von Rollenkonflikt spielt sich innerhalb einer Rolle ab. Es lassen sich zwei verschiedene Formen von Intra-Rollen-Konflikten unterscheiden; also Konflikten, die sich innerhalb der Rolle abspielen (vgl. Wiswede, 1998: 186). Zum einen den Inter-Sender-Konflikt sowie zum anderen den Intra-Sender-Konflikt.

Ein Inter-Sender-Konflikt liegt dann vor, wenn die Rollenerwartungen des einen Senders denen eines anderen Senders widersprechen. Insbesondere in Unternehmen kommt es vermehrt zu unterschiedlichsten Erwartungshaltungen an einen Rollenträger: „*An office is a point (location) in organizational space defined by one or more roles (and thereby one or more activities) intended for performance by a single individual*“ (Katz/Kahn, 1966: 180). Der Rollenträger sieht sich innerhalb seiner Rolle also mit widersprüchlichen Erwartungen unterschiedlicher Rollensender konfrontiert. Ein Inter-Sender-Konflikt liegt bspw. dann vor, wenn ein Betriebsrat den Anspruch an den Personalabteilung stellt, dass ein Mitarbeiter auf eigenen Wunsch hin versetzt wird, während der Fachbereich sich vehement weigert, den Mitarbeiter abzugeben. Der Konflikt besteht darin, die konträren Erwartungen miteinander zu vereinen.

Die zweite Form eines Konflikts innerhalb der Rolle – der Intra-Sender-Konflikt – liegt dann vor, wenn EIN Rollensender miteinander in Konflikt stehende Erwartungen an den Rollenträger stellt (vgl. Wiswede, 1998: 186). Zu einem Intra-Sender-Konflikt kommt es z. B. dann, wenn die Unternehmensleitung auf der einen Seite verlangt, dass Personal freigesetzt wird, im Gegenzug allerdings höhere Stückzahlen produzieren möchte. Der Konflikt besteht darin, dass die gestellten Erwartungen konträr zu einander sind.

#### **Inter-Rollen-Konflikt**

Verfügt eine Person über eine inkonsistente Rollenausstattung, liegt ein Inter-Rollen-Konflikt vor (vgl. Vester, 2009: 56 f.). Es handelt sich also um einen Konflikt zwischen

unterschiedlichen Rollen des Rollenträgers. Betreut ein Personalmitarbeiter in seiner täglichen Arbeit bspw. seinen besten Freund kann es zum Konflikt zwischen der beruflichen Rolle und der privaten Rolle als bester Freund kommen. Auslöser dieser Konfliktform in diesem Beispiel könnten Gehaltsverhandlungen, Weiterentwicklungsdiskussionen oder auch disziplinarische Maßnahmen sein, wenn der Rollenträger hin und hergerissen ist zwischen seiner Rolle als bester Freund und seiner Rolle als Personalmitarbeiter.

### Person-Rolle-Konflikt

Zu einem Person-Rolle-Konflikt kann es dann kommen, wenn der Rollenträger mit der eigenen Rolle nicht einverstanden ist und die Rolle bspw. aus moralischen Gründen nicht ausfüllen möchte oder kann (vgl. Wiswede, 1998: 186). Es handelt sich also um einen Konflikt des Rollenträgers mit seiner Rolle. In bestimmten Situationen kann es bspw. vorkommen, dass ein Personalmitarbeiter Beschäftigte entlassen muss, obwohl es grundsätzlich seinen moralischen und ethischen Grundsätzen widerspricht.

Insgesamt wird deutlich, dass es verschiedene Formen von Rollenkonflikten gibt, die den Rollenträger an einer gelungenen Rollenausübung hindern können. Abbildung 18 zeigt abschließend die unterschiedlichen Arten von Rollenkonflikten grafisch.

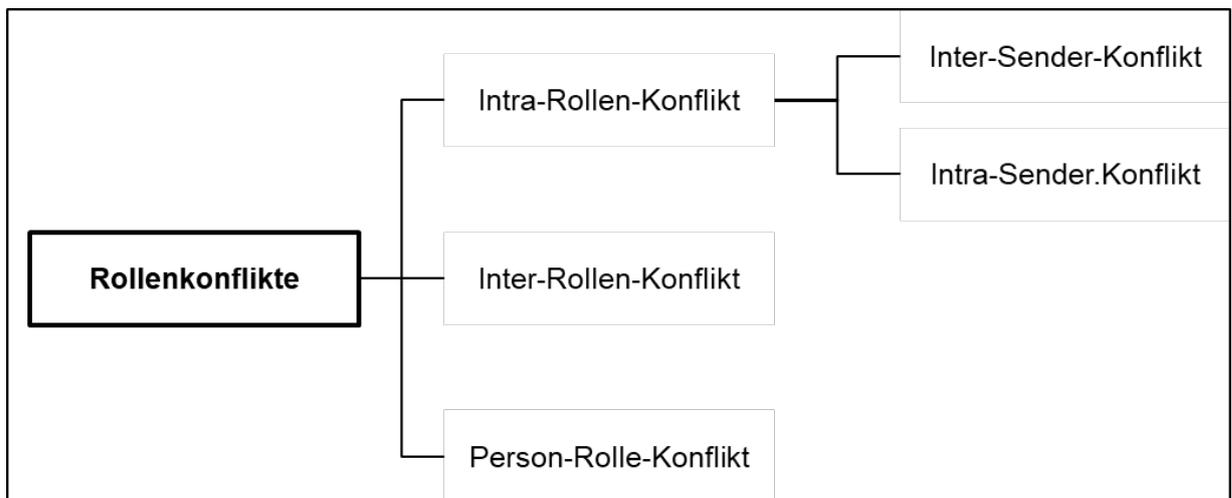


Abbildung 18: Verschiedene Arten von Rollenkonflikten (vgl. Wiswede, 1998: 184)

Im Folgenden werden die rollentheoretischen Überlegungen auf die vorliegende Untersuchung übertragen.

### 5.1.6 Die Übertragung der rollentheoretischen Überlegungen auf die Untersuchung

Im Rahmen der Gruppendiskussion (Kapitel 4) ist deutlich geworden, dass die Diskussionsteilnehmer ihre eigene Rolle im Unternehmen als maßgeblichen Einflussfaktor auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung wahrnehmen. Die erläuterten

rollentheoretischen Überlegungen dienen als konzeptioneller Rahmen der Annäherung an das Konstrukt „Rolle“ und damit an die forschungsleitenden Fragestellungen zwei<sup>27</sup> und drei<sup>28</sup>.

Ausgehend von diesen forschungsleitenden Fragestellungen und auf Basis der rollentheoretischen Ansätze werden im weiteren Verlauf der Arbeit im Rahmen qualitativer Leitfadeninterviews einerseits die Rollenerwartungen der Anspruchsgruppen Arbeitnehmervertreter und Führungskräfte sowie andererseits das Rollenselbstbild der Personalmitarbeiter erhoben.

Ausgehend von der interaktionistischen Perspektive des Rollenbegriffs (vgl. Mead, 1934; Turner, 1962; Blumer, 1969) der damit einhergehenden Argumentationen des role-making sowie role-change (vgl. Turner, 1962) und des Extra-Rollenverhaltens (vgl. Barnard, 1938; Katz, 1964; Katz/Kahn, 1966) liegt der Untersuchung ein Rollenbegriff zugrunde, der eine Beeinflussung der Umwelt durch Rollenhandeln grundsätzlich zulässt. In Ergänzung zu der Manipulationsstrategie zur Erreichung von Legitimität nach Suchman (1995) wird so eine aktive Veränderung der bestehenden Strukturen möglich.

Insbesondere vor dem Hintergrund der zugrunde liegenden Fragestellung nach der aktuellen Legitimitätssituation der untersuchten Personalabteilung und dem Ziel der Ableitung von Legitimationsstrategien ist diese Sichtweise von grundlegender Bedeutung.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass es sich beim untersuchten Unternehmen um eine Organisation handelt, bei der aufgrund der Komplexität, der Hierarchie sowie des hohen Maßes an Bürokratisierung grundsätzlich von einer eher hohen Formalisierung von Rollen ausgegangen werden kann. Nichtsdestotrotz lassen sich aufgrund der eingangs in der Einführung bereits beschriebenen gesellschaftlichen Entwicklungen Veränderungstendenzen innerhalb des Unternehmens erkennen. Davon ist auch die Personalabteilung nicht ausgenommen. Im Rahmen der gesamtorganisatorischen Transformationsprozesse befindet sich auch die Personalabteilung bzw. deren Rolle innerhalb des Unternehmens in einem Wandel. In diesem Zusammenhang besteht das Erfordernis, diese Rolle neu zu interpretieren und zu modifizieren.

Dadurch entwickelt sich derzeit die Chance, dass die Akteure der Personalabteilung trotz des grundsätzlich hohen Formalisierungsgrads der Rollen innerhalb der Organisation in der aktuellen Phase im Sinne von role-change (vgl. Turner, 1962) gezielt Einfluss auf die eigene Rolle nehmen können, um die bestehenden Strukturen zu verändern und auszugestalten. Angesichts des Wandels ist anzunehmen, dass die Rollen weniger fixiert und

---

<sup>27</sup> Forschungsleitende Fragestellung 2: Welche Rollenerwartungen werden seitens Arbeitnehmervertretern und Führungskräften an die Personalmitarbeiter gestellt?

<sup>28</sup> Forschungsleitende Fragestellung 3: Welches Rollen-Selbstbild haben die Personalmitarbeiter?

interpretationsfähig sowie gestaltbar sind. Demzufolge stehen den Rolleninhabern für ihr Rollenhandeln mehr Handlungs- und Interpretationsspielräume zur Verfügung.

In diesem Zusammenhang nehmen insbesondere das Rollenselbstverständnis und die Rolleninterpretation der Personalmitarbeiter eine hohe Bedeutung ein. Das Extra-Rollenverhalten nach Barnard (1938), Katz (1964) sowie Katz / Kahn (1966) als spontanes, innovatives Verhalten über die Rollengrenzen hinaus gewinnt in Zeiten strategischen und strukturellen Wandels an Bedeutung. Könnte es schließlich insbesondere dieses Extra-Rollenverhalten sein, dass maßgeblich zur erfolgreichen Bewältigung des Wandels beiträgt. Allerdings setzt diese Form von Rollenverhalten ein hohes Maß an Rollen-Selbstgestaltung voraus. Diese hat insofern Grenzen, als dass der Rolleninhaber grundsätzlich von seiner Persönlichkeits-, Kompetenz- und Motivationsstruktur her in der Lage sein muss, die eigene Rolle auszugestalten und zu verändern. Weiterhin werden unter den Personalmitarbeitern unterschiedliche Vorstellungen darüber vorherrschen, worin normales Rollenverhalten und worin Extra-Rollenverhalten besteht. Da es sich bei den Mitarbeitern der Personalabteilung um menschliche Individuen handelt, die verschiedene Hintergründe haben, ist davon auszugehen, dass sie ihre Rolle im Rahmen ihrer Möglichkeiten auch unterschiedlich interpretieren und das Rollenhandeln demzufolge variiert.

Insgesamt gesehen stellt sich die Frage, welche Rollenerwartungen seitens der interviewten Anspruchsgruppen bestehen und welches Rollenselbstbild die Personalmitarbeiter haben. Insbesondere der direkte Vergleich von Selbst- und Fremdbild steht im Fokus der folgenden Betrachtung.

Wie bereits in Kapitel 3.1.2 thematisiert ist darüber hinaus zu vermuten, dass die Rollenerwartungen je nach Anspruchsgruppe variieren, da diese unterschiedliche Funktionen innerhalb des Unternehmens einnehmen (vgl. Walgenbach, 1998: 275; Hildisch, 2012: 89). In diesem Zusammenhang ist ebenfalls von Interesse, inwieweit aufgrund einer potentiellen Diversität von Ansprüchen Rollenkonflikte (vgl. Merton, 1957) bei den Personalmitarbeitern entstehen. Weiterhin stellt sich die Frage, inwieweit sich in Abhängigkeit von den unterschiedlichen Anspruchsgruppen verschiedene Rollentypologien extrahieren lassen.

Insgesamt sollen die Ergebnisse dabei helfen, ein differenziertes Verständnis des Rollenbilds der Personalmitarbeiter zu entwickeln, um dieses zu schärfen und zu gestalten.

Bevor die weiterführende Empirie dieser Arbeit vorgestellt wird, wird zunächst das zweite, in der Gruppendiskussion identifizierte Schwerpunktthema mit Einfluss auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung theoretisch fundiert: Es folgen machttheoretische Überlegungen, um eine Annäherung an die vierte forschungsleitende Fragestellung zu ermöglichen.

## 5.2 Machttheoretische Überlegungen

Ausgehend von den Ergebnissen der in Kapitel 4 vorgestellten Gruppendiskussion und der darin enthaltenen Kontroverse um die vorherrschenden Machtverhältnisse sowie deren wahrgenommenen Auswirkungen auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung werden im Folgenden machttheoretische Ansätze näher betrachtet. Dabei steht insbesondere die vierte forschungsleitende Frage <sup>29</sup> im Fokus, wie die Machtverhältnisse zwischen Personalmitarbeitern, Arbeitnehmervertretern und Führungskräften von den Beteiligten wahrgenommen werden. In diesem Zusammenhang ist neben den bestehenden Strukturen auch die Verteilung von Ressourcen von Interesse, die die manifestierten Strukturen stützen.

Zur Annäherung an das Untersuchungsinteresse besteht zunächst das Erfordernis, das Konstrukt Macht näher zu betrachten. Da Machtgewinnungsaspekte im Bereich der Personalforschung bisher nur wenig behandelt worden sind (vgl. Hildisch, 2012: 163) und demzufolge nicht auf ein bereits bestehendes Konstrukt zurückgegriffen werden kann, erfolgt zunächst eine Auseinandersetzung mit der Begrifflichkeit Macht selbst (vgl. Kapitel 5.2.1 und Kapitel 5.2.2). Anschließend wird in Kapitel 5.2.3 die der Arbeit zugrunde liegende austauschtheoretische Machtperspektive näher erläutert und auf ihre Eignung für die Studie untersucht. Dabei stehen die Tauschtheorie von James S. Coleman (1926-1995), die Macht-Abhängigkeitstheorie von Richard M. Emerson (1925-1982) sowie der Resource Dependence Ansatz von Gerald R. Pfeffer (1943-1996) & Jeffrey Salancik (1946-) im Fokus. Daran anknüpfend wird das Machtbasen Konzept nach John R. P. French (1913-1995) & Bertram H. Raven (1926-2020) vorgestellt, um anschließend die theoretischen Überlegungen auf die vorliegende Untersuchung zu übertragen (vgl. Kapitel 5.2.5).

### 5.2.1 Annäherung an den Begriff der Macht

*„Von den unendlichen Begierden des Menschen zielen die wesentlichen nach Macht und Herrlichkeit. [...] [D]er Fundamentalbegriff der Gesellschaftswissenschaft [heißt] Macht [...] im gleichen Sinne, in dem die Energie den Fundamentalbegriff der Physik darstellt. Wie die Energie hat die Macht viele Formen.“ (Russell, 1974: 9 f.)*

Macht gehört zu den zentralen Kategorien sowie unverzichtbaren Grundbegriffen der Sozialwissenschaften (vgl. Imbusch, 2012: 9). Vertreter der Philosophie beschäftigen sich ebenso mit dem Thema Macht, wie diejenigen der Politikwissenschaften, der Organisationstheorie, der Literaturwissenschaften oder auch der Psychologie (vgl. Berger, 2009: 8).

---

<sup>29</sup> Forschungsleitende Fragestellung 4: Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervertreter und Führungskräfte die vorherrschenden Machtverhältnisse wahr?

Neben der wissenschaftlichen Diskussion ist Macht auch im menschlichen Alltagsdenken tief verankert: Pfeffer (1981: 9) hat im Rahmen einer empirischen Erhebung herausgefunden, dass Menschen intuitiv wissen, was unter Macht oder Machtausübung zu verstehen ist – sie können sich voraussetzungslos untereinander zum Thema Macht verständigen (vgl. Nienhüser, 2003: 142). Es scheint sich also um ein Konstrukt zu handeln, das im Alltagshandeln keiner näheren Erklärung bedarf, da es intuitiv verständlich ist. Allerdings macht Galbraith (1987: 13) in diesem Zusammenhang deutlich, dass „das Wort *Macht* [...] zu der nicht allzu großen Zahl von Begriffen [gehört], die zwar häufig benutzt werden, bei denen aber nur ein geringes Bedürfnis besteht, darüber nachzudenken, was sie eigentlich bedeuten.“

Ähnlich dem Begriff der Rolle existieren auch zu Macht zahlreiche unterschiedliche Konzeptionen, die sich über unterschiedlichste Wissenschaftsdisziplinen erstrecken, sodass nicht von der einen Machttheorie gesprochen werden kann. Es existiert trotz der großflächigen Verbreitung sowohl in Alltag als auch Wissenschaft keine allgemein gültige Definition des Begriffs Macht. Dies ist dem Umstand der schier endlosen „*Vielfältigkeit des Machtvokabulars*“ (Faber et al., 1982: 822) sowie der breit gefächerten Verwendung geschuldet (vgl. Imbusch, 2012: 9). Das Spektrum verschiedener Machttheorien ist sehr groß. Demzufolge existieren zahlreiche und unterschiedliche Auffassungen davon, was Macht ist und wie sie wirkt.

Hinzukommend polarisiert kaum ein anderer Begriff so sehr, wie der der Macht. Es herrscht im alltäglichen Sprachgebrauch zumeist ein repressives sowie negatives Begriffsverständnis vor (vgl. Crozier/Friedberg: 1979: 17; Imbusch, 2012: 9; Bracher, 2013: 11). Häufig wird Macht in einem Zusammenhang mit Herrschaft, Zwang, Unterdrückung, Machtmissbrauch, Autorität, Machtbesessenheit oder Gewalt verwendet und interpretiert (vgl. Bracher, 2013: 11).

Neben weitgehend sachlichen Zerlegungen des Begriffs in seine Bedeutungsgehalte wie „Möglichkeit“ oder „Vermögen“ existieren in der wissenschaftlichen Fachliteratur zahlreiche negative Konnotationen, wie z. B. Actons (1972: 335) Ansicht „*Power tends to corrupt and absolute power corrupts absolutely*“ oder Burckhardts (1970: 335) Aussage, „*dass die Macht absolut böse ist*“ (vgl. Imbusch, 2012: 11). Auch Durkheim (1988: 43) hebt das radikale Element von Macht hervor, indem er betont, dass allein soziale Regeln in der Lage seien, einen Machtmissbrauch zu verhindern. Diese müssten überlegene Akteure daran hindern, ihre Macht anderen gegenüber auszuüben (vgl. ebd.).

Immer wieder wird sowohl in Wissenschaft als auch im Alltag ein Zusammenhang zwischen Macht und Gewalt hergestellt. Imbusch (2012: 17) zufolge ist dies auch darauf zurückzuführen, dass zahlreiche historische Beispiele dafür zu finden sind, dass Macht

„wiederholt in sozial illegitimer Form zusammen mit Gewalt zum Tragen kam oder mit der Konnotation des Unrechtmäßigen versehen war“. Die Begriffe Macht und Gewalt werden entsprechend zumeist in einem engen Zusammenhang gebraucht.

Demgegenüber stehen die Vertreter der Sichtweise, dass Macht und Gewalt nicht zwangsläufig miteinander einhergehen, sondern vielmehr antagonistisch zu interpretieren sind. Folgendes Zitat von Arendt (1970: 57) verdeutlicht diese Perspektive:

*„Macht und Gewalt sind Gegensätze. Wo die eine absolut herrscht, ist die andere nicht vorhanden. Gewalt tritt auf den Plan, wo Macht in Gefahr ist [...]. Zwischen Macht und Gewalt gibt es keine quantitativen und qualitativen Übergänge; man kann weder die Macht aus der Gewalt noch die Gewalt aus der Macht ableiten, weder die Macht als den sanften Modus der Gewalt noch die Gewalt als die eklatanteste Manifestation der Macht verstehen.“*

Es handelt sich bei Macht trotz ihrer scheinbar intuitiven Verständlichkeit also um eine umstrittene Thematik. Ball (1993: 554) stellt das Problem dieser kontroversen Machtdiskussion heraus, indem er Macht als grundsätzlich strittiges Konzept bezeichnet – *„characterized by unresolved – and indeed unresolvable – disputes over its meanings and proper application“*. Galbraith (1987: 27) empfiehlt in diesem Zusammenhang, Macht nicht auf ihre bösen Bestandteile zu reduzieren. Sie müsse vielmehr mit gewisser Skepsis betrachtet werden: *„Zwar muss sie beurteilt werden, doch wäre es gewiss nicht dienlich, ein Pauschalurteil über alle Formen der Macht zu fällen“* (Galbraith, 1987: 27).

Final wird deutlich, dass es sich um ein in der Wissenschaft kontrovers diskutiertes Phänomen handelt, zu dem zahlreiche unterschiedliche Ansichten sowie Konzepte existieren. Weiterhin ist der Begriff der Macht vielfach negativ besetzt, da er häufig in einem Zusammenhang mit Gewalt und Zwang gesehen wird.

Nachdem die Kontroverse der Machtdiskussion skizziert wurde, wird die dieser Arbeit zugrunde liegende Definition von Macht näher beleuchtet.

### **5.2.2 Eine Definition von Macht**

Insbesondere angesichts der verschiedenen Perspektiven sowie der kontroversen Diskussion zur Begrifflichkeit Macht, ist es relevant, eine der vorliegenden Arbeit zugrunde liegende Definition von Macht zu betrachten. An dieser Stelle wird die Definition von Weber (1980) herangezogen und als grundlegendes Machtverständnis für die vorliegende Studie genutzt:

*„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“* (Weber, 1980: 28)

Im Folgenden werden die einzelnen Bestandteile der Definition näher betrachtet.

Webers Definition beschreibt mit dem Wort „*Chance*“ Macht als ein Potential, als eine Möglichkeit. D.h. es handelt sich nicht automatisch um vollzogene, ausgeübte Macht. Sie kann auch potentiell bleiben, ohne jemals tatsächlich ausgeübt zu werden (vgl. Nienhüser, 2003: 143).

Darüber hinaus hebt Weber hervor, dass Macht immer innerhalb einer „*sozialen Beziehung*“ stattfindet. Damit schließt er aus, dass ein Akteur Macht über jemanden ausübt, mit dem er in keinerlei sozialer Beziehung steht (vgl. ebd.). Niemand besitzt Macht ganz für sich alleine – sie steht immer im Bezug zu anderen Akteuren und ist ein soziales Verhältnis (vgl. Imbusch, 2012: 10; 13). Es steht also ein relationales Machtverständnis im Fokus. Auch Gerhardt (1996: 24) hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass Macht immer einen sozialen Status hat, da sie grundsätzlich auf soziale Prozesse bezogen ist. Bei der Betrachtung von Macht stehen demzufolge zu jeder Zeit die jeweiligen sozialen Verhältnisse im Fokus (vgl. Nienhüser, 2003: 139). Daraus lässt sich schlussfolgern, dass es sich bei Macht immer um einen dynamischen Zustand handelt, da sich die Beziehungen zwischen unterschiedlichen Akteuren kontinuierlich wandeln (vgl. Imbusch, 2012: 10).

Die Formulierung „*den eigenen Willen [...] durchzusetzen*“ impliziert nicht, dass Macht immer bewusst ausgeübt wird (vgl. Nienhüser, 2003: 143). Dem Machtausübenden muss seine Wirkung nicht unbedingt bewusst sein. Nienhüser (ebd.) führt ein Beispiel bezüglich unbewusster Machtausübung an: Betritt ein Vorgesetzter den Raum, unterhalten sich die anwesenden Mitarbeiter plötzlich nicht mehr über Freizeitthemen, sondern wechseln zu Arbeitsthemen über. So hat der eintretende Vorgesetzte unbewusst und alleine durch seine Anwesenheit bzw. sein Eintreten seine Macht ausgeübt.

Die Formulierung „*auch gegen Widerstreben*“ verdeutlicht, dass Weber zufolge Macht nicht a priori gegen den Widerstand eines anderen Akteurs ausgeübt wird (vgl. ebd.:144). Macht hängt in dieser Definition demzufolge nicht automatisch mit Gewalt oder Zwang zusammen, wie bei anderen Autoren. Weber entkoppelt die Begriffe Macht und Konflikt voneinander (vgl. Sandner, 1990: 77; zitiert nach: Nienhüser, 2003: 144), sodass Konflikt und Widerstand keine notwendigen Voraussetzungen für die Ausübung von Macht sind.<sup>30</sup> Obgleich es durch Machtausübung zu Konflikten kommen kann, sind freiwilliger Gehorsam sowie unaufgeforderte Unterwerfung ebenfalls in Webers Definition inkludiert (vgl. Nienhüser, 2003: 144).

---

<sup>30</sup> Das bereits angeführte Beispiel, bei dem der Mitarbeiter aufgrund einer versprochenen Belohnung die Anweisungen seines Vorgesetzten befolgt, illustriert diese Form des freiwilligen und u. U. auch vorauseilenden Gehorsams des Beeinflussten.

Zu guter Letzt verweist Weber (1980: 28) mit der Formulierung „*gleichviel worauf diese Chance beruht*“ auf die Grundlagen der potentiellen Macht an, die in seiner Definition nicht konkretisiert werden und diese somit weitläufig für unterschiedlichste Ansätze anwendbar machen.

Obwohl es sich bei dieser Definition um eine in der Literatur am häufigsten verwendeten handelt, machen Autoren wie Bachrach / Baratz (1962), Lukes (1974), Foucault (1978) sowie Clegg (1998) deutlich, dass es sich nur um eine von vielen Möglichkeiten handelt, Macht zu definieren (vgl. Nienhüser, 2003: 143; Neuberger, 2006: 135).

Webers handlungstheoretische Definition von Macht wird dieser Arbeit zugrunde gelegt, da sich ihre einzelnen Bestandteile sinnvoll abgrenzen und Anschluss an die verwendete Machttheorie bieten (vgl. Nienhüser, 2003: 143). Insbesondere der relationale sowie dynamische Fokus von Webers Machtverständnis passt zum Forschungsinteresse sowie zur machttheoretischen Basis der vorliegenden Studie, indem der Prozess- und Figurationscharakter von Macht hervorgehoben werden (vgl. Imbusch, 2012: 10).

Im Folgenden wird im Folgenden die der Arbeit zugrunde liegende austauschtheoretische Machtkonzeption vorgestellt.

### **5.2.3 Austauschtheoretische Machtperspektive**

An die Betrachtung der reinen Begrifflichkeit Macht sowie deren Definition anschließend erfolgt nun die Auseinandersetzung mit einer macht- und austauschtheoretischen Perspektive, die vor dem Hintergrund der vorliegenden Fragestellungen als theoretische Fundierung der Untersuchung dient.

In Anlehnung an Nienhüser (1998: 240 f.) liegt es nahe, personalwirtschaftliche Themen mithilfe machttheoretischer Ansätze zu erklären, die auf der Kontrolle von Ressourcen innerhalb einer Austauschbeziehung aufbauen.<sup>31</sup>

Eine austauschtheoretische Machtperspektive geht von der Annahme aus, dass soziale Beziehungen Tauschbeziehungen sind. Sie ermöglicht die Betrachtung von sozialen Beziehungen unterschiedlicher Akteure vor dem Hintergrund spezifischer Machtrelationen. Macht wird nicht als reine Ressource, sondern als die Eigenschaft einer Austauschbeziehung interpretiert: d. h. sie ist das Ergebnis der wechselseitigen Kontrolle über verschiedene Ressourcen und der Abhängigkeit von diesen (vgl. ebd.). Der Grad der gegenseitigen, jeweiligen Abhängigkeit bestimmt, welcher Akteur seine Interessen gegen den Willen eines anderen durchsetzen und demzufolge Macht ausüben kann.

---

<sup>31</sup> Nienhüser (1998: 239 ff.) selbst hat auf ein derartiges Konstrukt im Rahmen seiner Fragestellung angewendet, warum sich in unterschiedlichen Betrieben verschiedene Interaktionsmuster zwischen Arbeitnehmervertretung und Arbeitgeber herausbilden, obwohl das Betriebsverfassungsgesetz für alle gleichermaßen gilt.

Die Basis eines derartigen Konzepts bilden die Tauschtheorie von Coleman (1990, 1991, 1992) sowie die Machtabhängigkeitstheorie von Emerson (1962; 1972a; 1972b). Vervollständigt wird diese theoretische Fundierung durch den Resource Dependence Ansatz von Pfeffer / Salancik (1978).

Die drei Ansätze zeichnen sich dadurch aus, dass sie untereinander in höchstem Maße anschlussfähig sind, da sie auf denselben Grundannahmen aufbauen und dem strukturell-individualistischen Paradigma folgen (vgl. Nienhüser, 1998: 240 f.). Die drei Ansätze interpretieren Macht nicht als reine Ressourcenausstattung, sondern als die Eigenschaft einer Austausch- bzw. Abhängigkeitsbeziehung: sie ist also das Ergebnis der wechselseitigen Kontrolle über verschiedene Ressourcen und der Abhängigkeit von diesen (vgl. ebd.). Im Rahmen dieser weitgehend ökonomischen Sichtweise wird Macht als die Kontrolle von Ressourcen innerhalb einer Austauschbeziehung definiert, aus der wechselseitige Abhängigkeiten entstehen. Die Ergänzung um den Ansatz von Pfeffer / Salancik (1978) erweitert die Konzeption um Wahrnehmungs- und Attributionsprozesse. Wie genau die einzelnen Theorien miteinander zusammenhängen bzw. verknüpft werden können, wird im Folgenden näher erläutert. Zunächst werden die zugrunde liegenden Annahmen vorgestellt.

#### **5.2.3.1 Grundannahmen**

Folgende Grundannahmen über rationales Verhalten von Akteuren sind der Ausgangspunkt für das gewählte Konzept (vgl. Nienhüser, 1998: 241):

##### **1. Grundannahme**

Akteure versuchen, ihre eigenen Interessen zu verwirklichen und entscheiden dabei vornehmlich bewusst. Sie wählen die Handlungsmöglichkeit aus, die ihrer Meinung nach, die höchsten Erfolgsaussichten verspricht. Die Handlungsergebnisse entstehen aus dem Zusammenspiel verschiedener Handlungen und sind demzufolge oftmals nicht geplant bzw. gewollt.

##### **2. Grundannahme**

Die Akteure können ihre Interessen meist nur dann verwirklichen, wenn sie mit anderen in ein Austauschverhältnis eintreten, da sie in der Regel nicht alle Ressourcen kontrollieren, an denen sie Interesse haben.

##### **3. Grundannahme**

Die Austauschverhältnisse, die die Akteure miteinander eingehen, können sich zu Strukturen verfestigen, die ihrerseits wiederum Einfluss auf die Austauschverhältnisse nehmen.

#### 4. Grundannahme

Akteure können sowohl individuell (Einzelperson) als auch kollektiv (Organisationseinheit oder Organisation) sein.

Auf diesen Grundannahmen aufbauend wird im Folgenden zunächst die Tauschtheorie von Coleman vorgestellt, um daraufhin die Ansätze von Emerson (1962) sowie Pfeffer / Salancik (1978) anzuschließen.

#### 5.2.3.2 Colemans Tauschtheorie (1990, 1991, 1992)

Die Elemente von Colemans Tauschtheorie sind denkbar einfach. Er selbst formuliert es wie folgt:

*„Die Elemente sind Akteure und Dinge, über die sie Kontrolle ausüben und an denen sie irgendein Interesse haben. Ich nenne diese Dinge, je nach ihrem Wesen, Ressourcen oder Ereignisse. Die Beziehungen zwischen Akteuren und Ressourcen sind [...] Kontrolle und Interesse“ (Coleman, 1991: 34).*

Wie in den beschriebenen Grundannahmen bereits impliziert, kontrollieren Akteure in der Regel nicht alle Ressourcen, an denen sie Interesse haben. Zur Erfüllung der jeweiligen Interessen besteht daher die Notwendigkeit, in Austausch mit anderen Akteuren zu treten, die die interessierenden Ressourcen teilweise oder vollständig kontrollieren (vgl. ebd.: 35 f.). Die folgende Abbildung 19 illustriert die einfachste Form einer Austauschbeziehung zwischen zwei Akteuren.

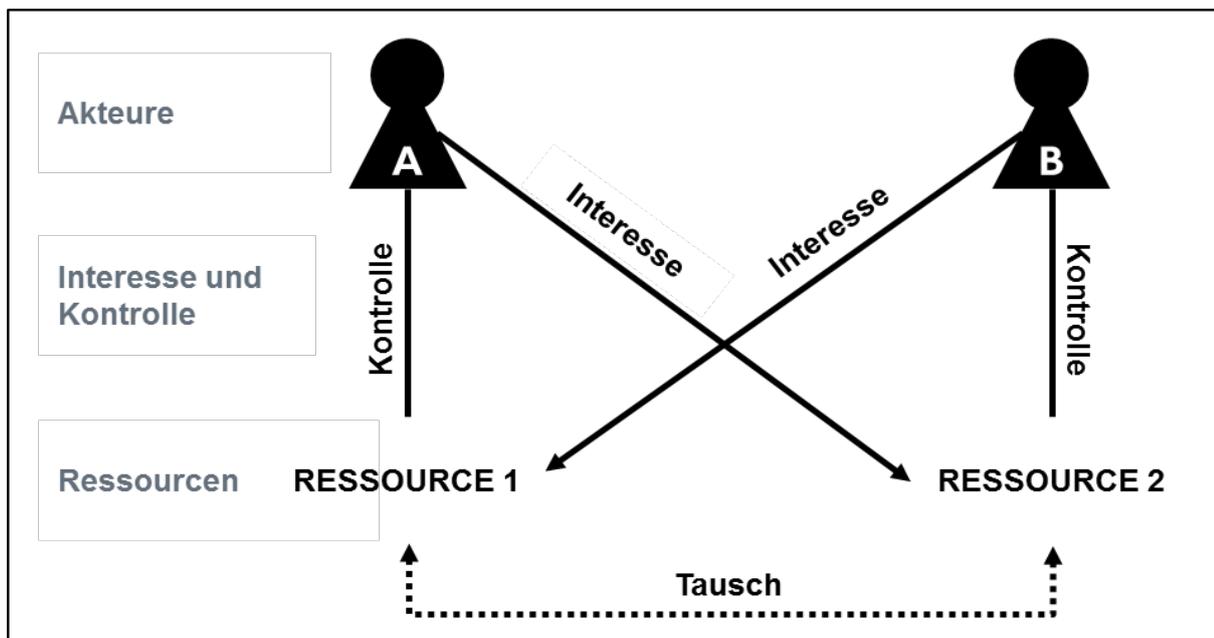


Abbildung 19: Die einfachste Form einer Austauschbeziehung zwischen zwei Akteuren (vgl. Nienhüser, 2003: 146)

Akteur A kontrolliert seine Ressource 1. Nun hat er auch Interesse an Ressource 2, die von Akteur B kontrolliert wird. Da Akteur B ebenfalls Interesse an der von Akteur A kontrollierten

Ressource 1 hat, treten beide in Austausch miteinander, um das jeweilige Missverhältnis zwischen Kontrolle und Interesse zu reduzieren.

Die Akteure sind über ihre Ressourcenkontrolle oder ihr Interesse an Ressourcen miteinander verbunden – Es entsteht ein mehr oder weniger komplexes System (vgl. Coleman, 1991: 46). Die Akteure treten so lange in Austausch, um die jeweilige Diskrepanz zwischen Kontrolle und Interesse zu reduzieren bis sie ein Gleichgewicht erreicht haben:

*„D.h. wo kein Austausch mehr stattfinden kann, der die von den beiden Akteuren erwartete Verwirklichung von Interessen noch verbessern könnte. An diesem Punkt hat jeder Akteur die Verwirklichung seiner Interessen in dem Maße maximiert, wie es seine ursprünglichen Ressourcen erlauben“ (Coleman, 1991: 48).*

Der letzte Teilsatz von Colemans Aussage macht deutlich, dass es sich bei einem Gleichgewicht weder um ein Pareto-Optimum noch um eine Gleichverteilung handelt (vgl. ebd.; Kirchgässner, 1991: 165). Dieses Gleichgewicht muss vielmehr vor dem Hintergrund der ursprünglichen Verteilung der Ressourcen betrachtet werden (vgl. Coleman, 1991: 49 f.). Das weist auf die Notwendigkeit hin, Unterschiede bei der Ausstattung der Ressourcen vor dem Tausch zu berücksichtigen (vgl. ebd.: 169; Nienhüser, 1998: 242). Darüber hinaus macht Coleman deutlich, dass der Tauschakt nicht ausschließlich freiwilligen Tausch umfasst (vgl. Kirchgässner, 1991: 165). Dieser Aspekt leitet zu machttheoretischen Überlegungen über, da Macht eine entscheidende Rolle hinsichtlich der Durchsetzung bestimmter Handlungsalternativen spielt und Einfluss auf die Freiwilligkeit von Austauschbeziehungen hat. Die Macht eines Akteurs hängt davon ab, inwieweit er für andere Akteure relevante Ressourcen kontrolliert – er wird umso mächtiger, je mehr sich andere für seine Ressourcen interessieren oder von ihnen abhängen (vgl. Nienhüser, 1998: 242). Im Folgenden wird dieser Ansatz um die Theorie von Emerson (1962) ergänzt.

### **5.2.3.3 Macht-Abhängigkeitstheorie von Emerson (1962)**

Die Macht-Abhängigkeitstheorie von Emerson (1962) baut auf denselben, bereits vorgestellten Grundannahmen auf wie die Tauschtheorie von Coleman (1990). Emersons Ansatz zufolge ist Macht als die Eigenschaft einer Austauschbeziehung zu interpretieren (vgl. Nienhüser, 2003: 145). Macht wird demzufolge nicht nur auf die reine Ressourcenausstattung der Akteure reduziert. Folgende Aussagen bilden den Kern von Emersons Konzept (vgl. Emerson, 1962: 32; Nienhüser, 2003: 145):

- (1) Je größer die Abhängigkeit eines Akteurs A von einem Akteur B, desto geringer ist die Macht von A über B. Dementsprechend ist Macht von Akteur B definiert als die Abhängigkeit von Akteur A.

- (2) Die Abhängigkeit eines Akteurs A von einem Akteur B ist umso größer, (i) je wichtiger A bestimmte Ressourcen sind, die B kontrolliert, und (ii) je weniger A die Möglichkeit hat, diese Ressourcen außerhalb der A-B-Beziehung zu erlangen. Selbige Aussagen gelten auch für Akteur B.
- (3) Akteur A kann umso eher den Widerstand von Akteur B überwinden und für sich vorteilhafte Ergebnisse erzielen, desto mehr Akteur B von Akteur A abhängig ist.

Macht wird in Emersons Ansatz demzufolge über Abhängigkeit definiert. Umso weniger ein Akteur abhängig von anderen und deren Ressourcen ist, desto eher kann er seinen eigenen Willen gegen diese anderen durchsetzen. Andersherum gilt genau dasselbe: Je abhängiger ein Akteur von anderen und ihren Ressourcen ist, desto weniger kann er seinen eigenen Willen gegen Widerstand durchsetzen. Abbildung 20 verdeutlicht diesen Sachverhalt.

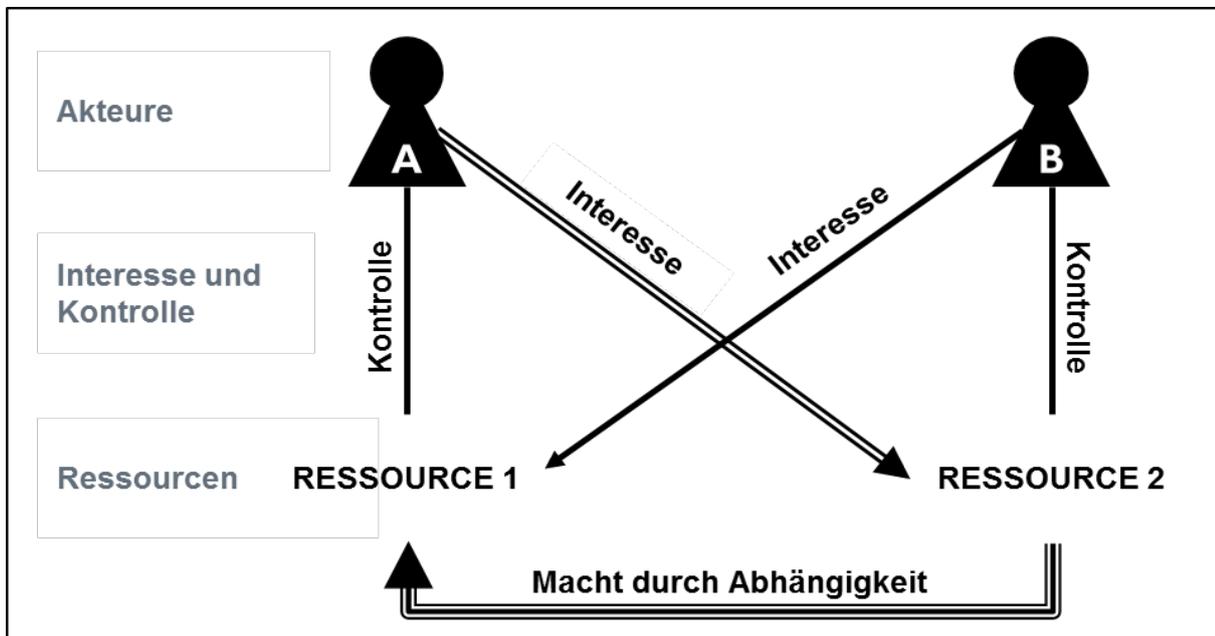


Abbildung 20: Integration von Macht in die einfachste Form einer Austauschbeziehung zwischen zwei Akteuren (vgl. Nienhüser, 2003: 146)

Ausgehend von der Grundannahme, dass die Akteure ihre Ziele bestmöglich erfüllen möchten, streben sie fortwährend nach einer Reduktion ihrer Abhängigkeit von anderen Akteuren, um so das Machtverhältnis zu eigenen Gunsten zu optimieren – sie nehmen sog. Balancierungsoperationen vor, die das Kernstück von Emersons Theorie bilden und mit deren Hilfe sich zahlreiche soziale Phänomene erklären lassen (vgl. Nienhüser, 2003: 151).

Im Folgenden werden diese unterschiedlichen Balancierungsoperationen nach Emerson vorgestellt (vgl. Nienhüser, 1998: 243, 2003: 147):

- 1) Akteur A vermindert sein Streben nach den Ressourcen von Akteur B und so auch seine Abhängigkeit. Akteur A wertet die begehrten Ressourcen also subjektiv ab.

- 2) Akteur A erschließt sich alternative Ressourcenquellen, sodass er weniger abhängig von den Ressourcen von Akteur B ist. Die Verfügbarkeit alternativer Ressourcen kann sowohl durch als auch ohne die Bemühungen von Akteur A entstehen.
- 3) Die Abhängigkeit von Akteur A wird geringer, sobald seine eigenen Ressourcen für Akteur B wichtiger werden. Das kann auch dann der Fall sein, wenn er seine eigenen Ressourcen für seinen Gegenüber wichtiger erscheinen lässt.
- 4) Die Abhängigkeit von Akteur A reduziert sich, wenn für Akteur B alternative Ressourcenquellen schwinden bzw. wenn diese zum Versiegen gebracht werden.

Durch diese Balancierungsoperationen versuchen die Akteure ihre eigene jeweilige Abhängigkeit zu verringern und die soziale Struktur zu verändern. Dabei ist zu beachten, dass diese Balancierungsoperationen keinesfalls eine Gleichverteilung herbeiführen sollen – es handelt sich vielmehr um den Versuch einer Machtverschiebung. Weiterhin ist zu beachten, dass auch von Handlungen unabhängige Ereignisse die Machtverteilung verändern können. Nicht alleine das Handeln der Akteure führt zu Veränderungen in der Machtstruktur.

Da diese Theorie zu einer objektivistischen bzw. ökonomischen Interpretation von Handlungen und Situationen verleitet, erfolgt die Ergänzung um den Resource Dependence Ansatz von Pfeffer / Salancik (1978). In diesem spielen bei Machthandeln ausdrücklich Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse seitens der Akteure eine tragende Rolle (vgl. Salancik/Cooper/Brindle, 1997: 116; Nienhüser, 2003: 151).

#### **5.2.3.4 Der Resource Dependence Ansatz von Pfeffer / Salancik (1978)**

Pfeffer / Salancik (1978) übertragen in ihrem Resource Dependence Ansatz den Austauschgedanken auf kollektive Akteure, wie Organisationen oder auch Subsysteme innerhalb von Organisationen (vgl. Nienhüser, 1998: 241; 243). Die Tauschtheorie ist demzufolge also nicht nur auf dyadische Beziehungen anwendbar, sondern auch darüber hinaus. Weiterhin weisen sie im Gegensatz zu Coleman (1990) und Emerson (1962) Interpretationsprozessen seitens der handelnden Akteure eine tragende Rolle zu (vgl. ebd.: 244). Dabei sind insbesondere Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse von großer Bedeutung für Machtstrukturen. Was genau das bedeutet, wird im Folgenden näher erläutert.

Wie bereits in Kapitel 3.1.1 rückt an dieser Stelle erneut die soziale Konstruktion von Wirklichkeit in den Fokus. Insbesondere für ein tieferes Verständnis vorliegender Machtstrukturen und -verhältnisse dürfen die Prozesse nicht ausgeblendet werden, die maßgeblich beeinflussen, wie Akteure ihre Umwelt wahrnehmen (z. B. Sozialisationsprozesse). Vorstellungen über den Wert oder die Gültigkeit von Ressourcen und damit auch über Macht entspringen komplexen vor- und

innerorganisationalen Prozessen, die mit rein ökonomischen Gesichtspunkten nicht ausschließlich erklärt werden können.

Demzufolge unterstellen Pfeffer / Salancik (1978) in ihrem Ansatz das Konzept der begrenzten Rationalität, d. h. die Akteure verhalten sich nur begrenzt rational. Sie haben nur ein beschränktes Wissen über ihre Umwelt und reduzieren die daraus resultierende Unsicherheit dadurch, dass sie sich an anderen Akteuren bzw. deren Verhaltensweisen orientieren und im Laufe ihres Lebens (durch Sozialisationsprozesse) Vorstellungen über ihre Umwelt und deren Funktionsweise entwickeln. Daraus ergibt sich, dass die Akteure Ressourcen und damit auch Machtverhältnisse und -strukturen nicht unbedingt nach rein ökonomischen Aspekten beurteilen. Die Wahrnehmung und die Bewertung der Strukturen und Ressourcen sind akteursabhängig und damit subjektiv bzw. individuell (vgl. Nienhüser, 2003: 152).

Dementsprechend kann auch eine wahrgenommene (und nicht zwangsläufig reale) Abhängigkeit zur Verschiebung von Machtverhältnissen führen. Wenn Akteur A der Meinung ist, er habe keine alternative Ressourcenquelle, aber gleichzeitig glaubt, dass Akteur B Zugriff auf viele alternative Ressourcen hat (obwohl das faktisch nicht stimmen muss), fühlt Akteur A sich abhängig von Akteur B. Durch dieses subjektive Abhängigkeitsgefühl spielt Akteur A u. U. seine eigene Macht nicht aus und wird damit tatsächlich abhängig. Es wird deutlich, dass hier nicht die reine faktische Ressourcenausstattung die entscheidende Rolle spielt, sondern die subjektive Wahrnehmung der Akteure. Folgerichtig ist es durchaus möglich, dass eine Abhängigkeit von Akteur A von Akteur B dadurch entsteht, dass Akteur B sein Gegenüber davon überzeugt, die wertvolleren Machtressourcen zu besitzen. Die wahrgenommene Abhängigkeit ist in dem Fall handlungsrelevant (vgl. ebd.: 154). Die Entscheidungen von Akteuren lassen sich auf ihre jeweilige Abhängigkeitssituation zurückführen, d. h. Handlungen und Entscheidungen werden grundlegend von (wahrgenommener) Abhängigkeit beeinflusst (vgl. Pfeffer/Salancik, 1978: 44).

Macht wird also auch hier über Abhängigkeit in einer sozialen Beziehung definiert. Derjenige, der Kontrolle über die Ressourcen ausübt, die andere benötigen, kann Macht ausüben. Je größer nun die Abhängigkeit eines Akteurs ist, desto größer wird seine Unsicherheit, da er immer weniger voraussagen kann, ob er die von ihm benötigten Ressourcen auch beschaffen kann (vgl. Nienhüser, 1998: 244). Wie bei Emerson (1962) auch wollen die abhängigen Akteure diese Unsicherheit und somit ihre Abhängigkeit reduzieren. Die mächtigen Koalitionen hingegen versuchen, die Handlungen zu ihren Gunsten zu beeinflussen und somit die Position der dominanten Strukturen zu stärken – die Tendenz zum Machterhalt bzw. zur Beibehaltung bestehender Strukturen wird auch hier deutlich (vgl. Nienhüser, 1998: 244).

Durch die Berücksichtigung von Wahrnehmungs- sowie Interpretationsvorgänge seitens der Akteure ergibt sich ein breiteres Spektrum an potentiellen Balancierungsoperationen als es bei

Emerson der Fall ist: Neben den oben bereits vorgestellten Möglichkeiten sind diverse Strategien denkbar, die die Wahrnehmung anderer Akteure beeinflussen (vgl. ebd.). Hier lässt sich eine Parallele zu den in Kapitel 3.5 vorgestellten Legitimationsstrategien erkennen, insbesondere die der gezielten Wahrnehmungsbeeinflussung.

Ausgehend von dieser macht- und austauschtheoretischen Perspektive drängt sich nun die Frage auf, was für Ressourcen in Austauschbeziehungen zu der vielfach beschriebenen Abhängigkeit führen können und so die Machtrelationen zwischen Akteuren beeinflussen.

Um diese Frage näher zu betrachten, wird im Folgenden das Konzept von French / Raven (1959) herangezogen, in dem sich die Autoren mit verschiedenen möglichen Machtquellen beschäftigen.

#### **5.2.4 Machtbasen nach French / Raven (1959)**

Das Konzept von French / Raven (1959) bietet sich an, um diejenigen Ressourcen zu systematisieren, die die vorliegenden Machtstrukturen begründen. Da die Tauschtheorie sehr einfache, ökonomisch geprägte Grundannahmen beinhaltet, bietet sich die Ergänzung um stärker psychologisch orientierte Konzepte an. Neben dem bereits vorgestellten Ansatz von Pfeffer / Salancik (1978) mit dem Fokus auf Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse seitens der Akteure erfolgt nun die Erweiterung um das Konzept von French / Raven (1959). Dieses ermöglicht einen tieferen Blick auf menschliche Verhaltensweisen und bietet damit weiterführende Erklärungsansätze für Tauschverhältnisse und Machtstrukturen.

Die Autoren French / Raven (1959) setzen sich mit der Frage auseinander, warum Akteur A das Verhalten von Akteur B beeinflussen bzw. verändern kann<sup>32</sup>. Dazu ziehen sie sich mit verschiedenen Grundlagen von Macht auseinander, den sog. Machtbasen: Legitimationsmacht (1), Belohnungsmacht (2), Sanktionsmacht (3), Identifikationsmacht (4) und Informations- bzw. Expertenmacht (5):

Hinzukommend können auch situative und kontextuelle Aspekte eine Rolle spielen, diese sind allerdings situationspezifisch und indirekter in ihrer Wirkungsweise (vgl. Hildisch, 2012: 117). Im Folgenden werden die Quellen von Macht näher betrachtet, um in der anschließenden empirischen Erhebung untersuchen zu können, welche Machtbasen die Legitimitätssituation der Personalabteilung im Beispielunternehmen beeinflussen<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Ähnlich wie in den vorangehend vorgestellten Konzepten können die Akteure auch hier sowohl einzelne Personen als auch Kollektive sein.

<sup>33</sup> Ähnliche Argumentationen lassen sich auch bei Nienhüser (2003: 155 ff.) und Hildisch (2012: 117) finden.

### (1) Legitimationsmacht

Ein Akteur hat legitime Macht, wenn er eine ausgehandelte, von anderen Akteuren akzeptierte Rolle einnimmt, aufgrund derer er ihnen Anweisungen geben und ihr Verhalten beeinflussen kann.

Beispielhaft ist die Rolle eines Polizisten anzuführen: Es ist richtig, die Anweisung eines Polizisten zu befolgen. Der Polizist besitzt aus seiner gesellschaftlichen Position heraus die legitime Macht, anderen Menschen Anweisungen zu geben und deren Missachtung ggfs. zu sanktionieren. Diese Macht entspringt dem Verpflichtungsgefühl der anderen Akteure, den Anweisungen eines Polizisten Folge zu leisten. Ursprung dieses Verpflichtungsgefühls sind die vorherrschenden kulturellen Werte der Akteure (und damit abhängig vom jeweiligen Kulturkreis). Ausweiten lässt sich dieses Beispiel auch auf die Position eines Vorgesetzten. Akzeptieren Akteure die betriebliche Sozialstruktur in Unternehmen (wie z. B. die vorherrschende Hierarchie) werden sie den Anweisungen ihres Vorgesetzten nachkommen. Legitimationsmacht lässt sich in bestimmten Gesellschaftsformen auch durch Wahlen erreichen: Auf Basis gesellschaftlich akzeptierter demokratischer Grundwerte besitzt derjenige legitime Macht, der durch eine Mehrheit gewählt worden ist (vgl. Nienhüser, 2003: 157 f.).

In späteren Arbeiten differenzieren French / Raven (1992, 1993) zwischen formaler und normbasierter Legitimationsmacht (vgl. Nienhüser, 2003: 158).

Die **formale Legitimationsmacht** entsteht aus einer bestimmten Position innerhalb eines sozialen Systems (z. B. die Rollen des Polizisten oder des Vorgesetzten). Denjenigen, die eine derartige Position inne haben, wird aufgrund dieser Position von anderen Akteuren legitime Macht zugesprochen.

Die **normbasierte Legitimationsmacht** beruht hingegen auf den vorherrschenden Normen. In diesem Zusammenhang sind verschiedene Normen voneinander zu unterscheiden. Die Reziprozitätsnorm bewirkt, dass Akteure denjenigen helfen, die ihnen selbst schon geholfen haben. Die Gerechtigkeitsnorm beruht auf Gerechtigkeitsvorstellungen und die Verantwortlichkeitsnorm bewirkt, dass Akteure denjenigen helfen, die von ihnen abhängig oder hilflos sind (vgl. ebd.: 157 f.).

In Bezug auf Personalabteilungen sind sowohl die Relevanz legitimer Macht als auch mögliche Strategien zur Legitimation bereits in Kapitel 3.5 ausführlich diskutiert worden. Besitzen Personalabteilungen legitime Macht haben sie Einfluss auf strategische Entscheidungen innerhalb der Organisation und besitzen selbst Entscheidungsrechte. Andernfalls ist die Legitimitätssituation kritisch. Der Ansatz von French / Raven (1959) bietet allerdings neben der Legitimationsmacht noch andere Quellen von Macht, die nun im Folgenden näher beleuchtet werden.

## **(2) Belohnungsmacht**

Ein Akteur verfügt über Belohnungsmacht, wenn er einen anderen Akteur belohnen kann bzw. dieser der Auffassung ist, dass er durch sein Gegenüber belohnt wird (vgl. French/Raven, 1959: 263 ff.).

Akteur A besitzt dann Belohnungsmacht, wenn Akteur B wahrnimmt, dass er über wertvolle Ressourcen verfügt. Mit dieser Wahrnehmung geht eine Bewertung der Ressourcen einher. Nicht die reine Ressourcenausstattung ist von Bedeutung, sondern die subjektive Bedeutung der Ressourcen für die einzelnen Akteure. Weiterhin ist relevant, für wie wahrscheinlich Akteur B es hält, von Akteur A belohnt zu werden. Erwartet Akteur B keine Belohnung von Akteur A, hat dieser weniger Möglichkeiten Belohnungsmacht auszuüben.

Angesichts des vorliegenden Untersuchungsinteresses stellt sich die Frage, inwieweit eine der Parteien in dem Kräfteverhältnis über Belohnungsmacht verfügt und diese auch nutzt.

## **(3) Sanktionsmacht**

Diese Form der Macht bildet das Gegenstück zur Belohnungsmacht. Akteur A besitzt Sanktionsmacht, wenn Akteur B den Eindruck hat, dass er durch Akteur A sanktioniert werden kann (vgl. French/Raven, 1959: 263). Dabei spielen insbesondere zwei Aspekte eine entscheidende Rolle für die Ausprägung dieser Machtquelle. Einerseits die Stärke der Bestrafung und andererseits ihre Wahrscheinlichkeit.

Im Kontext der vorliegenden Arbeit ist von Interesse, inwieweit die drei untersuchten Akteure (Arbeitnehmervertreter, Führungskräfte, Personalmitarbeiter) über Sanktionsmacht den anderen gegenüber verfügen. Damit geht die Frage einher, was die jeweiligen Akteure als Bestrafung ansehen und wie wahrscheinlich diese Sanktionierung wahrgenommen wird.

## **(4) Identifikationsmacht**

Insbesondere individuelle Eigenschaften einzelner Akteure, wie bspw. Charisma, führen dazu, dass sie Identifikationsmacht ausüben können. Das bedeutet, dass sich andere Akteure an ihnen orientieren und ihr Handeln an ihnen ausrichten. Insbesondere in unsicheren Situationen versuchen Akteure diese Unsicherheit zu reduzieren und sich am Verhalten anderer Akteure oder sozialer Gruppen zu orientieren. Macht kann in diesem Zusammenhang dahingehend ausgeübt werden, dass Akteur A versucht, Identifikation bei Akteur B hervorzurufen und damit zu beeinflussen. Weiterhin entsteht eine Abhängigkeit seitens Akteur B von Akteur A, wenn Akteur B ähnlich sein möchte wie Akteur A und dementsprechend der Kontakt zu Akteur A zur Machtressource wird, die dieser nutzen kann.

In Bezug auf den Untersuchungskontext wird deutlich, dass die persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten der einzelnen Personalmitarbeiter relevant sind, um diese Form der Macht ausüben zu können. In dem Zusammenhang ist allerdings ebenfalls anzumerken, dass es sich um eine individuelle Art der Machtausübung handelt, da sie stark an die Fähigkeiten und Eigenschaften einzelner gebunden ist. Damit bietet diese Form der Macht die Möglichkeit den Einfluss einzelner Akteure zu vermehren. Sie bietet aber weniger Potential, die Macht der Institution Personalabteilung zu erhöhen (vgl. Hildisch, 2012: 118) und ist dementsprechend für die vorliegende Untersuchung lediglich eingeschränkt verwendbar.

#### **(5) Informations- und Expertenmacht**

Ein Akteur hat diese Form von Macht inne, wenn sein Gegenüber die Auffassung vertritt, dass er ein überlegenes Wissen besitzt. Der Besitz von Informationen kann sich als wichtige Machtressource erweisen, um andere Akteure bzw. Entscheidungen gezielt zu beeinflussen. Die Bedeutung dieser Machtbasis wird durch folgendes Zitat von Raven (1992: 221) verdeutlicht: *„We do what an expert tells us because we assume that the expert knows what is correct, even if we do not understand the reasons.“* Diese Form der Macht generiert sich also aus dem Wissensvorsprung von Akteur A vor Akteur B. Dabei ist allerdings ebenfalls von Bedeutung, wie wichtig das Wissen für die jeweiligen Akteure ist. Besitzt das Wissen von A keine Relevanz für B, kann A auch keine Macht ausüben.

French / Raven (1959: 268) differenzieren an dieser Stelle zwischen Experten- und Informationsmacht. Während die Expertenmacht auf Expertenwissen aufbaut, besteht die Informationsmacht darin, dass ein Akteur gut argumentieren kann, indem er mit Begründungen und Erklärungen überzeugen kann. Nienhüser (2003: 159) spricht in diesem Zusammenhang auch von Argumentationsmacht. Weiterhin führt er an, dass es weitere Formen von Wissensvorsprung gibt, die nicht zwangsläufig mit Expertenwissen oder Argumentationsgeschick zusammenhängen: Besitzt Akteur A bspw. diffizile Informationen über Akteur B handelt es sich ebenfalls um einen Wissensvorsprung, der instrumentalisiert werden und in einer Abhängigkeitsbeziehung münden kann.

In Bezug auf den Untersuchungskontext besitzt Expertenmacht grundsätzlich viel Potential für Personalabteilungen, an Einfluss zu gewinnen. Durch umfassendes Aufgabenwissen zu ihren originären Tätigkeiten können sie zu einem wichtigen Partner innerhalb der Organisation bezüglich aller Personalfragen werden, was wiederum zu einer gestärkten Position sowie der Einbindung in strategische Fragestellungen führen kann.

Dieses Konzept verschiedener Machtressourcen wird in der vorliegenden Untersuchung herangezogen, um die Ergebnisse der empirischen Studie zu systematisieren und schlussendlich Potentiale zu identifizieren, anhand derer die Machtposition der Personalabteilung im Beispielunternehmen verändert werden kann. Der Fokus liegt dementsprechend darauf, die verschiedenen Machtbasen zu identifizieren und zu untersuchen, welcher Akteur über sie verfügt.

### **5.2.5 Die Bedeutung der austauschtheoretischen Machtperspektive für die Untersuchung**

Die erläuterten machttheoretischen Überlegungen dienen als konzeptioneller Rahmen der Annäherung an das Konstrukt Macht und damit an die vierte forschungsleitende Fragestellung: „Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervetreter und Führungskräfte die vorherrschenden Machtverhältnisse wahr?“

Die Gruppendiskussion (Kapitel 4) hat in einem ersten Schritt gezeigt, dass die Machtverhältnisse zwischen Personalmitarbeitern, Arbeitnehmervetretern sowie Führungskräften aus Sicht der teilnehmenden Personalmitarbeiter nicht gleich verteilt sind. Die vorherrschenden Strukturen beeinflussen die Legitimitätssituation der Personalabteilung nach Meinung der Diskussionsteilnehmer negativ. Ein ausgeprägtes Hierarchiegefälle zwischen den Personalmitarbeitern und deren Anspruchsgruppen sowie eine historisch gewachsene Verteilung der Machtressourcen schwächen die Position der Personalabteilung. Darüber hinaus zeigen die mächtigen Akteure wenig Interesse daran, die aktuelle Machtverteilung zu verändern.

Ausgehend von diesen Ergebnissen dient das vorgestellte austauschtheoretische Machtkonzept auf Basis der Ansätze von Coleman (1990), Emerson (1962) und Pfeffer / Salancik (1978) als theoretische Fundierung für die weitere Vorgehensweise: die soziale Beziehung zwischen Personalmitarbeitern, Arbeitnehmervetretern und Führungskräften wird als Tauschbeziehung interpretiert und soll im Rahmen der qualitativen Leitfadeninterviews näher betrachtet werden. Durch die (wechselseitige) Kontrolle über verschiedene Ressourcen in Anlehnung an das Machtbasen Konzept von French / Raven (1959) entstehen Abhängigkeiten, die sich in den vorherrschenden Machtstrukturen manifestieren. Der Grad der jeweiligen Abhängigkeit bestimmt, welcher der drei Akteure seine Interessen gegen den Willen eines anderen durchsetzen kann.

Im Zuge der qualitativen Leitfadeninterviews soll nun ein tieferes Verständnis der vorherrschenden Machtverhältnisse im Beispielunternehmen generiert werden.

Dabei stehen verschiedene Aspekte im Fokus der Betrachtung. Einerseits sollen die Perspektiven der Diskussionsteilnehmer durch Interviews mit weiteren Personalmitarbeitern

ergänzt sowie vertieft werden. Andererseits rücken ebenfalls die Sichtweisen von Arbeitnehmervertretern und Führungskräften auf die vorliegenden Machtstrukturen in den Blickpunkt. In dem Zusammenhang ist inhaltlich von Interesse, durch welche Abhängigkeiten die soziale Beziehung der drei Akteure geprägt ist. Dabei spielen insbesondere auch die Identifikation sowie Systematisierung der verschiedenen, vorhandenen Machtbasen nach French / Raven (1959) eine wichtige Rolle: Welche Ressourcen stehen den Beteiligten zur Verfügung und wie werden sie genutzt, um die vorherrschenden Strukturen zu stützen bzw. beeinflussen? Abschließend sollen in Anlehnung an die abzuleitenden Legitimationsstrategien Potentiale für die Personalabteilung entwickelt werden, um die vorherrschenden Machtverhältnisse gezielt zu verändern.

In diesem Zusammenhang muss allerdings grundsätzlich festgehalten werden, dass Machtstrukturen nicht beliebig veränderbar sind, da sie sehr stabil bzw. gefestigt sein können (vgl. Nienhäuser, 2003: 154). Die vorgestellte austauschtheoretische Perspektive und das Ziel, Veränderungspotentiale abzuleiten, verleiten u. U. zu der Vorstellung, Macht sei leicht veränderbar und durch die Akteure jederzeit verhandelbar. In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass Machtverhältnisse zwar durchaus beeinflussbar sind, allerdings auch sehr stabile Formen annehmen können.

Wie auch bereits in den Kapiteln 3.1.1 und 3.5 in Bezug auf die Veränderung von (institutionalisierten) Strukturen bzw. Handlungsmustern sowie im Hinblick auf Legitimationsstrategien thematisiert, sind Beeinflussungen der Machtstrukturen eher langfristig denkbar (vgl. Hildisch, 2012: 88). Da Macht eine endliche Ressource ist und die mächtigen Akteure in der Regel die Tendenz zum Machterhalt haben, ist darüber hinaus bei jeder gezielten Beeinflussung der vorherrschenden Strukturen mit Bedacht vorzugehen, um keinen Widerstand der mächtigen Akteure zu provozieren.

Im Anschluss an die theoretische Annäherung an die Konzepte Rolle sowie Macht erfolgt nun die Vorstellung der weiteren empirischen Vorgehensweise zur Analyse der forschungsleitenden Fragestellungen.

## **6. Qualitative Leitfadeninterviews zur vertiefenden sowie erweiternden Analyse der Legitimitätssituation der untersuchten Personalabteilung**

Dieser Teil der vorliegenden Arbeit dient der Explikation der weiteren methodischen Vorgehensweise in Form von qualitativen Leitfadeninterviews.

Wie bereits vorgestellt lassen sich im Rahmen der Gruppendiskussion (Kapitel 4) erste Hinweise auf die Beantwortung der ersten forschungsleitenden Fragestellung<sup>34</sup> erkennen. Einige Faktoren, die die Legitimität der Personalabteilung im Beispielunternehmen beeinflussen, wurden bereits herausgestellt (Kapitel 4.2.3).

Darauf aufbauend soll die Legitimitätssituation der Personalabteilung mithilfe qualitativer Leitfadeninterviews vertiefend untersucht werden. In diesem Zusammenhang werden zum einen vertiefende Interviews mit Mitarbeitern der Personalabteilung geführt. Daran anknüpfend erfolgt zum anderen zusätzlich die Erhebung der Sichtweisen der in Kapitel 3.3.2 identifizierten Anspruchsgruppen (Arbeitnehmersvertreter sowie Führungskräfte).

Diese Interviews haben zum Ziel, die Analyse zu intensivieren, um ein differenziertes Verständnis für die Mechanismen zu entwickeln, die die Legitimitätssituation der Personalabteilung aus der Perspektive der unterschiedlichen Akteure beeinflussen.

Ferner konnten als Ergebnis der Gruppendiskussion in Kapitel 4.3 drei weitere forschungsleitende Fragestellungen<sup>35</sup> abgeleitet werden. In diesem Zusammenhang erfolgte in Kapitel 5 eine Erweiterung der theoretischen Grundlagen um rollen- sowie machttheoretische Ansätze, um ein tieferes Verständnis für die zu untersuchenden forschungsleitenden Fragestellungen zu generieren. Auf Basis dieser theoretischen Erkenntnisse werden sowohl das Rollenbild der Personalmitarbeiter als auch die vorherrschenden Machtstrukturen mithilfe der anstehenden qualitativen Leitfadeninterviews näher betrachtet.

Im Folgenden wird dementsprechend zunächst die weitere methodische Vorgehensweise in den Kontext qualitativer Sozialforschung eingebettet und vorgestellt (Kapitel 6.1). In diesem Zusammenhang erfolgt neben der Erläuterung der konkreten Vorgehensweise bei der Erstellung des Interviewleitfadens (Kapitel 6.2) auch die Vorstellung der Strichprobenziehung (Kapitel 6.3) sowie der verwendeten Auswertungsmethodik (Kapitel 6.4).

---

<sup>34</sup> Forschungsleitende Fragestellung 1: Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmersvertreter und Führungskräfte die aktuelle Legitimitätssituation der Personalabteilung wahr?

<sup>35</sup> Forschungsleitende Fragestellung 2: Welche Rollenerwartungen werden seitens Arbeitnehmersvertretern und Führungskräften an die Personalmitarbeiter gestellt?; Forschungsleitende Fragestellung 3: Welches Rollen-Selbstbild haben die Personalmitarbeiter?; Forschungsleitende Fragestellung 4: Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmersvertreter und Führungskräfte die vorherrschenden Machtverhältnisse wahr?

Anschließend wird in Kapitel 6.5 die Qualitätssicherung während des Forschungsprozesses diskutiert.

Die Betrachtung der methodologischen Grenzprobleme erfolgt im Rahmen der Schlussbetrachtungen in Kapitel 8.3.

### **6.1 Qualitative Forschungsmethoden – Offenheit und Exploration**

*„Qualitative Forschung braucht keine authentischen Texte, denn sie will – sich wandelnde! – subjektive Wahrheit und soziale Sinnstrukturen rekonstruieren“ (Helfferich, 2019: 671).*

Qualitative Forschung hat in den letzten Jahrzehnten zunehmend an Bedeutung gewonnen und erfreut sich insbesondere seit den 1970er Jahren steigender Beliebtheit unter Forschenden (vgl. Reichertz, 2019: 34).

War die wissenschaftliche Literatur lange Jahre mit der Abgrenzung quantitativer und qualitativer Verfahren beschäftigt, scheint diese Diskussion immer mehr an Relevanz zu verlieren. Mittlerweile lassen sich seit dem Ende der 1990er Jahre sogar zahlreiche Studien finden, in denen beide Strategien mit beachtlichem Erfolg miteinander kombiniert werden – die sog. Mixed-Methods-Designs (vgl. Kelle, 2019: 159). Vermehrt wird auch auf die Gemeinsamkeiten quantitativer und qualitativer Methoden hingewiesen, wie bspw. die Verpflichtung beider zur Selbstreflexion im Forschungsprozesse und die daraus resultierende Bemühung, die jeweilige methodische und theoretische Arbeit immer wieder zirkulär miteinzubeziehen (vgl. Reichertz, 2019: 39).

Entsprechend haben beide Forschungsrichtungen ihre Berechtigung und die Entscheidung, welche heranzuziehen ist, hängt einzig und allein von dem jeweiligen Forschungsinteresse, der zugrundeliegenden Theorie sowie den Besonderheiten des Gegenstandsbereichs ab (vgl. ebd.: 34).

Dennoch sei an dieser Stelle kurz auf die unterschiedlichen Gedankengänge hinter den verschiedenen Forschungsstrategien eingegangen, um daraus auf die Anschlussfähigkeit qualitativer Methoden an die dieser Studie zugrundeliegende Theorie hinzuweisen und damit die getroffene Auswahl der Methodik zu begründen.

Den Hintergrund für die forschungsleitende qualitative Forschung bildet das interpretative Paradigma. Diesem interpretativen Paradigma steht das normative Paradigma gegenüber, dessen Vertreter davon ausgehen, dass Rollen und Normen objektive Ausgangsgrößen sind und strukturell weitgehend unveränderbar sind. Es wird deutlich, dass das normative Paradigma in einem engen Zusammenhang mit den funktionalistischen Theorien (vgl. Kapitel 3 und Kapitel 5.1) steht. Methodisch werden im Rahmen des normativen

Paradigmas die quantitativen Methoden der empirischen Sozialforschung herangezogen (vgl. Keller, 2012: 12). Diese dienen vornehmlich der Überprüfung der Realität mit dem Anspruch, eine höchstmögliche Standardisierung zu erreichen und die Ergebnisse auf andere Sachverhalte verallgemeinern zu können.

Demgegenüber zeichnet sich das interpretative Paradigma durch die Annahme aus, dass Handlungen und Strukturen nicht vorab festgelegt sind und erst durch die Interaktion zwischen unterschiedlichen Akteuren ausformuliert und ausbalanciert werden (vgl. Wirth, 1999: 115). Das Handeln sozialer Akteure wird dementsprechend nicht durch determinierende Rollen und Normen bestimmt. Die Grundintention besteht vielmehr darin, dass jegliche soziale Interaktion als interpretativer Prozess verstanden wird – Der Beitrag der sozialen Akteure zur Generierung, Stabilisierung sowie Gestaltung von sozialen Erscheinungen wird betont (vgl. Keller, 2012: 8 ff.). Die Akteure treten in ihren Handlungen in einen aktiven, andauernden Deutungsprozess ein (vgl. Wilson, 1970: 55). Insgesamt betonen Vertreter des interpretativen Paradigmas den „aktiven und kreativen Zeichen- und Symbolgebrauch“, das „permanente Zusammenspiel von Deuten und Handeln in konkreten Situationen“ und die „interaktive Herstellung sozialer Ordnungen“ (Keller, 2012: 17). Im Fokus dieser Vorgehensweise steht, den Akteur in seiner jeweiligen individuellen Situation zu verstehen (vgl. Lamnek, 1988: 204).

Da die etablierten quantitativen empirischen Methoden zur Erhebung der individuellen Interpretationsvorgänge wenig geeignet erscheinen, ist das interpretative Paradigma eng mit qualitativen Forschungsmethoden verbunden (vgl. Keller, 2012: 14).

Qualitative Forschungsansätze verfolgen das Ziel, die bisher von der Wissenschaft wenig beachteten oder „sozial verhüllten Gegenstände“ (Reichert, 2019: 34) zu untersuchen und die betrachtete Realität möglichst zutreffend zu deuten. Es steht die Erschließung des Untersuchungsfeldes im Fokus (vgl. Flick, 2007: 167 f.).

Um diesem Anspruch gerecht werden zu können, sind qualitative Methoden zu größtmöglicher Offenheit verpflichtet und zeichnen sich damit einhergehend durch ihren explorativen Charakter aus (vgl. Bortz/Döring, 2006: 299). Exploration meint das „umfassende, in die Tiefe gehende, detektivistische Erkunden des Forschungsfeldes“ (Kromrey, 2000: 67). Die offene Herangehensweise soll möglichst Fehlwahrnehmungen durch Vorabdefinitionen seitens des Forschenden verhindern und ermöglichen, dass dieser die relevanten Themen des Forschungsfeldes entdecken bzw. explorieren kann (Akremi, 2019: 317).

Das Ziel der Forschenden besteht darin, die situativen Interpretationsvorgänge der Akteure zu erfassen (vgl. Atteslander, 2003: 56). Er tritt selbst in einen Prozess der Kommunikation und Interaktion mit den Beforschten ein (vgl. ebd.: 93). Dabei muss der Erhebende zum einen dem Beforschten gegenüber ein hohes Maß an Offenheit beweisen und zum anderen seinen Fokus

auf das Verstehen des individuellen Sachverhalts sowie der subjektiven Deutungen legen (vgl. Nienhüser/Krins, 2005: 114; Kruse, 2009: 11).

An dieser Stelle ist anzumerken, dass qualitative Sozialforschung nicht gleichbedeutend mit einem vollständigen Verzicht auf Quantifizierung ist – auch qualitative Daten können unter verschiedenen Gesichtspunkten durchaus quantifiziert werden (vgl. Hopf, 2016: 16). Allerdings geschieht dies häufig eher im Nachhinein der Untersuchung, nähert sich diese der sozialen Realität doch durch offene Verfahren. Grundsätzlich sollen auch im Rahmen qualitativer Untersuchungen Aussagen über soziale Sachverhalte ermöglicht werden, die über einen Einzelfall hinaus gehen (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2019: 116). Jede wissenschaftliche Untersuchung strebt an, auf Basis der erlangten Ergebnisse den Einzelfall zu verlassen und allgemeine Aussagen treffen zu können (vgl. Reichertz, 2019: 35). Auch qualitative Forschung bildet hier keine Ausnahme. Allerdings erheben ihre Vertreter im Gegensatz zu denen quantitativer Methoden weniger Anspruch auf eine repräsentative Verallgemeinerbarkeit ihrer Ergebnisse. Um die relevanten Zusammenhänge sowie die Komplexität der Situation erfassen zu können, stehen vielmehr die gewonnenen Detail- und Hintergrundinformationen im Fokus (vgl. Hussy et al., 2010: 187 ff.). Die explorative Logik qualitativer Ansätze erlaubt deutlich kleinere Fallzahlen als es bei quantitativen Verfahren denkbar wäre (vgl. Akremi, 2019: 321).

Insgesamt wird die hohe Anschlussfähigkeit des interpretativen Paradigmas und den damit zusammenhängenden qualitativen Forschungsmethoden an die bereits diskutierte theoretische Basis (Kapitel 3 und Kapitel 5) der vorliegenden Arbeit deutlich.

Weiterhin handelt es sich bei dem vorliegenden Untersuchungsinteresse um einen bisher wenig beleuchteten und dazu sehr spezifischen Gegenstandsbereich, sodass der Rückgriff auf bereits bestehende Ergebnisse anderer Untersuchungen wenig erfolgsversprechend scheint. Zur Erfassung der interessierenden, organisationalen Praktiken bzw. Phänomene empfiehlt sich ein interpretativer, explorativer Zugang.

Qualitative Methoden sind besonders für die Analyse komplexer Zusammenhänge geeignet. Organisationen werden durch die Eigenheiten und die Rolleninterpretationen ihrer Mitglieder sowie die Beziehungsstrukturen untereinander zu dem gemacht, was sie sind. Insbesondere bei der Analyse der Rollenverständnisse und Machtstrukturen ist davon auszugehen, dass offene Erhebungsverfahren aufgrund der interpretativen Eigenschaften von Sozialbeziehungen dem Gegenstandsbereich am besten gerecht werden können. Mithilfe des offenen sowie explorativen Charakters qualitativer Methoden soll dementsprechend ein differenziertes Verständnis der Mechanismen entwickelt werden, die die Legitimitätssituation der Personalabteilung aus Sicht der beteiligten Akteure beeinflussen. Von Interesse sind an

dieser Stelle insbesondere die Rollenverständnisse und impliziten Machtkonstellationen, die dazu führen, dass sich die vorhandenen Strukturen verfestigt haben.

Insgesamt lässt sich also aus den genannten Gründen festhalten, dass es sinnvoll erscheint, sich dem Gegenstandsbereich mit qualitativen Methoden zu nähern. Im Anschluss an die bereits durchgeführte Gruppendiskussion erfolgt nun die Erweiterung des methodischen Vorgehens um leitfadengestützte Interviews, die im Folgenden näher vorgestellt werden.

## **6.2 Leitfadengestützte Interviews als qualitative Forschungsmethode**

In Ergänzung zu der durchgeführten Gruppendiskussion (Kapitel 4), in der vom Individuum weitgehend losgelöste Gruppenmeinungen untersucht werden, erfolgt nun die methodische Ergänzung um leitfadengestützte Interviews. Eine derartige Verknüpfung verschiedener (between-method) methodischer Vorgehensweisen zur Betrachtung eines Phänomens wird auch als methodische Triangulation bezeichnet. Diese breit angelegte Erkenntnisstrategie soll verschiedene Zugänge zum Gegenstandsbereich ermöglichen und der Vielschichtigkeit des Forschungsfeld Rechnung tragen (vgl. Flick, 2019: 480 f.).

Qualitative Leitfadeninterviews sollen die Erhebung der Individualperspektive ermöglichen und weiterführende Erkenntnisse im Rahmen der bereits bestehenden Fragestellung<sup>36</sup> sowie Einsichten zu den neu aufgeworfenen Fragestellungen<sup>37</sup> generieren.

Es existieren verschiedene Methoden in der qualitativen Sozialforschung, mit Hilfe derer sich ein Forschender seinem Gegenstandsbereich nähern kann. Es ist wenig sinnvoll von der einen qualitativen Sozialforschung zu sprechen, da ihre Methoden sich ähneln, sich unterscheiden, sich überschneiden oder im Gegensatz zueinander stehen (vgl. Reichertz, 2019: 36). Dabei ist der Begriff der Methode nicht gleichbedeutend mit Standardisierung zu sehen, da ein hohes Maß an Methoden-Pluralismus in der qualitativen Sozialforschung existiert und die jeweilige Vorgehensweise nicht nach Handbuch abgearbeitet werden kann, sondern sich immer am spezifischen Forschungsinteresse ausrichten muss (vgl. Akremi, 2019: 315).

Bei Interviews handelt es sich um eine dieser verschiedenen Methoden qualitativer Sozialforschung:

*„Unter Interview als Forschungsinstrument sei hier verstanden ein planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung, bei dem die Versuchsperson durch eine*

---

<sup>36</sup> Forschungsleitende Fragestellung 1: Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervertreter und Führungskräfte die aktuelle Legitimitätssituation der Personalabteilung wahr?

<sup>37</sup> Forschungsleitende Fragestellung 2: Welche Rollenerwartungen werden seitens Arbeitnehmervertretern und Führungskräften an die Personalmitarbeiter gestellt?; Forschungsleitende Fragestellung 3: Welches Rollen-Selbstbild haben die Personalmitarbeiter?; Forschungsleitende Fragestellung 4: Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervertreter und Führungskräfte die vorherrschenden Machtverhältnisse wahr?

*Reihe gezielter Fragen oder mitgeteilter Stimuli zu verbalen Informationen veranlasst werden soll“* (Scheuch, 1973: 70).

Grundlegend ist zu beachten, dass Interviews niemals losgelöst stattfinden, sondern immer zwischen (in der Regel) zwei Personen, dem Interviewer und dem Interviewten, und in einem spezifischen Umfeld. Die Interviewpartner beziehen sich in ihrer Interaktion wechselseitig aufeinander. Im Interview wird *„unter den konkreten Bedingungen des Settings, der Interaktionsdynamik und des persönlichen Verständigungsprozesses zwischen den am Interview Beteiligten eine spezifische, kontextgebundene Version einer symbolischen Welt erzeugt“* (Helfferich, 2019: 671).

Um diese interaktive Koproduktion der Interviewpartner im Sinne des Forschungsinteresses zu gestalten, kann ein mehr oder weniger strukturierter Interviewleitfaden die Interviewsituation strukturieren. Dementsprechend viel Aufmerksamkeit benötigt die Konzeption des Interviewleitfadens, ist dieser doch maßgeblich für den weiteren Verlauf der Untersuchung, indem er die Interviewsituation und damit die Datenerhebung sowie die Qualität der Daten grundlegend lenkt.

### **6.2.1 Die Konstruktion des Interviewleitfadens – zwischen maximaler Offenheit und minimaler Strukturierung**

Interviewleitfäden können je nach Forschungsinteresse sehr unterschiedlich konzipiert sein und sollten dem Prinzip *„so offen wie möglich, so strukturierend wie nötig“* folgen (vgl. Helfferich, 2019: 670). Die Steuerung des Interviewablaufs ist für viele Forschungsvorhaben sinnvoll, da meist ein konkretes Erkenntnisinteresse hinterlegt ist, das durch ein völlig offen gestaltetes Interview ohne Lenkung durch den Interviewer kaum Ergebnisse zu dem ursprünglichen Forschungsinteresse liefert. Weiterhin ermöglicht ein Leitfaden ein Mindestmaß an Standardisierung sowie eine gewisse Vergleichbarkeit verschiedener Interviews untereinander.

Dabei ist von der jeweiligen Untersuchung bzw. Fragestellung abhängig, welches Maß an Strukturierung sinnvoll ist. Während einige Leitfäden aus in ihrer Formulierung sowie Reihenfolge fest vorgegebenen Fragen bestehen, zeichnen sich andere lediglich durch Erzählaufforderungen aus. Andere kombinieren beide Techniken miteinander.

Je strukturierter ein Interviewleitfaden konzipiert wird, desto eher sind konkrete Antworten auf die gestellten Fragen zu erwarten. In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass die qualitative Forschung vornehmlich der Offenheit im Forschungsprozess verpflichtet ist und somit so wenig Strukturierung wie möglich anzustreben ist. Je strukturierter die Vorgehensweise desto eher sollte sich der Forschende die Frage stellen, ob die gewählte methodische Vorgehensweise zum jeweiligen Forschungsinteresse passt.

Ein hoher Strukturierungsgrad des Interviews vergrößert die Wahrscheinlichkeit, dass der Interviewte beeinflusst sowie in der Vielfalt seiner Antworten eingeschränkt wird und so potentiell einige subjektive Wahrheiten durch den Interviewer nicht erfasst werden können (vgl. Helfferich, 2019: 676).

Dementsprechend formuliert Helfferich (2019: 677) drei grundlegende Anforderungen, die bei der Konzeption eines Leitfadens berücksichtigt werden müssen:

- 1) Der Leitfaden sollte so offen wie möglich konstruiert werden, sodass er den Interviewten so wenig wie möglich in seinen Äußerungen einschränkt.
- 2) Der Leitfaden sollte so übersichtlich wie möglich konstruiert werden, sodass dem Interviewten so viel Erzählzeit wie möglich bleibt.
- 3) Der Leitfaden sollte sich möglichst an den Erzählfluss anpassen, um nicht durch inhaltliche Sprünge die Ausführungen des Interviewten zu behindern.

An diesen Grundregeln orientiert richtet sich die Vorgehensweise bei der Erstellung des Interviewleitfadens an der SPSS-Methode nach Helfferich (2011) aus. Diese Methode erlaubt zum einen die Berücksichtigung des theoretischen Vorwissens und zum anderen die impliziten Erwartungen an die Ausführungen des Interviewpartners (vgl. Helfferich, 2011: 178 ff.).

Anfangs erfolgt das Sammeln (S) von unterschiedlichsten Fragen ungeachtet ihrer konkreten Eignung oder Formulierung in Form eines Brainstormings. Daraufhin werden diese Fragen hinsichtlich ihrer Brauchbarkeit für das konkrete Forschungsinteresse einer Prüfung (P) unterzogen. Schließlich werden die nun ausgewählten Fragen sowohl nach inhaltlichen Aspekten als auch hinsichtlich ihrer zeitlichen Abfolge sortiert (S). Hierbei ist es von Relevanz, doppelte oder sehr ähnliche Fragen zu entfernen. Sind die Fragen nun derartig reduziert und strukturiert, werden sie schlussendlich zum Interviewleitfaden subsumiert (S).

### **6.2.2 Der Interviewleitfaden der vorliegenden Untersuchung**

Dieser SPSS-Methode folgend wurde der Interviewleitfaden der vorliegenden Untersuchung erstellt. Die Fragen des Interviewleitfadens generieren sich aus den Erkenntnissen der bereits durchgeführten Gruppendiskussion sowie der theoretischen Basis der Untersuchung. Da es sich um einen sehr spezifischen Gegenstandsbereich handelt, ist ein gewisses Maß an Strukturierung notwendig, da im Fall totaler Offenheit viel für die Fragestellungen unbrauchbares Datenmaterial entstünde.

Der Interviewleitfaden ist in unterschiedliche Teile gegliedert. Die Teile 2 bis 4 beinhalten inhaltliche Schwerpunkte der Untersuchung. Sie sind in sich geschlossen und können demzufolge in ihrer Reihenfolge beliebig dem jeweiligen Gesprächsfluss angepasst werden.

Zunächst beginnt das Gespräch mit einem Einleitungsteil, der zum einen der gegenseitigen Begrüßung als auch der Erläuterung des Interviewablaufs dient. Es folgt Teil 2 mit einer

Fragensammlung zur wahrgenommenen Legitimitätssituation der Personalabteilung. Im weiteren Verlauf werden Fragen zum jeweiligen Rollenverständnis der unterschiedlichen Rollen (Teil 3) sowie zur Zusammenarbeit zwischen den Akteuren (Teil 4) gestellt. Teil 4 dient der näheren Betrachtung der vorliegenden Machtverhältnisse bzw. von deren Wahrnehmung durch die Interviewpartner. Teil 5 dient dem Gesprächsausstieg und beinhaltet die Möglichkeit für den Interviewpartner, Anregungen zu geben und Kritik zu äußern. Den Abschluss des Leitfadens bildet die Erhebung der soziodemografischen Daten.

Tabelle 4: Die Aufteilung des Interviewleitfadens in verschiedene Teile stellt die Aufteilung des Interviewleitfadens in unterschiedliche Teile grafisch dar.

<b>Aufteilung des Interviewleitfadens</b>	
Teil 1	Einleitung (Warm-Up)
Teil 2	Legitimitätssituation der Personalabteilung
Teil 3	Rollenverständnis
Teil 4	Zusammenarbeit zwischen den Akteuren
Teil 5	Abschluss
Teil 6	Erhebung der soziodemografischen Daten

**Tabelle 4: Die Aufteilung des Interviewleitfadens in verschiedene Teile**

Im Interviewleitfaden werden verschiedene Fragetechniken verwendet, die im Folgenden kurz erläutert werden.

Als Eisbrecher zu Beginn des Interviews werden zunächst allgemeine Fragen zur Wahrnehmung der Personalabteilung sowie deren Arbeit gestellt. Dies soll dem Befragten den Einstieg in die Thematik erleichtern und seinen Redefluss anregen (vgl. Gläser/Laudel, 2010: 147 f.).

Grundsätzlich besteht der Interviewleitfaden aus offenen Fragestellungen (z. B. „*Inwiefern fühlen Sie sich auf Ihre Prozesspartner angewiesen?*“). Diese offenen Fragen sollen der Logik des qualitativen Vorgehens folgend dem Interviewten den Raum geben, möglichst frei seine eigenen Relevanzsetzungen zu bestimmen (vgl. Lamnek, 2010: 362).

Der Interviewleitfaden beinhaltet zusätzlich auch geschlossene Fragestellungen. Die Kombination beider Fragestellungen soll dem Interviewten eine möglichst natürliche Gesprächssituation suggerieren. Weiterhin zielen geschlossene Fragen (z. B. „*Würden Sie sagen, dass die Personalabteilung erfolgreich arbeitet?*“) darauf ab, eine inhaltliche Abdeckung des Forschungsinteresses zu erreichen. Antwortet der Interviewte einsilbig wird

sein Redefluss kontinuierlich durch Aufrechterhaltungsfragen angeregt, wie z. B. „*Woran machen Sie das fest?*“ oder „*Woran denken Sie dabei besonders?*“.

Weiterhin sind auch Rankingverfahren bzw. Skalenfragen als interaktive Elemente im Leitfaden enthalten, die zum einen eine stärkere Auseinandersetzung mit den gestellten Fragen und zum anderen eine gewisse Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu erreichen.

Die Interviewten werden eingangs gebeten, anhand einer Skala von eins bis zehn einzuordnen, für wie erfolgreich sie der Arbeit der Personalabteilung im Unternehmen halten. Im weiteren Verlauf erfolgt die Aufforderung durch den Interviewer, das Kräfteverhältnis zwischen den Akteuren zu beurteilen und dazu 100 Punkte auf die verschiedenen Akteure je nach Einfluss zu verteilen („Bitte rufen Sie sich die Zusammenarbeit mit Ihren Prozesspartnern ins Gedächtnis. Wenn Sie nun das Kräfteverhältnis beurteilen müssten und in diesem Zug 100 Punkte auf die einzelnen Prozesspartner verteilen könnten – welchem Prozesspartner würden Sie wie viele Punkte geben?“).

Eine offene Abschlussfrage am Ende des Interviewleitfadens soll dem Interviewten ermöglichen, Aspekte anzusprechen oder zu vertiefen, die ihm entweder besonders wichtig erscheinen oder in seinen Augen bisher nicht genügend Aufmerksamkeit erfahren haben („*Gibt es aus Ihrer Sicht noch Punkte die Sie ansprechen möchten?*“). Die Interviews werden mit einem Diktiergerät aufgezeichnet, um die Interviewführung und die anschließende Transkription der Interviews zu erleichtern. Der vollständige Interviewleitfaden befindet sich zur vertiefenden Betrachtung im Anhang (Anlagen 3 und 4).

Je nach Zielgruppe differieren die Interviewleitfäden leicht. Das betrifft insbesondere die Formulierung einiger Fragen als auch das Erkenntnisinteresse. Während es bei den Personalmitarbeitern vornehmlich um deren Selbstwahrnehmung geht, steht bei den Anspruchsgruppen vor allem die Fremdwahrnehmung im Fokus der Betrachtung.

Der Interviewleitfaden wurde vor der Erhebung im Rahmen eines Pretests mit vier Personen hinsichtlich inhaltlicher sowie struktureller Aspekte überprüft. Die Pretest-Teilnehmer stammen aus der gleichen Grundgesamtheit wie die Interviewpartner der Stichprobe und erfüllen demzufolge alle Kriterien, die vorab zur Auswahl der Interviewpartner festgelegt worden sind. Um eine möglichst realistische Interviewsituation herbei zu führen, wird den Interviewteilnehmern nicht kommuniziert, dass es sich um einen Pretest handelt.

Bei diesem Vorgehen steht die kontinuierliche Modifizierung und Anpassung der Fragen im Vordergrund, um einen Interviewleitfaden zu entwickeln, der die Forschungsfrage inhaltlich abdecken kann, klar verständlich formuliert und in struktureller Hinsicht logisch konstruiert ist. Darüber hinaus ermöglicht der Pretest eine realistische Einschätzung bezüglich der Interviewdauer.

Im Rahmen des Pretests ist deutlich geworden, dass die ursprüngliche Version des Interviewleitfadens zu lang war. Da sich einige Fragen inhaltlich doppelten, wurden sie herausgestrichen. Weiterhin ist deutlich geworden, dass die Aufrechterhaltungsfragen den Interviewten halfen, den Gesprächsfluss kontinuierlich aufrecht zu erhalten und eine möglichst natürliche Gesprächssituation zu generieren.

### 6.3 Stichprobenziehung und Stichprobe

Wie bereits vorgestellt war das Thema der Stichprobengröße bei qualitativer Sozialforschung lange insbesondere auch im Hinblick auf die Abgrenzung zu quantitativen Vorgehensweisen ein sensibles Thema, da sie im Vergleich meist mit kleinen bis sehr kleinen Fallzahlen arbeitet.

Da es bei qualitativen Arbeiten grundsätzlich darum geht, die Stichprobenergebnisse theoretisch zu verallgemeinern, sind große Stichproben nicht notwendig – wichtiger als die Größe ist vielmehr ein tiefes und breites Spektrum an Informationen zum jeweiligen Forschungsinteresse (vgl. Akremi, 2019: 325). In Bezug auf qualitative Interviews variieren die Empfehlungen der Literatur zwischen fünf und bis zu 60 Interviews, wobei einige Untersuchungen zeigen, dass sich bereits mit weniger als zehn Interviews zumeist die wesentlichen Aspekte des Forschungsmaterials herausarbeiten lassen (vgl. ebd.: 327).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden insgesamt 20 leitfadengestützte Interviews geführt. Dabei entfallen neun Interviews auf Personalmitarbeiter und die anderen elf auf die als relevant identifizierten Anspruchsgruppen Arbeitnehmervvertretung sowie Linienmanagement.

Bei diesem Vorgehen der Stichprobenziehung handelt es sich um eine kriteriengeleitete Auswahlstrategie, d. h. die Auswahl der Erhebungseinheiten erfolgt nicht willkürlich (vgl. ebd.: 320). Eine willkürliche Stichprobenziehung macht im Hinblick auf das vorliegende Forschungsinteresse ebenso wenig Sinn, wie ein vollkommen offen gestalteter Interviewleitfaden. Auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen werden für das spezifische Forschungsinteresse relevante Untersuchungsgruppen identifiziert.

Zunächst wird also festgelegt, dass die Interviewpartner bestimmte Eigenschaften aufweisen sollen (vgl. Tabelle 5):

	Stichprobenziehung		
	Untersuchungsgruppe 1: Personalmitarbeiter	Untersuchungsgruppe 2: Arbeitnehmervvertreter	Untersuchungsgruppe 3: Führungskräfte
Anzahl der Interviews	9	6	5
Grundgesamtheit	65	37	650
Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ungekündigtes Beschäftigungsverhältnis</li> <li>- Einsatz am Standort</li> <li>- Tätigkeit als operativer Personalreferent</li> <li>- Kein Teilnehmer der Gruppendiskussion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ungekündigtes Beschäftigungsverhältnis</li> <li>- Einsatz am Standort</li> <li>- Gewählte, freigestellte Arbeitnehmervvertreter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ungekündigtes Beschäftigungsverhältnis</li> <li>- Einsatz am Standort</li> <li>- Führungsfunktion von mindestens 8 Mitarbeitern</li> </ul>

**Tabelle 5: Stichprobenziehung**

Die Auswahl aus der Grundgesamtheit der in Frage kommenden Interviewpartner ist nach dem Zufallsprinzip getroffen worden. Auf Basis eines Stellenbesetzungsplans wurde zufällig die jeweils benötigte Anzahl an potentiellen Interviewpartnern ausgewählt. Diese wurden per Telefon kontaktiert und nach einer kurzen Erläuterung des Forschungsinteresses gefragt, ob sie bereit wären, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen. Es haben sich alle angefragten Interviewpartner bereit erklärt, an der Untersuchung teilzunehmen. Allerdings musste ein Personalmitarbeiter kurzfristig aus persönlichen Gründen die Teilnahme am Interview absagen, woraufhin ein weiteres Interview mit einem Arbeitnehmervertreter geführt wurde.

