

Professionelle Personaler zwischen Rationalisierung und allgemeinem Management: Professionalisierung ohne Bildung einer eigenen Profession



Alexander Dilger

Zusammenfassung: Trends wie zunehmende Spezialisierung und Qualifizierung führen zu einer stärkeren Professionalisierung des ohnehin stets professionellen Personalmanagements. Gleichzeitig existieren Personaler und vor allem Personalabteilungen gefährdende Gegenbewegungen wie Outsourcing und Rationalisierung. Im Gegensatz zu anderen betrieblichen Funktionen ist eine eigenständige Personalfunktion zusätzlich von anderer Seite bedroht, nämlich einer Substituierung durch das allgemeine Management, dem immer auch Führungs- und andere Personalaufgaben zukommen. So drohen zugleich strukturierte und separierbare Tätigkeiten an Fremdfirmen sowie Computer verlorenzugehen, während unstrukturierte und synergiereiche Aufgaben von Linienmanagern wahrgenommen werden. Personaler bilden deswegen vermutlich keine eigene Profession, sondern extern und intern differenzieren sich zahlreiche Spezialisierungen neben dem allgemeinen Management aus.

Schlüsselwörter: Management · Outsourcing · Personaler · Personalabteilung · Personalmanagement · Professionalisierung · Profession · Qualifizierung · Rationalisierung · Spezialisierung

JEL Classification: M12 · M54 · M50 · M21 · M10 · J24 · J44 · J53

Eingegangen: 19.07.2010 / **Online publiziert:** 21.09.2010
© Gabler-Verlag 2010

Univ.-Prof. Dr. A. Dilger (✉)
Institut für Ökonomische Bildung und Centrum für Management,
Westfälische Wilhelms-Universität Münster,
Scharnhorststr. 100, 48151 Münster, Deutschland
E-Mail: alexander.dilger@uni-muenster.de

1 Einleitung

Die betriebliche Personalfunktion wird stets professionell wahrgenommen,¹ wenn auch nicht immer von Personalern als darauf spezialisierten Fachkräften. Für diese ist allerdings eine zunehmende Professionalisierung mit weiterer Spezialisierung und Qualifizierung festzustellen, die jedoch noch nicht zur Bildung einer eigenen Profession der Personalergführt hat. Eine solche ist auch nicht zu erwarten,² weil die Spezialisierung zu einer zunehmenden Zersplitterung nach Teilaufgaben ohne große Gemeinsamkeiten führt, zumal die klassischen Personalabteilungen von Outsourcing bedroht sind. Andere Gefahren für Personalabteilungen und Personalerg gleichermaßen sind Rationalisierung beziehungsweise der Aufgabenverlust an Computer sowie Substituierung beziehungsweise die Wahrnehmung von Teilen der Personalfunktion durch allgemeine Manager. Diese Bedrohung erfolgt zangenförmig, weil gerade die nicht automatisierbaren Tätigkeiten der Personalfunktion für operative Manager besonders geeignet sind, so dass die Personalspezialisten auf den mehr oder minder kleinen Raum dazwischen angewiesen sind. Während sich die Personalerg und Personalabteilungen dementsprechend anpassen müssen, gewinnt die Personalfunktion eher an Bedeutung und kann besser wahrgenommen werden als früher, allerdings nicht nur von den Spezialisten, sondern auch sowohl von Computern als auch von allgemeinen Managern.

Diese Argumentation wird im Folgenden näher ausgeführt. Der nächste Abschn. 2.1 beschäftigt sich dazu mit den zwei Bedeutungen von Professionalisierung und damit, was mit Profession gemeint ist. Im Abschn. 2.2 geht es um eine wichtige Kraft der Professionalisierung, die Spezialisierung, die erst allgemein und dann insbesondere für Personalerg inklusive ihrer Gründe betrachtet wird. Abschnitt 2.3 behandelt einen zweiten Professionalisierungstrend, die zunehmende Qualifizierung, die natürlich mit der Spezialisierung zusammenhängt, jedoch zusätzlich wirksam wird und diese verstärkt. Das 3. Kapitel ist den Gegenkräften gewidmet, die die Herausbildung einer eigenen Profession für Personalerg zumindest unwahrscheinlich erscheinen lassen oder sogar sie und vor allem die klassischen Personalabteilungen in ihrer Existenz bedrohen. Dazu wird zuerst das Outsourcing in Abschn. 3.1 betrachtet. Personalspezialisten können dadurch Beschäftigung in spezialisierten Firmen finden oder diese sogar selbst gründen, doch der Wettbewerb wird größer und viele Personalabteilungen werden schließen oder zumindest radikal verkleinert, während sich einige um die outgesourceten Aufgaben anderer bewerben können. Abschnitt 3.2 behandelt die Rationalisierung, durch welche bislang von Menschen erledigte Aufgaben nun von Maschinen, insbesondere von Computern übernommen werden. Dies vernichtet Beschäftigung im Personalbereich, insbesondere für geringer qualifizierte Personen, was den zuvor beschriebenen Qualifizierungstrend verstärkt. Abschnitt 3.3 ist der wichtigste insgesamt, weil hier ein wesentlicher Unterschied der Personalfunktion zu den anderen betrieblichen Funktionen wie Produktion, Marketing, Rechnungswesen etc. herausgestellt wird. Während die vorher abgehandelten Trends alle betrieblichen Funktionen betreffen, wenngleich im Einzelfall mehr oder weniger stark, droht den Personalern zusätzlich eine Substitution durch normale Manager, die kraft ihrer Managereigenschaft ebenfalls etliche Personalaufgaben erbringen müssen, insbesondere solche der Personalführung. Kapitel 4 schließt mit einem entsprechenden Fazit.

