

Susanne Felger  
Angela Paul-Kohlhoff

# Human Resource Management

edition der  
**Hans Böckler**  
**Stiftung** ■■■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

*Susanne Felger*

*Angela Paul-Kohlhoff*

*unter Mitarbeit von Adriana Marginean*

*und Annette Sura*

## **Human Resource**

## **Management**

**Konzepte, Praxis und Folgen  
für die Mitbestimmung**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 102

Die Autorinnen:

Prof. Dr. Angela Paul-Kohlhoff, Studium der Politologie am Otto-Suhr Institut der Freien Universität Berlin. Nach Tätigkeiten an der Technischen Universität Hannover und am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund seit 1994 Professorin an der TU Darmstadt, Fachgebiet Berufspädagogik. Forschungsschwerpunkte sind u.a. international vergleichende Berufsbildungsforschung, Berufsbildung und Geschlechterverhältnisse, Folgen von Industriellen Beziehungen und betrieblichem Organisationswandel für die Berufsbildung.

Dr. Susanne Felger, Studium der Berufspädagogik. In diesem Fachgebiet langjährige wissenschaftliche Mitarbeit an der Technischen Universität Darmstadt mit dem Schwerpunkt Zusammenhang zwischen Arbeitsgestaltung und informellen Lernprozessen bzw. betrieblicher Weiterbildung. Dabei widmete sie sich insbesondere Partizipations- und Mitbestimmungsfragen sowie der Frauen- und Geschlechterforschung. Ende 2003 übernahm sie die Leitung eines freien Trägers der Jugendberufshilfe in Weinheim/Bergstraße.

© Copyright 2004 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2004

ISBN 3-935145-78-0

Bestellnummer: 13102

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,  
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,  
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Die aus der angloamerikanischen Arbeitskultur stammenden Personalmanagementkonzepte des ›Human Resource Management‹ (HRM) scheinen auch in Deutschland an Einfluss zu gewinnen. Die Studie stellt zunächst ihre Ursprünge sowie aktuelle Ausprägungen der Konzepte vor. Dabei werden zwei verschiedene strategische Fokussierungen unterschieden: einerseits HRM als enge Abstimmung von betrieblicher Personalarbeit und Unternehmensstrategie; andererseits HRM als die Vermittelung von Arbeitnehmer- und Organisationsinteressen, also als Verhaltens- und Führungskonzept. Danach werden – immer noch auf der Konzeptebene – daraus abgeleitete organisationale und personale Arbeitsstrukturen sowie Umsetzungsansätze in verschiedenen Arbeitsfeldern von Personalmanagement skizziert. Zugrunde liegt dabei immer die Frage nach der Mitarbeiterorientierung von HRM.

Anschließend wird die bisherige Realisierung von HRM auf Basis von aktuellen empirischen Befunden zum Personalmanagement überprüft. Dabei offenbaren sich erhebliche Diskrepanzen und Widersprüche zwischen den Konzepten einerseits und dem aktuellen Entwicklungsstand sowie den prognostizierten Entwicklungsperspektiven von Personalarbeit andererseits.

Abschließend werden – in einer Annäherung – die Folgen von HRM für die deutschen Arbeitsbeziehungen und insbesondere die Mitbestimmung untersucht. Diskutiert werden Bedingungen, unter denen solche Konzepte und die deutsche Mitbestimmungskultur zusammenpassen könnten sowie notwendige Modifizierungen. Dabei werden Chancen, Risiken und neue Anforderungen an die Handlungsstrategien und die Arbeitsweisen einer betrieblichen Interessenvertretung sichtbar, die mit strategischem Personalmanagement konfrontiert wird. Neue Gestaltungs- und Schutzaufgaben für Betriebsräte werden benannt – aber auch alte Aufgaben mit neuer Aktualität. Da nach Auffassung der Autorinnen HRM keinesfalls einen Paradigmenwechsel zu einem konsequent mitarbeiterorientierten Personalmanagement bedeutet, schließt die Studie mit einer Reihe offener Fragen, mit denen auf Risiken und Probleme aufmerksam gemacht wird.