Im Rahmen der Interviews sind folgende soziodemografischen Daten der Interviewpartner erhoben worden:

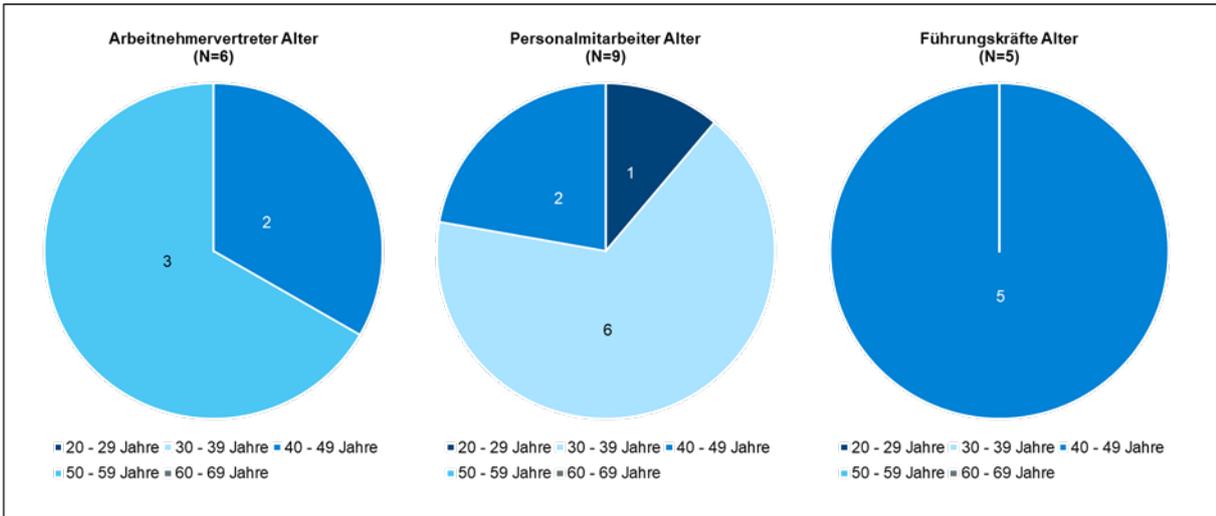
- Alter
- Dauer der Betriebszugehörigkeit
- Zeit auf der derzeitigen Position

Die Angaben wurden unter Berücksichtigung der Datenschutzregelungen innerhalb des Beispielunternehmens in Zehnjahresabständen erhoben. Ebenfalls aus datenschutzrechtlichen Gründen konnten aufgrund der kleinen Fallzahl von 20 Interviews keine weiteren soziodemografischen Daten wie bspw. Geschlecht oder Bereichszugehörigkeit erhoben werden.

Die Stichprobe erhebt hinsichtlich ihrer soziodemografischen Daten keinerlei Anspruch auf Repräsentativität. Dennoch lohnt sich ein Blick auf die Verteilung, da sie von Relevanz für die Interpretation der Ergebnisse ist.

### **Die soziodemografischen Daten der Interviewten im Vergleich**

Bei der Betrachtung des Alters der Interviewpartner im direkten Vergleich zeigt sich ein diverses Bild. Abbildung 21 verdeutlicht die Altersstruktur grafisch.



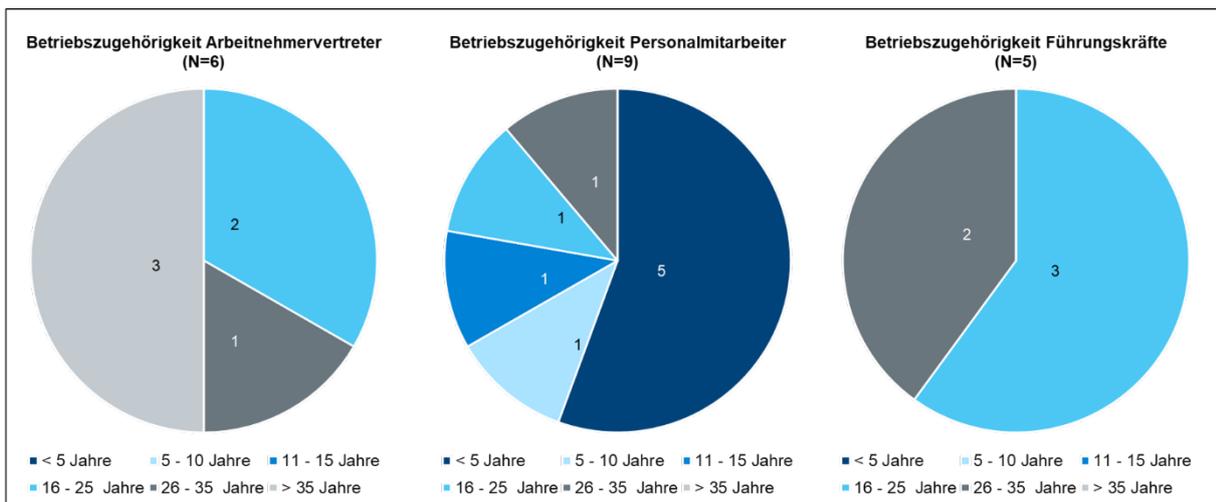
**Abbildung 21: Das Alter der Untersuchungsgruppen im Vergleich**

Insgesamt wird deutlich, dass die Arbeitnehmervertreter mit zwei Interviewpartnern zwischen 40 und 49 Jahren und vier Interviewpartnern zwischen 50 und 59 Jahren die älteste Gruppe darstellen.

Die interviewten Personalmitarbeiter sind sowohl diverser als auch jünger in ihrer Altersverteilung: Ein Interviewter ist zwischen 20 und 29 Jahren, sechs sind zwischen 30 und 39 Jahren und insgesamt zwei Personalmitarbeiter sind zwischen 40 und 49 Jahren.

Die interviewten Führungskräfte bewegen sich alle zwischen 40 und 49 Jahren und sind damit die homogenste Gruppe hinsichtlich dieses Kriteriums.

Hinsichtlich der Dauer der Betriebszugehörigkeit der Interviewpartner ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 22):



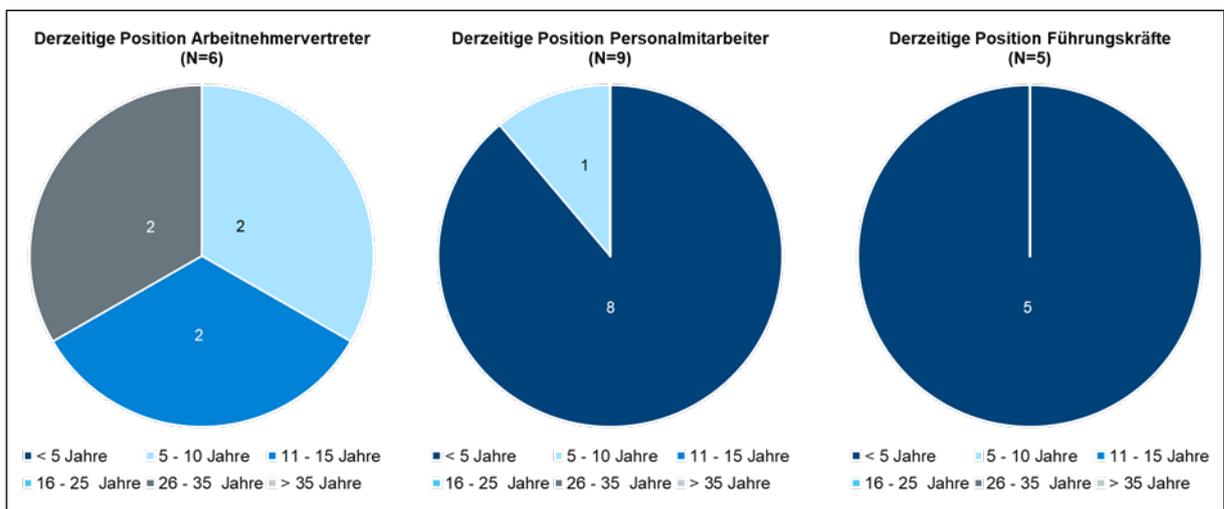
**Abbildung 22: Die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Untersuchungsgruppen im Vergleich**

Die Arbeitnehmervertreter haben im direkten Vergleich eine lange Betriebszugehörigkeit. Drei Interviewpartner sind bereits seit über 35 Jahren im Unternehmen, während einer 26 bis 35 Jahre und zwei 16 bis 25 Jahre Betriebszugehörigkeit aufweisen können.

Die Betriebszugehörigkeiten der interviewten Personalmitarbeiter ist deutlich niedriger im Vergleich: Während Fünf weniger als fünf Jahre im Unternehmen sind, ist jeweils ein Interviewpartner Betriebszugehörigkeiten von 5 bis 10 Jahren, von 11 bis 15 Jahren, von 16 bis 25 Jahren und von 26 bis 35 Jahren auf.

Bei den Führungskräften sind drei Interviewte seit 16 bis 25 Jahren im Unternehmen und zwei seit 26 bis 35 Jahren.

Die Betriebszugehörigkeit ist insbesondere in Kombination mit der Betrachtung der Verweildauer auf der derzeitigen Position interessant. Dabei ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 23):



**Abbildung 23: Die Verweildauer auf der derzeitigen Position innerhalb der Untersuchungsgruppen im Vergleich**

Es wird deutlich, dass passend zu den anderen erhobenen soziodemografischen Daten die interviewten Arbeitnehmervertreter auch am längsten auf ihrer derzeitigen Position verweilen, was umso bemerkenswerter ist als dass es sich um ein Wahlamt handelt. Jeweils zwei der Interviewpartner sind bereits seit 5 bis 10 Jahren, seit 11 bis 15 Jahren sowie seit 26 bis 35 Jahren Arbeitnehmervertreter.

Bei den interviewten Personalmitarbeitern verweilt einer seit 5 bis 10 Jahren auf seiner derzeitigen Position, während die anderen acht erst unter 5 Jahren dort sind.

Ein ähnliches Bild ergibt sich auch bei den interviewten Führungskräften, die alle erst unter 5 Jahren in ihrer derzeitigen Position tätig sind.

Insgesamt fällt bei der Betrachtung der soziodemografischen Daten der gezogenen Stichprobe auf, dass die Arbeitnehmervertreter im Vergleich mit den Personalmitarbeitern und den

Führungskräften diejenigen sind, die am ältesten, am längsten im Unternehmen und mit der längsten Verweildauer auf der aktuellen Position sind. Dies ist insofern für die Interpretation der Ergebnisse von Bedeutung, als dass diese Faktoren im Gegenstandsbereich mit einem gewissen Status einhergehen. Wie bereits erwähnt ist das Beispielunternehmen durch eine tendenziell hierarchische sowie traditionelle Kultur geprägt, in der zu vermuten ist, dass Aspekte wie Alter, Betriebszugehörigkeit sowie Erfahrung (in der aktuellen Tätigkeit) durchaus Einfluss auf die Machtstrukturen nehmen. Dies ist bei der Betrachtung der Ergebnisse zu berücksichtigen.

## **6.4 Transkription und qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethodik**

Bevor es zur Auswertung der Leitfadeninterviews kommt, müssen diese zunächst transkribiert werden. Welche Vorgehensweise sowohl bei der Transkription als auch bei der Auswertung gewählt wurde, wird im Folgenden kurz erläutert.

### **6.4.1 Die Transkription des Datenmaterials**

Zunächst werden die durchgeführten und mit dem Diktiergerät aufgezeichneten Interviews vollständig transkribiert. Zu Beginn der Verschriftlichung werden Transkriptionsregeln aufgestellt, die bei der Verschriftlichung beachtet werden müssen.

In dem Zusammenhang ist zu betonen, dass eine Transkription die Gesprächssituation nicht hundertprozentig wiedergeben kann, dennoch soll die Verwendung von Transkriptionsregeln den Fokus auf den Inhalt des Gesprächs lenken und diesen so realitätsnah wie möglich widerspiegeln. Durch die Aufnahme der Interviews mit einem Diktiergerät wird die Verschriftlichung der Interviewdateien maßgeblich vereinfacht, da alles Gesagte wieder und wieder angehört werden kann, bis es realitätsgetreu niedergeschrieben ist.

Um eine gute Lesbarkeit, eine hohe Verständlichkeit und einen schnellen Zugang zu den Inhalten zu gewährleisten, finden *„bewusst einfache und schnell erlernbare Transkriptionsregeln, die die Sprache deutlich ‚glätten‘ und den Fokus auf den Inhalt des Redebeitrages setzen“* (Kuckartz et al., 2008: 27) Anwendung. Dazu gehört die Verschriftlichung in Standardorthografie und die Vermeidung literarischer Umschriften, um die Lesbarkeit der Transkriptionen zu erhöhen (vgl. Reinders, 2005: 254). Dialekte oder Wortverschleifungen werden ebenso wenig transkribiert wie non-verbale Äußerungen (vgl. Mayring, 2002: 91). Sie werden nur in Ausnahmefällen transkribiert, sofern ihnen deutliche und außergewöhnliche inhaltliche Bedeutung zugemessen werden kann (vgl. Gläser/Laudel, 2009: 194). Auch Floskeln und den Inhalt nicht abwandelnde Äußerungen, wie „Ahs“, „Ähms“ oder „Ohs“ werden nicht mit-transkribiert. Ein möglicher Datenverlust durch diese Art der Transkription wird an der Stelle in Kauf genommen, da er als verhältnismäßig gering eingestuft wird.

Wie den Befragten zugesichert werden im Rahmen der Verschriftlichung die einzelnen Interviewdateien so weit anonymisiert, dass sie keinen Rückschluss auf die interviewte Person zulassen. Ortsangaben, Organisationseinheiten, Bereiche oder Namen werden in diesem Zuge durch Platzhalter ersetzt. Aus Datenschutzgründen werden die Tondateien im Anschluss an die vollendete Transkription gelöscht.

#### **6.4.2 Die Auswertung des Datenmaterials mithilfe qualitativer Inhaltsanalyse**

Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine häufig angewandte Auswertungsmethodik, mithilfe derer in Forschungsvorhaben erhobene Texte (wie z. B. transkribierte Interviews) analysiert werden können (vgl. Mayring/Fenzl, 2019: 633). Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass sie trotz der Möglichkeit, große Datenmengen zu analysieren, im ersten Schritt qualitativ-interpretativ ist und damit den Besonderheiten qualitativer Verfahren Rechnung trägt (vgl. ebd.). Die qualitative Inhaltsanalyse ermöglicht durch die eigens aufgestellten Auswertungsregeln ein intersubjektiv überprüfbares Durcharbeiten von Textmaterial (vgl. ebd.: 635).

Insgesamt hat Mayring (2008: 42) mit seinem Auswertungsverfahren *„eine Methodik systematischer Interpretation [...] [entwickelt], die an den in jeder Inhaltsanalyse notwendig enthaltenen qualitativen Bestandteilen ansetzt, sie durch Analyseschritte und Analyseregeln systematisiert und überprüfbar macht“*.

Das entscheidende Unterscheidungskriterium anderen Textanalyseansätzen gegenüber und das zentrale Instrument für die Datenauswertung bildet das Kategoriensystem, das *„aus den theoretischen Vorüberlegungen abgeleiteten Variablen und Annahmen über Kausalmechanismen“* (Gläser/Laudel, 2009: 204) entwickelt wird und die Grundlage der Forschung bildet (vgl. Kuckartz, 2010: 62; Mayring/Fenzl, 2019: 634). Kategorien sind Kurzformulierungen der Analyseaspekte, die sich in ihren Formulierungen am Ausgangsmaterial orientieren und hierarchisch geordnet werden können – zusammen bilden sie das Kategoriensystem (vgl. Mayring/Fenzl, 2019: 634). Diese Kategorien können sowohl deduktiv als induktiv entwickelt werden.

Da es sich bei der Fragestellung der vorliegenden Arbeit um recht spezifisches Forschungsinteresse handelt, das bisher wenig erforscht ist, wird das Kategoriensystem zum einen deduktiv aus der theoretischen Basis sowie den Erkenntnissen aus der Gruppendiskussion und zum anderen induktiv aus den Interviews heraus entwickelt. Damit soll es trotz der teilweise deduktiven Herleitung so offen und explorativ wie möglich gestaltet werden.

Zu Beginn der Auswertung wird die kleinste Kodiereinheit der Auswertung definiert (vgl. Mayring, 2008: 53). Da einzelne Worte in der Regel nicht sinnvoll interpretierbar

sind, bilden in der vorliegenden Arbeit Sätze oder Sinnabschnitte die kleinsten Bestandteile der Analyse (vgl. Gläser/Laudel, 2009: 210). Mehrfachzuordnungen von Bestandteilen des Materials sind zulässig, sofern sie unterschiedliche Aspekte aufzeigen und demzufolge unterschiedlichen Kategorien zugeordnet werden können (vgl. Mayring/Fenzl, 2019: 634). Die entwickelten Kategorien samt Unterkategorien und einzelner Codes bilden die Werkzeuge zur Klassifizierung des Datenmaterials (vgl. Kuckartz, 2010: 62). Dieses wird mithilfe des Kategoriensystems abstrahiert und auf die wesentlichen Inhalte reduziert (vgl. Mayring, 2008: 58; Hugl, 1995: 129). Zunächst wird das Material generalisiert, um es anschließend zu reduzieren. Diese Vorgehensweise macht die Daten überschaubarer, ohne dass es seine inhaltliche Aussage verliert (vgl. Mayring, 2008: 58) und wird in Tabelle 6 beispielhaft veranschaulicht.

Interview	Nr.	Seite	Aussage	Generalisierung	Reduktion	Kategorie
AV 01	166	16	Wenn der Personaler dann noch weiß, wovon er redet, ist das natürlich auch sehr wichtig. Er muss schon Bescheid wissen, wenn man ihn was fragt.	Personalmitarbeiter müssen fachlich kompetent sein und über Personalthemen Bescheid wissen.	Personalmitarbeiter müssen fachliche Kompetenzen zu Personalthemen haben.	Rolle – Rolle der Personalabteilung - SOLL

**Tabelle 6: Beispielhafte Vorgehensweise bei der inhaltsanalytischen Auswertung der Leitfadeninterviews**

Nach der Auswertung von ca. 50 % des Datenmaterials erfolgt eine Rücküberprüfung des bis dahin hergeleiteten Kategoriensystems, um zu gewährleisten, dass auch tatsächlich alle Aspekte erfasst werden können (vgl. Mayring, 2008: 75 f.). Bis zum Ende der Analyse des Materials dürfen neue Kategorien induktiv ergänzt werden.

Nachdem sowohl die Transkription als auch die Vorgehensweise bei der Auswertung vorgestellt worden sind, folgt nun eine Auseinandersetzung mit der Qualitätssicherung im Forschungsprozess.

### 6.5 Die Qualitätssicherung im Forschungsprozess

Der Qualitätsmaßstab, der an qualitative Sozialforschung angelegt wird, ist in der Literatur kontrovers diskutiert. Zur Einhaltung von Gütekriterien im qualitativen Forschungsprozess existiert eine diverse Diskussion mit verschiedenen Strängen: Während einige Autoren die Übertragung quantitativer Gütekriterien (wie Objektivität, Validität sowie Reliabilität) auf die qualitative Forschung fordern, plädieren andere Autoren für ansatzspezifischere Wege der Qualitätsbestimmung (vgl. Flick, 2019: 473). Festzuhalten ist, dass bisher im Gegensatz zu quantitativen Vorgehensweisen keine unumstrittenen, eigenständigen und einheitlichen Gütekriterien für qualitative Sozialforschung etabliert werden konnten.

Unabhängig von seiner methodischen Ausrichtung muss sich grundsätzlich jeder Forschungsprozess der Frage nach der Qualitätssicherung stellen. Dabei bilden eine systematische Vorgehensweise, ein hohes Maß an Transparenz, eine ständige kritische

Reflexion sowie ein gewisses Maß an methodischer Kontrolle Grundvoraussetzungen für jegliche Form von Empirie unabhängig von der methodischen Vorgehensweise (vgl. Steinke, 2000: 319 ff.). Eine willkürliche, beliebige Vorgehensweise ist unter allen Umständen zu vermeiden.

In Ermangelung allgemein gültiger Gütekriterien für qualitative Forschung formuliert Flick (2019: 485) folgende Aspekte, die qualitative Forschungsvorhaben hinsichtlich ihrer Qualitätssicherung erfüllen müssen und die im Rahmen der vorliegenden Arbeit in diesem Kapitel Berücksichtigung finden:

- Begründete Darstellung der Methodenwahl (Kapitel 6.1 und Kapitel 6.2)
- Explikation der konkreten Vorgehensweise (Kapitel 6.2, Kapitel 6.3 und Kapitel 6.4)
- Benennung der Ziel- und Qualitätsansprüche des Forschungsvorhabens (Kapitel 6, Kapitel 6.5 und Kapitel 6.6)
- Transparente Darstellung der Vorgehensweise (Kapitel 6.2, Kapitel 6.3 und Kapitel 6.4)

Die konkrete Qualitätssicherung hängt jeweils vom spezifischen Forschungsdesign und dem Erkenntnisinteresse ab. Auf Basis der aufgeführten Kriterien kann sich jeder Leser im Sinne einer transparenten Darstellung ein eigenes Bild über das Forschungsdesign machen kann.

Einige Autoren vertreten demgegenüber den Ansatz, dass bis zu einem gewissen Grad quantitative Qualitätsmaßstäbe auf qualitative Vorgehensweisen übertragbar sind (vgl. Mayring/Brunner, 2009: 678 ff.). Im Folgenden werden die einzelnen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität skizziert und hinsichtlich ihrer Eignung für die vorliegenden Arbeit diskutiert.

Das Gütekriterium der **Objektivität** bestimmt den Grad der interindividuellen Nachprüfbarkeit und Zuverlässigkeit des Forschungsprozesses und der Ergebnisse (vgl. Lamnek, 2010: 154; Nienhüser/Krins, 2005: 31). Im Zuge des qualitativen Paradigmas und der damit zusammenhängenden konstruktivistischen Perspektive ist Objektivität für qualitative Sozialforschung als heikel einzustufen, da es sich hier immer um die Betrachtung des Einzelfalls handelt. So auch in der vorliegenden Arbeit.

Dennoch wird durch die Verwendung des Interviewleitfadens ein Mindestmaß an Durchführungsobjektivität gewährleistet. Dieser macht die einzelnen Interviews untereinander bis zu einem gewissen Maß vergleichbar und strukturiert die Interviewsituation in einem vertretbaren Umfang, ohne dabei die beschriebene Offenheit negativ einzuschränken.

Durch einen Pretest wird die Gegenstandsangemessenheit überprüft und sichergestellt, dass der Interviewleitfaden diejenigen Informationen erfragt, die für die Forschungsfrage relevant sind. Darüber hinaus ermöglicht er, zu eruieren, ob die Fragen klar und präzise formuliert sind

und ob sie von den verschiedenen Interviewpartnern ähnlich interpretiert und beantwortet werden. Um dies sicherzustellen wurden im Rahmen des vorliegenden Forschungsprozesses vier Pretests durchgeführt. Dies ermöglicht, die Reaktion der unterschiedlichen Interviewpartner auf die einzelnen Fragen miteinander in Beziehung setzen, die Fragen ggfs. anzupassen und eventuell bestehende Unklarheiten zu bereinigen.

Die im Vorhinein festgelegten Transkriptionsregeln sichern eine einheitliche und verlässliche Dokumentation der Interviews. Transparenz und intersubjektive Nachvollziehbarkeit werden durch die Erklärung und Dokumentation der Vorgehensweise während des Forschungsprozesses sichergestellt (vgl. Kruse, 2009: 220). Dabei ist es von Bedeutung, sowohl das Vorverständnis des Forschungsgegenstandes als auch das methodische Vorgehen darzulegen. Während der Erläuterung der Methodik werden neben den verwendeten Transkriptionsregeln, den Erhebungs- und Auswertungsmethoden auch die Informationsquellen in Form der transkribierten Interviews dargestellt. So werden sowohl Transparenz als auch Nachvollziehbarkeit gewährleistet.

Das Maß an **Validität** trifft Aussagen über die Gültigkeit des Messinstruments, d. h. es besagt, inwieweit das gemessen wird, was gemessen werden soll (vgl. Lamnek, 2010: 134; Lienert/Ratz, 1998: 10 ff.). Bei quantitativen Vorgehensweisen wird interne Validität dadurch sichergestellt, dass möglichst alle Kontextbedingungen kontrolliert werden und ein hohes Maß an Standardisierung erreicht wird. Dies steht der bereits beschriebenen Philosophie qualitativer Forschungsdesigns grundsätzlich entgegen, da diese ihren Gegenstandsbereich offen und explorativ erschließen und den Einzelfall betrachten (vgl. Flick, 2019: 474).

In diesem Zusammenhang wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung insbesondere die Konstruktvalidität in den Fokus genommen. Diese wird dahingehend berücksichtigt, als dass sich die Fragen des Interviewleitfadens aus den theoretischen Vorüberlegungen ableiten (vgl. Bortz/Döring, 2009: 200 f.; Lamnek, 2010: 134). Die aus der Analyse gewonnenen Ergebnisse lassen sich schließlich anhand der Theorien im Hinblick auf ihre Nachvollziehbarkeit prüfen (vgl. Mayring, 2008, 109 ff.). Durch die Aufnahme des Interviews mithilfe eines Diktiergeräts wird sichergestellt, dass sich der Interviewer bei der Befragung vollständig auf den Interviewpartner konzentrieren kann. So kann verhindert werden, dass Informationen verloren gehen. Diese Vorgehensweise ermöglicht bspw. die Registrierung zögerlicher Antworten der Befragten, welche Hinweise auf eine zweifelhafte Validität der Antworten geben könnten (vgl. Hussy et al., 2010: 268). Derartige Informationen werden in einem Protokoll zusätzlich zu den Tonbandaufnahmen festgehalten und in die Auswertung mit einbezogen. So können widersprüchliche Aussagen der Interviewpartner identifiziert und in die Interpretation des Interviews und den gewonnenen Gesamteindruck einbezogen werden.

Die **Reliabilität** von Forschung ist in Bezug auf qualitative Methoden besonders strittig. Ist eine Messung reliabel, zeigen sich bei einer erneuten Messung die gleichen Ergebnisse (vgl. Nienhüser/Krins, 2005: 29). Qualitative Forschung bezieht sich auf die Einzigartigkeit jeder Forschungssituation, während das Gütekriterium der Reliabilität das Maß an Genauigkeit und somit auch Replizierbarkeit bestimmt (vgl. Lienert/Ratz, 1998: 9 f.). Damit scheint die Reliabilität als Gütekriterium für qualitative Vorgehensweisen eher ungeeignet (vgl. Flick, 2019: 474).

Um trotz dieses offensichtlichen Konflikts ein gewisses Maß an „*Stabilität und Genauigkeit*“ (Mayring, 2008: 109) der Untersuchung sicherzustellen, erfolgt im Rahmen dieser Arbeit ein zweiter Auswertungsdurchgang sowie ein Vergleich der Kodierungen und Interpretationen mit denen aus dem ersten Durchgang. Somit wird zumindest ein gewisses Maß an Intrakoderreliabilität gewährleistet.

Abschließend lässt sich also festhalten, dass die klassischen Gütekriterien der Objektivität, der Validität und der Reliabilität in einem geringen Maß auf die vorliegende qualitative Vorgehensweise angewendet werden, um Transparenz und Qualität der Forschung gewährleisten zu können.

## 7. Ergebnisse der Untersuchung

Dieser Teil der Arbeit dient der Vorstellung von den Ergebnissen der durchgeführten empirischen Untersuchung. Dies erfolgt chronologisch anhand der im Verlauf der bisherigen Ausführungen aufgestellten forschungsleitenden Fragestellungen<sup>38</sup>.

Zunächst werden in Kapitel 7.1 die Ergebnisse der Gruppendiskussion aus Kapitel 4 rekapituliert, um das Stimmungsbild der Personalmitarbeiter zur Legitimitätssituation der Personalabteilung erneut zu vergegenwärtigen und in den anschließenden Kapiteln inhaltlich auf den bereits gewonnenen Erkenntnissen aufzubauen.

In Kapitel 7.2 werden diese mithilfe der Auswertung der qualitativen Leitfadeninterviews verdichtet und um die Perspektiven der Anspruchsgruppen ergänzt, um die erste forschungsleitende Fragestellung zu beantworten.

In Kapitel 7.3 werden zunächst die in den Interviews formulierten Rollenerwartungen der Anspruchsgruppen betrachtet, um die Ergebnisse zur zweiten forschungsleitenden Fragestellung zu behandeln.

Darauf folgt in Kapitel 7.4 die Auseinandersetzung mit dem Selbstbild der interviewten Personalmitarbeiter, um die dritte forschungsleitende Fragestellung zu beantworten.

In Kapitel 7.5 erfolgt eine Zusammenführung des gewonnenen Selbstbilds der Personalmitarbeiter sowie des aus den Interviews generierten Fremdbilds der Anspruchsgruppen.

Abschließend werden in Kapitel 7.6 im Rahmen der Beantwortung der vierten forschungsleitenden Fragestellung die vorliegenden Machtstrukturen im Unternehmen aus der Perspektive der Interviewpartner beleuchtet.

### 7.1 Rekapitulation der Ergebnisse aus der Gruppendiskussion

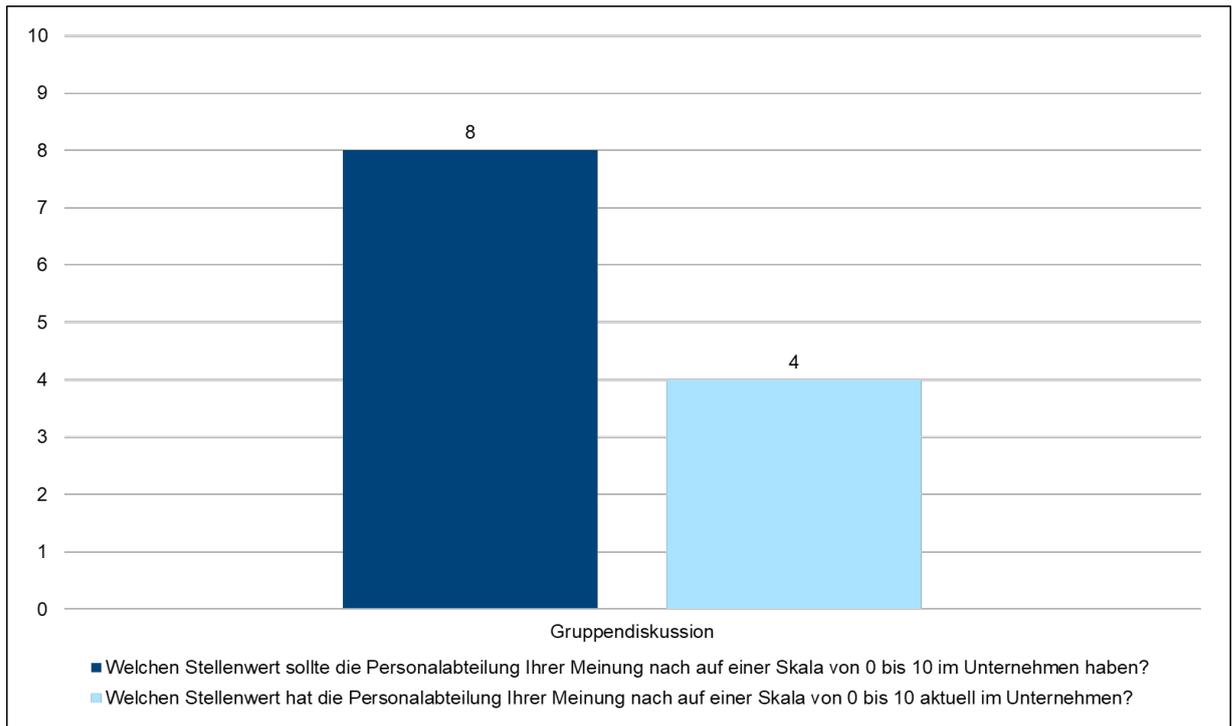
In der Gruppendiskussion in Kapitel 4 wurde deutlich, dass die Personalabteilung im untersuchten Unternehmen aus Sicht ihrer Mitarbeiter ein Legitimitätsproblem hat. So ist eingangs die Frage gestellt worden, welchen Stellenwert die Personalabteilung aus Sicht der Diskussionsteilnehmer aktuell im Unternehmen einnimmt und welchen sie idealerweise einnehmen sollte. Abbildung 24 verdeutlicht die Ergebnisse:

---

<sup>38</sup> Forschungsleitende Fragestellung 1: Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervetreter und Führungskräfte die aktuelle Legitimitätssituation der Personalabteilung wahr?

Forschungsleitende Fragestellung 2: Welche Rollenerwartungen werden seitens Arbeitnehmervetretern und Führungskräften an die Personalmitarbeiter gestellt?

Forschungsleitende Fragestellung 3: Welches Rollen-Selbstbild haben die Personalmitarbeiter?  
Forschungsleitende Fragestellung 4: Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervetreter und Führungskräfte die vorherrschenden Machtverhältnisse wahr?



**Abbildung 24: Die Einschätzung des Stellenwerts der Personalabteilung im Unternehmen aus Sicht der Personalmitarbeiter**

Es hat sich gezeigt, dass sich der ideale und der von den Teilnehmern wahrgenommene Stellenwert der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens deutlich unterscheiden.

Im Rahmen der Gruppendiskussion haben sich folgende Schwerpunkte zur Begründung dieser Diskrepanz bzw. der wahrgenommenen Legitimitätssituation der Personalabteilung herauskristallisiert:

**1.) Die Personalabteilung macht ihren Wertschöpfungsbeitrag nicht deutlich.**

Die Personalabteilung kann ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg nicht belegen und wird als Kostenverursacher gesehen. Weiterhin wird sie aus der Perspektive der Diskussionsteilnehmer unternehmensintern durch ihren stark administrativen Fokus primär als Dienstleister und aufgrund mangelnder Handlungsfähigkeit nicht als wirkungsvolle Unterstützung wahrgenommen.

**2.) Die Personalmitarbeiter sind sich ihrer Rolle nicht klar, was zu unterschiedlichen Rolleninterpretationen führt.**

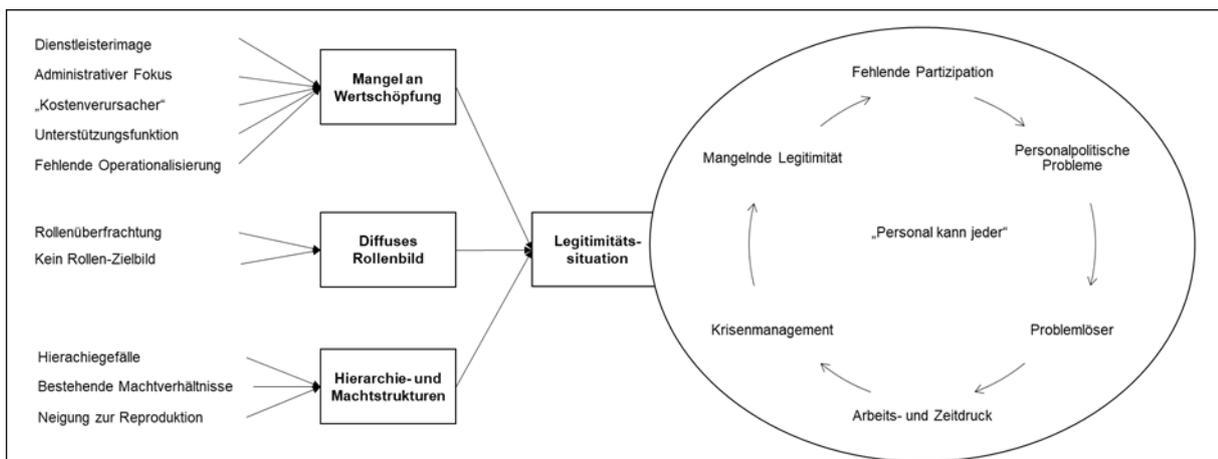
Ein fehlendes Zielbild hinsichtlich der eigenen Rolle sowie eine wahrgenommene Rollenüberfrachtung führen zu unterschiedlichen Rolleninterpretationen durch die Personalmitarbeiter und damit zu einem diffusen Rollenbild.

**3.) Bestehende Hierarchie- und Machtstrukturen existieren zu Ungunsten der Personalabteilung.**

Die Machtposition der Personalabteilung wird durch eine historisch gewachsene Verteilung der Machtressourcen sowie ein Hierarchiegefälle zwischen den

Personalmitarbeitern und deren Anspruchsgruppen geschwächt. Die mächtigen Akteure erhalten den Status Quo.

In der Gruppendiskussion machen die Personalmitarbeiter deutlich, dass sie den Teufelskreis der Personalarbeit nach Legge (1978: 56) in ihrem täglichen Arbeitsumfeld beobachten: sie werden in ihrer Wahrnehmung wenig als gleichwertiger Prozesspartner in strategische Prozesse eingebunden, sondern bezeichnen sich selbst eher als ausführenden Dienstleister. So reduziert sich die Möglichkeit, strategisch zu arbeiten und die Legitimitätssituation verschlechtert sich weiter (vgl. Abbildung 25).



**Abbildung 25: Rekapitulation der Ergebnisse der durchgeführten Gruppendiskussion**

Wie in Kapitel 3.1.1 im Rahmen der theoretischen Überlegungen zur Institutionalisierung beschrieben, haben sich die Handlungsabläufe über die Zeit zu Routinen entwickelt, die von den handelnden Akteuren nicht mehr hinterfragt werden – die Strukturen werden als historisch gewachsen wahrgenommen und weisen eine hohe Persistenz auf. Das routinierte Verhalten bzw. die etablierten sozialen Praktiken der Handlungsträger bestätigen fortlaufend die vorherrschenden Legitimitäts- bzw. Machtverhältnisse (vgl. Berger/Luckmann, 1969; Walgenbach, 1998; Brandl, 2005; Geiger/Koch, 2008).

Final kristallisiert sich heraus, dass die Personalabteilung des Beispielunternehmens aus der Perspektive der an der Gruppendiskussion teilnehmenden Personalmitarbeiter mit einer Legitimitätsproblematik konfrontiert ist. Damit lassen sich bereits erste Ergebnisse für die Beantwortung der ersten forschungsleitenden Fragestellung finden.

Daran anknüpfend wird die Untersuchung nun mithilfe der leitfadengestützten Interviews vertieft und um die Sichtweisen der identifizierten Anspruchsgruppen (Arbeitnehmervertreter sowie Führungskräfte) ergänzt, um ein differenziertes Verständnis der wahrgenommenen Legitimitätssituation der Personalabteilung zu generieren.

## **7.2 Ergebnisse zur forschungsleitenden Fragestellung 1: Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervertreter und Führungskräfte die aktuelle Legitimitätssituation der Personalabteilung wahr?**

Im Rahmen der ersten forschungsleitenden Fragestellung sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, inwieweit eine Legitimitätsproblematik der Personalabteilung im untersuchten Unternehmen vorliegt. Mithilfe unterschiedlicher Untersuchungsschritte werden drei verschiedene Perspektiven berücksichtigt, um ein ganzheitliches Bild über die Legitimitätssituation der untersuchten Personalabteilung zu gewinnen.

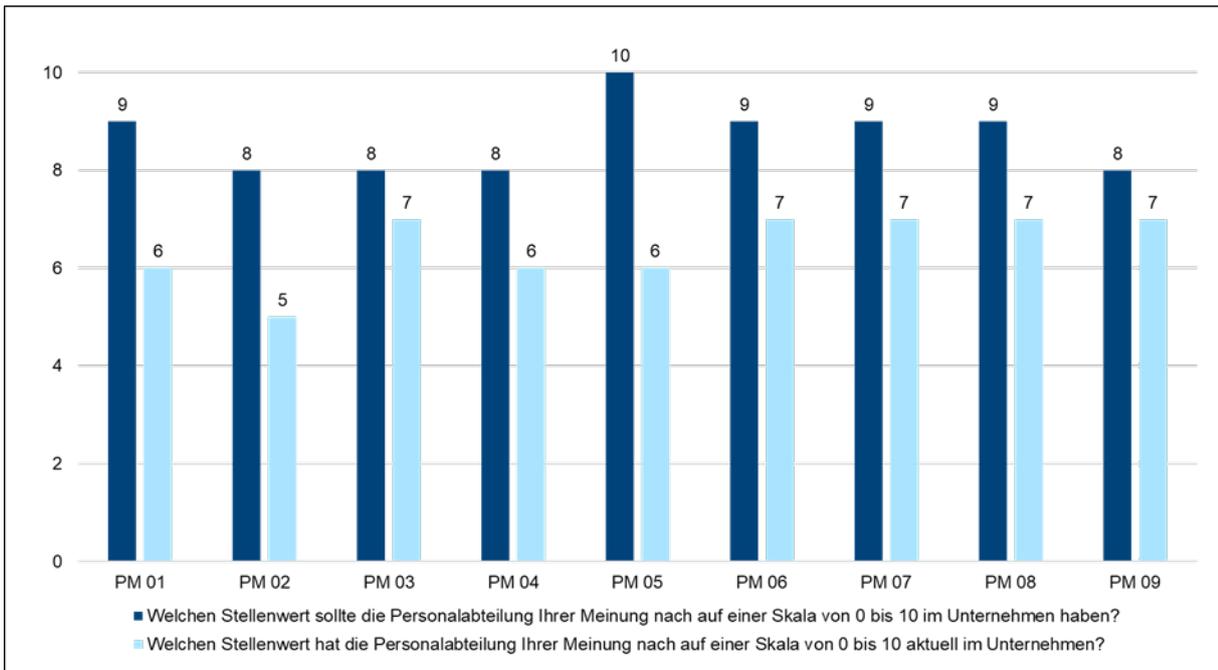
Von den Ergebnissen der Gruppendiskussion ausgehend wird zunächst in Kapitel 7.2.1 die Perspektive der Personalmitarbeiter in den qualitativen Leitfadeninterviews auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung betrachtet. Da es sich bei Legitimität um einen Status handelt, der von Anspruchsgruppen zugeschrieben wird, spielen diese eine tragende Rolle bei der Analyse der Legitimitätssituation. Dementsprechend werden an dieser Stelle die Sichtweisen der Anspruchsgruppen der Arbeitnehmervertreter (Kapitel 7.2.2) sowie der Führungskräfte (Kapitel 7.2.3) in die Untersuchung miteinbezogen. In Kapitel 7.2.4 werden die drei Perspektiven zusammengeführt. Abschließend erfolgt in Kapitel 7.2.5 eine Zusammenfassung der von den unterschiedlichen Akteuren wahrgenommenen Einflussfaktoren auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung.

### **7.2.1 Perspektiven der Personalmitarbeiter zur ersten forschungsleitenden Fragestellung**

Analog zur Gruppendiskussion wurden die Interviewpartner zwecks Vergleichbarkeit gebeten, ebenfalls folgende Fragen hinsichtlich des Stellenwerts der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens zu beantworten:

- (1) Welchen Stellenwert sollte die Personalabteilung Ihrer Meinung nach auf einer Skala von 0 bis 10 im Unternehmen haben?
- (2) Welchen Stellenwert hat die Personalabteilung Ihrer Meinung nach auf einer Skala von 0 bis 10 aktuell im Unternehmen?

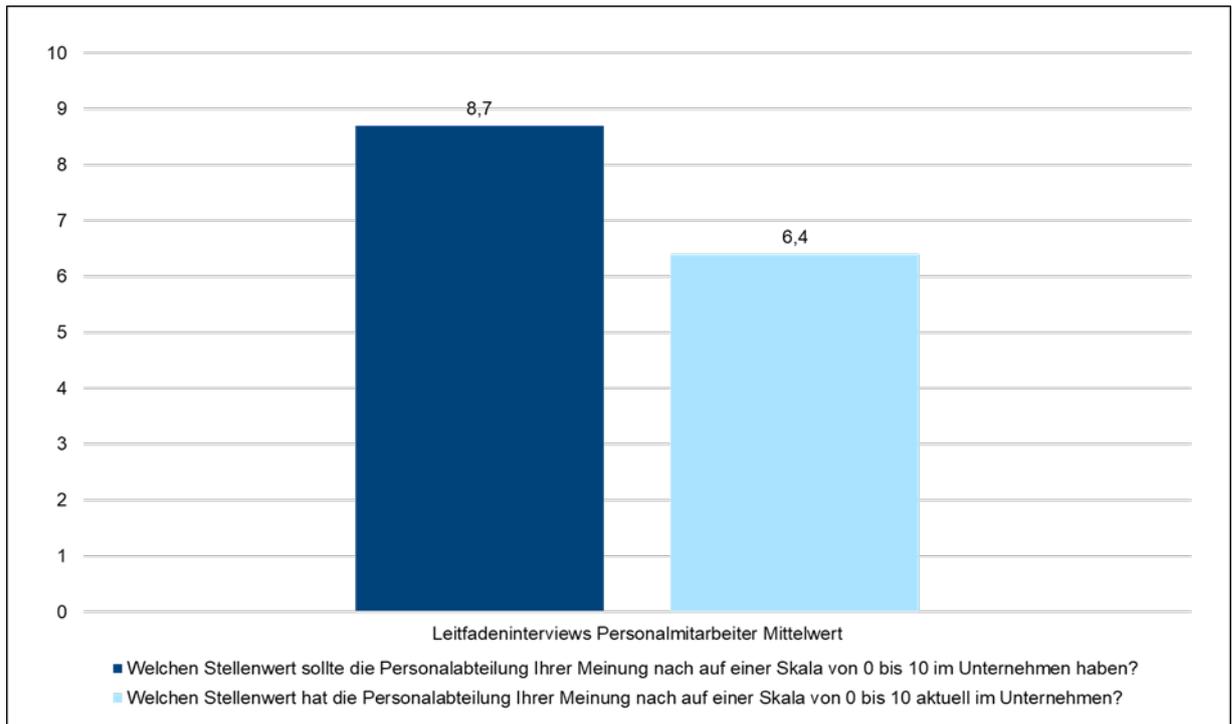
Dabei ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 26):



**Abbildung 26: Der SOLL-Stellenwert und der IST-Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen aus Sicht der interviewten Personalmitarbeiter im Vergleich**

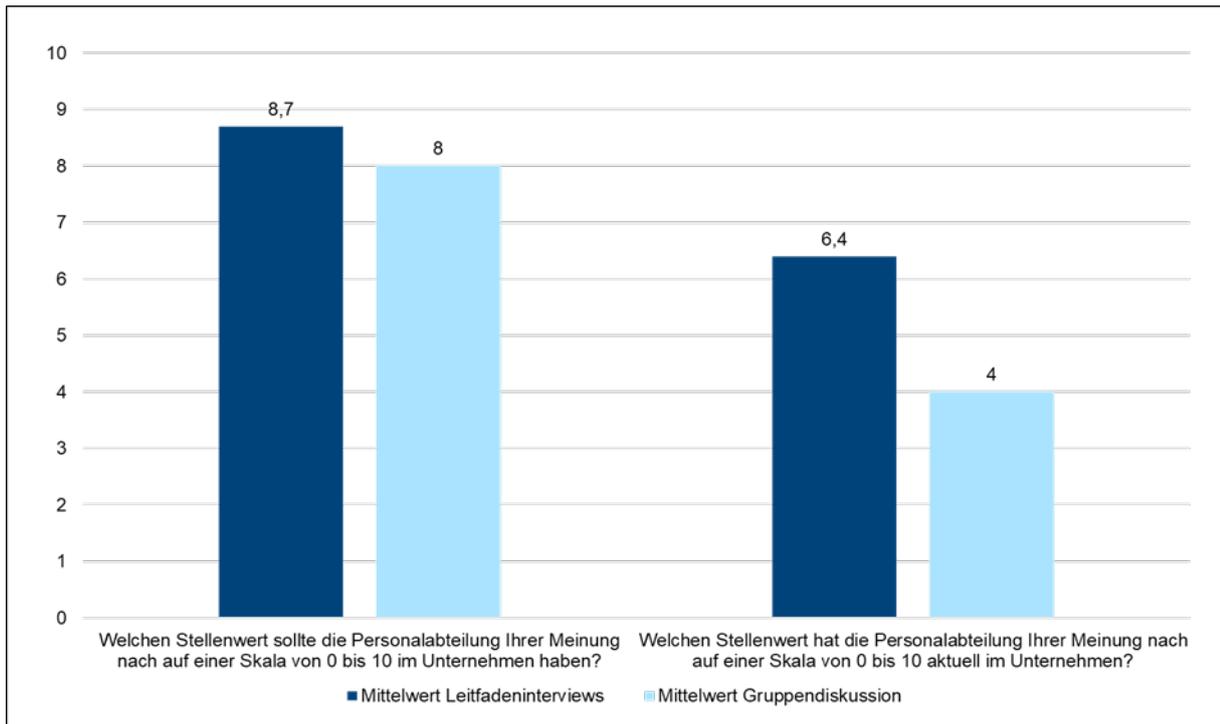
Es wird deutlich, dass alle interviewten Personalmitarbeiter angeben, dass der ideale Stellenwert der Personalabteilung im oberen Bereich der Skala liegen sollte. Auf einer Skala von 0 bis 10 gibt keiner der Interviewpartner einen niedrigeren Wert als eine 8 an. Einmal wird eine 10 vergeben. Der aktuelle Stellenwert wird von den Interviewpartnern durchgängig niedriger eingeschätzt und bewegt sich zwischen einer 5 und einer 7, wobei nur ein Interviewpartner die 5 vergeben hat, während die 7 fünfmal angegeben wurde.

Bei der Zusammenfassung der Daten ergibt sich folgendes Bild: der ideale Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen beträgt aus Sicht der Interviewpartner im Mittelwert eine 8,7. Demgegenüber wird der aktuelle Stellenwert von den Interviewpartnern mit einem Mittelwert von 6,4 beurteilt (vgl. Abbildung 27).



**Abbildung 27: Darstellung der Mittelwerte des SOLL-Stellenwert und des IST-Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen aus Sicht der interviewten Personalmitarbeiter**

Damit beurteilen auch die neun, an den Leitfadeninterviews teilnehmenden Personalmitarbeiter die Legitimitätssituation der Personalabteilung im untersuchten Unternehmen als kritisch. In diesem Zusammenhang ist auf die Diskrepanz zwischen dem IST-Stellenwert der Gruppendiskussion (4) und dem IST-Stellenwert der Leitfadeninterviews (6,4) hinzuweisen – Die Teilnehmer der Gruppendiskussion haben den aktuellen Stellenwert der Personalabteilung niedriger eingeschätzt als die Interviewpartner (vgl. Abbildung 28).



**Abbildung 28: Die Einschätzung des Stellenwerts der Personalabteilung aus der Gruppendiskussion und den Leitfadenterviews im Vergleich**

Im weiteren Verlauf folgt nun die Analyse der Gründe für die Diskrepanz zwischen SOLL- und IST-Stellenwert der Personalabteilung aus der Perspektive der interviewten Personalmitarbeiter. Es werden die Aspekte rekapituliert, die von den Interviewpartnern als Einflussfaktoren auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung angeführt werden. Dieser Einfluss kann sowohl positiv als auch negativ sein.

Bei der Begründung des aktuellen Stellenwerts der Personalabteilung geben die Interviewpartner als positiven Aspekt an, dass sie einen wesentlichen Beitrag zu der Mitarbeiterrekrutierung sowie -bindung leisten: *„Wir rekrutieren gute Mitarbeiter. Da haben wir ja auch einen Beitrag dran. Und natürlich müssen wir die Guten, die wir haben, binden, um sie nicht an die Konkurrenz zu verlieren. Und somit können wir ja zum Erfolg des Unternehmens beitragen“* (PA 08: 3). Es sei sehr wichtig, *„die richtigen Leute an Bord [zu] kriegen“* (PA 01: 6).

Ein weiterer Beitrag der Personalabteilung bestehe in einem sinnvollen Einsatz der Mitarbeiter *„anhand ihrer Qualifikationen“* (PA 08:4). Ebenso sei die adäquate Beschäftigung von Mitarbeitern relevant, die gesundheitlich eingeschränkt sind. Damit könne in Folge auch die Gesundheitsquote im Unternehmen durch Personalarbeit beeinflusst werden:

*„Wir können versuchen, die Gesundheitsquote zu beeinflussen, indem wir halt Mitarbeiter (...) wirklich adäquat einsetzen. Die sollen nicht auf unsere Kosten zu Hause sitzen, obwohl die eigentlich arbeiten wollen, wir sie aber nicht richtig einsetzen können. Da können wir natürlich auch unseren Beitrag zu leisten, das anzuschieben und zu initiieren“* (PA 08: 5).

Weiterhin arbeite die Personalabteilung „*sehr eng am Mitarbeiter*“ (PA 06: 3) und mache „*da auch einen guten Job*“ (ebd.). Diese Nähe zu den Mitarbeitern wird in den Interviews von verschiedenen Personalmitarbeitern in ihrer Relevanz hervorgehoben und als wesentlicher Bestandteil von Personalarbeit titulierte.

Allerdings wird sowohl anhand der Skalenbewertung (vgl. Abbildung 28) als auch anhand der Aussagen in den Interviews deutlich, dass noch „*Potential nach oben*“ (PA 08: 7) vorhanden ist. Obwohl die Personalmitarbeiter „*schon stetig ganz stark daran arbeiten, eine gute Personalarbeit zu machen*“ (PA 04: 31) fehle noch „*ein bisschen was*“ (PA 09: 3) und es müsse „*da an vielen Stellen auch noch weiter [gearbeitet werden]*“ (ebd.).

Die Interviewpartner bestätigen den Eindruck aus der Gruppendiskussion, indem sie die Personalabteilung als eine grundsätzlich wichtige, aber die produzierenden Bereiche lediglich unterstützende Unternehmensfunktion bewerten: „*Wir helfen denen ja dabei, das Geld zu verdienen. Dementsprechend sind wir wichtig. Zumindest wenn wir unseren Job gut und richtig machen. Aber eben nicht die wichtigsten*“ (PA 04: 3).

Mit dieser Unterstützungsfunktion einhergehend wird ebenfalls deutlich, dass die Personalabteilung Schwierigkeiten hat, den eigenen Wertschöpfungsbeitrag innerhalb des Unternehmens deutlich zu machen: „*Ja und wie gesagt, (...) weil wir einfach unterstützend unterwegs sind und damit ist es natürlich nicht so leicht, eindeutig zu sagen, welches unser Erfolg ist*“ (PA 01: 9).

Ein Beitrag zum Unternehmenserfolg sei der Personalabteilung „*maximal mittelbar zuzuordnen*“ (PA 01: 13). Damit „*ist für den Fachbereich nicht immer spürbar, was wir machen. Oder es ist eher spürbar, dass wir halt zusätzliche Arbeit verursachen, weil doch noch was aufgeschrieben werden muss*“ (PA 01: 81). Dies habe zur Folge, dass die Personalabteilung mitunter „*nicht mehr ernst genommen*“ (PA 01: 81) und als Folge nicht in den Entscheidungsprozess miteinbezogen werde. Hier deutet sich wie in der Gruppendiskussion auch der Teufelskreis der Personalarbeit nach Legge (1978) an.

In diesem Zusammenhang wird von den Interviewpartnern angesprochen, dass die Personalabteilung „*erstmal Geld [kostet] und (...) nicht den Mehrwert [hat], den man an harten Kennzahlen festmachen kann*“ (PA 07: 10). Im Unternehmen müsse zunächst Geld verdient werden und die Personalabteilung verursache eher Kosten: „*Na ich bin so gestrickt, dass ich sage, es muss ja erstmal Geld verdient werden. Und ich frage mich, ob wir direkt Geld verdienen bei uns. Wir geben ja eher aus. Also wir verursachen ja eher die Kosten würde ich sagen*“ (PA 02: 1).

Wie in der Gruppendiskussion auch werden diejenigen Bereiche priorisiert, die direkt am Produkt arbeiten und damit unmittelbar zur Wertschöpfung beitragen:

*„Dann muss natürlich mit dem Produkt das Geld verdient werden, daher hat im Grund erstmal alles Prio, was mit dem Produkt direkt zu tun hat. Die indirekten Bereiche sind zwar auch wichtig, aber sie sind nicht elementar für den Unternehmenserfolg, für die Herstellungs- oder Wertschöpfungskette“ (PA 02: 3).*

Weiterhin wird in den Leitfadenterviews deutlich, dass die Personalarbeit im untersuchten Unternehmen einen starken administrativen Fokus hat. So führt einer der Interviewpartner an: *„Ich sehe da schon noch ein wenig Luft nach oben um ehrlich zu sein. Wir sind noch zu verkrustet insgesamt. Also zu sehr auf der administrativen Ebene und viel zu wenig vor Ort in den Bereichen“ (PA 03: 25).* Auch ein anderer Interviewpartner weist auf den hohen Anteil administrativer Tätigkeiten in der Personalarbeit hin und begründet damit den wahrgenommenen Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen:

*„Manchmal stehen uns auch andere Hindernisse im Weg. Ich will es jetzt nicht Gesetze nennen, aber Regularien, Regeln, die wir befolgen müssen. Wo wir vielleicht einfach viel autarker handeln könnten, es aber im Endeffekt nicht tun können, weil vielleicht irgendwelche Arbeitszeitmodelle im Weg stehen“ (PA 08: 8).*

Insgesamt wird deutlich, dass den vorhandenen Strukturen ein hoher Administrationsaufwand immanent ist. Dies hat Auswirkungen auf die Flexibilität sowie Handlungsgeschwindigkeit: *„Es gibt aber noch sehr viele Prozesse und Mitwirkende, die uns nicht die Geschwindigkeit in der Umsetzung erlauben, die unserem Anspruch entsprechen würde. Häufig sind wir auch einfach noch zu administrativ“ (PA 04: 32).*

In diesem Zusammenhang wird ebenfalls angeführt, dass *„da noch eine sehr große Lücke ist, um wirklich professionell zu sein, weil wir manchmal auch in unseren Prozessen gefangen sind“ (PA 05: 4).* Dies hat in der Konsequenz Auswirkungen auf das Außenbild der Personalabteilung, sodass *„die Personalabteilung als Übel angesehen [wird]. Also als administratives Hindernis“ (PA 09: 4).* Im weiteren Verlauf der Auswertung wird sich zeigen, inwiefern sich dieses Image und die damit einhergehend kritische Legitimität in den Interviews mit den Anspruchsgruppen wiederfinden lässt.

Insgesamt beschreiben die Interviewpartner, dass sie den Teufelskreis der Personalarbeit als Folge der aktuellen Legitimitätssituation in ihrer täglichen Arbeit wahrnehmen. Es zeigt sich, dass sie häufig zu spät in laufende Prozesse eingebunden werden:

*„Faktisch ist es so, ja, wir werden irgendwann ins Boot geholt aktuell, wenn die großen Themen schon durchgesprochen sind. Uns fragt im Vorhinein keiner, was unsere Meinung dazu ist. Wir dürfen am Ende dann immerhin noch unterzeichnen. Aber wehe, wir unterzeichnen nicht, weil es nicht mit uns abgesprochen wurde. Dann sind wir wieder die bösen Verhinderer“ (PA 01: 89).*

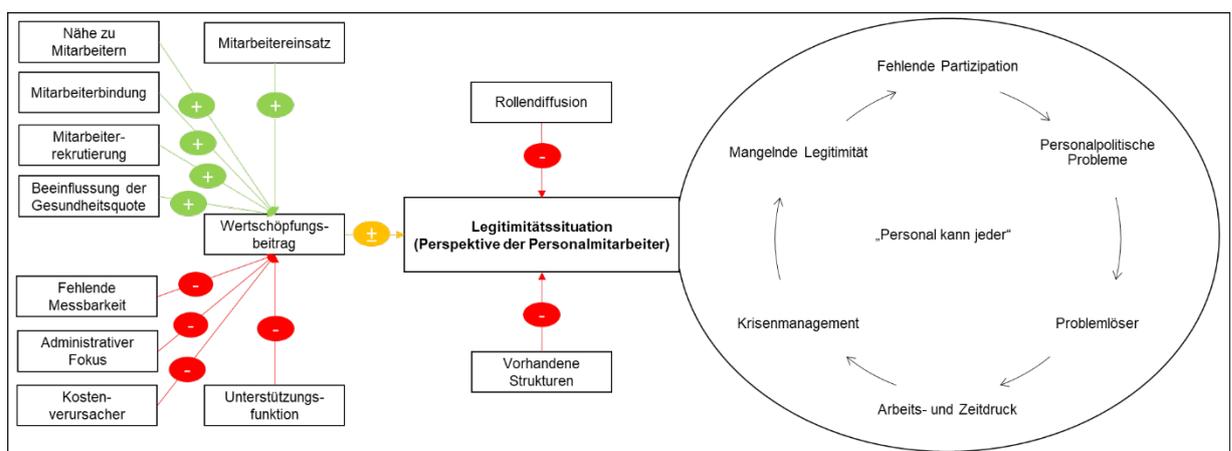
Es wird deutlich, dass das späte Einbinden der Personalmitarbeiter zwei Auswirkungen hat: Zum einen können diese „gar nicht mehr unbedingt mitgestalten“ (PA 02: 7), wenn sie erst nach der Entscheidungsfindung „informiert“ (PA 01: 90) würden. Und zum anderen verschlechtert sich das Image der Personalabteilung fortlaufend, da sie allzu häufig bereits laufende und vermeintlich abgeschlossene Prozesse stoppen müsse: „Und dann ist das Geschrei groß und wir sind wieder die Doofen“ (PA 09: 80). Dies sei vermeidbar, wenn die Personalabteilung von Vorneherein miteinbezogen werde. Allerdings sähe der aktuelle „Standardprozess“ (PA 09: 60) anders aus:

„In der Regel macht der Fachbereich die allermeisten Sachen auch erstmal mit sich selber aus. Auch wenn das fachbereichsübergreifend ist. Die reden immer erst miteinander, bevor sie jemand anderes einschalten. Dann schalten sie bei Problemen in der Regel erstmal den Betriebsrat ein und irgendwann, wenn es feststeht, dann schalten sie das Personalwesen ein“ (ebd.).

Die Personalabteilung müsse sich davon wegentwickeln, dass sie am Ende nur das umsetze, was Fachbereich und Arbeitnehmervertretung entschieden haben (vgl. PA 07: 56). Hinter den vorhandenen Beziehungsstrukturen lassen sich geronnene Machtstrukturen vermuten, die nachhaltig Einfluss auf die Zusammenarbeit der drei Prozesspartner nehmen und in Kapitel 7.6 näher betrachtet werden.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich die Erkenntnisse aus der Gruppendiskussion zur Legitimitätssituation der untersuchten Personalabteilung auch in den Leitfadeninterviews mit den Personalmitarbeitern bestätigen lassen.

Die Interviewpartner führen die Legitimitätssituation positiv sowie negativ beeinflussende Aspekte an. Abbildung 29 gibt einen Überblick.



**Abbildung 29: Einflussfaktoren auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung aus der Perspektive der interviewten Personalmitarbeiter**

Trotz der positiven Aspekte, die auf den wahrgenommenen Wertschöpfungsbeitrag wirken, wird die aktuelle Legitimitätssituation von den interviewten Personalmitarbeitern als kritisch

eingestuft. Damit wird deutlich, welche hohe Relevanz die Einflussfaktoren der Rolle sowie der vorhandenen Strukturen auf die Legitimität der Personalabteilung haben.

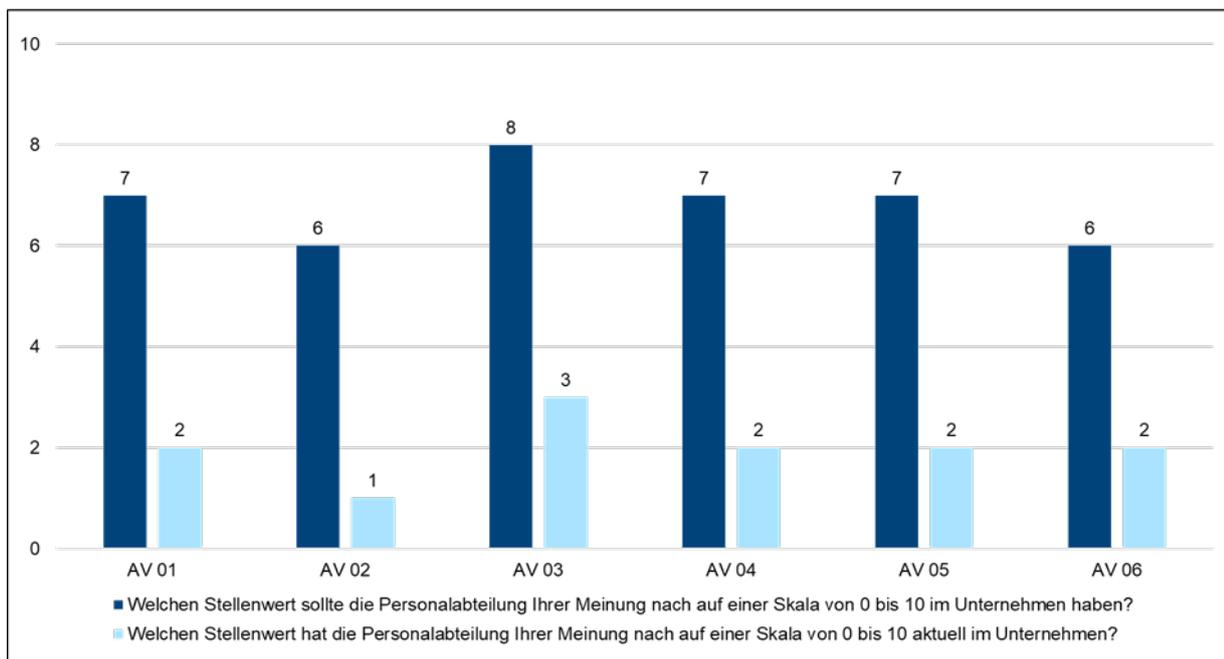
Im Folgenden werden zunächst die Perspektiven der interviewten Arbeitnehmervertreter sowie der Führungskräfte auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung reflektiert, um Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede herauszuarbeiten.

### 7.2.2 Perspektiven der Arbeitnehmervertreter zur ersten forschungsleitenden Fragestellung

Analog zu den Interviews mit den Personalmitarbeitern wurden zwecks Vergleichbarkeit auch die Arbeitnehmervertreter in den Interviews gebeten, folgende Fragen hinsichtlich des Stellenwerts der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens zu beantworten:

- (1) Welchen Stellenwert sollte die Personalabteilung Ihrer Meinung nach auf einer Skala von 0 bis 10 im Unternehmen haben?
- (2) Welchen Stellenwert hat die Personalabteilung Ihrer Meinung nach auf einer Skala von 0 bis 10 aktuell im Unternehmen?

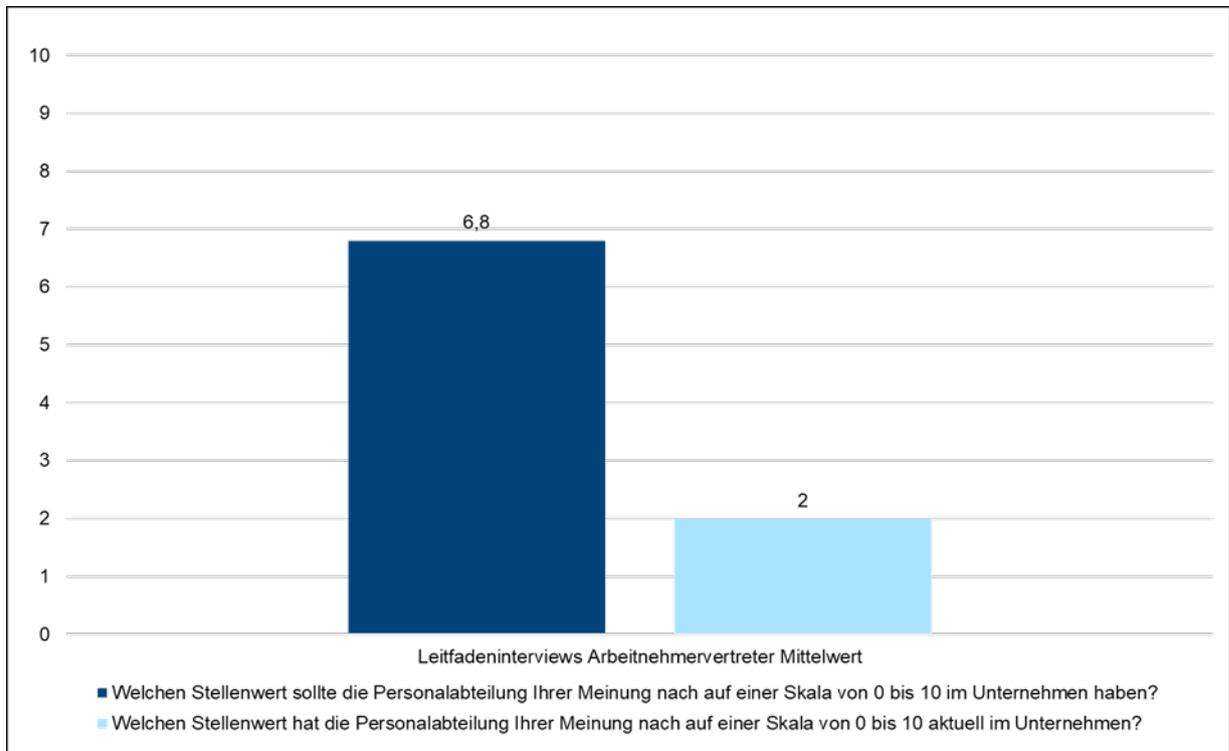
Bei der Auswertung dieser Skalenfragen ergibt sich folgendes Bild (Abbildung 30):



**Abbildung 30: Der SOLL-Stellenwert und der IST-Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen aus Sicht der interviewten Arbeitnehmervertreter im Vergleich**

Die Arbeitnehmervertreter vergeben bei ihrer Einschätzung des idealen Stellenwerts der Personalabteilung im Unternehmen dreimal eine 7, zweimal eine 6 und einmal eine 8. Daraus ergibt sich ein Mittelwert von 6,8 (vgl. Abbildung 31). Es zeigt sich eine deutliche Differenz zum aktuellen Stellenwert der Personalabteilung aus der Perspektive der Arbeitnehmervertreter –

dieser wird deutlich niedriger eingeschätzt. Viermal wurde eine 2 vergeben, einmal eine 1 und einmal eine 3. Daraus ergibt sich ein Mittelwert von 2 (vgl. ebd.).



**Abbildung 31: Darstellung der Mittelwerte des SOLL-Stellenwert und des IST-Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen aus Sicht der interviewten Arbeitnehmervorteiler**

In Bezug auf den wahrgenommenen Wertschöpfungsbeitrag ergibt sich ein vielschichtiges Bild. Die (potentielle) Relevanz der Personalabteilung wird durch die interviewten Arbeitnehmervorteiler durchaus gesehen. So gibt einer der Interviewpartner an, dass die Personalabteilung „*schon wichtig*“ (AV 01: 31) sei, da sie „*dem Unternehmen eigentlich helfen*“ (AV 01: 33) könne. Ein anderer Arbeitnehmervorteiler führt aus: „*An sich ist eine funktionierende Personalabteilung wichtig für ein Unternehmen. Sehr wichtig sogar*“ (AV 05: 24). Insbesondere „*als Unterstützung für die produzierenden Bereiche*“ (AV 05: 26) spiele das Personalwesen eine große Rolle, auch wenn dort „*am Ende nicht das Produkt*“ (ebd.) gebaut werde. Insbesondere im Hinblick auf den Personaleinsatz sei der Beitrag der Personalabteilung wichtig: „*Also sie leistet für mich auf jeden Fall den Anteil, dass sie guckt, wie die Leute hier (...) eingesetzt werden*“ (AV 01: 1). Die mittel- und langfristige Planung sowie Steuerung von Personal sei sehr wichtig für den Erfolg des Unternehmens (vgl. AV 03: 1).

Auch die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern als wichtigste Ressource des Unternehmens biete viele Chancen:

*„Eigentlich arbeiten die doch mit der wichtigsten Ressource, die so ein Unternehmen hat. Das sind die Menschen. Und da kann man so viel machen. Und ich glaube auch,*

*dass da noch so viel zu holen ist. Deswegen finde ich schon, dass ein Personalwesen für so ein Unternehmen mit so vielen Mitarbeitern ziemlich wichtig ist. Die bauen zwar nicht selber das Produkt, aber sie sollten sich um die Leute kümmern, die es machen“ (AV 03: 17).*

Weiterhin sei sie „das Bindeglied zwischen den Beschäftigten, der Führung und dem Betriebsrat“ und nehme „somit eine fast dreifache Rolle“ (AV 05: 1) im Unternehmen ein. Wenn auch nicht durchgängig, werden die jüngsten Entwicklungen der Personalabteilung durchaus gesehen und positiv bewertet: „Das sehen vielleicht einige meiner Kollegen ein bisschen anders, aber ich finde, dass sich in den letzten zwei bis drei Jahren schon was getan hat. Daher würde ich sagen, ist der Beitrag [der Personalabteilung] auch echt vielversprechend“ (AV 03: 4).

Trotz dieser zugesprochenen Relevanz wird in den Interviews deutlich, dass andere Aspekte negativ auf die wahrgenommene Legitimität wirken.

Obwohl in der Personalabteilung wichtige Themen lägen, konzentrierte sich diese in den Augen der Interviewpartner nicht auf die wesentlichen Dinge (AV 02: 8; AV 01: 35). Insgesamt sei der administrative Fokus in der Personalarbeit zu stark ausgeprägt: „Das Personalwesen verwaltet ja nur. Damit ist man eben auch nicht so wichtig. Wenn die mal über die Verwaltung hinwegkommen würden, sieht das bestimmt anders aus“ (AV 02: 10). Ein anderer Interviewpartner ergänzt in diesem Zusammenhang: „Das Personalwesen steht viel für das Thema Verwaltung. Das läuft auch gut. Aber das ist ja nicht alles“ (AV 05: 33). Er ergänzt: „Nur Verwalten reicht einfach nicht“ (AV 05: 34). Ein Interviewpartner reduziert den Beitrag der Personalabteilung alleine auf „die Verwaltung von Daten und Menschen“ (AV 02: 1). Das sei der Beitrag, der geleistet werde, und das sei zu wenig (vgl. ebd.).

In einem Zusammenhang mit diesem administrativen bzw. verwaltenden Fokus wird ein gewisses „Beamtentum“ (AV 06: 31) bemängelt, welches alle Prozesse blockiere, da zu häufig „Nein“ gesagt werde (AV 06: 32). Die interviewten Arbeitnehmervertreter bewerten diese administrative Ausrichtung der Personalabteilung als störend und blockierend (vgl. AV 06: 31). Insbesondere die Zusammenarbeit leide unter dieser Ausrichtung: „Ich finde das schon schwierig manchmal in der Zusammenarbeit, wenn einfach immer nur nein gesagt wird“ (AV 06: 32).

An dieser Stelle lassen sich bereits Hinweise darauf finden, dass die Rollenerwartungen der Arbeitnehmervertreter seitens Personalabteilung nicht erfüllt werden. Ein Interviewpartner verdeutlicht dies wie folgt: „Die Sachen [...], die ich mir wünschen würde, die werden nicht angegangen. Da muss noch viel mehr kommen“ (AV 05: 33). Die hohe Relevanz von erfüllten Rollenerwartungen für die Legitimität ist bereits herausgestellt worden. Dementsprechend

kritisch wird die Legitimität beurteilt, wenn die gestellten Rollenerwartungen nicht erfüllt werden. Dieser Aspekt wird in den Kapiteln 7.3, 7.4 und 7.5 näher betrachtet.

In den Interviews mit den Arbeitnehmervertretern wird generell das Image der Personalabteilung negativ beurteilt. Mehrfach wird thematisiert, dass der „Ruf“ der Personalabteilung nicht gut sei (vgl. u. a. AV 05: 11; AV 06: 33). Während ein Interviewpartner lachend angibt, dass ihm kein Beispiel für gute Personalarbeit einfallt (vgl. AV 01: 17), betonen andere, dass die Personalabteilung häufig als Sündenbock im Unternehmen herhalten müsse: *„Deswegen wird das Personalwesen ja auch oft als Angriffsfläche von allen Seiten genutzt. Wenn irgendwas schief läuft im Personal, ist es auf jeden Fall das Personalwesen gewesen“* (AV 05: 87). Ein anderer ergänzt: *„Es ist ja seit Jahren das Spiel – wenn wer an irgendetwas Schuld hat, dann ist es die Personalabteilung“* (AV 01: 163). In dieser Aussage wird weiterhin deutlich, dass sich die vorhandenen Strukturen und das schlechte Ansehen der Abteilung innerhalb des Unternehmens über Jahre verfestigt haben, sozusagen historisch gewachsen sind. Ergänzend wird angeführt, dass das Image der Personalabteilung immer mehr zu einem *„reinen Dienstleister-Image“* (AV 05: 89) verkomme und sie dadurch *„auf diesen einen Aspekt des Dienstleisters“* (ebd.) reduziere. Daraus resultiere die Erwartungshaltung, dass *„die Personaler das machen müssen, was ich will. Was der Kunde will“* (ebd.).

Die folgende Aussage bestätigt dieses Bild und erweitert es um die Komponente, dass die Personalabteilung zusätzlich nach wie vor mit Kontroll- und Sanktionsmaßnahmen in Verbindung gebracht werde:

*„Ich hatte gestern ein interessantes Gespräch mit einem Kollegen, der sagte, dass das Personalwesen teilweise immer noch den Ruf hat, mit Angst da rein gehen zu müssen. Weil man da nichts Gutes erwarten kann. Die machen Krankenstände, die machen das, die machen das. Und ich finde, das ist kein gutes Renommee“* (AV 05: 9).

Der Ruf der Personalabteilung wird auch von einem anderen Arbeitnehmervertreter als *„nicht gut“* (AV 06: 33) beschrieben.

In einem der Interviews wird weiterhin eine archaische Aufteilung der Unternehmenswelt vom guten Arbeitnehmervertreter und dem bösen Personalmitarbeiter beschrieben:

*„Für die Belegschaft ist das der Böse und der Betriebsrat der Gute. Diese Trennschärfe hast du in keinem anderen Bereich so extrem. Die Planer oder der Vertriebler, da ist diese Trennschärfe nicht so da. Aber beim Personaler ist die in der Tat da. Der steht auf der anderen Seite“* (AV 06: 45).

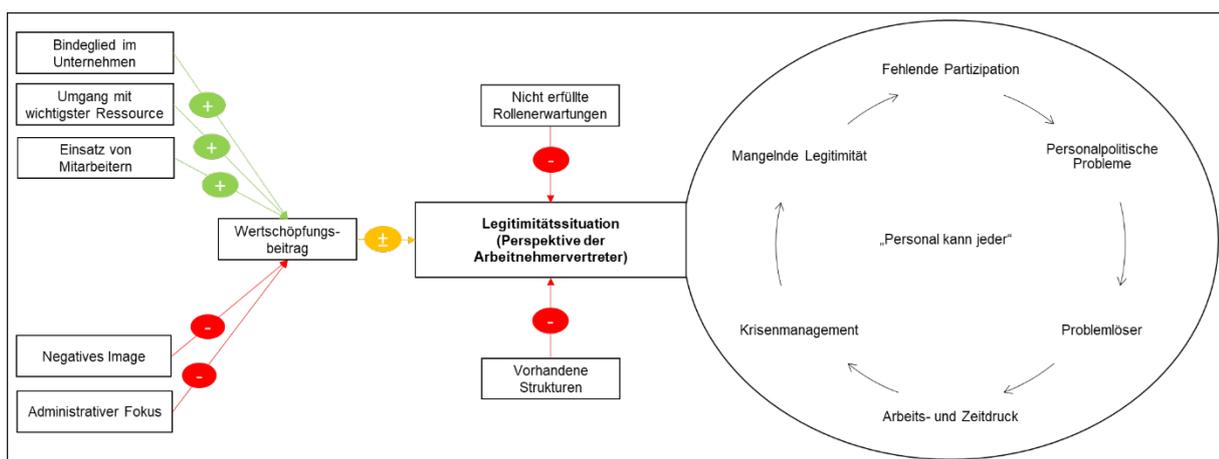
Hier wird eine konfliktäre Einstellung bezüglich der Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens deutlich. Weiterhin deutet die Aussage darauf hin, dass es sich um allseits

bekannte und damit verfestigte Strukturen handelt. Dieses Thema wird in Kapitel 7.6 bei der näheren Auseinandersetzung mit den vorliegenden Machtstrukturen erneut aufgegriffen.

Ein anderer Interviewpartner begründet den aktuell niedrigen Stellenwert wie folgt: „*Und wenn man sie dann mal braucht, kommen sie zu spät und zeigen dann noch mit dem Zeigefinger auf die Leute, was wieder alles falsch gelaufen ist*“ (AV 01: 38). Interessanterweise ist hier der Teufelskreis der Personalarbeit aus der Perspektive einer Anspruchsgruppe erkennbar: Es wird kritisiert, dass die Personalabteilung zu spät reagiere und anschließend die Prozesse blockiere. Die Sinnhaftigkeit einer frühzeitigen Einbindung der Personalabteilung wird nicht angesprochen.

Final ist festzuhalten, dass der Personalabteilung durch die interviewten Arbeitnehmervertreter zwar eine grundsätzliche Relevanz für das Unternehmen nicht abgesprochen wird, ihr im Gegenzug aber auch wenig Legitimität zugesprochen wird. Neben unterschiedlichen Aspekten, die den Wertschöpfungsbeitrag sowohl positiv als auch negativ beeinflussen, wird in den Interviews vor allem das negative Image der Personalabteilung hervorgehoben. Die seit Jahren geronnenen Strukturen und Beziehungsmuster werden genauso wie die nicht erfüllten Rollenerwartungen im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit aufgegriffen und näher analysiert (vgl. Kapitel 7.3 bis Kapitel 7.6). Auch die wahrgenommenen positiven Entwicklungen können nicht davon ablenken, dass die Legitimität der Personalabteilung durch die Interviewpartner als hochgradig kritisch eingestuft wird, wie an der eingangs vorgestellten Skalenbewertung zu erkennen ist.

Abbildung 32 gibt einen Überblick über die von den Arbeitnehmervertretern angeführten Einflussfaktoren auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung:



**Abbildung 32: Einflussfaktoren auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung aus der Perspektive der interviewten Arbeitnehmervertreter**

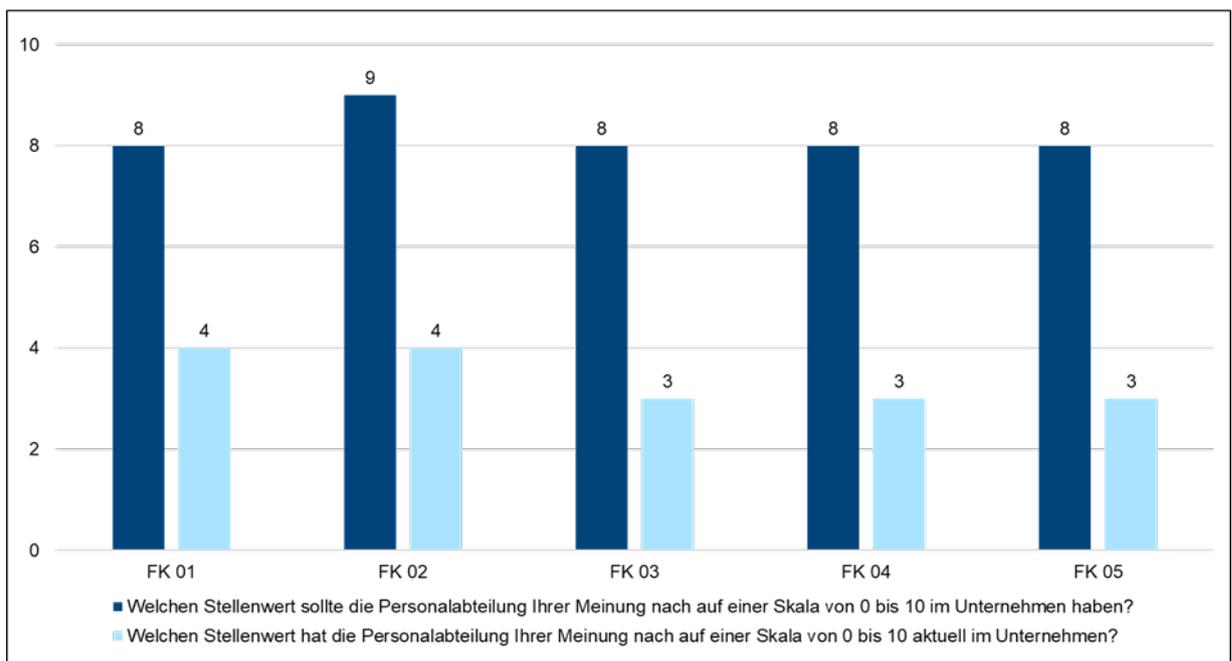
Im Folgenden wird betrachtet, inwieweit sich die Einschätzung der Arbeitnehmervertreter mit der Perspektive der interviewten Führungskräfte deckt.

### 7.2.3 Perspektiven der Führungskräfte zur ersten forschungsleitenden Fragestellung

Auch die interviewten Führungskräfte haben folgende Fragen hinsichtlich des Stellenwerts der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens beantwortet.

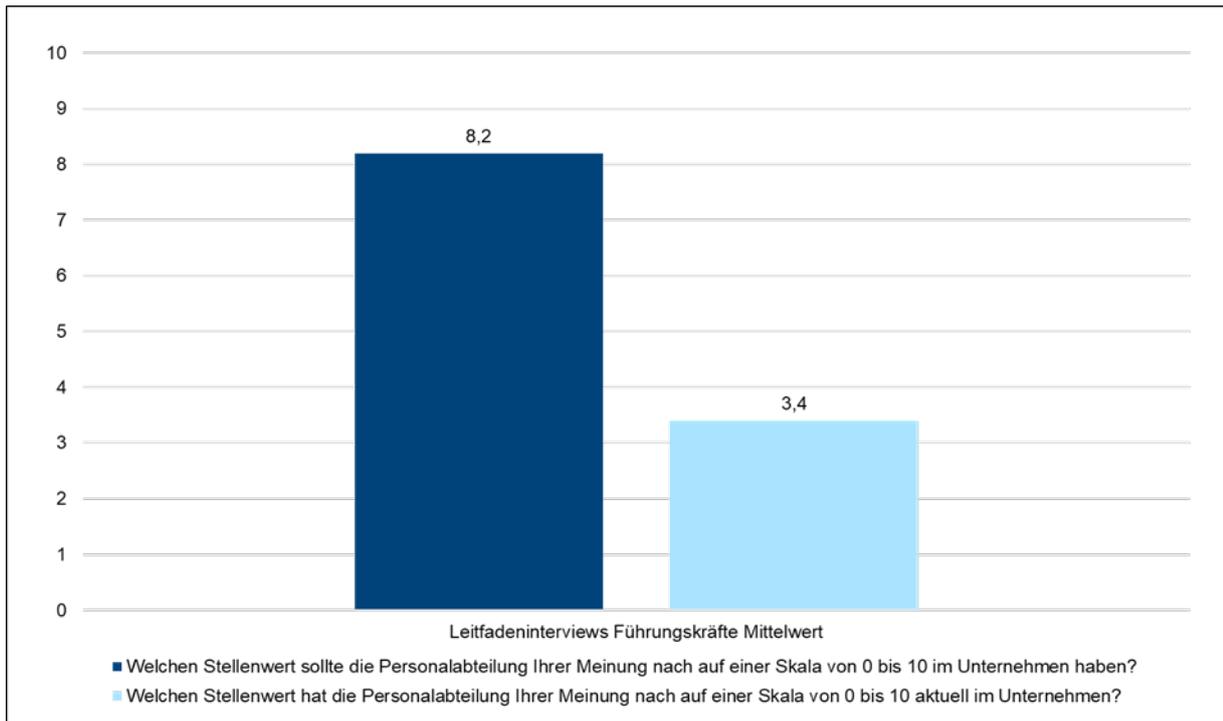
- (1) Welchen Stellenwert sollte die Personalabteilung Ihrer Meinung nach auf einer Skala von 0 bis 10 im Unternehmen haben?
- (2) Welchen Stellenwert hat die Personalabteilung Ihrer Meinung nach auf einer Skala von 0 bis 10 aktuell im Unternehmen?

Bei der Auswertung dieser Skalenfragen ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 33):



**Abbildung 33: Der SOLL-Stellenwert und der IST-Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen aus Sicht der interviewten Führungskräfte im Vergleich**

Die interviewten Führungskräfte schätzen den idealen Stellenwert der Personalabteilung hoch ein: viermal wurde eine 8 vergeben und einmal eine 9. Daraus ergibt sich ein Mittelwert von 8,2 (vgl. Abbildung 34). Den aktuellen Stellenwert der Personalabteilung bewerten die Interviewpartner deutlich niedriger: dreimal wird eine 3 vergeben und zweimal eine 4. Daraus entsteht ein Mittelwert von 3,4 (vgl. ebd.).



**Abbildung 34: Darstellung der Mittelwerte des SOLL-Stellenwert und des IST-Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen aus Sicht der interviewten Führungskräfte**

Im Hinblick auf die Gründe für die kritisch wahrgenommene Situation der Personalabteilung ergibt sich ähnlich wie bei den Interviews mit den Arbeitnehmervertretern ein vielschichtiges Bild.

Auf der einen Seite wird der Personalabteilung eindeutig Relevanz für das Unternehmen zugesprochen.

Einer der Interviewpartner gibt an, dass der Personalbereich grundsätzlich „*einer der wichtigsten Bereiche hier im Unternehmen*“ (FK 02: 8) sei. Die Personalabteilung habe „*eine Schlüsselposition, weil der Mensch im Fokus der Arbeit steht und der Mensch ist der Schlüssel zum Erfolg*“ (FK 02: 10). Schließlich arbeite sie „*mit der wichtigsten Ressource, die wir im Unternehmen haben. Das ist der Mensch*“ (FK 04: 20). Diese Zusammenarbeit mit den Menschen des Unternehmens wird als Kernkompetenz und als Schlüsselfunktion im Unternehmen bewertet – hier sei die Personalabteilung „*absolut im Lead*“ (FK 02: 8). Bei Einstellungen leiste sie „*den Hauptteil der Arbeit*“ (FK 04: 18), habe die Aufgabe „*gute Leute ins Unternehmen zu bringen*“ (FK 04: 1) und sei das Eintrittstor der Menschen in das Unternehmen (vgl. FK 05: 9). Es seien die Mitarbeiter, „*die hier was verändern können und marktgerechte Produkte anbieten können und dementsprechend ist das einer der größten Erfolgsfaktoren, den wir hier haben bei uns*“ (FK 02: 3). Zwangsläufig sei der Personalbereich äußerst wichtig für das Unternehmen (vgl. ebd.).

„*Angefangen bei der Einstellung ist es schon mal ein ganz wichtiger Beitrag, die richtigen Leute für das Unternehmen zu finden. Und dass die Leute eben nicht nur*

*fachlich ins Unternehmen passen, sondern eben auch von ihrem ganzen Sozialverhalten. Und von ihrer Loyalität zum Unternehmen. Leute, die auch wirklich Lust haben, langfristig im Unternehmen zu bleiben und sich damit auch wirklich identifizieren. Und da steht für mich die Personalabteilung ganz vorne“ (FK 05: 1).*

Neben ihrer wichtigen Rolle im Umgang mit den aktuellen und zukünftigen Mitarbeitern des Unternehmens, gibt einer der Interviewpartner an, dass er die Personalabteilung in seinem Führungsalltag als Unterstützung benötige (vgl. FK 01: 21). Führungsarbeit und Personalarbeit seien untrennbar miteinander verbunden, *„daher ist es schon wichtig, dass man da zusammen arbeitet“* (FK 01: 66). Dies wird durch einen anderen Interviewpartner ebenfalls bestätigt: *„Also ich finde, dass es schon klar ist, dass Personalarbeit wichtig ist und dass sie unterstützt. Ohne geht's nicht“* (FK 05: 14).

Weiterhin wird ein hohes Vertrauen in die Methodik sowie die Instrumente der Personalabteilung deutlich (vgl. FK 04: 18; FK 02: 13). Sie sei als *„Fachabteilung“* (FK 04: 1) die *„Instanz, die [...] das methodische Know-How“* (FK 04: 2) in Bezug auf Personalthemen mitbringe und spiele in ihrer Unterstützungsfunktion daher eine wesentliche Rolle sowohl im Alltag von Führungskräften als auch für den Erfolg des gesamten Unternehmens.

In den Interviews mit den Führungskräften wird darüber hinaus deutlich, dass sich ein Imagewechsel der Personalabteilung vollzieht: *„Das Image, dass der Personaler so der ewige Buhmann ist, ist in meinen Augen nicht mehr vorhanden. Ich sehe das durchaus mittlerweile anders“* (FK 01: 30). Dieser positive Eindruck scheint keine Einzelmeinung zu sein: *„Und ich glaube, was ich so in meinem Umfeld wahrnehme, klar, es gibt natürlich auch immer mal die eine oder andere Differenz, aber insgesamt ist das doch eher ein positiver Eindruck“* (FK 01: 6).

Auf der anderen Seite wird anhand der Skalenbewertung durch die interviewten Führungskräfte deutlich, dass die Personalabteilung mit einer 3,4 (vgl. Abbildung 34) derzeit trotz der genannten positiven Aspekte keinen besonders hohen Stellenwert innerhalb des Unternehmens einnimmt. Dafür werden von den Führungskräften unterschiedliche Gründe angeführt, die im Folgenden dargestellt werden.

Einer der Interviewpartner gibt an, dass er zwar *„positive Signale“* (FK 01: 23) und Veränderungen bei der Personalabteilung wahrnehme, aber *„es fehlt eben noch ein bisschen was. [...] Ein bisschen Luft ist da noch“* (ebd.). Eine Führungskraft ergänzt: *„In meinen Augen decken die noch nicht genug von den Aufgaben ab, die sie abdecken müssten. Deswegen die Bewertung“* (FK 03: 6). Ein anderer Interviewpartner merkt an: *„Ja also, ich nehme das Personalwesen nicht so aktiv wahr, wie es sein könnte. Ich würde mir noch ein aktiveres Reingehen in die Bereiche wünschen. Einfach gezielter und aktiver die eigene Dienstleistung anbieten“* (FK 04: 22). An dieser Stelle wird deutlich, dass die Personalabteilung ähnlich den

Ansprüchen der Arbeitnehmervertreter auch den Anforderungen dieser Anspruchsgruppe noch nicht zu entsprechen scheint. Wie bereits herausgestellt worden ist, beeinflussen unerfüllte Rollenerwartungen die wahrgenommene Legitimität negativ: erfüllte Rollenerwartungen sind essenziell für den Zuspruch von Legitimität durch die Anspruchsgruppen. Umso stärker wirkt es sich aus, wenn die Rollenerwartungen nicht erfüllt werden. Welche Rollenerwartungen seitens der Führungskräfte explizit existieren, wird im weiteren Verlauf näher beleuchtet.

Abseits dieser nicht erfüllten Rollenerwartungen wird darauf hingewiesen, dass Personalarbeit schwer mess- und greifbar sei, was das Herausstellen ihres Wertbeitrags erschwere. Personalarbeit sei „*ein relativ schwer greifbares Arbeitsfeld*“ (FK 05: 13). Ein Interviewpartner gibt an, dass er der Meinung sei, dass in der Personalabteilung gute Arbeit geleistet werde, diese aufgrund der vielen weichen Themen schwer messbar und als Erfolg darstellbar sei (vgl. FK 05: 11; 12). Damit sei es „*schwierig, sich gegen die anderen Geschäftsbereiche zu behaupten*“ (FK 05: 11). Darüber hinaus wird angemerkt, dass die „*Art von Kompetenz [der Personalabteilung] vielleicht nicht so anerkannt ist*“ (FK 02: 14). Das mache es für die Personalabteilung „*sehr schwer*“ (ebd.) im Unternehmen. Darüber hinaus begünstigten die vorhandenen Strukturen sowie ein wahrgenommenes Hierarchiegefälle den Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen nicht (vgl. FK 01: 59; FK 02: 52; FK 03: 40).

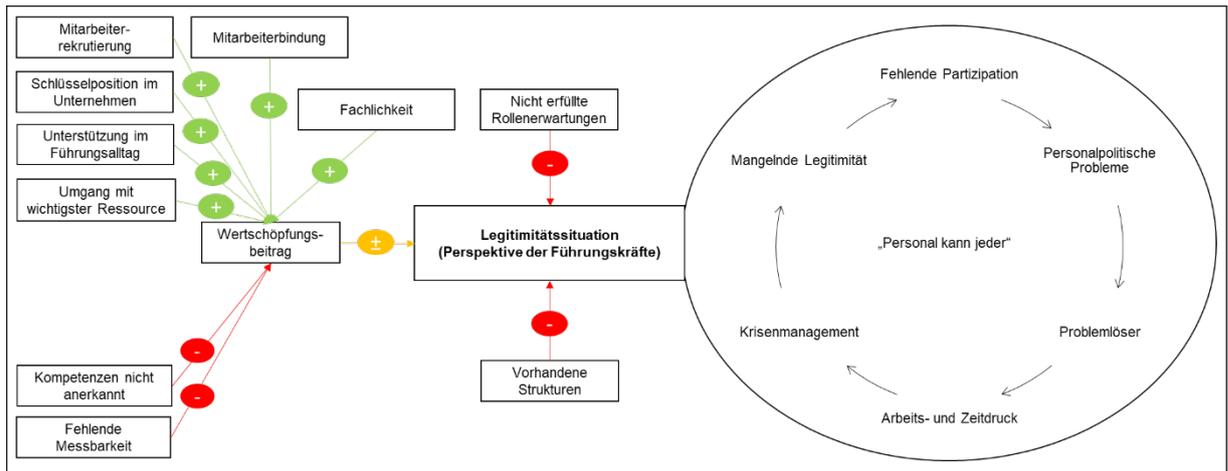
Bemerkenswerterweise wird in den Interviews durch die Führungskräfte die potentielle Veränderbarkeit von Legitimität angesprochen:

*„Aber auf der anderen Seite kann man da ja was gegen tun. Das hat ja auch viel mit verkaufen zu tun. Wenn man diese Kompetenzen geschickt an den Mann oder die Frau bringt und einfach mal allen klar macht, dass das wichtige Kompetenzen sind, dann kann sich da doch auch was ändern“* (FK 02: 14)

Insgesamt wird deutlich, dass aufgrund des symbolischen Kontextes von Personalarbeit in den Augen der interviewten Führungskräfte zwar ein Problem bei Darstellung des Erfolgs der Personalabteilung existiert, dieses jedoch nicht zwangsläufig so bleiben muss. Einer der Interviewpartner macht deutlich, dass es zwar am Ende wichtiger sei „*dass die Produktion läuft und wir ein gutes Produkt raus kriegen. Aber die Personalabteilung könnte einen maßgeblichen Beitrag dazu leisten*“ (FK 03: 4).

