



Universität Potsdam

Dieter Wagner

Personalvorstände (Arbeitsdirektoren) in mitbestimmten Unternehmen

first published in:
DBW 53 (1993), 5, S. 645 - 659

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:
In: Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 066
<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5067/>
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50678>

Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 066

Dieter Wagner*

Personalvorstände (Arbeitsdirektoren) in mitbestimmten Unternehmen

Human Resource-Management als Top-Management-Aufgabe**

Mitbestimmung; Personalwesen; Unternehmensführung; Unternehmensplanung; Unternehmensverfassung



Ein wichtiges Indiz für den Stellenwert des betrieblichen Personalwesens ist u.a. die Art und Weise, in der die Personalfunktion in der Unternehmensleitung vertreten ist. Es ist sicherlich nicht selbstverständlich, daß alle Vorstandsmitglieder das Personalmanagement als einen wichti-

gen Strategiefaktor ansehen und im Sinne moderner Human Resource Management-Konzeptionen ihren Beitrag zu dieser Top-Management-Aufgabe leisten. Andererseits gibt es gesetzliche Erfordernisse, welche die Existenz der Personalfunktion in der Unternehmensleitung jedenfalls formal vorsehen. So ist gemäß Mitbestimmungsgesetz 1976 ein Mitglied der Unternehmensleitung als Arbeitsdirektor und mit Zuständigkeit für den Kernbereich der Personal- und Sozialwesens zu bestellen.

Im folgenden sollen einige Ergebnisse aus einer repräsentativen Untersuchung über Arbeitsdirektoren gemäß MitbestG von 1976 vorgestellt werden, wobei sowohl auf personelle und positionelle als auch auf personalpolitische Aspekte sowie auf Fragen der Betriebs- und Unternehmensverfassung (Industrial Relations) Bezug genommen wird.

A. Problemstellung

Es ist sicherlich unbestritten, daß dem betrieblichen Personalwesen auch und gerade im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre eine große Bedeutung zukommt. Dies gilt sowohl für den dispositiven Faktor (Management) als auch für jeden einzelnen Mitarbeiter. Entsprechende betriebswirtschaftliche Fragestellungen und Akzentuierungen lassen sich bis in die Anfänge des Faches zurückverfolgen. Darüber hinaus verstärkt sich seit Mitte der achtziger Jahre im deutschsprachigen Raum eine nicht mehr zu übersehende, z.T. kontrovers geführte Behandlung von Fragen des strategischen Personalmanagements, bzw. eines entsprechend ausgerichteten Human Resource Managements.

In diesem Zusammenhang ist die Feststellung von Staehle von Interesse, der unter einem modernen, insbesondere in den USA so diskutierten und (wahrscheinlich nur) z.T. praktizierten Human Resource-Management eine langfristig ausgerichtete, alle Mitarbeitererebenen umfassende Betrachtungsweise und Vorgehensweise

* Prof. Dr. Dieter Wagner, Universität Potsdam, FB Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl BWL, Organisation und Personalwesen, August-Bebel-Str. 89, 14482 Potsdam.

** Für die Mitarbeit bei den Forschungsprojekten, über die hier zum Teil referiert wird, bedanke ich mich bei meiner ehemaligen Mitarbeiterin, Frau Dr. Gudrun Rinninsland, jetzt Hamburger Hochbahn Aktiengesellschaft – Referat Tarifwesen/Betriebsverfassung/Grundsatzfragen, Steinstraße 20, 20095 Hamburg.

versteht, die konsequenterweise eine umfassende Integration sach-rationaler und sozio-emotionaler Zielsetzungen impliziert[1]. Insofern betrifft Human Resource-Management sicherlich jeden Vorgesetzten und seine Mitarbeiter, aber gerade wegen vielfältiger konzeptioneller Implikationen ist Human Resource-Management auch und gerade eine Top-Management-Funktion. In diesem Zusammenhang stellt sich wiederum die Frage, welche Personen in der Unternehmensleitung für Personalfragen zuständig sind und wie sie, z.B. hier in konzeptioneller Hinsicht, wahrgenommen werden. Deshalb sollen nach einem kurzen konzeptionellen Überblick einige empirisch fundierte Informationen über die Person und die Position des Arbeitsdirektors gemäß MitbestG von 1976 dazu beitragen, einige der damit zusammenhängenden Fragen zumindest teilweise zu beantworten.

Die empirischen Informationen zum »76er-Arbeitsdirektor« wurden in zwei Phasen erhoben: von 1986 bis 1990 wurde eine eher qualitativ ausgerichtete Untersuchung mit Leitfaden-Interviews, Dokumentenanalysen und Expertengesprächen im Rahmen des DFG-Schwerpunktprogrammes »Unternehmensverfassung – ökonomische und organisatorische Probleme« in 35 Aktiengesellschaften und GmbHs im Geltungsbereich des MitbestG von 1976 durchgeführt. Hierauf setzte 1989/90 eine schriftliche Befragung an, die sich auf alle Unternehmen erstreckte, die zum 31. 12. 1988 dem MitbestG unterlagen. 282 Unternehmen, bzw. 58,7% der Grundgesamtheit, beteiligten sich an dieser repräsentativen Untersuchung, aus der in erster Linie berichtet werden soll[2].

B. Human Resource-Management-Konzeptionen und der Strategiefaktor Personalmanagement

Die Tatsache, daß zunehmend die Relevanz des Strategiefaktors Personalmanagement hervorgehoben wird, ist sicherlich eng mit dem Sachverhalt einer gewachsenen institutionellen Bedeutung der Personalfunktion im Unternehmen

verbunden, wie sie z.B. in der Schilderung von Entwicklungsphasen des Personalwesens zum Ausdruck kommt[3]. Dabei dürfte die Stärkung der wirtschaftlichen und rechtlichen Stellung der Arbeitnehmer ebenso eine Rolle spielen wie bestimmte Arbeitsmarktkonstellationen, gestiegene Erhöhungen der Aufwendungen für Personal, neue Erkenntnisse der Arbeits- und Sozialwissenschaften und veränderte Managementphilosophien.

Allerdings kann nicht durchgängig von einer gestiegenen Bedeutung des Personalwesens die Rede sein. Bedeutungsschwund trifft z.B. für manche Zentralfunktionen des Personalressorts zu, die relativ leicht für Bürokratisierungsercheinungen anfällig sind (z.B. Personalplanung, Arbeits- und Zeitwirtschaft). Oftmals bleibt die Anerkennung der Personalexperthen aus, weil sie eine andere Sprache sprechen als andere Manager und ihre Arbeit oft nicht in Form von wirtschaftlichen Werten nachweisen können. Häufig wird nicht von ungefähr die oberste Personalleitung nicht durch Mitarbeiter der Personalabteilung, sondern in vielen Fällen durch Führungskräfte der Linie besetzt. Hinzu kommt die ganz oder teilweise Übertragung von Personalfunktionen, z.B. der Personalauswahl und -beurteilung auf Linienmanager.

Trotzdem ist sowohl in der Theorie als auch in der Praxis zunehmend vom Human-Resources-Management die Rede. Dabei zeigt ein Blick in die einschlägige Literatur, daß es sich hier, sofern es sich nicht um didaktisch geschickt aufgemachte amerikanische Lehrbücher des Personalwesens handelt, vielfach vom Anspruch der um ein ressourcen- und investitionsorientiertes Managementkonzept geht, bei dem zugleich von einem Funktionswandel herkömmlicher Herangehensformen an personalwirtschaftliche Problemstellungen die Rede ist[4].

