

Schriften zur Unternehmensentwicklung  
Hrsg.: Max J. Ringlstetter

Anna Katharina Hildisch

# **Zur strategischen Integration der Personalabteilung**

Eine erweiterte strukturationstheoretische  
Betrachtung



**Springer Gabler**

**RESEARCH**

---

# **Schriften zur Unternehmens- entwicklung**

**Herausgegeben von**

M. J. Ringlstetter, München, Deutschland

In dieser Schriftenreihe werden aktuelle Forschungsergebnisse im Bereich der Unternehmensentwicklung präsentiert. Die einzelnen Beiträge orientieren sich an Problemen der Führungs- bzw. Managementpraxis. Im Mittelpunkt stehen dabei die Themenfelder Strategie, Organisation und Humanressourcen-Management.

**Herausgegeben von**

Professor Dr. Max J. Ringlstetter

München, Deutschland

---

Anna Katharina Hildisch

# Zur strategischen Integration der Personal- abteilung

Eine erweiterte strukturations-  
theoretische Betrachtung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Max J. Ringlstetter



Springer Gabler

**RESEARCH**

Anna Katharina Hildisch  
Düsseldorf, Deutschland

Dissertation Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, 2012

ISBN 978-3-8349-4352-1

ISBN 978-3-8349-4353-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-8349-4353-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Einbandentwurf:* Künkellopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

## GELEITWORT

Während die Bedeutung, welche der Ressource „Mensch“ im Rahmen der Wertschöpfung in Unternehmen zukommt, in Theorie und Praxis einheitlich betont wird, zeigt der Blick in die Unternehmen auf, dass Ansehen und Einfluss der Personalabteilung, als zentraler Ort des Managements der humanen Ressourcen, hierzu häufig im Kontrast stehen. Dem Personalmanagement wird unterstellt, die eigene Arbeit eher am Wohlergehen der Mitarbeiter auszurichten und sich mehr mit sich selbst zu beschäftigen, als einen tatsächlich wertschöpfenden Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Dieses schlechte Image aber hat zur Folge, dass auf Grund der mangelnden Integration der Personalabteilungen auf Unternehmensleitungsebene personalbezogene Aspekte weder im Rahmen der Unternehmensplanung noch im Führungsalltag ausreichend Berücksichtigung finden. Gerade aber bei größeren unternehmerischen Entscheidungen kann die mangelnde Berücksichtigung des „menschlichen Faktors“ Performanceverluste zur Folge haben, die die erfolgreiche Umsetzung der Entscheidungen erschweren. Die bis in die 70er Jahre zurückführbare Diskussion um die Notwendigkeit einer Aufwertung und strategischen Einflussnahme der Personalabteilungen hat daher bis heute nichts von ihrer Aktualität verloren und stellt noch immer eine zentrale Herausforderung dar. Dies wirft die Frage auf, warum es Personalabteilungen so schwer fällt, sich von ihrem schlechten Ruf zu lösen und ihre Position auf Unternehmensleitungsebene zu festigen.

Um dieser Frage nachzugehen, nimmt die Autorin einen neuen Blickwinkel auf die Arbeit der Personalabteilungen ein. Durch die Adaption der Strukturationstheorie auf den Unternehmenskontext und deren theoretische Erweiterung um neoinstitutionelle und mikropolitische Ansätze entwickelt sie einen Bezugsrahmen, der es ermöglicht, die Entwicklung und Veränderung von Unternehmensstrukturen zu beschreiben und Faktoren zu identifizieren, die sich auf die Macht- und Ressourcenverteilung zwischen den Akteuren in Organisationen auswirken. Dieses Rahmenmodell nutzt sie als Grundlage der Analyse der Situation der Personalabteilungen und liefert durch die darauf aufbauende differenzierte Auseinandersetzung mit der Geschichte und aktuellen Praxis der Personalarbeit wichtige Erkenntnisse über die besonderen Probleme und Hindernisse, vor denen Personalabteilungen in ihrer täglichen Arbeit stehen. Sie zeigt auf, dass sich grundlegende Unterschiede in den Logiken der Unternehmensführung und der Personalarbeit erkennen lassen, die eine Einflussnahme erschweren. Gleichzeitig analysiert sie kritisch die Leistungen von Personalabteilungen und leitet systematisch ab, an welchen Stellen Potentiale zur Verbesserung bestehen.

Mit den hierdurch gewonnen Erkenntnissen leistet die Autorin einen bedeutenden Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion und eine theoretisch fundierte Basis für weiterführende Forschungsbemühungen. Gleichzeitig bietet sie der Praxis wichtige Impulse für die Professionalisierung von Personalarbeit und die Gestaltung eines Veränderungsprozesses, um HR bei der Übernahme einer strategischen Rolle zu unterstützen.

Prof. Dr. Max J. Ringlstetter

## VORWORT

Das Verfassen meiner Dissertation war für mich eine der entscheidendsten und prägendsten Erfahrungen. Diese wäre ohne eine Reihe von Personen nicht möglich gewesen.

An erster Stelle danke ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Max J. Ringlstetter. Durch die gemeinsame Arbeit, das inspirierende und herausfordernde Umfeld sowie ein großes Maß an wissenschaftlicher Freiheit habe ich wichtige Impulse für die Dissertation aber auch das Leben außerhalb der Universität erhalten. Prof. Dr. Dr. h.c. Bernd Stauss danke ich für die Übernahme des Korreferats. Er stand mir stets in jeder Hinsicht hilfsbereit zur Seite.

Mein großer Dank gilt auch Walburga Mosburger, der guten Seele unseres Lehrstuhls, für ihre uneingeschränkte Hilfsbereitschaft und Unterstützung sowie unsere gemeinsame Arbeit für das MBA-Programm.

Für zahlreiche Diskussionen und Denkanstöße danke ich meinen Kollegen Amira Gazawi, Christian Haas, Benjamin Klein, Dr. Oliver Kohmann, Björn Schäfer, Dr. Felix Schulze-Borges und Heike Wimmer. Eure Freundschaft und inhaltliches Geleit sowie die gemeinsame Arbeit am Lehrstuhl haben mir neue Perspektiven eröffnet und mir eine unvergessliche Zeit beschert.