Abbildung 35 gibt einen Überblick über die von den Führungskräften angeführten Einflussfaktoren auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung:

## 7 Ergebnisse der Untersuchung



**Abbildung 35: Einflussfaktoren auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung aus der Perspektive der interviewten Führungskräfte**

Die Bewertung der Personalabteilung durch die Führungskräfte fällt positiver aus als durch die Arbeitnehmervertreter. Es werden positive Veränderungen in der Personalarbeit gewürdigt und zahlreiche positive Aspekte genannt, die die Legitimität in den Augen der Führungskräfte positiv beeinflussen. Dennoch können auch hier die positiv wirkenden Einflussfaktoren nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Legitimität der Personalabteilung insgesamt als kritisch eingestuft wird, wie anhand der Skalenbewertung zu erkennen ist. Daraus lässt sich schließen, dass die unterschiedlichen Aspekte verschiedene Gewichtungen haben. Umso relevanter erscheint die Analyse der nicht erfüllten Rollenerwartungen sowie der geronnenen Strukturen und Beziehungsmuster.

Es folgt nun die Zusammenführung der drei Perspektiven von Personalmitarbeitern, Arbeitnehmervertretern und Führungskräften zur ersten forschungsleitenden Fragestellung.

### 7.2.4 Zusammenführung der drei Perspektiven zur ersten forschungsleitenden Fragestellung

Wie in Kapitel 3 dargestellt, ist Legitimität aus neoinstitutionalistischer Perspektive für Personalabteilungen existentiell und von größter Bedeutung für ihren Fortbestand (vgl. u.a. Walgenbach, 1998: 272; Kirsch/Heeckt: 2001: 56; Weik/Lang, 2003: 2; Brandl, 2005: 21; Kieser/Walgenbach, 2007: 47).

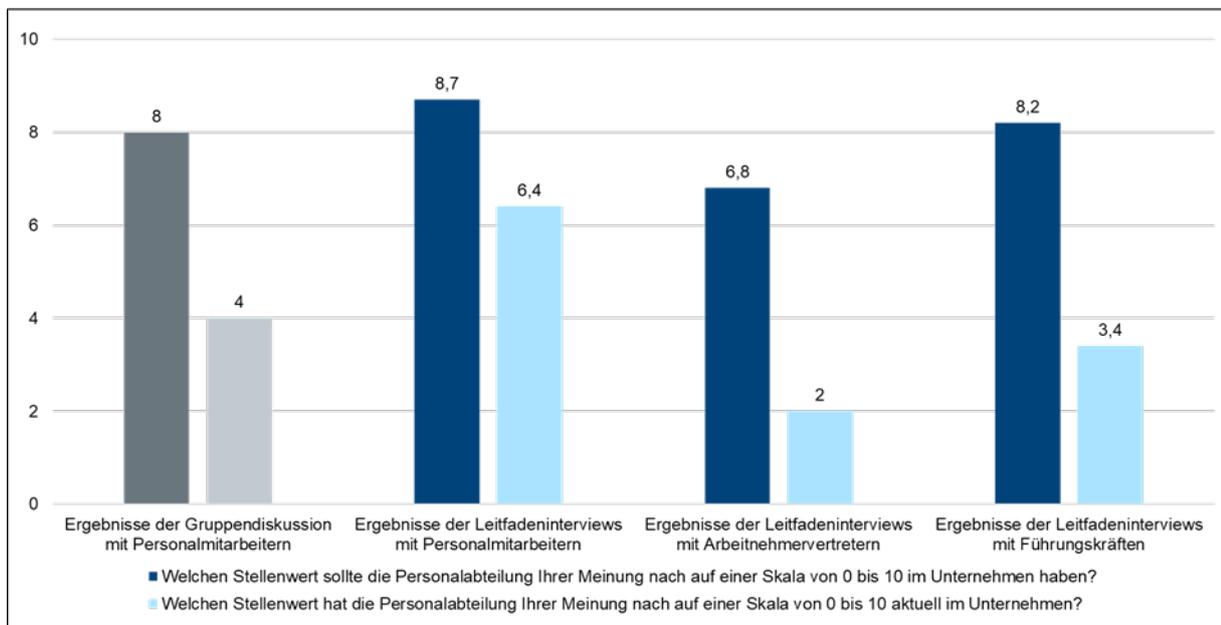
Dennoch zeigen die Ergebnisse dieser Untersuchung, dass die Legitimitätssituation der untersuchten Personalabteilung im Unternehmen von den Gruppendiskussionsteilnehmern sowie den Interviewpartnern kritisch beurteilt wird.

Anknüpfend an die Erkenntnisse aus der Gruppendiskussion (Kapitel 4) wird auch in den leitfadengestützten Interviews deutlich, dass sowohl in den Augen der interviewten Personalmitarbeiter als auch aus Sicht der interviewten Vertreter der Anspruchsgruppen

Arbeitnehmervertretung sowie Führungskräfte die aktuelle Legitimitätssituation der Personalabteilung kritisch ist.

Bei der Betrachtung der unterschiedlichen Perspektiven zur Legitimitätssituation der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens sind Unterschiede und Gemeinsamkeiten erkennbar. Die Meinungsbildung scheint von individuellen Berührungspunkten mit der Personalabteilung abzuhängen. Das betrifft sowohl die Einschätzung der Skalenfragen als auch die angeführten Gründe. Im Folgenden werden diejenigen Besonderheiten rekapituliert, die in den Augen der Interviewpartner dazu führen, dass die Personalabteilung Schwierigkeiten bei ihrer Positionierung innerhalb des Unternehmens hat.

Abbildung 36 zeigt die verschiedenen Bewertungen der gestellten Skalenfragen im direkten Vergleich<sup>39</sup>:



**Abbildung 36: Vergleich der Mittelwerte des SOLL-Stellenwert und des IST-Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen aus Sicht der Interviewpartner**

Es zeigt sich, dass die Personalmitarbeiter den Stellenwert der Personalabteilung sowohl in der aktuellen Situation als auch im Idealzustand im Vergleich am besten einstufen. Das Selbstbild der Personalmitarbeiter weicht vom Fremdbild der Anspruchsgruppen ab. Besonders bemerkenswert ist an dieser Stelle der im Vergleich zu den Einschätzungen der Anspruchsgruppen hohe aktuelle Stellenwert (6,4). Beide Anspruchsgruppen bewerten den aktuellen Stellenwert der Personalabteilung mit einer 2 (Arbeitnehmervertreter) und einer 3,4 (Führungskräfte) deutlich niedriger und schätzen ihn damit kritischer ein.

<sup>39</sup> Frage 1: Welchen Stellenwert sollte die Personalabteilung Ihrer Meinung nach auf einer Skala von 0 bis 10 im Unternehmen haben? Frage 2: Welchen Stellenwert hat die Personalabteilung Ihrer Meinung nach auf einer Skala von 0 bis 10 aktuell im Unternehmen?

Damit bestätigen sich die Ergebnisse der Untersuchungen von Wright et al. (2001: 116 ff.) sowie der Boston Consulting Group (2009: 21), dass zum einen Differenzen in der Bewertung von Personalabteilungen im Selbst- und Fremdbild existieren und zum anderen die Beurteilungen im Selbstbild positiver ausfallen (vgl. Kapitel 3.4.1).

Insbesondere von den interviewten Arbeitnehmervertretern wird fortlaufend das negative Image der Personalabteilung hervorgehoben, was sich in der niedrigen Bewertung des aktuellen Stellenwerts der Personalabteilung widerspiegelt. Sie betonen, dass die Personalabteilung einen schlechten Ruf im Unternehmen habe und von Mitarbeitern mit Kontroll- und Sanktionsmaßnahmen in Verbindung gebracht werde. Dadurch hätten einige Mitarbeiter Angst, in die Personalabteilung zu gehen. Darüber hinaus sei die Personalabteilung ein Sündenbock im Unternehmen – laufe etwas schief, werde sie stets für schuldig befunden, ob sie einen Beitrag daran hatte oder nicht.

Dieser Standpunkt wird von den anderen Interviewpartnern nicht so stark hervorgehoben. Während die Arbeitnehmervertreter das negative Image der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens hervorheben, zeichnen die interviewten Führungskräfte ein positiveres Bild. Es deutet sich ein Wandel von Personalarbeit an, der positiv wahrgenommen wird und die Legitimität der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens zu verändern scheint. Dennoch schätzen auch die Führungskräfte den aktuellen Stellenwert der Personalabteilung mit einer 3,4 niedrig ein.

Während die Führungskräfte Personalarbeit durchaus eng mit ihrer eigenen Führungsarbeit verknüpfen, heben die interviewten Arbeitnehmervertreter primär den konfliktären Aspekt der Zusammenarbeit hervor. Hier wird Personalarbeit eher als zusätzliche Belastung und nicht als Unterstützung wahrgenommen wird. Es ist zu vermuten, dass die Arbeitnehmervertreter vornehmlich dann Kontakte mit der Personalabteilung haben, wenn sich Mitarbeiter mit Problemen an sie wenden. In einer derartigen Situation repräsentiert die Personalabteilung die Unternehmensseite, während die Arbeitnehmervertretung die Interessen der Mitarbeiter wahren möchte. Daraus abgeleitet ließe sich erklären, weshalb die Berührungspunkte zwischen Arbeitnehmervertretung und Personalabteilung häufig konfrontativ sind. Die Berührungspunkte der Personalabteilung mit den Führungskräften sind demgegenüber zumeist unterstützend und kooperativ, da beide Akteure die Unternehmensseite repräsentieren.

In den vorangegangenen Kapiteln wurde bereits herausgearbeitet, welche Einflussfaktoren aus der Perspektive der jeweiligen Interviewpartner auf die Legitimität der Personalabteilung wirken: in allen Interviews werden der wahrgenommene Wertschöpfungsbeitrag, die Rollenausübung der Personalabteilung sowie die vorliegenden (und historisch gewachsenen) Beziehungs- bzw. Machtstrukturen als wichtige Einflussfaktoren auf die Legitimität der

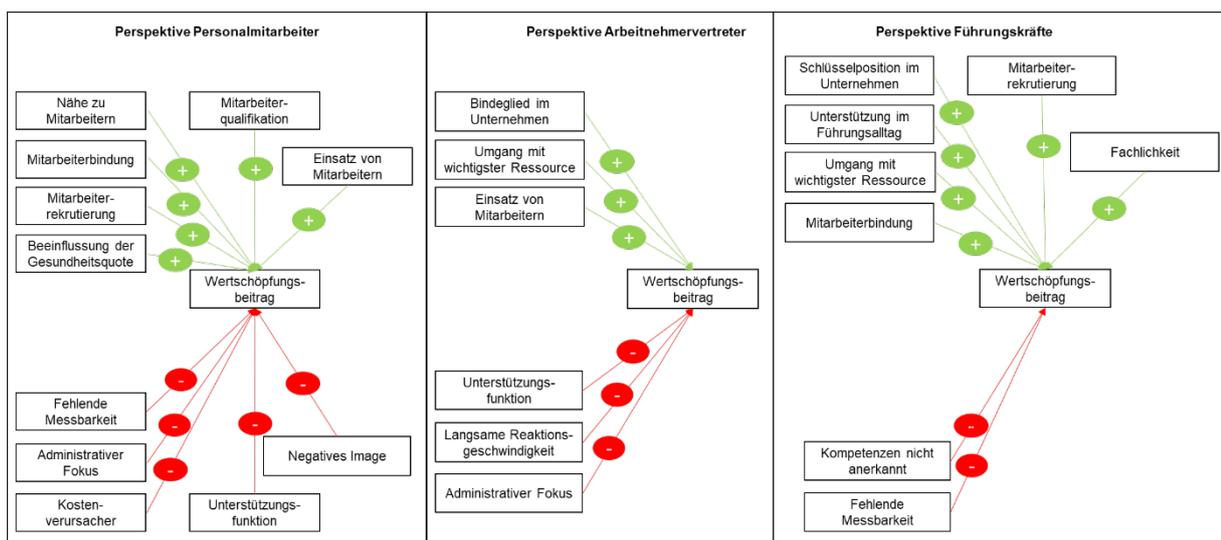
Personalabteilung genannt. Trotz von den Anspruchsgruppen wahrgenommener, positiver Entwicklungstendenzen von Personalarbeit wird in den Interviews deutlich, dass das Image der Personalabteilung und damit ihre Legitimität innerhalb des Unternehmens kritisch ist.

Die einzelnen Einflussfaktoren werden im Folgenden kurz zusammenfassend<sup>40</sup> rekapituliert.

### 1. Der wahrgenommene Wertschöpfungsbeitrag als Einflussfaktor

Der wahrgenommene Wertschöpfungsbeitrag nimmt eine wichtige Stellung bei der Zuschreibung von Legitimität ein (vgl. u. a. Hildisch, 2012: 130 ff; Kapitel 3.4.2) – diese These bestätigt sich anhand der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit. Messbarkeit und ökonomische Wirksamkeit werden als essentielle Legitimitätsgrundlage gesehen. Dementsprechend ist der Nachweis des eigenen Wertschöpfungsbeitrags unerlässlich, um Einfluss innerhalb der Organisation zu generieren.

Abbildung 37 zeigt die in den Interviews angeführten Einflussfaktoren auf den Wertschöpfungsbeitrag der Personalabteilung im direkten Vergleich.



**Abbildung 37: Die Einflussfaktoren auf den wahrgenommenen Wertschöpfungsbeitrag aus den unterschiedlichen Perspektiven**

Insgesamt herrscht in den Interviews sowohl bei den Personalmitarbeitern als auch bei den Vertretern der Anspruchsgruppen grundsätzlich ein Verständnis für die Relevanz der Personalabteilung für das Unternehmen vor.

Die Interviewpartner geben u. a. an, dass der Personalbereich „*einer der wichtigsten Bereiche [...] im Unternehmen*“ (FK 02: 8) sei und dass er eine „*Schlüsselposition*“ (FK 02: 10) einnehme. Weiterhin sei „*eine funktionierende Personalabteilung wichtig für ein Unternehmen. Sehr wichtig sogar*“ (AV 05: 24). Insbesondere die Führungskräfte heben in den Interviews hervor, dass die Personalabteilung in ihrer Unterstützungsfunktion eine wichtige Rolle für die

<sup>40</sup> Für eine detaillierte Auseinandersetzung mit den einzelnen Perspektiven siehe Kapitel 7.2.1 und 7.2.2 und 7.2.3  
146

tägliche Arbeit einnehme. Personalarbeit und Führungsarbeit hängen eng zusammen, daher sei eine gute Zusammenarbeit unerlässlich (vgl. u. a. FK 01: 66; FK 05: 14).

Den Interviewpartnern zufolge leiste die Personalabteilung darüber hinaus gute Arbeit bei dem Einsatz sowie der Rekrutierung, Bindung und Qualifikation von Mitarbeitern. Sie könne die Gesundheitsquote beeinflussen und sei nah am Mitarbeiter. Sie wird als Bindeglied innerhalb des Unternehmens beschrieben und arbeite mit der wichtigsten Ressource des Unternehmens zusammen – den Mitarbeitern. Die hohe Bedeutung des Faktors Mensch für die Unternehmensidentität und den wirtschaftlichen Erfolg wird mehrfach hervorgehoben und damit auch die Bedeutung des institutionalisierten Orts von Personalarbeit – der Personalabteilung.

Die niedrigen Bewertungen des Stellenwerts der Personalabteilung stehen zu diesen Aussagen in einem deutlichen Kontrast.

Diesbezüglich wird in allen Interviews deutlich, wie schwierig es für die Vertreter der Anspruchsgruppen sowie die Personalmitarbeiter selbst ist, den Wertschöpfungsbeitrag der Personalabteilung tatsächlich zu beziffern. Obwohl ein Verständnis für deren Relevanz vorhanden ist, ist durch den symbolischen Kontext der Personalarbeit sowie ihre Unterstützungsfunktion der Beitrag der Personalabteilung zum Erfolg des Unternehmens nicht eindeutig messbar bzw. schwer isolierbar und damit nur mittelbar zuzuordnen. Der omnipräsente sowie ubiquitäre Charakter der Personalabteilung erschwert ihr die Behauptung gegenüber anderen Organisationseinheiten. Personalarbeit lässt sich nicht ausschließlich auf Personalabteilungen beschränken, da sie in jedem Unternehmensbereich stattfindet. Demzufolge lässt sich kaum beziffern, welchen Beitrag die Personalabteilung täglich leistet. In der Folge bezeichnen sich die interviewten Personalmitarbeiter eher als Kostenverursacher, denn als wertschöpfend.

Damit lassen sich anhand der vorliegenden Ergebnisse die Aussagen von Boudreau (1988: 125), Elšik (1996: 349), Brandl (2005: 12), Tootell et al. (2009: 376) sowie Hildisch (2012: 130 ff.) bestätigen: Operationalisierung sowie Messbarkeit bilden eine wichtige Legitimitätsgrundlage, die sich bei Personalabteilungen aufgrund ihres symbolischen Kontextes und ihres ubiquitären Charakters problematisch darstellt (vgl. Kapitel 3.4.2).

An dieser Stelle ist sicherlich ebenfalls von Relevanz, dass es sich bei dem untersuchten Unternehmen um ein technisch geprägtes Industrieunternehmen handelt (vgl. Kapitel 2.1). Es ist anzunehmen, dass daraus resultierend messbare Ergebnisse bei der Bewertung des Wertschöpfungsbeitrags eine wichtige Rolle spielen und Probleme bestehen, die im symbolischen Kontext zu verordnenden Themen einer Personalabteilung entsprechend einzuordnen. Es ist davon auszugehen, dass messbaren Faktoren eine größere Gewichtung zugesprochen wird als Aspekten, die nicht eindeutig zu beziffern sind. Messbarkeit ist

demzufolge im untersuchten Unternehmen maßgeblich für den wahrgenommenen Wertschöpfungsbeitrag. Ebenfalls im Unternehmenskontext der Untersuchung zu betrachten ist, dass die Kompetenzen der Personalabteilung in einem stark ingenieurlastigen Unternehmen weniger Stellenwert genießen als technische und mathematische Eigenschaften.

Weiterhin wird die administrative Ausrichtung der Personalabteilung sowohl durch die Personalmitarbeiter selbst als auch durch die interviewten Anspruchsgruppen kritisiert. Dadurch entstünden starre Strukturen und Personalarbeit werde zu unflexibel und damit zu wenig handlungsfähig. Die resultierenden langsamen Reaktions- und Umsetzungsgeschwindigkeiten führen zu einer niedrigeren Wertschöpfung. Insbesondere die interviewten Arbeitnehmervertreter zeichnen hier ein sehr kritisches Bild. Sie unterstellen der Personalabteilung in den Interviews ein gewisses Beamtentum und bescheinigen ihr den Ruf einer verwaltenden und langsamen Abteilung innerhalb des Unternehmens. Damit befinde sie sich in einer reaktiven Haltung und sei nur vermindert handlungsfähig.

Insgesamt wird in den Interviews also ein vielschichtiges Bild hinsichtlich des wahrgenommenen Wertschöpfungsbeitrags der Personalabteilung gezeichnet. Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen die in Kapitel 3.4.2 angestellten Überlegungen: Der Personalabteilung gelingt es aufgrund ihrer originären Unterstützungsfunktion, der problematischen Operationalisierung von Personalarbeit sowie der schweren Isolierbarkeit ihrer Erfolge nicht, ihren Wertschöpfungsbeitrag deutlich zu machen (vgl. Katz/Kahn, 1966: 39; Metz, 1995: 70; Elšik, 1996: 349; Hildisch 2012: 133 ff.).

Lediglich die ebenfalls in Kapitel 3.4.2 angesprochenen Auswirkungen auf den wahrgenommenen Wertschöpfungsbeitrag durch Ergebnisverluste im Umgang mit dem reaktiven Faktor Mensch (vgl. Purcell/Hutchinson, 2007: 7) lassen sich in den vorliegenden Ergebnissen nicht wiederfinden.

Allerdings werden neben negativen Aspekten auch zahlreiche positive Einflussfaktoren angeführt. Die niedrige Bewertung des Stellenwerts der Personalabteilung durch die Interviewpartner lässt sich allein aus dem wahrgenommenen Wertschöpfungsbeitrag nicht ableiten. Umso relevanter ist die Auseinandersetzung mit den anderen von den Interviewpartnern angeführten Einflussfaktoren auf die Legitimität der Personalabteilung.

## **2. Rollenverständnis, -ausübung und -erwartungen als Einflussfaktor**

Bereits in der Gruppendiskussion hat sich gezeigt, dass das Thema Rolle bzw. wahrgenommene Rollenausübung die Legitimitätssituation aus der Perspektive der an der Untersuchung teilnehmenden Personalmitarbeiter grundlegend beeinflusst. Dabei standen besonders die Unsicherheit hinsichtlich der eigenen Rolle sowie die wahrgenommene

Rollenüberfrachtung und daraus resultierend unterschiedliche Rolleninterpretationen sowie ein diffuses Rollenbild im Fokus (vgl. Kapitel 4). Daraufhin erfolgte die vertiefende Auseinandersetzung mit rollentheoretischen Ansätzen in Kapitel 5.1., um sich dem Thema der Rolle zunächst auf theoretischer Ebene zu nähern.

Auch in den Interviews verfestigt sich das Bild, dass die Rollenausübung maßgeblichen Einfluss auf die Legitimität besitzt. Dabei wird aus der Perspektive der Personalmitarbeiter erneut deutlich, dass keine allgemeingültige Vorstellung der eigenen Rolle existiert, was zu unterschiedlichen Rolleninterpretationen führt. Darüber hinaus sehen sich die Personalmitarbeiter mit verschiedenen Anspruchsgruppen konfrontiert, die divergierende Ansprüche an Personalarbeit stellen und teils konfliktäre Interessen verfolgen. Für die Legitimität sei es den Interviewpartnern zufolge allerdings von großer Wichtigkeit, dass die Personalabteilung ein einheitliches Bild von sich selbst in das Unternehmen hinein trägt.

Das bereits durch die Gruppendiskussion sowie die Interviews mit den Personalmitarbeitern gezeichnete Bild spiegelt sich auch in den Perspektiven der interviewten Anspruchsgruppen wider.

In den Interviews zeigt sich, dass die Rollenerwartungen der interviewten Arbeitnehmervertreter sowie Führungskräfte nicht vollumfänglich erfüllt werden. Insbesondere erstere platzieren mehrfach, dass nicht befriedigte Rollenerwartungen zu einer schlechten Beurteilung führen. Die interviewten Führungskräfte sind insgesamt positiver in ihrer Bewertung, bemängeln allerdings ebenfalls die Erfüllung ihrer Rollenerwartungen. Aufgrund der hohen Relevanz der Wahrnehmung der Anspruchsgruppen hat dies negative Folgen für die Legitimität. Damit bestätigen sich die Ergebnisse der Studie von Cooke / Saini (2010: 390) auch in der vorliegenden Untersuchung, dass Personalabteilungen vielfach die an sie gestellten Rollenerwartungen nicht erfüllen (vgl. Kapitel 3.4.1).

Insgesamt wird deutlich, dass es sich bei dem Thema der Rolle um einen wesentlichen Treiber der Legitimitätssituation der Personalabteilung handelt. Dementsprechend erfolgt eine detaillierte Betrachtung der Rollenerwartungen und des Rollen-Selbstbilds im Rahmen der Beantwortung der zweiten und dritten forschungsleitenden Fragestellung in den Kapiteln 7.3, 7.4 und 7.5.

### **3. Geronnene Beziehungs- und Machtstrukturen als Einflussfaktoren**

Bereits in der Gruppendiskussion in Kapitel 4 ist deutlich geworden, dass bestehende Hierarchie- und Machtstrukturen aus der Perspektive der Diskussionsteilnehmer zu Ungunsten der Personalabteilung bestehen. Die Machtposition der Personalabteilung wird durch eine historisch gewachsene Verteilung der Machtressourcen sowie ein Hierarchiegefälle zwischen den Personalmitarbeitern und deren Anspruchsgruppen geschwächt. Die mächtigen Akteure

versuchen, in ihren (routinierten) Handlungsmustern den Status Quo zu erhalten. Daraufhin wurden in Kapitel 5.2 machttheoretische Ansätze näher beleuchtet, um sich der Thematik auf theoretischer Ebene besser nähern zu können.

Die Eindrücke aus der Gruppendiskussion bestätigen sich in den Interviews. Mehr oder weniger gegenseitige Abhängigkeiten sowie die Reproduktion manifestierter Strukturen werden von allen Interviewpartnern hinsichtlich ihrer Relevanz für die Legitimität der Personalabteilung angesprochen. Die routinierten Handlungsabläufe führen zu einer ständigen Bestätigung der historisch gewachsenen Strukturen und festigen sie damit fortlaufend (vgl. Berger/Luckmann, 1969: 57; Walgenbach, 1998: 272 ff.; Brandl, 2005: 24; Geiger/Koch, 2008).

Ähnlich der bereits angesprochenen Rollenthematik werden auch die vorhandenen Beziehungs- und Machtstrukturen sowohl von den interviewten Personalmitarbeitern als auch von den interviewten Anspruchsgruppen als wesentliche Treiber der Legitimitätssituation wahrgenommen. Dementsprechend erfolgt eine detaillierte Betrachtung der dahinterliegenden Wirkmechanismen im Rahmen der Beantwortung der vierten forschungsleitenden Fragestellung in Kapitel 7.6.

### **7.2.5 Überblick über die Einflussfaktoren auf die Legitimität der Personalabteilung**

Nachdem in Kapitel 3 herausgestellt worden ist, dass Legitimität aus der neoinstitutionalistischen Perspektive von größter Bedeutung für den Fortbestand sowie die Handlungsfähigkeit der Personalabteilung ist (vgl. u.a. Walgenbach, 1998: 272; Kirsch/Heeckt: 2001: 56; Weik/Lang, 2003: 2; Brandl, 2005: 21; Kieser/Walgenbach, 2007: 47), konnte bereits in der Gruppendiskussion das Ergebnis erzielt werden, dass die Legitimität der Personalabteilung aus der Perspektive der Personalmitarbeiter kritisch ist (vgl. Kapitel 4).

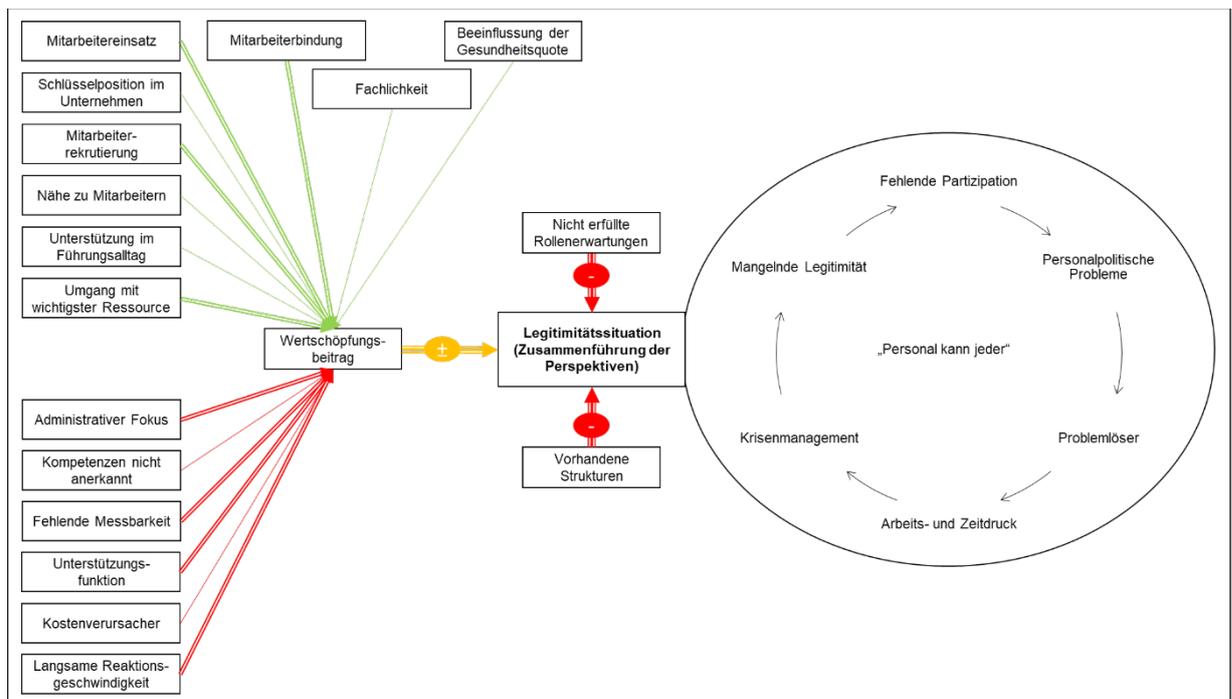
Diese Erkenntnis bestätigt und erweitert sich in den Interviews um die Sichtweisen der Anspruchsgruppen. Es wird deutlich, dass die eingangs beschriebene Debatte um die Legitimität der Personalabteilung (vgl. u. a. Bühner, 1996: 222 ff.; Elšik, 1996: 349; Brandl, 2005: 12) im untersuchten Unternehmen nichts an ihrer Aktualität verloren hat (vgl. Kapitel 3.4).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Legitimität der untersuchten Personalabteilung sowohl von den Personalmitarbeitern selbst als auch von den interviewten Anspruchsgruppen als problematisch eingestuft wird.

Der Teufelskreis der Personalarbeit nach Legge (1978) wird beschrieben und in seiner Existenz bestätigt (vgl. Kapitel 3.4.6). In der Untersuchung zeigt sich, dass von den Interviewpartnern verschiedene Einflussfaktoren auf die Legitimität der Personalabteilung

wahrgenommen werden. Um die aktuell als kritisch einzustufende Legitimitätssituation besser einschätzen und damit auch verändern zu können, sind diese Einflussfaktoren auf die Situation näher betrachtet worden (Kapitel 7.2.1, Kapitel 7.2.2, Kapitel 7.2.3 und Kapitel 7.2.4).

Abbildung 38 zeigt einen zusammenfassenden Überblick über diese von den Interviewpartnern wahrgenommenen Einflussfaktoren auf die Legitimität der Personalabteilung:



**Abbildung 38: Zusammenführung der Einflussfaktoren auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung**

In der Abbildung wird anhand der Strichführung (einfach, zweifach, dreifach) deutlich, inwieweit die einzelnen Einflussfaktoren von den drei Akteuren (Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervertreter, Führungskräfte) angeführt worden sind. Bei einer doppelten Linie wurde der Einflussfaktor demzufolge von zwei Akteuren genannt. Bei einer dreifachen Linie von drei Akteuren.

Bei der Betrachtung der Einflussfaktoren zeigt sich, dass die einzelnen Aspekte nicht vollständig trennscharf voneinander sind und teilweise wechselseitig aufeinander wirken. So ist bspw. die langsame Reaktionsgeschwindigkeit auf den administrativen Fokus von Personalarbeit zurückzuführen und das Gefühl der Personalmitarbeiter, Kostenverursacher zu sein, basiert auf der problematischen Messbarkeit ihrer Tätigkeiten.

Ein Rückblick auf die theoretische Einführung zu Legitimität und potentiellen Gründen für die Legitimitätskrise von Personalabteilungen zeigt, dass sich einige der in Kapitel 3.4 angeführten Aspekte in der vorliegenden Untersuchung wiederfinden lassen.

In Kapitel 3.4 sind den Argumentationen von Caldwell (2003: 984) sowie Hildisch (2012: 129 ff.) folgend unterschiedliche Aspekte mit potentielltem Einfluss auf die Legitimität von Personalabteilungen in Unternehmen angeführt worden:

1. Image von Personalarbeit
2. Mangel an Wertschöpfung
3. Reproduktion bestehender Verantwortungsverteilung
4. Misfit zwischen Personalallokation und Kompetenzerfordernngen
5. Rollenkonflikte und widersprüchliche Ansprüche der Anspruchsgruppen.

Während das Image (1) eher als Folge der Situation und sich erst in seiner Rekursivität als Einflussfaktor herauskristallisiert, wird in der vorliegenden Untersuchung deutlich, dass sich der wahrgenommene Wertschöpfungsbeitrag (2) als Einflussfaktor auf die Legitimität der untersuchten Personalabteilung bestätigen lässt.

Wie in Abbildung 38 erkennbar ist, wird der wahrgenommene Wertschöpfungsbeitrag von den Interviewpartnern allerdings durchaus kontrovers betrachtet – Neben negativen werden auch zahlreiche positive Aspekte genannt, die auf den wahrgenommenen Wertschöpfungsbeitrag wirken. Die in diesem Zusammenhang durch die Gruppendiskussionsteilnehmer und Interviewpartner besonders hervorgehobene Bedeutung der fehlenden Messbarkeit von Personalarbeit lässt sich in ihrer Schärfe auf den technischen bzw. ingenieurslastigen Kontext des Beispielunternehmens zurückführen (vgl. Kapitel 7.2.3).

Als besonders prominent treten darüber hinaus die Einflussfaktoren der Rolle der Personalabteilung und der vorliegenden Machtstrukturen in Erscheinung, da sie von den drei Akteuren mit maßgeblicher Wirkung auf die Legitimität der Personalabteilung wahrgenommen werden. Damit bestätigt sich das in der Gruppendiskussion gewonnene Bild auch in den Interviews, dass beide Aspekte einen großen Einfluss auf die Legitimität der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens ausüben.

Im Rahmen der Auseinandersetzung mit der Rolle der Personalabteilung in den Kapiteln 7.3, 7.4 und 7.5 werden sowohl ein möglicher Misfit zwischen Personalallokation und Kompetenzerfordernngen (4) als auch Rollenkonflikte und widersprüchliche Ansprüche der Anspruchsgruppen (5) beleuchtet. Demgegenüber wird die Reproduktion bestehender Verantwortungsverteilung (3) in einem Zusammenhang mit der Betrachtung der vorliegenden Machtstrukturen in Kapitel 7.6 behandelt.

Nachdem deutlich geworden ist, dass die Legitimität der untersuchten Personalabteilung von den Teilnehmern der Untersuchung aufgrund unterschiedlicher Einflussfaktoren als problematisch eingestuft wird, folgt im weiteren Verlauf die Betrachtung der Ergebnisse zu den

weiteren forschungsleitenden Fragestellungen dieser Studie, um ein umfassendes Bild zur Legitimitätsproblematik der Personalabteilung zu gewinnen.

### **7.3 Ergebnisse zur forschungsleitenden Fragestellung 2: Welche Rollenerwartungen werden seitens Arbeitnehmervertretern und Führungskräften an die Personalmitarbeiter gestellt?**

Im Rahmen der zweiten forschungsleitenden Fragestellung steht im Zentrum des Interesses, welche Rollenerwartungen an die Personalabteilung gestellt werden. Wie die bisherigen Ergebnisse zeigen, ist eine gelungene Rollenausübung eine wichtige Voraussetzung zur Sicherung von Legitimität. Demzufolge hängen sowohl die Handlungsfähigkeit als auch der Fortbestand der Personalabteilung von der Erfüllung ihres Rollenprofils ab – sie muss im Rahmen der neoinstitutionalistischen Perspektive die Rollenerwartungen ihrer Anspruchsgruppen erfüllen, um innerhalb der Organisation als effektive und legitime Abteilung wahrgenommen zu werden (vgl. u. a. Massey, 2001: 156; Brandl, 2005: 31 f.; Kapitel 3).

Sowohl in der Gruppendiskussion (Kapitel 4) als auch in den leitfadengestützten Interviews (Kapitel 7.2) ist deutlich geworden, dass die Rollenausübung von den Personalmitarbeitern selber und von den Anspruchsgruppen als maßgeblicher Einflussfaktor auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung wahrgenommen wird.

Da Legitimität im Auge des Betrachters liegt und ein Status ist, der von anderen Akteuren zugeschrieben wird (vgl. Ashforth/Gibbs, 1990: 177; Suchman, 1995: 574; Elšik, 1996: 345), ist es notwendig, zu untersuchen, welche Erwartungen seitens der Anspruchsgruppen bestehen, um entsprechende Legitimationsstrategien ableiten bzw. eine aktive Veränderung der Rolle vorantreiben zu können. Dementsprechend werden im Folgenden zunächst die Rollenerwartungen der Anspruchsgruppen der Führungskräfte (Kapitel 7.3.1) und der Arbeitnehmervertreter (Kapitel 7.3.2) betrachtet.

Die Ergebnisse sollen ein differenziertes, auf unterschiedlichen Perspektiven basierendes Verständnis des Rollenbilds der Personalmitarbeiter ermöglichen, um dieses gestalten zu können, potentielle Spannungsfelder zu umgehen sowie Entwicklungsfelder zu erkennen.

Da sich an Rolleninhaber gestellte Erwartungen auch auf ihre Attribute oder Fähigkeiten beziehen können, rücken neben den Rollenerwartungen der Anspruchsgruppen auch deren Erwartungen an die Eigenschaften der Personalmitarbeiter in den Fokus der Betrachtung. Weiterhin werden die bisherigen Erfahrungen der beiden Anspruchsgruppen mit der Personalabteilung beleuchtet, um einen Vergleich zwischen Rollenerwartungen und der wahrgenommenen Rollenerfüllung zu ermöglichen. Abschließend erfolgt eine Zusammenführung der unterschiedlichen Perspektiven in Kapitel 7.3.3.

### 7.3.1 Die Perspektive der Führungskräfte

Zunächst erfolgt ein Blick auf die Rollenerwartungen der interviewten Führungskräfte an die Personalabteilung (Kapitel 7.3.1.1). Daraufhin werden die idealen Eigenschaften eines Personalmitarbeiters aus der Perspektive der Interviewpartner näher betrachtet (Kapitel 7.3.1.2). Dies lässt Rückschlüsse darauf zu, welche Eigenschaften in den Augen der Führungskräfte bei der Erfüllung ihrer Rollenerwartungen hilfreich sind. Anschließend werden die bisherigen Erfahrungen mit der Personalabteilung näher beleuchtet (Kapitel 7.3.1.3), um zum einen ein Gefühl für die aktuelle Situation zu entwickeln und zum anderen um anschließend ableiten zu können, inwieweit die gestellten Rollenerwartungen erfüllt werden (Kapitel 7.3.1.4).

#### 7.3.1.1 Die Rollenerwartungen der interviewten Führungskräfte an die Personalabteilung

Im Folgenden werden die von den Führungskräften formulierten Rollenerwartungen an die Personalmitarbeiter herausgearbeitet. Die einzelnen Themenschwerpunkte werden im Text optisch hervorgehoben.

In allen Interviews mit den Führungskräften wird von diesen formuliert, dass sie sich Nähe zur und Unterstützung von der Personalabteilung wünschen. Dieser **Wunsch nach Unterstützung** hat verschiedene Facetten, die im Folgenden näher betrachtet werden.

Grundsätzlich sind sich alle Interviewpartner einig, dass die Unterstützung der Führungskräfte *„ein ganz wichtiger Teil“* (FK 01: 7) der Personalarbeit ist. Dies wird in allen Interviews deutlich als Erwartungshaltung formuliert: *„Ja also das ist so eine Erwartungshaltung von mir. Ich sehe das schon so, dass das Personalwesen die Aufgabe hat, mich als Führungskraft zu unterstützen.“* (ebd.: 8).

Auch ein anderer Interviewpartner betont die hohe Relevanz dieser Rollenerwartung: *„Also erstmal ist wichtig und da bin ich vielleicht ein wenig eigennützig, wenn ich das so nenne, dass es eine gute Unterstützung für die Fachabteilung gibt. Da wünsche ich mir und erwarte auch, einen Support und eine Unterstützung für das tägliche Geschäft“* (FK 02: 16). Ein anderer Interviewpartner nutzt dieselbe Begrifflichkeit und gibt an, dass gute Personalarbeit in erster Linie *„Support“* (FK 03: 10) für ihn selbst in seiner Funktion sei. Eine weitere Führungskraft bringt darüber hinaus den Begriff des Dienstleisters ins Gespräch ein, indem er betont, dass es *„dieser Support, dieser Dienstleistungsgedanke, für mich als Führungskraft“* (FK 05: 48) sei, der dazu führe, dass seine Erwartungen erfüllt werden.

Insbesondere diese **Dienstleisterfunktion** wird von den Interviewpartnern erwartet: *„Auch wenn man das als Personaler wahrscheinlich nicht immer ganz so gerne hört, aber im Endeffekt ist es genau der Dienstleistungsgedanke, den ich schätze und irgendwo auch*

brauche“ (ebd.: 42). Dazu gehörte ebenfalls, „dass der Personaler ansprechbar ist“ (FK 03: 22). Eine andere Führungskraft hebt ihre Erwartungshaltung wie folgt hervor:

*„Ich erwarte Service. (...) Jeder hat in diesem Hause seine Aufgabe. Die muss er wahrnehmen. Und am liebsten gemeinsam. Ich erwarte natürlich im Minimum, wenn ich auf meinen Personaler zugehe, früher gab es mal das Wort Dienstleister, das haben wir ja abgeschafft, aber ich sage es jetzt trotzdem mal, ich erwarte, dass er ein Dienstleister ist“ (FK 01: 48).*

Wie bereits beschrieben führt diese Unterstützungsfunktion der Personalabteilung zwar einerseits dazu, dass ihr Wertschöpfungsbeitrag schwer greifbar ist, auf der anderen Seite wird sie aber zumindest von dieser Anspruchsgruppe unmissverständlich erwartet. Es lässt sich festhalten, dass der Personalmitarbeiter der „Unterstützer der Führungskräfte“ (FK 02: 30) sein soll. Ein Interviewpartner begründet diesen Anspruch wie folgt: *„Wir haben sehr viele Aufgaben, also fachliche Aufgaben und dann auch noch Führungsaufgaben. Da sehe ich das Personalwesen schon als Unterstützer“ (FK 01: 9).*

Bei genauerer Analyse wird auch deutlich, dass die Führungskräfte in ihrem Führungsalltag eine **Beratungsleistung** von der Personalabteilung erwarten: *„Da wünsche ich mir und erwarte auch eine Beratungsleistung, was ich da machen kann. Vielleicht auch einen guten Tipp“ (FK 02: 17).* Ein weiterer Interviewpartner wird noch deutlicher in der Formulierung seines Anspruchs: *„Das ist eine Erwartungshaltung, die ich auch deutlich habe, dass (...) [die Personalabteilung] da eine beratende Funktion einnimmt“ (FK 04: 49).* Auch eine andere Führungskraft formuliert ihre Erwartung diesbezüglich:

*„Das wäre für mich ein weiterer, sehr wichtiger Punkt. Die gute Beratung in meinem Alltagsgeschäft. Dadurch werde ich ja im Endeffekt auch handlungsfähiger und das wiederum hat ja durchaus Auswirkungen auch direkt auf unsere Produktionszahlen. Das sind für mich eigentlich die wichtigen Sachen. Also Support für mich“ (FK 05: 7).*

Neben der Beratungsfunktion wird auch der fachlichen Expertise ein hohes Maß an Bedeutung beigemessen. Der Personalmitarbeiter sei der „Prozesspartner zum Thema Personal“ (FK 01: 25) und müsse dementsprechend über **Expertenwissen** hinsichtlich Personalthemen verfügen. Die interviewten Führungskräfte heben die Bedeutung der Personalmitarbeiter als Fachexperten sowie Informationsquelle zu Personalthemen hervor: *„Ein Personalreferent [muss] natürlich ein Fachexperte beim Thema Personalarbeit sein“ (FK 02: 42).* Das „fachliche Know-How“ (FK 04: 10) sei „super wichtig“ (FK 01: 38). Dabei müsse er grundsätzlich nicht alles wissen, er müsse allerdings über einen Überblick über alle wichtigen Personalthemen verfügen und sich die relevanten Informationen bei Bedarf beschaffen können (vgl. FK 03: 32; 34).

In diesem Zusammenhang möchten die Interviewpartner weiterhin durch ihren jeweilig zuständigen Personalmitarbeiter „*fachlich auch auf dem Laufenden*“ (FK 02: 18) gehalten werden, sodass dieser die Rolle eines **Informationsträgers** für Personalthemen einnimmt. Für die eigene Führungsarbeit sei es wichtig, dass der Informationsfluss hinsichtlich personalrelevanter Themen statffinde:

*„Bis hin zu einer guten Informationspolitik, damit ich mein Tagesgeschäft hier einfach auch gut ableisten kann. Das können ganz einfache Sachen sein, wie z.B. Informationen zum Ablauf der Bonusverhandlungen in diesem Jahr. Was für ein Timing habe ich da. Da geht es um tagesaktuelle Themen, wo ich einfach eine gute Information benötige“* (ebd.).

Die Führungskräfte seien darauf angewiesen, dass sie durch die Personalabteilung zu personalrelevanten Themenschwerpunkten informiert würden: „*Ich sage mal, wir bauen das Produkt. Da ist das Thema, das gerade in der Personalabteilung läuft, doch relativ weit weg. Und wenn wir nicht aktiv mit Informationen versorgt werden, dann haben wir die auch nicht*“ (FK 05: 24).

Weiterhin soll die Personalabteilung ebenfalls operative Auswertungen von Personalzahlen zur Verfügung stellen. Dies beinhaltet einen gewissen Service-Gedanken, der auch klar formuliert wird. Es besteht die Erwartung, dass die Personalabteilung Auswertungen macht und entsprechend alle relevanten Personaldaten liefert (vgl. FK 04: 27). Es wird „*ein Auswerten der Datenlage und dann auch ein aktives Zugehen auf die Führungskräfte*“ (FK 01: 13) erwartet: „*Gerade auch bei Dingen, die die Führungskräfte nicht immer so im Fokus haben. Diese Sachen einfach zu tracken*“ (ebd.). Eine weitere Führungskraft betont:

*„Ich [bin] immer froh, wenn so eine Auswertung die Personalabteilung macht, weil ich könnte es bestimmt auch selber, aber nach so einem Tagesgeschäft fehlen mir am Ende des Tages einfach auch die Zeit und die Muße, das auch noch zu machen. Ich bin da immer sehr dankbar, wenn das die Personaler übernehmen“* (FK 04: 44).

An dieser Stelle wird erneut deutlich, dass die Dienstleistungsfunktion von den Führungskräften erwartet wird. Insgesamt nimmt diese Form der Unterstützungsleistung einen hohen Stellenwert für die Interviewpartner ein. Es sei wichtig, dass der jeweilige Personalmitarbeiter „*uns da auch Arbeit abnimmt*“ (ebd.: 25). Dabei handelt es sich vor allem auch um administrative Entlastung (vgl. FK 01: 12). „*Alleine das ganze Thema Dokumentation*“ (FK 05: 3) sei sehr wichtig und die Aufgabe „*wirklich nachhaltig zu dokumentieren, was die Leute gemacht haben, [ist] sehr wichtig. Da sehe ich einen großen Teil bei der Personalabteilung*“ (ebd.: 4).

Darüber hinaus besteht die Erwartung, dass die Personalabteilung einen gewissen **organisatorischen sowie methodischen Rahmen** (vgl. FK 02: 56) bietet: *„Für mich [ist] total wichtig, dass die Personalabteilung die Methode liefert und den Prozess und die Systematik festlegt. Also sozusagen das fachliche Know-How bereithält“* (FK 04: 10). In Personalprozessen sei die Personalabteilung maßgeblich bei der Strukturierung der Situation: *„Klar, und wenn es um eine Gehaltsrunde geht (...), kommt der Personalreferent mit ins Spiel. Der gibt für mich den organisatorischen Rahmen“* (FK 02: 48). Der Personalmitarbeiter sei *„der Partner, der die Methode liefert, der auch die Dokumentation macht und durch den Prozess führt. Und dabei auch schaut, dass es gleich gemacht wird in den einzelnen Bereichen. Das halte ich für ganz wichtig. Also so der Rahmen sozusagen“* (FK 04: 43). An dieser Aussage wird ebenfalls deutlich, dass erwartet wird, dass die Personalabteilung für eine gewisse Standardisierung innerhalb des Unternehmens sorgt.

Es ist anzumerken, dass der Wunsch nach Struktur durch die Personalabteilung nicht von allen Interviewpartnern so klar formuliert wird. Es ist zu vermuten, dass dieses Bedürfnis mitunter von der eigenen Strukturierung und Erfahrung als Führungskraft abhängt.

Weiterhin adressieren die interviewten Führungskräfte ihren Anspruch an die Personalabteilung, darauf zu achten, dass im Unternehmen die geltenden Regeln eingehalten werden: *„Es [wäre] super, wenn da einer so ein bisschen darauf achtet, dass die Spielregeln eingehalten werden und das sehe ich im Personalbereich“* (FK 02: 67). Die Personalabteilung soll demzufolge die Rolle eines **Regelhüters** einnehmen.

Dabei geht es einerseits darum, dass geltendes Recht und geltende Tarifverträge eingehalten werden. Die Personalabteilung müsse *„die Regularien klar vorgeben, (...) überwachen und kontrollieren“* (FK 05: 51). Andererseits wird erwartet, dass die Personalabteilung zu eben diesen Themen sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter berät. Entsprechend hebt ein Interviewpartner hervor: *„(...) wenn es um Recht z. B. aus dem Tarifvertrag geht. Da frage ich den Personaler. Der ist Unternehmensvertreter und legt den Tarifvertrag dann ja auch entsprechend aus“* (FK 01: 10).

Darüber hinaus wird angesprochen, dass die Personalabteilung als *„neutraler Beobachter“* (FK 02: 66) einen Maßstab für einheitliche Vorgehensweisen setzen solle, damit im Unternehmen *„Transparenz und Standards“* (FK 01: 27) eingehalten werden. Ein Interviewpartner formuliert den Wunsch, dass die Personalabteilung *„im Endeffekt dafür sorgt, dass es in den vielen verschiedenen Fachbereichen eine gleiche Vorgehensweise gibt“* (FK 04: 11).

Die interviewten Führungskräfte haben weiterhin die Erwartung, dass die Personalmitarbeiter neben der Unterstützung der Führungskräfte ein hohes Maß an **Nähe zu den Mitarbeitern** aufbauen sollen. Ein Interviewpartner betont: *„In erster Linie muss (...) [der*

*Personalmitarbeiter] ein Ohr für die Leute vor Ort haben“ (FK 03: 33). Er ergänzt: „Auf den Punkt gebracht, muss er Ansprechpartner vor Ort sein. Für mich auf jeden Fall, aber auch für die Mitarbeiter. Die haben zwar in der Regel andere Fragestellungen als ich, aber die haben dann ja auch mit dem Personalbereich zu tun“ (FK 03: 31).*

Auch andere Interviewpartner geben an, dass die Nähe zu den Mitarbeitern „*ein wichtiger Punkt*“ (FK 01: 29) sei und der Personalmitarbeiter „*das Ohr am Menschen haben*“ (FK 02: 4) solle. Bei den Mitarbeitern komme es gut an, wenn der Personalmitarbeiter sich Zeit nehme und ansprechbar für ihre Fragestellungen sei (vgl. FK 01: 29) – Er müsse „*greifbar für die Leute*“ (FK 03: 27) sein. Er sei ein Ansprechpartner für die Mitarbeiter, wenn diese Fragen rund um Personalthemen haben, wie z. B. zu Gesetzesanforderungen, zu Arbeitnehmerpflichten oder auch zu Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. FK 05: 47). Das beinhalte auch, dass der Personalmitarbeiter viel vor Ort anzutreffen sei und nicht ständig in seinem Büro sitze: „*Für mich gehört Personalarbeit auf den Beton und nicht ins Büro*“ (FK 03: 8).

Ein Interviewpartner hebt ein Positivbeispiel eines Personalmitarbeiters hervor. Er beschreibt, welche Aspekte er positiv wahrgenommen hat:

*„Der ist persönlich auf die Leute zugegangen. Der hat sich angeboten. Der hat dann eben auch seine  $\frac{3}{4}$  Stunde bis Stunde einmal in der Woche im Bereich verbracht. Er hat den Leuten das Gefühl gegeben und mir auch, dass da immer jemand da ist, an den man sich wenden kann. Völlig egal, um welches Thema es sich handelt. Der mir vielleicht nicht unmittelbar hilft, der mir aber sagt, was ich ausprobieren kann. Oder der sagt, dass er es mitnimmt. Und das ist eigentlich das, was ich als Führungskraft von Personalarbeit erwarte. Oder auch als Personalarbeit ansehe“ (ebd.: 17).*

Allerdings wird in den Interviews ebenfalls deutlich, dass sich die Führungskräfte einen engen Schulterschluss mit der Personalabteilung als „**Unternehmensvertreter**“ (FK 01: 10) wünschen. Führungskräfte und Personalmitarbeiter seien beide Vertreter der Arbeitgeberseite, daher sei eine enge Abstimmung untereinander unerlässlich (FK 02: 27). Einem Interviewpartner zufolge sollte der Fokus von Personalarbeit „*eindeutig*“ (ebd.: 65) darauf liegen, dass „*die Personaler enger mit den Führungskräften als mit den Mitarbeitern*“ (ebd.) zusammenarbeiten.

An dieser Stelle lassen sich widersprüchliche Erwartungen bzw. ein potentieller Rollenkonflikt erkennen: die Erwartung der Interviewpartner besteht zum einen darin, dass Personalmitarbeiter Nähe zu den Mitarbeitern aufbauen. Auf der anderen Seite sollen sie Unternehmensvertreter sein und im engen Schulterschluss mit den Führungskräften stehen. Dieses Konfliktpotential wird im weiteren Verlauf erneut aufgegriffen.

Vier der fünf interviewten Führungskräfte lassen darüber hinaus anklingen, dass sie von der Personalabteilung eine Unterstützungsleistung erwarten, die über das bereits Beschriebene deutlich hinaus geht. Es handelt sich um den Wunsch nach einem **Sparringspartner**: *„Ein guter Personaler wäre für mich, ja wirklich, so eine Art Sparringspartner“* (ebd.: 31).

Darüber hinaus äußern die interviewten Führungskräfte den Wunsch, vom jeweiligen Personalmitarbeiter mehr in ihrer eigenen Entwicklung unterstützt und gefördert zu werden: *„Da wünsche ich mir den Personaler eben auch an meiner Seite. Ich mache den Job noch nicht so lange und sehe den Personaler da irgendwie auch als Unterstützer, um meinen Job zu machen oder vielleicht auch zu finden“* (FK 05: 28). Insbesondere junge Führungskräfte seien auf Unterstützung angewiesen, um in ihre Tätigkeit bzw. die Führungsarbeit hineinzuwachsen und sie auszuüben<sup>41</sup>. Die Personalmitarbeiter müssen *„die Führungskraft sogar dahin entwickeln (...). Und das macht ja sonst keiner. Das muss das Personalwesen machen“* (FK 02: 15). Es wird deutlich, dass sich die interviewten Führungskräfte im Personalmitarbeiter einen Partner wünschen, der sie in ihrer Führungsarbeit und persönlichen Entwicklung on the job unterstützt und voranbringt:

*„Ich [brauche] eben auch den Personaler an meiner Seite. Ich muss das ja schließlich auch erst lernen. Ich glaube, bisher ist keine Führungskraft perfekt vom Himmel gefallen. Und da braucht man hier und da einfach jemanden, der einen da so ein bisschen begleitet und an den man sich da auch mal wenden kann. Das ist ein ganz wichtiger Teil der Zusammenarbeit miteinander“* (FK 03: 51).

Die Interviewpartner sprechen weiterhin an, dass sie von der Personalabteilung erwarten, dass sie eine **Leitrolle bei Transformationsprozessen** innerhalb des Unternehmens einnimmt. Dabei seien sowohl die Initiierung als auch die Begleitung von Veränderungsprozessen Kernaufgabe der Personalabteilung: *„Das ist für mich ein ganz wichtiger Punkt. Also sowas wie das Anstoßen und aber auch Begleiten von Veränderungen des Menschen in der Fabrik“* (FK 02: 5). Es gehe darum, *„mal ein bisschen im Voraus zu schauen“* (FK 03: 36). Auch die eigene Rolle in Transformationsprozessen wird betont. Allerdings sei die Unterstützung durch die Personalabteilung unerlässlich: *„Sicher hat auch die Führung da einen großen Anteil, aber das können wir ja nicht alleine stemmen. Da sehe ich das Personalwesen. So eine Art Veränderungsinitiator oder -begleiter.“* (FK 02: 6). Eine andere Führungskraft hebt ebenfalls hervor, dass Personalmitarbeiter so eine wichtige Rolle bei Veränderungsprozessen im Unternehmen einnehmen können:

---

<sup>41</sup> Bei der Betrachtung der Stichprobe ist zu berücksichtigen, dass es sich bei allen Interviewpartnern um relativ junge Führungskräfte handelt (vgl. Kapitel 6.3). Für weiterführende Untersuchungen wäre es interessant, zu untersuchen, inwieweit dieser Anspruch auch bei erfahreneren Führungskräften besteht.

*„Und gerade diese Veränderungsprozesse brauchen ja auch immer sehr viel Zeit. Und das ist eben auch der Job des Personalers. Diesen Veränderungsprozess zu begleiten. Da haben die in meinen Augen eine absolute Schlüsselrolle. Die Veränderung begleiten, auch zu initiieren und dann voranzutreiben. Das ist ja dann auch Organisationsentwicklung. Finde ich ganz wichtig“ (FK 05: 33).*

In diesem Zusammenhang wird ebenfalls angesprochen, dass es zusammen mit den Führungskräften die Kernaufgabe der Personalmitarbeiter sei, die Mitarbeiter auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten und entsprechend zu qualifizieren (vgl. FK 03: 19):

*„Wir haben für die Technik, die einfach in den nächsten fünf Jahren kommt, heute schon das falsche Personal an Bord. Wir können sie nicht erschießen, wir können sie nicht rausschmeißen. (...) Also müssen wir gucken, was wir für diese Menschen tun können, ohne dass wir den Fokus auf die neue Technologie verlieren. Wie so eine Umverteilung eigentlich. Vielleicht haben wir die passenden Leute sogar schon irgendwo in der Fabrik und wir wissen es einfach nur noch nicht. Ich glaube, ein Großteil ist schon da. Nur noch nicht optimal eingesetzt. Und da sehe ich die Personalabteilung“ (ebd.: 20).*

Insgesamt zeigt sich also ein durchaus komplexes Bild an Rollenerwartungen der interviewten Führungskräfte an die Personalabteilung. Bevor dieses in Kapitel 7.3.1.4 zusammenfassend dargestellt wird, erfolgt zunächst ein Blick auf die Erwartungen der Führungskräfte hinsichtlich der Eigenschaften der Personalmitarbeiter (Kapitel 7.3.1.2) sowie daran anschließend auf die bisherigen Erfahrungen mit der Personalabteilung (Kapitel 7.3.1.3).

### **7.3.1.2 Wünschenswerte Eigenschaften eines Personalmitarbeiters aus der Perspektive der Führungskräfte**

In einem engen Zusammenhang mit seiner gelungenen Rollenausübung stehen die Eigenschaften eines Personalmitarbeiters (vgl. Kapitel 5.1). In den Interviews werden von den Führungskräften Eigenschaften genannt, die sie von guten Personalmitarbeitern erwarten, damit sie ihre Rolle ihren Ansprüchen entsprechend erfüllen können. Diese werden im Folgenden näher betrachtet.

In den Interviews wird immer wieder die Relevanz sozialer Kompetenzen hervorgehoben:

*„Was immer wieder zurückkommt ist das Thema Sozialkompetenz. Kommunikation. Wie gehe ich mit dem Menschen um? Wie überbringe ich schlechte Nachrichten? Höre ich dem Menschen zu? Gebe ich ihm das Gefühl, dass man mit mir offen reden kann? Das ist ganz, ganz wichtig. Wie setze ich auch Grenzen? Ganz wichtig“ (FK 03: 50).*

Es gehöre dazu, dass ein Personalmitarbeiter gut zuhören, sich auf andere Menschen einlassen und so das Vertrauen der Führungskräfte sowie Mitarbeiter gewinnen

könne (vgl. ebd.: 21; 45; 47). Dies sei *„viel, viel wichtiger als das Thema fachliche Kompetenz“* (ebd.: 49).

In diesem Zusammenhang wird insbesondere die Bedeutung von **Empathie** hervorgehoben: *„Also ich würde als wichtiges Persönlichkeitsmerkmal sagen, dass in jedem Fall eine gute Portion Empathie dabei sein sollte“* (FK 02: 39). Sie sei wichtig, um sich *„in die Lage des anderen hineinzuversetzen“* (FK 01: 40), um andere Menschen verstehen und für sich gewinnen zu können (vgl. FK 04: 37). Nur so könnten potentielle Probleme gemeinsam gelöst werden (vgl. ebd.). Ein wertschätzender Umgang mit Menschen sei eine Grundvoraussetzung für einen Personalmitarbeiter (vgl. FK 05: 25).

In diesem Zusammenhang wird mehrfach betont, dass ein Personalmitarbeiter ein hohes Maß an **„Interesse an Menschen“** (FK 02: 40) mitbringen müsse, da er tagtäglich mit ihnen umgehe (vgl. FK 04: 36).

Weiterhin bewerten es die interviewten Führungskräfte sehr positiv, wenn Personalmitarbeiter *„eine gewisse Leidenschaft mitbringen und auch die nötige Motivation, den Job möglichst gut machen zu wollen“* (FK 04: 33). Es werden *„ein hohes Engagement“* (FK 02: 44) und *„der Wille, was zu lernen“* (ebd.: 43) sowie *„der Wille, es richtig zu machen“* (ebd.: 38) erwartet. Wenn die Einstellung stimme, dann sei gemeinsam viel zu schaffen (vgl. ebd.: 36).

In diesem Zusammenhang wird von den Interviewpartnern immer wieder betont, dass Personalmitarbeiter aktiv *„Themen von sich selber aus treiben“* (FK 05: 22) treiben sollen. Insbesondere hinsichtlich der Wahrnehmung der erwarteten Unterstützungsfunktion wird von den Personalmitarbeitern ein hohes Maß an **„Eigeninitiative“** (FK 01: 37) erwartet:

*„Mir gefällt natürlich der aktive Typ. Na klar. Wenn ich ein konkretes Problem habe, dann melde ich mich natürlich auch. Das ist dann auch in Ordnung. Aber wenn ich gerade andere Dinge im Kopf habe, die mich beschäftigen und auch arg beschäftigen, dann habe ich schon gerne so eine Hilfe, die auch schon mal vielleicht etwas sieht, was ich übersehen habe. Und mich darauf mit der Nase nochmal stupst. Das finde ich schon gut“* (ebd.: 34).

Insgesamt sei es optimal, wenn der Personalmitarbeiter proaktiv den Kontakt zur Führungskraft suche und frage, ob und wie er helfen könne (vgl. ebd.: 50). Auch ein anderer Interviewpartner hebt hervor, wie wichtig diese proaktive Eigeninitiative von Personalmitarbeitern sei: *„Also ich erwarte, dass man dann auch mal auf mich zukommt und sagt: „Hier brauchst du was? Was fehlt? Was können wir tun? Hier haben wir was“* (FK 03: 9). Personalmitarbeiter sollen aktiv die Zusammenarbeit vorantreiben und die Führungskraft *„an die Hand“* (FK 01: 16) nehmen: *„Wenn es gut läuft, dann kommt der Personaler und hat*

*einfach Personalsachen auf dem Schirm und macht mich darauf aufmerksam. Dass mir das nicht durchrutscht“ (ebd.).*

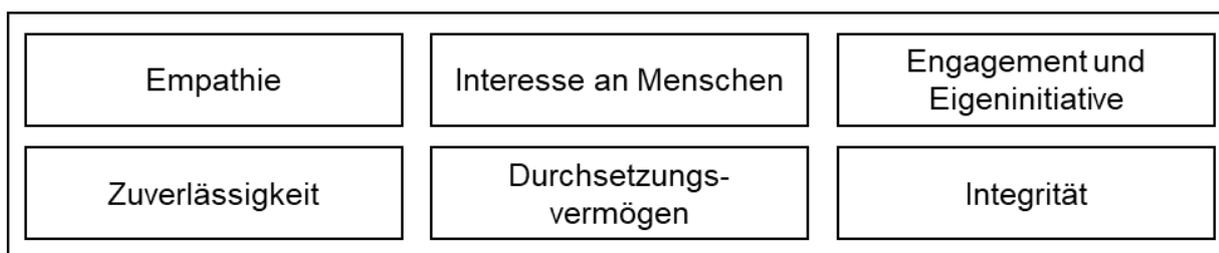
Im Rahmen der gemeinsamen Zusammenarbeit betonen die Interviewpartner weiterhin, dass sie von Personalmitarbeitern ein hohes Maß an **Zuverlässigkeit** erwarten: *„Verlässlichkeit und Zuverlässigkeit sind wirklich wichtig“* (FK 05: 38). Diese seien die Basis einer gemeinsamen, vertrauensvollen Zusammenarbeit. Wenn Fragen aufkämen, sei es wichtig, dass diese zeitnah und verlässlich beantwortet würden (vgl. FK 01: 41; FK 05: 39). Dazu gehöre auch, dass der Personalmitarbeiter auch persönlich zuverlässig bzw. authentisch sei – dass er *„ist wie er ist“* (FK 03: 44) und sich nicht verstelle.

Darüber hinaus wird in den Interviews betont, dass *„ein gesundes Maß an Konsequenz“* (FK 04: 39) bzw. **Durchsetzungsvermögen** eine wichtige Eigenschaft für Personalmitarbeiter sei. Insbesondere in der Kommunikation mit Mitarbeitern, müssen diese auch in der Lage sein, Grenzen aufzuzeigen (vgl. FK 03: 48) und *„für sich einen Raum“* (FK 02: 45) zu markieren, um Orientierung und Klarheit zu schaffen. Insbesondere in der Rolle als Unternehmensvertreter und Regelhüter sei dies eine wichtige Eigenschaft (vgl. FK 03: 48).

In diesem Zusammenhang wird ebenfalls die Erwartung geäußert, dass Personalmitarbeiter eine Vorbildfunktion im Unternehmen einnehmen, indem sie **Integrität** beweisen und sich an das halten, was sie von anderen erwarten:

*„Und schwierig ist es halt, wenn man gerade aus einem Fehlzeitengespräch kommt und dem Mitarbeiter klar gemacht hat, dass das so nicht mehr geht, und am nächsten Tag ist man dann selber erstmal krank. Das kann passieren, aber es gibt so Dinge, mit denen man sehr sensibel umgehen muss. Das muss ein Personaler schon auch können“* (FK 04: 38).

Insgesamt wird deutlich, dass es insbesondere soziale Kompetenzen sind, die die Führungskräfte von den Personalmitarbeitern erwarten. Abbildung 39 fasst die Eigenschaften zusammen, die die interviewten Führungskräfte von einem Personalmitarbeiter erwarten:



**Abbildung 39: Wünschenswerte Persönlichkeitseigenschaften von Personalmitarbeitern aus der Perspektive der interviewten Führungskräfte**

Nachdem herausgearbeitet werden konnte, welche idealen Persönlichkeitseigenschaften Personalmitarbeiter aus Sicht der interviewten Führungskräfte haben sollten, folgt nun die Betrachtung der aktuellen Rollenausübung der Personalabteilung.

### **7.3.1.3 Bisherige Erfahrungen mit der Personalabteilung und der Wandel von Personalarbeit aus der Perspektive der Führungskräfte**

Um beurteilen zu können, inwieweit die Rollenerwartungen der Führungskräfte erfüllt werden, werden nun die bisherigen Erfahrungen der Führungskräfte mit der Personalabteilung näher beleuchtet.

In den Interviews mit den Führungskräften wird zunächst deutlich, dass die Rollenausübung vom jeweiligen Rollenträger abhängt und dass das Rollenhandeln aufgrund der Individualität der handelnden Personalmitarbeiter nicht einheitlich ist. Eine Führungskraft stellt diesbezüglich heraus: *„Nein, ihre Rolle interpretieren die Personaler definitiv nicht alle gleich“* (FK 01: 31). Auch eine weitere Führungskraft gibt an, dass Personalarbeit *„stark personenabhängig“* (FK 02: 33) sei. Unterschiedliche Charaktere gebe es in allen Abteilungen, daher sei es folgerichtig und *„menschlich“* (FK 04: 34), dass diese Varianz auch in der Personalabteilung vertreten sei (vgl. FK 01: 31; FK 02: 33). Allerdings variierten mit den unterschiedlichen Rollenträgern auch die Rolleninterpretationen, was sich wiederum auf die Qualität von Personalarbeit niederschläge: *„Mir fällt auf, dass es sehr große qualitative Unterschiede gibt bei dem Thema Beratung durch die Personalabteilung. Und mir ist auch aufgefallen, dass die Personaler irgendwie alle unterschiedliche Themenschwerpunkte haben“* (FK 05: 15).

Individuelle Varianz von Personalarbeit beeinflusst die anderen Bereiche innerhalb des Unternehmens sowie Führungsarbeit in hohem Maß. Daher wird der Wunsch nach Kontinuität und Verlässlichkeit formuliert: *„Ich wünschte mir, dass alle Personaler ihre Rolle mal gleich interpretieren würden“* (FK 03: 41). Die verschiedenen Rolleninterpretationen der Personalmitarbeiter haben nämlich eine hohe Relevanz für ihre jeweiligen Prozesspartner: *„Je nachdem welchen Betreuer man da gerade hat, hat man in den Bereichen auch unterschiedliche Diskussionen. D. h. da werden die Themen schon gesteuert reingegeben“* (FK 05: 16).

Das unterschiedliche Rollenhandeln habe ein gewisses Maß an Vielfältigkeit von Personalarbeit zur Folge. Dies sei *„nicht nur negativ“* (ebd.: 20) sei, allerdings habe es zur Folge, dass nicht von der Einhaltung allgemeingültiger Standards ausgegangen werden könne. Eine Führungskraft bezeichnet es als Glück, wenn der eigene Bereich durch einen guten Personalmitarbeiter betreut werde: *„Und so ist es wie Lotto spielen. Entweder man hat Glück gehabt oder nicht. Und wenn man dann mal einen Guten erwischt hat, und die gibt es ja ohne Frage, dann versucht man den schon daran zu hindern, den Job zu*

*wechseln*“ (FK 03: 42). Ein anderer Interviewpartner bekräftigt: *„Und einen richtig guten [Personalmitarbeiter] (...) zu finden, ist schon relativ schwierig“* (FK 02: 63). Diese Aussagen legen offen, dass die Qualität der Personalarbeit durch die Varianz der Beteiligten teils stark variiert und nicht jedes Rollenhandeln den gestellten Erwartungen entspricht.

Folgerichtig sind die Erfahrungen der interviewten Führungskräfte mit der Personalabteilung nicht durchweg positiv sind. Insbesondere in der Vergangenheit sei die Personalabteilung durch ein schlechtes Image präsent gewesen und wurde in einem Zusammenhang mit Sanktionsmaßnahmen gesehen: *„Wer mit dem Personalwesen in Berührung kommt, der muss irgendwas getan haben“* (FK 03: 14). Es wird weiterhin beschrieben, dass dadurch der Personalabteilung lange Zeit *„das totale Misstrauen“* (ebd.: 26) entgegen gebracht worden ist.

Ein anderer Interviewpartner beschreibt die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung teilweise nach wie vor als *„sehr mühsam“* (FK 02: 60), weil sie *„in einem Korsett“* (ebd.) arbeite. Sie agiere reaktiv und unflexibel – *„Da wäre noch mehr Flexibilität toll“* (ebd.: 61). Auch eine gewisse *„Paragrafenreiterei“* (ebd.: 22) wird kritisiert, obwohl *„eine Abweichung vielleicht nicht nur opportun, sondern zielführend für das Gesamtunternehmen“* (ebd.) gewesen wäre. Die Personalabteilung wird als bürokratisch wahrgenommen, weil zu sehr auf vorhandenen Prozessen beharrt wird. Dieser Aspekt ist insofern durchaus von Interesse, als dass zuvor bereits herausgearbeitet werden konnte, dass unmissverständlich die Erwartung besteht, dass die Personalabteilung ihrer Rolle als Regelhüter innerhalb des Unternehmens einnimmt und damit für die Einhaltung von Prozessen sorgen soll. An dieser Stelle kristallisieren sich widersprüchliche Erwartungen heraus.

Weiterhin merken die interviewten Führungskräfte an, dass sie die Personalabteilung derzeit noch nicht in einer Leitrolle bei Veränderungsprozessen sehen. Dafür sei sie zum einen in Bezug auf eine zukunftsorientierte Belegschaftsentwicklung aktuell noch nicht gut aufgestellt:

*„Wenn ich sehe, dass junge Ausgebildete, die eine gute Basis mitbringen, in die Fertigung gehen. Und dann jemand fünf Jahre in der Fertigung ist, dann alles vergessen hat und dann in die Fachabteilung geht. Ich glaube, dann ist das nicht ganz so der richtige Weg. Zumindest nicht für das, was wir in der Zukunft vor haben mit Industrie 4.0, mit neuen Technologien, mit Digitalisierung. Ich glaube, dann kann man den Schritt nicht mehr gehen. Daher bin ich auch der Meinung, dass die Personalabteilung aktuell nicht so erfolgreich arbeitet“* (FK 03: 7).

Zum anderen nehme sich die Personalabteilung generell der Veränderungsprozesse innerhalb des Unternehmens zu wenig an: *„Also dieses Veränderungsthema. Dann sehe ich da noch Luft nach oben. Das habe ich jetzt noch nicht so viel wahrgenommen“* (FK 02: 7).

Allerdings zeichnen die interviewten Führungskräfte trotz dieser negativen Aspekte ein grundsätzlich positives Bild der Personalabteilung. Es zeigt sich, dass ihr durch die Interviewpartner ein hohes Maß an Fachlichkeit hinsichtlich Personalthemen zugesprochen wird (vgl. FK 01: 39). In diesem Zusammenhang wird sie bezüglich Personalthemen als „*sehr kompetente[r] Berater*“ (FK 05: 5) wahrgenommen. Weiterhin bescheinigt eine interviewte Führungskraft der Personalabteilung Engagement, indem sie beschreibt, dass sie es „*überwiegend erlebt, dass sich unsere Personalabteilung (...) sehr anstrengt*“ (FK 04: 8).

Außerdem bestätigen die Führungskräfte, dass sie sich von der Personalabteilung bisher gut unterstützt gefühlt haben (vgl. FK 02: 59). Sie liefere benötigte Statistiken und leiste eine gute Vorarbeit (vgl. FK 04: 26). Ein Interviewpartner gibt weiterhin an, dass er stets verlässliche und zeitige Rückmeldungen seitens Personalabteilung erhalte (vgl. FK 05: 6).

Personalarbeit wird vor allem im Vergleich zu den letzten Jahren positiv bewertet: „*Da kenne ich Zeiten, da war das deutlich schlechter*“ (ebd.: 30). Es werden „*bemerkbare Veränderung[en]*“ (FK 01: 18) und „*positive Tendenz[en]*“ (FK 04: 30) beschrieben: „*Die Personalbetreuung [ist] in den letzten drei Jahren deutlich besser geworden*“ (FK 05: 72).

So sei die Zusammenarbeit merklich enger geworden (vgl. FK 04: 16). Dadurch sei Personalarbeit „*anders und intensiver*“ (FK 05: 73) als vorher. Auch die Präsenz der Personalmitarbeiter vor Ort in den Bereichen sei größer geworden: „*Vorher war die Präsenz vor Ort echt nicht so da. Da ist man dann vorrangig in seinem [Bereich] geblieben und das hat sich deutlich geändert. Das war eine bemerkbare Veränderung*“ (FK 01: 18).

Die Personalmitarbeiter werden als engagierter, flexibler, proaktiver, planender und aufgeschlossener dargestellt (vgl. FK 04: 13; 15; FK 05: 73). Dazu habe sich auch das Selbstverständnis der Rollenträger verändert: „*Gefühlt kommen die Personaler langsam dahin, eine unterstützende Funktion auch wirklich wahrzunehmen. Da kommt ein Dienstleistungsgedanke mit*“ (FK 05: 41).

Dieser Wandel wird maßgeblich durch die Arbeit einzelner Personalmitarbeiter vorangetrieben. So gibt einer der Interviewpartner an, dass sich durch einen engagierten Personalmitarbeiter das Image von Personalarbeit in seinem Bereich verbessert habe (vgl. FK 03: 15). Davor sei „*es definitiv ganz andere Personalarbeit [gewesen]. Im negativen Sinne*“ (ebd.: 24).

Insgesamt zeigt sich ein vielfältiges Bild. Grundsätzlich ist die Wahrnehmung der Personalabteilung durch die Führungskräfte im Wandel begriffen und löst sich langsam vom jahrelang vorherrschenden negativen Image. Ihr werden fachliche Kompetenz und eine gute Unterstützungsleistung zugesprochen. Dennoch wird das Rollenhandeln der Personalmitarbeiter durch die hohe Varianz der handelnden Rollenträger als uneinheitlich

wahrgenommen. Mit diesen Schwankungen variiert auch die Qualität der Personalarbeit. In der Folge entspricht aus der Perspektive der Führungskräfte nicht jedes Rollenhandeln den gestellten Erwartungen. In Abhängigkeit von der Varianz der Beteiligten wird die Personalabteilung nach wie vor als bürokratische, unflexible Abteilung wahrgenommen, die ihre Unterstützung noch nicht proaktiv genug anbietet und die zu wenig zukunftsorientiert arbeitet.

#### **7.3.1.4 Zusammenfassung und Überblick über die Rollenerwartungen der Führungskräfte**

Insgesamt ist ein komplexes Bild an Rollenerwartungen durch die Anspruchsgruppe der Führungskräfte an die Personalabteilung als Institution erkennbar.

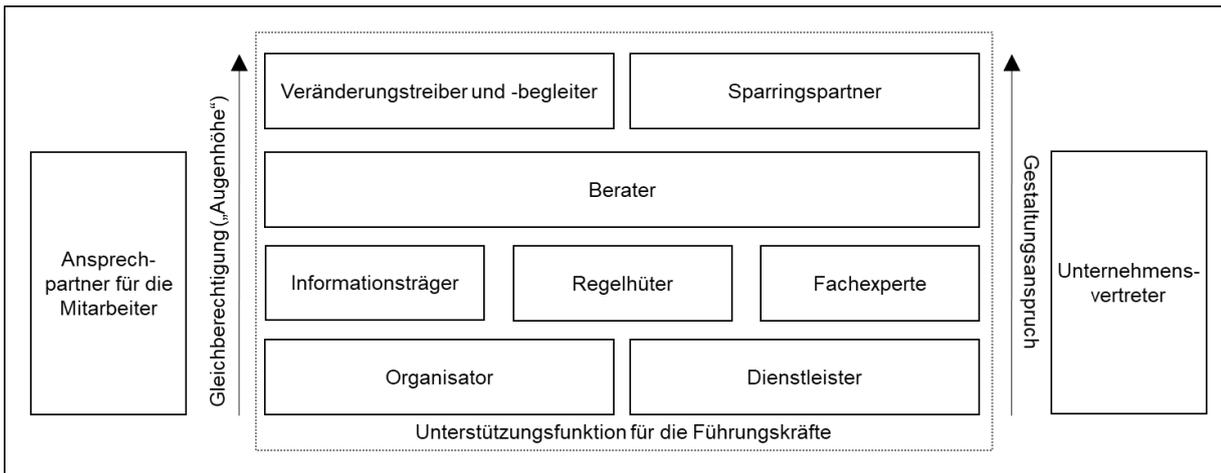
Vor allem anderen ist es insbesondere die Unterstützungsfunktion, die geschätzt wird. In den Interviews fallen die Begrifflichkeiten „Dienstleister“, „Support“ und „Service“. Alle drei meinen dasselbe: die grundsätzlichen Prozesse der Personalabteilung müssen funktionieren; diese Erwartungshaltung wird klar formuliert. Dabei handelt es sich zum einen um die Basisthemen, wie die grundlegende administrative Verwaltung von Personalthemen, und zum anderen um die Versorgung der Führungskräfte mit Auswertungen und Statistiken.

Es ist allerdings hervorzuheben, dass die Personalabteilung in den Interviews nicht allein auf ihre reine Dienstleisterfunktion reduziert wird. Es wird deutlich, dass diese zwar eine wichtige Rolle einnimmt, darüber hinaus aber weitreichendere Rollenerwartungen erfüllt werden müssen. Dabei wird über die Reihenfolge der Nennung keinerlei Hierarchie ausgedrückt.

- **Dienstleister:**  
Die Personalabteilung sorgt dafür, dass ihre Basis-Prozesse reibungslos funktionieren, wie z. B. die Bezahlung der Mitarbeiter. Außerdem ist sie für die Dokumentation von Einzelfällen sowie die Vor- und Nachbereitung von Terminen zuständig.
- **Organisator:**  
Die Personalabteilung liefert einen organisatorischen und methodischen Rahmen und unterstützt die Führungskräfte bei der Durchführung von personalspezifischen Regelprozessen.
- **Berater:**  
Die Personalabteilung berät und unterstützt die Führungskräfte in deren Führungsalltag im Umgang mit Situationen und Mitarbeitern.
- **Fachexperte:**  
Die Personalabteilung verfügt über ein hohes Maß an Expertenwissen zu Personalthemen. Wenn einzelne Personalmitarbeiter über das Wissen selbst nicht verfügen, müssen sie sich zeitnah informieren und das Wissen zur Verfügung stellen.

- **Informationsträger:**  
Die Personalabteilung stellt Informationen zu Personalthemen bereit. Das beinhaltet sowohl Informationen zu übergeordneten Personalthemen als auch Auswertungen bzw. Zahlen, Daten und Fakten.
- **Regelhüter:**  
Die Personalabteilung achtet als neutrale Position im Unternehmen darauf, dass Regeln eingehalten werden und deren Bruch sanktioniert wird. Weiterhin gewährleistet sie Transparenz sowie die Sicherstellung von Standards über Bereichsgrenzen hinweg.
- **Ansprechpartner für Mitarbeiter:**  
Die Personalabteilung ist ein Ansprechpartner für die Mitarbeiter des Unternehmens.
- **Unternehmensvertreter:**  
Die Personalabteilung vertritt als Repräsentant des Unternehmens zusammen mit den Führungskräften die Arbeitgeberseite.
- **Sparringspartner:**  
Die Personalabteilung ist für die Führungskräfte ein Prozesspartner auf Augenhöhe, mit dem sich die Führungskräfte gleichberechtigt austauschen und mit dem sie sich gemeinsam entwickeln können.
- **Transformationstreiber und -begleiter:**  
Die Personalabteilung initiiert und begleitet als proaktiver Gestalter im Unternehmen Veränderungen, um das Unternehmen zukunftssicher aufzustellen.

Bei der Betrachtung der Typisierung wird deutlich, dass sich viele Rollen der Unterstützungsfunktion der Führungskräfte zuordnen lassen. Allerdings fällt ebenfalls auf, dass sich hier qualitative Unterschiede ergeben. Während es sich bei z. B. der Dienstleisterrolle oder auch bei der Gewährleistung eines organisatorischen Rahmens primär um eine administrative Aufrechterhaltung von Basisprozessen handelt, beinhalten die Rollen des Sparringspartners sowie des Transformationstreibers und -begleiters zwar ebenfalls eine Unterstützungskomponente, sind allerdings inhaltlich deutlich anspruchsvoller sowie proaktiver. Sie implizieren ein hohes Maß an Gleichberechtigung mit der zu unterstützenden Führungskraft (vgl. Abbildung 40).



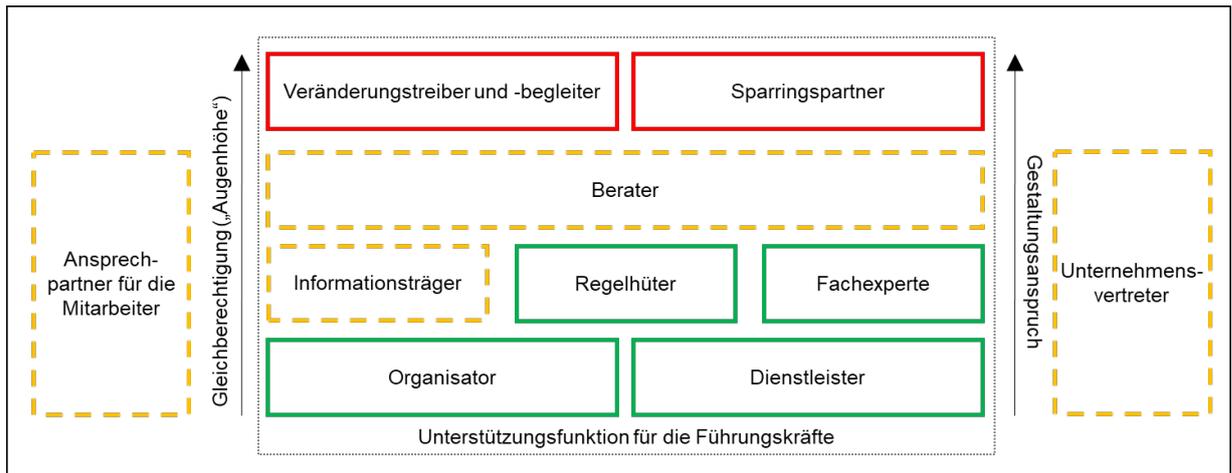
**Abbildung 40: Die qualitativen Unterschiede der typisierten Rollen innerhalb der Unterstützungsfunktion der Personalabteilung aus der Perspektive der Führungskräfte**

Mit Rückblick auf Kapitel 7.3.1.3 wird deutlich, dass trotz des positiv bewerteten Wandels von Personalarbeit nicht alle Rollenerwartungen erfüllt werden.

Die Erwartungen der Führungskräfte an die Personalabteilung als Dienstleister und als Bereitsteller eines organisatorischen sowie methodischen Rahmens werden flächendeckend erfüllt. Auch Fachlichkeit zu Personalthemen wird der Personalabteilung generell bescheinigt.

Allerdings kristallisiert sich heraus, dass die Qualität der Rollenausübung von den handelnden Personen abhängt. Demzufolge variiert die Erfüllung der Rollen mit mehr Gestaltungsanspruch mit dem jeweiligen Personalmitarbeiter. Hier zeigt sich, wie viel Einfluss die Varianz der Beteiligten auf das Rollenprofil der Personalabteilung besitzt, da die Erfüllung teils deutlich schwankt und vom einzelnen Rollenträger abhängt.

Je stärker der proaktive Gestaltungsanspruch der Rolle ist, desto seltener werden die Erwartungen erfüllt. Abbildung 41 zeigt farblich, welche Rollenerwartungen der Führungskräfte von der Personalabteilung erfüllt (grüne Umrandung), in Abhängigkeit von der Varianz der Beteiligten teilweise erfüllt (gelb gestrichelte Umrandung) oder nicht erfüllt (rote Umrandung) werden.



**Abbildung 41: Die Erfüllung der Rollenerwartungen der Führungskräfte durch die Personalabteilung**

Angesichts der hohen Relevanz einer gelungenen Rollenausübung lassen sich an dieser Stelle Potentiale zur Verbesserung der Legitimitätssituation der Personalabteilung erkennen. Diese werden in Kapitel 8.2 erneut aufgegriffen und vertieft.

Im Folgenden wird sich zeigen, inwieweit sich die Rollenerwartungen der Führungskräfte mit denen der interviewten Arbeitnehmervertreter überschneiden bzw. ähneln.

### 7.3.2 Die Perspektive der Arbeitnehmervertreter

Im Anschluss an die Beleuchtung der Rollenerwartungen aus der Perspektive der Führungskräfte folgt nun die Auseinandersetzung mit dem Blickwinkel der interviewten Arbeitnehmervertreter.

Zunächst erfolgt ein Blick auf die Rollenerwartungen an die Personalabteilung, die von den Arbeitnehmervertretern in den Interviews formuliert worden sind (Kapitel 7.3.2.1). Analog zur Vorgehensweise im vorherigen Kapitel schließt sich die Beleuchtung der idealen Eigenschaften eines Personalmitarbeiters aus der Perspektive der Interviewpartner an (Kapitel 7.3.2.2). Dies lässt Rückschlüsse darauf zu, welche Eigenschaften in den Augen der Arbeitnehmervertreter bei der Erfüllung ihrer Rollenerwartungen wichtig sind. Anschließend werden die Erfahrungen mit der bisherigen Rollenausübung der Personalabteilung näher beleuchtet (Kapitel 7.3.2.3), um zum einen ein Gefühl für die aktuelle Situation zu entwickeln und um zum anderen ableiten zu können, inwieweit die gestellten Rollenerwartungen aus Sicht dieser Anspruchsgruppe erfüllt werden (Kapitel 7.3.2.4).

#### 7.3.2.1 Die Rollenerwartungen der interviewten Arbeitnehmervertreter an die Personalabteilung

Die Arbeitnehmervertreter legen in ihren Rollenerwartungen an die Personalabteilung einen besonderen Fokus auf ein hohes Maß an **Mitarbeiterorientierung**.

In allen Interviews wird mehrfach hervorgehoben, dass die Personalabteilung „*proaktiv auf die Leute zugehen und ein Gefühl für die Menschen (...) entwickeln*“ (AV 01: 23) müsse. Personalarbeit wird dann als gut bewertet, wenn sie „*auf die Bedürfnisse des einzelnen gut eingehen*“ (AV 02: 21) könne und „*sich viel (...) mit den Menschen (...) [beschäftige]. Persönlich mit den Menschen*“ (ebd.: 3).

Personalarbeit wird als „*soziales Geschäft*“ (AV 01: 15) bezeichnet, in dessen Rahmen „*der Personaler (...) ein Auge und ein Ohr für die Menschen haben [muss]. Sonst ist er kein guter Personaler*“ (AV 02: 30). Er müsse sich die Mühe machen, „*Nähe zu den Beschäftigten*“ (AV 05: 8) zu entwickeln sowie „*den Leuten zuzuhören und deren Sorgen und Nöte zu verstehen.*“ (AV 03: 24). Er solle die Mitarbeiter beraten, sie begleiten und „*mal ein freundliches Wort*“ (AV 04: 6) mit ihnen wechseln. Jeder einzelne Mitarbeiter des Unternehmens sei wichtig und es sei die Aufgabe der Personalabteilung, „*offen auf die Leute zu[zu]gehen und sich deren Probleme (...) an[zu]hören*“ (ebd.: 55). Es sei die Kunst guter Personalarbeit, dass die Mitarbeiter Vertrauen entwickeln und „*nicht das Gefühl haben, sie sind hier nur eine Nummer*“ (AV 06: 42). Nur so sei es möglich, „*die Beschäftigten zu motivieren, ihnen andere Lösungswege anzubieten und aus den Beschäftigten das Beste rauszuholen*“ (AV 03: 35).

Der Personalmitarbeiter müsse „*in die Mannschaft hinein horchen*“ (AV 01: 106), da er nur so begreifen könne, „*was da an der Basis passiert*“ (AV 03: 23). Dazu müssten die Personalmitarbeiter „*weg von ihren Schreibtischen*“ (AV 01: 67). Es sei notwendig, „*raus zu gehen, zu gucken, bevor das Problem hochkommt, woran man arbeiten muss*“ (ebd.: 145). Damit besteht die wichtigste Aufgabe eines Personalmitarbeiters darin, eine „*ganzheitliche Betreuung von Mitarbeitern*“ (AV 05: 43) zu gewährleisten, „*sich um die Menschen im Unternehmen [zu] kümmern*“ (AV 04: 23) und „*mit den Menschen [zu] sprechen*“ (AV 03: 7). Die Personalmitarbeiter müssten „*Ansprechpartner für die Mitarbeiter sein. Mit Rat und Tat zur Seite stehen. Unterstützen und helfen wollen*“ (AV 05: 31). An diesem Anspruch orientiert sollte „*erfolgreiche Personalarbeit (...) auch immer an der Zufriedenheit der Mitarbeiter*“ (AV 03: 9) zu messen sein. Ein Interviewpartner fasst seinen Anspruch diesbezüglich zusammen: „*Also eigentlich alles das, was ich versuche zu tun als Betriebsrat, würde ich mir von einem Personaler wünschen. Diese Nähe zum Mitarbeiter entwickeln*“ (AV 04: 7).

Darüber hinaus wird in den Interviews die Bedeutung der Rolle der Personalabteilung als **Fachexperte** für Personalthemen deutlich. Fundiertes Wissen sei „*ganz wichtig für eine Personalabteilung – sie muss wissen, wovon sie spricht. Also Wissen über Personalthemen haben. Das ist schließlich ihre Aufgabe*“ (AV 02: 4).

Von allen Interviewpartnern wird betont, wie wichtig es sei, dass Personalmitarbeiter Expertise zu Personalthemen besitzen: *„Wenn der Personaler dann noch weiß, wovon er redet, ist das natürlich auch sehr wichtig. Er muss schon Bescheid wissen, wenn man ihn was fragt“* (AV 01: 166). Es sei *„einfach wichtig, dass ein Personaler Ahnung hat“* (AV 05: 3). Er könne *„noch so nett sein, wenn er keine Ahnung hat, bringt das ja auch nichts. Das ist schon sehr wichtig“* (AV 03: 25). Wenn ein Personalmitarbeiter *„nur Unfug erzählt, kommt irgendwann auch keiner mehr und fragt um Rat“* (ebd.: 54). Eine hohe fachliche Kompetenz gehöre zu guter Personalarbeit zwangsläufig dazu (vgl. AV 05: 57). Daher sei es auch von großer Bedeutung, Wissen über Generationen hinweg zu transferieren, damit die Expertise zu Personalthemen in der Personalabteilung erhalten bleibe (vgl. AV 02: 5).

Weiterhin wird auch von den Arbeitnehmervertretern ähnlich der Perspektive der Führungskräfte insbesondere die **Dienstleisterfunktion** der Personalabteilung sehr geschätzt: *„Natürlich ist die Basis, dass die administrativen Prozesse laufen. Das ist ja schon die eigentliche Dienstleistung, die die Personalabteilung zu leisten hat“* (AV 01: 68).

Die Personalabteilung wird als *„ausführendes Organ“* (AV 02: 50) beschrieben, das dafür sorgen müsse, dass *„diese ganzen Sachen wie Verwaltung und Bezahlung“* (AV 04: 12) funktionieren. Die Interviewpartner sind sich einig, dass von ihr sichergestellt werden müsse, dass die administrativen Prozesse reibungslos funktionieren (vgl. AV 02: 32; AV 05: 29).

In diesem Zusammenhang wird hervorgehoben, wie wichtig diese Dienstleisterfunktion der Personalabteilung aus der Perspektive der Interviewpartner ist:

*„Und auch wenn das nicht gerne gehört wird, für mich ist eines der Hauptthemen, dass ich Personal auch als Dienstleister sehe. Für die Fachbereiche, den Betriebsrat und die Kollegen. Je schneller dieser Dienstleister funktioniert, je transparenter seine Prozesse sind, desto besser funktionieren dann auch wieder der Betriebsrat und die Fachbereiche. Also das ist ein Zahnrad. Und dafür ist das Personalwesen wichtig. Die versorgen die anderen Bereiche, damit die funktionieren können“* (AV 03: 14).

Es wird weiterhin deutlich, dass die Personalabteilung auch in den Augen der Arbeitnehmervertreter potentiell zu viel mehr als einer reinen Dienstleistertätigkeit in der Lage sein kann: *„Und Personalreferenten sind für mich mehr als Dienstleister. Es ist ja normal, dass es ein unterstützender Unternehmensbereich ist, das ist klar“* (AV 05: 88). Sich allerdings nur auf diese Dienstleisterrolle zu beschränken sei *„zu kurzsichtig“* (ebd.: 51).

In diesem Zusammenhang wird ebenfalls angesprochen, dass die Personalabteilung eine **Vermittlerrolle** zwischen Führungskräften und Arbeitnehmervertretern einnehmen solle (vgl. AV 01: 124; 140). Ihre Aufgabe bestehe darin, die verschiedenen Parteien innerhalb

des Unternehmens zusammen zu bringen (vgl. AV 02: 46) und „so eine Art Mittler zwischen den anderen, also Bereich und Betriebsrat“ (AV 03: 15) zu spielen.

Ferner sollen die Personalmitarbeiter in den Augen der Arbeitnehmervertreter „immer mit gutem Beispiel“ (AV 01: 72) und „als **Vorbild**“ (ebd.: 49) voran gehen. Die Personalabteilung solle insbesondere Motivation und Wertschätzung im Umgang mit Menschen vorleben; also „eine Vorbildfunktion“ (AV 05: 50) im Unternehmen wahrnehmen.

Außerdem wird deutlich, dass Personalmitarbeiter in den Augen der Interviewpartner die Rolle eines „**Unternehmensvertreters**“ (AV 01: 73; AV 06: 38) ausüben sollen. Die Personalabteilung vertrete die „Unternehmensseite“ (AV 03: 34) und müsse „immer gucken, dass sie effizient ist, dass Prozesse schlanker gestaltet werden. Die haben das Thema Gewinn mehr vor Augen als wir“ (ebd.). Dementsprechend sei diese „Unternehmensseite bzw. -brille“ (ebd.: 57) ein integraler Bestandteil von Personalarbeit.

Dazu passend wird die Personalabteilung von den Arbeitnehmervertretern idealerweise in der Rolle eines **Regelhüters** im Unternehmen gesehen, der als „**Schiedsrichter**“ (AV 02: 46) Objektivität in das Unternehmen trägt und darauf achtet, dass Tarifverträge und Regeln eingehalten werden (vgl. AV 01: 70; 113). Die Personalabteilung müsse für Neutralität im Unternehmen stehen und sowohl neutrale Beurteilungskriterien als auch Transparenz von Vorgehensweisen und Prozessen gewährleisten (vgl. AV 03: 10; 12; AV 04: 30): „Wer, wenn nicht die Personalabteilung, achtet darauf, dass hier alles ordentlich läuft? Das müssen die machen. Und da erwarte ich einfach Neutralität“ (AV 04: 53).