2 Professionalisierung des Personalmanagements und ihre Gründe

2.1 Professionalisierung

Professionalisierung (vom französischen „professionnel“ für beruflich, hauptamtlich, profihaft beziehungsweise ursprünglich aus dem Lateinischen „professio“ für Beruf oder auch Bekenntnis) bedeutet eigentlich, dass eine vorher privat beziehungsweise ehrenamtlich und amateurhaft ausgeübte Tätigkeit zu einem bezahlten Beruf gemacht wird. In diesem Sinne wird die Personalarbeit jedoch nicht professionalisiert, denn sie ist es bereits. Auch allgemeine Manager und klassische Personaler sind professionell und gegen Bezahlung tätig, zumindest in kommerziellen Unternehmen, während die Besonderheiten von Non-Profit Organisationen (NPOs) hier nicht betrachtet werden sollen, von denen jedoch zumindest die größeren ebenfalls professionelle Manager und Personaler besitzen.

Demnach ist hier Professionalisierung in einem anderen beziehungsweise engeren Sinne zu verstehen, nämlich der Wandlung eines normalen Berufes zu einer eigenen Profession³ mit eigenen Organisationen, Ausbildungswegen und sogar Regeln bis hin zu einer Berufsethik⁴ oder zumindest eigenem Berufsethos⁵. Klassische Professionen sind die des Arztes, Geistlichen oder Juristen, neuere zum Beispiel Zahnarzt, Ingenieur oder Steuerberater⁶. Eine solche Profession existiert für Personaler wie auch Manager offensichtlich, zumindest bislang, nicht. Jeder kann diese Berufe wählen oder entsprechende Aufgaben auch nebenher wahrnehmen. Es gibt berufsbezogene Organisationen, jedoch eher zu viele und keine allgemein verbindlichen, was auch auf entsprechende Studienangebote zutrifft. Trotzdem ist eine Professionalisierung im Sinne einer Bewegung hin zu einer Profession von Personalmanagern zu beobachten,⁷ auch wenn diese selbst noch nicht erreicht ist und vielleicht auch nie erreicht wird.

Treibende Kräfte bei und zugleich wesentliche Bestandteile von dieser Professionalisierungsbewegung sind Spezialisierung und Qualifizierung, die in den nächsten beiden Abschnitten näher betrachtet werden. Die eigentlichen Fragestellungen dieses Beitrags sind jedoch, was diese Professionalisierungstendenzen für die Personalabteilungen und ihre Beschäftigten oder allgemeiner die betriebliche Personalarbeit bedeuten und (in Kap. 3) ob beziehungsweise welche Gegenkräfte es gibt, die das Erreichen einer Profession von Personalmanagern unwahrscheinlich machen oder in ihrer Bedeutung stark schmälern.

2.2 Spezialisierung

Schon Adam Smith erkennt in der Spezialisierung eine der wesentlichen Ursachen der wirtschaftlichen Entwicklung, wobei sie unmittelbar mit der Arbeitsteilung verknüpft ist und letztlich nur durch die Größe des Marktes begrenzt wird.⁸ Je größer ein Markt ist, desto stärker können und werden sich die Arbeitskräfte spezialisieren, wodurch die Produktivität steigt. Bereits das Herausbilden von Managern ist eine Form der Spezialisierung, Personalmanager und auch Personalsachbearbeiter stellen weitere Grade der Spezialisierung dar, die sich ihrerseits auf zahlreiche einzelne Personalfunktionen spezialisieren können.⁹ Selbst innerhalb einer einzelnen Personalfunktion wie etwa dem Recruiting können verschiedene Spezialisten einzelne Teiltätigkeiten übernehmen, z. B.

ein Texter Stellenanzeigen entwerfen, eine andere Fachkraft die eingehenden Bewerbungen sichten, ein professioneller Interviewer mit den eingeladenen Kandidaten reden, eine Psychologin die Kandidaten beurteilen und ein Jurist den Arbeitsvertrag gestalten.

Hierbei stellt sich die Frage nach dem relevanten Markt. In einem Großunternehmen können die verschiedenen Tätigkeiten durch angestellte Spezialisten wahrgenommen werden, was in kleineren Unternehmen offensichtlich nicht möglich ist. Ein Betrieb mit nur fünf Beschäftigten wird keinen eigenen Personaler beschäftigen, geschweige denn einen Spezialisten nur für Assessment Center, wenn es sich nicht um einen Personaldienstleister handelt, der die Assessment Center für andere Unternehmen durchführt. Dies zeigt jedoch bereits, dass der relevante Markt größer ist als die einzelnen Unternehmen, was in Abschn. 3.1 vertieft werden soll.