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>3</b>
<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>11</b>
Leitfrage	11
Literaturbasis	11
Deutsche Arbeitsbeziehungen und HRM – kein Thema?	12
Gliederungsübersicht	13
<b>2. HRM: KONZEPTIONELLE ZUGÄNGE UND STRATEGISCHE FOKUSSIERUNGEN</b>	<b>15</b>
2.1. Zum Begriff ›Human Resource Management‹	15
Zusammenfassung	17
2.2. Die Wurzeln des Human Resource Management	18
Entstehungskontext	18
Der Harvard-Ansatz	19
Der Michigan-Ansatz	21
Weiterentwicklungen	23
Zusammenfassung	24
2.3. Aktuelle Fokussierungen auf der Strategieebene von HRM	25
Personalwirtschaftliche Strategie	25
2.3.1. HRM als enge Abstimmung von Personalarbeit und Unternehmensstrategie	27
Die Kernfrage und Grundorientierungen von strategischem HRM	27
Handlungsebenen von strategischem HRM	28
Ansätze zur strategischen Unternehmensführung: marktorientiert ...	29
... oder ressourcenorientiert?	30
Ressourcenorientiert zum Unternehmenserfolg?	
Bedingungen und Handlungsansätze	31
Die Potenziale und Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen als interne Ressourcen	32

Die Ergebnisse von HRM: Von der Unternehmensstrategie	33
zur Unternehmensleistung	
Der Zusammenhang von Personal- und Unternehmens-	35
strategie: unterschiedliche HRM-Versionen	
Zusammenfassung	36
2.3.2. HRM als Vermittlung von Arbeitnehmer- und Organisations-	
interessen – Mitarbeiter- bzw. Menschenbilder	37
HRM zwischen Mitarbeiterbindung und Interessengegensatz	37
Menschenbilder im (frühen) HRM und in vorausgegangenen	
Führungs- und Personalmanagementansätzen	38
Die Beziehung zwischen Mitarbeiter/-innen und Organisation	
in der »soft version« und der »hard version« von HRM	40
Das Konzept »Der Mitarbeiter als Mitunternehmer«	41
»Mitunternehmertum« als Ausgleich von Interessendifferenz?	42
Wer ist bzw. wird »Mitunternehmer«? – Differenzierungen	
und Ausgrenzungen	44
Betriebliche Gegenleistungen für neue Leistungs-	
anforderungen	46
Zusammenfassung	46
2.4. Organisationale und personale Arbeitsstrukturen im HRM	47
2.4.1. »Rollen« und Kompetenzanforderungen im Personal-	
management	48
Vier Idealtypen von Personalmanagement: unterschiedliche	
Ausrichtungen	48
Kompetenzen, Zuständigkeiten, Arbeitsweisen im	
strategischen HRM	49
2.4.2. Die Zusammenarbeit von HR- und Linienmanagement	50
2.4.3. Die Personalabteilung als »Wertschöpfungs-Center«?	51
Zunehmender Druck, die Leistung des HRM rechenbar	
zu machen	51
Service-, Kunden- und Wertschöpfungsorientierung	
in der Personalarbeit	52
Zusammenfassung	53