Dabei dominiert nicht nur die Integration ökonomisch-technischer und sozio-ökonomischer Sichtweisen, sondern auch die Einbeziehung strategischer und damit gesamtunternehmensbezogener und eher mittel- und langfristiger Gesichtspunkte. Bleicher sieht in diesem Zusammenhang nicht von ungefähr folgenden Funktionszusammenhang eines strategischen Personalmanagements, der sowohl eine Akquisitions- und eine Investitionsfunktion umfaßt

und in aktiver Form sowohl die Harmonisierung von ökonomischen und sozialen Interessen und Zielen einschließt als auch die damit eng zusammenhängenden Fragen der Unternehmensentwicklung sowohl nach sach-rationalen Kriterien als auch im Rahmen einer kultivierten, sozio-emotionalen Ordnung[5].

Betrachtet man bislang vorliegende Ansätze zum strategischen Personalmanagement (SPM), so fällt auf, daß vielfach die Frage untersucht wird, wie ein SPM zu gestalten ist, um zur effizienten Implementierung der Unternehmensstrategie beizutragen[7]. Insofern dominiert eine General-Management-Perspektive, bei der Personalpolitik und Personalmanagement als Mittel der Strategieformulierung und bei konsequenter Betrachtung auch der Strategieimplementation zu betrachten sind. Nicht von ungefähr werden Personalfragen zunehmend auf eine gesamtunternehmensbezogene, langfristige bedeutsame (strategische) Ebene angehoben, wie es z.B. in der (für den Personalxperten eigentlich) banalen Erkenntnis zum Ausdruck kommt, daß eine Personalentscheidung genauso wichtig ist (oder noch mehr) wie eine klassische Investitionsentscheidung oder, daß eben die strategische Integration der damit verbundenen finanz- und personalwirtschaftlichen Aspekte bedeutsam ist. Hiermit verbunden ist auch die nicht überall gleich intensiv verbreitete Erkenntnis, daß Personalentscheidungen häufig auch mit Investitionsentscheidungen gleichzusetzen sind[8] und dem »Produktionsfaktor« Personal damit der Charakter einer wichtigen Ressource mit Potentialcharakter zukommt.

Darüber hinaus gewinnen Instrumente des Personalmanagements an Bedeutung, die sich z.B. auf Fragen der Arbeitsorganisation oder der Anreiz- und Belohnungssysteme beziehen. Letztlich geht es dabei um die systematische und umfassende Handhabung des Humanpotentials in der Unternehmung in einem dynamischen Kontext von Strategie, Struktur und Umwelt.

Sicherlich ist es reizvoll und berechtigt, hier zu hinterfragen, ob nun »alter Wein in neue Schläuche« gegossen wird, oder ob man es mit einem Phänomen wie des »Kaiser's neuen Kleidern« zu tun hat[9]. Es ist auch verständlich, wenn auch zunächst etwas überraschend, von Personalstrategien zu sprechen und dabei, wie Ackermann, zwischen Personalentwicklungs-, -verwaltungs-, -beurteilungs- und -forschungstrategien zu unterscheiden[10]. Aber jede skeptische Frage, die auch den Verfasser mit seiner mehrjährigen Führungserfahrung im Personal- und Sozialwesen beschäftigt, ob der Mensch eher am Rande als im Mittelpunkt steht oder ob tatsächlich faktisch ein strategisches Personalmanagement möglich ist, wenn, wie viele praktische Fälle zeigen, kurzfristige Gewinnerwartungen oftmals die Entscheidungen bestimmen, muß letztlich berücksichtigen, daß insbesondere eine

- zunehmende ökonomische Komplexität und Dynamik
- veränderte Einstellungen zur Arbeit sowie
- vielfältiger Einsatz von Kommunikations- und Fertigungstechnologien

veränderte Problembewältigungsstrategien vor-

	Funktionsbezug	strategisches Funktionsfeld
Bestandsaspekt	Kontextbezug (Systemumwelt)	Aquisitionsfunktion Replacementfunktion
	Zeitbezug	Investitionsfunktion Divestmentsfunktion
Prozeßaspekt	Evolutionsbezug	Aktivierungsfunktion Entwicklungsfunktion
	Handlungsbezug	Harmonisierungsfunktion

Abb. 1: Funktionszusammenhang eines strategischen Personalmanagements[6]

aussetzen, die zugleich nur durch eine stärkere Individualisierung (z.B. Selbstorganisation und Persönlichkeitsentwicklung) und Flexibilisierung als auch durch eine stärkere Teamorientierung zu bewältigen sind[11].

Nicht zuletzt die aktuelle Diskussion um die ökonomischen Vorteile der »lean production« zeigen, wie wichtig der personelle Faktor die Schlagkraft einer Unternehmens- (bzw. Arbeitsorganisation) beeinflussen kann[12]. Hierzu eine entsprechende Personalpolitik mit geeigneten Personalinstrumenten zu liefern, ist sicherlich eine anspruchsvolle Aufgabe für das Personalmanagement und stellt von daher zugleich die Frage nach ihrer adäquaten Vertretung in der Unternehmensleitung.

C. Untersuchungsergebnisse

I. Die Personalfunktion in der Unternehmensleitung

1. Person und Position des Arbeitsdirektors

Die Altersstruktur der von uns befragten Personalvorstände zeigt, daß ein deutlicher Schwerpunkt im Bereich von 50 bis 60 Jahren liegt: jeder Zweite gehört dieser Altersgruppe an. Dagegen ist nur jeder zehnte Personalvorstand jünger als 45 Jahre. Verschwindend gering mit 2,5% ist der Anteil jener, die unter 40 Jahren alt sind. Mittlerweile wird jedoch ein Generationswechsel deutlich, der in öffentlichen Unternehmen schon etwas früher stattgefunden hat. Hier sind zwar noch 25% über 60 Jahre, aber nahezu 20% der Amtsinhaber auch jünger als 45 Jahre alt[13].

Die berufliche Qualifikation unserer Personalleiter ist relativ häufig sowohl durch eine Lehrausbildung als auch durch ein wissenschaftliches Studium, häufig auch mit Promotion gekennzeichnet. Jeder Vierte hat eine Lehre absolviert. Doch die überwiegende Mehrheit (84,0%) hat – z.T. nach Abschluß einer Lehre – ein Studium abgeschlossen. Immerhin noch fast die Hälfte der Befragten ist promoviert, wobei hier Unternehmen mit mehr als 5000 Arbeitnehmer deutlich überrepräsentiert sind.

Nahezu die Hälfte der Arbeitsdirektoren mit Studienabschluß haben Wirtschaftswissenschaften studiert, etwa ein Drittel Rechtswissenschaften (Abb. 2.)

In kleinen Firmen mit weniger als 5000 Arbeitnehmern sind relativ häufiger Ingenieure oder Naturwissenschaftler in der Position des Personalvorstands zu finden. In Großunternehmen stellen sie dagegen eine Ausnahmeerscheinung dar; hier haben Wirtschafts-, aber auch Rechtswissenschaftler deutlich Vorrang. Dabei gibt es in GmbHs relativ mehr Wirtschaftswissenschaftler als Juristen (60% bzw. 41,4%), die Arbeitsdirektor sind. Dies dürfte damit zusammenhängen, daß diese Position in GmbHs relativ häufig vom Vorsitzenden der Geschäftsführung oder vom Geschäftsführer des Finanz- und Rechnungswesens mitbetreut wird als dies bei Aktiengesellschaften der Fall ist.

Deutlich überwiegen Personalvorstände, die vor ihrer Erstbestellung im selben Unternehmen eine Position innehatten. Dies gilt für rund zwei Drittel der zuvor bereits als Vorstandsmitglied tätigen und für ca. drei Viertel der zuvor als Bereichs- oder Hauptabteilungsleiter beschäftigten Arbeitsdirektoren (vgl. Abb. 3).

Insgesamt sind durchaus branchenspezifische Unterschiede zu beobachten. So kommen im Bereich Banken-Versicherungen fast 100% der Personalvorstände aus demselben Unternehmen, was auf eine ausgeprägte innerbetriebliche Personalentwicklung und Karriereorientierung schließen läßt.