Auch ein anderer Interviewpartner ergänzt: „Wenn eine Partei im Unternehmen neutral sein muss und darauf achten muss, dass Regeln eingehalten werden, dann ist es doch das Personalwesen. Das ist sowas von deren Aufgabe“ (ebd.: 32). Die Personalabteilung müsse dafür sorgen, dass „die Dinge (...) in den verschiedenen Bereichen gleich ablaufen und dass es keinen Nasenfaktor gibt“ (AV 05: 30). In diesem Zusammenhang müsse sie die Instanz im Unternehmen sein, „die das alles in den Händen halten kann. Die den Überblick hat. Bei denen laufen die Fäden zusammen“ (AV 03: 13). Dazu gehöre ebenso, dass sie diejenigen sanktioniere, die diese Regeln brechen (vgl. AV 01: 71; AV 04: 54).

„Dass hier Regeln eingehalten werden, finde ich, das liegt auch in der Verantwortung der Personalabteilung. Auf sowas muss geachtet werden. Fast ein bisschen wie eine kleine Polizei. (...) Dass alle Beteiligten sich an die Tarifverträge z. B. halten. Das sehe ich schon im Personalwesen“ (AV 05: 44).

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, müssten die Personalmitarbeiter die Tarifverträge kennen und alle anderen Akteure im Unternehmen dazu beraten können (vgl. AV 01: 113).

In den Interviews wird weiterhin angesprochen, dass die Personalabteilung eine **Unterstützungsfunktion für die Führungskräfte** übernehmen solle. Um diese Funktion auszuüben, müsse ein Personalmitarbeiter *„nah an seinem Bereich sein. Und damit meine ich, zum einen muss er nah an der Technik sein und noch viel wichtiger ist, dass er nah an den Menschen ist“* (ebd.: 107). Zu der *„menschliche[n] Seite“* (ebd.: 66) komme auch die technische Seite: *„Ein Personaler [muss] auch technisch den Bereich verstehen. Also dass er begreift, was es für den Bereich bedeutet, wenn die und die Anlage ausfällt“* (ebd.). Dementsprechend sei es wichtig, dass sich ein Personalmitarbeiter in seinen Betreuungsbereich *„einarbeitet und den Bereich (...) auch kennenlernt“* (ebd.: 57). Idealerweise ist er für einige Zeit dort vor Ort eingesetzt, *„damit er auch weiß, was das bedeutet“* (ebd.: 59). Nur so könne er *„dem Fachbereich und den Führungskräften (...) als Berater zur Seite stehen“* (ebd.: 109). Es gehe dabei um unterschiedliche Themen, wie z. B. den Personaleinsatz im Produktionsprozess, Teamzusammensetzungen, Diversitäts-Fragen oder auch Motivationsthemen, in denen die Personalmitarbeiter die Führungskräfte unterstützen sollten (vgl. ebd.: 110).

In den Interviews wird ebenfalls angemerkt, dass *„viele Führungskräfte (...) die eine oder andere Unterstützung ja durchaus gebrauchen“* (ebd.: 34) können. Die Führungskräfte müssten noch viel lernen und erfolgreiche Personalarbeit unterstütze sie darin (vgl. AV 04: 10). Die Führungskräfte bräuchten *„ja auch immer mal wieder Hilfe. Da sehe ich schon auch das Personalwesen. Dass die da einfach auch Ansprechpartner sind und bei Fragen oder sowas unterstützen. Beraten. (...) Einfach Ansprechpartner sind“* (ebd.: 56).

Der Unterstützungsbedarf variere zwar je nach Führungskraft, der Bedarf sei aber grundsätzlich durchaus groß:

*„Tja, und dann auch noch so ein Stück weit, doch das sehe ich auch beim Personaler, die Führungskräfte beraten. [Die Führungskräfte] wissen ja auch nicht immer alles. Und manche sind sehr alleine mit ihren Aufgaben. Einige wollen keine Unterstützung. Aber ich glaube, gerade die Jüngeren wären sicher froh, wenn sie sich an jemanden wenden könnten. Der ihnen dann auch hilft. Sozusagen mit Rat und Tat“* (AV 05: 47).

Es sei die Aufgabe der Personalmitarbeiter, die Führungskräfte zu *„unterstützen und [zu] begleiten“* (AV 02: 61), um diese *„dazu [zu] bringen, den Mitarbeiter zu fordern und zu fördern“* (ebd.: 60) sowie *„den Menschen in den Fokus zu nehmen“* (AV 05: 28).

Aber auch die Unterstützung der Führungskräfte auf ihrem Weg zur Führungskraft und beim Führen selber durch die Personalabteilung sei von großer Bedeutung – sie solle die Führungskräfte *„zum Führen befähigen“* (AV 02: 64). Und wenn die *„Person doch nicht geeignet ist als Führungskraft, dann muss man ihr das auch klipp und klar so sagen. Auch eine Aufgabe des Personalers“* (ebd.: 65).

Trotz der Unterstützungs- und Beratungsfunktion dürfe sie *„den Führungskräften das operative Geschäft nicht abnehmen“* (AV 03: 80) – sie müsse vielmehr *„gucken, was man gemeinsam in Zukunft erreichen muss und wie der Weg dahin aussehen könnte“* (vgl. ebd.).

In diesem Zusammenhang wird in allen Interviews deutlich, wie wichtig ein hohes Maß an **Zukunftsorientierung** der Personalabteilung in den Augen der Arbeitnehmervertreter ist. Insbesondere *„über den heutigen Tag hinaus denken. Planen, gestalten. Also zumindest mittelfristig, besser langfristig“* (AV 01: 143) sei ein entscheidender Beitrag guter Personalarbeit. *„Vorweg, präventiv“* (ebd.: 22) Lösungen suchen und frühzeitig bei Problemen gegensteuern (vgl. AV 02: 66) seien mitunter ihre wichtigsten Kernaufgaben: *„So ein bisschen mehr über die eigenen Grenzen hinweg denken, wäre mal ein guter Ansatz“* (AV 04: 44). Es gehe darum, *„mit der Zeit [zu] gehen“* (AV 02: 80) und darüber hinaus nicht allein auf das Tagesgeschäft zu fokussieren, sondern *„auch mal in die Zukunft [zu] planen. Das machen wir hier viel zu wenig. Mal auf morgen oder vielleicht sogar auf übermorgen gucken. Das wäre was“* (AV 03: 26). Es sei *„egal in welcher Funktion (...) immer total negativ“* (ebd.: 46), wenn keine Zukunftsorientierung vorhanden sei. Dementsprechend solle *„die Personalabteilung sich (...) [überlegen], wo sie eigentlich 2025 stehen möchte“* (ebd.) und in dem Zuge *„an Lösungen und nicht am Problem“* (AV 04: 52) arbeiten.

Die Personalmitarbeiter müssten sich z. B. *„mal die Frage stellen (...), was wir eigentlich in den nächsten drei, fünf und zehn Jahren an Qualifizierungen brauchen“* (AV 05: 13). Dies sei ein wichtiger Stellhebel, *„um auszuschließen, dass man Leute ausbildet, die man dann hinterher eigentlich gar nicht wirklich braucht“* (ebd.: 16). Dementsprechend seien eine gezielte Personalentwicklung und eine gezielte Personalplanung *„Erfolgskriterien guter Personalarbeit“* (ebd.: 17).

Dazu gehöre auch, dass die Personalabteilung einen entscheidenden Beitrag dazu leisten müsse, das Unternehmen hinsichtlich ihres Personals zukunftssicher aufzustellen: *„Da muss man ja auch erst mal gucken, welche Qualifikationen in unseren Mitarbeitern stecken. Müssen wir uns von extern welche holen oder habe wir welche?“* (AV 02: 57). Der Personalbereich müsse sich an dieser Stelle viel stärker einbringen, um *„wirklich zu wissen, was der Fabrik an Personal fehlt“* (AV 05: 15) und um einschätzen zu können, welche Ausbildungsberufe oder Qualifikationen sich in einem Veränderungsprozess befinden und was das schlussendlich für das Unternehmen und dessen Personalplanung bzw. -entwicklung heißen könnte (vgl. ebd.).

In einem weiteren Schritt müssten Konzepte entwickelt werden, wie das vorhandene Personal anhand seiner jeweiligen Qualifikation eingesetzt und weiterentwickelt werden kann, um zukünftigen Herausforderungen begegnen zu können (vgl. ebd.: 5). An dieser Stelle seien eine ganzheitliche Betrachtung und eine vorausschauende Zukunftsplanung notwendig, die die Personalabteilung übernehmen müsse, da bei ihr alle dafür benötigten Daten

zusammenlaufen (vgl. ebd.: 20; 27). Die Personalabteilung müsse *„ihren Stempel noch aufdrücken“* (AV 03: 47), indem sie Ziele festlege, sich strategischer aufstelle und *„mehr an morgen“* (ebd.) denke. Nur so werde sie es schaffen, innerhalb des Unternehmens langfristig ernst genommen zu werden: *„Wenn du das nicht machst, dann entwertest du dich selber“* (ebd.: 75). Das sei die Basis für die Zukunft des Unternehmens und werde aktuell vom Personalbereich noch viel zu wenig gemacht (vgl. AV 05: 7).

Es wird deutlich, dass der Anspruch der Interviewpartner darin besteht, dass die Personalabteilung eine Art **Steuerungsfunktion** übernimmt (vgl. AV 06: 3), die sich der zukünftigen Themen im Unternehmen annimmt und Veränderungen der Fabrik steuert sowie begleitet (vgl. AV 05: 20): *„Ideal wäre (...) der Gestalter. Also dass er proaktiv die Themen angeht. Dass da mal Ideen entwickelt werden. Und eben Ideen, wie etwas gehen kann und nicht, wie etwas nicht geht“* (AV 04: 50). Die Personalabteilung müsse die Voraussetzungen und Bedingungen des Unternehmens beleuchten und dieses zukunftsfähig aufstellen (vgl. AV 06: 19). Sie habe *„dafür zu sorgen, dass dieses Schiff hier gerade fährt und möglichst schnell fährt und wirtschaftlich agiert“* (ebd.: 40).

Insgesamt zeigt sich auch bei den Arbeitnehmervertretern ein komplexes Bild an Rollenerwartungen an die Personalabteilung. Bevor diese zusammenfassend dargestellt werden, erfolgt zunächst ein Blick auf die Erwartungen der Interviewpartner hinsichtlich der Eigenschaften der Personalmitarbeiter. Obwohl teils bereits angedeutet worden ist, inwieweit die Rollenerwartungen an die Personalabteilung aus der Perspektive der Arbeitnehmervertreter erfüllt werden, werden daran anschließend die bisherigen Erfahrungen mit der Personalabteilung beleuchtet, um ein Gefühl für den aktuellen Erfüllungsgrad der gestellten Erwartungen zu generieren.

### **7.3.2.2 Wünschenswerte Eigenschaften eines Personalmitarbeiters aus der Perspektive der Arbeitnehmervertreter**

In einem engen Zusammenhang mit seiner gelungenen Rollenausübung stehen die Eigenschaften eines Personalmitarbeiters. In den Interviews werden von den Arbeitnehmervertretern Eigenschaften genannt, die sie von Personalmitarbeitern erwarten, damit diese ihre Rolle den Ansprüchen entsprechend erfüllen können.

Ähnlich wie die Führungskräfte auch erwarten die Arbeitnehmervertreter von den Personalmitarbeitern ein hohes Maß an sozialen Kompetenzen.

Grundsätzlich müsse ein Personalmitarbeiter ein *„Faible für Menschen“* (vgl. AV 01: 95) haben: *„Gerade in einer Personalabteilung sollte man Menschen mögen und sich gerne mit ihnen auseinandersetzen“* (ebd.: 89). Dies sei die Voraussetzung für gute Personalarbeit, denn *„wenn du als Personaler keine Lust hast, mit Menschen zu arbeiten, bringt es auch*

*nichts, dass du fachlich super bist. Voraussetzung ist echt dieses persönliche. Der Rest ist wichtig, aber folgt dann irgendwie“ (AV 04: 25). Personalmitarbeiter müssen ein gutes „Fingerspitzengefühl“ (AV 06: 52) haben, um gut mit Menschen umgehen zu können: „Als Personaler muss ich doch mit Menschen umgehen können und (...) [diese] richtig einschätzen können“ (AV 02: 12). Dazu müsse ein Personalmitarbeiter „ein Auge und ein Ohr für die Menschen haben. Sonst ist er kein guter Personaler“ (ebd.: 31). Dabei helfe zum einen Menschlichkeit (vgl. AV 03: 51) und zum anderen „ein bisschen Witz. Ein bisschen Selbstironie. Die Fähigkeit, über sich selbst zu lachen. Nicht immer alles so ernst nehmen“ (AV 04: 21).*

In diesem Zusammenhang sei in hohes Maß an **Empathie** von großer Bedeutung (vgl. AV 04: 20; AV 05: 54). Nur auf die Mitarbeiter zugehen und auf sie eingehen reiche allerdings nicht. Personalmitarbeiter müssten auch einen Zugang zu ihnen finden – „sie (...) auch knacken können“ (AV 01: 104). Das sei „über die formale Schiene“ (ebd.: 105) nicht möglich, sondern funktioniere nur über Empathie. Das beinhaltet auch den Umgang mit schwierigen Charakteren:

*„Es gibt einfach Leute, zu denen ich direkt einen Draht aufbauen kann. Es gibt aber auch Leute, die sind sehr, sehr schwierig. Die haben eine ungeheuer schwierige Biografie. Aber da die Professionalität an den Tag zu legen und zu sagen: ‘Trotzdem muss ich gucken, dass ich mit dem Menschen ein Thema lösen kann.’ Und das würde für mich auch wirklich zur Professionalität gehören, wenn man den Menschen nicht spüren lässt, dass man ihn nicht mag“ (AV 05: 56).*

Die Kunst guter Personalarbeit bestehe darin, sich auch auf schwierige Charaktere einstellen und mit ihnen umgehen zu können (vgl. AV 06: 43). Die „vielen unterschiedlichen Menschen“ (AV 01: 100) müssten als Herausforderung interpretiert werden: „Da gibt es welche, die können lächeln, aber dann gibt es natürlich auch den Griesgram. Aber den Griesgram muss man als Personaler ja auch mitnehmen können“ (ebd.).

Hierbei sei es von großer Bedeutung, dass Personalmitarbeiter ein hohes Maß an **Offenheit** zeigen: „Offenheit ist an der Stelle vielleicht das richtige Wort. Und das eben im Umgang mit Menschen. Ein Personaler muss bereit sein, sich auf den anderen einzulassen. Und das muss er auch können“ (AV 03: 53). Er müsse ausstrahlen, dass er „offen und ansprechbar“ (AV 02: 39) sei und „ein offenes Ohr für alle Belange der Mitarbeiter“ (ebd.: 34) habe.

Diese Offenheit beinhaltet neben der menschlichen Komponente auch eine technische:

*„Also man muss offen sein, man muss mit Menschen reden können und man muss Lust dazu haben, sich auch mal die technischen Dinge im Unternehmen anzugucken.“*

*Man muss sie ja nicht alle beherrschen, aber man muss wissen, wie diese Fabrik läuft. Also man muss verstehen, wie der Ablauf in dieser Fabrik ist. Also ein Verständnis für den Fachbereich entwickeln und auch bereit sein, sich da mal mit ein zu denken“ (AV 01: 98).*

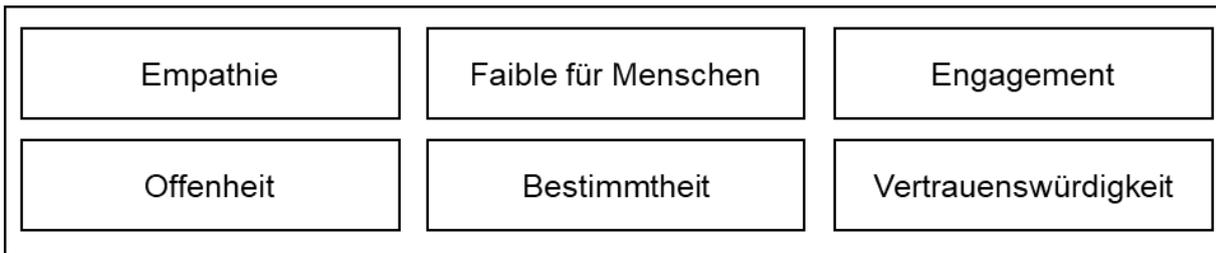
Insgesamt sei festzuhalten, dass hohes Maß an Offenheit die Voraussetzung ist, um mit den Menschen in der Fabrik in Kontakt zu kommen und zu verstehen, was sie bewegt:

*„Nur wenn ich offen bin als Personaler kann ich doch auch Anhaltspunkte sammeln, um zu erfahren, wie das Klima vielleicht besser werden kann, um ein Gespür dafür zu entwickeln, was da unten überhaupt so los ist. Und um mehr auf die Leute einzugehen, muss man einfach weltoffen sein“ (ebd.: 103).*

Dabei sei es allerdings ebenfalls von Bedeutung, dass Personalmitarbeiter ein gewisses Maß an Bestimmtheit beweisen: *„Es darf auch keiner sein, der nur offen ist und die Leute nehmen ihn nicht für voll“ (ebd.: 97).* Dementsprechend müsse er zwar *„ein Händchen für soziale Belange“ (AV 02: 27)* haben und *„menschlich“ (AV 03: 51)* sein, aber in Kombination mit einem gewissen Maß an **Bestimmtheit**: *„Und er muss deutlich sagen können, was geht und was nicht geht“ (AV 02: 35).* Ein Personalmitarbeiter müsse *„offen mit Menschen umgehen können. Offen aber bestimmt“ (AV 01: 96).* Dazu gehöre ebenfalls, dass er dem Mitarbeiter gegenüber **Vertrauen** ausstrahle und diesem nicht das Gefühl gebe, *„als Nummer betrachtet“ (AV 06: 47)* zu werden. Vertrauen sei *„das höchste Gut. Dass mein Gegenüber überhaupt den Mut hat, sich mir anzuvertrauen mit seinen Problemen. Ein Personaler muss ja auch Probleme aufnehmen können“ (AV 02: 36).* Zu Vertrauenswürdigkeit gehöre auch Verlässlichkeit: *„Wenn man mal nach Informationen fragt, dass man nicht drei Wochen nachfragen muss“ (AV 03: 49).*

Abschließend wird von den Arbeitnehmervetretern hervorgehoben, dass Personalmitarbeiter ein hohes Maß an **Engagement** zeigen sollen (vgl. ebd.: 50). Es müsse der Wille zu erkennen sein, mitarbeiten zu wollen und sich für die Menschen der Fabrik einsetzen zu wollen (vgl. AV 04: 60). Dazu gehöre, dass die Personalmitarbeiter Präsenz vor Ort zeigen müssten, um die Mitarbeiter gut betreuen zu können (vgl. AV 02: 38).

Abbildung 42 fasst die von den Arbeitnehmervetretern formulierten idealen Eigenschaften von Personalmitarbeitern zusammen:



**Abbildung 42: Wünschenswerte Persönlichkeitseigenschaften von Personalmitarbeitern aus der Perspektive der interviewten Arbeitnehmervertreter**

Nachdem herausgearbeitet werden konnte, welche idealen Persönlichkeitseigenschaften Personalmitarbeiter aus Sicht der Interviewpartner haben sollten, folgt nun die Beleuchtung der aktuellen Rollenausübung durch die Personalabteilung aus der Sicht der interviewten Arbeitnehmervertreter.

### **7.3.2.3 Bisherige Erfahrungen mit der Personalabteilung und der Wandel von Personalarbeit aus der Perspektive der Arbeitnehmervertreter**

Um beurteilen zu können, inwieweit die Rollenerwartungen der Arbeitnehmervertreter erfüllt werden, werden nun ihre bisherigen Erfahrungen mit der Personalabteilung betrachtet.

Ähnlich wie in den Interviews mit den Führungskräften zeigt sich auch im Gespräch mit den Arbeitnehmervertretern, dass sie ein hohes Maß an Varianz bei den Personalmitarbeitern wahrnehmen: *„In der Personalabteilung gibt es ja viele Sorten Mäuse, wie überall sonst ja auch“* (AV 01: 84). Diverse kulturelle und soziale Hintergründe führten dazu, dass verschiedene Weltbilder vorherrschten und Aufgaben unterschiedlich ausgeübt werden (vgl. AV 03: 42). Insgesamt sei dies nachvollziehbar und menschlich: *„Das sind ja auch nur Menschen und Menschen sind verschieden. Im Personalwesen fällt mir einfach auf, dass die unterschiedlich arbeiten“* (AV 02: 17).

Die Arbeitnehmervertreter heben hervor, dass die Unterschiedlichkeit der Rollenträger maßgeblich Einfluss auf die Zusammenarbeit sowie die Ausgestaltung der Personalarbeit nimmt: *„Die Personalarbeit [ist] total abhängig vom Personaler. Also vom jeweiligen Menschen“* (AV 01: 91). Es sei mit einem Glücksspiel vergleichbar, mit welchem Personalmitarbeiter zusammengearbeitet werde: *„Da kannst du Glück haben und da kannst du Pech haben“* (AV 04: 28). Personalarbeit sei *„nicht einheitlich. Je nachdem, wie der einzelne seine Aufgabe versteht. Und das ist dann natürlich sehr unterschiedlich. Und auch unterschiedlich gut“* (AV 02: 20). Es wird deutlich, dass sich die beschriebene Varianz in den Augen der Interviewpartner direkt auf die Qualität der Personalarbeit auswirkt:

*„Es hängt immer vom einzelnen ab. Einige machen das schon echt ganz gut und bemühen sich auch sehr. Aber bei anderen erkenne ich einfach gar nichts. Ich habe das Gefühl die wollen einfach gar nicht. Vielleicht können sie auch nicht. Und das ist*

*dann schon echt ein Problem. Es hängt einfach viel zu sehr vom einzelnen ab“ (ebd.: 25).*

In diesem Zusammenhang wird bemängelt, dass durch das unterschiedliche Rollenhandeln keine einheitlichen Vorgehensweisen in der Personalarbeit vorherrschen und dass *„keine Marschrichtung für alle“* (AV 04: 24) existiere: *„Jeder kocht sein eigenes Süppchen. Und entweder du hast da gerade einen, der Lust auf Menschen hat, oder eben nicht“* (ebd.). Ein anderer Interviewpartner bringt diesbezüglich ebenfalls seinen Unmut auf den Punkt: *„Das kann doch nicht sein, dass die Qualität der Personalarbeit vom einzelnen, und wie der seine Arbeit auffasst, abhängt“* (AV 01: 147).

Insgesamt hänge die gelungene Rollenausübung *„sehr stark von den handelnden Personen“* (AV 04: 3) ab: *„Die leben ihre Rolle gefühlt alle irgendwie anders. Und das endet dann irgendwie darin, dass jeder so sein Ding durchzieht“* (AV 01: 86).

In den Interviews mit den Arbeitnehmervertretern wird ein hohes Maß an Polarisierung deutlich. Insbesondere in Bezug auf die unterschiedlichen Typen von Personalmitarbeitern werden stets Extreme einander gegenüber gestellt, die in einem deutlichen Spannungsverhältnis stehen:

*„Die sind ziemlich unterschiedlich. Also einige finde ich auch gut. Die sind offen, dem Menschen zugewandt. Da merkst du einfach, die wollen helfen. Die wollen unterstützen. Und so kann man ja auch zusammenarbeiten. Aber dann hast du die, die nichts alleine entscheiden können. Die stur nach den Regeln gehen und dann immer nur nein sagen. Egal zu was. Und dann kannst du mit denen auch nicht zusammenarbeiten“* (AV 06: 54).

Einerseits werden Personalmitarbeiter dargestellt, die *„hochmotiviert“* (AV 04: 22) und *„echt gut“* (ebd.: 17) seien sowie mit *„Herzblut“* (ebd.: 4) Themen *„bewegen wollen“* (ebd.). Mit diesen funktioniere die Zusammenarbeit sehr gut (vgl. AV 03: 92). Sie nähmen sich Zeit, hörten den Mitarbeitern auch zu (vgl. ebd.) und wüssten, *„was mit guter Personalarbeit gemeint“* (AV 02: 23) sei.

Andererseits werden *„Schreibtischtäter“* (AV 04: 22) beschrieben, die *„in ihrer Aufgabe als Verwalter total auf[gehen]“* (AV 02: 17), und überfordert sind, *„wenn sie auf die Menschen zugehen müssen“* (ebd.). Dieser Typus Personalmitarbeiter sei *„noch weit davon entfernt, offen auf die Menschen zuzugehen und die dann auch mitzunehmen“* (AV 01: 101). Er habe Defizite bei sozialen Kompetenzen (vgl. AV 02: 11), was *„nicht gut für ein Personalwesen“* (ebd.: 19) sei. Es fehle an *„Fingerspitzengefühl“* (AV 06: 50) und *„Empathie“* (ebd.): *„Also am Ende ist es eigentlich so, dass ein Personaler gut mit Menschen*

*umgehen können muss. Dieses Fingerspitzengefühl. Und das fehlt mir bei so vielen einfach“ (ebd.: 53).*

In der Konsequenz entspricht nicht jedes Rollenhandeln den gestellten Rollenerwartungen der interviewten Arbeitnehmervertreter. Obwohl diese der Personalabteilung ein hohes Maß an fachlicher Kompetenz zusprechen (vgl. AV 05: 58) und ihr bescheinigen, dass sie das „*administrative Tagesgeschäft*“ (AV 01: 8) beherrsche, zeichnen sie in den Interviews ein vornehmlich negatives Bild der Personalabteilung.

So wird der gesamte Personalbereich immer wieder auf seine Rolle als Dienstleister reduziert: „*Er ist auch aus meiner Sicht, aus Sicht des Betriebsrats, ein Dienstleister*“ (AV 06: 4), der „*Daten [und] Fakten*“ (AV 03: 85) liefern müsse. In diesem Zusammenhang wird zudem hervorgehoben, dass die Rolle der Personalabteilung im Unternehmen die eines Verwalters sei (vgl. AV 04: 49) und „*der Personaler (...) von den Leuten als Sachbearbeiter wahrgenommen [wird], der nur am PC sitzt*“ (AV 03: 37). Insgesamt wird der Personalabteilung in allen Interviews ein deutlich administrativer, verwaltender Fokus zugeschrieben: „*Das Personalwesen (...) sehe ich derzeit sehr stark in der Verwaltungsrolle*“ (AV 04: 43). Die Sinnhaftigkeit dahinter wird mitunter in Frage gestellt:

*„Also gerade auch Statistiken, die nur gemacht werden, weil es Statistiken sind. Kein Mensch guckt sich die hinterher an. In der Regel sind die ja nicht mal aussagekräftig zu irgendwas. Meist ist das nur irgendein grüner Balken auf irgendeinem Papier. Aber die sagen überhaupt nichts aus“ (AV 01: 52).*

In der Folge existiere in der Personalarbeit „*noch viel zu viel Bürokratie*“ (AV 02: 45). Diese reine Verwaltungsarbeit beeinträchtige das Image der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens deutlich: „*Das ist ja auch das Klischee des Personalwesens. Die sind ja nur am Verwalten. Und das ist natürlich nicht hilfreich*“ (AV 04: 5). Innerhalb des Unternehmens sei daher „*der Ruf [der Personalabteilung] bescheiden*“ (AV 06: 49). Sie wird mit einem „*Tanker*“ (ebd.: 2) verglichen, der sich nur schwerfällig bewegen könne.

Durch den hohen Verwaltungsaufwand und die Bürokratie stünden sich die Personalmitarbeiter „*selbst im Weg*“ (ebd.: 8). Die Personalabteilung beraube sich jeglicher Flexibilität sowie Entscheidungskraft (vgl. ebd.: 18) und werde „*die Last des schweren Tankers nicht los*“ (AV 02: 45).

Die hohe administrative Arbeitslast führe dazu, dass die Personalmitarbeiter kaum noch Zeit für andere Tätigkeiten hätten (vgl. AV 01: 51; 32; 55; 56) und dass sie sich zu wenig mit den relevanten Themen im Unternehmen beschäftigten (vgl. AV 05: 22). Ein Interviewpartner gibt an, dass die Personalmitarbeiter zu weit weg von ihren jeweiligen Fachbereichen und den dazugehörigen Mitarbeitern seien und diese nicht gut genug kennen: „*Und dieses Kennen der*

*Bereiche oder auch der Menschen, die dort arbeiten, sehe ich momentan nicht, dass alle wirklich wissen, wie ihre Bereiche sind. Also was in ihren Bereichen überhaupt passiert“* (AV 01: 61). Damit seien die Personalmitarbeiter zu weit weg von den Mitarbeitern und redeten gar nicht oder zu spät mit den Menschen im Unternehmen (vgl. ebd.: 16). Aus dieser Distanz heraus sei wenig Verständnis für die Nöte der Mitarbeiter vorhanden: *„Wenn da mal einer nach 20 Jahren hochkommt und sagt: ‘Ich kann da nicht mehr arbeiten’, dann können die meistens gar nicht begreifen, was da los ist“* (ebd.: 62). Dabei sei der Umgang mit Menschen und die Nähe zu den Mitarbeitern elementar für *„erfolgreiche Personalarbeit“* (ebd.: 16). Daher könne *„diese hohe Entfernung von den Mitarbeitern (...) nicht die Idee des Personalwesens sein“* (ebd.: 77).

Ein Arbeitnehmervertreter schildert in diesem Zusammenhang ein in seinen Augen für Personalmitarbeiter typisches Verhalten in Gesprächen mit Mitarbeitern:

*„Das machen die [Personalmitarbeiter] fast alle in (...) [Gesprächen mit Mitarbeitern], dass sie sagen: ‘Ja guten Tag, wir sitzen hier heute zusammen, weil Sie bei mir hochgepoppt sind.’ Da fühlt man sich als Mitarbeiter doch mal so richtig wertgeschätzt. Wenn man beim Personal hochpoppt. So viel zum Thema Verwaltung. Da ist ein System und dann poppt der Mitarbeiter hoch. Der Mitarbeiter steckt da als Zahl irgendwo drin“* (AV 04: 58).

Dementsprechend werde den Mitarbeitern stets suggeriert, sie seien nur Nummern im System des Unternehmens (vgl. AV 02: 14). Dabei bedeute *„gute Personalarbeit, auf die Bedürfnisse des einzelnen gut eingehen zu können. Und das macht das Unternehmen im Augenblick nicht“* (ebd.: 22). In Bezug auf die Nähe zu und die Motivation von Mitarbeitern sei *„noch sehr viel Potential bei der Personalarbeit“* (AV 03: 36). Auch ein anderer Interviewpartner hebt hervor, dass dieser Aspekt der Personalarbeit derzeit ausschließlich von den Arbeitnehmervertretern ausgeübt werde und dass er von der Personalabteilung erwarte, *„sich da was zu überlegen. Aktuell machen wir als Betriebsrat das alles“* (ebd.: 48).

Als Folge gäbe es nach wie vor Mitarbeiter, die Angst vor Kontakt mit der Personalabteilung hätten (vgl. AV 05: 39). Diese Mitarbeiter wendeten sich dann vornehmlich an die Arbeitnehmervertreter, die sich ihrer Probleme annähmen (vgl. AV 06: 46). Die Interviewpartner sprechen darüber hinaus an, dass die Personalabteilung immer erst dann auf Probleme reagiere, *„wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist“* (AV 01: 19).

Weiterhin kritisieren die Arbeitnehmervertreter, dass sich die Personalmitarbeiter eng an ihre Regelungen und Prozesse halten. In den Augen der Interviewten sei es wichtig, auch mal davon abzuweichen: *„Mal Grautöne zulassen. Nicht immer Schwarz-Weiß-Denken. Das passiert nicht und das macht es schwierig“* (AV 06: 10). Ein Interviewpartner führt einen drastischen Vergleich an: *„Es gibt Personalreferenten, es gibt Personalsachbearbeiter, die*

wirklich ganz strikt, also ich sage immer Ärmelschoner, und ein Kopierstift, den man noch anspuckt. Und dann wird abgearbeitet wie 1950. Und das ist schwierig“ (ebd.: 9). Durch diese Arbeitsweise blockiere die Personalabteilung immer wieder Prozesse innerhalb des Unternehmens: „Das Personalwesen macht das Leben dann schwierig“ (ebd.: 26), da es „immer so negativ, so schwarz-weiß“ (AV 04: 51) agiere. Diese Ausrichtung wird als Engstirnigkeit (AV 06: 23) ausgelegt, innerhalb derer sich Personalmitarbeiter genau an vorgegebene Prozesse hielten: „Dass man sich dann eben ganz starr daran halten muss, das ist aus meiner Sicht Blödsinn“ (ebd.: 25). Die Personalabteilung sage „ganz oft nur Ja oder Nein“ (AV 04: 42), müsse aber vielmehr gucken, „wo man trotzdem was machen könnte, obwohl es eigentlich ein Nein wäre“ (ebd.).

Weiterhin geben die Arbeitnehmervertreter an, dass die Personalabteilung ihrer Rolle als neutrale Position sowie als Regelhüter im Unternehmen zu wenig nachkomme: „Die wären doch eigentlich perfekt, Objektivität ins Unternehmen zu bringen. Sozusagen als Schiedsrichter. Und dann vielleicht auch die verschiedenen Parteien zusammenbringen. Auch das vermisse ich ganz oft“ (AV 02: 47). Sie agiere im Unternehmen „häufig einfach nicht neutral“ (AV 04: 31).

Auch bei der Transparenz von Personalprozessen gäbe „es noch Potentiale“ (AV 03: 11) zur Optimierung, da viele Mitarbeiter über zahlreiche Prozesse nicht ausreichend informiert seien. Lediglich ein Interviewpartner betont, dass die Personalabteilung in jüngerer Vergangenheit die Transparenz und Standards in einigen Personalprozessen deutlich verbessert habe, indem diese „viel strukturierter und viel besser“ (AV 05: 41) abliefen als vorher.

Die Arbeitnehmervertreter geben weiterhin an, dass die Personalmitarbeiter in ihren Augen ihre Unterstützungsrolle der Führungskräfte noch zu wenig wahrnehmen (vgl. AV 02: 62) und außerdem reaktiv agierten: „Das vermisse ich ganz oft. Diese Eigengestaltung von Arbeit“ (ebd.: 69).

Generell sei die Personalabteilung in den Augen der Arbeitnehmervertreter zu wenig zukunftsorientiert und gestalterisch aufgestellt, obwohl dies einer der wichtigsten Aspekte von Personalarbeit sei. Sie könne zwar „in ein paar Bereichen nach vorne gucken“ (AV 01: 9), grundsätzlich arbeite sie aber „sehr alltagsbezogen. Und damit ziemlich verwaltend“ (ebd.: 10). Sie sei zu wenig planerisch (vgl. AV 02: 67), „was Zukunftsthemen angeht“ (AV 03: 32). Dabei sei es von großer Relevanz, „weiter als nur an morgen zu denken“ (AV 02: 67) und „vielleicht sogar auf übermorgen gucken“ (AV 03: 27).

Insgesamt werde die Personalabteilung demzufolge einer ihrer Hauptaufgaben nicht gerecht: „Mit dem arbeiten, was man hat und das auch verbessern. Das ist die Basis für unsere Zukunft im Unternehmen. Und das macht das Personalwesen viel zu wenig“ (AV 05: 6). Das habe zur Folge, dass die Personalabteilung „im Haus einfach nicht so ernst genommen“ (AV 03: 82)

werde. Es sei von existentieller Bedeutung für das Unternehmen und die Personalabteilung selbst, dass sie planerisch und zukunftsorientiert agiere: *„Und wenn die einfach mal langfristig was machen und initiieren, dann würde man sie viel ernster nehmen. Das gäbe einen Aha-Effekt. Aber der fehlt zurzeit noch“* (ebd.: 84). Die Personalabteilung beginne zwar langsam, präventiv zu arbeiten; hier sei aber noch deutliches Entwicklungspotential vorhanden (vgl. u. a. AV 01: 22; 28; AV 02: 66; AV 03: 45; AV 05: 5).

Trotz dieses kritischen Bildes der Personalabteilung aus der Perspektive der Arbeitnehmervertreter wird in den Interviews ebenfalls deutlich, dass sich Veränderungen in der Personalarbeit bemerkbar machen. Das gesamte Unternehmen sei derzeit in einem Umbruch, in dem der Umgang miteinander mehr in den Fokus rücke, das schließe auch die Personalabteilung mit ein: *„Wir machen (...) einen Wandel durch, was das Thema Personalarbeit betrifft“* (AV 02: 15). Personalarbeit verbessere sich (vgl. AV 03: 3) und auch hinsichtlich *„der Rolle der Personaler“* (AV 01: 43) seien Veränderungen erkennbar. Das liege daran, dass in die Personalabteilung *„neue, sehr gute Leute reingekommen [sind]. Die sind richtig, richtig gut. Die sind hochmotiviert. Die sind freundlich, die sind zugewandt“* (AV 04: 19). Erneut wird der Einfluss der Varianz der einzelnen Rollenträger deutlich. Diese neuen Personalmitarbeiter *„kommen mit einer anderen Motivation und mit anderen Gedanken hier rein und dann wird sich das über die Jahre auch verändern. Aber auch das wird wieder Zeit brauchen“* (AV 05: 52). Es entstehe *„fast eine Art Aufbruchsstimmung“* (ebd.: 36) und habe zur Folge, dass *„das Thema Betreuung eine größere Rolle spielt. Man versucht als Personaler mittlerweile auch ab und zu, in die Bereiche zu gehen“* (AV 03: 5). Insgesamt suchten die Personalmitarbeiter deutlich mehr den Kontakt zu den Mitarbeitern des Unternehmens und beschäftigten sich mit diesen (vgl. AV 01: 11; AV 02: 40; 42; AV 03: 6). Sie fingen an, *„so ein bisschen umzudenken“* (vgl. AV 01: 29) und auch ein präventiver Blick in die Zukunft entwickle sich, wenn auch *„ganz langsam“* (ebd.: 27). Außerdem sei die Zusammenarbeit miteinander deutlich vertrauensvoller geworden: *„Ich kann mich eigentlich immer darauf verlassen, wenn wir etwas abgesprochen haben, dass wir das dann auch so machen. Das hat sich in den letzten Jahren, finde ich, verbessert“* (AV 04: 26).

Allerdings wird ebenfalls betont, dass es nun wichtig sei, diesen Wandel kontinuierlich und flächendeckend voranzutreiben (vgl. AV 05: 42):

*„Da tut sich jetzt ein bisschen was, was die Rolle des Personalers angeht. Aber das muss jetzt bis in die Produktionsbereiche durchgetragen werden. Da muss man jetzt einen langen Atem haben. Nur so kann das ganze Thema Personalarbeit auch unten ankommen. Das kann man nur schaffen, wenn man da jetzt am Ball bleibt“* (AV 03: 38).

Abschließend weist ein Arbeitnehmervertreter auf das vorhandene Potential zu nachhaltigen Veränderungen und Verbesserungen der Personalabteilung hin: *„Ich bin sicher, das*

*Personalwesen kann viel mehr tun, als es aktuell tut*“ (AV 05: 36). Es müsse dafür aber lediglich seinen „*Fokus verlagern*“ (AV 02: 44) und die Erwartungen erfüllen, die innerhalb des Unternehmens gestellt werden.

Insgesamt zeigt sich also ein kontroverses Bild. Es wird deutlich, dass zahlreiche Rollenerwartungen der Arbeitnehmervorteiler nicht erfüllt werden und die Interviewpartner ein vornehmlich negatives Bild der Personalabteilung zeichnen. Dies resultiert zum einen aus der wahrgenommenen Unterschiedlichkeit der Rollenträger, die in den Interviews wiederholt in entgegengesetzte Extreme eingeteilt werden, und deren Einfluss auf die Qualität von Personalarbeit. Zum anderen werden der ausgeprägte Verwaltungsfokus, die daraus entstehende Behäbigkeit sowie Distanz zu den Mitarbeitern und die fehlende Zukunftsorientierung beanstandet. Dennoch wird ebenfalls deutlich, dass Personalarbeit und damit auch die Personalabteilung in der Wahrnehmung der Arbeitnehmervorteiler im Wandel begriffen sind und Potentiale für Verbesserungen vorhanden sind.

#### **7.3.2.4 Zusammenfassung und Überblick über die Rollenerwartungen der Arbeitnehmervorteiler**

Insgesamt betrachtet ist auch aus der Perspektive der Arbeitnehmervorteiler ein komplexes Bild an Rollenerwartungen an die Personalabteilung erkennbar. Im Gegensatz zur Sichtweise der Führungskräfte ergibt sich ein deutliches Spannungsfeld zwischen Rollenerwartungen und aktueller Rollenerfüllung.

In den Interviews wird auch ohne Nachfrage durch den Interviewer immer wieder deutlich, dass die Arbeitnehmervorteiler hinsichtlich der aktuellen Rollenausübung der Personalmitarbeiter ein kritisches Bild zeichnen – die Rolle der Personalabteilung wird wiederholt auf die eines verwaltenden Dienstleisters reduziert (vgl. Kapitel 7.3.2.3). Zusätzlich lassen sich Hinweise darauf finden, dass die Persönlichkeitsstruktur und Individualität von Personalmitarbeitern (vgl. Kapitel 7.3.2.2) einen entscheidenden Einfluss darauf haben, wie diese ihre Rolle gestalten und leben, und damit auf die wahrgenommene Qualität von Personalarbeit. Analog zu der kritischen Sichtweise auf die aktuelle Rollenausübung machen die Interviewpartner deutlich, dass aus ihrer Perspektive nicht alle Personalmitarbeiter die in ihren Augen passende Persönlichkeitsstruktur haben, um ihre Rolle den Erwartungen entsprechend auszuüben.

Bei der Betrachtung der Rollenerwartungen wird auch von den Arbeitnehmervorteilern die Dienstleisterfunktion der Personalabteilung geschätzt. Allerdings ist auffällig, dass diese Rolle auf der einen Seite durch die Interviewpartner erwartet wird und auf der anderen Seite wird die Personalabteilung in ihrer aktuell wahrgenommenen Rollenausübung auf einen verwaltenden, bürokratischen Dienstleister reduziert und in dem Zuge negativ beurteilt. Es wird die Erwartungshaltung formuliert, dass sie grundsätzlich sicherstellen müsse, dass die

grundlegenden Personalprozesse funktionieren, wie z. B. die Bezahlung der Mitarbeiter. Tue sie dies allerdings ausschließlich, wird ihre Rollenausübung negativ beurteilt (vgl. Kapitel 7.3.2.3). So kristallisieren sich Rollenerwartungen seitens der Arbeitnehmervertreter heraus, die weit über eine reine Dienstleisterfunktion hinaus gehen. Die Reihenfolge der Nennung drückt keinerlei Hierarchie aus.

- **Ansprechpartner für Mitarbeiter:**

Die Personalabteilung ist ein Ansprechpartner für die Mitarbeiter und geht proaktiv auf diese zu, um sie ganzheitlich betreuen zu können.

- **Fachexperte:**

Die Personalabteilung verfügt über ein hohes Maß an Expertenwissen zu Personalthemen. Wenn einzelne Personalmitarbeiter über das Wissen selbst nicht verfügen, müssen sie sich zeitnah sowie aktiv informieren und das Wissen zur Verfügung stellen.

- **Dienstleister:**

Die Personalabteilung sorgt dafür, dass ihre Basis-Prozesse reibungslos funktionieren, wie z. B. die Bezahlung der Mitarbeiter.

- **Vermittler:**

Die Personalabteilung vermittelt zwischen den Führungskräften und den Arbeitnehmervertretern.

- **Vorbild:**

Die Personalabteilung ist in ihren Handlungen ein Vorbild für die anderen Akteure des Unternehmens.

- **Unternehmensvertreter:**

Die Personalabteilung vertritt die Interessen des Unternehmens und stellt dementsprechend die Prozesse schlank auf, um den Gewinn des Unternehmens zu fokussieren.

- **Regelhüter:**

Im Sinne eines Schiedsrichters sorgt die Personalabteilung innerhalb des Unternehmens für Neutralität, Transparenz und die Einhaltung von Regeln. Werden die bestehenden Regeln verletzt, müssen diese Regelverstöße sanktioniert werden.

- **Unterstützer der Führungskräfte:**

Die Personalabteilung unterstützt die Führungskräfte in ihrer Führungsrolle befähigt sie zu Führung.

- **Gestalter der Zukunft:**

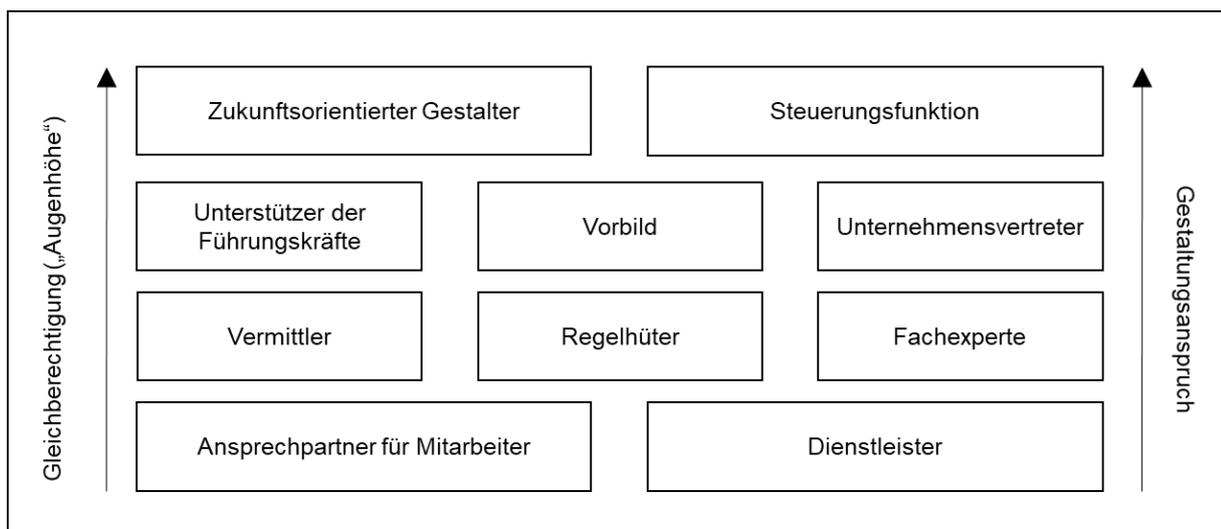
Die Personalabteilung avisiert proaktiv zukünftige Herausforderungen und geht diese gestalterisch sowie planerisch an.

- **Steuerungsfunktion:**

Die Personalabteilung steuert und begleitet Veränderungen im Unternehmen, um es zukunftsfähig aufzustellen.

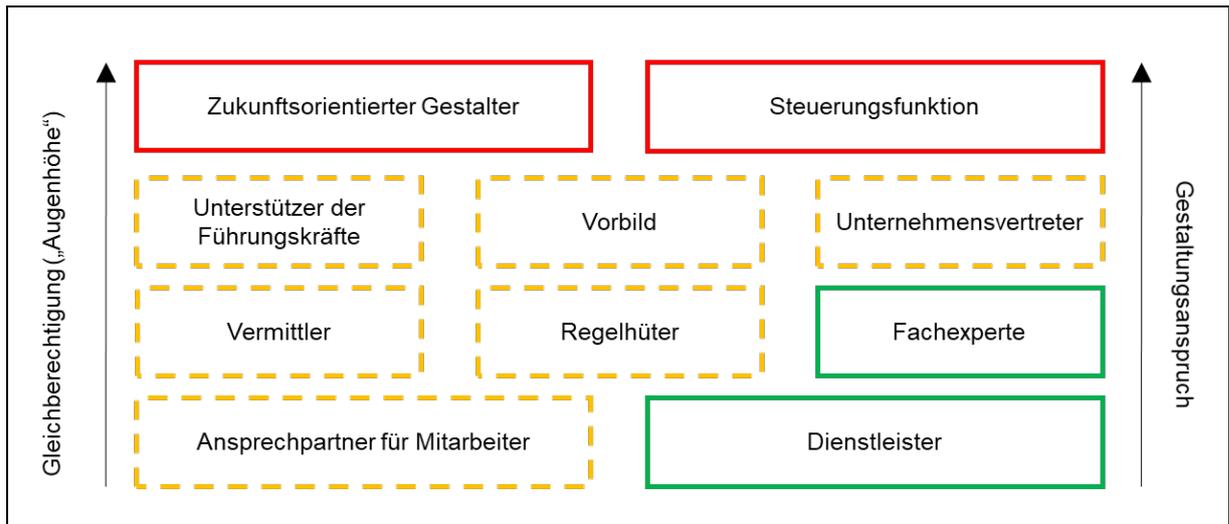
Auch diese Typisierung ist analog zu Kapitel 7.3.1.4 nicht trennscharf. Bei der Betrachtung der einzelnen Rollen wird deutlich, dass sie mehr oder weniger eng zusammenhängen und zumindest teilweise ineinander übergehen. Nichtsdestotrotz ermöglichen sie im Sinne einer Typologie einen vereinfachten Überblick über die Rollenerwartungen durch die Arbeitnehmervertreter.

Es ergeben sich auch hier qualitative Unterschiede zwischen den Rollen. Während es sich z. B. bei der Dienstleisterrolle primär um die administrative Aufrechterhaltung von Basisprozessen handelt, beinhaltet die Rolle des zukunftsorientierten Gestalters inhaltlich mehr Anspruch und impliziert ein hohes Maß an Proaktivität sowie Gleichberechtigung mit anderen Akteuren innerhalb des Unternehmens. Die Steuerungsfunktion beinhaltet darüber hinaus eine übergeordnete Komponente. Abbildung 43 zeigt eine Übersicht über die formulierten Rollenerwartungen der Arbeitnehmervertreter:



**Abbildung 43: Übersicht über die Rollenerwartungen der Arbeitnehmervertreter an die Personalabteilung**

An dieser Stelle ist zu betonen, dass die Qualität der Rollenausübung aus der Perspektive der Interviewpartner von den handelnden Personen abhängt. Die Erfüllung der Rollen variiert mit dem jeweiligen Rollenträger. Erneut wird deutlich, wie viel Einfluss die Varianz der Beteiligten auf das Rollenprofil der Personalabteilung besitzt. Je stärker der proaktive Gestaltungsanspruch der Rolle ist, desto seltener werden die Erwartungen erfüllt. Abbildung 44 zeigt farblich, welche Rollenerwartungen der Führungskräfte von der Personalabteilung erfüllt (grüne Umrandung), in Abhängigkeit von der Varianz der Beteiligten teilweise erfüllt (gelb gestrichelte Umrandung) oder nicht erfüllt (rote Umrandung) werden.



**Abbildung 44: Die Erfüllung der Rollenerwartungen der Arbeitnehmervertreter an die Personalabteilung**

Es wird deutlich, dass ein Großteil der Rollen nicht oder nicht flächendeckend (in Abhängigkeit von den Rollenträgern) erfüllt wird. Dementsprechend lassen sich an dieser Stelle Potentiale zur Verbesserung der Legitimitätssituation der Personalabteilung durch eine vollständige Erfüllung der Rollenerwartungen ableiten. Dieser Aspekt wird bei der Ableitung der Legitimationsstrategien in Kapitel 8.2 erneut aufgegriffen und beleuchtet.

Im Folgenden werden zunächst die beiden Perspektiven der Führungskräfte und der Arbeitnehmervertreter zusammengeführt.

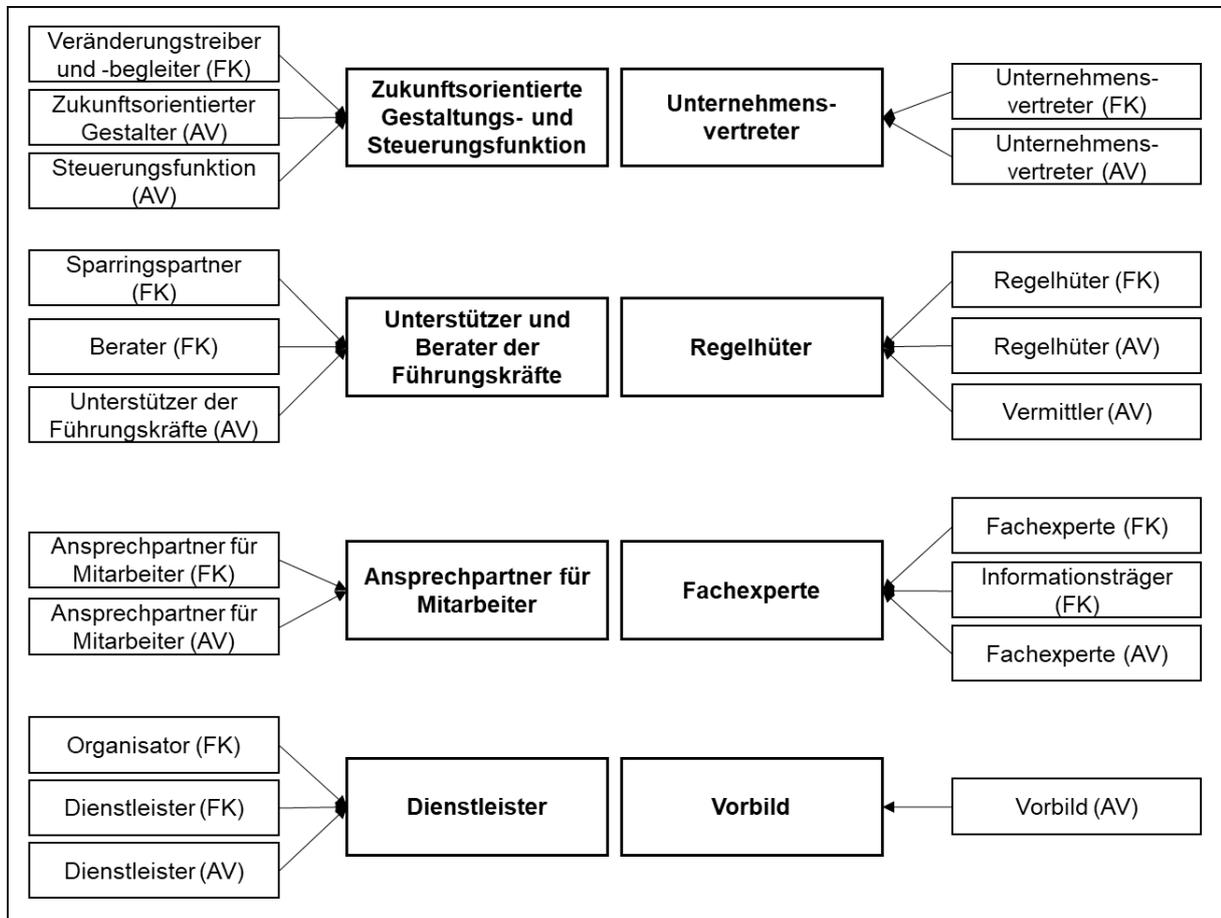
### **7.3.3 Zusammenführung der Rollenerwartungen der Führungskräfte sowie Arbeitnehmervertreter und resultierende Rollenkonflikte**

Die Analyse der Perspektiven der Anspruchsgruppen soll dabei helfen, ein differenziertes Verständnis des Rollenbildes der Personalmitarbeiter zu entwickeln, dieses zu schärfen und daran anknüpfend gezielt Einfluss auf die Rolle zu nehmen bzw. bestehende Strukturen zu verändern.

Wie bereits von Walgenbach (1998: 275) sowie Hildisch (2012: 89) beschrieben, lässt sich zunächst festhalten, dass die Rollenerwartungen der beiden Akteure alleine aus ihrer unterschiedlichen Stellung und Aufgabe im Unternehmen heraus variieren (vgl. Kapitel 3.1.2). Während die Führungskräfte aus ihrem Blickwinkel Rollenerwartungen formulieren, die primär sie selbst in der Erfüllung ihrer Aufgabe unterstützen, weisen die Rollenerwartungen der Arbeitnehmervertreter einen erkennbaren Beschäftigtenbezug auf.

Trotz dieser teils deutlich unterschiedlichen Fokussierung sind vorrangig Ähnlichkeiten in den Erwartungsstrukturen auszumachen. So lässt sich ein Großteil der erwarteten Rollentypen bei beiden Anspruchsgruppen wiederfinden. Im Sinne einer Typologie werden ähnliche Rollenerwartungen zu einem Typus zusammengefasst, um die einzelnen Erwartungen zu ordnen und ein übersichtliches Bild zu schaffen.

Abbildung 45 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die von den interviewten Anspruchsgruppen erwarteten Rollen sowie deren Herleitung. Es ist jeweils in Klammern angegeben, welcher Akteur in den Interviews welche Rolle als Erwartung formuliert hat.



**Abbildung 45: Herleitung und Zusammenfassung der Rollenerwartungen der interviewten Anspruchsgruppen an die Rolle der Personalmitarbeiter**

Insgesamt lassen sich aus den Interviews acht verschiedene Rollentypen herausarbeiten.

Die Rolle als **Gestaltungs- und Steuerungsfunktion** umfasst alle Erwartungen, in denen formuliert wird, dass die Personalabteilung eine gestaltende Rolle innerhalb des Unternehmens einnehmen soll. Das enthält sowohl die Initiierung und Begleitung von Transformationsprozessen als auch die Übernahme einer Steuerungsfunktion.

Die Rolle als **Unterstützer und Berater der Führungskräfte** beinhaltet alle Rollenerwartungen, die auf die Unterstützungsfunktion der Führungskräfte hinweisen. Das inkludiert neben deren Beratung auch deren Befähigung sowie die Übernahme einer Sparringspartner-Funktion.

Die Rolle als **Ansprechpartner für Mitarbeiter** fasst alle Ansprüche zusammen, die einen hohen Beschäftigtenbezug fordern.

Die Rolle als **Dienstleister** enthält alle Erwartungen, die mit administrativer Unterstützung, der Aufrechterhaltung von Basisprozessen sowie mit der Gewährleistung eines organisatorischen Rahmens für die anderen Akteure des Unternehmens einhergehen.

Die Rolle als **Unternehmensvertreter** schließt alle Ansprüche ein, in denen die Personalabteilung die Arbeitgeberseite repräsentiert.

Die Rolle als **Regelhüter** beinhaltet die Erwartungen, die auf die Übernahme einer neutralen Ordnungsinstanz innerhalb des Unternehmens anspielen. Das enthält neben der Sanktionierung von Regelverstößen auch die Gewährleistung von Standards sowie Transparenz auch die Übernahme einer Vermittlungsfunktion in Konfliktsituationen.

Die Rolle als **Fachexperte** fasst alle Ansprüche zusammen, in denen erwartet wird, dass die Personalabteilung ein fachlicher Experte für Personalthemen ist und dieses Wissen entsprechend zur Verfügung stellt.

Die Rolle als **Vorbild** enthält alle Erwartungen, die sich darauf beziehen, dass die Personalabteilung die im Unternehmen geltenden Regeln und Werte vorleben soll. Sie lässt sich als Erwartungshaltung bei den Arbeitnehmervertretern finden. Bei den Führungskräften wird sie nicht explizit formuliert.

Anhand der abgeleiteten Typologie wird deutlich, wie ähnlich die Erwartungen der unterschiedlichen Akteure trotz ihrer verschiedenen Ausrichtungen bzw. Stellungen im Unternehmen sind. Sieben Rollentypen werden sowohl von Führungskräften als auch von Arbeitnehmervertretern genannt. Lediglich die Rolle des Vorbilds wird allein von den Arbeitnehmervertretern erwartet.

Durch diese Ähnlichkeit der Ansprüche sinkt das Potential für **Inter-Sender-Rollenkonflikte**, die dann vorliegen, wenn die Rollenerwartungen des einen Senders denen eines anderen Senders widersprechen (vgl. Katz/Kahn, 1966: 180). Allerdings ist zu betonen, dass die unterschiedlichen Fokusse der beiden Anspruchsgruppen dieses Konfliktpotential wiederum erhöhen: während sich die Führungskräfte im Rahmen ihrer Rollenerwartungen selbst in den Mittelpunkt stellen, sind diejenigen der Arbeitnehmervertreter zu einem Großteil an den Beschäftigten des Unternehmens ausgerichtet. Damit sieht sich die Personalabteilung mit Akteuren konfrontiert, die mitunter konfliktäre Interessen verfolgen. Dadurch wird die sog. Sandwichposition der Personalabteilung deutlich, die in den der Personalfunktion klassischerweise inhärenten Rollenkonflikten mündet (vgl. Neuberger, 2002: 342; Krämer, 2008: 34, 37; Kapitel 3.4.5 und Kapitel 5.1.5). In diesem Zusammenhang ist darüber hinaus die Rollenerwartung zu erwähnen, dass die Personalmitarbeiter in Konfliktsituationen für deren Schlichtung sowie für die Vermittlung zwischen den Konfliktparteien zuständig sein

sollen. Auf dieser Basis geraten die Rollenträger automatisch in den Konflikt unterschiedlicher Ansprüche und damit in Rollenkonflikte durch konfrontative Interessen.

Bei der Betrachtung der Rollen wird weiterhin deutlich, dass einige in Kombination durchaus auch das Potential für **Inter-Rollen-Konflikte** beinhalten, die aufgrund einer inkonsistenten Rollenausstattung entstehen (vgl. Vester, 2009: 56 f.; Kapitel 5.1.5): Die Rollen des Regelhüters und des Unternehmensvertreters stehen z. B. in Konflikt mit dem Anspruch an ein hohes Maß an Mitarbeiterorientierung. Während die Personalmitarbeiter auf der einen Seite Nähe zu den Beschäftigten des Unternehmens aufbauen sollen, ist es auf der anderen Seite ihre Aufgabe, die Regeln zu hüten, Regelverstöße zu sanktionieren und die Arbeitgeber- bzw. die Unternehmensseite zu vertreten. Auch die Rollen des Vermittlers und des Unternehmensvertreters können mitunter in Konflikt miteinander stehen – während die Personalmitarbeiter als Unternehmensvertreter einerseits die Interessen des Unternehmens vertreten sollen, ist es andererseits aus der Perspektive ihrer Anspruchsgruppen ihre Aufgabe, zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zu vermitteln. Es handelt sich an dieser Stelle um eine inkonsistente Rollenausstattung, bei der unterschiedliche Rollen eines Rollenträgers in Konflikt miteinander stehen.

Mitunter fällt bei der Betrachtung der Rollenerwartungen auch das Potential für **Intra-Sender-Konflikte** auf. Dies bedeutet, dass ein Rollensender miteinander in Konflikt stehende Erwartungen an den Rollenträger stellt (vgl. Merton, 1957; Wiswede, 1998: 186; Kapitel 5.1.5). So kann es durchaus problematisch werden, wenn ein Rollenträger allen erwarteten Rollen gleichzeitig gerecht werden soll – also ein vertrauenswürdiger Ansprechpartner für den Mitarbeiter sein, dann die Aufrechterhaltung der administrativen Prozesse gewährleisten, die Führungskräfte zum Führen befähigen und gleichzeitig das gesamte Unternehmen zukunftsorientiert ausrichten und steuern.

In Kapitel 7.4 wird im Rahmen der Untersuchung des Rollenselbstbilds der Personalmitarbeiter näher betrachtet, inwieweit die Personalmitarbeiter die Konflikthaftigkeit der an sie gestellten Erwartungen wahrnehmen und als problematisch erachten.

Obwohl es insbesondere die Dienstleisterfunktion ist, die von beiden Anspruchsgruppen genannt und geschätzt wird, ist hervorzuheben, dass sowohl Führungskräfte als auch Arbeitnehmervorteiler ihren Wunsch formulieren, dass die Personalabteilung mehr als nur ein Dienstleister sein soll. Es wird deutlich, dass sie auf Basis der Sicherstellung der administrativen Prozesse, also im Rahmen ihrer Unterstützungs- oder auch Dienstleisterfunktion, eine steuernde und gestaltende Rolle im Unternehmen einnehmen soll. In diesem Zusammenhang ist ebenfalls anzumerken, dass die alleinige Ausübung einer auf Verwaltung und Administration ausgerichteten Dienstleisterfunktion negativ bewertet wird. In

Anlehnung an Dahrendorf (2006: 40 ff) wird die hohe Verbindlichkeit der über die reine Dienstleistungsfunktion hinaus gehenden Rollenerwartungen deutlich (vgl. Kapitel 5.1.2).

Damit bestätigt sich auf Basis der vorliegenden Ergebnisse zwar einerseits, dass es insbesondere die Dienstleistungsfunktion von Personalabteilungen ist, die von ihren Anspruchsgruppen geschätzt wird (vgl. Buyens/DeVos, 2001: 83; Renwick, 2003: 362; 273; Hildisch, 2012: 139; Kapitel 3.4.2). Andererseits bestätigt sich nicht, dass von diesen eine aktive Steuerung durch Personalabteilungen abgelehnt wird (vgl. ebd.). Die vorliegenden Ergebnisse zeigen vielmehr, dass die Übernahme einer aktiven Gestaltungs- und Steuerungsfunktion ein wichtiger sowie verbindlicher Bestandteil der gestellten Rollenerwartungen ist. Wird diese strategische Rolle nicht wahrgenommen, hat dies negative Folgen für die Legitimität der Personalabteilung.

Während die interviewten Führungskräfte trotz einiger Kritikpunkte vor allem den Wandel der Personalarbeit betonen und damit ein durchaus positives, wenn auch nicht vollständig den Erwartungen entsprechendes Bild zeichnen (vgl. Kapitel 7.3.1.3), beurteilen die Arbeitnehmervertreter die aktuelle Rollenausübung der Personalabteilung negativer (vgl. Kapitel 7.3.2.3).

Anhand der vorliegenden Ergebnisse wird deutlich, dass die Legitimität der untersuchten Personalabteilung kritisch gesehen wird, weil sie derzeit hinter den über die Dienstleistungsfunktion hinausgehenden Rollenerwartungen ihrer Anspruchsgruppen zurückbleibt. In den Interviews ist festzustellen, dass mit steigendem Gestaltungsanspruch die Erwartungen seltener erfüllt werden. Durch die hohe Verbindlichkeit der Erwartungsstrukturen (vgl. Dahrendorf, 2006: 40 ff.) wird die Legitimität durch die Anspruchsgruppen negativ beurteilt. Damit bestätigen sich für diesen Untersuchungskontext die Ergebnisse der Studie von Cooke / Saini (2010: 390), dass Personalabteilungen vielfach die an sie gestellten Rollenerwartungen nicht erfüllen (vgl. Kapitel 3.4.1).

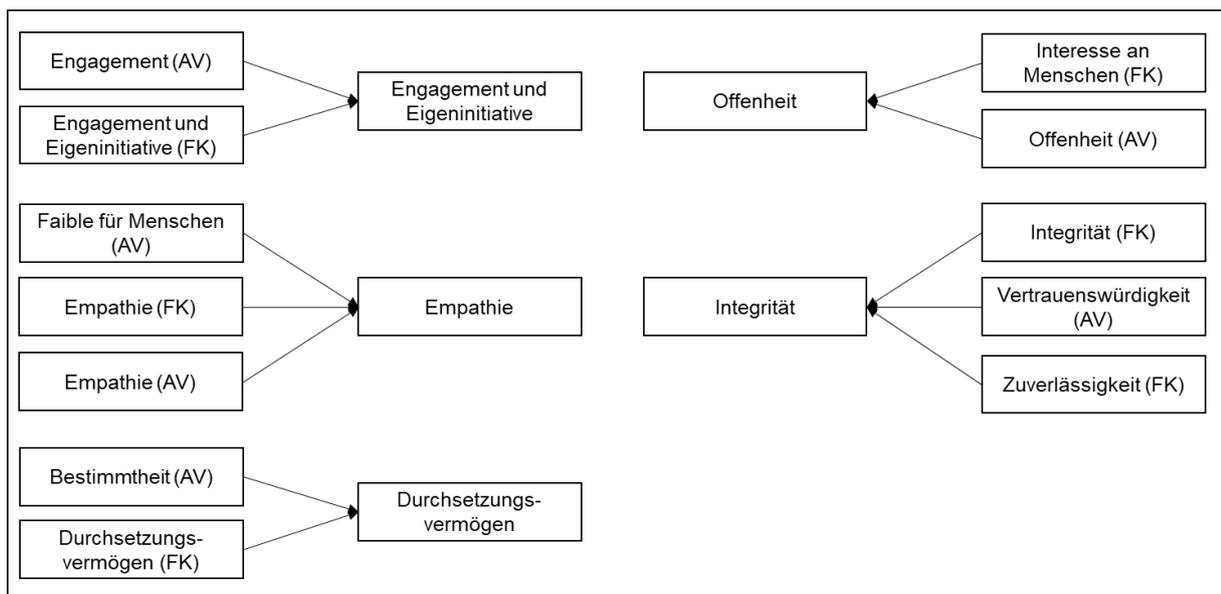
Ferner kommt hinzu, dass die Erfüllung der Rollen erkennbar mit dem jeweiligen Rollenträger variiert. Während einige Personalmitarbeiter in ihrer Rollenausübung positiv hervorgehoben werden, fällt das Urteil über andere Personalmitarbeiter verhältnismäßig negativer aus. Es wird deutlich, dass die Rollenerfüllung und die aktive Ausgestaltung der Rolle (im Sinne von role-making sowie role-change in Anlehnung an Turner, 1962; vgl. Kapitel 5.1.3) insofern Grenzen haben, als dass der Rolleninhaber grundsätzlich von seiner Persönlichkeits-, Kompetenz- und Motivationsstruktur her in der Lage sein muss, die eigene Rolle auszugestalten und zu verändern. Diese wiederum basiert auf den individuell unterschiedlichen Hintergründen jedes einzelnen Menschen, die zu verschiedenen Interpretationen und Rollenhandeln führen. Dabei nehmen insbesondere das Rollenselbstverständnis und die Rolleninterpretation der Personalmitarbeiter eine hohe Bedeutung ein, da sie die Basis für aktive Rollen-

Selbstgestaltung und Verhalten über Rollengrenzen hinweg im Sinne von Extra-Rollenverhalten (vgl. Barnard, 1938; Katz, 1964; Katz/Kahn, 1966) bilden. Damit wird deutlich, wie viel Einfluss die Individualität und Varianz der Rollenträger auf das Rollenprofil der Personalabteilung sowie eine gelungene Rollenausübung besitzen.

Dementsprechend erfolgt nun ein Blick auf die Erwartungsstrukturen an die idealen Persönlichkeitseigenschaften der Personalmitarbeiter seitens der Anspruchsgruppen. Auch hier wird deutlich, wie sehr sich die Ansprüche der Führungskräfte und der Arbeitnehmervertreter ähneln.

Beide Anspruchsgruppen stellen soziale Kompetenzen in den Vordergrund: Empathie wird von allen Interviewpartnern als Grundvoraussetzung für Personalmitarbeiter gewertet. Auch Interesse an sowie Offenheit im Umgang mit Menschen sind von großer Bedeutung. Einen weiteren wichtigen Baustein bilden Engagement und Eigeninitiative. Was die Arbeitnehmervertreter als Bestimmtheit deklarieren, bezeichnen die Führungskräfte als Durchsetzungsvermögen. Während die Arbeitnehmervertreter abschließend Vertrauenswürdigkeit als wichtige Eigenschaft eines Personalmitarbeiters betrachten, führen die Führungskräfte ihren Wunsch nach Integrität sowie Offenheit an.

Abbildung 46 zeigt die Zusammenfassung der von den Anspruchsgruppen genannten idealen Persönlichkeitseigenschaften von Personalmitarbeitern, damit diese den an sie gestellten Rollenerwartungen entsprechen können. Im Sinne einer Typologie sind ähnliche Erwartungen zu einem Typus zusammengefasst. Es ist jeweils in Klammern angegeben, welcher Akteur die jeweilige Erwartung in den Interviews formuliert hat.



**Abbildung 46: Die idealen Persönlichkeitseigenschaften von Personalmitarbeitern aus der Perspektive der Führungskräfte und der Arbeitnehmervertreter**

In den Interviews wird hervorgehoben, dass zahlreiche Personalmitarbeiter den an sie gestellten Kompetenzanforderungen nicht entsprechen und dementsprechend die an sie gestellten Erwartungen nicht erfüllen. An dieser Stelle wird neben der bereits angesprochenen Varianz der Beteiligten auch der in Kapitel 3.4.4 angesprochene Misfit zwischen Personalallokation und Kompetenzanforderungen deutlich, indem ein Anteil der Personalmitarbeiter dem von den Anspruchsgruppen geforderten Persönlichkeitsprofil nicht entspricht. Damit bestätigen sich in der vorliegenden Untersuchung die Sichtweisen von Guest/King (2004: 417 f.), Mercer (2007: 22) und Hildisch (2012: 148), dass die Fähigkeiten der Personalmitarbeiter verbessert werden müssen, um den an sie gestellten Anforderungen entsprechen zu können (vgl. Kapitel 3.4.4). Es zeigt sich, dass ein Misfit zwischen Personalallokation und Kompetenzanforderungen negative Auswirkungen auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung hat.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Erfüllung der gestellten Rollenerwartungen ein wichtiger Ansatzpunkt ist, um die Legitimität der Personalabteilung im Unternehmen zu verbessern. Angesichts der aktuell wahrgenommenen Rollenausübung und der Rollenerwartungen im Vergleich existiert an dieser Stelle Potential, um Legitimationsstrategien abzuleiten und die Legitimität der Personalabteilung positiv zu beeinflussen. Dieser Aspekt wird im Rahmen der Ableitung von Legitimationsstrategien in Kapitel 8.2 erneut aufgegriffen und vertieft.

Zunächst wird jedoch im Rahmen der Betrachtung der dritten forschungsleitenden Fragestellung das Rollenselbstbild der interviewten Personalmitarbeiter betrachtet (vgl. Kapitel 7.4), um anschließend Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Fremd- und Selbstbild herausarbeiten zu können (vgl. Kapitel 7.5).

### **7.4 Ergebnisse zur forschungsleitenden Fragestellung 3: Welches Rollen-Selbstbild haben die Personalmitarbeiter?**

Im Zuge der dritten forschungsleitenden Fragestellung steht im Zentrum des Interesses, welches Rollen-Selbstbild die Personalmitarbeiter der untersuchten Personalabteilung haben.

Bereits in der Gruppendiskussion mit Personalmitarbeitern (vgl. Kapitel 4) konnte festgestellt werden, dass die Rollenträger in Ermangelung eines klaren Rollenleitbilds unterschiedliche Vorstellungen von ihrer auszuübenden Rolle im Unternehmen haben und dementsprechend unterschiedlich in ihrer Rolleninterpretation sind. Dass diese Varianz der Beteiligten auch von den Anspruchsgruppen bemerkt wird und zu wahrgenommenen Qualitätsunterschieden von Personalarbeit führt, konnte in Kapitel 7.3 herausgearbeitet werden.

Aufgrund der hohen Bedeutung der Rollenausübung für die Legitimität der Personalabteilung im Unternehmen, ist es umso wichtiger, Unklarheiten der Rolle zu analysieren und diesen

entsprechend entgegen zu wirken. Wie bereits in Kapitel 5.1 herausgestellt, bieten klare Rollenstrukturen den Handelnden in ihren Handlungssituationen Orientierung und vermindern Unsicherheit. Außerdem werden ihre Interaktionen für ihre Mitmenschen bzw. andere Akteure berechenbar, da deren Erwartungen erfüllt werden. Ferner hat die Rollen-Selbstgestaltung der Rollenträger über Rollengrenzen hinweg, im Sinne von role-making und role-change nach Turner (1962) sowie von Extra-Rollenverhalten nach Barnard (1938), Katz (1964) und Katz / Kahn (1966), in Zeiten strategischen und strukturellen Wandels im Unternehmen eine hohe Bedeutung. Umso wichtiger ist die Auseinandersetzung mit den Vorstellungen der Personalmitarbeiter über ihr Rollenverhalten bzw. ihr Rollenbild.

Dementsprechend werden im Folgenden zunächst die Idealvorstellungen der Interviewpartner der eigenen Rolle (Kapitel 7.4.1) beleuchtet, um im Anschluss die mit diesem Eigenanspruch in einem Zusammenhang stehenden idealen Persönlichkeitseigenschaften zu betrachten (Kapitel 7.4.2). Daraufhin rückt die Wahrnehmung der aktuellen Rollenausübung in den Fokus (vgl. Kapitel 7.4.3). Abschließend werden in Kapitel 7.4.4 von den Interviewpartnern wahrgenommene Rollenkonflikte thematisiert, die sie u. U. an einer gelungenen Rollenausübung hindern. In Kapitel 7.4.5 werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst.

In Ergänzung zu den Ergebnissen aus der Analyse der Perspektiven der Anspruchsgruppen soll in Kapitel 7.5 ein differenziertes, auf unterschiedlichen Perspektiven basierendes Verständnis des Rollenbilds der Personalmitarbeiter geschaffen werden.

#### **7.4.1 Die Rollenerwartungen der Personalmitarbeiter an ihre eigene Rolle**

Im Folgenden wird die idealtypische Rolle der Personalabteilung aus der Perspektive der interviewten Personalmitarbeiter herausgearbeitet.

Eine der Hauptaufgaben der Personalabteilung sei den Interviewpartnern zufolge eine hohe **Mitarbeiterorientierung** – Personalarbeit bestehe zu einem Großteil in der „Beratung der Mitarbeiter“ (PA 01: 34). Der Mensch müsse „im Zentrum der Personalarbeit“ (PA 03: 4) stehen. Es gehe „um den Menschen im Mittelpunkt und nicht so sehr um Zahlen, Daten, Fakten“ (PA 07: 15). Personalmitarbeiter müssten vertrauenswürdige Ansprechpartner für die Mitarbeiter sein und Vertrauen zu diesen aufzubauen:

*„Für viele Mitarbeiter (...) ist es deutlich angenehmer, wenn sie einen festen Ansprechpartner haben. Gerade wenn es mal um schwierige Themen geht. Keine Ahnung, sowas wie von der Frau verlassen werden oder so. Oder Mobbing. Da braucht man ja schon ein bisschen Vertrauen, um sich an jemanden zu wenden. Und wenn das alles total anonym ist, dann wird es schwierig“ (PA 01: 5).*

Ein Ziel von Personalarbeit müsse sein, „den Arbeitnehmernutzen zu erhöhen“ (PA 03: 12). Es habe einen großen Effekt auf die Motivation der Mitarbeiter, wenn diese „glücklich und zufrieden“ (ebd.: 6) seien.

*„Wenn ich mein ideales Menschenbild zugrunde lege, ist die aus meiner Sicht ideale Personalarbeit die, die das wirtschaftliche Optimum heraus holt und stark auf diese Bedürfnisse des Mitarbeiters eingeht. Das ist das, was ich mir unter optimaler Personalarbeit vorstelle. Und das weniger mit Druck als mit Anreiz“ (ebd.: 8).*

Der Mensch sei ein Erfolgsfaktor im Unternehmen und es sei eine Hauptaufgabe eines Personalmitarbeiters, „die Leute so zu motivieren, dass sie gerne kommen und bereit sind, alles für ihren Arbeitgeber zu geben“ (ebd.: 9). Es wird deutlich, dass es sich bei der beschriebenen Mitarbeiterorientierung nicht ausschließlich um einen Selbstzweck handelt, sondern dazu dient, die Leistung der Mitarbeiter zu optimieren und damit zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Um dieses Ziel zu erreichen, sei es wichtig, dass die Zeit zur Verfügung steht, „dass man sich mit den Leuten auseinander setzen kann“ (ebd.: 11). Personalmitarbeiter sollten die Rahmendaten zu Mitarbeitern „auf dem Schirm haben“ (PA 08: 74). Diese Nähe zum Mitarbeiter habe allerdings noch eine weitere Komponente:

*„Auch das ist, glaube ich, ein Erfolgsgarant, wenn man es geschafft hat, dass der Mitarbeiter erst zu mir kommt, bevor er zu seiner Führungskraft oder sogar zum Betriebsrat geht. Und mit mir Themen vordiskutiert und sich Rat holt, wie er mit seiner Führungskraft sprechen soll und dann erst zur Führungskraft geht. Und dann kommt meistens die Führungskraft hinterher zu mir und erzählt mir das Problem und ich kenne es dann aber schon und kann die Führungskraft total gut beraten, weil ich ja die andere Seite schon kenne und den Vorteil habe. Das ist natürlich die Idealsituation. Und in meinen Augen auch eine Zielvorstellung von Personalarbeit. Die Nähe zum Mitarbeiter“ (PA 06: 23).*

Neben einer hohen Mitarbeiterorientierung soll auch die **Unterstützungsfunktion der Führungskräfte** im Fokus von Personalarbeit stehen. Die Personalmitarbeiter sind sich einig, dass darin eine weitere Hauptaufgabe ihrerseits bestehen müsse (vgl. PA 01: 11):

*„Also ich würde mich selbst sehen als Berater gegenüber dem Fachbereich. Wenn er Fragen hat, dass ich die bestmöglich auch beantworte. Und dabei geht es nicht nur um Entgeltfragen, sondern um grundsätzliche strategische Entscheidungen, in die ich miteinbezogen werden möchte“ (PA 07: 54).*

Personalarbeit müsse sich auf den Fachbereich konzentrieren und die Führungskräfte in allen Personalfragen unterstützen (vgl. ebd.: 69). Dazu sei es wichtig, dass die Personalmitarbeiter

„in zwischenmenschlichen Dingen“ (PA 01: 104) beraten könnten sowie durch ein breit gefächertes Fachwissen zu allen Themen der Personalarbeit grundsätzlich aussagefähig (vgl. PA 09: 18) und „Berater in allen Lebenslagen“ (vgl. ebd.: 14) seien. Es sei die Aufgabe der Personalabteilung, „die Führungskraft zu unterstützen und (...) ihre Arbeit mit den Mitarbeitern zu erleichtern“ (PA 03: 15), z. B. indem sie ihr „mit voller Kraft“ (vgl. ebd.: 21) dabei helfe, die Mitarbeiter zu motivieren.

Insgesamt müsse im Fokus stehen, die Führungskräfte mit Lösungen zu unterstützen und ihnen auch alternative Lösungswege aufzuzeigen (vgl. PA 07: 14; 77; PA 08: 66). Dabei sei wichtig, dass „man nicht immer nur blockt, weil irgendeine Betriebsvereinbarung im Weg steht oder irgendeine Regelung im Weg steht. Sondern dass man sagt: ´Ja, ok, das geht nicht, aber dafür können wir das und das anbieten.´“ (PA 08: 67). Es gehe darum, „nicht [zu] limitieren, sondern [zu] ermöglichen“ (vgl. PA 07: 49).

Insbesondere bei Problemen sollten die Führungskräfte auf die Unterstützung der Personalmitarbeiter zählen können:

*„Wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist, muss der Personalreferent dann auch Lösungsansätze aufzeigen, wie man das überwinden kann. Wie können wir die Fehlzeiten minimieren? Was gibt es für Lösungsansätze? Und es wäre zu einfach, sich da als Personalreferent rauszuziehen und zu sagen, das sei Führungsaufgabe. Mit Sicherheit ist es das zu einem großen Teil, aber eben nicht nur. Es geht da ja einfach auch um die gemeinsame Zusammenarbeit“ (ebd.: 12).*

Gute Personalarbeit zeichne sich also dadurch aus, dass sie gemeinsam mit den Führungskräften Probleme löse oder diese gleich im Vorhinein umgehe (vgl. ebd.: 78). Es handele sich bei Führungs- und Personalthemen um eine gemeinsame Verantwortung von Führungskraft und Personalmitarbeiter: „Wenn die Führungskraft ein Fehlzeitenproblem hat, dann hat der Personaler auch eins“ (ebd.: 13). An dieser Stelle wird deutlich, dass Führungs- und Personalarbeit nicht immer klar zu differenzieren sind – es sei ein essentieller Teil von Personalarbeit, die Führungskraft in ihrer Führungsfunktion zu unterstützen:

*„Da sind dann Führungs- und Personalarbeit nicht ganz trennscharf. Das geht so ein bisschen ineinander über. Aber grundsätzlich würde ich der Führungskraft immer den Vortritt lassen. Vielleicht ist man so ein Führungstandem. Aber die Führungskraft sitzt vorne auf dem Fahrrad. Ich trete da mit und ich feuere den an und unterstütze ihn da, wo es geht. Und ich halte auch mal den Lenker, wenn er gerade nicht kann, aber die Führungskraft sitzt vorne“ (PA 03: 110).*

Es sei die Aufgabe des Personalmitarbeiters, die Führungskräfte in die Lage zu versetzen, zu führen sowie sie „zu befähigen, auch ein guter Personaler zu sein und seine Mitarbeiter so zu

*führen, wie es auch ein Personaler machen würde. Mit den gleichen Sozialkompetenzen, die wir auch haben. Und mit den gleichen Idealen und Werten, die wir auch haben. Also nicht nur themenbezogen“ (PA 06: 34). Ein Personalmitarbeiter sei auch immer ein „Coach der Führungskräfte“ (ebd.: 36), der „mit der unsichtbaren Hand“ (PA 03: 108) führe. Auch ein anderer Interviewpartner bestätigt, dass es ein wichtiger Teil von Personalarbeit sei, „die Führungskraft [zu] coachen“ (PA 08: 55).*

Dazu gehöre auch, den Führungskräften gezielt Feedback zu geben (vgl. PA 06: 37): *„Ich glaube aber, dass viele Führungskräfte auch erwarten, dass man tatsächlich auch Feedback gibt, wenn es nicht gut gelaufen ist. Manche Führungskräfte fordern das auch ein“ (PA 08: 72).*

Im Rahmen dieser Unterstützung der Führungskräfte müsse der Personalmitarbeiter auch bei Konflikten bzw. „Gegenwind“ (PA 06: 59) zur Führungskraft stehen:

*„Wir haben ja oft gemeinsame Runden mit vielleicht dem nächsthöheren Vorgesetzten und wenn der dann Gegenwind gibt, darf ich nicht einknicken, sondern gerade stehen und sagen, dass wir das so vorbesprochen haben und jetzt auch so machen. Ich muss zu meinem Wort stehen und Position beziehen“ (ebd.).*

Um eine derartige Beziehung zu den Führungskräften aufzubauen und ihnen die entsprechende Unterstützung geben zu können, sei es wichtig, proaktiv Nähe zu ihnen zu suchen, viel vor Ort zu sein (vgl. PA 08: 23; 25) und gut erreichbar für sie zu sein (vgl. PA 06: 60). Insgesamt könne die Personalabteilung durch diese Beratung und Unterstützung der Führungskräfte einen *„Beitrag zur Erfüllung der Unternehmensstrategie (...) leisten“ (PA 01: 21).*

In diesem Zusammenhang wird von den Interviewpartnern immer wieder hervorgehoben, dass sie eine **Gestaltungsrolle** im Unternehmen einnehmen müssten: *„Kriterium für erfolgreiche Personalarbeit wäre für mich, dass wir keine rein administrative Einheit sind, die nur abarbeitet. Wir sind ein gleichberechtigter Partner, der mitgestaltet“ (PA 04: 5).*

Die *„Wortmarke: Vom Verwalter zum Gestalter“ (vgl. PA 01: 78)* beschreibe diese Aufgabe der Personalabteilung gut. Idealerweise gäbe es *„keine administrativen Hemmnisse, keine reine Abarbeitung“ (PA 04: 35)* mehr, die Personalmitarbeiter müssten *„raus aus dem Büro und mitmachen im Fachbereich“ (PA 01: 78)*. Das Ziel bestehe darin, sich auf Augenhöhe mit den Führungskräften aus den Fachbereichen zu bewegen und mit diesen gemeinsam Konzepte zu erarbeiten (vgl. PA 07: 55).

*„Also den Prozess aktiv mit vorantreiben. Und eben nicht nur der Verwalter zu sein und irgendwelche Sachen umzusetzen. Weil das will man ja jetzt in der Rolle nicht mehr. Und das ist ja auch mein eigener Anspruch an die Arbeit, das so nicht zu machen“ (PA 08: 21).*

Die Personalmitarbeiter müssten „von Anfang an im Prozess mit beteiligt sein und [sich] (...) aktiv auch mit einbringen“ (ebd.: 22). Das Ziel bestehe darin, dass die Personalabteilung als „gleichberechtigter Partner mit am Tisch“ (PA 04: 10) sitze und Projekte sowie Veränderungsprozesse in den Bereichen begleite (vgl. ebd.: 46). Dazu gehöre vor allem ein gesundes Maß an Selbstbewusstsein:

*„Ich finde, wir als Personalabteilung müssen unsere Rolle da mehr schärfen, dass wir sagen, auch bei Gegenwind, stehen wir im Wind und lassen ihn um unsere Nase wehen. Und das behaupten wir auch. Wir argumentieren es auch mal zu Ende. Ich wünsche uns mehr Selbstbewusstsein. Dazu gehört dann auch, auch mal eine klare Kante zu zeigen. Auch wenn es in dem Moment vielleicht unpopulär ist“ (PA 02: 95).*

In diesem Zusammenhang müsse klar sein, dass die Erarbeitung sowie Ausübung dieser Gestaltungsfunktion arbeitsintensiv seien: „Also wenn ich mit am Tisch sitzen will, wenn es darum geht, wer was macht und wer was gestaltet, dann ist das einfach zusätzlicher Aufwand. Dann muss ich mich da reinarbeiten, mir einen Namen machen“ (PA 04: 52).

Diese Arbeit zu investieren und den Führungskräften proaktiv zu zeigen, „dass man (...) die Personalabteilung mit einschalten kann“ (vgl. PA 07: 57), sei allerdings unerlässlich und von großer Relevanz für den Fortbestand der Personalabteilung:

*„Alles das, was ich nur vom Schreibtisch aus machen kann, kann ich auch in Indien vom Schreibtisch aus machen. Das kann ich alles outsourcen. Das was es letztendlich ausmacht, ist die Arbeit vor Ort. Mit den Führungskräften in Planungsthemen, in Standortthemen drin zu sein“ (PA 03: 40).*

Insgesamt müsse Personalarbeit mehr leisten als „Abrechnungen zu klären, zu kontrollieren, Auswertungen zu fahren“ (PA 09: 8). Es gehe vielmehr darum, ein gleichberechtigter Partner der Führungskräfte in Personal- und Führungsthemen zu werden, der Verantwortung übernimmt und proaktiv seine Unterstützung einbringt.

Allerdings betonen die Interviewpartner in diesem Zusammenhang ebenfalls, dass das nur funktionieren kann, wenn die Aufrechterhaltung der Basis-Personalprozesse gewährleistet werde. Aus der Unterstützungsfunktion der Personalabteilung heraus entstehe ein ihrer Rolle inhärenter „Service-Gedanke“ (ebd.: 9). Bei diesem „**Dienstleistungsgedanken**“ (PA 08: 65) gehe es insbesondere darum, den Führungskräften „Administration abzunehmen. Oder die Administration gering zu halten“ (PA 01: 112). Auch die laufenden Personalprozesse müssen jederzeit aufrecht erhalten werden, wie z. B. die Bezahlung der Mitarbeiter (vgl. PA 04: 17; PA 06: 56). Die Gewährleistung der Standardprozesse sei die Basis jeder Personalarbeit: „Wenn das Gehalt nicht stimmt, dann brauchen wir gar nicht anfangen mit guter Personalarbeit“ (PA 04: 13).

Es zeigt sich darüber hinaus, dass es für die Personalmitarbeiter insgesamt von großer Relevanz ist, der **Fachexperte** für Personalthemen im Unternehmen zu sein. Es sei wichtig „*fachlich kompetent*“ (vgl. PA 03: 22) zu sein und entsprechend „*Know-How*“ (PA 04: 11) zu haben, um als gleichwertiger Ansprechpartner mit Beratungskompetenz akzeptiert zu werden (vgl. ebd.).

*„Es gibt unheimlich viele Aufgabenbereiche, ein ganz breites Spektrum, ich müsste eigentlich in der Lage sein, so etwas abdecken zu können. Da muss ich fit sein in allen Prozessen, von der Personalentwicklung bis zu Einstellungsprozessen, bei arbeitsrechtlichen Aspekten, beim Thema Konflikte oder Zusammenarbeit mit den Führungskräften. Das muss ich eigentlich alles hinkriegen“* (PA 03: 45).

Es sei von Vorteil, wenn Personalmitarbeiter über ein grundlegendes Wissen zu allen Personalthemen verfügen: „*Wenn ich nämlich irgendwo im Fachbereich bin und mir stellt jemand eine Frage zu Zeitwirtschaftsthemen oder dem Entgelt, dann sollte ich (...) kompetent antworten können*“ (PA 04: 14). Dabei sei durchaus Verständnis dafür vorhanden, dass nicht immer ad-hoc-Antworten geliefert werden könnten, sie müssten allerdings „*zeitnah*“ (PA 08: 64) nachgereicht werden. Ein Personalmitarbeiter müsse den anderen Organisationsmitgliedern „*mit Rat und Tat zur Seite (...) [stehen] und (...) großes Wissen*“ (ebd.: 73) haben.

In den Interviews mit den Personalmitarbeitern wird außerdem deutlich, dass sie sich idealerweise in der Rolle eines **Regelhüters** im Unternehmen sehen: „*Also dass wir aufpassen, dass sich eben alle an die Regeln im Unternehmen halten. Und es eben auch ahnden, wenn mal einer sich nicht daran hält. Das ist schon eine unserer wichtigsten Funktionen*“ (PA 01: 3). Personalmitarbeiter müssten die im Unternehmen und darüber hinaus geltenden Regelungen kennen und diese auch anwenden können (vgl. ebd.: 102; PA 08: 68). Das beinhalte vor allem auch die Durchführung disziplinarischer Maßnahmen bei Regelverstößen (vgl. PA 01: 103). Als „*Ordnungsinstanz*“ (PA 04: 37) sei es ihre Aufgabe für die Einhaltung der im Unternehmen geltenden Regeln zu sorgen und Verstöße entsprechend zu sanktionieren (vgl. ebd.).

Dennoch wird in den Interviews insbesondere auch die Neutralität der Personalabteilung in der Rolle als Regelhüter gefordert. Bei der Ausübung dieser Rolle sei es von großer Bedeutung, „*gerecht und transparent*“ (PA 06: 57) zu agieren. Die Prozesse innerhalb des Unternehmens müssten fair ablaufen: „*Wenn der eine es letzte Woche nicht bekommen hat, dann darf ich es diese Woche nicht dem anderen erlauben. Man muss schon versuchen, alle gleich zu behandeln*“ (PA 08: 69).

Dazu gehöre ebenfalls, z. B. auch Führungskräften zu spiegeln, wenn sie ihre Mitarbeiter ungleich behandeln: „*Dann muss ich an der Stelle auch einen Riegel verschieben*“ (PA 08: 70).

Die Personalabteilung solle in Konfliktfällen als neutrale Instanz im Unternehmen zwischen den Parteien vermitteln (vgl. PA 03: 78; PA 04: 36; PA 06: 39).

*„Es muss eher eine Balance sein. Gerade auch weil wir Konfliktmanager sind, dürfen wir uns nicht auf eine Seite schlagen. Deswegen müssen wir neutral bleiben. In der einen Situation kann ich wirklich die Meinung der Führungskraft teilen, aber in anderen Situationen sehe ich ein komplettes Fehlverhalten der Führungskraft und stehe da voll beim Mitarbeiter“* (PA 08: 61).

Dazu gehöre auch, dass die Mitarbeiter der Personalabteilung im Unternehmen als **Vorbild** fungieren sollen: *„Was ich mir noch wünschen würde, ist, dass wir auch noch mehr zum Vorbild werden. Dass wir das, was wir erwarten, auch noch stärker vorleben. Ob das untereinander im Team ist oder wenn ein Mitarbeiter rein kommt“* (PA 04: 48). Auch ein anderer Personalmitarbeiter gibt an, dass er *„gerne ein Vorbild“* (PA 06: 40) wäre. Diese Vorbildfunktion sei sehr wichtig für die Personalabteilung, weil sie nichts von den anderen Unternehmensmitgliedern einfordern könne, was sie selbst nicht einhalte (vgl. PA 04: 49). Dementsprechend müssten die Personalmitarbeiter sich stets bewusst sein, dass sie mit gutem Beispiel vorangehen. Das bezieht sich nicht nur auf die Einhaltung von geltenden Regeln, sondern auch auf den Umgang mit Mitmenschen und auf Verhaltensweisen am Arbeitsplatz: *„Wir müssten wirklich ein gutes Vorbild sein“* (PA 08: 44).

Trotz der bereits angeführten hohen Mitarbeiterorientierung wird in den Interviews ebenfalls deutlich, dass die Personalmitarbeiter die Rolle eines **Unternehmensvertreters** einnehmen sollen. Es funktioniere nicht, *„wenn der Personaler überwiegend auf der Mitarbeiterseite stehen würde. Ich kann das gar nicht so genau begründen, ganz ehrlich gesagt. Ich fühle mich da für das Unternehmen verantwortlich, nicht nur für den Mitarbeiter. Unsere Aufgabe ist es, (...) zu regulieren“* (PA 03: 80). Auch ein anderer Interviewpartner ergänzt, dass er in erster Linie ein Unternehmensvertreter sei: *„Wir sind natürlich auch für den Mitarbeiter da, aber wir sind erstmal die Unternehmensvertreter. Und diese Rolle müssen wir auch selbstbewusst ausfüllen“* (PA 04: 9). Trotz der Verpflichtung den Mitarbeitern gegenüber, bestehe *„der erste Kontakt dann doch immer mit den Führungskräften. Also eher mit der Unternehmensseite als mit den Arbeitnehmern“* (PA 07: 63).

Dennoch wird auch hervorgehoben, dass *„der Personaler (...) ausgewogen zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite sein“* (PA 03: 54) müsse. Im Optimalfall bewege sich der Personalmitarbeiter *„im ausgeglichenen Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Auch wenn ich mein Ideal doch ein bisschen näher beim Unternehmen sehe“* (ebd.: 79).

Andere Interviewpartner sind deutlich konfliktärer in ihrer Sichtweise. Die Führungskräfte und die Personalabteilung stünden *„auf einer Seite und der Betriebsrat auf einer anderen. Arbeitnehmersvertretung und Arbeitgeberseite“* (PA 01: 92). Dieser *„Schulterschluss mit dem*

*betrieblichen Vorgesetzten*“ (PA 03: 10) wird in den Interviews mehrfach betont: *„Personalwesen und Fachbereich vertreten das Unternehmen“* (PA 01: 88). Die Wortwahl, dass der Personalmitarbeiter *„nicht allein an der Front“* (ebd.) stehe, macht das der Konstellation inhärente Konfliktpotential deutlich. Außerdem wird an dieser Stelle sichtbar, dass die Rollenträger unterschiedliche Rollenausrichtungen präferieren: während die einen ihren Schwerpunkt eher in der Mitarbeiterorientierung oder zumindest in einer Balance zwischen Mitarbeiter und Unternehmen sehen, legen andere ihren Fokus vermehrt auf ihre Rolle als Unternehmensvertreter.