2.5. Ansätze zur Umsetzung von HRM in der Personalarbeit	54
HRM als unternehmensspezifische Entwicklung oder als Orientierung an »best practice«?	54
2.5.1. Abstimmung von Personal- und Unternehmensstrategie	55
Arbeitsschritte im Planungs- und Entwicklungsprozess	55
2.5.2. Mitarbeiterführung	57
Führungsverständnis im Wandel	57
Führung im »Mitunternehmertum«	60
2.5.3. Personalfunktionen, Verfahren und Instrumente	62
Relevante Personalfunktionen und erfolgskritische Prozesse im HRM	62
HRM als Neukombination bekannter Verfahren und Instrumente	62
Wesentliche HRM-Instrumente und -Verfahren im »Mitunternehmertum«	64
Die Fähigkeiten einer Organisation als Ergebnisse von HRM	66
Zusammenfassung	68
<b>3. ENTWICKLUNGSSTAND UND ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN VON HRM IN DEUTSCHLAND – EMPIRISCHE BEFUNDE UND PROGNOSEN</b>	<b>69</b>
3.1. Die ausgewerteten Studien	69
3.2. Die Unternehmensumwelt als zentraler Bedingungsfaktor des HRM	71
3.3. Der Stellenwert des Personals und des Personalmanagements im Unternehmen	74
Kein Paradigmenwechsel im Personalmanagement	74
Geringe Verbreitung von »Mitunternehmertum« in der betrieblichen Praxis	76
Die strategische Bedeutung von HRM wird gering (ein-)geschätzt	77
3.4. Zur Integration von Personal- und Unternehmensstrategie	80
Uneinheitliche Befunde zum Einfluss der Personalmanager auf die Unternehmensstrategie	80
Schlechte innerbetriebliche Positionierung von Personalleiter/-innen	81

3.5. Die organisatorisch-institutionelle und personelle Ausgestaltung des Personalmanagements	83
Organisationsformen und -prinzipien von Personalarbeit	83
Rollen- bzw. Kompetenzprofil und -anforderungen im HR-Management	85
3.6. Zentrale Aufgabenfelder und Praktiken im HRM	87
Personalrekrutierung	87
Personalfreisetzung	88
Personalbeurteilung	88
Entgeltgestaltung	89
Personalentwicklung	90
Personalführung	91
Personalcontrolling	93
Der Beitrag der Personalabteilung zur Wertschöpfung	94
Zusammenfassung	95

<b>4. HRM UND DIE FOLGEN FÜR DIE ARBEITSBEZIEHUNGEN – EINE ANNÄHERUNG</b>	<b>97</b>
4.1. Deutsche Mitbestimmungskultur und HRM – passt das zusammen?	97
HRM und Gewerkschaften	98
Einführungshemmnisse für HRM in Deutschland	99
Macht HRM kollektive Interessenvertretung überflüssig?	99
Deutsche Mitbestimmungspraxis und HRM	100
4.2. Erfordert strategisches Personalmanagement neue Handlungsstrategien und Arbeitsweisen in der betrieblichen Mitbestimmungspraxis?	102
Langfristige und beschäftigtenorientierte Politik statt kurzfristige Shareholderpolitik?	102
Partielles Denken überwinden, integrierte Arbeitsstrukturen schaffen!	104
Zentrale Handlungsfelder bei der Mitgestaltung von HRM	106
Ansatzpunkte für eine strategische Gestaltungspolitik	107

4.3. HRM als verstärkte Mitarbeiterbindung: Neue Schutz- und Gestaltungsaufgaben für Betriebsräte?	108
Weitere Individualisierung der Arbeitsbeziehungen?	108
Reichweite und Qualität von Beteiligung im HRM	109
Lebenslauforientierte Differenzierungen der Arbeits- und Beteiligungsgestaltung fehlen	110
Risiken durch Verdeckung der Interessendifferenz, Selbst-Überforderung und »Informalisierung« der Arbeitsbeziehungen	111
Die selektiven Züge von HRM führen zu neuen Schutzaufgaben	112
Zusammenfassung	113
4.4. Offene Fragen für Praxis und Forschung	115
<b>5. LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>119</b>
<b>6. ANHANG:</b>	
<b>LITERATUR ZU UMSETZUNGSBEISPIELEN VON HRM</b>	<b>125</b>
<b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>137</b>



Die vorliegende Studie entstand im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung als vorbereitende Arbeit für die Bewertung von HRM-Konzepten und Umsetzungspraktiken aus Arbeitnehmersicht. Gemäß der Breite der verabredeten erkenntnisstrukturierenden Leitfragen entspricht ihr Charakter eher dem eines Literaturberichts mit thematisch weit gespanntem Bogen, als einer Studie mit scharf fokussierter Fragestellung. Der hier bewusst sehr zurückgenommenen Bewertung der berücksichtigten HRM-Konzepte liegt eine zentrale Frage zugrunde.