Der Bereich der öffentlichen Unternehmen tritt dadurch hervor, daß hier fünf von acht ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden und fünf

	Anzahl	% (n = 237)
Wirtschaftswissenschaften	106	44,7
Rechtswissenschaften	74	31,2
Naturwissenschaften	12	5,1
Ingenieurwissenschaften	34	14,3
Sozialwissenschaften	6	2,5
Geisteswissenschaften	5	2,1
	237	100%

Abb. 2: Studienfächer der befragten Arbeitsdirektoren (Doppel-/Zweitstudiengänge konnten nicht berücksichtigt werden)

	selbes Untern.		anderes Untern.	
Vorstandsmitglied	89 (67,9%)	42 (32,1%)	131	
Bereichsleiter	66 (75,0%)	22 (25,0%)	88	
Hauptabt.leiter	24 (77,4%)	7 (22,6%)	31	
Betriebsratsvors.	6 (85,7%)	1 (14,3%)	7	
Gewerkschaftsfunk.	2 (22,2%)	7 (77,8%)	9	
sonstige Positionen	8 (61,5%)	5 (38,5%)	13	
	195 (69,9%)	84 (30,1%)	279*	

* Drei Befragte machten hierzu keine Angaben.

Abb. 3: Letzte berufliche Position vor der Bestellung zum Arbeitsdirektor: Tätigkeit im selben oder anderen Unternehmen

von neun ehemaligen Gewerkschaftsfunktionären von allen befragten Arbeitsdirektoren zu finden sind. Aufgrund dieser Zahlen und auch der vereinzelt Bestellung von Politikern und höheren Regierungsbeamten zum Arbeitsdirektor ergibt sich für öffentliche Unternehmen mit 56% nur ein vergleichsweise geringer Anteil an Personalvorständen, die aus demselben Unternehmen kommen[14].

Immerhin sechs von zehn Arbeitsdirektoren waren vor ihrer Bestellung nicht im Personalbereich tätig. Dieses Ergebnis wird in besonderem Maße durch diejenigen Personen beeinflusst, die vor der Bestellung zum Arbeitsdirektor bereits Vorstandsmitglieder waren. Häufig wurde die gesetzliche Vorgabe zur Bestellung eines Arbeitsdirektors nur formal erfüllt, indem ein bereits amtierendes Vorstandsmitglied zusätzlich mit der Position des Arbeitsdirektors betraut wurde. Untersucht man die anderen Hierarchieebenen, kommt man zu gegenläufigen Ergebnissen. Es dominieren die Bereichs- und Hauptabteilungsleiter aus dem Personalressort, die zum Arbeitsdirektor aufsteigen. Dies gilt bei GmbH's noch eher als bei Aktiengesellschaften.

In branchenspezifischer Hinsicht fällt auf, daß es in der Chemischen Industrie einen überdurchschnittlich hohen Anteil an fachfremden Arbeitsdirektoren gibt. Für den Handel und die Baubranche gilt dies ebenso.

In welchen Ressorts waren die fachfremden Arbeitsdirektoren zuvor tätig? An erster Stelle steht eindeutig das Ressort Finanz- und Rechnungswesen mit fast einem Drittel der Nennungen (Abb. 4).

2. Organisatorische Eingliederung personalpolitischer Aufgabengebiete

Vor 1976 gab es in immerhin 66,5% (= 185 Unternehmen) der befragten Unternehmen ein Personalressort auf Vorstandsebene, wovon jedoch wiederum in 145 Unternehmen (= 78,3%) das Ressort zusammen mit einem anderen Ressort wahrgenommen wurde. Besonders häufig war diese Konstellation im HBV-Bereich sowie bei Chemie-Unternehmen vorzufinden. Beispielsweise galt diese Zustandsbeschreibung für 78,3% der befragten Banken und Versicherungen, wobei wiederum in 84,2% der Unternehmen Personal im Vorstand gemeinsam mit einem anderen Ressort vertreten war.

Häufig hört man in Gesprächen mit Praktikern die Vermutung, daß ein eigenes Personalressort sich erst ab einer gewissen Mitarbeiterzahl »lohnt«. Die vorliegenden Daten lassen jedoch keine eindeutigen Zusammenhänge zwi-

Ressort	Anzahl	% (n = 181)
Finanz- und Rechnungswesen	59	32,5 (59)
Technik/Produktion	33	18,2 (33)
Marketing/Vertrieb	19	10,4 (19)
Einkauf/Materialwirtschaft	9	4,9 (9)
Sparte/Geschäftsbereich	19	10,4 (19)
Sonstiges	42	23,2 (42)
	181	100%

Abb. 4: Bei Fachfremden: Ressort vor der Arbeitsdirektoren-Bestellung (Mehrfachnennungen möglich)

schen der Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter) und der Existenz eines Personalressorts erkennen. Dies gilt sowohl für den Zeitraum vor als auch nach 1976–1978.

In 67 Unternehmen (= 24,7%) wurde die Unternehmensleitung aufgrund des MitbestG '76 personell erweitert. Interessanterweise ergibt sich folgender, signifikanter Zusammenhang: in Unternehmen, die vor 1976 keine Personalressorts im Vorstand etabliert hatten, kam es häufiger zu einer personellen Erweiterung im Vorstand (48,4% gegenüber 12,6% der Fälle)[15]. Demnach wurde offensichtlich das Inkrafttreten des MitbestG '76 nicht nur durch eine bloße Neuverteilung der Ressortkompetenzen umgesetzt. Vielmehr wurde in den besagten Fällen die Notwendigkeit zur personellen Erweiterung im Sinne einer günstigeren Kapazitätsverteilung zugunsten des Personalressorts gesehen, um der Überlastung des Arbeitsdirektors durch zu viele und zu umfangreiche Zusatzressorts entgegenzuwirken.

Inwieweit sich dieser Sachverhalt im Zeitbudget der Arbeitsdirektoren für Personalwesen widerspiegelt, wird an späterer Stelle noch zu untersuchen sein.

Von allen befragten Arbeitsdirektoren waren zum Zeitpunkt der Erhebung 25,7% ausschließlich mit dem Personalressort befaßt; 1976 galt dieses nur für 14,1% aller Unternehmen. Dieser Vergleich »hinkt« allerdings insofern, da ja vor '76 eben nicht alle Unternehmen einen Arbeitsdirektor im Vorstand hatten. Erst spätere Erhebungen können zeigen, inwieweit sich diese Relation verändert hat.

Ressort	Anzahl	% (n = 208) ¹
Vorstandsvorsitz	35	16,8
Finanz- u. Rechnungswesen	67	32,2
Technik/Produktion	29	13,9
Marketing/Vertrieb	15	7,2
Sparte/Geschäftsbereich	23	11,0
Länderverantwortung	12	5,7
Verwaltung/Recht	39	18,6
EDV/Organisation	24	11,5
Materialwirtschaft	13	6,2
Forschung u. Entwicklung	6	2,8

¹ 208 Arbeitsdirektoren haben Zusatzressorts inne.

Abb. 5: Zusatzressorts der Arbeitsdirektoren (Mehrfachnennungen möglich)

Abbildung 5 gibt einen Überblick über die am häufigsten auftretenden Ressortkombinationen bzw. Personalunionen beim Arbeitsdirektor.

Die drei meistgenannten Zusatzressorts sind Finanz- und Rechnungswesen, das Ressort des Vorstandsvorsitzenden und Technik/Produktion. Oft werden mehrere der in Bild 5 aufgeführten Ressorts in Personalunion mit der Position des Arbeitsdirektors geführt. Dies ist insofern als problematisch zu bezeichnen, da häufig zu wenig Zeit für Personalbelange bleibt und die betrieblichen Arbeitsbeziehungen hierdurch belastet werden können. Allerdings ist zu berücksichtigen, daß die hier angegebenen Bereiche bzw. Ressorts Allgemeine Verwaltung, Recht und EDV/Organisation sich ohne weiteres auch anderen Vorstandspositionen zuordnen lassen und sich insofern gut als Manövriermasse einer »organisation ad personam« eignen.