Für die Geduld und das Korrekturlesen danke ich Andreas Hildisch und Anne Dietrich von Herzen, Ihr habt einen maßgeblichen Teil zu dieser Arbeit beigetragen. Auch meiner Tante Elsbeth Mayer sei an dieser Stelle herzlichst für Ihre Unterstützung gedankt.

Nicht zu vergessen sind die weiteren ehemaligen und aktuellen Kollegen des Lehrstuhls, die mir während dieser Zeit zur Seite standen. An Euch ein kollektives Dankeschön.

Der größte Dank aber gilt meinen Eltern Eva und Konrad Hildisch für ihren uneingeschränkten Beistand. Ihnen widme ich diese Arbeit.

Katharina Hildisch



**INHALTSVERZEICHNIS**

|  |             |
|--|-------------|
| <b>GELEITWORT .....</b>  | <b>V</b>    |
| <b>VORWORT .....</b>   | <b>VII</b>  |
| <b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>  | <b>IX</b>   |
| <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>   | <b>XIII</b> |
| <b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>   | <b>XV</b>   |
| <b>EINFÜHRUNG IN DIE PROBLEMSTELLUNG UND AUFBAU DER ARBEIT.....</b>                              | <b>1</b>    |
| <b>TEIL I ZUM FORSCHUNGSFELD DER STRATEGISCHEN INTEGRATION.....</b>                              | <b>7</b>    |
| <b>I.1 Zentrale Annahmen und Konzepte des strategischen<br/>Humanressourcen Managements.....</b> | <b>8</b>    |
| I.1.1 Theoretische Einordnung .....  | 8           |
| I.1.2 Empirische Erfolgsfaktorenforschung .....  | 14          |
| I.1.3 Konzeptionelle Ansätze.....  | 17          |
| I.1.4 Rollenmodelle .....  | 24          |
| I.1.5 Zusammenfassung und Ableitung eines Bezugsrahmens .....                                    | 28          |
| <b>I.2 Zur Umsetzung der strategischen Integration.....</b>                                      | <b>32</b>   |
| I.2.1 Empirische Ergebnisse .....  | 33          |
| I.2.2 Einflussfaktoren auf die strategische Integration .....                                    | 37          |
| I.2.3 Besonderheiten im deutschen Kontext.....   | 41          |

|                |  |           |
|----------------|--|-----------|
| I.2.4          | Zur Sinnhaftigkeit strategischer Integration.....  | 43        |
| I.2.5          | Alternative Beiträge zur Unternehmensentwicklung .....   | 46        |
| <b>I.3</b>     | <b>Zur Notwendigkeit eines Perspektivenwechsels .....</b>  | <b>53</b> |
| I.3.1          | Theoretische Defizite im Bereich der strategischen<br>Integration .....                                    | 53        |
| I.3.2          | Mehrwert der strukturationstheoretischen Betrachtung und<br>Ableitung der Forschungsfragen .....           | 57        |
| I.3.3          | Kritik an der Strukturationstheorie und<br>Erweiterungspotentiale .....                                    | 64        |
| <b>TEIL II</b> | <b>STRATEGISCHE INTEGRATION AUS DEM BLICKWINKEL EINER<br/>ERWEITERTEN STRUKTURATIONSTHEORIE .....</b>      | <b>71</b> |
| <b>II.1</b>    | <b>Einflüsse auf die Strukturation der Personalabteilung .....</b>   | <b>73</b> |
| II.1.1         | Die Strukturationstheorie als theoretischer Unterbau zur<br>Betrachtung der strategischen Integration..... | 73        |
| (1)            | Zur Reproduktion von (Macht-)Strukturen.....   | 74        |
| (2)            | Die Rolle von Akteuren bei der Strukturentwicklung.....  | 81        |
| (3)            | Organisation als reflexive Strukturation .....   | 86        |
| (4)            | Bedeutung der strategischen Integration aus<br>strukturationstheoretischer Perspektive .....               | 92        |
| II.1.2         | Erweiterung der Strukturationstheorie zum Ausbau der<br>Erklärungskraft im Personalkontext.....            | 96        |
| (1)            | Einflüsse der Systemumwelten – Die neoinstitutionelle<br>Perspektive .....                                 | 96        |
| (2)            | Mikropolitik – Eine erweiterte Akteurperspektive .....   | 108       |
| (3)            | Quellen von Macht – Das Konzept nach French/ Raven .....   | 116       |
| II.1.3         | Modell der (Re-)Produktion von Unternehmensstrukturen .....  | 121       |

|                 |   |            |
|-----------------|---|------------|
| <b>II.2</b>     | <b>Funktionsspezifische Herausforderungen der Personalabteilungen .....</b>           | <b>128</b> |
| II.2.1          | Besonderheiten der Personalarbeit .....   | 129        |
|                 | (1) Personalarbeit ohne Wert(schöpfungsbeitrag)? .....                                | 130        |
|                 | (2) Zusammenarbeit mit dem Linienmanagement .....                                     | 137        |
|                 | (3) Bewertung von Personalarbeit .....  | 141        |
|                 | (4) Kompetenzanforderungen .....  | 145        |
|                 | (5) Ambiguität der Rollenanforderungen .....  | 151        |
|                 | (6) Exkurs: Die historische Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung .....           | 154        |
| II.2.2          | Zusammenfassung und Begründung des „Teufelskreis“ der Personalarbeit .....            | 157        |
| <b>TEIL III</b> | <b>ZUM PROZESS DER MACHT- UND LEGITIMITÄTSGEWINNUNG VON PERSONALABTEILUNGEN .....</b> | <b>163</b> |
| <b>III.1</b>    | <b>Konzeptionelle Ausgangspunkte .....</b>  | <b>165</b> |
| <b>III.2</b>    | <b>Implikationen für Personalabteilungen .....</b>                                    | <b>179</b> |
| <b>III.3</b>    | <b>Zusammenfassung und Erstellung eines Prozessrahmens .....</b>                      | <b>191</b> |
|                 | <b>SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>   | <b>197</b> |
|                 | (1) Rekapitulation zentraler Ergebnisse.....  | 197        |
|                 | (2) Kritische Reflexion und weiterer Forschungsbedarf.....                            | 205        |
|                 | <b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>  | <b>209</b> |