Insgesamt gesehen ließe sich festhalten, dass es die Aufgabe eines jeden Personalmitarbeiters sei, dass *„das Unternehmen vorankommt“* (PA 03: 55). Das beinhalte sowohl den gewinnbringenden Einsatz von Mitarbeitern als auch die gemeinsame Problemlösungsfindung zusammen mit den Führungskräften (vgl. PA 04: 6). Als Unternehmensvertreter müssen die Personalmitarbeiter die Strategie des Unternehmens im Blick haben, um daran ausgerichtet die richtigen Entscheidungen im Sinne des Unternehmenserfolgs zu treffen (vgl. PA 07: 65).

Es zeigt sich auch im Selbstbild der Personalmitarbeiter ein komplexes Bild an Erwartungen an die eigene Rolle. Bevor diese zusammenfassend dargestellt werden, erfolgt zunächst ein Blick auf die Erwartungen der Personalmitarbeiter hinsichtlich ihrer idealen Persönlichkeitseigenschaften sowie daran anschließend auf die Wahrnehmung ihrer aktuellen Rollenausübung.

#### **7.4.2 Wünschenswerte Eigenschaften von Personalmitarbeitern**

Im engen Zusammenhang mit einer gelungenen Rollenausübung stehen die Persönlichkeitseigenschaften eines Rollenträgers. In den Interviews werden von den Personalmitarbeitern Eigenschaften genannt, die aus ihrer Perspektive eine gelungene Rollenausübung begünstigen. Einer der Interviewpartner hebt zunächst die hohe Relevanz der Eigenschaften der Rollenträger hervor: Es sei *„zu, um mal eine Zahl zu nennen, 65 % bis 70 % davon abhängig, wie du selber bist. Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es auch wieder heraus. Aktion und Reaktion“* (PA 08: 17).

Die Interviewpartner sind sich einig, dass insbesondere **Empathie** eine wichtige Eigenschaft für Personalmitarbeiter sei, um ihr Rollenprofil ausüben zu können (vgl. u. a. PA 06: 47; PA 07: 51; PA 08: 96). Personalarbeit bestehe vielfach aus Gesprächen, aber auch Konfliktsituationen und Moderationssituationen (vgl. PA 04: 18). Ein Personalmitarbeiter habe *„mit sehr vielen verschiedenen Menschengruppen (...) zu tun“* (PA 01: 76) und brauche dementsprechend *„ein hohes Maß an Empathie“* (PA 03: 70). Um schwierige Situationen aufzulockern, sei ergänzend *„eine gewisse Lockerheit“* (PA 08: 97) hilfreich: *„Man darf sich selbst nicht so ernst nehmen. Und dass man auch in der Lage ist, die*

*Situation ein bisschen aufzulockern. Dass man vielleicht mal einen Witz macht oder so. Das lockert unglaublich auf“ (ebd.).*

Ein Personalmitarbeiter müsse *„menschlich und natürlich“* (PA 03: 67) wirken und ein Feingefühl für verschiedene Situationen sowie zwischenmenschliche Interaktionen beweisen (vgl. PA 08: 96; 98), damit er sich *„gut in sein Gegenüber hineinversetzen kann und mit vielen unterschiedlichen Menschen umgehen kann“* (PA 01: 129). Dabei sei es von Vorteil, wenn er sich auch auf verschiedenen Hierarchieebenen bewegen und zwischen diesen *„beliebig hin und her switchen“* (PA 03: 72) könne, indem er sich jeweils auf sein Gegenüber einstelle (vgl. PA 03: 69; PA 04: 57; PA 08: 82). Dieser Wechsel zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen erfordere ein hohes Maß an **Kommunikationsstärke**:

*„Als Referent musst du ja auf ganz unterschiedlichen Ebenen kommunizieren. Das ist vom Produktioner bis zum Vorstand. Es ist nun mal ein anderer Ton in der Produktion als im Markenvorstand oder im Werkmanagement. Das sind einfach verschiedene Ebenen der Kommunikation, die ein Personalreferent einfach beherrschen muss. Er muss wissen, wen man wie wann anspricht“* (PA 07: 53).

Personalmitarbeiter müssten sich *„eloquent ausdrücken“* (PA 09: 57) und sich auf verschiedene Gesprächspartner einstellen können, vom Produktionsmitarbeiter bis hin zum Vorstand (vgl. ebd.). Auch andere Interviewpartner beschreiben, dass sie sich jederzeit sicher zwischen den unterschiedlichen Akteuren im Unternehmen bewegen müssen (vgl. PA 03: 69). Mit den verschiedenen Interessengruppen und Hierarchieebenen variierten auch die Themenschwerpunkte von rein operativen Fragestellungen bis hin zu strategischen Entscheidungen (vgl. PA 09: 25).

*„Was ich manchmal so habe, ist das Thema Flughöhe. Auf der einen Seite rede ich mit einem Leistungslöhner, dann rede ich wieder mit einem Abteilungsleiter im Management, dann habe ich meinen Bereichsleiter, der vielleicht im oberen Management ist, und dann hat man ja auch immer mal wieder mit dem Werksmanagement zu tun“* (ebd.: 24).

Dazu gehöre auch, ein gewisses politisches Gespür: *„Ich darf die große Politik da nicht vergessen. Wie kann ich mich jetzt adäquat gegenüber dem Mitarbeiter äußern? Was für Informationen kann ich geben? Was kann ich aufnehmen? Was darf ich weitergeben? Das muss ich im Blick haben“* (PA 03: 66).

Ferner sei für eine gelungene Rollenausübung ein hohes Maß an **Offenheit** von Bedeutung (vgl. PA 08: 94): *„Man muss auf die Menschen zugehen. Man darf keine Kontaktängste besitzen“* (PA 05: 65). Extraversion helfe genauso wie eine positive Einstellung Menschen gegenüber (vgl. PA 04: 71):

*„Wichtig ist, dass man auch Lust hat, mit Menschen zu arbeiten und auf Menschen zuzugehen. Jemand, der keine Lust hat zu telefonieren und eigentlich nicht offen gegenüber Leuten ist, der ist (...) als Referent nicht geeignet. Und wer griesgrämig durchs Leben geht, der eigentlich leider auch nicht“ (PA 08: 99).*

Insbesondere *„offenere, extrovertierte Typen“* (PA 03: 39), die Interesse und Spaß an der Arbeit mit Menschen haben, seien gut für Personalarbeit geeignet (vgl. PA 05: 67): *„Im Tagesgeschäft an der Basis und gerade, wenn du in höheren Runden unterwegs bist, ist eine gewisse extrovertierte Persönlichkeit auf jeden Fall von Vorteil“* (PA 09: 55).

In der täglichen Arbeit sei es weiterhin wichtig, *„Standing“* (ebd.: 56) bzw. ein hohes Maß an **Selbstbewusstsein** zu beweisen, um zu verdeutlichen, *„dass man sich nicht alles gefallen lässt“* (ebd.). Ein Personalmitarbeiter müsse *„Hartnäckigkeit“* (PA 01: 80) zeigen und immer wieder *„dahin gehen, wo es weh tut. Keine Scheu haben, keine Berührungängste“* (PA 04: 70).

Das erfordere weiterhin ein gewisses Maß an **Durchsetzungsvermögen**: *„Wir sind nicht nur die netten Personaler, sondern wir sind auch die disziplinarische Instanz, dort wo es nötig ist“* (ebd.: 37). Insbesondere *„bei Mitarbeitern, die das System für sich ausnutzen“* (PA 03: 56), müssten Personalmitarbeiter handeln und Verstöße gegen Regelungen ahnden. Das beinhalte ebenfalls, auch Führungskräften oder Arbeitnehmersvertretern Fehlverhalten oder auch Handlungsgrenzen zu spiegeln (vgl. PA 05: 69) und eine *„gewisse Frustrationstoleranz“* (PA 01: 79) zu entwickeln: *„Also auch mal Gegenwind ertragen können. Nicht umfallen, wenn es mal ungemütlich wird. Nicht sofort ins Mauselloch zurückgehen. Eine hohe Frustrationstoleranz ist von Vorteil“* (PA 05: 70). Es gehöre zur Personalarbeit dazu, auch dann *„durchzuhalten, (...) wenn es vielleicht mal ungemütlich wird. Oder es auch mal (...) [auszuhalten], wenn etwas gegen die Wand fährt“* (PA 01: 80). Mitarbeiter der Personalabteilung dürften sich *„nicht ins Bockshorn jagen“* (PA 05: 73) lassen.

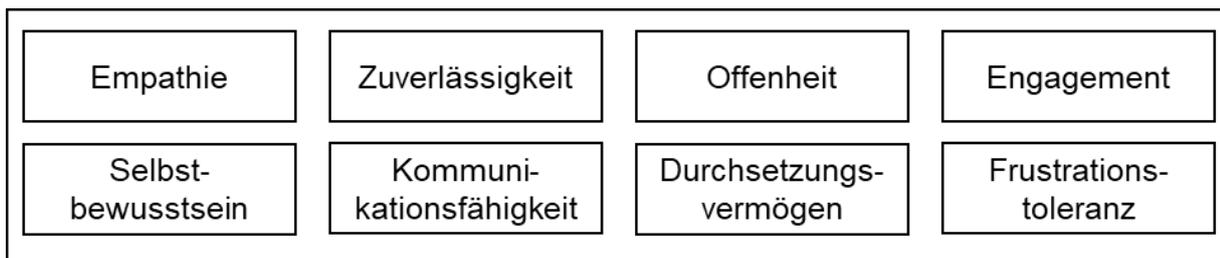
Weiterhin müssten Personalmitarbeiter ein hohes Maß an **Engagement** beweisen: *„Grundsätzlich ganz wichtig ist Engagement. Dass der Personaler auch intrinsisch motiviert ist letztendlich. Dass er seinen Job gerne macht und deswegen auch erfolgreich sein will“* (PA 07: 16). Insbesondere für den gestalterischen Ansatz von Personalarbeit sei es *„wichtig, weiter zu denken. Über die normalen Grenzen hinaus. Und dazu gehört natürlich ein bisschen Grundmotivation und Grundengagement“* (PA 05: 63). Der Personalmitarbeiter müsse in der Lage sein, Themen eigeninitiativ anzugehen (vgl. PA 01: 77; PA 08: 28) und Gestaltungswillen zeigen (vgl. PA 06: 47).

Allerdings sei es zumeist ebenso relevant, *„auch einfach [ein] fleißiges Bienchen“* (PA 04: 72) zu sein und akkurat zu arbeiten: *„Wenn ich SAP-Maßnahmen falsch eingebe, kann ich ganz schön was anrichten und da kann ich noch so gut in Gesprächsführung sein“* (ebd.: 76). Diese

**Zuverlässigkeit** sei auch für die Zusammenarbeit mit den anderen Akteuren unerlässlich. Personalmitarbeiter sollten sich an getroffene Absprachen halten (vgl. PA 07: 81) und damit Verbindlichkeit beweisen (vgl. PA 06: 16), um nachhaltig Vertrauen aufzubauen: „*Nicht nur dem Fachbereich und dem Betriebsrat gegenüber, sondern auch dem Mitarbeiter gegenüber*“ (PA 07: 52). Das beinhaltet auch eine zeitnahe Rückmeldung auf Fragen:

*„Man kann nicht auf jedem Gebiet Experte sein. Das wollen die Mitarbeiter auch gar nicht. Die haben gar nicht den Anspruch, dass ich alles weiß. Aber ich soll mich kümmern. Das ist ein großer Unterschied, ob man nun die eierlegende Wollmilchsau ist und wirklich alles perfekt kann oder einfach dem Mitarbeiter vermittelt, dass man es einfach nicht weiß, aber mitnimmt und sich dann einfach meldet. Und dann muss man sich beim Mitarbeiter auch melden, wenn man das versprochen hat. Und zwar zeitnah“* (ebd.: 18).

Insgesamt zeigt sich ein vielfältiges Bild an Persönlichkeitseigenschaften, welche Personalmitarbeiter besitzen sollten, um ihre Rolle erfolgreich auszuüben. Abbildung 47 fasst die formulierten, idealen Eigenschaften von Personalmitarbeitern zusammen:



**Abbildung 47: Wünschenswerte Persönlichkeitseigenschaften von Personalmitarbeitern aus der Perspektive der interviewten Personalmitarbeiter**

Nachdem herausgearbeitet wurde, welche idealen Persönlichkeitseigenschaften Personalmitarbeiter aus Sicht der Interviewpartner haben sollten, folgt nun die Beleuchtung der aktuellen Rollenausübung durch die Rollenträger.

### **7.4.3 Die aktuelle Rollenausübung der Personalmitarbeiter und der Wandel von Personalarbeit**

Im Anschluss an die Betrachtung der Erwartungen der Personalmitarbeiter an ihre eigene Rolle sowie die idealerweise dazugehörigen Persönlichkeitseigenschaften, folgt nun die Auseinandersetzung mit ihrer Wahrnehmung der aktuellen Rollenausübung.

Auch in den Interviews mit den Personalmitarbeitern wird deutlich, dass aufgrund der Individualität der Rollenträger kein einheitliches Rollenhandeln vorhanden ist und die Rollenausübung von den handelnden Personen abhängt. Die Personalmitarbeiter seien „*allein von der Ausbildung her*“ (PA 01: 36) sowie in Bezug auf ihre Einstellungen sehr unterschiedlich (vgl. ebd.: 69). Aus diesen „*unterschiedlichen Neigungen entstehen einfach*

*ganz unterschiedliche Schwerpunkte in der Arbeit*“ (ebd.: 43). Diese Varianz führe zu deutlichen Unterschieden in der Rollenausübung: *„Gefühlt interpretiert hier jeder seine Rolle total unterschiedlich“* (ebd.: 74). Das wiederum habe Folgen für die Qualität der Personalarbeit: *„Man hat einfach unterschiedliche Typen an Referenten und damit steht und fällt auch die Personalarbeit“* (PA 07: 45). Die Akzeptanz der Rollenträger sei dadurch *„stark personenabhängig“* (PA 04: 12).

In Bezug auf die inhaltlichen Schwerpunkte bei der Rollenausübung wird in den Interviews zwischen zwei grundsätzlichen Typen von Personalmitarbeitern unterschieden: *„Es gibt Referenten, die sind gerne im Fachbereich unterwegs. Es gibt Referenten, die sitzen gerne im Büro“* (PA 01: 39). Während letztere eine zumeist *„sehr stark (...) administrative Brille“* (ebd.: 37) auf hätten, legten erstere ihren Fokus eher auf Personalentwicklung und nutzten vorhandene Gestaltungsfreiräume aus: *„Die Nutzung der potentiellen Gestaltungsspielräume hängt auch wieder von einzelnen Persönlichkeiten ab“* (PA 03: 60). Dementsprechend unterschiedlich sei auch der Gestaltungsanspruch bei den einzelnen ausgeprägt (vgl. PA 06: 33).

An dieser Stelle wird deutlich, dass die Unterschiede zwischen den verschiedenen Rollenträgern nicht nur auf inhaltliche Schwerpunkte zu reduzieren sind, sondern sich tieferliegend auch auf die Motivations- und Persönlichkeitsstrukturen erstrecken.

Bei der Ausübung der eigenen Rolle gehe es *„ums Ausprobieren und Sich-Reflektieren und das hängt am einzelnen“* (PA 03: 49). Es sei zum einen *„nicht jedem gegeben, sich da groß Gedanken zu machen“* (ebd.: 61) und zum anderen ließen einige Personalmitarbeiter ein gewisses Maß an Motivation bzw. Engagement vermissen:

*„Ich bin felsenfest davon überzeugt, dass nicht jeder seine Rolle da gleich interpretiert. Es gibt die engagierten Personaler, die sich z .B. freiwillig für die Teilnahme bei Assessment Center eintragen. Die mal für einen Kollegen in die Bresche springen. Die kein Problem damit haben, wenn sie abends mal bis 18 Uhr oder 19 Uhr sitzen. Die an der Stelle einfach auch das Engagement haben. Und dann gibt es die Kollegen, die halt sagen: 'Es ist mir egal, was hier rechts und links von mir passiert. Ich mache stumpf meine Tätigkeit. Mit welcher Qualität ist mir relativ Jacke wie Hose. Und um 15:10 Uhr schmeiße ich meinen Stift hin, strecke alle Viere von mir und gehe nach Hause.“* (PA 09: 49).

Es wird von großen Einstellungsunterschieden berichtet: *„Komme ich nur hierher, um das Geld zu verdienen? Meine Zeit abzusetzen, oder mache ich darüber hinaus was?“* (PA 05: 64).

Neben den *„engagierten Personaler[n]“* (PA 09: 51) gäbe es *„leider auch viele Pappenheimer“* (ebd.: 51), die weniger Engagement und Motivation zeigten:

*„Ich will noch nicht mal sagen, Entschuldigung, dass das faule Schweine sind, sondern eher, dass die hier einfach nur herkommen, um ihre Arbeit zu machen. Und das eben nicht mit Herzblut. Das sind gar nicht mal so Leute, die hier rumsitzen und gar nichts machen. Aber die gehen einfach nicht mit Engagement und Wollen, ja Motivation, an die Sache ran“ (ebd.: 52).*

In diesem Zusammenhang werden auch Unterschiede bezüglich der Identifikation mit der Personalabteilung sowie der eigenen Rolle beschrieben (vgl. PA 05: 60). Während einige Personalmitarbeiter sich intensiv mit ihrer Rolle auseinandersetzten und *„Lust hätten, mehr zu machen und Projekte on top zu erledigen“* (PA 04: 15), reduzierten andere ihre Tätigkeiten auf das Nötigste (vgl. PA 08: 14). Insgesamt hänge die Rollenausübung vom Anspruch an die eigene Arbeit ab: *„Wie möchte ich auftreten? Welches Wissen möchte ich haben? Welche Zuverlässigkeit und Wertschätzung möchte ich auch überbringen? Und ich denke, auch da haben die Personaler unterschiedliche Ansprüche“* (PA 09: 22).

Derartige Einstellungsunterschieden ließen sich auch nicht durch Coaching-Seminare (vgl. PA 03: 49) oder Persönlichkeitsentwicklungsseminare (vgl. PA 07: 38) kompensieren. Darüber hinaus macht die Wortwahl in einigen der angeführten Zitate deutlich, dass die unterschiedlichen Interpretationen der Rollenträger durchaus auch Konfliktpotential untereinander generiert. Einer der Interviewpartner beschreibt: *„Es war eher schwierig, an der einen oder anderen Stelle zu sehen, dass halt nicht alle so ticken“* (PA 03: 32). An dieser Stelle ist die Ähnlichkeit zur Sichtweise der Arbeitnehmervertreter anzuführen, die die Personalmitarbeiter ebenfalls polarisierend in zwei extreme Typen einteilen (vgl. 7.3.2.3).

In den Interviews wird vielfach die Frage diskutiert, inwieweit sich diese Varianz der Beteiligten am Alter der Rollenträger festmachen lässt. Dabei wird deutlich, dass sie sich weniger auf die Alters- als vielmehr auf die Persönlichkeitsstruktur zurückführen lässt: *„Es hängt nicht am Alter. Es hängt an der Grundeinstellung“* (PA 09: 54). *„Jung, dynamisch, studiert, zwei Jahre Erfahrung“* (PA 03: 64) sei keine Garantie für gute Personalarbeit. *„Es gibt auch Jüngere, die das nicht gut mittragen. Ich würde es vom Alter abkoppeln, sondern von der Persönlichkeit abhängig machen“* (PA 07: 50).

Allerdings sei durchaus festzustellen, dass diejenigen Personalmitarbeiter, *„die gezielt für solche Funktionen ausgesucht wurden, sich ihre Rolle in relativ kurzer Zeit auch erarbeiten konnten“* (PA 03: 99). Demgegenüber täten sich diejenigen schwer, die schon seit 20 Jahren in der Personalabteilung arbeiten und Personalarbeit jahrelang anders gelebt haben (vgl. ebd.; PA 07: 47): *„Es hängt auch davon ab, welche Art von Personalarbeit man kennen gelernt hat. Eher als Verwalter statt Gestalter“* (PA 07: 48). Insgesamt ist festzuhalten, dass die unterschiedlichen Rolleninterpretationen und -ausübungen weniger auf den Altersunterschieden als vielmehr auf den vorhandenen Einstellungsunterschieden basieren.

Trotz der angesprochenen Extreme ist anzumerken, dass die Varianz der Beteiligten von den Interviewpartnern nicht ausschließlich negativ bewertet wird. Es wird betont: *„Die Unterschiede machen die Musik und Personalarbeit erst erfolgreich“* (PA 01: 40). Die Kunst bestehe darin, *„heterogene Teams zusammenzustellen“* (PA 04: 75) und dadurch eine *„typgerechte Aufgabenteilung“* (PA 05: 24) zu erreichen: *„Also im Endeffekt muss man die Teams auch so zusammenstellen, dass sie gut zusammenpassen. Dass jeder seine Stärken ausleben kann“* (vgl. ebd.: 25).

Heterogenität mache Personalarbeit erst erfolgreich (vgl. PA 04: 73; PA 05: 61; 62). Allerdings wird auch deutlich, dass sich diese Heterogenität primär auf inhaltliche Schwerpunkte, Präferenzen bzw. Stärken beziehen sollte und weniger auf Unterschiede hinsichtlich Motivation oder Engagement.

Hinsichtlich ihrer aktuellen Rollenausübung wird in den Interviews deutlich, dass die Personalabteilung aus der Perspektive ihrer Mitarbeiter in der operativen Umsetzung an vielen Stellen ein Dienstleister ist. Ein Interviewpartner gibt an: *„Wir haben eine starke Dienstleistungsfunktion, nach wie vor. Ich denke, da wird sich auch nicht großartig was ändern. Egal um was es sich dabei handelt – ich bin immer Dienstleister“* (PA 09: 36). Diese Perspektive bestätigt sich in allen Interviews: *„Dienstleister sind wir (...) definitiv. Operative Umsetzung. Und da müssen wir halt so schnell wie möglich die Anfragen umsetzen. Oder beantworten“* (PA 08: 56). Grundsätzlich sei es richtig, dass die Personalabteilung eine unterstützende Funktion im Unternehmen habe: *„Ein Stück weit Dienstleister gehört einfach dazu. Da muss man auch mal die Kirche im Dorf lassen“* (PA 04: 85).

Allerdings sei es von großer Bedeutung, nicht ausschließlich auf die Dienstleisterrolle reduziert zu werden. Die Rolle werde von anderen Organisationsmitgliedern häufig als Hauptaufgabe der Personalabteilung gesehen (vgl. PA 05: 47) und *„manchmal auch ausgenutzt“* (PA 06: 38): *„Die haben gar kein Verhältnis dazu, was meine Arbeitszeit anbelangt oder auch meine Hierarchiestufe und mein Entgelt. Dass ich kein Manager bin. Es ist ganz klar die Erwartungshaltung, dass ich da bin. In dem Moment bin ich echt der Dienstleister“* (ebd.: 61). Regelmäßig würden die Personalmitarbeiter mit dieser Erwartungshaltung konfrontiert:

*„Du bist mein Dienstleister, mach was dafür. So würden die uns auch gerne an vielen Stellen sehen, glaube ich. Das ist ja eigentlich nicht unser Ziel. Aber aus Sicht des Fachbereichs und des Betriebsrats verstehen die Personalarbeit als Dienstleistung“* (PA 04: 81).

Die Anspruchsgruppen verlangten nach *„Lösungen. Ganz pragmatisch. Die wollen nicht hören, warum irgendwas nicht geht, sondern dass man ihnen den Weg aufzeigt, der geht“* (ebd.: 80). Insgesamt werde dadurch *„die Rolle des Personalreferenten noch zu viel als Erfüllungsgehilfe gesehen (...), als der Dienstleister und nicht als der strategische Partner“* (PA 07: 67). Daraus

resultiere, dass die Personalabteilung derzeit im Unternehmen eine rein unterstützende, allenfalls beratende Position einnehme, aber keine strategische bzw. gleichberechtigte Partnerschaft (vgl. PA 01: 7; 12).

Die Dienstleisterrolle bestehe *„viel im Thema Organisation“* (ebd.: 14), in *„Papierkram“* (ebd.: 72), in Auswertungen (vgl. PA 04: 27), im Vorbereiten von Unterlagen (vgl. PA 09: 37) sowie in der Aufrechterhaltung von grundlegenden Personalprozessen, wie der Bezahlung der Mitarbeiter (vgl. PA 04: 16). Entsprechend nehme Administration nach wie vor *„noch einen echt hohen Anteil“* (ebd.: 77) von Personalarbeit ein. Es handele sich bei der Personalfunktion noch um eine überwiegend *„administrative Funktion. Wir schreiben dann noch ein hübsches Papier dazu, gucken dann, dass das auch wasserdicht ist, tarifvertraglich. Oder dass wir dann einfach eine Vereinbarung haben im Fachbereich. Wir machen Papier“* (PA 01: 91). Insbesondere einige Standard-Aufgaben müssten bearbeitet werden: *„Da gibt es wenig Spielraum. Was Dateneingaben, und -pflege und sowas betrifft, da gibt es keinen Spielraum. Das muss nach Standard gemacht werden“* (PA 03: 58).

Insgesamt sind sich die Interviewpartner einig, dass Personalarbeit *„aktuell (...) noch zu administrativ“* (PA 04: 4) sei: *„Wir könnten unseren Job sicher noch besser machen“* (ebd.). Ein Personalmitarbeiter fasst zusammen: *„Wir sind sehr fest verwurzelt in unserer Administration. Das ist wie in einer Behörde manchmal“* (PA 05: 6).

Viele Prozesse seien zu starr und dauerten zu lange in ihrer Umsetzung (PA 04: 40), was Personalarbeit behindere: *„Durch diese unglaublich starren Strukturen sehe ich manchmal, dass wir uns selber im Weg stehen. D.h. da müsste man generell einfach noch viel flexibler werden“* (ebd.: 42). Das hohe Maß an Verwaltung verlangsamt Prozesse und senke die Handlungsfähigkeit der Personalabteilung: *„Wir [sind] Sklaven der eigenen Prozesse“* (PA 05: 11). In der Folge sei die Personalabteilung im Unternehmen zu häufig *„noch administratives Hindernis“* (PA 09: 64).

Passend zur Rolle des Dienstleisters geben die Interviewpartner an, dass Führungskräfte immer wieder unangenehme Führungsaufgaben auf die Personalabteilung verlagern: *„Einige Führungskräfte neigen manchmal dazu, diese unangenehmen Führungsthemen dem Personaler zuzuschieben. Z. B. disziplinarische Gespräche oder so. Oder auch negative Feedbackgespräche, wenn wir jetzt in der Personalentwicklung sind“* (PA 01: 59). Die gelebte Aufgabenteilung bestehe darin, dass die Personalabteilung *„immer die blöden Sachen“* (ebd.: 18) machen müsse: *„Wenn es weh tut, nehmen sie uns sehr gerne mit dazu. Immer wenn es eben gerade passt“* (PA 04: 86). Auch wenn disziplinarische Themen auf Initiative der Führungskräfte eingeleitet werden, werde dies eher verschleiert und der Personalabteilung überlassen (vgl. PA 01: 64): *„Wir sind hier einfach zuständig für die*

*schlechten Nachrichten. Die guten Nachrichten überbringt ja jeder gerne, aber die schlechten Nachrichten, das ist unser Job“ (ebd.: 19).*

Darüber hinaus geben die Interviewpartner an, dass sie dafür sorgen, dass *„alles ordentlich funktioniert. Dass alles im Rahmen ist und alles eingehalten wird. Tarifverträge und betriebliche Regelungen“* (PA 05: 39). Die Personalabteilung sei innerhalb des Unternehmens sowohl *„Regelhüter“* (PA 04: 45) als auch *„Hüter der Tarifverträge“* (PA 05: 16). Ein Interviewpartner beschreibt: *„Ich hab früher zur Führungskraft immer gesagt: `Ich bin dein Gewissen.` Ich kenne die Tarifverträge. Ich weiß, was erlaubt ist und was nicht erlaubt ist. Und wo die Grauzone liegt“* (ebd.: 17). Dazu gehöre auf der einen Seite die Verfolgung sowie Sanktionierung von Verstößen gegen die Regelungen innerhalb des Unternehmens (vgl. PA 01: 44; PA 05: 46). Das sei zwar *„nicht der schönste [Part], gehört aber zu unserem Aufgabenprofil dazu“* (PA 09: 39). Allerdings fehle der Personalabteilung diesbezüglich *„generell die Durchschlagskraft“* (ebd.: 42). Auf der anderen Seite stelle sie vielfach ein *„Gleichgewicht zwischen Mitarbeiter und Führungskraft“* (PA 05: 41) her und Sorge für Neutralität, indem sie zwischen unterschiedlichen Standpunkten und insbesondere in Konfliktfällen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften vermittele (vgl. PA 01: 54; PA 04: 62; PA 08: 51).

Grundsätzlich sehen sich die Interviewpartner als Unterstützer und teils auch Berater der Führungskräfte. Es sei die Aufgabe der Personalmitarbeiter *„auf der Seite der Führungskraft die Interessen des Unternehmens zu vertreten“* (PA 01: 57). Auch wenn die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern *„total Spaß“* (PA 05: 42) mache, habe die Personalabteilung *„einen unternehmerischen Auftrag“* (ebd.), der in der Unterstützung der Führungskräfte bestehe. Für diese seien Personalmitarbeiter *„Hauptansprechpartner für alle personalrelevanten Fragestellungen. (...) Von bestehenden betrieblichen Regelungen über Verstöße bis hin zu Personalentwicklungsthemen. Alles, wo Personal betroffen ist, da sind wir der erste Ansprechpartner“* (PA 04: 44).

Personalarbeit bestehe *„auch viel [aus] Beratungsgeschäft. (...) Kommunikation ist eigentlich mein Hauptgeschäft, wenn ich es mir so recht überlege“* (PA 09: 38).

Ein Personalmitarbeiter berichtet, dass er gezielt neue Führungskräfte anspreche und betreue, um ihnen die Übernahme der Führungsaufgaben zu erleichtern und sie zu unterstützen (vgl. PA 03: 107). Andere beschreiben, dass sie versuchen, Nähe zu den Führungskräften aufzubauen, indem sie sich fachlich in deren Themen einarbeiten (vgl. PA 06: 13; 14) und viel vor Ort sind: *„Und dann kommt man ins Gespräch und bekommt schon vorab irgendwelche Informationen zu Abwesenheiten oder privaten Sachen. Das wird alles viel greifbarer. Und wenn man sich auch vor Ort zeigt und Gesicht zeigt, ist das schon gut“* (PA 08: 24).

In den Interviews wird dennoch ein gewisses Spannungsfeld zwischen Führungskräfte- und Mitarbeiterorientierung in der aktuellen Rollenausübung deutlich, da die Interviewpartner ihre Rolle diesbezüglich nicht einheitlich interpretieren.

Einige Interviewpartner stellen deutlich heraus, dass es für sie klar sei, *„auf welcher Seite“* (PA 01: 53) sie stehen und dass sie als Unternehmensvertreter nah an den Führungskräften sind (vgl. PA 06: 20). Sie haben *„das Unternehmensinteresse im Blick“* (PA 04: 59) und verbringen 80 % ihrer Zeit mit den Führungskräften (vgl. PA 06: 19). Andere Interviewpartner sind in ihren Aussagen bzw. ihrer Ausrichtung diesbezüglich indifferenter. So gibt ein Personalmitarbeiter an: *„Ich kann nicht pauschal sagen, dass ich eher der Führungskraft verpflichtet bin, deren Anspruchshaltung zu erfüllen. Ich kann auch nicht pauschal sagen, dass es immer die Mitarbeiter sind“* (PA 08: 60). Auch ein anderer Interviewpartner ist in seiner Stellungnahme ebenfalls unscharf: *„Ich würde jetzt nicht sagen, dass ich zu einer Seite mehr gehöre als zur anderen“* (PA 09: 45).

Es kristallisiert sich heraus, dass die Interviewpartner in ihrer aktuellen Rollenausübung unterschiedlich mitarbeiterbezogen agieren und vielfach in Rollenkonflikte geraten. Trotz unternehmerischen Auftrags beschreibt sich ein Interviewpartner als *„sehr mitarbeiterbezogen“* (PA 05: 19) – die Nähe zu den Mitarbeitern sei *„ein wichtiger Faktor in der Personalarbeit“* (ebd.: 22) und *„gerade die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern [mache] total Freude“* (ebd.: 38). Insbesondere das Wissen um die *„Nöte und auch teilweise schwierige[n] Lebenssituationen“* (PA 01: 45) der Mitarbeiter erhöhe die wahrgenommene Verbundenheit ihnen gegenüber. Dieser Konflikt zwischen Mitarbeiter- und Führungskräfteorientierung tritt in den Interviews deutlich hervor und wird in Kapitel 7.4.4 im Rahmen der Analyse vorliegender Rollenkonflikte erneut aufgegriffen.

In Bezug auf die eigene Vorbildfunktion zeichnet sich ab, dass die Personalabteilung in der Wahrnehmung ihrer Mitarbeiter keine uneingeschränkte Vorbildfunktion im Unternehmen einnimmt. Während sich die Personalmitarbeiter insbesondere im Umgang mit Menschen vorbildlich verhielten (vgl. PA 08: 48), sei die Personalabteilung *„im Hinblick auf Unternehmenskultur und Personalentwicklung von Mitarbeitern kein Vorbild“* (ebd.: 45). Auch in Bezug auf die Themen Entgelt und familienfreundliche Politik sei noch Entwicklungsbedarf vorhanden (vgl. ebd.: 49).

Die Personalmitarbeiter beschreiben sich weiterhin als Fachexperten zu Personalthemen: *„Das ist ja eigentlich Kern unseres Jobs“* (ebd.: 59). Auch wenn nicht immer jede Frage sofort beantwortet werden könne, gebe es immer Kollegen, die aushälften (vgl. PA 01: 113). Es seien in der Personalabteilung *„viele super Wissensträger (...) [vorhanden], [die] einfach ganz viel über Prozesse usw. wissen“* (PA 04: 51). Für den Wissensaufbau werde in Form von Qualifizierungen, Austausch und System-Unterstützungen derzeit viel getan, sodass Wissen

viel leichter aufgebaut, abgerufen und ausgetauscht werden könne (vgl. ebd.: 50; PA 07: 25). Dementsprechend sei es Kerngeschäft der Personalmitarbeiter, die „*Personalthemen in die Bereiche zu tragen*“ (PA 08: 57) und als „*Botschafter*“ (ebd.: 58) zu fungieren.

Allerdings sei ein hohes Fachwissen nicht alleine ausschlaggebend für gute Personalarbeit. Es setze derzeit ein Wandel von Personalarbeit ein, auf den einige Personalmitarbeiter trotz ihres hohen Wissens nicht gut vorbereitet seien, da es um „*neue Formen der Personalarbeit*“ (PA 04: 51) gehe: „*Es gibt ja schon Veränderungen in der Personalarbeit. Das nehme ich schon so wahr. Also für mich ist es Nähe zum Mitarbeiter, Nähe zum Fachbereich, was mehr in den Fokus kommt*“ (PA 01: 20).

Personalarbeit bestehe zukünftig nicht mehr ausschließlich aus Administration und Verwaltung – es gehe vielmehr darum „*den Fachbereich zu beraten und noch viel mehr aktiv in diese Unterstützungsfunktion reinzugehen*“ (ebd.: 23). Damit berücksichtige sie den derzeit stattfindenden Wandel der Arbeitswelt und versuche, den veränderten Bedürfnissen der Arbeitnehmer gerecht zu werden (vgl. PA 03: 27; 29). In der Vergangenheit habe der Mitarbeiter nur bei seiner Einstellung, zum Renteneintritt oder bei Regelverstößen Kontakt zur Personalabteilung gehabt (ebd.: 53). Dementsprechend wurde diese lange Zeit im Unternehmen als „*Sanktionator*“ (ebd.) wahrgenommen. Mittlerweile rücke der Umgang mit Menschen immer mehr in den Fokus (vgl. ebd.: 65) und neben Mitarbeiterbindung entwickelten sich auch die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität sowie der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu wichtigen Bestandteilen von Personalarbeit (vgl. ebd.: 30). Die Arbeitsschwerpunkt von Personalarbeit veränderten sich: „*Dieses stundenlang irgendwelche Sachen in SAP eingeben ist nicht mehr so stark, sondern es geht wirklich (...) vom Verwalter zum Gestalter*“ (PA 06: 27).

Mit dieser Veränderung einher gehe, dass Personalarbeit viel vor Ort in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und den Führungskräften stattfinde und weniger im eigenen Büro:

*„Früher saßen meine Kollegen extrem viel am Schreibtisch. Und heute ist tagsüber kaum jemand in den Büros. Weil alle unterwegs im Fachbereich sind. Oder bei Assessment Centern oder Seminaren oder anderen Veranstaltungen. Auf jeden Fall extrem viel nicht da“* (ebd.: 25).

Diese Neu-Strukturierung des Arbeitsalltags führe allerdings zu einem hohen Maß an Arbeitsverdichtung (PA 09: 13), da die administrativen Arbeitsbestandteile „*am Abend laufen oder irgendwie zwischendurch*“ (PA 06: 26). Trotz qualitativer Unterschiede in der Personalarbeit resultierend aus der Unterschiedlichkeit der handelnden Akteure (vgl. PA 04: 67; vgl. Kapitel 7.4.3.1) entwickle sich die Personalabteilung „*immer weiter in Richtung Mitgestaltung*“ (vgl. PA 04: 33). Allerdings werde diese Rolle bisher eher punktuell ausgeübt und noch nicht flächendeckend: „*Und ich würde mir wünschen, dass wir*

*uns mehr in die Richtung Partner entwickeln. In kleinen Fällen kriegen wir das schon sehr, sehr gut hin, aber an anderen Stellen sind noch so gewisse Hemmschwellen und gedankliche, historisch gewachsene Hindernisse“* (PA 09: 5). Die für diese Gestaltungsfunktion notwendige Einbindung in den Fachbereich und dessen Themen sei zwar an einigen Stellen bereits vorhanden, aber noch nicht immer gegeben (vgl. PA 01: 24; PA 04: 64). Die administrativen Anteile von Personalarbeit nähmen sehr viel Zeit in Anspruch, wodurch die Ausübung einer Gestaltungsfunktion erschwert werde (vgl. PA 08: 53).

Mit dieser Veränderung der Tätigkeitsinhalte sowie der Rollenausübung wandle sich auch das Bild der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens (vgl. PA 05: 21; PA 07: 43): *„Ich glaube, mein Ansehen im Fachbereich hat sich verändert. Das ist viel, viel höher geworden und das kann ich auch auf die letzten zwei Jahre schon beziehen“* (PA 06: 24). Der Gestaltungsanspruch werde im Unternehmen *„sehr wohlwollend betrachtet“* (PA 04: 68). Während ein Interviewpartner berichtet, dass er für seine *„innovativen Ideen“* (PA 06: 11) positives Feedback von Führungskräften erhalten habe, führt auch ein anderer an, dass er von den Führungskräften zu vielen Themen aktiv eingebunden werde (vgl. PA 07: 68).

Insgesamt sei die Personalabteilung *„auf einem guten Weg“* (PA 04: 38), wenn auch noch nicht am Ziel.

#### **7.4.4 Wahrgenommene Rollenkonflikte aus der Perspektive der Personalmitarbeiter**

In den vorangegangenen Kapiteln ist immer wieder deutlich geworden, dass die Personalmitarbeiter in ihrer Tätigkeit mit unterschiedlichen Rollenkonflikten im Sinne von Merton (1957) konfrontiert sind (vgl. Kapitel 5.1.5). Im Folgenden wird näher betrachtet, inwieweit die Interviewpartner die Konflikthaftigkeit der an sie gestellten Erwartungen wahrnehmen und als problematisch erachten.

Es zeigt sich, dass in der Wahrnehmung der Personalmitarbeiter in erster Linie **Inter-Rollen-Konflikte** deutlich hervortreten, d. h. es liegt eine inkonsistente Rollenausstattung vor, in der unterschiedliche Rollen der Rollenträger in Konflikt miteinander stehen (vgl. Vester, 2009: 56 f.; Kapitel 5.1.5).

Insbesondere die hohe Mitarbeiterorientierung stehe in Konflikt mit der angesprochenen Nähe zu den Führungskräften sowie zu den Rollen des Unternehmensvertreters und Regelhüters. So beschreiben die Interviewpartner, dass sie zum einen die *„Betreuung der Mitarbeiter und zum anderen die Betreuung der Führungskräfte“* (PA 01: 35) als konflikthaft erleben: *„Da gibt es ja schon Sachen die gegenläufig sind. Je nach Situation“* (ebd.).

Wie in Kapitel 7.4.1 beschrieben nehmen die Personalmitarbeiter eine hohe emotionale Verpflichtung den Mitarbeitern gegenüber wahr (vgl. PA 07: 62). Allerdings bestehe ihr unternehmerischer Auftrag vornehmlich in der Unterstützung der Führungskräfte (PA 05: 43):

„Es [geht] natürlich um jeden einzelnen Mitarbeiter und ich will mich um jeden einzelnen kümmern. Aber letztendlich, auch wenn es um die Mitarbeiter geht, dann ist mein erster Ansprechpartner die Führungskraft. Und damit auch das Unternehmen“ (PA 07: 64). Personalmitarbeiter müssten „in letzter Konsequenz“ (PA 01: 47) immer die Interessen des Unternehmens vertreten. Folgende Aussage verdeutlicht dieses Spannungsfeld:

„Grundsätzlich bin ich mir schon im Klaren darüber, dass ich immer auf der Unternehmensseite stehe. Das ist erstmal das Wichtigste. Dass ich das Unternehmensinteresse im Blick habe. Aber wenn der Mitarbeiter zu mir kommt, ist er im Blick“ (PA 04: 59).

Insgesamt wird diese Situation von den Rollenträgern als „wahnsinnig kompliziert“ (PA 04: 61) wahrgenommen. Einer der Personalmitarbeiter beschreibt, dass er sich als Mitarbeiter der Personalabteilung der Unternehmensseite bzw. den Führungskräften zugehörig fühle, als Mensch aber eher dem Mitarbeiter (vgl. PA 09: 44). Er gibt weiterhin an, dass „immer (...) zwei Herzen in [seiner] (...) Brust“ (ebd.: 41) schlagen:

„Einmal der disziplinarische Personaler, der die Keule rausholt, und auf der anderen Seite der Mensch, der da ein absolutes Verständnis für hat, wenn jemand wirklich gesundheitlich dermaßen ein großes Paket zu tragen hat, dass man eigentlich nicht auch noch draufhauen möchte“ (ebd.).

Auch ein anderer Interviewpartner bestätigt diesen Rollenkonflikt: „Ich fühle mich (...) sehr oft ganz nah am Mitarbeiter und ich erlebe mich auch ganz oft, wie ich pro-Mitarbeiter mit der Führungskraft diskutiere und sehr Partei für den Mitarbeiter ergreife“ (PA 06: 21). Die Nähe zu den Mitarbeitern erschwere es „menschlich gesehen“ (PA 01: 49), als Unternehmensvertreter sowie Regelhüter aufzutreten. Es sei „unglaublich schwierig (...), einerseits der Kumpel zu sein, der hilft und bei Problemen zur Seite steht, der aber andererseits eben auch auf den Tisch hauen kann“ (PA 08: 100). Es handele sich um einen „schmalen Grat zwischen Personalreferent und Kumpel. Häufig verschwimmt nämlich gerade diese Grenze“ (PA 07: 59). Es wird die Sorge deutlich, das auf der Seite der Mitarbeiter gewonnene „Vertrauen (...) zu missbrauchen“ (ebd.: 61).

„Also wenn ich mit einem Mitarbeiter ein disziplinarisches Gespräch führe. Für mich ist immer ganz klar, ich vertrete die Unternehmensseite und wenn es da einen Verstoß gab gegen irgendetwas, dann ist das mein Job, das entsprechend auch zu ahnden und Maßnahmen einzuleiten. Auf der anderen Seite kommen die Mitarbeiter natürlich auch und schildern mir ihre Nöte und auch teilweise schwierige Lebenssituationen. Und dann ist das etwas, das in mir einen Konflikt auslöst“ (PA 01: 46).

Insgesamt zeigt sich, dass die Betreuung der Mitarbeiter und die gleichzeitige Repräsentanz als Unternehmensvertreter sowie Regelhüter in der Wahrnehmung der Interviewpartner in Konflikt miteinander stehen. Das Bedürfnis, Nähe und Vertrauen zu den Mitarbeitern aufzubauen, steht in Widerspruch mit einer aus den Rollen des Unternehmensvertreters sowie Regelhüters heraus notwendigen Distanz.

In den Interviews wird weiterhin deutlich, dass auch andere Rollen in Konflikt miteinander stehen. So sei es „*echt anstrengend*“ (PA 06: 42) gleichzeitig alle administrativen Prozesse zu gewährleisten, also ein Dienstleister zu sein, und dabei als guter Coach für Führungskräfte oder als Gestalter innerhalb des Unternehmens zu agieren (vgl. PA 04: 55; PA 06: 42). Die Diversität der Ansprüche erschwert eine gleichzeitige sowie gleichwertige Erfüllung.

Zwischen den Rollen des Regelhüters und des Unternehmensvertreters wird ebenfalls ein gewisses Maß an Spannung deutlich. Während der Anspruch an einen Regelhüter lautet, dass er ein neutraler Vermittler in Konfliktsituationen (z. B. zwischen Mitarbeitern und Führungskräften) ist, sehen die Personalmitarbeiter ihre Aufgabe als Unternehmensvertreter darin, die Interessen des Unternehmens zu vertreten, die u. U. eine neutrale Position beeinträchtigen. Folgende Aussage spiegelt diese Problematik wider:

*„Ich bin an der Stelle auch nicht immer der, der die Moderatoren- oder Mediatoren-Funktion innehat, sondern ich bin die Unternehmensinstanz und das muss ich selbstbewusst vertreten. Und das führt natürlich oft dazu dass man eher auf der Seite der Führungskraft steht. Automatisch. Aus der Unternehmenssicht. Aber nichtsdestotrotz musst du als Personaler versuchen, beide Seiten anzuhören und evtl. auch zu vermitteln. Also auch Neutralität zu wahren“* (PA 04: 62).

Insgesamt bestätigt sich also in den Interviews, dass sich die Personalmitarbeiter aufgrund einer inkonsistenten Rollenausstattung mit widerstreitenden Ansprüchen – Inter-Rollen-Konflikten – konfrontiert sehen: *„Ich [habe] natürlich permanent mit unterschiedlichen Ansprüchen zu kämpfen, die an mich gestellt werden“* (PA 04: 56). Die Ansprüche seien sehr unterschiedlich, je nachdem, *„mit wem man gerade redet“* (PA 04: 58). Teilweise stünden die unterschiedlichen Rollen der Personalmitarbeiter *„total in Konflikt miteinander“* (PA 06: 41), was zwangsläufig Einfluss auf die Rollenausübung der Rollenträger nimmt.

Neben diesen Inter-Rollen-Konflikten kristallisiert sich ebenfalls Potential für **Person-Rolle-Konflikte** heraus. In diesem Fall ist der Rollenträger nicht mit seiner Rolle einverstanden und steht mit ihr in Konflikt (vgl. Wiswede, 1998: 186). Bei einigen Interviewpartnern wird deutlich, dass sie sich menschlich dem Mitarbeiter näher als dem Unternehmen fühlen und es ihnen deswegen Schwierigkeiten bereitet, die Rolle des Unternehmensvertreters vollumfänglich einzunehmen. Insbesondere bei Kritikgesprächen oder bei der Ausübung der Kontrollfunktion sei *„bei vielen Kollegen, Jüngeren und Älteren, ein gewisses Unwohlsein mit dieser Rolle, die*

*sie da ausfüllen müssen*“ (PA 04: 19) erkennbar. Andere Personalmitarbeiter positionieren sich demgegenüber deutlich näher am Unternehmen und haben weniger Probleme damit, sich von den Mitarbeitern abzugrenzen. An dieser Stelle kristallisiert sich heraus, dass das Konfliktpotential bei dieser Form von Rollenkonflikten auch immer von der Varianz der handelnden Personen abhängt, also von der individuellen Ausrichtung des Rollenträgers. Dies wird auch an anderer Stelle durch unpassend wahrgenommene Rollenerwartungen deutlich. Ein Interviewpartner führt z. B. an, dass er Schwierigkeiten damit habe, in seiner täglichen Arbeit mit aus seiner Perspektive unangemessenen Erwartungshaltungen konfrontiert zu werden:

*„In unserer aktuellen Konstellation ist die Erwartung an uns, dass wir funktionieren, wie die anderen das wollen. Wir werden als reiner Dienstleister gesehen. Was anderes erwarten die von uns nicht. Bloß nicht aufmucken. Wir verlangsamten ja sowieso nur die Prozesse. Es ist auch sehr, sehr schwer mit dieser in meinen Augen nicht passenden Erwartungshaltung umzugehen“* (PA 05: 72).

Auch ein anderer Personalmitarbeiter beschreibt eine ähnliche Problematik: Seine Vorstellungen über die eigene Rolle stünden *„ganz stark im Konflikt zu dem, was der Fachbereich will und das zerreißt mich auch ein Stück weit und das macht mich auch ein Stück weit unglücklich“* (PA 06: 74). Die eigene Rolleninterpretation weicht in diesem Fall deutlich von den Erwartungen der Führungskräfte ab, was zu einem inneren Konflikt führt.

Andere Personalmitarbeiter geben in den Interviews an, dass sie sich von den an sie gestellten Rollenerwartungen teils überfordert fühlen. Es fehle an Erfahrung und an Ausbildung (vgl. PA 08: 50). Weiterhin sei es nicht abzuleisten, das geforderte *„unglaublich breit gefächerte Fachwissen“* (PA 09: 15) jederzeit parat zu haben. Da weiterhin die Arbeitsverdichtung immer mehr zunehme (vgl. PA 09: 20; 21), sei es insgesamt sehr schwierig, den Rollenanforderungen gerecht zu werden (vgl. PA 07: 44): *„Manchmal komme ich mir vor, wie... Ja wie heißt das? Wollmilchtragende...nee... Eierlegende Wollmilchsau“* (PA 05: 45).

In den Aussagen der Interviewpartner zeigt sich die sog. Sandwich-Position (vgl. Elšik, 1996: 349) zwischen teils konfliktären Interessen, die in dem der Personalfunktion klassischerweise inhärenten Rollenkonflikt mündet (vgl. Neuberger, 2002: 342; Krämer, 2008: 34, 37; Kapitel 3.4.5).

Abschließend lässt sich festhalten, dass die in Kapitel 5.1.5 beschriebenen Rollenkonflikte in Anlehnung an Merton (1957) in Teilen erkennbar sind: Die Personalmitarbeiter beschreiben in den Interviews insbesondere Inter-Rollen-Konflikte sowie Person-Rolle-Konflikte in ihrer täglichen Arbeit, die sie an der gelungenen Erfüllung der an sie gestellten Rollenerwartungen hindern.

### **7.4.5 Zusammenfassung und Überblick über die Erwartungen der Personalmitarbeiter an die eigene Rolle**

Insgesamt zeigt sich, dass die Personalmitarbeiter als Rollenträger in den Interviews ein komplexes, mitunter konfliktbehaftetes Bild ihrer eigenen Rolle zeichnen.

Es kristallisieren sich verschiedene Rollen heraus, in denen sich die interviewten Personalmitarbeiter im Idealbild sehen. Im Folgenden wird auf Basis von Kapitel 7.4.1 eine Typisierung des Rollenprofils der Personalabteilung aus der Perspektive der Personalmitarbeiter abgeleitet. Im Sinne einer Typologie werden ähnliche Rollen zusammengefasst, um einen vereinfachten Überblick über die Rollenerwartungen zu bieten, die die Rollenträger an sich selbst stellen. Dabei wird über die Reihenfolge der Nennung keinerlei Hierarchie ausgedrückt.

- **Ansprechpartner für die Mitarbeiter:**

Die Personalabteilung ist ein vertrauenswürdiger Ansprechpartner für die Mitarbeiter des Unternehmens und baut entsprechend Nähe zu diesen auf. Durch die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit werden die Mitarbeiter zu guten Leistungen motiviert.

- **Unterstützer und Berater der Führungskräfte:**

Die Personalabteilung unterstützt und berät die Führungskräfte in ihrer täglichen Führungsarbeit im Umgang mit verschiedenen Situationen und Mitarbeitern.

- **Regelhüter:**

Die Personalabteilung achtet im Unternehmen darauf, dass geltende Regeln eingehalten werden und deren Bruch sanktioniert wird. In diesem Zusammenhang ist sie eine neutrale sowie vermittelnde Instanz im Unternehmen.

- **Fachexperte:**

Die Personalabteilung verfügt über ein hohes Maß an Fachwissen zu Personalthemen. Wenn einzelne Personalmitarbeiter über das Wissen selbst nicht verfügen, müssen sie sich entsprechend informieren und das Wissen zur Verfügung stellen.

- **Dienstleister:**

Die Personalabteilung sorgt für den reibungslosen Ablauf der Basis-Personalprozesse (z. B. Bezahlung) und übernimmt administrative Prozesse für andere Akteure im Unternehmen.

- **Vorbild:**

Die Personalabteilung fungiert als Vorbild innerhalb des Unternehmens und lebt die Regeln des Unternehmens vor.

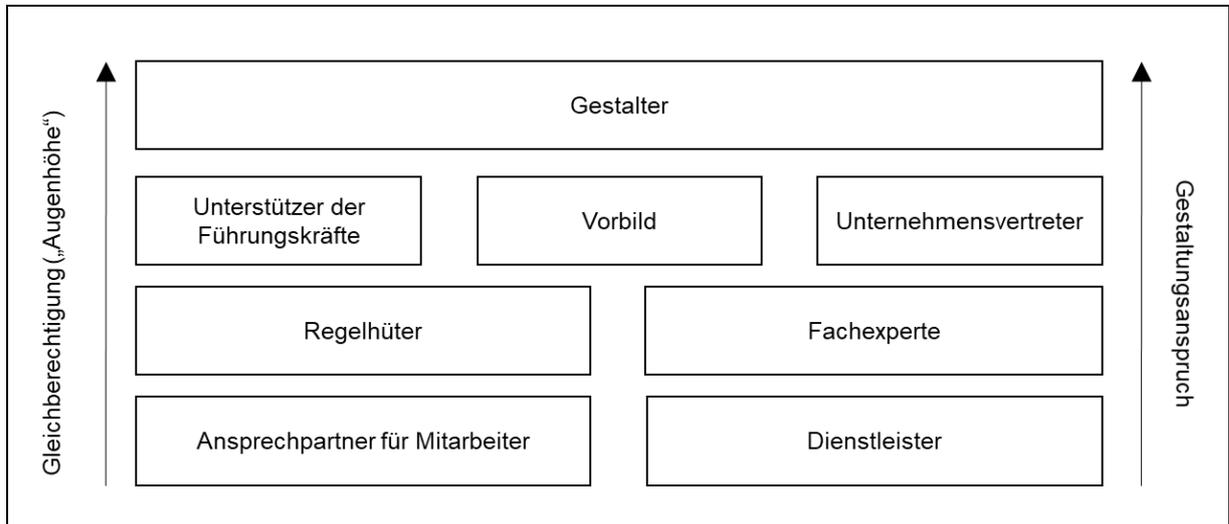
- **Unternehmensvertreter:**

Die Personalabteilung vertritt als Repräsentant des Unternehmens zusammen mit den Führungskräften die Arbeitgeberseite.

- **Gestalter:**

Die Personalabteilung treibt als proaktiver Gestalter im Unternehmen strategische Entscheidungen voran und initiiert sowie begleitet Veränderungen, um dessen Zukunftsfähigkeit zu sichern.

Abbildung 48 zeigt die aus den Interviews abgeleitete Typisierung grafisch:

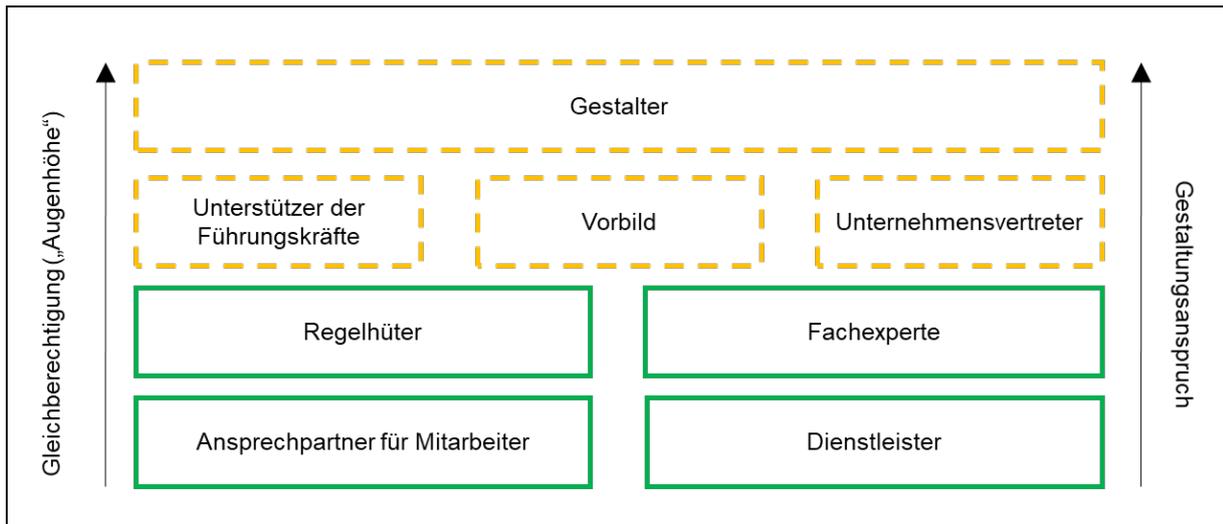


**Abbildung 48: Übersicht über die Rollenerwartungen der Rollenträger an sich selbst**

Bei der Betrachtung der unterschiedlichen Rollen ergeben sich qualitative Unterschiede zwischen den Rollen. Während es sich bei z. B. der Dienstleisterrolle primär um die administrative Aufrechterhaltung von Basisprozessen handelt, beinhaltet die Rolle des Gestalters inhaltlich mehr Anspruch und ein hohes Maß an Proaktivität sowie Gleichberechtigung der Personalabteilung mit den anderen Akteuren innerhalb des Unternehmens. Allerdings sind die Personalmitarbeiter wie ihre Anspruchsgruppen (vgl. Kapitel 7.3) der Meinung, dass die Gewährleistung der grundsätzlichen Personalprozesse die Basis jeglicher weiterführender Personalarbeit ist.

Weiterhin lässt sich festhalten, dass die Ausübung der unterschiedlichen Rollen sowie die Qualität von Personalarbeit von den handelnden Personen abhängen. Die Erfüllung der Rollen variiert mit dem jeweiligen Personalmitarbeiter. Wie bereits in Kapitel 7.3 wird auch aus der Perspektive der Personalmitarbeiter deutlich, wie viel Einfluss die Varianz der Beteiligten auf das Rollenprofil der Personalabteilung besitzt.

Abbildung 49 zeigt, wie die Personalmitarbeiter die Erfüllung ihres idealen Rollenprofils einschätzen. Schätzen die Interviewpartner die Rolle als erfüllt ein, ist diese grün umrandet. Wird sie als teilweise erfüllt gesehen, ist sie gelb gestrichelt umrandet. Bei Nicht-Erfüllung ist sie rot umrandet.



**Abbildung 49: Die Erfüllung des Rollenprofils aus der Perspektive der Personalmitarbeiter**

Es fällt auf, dass keine Rolle rot umrandet und damit als nicht erfüllt angesehen wird. Aus den Interviews mit den Personalmitarbeitern geht hervor, dass aus ihrer Perspektive alle Rollen mehr oder weniger in Abhängigkeit von der Varianz der Rollenträger ausgeübt werden. Trotz der unterschiedlichen Rolleninterpretationen deckt die Personalabteilung aus der Perspektive ihrer Mitarbeiter die Rollen zumindest in Teilen ab. Je nach Rollenträger sind die Schwerpunkte unterschiedlich. Während die einen bspw. ihren Fokus vermehrt auf die Mitarbeiterorientierung legen, sehen sich andere mehr als Unternehmensvertreter. Durch diese unterschiedlichen Rolleninterpretationen werden in Abhängigkeit von den handelnden Personen in der Gesamtheit von den Personalmitarbeitern alle Rollen mehr oder weniger als erfüllt angesehen.

Wie in Kapitel 7.4.4 herausgestellt bietet das Rollenprofil Potential für Rollenkonflikte nach Merton (1957). In erster Linie lassen sich Inter-Rollen-Konflikte erkennen, wie z. B. zwischen den Rollen des vertrauten Ansprechpartners für Mitarbeiter und auf der anderen Seite der Rolle des Unternehmensvertreters. Ebenfalls deutlich wird, dass die Rollen zu divers sind, um von einer einzigen Person gleichzeitig ausgeübt zu werden. Weiterhin konnten Person-Rollen-Konflikte herausgearbeitet werden. Insgesamt bestätigt sich, dass die Interviewpartner unterschiedliche Rollenkonflikte in ihrer täglichen Arbeit wahrnehmen, die sie an der gelungenen Ausübung der an sie gestellten Rollenerwartungen hindern (vgl. Elšik, 1996: 349; Neuberger, 2002: 342; Krämer, 2008: 34, 37; Kapitel 3.4.5). Dies hat negative Folgen für die Legitimität.

Dementsprechend lassen sich an dieser Stelle Potentiale zur Verbesserung der Legitimitätssituation der Personalabteilung ableiten, indem sowohl die Diversität als auch das Konfliktpotential der Rollen berücksichtigt werden. Dies wird in Kapitel 8.2 detaillierter betrachtet.

In dem folgenden Kapitel 7.5 werden zunächst die Perspektiven der Anspruchsgruppen mit denen der Personalmitarbeiter zusammengeführt, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Fremd- und Selbstbild herauszuarbeiten.

### **7.5 Fremd- und Selbstbild im Vergleich – Die Zusammenführung der Ergebnisse zur zweiten und zur dritten forschungsleitenden Fragestellung**

Nachdem zum einen die hohe Relevanz einer gelungenen Rollenausübung für die Legitimität der Personalabteilung deutlich geworden ist (vgl. Kapitel 4 und Kapitel 7.2) und zum anderen die unterschiedlichen Perspektiven der interviewten Akteure (vgl. Kapitel 7.3 und Kapitel 7.4) auf diese Rollenausübung beleuchtet worden sind, dient dieses Kapitel dem Vergleich des Fremdbilds der Anspruchsgruppen mit dem Selbstbild der Personalmitarbeiter.

Bei der Betrachtung der unterschiedlichen Perspektiven der Anspruchsgruppen sowie der Rollenträger werden sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede deutlich.

Die Sichtweisen der Akteure variieren zunächst allein aufgrund ihrer Stellung sowie Aufgabe innerhalb des Unternehmens (vgl. Walgenbach, 1998: 275; Hildisch, 2012: 89; Kapitel 3.1.2; Kapitel 7.3.3). Während die Führungskräfte aus ihrem Blickwinkel heraus Rollenerwartungen formulieren, die primär sie selbst in der Erfüllung ihrer Aufgabe unterstützen (vgl. Kapitel 7.3.1), weisen die Rollenerwartungen der Arbeitnehmervertreter einen erkennbaren Beschäftigtenbezug auf (vgl. Kapitel 7.3.2). Die Personalmitarbeiter tendieren in Abhängigkeit vom jeweiligen Rollenträger zwischen beiden Perspektiven und ordnen sich mal eher der Unternehmensseite und mal eher der Mitarbeiterseite zu (vgl. Kapitel 7.4.1).

Allen Interviewpartnern gemeinsam ist, dass sie aufgrund einer ausgeprägten Varianz der Beteiligten kein einheitliches Rollenhandeln seitens der Personalabteilung wahrnehmen – die Rollenausübung hängt von den jeweilig handelnden Rollenträgern ab.

Aus der Perspektive der Führungskräfte (vgl. Kapitel 7.3.1) bringt dieses unterschiedliche Rollenhandeln ein gewisses Potential an Vielfältigkeit der Personalarbeit mit sich, welches grundsätzlich durchaus positiv bewertet wird. Allerdings wird die Varianz der einzelnen Rolleninterpretationen als sehr groß empfunden und nicht jedes Rollenhandeln entspricht den gestellten Erwartungen. Dadurch variiert die Qualität der Personalarbeit in der Wahrnehmung der Führungskräfte stark.

Während von den Führungskräften (vgl. Kapitel 7.3.2) eine gewisse Varianz als potentiell bereichernd angesehen wird, fallen bei den Interviews mit den Arbeitnehmervertretern die überwiegend negative Konnotation sowie eine Typisierung in Extreme auf. Die interviewten Arbeitnehmervertreter stellen in den Interviews stets konträre Pole einander gegenüber: Es

existieren entweder diejenigen Personalmitarbeiter, die sich bemühen, die gestellten Rollenerwartungen zu erfüllen, oder diejenigen Personalmitarbeiter, die die gestellten Rollenerwartungen entweder nicht erfüllen wollen oder können. Es werden in den Formulierungen wenig Abstufungen vorgenommen und es existiert ein deutliches Spannungsverhältnis zwischen den Extremen.

In den Interviews mit den Personalmitarbeitern (vgl. Kapitel 7.4) lassen sich Parallelen sowohl zu den Sichtweisen der Führungskräfte als auch zu denen der Arbeitnehmervertreter erkennen. Aus der Perspektive der Personalmitarbeiter ist eine Varianz in den Stärken und inhaltlichen Themenschwerpunkten der Personalmitarbeiter durchaus positiv. Heterogene Teams, in denen sich die Teammitglieder hinsichtlich ihrer Themenschwerpunkte und Stärkenprofile ergänzen, werden als Bereicherung wahrgenommen. Damit zeigen sich Ähnlichkeiten zu der Sichtweise der Führungskräfte.

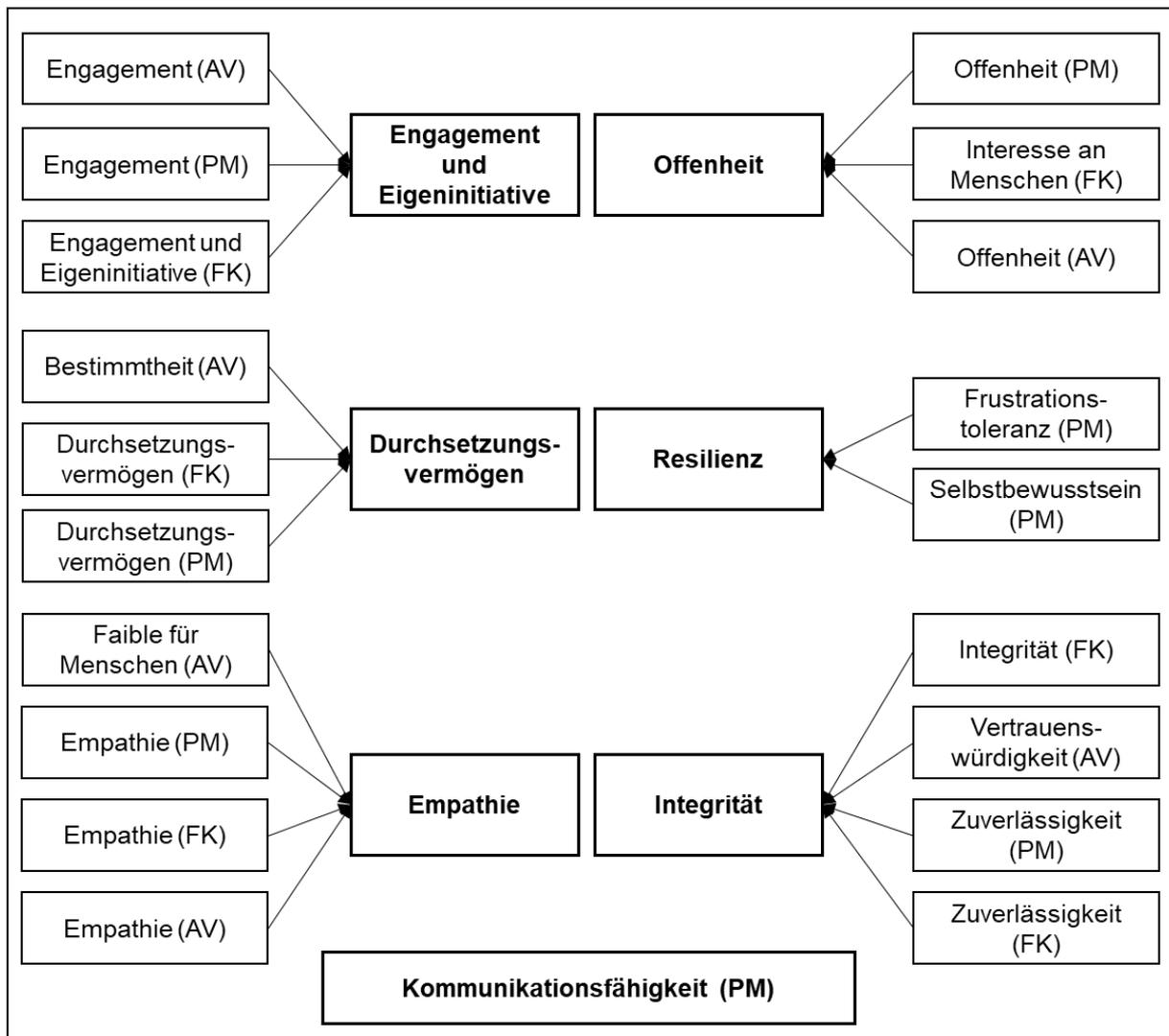
Allerdings wird ebenfalls deutlich, dass die Varianz der Rollenträger sich nicht alleine auf inhaltliche Schwerpunkte beschränkt, sondern sich tieferliegend auch auf die Motivations- und Persönlichkeitsstrukturen erstreckt. Die Interviewpartner zeichnen ähnlich zu den Arbeitnehmervertretern ein Bild, das sich in Extremen bewegt: Es gibt auf der einen Seite motivierte und engagierte Rollenträger, die sich mit der Personalabteilung und Personalarbeit identifizieren, und es gibt auf der anderen Seite Rollenträger, die ihre Tätigkeiten auf das Nötigste reduzieren und wenig Engagement zeigen. Es wird von tiefgreifenden Einstellungsunterschieden berichtet, die die Qualität der Personalabteilung je nach handelnder Person beeinflussen. Damit wird deutlich, dass einige Personalmitarbeiter in den Augen ihrer Anspruchsgruppen durch Anti-Rollenverhalten als Gegenstück zu Extra-Rollenverhalten (vgl. Nerdinger, 2000: 156) der Außenwirkung der Personalabteilung mitunter schaden (vgl. Kapitel 5.1.4).

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass Heterogenität Personalarbeit in den Augen der Führungskräfte und Personalmitarbeiter erfolgreich machen kann. Allerdings wird in den Interviews mit den Arbeitnehmervertretern und teils auch mit den Personalmitarbeitern deutlich, dass sich diese Heterogenität primär auf inhaltliche Schwerpunkte, Präferenzen bzw. Stärken beziehen sollte und nicht auf Unterschiede hinsichtlich Motivation oder Engagement. Letztere nehmen für das Rollenselbstverständnis und die Rolleninterpretation eine hohe Bedeutung ein und bilden damit die Basis für eine aktive Rollen-Selbstgestaltung sowie Verhalten über Rollengrenzen hinweg im Sinne des role-making und role-change nach Turner (1962) sowie des Extra-Rollenverhaltens nach Barnard (1938), Katz (1964) und Katz / Kahn (1966). Dementsprechend wichtig für eine gelungene Rollenausübung ist, dass der Rolleninhaber grundsätzlich von seiner Persönlichkeits- und Motivationsstruktur her in der Lage ist, die eigene Rolle auszugestalten und zu verändern.

Daher erfolgt nun ein Blick auf die Erwartungsstrukturen an die idealen Persönlichkeitseigenschaften der Personalmitarbeiter seitens der Anspruchsgruppen sowie der Personalmitarbeiter selbst. Bei deren Betrachtung aus den unterschiedlichen Perspektiven (vgl. Kapitel 7.3.1.3, Kapitel 7.3.2.3 und Kapitel 7.4.2) werden zahlreiche Ähnlichkeiten in den Erwartungshaltungen deutlich.

Alle Akteure heben hervor, dass Personalmitarbeiter insbesondere soziale Kompetenzen benötigen, um den an sie gestellten Anforderungen gerecht zu werden. Empathie wird als Grundvoraussetzung gewertet und von allen Interviewpartnern in ihrer Relevanz für gute Personalarbeit betont. Auch Offenheit anderen Menschen gegenüber und Interesse daran, sich mit ihnen auseinanderzusetzen, werde als wichtige Eigenschaften gesehen. Die Personalmitarbeiter heben in diesem Zusammenhang hervor, dass Kommunikationsstärke von großer Bedeutung ist, da sie im Unternehmen mit vielen unterschiedlichen Akteuren auf zahlreichen Hierarchieebenen kommunizieren müssen. Weiterhin wird von allen Akteuren ein gewisses Maß an Durchsetzungsvermögen als vorteilhaft gewertet. Die Personalmitarbeiter geben an, dass Selbstvertrauen und eine hohe Frustrationstoleranz von Vorteil sind, um ein gewisses Maß an Resilienz zu entwickeln. Diese hilft im Umgang mit Konflikten und Widerständen. Abschließend kristallisiert sich in den Augen aller Akteure Integrität als weitere wichtige Eigenschaft von Personalmitarbeitern heraus. Dies beinhaltet vor allem Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit. Die Personalmitarbeiter müssen zu ihren Aussagen stehen und ihre Handlungen an den geltenden Regelungen ausrichten.

Abbildung 50 zeigt die Zusammenfassung genannten idealen Persönlichkeitseigenschaften von Personalmitarbeitern, die es ihnen in der Wahrnehmung der Interviewpartner erleichtern, den an sie gestellten Rollenerwartungen gerecht zu werden. Es ist jeweils in Klammern angegeben, von welchem Akteur die Erwartung genannt worden ist.



**Abbildung 50: Zusammenfassung der idealen Persönlichkeitseigenschaften zur gelungenen Rollenausübung aus der Perspektive der verschiedenen Akteure**

Bei der Betrachtung der Abbildung wird deutlich, wie ähnlich die Erwartungen an die Eigenschaften der Rollenträger aus den unterschiedlichen Perspektiven sind. Allerdings wird in den Interviews wiederholt insbesondere aus der Perspektive der Anspruchsgruppen deutlich, dass zahlreiche Personalmitarbeiter den in Abbildung 50 dargestellten Anforderungen nicht entsprechen und folglich die an sie gestellten Erwartungen nicht erfüllen können. Auch die Einteilung in extreme Pole weist darauf hin, dass ein Anteil der Personalmitarbeiter das geforderte Profil nicht erfüllt. An dieser Stelle wird neben der bereits angesprochenen Varianz der Beteiligten auch der in Kapitel 3.4 angesprochene Misfit zwischen Personalallokation und Kompetenzanforderungen deutlich. In der Untersuchung zeigt sich, dass einige Rollenträger aus der Perspektive der Interviewpartner nur bedingt für ihre Rolle geeignet sind. Damit bestätigen sich, dass die Fähigkeiten der Personalmitarbeiter verbessert werden müssen, um den an sie gestellten Anforderungen entsprechen zu können (vgl. Guest/King, 2004: 417 f.; Mercer, 2007: 22; Hildisch, 2012: 148). Weiterhin zeigt sich, dass die Rollenträger unterschiedliche Vorstellungen darüber haben, worin normales und

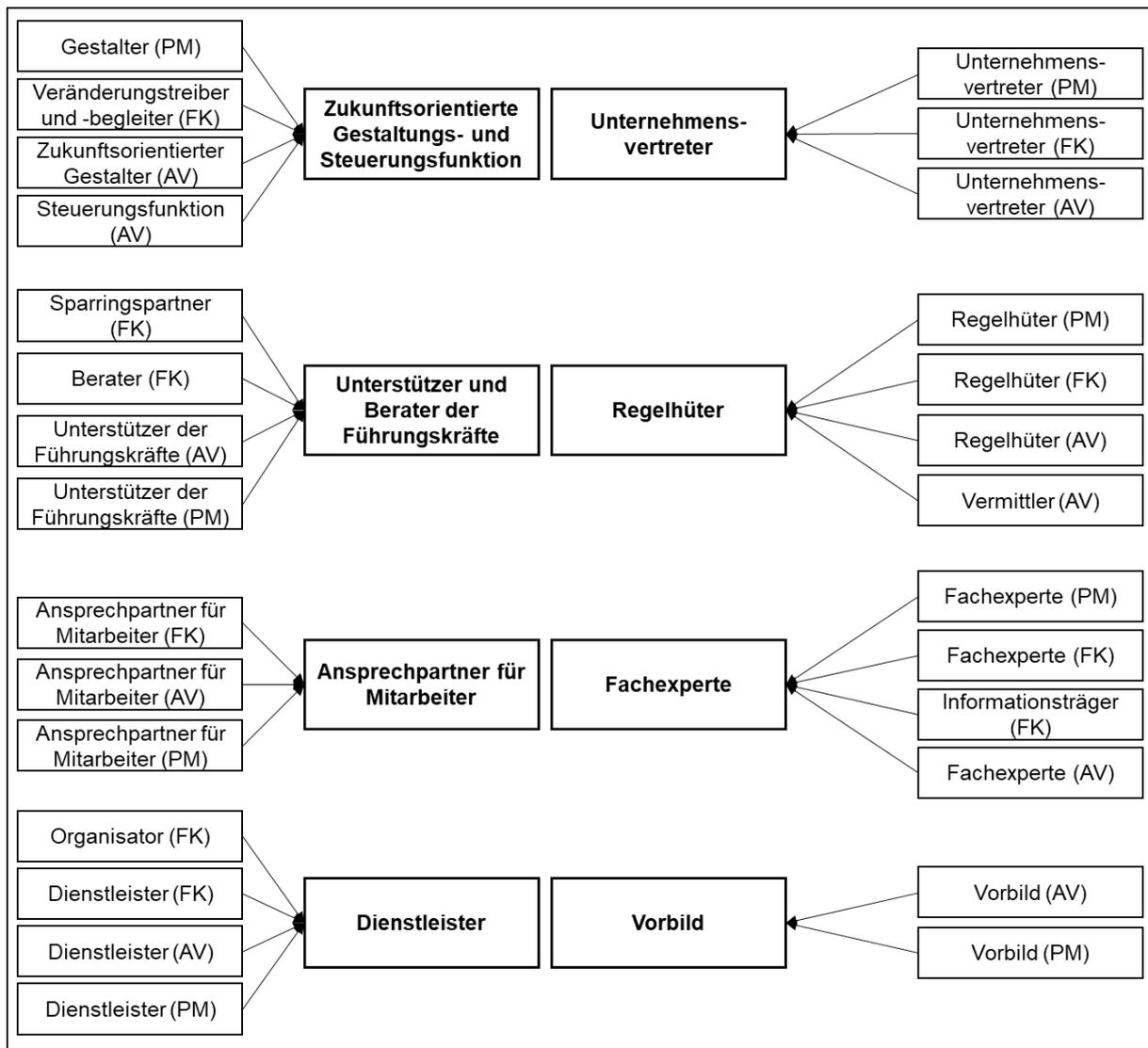
darüber hinaus gehendes (Extra-)Rollenverhalten (vgl. Barnard, 1938; Katz, 1964; Katz/Kahn, 1966) besteht. Diese Aspekte werden in Kapitel 8.2 bei der Ableitung von Legitimationsstrategien erneut aufgegriffen.

Bei der Betrachtung der Rollenerwartungen durch die Interviewpartner zeigen sich ebenfalls insbesondere Ähnlichkeiten.

Wie bereits in Kapitel 7.3.3 deutlich wurde, sind die Gemeinsamkeiten in den Erwartungen der Anspruchsgruppen groß. Obwohl insbesondere die Dienstleisterfunktion von beiden geschätzt wird, formulieren sowohl Führungskräfte als auch Arbeitnehmervetreter den Anspruch, dass die Personalabteilung mehr als nur ein Dienstleister sein muss. Es kristallisiert sich heraus, dass sie auf Basis der Sicherstellung ihrer Unterstützungs- oder auch Dienstleistungsfunktion, eine steuernde und gestaltende Rolle im Unternehmen einnehmen soll. Durch den hohen Verbindlichkeitsgrad der Erwartungen (vgl. Dahrendorf, 2006: 40 ff.) wird die alleinige Ausübung einer auf Verwaltung und Administration ausgerichteten Dienstleisterfunktion negativ bewertet.

Die Personalmitarbeiter zeichnen in den Interviews ein ähnliches Bild (vgl. Kapitel 7.4). Ist die Aufrechterhaltung der grundsätzlichen Personalprozesse gewährleistet, lassen sich darüber hinaus weitreichende Rollenprofile herausarbeiten, die deutliche Gemeinsamkeiten mit den Rollenerwartungen der Anspruchsgruppen aufweisen.

Abbildung 51 ergänzt die Typologie der Rollenerwartungen der Anspruchsgruppen aus Kapitel 7.3.3 um die Erwartungen der Personalmitarbeiter an die eigene Rolle. Es ist jeweils in Klammern angegeben, welcher Akteur in den Interviews welche Rolle als Erwartung formuliert hat.



**Abbildung 51: Zusammenfassende Typologie der Rollen der Personalabteilung aus der Perspektive der Interviewpartner**

Insgesamt wird bei der Betrachtung der unterschiedlichen Perspektiven deutlich, dass sich das ideale Rollenprofil der Personalabteilung in den verschiedenen Sichtweisen sehr ähnlich ist. So lassen sich die von den Personalmitarbeitern genannten Rollentypen den Erwartungen der Anspruchsgruppen vollständig zuordnen. Es lassen sich insgesamt acht Rollentypen herausarbeiten, die im Folgenden kurz skizziert werden. Die Reihenfolge der Nennung drückt keine Hierarchie der Rollen aus.

- **Zukunftsorientierte Gestaltungs- und Steuerungsfunktion:**

Die Personalabteilung treibt als proaktiver Gestalter im Unternehmen strategische Entscheidungen voran und initiiert sowie begleitet Veränderungen, um dessen Zukunftsfähigkeit zu sichern. Dazu muss sie zukünftige Herausforderungen kennen und diese gestalterisch und planerisch-strategisch angehen. Sie steuert das Unternehmen und begleitet es in Transformationsprozessen, um es zukunftsfähig aufzustellen.

- **Unternehmensvertreter:**

Die Personalabteilung vertritt als Repräsentant des Unternehmens zusammen mit den Führungskräften die Arbeitgeberseite und gestaltet dementsprechend Prozesse effizient, um den Gewinn des Unternehmens zu erhöhen.

- **Unterstützer und Berater der Führungskräfte:**

Die Personalabteilung unterstützt und berät die Führungskräfte in ihrer täglichen Führungsarbeit im Umgang mit verschiedenen Situationen und Mitarbeitern. In diesem Zusammenhang befähigt sie Führungskräfte zum Führen und ist ein Prozesspartner auf Augenhöhe, mit dem sich die Führungskräfte gleichberechtigt austauschen und gemeinsam entwickeln können.

- **Regelhüter:**

Die Personalabteilung achtet im Unternehmen darauf, dass geltende Regeln eingehalten werden und deren Bruch sanktioniert wird. Als neutrale Ordnungsinstanz vermittelt sie zwischen verschiedenen Interessen innerhalb der Organisation und sorgt für Standardisierung sowie Transparenz auch über Bereichsgrenzen hinweg.

- **Ansprechpartner für die Mitarbeiter:**

Die Personalabteilung ist ein vertrauenswürdiger Ansprechpartner für die Mitarbeiter des Unternehmens und baut entsprechend proaktiv Nähe zu diesen auf, um sich im Rahmen einer ganzheitlichen Betreuung ihrer Sorgen und Nöte anzunehmen. Durch die damit zusammenhängende Erhöhung der Arbeitszufriedenheit werden die Mitarbeiter zu guten Leistungen motiviert.

- **Fachexperte:**

Die Personalabteilung verfügt über ein hohes Maß an Fachwissen zu Personalthemen und ist diesbezüglich Ansprechpartner für die anderen Akteure des Unternehmens. Wenn einzelne Personalmitarbeiter über das Wissen selbst nicht verfügen, müssen sie sich entsprechend informieren und das Wissen zur Verfügung stellen. Die Aufgabe der Personalabteilung besteht weiterhin darin, Informationen zu Personalthemen bereitzustellen.

- **Dienstleister:**

Die Personalabteilung sorgt für den reibungslosen Ablauf der Basis-Personalprozesse (z. B. die Bezahlung der Mitarbeiter) und übernimmt administrative Prozesse für andere Akteure im Unternehmen. Außerdem ist sie für die Dokumentation von Einzelfällen sowie die Vor- und Nachbereitung von Abstimmungsterminen zuständig. Weiterhin liefert sie einen organisatorischen und methodischen Rahmen und unterstützt bei der Durchführung von personalspezifischen Regelprozessen.

- **Vorbild:**

Die Personalabteilung fungiert als Vorbild innerhalb des Unternehmens und lebt die Regeln des Unternehmens vor.

In den Interviews wird immer wieder hervorgehoben, dass analog zu Buyens / DeVos (2001: 83), Renwick (2003: 362; 273) und Hildisch (2012: 139) insbesondere die Rolle des Dienstleisters einen hohen Verbindlichkeitsgrad (vgl. Kapitel 3.4.2) aufweist. Allerdings wird ebenfalls deutlich, dass deren alleinige Erfüllung nicht ausreichend ist, um den gestellten Erwartungen gerecht zu werden. Dementsprechend wichtig ist die gleichzeitige Befriedigung der anderen Rollenerwartungen bzw. die Übernahme einer Gestaltungs- und Steuerungsfunktion im Unternehmen. Damit bestätigt sich nicht, dass eine aktive Steuerung durch die Personalabteilung abgelehnt wird (vgl. Renwick, 2003: 362; 273; Kapitel 3.4.2). Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall. Weiterhin zeigt sich, dass neben der strategischen Einbindung (vgl. Ulrich et al., 2007; Hildisch, 2012: 146) die Nähe zum Kerngeschäft des Unternehmens sowie organisationale bzw. fachliche Kenntnisse hohe Priorität für erfolgreiche Personalarbeit haben (vgl. Kelly/Gennard, 1996; Caldwell, 2001; Guest/King, 2004; Sheehan et al., 2007).

Abbildung 52 zeigt zusammenfassend die aus den Interviews generierte Rollentypologie der Personalabteilung unter Berücksichtigung des je nach Rolle variierenden Gestaltungsanspruchs:

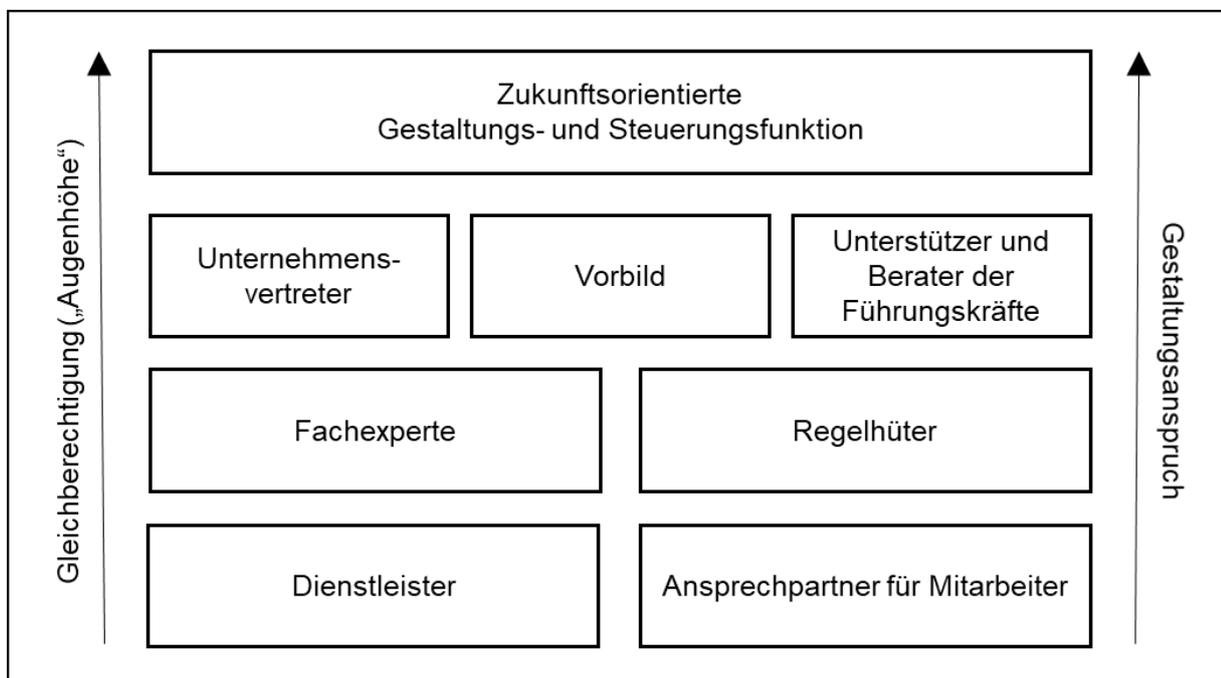
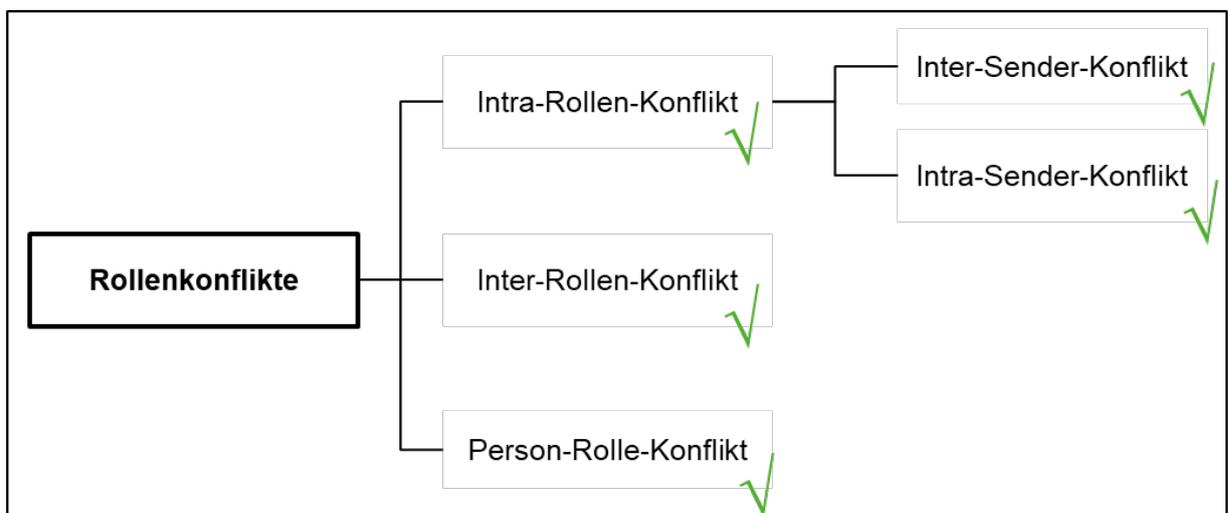


Abbildung 52: Die aus den Interviews abgeleitete Rollentypologie der Personalabteilung

Wie bereits in Kapitel 7.3.3 sowie Kapitel 7.4.4 ausgeführt, kristallisieren sich bei der Betrachtung dieser Rollentypologie Potentiale für unterschiedliche Formen von Rollenkonflikten in Anlehnung an Merton (1957) heraus (vgl. Kapitel 5.1.5).

Die Personalmitarbeiter selbst beschreiben in den Interviews, dass sie einerseits aufgrund der inkonsistenten Rollenausstattung **Inter-Rollen-Konflikte** wahrnehmen. Andererseits berichten sie teils von innerlichem Widerwillen, bestimmte Rollen auszuüben und geraten dementsprechend in **Person-Rolle-Konflikte**. Insgesamt wird deutlich, dass die vorliegenden Rollenkonflikte sie an der gelungenen Ausübung der an sie gestellten Rollenerwartungen hindern (vgl. Kapitel 7.4.4). Aus der Perspektive der Anspruchsgruppen zeigt sich, dass auch **Intra-Rollen-Konflikte** vorliegen (vgl. Kapitel 7.3.3). Dabei lassen sich zum einen **Inter-Sender-Konflikte** erkennen, die auf unterschiedlichen, teils konfliktären Erwartungen der Anspruchsgruppen basieren (Mitarbeiter- vs. Unternehmensorientierung). Zum anderen werden **Intra-Sender-Konflikte** deutlich, da ein Rollensender mitunter widersprüchliche Erwartungen sendet, indem z. B. ein Rollenträger gleichzeitig die Funktion als Unternehmensvertreter und die Funktion als Vertrauter für Mitarbeiter einnehmen soll. Damit lässt sich festhalten, dass alle in Kapitel 5.1.5 dargestellten Rollenkonflikte in der vorliegenden Untersuchung deutlich werden (vgl. Abbildung 53).



**Abbildung 53: Vorliegen von Rollenkonflikten im Rollenprofil der Personalmitarbeiter (in Anlehnung an Wiswede, 1998: 184)**

Nachdem herausgestellt wurde, dass sich die Rollenerwartungen der verschiedenen Akteure ähneln und zu einer (mitunter für die Rollenträger konflikthaften) Typologie zusammengefasst werden können, folgt nun ein Blick auf den Grad der Erfüllung der Rollenerwartungen.

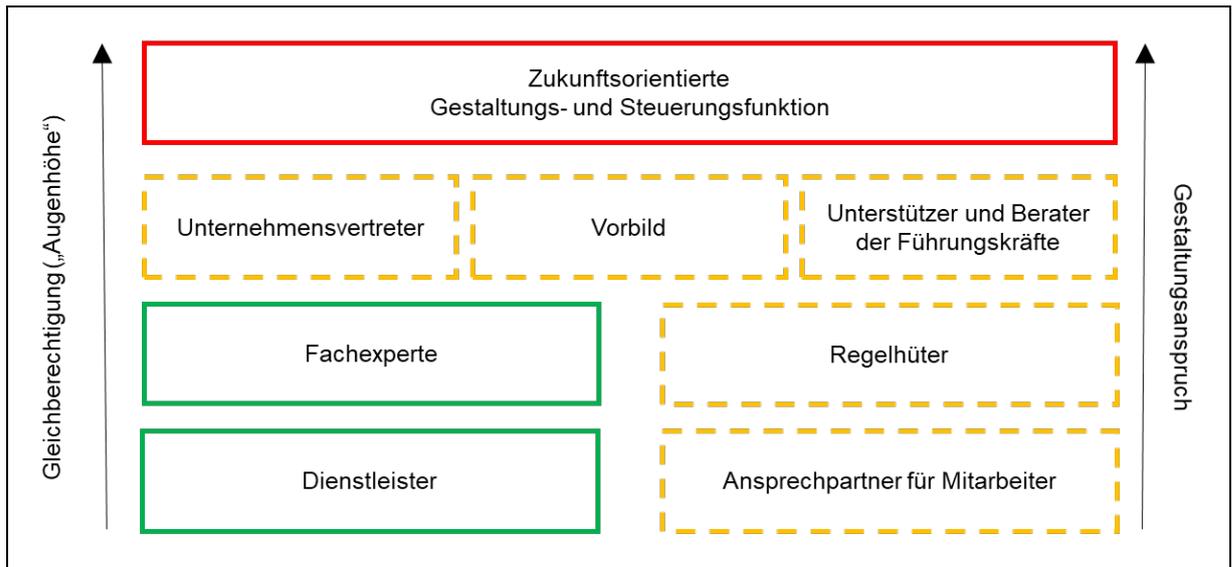
In Kapitel 7.3.1.3 wurde deutlich, dass die interviewten Führungskräfte trotz einiger Kritikpunkte vor allem den Wandel der Personalarbeit betonen und damit ein durchaus positives, wenn auch nicht vollständig den Erwartungen entsprechendes Bild zeichnen. Insbesondere die Rollen mit einem hohen Gestaltungsanspruch (Veränderungstreiber und -

begleiter sowie Sparringpartner) werden aus der Perspektive der Interviewpartner nicht ausgefüllt. Während die Rollen des Regelhüters, des Fachexperten, des Organisators sowie des Dienstleisters als erfüllt angesehen werden, werden die Erwartungen hinsichtlich der Rollen als Informationsträger, als Berater, als Ansprechpartner für Mitarbeiter und als Unternehmensvertreter nur in Abhängigkeit von den handelnden Personen befriedigt.

In Kapitel 7.3.2.3 zeigte sich, dass die Arbeitnehmervertreter die Rollenausübung der Personalabteilung negativer beurteilen und diese vornehmlich auf einen verwaltenden, administrativen Dienstleister reduzieren. Lediglich die Rolle des Fachexperten wird ebenfalls als erfüllt betrachtet. Während die Rollen des zukunftsorientierten Gestalters und der Steuerungsfunktion als nicht erfüllt betrachtet werden, werden alle anderen Rollen nur in Abhängigkeit von der Varianz der Rollenträger erfüllt.

In Kapitel 7.4.3 zeichnen die Personalmitarbeiter ein insgesamt positiveres Bild als ihre Anspruchsgruppen und geben an, dass sich Personalarbeit stetig zum Positiven wandelt. Sie betonen, dass eine gelungene Rollenausübung von der Varianz der Beteiligten abhängt und damit nicht flächendeckend, aber in Teilen bereits erkennbar ist. Demzufolge betrachten sie keine der Rollen als gar nicht erfüllt betrachtet. Während sie der Meinung sind, dass sie die Rollen des Dienstleisters, des Ansprechpartners für Mitarbeiter, des Fachexperten und des Regelhüters bereits vollständig erfüllen, werden die darüber hinaus gehenden Rollen zumindest in Teilen in Abhängigkeit von den handelnden Individuen ausgeübt. Wie bereits in Kapitel 7.2.4 bestätigen sich erneut die Ergebnisse der Untersuchungen von Wright et al. (2001: 116 ff.) sowie der Boston Consulting Group (2009: 21): zum einen lassen sich Differenzen in der Bewertung von Personalabteilungen im Selbst- und Fremdbild ausmachen und zum anderen fallen die Beurteilungen im Selbstbild positiver aus (vgl. Kapitel 3.4.1).