Arbeitsdirektoren mit zusätzlichen Ressorts gibt es übrigens bei 79,4% der von uns untersuchten Aktiengesellschaften und »nur« bei 63,9% der GmbH's sowie »nur« bei 60,8% der öffentlichen Unternehmen.

Insbesondere die Kombination zeitintensiver Ressorts wie Vorstandsvorsitz, Finanz- und Rechnungswesen oder Technik/Produktion kann dazu führen, daß nur noch ein relativ geringer Prozentsatz der Arbeitszeit des Arbeitsdirektors für Personalfragen zur Verfügung steht.

Über 50% der Arbeitsdirektoren mit weiteren Ressortkompetenzen wenden weniger als 50% der Arbeitszeit für Personalfragen auf, wogegen fast 90% der »Nur-AD's« 70% und mehr für diesen Aufgabenbereich aufwenden. Oft dürfte hier die übrige Arbeitszeit für den Gesamtvorstand oder verschiedene Vertretungen eingesetzt werden. Der Zusammenhang zwischen den Merkmalen »Zusatzressort des Arbeitsdirektors« und »Anteil der Personalarbeit« ist hoch signifikant[16].

Aus ressortspezifischer Sicht lassen sich jene Zusatzressorts näher untersuchen, die sich besonders einschränkend auf das Zeitbudget für die Personalarbeit auswirken. Abbildung 6 gibt dazu einen Überblick.

In diesem Zusammenhang fügen sich auch die branchenspezifischen Ergebnisse ein: In

Anteil P.	Zusatzressort:	Vorstands- vorsitz	Finanz und Rechnungswesen	Technik und Produktion	Sparte/ Geschäfts- b.
100-95%		-	-	3,4%	-
95-70%		5,9%	1,5%	6,9%	26,1%
70-50%		8,8%	23,9%	13,8%	21,7%
50-30%		44,1%	43,3%	37,9%	34,8%
< 30%		41,2%	31,3%	37,9%	34,8%
		n = 34	n = 67	n = 29	n = 23

Abb. 6: Zusammenhänge zwischen der Variablen »Anteil der Arbeitszeit für Personalarbeit« und dem jeweiligen Zusatzressort

den Bereichen Bau, Handel und Chemie tritt überdurchschnittlich häufig eine Arbeitsdirektoren-Ressort-Kombination mit dem Vorstandsvorsitz, dem Finanz- und Rechnungswesen und/oder dem Bereich Technik/Produktion auf. Entsprechend problematisch ist hier das Zeitbudget der »pro-forma-Arbeitsdirektoren«.

Nahezu jeder zweite Arbeitsdirektor in der Bauindustrie hat weniger als 30% seiner Arbeitszeit für Personalfragen zur Verfügung. Ein positives Bild bieten dagegen die Branchen NGG und öffentliche Unternehmen, wo über 70% der Arbeitsdirektoren (NGG) resp. 57% (öff. Unternehmen) mehr als 70% ihrer Arbeitszeit für Personalaufgaben aufwenden können. Der Zusammenhang zwischen Branche und Zeitanteil Personalwesen ist hoch signifikant[17].

Darüber hinaus zeigt ein rechtsformspezifischer Vergleich, daß 31,4% der Arbeitsdirektoren in Aktiengesellschaften 70% ihrer Arbeitszeit und mehr für Personalfragen aufwenden. Bei GmbH's liegen die Zahlen signifikant höher: 50,4% der Arbeitsdirektoren wenden eine vergleichbare Arbeitszeit auf.

Die referierten Aussagen zur Person des Arbeitsdirektors, seiner Position in der Unternehmensleitung und seiner verfügbaren Zeit für Personalaufgaben müssen m.E. in ihrem engen, wechselseitigen Zusammenhang gesehen werden. So könnte für ein wirkungsvolles Personalmanagement die Zuständigkeit über ein breitgefächertes Personalressort mit u.U. hochqualifizierten Mitarbeitern ebenso wichtig sein wie eine umfassende Erfahrung in und letztlich auch hier eine Zuständigkeit für andere Ressorts der Unternehmensleitung. Ein entscheidender Faktor bleibt jedoch die Arbeitszeit, und zwar in

doppelter Hinsicht. So wäre Personal als »Alibi-Funktion« u.U. ebenso ineffektiv für das Human-Resource-Management als Top-Management-Funktion wie eine fast ausschließliche Zuständigkeit und Beschäftigung mit Personalfragen, quasi im »eigenen Saft«. Von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Personalpolitik dürfte damit neben dem »optimalen« Zeitbudget eine ausgewogene Kombination von Kompetenz und Persönlichkeit sein sein.

II. Kompetenz und Persönlichkeit als Voraussetzung für eine erfolgreiche Personalpolitik

Den befragten Personalvorständen wurden im Rahmen der Befragung sieben personalpolitische Statements vorgelegt, von denen maximal drei ausgewählt werden konnten. Die Häufigkeit der Nennungen zeigt Abbildung 7.

Hieraus wird deutlich, daß folgende Aussagen am häufigsten genannt wurden:

- (a) »Ein Arbeitsdirektor mit zusätzlichen Ressortkompetenzen außerhalb des Personalwesens hat eine größere Akzeptanz im Vorstand« (Statement Nr. 5)
- (b) »Der Einfluß des Personalwesens im Unternehmen ist weniger von den Kompetenzen des Arbeitsdirektors abhängig – entscheidend ist seine Persönlichkeit« (Statement Nr. 1).

In ihnen wird die Abhängigkeit der Position des Personalverantwortlichen in der Unternehmensleitung von zwei grundlegenden Faktoren – Kompetenz und Persönlichkeit – ausgedrückt.

	Anzahl	% (n = 282)
1 Der Einfluß des Personalwesens im Unternehmen ist weniger von den Kompetenzen des Arbeitsdirektors abhängig – entscheidend ist seine Persönlichkeit	172	61,0
2 Der Arbeitsdirektor sollte ein »gestandener Personalmann« sein	72	25,5
3 Der Arbeitsdirektor sollte neben dem Personalressort keine weiteren Kompetenzbereiche innehaben.	15	5,3
4 Das Personalwesen hat durch die Einführung eines Personalressorts auf Vorstandsebene im Unternehmen an Einfluß gewonnen.	138	48,9
5 Ein Arbeitsdirektor mit zusätzlichen Ressortkompetenzen außerhalb des Personalwesens hat eine größere Akzeptanz im Vorstand.	176	62,4
6 Das Personalwesen hat im Unternehmen insbesondere eine Servicefunktion gegenüber den anderen Bereichen.	141	50,5
7 Die Personalarbeit ist vorwiegend Aufgabe des unmittelbaren Vorgesetzten, daher sollte das Personalressort so klein wie möglich gehalten werden.	42	14,9

Abb. 7: Personalpolitische Statements zu Position und Kompetenzen des Arbeitsdirektors – Ein Meinungsbild (Mehrfachnennungen möglich)

Beide Faktoren hängen eng miteinander zusammen. Zwar können zusätzliche Ressortkompetenzen das Einflußpotential des Arbeitsdirektors im Vorstand vergrößern, doch inwieweit er diese Potentiale unternehmenspolitisch wirkungsvoll geltend machen kann, ist wiederum eine Frage der Persönlichkeit.

Die Einschätzung der sieben Statements variiert in Abhängigkeit von der Branche und von der Frage, ob der jeweilige Arbeitsdirektor ein Zusatzressort innehat.