Auch kleinere und mittlere Unternehmen müssen auf die Dienste hochgradig spezialisierte Personaler nicht verzichten, obwohl sich deren Anstellung nur für das eigene Unternehmen schon allein mangels Größe nicht lohnen würde. Aber auch hinreichend große Unternehmen können den Markt für entsprechende Dienste nutzen, wenn dies günstiger oder auch besser sein sollte, als sie intern durch eigene Mitarbeiter erbringen zu lassen.¹⁰ Diese Entscheidung muss nicht pauschal für oder wider eine eigene Personalabteilung getroffen werden, sondern es sind unterschiedliche Lösungen für verschiedene Tätigkeiten denkbar, wobei auf deren Interdependenzen zu achten ist. Gegebenenfalls lohnt sich für größere Unternehmen auch die Beschäftigung von reinen Spezialisten dafür, externe Angebote einzuholen und zu koordinieren. Alternativ können Dienste der eigenen Personalabteilung über den Markt auch anderen Unternehmen angeboten werden.

2.3 Qualifizierung

Es steigen nicht nur allgemein die Ausbildungszeiten und das Qualifikationsniveau der Beschäftigten, sondern die Arbeitsteilung und Spezialisierung bei der Arbeit erlauben auch eine entsprechende Spezialisierung in der Aus- und Weiterbildung, so dass die Qualifikation für die konkrete Tätigkeit zusätzlich ansteigt. Wer sein Studium nur auf den Personalbereich ausrichtet, ist bei gleich langer Studiendauer dafür besser qualifiziert als ein allgemeiner BWL-Student. Entsprechendes gilt innerhalb der Personalfunktion, wo eine Spezialisierung auf z. B. nur Interviewtechniken zu einer weitaus größeren Expertise darin führt als eine breitere Qualifizierung hinsichtlich aller personellen Teilfunktionen.

Die engere, aber dafür tiefere Qualifizierung führt zu Spezialisten, die in ihrem Fachgebiet selbst deutlich intelligenteren und insgesamt gebildeteren Generalisten beziehungsweise Spezialisten anderer Teilgebiete überlegen sind. Das erlaubt eine Abschottung der entsprechenden Teilmärkte.¹¹ Wer kein Experte auf einem Gebiet ist, hat komparative Nachteile und wird von den Experten verdrängt, die für das betreffende Gebiet besser qualifiziert sind.

Experten haben einen Anreiz, ihre höhere fachliche Qualifikation zu dokumentieren und zu diesem Zweck formale Qualifikationsnachweise einzuführen. Wenn es gelingt, diese zum verbindlichen Kriterium für den Marktzugang zu machen, ist das Stadium der Profession erreicht. Wer nicht Medizin studiert hat, darf nicht Arzt werden. Solche formalen Zugangsvoraussetzungen für Manager oder auch Mitarbeiter im Personalbereich gibt es nicht, doch ein entsprechendes Hochschul- oder auch anderes Studium soll

den Absolventen den Zugang erleichtern und umgekehrt formal weniger Qualifizierten den Zugang erschweren, womit ein wichtiger Professionalisierungsschritt getan ist. Im Personalbereich arbeiten nur Profis, doch die studierten und zertifizierten Profis arbeiten zumindest dem ersten Anschein nach noch professioneller. Dadurch kann es ihnen gelingen, andere Mitbewerber zu verdrängen oder eine höhere Entlohnung für sich durchzusetzen, insbesondere wenn ihre Leistung tatsächlich entsprechend besser ist. Dies gilt unabhängig davon, ob die Qualifizierungsphase tatsächlich das Humankapital¹² steigert oder nur zur Signalisierung¹³ einer ohnehin schon höheren, aber nicht direkt beobachtbaren Produktivität dient.

3 Probleme für Personalabteilungen und die Herausbildung einer Profession

3.1 Outsourcing

Während die bisher behandelten Trends der Professionalisierung mittels Spezialisierung und Qualifizierung für das Entstehen einer Profession von Personalmanagern zu sprechen scheinen, gibt es auch Gegentrends, die die Personaler oder zumindest die traditionellen Personalabteilungen in den Unternehmen bedrohen. An erster Stelle ist das Outsourcing¹⁴ zu nennen, welches wesentliche Teilaufgaben der Personalfunktion bereits erfasst und in manchen Unternehmen¹⁵ sogar schon zu einer Auslagerung der gesamten Personalabteilung geführt hat.

Gerade operative und intellektuell weniger anspruchsvolle Aufgabe wie die Lohn- und Gehaltsbuchhaltung lassen sich gut auslagern und von Fremdfirmen billiger beziehen. Denn diese Fremdfirmen können die Spezialisierungsvorteile noch umfassender nutzen als selbst Großunternehmen und zusätzliche Größenvorteile generieren. Außerdem lassen sich solche Aufgaben leicht definieren und vor allem von anderen, in den Unternehmen verbleibenden Tätigkeiten abgrenzen, so dass der Koordinationsbedarf und die externen Transaktionskosten sinken.¹⁶

Das Outsourcing vieler ihrer Tätigkeiten bedroht nicht nur die bisherigen Personalabteilungen, sondern auch viele der dort beschäftigten Personaler. Das Outsourcing alleine führt zu neuen Stellen in den Fremdfirmen, die gegebenenfalls aus den ehemaligen Personalabteilungen bestehen können. Doch deren höhere Effizienz senkt den Bedarf an Personal in diesen spezialisierten Unternehmen im Vergleich zu den alten Personalabteilungen. Der Grad der Spezialisierung nimmt zu, doch die Gesamtzahl der Spezialisten für Personalfragen nimmt ab. Dies verschärft allerdings den Spezialisierungs- und Qualifizierungsdruck auf die verbleibenden Personaler und erhöht damit letztlich noch deren Professionalisierung.