Analog zu Kapitel 7.3.1.4, Kapitel 7.3.2.4 und Kapitel 7.4.5 wird in Abbildung 54 der Erfüllungsgrad der Rollenerwartungen aus den drei Perspektiven auf die entwickelte Rollentypologie übertragen. Ist die Rolle aus dem Blickwinkel aller Akteure erfüllt, ist sie grün umrandet. Wird sie lediglich von einzelnen Akteuren als erfüllt betrachtet oder nur teilweise (in Abhängigkeit von der Varianz der Beteiligten) als erfüllt betrachtet, ist sie gelb gestrichelt umrandet. Wird die Rolle von mindestens einem Akteur als nicht erfüllt betrachtet, ist sie rot umrandet.



**Abbildung 54: Zusammenschau des Erfüllungsgrads der abgeleiteten Rollentypologie aus der Perspektive aller Akteure**

Insgesamt ist festzuhalten, dass mit steigendem Gestaltungsanspruch die Erwartungen der Anspruchsgruppen seltener erfüllt werden. Damit bleibt die Personalabteilung hinter zahlreichen Rollenerwartungen zurück. Für die vorliegende Untersuchung bestätigen sich die Ergebnisse der Studie von Cooke / Saini (2010: 390), dass Personalabteilungen vielfach hinter den an sie gestellten Rollenerwartungen zurückbleiben (vgl. Kapitel 3.4.1).

Nachdem eine gelungene Rollenausübung in Kapitel 4 und Kapitel 7.2 als Einflussfaktor auf die Legitimität innerhalb des Unternehmens identifiziert werden konnte, ist die Erfüllung der gestellten Rollenerwartungen ein wichtiger Ansatzpunkt, um die Legitimität der Personalabteilung im Unternehmen zu verbessern. Die Ergebnisse der Untersuchung sollen dabei helfen, ein differenziertes Verständnis des Rollenbildes der Personalmitarbeiter zu entwickeln, um dieses zu schärfen bzw. zu gestalten und daran anknüpfend Legitimationsstrategien abzuleiten. Im Rahmen dieser Strategien soll gezielt Einfluss auf die Rolle genommen werden, um bestehende Strukturen zu verändern. Dieser Aspekt wird im Rahmen der Ableitung von Legitimationsstrategien in Kapitel 8.2 erneut aufgegriffen und vertieft.

Zunächst werden jedoch im Rahmen der Betrachtung der vierten forschungsleitenden Fragestellung die vorherrschenden Machtverhältnisse und ihr Einfluss auf die Legitimität der Personalabteilung betrachtet.

## **7.6 Ergebnisse zur forschungsleitenden Fragestellung 4: Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmersvertreter und Führungskräfte die vorherrschenden Machtverhältnisse wahr?**

Sowohl in der Gruppendiskussion (Kapitel 4) als auch in den leitfadengestützten Interviews (Kapitel 7.2) konnte bereits herausgestellt werden, dass die vorliegenden Machtstrukturen aus der Perspektive der Personalmitarbeiter, Führungskräfte und Arbeitnehmersvertreter die Legitimitätssituation der Personalabteilung im untersuchten Unternehmen beeinflussen. Auf dieser Erkenntnis aufbauend soll im Rahmen der vierten forschungsleitenden Fragestellung ein tiefergehendes Verständnis der vorherrschenden Machtverhältnisse im untersuchten Unternehmen generiert werden.

Auf der Basis des in Kapitel 5.2 vorgestellten austauschtheoretischen Machtkonzepts wird in Anlehnung an Coleman (1990) und Emerson (1962) die soziale Beziehung zwischen den Akteuren als Tauschbeziehung interpretiert. Durch die (wechselseitige) Kontrolle über verschiedene Ressourcen entstehen Abhängigkeiten, die sich in den vorherrschenden Machtstrukturen manifestieren und potentiell zu Asymmetrien führen. Dabei bestimmt der Grad der jeweiligen Abhängigkeit, welcher der Akteure seine Interessen gegen den Willen der anderen durchsetzen kann. Umso weniger ein Akteur abhängig von anderen und deren Ressourcen ist, desto eher kann er seinen eigenen Willen gegen diese durchsetzen. Andersherum gilt genau dasselbe: Je abhängiger ein Akteur von anderen und ihren Ressourcen ist, desto weniger kann er seinen eigenen Willen gegen Widerstand durchsetzen. Macht wird demzufolge über Abhängigkeit definiert.

Dabei spielt gemäß des Resource Dependence Ansatzes von Pfeffer / Salancik (1978) nicht ausschließlich die reine faktische Ressourcenausstattung eine entscheidende Rolle, sondern vor allem die individuelle Wahrnehmung der Akteure (vgl. Kapitel 5.2.3).

Mithilfe des subjektiven Zugangs der qualitativen Leitfadeninterviews wird im Folgenden zunächst untersucht, inwieweit die unterschiedlichen Interviewpartner Machtunterschiede in der Zusammenarbeit mit den jeweils anderen Akteuren wahrnehmen (vgl. Kapitel 7.6.1). Daraufhin werden in Anlehnung an das Machtbasen-Konzept von French / Raven (1959) die Machtbasen bzw. Ressourcen näher betrachtet, die aus der Perspektive der Akteure zu Machtunterschieden in der Zusammenarbeit führen und deren Verteilung die vorhandenen Strukturen bestätigt (vgl. Kapitel 7.6.2). In Kapitel 7.6.3 erfolgt eine Zusammenführung der Ergebnisse zur vierten forschungsleitenden Fragestellung.

### **7.6.1 Asymmetrien und Abhängigkeiten aus der Perspektive der Interviewpartner**

Zwecks Annäherung an die wahrgenommenen Machtverhältnisse sind alle Interviewpartner in den Interviews gebeten worden, das Kräfteverhältnis zwischen den drei Akteuren

Personalmitarbeiter, Führungskräfte und Arbeitnehmersvertreter in der täglichen Zusammenarbeit zu beurteilen:

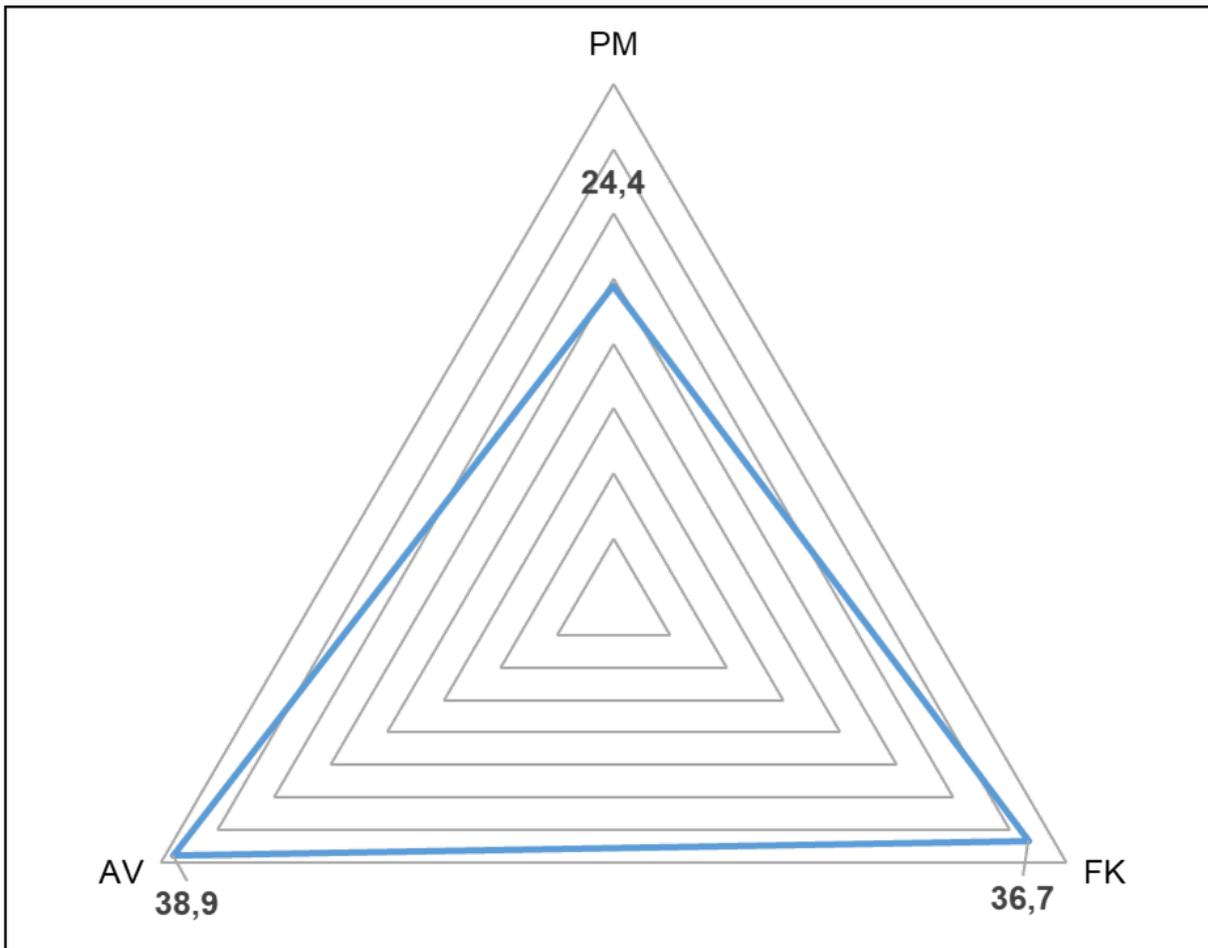
- „Bitte rufen Sie sich die Zusammenarbeit mit Ihren Prozesspartnern ins Gedächtnis. Wenn Sie nun das Kräfteverhältnis beurteilen müssten und in diesem Zug 100 Punkte auf die einzelnen Prozesspartner verteilen könnten – welchem Prozesspartner würden Sie wie viele Punkte geben?“

Von dieser Einstiegsfrage ausgehend werden in den folgenden Kapiteln die unterschiedlichen Perspektiven der Personalmitarbeiter (Kapitel 7.6.1.1), der Führungskräfte (Kapitel 7.6.1.2) sowie der Arbeitnehmersvertreter (Kapitel 7.6.1.3) auf die vorherrschenden Machtverhältnisse näher beleuchtet, um sie anschließend in Kapitel 7.6.1.4 zusammenzuführen.

#### **7.6.1.1 Asymmetrien und Abhängigkeiten aus der Perspektive der Personalmitarbeiter**

Aus der Perspektive der Personalmitarbeiter sind Asymmetrien im Kräfteverhältnis zwischen den verschiedenen Akteuren vorhanden. Die Arbeitnehmersvertreter werden mit 38,9 Punkten als stärkste Kraft in der Zusammenarbeit eingeschätzt. Darauf folgen die Führungskräfte mit 36,7 Punkten und dann die Personalmitarbeiter selbst mit 24,4 Punkten.

Abbildung 55 zeigt die Punkteverteilung der insgesamt 100 Punkte durch die Personalmitarbeiter:



**Abbildung 55: Einschätzung des Kräfteverhältnisses durch die Personalmitarbeiter**

Bei der Betrachtung der Abbildung wird das als asymmetrisch empfundene Kräfteverhältnis zwischen den Akteuren deutlich.

Die Personalmitarbeiter nehmen sich selbst als schwächsten Akteur in der Zusammenarbeit mit den Führungskräften und den Arbeitnehmervertretern wahr: *„Sowohl Betriebsrat als auch Führungskräfte haben eindeutig deutlich mehr Macht als wir Personaler“* (PA 01: 115). Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter werden als *„Bestimmer“* (vgl. PA 05: 71) in der täglichen Zusammenarbeit beschrieben. Dabei werden insbesondere die Arbeitnehmervertreter als machtvolle Akteure wahrgenommen. In den Interviews wird mehrfach ihre Überlegenheit in der Zusammenarbeit angesprochen: *„Ohne den Betriebsrat geht sowieso nichts“* (PA 04: 89). Dieser mache seinen Einfluss *„ohne Rücksicht auf Verluste“* (vgl. PA 03: 97) geltend. Das habe zur Folge, dass auch die Führungskräfte in der täglichen Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern zumeist das Nachsehen haben und sich deren Einfluss beugen (vgl. PA 05: 77).

Es kristallisiert sich in den Interviews mit den Personalmitarbeitern heraus, dass sie die Zusammenarbeit mit den anderen Akteuren als Tauschbeziehung nach Coleman (1990) und Emerson (1962) wahrnehmen: *„Wenn ich etwas umsetzen möchte, kann ich das nie umsonst*

*machen. Es erfordert immer eine Gegenleistung. Und da ist es am Ende auch egal, ob die Themen miteinander was zu tun haben“* (ebd.: 83). Ein Personalmitarbeiter beschreibt die Zusammenarbeit als ein *„ewiges Geschacher und ein Gegeneinander-Ausspielen“* (ebd.: 94). Auch ein anderer Interviewpartner bekräftigt: *„Das kommt mir hier manchmal vor wie auf dem Basar“* (PA 03: 82).

Es wird deutlich, dass eine Tauschbeziehung nur dann ausgeglichen sein kann, wenn die Akteure auch Ressourcen zum Tauschen haben: *„Dann ist es (...) ein Geben und Nehmen – ich gebe dir das und dafür gibst du mir das. Und wir als Personalabteilung haben im Grunde nichts, was wir geben können“* (PA 01: 94). Die Personalmitarbeiter beschreiben, dass sie von den anderen Akteuren abhängiger sind als diese von ihnen: *„Die brauchen mich letztendlich auch, sind aber weniger abhängig von mir als ich von ihnen. Ich bin abhängiger von ihnen als sie von mir. Und das eigentlich bei allen Themen“* (PA 07: 104). In der Selbstwahrnehmung seien sie *„extrem abhängig von der Führungskraft und dem Betriebsrat“* (ebd.: 103) und in der Zusammenarbeit auf deren *„Goodwill“* (ebd.: 107) angewiesen. Daraus resultiert ein Gefühl der Machtlosigkeit bei den interviewten Personalmitarbeitern (vgl. u. a. PA 03: 102; PA 08: 43).

In den Interviews wird weiterhin deutlich, dass sich die Abhängigkeit der Personalmitarbeiter von den anderen Akteuren auf die gelungene Ausübung der eigenen Rolle auswirkt (vgl. PA 01: 135; PA 06: 68):

*„Wir Personaler sind sehr stark abhängig von den anderen. Also wenn das mit dem Fachbereich nicht funktioniert, hast du nichts zu tun als Personaler. Also dann bist du sofort wieder in der alten, verwaltenden Rolle. Und dann kommen die mit den Themen, die gemacht werden müssen und das war es. Und wenn ich die nicht knacke, ob das nun ein Unterabteilungsleiter oder ein Abteilungsleiter ist, dann bin ich raus“* (PA 03: 102).

Demzufolge sind die Personalmitarbeiter davon abhängig, dass sie von den anderen Akteuren einbezogen werden. Auch ein anderer Interviewpartner bestätigt: *„Also richtig erfolgreich werden wir nur wenn alle mitziehen. Wir können das nicht aus eigener Kraft schaffen“* (PA 08: 40).

Es zeigt sich, dass insbesondere die Gestaltungsrolle der Personalmitarbeiter (vgl. Kapitel 7.4 und 7.5) von der Zusammenarbeit mit den Führungskräften und Arbeitnehmersvertretern abhängt: *„Wenn die mir keine Zeit und kein Gehör schenken, dann kann ich wenig gestalten“* (PA 06: 68).

Personalarbeit reduziere sich dann schnell auf rein administrative Aspekte: *„Also im Endeffekt sorgen wir natürlich dafür, dass bestimmte Prozesse laufen und dass sie auch zum Abschluss*

*kommen, aber da sind wir wieder in der administrativen Ecke“ (PA 01: 135). Damit liegt die Ausgestaltung der eigenen Rolle nicht alleine bei den Personalmitarbeitern, sondern mitunter auch bei ihren Anspruchsgruppen: „Wenn der Bereich mich partout nicht als Coach haben will, sondern nur als Dienstleister, dann kann ich noch so sehr der Coach sein wollen. Da gehören ja immer mehrere Parteien zu. Das macht es so schwierig“ (PA 06: 43).*

An dieser Stelle wird deutlich, dass nicht alleine die Unterschiedlichkeit der einzelnen Personalmitarbeiter Einfluss auf die Ausgestaltung der Rolle hat (vgl. u. a. Kapitel 7.3.3 und Kapitel 7.5). Auch die Varianz der anderen handelnden Akteure in der Zusammenarbeit wirkt auf die Rollenausübung der Personalmitarbeiter: *„Man darf natürlich auch nicht vergessen, dass man da auch immer abhängig ist von den anderen Handelnden. Wenn man die Gestalter-Rolle gerne wahrnehmen möchte, aber bspw. Führungskraft oder Betriebsrat total blocken, hast du ja auch keine Chance“ (PA 04: 69).*

Aus der Perspektive der Personalmitarbeiter münden die wahrgenommene Abhängigkeitssituation bzw. das vorliegende Kräfteverhältnis mitunter im Teufelskreis der Personalarbeit nach Legge (1978; vgl. Kapitel 3.4.6). Einer der Interviewpartner beschreibt diese Situation wie folgt:

*„Natürlich gibt es auch mal Themen, die der Fachbereich mit dem Betriebsrat an anderer Stelle an mir vorbei bespricht. Sicherlich sind auch schon Absprachen auf strategischer Ebene getroffen worden, wo der Betriebsrat schon eher mit im Boot war, weil er einfach auch schon früher was zu sagen hat oder auch angefragt wird“ (PA 02: 86).*

Werden die Personalmitarbeiter von den anderen Akteuren nicht in die Prozesse einbezogen, reduziert sich ihre Funktion oftmals auf die Ausübung einer Dienstleisterrolle:

*„Gerade was das Thema Verwaltung anbelangt, sind die Erwartungen die gleichen. Bitte haltet die Verwaltung fern von uns und macht sie einfach. Am besten auch ohne unsere Zuarbeit. Wir beschließen was und ihr schreibt es einfach auf und fasst das so, dass es tarifvertraglich auch passt und macht uns bitte keine Arbeit damit“ (PA 01: 110).*

In der Wahrnehmung der Personalmitarbeiter zeigen die machtvollen Akteure wenig Interesse daran, dass sich das beschriebene Kräfteverhältnis zu Gunsten anderer verändert:

*„Ich meine, wenn wir sagen, wir wollen mehr Macht haben und mehr Einfluss, gehen an anderer Stelle Einfluss und Macht flöten. Also das ist ja keine unbegrenzte Ressource. Das verteilt sich dann anders. Mal schlägt es mehr in die Richtung aus und mal mehr in die. Und wenn die [Arbeitnehmervertreter] merken, dass der Fachbereich*

*unseren Rat sucht und uns einbindet, versuchen die echt, uns schlecht zu reden. Nur um zu verhindern, dass wir da einen Fuß in die Tür kriegen“ (ebd.: 101).*

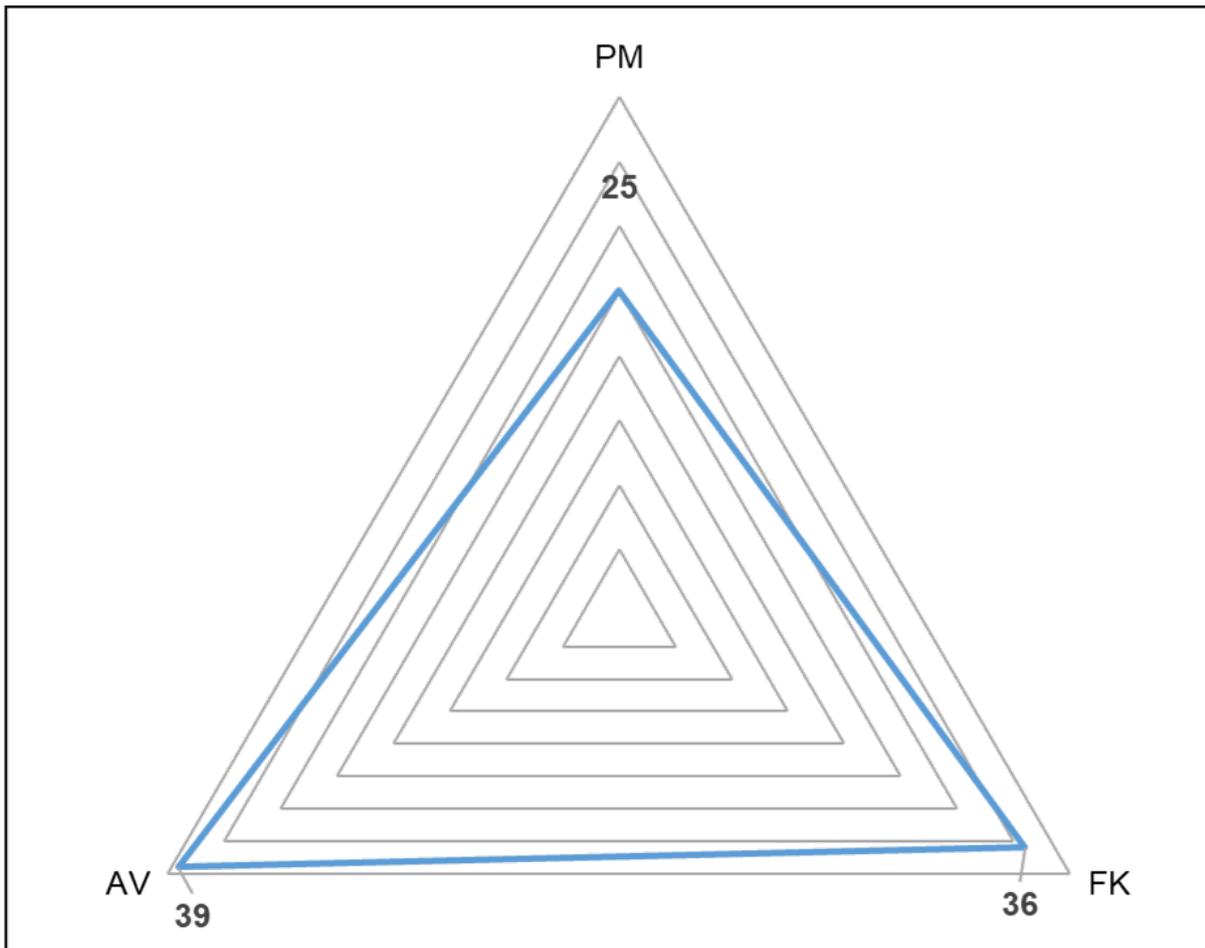
Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass das Kräfteverhältnis zwischen den Akteuren Personalmitarbeiter, Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter aus der Perspektive der Personalmitarbeiter asymmetrisch ist. Sie nehmen sich selbst als schwächste Kraft wahr. Insbesondere in ihrer Rollenausgestaltung sind sie von der Integration durch die anderen Akteure abhängig. Werden sie nicht einbezogen, reduziert sich ihre Rolle auf eine administrative Dienstleistungsfunktion – der Teufelskreis der Personalarbeit nach Legge (1978) wird deutlich (vgl. Kapitel 3.4.6). Weiterhin nehmen die Personalmitarbeiter Tendenzen wahr, dass die mächtigen Akteure versuchen, ihre Macht zu erhalten.

Bevor in Kapitel 7.6.2 analysiert wird, welche Ressourcenverteilung zu den wahrgenommenen Machtunterschieden führt, erfolgt zunächst ein Blick auf die Perspektiven der anderen Interviewpartner.

#### **7.6.1.2 Asymmetrien und Abhängigkeiten aus der Perspektive der Führungskräfte**

Auch in den Interviews mit den Führungskräften zeigt sich, dass diese Asymmetrien im Kräfteverhältnis zwischen den verschiedenen Akteuren wahrnehmen. Es kristallisiert sich ein ähnliches Bild wie bei den Personalmitarbeitern heraus (vgl. Kapitel 7.6.1). Mit 39 Punkten bilden die Arbeitnehmervertreter die stärkste Kraft in der Zusammenarbeit. Sich selbst geben die Führungskräfte 36 Punkte, während sie an die Personalmitarbeiter 25 Punkte verteilen.

Abbildung 56 zeigt die Punkteverteilung durch die Führungskräfte.



**Abbildung 56: Einschätzung des Kräfteverhältnisses durch die Führungskräfte**

Auch bei der Einschätzung des Kräfteverhältnisses durch die Führungskräfte wird deutlich, dass sie dieses als asymmetrisch wahrnehmen: *„Aus meiner Sicht ist der Betriebsrat hier die stärkste Macht. Die stärkste Kraft. Es ist kein symmetrisches Dreieck. Definitiv nicht“* (FK 03: 62).

In den Interviews wird von den Führungskräften immer wieder die starke Position der Arbeitnehmervertreter hervorgehoben (vgl. FK 01: 44; FK 03: 59). Eine Führungskraft beschreibt ihren Eindruck des Kräfteverhältnisses wie folgt:

*„Und das ist wirklich wie so ein Kaugummi. Und momentan ist dieses Gummi in die Richtung des Betriebsrats gezogen. (...) Als Führungskraft ist man da ja wirklich manchmal ein bisschen machtlos. Und der Personaler hat dann meistens schon erst recht nichts mehr zu melden“* (FK 03: 58).

Es kristallisiert sich heraus, dass dieses Kräfteverhältnis auch in der Wahrnehmung der Führungskräfte auf einer Tauschbeziehung nach Coleman (1990) und Emerson (1962) basiert: *„Es ist ein Geben und Nehmen. Sonst läuft es nicht“* (FK 05: 66). Die tägliche Zusammenarbeit wird in diesem Zusammenhang mit einem Basar verglichen: *„Das sind dann Basar-Spielchen. Wenn du mir den Gefallen machst, mache ich dir den. Und wer nicht*

*mitspielt, bekommt auch nichts. Wie auf dem Viehmarkt“ (FK 02: 54). Durch den Tausch von Ressourcen untereinander entstehen mehr oder minder wechselseitige Abhängigkeiten zwischen den Akteuren: „Im Endeffekt ist es ja auch so, helfe ich dir, hilfst du mir. Anders funktioniert es einfach nicht. Also sind die anderen eben auch von mir abhängig“ (FK 03: 72). Diese gegenseitigen Abhängigkeiten werden immer wieder betont: „Wir [sind] alle aufeinander angewiesen. Die anderen sind bei einigen Entscheidungen auf meine Mithilfe angewiesen, während ich dann bei anderen Sachen wieder auf die anderen angewiesen bin“ (FK 03: 71). Es handele sich in der Zusammenarbeit um ein „gegenseitiges Aufeinander-Angewiesen-Sein“ (FK 04: 57).*

Allerdings wird ebenfalls deutlich, dass die Akteure nicht alle in gleichem Maße voneinander abhängig sind, da die Arbeitnehmervertreter die machtvollste Position haben: *„Ich denke, dass es am Ende schon manchmal so ist, dass ich auf den Goodwill vom Betriebsrat angewiesen bin“ (FK 02: 76). Obwohl auch die Führungskräfte eine einflussreiche Stellung in dem Kräfteverhältnis einnehmen (vgl. ebd.: 80), dürften sie das Wohlwollen der Arbeitnehmervertreter nicht verlieren. Diesen könne „immer nur sehr vorsichtig, wenn überhaupt“ (FK 03: 38) etwas abgelehnt werden. Eine Führungskraft gibt an, dass sie bei Meinungsverschiedenheiten mit Arbeitnehmervertretern aus Sorge vor den Konsequenzen mitunter bewusst nachgebe: „Einer muss ja am Ende nachgeben. Und manchmal muss man sich auch einfach die Frage stellen, ob es das wert ist, diesen Kampf zu Ende zu kämpfen. Manchmal ist es das dann eben nicht“ (FK 02: 84).*

Obwohl die Personalmitarbeiter von den Führungskräften als *„wichtige Hilfe“ (FK 01: 65)* wahrgenommen werden, werden sie in der täglichen Zusammenarbeit als schwächster Akteur beschrieben:

*„Der Personalreferent ist das schwächste Glied. Ich glaube nicht ganz schwach, aber ich glaube, wenn der Betriebsrat eine Meinung zum Mitarbeiter hat, dann muss man den ganz stark überzeugen. Ich glaube, da gilt dann auch nicht mehr die Fachentscheidung (...). Da geht es dann nur noch um das Thema persönliche Entscheidungskompetenz. Von daher ist der Betriebsrat aus meiner Sicht hier derjenige, der ganz stark beim Thema Personal mitspielt“ (FK 03: 61).*

Aus der Perspektive der interviewten Führungskräfte nehmen die Arbeitnehmervertreter ein maßgebliches Mitspracherecht bei Personalentscheidungen für sich in Anspruch und setzen mitunter auch gegen den Willen anderer Akteure Entscheidungen durch.

Weiterhin werden die Personalmitarbeiter als letzter Akteur in Entscheidungsprozesse mit eingebunden: *„Der Personaler wird als letztes ins Boot geholt. Zumindest bei größeren Entscheidungen“ (FK 01: 46). Damit bestätigt sich auch in den Interviews mit den*

Führungskräften, dass sich der Teufelskreis der Personalarbeit (vgl. Kapitel 3.4.6) in der täglichen Zusammenarbeit wiederfindet.

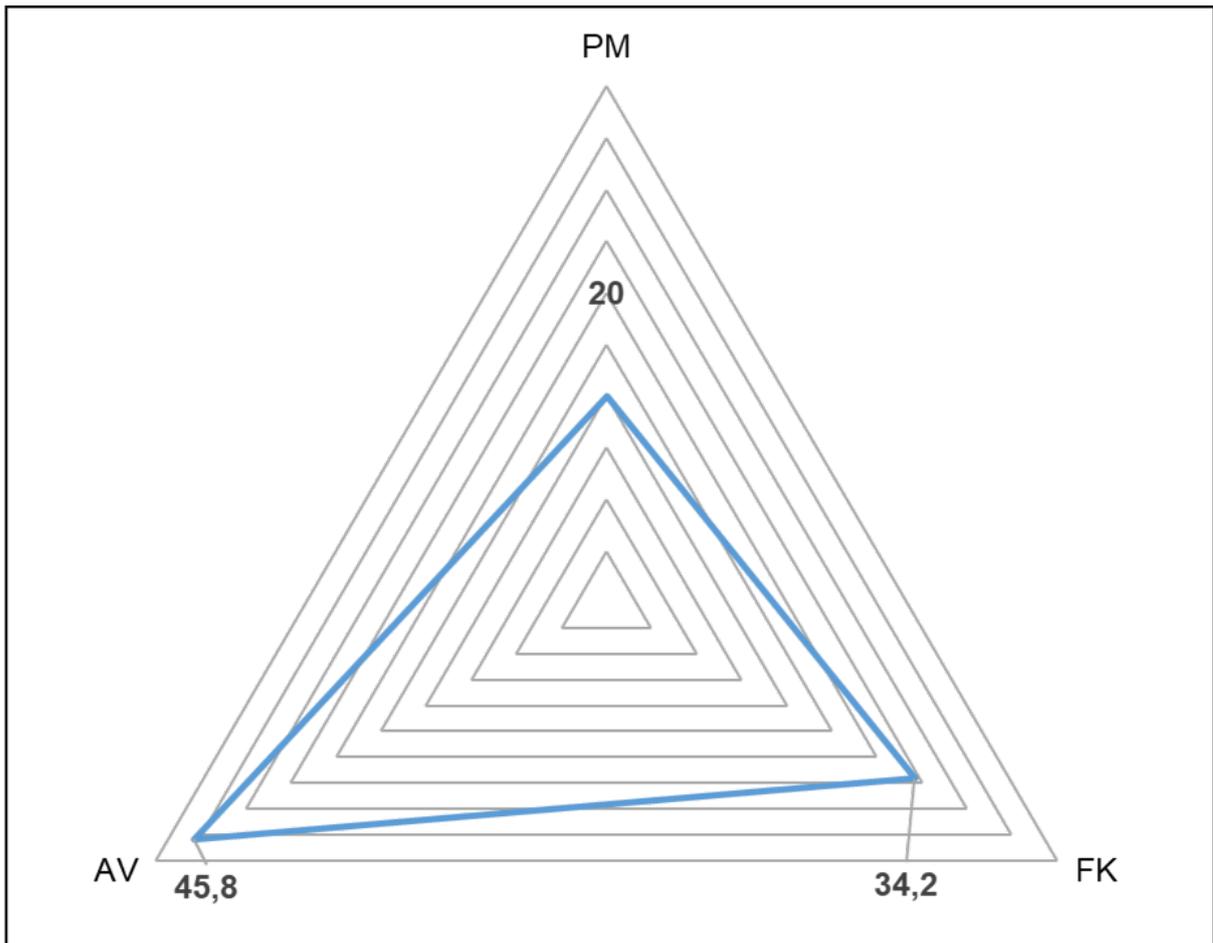
Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass das Kräfteverhältnis zwischen den Akteuren Personalmitarbeiter, Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter auch aus der Perspektive der Führungskräfte asymmetrisch ist. Die Arbeitnehmervertreter werden als stärkste Kraft und die Personalmitarbeiter als schwächste wahrgenommen. Insbesondere die Machtposition der Arbeitnehmervertreter wird in den Interviews fortlaufend betont.

Bevor in Kapitel 7.6.2 analysiert wird, welche Ressourcenverteilung zu den wahrgenommenen Machtunterschieden führt, erfolgt zunächst ein Blick auf die Perspektive der Arbeitnehmervertreter.

### **7.6.1.3 Asymmetrien und Abhängigkeiten aus der Perspektive der Arbeitnehmervertreter**

Die Arbeitnehmervertreter geben in den Interviews ebenfalls an, dass das Kräfteverhältnis zwischen den Akteuren nicht gleich verteilt ist. Sie beurteilen sich selbst mit 45,8 Punkten als stärksten Akteur. Darauf folgend werden die Führungskräfte als zweitstärkste Kraft mit 34,2 Punkten eingeschätzt. Die Personalmitarbeiter werden mit 20 Punkten als schwächster Akteur in der Zusammenarbeit wahrgenommen.

Abbildung 57 zeigt die Punkteverteilung durch die Arbeitnehmervertreter.



**Abbildung 57: Einschätzung des Kräfteverhältnisses durch die Arbeitnehmervetreter**

Die Arbeitnehmervetreter sind sich einig, dass es sich bei dieser Tauschbeziehung mit den Führungskräften und den Personalmitarbeitern nicht um eine gleichberechtigte Zusammenarbeit handelt (vgl. u. a. AV 02: 72; AV 03: 70): „Es ist (...) kein symmetrisches Dreieck. Es ist sehr asymmetrisch“ (AV 04: 66).

Auch die interviewten Arbeitnehmervetreter nehmen die Zusammenarbeit mit den Führungskräften sowie Personalmitarbeitern als Tauschbeziehung nach Coleman (1990) und Emerson (1962) wahr – es handelt sich um „ein Geben und ein Nehmen“ (AV 06: 58). Einer der Interviewpartner beschreibt bildlich, wie er diesen Umstand für sich nutzt: „Ich vernetze und schaue, dass ich die unterschiedlichen Bedürfnisse zusammenbringe. Das ist so eine Art Tauschbörse, die ich mit mir rumtrage. Das ist eine Art Gefallensbörse“ (AV 04: 35). Das Prinzip der Zusammenarbeit funktioniert über den Handel mit Gefallen: „Ich tue dir an irgendeiner Stelle einen Gefallen und möchte dann an einer anderen Stelle einen wieder haben. (...) Also ich handele mit Gefallen“ (ebd.: 36).

Sich selbst beschreiben die Arbeitnehmervetreter als relativ unabhängig von den anderen Akteuren: „Ich bin kaum angewiesen auf meine Prozesspartner“ (AV 01: 169). Sie seien wenig

auf den Austausch von Ressourcen mit den anderen Akteuren angewiesen: *„Ich brauche sonst jetzt nicht so viel von den anderen“* (AV 04: 81).

In diesem Zusammenhang kristallisiert sich in den Interviews ein hohes Maß an Selbstbewusstsein seitens der Arbeitnehmervertreter heraus: *„Ohne mich geht da ja eh nichts. Deswegen kann ich mich nicht beklagen, die holen mich schon meistens frühzeitig mit ins Boot“* (AV 02: 83). Ein anderer Interviewpartner betont seine Machtstellung in Bezug auf die Besetzung von ausgeschriebenen Stellen: *„Also wenn ich mal partout nicht will, dann wird die Stelle nicht besetzt. Und das weiß jeder“* (AV 04: 66). Es herrscht bei den interviewten Arbeitnehmervertretern ein Verständnis darüber vor, dass die anderen Akteure von ihnen abhängig sind. Die interviewten Arbeitnehmervertreter sind sich ihrer eigenen Machtposition durchaus bewusst.

Demgegenüber werden die Personalmitarbeiter als schwächster Akteur wahrgenommen werden: *„Ist ein bisschen unfair, wenn ich das sage, aber Personal ist das schwächste Glied in der Kette. Ohne jemandem da zu nahe treten zu wollen“* (AV 03: 77). Es wird beschrieben, dass die Personalmitarbeiter *„die Vorarbeit“* (ebd.: 89) für die anderen Akteure leisten, in darüber hinaus gehende Themen aber nicht eingebunden werden: *„Die strategischen Themen, so habe ich es erlebt, finden immer ohne das Personalwesen statt. Da werde ich zu eingeladen, das Personalwesen hat damit nichts zu tun“* (AV 04: 64). Zum einen kristallisiert sich an dieser Stelle die Wahrnehmung der Personalmitarbeiter als Dienstleister für die anderen Akteure heraus und zum anderen wird der Teufelskreis der Personalarbeit nach Legge (1978) deutlich, indem die Personalmitarbeiter nicht in strategische Themen eingebunden werden. Insbesondere bei Meinungsverschiedenheiten ziehen *„die Personaler (...) im Zweifelsfall immer den Kürzeren“* (AV 01: 155), da sie zwischen den Parteien stünden: *„Ganz ehrlich, wenn Unternehmen und Betriebsrat sich streiten, hat der Personaler doch nicht mehr viel zu sagen“* (ebd.: 156).

Infolgedessen sei es wichtig für die Personalmitarbeiter, eine gute Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern zu pflegen: *„Also ist es für das Personalwesen schon wichtig, dass die Zusammenarbeit mit uns gut funktioniert“* (AV 03: 96). Auch ein anderer Interviewpartner ergänzt, dass es für Personalmitarbeiter *„sinnvoll [sei], sich gut mit uns zu stellen. Wir sitzen ja eigentlich immer am längeren Hebel“* (AV 02: 76). Ein Personalmitarbeiter könne *„sich auf den Kopf stellen“* (AV 01: 119), er sei in hohem Maße abhängig von einer guten Zusammenarbeit mit den Führungskräften und insbesondere den Arbeitnehmervertretern.

Diese Abhängigkeit geht in den Augen der Arbeitnehmervertreter so weit, dass bei Konflikten in der Zusammenarbeit der jeweilige Personalmitarbeiter ausgetauscht werden könne, ganz im Gegensatz zu den anderen Akteuren: *„Die Führungskraft kann man nur schwer austauschen und den Betriebsrat auch nicht. Den Personaler schon“* (ebd.: 123).

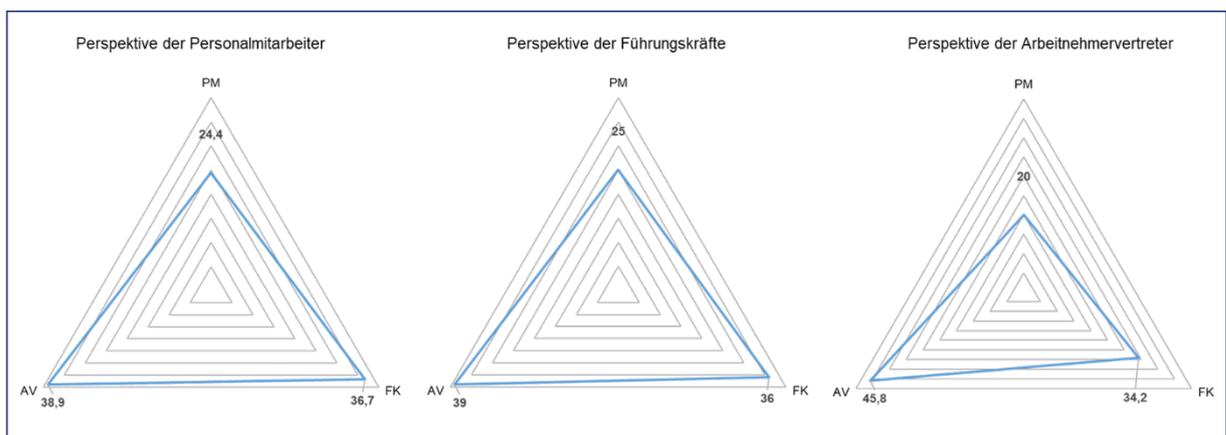
Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass die Arbeitnehmervertreter das Kräfteverhältnis in der Zusammenarbeit mit den Führungskräften und Personalmitarbeitern als asymmetrisch wahrnehmen. Während sie sich selbst als unabhängig von den anderen Akteuren beschreiben, werden die Personalmitarbeiter als schwächster Part und abhängig wahrgenommen. Es zeigt sich ein hohes Maß an Bewusstsein der Arbeitnehmervertreter hinsichtlich der eigenen Machtposition in der Zusammenarbeit mit den anderen Akteuren.

Bevor in Kapitel 7.6.2 analysiert wird, welche Ressourcenverteilung in Anlehnung an das Machtbasen-Konzept nach French / Raven (1959) zu den wahrgenommenen Machtunterschieden führt, erfolgt zunächst die Zusammenführung der Perspektiven von Personalmitarbeitern, Führungskräften und Arbeitnehmervertretern im Hinblick auf das vorliegende Kräfteverhältnis in der Zusammenarbeit.

#### 7.6.1.4 Zusammenführung der Perspektiven von Personalmitarbeitern, Führungskräften und Arbeitnehmervertretern zu wahrgenommenen Asymmetrien in der Zusammenarbeit

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die Perspektiven der interviewten Personalmitarbeiter, Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter hinsichtlich des wahrgenommenen Kräfteverhältnisses in der Zusammenarbeit beleuchtet worden sind, folgt nun eine Zusammenführung der Sichtweisen.

Allen Interviewpartnern ist gemein, dass sie das Kräfteverhältnis in der Zusammenarbeit miteinander als asymmetrisch wahrnehmen. Abbildung 58 zeigt die wahrgenommenen Kräfteverhältnisse der unterschiedlichen Akteure im Vergleich:

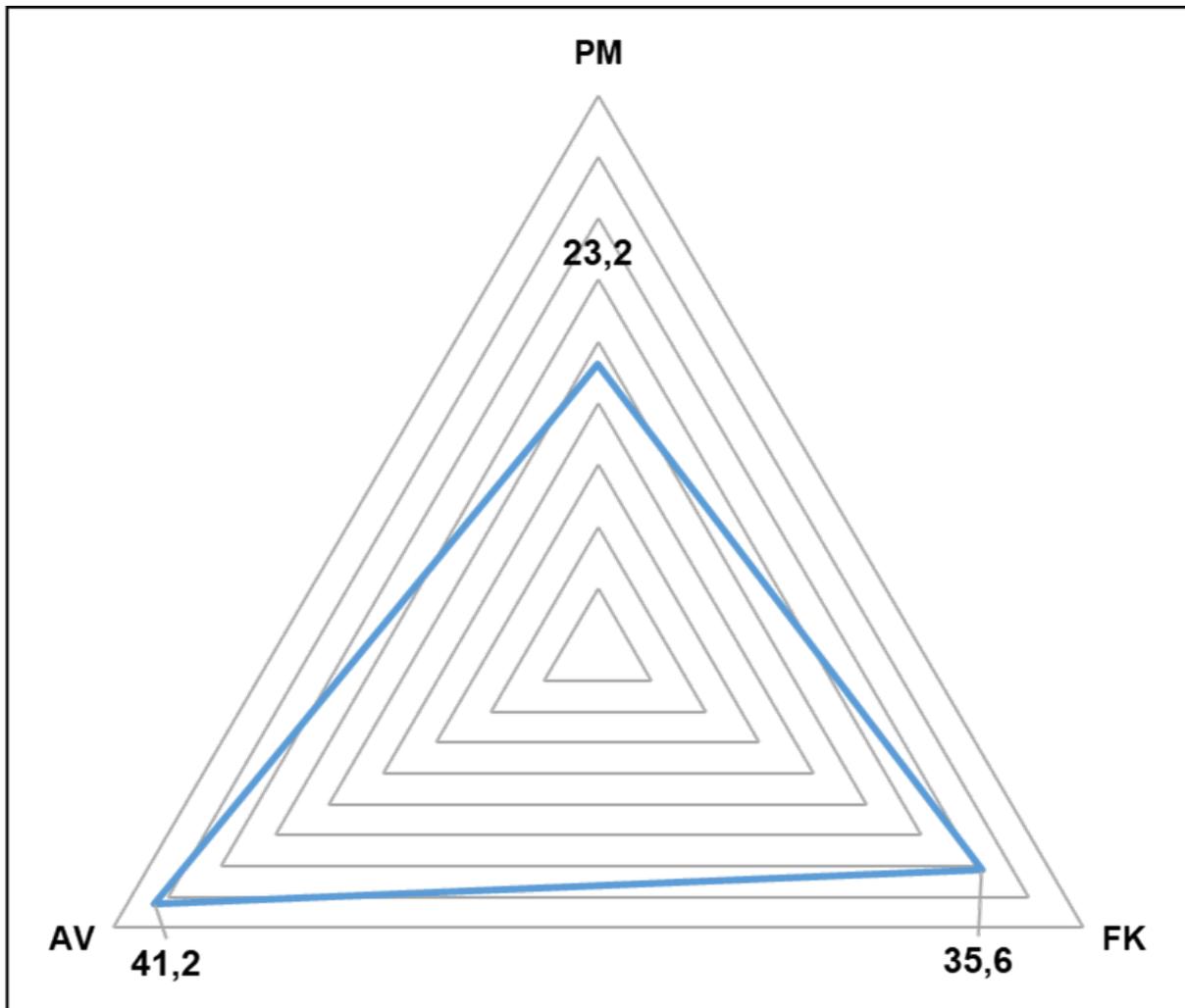


**Abbildung 58: Das vorhandene Kräfteverhältnis zwischen Personalmitarbeitern, Führungskräften und Arbeitnehmervertretern aus der Perspektive der unterschiedlichen Akteure**

Bei der Betrachtung der Abbildung wird deutlich, dass sich die Sichtweisen der Personalmitarbeiter, Führungskräfte sowie Arbeitnehmervertreter ähneln. Trotz der ersichtlichen Differenzen in der Punkteverteilung lässt sich festhalten, dass die einzelnen Ausprägungen in der Wahrnehmung des Kräfteverhältnisses zwar variieren, die Hierarchie der

machtvollen Akteure allerdings von allen gleich eingestuft wird: Die Arbeitnehmervertreter sind aus jeder Perspektive die mächtigsten und die Personalmitarbeiter die schwächsten Akteure.

Abbildung 59 zeigt die jeweiligen Einschätzungen des Kräfteverhältnisses durch die Interviewpartner im Mittelwert:



**Abbildung 59: Die Einschätzungen des Kräfteverhältnisses durch die Interviewpartner im Mittelwert**

Insgesamt bestätigt sich damit das bereits in der Gruppendiskussion in Kapitel 4 und Kapitel 7.2 gewonnene Bild, dass die bestehenden Hierarchie- und Machtstrukturen in der Wahrnehmung der handelnden Akteure zu Ungunsten der Personalabteilung existieren. Die Interviewpartner stellen in ihrer Punkteverteilung teils deutliche Machtunterschiede zwischen den Akteuren dar, in deren Rahmen die Personalmitarbeiter stets die schwächsten Akteure sind. Die Einschätzung des Kräfteverhältnisses anhand der Punktesystematik spiegelt diesen Umstand wider.

Weiterhin wird deutlich, dass mit Rückbezug auf die machttheoretischen Überlegungen in Kapitel 5.2 die soziale Beziehung von den Interviewpartnern untereinander als Tauschbeziehung im Sinne von Coleman (1990) und Emerson (1962) wahrgenommen

wird (vgl. Kapitel 5.2.3.2 und Kapitel 5.2.3.3). Die vorliegende, asymmetrische Machtrelation wird als Ergebnis einer mehr oder weniger gegenseitigen Abhängigkeit gesehen. Damit bestimmt der Grad der gegenseitigen, jeweiligen Abhängigkeit, welcher Akteur seine Interessen gegen den Willen eines anderen durchsetzen kann; also Macht ausüben kann.

Es konnte herausgearbeitet werden, dass insbesondere die Arbeitnehmervertreter sowohl im Fremd- als auch im Selbstbild diejenigen Akteure darstellen, die am unabhängigsten von den anderen Akteuren in der Zusammenarbeit wahrgenommen werden. Entsprechend stark wird ihre Position im Kräfteverhältnis eingeschätzt.

Demgegenüber werden die Personalmitarbeiter als schwächster Akteur beschrieben. Folglich haben sie die schlechtesten Chance, ihren Willen gegen den Widerstand der anderen durchzusetzen.

Diese Verteilung des Kräfteverhältnisses hat zur Folge, dass der Teufelskreis der Personalarbeit nach Legge (1978) begünstigt wird (vgl. Kapitel 3.4.6) und die vorliegenden Machtstrukturen damit Einfluss auf die Legitimität der Personalabteilung haben.

Weiterhin wird analog zu den Annahmen von Pfeffer / Salancik (1978) aus der Perspektive des schwächsten Akteurs deutlich, dass die Arbeitnehmervertreter als stärkster Akteur versuchen, ihre Macht und damit die bestehenden Strukturen zu erhalten (vgl. Kapitel 5.2.3.4): Die mächtigen Koalitionen versuchen, die Handlungen zu ihren Gunsten zu beeinflussen und somit die Position der dominanten Strukturen zu reproduzieren sowie zu stärken.

Im Folgenden wird untersucht, welche Faktoren in Anlehnung an die Machtbasen nach French / Raven (1959) zu den beschriebenen, wahrgenommenen Abhängigkeiten und damit Machtunterschieden in der Zusammenarbeit zwischen Personalmitarbeitern, Führungskräften und Arbeitnehmervertretern führen.

### **7.6.2 Machtbasen in der Zusammenarbeit zwischen Personalmitarbeitern, Führungskräften und Arbeitnehmervertretern in Anlehnung an das Machtbasen-Konzept von French / Raven (1959)**

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln deutlich wurde, dass die Interviewpartner Machtunterschiede in der Zusammenarbeit und damit unterschiedlich gelagerte Abhängigkeiten untereinander wahrnehmen, werden in diesem Kapitel die Quellen von Macht näher betrachtet, die zu diesem Empfinden führen und damit die Legitimitätssituation der untersuchten Personalabteilung beeinflussen. Dies erfolgt in Anlehnung an das in Kapitel 5.2.4 vorgestellte Machtbasen-Konzept nach French / Raven (1959). Es wird untersucht, auf welcher Basis die Arbeitnehmervertreter als mächtigste und die Personalmitarbeiter als schwächste Akteure wahrgenommen werden (vgl. Kapitel 7.6.1).

Zuvor ist erneut hervorzuheben, dass für diese wahrgenommenen Machtrelation nicht die rein faktische Ressourcenverteilung von Bedeutung ist, sondern vielmehr die subjektive Wahrnehmung der Akteure (vgl. Pfeffer/Salancik, 1978; Kapitel 5.2.4). Die Verteilung und Bedeutung von Ressourcen werden von den Akteuren individuell bzw. subjektiv betrachtet und nicht nach rein ökonomischen Aspekten. Dementsprechend kann auch eine wahrgenommene (nicht zwangsläufig reale) Abhängigkeit oder Ressource zur Verschiebung von Machtverhältnissen führen.

French / Raven (1959) setzen sich in ihrem Konzept mit folgenden Machtbasen auseinander: Legitimationsmacht, Belohnungsmacht, Sanktionsmacht, Identifikationsmacht und Informations- bzw. Expertenmacht (vgl. Kapitel 5.2.4). Im Folgenden wird dargestellt, welche der Machtbasen aus der subjektiven Perspektive der Interviewpartner eine Rolle für die untersuchten Machtstrukturen haben.

In den Interviews wird deutlich, dass in der Wahrnehmung der Interviewpartner Legitimationsmacht (Kapitel 7.6.2.1), Belohnungs- und Sanktionsmacht (vgl. Kapitel 7.6.2.2) sowie Informations- und Expertenmacht (vgl. Kapitel 7.6.2.3) eine wichtige Rolle in der Tauschbeziehung der verschiedenen Akteure spielen. Diese Machtbasen werden im Folgenden näher betrachtet.

#### **7.6.2.1 Legitimationsmacht in der Zusammenarbeit zwischen Personalmitarbeitern, Arbeitnehmervertretern und Führungskräften**

Einem Akteur wird nach French / Raven (1959) von anderen dann legitime Macht zugesprochen, wenn er eine ausgehandelte, von anderen Akteuren akzeptierte Rolle einnimmt. Ein Akteur mit legitimer Macht kann die Handlungen anderer Akteure beeinflussen, hat Einfluss auf strategische Entscheidungen innerhalb der Organisation und besitzt selbst Entscheidungsrechte (vgl. Kapitel 5.2.4). Die von anderen Akteuren zugesprochene Legitimität sorgt für Existenzsicherung sowie die Zufuhr wichtiger Ressourcen und ist damit überlebenswichtig.

In den Interviews kristallisiert sich heraus, dass insbesondere der hierarchische Status der einzelnen Akteure innerhalb des Unternehmens wichtige Rolle für die Wahrnehmung legitimer Macht spielt.

Im Folgenden wird zunächst die legitime Macht der Führungskräfte (vgl. Kapitel 7.6.2.1.1) beleuchtet, um dann anschließend die der Arbeitnehmervertreter (vgl. Kapitel 7.6.2.1.2) sowie die der Personalmitarbeiter (vgl. Kapitel 7.6.2.1.3) zu betrachten.

##### **7.6.2.1.1 Legitime Macht der Führungskräfte**

In der Untersuchung wird deutlich, dass die Interviewpartner den Führungskräften des Unternehmens ein hohes Maß an legitimer Macht zusprechen.

Aus der **Perspektive der Personalmitarbeiter** wird den Führungskräften bescheinigt, dass diese „*der Chef im Ring*“ (PA 07: 110) sind und aufgrund ihrer hierarchischen Stellung die letztendliche Entscheidungsmacht inne haben (vgl. PA 07: 95; PA 08: 89; ebd.: 93). Die Führungskräfte werden als Repräsentanten des Unternehmens wahrgenommen und haben allein aufgrund ihrer vom Unternehmen verliehenen hierarchischen Stellung ein hohes Maß an legitimer Macht (vgl. PA 03: 89; PA 08: 92).

Auch aus der **Perspektive der Führungskräfte** wird deutlich, dass sie ein hohes Machtpotential bei sich sehen, da die endgültige Entscheidungsgewalt bei ihnen liegt (vgl. FK 04: 40; 47): „*Als Führungskraft habe ich natürlich in meinem eigenen Bereich den meisten Einfluss*“ (FK 05: 60).

Aus der **Perspektive der Arbeitnehmervertreter** wird den Führungskräften in den Interviews ebenfalls legitime Macht zugesprochen: „*Wir sind kulturell sehr hierarchisch, daher wird ohne die Führungskräfte nichts laufen*“ (AV 04: 48). Die Führungskraft wird als Unternehmer beschrieben, der „*die Hoheit über die Produktion und über seine Mitarbeiter*“ (AV 01: 158) hat. Als „*Eigentümer[in] (...) [der] eigenen Fabrik*“ (AV 02: 73) habe die Führungskraft die „*oberste Verantwortung*“ (AV 02: 48) und lenke das Unternehmen.

Insgesamt zeigt sich in den Interviews, dass den Führungskräften von allen Interviewpartnern ein hohes Maß an legitimer Macht bescheinigt wird. Allerdings wird ebenfalls deutlich, dass diese Macht in der Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern durchaus ihre Grenzen hat. Diese können durch ihren Einfluss den Führungskräften „*am Ende (...) doch einen Strich durch die Rechnung machen*“ (ebd.: 71).

Von dieser Erkenntnis ausgehend folgt nun ein Blick auf die legitime Machtbasis der Arbeitnehmervertreter.

#### **7.6.2.1.2 Legitime Macht der Arbeitnehmervertreter**

In den Interviews kristallisiert sich heraus, dass auch den Arbeitnehmervertretern von allen Interviewpartnern ein hohes Maß an legitimer Macht zugesprochen wird.

Aus der **Perspektive der Personalmitarbeiter** zeigt sich, dass historisch gewachsene Strukturen im untersuchten Unternehmen zu einer stark mitbestimmungsorientierten Unternehmenskultur führen, durch die Arbeitnehmervertretern über das Betriebsverfassungsgesetz hinaus weitreichende Mitbestimmungsrechte zugesprochen werden:

„*Also im Endeffekt ist es hier nämlich so, dass der Betriebsrat Macht weit über die gesetzliche Mitbestimmung hinaus hat. Also das Betriebsverfassungsgesetz wird hier sehr großzügig interpretiert. Also dort, wo nur Informationsrechte beschrieben sind im Betriebsverfassungsgesetz, da fragt man hier um Erlaubnis*“ (PA 01: 125).

Auch andere Personalmitarbeiter beschreiben, dass sie Arbeitnehmervertreter traditionell weit über den gesetzlichen Rahmen hinaus einbinden: *„Also wir stimmen Sachen mit dem Betriebsrat ab, was wir laut Betriebsverfassungsgesetz eigentlich gar nicht machen müssten“* (PA 04: 91). Es komme im Arbeitsalltag vielfach vor, dass die Arbeitnehmervertreter in Entscheidungen involviert werden, bei denen es von der gesetzlichen Lage ausgehend nicht notwendig sei (vgl. PA 04: 93).

Die hohe Relevanz bzw. legitime Macht, die den Arbeitnehmervertretern im Unternehmen zugesprochen werde, sei eine historisch gewachsene Machtressource (vgl. PA 01: 116). Es wird deutlich, dass diese Strukturen von den handelnden Akteuren wenig hinterfragt, sondern weitgehend als gegeben hingenommen werden: *„Wir sind nun mal (...) sehr stark mitbestimmungsorientiert (...). Und auch das Wort historisch gewachsen nutze ich nicht ohne Grund. Viele Dinge sind in diesem Hause einfach so“* (PA 09: 34). Daraus resultiere ein *„vorausseilende[r] Gehorsam“* (PA 03: 81) anderer Akteure den Arbeitnehmervertretern gegenüber.

Ein Personalmitarbeiter fasst seine Perspektive bezüglich der Machtposition der Arbeitnehmervertreter zusammen: *„Die Betriebsräte sind ja leider auch die heimlichen Herrscher. Dann buckelt auch der Fachbereich nicht mehr, der kuscht dann“* (PA 09: 63).

Auch aus der **Perspektive der Führungskräfte** wird die besondere Bedeutung der Mitbestimmung im Unternehmen und damit die Machtposition der Arbeitnehmervertreter hervorgehoben: *„Also der Betriebsrat hat eine große Macht (...). Man kommt nicht um ihn (...) herum“* (FK 04: 51).

Von den Führungskräften wird angesprochen, dass die Rechte der Arbeitnehmervertreter weit über die gesetzliche Mitbestimmung hinaus gehen: *„Der Betriebsrat (...) nimmt auch einfach Rechte für sich in Anspruch, die er so auf dem Papier eigentlich nicht unbedingt hat“* (FK 03: 78). Diese Strukturen seien *„historisch gewachsen“* (FK 02: 51) und werden als gegeben hingenommen: *„Wir haben hier einige Sachen, die mitbestimmungspflichtig sind. Oder zumindest behauptet der Betriebsrat das. Vielleicht ist das ja in Wirklichkeit auch gar nicht so, es traut sich aber keiner, das zu sagen“* (ebd.: 52).

Allerdings wird ebenfalls deutlich, dass die Vormachtstellung der Arbeitnehmervertreter insbesondere in den Produktionsbereichen und weniger in den Angestelltenbereichen ausgeprägt ist (vgl. ebd.: 78). Damit zeigt sich, dass im untersuchten Unternehmen der Einfluss der Arbeitnehmervertretung mit steigender Qualifizierung der Beschäftigten sinkt (vgl. Kapitel 2.4).

In den Produktionsbereichen sei die Stellung der Arbeitnehmervertreter allerdings ungebrochen: *„Also wenn wir (...) in die Fertigungsprozesse gucken, dann entscheidet ja*

*heute mittlerweile ein Betriebsrat über eine Stückzahlausprägung, über die Produktion“ (FK 03: 77). Entsprechend wichtig sei es für die Führungskräfte, sich mit den Arbeitnehmervertretern gut zu stellen (vgl. FK 05: 62). Hier wird erneut das wahrgenommene Abhängigkeitsverhältnis deutlich.*

Auch aus der **Perspektive der Arbeitnehmervertreter** zeigt sich, dass sie bei sich selbst ein hohes Maß an legitimer Macht wahrnehmen: *„Also bei uns im Unternehmen ist das Thema ja ein Besonderes, da muss man ja nicht drum herum reden. Der Betriebsrat hat hier einfach ein gutes Machtgefüge, aber wir leben ja auch dadurch“ (AV 01: 150). Ein anderer Interviewpartner nimmt Bezug auf die rechtlichen Grundlagen der eigenen Machtposition im Unternehmen: „Das ist so, weil der gesetzliche Rahmen da recht viel zulässt. Also das Betriebsverfassungsgesetz und die Tarifverträge“ (AV 02: 74).*

Während ein Arbeitnehmervertreter betont, dass das *„gewachsene Unternehmenskultur“ (ebd.: 77) sei, gibt ein anderer an, dass es sich um „historisch gewachsenen Strukturen“ (AV 03: 19) handele. Ein weiterer merkt an, dass ihm zahlreiche Mitbestimmungsrechte eingeräumt werden: „Von daher glaube ich, räumt man mir da mehr Rechte ein, als ich habe. Rein rechtlich. Ist sicherlich auch eine Besonderheit bei uns. In anderen Unternehmen läuft das anders“ (AV 04: 67).*

Dadurch seien die anderen Akteure vielfach auf die Zustimmung der Arbeitnehmervertreter angewiesen: *„Die anderen [sind] auf meine Mitbestimmung angewiesen. Auf mein Ja oder Nein. Wie gesagt, wenn ich nicht will, dann klappt ganz viel auch nicht. Da ist das zwangsweise so“ (AV 04: 79). Auch ein anderer Interviewpartner bestätigt: „Ich würde schon sagen, dass ohne mich nichts läuft an der Stelle“ (AV 02: 86).*

Weiterhin beschreiben sich die Arbeitnehmervertreter als *„rausgehoben“ (AV 06: 66) aus der Hierarchie des Unternehmens und damit als „Sonderfunktion“ (ebd.: 68). Es sei die Rolle eines Arbeitnehmervertreters außerhalb der hierarchischen Strukturen des Unternehmens zu agieren und „anderen den Spiegel vor[zu]halten“ (AV 04: 37):*

*„Ich stelle Fragen, die sich sonst keiner traut. Und ich stelle Fragen immer wieder. Ich bohre nach. Wo man merkt, dass andere schon verstummen, weil sie merken, wenn sie jetzt nachbohren, dann gibt es Ärger. Dann gebe ich nochmal richtig Gas. Das würde ich sagen, sind meine vier wichtigsten Aufgaben als Betriebsrat“ (AV 04: 38).*

Nachdem herausgestellt werden konnte, dass sowohl den Führungskräften als auch den Arbeitnehmervertretern aus den verschiedenen Perspektiven legitime Macht im Sinne von French / Raven (1959) zugesprochen wird, folgt nun ein Blick auf die legitime Machtbasis der Personalmitarbeiter.

### 7.6.2.1.3 Legitime Macht der Personalmitarbeiter

Aus der **Perspektive der Personalmitarbeiter** zeigt sich in den Interviews, dass sie bei sich selbst auf prozessualer Ebene einen gewissen Grad an legitimer Macht wahrnehmen: *„Ich kann ja auch ganz viele Prozesse verlangsamen oder beschleunigen, wenn ich das will“* (PA 04: 90). Auch ein anderer Interviewpartner weist darauf hin, dass er Macht ausüben könne, indem er sich weigere, Prozesse umzusetzen: *„Ich kann auf jeden Fall Prozesse stoppen und denen schon zu spüren geben, dass ich wichtig bin, indem ich einfach Themen nicht umsetze, weil in letzter Instanz brauchen die immer mich, weil am Ende bin ich diejenige, die die Maßnahmen in SAP eingibt“* (PA 06: 69). Es wird deutlich, dass sich diese Art der Machtausübung vornehmlich auf die administrative Umsetzung von Prozessen beschränkt (vgl. PA 05: 109).

Abseits dieser prozessualen Machtposition sei es schwierig für die Personalmitarbeiter, sich gegen die anderen Akteure zu behaupten: *„Wir haben ja keine offiziellen Schulterklappen, die das machen könnten“* (PA 03: 109).

Seitens der Personalmitarbeiter werden statusbedingte *„gravierende Unterschiede in der Zusammenarbeit“* (PA 07: 35) mit den Führungskräften und Arbeitnehmervertretern beschrieben: *„Die anderen haben dem Personal gegenüber ja viel mehr Status“* (PA 09: 32). Es sei schwierig, mit den anderen Akteuren *„auf Augenhöhe“* (vgl. PA 07: 31) zusammenzuarbeiten, *„wenn da solche gravierenden Unterschiede sind“* (ebd.). Sich selbst beschreiben die Interviewpartner als *„kleine Tarifangestellte“* (PA 09: 28), während viele Führungskräfte *„meistens schon Manager“* (PA 07: 31) und damit höher in der Hierarchie des Unternehmens angesiedelt seien. Das wirke sich neben der Höhe der Entgeltstufe sowie z. B. eine Dienstwagenberechtigung vor allem auch auf Handlungs- und Entscheidungsspielräume aus (vgl. PA 07: 30; PA 09: 33). Während sowohl Führungskräfte als auch Arbeitnehmervertreter über ein hohes Maß an Gestaltungsfreiraum verfügten, seien die Personalmitarbeiter in vielen Fällen von der Abstimmung mit ihren Vorgesetzten abhängig:

*„Ich müsste dann erst zu meinem Chef laufen, damit der dann gegensteuern kann. Und der ist dann im schlimmsten Fall auch noch eine Ebene tiefer und muss noch eins höher gehen. Und das macht es wirklich schwierig, dieses Trio auf Augenhöhe dann auch wirklich durchzusetzen. Es sind ja ganz andere Grundvoraussetzungen“* (PA 07: 33).

Während einerseits beschrieben wird, dass einige Führungskräfte ihren höheren hierarchischen Status anderen Akteuren gegenüber ausspielen, um ihren Willen durchzusetzen (vgl. PA 07: 32), wird andererseits angegeben, dass zahlreiche Führungskräfte ihren Status *„nicht raushängen“* (PA 09: 73) lassen: *„Wenn der (...) Manager es möchte, muss der dich ja gar nicht wirklich ernst nehmen. Zum Glück sind die meisten nicht so gestrickt,*

*sondern wollen konstruktiv daran arbeiten. Aber theoretisch kann der seinen Willen ohne Probleme durchdrücken“ (PA 07: 32). Dennoch wird hinsichtlich einer gleichberechtigten Zusammenarbeit festgehalten: „Je höher man in die Hierarchiestufen kommt, desto schwieriger wird das halt leider auch“ (PA 09: 73).*

Insgesamt kristallisiert sich heraus, dass die Personalmitarbeiter gravierende Statusunterschiede in der Zusammenarbeit mit den anderen Akteuren wahrnehmen und sich in der Folge eine gleichberechtigte Zusammenarbeit gegen dieses Statusunterschiede erst erarbeiten müssen: *„Es ist einfach keine gleichberechtigte Partnerschaft, wenn der eine aufgrund seines Status schon da ist und der (...) [andere] muss es sich erarbeiten. Und wenn ich mir das nicht erarbeite, werde ich nicht ernst genommen“ (PA 07: 35).* Damit spielen die wahrgenommenen Statusunterschiede sowie deren Folgen eine wichtige Rolle für die vorhandenen Machtunterschiede zwischen den Akteuren.

Aus der **Perspektive der Führungskräfte** wird in den Interviews beschrieben, dass Personalmitarbeiter über wenig legitime Macht verfügen. Eine Führungskraft gibt an, dass die Personalmitarbeiter in Auseinandersetzungen mit anderen Akteuren *„automatisch den Kürzeren“ (FK 01: 60)* ziehen und *„allein aufgrund des Status schon schlechte Karten“ (ebd.: 59)* haben. Hierarchie spiele im Unternehmen eine wichtige Rolle, die nicht zu unterschätzen sei (vgl. ebd.): *„Gegen Hierarchie oder Status an zu arbeiten, wenn man das nicht hat, das ist schon schwer“ (ebd.: 62).*

Weiterhin wird deutlich, dass Hierarchie von den Akteuren auch bewusst genutzt wird, um den eigenen Willen durchzusetzen: *„Und viele sind dann eben schon geneigt, ihren Status auszuspielen und sich die eigene Stärke zu Nutze zu machen. Um den eigenen Willen durchzudrücken“ (ebd.: 60).* Dem haben Personalmitarbeiter in Folge wenig entgegenzusetzen.

Auch aus der **Perspektive der Arbeitnehmervertreter** wird deutlich, dass diese bei den Personalmitarbeitern wenig legitime Macht sehen: *„Der Personaler ist ja nur ein Sachbearbeiter“ (AV 03: 72).* Da insbesondere die Führungskräfte zumeist Manager seien, entstehe ein Hierarchiegefälle, das nicht zu unterschätzen sei (vgl. AV 03: 72; AV 06: 67):

*„Generell hat man im Unternehmen den Eindruck, dass die Führungskräfte über der Personalabteilung stehen. Also wenn die jetzt was beschließen, dann hat die Personalabteilung das auszuführen. Das liegt einfach an unserer Unternehmensstruktur und natürlich auch an der Hierarchie“ (AV 03: 71).*

Die Arbeitnehmervertreter geben in den Interviews an, dass sie das Unternehmens als *„altbacken“ (AV 03: 72)* hinsichtlich der Bedeutung von Status sowie hierarchischer Strukturen wahrnehmen. Beide Themen spielten nach wie vor eine wichtige Rolle: *„Zwischen*

*Führungskraft und Personaler gibt's schon ein Gefälle. Und sowas wie Hierarchie darf man nicht unterschätzen. (...) Das spielt eine große Rolle. Und da ist der Personaler total abgehängt in der direkten Zusammenarbeit“* (AV 06: 69). Insgesamt könne nicht von einer Gleichberechtigung der verschiedenen Akteure gesprochen werden (vgl. AV 06: 71).

Die Arbeitnehmervertreter beschreiben, dass sie die Personalmitarbeiter in der Konsequenz mit wenig eigenen Entscheidungsbefugnissen erleben und als „*sehr, sehr gesteuert von oben*“ (ebd.: 64) wahrnehmen. Sowohl sich selbst als auch den Führungskräften schreiben die Interviewten deutlich mehr Handlungs- und Entscheidungsfreiräume zu (vgl. AV 06: 65, 71; AV 04: 38).

Insgesamt wird aus den Wahrnehmungen der Interviewpartner also deutlich, dass die Personalmitarbeiter über weniger legitime Macht verfügen als die anderen Akteure. Den Führungskräften wird aufgrund ihres hierarchischen Status ein hohes Maß an legitimer Macht zugesprochen und den Arbeitnehmervertretern aufgrund der historisch gewachsenen, hohen Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung.

Im Folgenden wird nun die Bedeutung von Belohnungs- bzw. Sanktionsmacht für die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren näher beleuchtet.

#### **7.6.2.2 Belohnungs- und Sanktionsmacht in der Zusammenarbeit zwischen Personalmitarbeitern, Arbeitnehmervertretern und Führungskräften**

Ein Akteur verfügt nach French / Raven (1959) über Sanktionsmacht, wenn er andere Akteure sanktionieren kann oder diese die Meinung haben, dass sie von ihm sanktioniert werden können. Über Belohnungsmacht verfügt ein Akteur nach French / Raven (1959) dann, wenn er andere Akteure belohnen kann oder diese die Meinung haben, dass sie von ihm belohnt werden können (vgl. Kapitel 5.2.4). Stärke und Wahrscheinlichkeit der Bestrafung bzw. Belohnung spielen eine entscheidende Rolle für die Ausprägung dieser Machtquelle.

In den Interviews wird deutlich, dass Belohnungs- und Sanktionsmacht im vorliegenden Anwendungsfall sehr eng zusammenhängen, weshalb sie in diesem Kapitel gemeinsam betrachtet werden. Es kristallisiert sich weiterhin heraus, dass hauptsächlich die Sanktionsmacht eine bedeutende Rolle in der täglichen Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteure spielt. Diese Machtform stellt in der Wahrnehmung der Interviewpartner insbesondere für die Arbeitnehmervertreter eine relevante Machtquelle dar. Grundsätzlich wird auch den Führungskräften das Potential bescheinigt, Belohnungs- und Sanktionsmacht auszuüben: „*Als Führungskraft kann ich natürlich alles über Macht und Gewalt umsetzen*“ (PA 03: 106). Dennoch liegt der Fokus der Wahrnehmung der Interviewpartner hinsichtlich dieser Machtbasis ausschließlich auf deren Ausübung durch die

Arbeitnehmervertreter. Es lassen sich in den Interviews keine Hinweise darauf finden, dass die anderen Akteure diese Machtressource kontinuierlich nutzen.

Zum umfassenderen Verständnis dieser Machtbasis ist Folgendes von Relevanz: In dem untersuchten Unternehmen müssen jegliche Überstunden von der Arbeitnehmervertretung genehmigt werden. Versagt diese die Genehmigung, dürfen die Überstunden auch nicht geleistet werden. Insbesondere in den Produktionsbereichen entsteht so ein Abhängigkeitsverhältnis, da das Produktionsprogramm mitunter von der Genehmigung von Überstunden abhängig sein kann. In den Interviews zeigt sich, dass dieser Mechanismus einen entscheidenden Ankerpunkt der Belohnungs- und Sanktionsmacht der Arbeitnehmervertreter darstellt.

Dementsprechend wird diese Machtquelle der Arbeitnehmervertreter im Folgenden aus den verschiedenen Perspektiven näher beleuchtet.

#### **7.6.2.2.1 Die Ausübung von Belohnungs- und Sanktionsmacht durch die Arbeitnehmervertreter aus der Perspektive der Personalmitarbeiter**

Die Personalmitarbeiter beschreiben in den Interviews, dass die Arbeitnehmervertreter über ein hohes Maß an Sanktionsmacht im Sinne von French / Raven (1959) verfügen. Stärke und Wahrscheinlichkeit der Ausübung dieser Machtform werden grundsätzlich als stark und hoch wahrgenommen.

Die bereits beschriebene Genehmigung von Überstunden durch die Arbeitnehmervertreter wird von den Personalmitarbeitern als „*Totschlagargument*“ (PA 07: 109) im Tauschverhältnis der Akteure beschrieben, da „*diese Mehrarbeiten (...) vom Betriebsrat nur genehmigt [werden], wenn was anderes gegeben wird*“ (PA 05: 82).

In der Wahrnehmung der Personalmitarbeiter wird die Genehmigung dieser Überstunden als Druckmittel verwendet: „*Da wird ein Druck aufgebaut, unglaublich. Wenn du nicht das machst, was ich will, dann helfe ich dir nie wieder bei irgendwas*“ (PA 05: 84). Daraus resultiere insbesondere auf der Seite der Führungskräfte ein hohes Maß an Abhängigkeit: „*Da es meistens um Mehrarbeit geht und der Bereich einfach total abhängig ist, macht er alles, was der Betriebsrat will. Schlimm. Das ist ein ganz extremes Geschachere im Moment*“ (ebd.: 85).

In den Interviews wird beschrieben, dass die Arbeitnehmervertreter ihre Macht bewusst einsetzen und ausüben: „*Böse könnte man von Erpressung sprechen. Da sind sie einfach sehr gut drin und dem hält man auch einfach nicht jeden Tag Stand*“ (PA 03: 85). Auch ein anderer gibt an: „*Man könnte jetzt sagen, das ist Erpressung in vielen Bereichen, aber das ist schwer greifbar. Aber die machen schon durchaus mal ihren Einfluss geltend, den sie so haben*“ (PA 02: 91).

Die Personalmitarbeiter berichten, dass für die Genehmigung der Überstunden seitens der Arbeitnehmervertreter Gegenleistungen eingefordert werden. Es werden Situationen zwischen den Akteuren beschrieben, bei denen sich die Arbeitnehmervertreter auch gegen den Willen der Unternehmensvertreter durchsetzen, indem sie mit der Versagung von Überstunden drohen (PA 01: 97; PA 05: 90). In der Konsequenz habe *„der Bereich (...) sich darauf eingelassen, um an anderer Stelle nicht die Zustimmung des Betriebsrats zu verlieren. Obwohl die Themen inhaltlich nichts miteinander zu tun hatten“* (PA 01: 98). Dabei spielen weniger inhaltliche Aspekte als vielmehr Politik eine tragende Rolle (vgl. ebd.: 99): *„Die Betriebsräte sind sehr gut, was politische Sachen angeht und was Druck aufbauen angeht und Drohungen. Jetzt nicht ´bedrohen` sondern dieses Spielchen ´Dann kriegst du beim nächsten Mal zu dem und dem Thema meine Zustimmung nicht.´“* (PA 03: 84). In der betrieblichen Realität sei *„der Fachbereich (...) in vielen Themen auf die Zustimmung des Betriebsrats angewiesen“* (PA 01: 93).

Unterstützt und gefördert wird diese Machtposition durch einen sog. *„vorausseilende[n] Gehorsam“* (PA 03: 81), der von den anderen Akteuren geleistet werde. Dadurch werde die Arbeitnehmervertretung in ihrer Position gestärkt und fordere immer mehr Befugnisse für sich ein (PA 01: 124).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass eine wichtige Machtquelle der Arbeitnehmervertreter darin besteht, dass sie Überstunden limitieren oder ganz versagen können: *„Dieses Limitierende ist (...) ein großer Machtfaktor“* (PA 03: 92). Dieser wird bewusst in der Zusammenarbeit mit den Personalmitarbeitern, insbesondere aber mit den Führungskräften eingesetzt, sodass diese in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen.

Allerdings ist in diesem Zusammenhang ebenfalls anzumerken, dass dieses Druckmittel besonders in den Produktionsbereichen von Relevanz ist. In den Angestelltenbereichen spielt die Genehmigung von Überstunden eine untergeordnete Rolle. Damit kann sie weniger als Machtfaktor definiert werden und löst weniger Abhängigkeiten der anderen Akteure aus (vgl. PA 08: 86).

Nachdem die Perspektive der Personalmitarbeiter hinsichtlich der Belohnungs- bzw. Sanktionsmacht der Arbeitnehmervertreter beleuchtet wurde, folgt nun im anschließenden Kapitel die Sichtweise der Führungskräfte.

#### **7.6.2.2.2 Die Ausübung von Belohnungs- und Sanktionsmacht durch die Arbeitnehmervertreter aus der Perspektive der Führungskräfte**

Die Führungskräfte beschreiben in den Interviews, dass sie in der Zusammenarbeit von den Arbeitnehmervertretern immer wieder sanktioniert werden. Dabei werden Stärke und

Wahrscheinlichkeit der Bestrafung als so hoch wahrgenommen, dass ein Abhängigkeitsverhältnis entsteht.

Die Abhängigkeit von der Genehmigung der Überstunden prägt die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Arbeitnehmersvertretern insbesondere in den Produktionsbereichen maßgeblich: *„Wenn der Betriebsrat mir hinterher die Mehrarbeit für meinen Bereich nicht genehmigt und ich dadurch meine Stückzahl nicht schaffe, nur weil ich vorher mal meinen Kopf durchgesetzt habe, ist mir ja auch nicht geholfen“* (FK 05: 67). Der *„Betriebsfrieden ist extrem gefährdet“* (FK 04: 58), wenn Führungskräfte Entscheidungen durchsetzen, die die Arbeitnehmersvertreter nicht mittragen. Daher ist es aus der Perspektive der Interviewpartner entscheidend, ein gutes Verhältnis zur Arbeitnehmersvertretung zu pflegen.

Auch ein anderer Interviewpartner beschreibt dieses Abhängigkeitsverhältnis und macht deutlich, dass die Zusammenarbeit dadurch mitunter dominiert wird:

*„Der Betriebsrat hat schon sehr viel Einfluss, einfach dadurch, dass er auch mal was blockieren kann. Und wenn man seinen Kopf dann doch durchdrückt, dann kriegt man beim nächsten Mal eben nicht mehr die Unterstützung des Betriebsrats. Und das will gut überlegt sein. Da ist schon eine besondere Abhängigkeit würde ich sagen“* (FK 03: 74).

Eine weitere Führungskraft bestätigt diese Wahrnehmung:

*„Und dann ist es (...) auch eine Frage der Druckmittel. Der Betriebsrat hat immer das Totschlagargument, dass er am Ende (...) alles blockiert. Oder auch die Genehmigung von Mehrarbeit ist ein Thema. (...) Das kann der mir verweigern. Und dann habe ich ein Problem. Da muss ich schon gucken, dass ich mich da gut stelle und vielleicht auch mal einen Kompromiss eingehe. Das kommt schon häufiger mal vor“* (FK 02: 83).

Dementsprechend vorsichtig erfolgt der Umgang mit den Arbeitnehmersvertretern in der täglichen Zusammenarbeit. Diese werden vorsorglich in Prozesse eingebunden, um Konflikte zu vermeiden: *„Der [Betriebsrat] möchte immer als erstes informiert werden und hat es nicht gerne, wenn er der letzte ist. Und da er uns einen Strich durch die Rechnung machen kann, machen wir es eigentlich auch immer so. Eigentlich reine Konfliktvermeidung“* (FK 01: 47).

Eine Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Personalmitarbeitern sei ohne Arbeitnehmersvertreter schwer möglich: *„Der drängelt sich da immer wieder rein. Und am Ende sitzt er leider an einem recht langen Hebel, weil er ja dann im Zweifelsfall einfach nicht zu unterschreiben braucht. Und dann haben wir den Salat“* (FK 03: 40).

Aus Sorge vor potentiellen Konsequenzen ist es aus der Perspektive der interviewten Führungskräfte umso wichtiger, gut mit den Arbeitnehmersvertretern zusammen zu arbeiten und diese nicht zu verärgern: *„Wenn dann ein Betriebsrat da ist, mit dem man nicht aus kommt*

*oder dem man vielleicht mal an den Karren gefahren bist, dann gibt es nur Probleme. Das ist dann manchmal auch unsachlich“ (FK 02: 53). Das mitunter konflikthafte Verhältnis sowie die erwartete Intensität der Sanktionen und die daraus resultierenden Folgen spiegelt auch folgende Aussage wider: „Der Betriebsrat geht zur Führungskraft, macht die im Zweifel einen Kopf kürzer, und dann wird das wieder weich gespült. Da wird einem dann wieder angedroht, dass man dann für diverse Themen keine Unterstützung des Betriebsrats mehr bekommt“ (FK 03: 53).*

Ein Interviewpartner verdeutlicht abschließend das von ihm wahrgenommene Abhängigkeitsverhältnis:

*„Also als Führungskraft ist man heute so ein bisschen gebunden. Die Hände sind uns gebunden, da dann vielleicht auch mal was zu sagen, wenn jemand nicht so gut unterwegs ist. Unser Sozialpartner ist einfach wirklich sehr, sehr stark. Wir haben leider wenig zu bieten als Gegenleistung, durch die wir mal Druck aufbauen könnten“ (ebd.: 54).*

Insgesamt zeigt sich damit, dass insbesondere die Sanktionsmacht als vielfach genutzte Machtbasis der Arbeitnehmervertreter wahrgenommen wird. Aufgrund der zu erwartenden Häufigkeit und Intensität der Sanktionen befinden sich die Führungskräfte aus ihrer eigenen Sichtweise in einem Abhängigkeitsverhältnis. Allerdings ist an dieser Stelle zu betonen, dass insbesondere die Genehmigung von Überstunden als Quelle dieser Machtbasis fungiert. Dementsprechend stark ausgeprägt ist dieses Abhängigkeitsverhältnis in den Produktionsbereichen, in denen das Produktionsprogramm von dieser Genehmigung abhängt, und verringert sich in den produktionsfernen Bereichen. Es ist darauf hinzuweisen, dass es sich dabei um einen unternehmensspezifischen Vorgang in den Produktionsbereichen handelt.

Im Anschluss folgt nun die Auseinandersetzung mit der Perspektive der Arbeitnehmervertreter auf die Ausübung von Belohnungs- bzw. Sanktionsmacht.

#### **7.6.2.2.3 Die Ausübung von Belohnungs- und Sanktionsmacht durch die Arbeitnehmervertreter aus der Perspektive der Arbeitnehmervertreter**

Die Arbeitnehmervertreter beschreiben in den Interviews, dass sie eine „*sehr starke Rolle*“ (AV 01: 112) im Unternehmen einnehmen, die sie für die Vertretung ihrer Interessen in der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren innerhalb des Unternehmens nutzen. In der Folge sind sie über verschiedene Mechanismen in der Lage, Sanktionsmacht auszuüben: „*Wir sind als Betriebsrat ziemlich einflussreich und müssen keine Angst vor der Unternehmensseite haben. Haben wir auch nicht. Im Zweifelsfall haben wir immer irgendeinen Druckpunkt gefunden*“ (ebd.: 129). Ein anderer Interviewpartner weist ebenfalls darauf hin, dass er sich im

Zweifel nicht scheut, Druck auszuüben, um sich durchzusetzen: *„Wenn ich erst nett bin und sich dann nichts tut, dann muss ich auch Mittel und Wege nutzen. Und das mache ich auch“* (AV 04: 34). Auch ein weiterer Arbeitnehmervertreter gibt sich diesbezüglich im Interview selbstbewusst: *„Im Zweifel setze ich meinen Kopf dann durch, wenn nett nicht funktioniert“* (AV 03: 65).

Ein äußerst relevanter Druckpunkt bestehe in der bereits beschriebenen Regelung, dass jegliche Überstunden durch die Arbeitnehmervertretung genehmigt werden müssen: *„Der Betriebsrat [gibt] ganz viele Zusagen (...) für Mehrarbeit. Aber irgendwann macht das der Betriebsrat nicht mehr mit“* (AV 06: 6). Die Konsequenzen dieser Verweigerung von Überstunden ist den Interviewpartnern an dieser Stelle in all ihrer Schärfe bewusst: *„Das wiederum heißt, dass diese Fabrik dann zum Stehen kommt“* (ebd.: 16). Ein Interviewpartner beschreibt, dass ihm bewusst sei, *„dass die Prozesse laufen müssen“* (AV 01: 128), dennoch sei es manchmal unerlässlich, über die Verweigerung von Überstunden *„Druck aus[z]uüben“* (ebd.). Auch ein anderer Arbeitnehmervertreter ist sich seines Machtpotential sowie dessen Konsequenzen durchaus bewusst: *„Ich würde sagen, ich kann zur Not alles blockieren. Und das kann sonst keiner. Nicht die Führungskraft und nicht das Personalwesen“* (AV 04: 68).

In den Interviews kristallisiert sich außerdem heraus, dass neben der Versagung von Überstunden auch die Eskalation an höhere Hierarchiestufen als Sanktionierungsmöglichkeit genutzt wird. So beschreibt ein Interviewpartner, dass er bei Meinungsverschiedenheiten mit anderen Akteuren *„eine Ebene höher“* (AV 01: 180) geht: *„Wenn das jetzt so nicht passiert, eskaliere ich das an den Vorstand“* (ebd.: 172). So sei es schnell möglich, andere Akteure zu überzeugen (vgl. ebd.: 112, 114).

Während ein Arbeitnehmervertreter im Interview angibt, dass er in der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren, *„einschreiten und die anderen dann überzeugen“* (AV 01: 114) müsse, beschreibt ein weiterer, dass er im Zweifelsfall Maßnahmen auch gegen den Willen der anderen durchdrücke (vgl. AV 06: 21). Ein Interviewpartner beschreibt, dass er andere Akteure *„ab und zu mal einnorden“* (AV 03: 20) müsse. Diese Wortwahl lässt auf ein ausgeprägtes Bewusstsein des eigenen Machtpotentials schließen, da nur mächtige Akteure andere derartig sanktionieren können.

Es lässt sich insgesamt festhalten, dass sich die Arbeitnehmervertreter ihrer Sanktionsmacht bewusst sind und diese mitunter gezielt einsetzen. Aufgrund der Genehmigungsregelung von Überstunden entsteht ein Abhängigkeitsverhältnis der anderen Akteure (insbesondere der Führungskräfte) von den Arbeitnehmervertretern. Die zu erwartende Intensität und Wahrscheinlichkeit der Sanktionierung führt wiederholt zu vorseilendem Gehorsam der anderen Akteure.

Im Folgenden wird nun die Bedeutung von Informations- und Expertenmacht in Anlehnung an French / Raven (1959) für die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren näher beleuchtet.

### **7.6.2.3 Informations- und Expertenmacht in der Zusammenarbeit zwischen Personalmitarbeitern, Arbeitnehmervertretern und Führungskräften**

Ein Akteur hat nach French / Raven (1959) Informations- und Expertenmacht inne, wenn er über einen Wissensvorsprung anderen Akteuren gegenüber verfügt. Dabei kann es sich um eine Expertenmacht handeln, die auf Expertenwissen basiert, oder auch um Informationsmacht, die auf dem Besitz von Informationen beruht, die andere Akteure nicht haben, die aber wichtig für sie sind.

In den Interviews kristallisiert sich heraus, dass die Form von Macht eine wichtige Rolle in der Zusammenarbeit der Akteure spielt.

#### **7.6.2.3.1 Informations- und Expertenmacht der Führungskräfte**

Aus der **Perspektive der Personalmitarbeiter** wird den Führungskräften insbesondere Informationsmacht zugeschrieben. Die interviewten Personalmitarbeiter bestätigen, dass sie auf die Informationen zu einzelnen Mitarbeitern sowie zu unternehmerischen Projekten durch die Führungskräfte angewiesen seien: *„Ich bin schon sehr abhängig vom Fachbereich. Dass ich da meine Informationen kriege“* (PA 02: 100).

Aus der **Perspektive der Führungskräfte** wird ebenfalls bestätigt, dass sie bei sich selbst ein hohes Maß an Informationsmacht wahrnehmen. Als direkte Vorgesetzte hätten Führungskräfte den engsten Kontakt zu Mitarbeitern: *„Ich glaube schon, dass wir als Führungskräfte an unseren Mitarbeitern deutlich dichter dran sind als es eine Personalabteilung oder ein Betriebsrat sein kann“* (FK 05: 59). Damit verfügen Führungskräfte über Informationen, über die die anderen Akteure nicht verfügen.

Auch aus der **Perspektive der Arbeitnehmervertreter** wird bestätigt, dass der Informationsfluss seitens der Führungskräfte eine wichtige Rolle für sie spiele: *„Infos von den Führungskräften sind schon wichtig. Weil da geht es ja auch um Zukunftsprojekte und sowas. Da ist es schon wichtig, dass die mich dazu schon auch informieren“* (AV 02: 82). An dieser Stelle wird allerdings ebenfalls der bereits angesprochene *„voraussetzende Gehorsam“* (PA 03: 81) thematisiert, indem hervorgehoben wird, dass die Arbeitnehmervertreter stets durch die Führungskräfte informiert werden: *„Das machen sie aber eh, weil sie ja im Zweifelsfall mein Einverständnis brauchen, wenn es um Personalverschiebungen oder sowas geht“* (AV 02: 82). Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Informationen, die den Führungskräften zur Verfügung stehen, eine wichtige Machtbasis darstellen: *„Ich habe mein Wissen von den Führungskräften“* (AV 04: 40). Das lässt auf ein gewisses Maß an Abhängigkeit von den Informationen der Führungskräfte schließen.

Weiterhin ist davon auszugehen, dass die Führungskräfte den Arbeitnehmervertretern sowie Personalmitarbeitern gegenüber die fachliche und prozessuale Expertenmacht ihrer Bereichsthemen inne haben. Dies konnte in den Interviews nicht herausgearbeitet werden und wäre ein Ansatzpunkt für weiterführende Untersuchungen.

Nachdem nun festgehalten werden konnte, dass die Führungskräfte über Informationen verfügen, die für die anderen Akteure relevant sind, folgt nun ein Blick auf die Informations- und Expertenmacht der Arbeitnehmervertreter.

#### **7.6.2.3.2 Informations- und Expertenmacht der Arbeitnehmervertreter**

Den Arbeitnehmervertretern wird von den Interviewpartnern ebenfalls ein hohes Maß an Informations- sowie Expertenmacht zugesprochen.

Aus der **Perspektive der Personalmitarbeiter** zeigt sich, dass die Arbeitnehmervertreter über zahlreiche relevante und aktuelle Informationen verfügen, die auch für die anderen Akteure wichtig sind. Die Interviewpartner beschreiben, dass *„die Betriebsräte immer verdammt gut informiert sind“* (PA 03: 100). Sie seien *„der erste Anlaufpunkt“* (PA 01: 118) für Mitarbeiter, wenn diese Informationen haben wollen. Ein anderer Interviewpartner ergänzt: *„Welcher Mitarbeiter kommt zu mir, wenn er weiß, dass er die Info (...) viel frischer vom Betriebsrat bekommt?“* (PA 04: 23). Ein weiterer Personalmitarbeiter weist im Interview darauf hin, dass der vorhandene Informationsvorsprung Einfluss auf die Machtverhältnisse zwischen den Akteuren habe: *„Das Schlimme daran ist, dass die in der Regel tatsächlich besser informiert sind als wir. Wirklich unglaublich. Ich meine, wir sind eine Unternehmensfunktion. Wieso weiß der Betriebsrat viele Sachen vor uns? Das hat ja auch was mit Macht zu tun“* (PA 01: 119).

Die Basis dieser Machtquelle liege den Interviewpartnern zufolge in der Nähe zu den Mitarbeitern und einem über Jahre aufgebauten Netz an Vertrauensleuten innerhalb des Unternehmens (vgl. PA 08: 76):

*„Die [Arbeitnehmervertreter] haben sich ja ein Netzwerk an ihren Vertrauensleuten aufgebaut und wissen dann eben immer schon Bescheid, wenn auch nur jemand hustet im Bereich. Das darf man nicht unterschätzen. Wo die ihre Ohren überall haben. Das macht einen unglaublichen Vorsprung aus“* (PA 03: 100).

Auch ein anderer Personalmitarbeiter bestätigt: *„Ich habe schon das Gefühl, dass der Betriebsrat immer mehr Infos hat, als wir haben. Alleine durch die Vertrauensleute, weil er nah am Mitarbeiter ist“* (PA 08: 76). Allerdings gibt er ebenfalls an, dass nicht alleine der Kontakt zu den Vertrauensleuten ausschlaggebend sei: *„Ein Betriebsrat hat mir mal gesagt, dass das nicht nur an diesen Vertrauensleuten liegt, sondern dass er wirklich vor Ort ist. Und ich glaube, dass uns das einfach manchmal fehlt“* (PA 08: 77). Diese Anwesenheit vor Ort wird als

potentielle Möglichkeit betrachtet, mehr Nähe zu den Mitarbeitern aufzubauen und damit an Einfluss zu gewinnen:

*„Und historisch gewachsen ist der Betriebsrat derzeit noch vor dem Personaler. Wobei ich glaube, dass sich das noch verändern wird. Durch gute Personalarbeit. (...) Und wenn es sich durchsetzt, dass die Mitarbeiter erst zum Personaler laufen, dann wird er an Einfluss gewinnen (...). Dadurch werden die Betriebsräte ein Stück weit entmachtet“ (PA 07: 91).*

Zusätzlich zur ausgeprägten Informationsmacht heben die interviewten Personalmitarbeiter die Expertenmacht der Arbeitnehmervertreter hervor. Deren Qualifikationsniveau sei durch Seminare der Gewerkschaft hoch (vgl. PA 02: 82):

*„Die [Arbeitnehmervertreter sind] (...) super qualifiziert in der Regel. Die kriegen ja alle diese Qualifizierungen am Anfang ihrer Amtszeit. Für Wochen sperren die sich dann ja ein. Dafür haben weder die Führungskräfte noch die Personaler in ihrem Alltag Zeit. Und das ist dann eben auch schon echt ein Thema bzw. ein Goodie auf Seiten des Betriebsrats“ (PA 03: 101).*

Insgesamt wird deutlich, dass die Arbeitnehmervertreter aus der Perspektive der Personalmitarbeiter über ein hohes Maß an Informations- und Expertenmacht verfügen.

Aus der **Perspektive der Führungskräfte** wird in den Interviews das von den Personalmitarbeitern gezeichnete Bild bestätigt, indem sie den Arbeitnehmervertretern durch ihre Nähe zu den Mitarbeitern insbesondere Informationsmacht zuschreiben:

*„Für mich ist der Mitarbeiter eindeutig in die Richtung des Betriebsrats gezogen. Und damit weiß der Betriebsrat natürlich ganz genau, was so läuft. Wenn ich in einer Runde was sage, am besten noch zu meinen Mitarbeitern unter dem Deckmantel der Verschwiegenheit, dann weiß der Betriebsrat das innerhalb der nächste zwei Sekunden“ (FK 03: 55).*

Die Führungskräfte beschreiben, dass die Arbeitnehmervertreter selbst Unternehmensinformationen teils vor ihnen selbst haben (vgl. ebd.: 57):

*„Manchmal frage ich mich, ob die überall Wanzen haben. Nein, aber die sind wahnsinnig gut informiert, weil die so nah am Mitarbeiter sind. Und dann wissen natürlich im Zweifel auch die Mitarbeiter vor mir über manche Sachen Bescheid“ (ebd.: 56).*

Insgesamt wird also deutlich, dass die Arbeitnehmervertreter auch aus der Perspektive der Führungskräfte über Informationsmacht verfügen. Expertenmacht ist im Gegensatz zu den

Interviews mit den Personalmitarbeitern in den Gesprächen mit den Führungskräften nicht thematisiert worden.