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Abb. 0-1:  | Gliederung und Vorgehen der Arbeit .....  | 6   |
| Abb. I-1:  | Grundannahmen des Michigan-Ansatzes .....                                       | 9   |
| Abb. I-2:  | Einordnung des SHRM in die Personalforschung .....                              | 13  |
| Abb. I-3:  | Rahmenmodell des SHRM nach Krauss (2002) .....                                  | 18  |
| Abb. I-4:  | Beiträge der Personalabteilung zur Strategieformulierung .....                  | 20  |
| Abb. I-5:  | Integratives Rahmenmodell des HRM nach Jackson/ Schuler (1995) .....            | 22  |
| Abb. I-6:  | Rollenmodelle in der Personalforschung .....                                    | 25  |
| Abb. I-7:  | Rollen der Personalabteilung nach Ulrich (1995) .....                           | 26  |
| Abb. I-8:  | Differenzierte Darstellung der strategischen Integration .....                  | 30  |
| Abb. I-9:  | Resultierendes Modell des strategischen Humanressourcen Managements ..          | 32  |
| Abb. I-10: | Einflussfaktoren auf die Rolle der Personalabteilung nach Alfes (2009) .....    | 40  |
| Abb. I-11: | Systematisierung von Rollenoptionen .....                                       | 48  |
| Abb. I-12: | Gegenüberstellung von Rollenoptionen .....                                      | 52  |
| Abb. I-13: | Paradigmen sozialer Theorien nach Burrell/ Morgan (1979) .....                  | 58  |
| Abb. I-14: | Theoretische Einordnung der Theorie der Strukturierung .....                    | 62  |
| Abb. II-1: | Grundannahmen der Strukturierungstheorie .....                                  | 75  |
| Abb. II-2: | Das Konzept der Handlungsrationalisierung .....                                 | 84  |
| Abb. II-3: | Strukturveränderung im Zeitverlauf .....  | 86  |
| Abb. II-4: | Effekte strategischer Integration auf die Effektivität der Personalarbeit ..... | 95  |
| Abb. II-5: | Phasen des politischen Prozesses nach Narayanan/ Fahey (1982) .....             | 115 |
| Abb. II-6: | Rahmenmodell der Struktur(re-)produktion .....                                  | 125 |

---

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Abb. II-7:  | Die Bedeutung von Accounting-Systemen in Unternehmen.....   | 131 |
| Abb. II-8:  | Ergebnisverluste bei der Implementierung von Personalprogrammen.....                                  | 134 |
| Abb. II-9:  | Ursachen und Auswirkungen der mangelnden Quantifizierbarkeit von<br>Personalarbeit.....               | 136 |
| Abb. II-10: | Strukturreproduzierende Elemente in der Zusammenarbeit mit dem<br>Linienmanagement.....               | 141 |
| Abb. II-11: | „Teufelskreis“ der Personalarbeit nach Legge (1999).....  | 159 |
| Abb. III-1: | Definition von Legitimationsstrategien nach Ashforth/ Gibbs (1990).....                               | 166 |
| Abb. III-2: | Ausgewählte Legitimationsstrategien nach Suchman (1995).....  | 171 |
| Abb. III-3: | Legitimationsstrategien nach Oliver (1991).....   | 173 |
| Abb. III-4: | Zusammenfassung der Optionen zur Generierung von Legitimität.....                                     | 177 |
| Abb. III-5: | Potentiale zur Macht- und Legitimitätsgewinnung.....  | 181 |
| Abb. III-6: | Zusammenführung: Eine politik- und machtorientierte Betrachtung der<br>strategischen Integration..... | 194 |

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

|                |   |
|----------------|---|
| Abb.           | Abbildung                                 |
| bspw.          | beispielsweise                            |
| DGFP           | Deutsche Gesellschaft für Personalführung |
| ebd.           | ebenda                                    |
| et. al.        | et alii                                   |
| etc.           | et cetera                                 |
| f.             | folgende                                  |
| ff.            | fortfolgende                              |
| HR             | Humanressource                            |
| HRM            | Humanressourcen Management                |
| Hrsg.          | Herausgeber                               |
| i.e.S.         | im engeren Sinne                          |
| Herv. i. Orig. | Hervorhebung im Original                  |
| KPI            | Key Performance Indicator                 |
| Mio.           | Millionen                                 |
| S.             | Seite                                     |
| SHRM           | Strategisches Humanressourcen Management  |
| u.a.           | unter anderem                             |
| u.ä.           | und ähnliche                              |
| vgl.           | vergleiche                                |
| zit.           | zitiert                                   |

## EINFÜHRUNG IN DIE PROBLEMSTELLUNG UND AUFBAU DER ARBEIT

„HRM appears to be in a permanent stage of  
'becoming' significant”  
(Nkomo/ Ensley 1999, S. 339)

Ausgehend von der Herausbildung spezialisierter Personalabteilungen in industriellen Großbetrieben Ende des 19. Jahrhunderts haben sich Ziele, Instrumente und Rolle der Personalfunktion grundlegend gewandelt.<sup>1</sup> War zu Beginn vor allem die Einhaltung arbeitsrechtlicher Bestimmungen zu gewährleisten und administrative Tätigkeiten zu erfüllen, sehen sich die Personalabteilungen heute vor umfassendere Aufgaben gestellt. Um den aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen gerecht zu werden, stehen sie vor der Herausforderung, im Rahmen strategischen Humanressourcenmanagements<sup>2</sup> (SHRM) schon im Prozess der Strategieentwicklung der Unternehmen mitzuwirken (strategische Integration), um personalseitige Konsequenzen frühzeitig zu analysieren und Personalsysteme zu implementieren, die eine effektive Umsetzung der Strategien ermöglichen.<sup>3</sup>

Dabei bezieht sich die Anforderung der strategischen Integration als Teilaspekt des strategischen Humanressourcenmanagements nicht nur auf eine hierarchische Aufwertung der Personalarbeit durch die Einbindung der Personalabteilung in unternehmensstrategische Entscheidungen und eine strategiegerechte Neuausrichtung der Funktion, sondern auch auf eine Veränderung des Mind Sets in den Unternehmen. Zielsetzung ist es, die Bedeutung von Personalarbeit als strategischen Wettbewerbsvorteil zu verankern und dadurch sicherzustellen, dass Personalfragen Aufmerksamkeit und Berücksichtigung in unternehmensstrategischen Entscheidungen aber auch im Führungsalltag eingeräumt werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. zur Entwicklung der Personalarbeit ausführlich Holtbrügge (2005), Kapitel 1; vgl. Scholz (1994a), Kapitel 1.2.2.1.