Dem stärkeren Wettbewerbsdruck entgegen wirkt zumindest zeitweise eine Erweiterung des Marktes für Personaler. Denn Outsourcing ist nicht einfach Fremdbezug, sondern dient zum Ersatz für vorher im Unternehmen erstellte Leistungen, hier solche der Personalabteilung. Fremdbezug entsprechender Leistungen ist nun jedoch zunehmend auch für kleinere und mittlere Unternehmen eine Option, die vorher gar keine Personalabteilung hatten. Wenn diese Aufgaben vorher vom Unternehmer, Geschäftsführer oder

einer Hilfskraft erledigt wurden oder zum Teil gar nicht, bedeutet die Fremdvergabe an spezialisierte Fachkräfte einen Professionalisierungsschub zum allseitigen Vorteil.

3.2 Rationalisierung

Arbeitsteilung und Spezialisierung betreffen nicht nur die Arbeitskräfte und ihr Humankapital, sondern auch die verwendeten Arbeitsmittel. Je kleinteiliger und genauer definiert Aufgaben werden, desto eher können sie von Maschinen beziehungsweise im Personal-kontext von Computern übernommen werden. Das berühmte Stecknadelbeispiel von Adam Smith¹⁷ zeigt, wie die Arbeitsteilung und Spezialisierung der Arbeitskräfte diese viel produktiver machte. Inzwischen werden Stecknadeln überhaupt nicht mehr von Menschen, sondern vollautomatisch von Maschinen gefertigt. Auf dem Weg dorthin ist die bereits angesprochene Lohn- und Gehaltsbuchhaltung, die weitestgehend von Computern übernommen wurde. In der Regel erfolgt nur noch die Dateneingabe durch Personen, doch auch diese lässt sich weitgehend automatisieren beziehungsweise mit anderen Personalaufgaben, z. B. bei Einstellungsverfahren, zusammenlegen.

Die Automatisierung beziehungsweise Computerisierung erhöht die Arbeitsproduktivität ungemein,¹⁸ bedroht damit aber zugleich die Personalabteilungen und mehr noch ihre Mitarbeiter. Diese müssen sich entweder auf höherwertige beziehungsweise weniger klar strukturierte Aufgaben konzentrieren, die sich (noch) nicht durch Computer erledigen lassen, oder einen Bedeutungsverlust bis hin zur Schließung beziehungsweise Entlassung hinnehmen. Ein Verweigern möglicher Rationalisierungsmaßnahmen ist dagegen keine Lösung, weil es den Konkurrenzdruck erhöht und Outsourcing an produktivere Fremdfirmen umso wahrscheinlicher macht. Doch gerade diese Spezialfirmen unterliegen selbst dem größten Druck zur Rationalisierung und können dementsprechend wenig Personal beschäftigen. Denn ihr Wettbewerb ist besonders stark, sie müssen günstiger sein als die firmeninternen Personalabteilungen und auch die ebenso spezialisierte Konkurrenz.

Außerdem können Fremdfirmen am besten klar definierte Aufgaben übernehmen, die sich jedoch häufig auch am ehesten zur vollständigen Automatisierung eignen. Ist diese jedoch erst einmal erreicht, wird die Fremdfirma eigentlich nicht mehr benötigt, sondern kann die entsprechende Hard- und Software direkt in den vormals outsourcenden Unternehmen verwendet werden. Es handelt sich dabei zwar um Insourcing der Leistungserstellung, aber (fast) ohne Beschäftigte. Alternativ kann ein Austausch der Fremdfirmen stattfinden, indem Personaldienstleister durch spezialisierte Softwareanbieter ersetzt werden, die aber noch deutlich weniger Personalexperten beschäftigen, welche dort auch keine eigene Profession mehr ausbilden können.

3.3 Substituierung

Es lassen sich nicht alle Personalaufgaben outsourcen oder gar automatisieren. Insbesondere die Personalführung und mit ihr zusammenhängende Tätigkeiten bleiben sowohl arbeitsintensiv sowie mit dem zu führenden Personal verbunden. Nur insofern ein Unternehmen seine normale Belegschaft outsourct oder wegrationalisiert, kann es auch auf diese Führungstätigkeiten verzichten. Solange es aber überhaupt irgendwo Personal gibt, wird es damit untrennbar verbundene Führungs- und andere Personalaufgaben geben. Hier

droht jedoch den Personalabteilungen und Personalspezialisten eine andere, in gewisser Weise dem Outsourcing entgegengesetzte Gefahr, nämlich ihre Substitution durch die allgemeinen beziehungsweise Linienmanager.

Ganz grundsätzlich ist ein Manager dadurch charakterisiert, dass er nicht nur Dinge managt, sondern auch Personen, und diese in irgendeiner Form führt.¹⁹ Ein Manager muss Personalverantwortung besitzen, sonst handelt es sich nicht um einen Manager, wie auch eine Führungskraft ohne zu führendes Personal gar keine ist, sondern bestenfalls ein Spezialist für eine Sache. Damit verbleiben notwendigerweise Teile der Personalfunktion in jeder Unternehmenshierarchie, d. h. in jedem Unternehmen mit Personal (im Gegensatz zu Ein-Mann-Unternehmen oder sehr kleinen gleichberechtigten Partnerschaften ohne weitere Beschäftigte). Allerdings lassen sich diese Personalaufgaben nicht in einer Personalabteilung bündeln oder Spezialisten für Personalfragen übertragen, sondern sie verbleiben bei den Managern, die für die Erbringung anderer Aufgaben zuständig sind. Ein Verkaufsleiter kann natürlich Qualifikationen im Personalbereich aufweisen oder früher in der Personalabteilung gewesen sein, doch er ist in erster Linie kein Personalspezialist (mehr), sondern Manager im Verkaufsbereich.