Auch aus der **Perspektive der Arbeitnehmervertreter** zeigt sich, dass sie insbesondere die Informationsmacht bei sich selbst als ausgeprägt wahrnehmen: *„Mittlerweile müsste auch jeder gemerkt haben, auch in der Personalabteilung, dass wir den Schlüssel zu bestimmten Themen haben“* (AV 03: 91). Dabei handele es sich um Informationen, die nicht ohne weiteres für jeden zugänglich seien:

*„Wir haben meistens Informationen, die die Personalabteilung nicht hat, die hinter den Zahlen versteckt sind. Also wenn ein Kollege eine schwere Krankheit hat und die ein bisschen sensibel ist oder wenn ein Schicksalsschlag dahinter steckt. Sowas. Das sind natürlich irgendwo die relevanten Informationen. Aber die kannst du natürlich nirgends rausziehen“* (ebd.: 88).

Ein anderer Arbeitnehmervertreter hebt die hohe Relevanz dieser Form von Macht hervor: *„Wir sind hier nicht nur so stark und erfolgreich, weil wir die Technik so toll beherrschen, sondern weil wir dieses soziale Gefüge haben und so relativ früh riechen können, wenn etwas anfängt, schwierig zu werden“* (AV 01: 151). Durch den jahrelangen Aufbau von Netzwerken (vgl. AV 03: 64) lande *„am Ende (...) alles beim Betriebsrat“* (vgl. AV 01: 178): *„Bei uns im Unternehmen funktionieren die Buschtrommeln sehr gut und sehr schnell. Und wir sind immer als erstes im Informationsfluss mit drin. Das ist ein riesiger Vorteil“* (AV 03: 94). Auch ein anderer Interviewpartner bestätigt: *„Bevor etwas fault, wissen wir schon, dass da was in der Ecke liegt und fault. Und das ist enorm wichtig. Wir sind einfach sehr nah an der Mannschaft dran“* (AV 01: 152).

Da *„die meisten Informationen (...) über den zwischenmenschlichen Bereich“* (AV 01: 170) laufen, verhelfen die jahrelang gewachsenen Netzwerke den Arbeitnehmervertretern zu einem großen Informationsvorsprung vor den anderen Akteuren (vgl. AV 03: 95). Dabei spiele *„ganz viel informelles Wissen“* (ebd.) eine wichtige Rolle. Durch eine enge Vertrauensbasis zu den Mitarbeitern (vgl. AV 04: 41) seien die Arbeitnehmervertreter den anderen *„immer einen Schritt voraus“* (ebd.: 39), da sie *„immer näher an den Leuten dran“* (AV 05: 78) seien. Möglich werde diese Vertrauensbasis auch durch die Konstanz der Amtsführung: *„Wir sind im Prinzip in der Regel ganz lange an der gleichen Stelle. Das wechselt schon mal in der Funktion oder so. Während Führungskräfte oft wechseln und immer wieder neues passiert, sind wir hier an dieser Stelle relativ fest“* (ebd.: 62). Durch diese Kontinuität verfestige sich über Jahre ein hohes Maß an Vertrauen (vgl. ebd.: 81). Auch ein anderer Arbeitnehmervertreter bestätigt diese Aussage:

*„Wir haben einen Vorteil als Betriebsrat. Vielleicht haben wir nicht alle ein Studium oder sowas aber die meisten haben hier gelernt. Also ich bin hier mehr als 20 Jahre im Werk*

*und habe auch unten an der Linie gearbeitet. Ich weiß, wie die Kumpels ticken. Ich mache diesen Job jetzt über zehn Jahre. Das ist einfach dann viel Erfahrung, die du jeden Tag mit verschiedensten Menschen hast“ (AV 03: 63).*

Aus dieser Informationshoheit und dem daraus resultierenden „Wissensvorsprung“ (ebd.: 93) ergebe sich, dass andere Akteure in Abhängigkeit zu den Arbeitnehmervertretern stünden:

*„Uns brauchen sie dann bei Entscheidungen. Oder für Hintergründe zu einzelnen Fällen. Da fehlen ihnen die Informationen. Dadurch dass die so weit weg vom Menschen sind, haben sie sowas dann eben nicht. Das rächt sich dann. Wenn man es so sieht, sind die schon auf uns angewiesen irgendwie. Aber nicht im Sinne von Zahlen oder so“ (ebd.: 90).*

Ergänzend zu der aus Netzwerken und einer jahrelangen Konstanz resultierenden Informationsmacht geben die Arbeitnehmervertreter an, dass sie darüber hinaus über Expertenmacht verfügen. Zum einen basiere diese auf Qualifikationsmöglichkeiten durch die Gewerkschaften sowie durch das Unternehmen: *„Wir Betriebsräte qualifizieren uns ja auch regelmäßig weiter. In unserem Team haben wir auch darauf geachtet, dass wir alle unterschiedliche Zusatzausbildungen haben, damit wir uns ergänzen. Das hilft uns in unserer Arbeit“ (AV 02: 58).* Zum anderen basiere ihr Expertenwissen darüber hinaus auf jahrelanger Berufserfahrung: *„Und mit diesem ganzen Wissen, das man als Betriebsrat im Gepäck hat, wenn man über lange Jahre Betriebsrat ist, dann hat man natürlich einen riesigen Fundus. Also an Wissen.“ (AV 05: 82).* Dieses Wissen führe dazu, dass Mitarbeiter sich bei Fragen zuerst an die Arbeitnehmervertreter wenden, bevor sie auf andere Akteure zugehen (vgl. ebd.: 66).

Ferner fällt in den Interviews auf, dass die Arbeitnehmervertreter personalpolitische Themen besetzen, d. h. sie übernehmen Personalarbeit die originär bei den Personalmitarbeitern liegt: *„Heute hat sich die Kultur (...) so verändert, dass der Betriebsrat heute eigentlich Personalarbeit macht. Das ist so. Das stellen wir jeden Tag aufs Neue fest“ (AV 02: 52).* Auch ein anderer Interviewpartner gibt an: *„Wir nehmen unterschiedliche Rollen als Betriebsräte ein und wir machen auch viel Personalarbeit“ (AV 05: 63).* Er führt weiterhin aus, dass er 40 % seiner Arbeitszeit auf Personalarbeit verwende (vgl. ebd.: 65). Ein anderer Arbeitnehmervertreter beschreibt, welchen Themen er sich in diesem Zusammenhang vor allem widmet: *„Einsatz von Minderleistern, qualitative Arbeit, innovative Arbeitsorganisation von Produktionsbereichen. Arbeitszeit wird ein wichtiges Thema werden“ (AV 03: 30).*

Durch diese Besetzung von personalpolitischen Themen wird die Bedeutung der Personalabteilung herabgesetzt, indem ihr Alleinstellungsmerkmal als Experte für Personalthemen nicht mehr gegeben ist: *„Ich will ja nicht sagen, dass die [Personalmitarbeiter] nicht wichtig sind. Gar nicht. Aber am Ende des Tages bauen die auch kein Produkt. Und viel*

*Personalarbeit wird ja auch von den Führungskräften und auch von uns Betriebsräten gemacht“ (AV 06: 29).*

Insgesamt lässt sich also festhalten, dass die Arbeitnehmervertreter neben einem hohen Maß an Informationsmacht auch über Expertenmacht nach French / Raven (1959) verfügen. Indem letztere sich insbesondere auf personalpolitische Themen bezieht, mindert sie das Alleinstellungsmerkmal der Personalmitarbeiter als Experten zu Personalthemen.

### **7.6.2.3.3 Informations- und Expertenmacht der Personalmitarbeiter**

Den Personalmitarbeitern wird von den Interviewpartnern hauptsächlich Expertenmacht, allerdings weniger Informationsmacht zugeschrieben.

Aus der **Perspektive der Personalmitarbeiter** wird deutlich, dass sie in den Interviews ihr eigenes Expertenwissen bezüglich Personalthemen hervorheben:

*„Ich glaube schon, dass wir Wissen haben, das vielleicht an der einen oder anderen Stelle nur rudimentär bei (...) [den anderen Akteuren] vorhanden ist. Also die rufen auch mal an, wenn ein Mitarbeiter bei denen sitzt und sie wissen nicht, wie es ist, wenn es um Personalthemen geht“ (PA 01: 136).*

Trotz ihrer fachlichen Kompetenzen zeigt sich, dass die Personalmitarbeiter sich selbst in einer Abhängigkeit von anderen Akteuren sehen, indem sie auf deren Informationen angewiesen sind: *„Immer bin ich angewiesen auf die. Ich brauche Informationen von allen Seiten. Ich brauche Austausch mit allen Seiten“ (PA 02: 97).*

Die Personalmitarbeiter beschreiben, dass sie Informationen meist erst spät und nach anderen Akteuren erhalten: *„Was mich echt nervt, ist, dass wir häufig Informationen verspätet bekommen. Die ganze Fabrik weiß schon Bescheid, was gerade wieder entschieden worden ist und wir erfahren es dann durchs Hintertürchen. Das ist einfach schlecht“ (PA 04: 22).* Auch ein anderer Personalmitarbeiter merkt an: *„Was auch aktuell explizit fehlt, ist die Kommunikation. Und damit meine ich den Zeitpunkt, zu dem ich Informationen kriege“ (PA 09: 81).*

Dieses Informationsdefizit habe unmittelbare Folgen auf die Anerkennung der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens: *„Die Manager lachen sich doch schlapp, wenn bei denen irgendeine Krise ist und sie unseren Rat brauchen, und wir haben noch nicht mal was von der Krise gehört“ (PA 04: 25).* Ein Interviewpartner hebt hervor, dass es *„nicht entschuldigbar“ (PA 07: 92)* sei, dass insbesondere *„die [Arbeitnehmervertreter] die Unternehmensthemen eher wissen als wir“ (ebd.).*

Es zeigt sich also, dass die Personalmitarbeiter in der Selbstwahrnehmung über Expertenmacht verfügen, allerdings nicht über Informationsmacht.

Aus der **Perspektive der Führungskräfte** zeigt sich in den Interviews, dass sie den Personalmitarbeitern ebenfalls Expertenwissen zuschreiben:

*„Ich bin ja als Fachvorgesetzter gar nicht der Personalexperte. Und ich bin auch froh, wenn ich mich durch die ganzen Organisationsanweisungen nicht unbedingt jedes Mal durcharbeiten muss, ob ich das jetzt darf oder ob ich das jetzt nicht darf. Und da sehe ich die Personalabteilung als ganz wichtigen Berater“ (FK 04: 59).*

Allerdings wird ebenfalls deutlich, dass aus diesem Expertenwissen wenig Basis zur Machtausübung resultiert: *„Ich [bin] natürlich nicht so existentiell auf die [Personalmitarbeiter] angewiesen. Also ja klar, ich brauche Informationen, Expertise oder sowas. Aber in der Regel können die mir weniger einen Strich durch die Rechnung machen als der Betriebsrat“ (FK 02: 79).* Anhand dieses Zitats wird erneut deutlich, dass es insbesondere der limitierende Faktor der Mitbestimmung durch die Arbeitnehmervertretung (und damit ihre Sanktionsmacht) ist, der zu Abhängigkeiten führt. Auch eine andere Führungskraft gibt an: *„Vom Personalwesen bekomme ich häufig Auswertungen oder Daten, wenn ich die brauche. Das ist hilfreich und gut und das bringt mich natürlich auch weiter. Aber wenn die das nicht machen, ist es nicht so existentiell wie beim Betriebsrat“ (FK 03: 75).*

Auch aus der **Perspektive der Arbeitnehmervertreter** zeigt sich, dass die Expertenmacht der Personalmitarbeiter aktuell nicht genügend Machtpotential für Abhängigkeiten anderer Akteure bietet, sondern eher als Dienstleistung gesehen wird: *„Also so Auswertungen z. B. bekomme ich vom Personalwesen. Vielleicht könnte ich mir die auch selber ziehen, aber so ist es für mich einfacher. Ich frage im Personalwesen nach und bekomme die Listen“ (AV 02: 81).*

Insgesamt wird also deutlich, dass insbesondere die Informationsmacht der Personalabteilung Ausbaupotential besitzt. Während die Expertenmacht partiell wahrgenommen wird, verfügt die Personalabteilung aus keiner Perspektive über Informationsmacht. Die zugeschriebene Expertenmacht bietet aktuell nicht genügend Machtpotential, um Einfluss auf die anderen Akteure auszuüben, sondern wird eher als Dienstleistung wahrgenommen.

#### **7.6.2.4 Die Machtbasen von Personalmitarbeitern, Führungskräften und Arbeitnehmervertretern im Überblick**

In den Interviews kristallisiert sich in Anlehnung an das Machtbasen-Konzept von French / Raven (1959) heraus, auf welchen Machtbasen sich die in Kapitel 7.6.1.4 betrachteten Machtverhältnisse zwischen den Personalmitarbeitern, Führungskräften und Arbeitnehmervertretern gründen.

In der Wahrnehmung der Interviewpartner nehmen in der Zusammenarbeit insbesondere legitime Macht, Belohnungs- bzw. Sanktionsmacht sowie Informations- und Expertenmacht

eine prominente Stellung ein. Während Belohnungsmacht vornehmlich im Wechselspiel mit Sanktionsmacht von Relevanz ist, spielt Identifikationsmacht keine Rolle in der Wahrnehmung der Interviewpartner.

Insgesamt wird deutlich, dass insbesondere die Arbeitnehmervertreter in der Wahrnehmung der anderen Akteure sowohl in Bezug vorhandener Machtquellen als auch im Hinblick auf deren Intensität über das größte Machtpotential verfügen.

Bezüglich der **legitimen Macht (Legitimationsmacht)** der einzelnen Akteure lässt sich festhalten, dass sowohl den Führungskräften als auch den Arbeitnehmervertretern ein hohes Maß an legitimer Macht zugesprochen wird. Gespiegelt wird die Verteilung der legitimen Macht durch den Status der unterschiedlichen Akteure innerhalb des Unternehmens. Insbesondere in der im Beispielunternehmen durchaus hierarchisch geprägten Unternehmenskultur bilden Statusunterschiede einen relevanten Bestandteil legitimer Macht. Aus ihrer hierarchischen Position innerhalb des Unternehmens resultierend wird den Führungskräften der höchste Status zugesprochen. Gespiegelt wird dieser durch Entscheidungsbefugnisse, eine höhere Bezahlung sowie ggfs. eine Dienstwagenberechtigung.

Das legitime Machtpotential der Arbeitnehmervertreter hingegen speist sich aus historisch gewachsenen Strukturen und Praktiken, innerhalb derer die betriebliche Mitbestimmung im Unternehmen tief verankert ist. Wie bereits in Kapitel 5.2.4 herausgestellt, kann legitime Macht auch durch eine Wahl erreicht werden. Neben der Tatsache, dass es sich bei der Arbeitnehmervertretung um ein Wahlamt handelt, hat sich die legitime Macht der Arbeitnehmervertreter im untersuchten Unternehmen über Jahrzehnte etabliert und gefestigt. Durch das routinierte Verhalten der Handlungsträger werden fortlaufend die vorherrschenden Legitimitäts- bzw. Machtverhältnisse bestätigt (vgl. Berger/Luckmann, 1969; Walgenbach, 1998; Brandl, 2005).

Insbesondere die Personalmitarbeiter nehmen die unterschiedlichen Potentiale legitimer Macht wahr und fühlen sich den anderen Akteuren gegenüber machtlos. Auch aus den Perspektiven der interviewten Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter liegt wenig legitime Macht bei den Personalmitarbeitern.

Hinsichtlich der **Belohnungs- und Sanktionsmacht** wird in den Interviews deutlich, dass es insbesondere die Sanktionsmacht ist, die ein äußerst relevantes Machtpotential für die Arbeitnehmervertreter darstellt. Diese Machtbasis gründet sich vor allem auf die geltende Regelung, dass jegliche Überstunden durch die Arbeitnehmervertreter genehmigt werden müssen. Durch die Versagung dieser Genehmigung entsteht insbesondere bei den Führungskräften ein Abhängigkeitsverhältnis. Die Führungskräfte und die Personalmitarbeiter bewerten sowohl Wahrscheinlichkeit als auch Intensität der Sanktionierung als hoch. So entsteht ein teils vorauseilender Gehorsam den Arbeitnehmervertretern gegenüber, der ihre

Vormachtstellung fortlaufend festigt (vgl. Berger/Luckmann, 1969; Walgenbach, 1998; Brandl, 2005). Die Arbeitnehmervertreter sind sich ihrer Machtbasis bewusst und üben diese ohne Scheu aus. Allerdings ist ebenfalls anzumerken, dass diese Machtquelle in ihrer Stärke primär in den Produktionsbereichen des untersuchten Unternehmens von Relevanz ist. In den Angestelltenbereichen nimmt die Genehmigung von Mehrarbeit kaum Stellenwert ein und damit verliert dort auch diese Machtbasis deutlich an Bedeutung.

Hinsichtlich der Verteilung von **Informations- und Expertenmacht** zeigt sich in den Interviews ein ausgeglicheneres Bild. Die Führungskräfte verfügen aufgrund ihrer Rolle über eine hohe Informationsmacht, da sie die direkten Vorgesetzten ihrer Mitarbeiter sind und grundsätzlich als erstes über Unternehmensinformationen verfügen. Weiterhin ist von einer ebenfalls ausgeprägten Expertenmacht auszugehen, die in den Interviews allerdings nicht thematisiert worden ist.

Den Arbeitnehmervertretern wird von den Interviewpartnern sowohl Informations- als auch Expertenmacht zugesprochen. Insbesondere die Informationsmacht bildet neben der bereits beschriebenen Sanktionsmacht eine wichtige Machtbasis. Durch jahrelang gewachsene Strukturen sind sie sehr gut vernetzt und verfügen immer wieder vor allen anderen Akteuren über relevante Informationen. Weiterhin werden sie durch die Gewerkschaft gut qualifiziert und verfügen aufgrund einer kontinuierlichen Besetzung der Wahlämter über ausgeprägtes Erfahrungswissen. Demzufolge wird ihnen von den anderen Akteuren auch ein hohes Maß an Expertenwissen zugeschrieben. In den Interviews fällt auf, dass dieses Expertenwissen sich vornehmlich auf Personalthemen bezieht und die Arbeitnehmervertreter Personalthemen gezielt bearbeiten.

Die Personalmitarbeiter verfügen den Interviewpartnern zufolge über Expertenwissen. Dieses wird als wichtig und hilfreich gesehen, allerdings nicht als existentiell bewertet. Dies ist insbesondere auch in dem Kontext zu sehen, in dem die Arbeitnehmervertreter ebenfalls über Expertenwissen hinsichtlich Personalthemen verfügen und diese inhaltlich besetzen. Damit verlieren die Personalmitarbeiter ihre Alleinstellung bzw. Hoheit hinsichtlich dieser Machtbasis und demzufolge an Bedeutung. In Bezug auf Informationsmacht besteht bei den Personalmitarbeitern ebenfalls Steigerungsbedarf. Die aktuelleren und relevanten Informationen liegen in der Wahrnehmung der Interviewpartner zumeist bei den Arbeitnehmervertretern und / oder den Führungskräften.

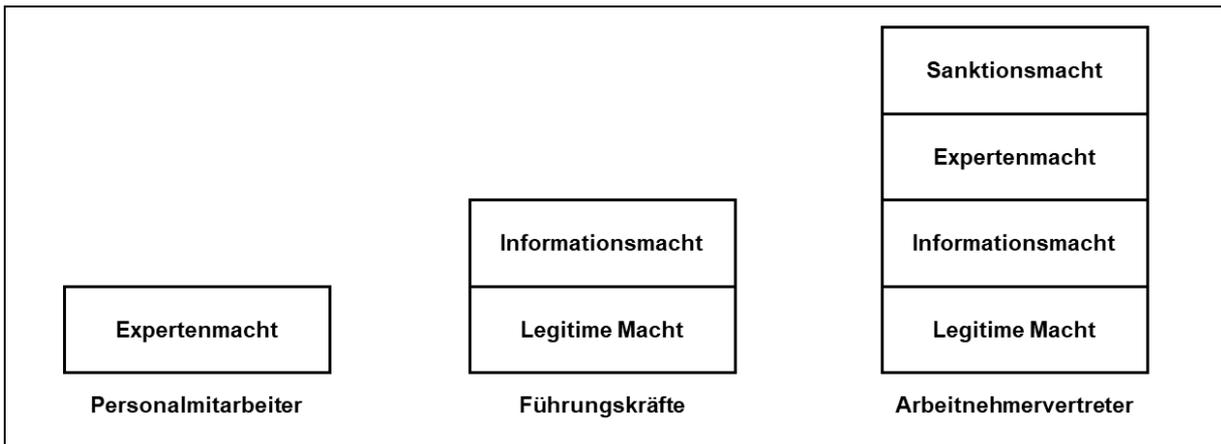
Final zeigt sich, dass sich das Ergebnis aus Kapitel 7.6.1 bestätigt: Die Arbeitnehmervertreter werden als die mächtigsten Akteure wahrgenommen und verfügen dementsprechend auch über die meisten bzw. ausgeprägtesten Machtbasen. Ihre Vormachtstellung in der Zusammenarbeit mit den Führungskräften und den Personalmitarbeitern basiert in Anlehnung

an das Machtbasen-Konzept von French / Raven (1959) auf ihrer Legitimations-, Sanktions-, Informations- und Expertenmacht.

Der historisch gewachsene, unternehmensinterne Umgang mit der Arbeitnehmervertretung, die Wahllegitimierung, ein hohes Qualifizierungsniveau sowie eine ausgeprägte Vernetzung führen zu einer fortlaufenden Bestätigung der Machtbasis. Die Arbeitnehmervertreter sind sich ihrer Machtstellung bewusst und nutzen diese. In Anlehnung an Pfeffer / Salancik (1978) versuchen sie als mächtige Koalition, die Handlungen zu ihren Gunsten zu beeinflussen und somit ihre dominanten Strukturen zu stärken – die Tendenz zum Machterhalt bzw. zur Beibehaltung bestehender Strukturen wird hier deutlich. Die Handlungsmuster haben sich zu Routinen entwickelt und bestätigen rekursiv die geronnenen Strukturen. Dementsprechend werden von den anderen Akteuren Wahrscheinlichkeit und Stärke der Sanktionierung durch die Arbeitnehmervertreter stark genug wahrgenommen, als dass sie mitunter nicht bereit sind, das Risiko einer Sanktionierung einzugehen (vgl. French/Raven, 1959: 263).

Die Führungskräfte verfügen ebenfalls über Legitimations- und Informationsmacht. Allerdings befinden sie sich (insbesondere in produktionsnahen Bereichen) aufgrund der geltenden Genehmigungsregelung für Überstunden in einem Abhängigkeitsverhältnis von den Arbeitnehmervertretern. Das Druckmittel der Versagung bzw. Genehmigung von Überstunden ist zu stark, als dass die anderen Akteure ein geeignetes Gegengewicht aufbringen können. Dementsprechend werden immer wieder unterschiedliche Gegenleistungen für die Genehmigung von Überstunden gefordert und auch erbracht. Das Potential der Führungskräfte hinsichtlich Sanktionsmacht wird in den Interviews angesprochen, jedoch nicht weiter vertieft. Das lässt darauf schließen, dass diese Machtform in der Zusammenarbeit nicht oder selten gebraucht wird. Weiterhin ist davon auszugehen, dass die Führungskräfte den Arbeitnehmervertretern sowie Personalmitarbeitern gegenüber die fachliche und prozessuale Expertenmacht ihrer Bereichsthemen inne haben. Dies konnte in den Interviews allerdings nicht herausgearbeitet werden.

Weiterhin bestätigt sich das bereits in Kapitel 7.6.1 gewonnene Bild, dass die Personalmitarbeiter die schwächsten Akteure in der Zusammenarbeit mit den Führungskräften und den Arbeitnehmervertretern sind. Sie verfügen über die wenigsten und die schwächsten Machtbasen. Abbildung 60 stellt die Verteilung der von den Interviewpartnern wahrgenommenen und als relevant für die Zusammenarbeit eingestufenen Machtbasen dar.



**Abbildung 60: Verteilung der Machtbasen aus der Perspektive der Interviewpartner**

Folgendes Zitat verdeutlicht die prekäre Situation der Personalabteilung in Bezug auf die Verteilung von Machtbasen in der Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmersvertretern sowie Führungskräften: *„Ich glaube, wir Personaler gehen an vielen Stellen häufiger als Verlierer raus als als Gewinner. Wir haben nämlich zu häufig zu wenig Gegengewicht. Also zu wenig Druckmittel, die wir im Sinne eines Handels anbieten können“* (PA 03: 86).

Die Personalmitarbeiter haben mit Rückbezug auf die austauschtheoretische Machtperspektive (Kapitel 5.2.3) nach Coleman (1990), Emerson (1962), Pfeffer / Salancik (1978) sowie French / Raven (1959) keine Machtressource, die sie in die „*Waagschale werfen*“ (PA 01: 95) können und die so relevant für die anderen Akteure ist, dass auf deren Seite eine Abhängigkeit entsteht.

Bevor in Kapitel 8.2 Möglichkeiten eruiert werden, die Legitimität der Personalabteilung zu steigern, folgt zunächst eine Zusammenführung der gewonnenen Erkenntnisse zur vierten forschungsleitenden Fragestellung.

**7.6.3 Zusammenführung der Ergebnisse zur vierten forschungsleitenden Fragestellung: „Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmersvertreter und Führungskräfte die vorherrschenden Machtverhältnisse wahr?“**

Zu Beginn der Untersuchung hat die Gruppendiskussion (Kapitel 4) gezeigt, dass die Machtverhältnisse zwischen Personalabteilung, Arbeitnehmersvertretung sowie Führungskräften aus Sicht der teilnehmenden Personalmitarbeiter nicht gleich verteilt sind. Die vorherrschenden Machtstrukturen beeinflussen die Legitimitätssituation der Personalabteilung aus der Perspektive der Diskussionsteilnehmer negativ: Ein ausgeprägtes Hierarchiegefälle zwischen den Personalmitarbeitern und deren Anspruchsgruppen sowie eine historisch gewachsene und rekursiv reproduzierte Verteilung der Machtressourcen schwächen die Position der Personalabteilung. Darüber hinaus zeigen die mächtigen Akteure wenig Interesse daran, die aktuelle Machtverteilung zu verändern – die bestehenden organisationalen Praktiken bestätigen die geronnenen Strukturen fortlaufend.

Die soziale Beziehung zwischen den Akteuren wurde in Kapitel 5.2 mithilfe eines macht- und austauschtheoretischen Konzepts auf Basis der Theorien von Coleman (1990) und Emerson (1962) als Tauschbeziehung interpretiert, in der Macht durch Abhängigkeit entsteht. Der Grad der jeweiligen Abhängigkeit bestimmt, welcher der Akteure seine Interessen gegen den Willen eines anderen durchsetzen kann. Auf der Basis des subjektiven Zugangs der qualitativen Leitfadenterviews standen neben der Sichtweise der Personalmitarbeiter ebenfalls die Perspektiven der Führungskräfte sowie der Arbeitnehmervertreter im Fokus des Erkenntnisinteresses.

In Kapitel 7.6.1 bestätigt sich durch die Interviews das bereits in der Gruppendiskussion (vgl. Kapitel 4) gewonnene Bild, dass die bestehenden Hierarchie- und Machtstrukturen in der Wahrnehmung der handelnden Akteure zu Ungunsten der Legitimität der Personalabteilung existieren.

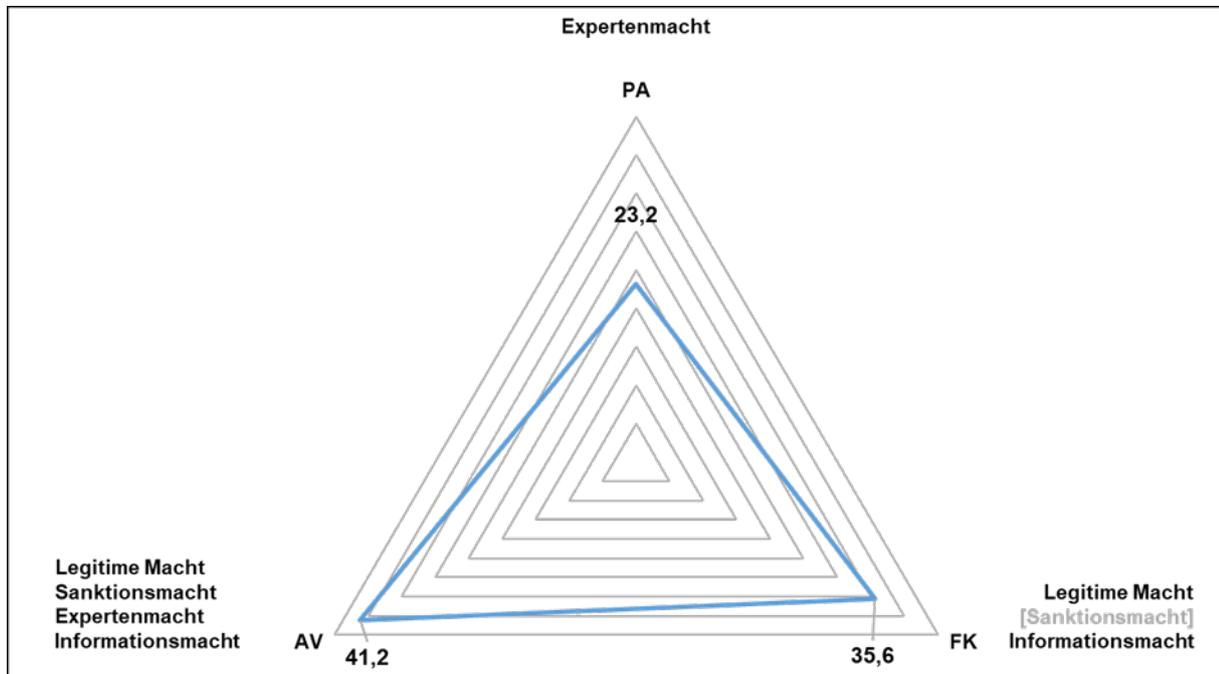
Alle Interviewpartner nehmen die Machtverhältnisse untereinander als asymmetrisch wahr. So werden aus jeder Perspektive die Arbeitnehmervertreter als stärkste und die Personalmitarbeiter als schwächste Kraft in der Zusammenarbeit gesehen. Die vorherrschenden Strukturen und Praktiken werden von den Interviewpartnern als historisch gewachsen wahrgenommen und beinhalten sowohl formelle als auch informelle Bestandteile. Die routinierten sozialen Praktiken etablieren durch rekursive Reproduktion fortlaufend die bestehenden Gegebenheiten in der Zusammenarbeit der Akteure.

Die soziale Beziehung untereinander wird von den Interviewpartnern im Sinne der machttheoretischen Ansätze von Coleman (1990) und Emerson (1962) als Tauschbeziehung gesehen und die asymmetrische Machtrelation als Ergebnis einer mehr oder weniger gegenseitigen Abhängigkeit. In Anlehnung an die Theorien von Pfeffer / Salancik (1978) sowie French / Raven (1959) basieren diese subjektiv wahrgenommenen Abhängigkeiten auf unterschiedlichen Machtbasen.

In Kapitel 7.6.2 konnte auf Basis des Machtbasen-Konzepts von French / Raven (1959) herausgearbeitet werden, welche Machtquellen in der Wahrnehmung der Interviewpartner zu dem beschriebenen, asymmetrischen Kräfteverhältnis führen. Dabei sind in der Zusammenarbeit zwischen Personalmitarbeitern, Führungskräften sowie Arbeitnehmervertretern insbesondere Legitimationsmacht, Belohnungs- bzw. Sanktionsmacht, Informations- und Expertenmacht von Bedeutung. Diese sind nicht zu gleichen Teilen verteilt. Es zeigt sich, dass insbesondere die Arbeitnehmervertreter über eine vielfältige und damit starke Machtbasis verfügen. Demgegenüber verfügen die Personalmitarbeiter über wenig Machtquellen, woraus ihre vergleichsweise schwächere Position in der Zusammenarbeit mit den anderen Akteuren resultiert. An dieser Stelle ist erneut

anzumerken, dass die starke Position der Arbeitnehmervertretung unternehmensspezifisch ist und sich aus der Historie des Unternehmens ableitet.

Abbildung 61 stellt die Verteilung der von den Interviewpartnern wahrgenommenen und als relevant für die Zusammenarbeit eingestuften Machtbasen dar:



**Abbildung 61: Die Verteilung der Machtbasen nach French/Raven (1959) auf Basis des wahrgenommenen Kräfteverhältnisses in der Zusammenarbeit aus der Perspektive der Interviewpartner**

Die Verteilung der unterschiedlichen Machtbasen spiegelt das Kräfteverhältnis in der Zusammenarbeit der drei Akteure wider. Als stärkster Akteur verfügen die Arbeitnehmervertreter über die höchste Anzahl an Machtquellen in Anlehnung an das Machtbasen-Konzept von French / Raven (1959). Es entstehen Abhängigkeiten der anderen Akteure, auf deren Basis die Arbeitnehmervertreter Macht ausüben können. Insbesondere die Ausübung von Sanktions- und im Gegenzug Belohnungsmacht spielt zumindest in den Produktionsbereichen des Unternehmens eine wichtige Rolle in der Zusammenarbeit.

Aus den Interviews geht hervor, dass die Expertenstellung der Personalmitarbeiter für Personalthemen dadurch untergraben wird, dass die Arbeitnehmervertreter verstärkt personalpolitische Themen besetzen. Die Personalmitarbeiter und die Arbeitnehmervertreter stehen in direkter Konkurrenz um die Expertenmacht zu Personalthemen. Damit laufen die Personalmitarbeiter Gefahr, ihre Alleinstellung als Personalexperten zu verlieren, was zwangsläufig zu einem Machtverlust führt. Die mächtigen Akteure versuchen in ihren Handlungsmustern fortlaufend, ihre Position in den bestehenden Strukturen zu stärken und weiterhin auszubauen.

## 7 Ergebnisse der Untersuchung

Final ist also festzuhalten, dass die Interviewpartner das Kräfteverhältnis aufgrund unterschiedlich verteilter Machtbasen als asymmetrisch und die Personalmitarbeiter als schwächste Akteure wahrnehmen.

Nachdem nun die Ergebnisse zu allen forschungsleitenden Fragestellungen der vorliegenden Arbeit vorgestellt worden sind, werden sie im Folgenden abschließend zusammen geführt.

## 8. Schlussbetrachtungen

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit bestand darin, sich der eingangs beschriebenen Legitimitätsproblematik von Personalabteilungen zu widmen. Davon ausgehend, dass Legitimität von größter Bedeutung für den Fortbestand sowie die Handlungsfähigkeit der Personalabteilung ist, wurde mithilfe einer empirischen Untersuchung die Legitimitätssituation am Beispiel der Personalabteilung eines Industrieunternehmens untersucht. Auf dieser Erhebung aufbauend sollte ein Verständnis dafür entwickelt werden, welche Bedingungen in der Wahrnehmung der Akteure die Legitimitätssituation der Personalabteilung beeinflussen. Von diesen Einflussfaktoren abgeleitete Legitimationsstrategien ermöglichen die Legitimitätssituation der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens zielgerichtet und positiv zu beeinflussen.

Auf Basis der ersten forschungsleitenden Fragestellung<sup>42</sup> stand zunächst im Fokus des Interesses, wie die Legitimitätssituation der untersuchten Personalabteilung zum einen von den Personalmitarbeitern selbst und zum anderen von ihren für die Untersuchung als relevant eingestuften Anspruchsgruppen<sup>43</sup> innerhalb des Unternehmens wahrgenommen wird. In diesem Zusammenhang erfolgte in Kapitel 3 als theoretische Fundierung der Arbeit die Auseinandersetzung mit der Legitimität von Personalabteilungen auf der Basis neoinstitutionalistischer Organisationstheorien.

Um sich der Thematik daran anschließend auch empirisch zu nähern, wurde eine Gruppendiskussion mit Mitarbeitern der untersuchten Personalabteilung durchgeführt (vgl. Kapitel 4). In dieser ersten Phase der Untersuchung rückten damit zunächst die Akteure der Personalabteilung sowie deren Eindrücke und Orientierungsmuster in den Fokus der Betrachtung, um ein Stimmungsbild zu ihrer Wahrnehmung der Legitimitätssituation der untersuchten Personalabteilung zu gewinnen.

In der Gruppendiskussion kristallisierte sich heraus, dass die Personalabteilung des Beispielunternehmens aus der Perspektive der teilnehmenden Personalmitarbeiter mit einer Legitimitätsproblematik konfrontiert ist. Als relevante Einflussfaktoren auf die Legitimität sind neben dem wahrgenommenen Wertschöpfungsbeitrag der Personalabteilung insbesondere ihre Rollenausübung innerhalb des Unternehmens sowie die vorherrschenden Machtstrukturen in der Zusammenarbeit mit den Führungskräften und Arbeitnehmervertretern des Unternehmens angeführt worden.

---

<sup>42</sup> Forschungsleitende Fragestellung 1: Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervertreter und Führungskräfte die aktuelle Legitimitätssituation der Personalabteilung wahr?

<sup>43</sup> Als für die Untersuchung relevante Anspruchsgruppen wurden die Führungskräfte sowie die Arbeitnehmervertreter des Unternehmens identifiziert (vgl. Kapitel 3.3.2)

Um die gewonnenen Erkenntnisse zu vertiefen, ist die Untersuchung um die zweite<sup>44</sup>, dritte<sup>45</sup> und vierte<sup>46</sup> forschungsleitende Fragestellung ergänzt worden. Damit wurde dem Umstand Rechnung getragen, dass eine vertiefende Betrachtung des Rollenbilds sowie der vorherrschenden Machtsituation zur Auseinandersetzung mit der Legitimität von Personalabteilungen von Relevanz ist.

Diese Erweiterung des Untersuchungsinteresses erforderte eine Verbreiterung der bereits vorhandenen theoretischen Basis. Daher erfolgte in Kapitel 5 die Auseinandersetzung mit rollentheoretischen (vgl. Kapitel 5.1) sowie macht- und austauschtheoretischen (vgl. Kapitel 5.2) Überlegungen.

Daran anknüpfend wurde die Empirie mittels leitfadengestützter Interviews (vgl. Kapitel 6) vertieft und um die Sichtweisen der identifizierten Anspruchsgruppen ergänzt, um ein differenziertes Verständnis der wahrgenommenen Legitimitätssituation der Personalabteilung zu generieren.

In Kapitel 7 erfolgte schließlich die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen zu den vier forschungsleitenden Fragestellungen. Die erlangten Erkenntnisse werden im Folgenden in einem abschließenden Überblick zusammengefasst.

## **8.1 Zusammenfassender Überblick über die Ergebnisse**

In diesem Kapitel werden die gewonnenen Erkenntnisse zu den eingangs aufgestellten forschungsleitenden Fragestellungen abschließend rekapituliert. Für eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Ergebnissen siehe Kapitel 7.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse zur forschungsleitenden Fragestellung 1: Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervertreter und Führungskräfte die aktuelle Legitimitätssituation der Personalabteilung wahr?**

Im Rahmen dieser ersten forschungsleitenden Fragestellung wurde untersucht, inwieweit eine kritische Legitimitätssituation der Personalabteilung im untersuchten Unternehmen vorliegt. Final zeigt sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit, dass die untersuchte Personalabteilung mit einer Legitimitätsproblematik konfrontiert ist.

Zu dieser Erkenntnis tragen sowohl die Sichtweisen der Personalmitarbeiter als Träger der Personalarbeit als auch die Perspektiven der Arbeitnehmervertreter sowie Führungskräfte als Anspruchsgruppen bei. Die Teilnehmer der Gruppendiskussion und die Interviewpartner der

---

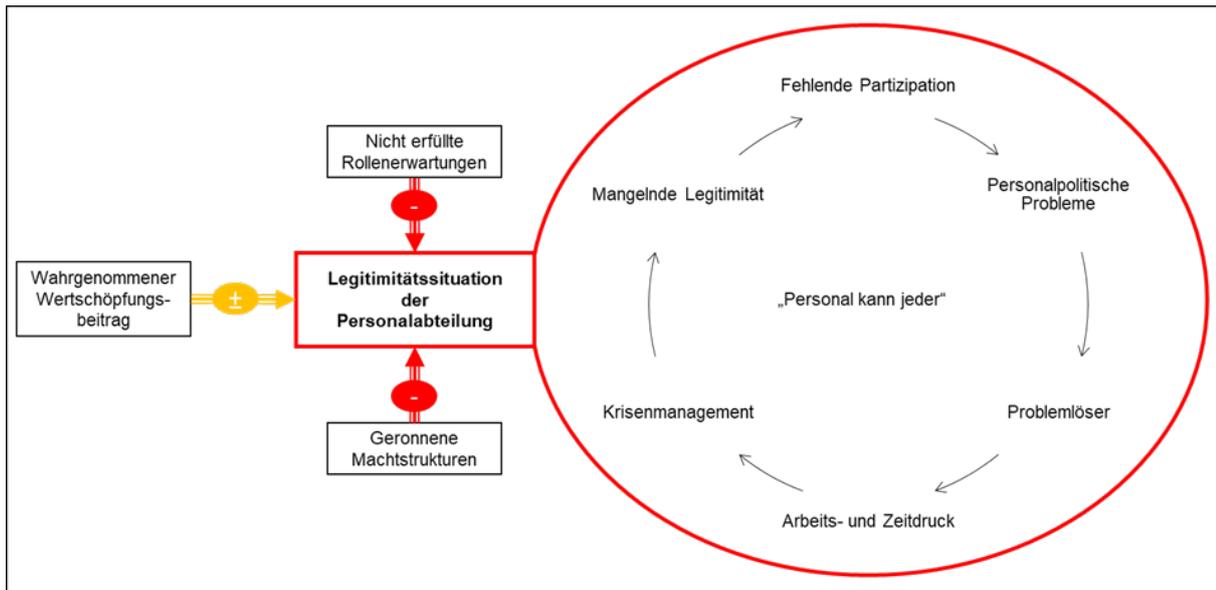
<sup>44</sup> Forschungsleitende Fragestellung 2: Welche Rollenerwartungen werden seitens Arbeitnehmervertretern und Führungskräften an die Personalmitarbeiter gestellt?

<sup>45</sup> Forschungsleitende Fragestellung 3: Welches Rollen-Selbstbild haben die Personalmitarbeiter?

<sup>46</sup> Forschungsleitende Fragestellung 4: Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervertreter und Führungskräfte die vorherrschenden Machtverhältnisse wahr?

leitfadengestützten Interviews stufen die Legitimität der Personalabteilung als kritisch ein. Der Teufelskreis der Personalarbeit nach Legge (1978) wird als betriebliche Realität beschrieben und damit in seiner Existenz bestätigt.

Dabei spielen in der Wahrnehmung der verschiedenen Akteure unterschiedliche Einflussfaktoren eine tragende Rolle für die Legitimitätssituation der Personalabteilung. Abbildung 62 führt diese in einer vereinfachten Darstellung aus den verschiedenen Perspektiven zusammen:



**Abbildung 62: Die wahrgenommenen Einflussfaktoren auf die Legitimitätssituation der untersuchten Personalabteilung aus der Perspektive der Personalmitarbeiter, der Führungskräfte sowie der Arbeitnehmervertreter**

Wie in Kapitel 7.2.4 diskutiert, spielen der wahrgenommene Wertschöpfungsbeitrag, die Erfüllung der von den Anspruchsgruppen gestellten Rollenerwartungen sowie die geronnenen Machtstrukturen eine wichtige Rolle für die Legitimitätssituation der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens. Damit werden die Argumentationen von Caldwell (2003: 984) sowie Hildisch (2012: 129 ff.) hinsichtlich potentieller Einflussfaktoren auf die Legitimität von Personalabteilungen in der vorliegenden Untersuchung bestätigt (vgl. Kapitel 3.4 und Kapitel 7.2.5).

Der wahrgenommene Wertschöpfungsbeitrag wird in der Untersuchung sowohl von den Personalmitarbeitern als auch den Anspruchsgruppen durchaus differenziert betrachtet – Neben negativ wirkenden werden auch positiv wirkende Einflussfaktoren angeführt. Durch die Leistungen der Personalabteilung zu Themen wie z. B. Mitarbeiterinsatz, -rekrutierung, und -bindung wird ihr grundsätzlich eine Schlüsselrolle im Unternehmen zugesprochen. Allerdings beeinflussen demgegenüber die fehlende Messbarkeit sowie der administrative Fokus von Personalarbeit den wahrgenommenen Wertschöpfungsbeitrag negativ, sodass die Personalabteilung vornehmlich als Dienstleister und Kostenverursacher gesehen wird.

Insbesondere die fehlende Operationalisierung wird als kritisch hervorgehoben und lässt sich in ihrer wahrgenommenen Problematik auf den technischen (und in Folge messbaren) Kontext des Beispielunternehmens zurückführen.

Damit zeigt sich, dass die Debatte um die Legitimität im untersuchten Unternehmen nichts an Aktualität verloren hat (vgl. u. a. Bühner, 1996: 222 ff.; Elšik, 1996: 349; Brandl, 2005: 12; Kapitel 3.4). Sowohl in der Gruppendiskussion als auch in den Leitfadenterviews wird deutlich, dass die vorherrschenden Strukturen als historisch gewachsen wahrgenommen werden und durch routinierte Handlungsmuster fortlaufend bestätigt werden.

Neben dem wahrgenommenen Wertschöpfungsbeitrag werden zwei weitere Einflussfaktoren auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung identifiziert: ihre wahrgenommene Rollenausübung innerhalb des Unternehmens bzw. die Erfüllung der vorhandenen Rollenerwartungen und die vorherrschenden Machtstrukturen. Auf Basis dieser Erkenntnis folgt nun die Zusammenfassung der Ergebnisse zu den weiteren forschungsleitenden Fragestellungen.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse zur forschungsleitenden Fragestellung 2 und 3: Welche Rollenerwartungen werden seitens Arbeitnehmervertretern und Führungskräften an die Personalmitarbeiter gestellt? Welches Rollen-Selbstbild haben die Personalmitarbeiter?**

Eine gelungene Rollenausübung ist die Voraussetzung zur Sicherung von Legitimität und damit von hoher Relevanz für die Personalabteilung (vgl. u. a. Massey, 2001: 156; Brandl, 2005: 31 f.; Kapitel 3).

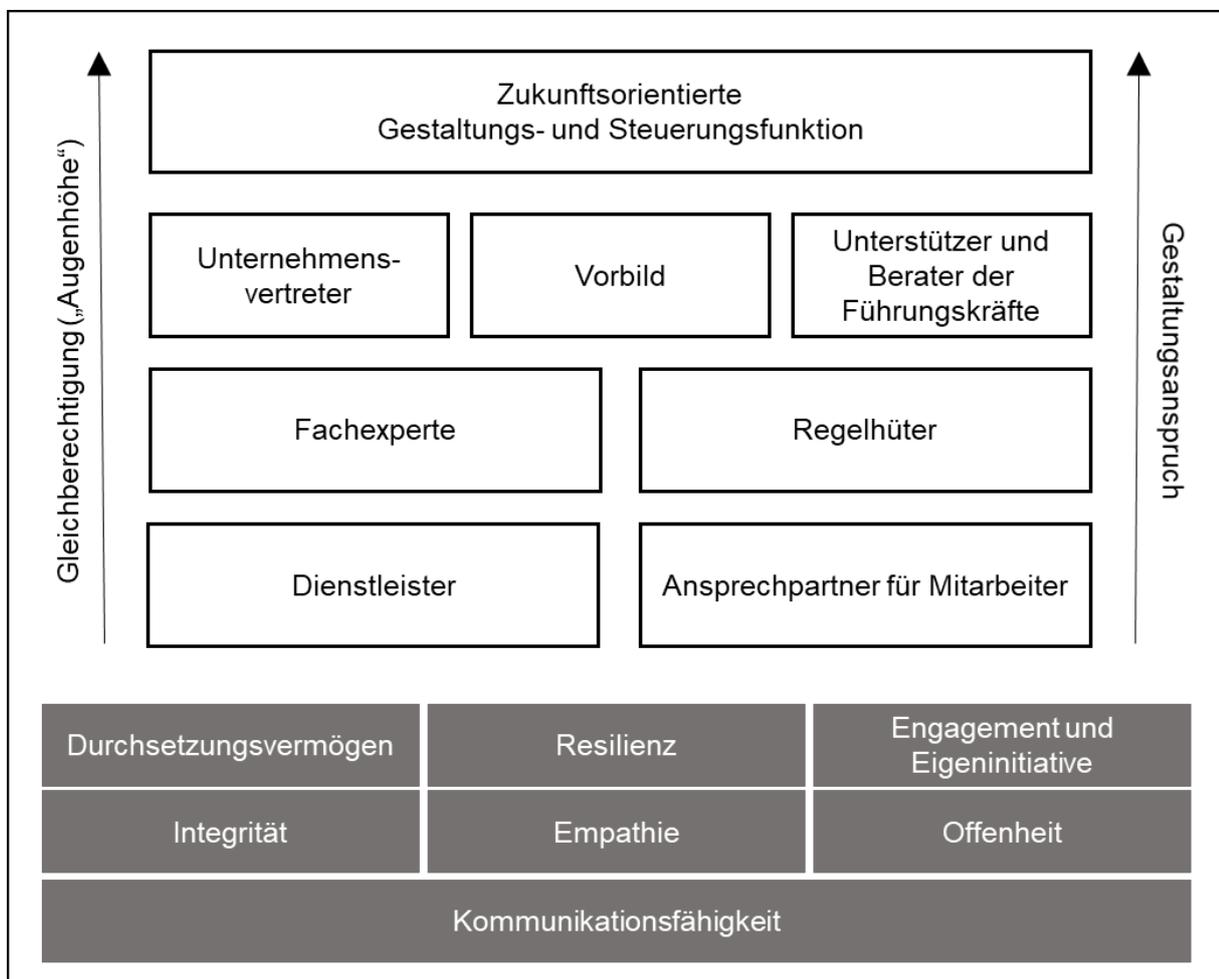
Auf Basis der interaktionistischen Perspektive des Rollenbegriffs (vgl. Mead, 1934; Turner, 1962; Blumer, 1969; Kapitel 5.1) und der Ergebnisse der Gruppendiskussion steht im Rahmen der zweiten forschungsleitenden Fragestellung im Zentrum des Interesses, welche Rollenerwartungen an die Personalmitarbeiter und damit an die Personalabteilung gestellt werden.

Die vorliegende Arbeit bestätigt die Bedeutsamkeit der Befriedigung der Rollenerwartungen der Anspruchsgruppen durch die Rollenträger für die Legitimität (vgl. Kapitel 4 und Kapitel 7.2). Die Betrachtung der unterschiedlichen Perspektiven auf die Rollenerwartungen an die Personalabteilung sowie deren Erfüllungsgrad (vgl. Kapitel 7.3 und Kapitel 7.4) ermöglicht, ein differenziertes Verständnis des Rollenbildes der Personalabteilung im Beispielunternehmen zu erlangen, um Entwicklungsfelder zu erkennen, das Rollenbild zu schärfen bzw. zu gestalten und daran anknüpfend Legitimationsstrategien abzuleiten.

Zunächst lässt sich bestätigen, dass die Rollenerwartungen der unterschiedlichen Akteure aufgrund ihrer Stellung sowie Aufgabe innerhalb des Unternehmens variieren (vgl. Walgenbach, 1998: 275; Hildisch, 2012: 89; Kapitel 7.3.3; Kapitel 7.5).

Nichtsdestotrotz wird bei der Betrachtung der drei unterschiedlichen Perspektiven deutlich, dass das ideale Rollenprofil der Personalabteilung in den verschiedenen Sichtweisen nahezu deckungsgleich ist. Es kristallisieren sich acht unterschiedliche Rollen heraus, die in Kapitel 7.5 aufgrund der Analogien in den Erwartungsstrukturen zu einer Typologie zusammengefasst worden sind.

Abbildung 63 rekapituliert die aus den Interviews generierte Rollentypologie unter Berücksichtigung des je nach Rolle variierenden Gestaltungsanspruchs und der idealen Persönlichkeitseigenschaften zur Ausübung der Rollen:



**Abbildung 63: Rekapitulation der entwickelten Rollentypologie in einem Zusammenhang mit den idealen Persönlichkeitseigenschaften zur Erfüllung der Rollen**

Insgesamt wird also deutlich, dass die Personalabteilung auf Basis der Sicherstellung ihrer Unterstützungs- oder auch Dienstleistungsfunktion, eine steuernde und gestaltende Rolle im Unternehmen einnehmen soll. Um dieses Rollenprofil zu erfüllen, benötigen

Personalmitarbeiter u. a. insbesondere soziale Kompetenzen, ein hohes Maß an Resilienz, proaktives Engagement sowie Integrität (vgl. Kapitel 7.5; Abbildung 63).

Damit bestätigt sich, dass die Dienstleisterfunktion einen hohen Verbindlichkeitsgrad aufweist (vgl. Buyens / DeVos, 2001: 83; Renwick, 2003: 362; 273; Hildisch, 2012: 139; Kapitel 3.4.2). Allerdings wird ebenfalls deutlich, dass die strategische Einbindung und die Übernahme einer aktiven Gestaltungsfunktion ebenfalls eine hohe Priorität für Personalarbeit haben. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, hat dies negative Konsequenzen für die Legitimität.

Während das ideale Rollenbild der Personalabteilung aus den verschiedenen Perspektiven nahezu deckungsgleich ist, lassen sich Unterschiede im Selbstbild der Personalmitarbeiter und im Fremdbild der Anspruchsgruppen hinsichtlich der Rollenerfüllung erkennen.

Aus der Perspektive der Anspruchsgruppen wird deutlich, dass zahlreiche Personalmitarbeiter den gestellten Kompetenzanforderungen nicht entsprechen und folglich die an sie gestellten Rollenerwartungen nicht erfüllen. In der Wahrnehmung der Arbeitnehmervertreter und der Führungskräfte hängt das Rollenhandeln in hohem Maß vom jeweiligen Rollenträger ab. Aufgrund einer ausgeprägten Varianz der individuellen Rolleninterpretationen variiert die Qualität der Personalarbeit in Abhängigkeit von einzelnen Akteuren so stark, dass zahlreiche Rollenträger in ihrem Rollenhandeln den an sie gestellten Erwartungen nicht entsprechen (vgl. Kapitel 7.3.1.3.2, Kapitel 7.3.2.3.2 und Kapitel 7.4.3.2). Es zeigt sich also, dass die Rollenträger unterschiedliche Vorstellungen darüber haben, worin normales und darüber hinaus gehendes (Extra-)Rollenverhalten (vgl. Barnard, 1938; Katz, 1964; Katz/Kahn, 1966) besteht.

Damit erfüllt die Personalabteilung als institutioneller Ort von Personalarbeit in der Gesamtheit die im Unternehmen an sie gestellten Rollenerwartungen nicht vollständig (vgl. Kapitel 7.5). Aufgrund der hohen Verbindlichkeit der Rollenerwartungen (vgl. Dahrendorf, 2006: 40 ff.) wirkt sich dies negativ auf die Legitimität der Personalabteilung aus. Es bestätigen sich die Ergebnisse der Studie von Cooke / Saini (2010: 390), dass Personalabteilungen vielfach die an sie gestellten Rollenerwartungen nicht erfüllen (vgl. Kapitel 3.4.1).

Weiterhin bestätigen sich die in Kapitel 3.4.4 dargestellten Aussagen von u. a. Guest/King (2004: 417 f.) und Hildisch (2012: 148), dass die Fähigkeiten der Personalmitarbeiter verbessert werden müssen, um den an sie gestellten Anforderungen entsprechen zu können. Es zeigt sich, dass ein Misfit zwischen Personalallokation und Kompetenzanforderungen negative Auswirkungen auf die Legitimitätssituation der Personalabteilung hat.

Die Personalmitarbeiter zeichnen ein insgesamt positiveres Selbstbild als ihre Anspruchsgruppen, indem sie betonen, dass ihre gelungene Rollenausübung zwar noch nicht flächendeckend, aber in Teilen bereits erkennbar ist (vgl. Kapitel 7.4.3 und Kapitel 7.5). Es bestätigt sich, dass die Bewertungen von Personalabteilungen in Selbst- und Fremdbild unterschiedlich und die Beurteilungen im Selbstbild grundsätzlich positiver ausfallen (vgl. Wright et al., 2001: 116 ff.; Boston Consulting Group, 2009: 21; Kapitel 3.4.1). Analog zu ihren Anspruchsgruppen nehmen sie wahr, dass die Rollenausübung je nach Rollenträger variiert, sodass kein einheitliches Rollenhandeln vorhanden ist.

Erschwert wird die Erfüllung der gestellten Rollenerwartungen durch das Vorliegen unterschiedlicher Rollenkonflikte (vgl. Merton, 1957; Kapitel 5.1.5): Sowohl Inter-Rollen- als auch Intra-Rollen- sowie Person-Rolle-Konflikte behindern die Personalmitarbeiter bei der Erfüllung ihres Rollenprofils (vgl. Kapitel 7.3.3 und Kapitel 7.4.4). Damit bestätigt sich das der Personalfunktion klassischerweise inhärente Rollenkonfliktpotential (vgl. Elšik, 1996: 349; Neuberger, 2002: 342; Krämer, 2008: 34, 37).

Damit zeigt sich, dass sich die Erfüllung der gestellten Rollenerwartungen als Potential herauskristallisiert, um die Legitimität der Personalabteilung im Unternehmen gezielt zu verbessern. Dies wird in Kapitel 8.2 erneut aufgegriffen und vertieft. Zunächst werden die Ergebnisse der vierten forschungsleitenden Fragestellung rekapituliert.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse zur forschungsleitenden Fragestellung 4: Wie nehmen Personalmitarbeiter, Arbeitnehmervertreter und Führungskräfte die vorherrschenden Machtverhältnisse wahr?**

Die Ergebnisse zu dieser forschungsleitenden Fragestellung ermöglichen ein tiefergehendes Verständnis der Machtstrukturen zwischen Personalmitarbeitern, Führungskräften sowie Arbeitnehmervertretern im untersuchten Unternehmen. Dabei stand zunächst im Fokus, inwieweit die drei Akteure gleichberechtigt zusammenarbeiten und inwieweit sie Machtunterschiede bzw. Asymmetrien im Kräfteverhältnis untereinander wahrnehmen.

In der Gruppendiskussion (Kapitel 4) hat sich herauskristallisiert, dass die bestehenden Hierarchie- und Machtstrukturen aus der Perspektive der Personalmitarbeiter zu Ungunsten der Personalabteilung bestehen und deren Legitimitätssituation innerhalb des Unternehmens negativ beeinflussen. Dieses Bild bestätigt sich auch in den qualitativen Leitfadenterviews unter Berücksichtigung der Sichtweisen der Anspruchsgruppen (vgl. Kapitel 7.6).

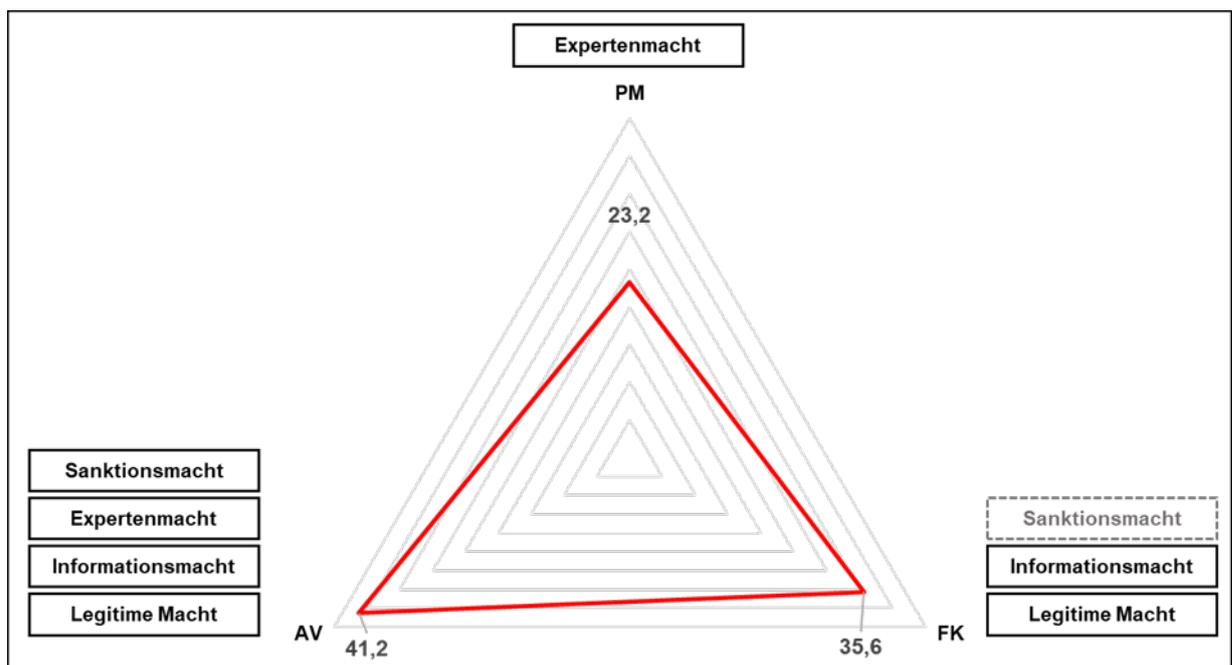
Die Zusammenarbeit wird von den handelnden Akteuren als Tauschbeziehung nach Coleman (1990) und Emerson (1962) wahrgenommen werden und die Machtrelation als Ergebnis einer mehr oder weniger gegenseitigen Abhängigkeit. Dabei nehmen alle Interviewpartner die Machtverhältnisse untereinander als asymmetrisch wahr und schätzen

die Arbeitnehmervertreter als stärkste und die Personalmitarbeiter als schwächste Kraft in der Zusammenarbeit ein.

Die asymmetrische Machtrelation ergibt sich aus subjektiv wahrgenommenen Abhängigkeiten (vgl. Pfeffer/Salancik, 1978) auf Basis der unterschiedlichen Machtbasen nach French / Raven (1959).

Die Arbeitnehmervertreter verfügen aus der Perspektive der Interviewpartner über eine vielfältige sowie stabile Machtbasis und werden als stärkster Akteur eingeschätzt. Es entstehen Abhängigkeiten der anderen Akteure, auf deren Basis die Arbeitnehmervertreter Macht ausüben können. Insbesondere die Ausübung von Sanktions- und im Gegenzug Belohnungsmacht spielt eine wichtige Rolle in der Zusammenarbeit. Demgegenüber verfügen die Personalmitarbeiter über wenig wahrgenommene Machtquellen, woraus ihre schwache Position in der Zusammenarbeit mit den anderen Akteuren resultiert.

Abbildung 64 stellt die Verteilung der von den Interviewpartnern wahrgenommenen und als relevant für die Zusammenarbeit eingestuften Machtbasen nach French / Raven (1959) auf Basis der Gesamteinschätzung des Kräfteverhältnisses dar:



**Abbildung 64: Das wahrgenommene, asymmetrische Kräfteverhältnis auf Basis der Machtbasen-Verteilung (nach French / Raven, 1959) aus der Perspektive der Interviewpartner**

Es wird dementsprechend deutlich, dass die Machtverhältnisse in der Wahrnehmung der Interviewpartner aufgrund unterschiedlich verteilter und (subjektiv) gewichteter Machtbasen asymmetrisch sind und die Legitimität der Personalabteilung negativ beeinflussen. Dieses Verhältnis wird von den Handlungsträgern als historisch gewachsen wahrgenommen und speist sich aus formellen sowie informellen Praktiken. Die routinierten Handlungsmuster der

handelnden Akteure reproduzieren die vorherrschenden Strukturen bzw. Zusammenarbeitsverhältnisse fortlaufend.

Die Analyse der in der Zusammenarbeit als relevant wahrgenommenen Machtbasen sowie deren Beeinflussung bzw. Ausbau kristallisiert sich dementsprechend als Potential heraus, um die Legitimität der Personalabteilung im Unternehmen gezielt zu verbessern. Dies wird im Folgenden aufgegriffen und vertieft.

## **8.2 Ableitung von Legitimationsstrategien**

Ausgehend von den eingangs aufgestellten forschungsleitenden Fragestellungen dienen die in der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse als Grundlage für die Ableitung von Handlungsoptionen, um die Legitimitätssituation der Personalabteilung im untersuchten Kontext zu beeinflussen und damit eine Bedeutungsaufwertung voranzutreiben.

Auf Basis der interaktionistischen Perspektive des Rollenbegriffs (vgl. Mead, 1934; Turner, 1962; Blumer, 1969) und der damit einhergehenden Argumentationen des role-making sowie role-change (vgl. Turner, 1962) und des Extra-Rollenverhaltens (vgl. Barnard, 1938; Katz, 1964; Katz/Kahn, 1966) sowie der macht- und austauschtheoretischen Fundierung (vgl. Coleman, 1990; Emerson, 1962; Pfeffer/Salancik, 1978; French/Raven, 1959) liegt dieser Arbeit eine Theoriebasis zugrunde, die eine Beeinflussung der Umwelt durch Rollenhandeln sowie Aushandlungen zulässt. In Ergänzung zu den Legitimationsstrategien nach Oliver (1991), Suchman (1995) und Hildisch (2012) wird so eine aktive Veränderung der bestehenden Strukturen möglich.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass Veränderungsbemühungen auf Widerstand treffen können, da bestehende Strukturen dazu neigen, sich zu reproduzieren und damit sehr stabil sein können. Die machtvollen Akteure versuchen, ihre Macht zu erhalten und in ihren Handlungsmustern die zu ihren Gunsten existierenden Verhältnisse zu reproduzieren (vgl. Kapitel 3.1.1, Kapitel 5.2.3 und Kapitel 7.6). Sowohl der interaktionistische Rollenbegriff als auch die austauschtheoretische Machtperspektive verleiten potentiell zu der Vorstellung, Machtstrukturen seien leicht veränderbar und durch die Akteure jederzeit verhandelbar. Es ist zu betonen, dass die organisationalen Praktiken historisch gewachsen sind und die spezifischen Handlungsmuster in der Organisation institutionalisieren (vgl. Geiger/Koch, 2008: 701; Schreyögg/Geiger, 2016: 492). Die bestehenden Strukturen sind zwar durchaus beeinflussbar, dies ist allerdings eher langfristig denkbar.

Wie bereits in Kapitel 3.5 dargestellt, sind nach Hildisch (2012: 176 ff.) in Anlehnung an Suchman (1995) und Oliver (1991) für Personalabteilungen insbesondere zwei

Strategiegrundausrichtungen geeignet, um Legitimität zu verbessern oder zu erreichen: Legitimität durch Anpassung sowie Legitimität durch Veränderung.

Im Rahmen einer **Anpassungsstrategie** soll durch die Anpassung an die vorherrschenden Anforderungen der Anspruchsgruppen Legitimität erreicht bzw. verbessert werden. Im Rahmen einer **Veränderungsstrategie** steht die aktive Veränderung bestehender Strukturen im Fokus. Letzteres ist aus den bereits genannten Gründen eher langfristig denkbar.

Im Folgenden werden aus den vorliegenden Ergebnissen praktische Implikationen abgeleitet, die auf beide Strategieansätze Bezug nehmen.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse lässt sich festhalten, dass insbesondere **kognitive Legitimität**<sup>47</sup> durch die **Anpassung an allgemeingültige Standards** sowie die **Verbesserung von Prozessen** generiert werden kann.

In der Untersuchung ist die Erwartungshaltung der Anspruchsgruppen deutlich geworden, dass die Personalabteilung auf die Einhaltung von Standards und Prozessen im Unternehmen achten muss. Dies ist auch vor dem Hintergrund zu betrachten, dass es sich bei dem untersuchten Unternehmen um ein technisch-geprägtes Umfeld handelt, in dem Standardisierung, Messbarkeit und Transparenz von hoher Relevanz sind. Dementsprechend bedeutsam für die Erlangung von Legitimität ist es in einem ersten Schritt, dass die Personalprozesse standardisiert werden, sodass sie in allen Bereichen gleich ablaufen. Transparenz und Nachvollziehbarkeit dieser Prozesse für alle Akteure innerhalb des Unternehmens sind unerlässlich. In diesem Zusammenhang ist zur Verbesserung der Legitimitätssituation außerdem die **Reduzierung des hohen Verwaltungsaufwands** anzuführen, der durch zahlreiche administrative Tätigkeiten induziert wird. Im Rahmen der Untersuchung ist deutlich geworden, dass Personalarbeit ein hoher administrativer Aufwand inhärent ist, der Prozesse verlangsamt und sowohl von der Personalmitarbeitern selbst als auch von den Anspruchsgruppen negativ beurteilt wird. Dementsprechend ist zu überprüfen, welche Vorgänge optimiert oder auch automatisiert werden können, um für eine deutliche administrative Entlastung zu sorgen.

So kann eine fortlaufende Professionalisierung der Personalabteilung vorangetrieben und deren Legitimität vergrößert werden. Im zweiten Schritt ist die Erwartungshaltung zu erfüllen, eine Regelhütungsfunktion im Unternehmen einzunehmen, in der die Personalabteilung als Institution darauf achtet, dass sich andere Akteure an die geltenden Regeln halten und

---

<sup>47</sup> Kognitive Legitimität basiert auf der Anschlussfähigkeit an bestehendes Wissen; sie wird Organisationen zugesprochen, wenn sie von ihren Anspruchsgruppen als sinnvoll, verständlich und berechenbar betrachtet wird (vgl. Brandl, 2005: 37; Elšik, 1996: 346; Hildisch, 2012: 169; Kapitel 3.2).

Verstöße geahndet werden. Dieser Aspekt wird im weiteren Verlauf im Zuge der Anpassung an geltende Rollenerwartungen erneut aufgegriffen.

Hinsichtlich der Anpassung an allgemeingültige Standards ist darauf hinzuweisen, dass die Operationalisierungsproblematik von Personalarbeit an dieser Stelle nicht außer Acht gelassen werden kann. Dennoch können Prozessoptimierungen, Transparenz von Personalarbeit und ein professionelles Erscheinungsbild zur Angleichung an geltende Rationalitätsstandards beitragen und damit die Legitimität der Personalabteilung verbessern.

In diesem Zusammenhang empfiehlt sich, das Bewusstsein für (den mitunter nicht messbaren Kontext von) Personalarbeit zu fördern, indem deren Relevanz für das Unternehmen und der **Wertschöpfungsbeitrag herausgestellt** bzw. transparent gemacht werden. Eine aktive Bewerbung des eigenen Beitrags kann zur Unterstützung der Anspruchsgruppen und damit zu Legitimität führen.

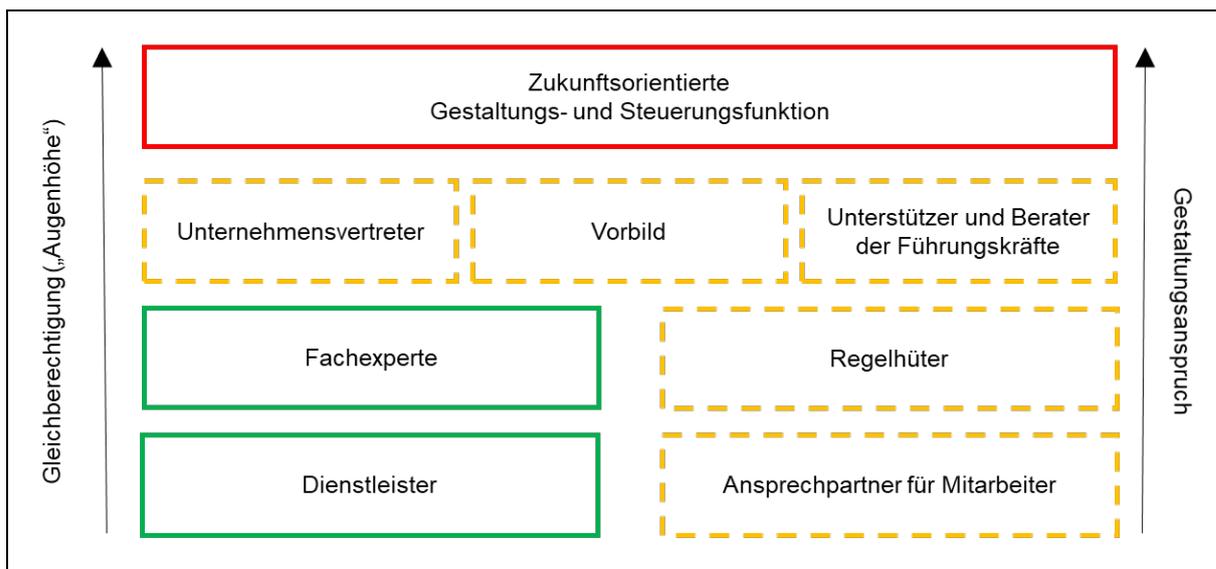
Die Untersuchung hat weiterhin gezeigt, dass im Unternehmen Rollenerwartungen existieren, die von den Personalmitarbeitern nicht erfüllt werden. Dies wirkt sich negativ auf die Legitimität der Personalabteilung aus. Damit leistet in Anlehnung an Suchman (1995: 579 ff.) die **aktive Anpassung an geltende Rollenerwartungen** einen maßgeblichen Beitrag zur Erlangung bzw. Verbesserung von **Pragmatischer Legitimität**<sup>48</sup>. Im Rahmen einer substantiellen Strategie wird auf die reale, materielle Veränderung der Situation abgezielt (vgl. Suchman, 1995; Kapitel 3.3.3).

Im Rahmen dieser Arbeit wird deutlich, dass sich die Rollenerwartungen der unterschiedlichen Akteure sehr ähnlich sind. Dementsprechend sinnvoll ist die Ausrichtung des Rollenbilds an diesen Rollenerwartungen. Zur Erreichung pragmatischer Legitimität müssen die Rollen der entwickelten Rollentypologie erfüllt werden.

Abbildung 65 rekapituliert zunächst den Grad der Rollenerfüllung in der Zusammenschau der unterschiedlichen Perspektiven anhand der entwickelten Rollentypologie (vgl. Kapitel 7.5).

---

<sup>48</sup> Pragmatische Legitimität einer Abteilung dann zugeschrieben, wenn sie als Ergebnis einer Kosten-Nutzen-Kalkulation von ihren Anspruchsgruppen als nützlich und den eigenen Interessen entsprechend wahrgenommen wird (vgl. Suchman, 1995: 579 ff.; Kapitel 3.2).



**Abbildung 65: Der Grad der Rollenerfüllung aus den unterschiedlichen Perspektiven als Ansatzpunkt für eine Anpassungsstrategie nach Suchman (1995) zur Erlangung von Legitimität**

In der Untersuchung zeigt sich, dass ein Großteil der Rollenerwartungen nicht oder nur eingeschränkt erfüllt wird. Damit besteht an dieser Stelle ein großes Potential zur Verbesserung der Legitimität der untersuchten Personalabteilung, indem die Anpassung an die gestellten Erwartungen angestrebt wird.

Hinsichtlich der Umsetzung im betrieblichen Kontext sind allerdings einige Aspekte zu berücksichtigen.

Zunächst wird bei der Betrachtung der unterschiedlichen Rollen deutlich, dass ihnen ein hohes Maß an **Rollenkonflikt-Potential** inhärent ist, sodass es nicht sinnvoll erscheint, dass ein Rollenträger alle diese Rollen alleine ausübt. Im Rahmen des zum Untersuchungszeitpunkt im Beispielunternehmen existierenden Referentenmodells ist die Erfüllung der Rollenerwartungen nicht möglich. Die Ansprüche sind zu divers, als dass ein einzelner Rollenträger sie befriedigen kann. Von dieser Erkenntnis ausgehend wird auf Basis der entwickelten Rollentypologie eine **Neuorganisation der Personalabteilung** empfohlen, um die Rollenerwartungen zu erfüllen und die Legitimität der Personalabteilung zu verbessern.

Es empfiehlt sich, dass die Organisation innerhalb der Personalabteilung so ausgerichtet wird, dass die Erfüllung des geforderten Rollenprofils möglich ist. Dies impliziert eine Neustrukturierung und -aufteilung der Zuständigkeiten. Die Bündelung ähnlicher Rollen ermöglicht die Entwicklung von inhaltlichen Spezialisierungen und damit die Vermeidung von Rollenkonflikten. Dabei können sowohl Inter-Rollenkonflikte (vgl. Merton, 1957) minimiert werden, die durch konfliktäre Rollen verursacht werden (wie z. B. die Rolle des Ansprechpartners für Mitarbeiter und die Rolle des Regelhüters; vgl. Kapitel 7.4.4), als auch Intra-Rollenkonflikte (vgl. ebd.), die durch unterschiedliche Anspruchsgruppen hervorgerufen werden (wie z. B. die Problematik, gleichzeitig für Mitarbeiter und deren Führungskräfte

Ansprechpartner zu sein; vgl. Kapitel 7.4.4). Unter Berücksichtigung der individuellen Stärken und Schwächen der Mitarbeiter kann ein bestmöglicher Fit zwischen Rolle und Rollenträger auch Person-Rolle-Konflikte minimieren.

Bei einer derartigen Neustrukturierung ist von Relevanz, zwischen den Rollen zu unterscheiden, die sich in Tätigkeiten oder Funktionen einteilen lassen, und den Rollen, die von jedem Personalmitarbeiter in Form eines Mind-Sets verkörpert werden sollten.

Bei der Betrachtung der entwickelten Rollentypologie lassen sich Kompetenzen bündeln und sinnhaft in folgende Funktionen bzw. Abteilungen zusammenfassen. Dabei wird über die Reihenfolge der Nennung keine Hierarchie ausgedrückt.

- **Regelhütungsfunktion:**

Die Personalabteilung achtet darauf, dass geltende Regeln eingehalten werden und deren Bruch sanktioniert wird. Als neutrale Ordnungsinstanz vermittelt sie zwischen verschiedenen Interessen innerhalb der Organisation und sorgt für Standardisierung und Transparenz auch über Bereichsgrenzen hinweg.

Die Regelhütungsfunktion beinhaltet neben der Sicherstellung von Standards und Prozessen vor allem auch die Sanktionierung bei Verstößen gegen geltende Regelungen. In Kapitel 7.4.4 und Kapitel 7.5 ist deutlich geworden, dass einige der Personalmitarbeiter in der Regelhütungsfunktion, insbesondere bei Sanktionierungen, in einen Person-Rolle-Konflikt geraten. Weiterhin ist sie hinsichtlich des erforderlichen Wissens über rechtliche sowie prozessuale Aspekte sehr spezifisch. Dementsprechend empfiehlt sich, eine Abteilung mit Fachspezialisten zu etablieren.

- **Mitarbeiterbetreuung:**

Die Mitarbeiter benötigen einen festen Anlaufpunkt in der Personalabteilung, an den sie sich wenden können, wenn sie Fragen oder Probleme haben. Da diese Rolle mitunter in Konflikt zu den Rollen des Regelhüters sowie des Beraters und Unterstützers für Führungskräfte steht, empfiehlt sich eine separate Funktion, an die sich die Mitarbeiter bei Bedarf wenden können und wo alle Mitarbeiterbelange bearbeitet sowie betreut werden.

- **Führungskräftebetreuung:**

Die Personalabteilung unterstützt und berät die Führungskräfte in ihrer täglichen Führungsarbeit im Umgang mit verschiedenen Situationen und Mitarbeitern. In diesem Zusammenhang befähigt sie Führungskräfte zum Führen und ist ein Prozesspartner auf Augenhöhe, mit dem sich die Führungskräfte gleichberechtigt austauschen und gemeinsam entwickeln können. Da es sich hier um eine Rolle handelt, die im Konflikt mit der Rolle des Mitarbeiterbetreuers stehen kann, empfiehlt es sich, diese beiden

Rollen zu trennen und eine separate Funktion für die Führungskräftebetreuung zu etablieren.

- **Fachexperten zu spezifischen Personalthemen:**

Die Personalabteilung verfügt über ein hohes Maß an Fachwissen zu Personalthemen und ist diesbezüglich Ansprechpartner für die anderen Akteure des Unternehmens. Es handelt sich um vielfältiges und spezifisches Wissen, über das ein einzelner Rollenträger alleine nicht verfügen kann. Dementsprechend empfiehlt es sich, Fachexperten zu den unterschiedlichen Themenschwerpunkten aufzubauen bzw. zu bündeln. Diese Fachexperten sind sowohl innerhalb der Personalabteilung fachliche Ansprechpartner als auch außerhalb.

- **Zukunftsorientierte Gestaltungs- und Steuerungsfunktion:**

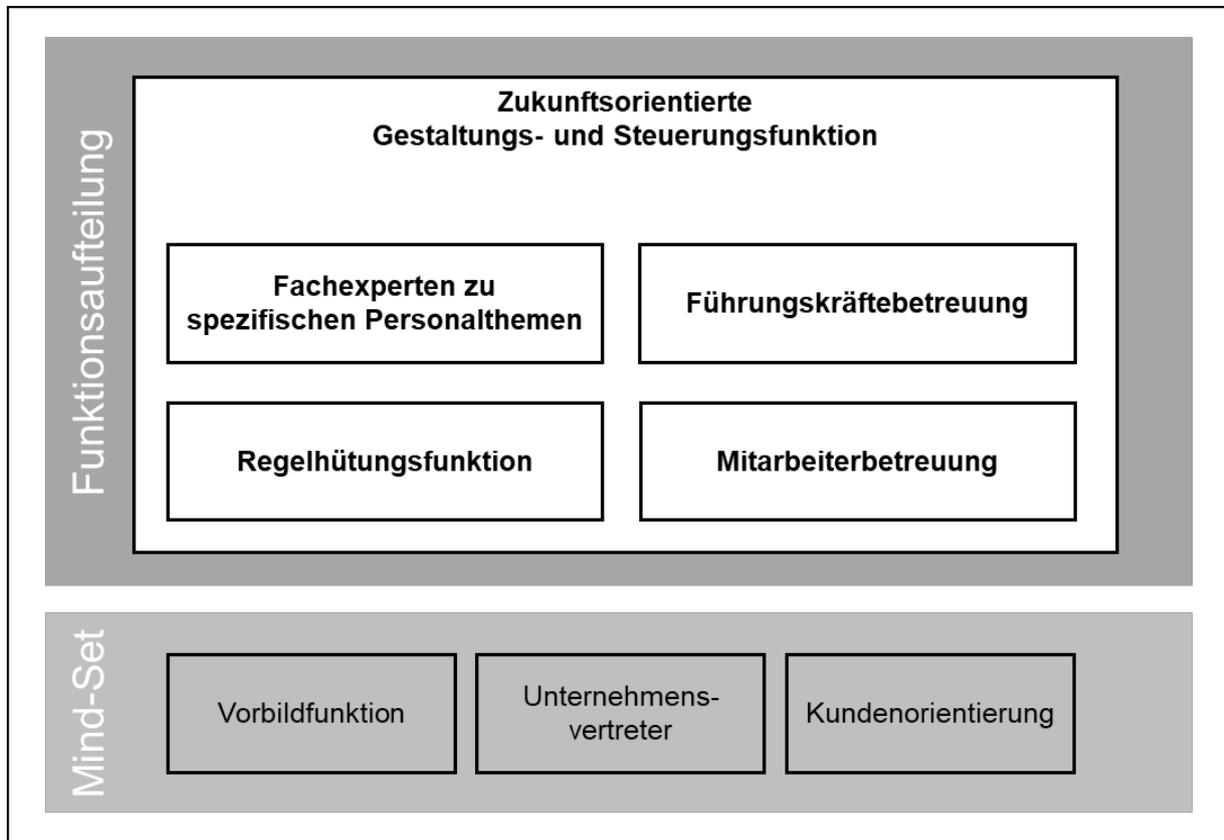
Die Personalabteilung treibt als proaktiver Gestalter im Unternehmen strategische Entscheidungen voran und initiiert sowie begleitet Veränderungen, um dessen Zukunftsfähigkeit zu sichern. Dazu muss sie zukünftige Herausforderungen kennen und gestalterisch und planerisch-strategisch angehen. Sie steuert und begleitet das Unternehmen in Transformationsprozessen, um es zukunftsfähig aufzustellen. Hierzu empfiehlt sich der Aufbau einer Abteilung für strategische Personalplanung, die sich gezielt mit zukünftigen Herausforderungen beschäftigt und diesbezüglichen Szenarien aufstellt sowie Projekte antreibt. Allerdings ist es auch für die anderen Funktionen von großer Bedeutung, diese Gestaltungs- und Steuerungsfunktion in der täglichen Arbeit mit auszufüllen bzw. Kenntnisse über die Gesamtausrichtung der Personalabteilung zu besitzen. Dementsprechend eng muss die Verzahnung der einzelnen Funktionen untereinander sein.

Die Organisation dieser Funktionen ist in verschiedenen Abteilungen denkbar, sodass es sich auch organisatorisch um unterschiedliche Zuständigkeiten handelt. In der Rollentypologie sind noch weitere Rollenerwartungen typisiert worden: Unternehmensvertreter, Dienstleister und Vorbildfunktion. Diese Rollen sind zur Erfüllung der Erwartungen oder zur Bündelung von Kompetenzen nicht als einzelne Abteilungen geeignet. Diese Rollen müssen vielmehr von allen Personalmitarbeitern in ihrer täglichen Arbeit ausgeübt werden, im Sinne eines zu vertretenden Mind-Sets.

- Jeder Personalmitarbeiter ist ein Vorbild anderen gegenüber.
- Jeder Personalmitarbeiter versteht sich als Unternehmensvertreter.
- Jeder Personalmitarbeiter weist im Rahmen seiner spezifischen Funktion eine hohe Kundenorientierung auf und trägt damit dem Dienstleistungsanspruch Rechnung.

Auch die Internalisierung der Regelhaltungsfunktion ist insofern relevant, als dass bei jedem Personalmitarbeiter ein ausgeprägtes Bewusstsein für geltende Regelungen sowie deren Einhaltung vorhanden sein muss.

Abbildung 66 zeigt eine aus der Rollentypologie abgeleitete und empfohlene Strukturierung:



**Abbildung 66: Neustrukturierung der Personalabteilung in einzelne Funktionen auf Basis der entwickelten Rollentypologie**

Insgesamt ist es von großer Bedeutung, dass die Personalabteilung trotz der Aufteilung in unterschiedliche Funktionen weiterhin als eine Abteilung wahrgenommen wird. Schnittstellenverluste sind zu vermeiden, sodass die Anspruchsgruppen weiterhin trotz unterschiedlicher Ansprechpartner den Eindruck von Personalarbeit „aus einer Hand“ haben. Bei der Einführung eines derartigen Konzepts ist demzufolge darauf zu achten, dass die Personalabteilung nicht in einzelne Funktionen zersplittert, sondern ein Zusammengehörigkeitsgefühl gefördert und die einzelnen Bereiche eng miteinander verzahnt werden.

In diesem Zusammenhang bietet es sich an, ein **gemeinsames Rollenleitbild** zu entwickeln, das als Orientierungsmuster für die Rollenträger dient. Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Rollenträger unterschiedliche Vorstellungen darüber haben, worin normales und darüber hinaus gehendes (Extra-)Rollenverhalten (vgl. Barnard, 1938; Katz, 1964; Katz/Kahn, 1966) besteht. Insbesondere in der Gruppendiskussion haben die Rollenträger ein hohes Maß an Rollendiffusion beschrieben und den Wunsch nach einem präzisen Rollenbild als Leitlinie

geäußert. Dementsprechend empfehlenswert ist die Entwicklung eines Rollenbilds, das ein **Orientierungsmuster** für die Rollenträger bietet, an dem sie ihr Rollenhandeln ausrichten können. Existiert ein klares Rollenbild sehen sich die Rollenträger mit weniger Rollendiffusion konfrontiert und die Gefahr, dass jedes Individuum seine Rolle individuell interpretiert und damit den Rollenerwartungen nicht gerecht wird, wird minimiert. Insbesondere in Zeiten von Umstrukturierungen und Wandel gewinnt diese Form eines Handlungsrahmens an Bedeutung. Dabei geht es keinesfalls darum, Extra-Rollenverhalten zu unterdrücken, sondern vielmehr darum, Handlungssicherheit zu generieren, ohne den entsprechenden Raum für Rollengestaltung einzuschränken.

In diesem Zusammenhang besteht im Rahmen der Rollenschärfung in Form eines Rollenleitbilds ebenfalls die Chance, bei den Rollenträgern einen **Stolz auf die eigene Rolle** im Unternehmen zu erzeugen. Durch die Vergegenwärtigung des eigenen Wertschöpfungsbeitrags durch die Erfüllung der Rollenerwartungen sowie die Etablierung eines gemeinsamen Rollenverständnisses und einer gemeinsamen Zielrichtung gilt es, unter den Rollenträgern ein Wir-Gefühl zu etablieren und damit Stolz auf die eigene Rolle zu wecken. Für ein erfolgreiches Rollenhandeln nehmen nämlich insbesondere das Rollenselbstverständnis und die Rolleninterpretation der Personalmitarbeiter eine hohe Bedeutung ein (vgl. Kapitel 5.1.4). Sowohl role-making und role-change nach Turner (1962) als auch das Extra-Rollenverhalten nach Barnard (1938), Katz (1964) sowie Katz / Kahn (1966) als spontanes, innovatives Verhalten über die Rollengrenzen hinaus gewinnen insbesondere in Zeiten strategischen und strukturellen Wandels an Bedeutung.

Allerdings setzt diese Form von Rollenverhalten ein hohes Maß an Rollen-Selbstgestaltung voraus. Ein gemeinsames Rollenleitbild als (nicht-determinierendes) Orientierungsmuster und die Entwicklung von Stolz auf die eigene Rolle können die Rollen-Selbstgestaltung und das Selbstbewusstsein der Rollenträger fördern.

Bei der Betrachtung der verschiedenen Funktionen zeigt sich, dass die benötigten Kompetenzen der Rollenträger je nach Funktion unterschiedlich sind: Während z. B. ein Personalmitarbeiter, der in der Regelhütungsfunktion arbeitet, über umfangreiches Wissen zu Regelungen und arbeitsrechtlichen Aspekten verfügen muss, benötigt ein Personalmitarbeiter, der Führungskräfte betreut, eher Beratungs- und Coaching-Kenntnisse. In diesem Zusammenhang wird eine **Überprüfung der Personalallokation** empfohlen. In der Untersuchung ist wiederholt deutlich geworden, dass die Rollenträger auf Basis verschiedener Hintergründe, Erfahrungen, Kompetenzen und Neigungen sehr unterschiedlich sind. Nicht jeder Rollenträger fühlt sich in jeder Rolle wohl und ist für sie hinsichtlich seiner Persönlichkeits-, Kompetenz- und / oder Motivationsstruktur geeignet. Zur Erfüllung der Rollenerwartungen ist es von Relevanz, die Passung zwischen Rollenanforderung und

Rollenträger anzustreben. Dementsprechend ist es empfehlenswert, die Eignung der Rollenträger zu überprüfen und ggfs. mithilfe von Trainings sowie Qualifizierungen zu verbessern oder entsprechende Konsequenzen einzuleiten. Mittels eines Stärken- / Schwächenprofils kann analysiert werden, welche Mitarbeiter der Personalabteilung für welche Rolle geeignet sind. Die Rollenerwartungen können nur erfüllt werden, wenn die Rollenträger für die jeweilige Rolle geeignet sind und ihre Kompetenzen einsetzen können. Umso wichtiger ist es, die Personalallokation genau zu überprüfen.

Final lässt sich also festhalten, dass basierend auf den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit eine Neustrukturierung der Personalabteilung empfohlen wird. Das Ziel besteht darin, die von den Anspruchsgruppen gestellten Rollenerwartungen zu erfüllen. Zur Vermeidung von Rollenkonflikten und um der Varianz der Rollenträger Rechnung zu tragen, ist es sinnvoll, ähnliche Aufgaben zu bündeln und in unterschiedliche Abteilungen aufzuteilen. Es handelt sich dabei zum einen um eine Anpassung an vorherrschende Rollenerwartungen und zum anderen um eine gezielte Veränderung der bestehenden Situation.

Im Verlauf dieser Arbeit hat sich gezeigt, dass in Anlehnung an Suchman (1995), Oliver (1991) sowie Hildisch (2012) weiteres Potential für Veränderungsstrategien zur Erlangung oder Verbesserung von Legitimität der Personalabteilung im untersuchten Unternehmen vorhanden ist.

In der Untersuchung ist deutlich geworden ist, dass den Arbeitnehmervetretern im Rahmen eines vorausseilenden Gehorsams vermehrt Mitbestimmungsrechte eingeräumt werden, die ihnen rein rechtlich nicht zustehen. Dies geschieht den Untersuchungsteilnehmern zufolge vielfach mangels besseren Wissens. Dementsprechend empfehlenswert ist die **detaillierte Auseinandersetzung mit den Informations-, Mitwirkungs- sowie Mitbestimmungsrechten der Arbeitnehmervretretung**. Da Macht eine endliche Ressource ist und sich die betriebliche Realität des vorausseilenden Gehorsams durch sich stetig wiederholende Handlungsmuster bzw. Routinen über Jahre verfestigt hat, ist zu vermuten, dass eine Rückbesinnung auf die gesetzlich verankerten Mitbestimmungsrechte zu Widerstand führt. Dementsprechend behutsam, aber sukzessive, ist eine derartige Veränderung hinsichtlich der Einbindung der Arbeitnehmervretretung bei unternehmens- und personalpolitischen Entscheidungen anzugehen.

Darüber hinaus lassen sich auch hinsichtlich der Verteilung der Machtbasen in Anlehnung an das Machtbasen-Konzept nach French / Raven (1959) Ansätze erkennen, um die Legitimität der Personalabteilung zu verbessern.

In diesem Zusammenhang ist zunächst der **Ausbau von Informationsmacht** als Legitimationsstrategie anzuführen.

Im Rahmen der Untersuchung ist deutlich geworden, dass insbesondere die Arbeitnehmervertreter Informationsmacht inne haben, da sie über großflächige Netzwerke und zahlreiche Informationskanäle verfügen. In der Folge besitzen sie relevante Informationen zumeist vor den Personalmitarbeitern und können entsprechend agieren bzw. ihre Machtposition behaupten.

Zur Erreichung von Legitimität besteht das Ziel darin, die Informationsmacht der untersuchten Personalabteilung im Unternehmen auszubauen. Dies bedeutet, dass relevante Informationen, ob fachlich, überfachlich oder unternehmenspolitisch, schnell, unkompliziert und flächendeckend zur Verfügung stehen bzw. zugänglich sind. Die praktische Verteilung der Informationen kann bspw. über speziell eingerichtete Plattformen, E-Mail-Verteiler oder auch durch Online- sowie Präsenzveranstaltungen erfolgen. Die Personalmitarbeiter müssen zu Neuerungen stets informiert und aussagefähig sein, um von den Anspruchsgruppen als kompetente und relevante Ansprechpartner wahrgenommen zu werden.

Auch der **Ausbau von Expertenmacht** besitzt grundsätzlich viel Potential für die Personalabteilung, an Einfluss zu gewinnen.

Zur Erreichung von Legitimität besteht das Ziel darin, dass die Personalabteilung durch umfassendes Aufgabenwissen zu ihren originären Tätigkeiten zu einem wichtigen Partner innerhalb des Unternehmens bezüglich aller Personalfragen wird. Dies wiederum führt in der Folge zu einer gestärkten Position sowie Einbindung in strategische Fragestellungen.

Im Fall der untersuchten Personalabteilung gilt es, diese Expertenmacht weiter auszubauen. Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Arbeitnehmervertreter ebenfalls über einen Großteil Expertenmacht zu Personalfragestellungen verfügen und der Personalabteilung ihr Alleinstellungsmerkmal hinsichtlich dieser Machtbasis nehmen.

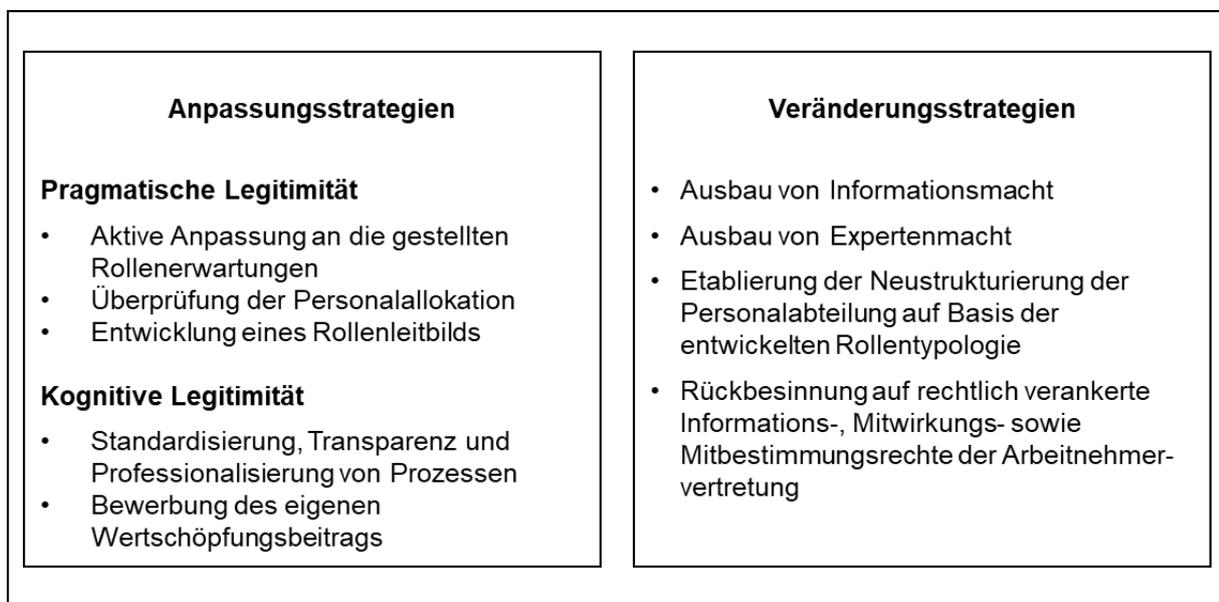
Es ist deutlich geworden, dass bereits viel Expertenmacht in der untersuchten Personalabteilung vorhanden ist. Um diese weiter auszubauen bzw. zu etablieren, bietet es sich an, entsprechende Qualifizierungen für die Personalmitarbeiter durchzuführen, um bereits vorhandenes Wissen zu festigen sowie weiterzuentwickeln.