<sup>2</sup> Der Begriff Humanressourcen Management hat seine Wurzeln im angloamerikanischen Raum in der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg, findet aber mittlerweile weltweite Anwendung (vgl. Rowley/ Warner 2007, S. 703). Im Gegensatz dazu ist in der deutschen Fachliteratur der Begriff Personalmanagement am weitesten verbreitet (vgl. Becker 2001, S. 11). Barnett et al. (1996), S. 27 geben einen kurzen Überblick über die Unterschiede. Trotz der unterschiedlichen Begriffs- und Forschungstraditionen werden im Rahmen der Arbeit der Lesbarkeit halber die Begriffe Humanressourcen Management und Personalmanagement analog verwendet.

<sup>3</sup> Vgl. beispielhaft Kraus (2002), S. 200ff.; Ulrich et al. (2007), S. 1f.

„The integration of HRM effectively encourages everyone in the organisation to take responsibility for HRM, not just the HR department. This ensures that HRM is given a much more central position in any decisions that are made at the strategic or operational level, and reminds decision makers that an investment in people is a key organisational priority.” (Sheehan 2005, S. 193)

Jedoch existiert ein Dilemma. Während sich Theorie und Praxis weitestgehend über die besondere Bedeutung einig sind, die Humanressourcen (HR) bei der Wertschöpfung in Unternehmen zukommt, ist in der Praxis festzustellen, dass die Personalabteilungen als institutionalisierter Ort der Personalarbeit bislang noch keinen adäquaten Stellenwert im Rahmen der Unternehmensentwicklung einnehmen. Noch immer werden sie vielfach aus strategischen Entscheidungen ausgeschlossen und haben vor allem reaktiv-implementierende Funktion. Dabei handelt es sich keineswegs um ein neues Phänomen. Die vor über 30 Jahren aufkeimende Forderung nach einer stärkeren strategischen Integration der Personalabteilungen stellt noch immer eine unvollendete Aufgabe dar und bewegt Theoretiker und Praktiker gleichermaßen.<sup>4</sup> Entgegen der in der Literatur vorherrschenden Argumentation, dass die Personalarbeit aufgrund kausaler Ambiguitäten, sozialer Komplexität sowie ihrer strukturellen Einbindung eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen darstellt,<sup>5</sup> ist es den Personalabteilungen in der Praxis bis heute nicht durchgängig gelungen, diesen Wandel erfolgreich umzusetzen.

Jedoch finden sich in der gängigen Personalliteratur nur wenige Anhaltspunkte zur Erklärung dieses Phänomens.

„To date however, the literature has presented only limited accounts of what actually happens in the process of constructing and negotiating HR systems in the context of so many potentially conflicting institutional rationales.” (Rupidara/McGraw 2011, S. 175)

Zielsetzung der Arbeit ist es daher, einen theoretischen Rahmen zu entwickeln, welcher es erlaubt, einerseits unterschiedliche Einflussfaktoren auf die strategische Integration von Personalabteilungen zu beschreiben und andererseits die Besonderheiten der Personalarbeit im unternehmerischen Kontext herauszustellen. Beide Betrachtungsfoki dienen der Entwicklung eines Verständnisses, welche Bedingungen die Bedeutungsaufwertung von Personalarbeit fördern oder behindern, und bilden das Hauptaugenmerk der Arbeit. Diese Erkenntnisse dienen darüber hinaus als Basis dafür, Handlungsoptionen abzuleiten, um Einflussmöglichkeiten auf Unternehmensleitungs-

---

<sup>4</sup> Vgl. Wright et al. (2001), S. 111; auch Nkomo/ Ensley (1999), S. 339f. stellen fest: „The discourse today is eerily repetitive of that of the 1970s and 1980s. [...] For us it is a case of *déjà vu!*”

<sup>5</sup> Vgl. Rupidara/ McGraw 2011, S. 176.



ebene zu gewinnen und eine strategische Integration voranzutreiben. Damit soll die Arbeit neben ihrem vorrangigen Beitrag zur theoretischen Diskussion auch einen praxisbezogenen Mehrwert generieren.

Um die dargestellten Zusammenhänge zu erklären und Ansatzpunkte zur Veränderung zu finden, ist die Arbeit in drei Teile gegliedert. Im ersten Teil werden verschiedene theoretische und empirische Strömungen im Bereich des strategischen Humanressourcen Managements systematisch rekapituliert und die Anforderungen an die strategische Integration herausgestellt. Im nächsten Schritt wird deren Umsetzungsgrad in der Praxis überprüft, um das Forschungsfeld abzustecken. Dazu werden zum einen empirische Studien zur Umsetzung und zum anderen die Besonderheiten der Personalarbeit im deutschen Kontext dargestellt. Weiter wird der Frage nachgegangen, wann eine strategische Integration aus unternehmerischer Sicht sinnvoll erscheint und welche alternativen Rollen Personalabteilungen übernehmen können.