Neben der operativen Personalführung, die nur die Manager vor Ort leisten können, sind auch viele andere Personalaufgaben entweder mit den betroffenen Managern eng abzustimmen oder sogar von diesen federführend zu übernehmen.²⁰ So sollten Personaleinstellungen nicht unabhängig vom konkreten Bedarf in den Abteilungen und ohne Zustimmung der zukünftigen Vorgesetzten erfolgen. Die aktuellen Vorgesetzten kennen auch den Personalentwicklungsbedarf sowie das entsprechende Potential am besten, können die tatsächliche Leistung besser beurteilen als andere, selbst wenn es sich um Spezialisten für Personalbeurteilungen handeln sollte, und können dementsprechend auch besonders fundierte Vorschläge für Beförderungen oder umgekehrt anstehende Entlassungen unterbreiten. Normale Manager sind zwar keine Spezialisten für diese einzelnen Aufgaben, aber Generalisten für diese und andere Führungsaufgaben in Verbindung mit den fachlichen und operativen Anforderungen ihrer jeweiligen Abteilung. Für jede einzelne Aufgabe, sei sie personaler oder fachlicher Hinsicht, mag es bessere Spezialisten geben, doch der Druck zu zunehmender Spezialisierung und Arbeitsteilung greift hier nicht in derselben Weise wie auf der operativen Ebene. Die normalen Arbeitskräfte spezialisieren sich immer weiter, während ihre Vorgesetzten vor allem Vorgesetzte beziehungsweise Manager bleiben.

Der Grund dafür sind enorme Synergieeffekte beziehungsweise „Economies of Scope“²¹, die die Vorteile einer weiteren Spezialisierung beziehungsweise Arbeitsteilung überwiegen. Mehrere spezialisierte Vorgesetzte für einen Untergebenen, z. B. einer für Arbeitsanweisungen, ein anderer für die Leistungsbeurteilung, ein dritter für Personalentwicklungsmaßnahmen, führen nicht nur zu einem enormen Koordinationsbedarf zwischen diesen, der im Konfliktfall doch wieder eine einheitlich entscheidende Instanz erforderlich macht, sondern nutzen auch die verfügbaren Informationen nicht optimal aus, da diese entweder mehrfach von jedem Entscheider erhoben und verarbeitet werden müssen oder nur Einzelnen für deren jeweilige Spezialisierung vorliegen und den anderen nicht. Hinzu kommt die menschliche Seite der Personalführung, die nicht vollständig automatisiert werden kann. Wo sich das Verhältnis zu einer Arbeitskraft vollständig formalisieren und vertraglich fassen lässt, wird zwar kein Vorgesetzter mehr benötigt, aber

ebenso wenig ein abhängig Beschäftigter. Diese Tätigkeit kann und sollte outgesourct und extern von einem Selbständigen erbracht werden.

Konstitutiv für ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis ist, dass nicht eine konkrete Arbeitsleistung geschuldet wird wie bei einem normalen Dienst- oder auch Werkvertrag, sondern der Arbeitgeber die Arbeitskraft und seine Verfügungsgewalt über diese (in einem angemessenen Rahmen) bezahlt.²² Wo sich die Leistungen vorher genau definieren und nachher messen lassen, werden keine abhängig Beschäftigten und kein Personal im klassischen Sinne benötigt.²³ Wo es umgekehrt auf das Weisungsrecht des Arbeitgebers ankommt, wird mindestens ein Vorgesetzter (bei dem es sich um den Eigentümer selbst handeln kann oder auch eine angestellte Managerin) benötigt, der dieses Weisungsrecht ausübt. Dies geschieht jedoch vor allem operativ, eine Personalabteilung oder auch einzelne interne oder externe Personalspezialisten können dabei höchstens unterstützend tätig werden.

Dadurch geraten Personalabteilungen wie Personalprofis jedoch in eine problematische Zwischenposition. Einerseits lassen sich viele Personalaufgaben outsourcen oder sogar gänzlich automatisieren, andererseits gibt es unverzichtbare Kernaufgaben, die jedoch eher bei den normalen Managern angesiedelt sind. Wollen sie solche Aufgaben für sich reklamieren, müssen diese hinreichend spezifiziert und aus dem operativen Kontext gelöst werden, wodurch sie jedoch zugleich in die Gefahr des Outsourcings oder der Rationalisierung geraten, während umgekehrt dafür als ungeeignet herausgestellte Tätigkeiten auch für eine getrennte Personalabteilung innerhalb desselben Unternehmens weniger geeignet sein dürften und eher von den allgemeinen Managern erbracht werden sollten. Letztere lassen sich schlecht outsourcen, der Bedarf nach ihnen fällt nur mit dem allgemeinen Personalbedarf oder auch bei Vergrößerung der Führungsspanne, also mehr Untergebenen je Vorgesetztem.