Statement 1 wird von Arbeitsdirektoren der Nahrungs-/Genußmittelbranche weit überdurchschnittlich häufig bejaht. Hier (wie schon früher gezeigt wurde) ist der Anteil an »NUR-AD's« überdurchschnittlich hoch. Hierzu paßt die Tatsache, daß die NGG-Arbeitsdirektoren ebenfalls weit häufiger Statement 2 gewählt haben (»Der Arbeitsdirektor sollte ein »gestandener Personalmann« sein«) als ihre Kollegen aus den anderen Branchen.

Diese Aussage gilt – leicht abgeschwächt – auch für die Arbeitsdirektoren in den öffentlichen Unternehmen; auch hier finden sich überproportional häufig Arbeitsdirektoren ohne Zusatzressorts. Als aufschlußreich ist jedoch für diese Gruppe anzumerken, daß sie sich am häufigsten (mit 78,6%) für Statement 5 (»größere Akzeptanz, wenn andere Ressorts«) entschieden hat, was auf eine relativ große Unzufrieden-

heit mit der Kompetenzausstattung und Akzeptanz im Vorstand schließen läßt. Die Ursachen können unterschiedlich sein. Ein wichtiger Faktor bei Betrachtung der Arbeitsdirektoren in öffentlichen Unternehmen ist ja der hohe Anteil an ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden oder Gewerkschaftsfunktionären (10 von 28 Amtsinhabern). Möglicherweise werden gerade sie nicht voll im Vorstand akzeptiert[18].

Für den Bereich der Chemie-Unternehmen wird Statement 5 ebenfalls mit 76,2% am häufigsten genannt, was aber in diesem Fall als Bestätigung und Akzeptanz der tatsächlich sehr häufig vorzufindenden Kombination von Personal mit weiteren Zusatzressorts zu interpretieren ist. Bereits an zweiter Stelle wird im Chemiebereich die Aussage 6 (»Personalwesen = Servicefunktion«) genannt, mit 52,4% noch leicht überdurchschnittlich häufig.

In der Baubranche, wo nahezu jeder zweite Arbeitsdirektor weniger als 30% seiner Arbeitszeit für Personalfragen aufwendet und Ressortkombinationen mit den Ressorts des Vorstandsvorsitzenden, Finanz- und Rechnungswesen oder Technik/Produktion die Regel sind, weisen 60% der Befragten dem Personalwesen eine Servicefunktion zu – hier hat sich offensichtlich durch die zwangsweise Etablierung eines Arbeitsdirektors im Vorstand am Stellenwert des Personalwesens kaum etwas verbessert, was

sich auch in der weit unterdurchschnittlichen Nennung des Statements 4 (»Personalwesen hat an Einfluß gewonnen durch einen Arbeitsdirektor im Vorstand«) mit 26,7% gegenüber fast 50% im gesamten Sample widerspiegelt.

Die gleichen Tendenzen sind für den Bereich »Banken/Versicherungen« festzustellen. Drei Viertel aller Befragten aus diesem Sektor betrachten das Personalwesen als reine Servicefunktion. Die Korrespondenzen mit dem geringen Anteil an »Nur-Arbeitsdirektoren« und der geringen Nennung von Statement 4 (nur 21,7%) sind hier deutlicher als im Baubereich[19].

Bemerkenswerte Unterschiede werden bei der Bewertung der Statements durch »Nur-Arbeitsdirektoren« gegenüber ihren Kollegen mit Zusatzressorts deutlich.

Abbildung 8 weist jene Statements mit signifikanten Bewertungsdivergenzen aus.

Interessanterweise besteht bei der Bewertung der Aussage »Personalwesen hat im Unternehmen insbesondere eine Servicefunktion« Übereinstimmung zwischen Arbeitsdirektoren mit bzw. ohne Zusatzressorts (jeweils ca. 50% Zustimmung). Dabei scheint es sich um eine verbindende Klammer bzw. den »kleinsten gemeinsamen Nenner« zu handeln, der von unterschiedlichen Blickwinkeln aus so gesehen wird. Es dürfte aber auch auf jeden Fall einleuchten, daß ein enger Zusammenhang zwischen der Einstellung zur Rolle der Personalfunktion und der Einschätzung personalpolitischer Aufgabenbereiche besteht.

III. Personalpolitische Aufgabenbereiche im Wandel

In diesem Zusammenhang wurde sowohl der Kenntnisstand aktueller personalpolitischer Konzepte und Forschungsansätze untersucht als auch die Einschätzung der gegenwärtigen und zukünftigen Bedeutung wichtiger Bereiche der Personalarbeit.

Dabei haben die Untersuchungen ergeben, daß in den befragten mitbestimmten Großunternehmen mit ihren durchaus professionalisierten Personalfunktionen die einschlägig in der Fachliteratur diskutierten personalpolitischen Konzepte bekannt sind, aber, wie Abbildung 9 zeigt, häufig von in der Praxis längst bekannten Anwendungen ausgeht. (Also doch des Kaisers neue Kleider?)

In Hinblick auf die gegenwärtige und auf die zukünftige Bedeutung personalpolitischer Aufgabenbereiche wurden verschiedene Konzeptfelder befragt, die im Laufe der Untersuchung als relevant für das Aufgabengebiet des Arbeitsdirektors bzw. des Personalvorstands eingeschätzt wurden. Dabei ergaben sich folgende Veränderungen im Hinblick auf die Einschätzungen »sehr wichtig« und »eher wichtig«, im Rahmen einer fünfstufigen Skala (Abb. 10).

Dabei scheint – bei insgesamt eher evolutionären Veränderungsschritten – der Bereich der traditionellen Arbeitsbeziehungen (Tarif- und Entgeltpolitik, Betriebsverfassung) auf insgesamt hohem Niveau etwas zurückzugehen, während Konzepte zur Personalentwicklung, Personalplanung, Aus- und Weiterbildung sowie der nationalen und internationalen Unter-

	»Nur-AD«	AD mit »P + x«	sign.
AD sollte gestandener Personalmann sein.	43,1%	18,8%	$\alpha < 0,01$
AD sollte besser keine weiteren Kompetenzbereiche haben	15,3%	1,9%	$\alpha < 0,01$
Personalwesen hat durch AD an Einfluß gewonnen	65,3%	42,8%	$\alpha < 0,01$
größere Akzeptanz des AD, wenn Zusatzressorts vorhanden	23,6%	76,0%	$\alpha < 0,01$
Personal-Ressort sollte so klein wie möglich sein	5,6%	18,2%	$\alpha < 0,05$
	n = 208	n = 72	

Abb. 8: Signifikante Unterschiede bei der Bewertung der Personalstatements durch »Nur-AD's« und Personalvorstände mit Zusatzressorts

	ist uns unbekannt	ist nur aus der Literatur bekannt	entspr. Konzepte sind in der Planung	entspr. Konzepte sind bereits realisiert/erprobt	entspr. Konzepte kommen für uns nicht in Betracht	Beispiele
Strategisches Personalmanagement	129	51	117	76	8	- Personalentwicklung - Job-Rotation - Trainee-Programm
Human-Resource Management	19	92	59	71	10	- Personalentwicklung - Innerbetriebl. Stellenausschreibung
Individualisierungskonzepte (z.B. Cafeteria)	52	89	37	37	41	- Menü à la carte - PKW-Leasing - Altersversorgung
Flexibilisierungskonzepte (z.B. Arbeitszeit)	8	11	74	165	11	- Gleitzeit - Kapovaz

Abb. 9: Kenntnisstand bezüglich häufig diskutierter personalpolitischer Konzepte und Ansätze

nehmenskultur, Arbeits(zeit)gestaltung u.ä. an Bedeutung zunehmen.