Um darauf aufbauend ein Erklärungsmodell zu schaffen, warum es den Personalabteilungen bislang nur unzureichend gelungen ist, strategische Bedeutung zu erlangen, beschäftigt sich Teil II mit der grundlegenden Frage, wie und wann sich Unternehmensstrukturen verändern. Dazu wird eine struktur- und machttheoretische Sichtweise auf die strukturelle Einbindung von Personalabteilungen eingenommen. In Rückgriff auf die Strukturierungstheorie von Giddens (1988) wird von der Annahme ausgegangen, dass sich Systemstrukturen durch die Handlungen von Akteuren und deren rekursiver Anwendung in Interaktionssituationen entwickeln (Dualität von Struktur). In diesem Verständnis stellen sich Unternehmensstrukturen als ein Produkt menschlichen Handelns dar, die zugleich die Handlungen in den Unternehmen ordnen.

„Organisation ist Strukturierung, die ihre Naivität, ihre Naturwüchsigkeit, ihre Unschuld verloren hat – reflexive Strukturierung. [...]. Die reflexive Strukturierung findet ihre Zuspitzung in der Formalität moderner Organisation, in formalen Verfassungen und Verfahren, denen bei der Handlungskoordination große Bedeutung zukommt.“ (Ortmann/ Sydow/ Windeler 2000, S. 315)

Die vorliegende Arbeit unterliegt der Annahme, dass die Unternehmensorganisation nicht allein anhand ihrer Funktionalität zu erklären ist, sondern sich in den Handlungen multirationaler Akteure begründet, welche eingebunden in dieses System und dessen Strukturen um Macht und Einfluss innerhalb der Unternehmung konkurrieren. In diesem Sinne konstituieren sich Unternehmen als

„(...) competing rationalities held by different actors. This renders decision-making an intrinsically political process decided by power relations.“ (Edwards et al. 2007, S. 202)

Diese Argumentation basiert auf einem postmodernen Wissenschafts- und Weltverständnis, dass die Existenz unterschiedlicher Interpretationen der Welt hervorhebt und auf die Annahme universeller (Wert-)Vorstellungen<sup>6</sup> verzichtet.<sup>7</sup> Dies beinhaltet auch die Annahme, dass im Rahmen einer Organisationsbetrachtung divergierende Rationalitäten und damit auch Einstellungen und Bedeutungszuweisungen bezogen auf die Personalarbeit im Generellen und die strategische Integration im Besonderen vorherrschen können sowie gar die Möglichkeit der Ablehnung dieser Berücksichtigung finden muss.

„In sehr Shareholder-Value-orientierten oder autoritär geführten Unternehmen ist es schwieriger, sich für die schwer zu bewertenden Größen wie Talent, Vielfalt, Gesundheit, Work-Life-Balance einzusetzen. Hardliner belächeln diese Aufgaben bei Personalfunktionen.“ (Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Deutschen Telekom, zit. nach Titz 2011, S. 2)

Die Integration unterschiedlicher Denkweisen, die im Unternehmenskontext aufeinandertreffen und um Einflussnahme kämpfen, begründet die Auswahl einer macht- und politikorientierten Sichtweise auf den Gegenstandsbereich. Diese erlaubt, den Prozess zu beschreiben, wie und ob Personalarbeit Bedeutung und Einfluss in einem Unternehmen zugewiesen werden. Die Umsetzung der strategische Integration wird aus diesem Blickwinkel daher nicht mehr als eine rein funktionale Anforderung verstanden, sondern als Veränderung in den vorliegenden Strukturregeln, die an eine veränderte Verteilung von Machtressourcen gebunden ist.

---

<sup>6</sup> Dabei ist einschränkend zu erwähnen, dass es sich bei der im Rahmen der Arbeit eingenommenen Interpretation des Konzeptes der strategischen Integration selbst grundlegend um eine betriebswirtschaftliche Sichtweise handelt. Dieser ist eine normative Bewertung des Konzeptes inhärent, nämlich die Annahme, dass die Sinnhaftigkeit strategischer Integration im Unternehmenskontext an ökonomische Prinzipien gebunden ist. Dem gegenüber könnte die Argumentation beispielsweise auch politischer Natur und damit basierend auf dem Willen einer Personalabteilung zur strategischen Integration aufgebaut werden. Möglich wäre auch eine humanistische Interpretation, die darauf basiert, dass HRM „[...] is human, even humanistic, and that it is oriented to the good and the well-being of people called personnel“ (Steyaert/ Janssens 1999, S. 189) und es daher auf Unternehmensleitungsebene zu berücksichtigen ist. Die eingenommenen Sicht ist aber insofern sinnvoll, als Personalabteilungen in Unternehmen eingebunden sind, deren Strukturen sich an betriebswirtschaftlichen Prinzipien orientieren. Das Interesse der Arbeit liegt daher darin begründet, herauszufinden, wie sich Personalabteilungen in Unternehmen als ökonomische Institutionen bewegen und welche Faktoren sich auf deren Bedeutung in diesem Kontext auswirken. Eine Berücksichtigung aller möglichen Interpretationen des Forschungsgegenstands und Bedeutung von Personalarbeit sowie normative Diskussion um die betriebswirtschaftlichen Ziele von Unternehmen selbst dagegen liefert aus Forschungsgesichtspunkten nur wenig Beitrag zur Beantwortung der vorliegenden Fragestellung.

<sup>7</sup> Vgl. zu einer Übersicht über ontologische und epistemologische Orientierungen der unterschiedlichen Forschungsperspektiven in der Managementforschung Easterby-Smith/ Malina/ Yuan (1995), S. 60ff.; vgl. zur philosophischen Begründung eines postmodernen Weltverständnisses Lyotard (1986).

Dazu stehen folgende Forschungsfragen im Vordergrund:

1. Welche strukturellen Prozesse verbergen sich hinter der (Nicht-) Umsetzung der strategischen Integration (Strukturierung der Personalabteilung)?
2. Welche Besonderheiten weist die Personalarbeit in den gegebenen Unternehmensstrukturen auf, die eine Umsetzung dieses Prozesses bislang erschwert haben (funktionsspezifische Besonderheiten)?
3. Welche Möglichkeiten haben Personalabteilungen, auf ihre eigene Position im Unternehmensgefüge verändernd einzuwirken (Machtgewinnung)?