Hinzu kommt, dass gerade dann, wenn das Personal eine der wichtigsten oder sogar die wichtigste Ressource und Gruppe von Stakeholdern für moderne Unternehmen darstellt, dieses nicht (nur) von einer speziellen Fachabteilung gemanagt werden sollte, sondern alle Manager einzubeziehen sind, insbesondere auch die Top-Manager.²⁴ Die Wichtigkeit der Personalfunktion ist jedenfalls nicht identisch mit derjenigen der Personalabteilung, die ihren Beitrag zum besseren Personalmanagement nachweisen muss.

Die Substituierung der speziellen Personalfunktionen durch das allgemeine Management hat dementsprechend noch einen weiteren Grund. Denn es ist zu hinterfragen, ob das Professionalisierungsversprechen, dass die Herausbildung einer Profession beziehungsweise der Weg dorthin zu besseren Leistungen im Personalbereich führt, tatsächlich erfüllt wird. Die Motive der Betroffenen sind offensichtlich andere, nämlich die Abschottung ihres Marktes, was zuerst einmal zu höheren Kosten führen dürfte und höchstens indirekt einen Qualitätseffekt hat, der gegebenenfalls jedoch auch negativ sein kann, da die Konkurrenz nicht nur hinsichtlich der Kosten, sondern auch der Qualität geringer wird.

Wie allerdings gezeigt wurde, gelingen voraussichtlich weder die Marktabstottung noch die Herausbildung einer Profession von Personalern, sondern nimmt der Wettbewerbsdruck von innen und außen zu, was die Kosten senken dürfte. Was die Qualität angeht, so wird diese im automatisierten Bereich voraussichtlich langfristig steigen. Selbst wenn die Umstellung von Mensch auf Computer gelegentlich zu Qualitätsverlusten

ten führen mag, werden nicht nur die Computer, sondern auch die Software immer besser. Wenn dies im Einzelfall nicht so sein sollte, kann einfach weiterhin auf die ältere Software zurückgegriffen werden, so dass die Qualität sich zumindest nicht verschlechtert. Probleme ergeben sich hier am ehesten, wenn ganz neue reale Sachverhalte automatisiert verarbeitet werden sollen, zu denen es bislang noch keine Softwarelösungen gibt. Sind diese einmal gefunden, ist auch hier mit graduellen Verbesserungen zu rechnen.

Interessanter ist die Frage, wie sich die Arbeitsqualität der menschlichen Personalspezialisten ändert. Zunehmende Spezialisierung und Qualifizierung sprechen prima facie für eine höhere Qualität der Personalarbeit. Das gilt jedoch erst einmal nur für die einzelnen Tätigkeiten oder sogar Arbeitsschritte, nicht unbedingt für die Qualität der Arbeitsergebnisse insgesamt. Ob diese tatsächlich steigt, ist letztlich eine empirische Frage.²⁵ Doch es ist zumindest bislang keineswegs wissenschaftlich eindeutig nachgewiesen worden, dass hoch qualifizierte Personalspezialisten tatsächlich einem erfahrenen allgemeinen Manager oder auch Personalpraktiker alter Schule (ohne Studium und wissenschaftlich valide Verfahren) bei konkreten Praxisproblemen überlegen sind, also z. B. signifikant bessere Bewerber auswählen²⁶ oder die Produktivität stärker steigernde Weiterbildungsprogramme (er)finden. Relevant sind hier erstens wieder Synergieeffekte, die viele Spezialisten schlechter realisieren können als ein Praktiker mit Überblick über viele Teilfunktionen, und zweitens implizites oder zumindest informelles Wissen, welches dem Praktiker durch seine lange Erfahrung und den abstrakt ausgebildeten Spezialisten entweder gar nicht oder nicht für den konkreten Anwendungsfall zur Verfügung steht. Sofern sich das implizite Wissen explizit fassen lässt, steht es auch sehr schnell für automatisierte Computeranwendungen zur Verfügung.

4 Schlussfolgerung

Tätigkeiten im Personalbereich kommerzieller Unternehmen werden immer professionell (gegen Bezahlung) erbracht, wenn auch nicht immer von professionellen, spezialisierten Personalern oder gar separaten Personalabteilungen. Für Fachkräfte im Personalbereich sind Professionalisierungstendenzen im engeren Sinne zu beobachten, ihre Spezialisierung und Qualifizierung steigen. Davon können die Personalabteilungen in den meisten normalen Unternehmen jedoch nicht unbedingt profitieren, da für klar definierte Tätigkeiten im Personalbereich Outsourcing zu spezialisierten Personaldienstleistungsunternehmen oder auch einzelnen Spezialisten sowie wenigen Personalabteilungen besonders großer Unternehmen stattfindet. Zugleich werden besonders gut strukturierte und repetitiv anfallende Personalaufgaben automatisiert und von Computern übernommen. Umgekehrt werden die Teile der Personalfunktion, die sich nicht auslagern lassen, sondern unmittelbar bei den normalen Beschäftigten erbracht werden und starke Synergieeffekte aufweisen, besser von den allgemeinen Managern in der Linie erbracht, so dass Personalern unternehmensintern nur noch einige Stabsfunktionen und unternehmensextern andere Spezialistenaufgaben verbleiben. Die Entwicklung einer echten Profession von Personalfachleuten ist unter diesen Umständen nicht zu erwarten. Dazu sind der Wettbewerb und die Zersplitterung in viele einzelne Spezialbereiche ohne gemeinsame und übergreifende Interessen zu groß.