Vor dem Hintergrund dieser Unterschiede stellt sich die Frage, inwieweit man, was subjektiv ja durchaus nachvollziehbar war, auch in statistisch signifikanter Form von unterschied-

lichen Konzept-Typen von Personalverantwortlichen sprechen kann. Mit Hilfe einer Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse) wurde die Frage untersucht, ob es bestimmte »Typen« von Arbeitsdirektoren gibt, die sich durch spezifische Antwortmuster hinsichtlich der Einschät-

	gegenwärtige Einschätzung ¹		zukünftige Einschätzung ²		Tendenz	
	sehr wichtig	eher wichtig	sehr wichtig	eher wichtig	sehr wichtig	eher wichtig
Tarifpolitik/Entgeltpolitik	46,0	32,7	44,1	33,5	—	+
Personalplanung	62,8	26,0	70,1	24,1	+	—
Personalentwicklung/ Aus- und Weiterbildung	77,3	19,1	89,5	9,8	+	—
Betriebsverfassung/Kontakte zu Arbeitnehmervertretern	41,9	39,7	35,9	46,2	—	+
Arbeitszeitgestaltung	28,5	38,6	44,2	38,6	+	±
Personalkosten	55,1	31,5	60,1	30,6	+	—
Unternehmensphilosophie/-kultur	29,9	35,9	35,0	39,4	+	+
Personalsysteme	9,6	28,8	10,4	35,8	+	+
Organisationsentwicklung (Quality Circles/Lernstattkonzepte)	10,2	30,3	13,9	38,7	+	—
Führungseleitlinien/-grundsätze	28,8	32,7	28,0	38,9	—	+

— = Abnahme; + = Zunahme; ± = Konstanz

Abb. 10: Gegenwärtige und zukünftige Bedeutung personalpolitischer Aufgabenbereiche (in %, n = 277¹ bzw. n = 274²)

zung personalpolitischer Teilbereiche voneinander unterscheiden.

Dabei haben sich folgende Muster herausgebildet:

- (1) der »Kultur- bzw. Systemtyp« (Typ 1), der sich durch eine stärkere Betonung der Bereiche
- Unternehmungskultur,
 - Organisationsentwicklung,
 - Personalsysteme,
 - Führungsleitlinien,

charakterisieren läßt;

- (2) der »Optimierer bzw. Macher« (Typ 2), der durch eine große Betonung der Aspekte
- Personalkosten und
 - Arbeitszeitgestaltung

gekennzeichnet werden kann und

- (3) den »Planer« (Typ 3), der größten Wert auf den Bereich Personalplanung legt.

Dabei bestehen interessante Zusammenhänge zwischen dem jeweiligen Konzept-Typ und der Einschätzung personalpolitischer Statements (vgl. Abb. 11).

Der Personalvorstand vom »Kultur«-Typ betont besonders stark den Aspekt der Persönlichkeit des Arbeitsdirektors (66,8%), wogegen der »Personalplaner« nur recht selten der Auffassung ist, daß ein »gestandener Personalmann« das Arbeitsdirektorenamt bekleiden sollte. An diesem Statement unterscheiden sich die Typen besonders deutlich, denn die »Kultur«-Arbeitsdirektoren, aber auch noch ihre Kollegen vom Typ 2 halten weitaus häufiger einen Personalprofi für die Idealbesetzung dieses Vorstandsbezirks (Typ 1: 29,1%; dagegen Typ 3 nur 19,9%). Weitere Unterschiede, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann, ergeben sich im Hinblick auf die karrieremäßige Herkunft des Personalverantwortlichen[20].

IV. Personalpolitik und Arbeitsbeziehungen

Konzeptionen der Personalpolitik sind eng mit der Ausprägung der Arbeitsbeziehungen im jeweiligen Unternehmen verbunden. Dabei spielen derartige Zusammenhänge gerade in der Bundesrepublik Deutschland eine besondere

	Typ 1 (n = 151)	Typ 2 (n = 243)	Typ 3 (n = 175)
Der Einfluß des Personalwesens im Unternehmen ist weniger von den Kompetenzen des Arbeitsdirektors abhängig – entscheidend ist seine Persönlichkeit	66,8% ¹	61,3%	62,2%
Der Arbeitsdirektor sollte ein »gestandener Personalmann« sein	29,1%	24,6%	19,9% ²
Der Arbeitsdirektor sollte neben dem Personalressort keine weiteren Kompetenzbereiche innehaben	3,3%	41,%	3,4%
Da Personalwesen hat durch die Einführung eines Personalressorts auf Vorstandsebene im Unternehmen an Einfluß gewonnen	53,6%	51,8%	47,9%
Ein Arbeitsdirektor mit zusätzlichen Ressortkompetenzen außerhalb des Personalwesens hat eine größere Akzeptanz im Vorstand	59,6%	61,7%	65,1%
Das Personalwesen hat im Unternehmen insbesondere eine Servicefunktion gegenüber den anderen Bereichen.	52,3%	49,3%	51,4%
Die Personalarbeit ist vorwiegend Aufgabe des unmittelbaren Vorgesetzten, daher sollte das Personalressort so klein wie möglich gehalten werden.	13,9%	13,1%	13,7%

¹ $\alpha < 0,01$, ² $\alpha < 0,01$

Abb. 11: Der Zusammenhang zwischen den Typen von Personalvorstand und der Zustimmung zu personalpolitischen Statements.

Rolle. Verschiedene institutionelle Rahmenbedingungen können dabei ein Indiz für relativ intensive Arbeitsbeziehungen sein. Hierzu gehören Art und Umfang zustimmungspflichtiger Geschäfte im Vorstand und im Aufsichtsrat ebenso[21] wie die Häufigkeit der Teilnahme des Personalvorstands an Aufsichtsratsvorbesprechungen und die Personalberichterstattung des Arbeitsdirektors im Aufsichtsrat, aber auch die Teilnahme an Sitzungen von Gremien der Arbeitnehmervertreter im Rahmen der Betriebsverfassung.

Positiv zu sehen ist, daß es nur in 10% der Unternehmen keinen Personalbericht im Aufsichtsrat gibt; in immerhin 14,9% der Fälle trägt der Vorstandsvorsitzende diesen Part stets mit vor. In drei Viertel der befragten Unternehmen legt der Arbeitsdirektor regelmäßig oder gelegentlich den Personalbericht vor, so daß er auf diese Weise auch im Aufsichtsrat aktiv in Erscheinung tritt.

Die Frage, wie oft und durch wen der Personalbericht im Aufsichtsrat gehalten wird, kann einen Hinweis geben auf den Stellenwert des Personalressorts im Unternehmen. Hier zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den Branchen[22] (Abb. 12).

Eine recht gute Berichtssituation ist in den Bereichen Metall und Chemie zu erkennen; hier hat der Arbeitsdirektor und mit ihm auch der regelmäßige Personalbericht offenbar einen festen Platz im Aufsichtsratsablauf. Nur »mittelprächtigt« sieht es dagegen in den Bereichen »Banken-Versicherungen«, »Nahrung/Genuß« sowie bei den öffentlichen Unternehmen aus.

Hier dominiert die Ausprägung »Personalbericht gelegentlich durch den Arbeitsdirektor« immerhin in drei Viertel der öffentlichen Unternehmen. Die Bedeutung des Personalressorts bzw. die breite Akzeptanz des Amtsinhabers »Arbeitsdirektor« innerhalb von Vorstand und Aufsichtsrat erweist sich also auch hier durchaus als fraglich.

Außergewöhnlich schlecht stellt sich die Personalberichterstattung in den Handels- und Baufirmen dar. Hier liegt der Anteil der Unternehmen ohne Aufsichtsratsberichterstattung mit rd. 20% doppelt so hoch wie im Durchschnitt.

Davon abgesehen ist generell zu bemerken, daß die regelmäßige Personalberichterstattung in GmbH's häufiger anzutreffen ist als bei Aktiengesellschaften (51,6% vs. 32,0%). Die gelegentliche Berichterstattung durch den Arbeitsdirektor beträgt entsprechend 26,3% vs. 43,0%[23].