Die Vorgehensweise folgt der Annahme, dass die mangelnde strategische Integration darin begründet liegt, dass die in den Unternehmen vorherrschenden Strukturregeln eine unzureichende Machtposition der Personalabteilungen begründen, die es ihnen bislang nicht erlaubt, auf strategische Entscheidungen Einfluss zu nehmen. Aufgabe ist es daher, die unterschiedlichen Sichtweisen auf und Anforderungen an Personalarbeit explizit zu machen und nach Möglichkeiten für die Personalabteilungen zu suchen, mit den inhärenten Spannungsfeldern konstruktiv umzugehen.

Durch die Adaption der Strukturierungstheorie von Giddens (1988) auf den Personalkontext wird hierzu eine theoretische Grundlage geschaffen. Um diese für den Problemkontext nutzbar zu machen, wird auf Basis der Erweiterung der strukturierungstheoretischen Annahmen um neoinstitutionelle und mikropolitische Ansätze ein Prozessmodell aufgestellt, welches die Einflussfaktoren auf die Entwicklung von Machtstrukturen und der damit einhergehenden Position von Personalabteilungen in Unternehmen erfasst (II.1).

Daran anschließend werden die besonderen Herausforderungen und Schwierigkeiten analysiert, mit denen sich die Personalabteilungen aufgrund funktionspezifischer Besonderheiten bei der Machtgewinnung in Unternehmensstrukturen konfrontiert sehen. Die Dominanz der Accounting-Logik ökonomischer Organisationen, die vielfach mangelnde Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen der Personalarbeit, ein Misfit in der Personalallokation in den Personalabteilungen sowie der aus den Besonderheiten der Arbeit mit humanen Ressourcen resultierende Rollenkonflikt zwischen „sach-rationaler und sozio-emotionaler“ (Wagner 1993, S. 648) Zielsetzung stellen dabei nur einen Teil der Faktoren dar, die es den Personalabteilungen erschweren, Reputation und Einfluss in den Unternehmen zu gewinnen. Daher werden die funktions-spezifischen Charakteristika umfassend analysiert und in ihren strukturellen Wirkungsweisen dargestellt (II.2).

Auf dieser Grundlage wird in Teil III der Frage nachgegangen, inwiefern Personalabteilungen die Möglichkeit haben, ihre Machtposition in Unternehmen zu verändern. Dazu werden verschiedene Strategien dargestellt. Die aus diesen Ansätzen abgeleiteten Erkenntnisse ermöglichen Schlüsse darauf, welche Handlungen von Personalabteilungen theoretisch das Potential haben, eine strategische Integration voranzutreiben. Diese beinhalten einerseits die Notwendigkeit, sich stärker an die Erwartungen in den Unternehmen anzupassen und die eigene Arbeit zu professionalisieren, andererseits beinhalten sie aber auch Optionen, welche Aktionen angestoßen werden können, um das derzeitig vorherrschende Managementverständnis um die Bedeutung personalbezogener Konsequenzen zu erweitern. Die dargestellten Professionalisierungs- und Veränderungsbestrebungen werden abschließend mit den weiteren Erkenntnissen der Arbeit in einem politischen Rahmenmodell der strategischen Integration verschmolzen. Dies bietet Anstöße, wie sich ein umfassender Reorganisationsprozess für die Personalabteilungen gestalten kann.

Abb. 0-1 gibt eine Übersicht über die Gliederung und das Vorgehen der Arbeit.

|  |
|--|
| <b>Einführung in die Problemstellung und Aufbau der Arbeit</b>   |
| <b>Teil I: Zum Forschungsfeld der strategischen Integration</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Theoretische Einordnung und Definition des strategischen Humanressourcen Managements und der strategischen Integration</li> <li>▪ Rekapitulation zentraler Forschungsstränge</li> <li>▪ Kritische Würdigung in Hinblick auf die Realisation und Spezifika im deutschen Kontext</li> <li>▪ Ableitung des Forschungsdefizits und Begründung des weiteren Vorgehens</li> </ul>   |
| <b>Teil II: Strategische Integration aus dem Blickwinkel einer erweiterten Strukturierungstheorie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einführung in die Strukturierungstheorie und Darstellung der strategischen Integration aus strukturierungstheoretischer Perspektive</li> <li>▪ Erweiterung der Analyse um neoinstitutionelle und mikropolitische Ansätze</li> <li>▪ Ableitung eines Modells der (Re-)Produktion von Machtstrukturen in Unternehmenssystemen</li> <li>▪ Analyse funktionspezifischer Besonderheiten der Personalabteilungen aus einer machtorientierten Perspektive</li> </ul> |
| <b>Teil III: Zum Prozess der Macht- und Legitimationsgewinnung von Personalabteilungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Darstellung organisationstheoretischer Ansätze zur Legitimationsgewinnung</li> <li>▪ Adaption auf den Personalkontext und Ableitung von Implikationen für die strategische Integration</li> <li>▪ Zusammenführung der Ergebnisse zu einem politischen Rahmenmodell</li> </ul>  |
| <b>Schlussbetrachtung</b>  |

Abb. 0-1: Gliederung und Vorgehen der Arbeit

**Teil I ZUM FORSCHUNGSFELD DER STRATEGISCHEN INTEGRATION**

„There are as many interpretations of what makes an HR function good or bad as there are eyes of the beholders.”

(Pasmore 1999, S. 362)

Um das Forschungsfeld des strategischen Humanressourcen Managements sowie des Teilbereichs der strategischen Integration systematisch zu beschreiben, gibt das folgende Kapitel einen Überblick über die verschiedenen Forschungstraditionen und Charakteristika (I.1). Zielsetzung des darauffolgenden Kapitels I.2 ist es, deren praktische Umsetzung zu prüfen. Dazu werden empirische Ergebnisse und theoretische Modelle dargelegt, die einen ersten Überblick über die Rolle und Bedeutung der Personalabteilungen innerhalb der Unternehmen geben. Dies dient dazu, ein Bild des State of the Art zu entwickeln und das Konzept der strategischen Integration insbesondere vor dem Hintergrund des deutschen Kontextes kritisch zu würdigen.