Das bedeutet nicht, dass die Personalfunktion selbst unwichtiger geworden wäre, eher im Gegenteil. Outsourcing und Automatisierung erlauben es vielen kleineren Unternehmen erstmals, die Personalfunktion professionell wahrnehmen zu lassen. Für eigene Personaler oder gar Personalabteilungen waren und sind sie zu klein, doch am Markt können sie nun viele standardisierte Teilleistungen kostengünstig beziehen. Auch mittelgroße Unternehmen können inzwischen Leistungen von der Qualität einer großen Personalabteilung einkaufen, während Großunternehmen entweder einen Wettbewerbsvorteil verlieren, doch zumindest Kosten sparen oder einen zusätzlichen Absatzmarkt, nämlich für die Leistungen ihrer vorher rein internen Personalabteilung, erschließen können. Diese verbleibenden Personalabteilungen benötigen – wie nur auf den Personalbereich spezialisierte Unternehmen – hochqualifizierte Personalexperten, während geringqualifizierte Hilfstätigkeiten zuerst der Rationalisierung zum Opfer fallen.

Der größte Bedarf an allgemeinen Personal- und Führungskenntnissen besteht jedoch bei den normalen Managern, die sich nicht weiter spezialisieren, sondern ihre generellen Kenntnisse nicht nur, aber auch in diesem Bereich vertiefen. Dies eröffnet zugleich neue Chancen für das Fach Personal(management) an Hochschulen, welches nicht nur den steigenden Qualifizierungsbedarf der zunehmend spezialisierten Personaler, sondern auch den viel größeren, wenn auch nicht so tiefen, Bedarf an Personal- und Führungskenntnissen aller Manager beziehungsweise Führungs(nachwuchs)kräfte befriedigen kann und sollte. Die Personalfunktion ist eben nicht eine spezielle betriebliche Funktion wie alle anderen auch, sondern wesentlicher Bestandteil jeder Form von Management. Die Befreiung von Hilfsfunktionen wie etwa der Lohn- und Gehaltsbuchhaltung, mit denen Personalabteilungen viel zu lange assoziiert wurden, ist demnach auch eine große Chance für sie, ihre strategischen Aufgaben und entsprechende Bedeutung herauszustellen.²⁷ Die Personalabteilungen werden also schlanker, aber nicht unbedingt unwichtiger, während die Personaler zunehmend professioneller, spezialisierter und qualifizierter werden und die allgemeinen Manager ihre Personalverantwortung behalten und in Zukunft voraussichtlich noch bewusster und besser ausgebildet wahrnehmen werden.

Anmerkungen

- 1 Professionell ist hier im Sinne von bezahlt im Gegensatz zu amateurhaft zu verstehen und nicht als Qualitätsurteil, siehe Abschn. 2.1.
- 2 Echte Zukunftsvorhersagen sind natürlich nicht möglich. Im Folgenden werden nur bestehende Trends und ökonomische Strukturen beschrieben, die bestimmte Entwicklungen wahrscheinlicher erscheinen lassen als andere, solange keine unvorhergesehenen Ereignisse die Trends brechen und Strukturen verändern. Siehe zu diesem methodischen Punkt Dilger (2002, S. 71, 79).
- 3 Vgl. Freidson (2001), Macdonald (1995) oder bereits Carr-Saunders und Wilson (1933).
- 4 Vgl. Hamilton (2008), kritisch Greenstein (2009).
- 5 Vgl. Schach (1987).
- 6 Siehe dazu Holldorf (2003).
- 7 Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (2005), Geighardt (2008) oder Marr (2008).

- 8 Siehe Smith (1776), insbesondere Kap. 1 und 3 im ersten Buch.
- 9 Für einen Überblick über das Personalmanagement und seine Teilfunktionen siehe zum Beispiel Scholz (2000).
- 10 Siehe zum Beispiel Reichert (2005).
- 11 Vgl. Borchert (2003).
- 12 Siehe Becker (1964).
- 13 Siehe Spence (1973).
- 14 Siehe zum Beispiel Hodel und Berger (2006) und speziell zum Personalmanagement kritisch Scholz (2003).
- 15 Für ein gelungenes Beispiel siehe Markels (1998).
- 16 Siehe Williamson (1975).
- 17 Smith (1776), Kap. 1 im ersten Buch.
- 18 Siehe Becker (2008).
- 19 Vgl. Mintzberg (1973).
- 20 Dany et al. (2008) plädieren dagegen für den Vorrang der Personalabteilung.
- 21 Siehe Panzar und Willig (1981).
- 22 Vgl. zum Beispiel Senne (2009).
- 23 Vgl. Lazear und Gibbs (2008), insbesondere Kap. 10.
- 24 Vgl. Baron und Kreps (1999), insbesondere S. 6.
- 25 Für empirische Studien siehe zum Beispiel Sels et al. (2006), Wall und Wood (2005) und kritisch Hailey et al. (2005).
- 26 Siehe KleeBaur (2007).
- 27 Vgl. Baron und Kreps (1999), Kap. 20.