Die folgende Übersicht (Abb. 13) zeigt das breite Spektrum von Gremien, in denen der Arbeitsdirektor oder »seine« Personalleiter im Rahmen der Betriebsverfassung herangezogen werden (können).

Die weitaus größte Bedeutung haben Wirtschaftsausschuß (87,9%) und Betriebsversammlungen (75,9%) für die Arbeitsdirektoren. Hier liegt auch die Teilnahmequote der Personalleiter am höchsten (47,9% Wirtschaftsausschuß; 60,3% Betriebsversammlung). Der Wirtschaftsausschuß ist als besonders wichtiges Gremium gegenüber dem Betriebsrat zu bezeichnen. Hier laufen schließlich wichtige Vor-

Branche	AD immer	AD gelegentl.	VV trägt vor	gibt's nicht	n =
Metall	44,0%	30,3%	18,3%	7,3%	109
Chemie	45,2%	26,2%	19,0%	9,5%	42
Banken/Vers.	26,1%	52,2%	13,0%	8,7%	23
Handel	30,0%	40,0%	10,0%	20,0%	20
Nahrung/Genuß	35,7%	42,9%	21,4%	-	14
öfntl. Unternehmen	14,3%	75,0%	-	-10,7%	28
Bau	35,7%	14,3%	28,6%	21,4%	14
insges./O	37,4%	37,4%	14,9%	10,0%	

Abb. 12: Branchenspezifische Ausprägungen der Variable »Personalberichterstattung im Aufsichtsrat«

Gremium	AD selbst nimmt teil		Personalleiter nimmt teil		nicht vorhanden	
Wirtschaftsausschuß	248	(87,9%)	134	(47,9%)	5	(1,8%)
Konzernbetriebsrat	74	(26,2%)	25	(8,9%)	84	(29,8%)
Gesamtbetriebsrat	136	(48,2%)	90	(31,9%)	27	(9,6%)
Gesamtbetriebsausschuß	75	(26,6%)	66	(23,4%)	44	(15,6%)
Betriebsrat	48	(17,0%)	120	(42,6%)	-	-
Betriebsausschuß	42	(14,9%)	103	(36,5%)	23	(8,2%)
Betriebsräte-Versammlung	159	(56,4%)	91	(32,3%)	31	(11,0%)
Betriebsversammlung	214	(75,9%)	170	(60,3%)	1	(0,4%)
Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten	81	(28,7%)	47	(16,7%)	103	(36,5%)

Abb. 13: Teilnahme des Arbeitsdirektors oder eines seiner Personalleiter an Sitzungen von Vertretungen (Mehrfachnennungen möglich)

abstimmungs- und Informationsprozesse ab. Auch die Chance zur Selbstdarstellung und zur Präsentation der personalpolitischen Entwicklung im Unternehmen nehmen drei Viertel der Arbeitsdirektoren regelmäßig wahr. Bei Großunternehmen kann dieses jedoch schwierig werden, was auf räumliche und zeitliche Probleme durch eine stark zergliederte Betriebsstruktur zurückzuführen sein dürfte.

Auch an Betriebsräteversammlungen (56,4%) und Gesamtbetriebsratssitzungen (48,2%) nehmen noch vergleichsweise viele Arbeitsdirektoren regelmäßig teil. Sie lassen sich hier auch nur selten von Personalleitern vertreten, wie die dort angegebenen deutlich niedrigeren Werte zeigen. Anders sieht das Bild auf der »einfachen« Betriebsratsebene aus, wo Personalleiter deutlich öfter an Sitzungen teilnehmen als Arbeitsdirektoren.

Interessant ist das zum Zeitpunkt der Befragung 1989 noch relativ geringe Engagement der Arbeitsdirektoren bei Sitzungen des Sprecherausschusses der Leitenden Angestellten. Zwar gab es dieses Organ seinerzeit in 36,5% der befragten Unternehmen nicht, aber die Teilnahme von nur 28,7% der Arbeitsdirektoren und lediglich 16,7% der Personalleiter zeigt, wie gering die Bedeutung dieses Gremiums bislang eingeschätzt wird.

Nennenswerte Unterschiede hinsichtlich der Teilnahme von Arbeitsdirektoren an Arbeitneh-

mergremien gibt es, z.B. bezogen auf Faktoren wie »Mitarbeiterzahl«, »Branche« oder »Zusatzressorts« übrigens nicht. Vielmehr ist davon auszugehen, daß sich der einzelne Arbeitsdirektor sein »Muster« für Gremiensitzungen oder Versammlungen in Anlehnung an gesetzliche Vorgaben, betriebliche Rahmenbedingungen und persönliche Präferenzen im Zeitablauf selbst bildet oder sich hieran anpaßt.

Auch internationale Vergleiche zeigen[24], daß ein erfolgreiches Personalmanagement nicht losgelöst gesehen werden kann von dem jeweiligen System der Arbeitsbeziehungen. Im europäischen, evtl. auch im darüber hinaus gehenden internationalen Vergleich, dürfte das System der Betriebsverfassung sich langfristig dem deutschen System annähern, was z.B. Art und Umfang von Mitwirkungsrechten von Arbeitnehmervertretern betrifft. Im Bereich der Unternehmensverfassung ist angesichts unterschiedlicher ein- oder mehrstufiger Systeme (insbesondere Aufsichtsrats- vs. Board-System) eher von einem Nebeneinander differierender Bestimmungen auszugehen[25]. Dabei ist insgesamt aber auch zu beachten, daß nicht nur die eher »harten« institutionellen Faktoren der Arbeitsbeziehungen Art und Umfang der Personalpolitik bestimmen, sondern auch der »Geist« des Hauses und die Art und Weise, wie man vertrauensvoll miteinander umgeht. Insofern besteht durchaus ein enger, wechselseitiger Zu-

sammenhang zwischen der Struktur und der Kultur der Arbeitsbeziehungen[26].

D. Zusammenfassung und Entwicklungstendenzen

Strategisches Personalmanagement (SPM) und Human Resource Management sind zweifellos auch eine Top-Management-Funktion. Ihr erfolgreicher Einsatz setzt voraus, daß alle Mitglieder der Unternehmensleitung von der Bedeutung dieser Aufgabe überzeugt sind. In konzeptioneller Hinsicht dürfte dies zunehmend der Fall sein. In institutioneller Hinsicht entspricht die Bedeutung der Personalfunktion diesem konzeptionellen Anspruch vielfach nur zum Teil.

In diesem Zusammenhang sollte der Personalvorstand mit seinem Ressort ein professioneller, kompetenter Ansprechpartner sein und die konzeptionelle Federführung besitzen für Personal- und Führungsfragen[27]. Unsere Untersuchungen zeigen, daß das Ausmaß an Akzeptanz bei Vorstands-, Aufsichtsrats- und Betriebsratsmitgliedern zwar durchaus beachtlich ist. Von einer völligen Gleichwertigkeit kann jedoch vielfach noch keine Rede sein[28].

Darüber hinaus hat der Arbeitsdirektor als Personalvorstand die Aufgaben des SPM und HRM in einem Umfeld moderner Arbeitsbeziehungen (Industrial Relations) federführend wahrzunehmen, das sowohl durch strukturelle und kulturelle Faktoren im nationalen als auch im europäischen und darüber hinaus gehenden internationalen Kontext bestimmt wird. Letztlich ist es auch eine Top-Management-Funktion, beide Bereiche konzeptionell und persönlich überzeugend miteinander zu verbinden. Hier sind *alle* Top-Manager gefordert, die personellen Aspekte ihrer Ressorts und des Unternehmens insgesamt entsprechend strategisch zu berücksichtigen.