Die aus der Betrachtung der oben dargelegten Forschungsperspektiven der Personalforschung hergeleiteten theoretischen Defizite bilden nachfolgend den Ausgangspunkt für einen Perspektivenwechsel zur Betrachtung der strategischen Integration. Darauf aufbauen wird der Mehrwert einer Adaption der Strukturierungstheorie nach Giddens (1988) systematisch begründet (I.3).

## **I.1 Zentrale Annahmen und Konzepte des strategischen Humanressourcen Managements**

Das folgende Kapitel obliegt der Zielsetzung, die Konzepte des strategischen HRMs und der strategischen Integration systematisch in die Personalforschung einzuordnen (I.1.1) und verschiedene Herangehensweisen an den Objektbereich und deren Ergebnisse darzustellen. Dazu werden Ansätze der verschiedenen Forschungstraditionen aufgeführt und in die Bereiche empirische Erfolgsfaktorenforschung (I.1.2), konzeptionelle Ansätze (I.1.3) sowie Rollenmodelle der Personalarbeit (I.1.4) eingeordnet. Die Erkenntnisse werden abschließend zu einem Bezugsrahmen zusammengeführt (I.1.5)

### **I.1.1 Theoretische Einordnung**

Im Rahmen der Unternehmensentwicklung lassen sich zwei theoretische Sichtweisen identifizieren, deren Planungsausgangspunkte unterschiedlich angesetzt werden:<sup>8</sup> Der Resource Based View, der die internen Ressourcen als Ausgangspunkt strategischer Planung definiert sowie die marktbasierter Sicht (Market Based View), die die Basis unternehmensstrategischer Aktivitäten in den Anforderungen der unternehmensexternen Umwelt verortet. Aus marktbasierter Sicht ist im HR-Kontext das bekannteste Konzept der Michigan-Ansatz,<sup>9</sup> welcher die Verbindung von externen Faktoren und Unternehmensstrategie und deren Einfluss auf die Unternehmensorganisation und das HRM konzeptionell verarbeitet (vgl. Abb. I-1). Dabei wird davon ausgegangen, dass ökonomische, kulturelle und politische Faktoren auf die Unternehmung einwirken und deren Mission und Vision beeinflussen. Diesen wiederum wird ein Einfluss auf die Organisationsstruktur sowie die Personalarbeit zugeschrieben, was eine derivative Nachlagerung der Personalarbeit begründet.<sup>10</sup> Diese spiegelt sich in der systematischen

---

<sup>8</sup> Vgl. stellvertretend für viele Hungenberg (2000), S. 61ff.

<sup>9</sup> Vgl. zum Michigan-Ansatz Tichy/ Fombrun/ Devanna (1982); Fombrun/ Tichy/ Devanna (1984).

<sup>10</sup> Ridder et al. (2001), S. 83 unterscheiden zwischen vier verschiedenen Beziehungsoptionen zwischen Unternehmensstrategie und Personalstrategie:

Die Personalstrategie wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet (derivative Sicht).

Die Personalstrategie ist Teil einer Unternehmensstrategie. Als funktionale Teilstrategie steht sie mit anderen Teilstrategien in wechselseitiger Abhängigkeit (funktionale Kopplung).

Die Unternehmensstrategie leitet sich aus der Personalstrategie ab (ressourcenorientierte Sicht).

Personalstrategie und Unternehmensstrategie sind unabhängig voneinander. Zwischen beiden besteht kein inhaltlicher Zusammenhang (autonomierorientierte Sicht).

Operationalisierung der Unternehmensstrategie in strategische, taktische und operative Schritte in den Personalbereichen wider.<sup>11</sup>

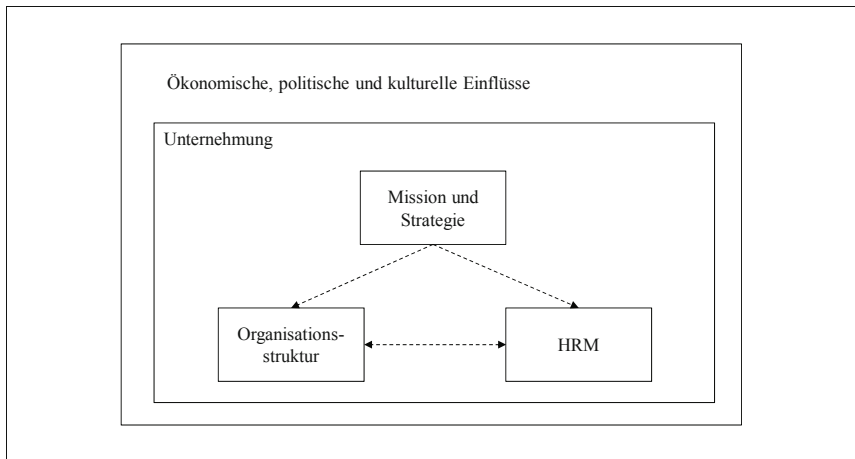


Abb. I-1: Grundannahmen des Michigan-Ansatzes  
(Quelle: Verändert entnommen aus Ridder 1994, S. 45)

Jedoch bleibt eine rein derivative Ausrichtung der Personalarbeit nicht ohne Kritik. Nach Erdenberger (1997) lassen sich folgende kritische Anmerkungen identifizieren:<sup>12</sup>

- Mangelnde iterative Abstimmung zwischen Unternehmensstrategie und Personalstrategie

Durch die mangelnde Integration personalbezogener Aspekte in strategische Entscheidungen entstehen eine erhöhte Fehleranfälligkeit sowie die Gefahr des Nicht-Erkennens möglicher Realisierungs- und Implementierungsfolgen.

- Mangelnde Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmensstrategie

Hier werden insbesondere motivationale Aspekte angeführt, da eine reine Top-Down-Planung aufgrund mangelnder Integration der Mitarbeiter Motivationsmängel und damit Leistungseinbußen nach sich ziehen kann.

<sup>11</sup> Vgl. Ridder (1994), S. 45f.

<sup>12</sup> Vgl. Erdenberger (1997), S. 19f.