Literatur

- Baron JN, Kreps DM (1999) Strategic human resources. Frameworks for general managers. Wiley, Hoboken
- Becker GS (1964) Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education. NBER, New York
- Becker R (2008) Employee Self-Service in kleinen und mittleren Unternehmen. Eine strategische Potenzialanalyse effizienzsteigernder Maßnahmen. Books on Demand, Norderstedt
- Borchert J (2003) Die professionelle Leistung und ihr Preis. In: MieB HA, Pfadhauer M (Hrsg) Professionelle Leistung – Professional Performance. Positionen der Professionssoziologie. UVK, Konstanz, S 267–312
- Carr-Saunders A, Wilson PA (1933) The professions. Clarendon, Oxford
- Dany F, Guedri Z, Hatt F (2008) New insights into the link between HRM integration and organizational performance. The moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. Int J Hum Resour Manage 19:2095–2112
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg) (2005) PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP. Grundlagen, Konzept, Messmethodik. Bertelsmann, Bielefeld
- Dilger A (2002) Die Bedeutung der Arbeitskosten für die Zukunft. In: Dilger A (Hrsg) Zukunft der Arbeit. Wirtschaftliche Dynamik und Reformen. Hampp, München, S 71–80

- Freidson E (2001) Professionalism. The third logic. Polity Press, Cambridge
- Geighardt C (2008) Ergebnisse einer Befragung der DGFP e. V. zur Professionalisierung des Personalmanagement. Ergebnisse der Pix-Befragung 2008. DGFP, Düsseldorf
- Greenstein RK (2009) Against professionalism. *Georgetown J Leg Ethics* 22:327–371
- Hailey VH, Farndale E, Truss C (2005) The HR department's role in organisational performance. *Hum Resour Manage J* 15(3):49–66
- Hamilton NW (2008) Professionalism clearly defined. *Prof Lawyer* 18(4):1–16
- Hodel M, Berger A (2006) Outsourcing realisieren. Vorgehen für IT und Geschäftsprozesse. Nachhaltige Steigerung des Unternehmenserfolgs. Friedrich Vieweg & Sohn, Wiesbaden
- Holldorf L (2003) Prestige, Profit, Profession. Der Professionalisierungsprozess der steuerberatenden Berufe in der Bundesrepublik Deutschland von 1949 bis 1975. Books on Demand, Norderstedt
- Kleebaur C (2007) Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Wissenschaftliche Personaldiagnostik vs. erfahrungsbasiert-intuitive Urteilsfindung. Hampp, München
- Lazear EP, Gibbs M (2008) Personnel economics in practice, 2. Aufl. Wiley, Hoboken
- Macdonald KM (1995) The sociology of the professions. SAGE, London
- Markels A (1998) Power to the people. *Fast Co* 13:154–165
- Marr R (2008) Die Professionalisierungsdebatte über das Personalmanagement – Chancen und Grenzen einer intellektuellen Auseinandersetzung. In: DGFP e. V. (Hrsg) Personalmanagement und verantwortliche Unternehmensführung – Wege der Professionalisierung. Festschrift für Hans Böhm. Bertelsmann, Bielefeld, S 13–44
- Mintzberg H (1973) The nature of managerial work. Harper & Row, New York
- Panzar JC, Willig RD (1981) Economics of scope. *Am Econ Rev: Pap Proc* 71(2):268–272
- Reichert T (2005) Outsourcing interner Dienste. Agenturtheoretische Analyse am Beispiel von Personalleistungen. DUV, Wiesbaden
- Schach B (1987) Professionalisierung und Berufsethos. Eine Untersuchung zur Entwicklung des beruflichen Selbstverständnisses, dargestellt am Beispiel des Volksschullehrers. Duncker & Humblot, Berlin
- Scholz C (2000) Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Aufl. Vahlen, München
- Scholz C (2003) Personalmanagement – Strategisches Outsourcing oder operative Selbstauflösung? In: Speck P, Wagner D (Hrsg) Personalmanagement im Wandel. Vom Dienstleister zum Businesspartner. Karl-Friedrich Ackermann zum 65. Geburtstag. Gabler, Wiesbaden, S 105–123
- Sels L, De Winne S, Maes J, Delmotte J, Faems D (2006) Unravelling the HRM-performance link. Value creating and cost-increasing effects of small business HRM. *J Manage Study* 43:319–342
- Senne P (2009) Arbeitsrecht. Das Arbeitsverhältnis in der betrieblichen Praxis, 6. Aufl. Vahlen, München
- Smith A (1776) An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. W. Strahan & T. Cadell, London
- Spence M (1973) Job market signaling. *Q J Econ* 87:355–374
- Wall TD, Wood SJ (2005) The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Hum Relat* 58:429–462
- Williamson OE (1975) Markets and hierarchies. Free Press, New York

Professional personnel specialists between rationalization and general management: professionalization without formation of a proper profession

Abstract: Trends like rising specialization and qualification entail an increase in professionalism of human resource management, which is professional anyway. Simultaneously, there are counter-movements like outsourcing and rationalization that endanger personnel specialists and particularly

human resources departments. Unlike other management functions, an independent human resources management is additionally threatened with a substitution by general managers, who always have leadership and other personnel duties too. Thus, structured and separable tasks are at risk of being lost to external companies or computers while unstructured and synergistic assignments are assumed by line managers. Therefore, human resources practitioners presumably do not form a proper profession but there are increasingly different external and internal specializations besides the general management.

Keywords: Human resource management · Human resources department · Management · Outsourcing · Personnel · Profession · Professionalization · Qualification · Rationalization · Specialization