Dabei kann der Arbeitsdirektor als Personalvorstand seine wichtige Funktion nur wahrnehmen, wenn er in der Unternehmensleitung und im Management unumstritten ist und von Gewerkschaften und Betriebsräten akzeptiert

wird. Nicht zuletzt muß ein professionell überzeugendes Personalressort vorhanden sein, das so dezentralisiert wie möglich organisiert ist und so zentralisiert wie nötig und in dem Personalleute mit breiter Erfahrung aus mehreren Unternehmensbereichen tätig sind. Nicht zuletzt muß ein ausreichendes HRM-Bewußtsein bei den Managern und bei den Mitarbeitern auf unterschiedlichen Führungsebenen vorhanden sein.

Insofern wird es auch weiterhin sowohl Zentralisierungs- als auch Dezentralisierungserfordernisse geben. Sicherlich wird die Personalabteilung nicht abgeschafft wie auch umgekehrt nicht alle Personalaufgaben auf die Führungskräfte übertragen werden können. Letztlich erfordert eine zukünftige HRM-Diskussion in der Bundesrepublik Deutschland eine stärkere Erforschung der Zusammenhänge von (strategischer) Unternehmens- und Personalführung einerseits, Unternehmens- und Personalpolitik sowie Unternehmens- und Personalorganisation andererseits.

Anmerkungen

- [1] Vgl. Staehle, W. H. (1988), 576–587.
- [2] Vgl. Wagner, D./Rinninsland, G. (1990); Wagner, D./Rinninsland, G. (1991), S. 265 f.
- [3] Vgl. Wunderer, R. (1992), S. 180–187.
- [4] Vgl. Conrad, B. (1991), S. 411–445.
- [5] Vgl. Bleicher, K. (1991).
- [6] Vgl. Bleicher, K. (1987), S. 17–38; Tichy, N./Fombrun, J./Devanna, M. (1984), S. 19–31.
- [7] Ciupka, D. (1991).
- [8] Vgl. Domsch, M. (1970).
- [9] Marr, R. (1986), S. 13–23.
- [10] Ackermann, U. F. (1987), S. 39–68.
- [11] Schanz, G. (1992), 255–280; Wagner, D. (1991 a).
- [12] Vgl. Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D. (1992).
- [13] Personalvorstände dürften durchschnittlich etwas älter sein als andere Vorstände. Vgl. Eberwein, W./Tholen, J. (1990), S. 33.
- [14] Vgl. Wagner, D./Rinninsland, G. (1992), S. 179–194; hier S. 182).
- [15] $\alpha < 0.05$.
- [16] $\alpha < 0.01$.
- [17] $\alpha < 0.01$.
- [18] Vgl. Wagner, D./Rinninsland, G. (1992), S. 179–194; hier S. 183 f.
- [19] Für Statement 4 (Personal hat Einfluß gewonnen) ergibt sich ein signifikanter Zusammenhang mit der Branche: $\alpha < 0.05$.

- [20] Vgl. im einzelnen Wagner, D./Rinninsland, G. (1991), S. 265 f.
- [21] Vgl. Gerum, E./Steinmann, H./Fees, W. (1988).
- [22] $\alpha < 0.05$.
- [23] Vgl. Wagner, D./Rinninsland, G. (1991), S. 265 f.
- [24] Vgl. Gerum, E. (1992), S. 147–153.
- [25] Vgl. Gerum, E. (1992), S. 147–153.
- [26] Vgl. Oechsler, W. A./Schönfeld, Th. (1988), 239–259; Wagner, D. (1989), S. 225–241.
- [27] Vgl. Wächter, H. (1987), S. 141–150.
- [28] Vgl. Wagner, D. (1991b), S. 6–10.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Ackermann, K. F. (1987): Konzeptionen des Strategischen Personalmanagements für die Unternehmenspraxis. In: Glaubrecht, H./Wagner, D. (Hrsg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung. Freiburg i.B. 1987, S. 39–68.
- Bleicher, K. (1987): Strategisches Personalmanagement. Gedanken zum Füllen einer kritischen Lücke im Kontext strategischer Unternehmensführung. In: Glaubrecht, H./Wagner, D. (Hrsg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung. Freiburg i.B. 1987, S. 17–38.
- Bleicher, K. (1991): Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt/New York 1991.
- Ciupka, D. (1991): Strategisches Personalmanagement und Führungskräfteentwicklung. Hamburg 1991.
- Conrad, B. (1991): Human Ressource Management – eine »lohnende« Entwicklungsperspektive? In: ZfP, 5. Jg (1991), S. 411–445.
- Domsch, M. (1970): Simultane Personal- und Investitionsplanung im Produktionsbereich, Bochumer Beiträge zur Unternehmensführung und Unternehmensforschung. Bielefeld 1970.
- Eberwein, W./Tholen, J. (1990): Managermentalität – Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik. Frankfurt a.M. 1990.
- Gerum, E./Steinmann, H./Fees, W. (1988): Der mitbestimmte Aufsichtsrat. Eine empirische Untersuchung. Stuttgart 1988.
- Gerum, E. (1992): Führungsorganisation und Mitbestimmung in der europäischen Unternehmensverfassung. In: ZfO, 61. Jg (1992), S. 147–153.
- Marr, R. (1986): Strategisches Personalmanagement – des Kaisers neue Kleider? Kritische Anmerkungen zum derzeitigen Diskussionsstand. In: Management Forum, Bd. 6 (1986), S. 13–23.
- Oechsler, W. A./Schönfeld, Th. (1988): Betriebliche Kooperationsstrukturen. Eine Analyse von Bedingungen des Konflikts und der Kooperation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. In: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Stuttgart 1988, S. 239–259.
- Schanz, G. (1992): Flexibilisierung und Individualisierung als strategische Elemente der Personalpolitik. In: Kienbaum, J. (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement. Stuttgart 1992, S. 255–280.
- Staehele, W. H. (1988): Human Resource Management (HRM): Eine neue Managementrichtung in den USA? In: ZfB, 58. Jg (1988), S. 576–587.
- Tichy, N./Fombrun, J./Devanna, M. (Hrsg.): Strategic Human Resource Management. New York 1984.
- Wächter, H. (1987): Professionalisierung im Personalbereich. In: DBW, 47. Jg (1987), S. 141–150.
- Wagner, D. (1989): Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und Beziehungen zwischen den Sozialpartnern – Kulturelle und strukturelle Aspekte. In: Seidel, E./Wagner, D. (Hrsg.): Organisation – Evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung. Wiesbaden 1989, S. 225–241.
- Wagner, D. (1991 a): Organisation, Führung, Personalmanagement, Neue Perspektiven durch Flexibilisierung und Individualisierung. 2. Aufl. Freiburg i.B. 1991.
- Wagner, D. (1991 b): Der Arbeitsdirektor nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976. In: Personalreport (1991), S. 6–10.
- Wagner, D./Rinninsland, G. (1990): Der Arbeitsdirektor im Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes 1976 – eine Situationsanalyse (DFG-Abschlussberichte), 5 Bde., Arbeitspapier Hamburg 1990.
- Wagner, D./Rinninsland, G. (1991): Der Arbeitsdirektor gemäß Mitbestimmungsgesetz von 1976 – Eine repräsentative Untersuchung, Arbeitspapier Hamburg 1991; in: DBW 52. Jg (1992), S. 265 (DBW-Depot 92-2-4).
- Wagner, D./Rinninsland, G. (1992): Personalvorstände in öffentlichen Unternehmen – einige Anmerkungen zur Rolle des Arbeitsdirektors gemäß Mitbestimmungsgesetz von 1976, Zeitschrift für öffentliche und gemeinschaftliche Unternehmen, Band 15, H. 2, 1992, S. 179–194.
- Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology. 5. Aufl. Frankfurt/New York 1992.
- Wunderer, R. (1992): Die Personalabteilungen als Wertschöpfungscenter – Ergebnisse einer Umfrage. In: ZfP, 6. Jg (1992), S. 180–187.