In diesem Zusammenhang gewinnt die in Kapitel 8.2.1 angesprochene Empfehlung zur Neustrukturierung wiederholt an Bedeutung. Durch eine Aufgabenteilung sowie die Möglichkeit der Spezialisierung ist eine Verbesserung der Expertenmacht zu erwarten. Im Referentenmodell ist ein Personalmitarbeiter Ansprechpartner für alle Personalthemen. In der Untersuchung ist deutlich geworden, dass die Personalmitarbeiter sich auf der einen Seite von diesem Anspruch überfordert fühlen und die Anspruchsgruppen auf der anderen Seite nicht die Erwartung haben, dass eine Person alles wissen muss. Das Referentenmodell ist aufgrund der zunehmenden Komplexität von Personalaufgaben fehleranfällig und der Ausbau von

Expertenmacht nicht umsetzbar. Eine Neustrukturierung hingegen ermöglicht fachliche Spezialisierungen nach Kompetenzen und Neigungen und demzufolge den Aufbau von spezifischem Wissen. So kann die notwendige Expertenmacht sukzessive ausgebaut werden.

An dieser Stelle ist ebenfalls darauf hinzuweisen, dass die Sicherstellung von Wissenstransfer eine hohe Priorität hat. Verlässt ein Personalmitarbeiter seine Position, ist der Transfer seines Wissens unbedingt zu gewährleisten. Es empfiehlt sich, einen Wissensfundus zu generieren, auf den alle Personalmitarbeiter zugreifen können und bei Fragen oder Unsicherheiten nachschlagen können. Dieses Verfahren führt neben der Verfügbarkeit von Expertenwissen ebenfalls zu Transparenz und Standardisierung (und damit zu kognitiver Legitimität), da es ermöglicht, dass Wissen in unterschiedlichen Situationen ähnlich verwendet wird und damit Prozesse vergleichbar ablaufen. Damit kann die Personalabteilung als Institution zu einem wichtigen Partner innerhalb der Organisation bezüglich aller Personalfragen werden, was wiederum zu einer gestärkten Position sowie der Einbindung in strategische Fragestellungen führen kann.

Abbildung 67 fasst in Anlehnung an die in Kapitel 3.5 vorgestellten Legitimationsstrategien von Hildisch (2012) auf Basis der Konzepte von Suchman (1995) sowie Oliver (1991) die aus der vorliegenden Untersuchung abgeleiteten Legitimationsstrategien zusammen:



**Abbildung 67: Empfohlene Handlungsoptionen zur Legitimation der untersuchten Personalabteilung in Anlehnung an Hildisch (2012: 181)**

Damit lässt sich final festhalten, dass sowohl anpassungs- als auch veränderungsfokussierte Handlungsoptionen zur Verbesserung der Legitimität der untersuchten Personalabteilung zur Verfügung stehen.

### **8.3 Methodologische Grenzen und Perspektiven der Untersuchung**

Zur Einordnung der vorgestellten Ergebnisse der vorliegenden Arbeit ist es unerlässlich, auch deren Grenzen sowie Ansatzpunkte für weiterführende Forschungen darzustellen.

Die vorliegende Untersuchung ermöglicht eine Standortbestimmung hinsichtlich der Legitimität der untersuchten Personalabteilung im Beispielunternehmen. Die gewonnenen Erkenntnisse sind allerdings darüber hinaus nur beschränkt generalisierbar. Dies hat unterschiedliche Gründe, die im Folgenden näher betrachtet werden.

Das untersuchte Unternehmen ist aufgrund seiner historischen Entwicklung, seiner Größe und Komplexität sowie der Organisation und Relevanz der betrieblichen Mitbestimmung sehr spezifisch. Letzteres hat maßgeblichen Einfluss auf die Ergebnisse der Untersuchung. Beispielfhaft seien die Ausübung von Sanktionsmacht durch die Arbeitnehmervertretung (vgl. Kapitel 7.6.2.2) und die daraus resultierenden Machtposition genannt, um den Einfluss des spezifischen Untersuchungskontextes auf die Ergebnisse der Untersuchung zu verdeutlichen.

Weiterhin handelt es sich bei den Teilnehmern der Gruppendiskussion und der leitfadengestützten Interviews um unbefristet angestellte Mitarbeiter des Beispielunternehmens. Aufgrund des spezifischen Kontextes stellen sie nicht den durchschnittlichen Arbeitnehmer der Bundesrepublik Deutschland dar. Die Konstellationen und Wahrnehmungen von Mitarbeitern aus anderen Unternehmen können von den in dieser Arbeit erhobenen Ergebnissen differieren. In Bezug auf die gewählte Stichprobe der Untersuchung ist außerdem darauf hinzuweisen, dass es sich um eine kleine Fallzahl handelt. Damit kann kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden (vgl. Kapitel 6.5). Obwohl dies im Rahmen des explorativen Charakters der Forschung in den Hintergrund tritt, muss in diesem Zusammenhang außerdem darauf hingewiesen werden, dass die Stichprobe nicht die Beschäftigungsstruktur des Beispielunternehmens widerspiegelt.

Weiterhin wird an dieser Stelle in Bezug auf die Interviewdurchführung auf das Phänomen der sozialen Erwünschtheit hingewiesen, das generell in empirischer Sozialforschung zu berücksichtigen ist. Obwohl nicht davon auszugehen ist, dass die Teilnehmer der Untersuchung bewusst lügen, sondern ehrlich und offen auf die Fragestellungen reagieren sowie antworten, können sozial erwünschte Antworten nicht ausgeschlossen werden.

Alle Daten, Aussagen und Angaben in der Gruppendiskussion sowie in den qualitativen Leitfadeninterviews sind von den jeweiligen Teilnehmern selbst berichtet worden, sodass die Verzerrung von Antworten im Bereich des Möglichen liegt. Es ist anzumerken, dass es sich um eine Vorgehensweise handelt, welche die subjektiven Erfahrungen der Individuen in den Fokus nimmt. Dementsprechend abhängig sind die Ergebnisse von diesen unterschiedlichen

Wahrnehmungen der Untersuchungsteilnehmer. Insbesondere die Perspektiven zu Abhängigkeitsbeziehungen basieren auf subjektiven Empfindungen der einzelnen Akteure. Folglich kann kein Anspruch auf eine objektive Analyse der Situation erhoben werden.

Es soll ferner Erwähnung finden, dass die Befragung von der Personalabteilung in Auftrag gegeben worden ist. Dies ist zwar nicht offiziell kommuniziert worden, dennoch wurde die Durchführung der Interviews durch den Interviewer initiiert, der organisatorisch der Personalabteilung zugehörig ist. Insbesondere detaillierte Fragen zu Machtstrukturen sind an dieser Stelle sehr sensibel und die Gefahr ist groß, dass die Interviewpartner Antworten geben, die sie für sozial erwünschter halten als andere. Bei der Kontaktaufnahme mit den Interviewpartnern und bei der Vorstellung zu Beginn des Interviews wurde sehr viel Wert darauf gelegt, deutlich zu machen, dass mit der Untersuchung wissenschaftliche und keine unternehmenspolitischen Ziele verfolgt werden. Das Ziel dieser Vorgehensweise war, unnötige Ängste und das möglicherweise verstärkte Phänomen der sozialen Erwünschtheit im Vorhinein zu vermeiden. Allerdings ist nicht vollständig auszuschließen, dass die Zugehörigkeit des Forschenden zur Personalabteilung Auswirkungen auf das Verhalten und die Antworten der Befragten hatte.

Insgesamt bietet die vorliegende Arbeit Aussagekraft für den untersuchten, spezifischen Anwendungsfall. Die Ergebnisse sind nur eingeschränkt verallgemeinerbar bzw. auf andere Unternehmen- oder Untersuchungszusammenhänge übertragbar. Dennoch bilden sie einen Ansatzpunkt für weiterführende Untersuchungen zur Legitimität von Personalabteilungen bildet.

Auch wenn qualitative Forschung durch die Einzelfallbetrachtung und das Explorationsvorhaben derart kleine Stichproben ermöglicht, wäre die Betrachtung einer größeren Stichprobe von Interesse. Es stellt sich die Frage, inwieweit sich die in der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse wiederholen. Eine quantitative Erhebung in diesem Themenzusammenhang wäre interessant, um die erhobenen Daten näher zu untersuchen und übertragbar zu machen.

Im Zuge einer weiterführenden Untersuchung ist außerdem die Auswahl der relevanten Anspruchsgruppen zu überdenken. Die Einbeziehung weiterer Akteure des Unternehmens, wie z. B. der Mitarbeiter, wäre zu überprüfen.

Es ist anzunehmen, dass andere Personalabteilungen in anderen Unternehmenskontexten mit anderen Legitimitätssituationen konfrontiert sind. Dementsprechend interessant sind Analysen zur Legitimität von Personalabteilungen in anderen Unternehmen, um einen umfassenderen Eindruck der Thematik zu gewinnen. Dabei spielen neben den spezifischen, je nach Unternehmen unterschiedlichen Rahmenbedingungen vermutlich sowohl die Bedeutung der

betrieblichen Mitbestimmung als auch die Organisationsform der Personalabteilung eine entscheidende Rolle für die Ergebnisse.

Ferner wäre im Beispielunternehmen eine breiter angelegte Studie von Interesse, da zu vermuten ist, dass sich die Machtverhältnisse zwischen den Akteuren außerhalb der Produktionsbereiche anders ausgestalten, da die Machtbasis der Sanktionsmacht hier sehr spezifisch ist. Darüber hinaus bietet sich die Avisierung einer anschließenden Untersuchung mit höheren Fallzahlen bzw. mit der Ergänzung eines quantitativen Ansatzes an, um die Legitimitätssituation und vorherrschende Abhängigkeitsverhältnisse weiter zu betrachten. Insbesondere der Vergleich von wahrgenommener Abhängigkeit und tatsächlicher Abhängigkeit sowie die detailliertere Betrachtung der im Unternehmenskontext relevanten Machtressourcen wären interessante Ansatzpunkte für weitere Forschung.

Insgesamt lässt sich also festhalten, dass die vorliegenden Ergebnisse zwar nur begrenzt auf andere Kontexte übertragbar sind, weiterführende Betrachtungen der Legitimität von Personalabteilungen aber noch viel Potential bieten.

### **8.4 Schlusswort**

Legitimität ist aus neoinstitutionalistischer Perspektive in zweierlei Hinsicht von größter Bedeutung für Personalabteilungen: Sie ist zum einen im Selbstzweck entscheidend für ihren Fortbestand und zum anderen bildet sie die Grundlage für ihre Fähigkeit, einen Beitrag zur Wertschöpfung des gesamten Unternehmens zu leisten (vgl. u.a. Walgenbach, 1998: 272; Kirsch/Heeckt: 2001: 56; Weik/Lang, 2003: 2; Brandl, 2005: 21; Kieser/Walgenbach, 2007: 47).

Angesichts der anstehenden globalen Veränderungen muss die Personalabteilung als institutionalisierter Ort von Personalarbeit mehr denn je eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung vielfältiger Herausforderungen einnehmen und als potentielle Quelle von Wettbewerbsvorteilen einen Wertschöpfungsbeitrag zur Erreichung der Unternehmensziele generieren (vgl. Scherm / Kleiner, 2006: 247; Boselie / Paauwe, 2008: 4; Alfes, 2009: 1; Rupidara / McGraw, 2011: 176; Hildisch, 2012: 1).

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie haben gezeigt, dass die untersuchte Personalabteilung mit einer problematischen Legitimität konfrontiert ist.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse der Gruppendiskussion und der qualitativen Leitfadeninterviews ist ein Verständnis dafür entwickelt worden, welche Bedingungen die Legitimitätssituation der untersuchten Personalabteilung bestimmen: Neben einem schwer greifbaren Wertschöpfungsbeitrag beeinflussen insbesondere nicht erfüllte Rollenerwartungen sowie über Jahre geronnene, durch organisationale Praktiken fortlaufend reproduzierte

Machtstrukturen in der Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen die Legitimität der Personalabteilung.

Das wiederum hat mitunter weitreichende Konsequenzen: Die Personalabteilung nimmt eine zumeist passive, reaktiv-administrative Funktion ein und wird wenig in Entscheidungen mit strategischer Bedeutung einbezogen. Der Teufelskreis der Personalarbeit nach Legge (1978) wird deutlich und es zeigt sich, dass die Debatte um die Legitimität der Personalabteilung zumindest im untersuchten Unternehmen ihre Aktualität bisher nicht verloren hat (vgl. u. a. Bühner, 1996: 222 ff.; Elšik, 1996: 349; Brandl, 2005: 12; Kapitel 3.4).

Auf Basis der theoretischen Grundlage der vorliegenden Arbeit in Form eines interaktionistischen Rollenbegriffs (vgl. Mead, 1934; Turner, 1962; Blumer, 1969), der damit einhergehenden Argumentationen des role-making sowie role-change (vgl. Turner, 1962) und des Extra-Rollenverhaltens (vgl. Barnard, 1938; Katz, 1964; Katz/Kahn, 1966) sowie der austauschtheoretischen Fundierung von Macht (vgl. Coleman, 1990; Emerson, 1962; Pfeffer/Salancik, 1978; French/Raven, 1959) ist eine Beeinflussung von Umwelt und bestehenden Strukturen grundsätzlich denkbar. In Ergänzung zu den Legitimationsstrategien nach Oliver (1991), Suchman (1995) und Hildisch (2012) wird so zumindest langfristig eine aktive Veränderung bestehender Realitäten möglich.

Entsprechend sind von den gewonnenen Ergebnissen ausgehend unterschiedlich fokussierte Handlungsoptionen abgeleitet worden, die sowohl Anpassungs- als auch Veränderungsstrategien in den Blickpunkt nehmen. Diese Legitimationsstrategien sollen die Legitimitätssituation der Personalabteilung im untersuchten Kontext zu ihren Gunsten beeinflussen und damit ihre Bedeutungsaufwertung bzw. Legitimation vorantreiben.

Obwohl bei dem Beispielunternehmen aufgrund seiner Komplexität sowie Hierarchie von einer hohen Formalisierung von Rollen sowie stabilen Strukturen ausgegangen werden kann, bestehen derzeit Chance und Erfordernis zugleich, das existierende Gefüge zu beeinflussen. Durch die eingangs bereits beschriebenen gesellschaftlichen Entwicklungen und die damit einhergehenden Veränderungstendenzen inner- und außerhalb des Unternehmens befinden sich auch die Personalabteilung sowie ihre Rolle innerhalb des Unternehmens in einem Wandel.

Die Transformationsprozesse bieten das Potential, geronnene Strukturen bzw. die etablierten, sich rekursiv reproduzierenden, organisationalen Praktiken zu verändern. Die volatilen, teils disruptiven Veränderungen eröffnen Handlungs- sowie Interpretationsspielräume und damit die Chance, die Legitimitätssituation der Personalabteilung im untersuchten Unternehmen nachhaltig und langfristig positiv zu beeinflussen. Umso wichtiger ist eine aktive Positionierung, um gezielt Einfluss auf die Legitimitätssituation zu nehmen.

## 8 Schlussbetrachtungen

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sollen der untersuchten Personalabteilung helfen, den Wandel erfolgreich, zukunftsorientiert und nachhaltig zu gestalten, damit er „*a construction built up by the actor*“ wird (Blumer, 1969: 94).

## Literaturverzeichnis

Abels, H. (2007). Einführung in die Soziologie / Heinz Abels; Band 2: Die Individuen in ihrer Gesellschaft. In Hagener Studientexte zur Soziologie (3. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Abels, H. (2010). Interaktion, Identität, Präsentation: Kleine Einführung in interpretative Theorien der Soziologie (5). VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92048-1>

Acton, J. E. (1972). Essays on Freedom and Power, Gloucester, Mass.

Addison, J. T., Schnabel, C., & Wagner, J. (2004). The Course of Research into the Economic Consequences of German Works Councils. In British Journal of Industrial Relations, 42(2), 255-281. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2004.00314.x>

Akremiti, L. (2019): Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In Baur, N. & Blasius, J. (Ed.). Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung; Band 1 (2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage), 313-331. Springer VS.

Aldrich, H. E. & Fiol, C. M. (1994). Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation. In The Academy of Management review, 19(4), 645-670.

Alfes, K. (2009). Einfluss der Kompetenzen von Personalverantwortlichen auf die strategische Rolle der Personalabteilung (1. Auflage). Rainer Hampp Verlag.

Althaus, U. (2001): Human-Resources-Management in der Globalisierung – Hindernis oder Treiber? Befunde, Trends, Notwendigkeiten. In Friederichs, P. (Ed.). Personalentwicklung in der Globalisierung: Strategien der Insider, 70-113. Luchterhand.

Arendt, H. (1970). Macht und Gewalt. Piper.

Ashforth, B. E. & Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. In Organization Science, 1(2), 177-194.

Atteslander, P. (2003). Methoden der empirischen Sozialforschung. In De-Gruyter-Studienbuch (10. neu bearbeitete und erweiterte Auflage). De Gruyter.

Bader, V. & Kaiser, S. (2020). Arbeit in der Data Society – Perspektiven auf die Zukunft von Mitbestimmung und Personalmanagement. In Bader, V. & Kaiser, S. (Ed.): Arbeit in der Data Society, Zukunftsfähige Unternehmensführung in Forschung und Praxis, 3-14. Springer VS.

Bachrach, P. & M. S. Baratz (1962). Two Faces of Power. In *American Political Science Review*, 56, 947-952.

Ball, T. (1993): Power. In Gray, J., Goodin, R. E., & Pettit, P. (1993). *A Companion to Contemporary Political Philosophy*. The times literary supplement, 3, 548-557.

Balog, A. (2001). Neue Entwicklungen in der soziologischen Theorie: auf dem Weg zu einem gemeinsamen Verständnis der Grundprobleme. In *UTB*, 2202, Lucius & Lucius.

Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.

Beetham, D. (1991). *The Legitimation of Power*. Palgrave Macmillan.

Berger, W. (2009). *Macht* (1. Auflage). Facultas. <https://doi.org/10.36198/9783838532325>

Berger, P. L., Luckmann, T., Plessner, H., & Plessner, M. (1969). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Fischer.

Berthel, J. (1997). *Personal-Management* (5. aktualisierte und korrigierte Auflage). Schäffer-Poeschel.

Bitsch, K.-H. (1993). Betriebliche Demokratie und Betriebsratshandeln: Problemstudie zur Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung. In *Werkstattberichte des Forschungsschwerpunkts Arbeit und Bildung Universität Bremen*, 17, Univ.-Buchh.

Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism. Perspective and method*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Blumer, H. (1969b). Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus. In *Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Ed.) (1973), Band 1*.

Böhm, H. (1999). Das Personalmanagement der Zukunft. Standortbestimmung und Perspektiven. In *PersonalführungPlus*, 4-9.

Bohnsack, R. (2012). Gruppendiskussion. In *Flick, U. (2012). Qualitative Forschung (Original-Ausgabe, 9. Auflage)*. Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In *Schmitt, N. & Borman, W. C. (Ed.): Personnel Selection*, 71-98. San Francisco.

Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation* (4. überarbeitete Auflage). Springer-Medizin-Verlag.

Boudreau, J. W. (1988). Utility Analysis. In Dyer, L. (Ed.): Human Resource Management – Evolving Roles & Responsibilities, 125-186. Bureau of National Affairs.

Boselie, P. & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. In Personnel Review, 34(5), 550-566.  
<https://doi.org/10.1108/00483480510612512>

Bracher, K. D. (2013). Betrachtungen zum Problem Macht. In Rheinisch-Westfälische Akademie der Wissenschaften, 312. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Brandl, J. (2005). Die Legitimität von Personalabteilungen. Eine Rekonstruktion aus Sicht der Unternehmensleitung. Rainer Hampp Verlag.

Brandl, J., Madsen, M. T. & Madsen, H. (2009). The perceived importance of HR duties to Danish line managers. In Human Resource Management Journal, 19 (2), 194-210.

Brewster, C., Farndale, E. & van Ommeren, J. (2000). HR Competencies and Professional Standards, WFPMA & Cranfield University.

Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. In The Academy of Management Review, 11(4), 710-725.

Brück, E. (2006): Möglichkeiten und Grenzen der ökonomischen Bewertung von personalstrategischen Maßnahmen - der Versuch einer Evaluation am Beispiel eines Zielmanagementsystems mit variabler Gehaltskomponente, Dissertation an der Universität Augsburg, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <https://opus.bibliothek.uni-augsburg.de/opus4/frontdoor/index/index/docId/441>, zuletzt abgerufen am 19.12.2021.

Bühner, R. (1996). Mitarbeiter mit Kennzahlen führen: der Quantensprung zu mehr Leistung. Verlag Moderne Industrie.

Burckhardt, J. (1970). Weltgeschichtliche Betrachtungen, Schwabe.

Buyens, D., & De Vos, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function. Human Resource Management Journal, 11(3), 70-89. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00046.x>

Caldwell, R. (2001). Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM. Human Resource Management Journal, 11(3), 39-52. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00044.x>

Caldwell, R. (2003). The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. In *Journal of Management Studies*, 40(4), 983-1004. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00367>

Clarke, A. E. (1991). Social worlds / arenas theory as organizational theory. In Maines, D. R. (Ed.): *Social Organization and social process. Essays in honor of Anselm Strauss*, 117-172. De Gruyter.

Clegg, S. (1975). *Power, Rule, Domination. A Critical and Empirical Understanding of Power*. Routledge & Paul.

Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press.

Coleman, J. S. (1991). *Grundlagen der Sozialtheorie / James S. Coleman; Band 1: Handlungen und Handlungssysteme*. In *Scientia nova*. Oldenbourg.

Coleman, J. S. (1992). *Grundlagen der Sozialtheorie / James S. Coleman; Band 2: Körperschaften und die moderne Gesellschaft*. In *Scientia nova*. Oldenbourg.

Cooke, F. L., & Saini, D. S. (2010). (How) Does the HR strategy support an innovation oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian firms. In *Human Resource Management*, 49(3), 377-400. <https://doi.org/10.1002/hrm.20356>

Crozier, M., Friedberg, E., & Internationales Institut für Management und Verwaltung (1979). *Macht und Organisation: die Zwänge kollektiven Handelns*. In *Sozialwissenschaft und Praxis*, 3, Athenaeum-Verlag.

Csoka, L. & Hackett, B. (1998). *Transforming the HR Function for Global Business Success*. Report No. 1209-98-RR, Conference Board.

Dahrendorf, R. (2006). *Homo Sociologicus : Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle* (16. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90216-6>

Dörnen, A. (1998). *Betriebsräte vor neuen Aufgaben: eine empirische Untersuchung der Arbeitsgebiete und -strukturen der betrieblichen Interessenvertretung in modernen Organisationen*. Hampp.

Dreitzel, H. P. (1980). *Die gesellschaftlichen Leiden und das Leiden an der Gesellschaft* (3. neubearbeitete Auflage). Enke.

Durkheim, É. (1988). Über soziale Arbeitsteilung: Studie über die Organisation höherer Gesellschaften (2. Auflage). Suhrkamp.

Eckartsberg, C. v. (1975): Erfolgskontrolle im Personalwesen. In Personalwirtschaft, 8, 275.

Ebert, H. & Piwinger, M. (2007): Impression Management. In Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Ed.). Handbuch Unternehmenskommunikation (1. Auflage). Gabler.

Elsik, W. (1996). Zur Legitimationsfunktion neuer Produktions- und Organisationskonzepte für das Personalmanagement. In Zeitschrift für Personalforschung, 10(4), 331-357.

Emerson, R.M. (1962). Power-Dependence Relations. In American Sociological Review, 27, 32-41.

Emerson, R. M. (1972a): Exchange Theory, Part I: A Psychological Basis for Social Exchange. In Berger, J., Zelditch, M., & Anderson, B. (Ed.). Sociological theories in progress, 2, 38-57. Houghton Mifflin.

Emerson (1972b): Exchange Theory, Part II: A Psychological Basis for Social Exchange. In Berger, J., Zelditch, M., & Anderson, B. (Ed.). Sociological theories in progress, 2, 58-87. Houghton Mifflin.

Faber, K. G. & Iltting, K. H. & Meier, C. (1982): Macht, Gewalt. In Brunner, O., Conze, W. & Koselleck, R. (Ed.): Geschichtliche Grundbegriffe: historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland, Band 3, 817-935. Klett-Cotta.

Feather, K. (2007). Helping HR to measure up: arming the "soft" function with hard metrics. Strategic HR Review, 7(1), 28-33. <https://doi.org/10.1108/14754390810847531>

Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Ranft, A. L., Zinko, R., Stoner, J. S., Brouer, R. L. & Laird, M. D. (2007). Human resources reputation and effectiveness. Human resource management review, 17(2), 117-130.

Fischer, L., & Wiswede, G. (2009). Grundlagen der Sozialpsychologie. In Wolls Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (3. völlig neu bearbeitete Auflage). Oldenbourg.

Fleer, A. (2001). Der Leistungsbeitrag der Personalabteilung: Systematisierung und Ansätze zu dessen Beurteilung. In Personal-Management, 22. Eul.

Flick, U. (2007). Qualitative Sozialforschung (Original-Ausgabe, vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage). Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

Flick, U. (2015). Design und Prozess qualitativer Forschung. In Flick, U., Kardorff, E. v., & Steinke, I. (2015). *Qualitative Forschung* (Originalausgabe, 11. Auflage), 252–264. Rowohlt's Enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Flick, U. (2019). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung, in Baur, N., & Blasius, J. (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage), 159-172. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>

Foucault, M. (1978). *Dispositive der Macht*. Merve Verlag.

Freimuth, J. (1995). Rollen und Rollenkonflikte des Personalmanagements in flexiblen Organisationen – Eine neue Dimension professionellen Handelns. In *Zeitschrift für Personalforschung*, 9 (Sonderband 1995), 163-184.

Freimuth, J. & Mattfeldt, E. (2012). Mitbestimmung im Umbruch. Entwicklung und Wandel der Rollen von Gewerkschaften, Betriebs- und Personalräten in Deutschland. In *OrganisationsEntwicklung*, 3, 49-56.

French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In Cartwright, D. (Ed.). *Studies in social power*, 607–623. University of Michigan.

Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal Initiative at Work: Differences Between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.

Fröhlich, W. & Weißenrieder, J. (1999). Konfliktpotentiale und Lösungsstrategien in der Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Betriebsrat in wirtschaftlich schwierigen Zeiten und schnellem Wandel. In Fröhlich, W. (Ed.): *Effiziente Personalarbeit: neue Ansätze zur Organisationsentwicklung, Leistungsverbesserung und Mitarbeiterdialog*, 59-79. Luchterhand.

Gaugler, E. (1996). "The Principles of Scientific Management". Bedeutung und Nachwirkungen. In Gröske, K.-D., Hax, H., Heertje, A. & Schefold, B. (Ed.): *Vademecum zu dem Klassiker der Wissenschaftlichen Betriebsführung, Frederick W. Taylors „The Principles of Scientific Management“*, 25-47.

Galang, M. C., & Ferris, G. R. (1997). Human Resource Department Power and Influence Through Symbolic Action. *Human relations*, 50(11), 1403–1426.

Galbraith, J. K. (1987). *Anatomie der Macht*. Bertelsmann.

Geiger, D. & Koch, J. (2008). Von der individuellen Routine zur organisationalen Praktik – Ein neues Paradigma für die Organisationsforschung? In *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf)*, 60, 693-712.

Geiger, D. & Schröder, A. (2014). Ever-Changing Routines? Toward a Revised Understanding of Organizational Routines between Rule-Following and Rule-Breaking. In *Schmalenbach Business Review (sbr)*, 66, 170-190.

Gerhardt, V. (1996). Vom Willen zur Macht. Anthropologie und Metaphysik der Macht am exemplarischen Fall F. Nietzsches. De Gruyter.

George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. In *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.

Gherardi, S. (2001). From organizational learning to practice-based knowing. In *Human Relations*, 54, 131-139.

Gläser, J., & Laudel, G. (2009). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. In *Lehrbuch (3. überarbeitete Auflage)*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gläser, J., & Laudel, G. (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. In *Lehrbuch (4. Auflage)*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gmür, M., & Schwerdt, B. (2005). Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung. In *Zeitschrift für Personalforschung*, 19(3), 221-251.

Greif, S. (1983). Konzepte der Organisationspsychologie: eine Einführung in grundlegende theoretische Ansätze. In *Schriften zur Arbeitspsychologie*, 38. Huber.

Guest, D. & King, Z. (2004). Power, Innovation and Problem-Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven? *Journal of Management Studies*, 41(3), 401-423. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00438.x>

Guest, D. E. & Peccei, R. (1994). The Nature and Causes of Effective Human Resource Management. *BJIR: an international journal of employment relations*, 32(2), 219-242.

Harris, L. (2002). The future for the HRM function in local government: everything has changed - but has anything changed? In *Strategic Change*, 11(7), 369-378. <https://doi.org/10.1002/jsc.612>

Hartmann, H. & Meyer, P. (1980). *Soziologie der Personalarbeit*. Poeschel.

Helferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Helferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In Baur, N. & Blasius, J. (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung (2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage)*. Springer VS, 159-172. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>

Hentze, J. & Thies, B. (2014). *Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-54917-5>

Hildisch, K. (2012). Zur strategischen Integration der Personalabteilung : eine erweiterte strukturtheoretische Betrachtung. In *Schriften zur Unternehmensentwicklung*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4353-8>

Hoepfner, F. G. (1972). Zur Erfolgskontrolle der Personalpolitik am Arbeitsmarkt. In *Personal, Mensch und Arbeit*, 1, 14-16.

Holtbrügge, D. (2013). *Personalmanagement*. In *Springer-Lehrbuch (5. Überarbeitete und erweiterte Auflage)*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-35297-3>

Hopf, C. (2016). *Schriften zu Methodologie und Methoden qualitativer Sozialforschung: herausgegeben von Wulf Hopf und Udo Kuckartz (1. Auflage)*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11482-4>

Hoxie, R. F. (1915). *Scientific management and labor*. In *Reprints of economic classics*. Kelley.

Huf, S. (2020). *Personalmanagement*. In *Studienwissen kompakt*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28309-4>

Hugl, U. (1995). Qualitative Inhaltsanalyse und Mind-Mapping: ein neuer Ansatz für Datenauswertung und Organisationsdiagnose. In *Neue betriebswirtschaftliche Forschung*, 151. Gabler.

Huinink, J. & Schröder, T. (2008). *Sozialstruktur Deutschlands*. In UTB, 3146. UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2010). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (Online-Ressource (VIII, 312 Seiten)). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-95936-6>

Hybels, R. C. (1995). On Legitimacy, Legitimation, and Organizations: A Critical Review and Integrative Theoretical Model. In *Academy of Management Journal, Special Issue: Best Papers Proceedings*, 55, 241-245.

Imbusch, P. (2012). *Macht und Herrschaft in der wissenschaftlichen Kontroverse*. In Imbusch, P. (2012). *Macht und Herrschaft* (2. aktualisierte und erweiterte Auflage). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93469-3>

Jackson, S. E. & Schuler R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. In *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.

Jarzabkowski, P. (2008): Shaping Strategy as a Structuration Process. In *Academy of Management Journal*, 51(4), 621-650

Jung, H. (2017). *Personalwirtschaft* (10. aktualisierte Auflage). De Gruyter Oldenbourg.

Kabst, R., Kötter, P., Meifert, M. & Wehner, M. C. (2010). HR Business Partner gesucht. In *PERSONAL - Zeitschrift für Human Resource Management*, 3, 6–9.

Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. In *Behavioral Science*, 9, 131-146.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations* (2. Auflage). Wiley.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2. überarbeitete Auflage). Wiley.

Kelle, U. (2019). Mixed Methods. In Baur, N. & Blasius, J. (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer VS. 159-172. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>

Keller, R. (2012). *Das interpretative Paradigma*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kelly, J. & Gennard, J. (1996). The role of personnel directors on the board of directors. In *PERSONNEL REVIEW*, 25(1), 7-24.

Kiesenbauer, J. (2018). Kompetenzmanagement für die Unternehmenskommunikation: Grundlagen der Professionalisierung und Personalentwicklung im Kommunikationsmanagement. In *Organisationskommunikation, Studien zu Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21712-9>

Kieser, A. & Walgenbach, P. (2007). *Organisation* (5. überarbeitete Auflage). Schäffer-Poeschel.

Kirchgässner, G. (1991). Homo oeconomicus: das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. In *Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften*, 74, Mohr.

Kirsch, W. & Heeckt, N.-N. (2001). Evolutionäre Organisationstheorie VI: Unternehmenspolitik. In *Seminar für Strategische Unternehmensführung Nr. 6*, LudwigsMaximilian-Universität München.

König, S. (2005). *Human Resource Management, Personalauswahl und Theorien interkultureller Beziehungen. Interaktionskulturen aus einer Negotiated Order-Perspektive* (1. Auflage). Hampp.

Kotthoff, H. (1981). *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft: eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*. Campus-Verlag.

Kotthoff, H. (1994). *Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. In *Schriftenreihe industrielle Beziehungen*, 8, Hampp.

Krämer, M. (2008). HR-Manager im Spannungsfeld widerstreitender Interessen. Zwischen Macht und Ohnmacht. In *Personalführung*, 8, 34-40.

Krappmann, L. (1971). Soziologische Dimensionen der Identität: strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen. In *Texte und Dokumente zur Bildungsforschung* (1. Auflage). Klett-Cotta.

Kromrey, H. (2000). *Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung* (9. korrigierte Auflage). Leske + Budrich.

Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation: der Einstieg in die Praxis* (2. aktualisierte Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kühl, S. (2006). Welche Daseinsberechtigung hat Personalarbeit? Ein Thesenpapier mit Begründungen.

Lamnek, S. (1988). Qualitative Sozialforschung / Siegfried Lamnek; Band 1: Methodologie. Psychologie-Verl.-Union.

Lamnek, S. (2010). Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch. In Grundlagen Psychologie (5. überarbeitete Auflage). Beltz.

Larsen, H. & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), 228-244. <https://doi.org/10.1108/01425450310475838>

Lawler, E. E. & Mohrmann, S. A. (2000): Beyond the Vision: What Makes HR Effective? In *Human Resource Planning*, 23, 10-20.

Lees, S. (1997). HRM and the legitimacy market. In *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 226–243.

Legge, K. (1978). Power, innovation, and problem-solving in personnel management. McGraw-Hill.

Legge, K. (1995): *Human Resource Management. Rhetorics and realities*. Macmillan, Basingstoke.

Lehky, M. (2003). Die berufliche Zukunft der Personalmanager. In *PERSONAL - Zeitschrift für Human Resource Management*, 5, 14–17.

Lienert, G. A. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6. Auflage). Weinheim: Beltz.

Linton, R. (1936). *The Study of Man*. Appleton.

Luhmann, N. (1971). „Sinn“. In Habermas, J. & Luhmann, N. (1971). *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie: was leistet die Systemforschung?* In *Theorie* (1. Auflage), 25-100. Suhrkamp.

Lukes, S. (1974). *Power*. Basingstoke.

Mankin, D. A. & Mankin, D. (1978). *Toward a post-industrial psychology: emerging perspectives on technology, work, education, and leisure*. Wiley.

Massey, J. E. (2001). Managing Organizational Legitimacy: Communication Strategies for Organizations in Crisis. In *The Journal of Business Communication*, 38, 153-183.

Matiaske, W. / Weller, I. (2003). Extra-Rollenverhalten. In Martin, A. (Ed.). *Organizational Behaviour - Verhalten in Organisationen*, 95-114. Kohlhammer.

Mayring, P. (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken. In *Beltz-Studium* (5. überarbeitete und neu ausgestattete Auflage). Beltz Verlag.

Mayring, P. (2008). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. In *Beltz Pädagogik* (10. neu ausgestattete Auflage, Dr. nach Typoskr.). Beltz.

Mayring, P. & Brunner, E. (2009). Qualitative Inhaltsanalyse. In Buber, R. & Holzmüller, H. H. (Ed.). *Qualitative Marktforschung* (2. überarbeitete Auflage), 669-680. Gabler.

Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In Baur, N. & Blasius, J. (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage), 633-648. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>

McLean-Parks, J. & Kidder, D. L. (1994): „Till death us do part ...” Changing work relationships in the 1990s. In *Trends in Organizational Behavior*, 1, 111-136.

Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. University of Chicago Press.

Mercer (2007): *HR Transformation in Europe - A Mercer Study*.

Merton, Robert K. (1957). The Role Set. In *British Journal of Sociology*, 8, 106-120.

Metz, T. (1995). Status, Funktion und Organisation der Personalabteilung – Ansätze zu einer institutionellen Theorie des Personalwesens. Hampp.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

Miebach, B. (2010). Soziologische Handlungstheorie: Eine Einführung. In *SpringerLink* (3. aktualisierte Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92185-3>

Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. In *Journal of Management Studies*, 22(2), 133–154.

Mohrmann, S. A., Lawler, E. E. & McMahan, G. C. (1996). *Directions for the Human Resources Organization*. Los Angeles, CA, Center for effective Organizations.

Moser, K., Schwörer, F., Eisele, D. & Haefele, G. (1998). Persönlichkeitsmerkmale und kontraproduktives Verhalten in Organisationen. In Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 42, 89-99.

Müller, G. F. & Bierhoff, H. W. (1994). Arbeitsengagement aus freien Stücken. In Zeitschrift für Personalforschung, 8, 367-379.

Nerdinger, F. W. (2000). Extra-Rollenverhalten. Operationalisierung des Konstrukts und Überprüfung affektiver Antezedenzen. In Gruppendynamik, 31(2), 155-167.

Nerdinger, F. W. (2014): Organisationstheorien. In Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (Ed). Arbeits- und Organisationspsychologie. In Springer-Lehrbuch (3. vollständig überarbeitete Auflage), 43-54. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4>

Neuberger, O. (1992). Gaukler, Hofnarren, Komödianten. Rückwärtsgewandte Überlegungen zur Gegenwart des Vergangenen im Rollenverständnis von PersonalentwicklerInnen. In Augsburger Beiträge zu Organisationspsychologie und Personal, 15.

Neuberger, O. (1997). Personalwesen 1: Grundlagen, Entwicklung, Organisation, Arbeitszeit, Fehlzeiten. In Basistexte Personalwesen. Enke.

Neuberger, O. (2002). Führen und geführt werden. In Basistexte Personalwesen (6. Auflage). Enke.

Neuberger, O. (2006). Mikropolitik und Moral in Organisationen: Herausforderung der Ordnung. In UTB (2. völlig neu bearbeitete Auflage). Lucius & Lucius.

Nienhüser, W. (1993): Rolle. In Weber, W., Mayrhofer, W. & Nienhüser, W. (Ed.). Grundbegriffe der Personalwirtschaft. In Sammlung Poeschel, 127. Schäffer-Poeschel.

Nienhüser, W. (1998): Macht bestimmt die Personalpolitik. In Martin, A. & Nienhüser, W. (Ed.). Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis, 239-264. Hampp.

Nienhüser, W. (2003): Macht. In Martin, A. (Ed.). Organizational Behaviour - Verhalten in Organisationen, 139-172. Kohlhammer.

Nienhüser, W. (2005). Der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In Industrielle Beziehungen, 12, 5-27.

Nienhüser, W. & Krins, C. (2005). Betriebliche Personalforschung: eine problemorientierte Einführung (1. Auflage). Hampp.

Ochsner, M. (2016). Die soziale Verantwortung des Staates: wie sich Wohlfahrtsleistungen auf die Legitimität des Staates auswirken. In Research. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14237-7>

Oechsler, W. (2006). Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen (8. grundlegend überarbeitete Auflage). Oldenbourg.

O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. In Academy of Management Review, 21, 225-253.

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. In Academy of Management Review, 16, 145-179.

Organ, D. W. & Paine, J. B. (1999). A New Kind of Performance for Industrial and Organizational Psychology. In International Reviews of Industrial and Organizational Psychology, 14, 337-368.

Osterloh, M. (1993). Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung (Band 89). Schäffer-Poeschel.

Parsons, T. & Shils, E. A. (1951). Toward a General Theory of Action. Harvard University Press.

Pasmore, W. (1999). A Hero for the Underdogs: A Review of Dave Ulrich's Human Resource Champions. In Organization, 6(2), 361-369.

Pfeffer, J. (1981). Power in organizations. Pitman.

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. Harper & Row, Publishers.

Polzer, S. (1992): Firmenvergleich der Personalfunktionen: Gegenüberstellung der Struktur der Personalabteilungen von 106 Unternehmen in der Arbeitsgemeinschaft „Personal- u. Bildungswesen“, Wien, Österreichisches Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitszentrum.

Porter, M. E. (1999). Wettbewerbsvorteile (5. durchges. und erweiterte Auflage). Campus-Verlag.

Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2019). Forschungsdesign für die qualitative Sozialforschung. In Baur, N. & Blasius, J. (2019). Handbuch Methoden der empirischen

Sozialforschung (2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer VS, 105-123. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>

Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. In *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>

Raven, B. H. (1992). A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence: French and Raven Thirty Years Later. In *Journal of Social Behavior and Personality*, 7(2), 217–244.

Reichertz, J. (2019). Empirische Sozialforschung und soziologische Theorie. In Baur, N. & Blasius, J. (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer VS, 31-48. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>

Reinhardt, R. (2000). Die europäische Personalentwicklung im Wandel: Selbstverständnis und Praktiken in lernorientierten Unternehmen. In *Zeitschrift für Personalforschung*, 14(3), 209–241.

Reiger, H. (2009). Symbolischer Interaktionismus. In Buber, R. & Holzmüller, H. H. (Ed.). *Qualitative Marktforschung* (2. überarbeitete Auflage), 137-156. Gabler.

Reiß, M. & Schuster, H. (1996). Das Personalwesen als Kooperationspartner interner Service-Bereiche. In *Zeitschrift für Personalforschung*, 10(3), 203-221.

Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. In *Employee Relations*, 25(3), 62–280. <https://doi.org/10.1108/01425450310475856>

Ringlstätter, M. (2012). Geleitwort. In Hildisch, K. (2012). Zur strategischen Integration der Personalabteilung: eine erweiterte strukturationstheoretische Betrachtung. In *Schriften zur Unternehmensentwicklung*, V-VI. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4353-8>

Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939): *Management and the Worker*. Harvard University Press.

Rupidara, N. S. & McGraw, P. (2011). The role of actors in configuring HR-systems within multinational subsidiaries. In *Human Resource Management Review*, 21(3), 174-185.

Russell, B. (1974): *Macht*. Europa Verlag.

Salancik, G.R. & Cooper Brindle, M. (1997). The Social Ideologies of Power in Organizational Decisions. In Shapira, Z. B. & Shapira, Z. (Ed.). *Organizational decision making*, 111-132. Cambridge University Press.

Sanders, K. & Kianty, A. (2006). *Organisationstheorien: eine Einführung*. In Lehrbuch (1. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Sandner, K. (1990). *Prozesse der Macht: zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen*. Springer.

Scherm, E. / Kleiner, M. (2006): Shared-Personal-Service-Center – Was leistet es (nicht)? Warum wollen es (trotzdem) alle haben? In Keuper, F. & Oecking, C. (Ed.). *Corporate Shared Services* (1. Auflage). Gabler Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9098-3>

Scheuch, E. K. (1973). Das Interview in der Sozialforschung. In König, R. (Ed.). *Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band 2: Grundlegende Methoden und Techniken*. In *Flexibles Taschenbuch* (3. umgearbeitete und erweiterte Auflage), 66-190. Enke.

Scholz, C. (1999). *Innovative Personal-Organisation: Center-Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung*, Luchterhand.

Scholz, C. (2014). *Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. In *Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* (6. neubearbeitete und erweiterte Auflage). Verlag Franz Vahlen.

Schreyögg, G. & Geiger, D. (2016). *Organisation* (6th ed. 2016.). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4485-6>.

Schröder, H.G. (2002). Das neue Betriebsverfassungsgesetz 2001: (K)ein Wettbewerbsvorteil für die deutsche Wirtschaft. In *Krise des Flächentarifvertrags?*, 100-109. Lehmann.

Scott, R. W. & Meyer, J. W. (1994). *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. Sage.

Shakespeare, W. (1599). „As You Like It“, II. Akt, Szene 7.

Sheehan, C., Cooper, B., Holland, P. & de Cieri, H. (2007). The relationship between HRM avenues of political influence and perceived organizational performance. In *Human Resource Management*, 46(4), 611-629. <https://doi.org/10.1002/hrm.20184>

Shipton, J. & McAuley, J. (1993). Issues of Power and Marginality in Personnel. In *Human Resource Management Journal*, 4(1), 1-13.

Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The role of distributive, procedural and interactional justice. In *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.

Smith, A. (1776). *Der Wohlstand der Nationen*. DTV.

Staehele, W. H. (1975). Die Stellung des Menschen in neueren betriebswirtschaftlichen Theoriesystemen. In *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 713-724.

Stanton, P., Young, S., Bartram, T. & Leggat, S. G. (2010). Singing the same song: translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospitals. In *International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 567–581. <https://doi.org/10.1080/09585191003612075>

Steinke, I. (2000). Gütekriterien qualitativer Forschung. In Flick, U., Kardorff, E. v. & Steinke, I. (Ed.). *Qualitative Forschung (Originalausgabe)*, 319-331. Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Steinkühler, M. (1995). *Lean production - das Ende der Arbeitsteilung?* Hampp.

Strübing, J. (2005). *Pragmatistische Wissenschafts- und Technikforschung*. Campus-Verlag.

Stryker, S. (1980). *Symbolic interactionism: A social structural version*. The Benjamin/Cummings Publishing Company.

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. In *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Taylor, F.W. (1972). Shop Management. In Taylor, F.W. (Ed.): *Scientific Management*, 5-207. Westport/Connecticut.

Teo, S. T. T. & Rodwell, J. J. (2007). To be strategic in the new public sector, HR must remember its operational activities. In *Human Resource Management*, 46(2), 265–284. <https://doi.org/10.1002/hrm.20160>

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. MacGraw-Hill.

Tootell, B., Blackler, M., Toulson, P. & Dewe, P. (2009). Metrics: HRM's Holy Grail? A New Zealand case study. In *Human Resource Management Journal*, 19(4), 375-392. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00108.x>

- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Zaleska, J. (2002). Paying the piper: choice and constraint in changing HR functional roles. In *Human Resource Management Journal*, 12(2), 39-63. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00063.x>
- Tsui, A. S. (1984). A multiple-constituency of managerial reputational effectiveness. In Hunt, J. G. et al. (Ed.): *Leaders and managers. International perspectives on managerial behavior and leadership*, 28-44. Pergamon Press.
- Turner, R. H. (1962). Role taking: Process versus conformity. In Rose, A. (Ed.). *Human behavior and social processes*, 20–40. Houghton-Mifflin.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6. überarbeitete und erweiterte Auflage). vdf, Hochschulverlag an der ETH [u.a.].
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. neu überarbeitete und erweiterte Auflage). vdf, Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource champions. The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1998). A NEW MANDATE FOR HUMAN RESOURCES - Should we do away with HR? On the contrary, the author contends, HR is more necessary than ever-provided it follows a new agenda that focuses on business outcomes rather than on traditional HR activities. In *Harvard business review*, 76(1), 124-135.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D. & Younger, J. (2007). Human resource competencies: Responding to increased expectations. In *Employment Relations Today*, 34(3), 1–12.
- Valverde, M. (2003). Mapping the HRM Function: A Classification of Spanish Companies according to their Distribution of Agents with HRM Responsibilities. In Paper presented at the HRM 2003, Limerick.
- Vester, H.-G. (2009). *Kompendium der Soziologie / Heinz-Günter Vester; 1: Grundbegriffe*. In *Lehrbuch* (1. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vogl, S. (2019). Gruppendiskussion. In Baur, N. & Blasius, J. (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage), 695-700. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>

Wächter, H. & Muller-Camen, M. (2002). Co-determination and strategic integration in German firms. In *Human Resource Management Journal*, 12(3), 76-87. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00072.x>

Wagner, D. (1993). Personalvorstände (Arbeitsdirektoren) in mitbestimmten Unternehmen, elektronisch veröffentlicht unter der URL [https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/4798/file/1993\\_personalvorstaende.pdf](https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/4798/file/1993_personalvorstaende.pdf), zuletzt abgerufen am 19.12.2021.

Walgenbach, P. (1998). Personalpolitik aus der Perspektive des Institutionalistischen Ansatzes. In Martin, A. & Nienhüser, W. (Ed.). *Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis*, 267-290. Hampp.

Weber, M., Winkelmann, J., Weber, M. & Weber, H. (1980). *Wirtschaft und Gesellschaft* (Studienausgabe, 5., revidierte Auflage). J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

Weber, M. & Winkelmann, J. (Ed.). (1991). *Die protestantische Ethik / Max Weber*. [Ed. von J. Winkelmann]; Eine Aufsatzsammlung. In *Gütersloher Taschenbücher Siebenstern* (8. durchges. Auflage). Mohn.

Weber, W. (2005). Dissertationen zu Personalforschungen. In *Zeitschrift für Personalforschung*, 19(4), 335-336.

Weik, E. & Lang, R. (2003). *Moderne Organisationstheorien Handlungsorientierte Ansätze* (1. Auflage). Gabler.

Wierum, D. (1998). Identifizierung und Typologisierung von Kunden der Personalabteilung. In Ackermann, K.-F., Meyer, M. & Mez, B. (Ed.). *Die kundenorientierte Personalabteilung: Ziele und Prozesse des effizienten HR-Management*, 137-156. In Springer eBook Collection. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-07696-4>.

Wilson, T. P. (1970). *Theorien der Interaktion und Modelle soziologischer Erklärung*. In Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Ed.), Band 1.

Wintermantel, R. E. & Mattimore, K. L. (1997). In the Changing World of Human Resources: Matching Measures to Mission. In *Human Resource Management*, 36(3), 337-342.

Wirth, C. (1999). Unternehmensvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen. Die negotiation of order von ausgewählten Netzwerkbeziehungen einer Warenhausunternehmung. Hampp.

Wiswede, G. (1977). Rollentheorie. In Urban-Taschenbücher (1. Auflage). Kohlhammer.

Wiswede, G. (1998). Soziologie: Grundlagen und Perspektiven für den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich (3. neubearbeitete Auflage). Verlag Moderne Industrie.

Wolfe Morrison, E. (1994). Role Definition and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. In *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.

Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A. & Gerhart, B. (2001). Comparing line and HR executive's perceptions of HR effectiveness: services, roles, and contributions. In *Human Resource Management*, 40(2), 111-123.

Wunderer, R. & Jaritz, A. (2007). Unternehmerisches Personalcontrolling: Evaluation der Wertschöpfung für das Personalmanagement. In *Personalwirtschaft Buch* (4. aktualisierte Auflage). Luchterhand.

Zeltditch, M. J. (2001). Theories of Legitimacy. In Jost, J. T. & Major, B. (Ed.): *The Psychology of Legitimacy: Emerging Perspectives on Ideology, Justice, and Intergroup Relations*, 33-53. Cambridge University Press.

Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. In *American Sociological Review*, 42, 726-743.

Erklärung

## **Erklärung**

Hiermit erkläre ich, Katharina Holtzheimer, dass ich keine kommerzielle Promotionsberatung in Anspruch genommen habe. Die Arbeit wurde nicht schon einmal in einem früheren Promotionsverfahren angenommen oder als ungenügend beurteilt.

---

Ort/Datum

---

Unterschrift Doktorand/in

## **Eidesstattliche Versicherung**

Ich, Katharina Holtzheimer, versichere an Eides statt, dass ich die Dissertation mit dem Titel:

„Zur Legitimität der Personalabteilung – Zwischen Rollenverständnis und  
Machtverhältnissen. Eine empirische Analyse am Beispiel eines Industrieunternehmens“

selbst und bei einer Zusammenarbeit mit anderen Wissenschaftlerinnen oder  
Wissenschaftlern gemäß den beigefügten Darlegungen nach § 6 Abs. 3 der  
Promotionsordnung der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vom  
18. Januar 2017 verfasst habe. Andere als die angegebenen Hilfsmittel habe ich nicht benutzt.

---

Ort/Datum

---

Unterschrift Doktorand/in



Anhang

## **Anhang**

Anlage 1: Zusammenfassung

Anlage 2: Summary

Anlage 3: Interviewleitfaden Personalmitarbeiter

Anlage 4: Interviewleitfaden Anspruchsgruppen

Anlage 5: Kategoriensystem Personalmitarbeiter

Anlage 6: Kategoriensystem Anspruchsgruppen

## **Anlage 1: Zusammenfassung**

Veränderte globale Rahmenbedingungen führen gesamtgesellschaftlich zu steigender Komplexität, Volatilität, Ambiguität sowie Unsicherheit und damit zu einem erhöhten Wettbewerbsdruck auf Unternehmen. Vor diesem Hintergrund müssen Personalabteilungen eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung der anstehenden Herausforderungen einnehmen und einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten. Ein Blick in die Unternehmensrealität zeigt, dass sie diesem Anspruch entgegenstehend vielfach mit dem Vorwurf zu kämpfen haben, ein administrativ-reaktiver, die Leistungserstellung lediglich unterstützender Unternehmensbereich zu sein. Damit entwickelt sich die Legitimität von Personalabteilungen zunehmend zu einem Problem.

Die vorliegende Arbeit beleuchtet auf Basis neoinstitutionalistischer Ansätze die Legitimität von Personalabteilungen am Beispiel eines Industrieunternehmens. Es wird deutlich, dass die Debatte um die Legitimität der Personalabteilung im untersuchten Unternehmen ihre Aktualität nicht verloren hat. Auf Basis einer Gruppendiskussion sowie qualitativer Leitfadenterviews wird ein Verständnis dafür entwickelt, welche Bedingungen die Legitimitätssituation der untersuchten Personalabteilung bestimmen.

Dabei kristallisieren sich neben dem wahrgenommenen Wertschöpfungsbeitrag insbesondere die Erfüllung der Rollenerwartungen von Führungskräften und Arbeitnehmervertretern als relevante Anspruchsgruppen innerhalb des Unternehmens sowie die historisch gewachsenen und fortlaufend bestätigten Machtstrukturen zwischen den Akteuren als bedeutende Einflussfaktoren auf die Legitimität der Personalabteilung heraus.

Von diesen Erkenntnissen ausgehend werden unterschiedlich fokussierte Handlungsoptionen abgeleitet, die sowohl Anpassungs- als auch Veränderungsstrategien in den Blickpunkt nehmen. Die teils disruptiven Veränderungen inner- und außerhalb von Unternehmen eröffnen Handlungs- sowie Interpretationsspielräume und damit die Chance, die bestehenden Strukturen zu verändern. Die aus den Ergebnissen abgeleiteten Legitimationsstrategien ermöglichen eine aktive Positionierung der untersuchten Personalabteilung, um ihre Legitimitätssituation nachhaltig und positiv zu ihren Gunsten zu beeinflussen.

## **Anlage 2: Summary**

The conditions of today's ever-changing global economy further complexity, volatility, ambiguity and insecurity in society as a whole and thus lead to a rise in competitive pressure for companies. In this context HR departments must play a key role in mastering the challenges ahead and contribute to the company's creation of value. In reality however they often have to contend with the reproach of being an administrative-reactive corporate department that merely supports the production sector – the legitimacy of HR departments is increasingly becoming a problem.

On the basis of Neo-Institutionalism, this paper examines the legitimacy of HR departments using the example of an industrial company. What becomes apparent is that within the company studied the debate about the legitimacy of HR departments has not lost its topicality. Drawing from a group discussion as well as qualitative guideline interviews an understanding is developed about which conditions determine the legitimacy situation of the HR department examined.

In determining the legitimacy of the HR department, perceived contribution to the creation of value plays an important role. Other main factors of influence are the role expectations of relevant stakeholders within the company and how or if they are met as well as the power structures that have historically grown and are continuously being reaffirmed.

Based on these findings, different options for action are derived which focus on strategies of both adaptation and change. The disruptive changes within and outside of companies open up scope for action as well as interpretation and thus the opportunity to change existing structures. The strategies for legitimation derived from the findings enable the HR department studied to gain and maintain legitimacy and to influence its legitimacy situation positively and sustainably.

### Anlage 3: Interviewleitfaden Personalmitarbeiter

## Leitfadengestütztes Interview - Personalmitarbeiter

### TEIL 1: Einleitung (Warm-Up)

#### Begrüßung des Gesprächspartners und Dank

Guten Tag! Ich möchte mich zuallererst bei Ihnen **b e d a n k e n**, dass Sie sich heute Zeit für dieses Gespräch nehmen. Ich bin Katharina Holtzheimer und schreibe derzeit meine Doktorarbeit zur Rolle der Personalabteilung im Unternehmen und der Zusammenarbeit mit den Prozesspartnern. Ich freue mich sehr, dass Sie auf diese Weise meine Arbeit unterstützen!

#### Zum Ablauf des Interviews

Kurz zum Ablauf des Gesprächs: Das Interview wird **ca. 60 Minuten** dauern. Ich werde Ihnen einige Fragen stellen, die für meine Arbeit von Bedeutung sind. Ich würde unser Gespräch sehr gerne mit dem **Tonbandgerät** aufzeichnen - Bitte haben Sie diesbezüglich keinerlei Bedenken; die Daten werden ausschließlich für meine Forschungszwecke verwendet und nicht weitergegeben. Ich garantiere Ihnen **vollständige Anonymität** und **strenge Vertraulichkeit!!!** Der Interviewleitfaden ist mit dem Datenschutz abgestimmt und freigegeben worden. Ich lösche die Aufnahme direkt nach der Auswertung. Bei der Auswertung werden alle Daten anonymisiert, die einen Rückschluss auf Ihre Person ermöglichen (wie bspw. Name, Orte oder auch Abteilungskürzel). Es kann also kein Rückschluss auf Ihre Person gezogen werden. Die Aufnahme mit dem Tonband ermöglicht mir, Ihnen meine ungeteilte Aufmerksamkeit zu schenken, da ich nicht mitschreiben muss. Wenn Sie die Aufnahme mit dem Tonbandgerät ablehnen sollten, würde ich Ihre Antworten gerne während des Gesprächs handschriftlich notieren, da mir das die anschließende Auswertung vereinfacht. Natürlich werde ich auch in diesem Fall Ihre Antworten anonymisieren, sodass keinerlei Rückschluss auf Ihre Person möglich ist.

Bitte beachten Sie, dass es in diesem Gespräch keine richtigen und keine falschen Antworten gibt. Vielmehr entscheidend sind ihre persönlichen Sichtweisen und Ihre Eindrücke. Dabei laden einige Fragen, die ich Ihnen stelle, dazu ein, **a u s f ü h r l i c h e r** zu antworten.

#### Haben Sie im Vorwege noch Fragen?

Bei Unklarheiten können Sie jederzeit gerne auch während des Gesprächs Fragen stellen. Natürlich können Sie sich bei Fragen und Anregungen auch nach unserem Interview gerne an mich wenden.

Dann würde ich vorschlagen, dass wir nun mit dem **Interview beginnen** und das **Aufnahmegerät** einschalten.

## **TEIL 2: Legitimitätssituation der Personalabteilung**

Zunächst würde ich als Einstieg in die Thematik gerne mit ganz globalen Fragen zu Personalarbeit allgemein und ihrer Verortung im Unternehmen starten.

- 1. Welchen Stellenwert sollte die Personalabteilung Ihrer Meinung nach auf einer Skala von 0 bis 10 im Unternehmen haben (SOLL)?**
  - Woran machen Sie das fest? Können Sie das näher erläutern?
- 2. Inwiefern ist der Personalbereich wichtig für den Unternehmenserfolg?**
  - Worin besteht der Beitrag von Personalarbeit?
- 3. Würden Sie sagen, dass die Personalabteilung erfolgreich arbeitet?**
  - Warum (nicht)? Woran machen Sie das fest?
  - Was läuft gut? Was läuft nicht so gut?
- 4. An welchen Faktoren würden Sie erfolgreiche Personalarbeit festmachen?**
  - Kann die Personalarbeit Ihrer Meinung nach sinnvoll in Zahlen, Daten, Fakten ausgedrückt werden? (Welche? / Warum nicht?)
  - Können Sie mir eine Situation schildern, von der Sie der Meinung sind, dass das es sich um richtig gute Personalarbeit handelt? (Beispiel)
- 5. Welchen Stellenwert hat die Personalabteilung Ihrer Meinung nach auf einer Skala von 0 bis 10 derzeit im Unternehmen (IST)?**
  - Woran machen Sie das fest? Können Sie das näher erläutern?

## **TEIL 3: Fragen zum Rollenverständnis**

Wir haben uns jetzt zunächst allgemein über Personalarbeit und ihren Stellenwert im Unternehmen unterhalten. Jetzt würde ich gerne mit Ihnen näher auf die Rolle des Personalreferenten eingehen; so wie Sie sie wahrnehmen.

- 1. Wie würden Sie Ihre eigene Rolle im Unternehmen beschreiben?**
  - Worin bestehen Ihre Hauptaufgaben?
  - **Entstehen Rollenkonflikte? Bestehen Widersprüche?**
- 2. Bei Bedarf: Worin besteht Ihrer Meinung nach die Rolle eines Personalreferenten?**
  - Was sind seine Aufgaben? Was sind seine Tätigkeiten?
  - **Was davon wird derzeit schon erfüllt?**
  - **Fühlen Sie sich gut genug ausgestattet, um den Ansprüchen zu entsprechen?**
- 3. Nehmen Sie in der letzten Zeit Veränderungen in der Personalarbeit wahr?**
  - Was hat sich verändert? (Aufgabenbereiche, Verantwortlichkeiten)
  - Können Sie mir das anhand eines Beispiels verdeutlichen?
- 4. Glauben Sie, dass alle Personalreferenten ihre Rolle gleich interpretieren? Gibt es Unterschiede / Ähnlichkeiten?**

- Bitte nennen Sie mir zu Ihren Beobachtungen ein Beispiel
- 5. Was glauben Sie, welche Persönlichkeitseigenschaften ein guter Personalreferent haben muss?**
- Um den Job gut zu machen / um Ihren Erwartungen zu entsprechen
- 6. Bei Bedarf: Wie viel Gestaltungsfreiräume nehmen Sie in Ihrer täglichen Arbeit wahr?**
- Was machen Sie damit? Wie nutzen Sie ihn?
  - Wie sehen Ihre Kollegen das?

## **TEIL 4: Zusammenarbeit zwischen den Akteuren**

Wenn Sie sich jetzt die Zusammenarbeit mit den Führungskräften und den Arbeitnehmersvertretern vergegenwärtigen:

- 1. Wer ist in dieser Zusammenarbeit Ihrer Meinung nach für was zuständig?**
- Wo liegen welche Verantwortlichkeiten?
  - Woran machen Sie das fest?
  - Können Sie das bitte anhand eines Beispiels verdeutlichen?
- 2. Was glauben Sie, erwarten Ihre Prozesspartner von Ihnen? (Was sind Ihre Aufgaben in den Augen Ihrer Prozesspartner?)**
- Betriebsrat
  - Personal
  - Führungskraft
- 3. Bitte rufen Sie sich die Zusammenarbeit mit Ihren Prozesspartnern ins Gedächtnis. Wenn Sie nun das Kräfteverhältnis beurteilen müssten und in diesem Zug 100 Punkte auf die einzelnen Prozesspartner verteilen könnten – welchem Prozesspartner würden Sie wie viele Punkte geben?**
- Was hat dazu geführt, dass Sie die Punkte so verteilt haben?
  - Woran liegt das Ihrer Meinung nach?
  - Können Sie mit das Kräfteverhältnis an einem Beispiel verdeutlichen?
- 4. Inwiefern fühlen Sie sich auf Ihre Prozesspartnern angewiesen?**
- Wo greifen Sie auf deren Vorarbeit zurück?
  - Woran liegt das?
  - Wie äußert sich das? (Beispiel)
- 5. Inwiefern sind die anderen Prozesspartner auf Sie angewiesen sind?**
- Wo greifen Ihre Prozesspartner auf Ihre Vorarbeit zurück?
  - Woran liegt das?
  - Können Sie mir das anhand eines Beispiels verdeutlichen?
- 6. Bei Bedarf: Empfinden Ihre Kollegen die Zusammenarbeit ähnlich wie Sie oder nehmen Sie da Unterschiede wahr?**
- Können Sie mir das anhand eines Beispiels verdeutlichen?

## Teil 5: Abschluss

Jetzt haben wir uns gut 60 Minuten ausführlich über Personalarbeit, die Rolle des Referenten und die Zusammenarbeit mit den Prozesspartnern unterhalten.

**Gibt es aus Ihrer Sicht noch Punkte die Sie ansprechen möchten?**

- Anregungen allgemeine Bemerkungen Kritik; spezielle Erfahrungen...

## Teil 6: Soziodemografische Angaben

### Angaben zum Befragten

#### **Alter (in Jahren)**

jünger als 20       20 – 29       30 – 39       40 – 49       50 – 59       älter als 59

#### **Dauer der Betriebszugehörigkeit (in Jahren)**

weniger als 5       5 – 10       11 – 15       16 – 25       26 – 35       mehr als 35

#### **Zeit auf der derzeitigen Position (in Jahren)**

weniger als 5       5 – 10       11 – 15       16 – 25       26 – 35       mehr als 35

Ich bin jetzt soweit durch mit meinen Fragen und bedanke mich recht herzlich für das angenehme Gespräch mit Ihnen und Ihr entgegengebrachtes Vertrauen. Wie eingangs bereits erwähnt, können Sie mich jederzeit gerne kontaktieren, wenn sich im Nachhinein doch noch Fragen oder Anregungen ergeben sollten.

## Anlage 4: Interviewleitfaden Anspruchsgruppen

### Leitfadengestütztes Interview - Anspruchsgruppen

#### TEIL 1: Einleitung (Warm-Up)

##### Begrüßung des Gesprächspartners und Dank

Guten Tag! Ich möchte mich zuallererst bei Ihnen **b e d a n k e n**, dass Sie sich heute Zeit für dieses Gespräch nehmen. Ich bin Katharina Holtzheimer und schreibe derzeit meine Doktorarbeit zur Rolle der Personalabteilung im Unternehmen und der Zusammenarbeit mit den Prozesspartnern. Ich freue mich sehr, dass Sie auf diese Weise meine Arbeit unterstützen!

##### Zum Ablauf des Interviews

Kurz zum Ablauf des Gesprächs: Das Interview wird **ca. 45 Minuten** dauern. Ich werde Ihnen einige Fragen stellen, die für meine Arbeit von Bedeutung sind. Ich würde unser Gespräch sehr gerne mit dem **Tonbandgerät** aufzeichnen - Bitte haben Sie diesbezüglich keinerlei Bedenken; die Daten werden ausschließlich für meine Forschungszwecke verwendet und nicht weitergegeben. Ich garantiere Ihnen **vollständige Anonymität** und **strenge Vertraulichkeit!!!** Der Interviewleitfaden ist mit dem Datenschutz abgestimmt und freigegeben worden. Ich lösche die Aufnahme direkt nach der Auswertung. Bei der Auswertung werden alle Daten anonymisiert, die einen Rückschluss auf Ihre Person ermöglichen (wie bspw. Name, Orte oder auch Abteilungskürzel). Es kann also kein Rückschluss auf Ihre Person gezogen werden. Die Aufnahme mit dem Tonband ermöglicht mir, Ihnen meine ungeteilte Aufmerksamkeit zu schenken, da ich nicht mitschreiben muss. Wenn Sie die Aufnahme mit dem Tonbandgerät ablehnen sollten, würde ich Ihre Antworten gerne während des Gesprächs handschriftlich notieren, da mir das die anschließende Auswertung vereinfacht. Natürlich werde ich auch in diesem Fall Ihre Antworten anonymisieren, sodass keinerlei Rückschluss auf Ihre Person möglich ist.

Bitte beachten Sie, dass es in diesem Gespräch keine richtigen und keine falschen Antworten gibt. Vielmehr entscheidend sind ihre persönlichen Sichtweisen und Ihre Eindrücke. Dabei laden einige Fragen, die ich Ihnen stelle, dazu ein, **a u s f ü h r l i c h e r** zu antworten.

##### Haben Sie im Vorwege noch Fragen?

Bei Unklarheiten können Sie jederzeit gerne auch während des Gesprächs Fragen stellen. Natürlich können Sie sich bei Fragen und Anregungen auch nach unserem Interview gerne an mich wenden.

Dann würde ich vorschlagen, dass wir nun mit dem **Interview beginnen** und das **Aufnahmegerät** einschalten.

## **TEIL 2: Legitimitätssituation der Personalabteilung**

Zunächst würde ich als Einstieg in die Thematik gerne mit ganz globalen Fragen zu Personalarbeit allgemein und ihrer Verortung im Unternehmen starten.

- 6. Welchen Beitrag leistet Personalarbeit Ihrer Meinung nach zum Unternehmenserfolg?**
- 7. Würden Sie sagen, dass die Personalabteilung erfolgreich arbeitet?**
  - Warum (nicht)? Woran machen Sie das fest?
  - Was läuft gut? Was läuft nicht so gut?
- 8. An welchen Faktoren würden Sie erfolgreiche Personalarbeit festmachen?**
  - Kann die Personalarbeit Ihrer Meinung nach sinnvoll in Zahlen, Daten, Fakten ausgedrückt werden? (Welche? / Warum, warum nicht?)
  - Können Sie mir eine Situation schildern, von der Sie der Meinung sind, dass das es sich um richtig gute Personalarbeit handelt? (**Beispiel**)
- 9. Welchen Stellenwert sollte die Personalabteilung Ihrer Meinung nach auf einer Skala von 0 bis 10 im Unternehmen haben (SOLL)?**
  - Woran machen Sie das fest? Können Sie das näher erläutern?
- 10. Welchen Stellenwert hat die Personalabteilung Ihrer Meinung nach auf einer Skala von 0 bis 10 aktuell im Unternehmen (IST)?**
  - Woran machen Sie das fest? Können Sie das näher erläutern?

## **TEIL 3: Fragen zum Rollenverständnis**

Wir haben uns jetzt zunächst allgemein über Personalarbeit und ihren Stellenwert im Unternehmen unterhalten. Jetzt würde ich gerne mit Ihnen näher auf die Rolle des Personalreferenten eingehen; so wie Sie sie wahrnehmen.

- 7. Wie würden Sie Ihre eigene Rolle im Unternehmen beschreiben?**
  - Was sind Ihre Hauptaufgaben?
- 8. Worin besteht Ihrer Meinung nach die Rolle eines Personalreferenten?**
  - Was sind seine Aufgaben? Was sind seine Tätigkeiten?
  - **Was davon wird derzeit schon erfüllt?**
- 9. Nehmen Sie in der letzten Zeit Veränderungen in der Personalarbeit wahr?**
  - Was hat sich verändert? (Aufgabenbereiche, Verantwortlichkeiten)
  - Können Sie mir das anhand eines Beispiels verdeutlichen?
- 10. Glauben Sie, dass alle Personalreferenten ihre Rolle gleich interpretieren? Gibt es Unterschiede / Ähnlichkeiten?**
  - Bitte nennen Sie mir zu Ihren Beobachtungen ein Beispiel

**11. Was glauben Sie, welche Persönlichkeitseigenschaften ein guter Personalreferent haben muss?**

- Um den Job gut zu machen / um Ihren Erwartungen zu entsprechen

## **TEIL 4: Zusammenarbeit zwischen den Akteuren**

Wenn Sie sich jetzt die Zusammenarbeit mit den Personalreferenten und den [Führungskräften] ODER [Arbeitnehmervertretern] vergegenwärtigen:

**7. Wer ist in dieser Zusammenarbeit Ihrer Meinung nach für was zuständig?**

- Wo liegen welche Verantwortlichkeiten?
- Woran machen Sie das fest?
- Können Sie das bitte anhand eines Beispiels verdeutlichen?

**8. Was glauben Sie, erwarten Ihre Prozesspartner von Ihnen? (Was sind Ihre Aufgaben in den Augen Ihrer Prozesspartner?)**

- Betriebsrat
- Personal
- Führungskraft

**9. Bitte rufen Sie sich die Zusammenarbeit mit Ihren Prozesspartnern ins Gedächtnis. Wenn Sie nun das Kräfteverhältnis beurteilen müssten und in diesem Zug 100 Punkte auf die einzelnen Prozesspartner verteilen könnten – welchem Prozesspartner würden Sie wie viele Punkte geben?**

- Was hat dazu geführt, dass Sie die Punkte so verteilt haben?
- Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

**10. Inwiefern fühlen Sie sich auf Ihre Prozesspartnern angewiesen?**

- Wo greifen Sie auf deren Vorarbeit zurück?
- Woran liegt das?
- Wie äußert sich das? (Beispiel)

**11. Inwiefern sind die anderen Prozesspartner auf Sie angewiesen sind?**

- Wo greifen Ihre Prozesspartner auf Ihre Vorarbeit zurück?
- Woran liegt das?
- Können Sie mir das anhand eines Beispiels verdeutlichen?

**12. Bei Bedarf: Empfinden Ihre Kollegen die Zusammenarbeit ähnlich wie Sie oder nehmen Sie da Unterschiede wahr?**

- Können Sie mir das anhand eines Beispiels verdeutlichen?

## **Teil 5: Abschluss**

Jetzt haben wir uns gut 45 Minuten ausführlich über Personalarbeit, die Rolle des Referenten und die Zusammenarbeit mit den Prozesspartnern unterhalten.

**Gibt es aus Ihrer Sicht noch Punkte die Sie ansprechen möchten?**

- Anregungen allgemeine Bemerkungen Kritik; spezielle Erfahrungen...

## Teil 6: Soziodemografische Angaben

### Angaben zum Befragten

#### Alter (in Jahren)

jünger als 20       20 – 29       30 – 39       40 – 49       50 – 59       älter als 59

#### Dauer der Betriebszugehörigkeit (in Jahren)

weniger als 5       5 – 10       11 – 15       16 – 25       26 – 35       mehr als 35

#### Zeit auf der derzeitigen Position (in Jahren)

weniger als 5       5 – 10       11 – 15       16 – 25       26 – 35       mehr als 35

Ich bin jetzt soweit durch mit meinen Fragen und bedanke mich recht herzlich für das angenehme Gespräch mit Ihnen und Ihr entgegengebrachtes Vertrauen. Wie eingangs bereits erwähnt, können Sie mich jederzeit gerne kontaktieren, wenn sich im Nachhinein doch noch Fragen oder Anregungen ergeben sollten.

## Anlage 5: Kategoriensystem Personalmitarbeiter inkl. Ankerbeispiele

Kategorien Kodierung der Interviews mit den Personalmitarbeitern (PM 01 - 09)					
Ebene 1	Ebene 2	Ebene 3	Ebene 4	Kategorienbeschreibung	Ankerbeispiel
Legitimität	Wertschöpfungsbeitrag	vorhanden	-	Aussagen, die darauf hindeuten, dass die Personalabteilung einen Wertschöpfungsbeitrag im Unternehmen leistet.	Also bei der Einstellung sind wir sehr wichtig, weil wir lenken und zusammen mit den Bereichen entscheiden, wer in unser Unternehmen kommt. (PA 01, Nr. 5)
Legitimität	Wertschöpfungsbeitrag	nicht vorhanden	-	Aussagen, die darauf hindeuten, dass die Personalabteilung keinen Wertschöpfungsbeitrag im Unternehmen leistet.	Na ich bin so gestrickt, dass ich sage: es muss ja erstmal Geld verdient werden. Und ich frage mich, ob wir direkt Geld verdienen bei uns. Wir geben ja eher aus. Also wir verursachen ja eher die Kosten würde ich sagen. (PA 02, Nr. 1)
Legitimität	Image	-	-	Aussagen, die das Image der Personalabteilung im Unternehmen beschreiben.	Also man sagt ja so schön das Dreieck des Vertrauens, aber häufig wird die Personalabteilung als Übel angesehen. Also als administratives Hindernis. „Wir müssen das über die Personalabteilung machen.“ (PA 09, Nr. 4)
Legitimität	Stellenwert	SOLL	Skala	Die Beurteilung des idealen Stellenwerts der Personalabteilung im Unternehmen anhand der Skala von 0 bis 10	Ich halte Personalarbeit für sehr, sehr wichtig, also 10. (PA 05, Nr. 1)
Legitimität	Stellenwert	SOLL	Begründung	Aussagen, die die Bewertung des idealen Stellenwerts seitens des Interviewten begründen	Weil wir dafür sorgen, dass die Mitarbeiter da sind, wo sie hingehören. Ein Betrieb ohne Menschen, ohne das Personal, ist schlecht. Kann nicht funktionieren. Der richtige Mitarbeiter muss am richtigen Platz sein. (PA 05, Nr. 2)
Legitimität	Stellenwert	IST	Skala	Die Beurteilung des aktuellen Stellenwerts der Personalabteilung im Unternehmen anhand der Skala von 0 bis 10	Aktuell empfinde ich uns aber eher bei einer 7. (PA 06, Nr. 2)
Legitimität	Stellenwert	IST	Begründung	Aussagen, die die Bewertung des aktuellen Stellenwerts seitens des Interviewten begründen	Ich würde das begründen, dass wir schon stetig ganz stark daran arbeiten, eine gute Personalarbeit zu machen. (PA 04, Nr. 31)
Legitimität	Teufelskreis	-	-	Aussagen, die den Teufelskreis der Personalarbeit verdeutlichen.	In der Regel macht der Fachbereich die allermeisten Sachen auch erstmal mit sich selber aus. Auch wenn das Fachbereichsübergreifend ist. Die reden immer erst miteinander, bevor sie jemand anderes einschalten. Dann schalten sie bei Problemen in der Regel erstmal den Betriebsrat ein und irgendwann, wenn es feststeht, dann schalten sie das Personalwesen ein. Also so ist momentan der Standardprozess. (PA 09, Nr. 60)
Legitimität	Legitimationsmöglichkeiten	-	-	Aussagen, die Möglichkeiten der Legitimation der Personalabteilung aufzeigen	Aber auch das muss doch aufzuweichen sein. Da muss man vielleicht auch in der Leitung mal gucken, mit was für einem Typ an Personaler kann ich den Bereich jetzt knacken. Das hängt ja auch in einem sehr hohen Maß immer von den einzelnen Persönlichkeiten ab. Einige kannst du nie erreichen, aber das sind die wenigsten. Die meisten kannst du auf irgendeinen Fuß immer erwischen. Und da gilt es doch anzusetzen. Ich bin davon überzeugt, dass z.B. persönliche Sympathie schonmal der erste Schritt ist. Wenn man sich einigermassen sympathisch findet, redet man gerne miteinander und schon hat man als Personaler zumindest schonmal einen Finger in der Tür. (PA 03, Nr. 63)
Rolle	Rolle Personalabteilung	IST	-	Aussagen, die die aktuell wahrgenommene Rolle der Personalabteilung beschreiben.	Also im Moment ist es noch so, dass die Rolle des Personalreferenten noch zu viel als Erfüllungsgelhilfe gesehen wird. Als der Dienstleister und nicht als der strategische Partner. (PA 07, Nr. 67)
Rolle	Rolle Personalabteilung	SOLL	-	Aussagen, die die ideale Rolle der Personalabteilung beschreiben. Daraus lassen sich verschiedene Typen ableiten.	Aber ich würde mir wünschen, dass ich als Personaler eine Gestaltungsrolle habe und dass ich im Unternehmen auch eine gewisse Führungs- oder Machtrolle habe. (PA 02, Nr. 18)
Rolle	Rolle Personalabteilung	Wandel	-	Aussagen, die auf einen Wandel der Rolle der Personalabteilung schließen lassen.	Wenn du heute als Neuer einsteigst, sind schon ganz viele Wissende da und du musst erstmal aufholen. Also so professionell wie wir heute aufgestellt sind, ist das schon gut. Das ist ja eine immense Entwicklung. Die ganzen Unterstützungssysteme und die Prozesse. Das hatten wir früher alles nicht. (PA 05, Nr. 57)
Rolle	Rolle Personalabteilung	Varianz der Beteiligten	-	Aussagen, die darauf schließen lassen, dass die Personalmitarbeiter ihre Rolle unterschiedlich interpretieren. Bei einer hohen Varianz ist im Umkehrschluss von einer Rollendiffuzität auszugehen.	Ist er offen dafür oder ist er nicht offen dafür? Man hat einfach unterschiedliche Typen an Referenten und damit steht und fällt auch die Personalarbeit. (PA 07, Nr. 45)
Rolle	Persönlichkeitseigenschaften	SOLL	-	Aussagen, die die ideale Persönlichkeit eines Personalmitarbeiters beschreiben	Auch Ehrlichkeit. Empathie auf jeden Fall. Feingefühl. Interesse an Zwischenmenschlichem. Das Feingefühl für gewisse Situationen. (PA 08, Nr. 96)
Rolle	Persönlichkeitseigenschaften	IST	-	Aussagen, die die aktuell wahrgenommene Persönlichkeit eines Personalmitarbeiters beschreiben	Also die sind ja fachlich und ich glaube, ich habe hohe soziale Kompetenzen. Also ich weiß, was für Menschen gebraucht werden. Und wenn ich dann in der Lage bin, denen zu zeigen, dass ich was kann, was die nicht können, nämlich dass ich ganz andere Gedanken mitbringe, ganz andere Ideen, dann werde ich auch erstner genommen. (PA 06, Nr. 15)
Rolle	Rolle Personalabteilung	Rollenkonflikte	-	Aussagen, die darauf hinweisen, dass Rollenkonflikte vorliegen.	Also auf der einen Seite sollen wir natürlich fürsorglich sein und z.B. einen langzeitkranken Mitarbeiter schnellstmöglich in die Arbeit bringen. Und auf der anderen Seite hat der dann, wenn er wieder drin ist, so erhöhte Fehlzeiten, dass ich ihn eigentlich für den Personalausschuss fertig machen müsste. (PA 09, Nr. 40)
Rolle	Rolle Personalabteilung	Gestaltungsfreiraum	-	Aussagen, aus denen deutlich wird, inwieweit die Personalmitarbeiter Gestaltungsfreiräume haben und ggfs. nutzen.	Es gibt viele Themen, wo einem auch die freie Hand gelassen wird. Aber auch viele Themen, die man erst nach Rücksprache entscheiden kann. Das fällt im täglichen Geschäft schon auf, dass man da immer wieder Rücksprache halten muss. Da würde ich mir mehr Gestaltungsfreiraum oder Entscheidungsvollmacht wünschen. (PA 07, Nr. 66)
Zusammenarbeit	Abhängigkeiten	-	-	Aussagen, die auf Abhängigkeiten zwischen den Akteuren hinweisen. Weiterhin fallen hier alle Aussagen mit rein, die Hierarchie- und Machtunterschiede verdeutlichen.	Und was ich auch noch festgestelt habe, was schwierig ist, ist der Status. Mit Status meine ich die Entgeltstufe. Der Personalreferent bewegt sich auf ganz anderen Levels – mit Führungskräften, teilweise oberen Managementkräften, und Betriebsräten. (PA 07, Nr. 30)
Zusammenarbeit	Rolle des Betriebsrats	-	-	Aussagen, die die Rolle des Betriebsrats bzw. dessen Aufgaben in der Zusammenarbeit beschreiben.	Der Betriebsrat ist dazu da, dass die Interessen der Arbeitnehmer gewahrt werden. Aber eigentlich sollten Betriebsrat und wir nur den Rahmen um den Fachbereich herum bilden. (PA 07, Nr. 70)
Zusammenarbeit	Rolle des Linienmanagements	-	-	Aussagen, die die Rolle des Linienmanagements bzw. dessen Aufgaben in der Zusammenarbeit beschreiben.	Die Führungskraft ist dafür verantwortlich, den Laden zu führen. Vor Ort. Ihre Abteilung. Und natürlich die Mitarbeiter zu führen. Und zwar in der Form, dass sie den bestmöglichen Beitrag leisten, um das Abteilungsziel zu erreichen. (PA 03, Nr. 73)
Zusammenarbeit	Machtressourcen	-	-	Aussagen, die beschreiben aus welchen Ressourcen die Akteure ihre Macht generieren. Ausgangspunkt bilden die Dimensionen legitime Macht, Belohnungsmacht, Zwang, Vorbild, Expertenmacht und Informations-/Überzeugungsmacht	Und das Schlimme daran ist, dass die in der Regel tatsächlich besser informiert sind als wir. Wirklich unglaublich. Ich meine, wir sind eine Unternehmensfunktion. Wieso weiß der Betriebsrat viele Sachen vor uns? Das hat ja auch was mit Macht zu tun. (PA 01, Nr. 119)
Zusammenarbeit	Varianz der Beteiligten	-	-	Aussagen, die verdeutlichen, dass die Zusammenarbeit von der Individualität der	Also die Abteilungsleiter, die mich schätzen, also persönlich, die binden mich mehr ein als die, zu denen ich ein kühleres Verhältnis habe. Es läuft viel über persönliche Beziehungen. (PA 01, Nr. 127)
Zusammenarbeit	Konflikte	-	-	Aussagen, die auf Konflikte in der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren hinweisen.	Dann fragt der Betriebsrat einmal nett nach und wird dann aber deutlicher. Und auch der Fachbereich will natürlich, dass die Prozesse schnell laufen und wir spüren. Wenn das nicht klappt, gibt's auch schonmal Zoff. (PA 05, Nr. 9)
Zusammenarbeit	Koalitionen	-	-	Aussagen, die darauf hinweisen, dass Koalitionen zwischen verschiedenen Akteuren gebildet werden.	Ganz, ganz oft bilden sich mit der Führungskraft Koalitionen. Und manchmal auch zwischen mir und dem Betriebsrat. (PA 06, Nr. 66)
Zusammenarbeit	Bewertung des Kräfteverhältnisses	-	-	Die Beurteilung des Kräfteverhältnisses zwischen den Akteuren anhand der Verteilung von 100 Punkten.	Also ich würde uns, und das ist schon großzügig bemessen, 25 Punkte geben. Dem Fachbereich 30 Punkte. Und die restlichen 45 Punkte gehen dann gerade an den BR. (PA 01, Nr. 120)
Zusammenarbeit	Erfolgsfaktoren	-	-	Aussagen, die beschreiben, welche Faktoren die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren verbessern.	Von vornherein gemeinsam arbeiten erleichtert allen die Arbeit. Vertrauen ist das eine, aber Kommunikation ist da auch sehr wichtig. Die muss stimmen, um Vertrauen aufzubauen. (PA 07, Nr. 76)
Zusammenarbeit	Wandel	-	-	Aussagen, die darauf hindeuten, dass ein Wandel in der Zusammenarbeit stattfindet.	Also ich finde schon, dass da absolut ein Wandel spürbar ist, auch wenn der noch nicht vollständig vollzogen ist. Aber die Richtung, der Weg stimmen auf jeden Fall. Dass man mit dem Betriebsrat und dem Fachbereich vertrauensvoll über gewisse Themen spricht. Und es wandelt sich tatsächlich auch, mit was für Themen die Leute zu einem kommen. (PA 07, Nr. 71)
Rahmenbedingungen	Struktur und Kultur	-	-	Aussagen, die auf strukturelle und/oder kulturelle Rahmenbedingungen hinweisen, die die Situation beeinflussen.	Aber auch in der Zusammenarbeit mit dem Betriebsbereich gibt es noch viel Nachholbedarf. Es ist historisch gewachsen, dass das Vertrauen und die Offenheit dem Personalwesen gegenüber noch nicht so wirklich da ist. (PA 07, Nr. 6)
Rahmenbedingungen	Ausstattung	-	-	Aussagen, die auf die Ausstattung der Personalmitarbeiter schließen lassen.	Darüber hinaus ist ja mein altbekanntes Lieblingsthema das der Qualifizierungen. Also ich bin nach wie vor Verfechter davon, dass die operativen Personalreferenten auch eine Coaching-Ausbildung machen sollten. Einfach aufgrund der Themen, die wir da auch beackern. (PA 09, Nr. 27)

## Anlage 6: Kategoriensystem Anspruchsgruppen inkl. Ankerbeispiele

Kategorien Kodierung der Interviews mit den Anspruchsgruppen (AV 01 - AV 06 und Fk 01 - Fk 05)					
Ebene 1	Ebene 2	Ebene 3	Ebene 4	Kategorienbeschreibung	Ankerbeispiel
Legitimität	Wertschöpfungsbeitrag	vorhanden	-	Aussagen, die darauf hindeuten, dass die Personalabteilung einen Wertschöpfungsbeitrag im Unternehmen leistet.	Also sie leistet für mich auf jeden Fall den Anteil, dass sie guckt, wie die Leute hier im Werk eingesetzt werden. (BR 01, Nr. 1)
Legitimität	Wertschöpfungsbeitrag	nicht vorhanden	-	Aussagen, die darauf hindeuten, dass die Personalabteilung <u>keinen</u> Wertschöpfungsbeitrag im Unternehmen leistet.	Wo man dann in der Folge auch einen sehr großen Beitrag leisten könnte zum Unternehmenserfolg. Das ist aber im Moment noch nicht so. Und das hat aus meiner Sicht wirklich damit zu tun, dass Prozesse noch nicht gut ablaufen. Dass die auch teilweise noch gar nicht vernünftig sind von den handelnden Personen. (BR 06, Nr. 5)
Legitimität	Image	-	-	Aussagen, die das Image der Personalabteilung im Unternehmen beschreiben.	Und ich glaube, was ich so in meinem Umfeld wahrnehme, klar, es gibt natürlich auch immer mal die eine oder andere Differenz, aber insgesamt ist das doch eher ein positiver Eindruck. (LM 01, Nr. 6)
Legitimität	Stellenwert	SOLL	Skala	Die Beurteilung des idealen Stellenwerts der Personalabteilung im Unternehmen anhand der Skala von 0 bis 10	Auf einer Skala von 0 bis 10 würde ich sagen, dass die so bei einer 7 liegen sollte. (BR 04, Nr. 13)
Legitimität	Stellenwert	SOLL	Begründung	Aussagen, die die Bewertung des idealen Stellenwerts seitens des interviewten begründen	Weil eigentlich sind die schon wirklich wichtig. Es ist auch wichtig, dass die respektiert wird. Wer hält sich sonst an die Regeln, die aufgestellt werden? (BR 04, Nr. 14)
Legitimität	Stellenwert	IST	Skala	Die Beurteilung des aktuellen Stellenwerts der Personalabteilung im Unternehmen anhand der Skala von 0 bis 10	Also ich sage eher bei einer 2 und nicht bei der 7. (BR 05, Nr. 32)
Legitimität	Stellenwert	IST	Begründung	Aussagen, die die Bewertung des aktuellen Stellenwerts seitens des interviewten begründen	Das Personalwesen verwaltet ja nur. Damit ist man eben auch nicht so wichtig. Wenn die mal über die Verwaltung hinweg kommen würden, sieht das bestimmt anders aus. (BR 02, Nr. 10)
Legitimität	Legitimationsmöglichkeiten	-	-	Aussagen, die Möglichkeiten der Legitimation der Personalabteilung aufzeigen	Natürlich ist ein Unternehmensvertreter. Aber gerade die Personalreferent. Letzt sage ich mal was. Wirklich... wenn die geschickt wären, könnten die dem Betriebsrat das Wasser abgraben. Das Wasser abgraben im Sinne von, dass sie mit der Belegschaft, mit den Menschen, insbesondere wenn die in Einzelgesprächen sind, und die haben ja ganz viele Einzelgespräche, logisch. Und dann kommt dem Menschen richtig Vertrauen entgegen. Und der Mensch der weiß doch, wenn er zum Personalreferent kommt, dass das ein Unternehmensvertreter ist. Wenn der das aber packt, dann geht der zukünftig nicht mehr zum Betriebsrat. Also das Vertrauen gewinnen, obwohl er Unternehmensvertreter ist. (BR 06, Nr. 44)
Rolle	Rolle Personalabteilung	IST	-	Aussagen, die die aktuell wahrgenommene Rolle der Personalabteilung beschreiben.	In meinem Bereich war es bspw. so, dass wir mit dem bisherigen Personalreferenten bislang jede Woche eine Informationsveranstaltung gemacht haben und der Personalreferent war immer da. Und er hat viel aus dem Unternehmen mitbekommen. Was passiert gerade in den Anlagen? Wo gibt es Probleme? Wo fehlt Personal? Wer ist krank? Und, und, und. (LM 03, Nr. 12)
Rolle	Rolle Personalabteilung	SOLL	-	Aussagen, die die ideale Rolle der Personalabteilung beschreiben. Daraus lassen sich verschiedene Typen ableiten.	Die sollten das Ohr am Menschen haben und wissen, was zu tun ist, um den Menschen in bestimmte Richtungen zu entwickeln. (LM 02, Nr. 4)
Rolle	Rolle Personalabteilung	Wandel	-	Aussagen, die auf einen Wandel der Rolle der Personalabteilung schließen lassen.	Aber ich kann natürlich schon bestätigen, dass sich mit dem letzten Personalreferenten grundsätzlich der Wind in der Personalarbeit gedreht hat. Vorher war es definitiv ganz andere Personalarbeit. Im negativen Sinne. (LM 03, Nr. 24)
Rolle	Rolle Personalabteilung	Varianz der Beteiligten	-	Aussagen, die darauf schließen lassen, dass die Personalmitarbeiter ihre Rolle unterschiedlich interpretieren. Bei einer hohen Varianz ist im Umkehrschluss von einer Rollendiffuzität auszugehen.	Also mit einigen arbeite ich auch sehr gerne zusammen. Zu denen schicke ich die Leute dann auch immer, wenn die Themen haben. Wenn der Personalreferent Zeit hat, wird er zuhören und helfen. Und es gibt eben auch die anderen, die dann irgendwelche dummen Sprüche machen. (BR 03, Nr. 92)
Rolle	Persönlichkeitseigenschaften	SOLL	-	Aussagen, die die ideale Persönlichkeit eines Personalmitarbeiters beschreiben	Engagement. Eigeninitiative. Verantwortung übernehmen. Kooperatives Handeln. (LM 01, Nr. 37)
Rolle	Persönlichkeitseigenschaften	IST	-	Aussagen, die die aktuell wahrgenommene Persönlichkeit eines Personalmitarbeiters beschreiben	Da muss irgendwie, ich finde, dieses Fingerspitzengefühl fehlt da einfach. Empathie eben. (BR 06, Nr. 50)
Zusammenarbeit	Abhängigkeiten	-	-	Aussagen, die die Abhängigkeiten zwischen den Akteuren hinweisen. Weiterhin fallen hier alle Aussagen mit rein, die Hierarchie- und Machtunterschiede verdeutlichen.	Spannend wird es natürlich tatsächlich, wenn z.B. ein junger Personalreferent, relativ unerfahren, mit einem OMK und einem geschäftsführenden Betriebsrat zusammen sitzt. Dann wird's richtig spannend. Das sind schon wirklich Unterschiede. Also ich finde nicht, dass man da von Gleichberechtigung sprechen kann. (BR 06, Nr. 71)
Zusammenarbeit	Rolle des Betriebsrats	-	-	Aussagen, die die Rolle des Betriebsrats bzw. dessen Aufgaben in der Zusammenarbeit beschreiben.	Ja und der Betriebsrat hat dann die Aufgabe, auf den Tarifvertrag zu gucken. (BR 01, 118)
Zusammenarbeit	Rolle des Linienmanagements	-	-	Aussagen, die die Rolle des Linienmanagements bzw. dessen Aufgaben in der Zusammenarbeit beschreiben.	Aber den Fachbereich sehe ich wirklich als komplett verantwortlich. Um die Ziele des Unternehmens zu erreichen mit den entsprechenden Mitarbeitern. (LM 02, Nr. 57)
Zusammenarbeit	Machtressourcen	-	-	Aussagen, die beschreiben aus welchen Ressourcen die Akteure ihre Macht generieren. Ausgangspunkt bilden die Dimensionen legitime Macht, Belohnungsmacht, Zwang, Vorbild, Expertenmacht und Informations-/Überzeugungsmacht	Wenn ich die Info, am besten noch eine Unternehmensinfo, von meinem Mitarbeiter bekomme, weil der sie schon vom Betriebsrat hat, bevor ich sie von meinem Chef kriege. Katastrophe. (LM 03, Nr. 57)
Zusammenarbeit	Varianz der Beteiligten	-	-	Aussagen, die verdeutlichen, dass die Zusammenarbeit von der Individualität der Beteiligten abhängt.	Und da ist natürlich auch wieder die Frage, wer arbeitet da mit wem zusammen. Wenn man eine gute Ebene und Zusammenarbeit hat, dann hört man natürlich viel eher aufeinander. Wenn die Zusammenarbeit nicht funktioniert, dann entstehen Konflikte und Reibereien und Machtkämpfe. (BR 01, 128)
Zusammenarbeit	Konflikte	-	-	Aussagen, die auf Konflikte in der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren hinweisen.	Aber ich denke, dass die Betriebsräte schon sehr viel in Richtung Personal machen. Das gibt dann auch manchmal Stress zwischen Personalreferenten und Betriebsrat. (BR 05, Nr. 68)
Zusammenarbeit	Bewertung des Kräfteverhältnisses	-	-	Die Beurteilung des Kräfteverhältnisses zwischen den Akteuren anhand der Verteilung von 100 Punkten.	Und wenn ich es jetzt zusammenfasse und ins Verhältnis setze und die einzelnen Akteure als solche in Summe betrachte. Da bekäme die Führungskraft 30 Punkte, der Betriebsrat kriegt 50 Punkte und das Personalwesen 20 Punkte. (BR 06, Nr. 70)
Zusammenarbeit	Erfolgsfaktoren	-	-	Aussagen, die beschreiben, welche Faktoren die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren verbessern.	Und anstatt die Energie auf Schuldzuweisungen zu konzentrieren, würde ich es positiv finden, die Konzentration und die Energie auf Lösungen zu führen. (BR 05, Nr. 76)