- Mangelnde Strategie des Personal-Managements

In derivativer Ausrichtung ist das Personalmanagement vielfach durch Kurzfristigkeit und unsystematisch-reaktives Verhalten gekennzeichnet, langfristiges (strategisches) Denken wird im Funktionsbereich Personal dadurch eher gehemmt.

- Theoretische Simplifizierung der Unternehmensplanung

Des Weiteren kann die grundlegende Rationalitätsannahme der marktbasierter Sicht, sowie eine zu starke Vereinfachung der Umwelt und der daraus resultierenden strategischen Wahlmöglichkeiten kritisiert werden.<sup>13</sup>

Demgegenüber betont der ressourcenorientierte Ansatz, dass Wettbewerbsvorteile und damit ökonomischer Erfolg nicht durch den Bezug auf externe Faktoren realisiert werden, sondern auf die internen Ressourcen der Unternehmung zurückzuführen sind.<sup>14</sup> Diese Sichtweise entwickelte sich zur Gegenposition der traditionellen marktbasierter Sicht und stellte „[...] den Verlauf des synoptisch-rationalen Planungsmodells [...] praktisch auf den Kopf [...]“ (Kaudela-Baum 2006, S. 123) Der ressourcenorientierte Ansatz definiert Unternehmen als Bündel von Ressourcen, welche die Quelle von Wettbewerbsvorteilen bilden.

„Ressourcen und deren Verwertung (Ressourcenmanagement) bilden demnach die Grundlage für den Erfolg von Unternehmen.“ (Hungenberg 2000, S. 57f.)

Grundlage für einen Wettbewerbsvorteil sind Ressourcen, die knapp, spezifisch, schwer zu imitieren und substituieren sind und damit einen längerfristigen Wert für das Unternehmen besitzen.<sup>15</sup>

Im Rahmen der Betrachtung strategischer Ressourcen rückten auch Humanressourcen in den Fokus der theoretischen Diskussion,<sup>16</sup> da diese selbst als Quelle von Wettbewerbsvorteilen identifiziert werden können.<sup>17</sup> So herrscht die Annahme vor, dass

<sup>13</sup> Vgl. Kaudela-Baum (2006), S. 123.

<sup>14</sup> Vgl. ausführlich Barney (1991); Die Idee der Ressourcenorientierung geht zurück auf die amerikanisch-britische Ökonomin Edith Penrose (1959).

<sup>15</sup> Vgl. Ringlstetter/ Kaiser (1008), S. 47; Kaufman (2010), S. 292; Chadwick/ Dabu (2009), S. 253; Paauwe (2004), S. 1f.; Wright/ Dunford/ Snell (2001), S. 703; Barney (1991), S. 105.

<sup>16</sup> Vgl. für eine umfassende Übersicht der theoretischen Entwicklung des Resource Based View im HRM Wright/ Dunford/ Snell (2001), S. 702. Eine Übersicht über unterschiedliche theoretische Zugänge zum HRM geben Wright/ McMahan (1992).

<sup>17</sup> Vgl. zur Prüfung von Humanressourcen auf ihren strategischen Wert Ringlstetter/ Kaiser (2008), S. 49ff.; vgl. auch Dany/ Guedri/ Hatt (2008), S. 2097.



durch den gezielten Aufbau der Fähigkeiten und der Motivation der Mitarbeiter nicht imitierbare Ressourcenkonstellationen etabliert werden können, die einen Vorsprung gegenüber Konkurrenzunternehmen ermöglichen:

„Grundlegend ist zunächst der Kerngedanke, durch ein Management von Humanressourcen eine Position zu erreichen, die es dem Unternehmen erlaubt, langfristige und im Vergleich zum Wettbewerber überdurchschnittliche Rentenrückflüsse zu erwirtschaften. In diesem Zusammenhang ist eine erste Facette, Humanressourcen als strategische Ressourcen zu betrachten [...]. Humanressourcen sind in dieser Sichtweise Ressourcen, die langfristig einen nicht-imitierbaren Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen bewirken.“ (Ringlstetter/ Kaiser 2008, S. 39)

Der daraus resultierende Bedeutungszuwachs für die Personalabteilungen fußt auf drei grundlegenden Annahmen:<sup>18</sup>

1. Humanressourcen bilden die Grundlage von Wettbewerbsvorteilen.
2. Dem Management dieser wird ein positiver Einfluss auf die Entwicklung von Humankapital und die Performance der Unternehmung zugeschrieben.
3. Auch die Implementierung von komplexen und innovativen HRM-Systemen selbst wird als Grundlage der Nicht-Imitierbarkeit von Unternehmensprozessen und damit Wettbewerbsvorteil begriffen und begründet aus ressourcenorientierter Sicht die strategische Bedeutung der Personalabteilungen.<sup>19</sup>

Diese Annahmen führten zu einem Paradigmenwechsel von einem eher administrativ-reaktiven Personalmanagement zu einem strategisch orientierten Humanressourcen Management, das ein neues Verständnis von Personalarbeit und neue Rollen für die Personalabteilungen impliziert. Diese bestehen einerseits in dem Anspruch als strategischer Partner in der Unternehmensleitung vertreten zu sein,<sup>20</sup> um Personalaspekte in unternehmerischen Entscheidungen zu verankern (strategische Integration)<sup>21</sup> und andererseits in der Herausforderung, Personalstrategien und -systeme zu entwickeln, die der effektiven Umsetzung der Unternehmensstrategie dienen.<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. Paauwe/ Boselie (2003), S. 56.

<sup>19</sup> Vgl. zum strategischen Wert der Personalabteilungen ausführlich Barney/ Wright (1998).

<sup>20</sup> Vgl. beispielhaft Bowen/ Galang/ Pillai (2002), S. 103; Golden/ Ramanujam (1985), S. 439.

<sup>21</sup> Vgl. beispielhaft Sheehan (2005), S. 193; Renwick (2003a), S. 341f; Ulrich (1997), S. 25f.

<sup>22</sup> Vgl. beispielhaft Lawler/ Mohrman (2003), S. 16; Krauss (2002), S. 200ff.