## ***Leitfrage***

Im Brennpunkt der Studie steht die Frage nach *Art und Reichweite der Mitarbeiterorientierung* in HRM-Konzepten und -Praktiken. Sie bezieht sich auf drei Aspekte:

- auf die Bedeutung, die den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen und dem Personalmanagement im Betrieb zugemessen wird sowie auf Konsequenzen für die Ausrichtung der Personalarbeit,
- auf mögliche Akzentverschiebungen im Mitarbeiterbild der Unternehmen, insbesondere auf die Frage, ob Arbeitnehmerinteressen durch HRM (mehr) Gelung verschafft wird, sowie
- auf angestrebte oder bereits realisierte Veränderungen der individuellen und der kollektiven Arbeitsbeziehungen, beispielsweise durch mehr direkte Partizipation und/oder institutionelle Mitbestimmung im Betrieb.

## ***Literaturbasis***

Ausgewertet wurde eine Auswahl aktueller Fachliteratur aus Betriebswirtschaft und Industriesoziologie, die wesentliche Merkmale von HRM-Konzepten sowie ihre Verbreitung bzw. Umsetzung diskutiert. Da Gesamtdarstellungen zum Gegenstand der Studie fehlen, basiert die Auswertung auf einer Fülle von Einzeldarstellungen, die sich entweder mit Teilproblemen des HRM oder einzelnen HRM-Konzepten beschäftigen. Bezogen auf die Rezeption von HRM in Deutschland liegt ihr

Schwerpunkt auf einer vergleichenden Auswertung von sieben neueren empirischen Studien, die über die Verbreitung von HRM oder allgemeiner über Veränderungstendenzen im Personalmanagement Auskunft geben. Dagegen wurde von einer beispielhaften Darstellung einzelbetrieblicher Umsetzungspraktiken abgesehen, weil die recherchierte Literatur zumeist nur Teilelemente des jeweiligen betrieblichen Personalmanagements dokumentiert. Gerade aber das systematische Ineinandergreifen von Personal- und Unternehmensstrategie sowie von verschiedenen Personalfunktionen, Verfahren und Instrumenten und ihre Kombination zu Gesamtprogrammen wird – sofern überhaupt entwickelt und praktiziert – kaum dokumentiert.<sup>1</sup> Solche Beispiele zu recherchieren und zu analysieren bleibt einer empirischen Studie vorbehalten. Dies gilt ganz besonders für die Bewertung von beispielhafter betrieblicher HRM-Praxis durch die mehr oder weniger an ihrer Entwicklung und Umsetzung beteiligten Arbeitnehmer-Vertreter. Ihre Erfahrungen und Einschätzungen sind in veröffentlichter Literatur so gut wie nicht dokumentiert. Sie müssten systematisch »vor Ort« erfragt werden.

### ***Deutsche Arbeitsbeziehungen und HRM – kein Thema?***

Die Leitfrage nach der Mitarbeiterorientierung von HRM führt notwendigerweise dazu zu fragen, ob bzw. wie solche Konzepte die individuellen und kollektiven *Arbeitsbeziehungen* verändern bzw. verändern sollen. Die betriebswirtschaftliche Literatur, welche im Rahmen einer breit angelegten Literaturrecherche überwiegend zu finden ist, behandelt diese Frage, wenn überhaupt, nachrangig. Auch als industriesozialistisches Thema scheint sie bislang wenig bearbeitet. So verstehen sich die in Kap. 4 vorgelegten Überlegungen tatsächlich eher als eine Annäherung an das Thema, die durch vorläufige Arbeitshypothesen und Fragen weiterführende Diskussionen und (empirische) Untersuchungen anregen und strukturieren soll. Insbesondere sollte dieser Literaturbericht unter dem Gesichtspunkt der unterschiedlichen sozio-kulturellen Gegebenheiten in den angelsächsischen Herkunftsländern des HRM und in Deutschland kritisch gegengelesen werden.

Die Frage, wieweit HRM-Konzepte einer organisierten Mitwirkung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen – sei es durch Gewerkschaften, Betriebsräte oder in anderen Formen – intentional ablehnend gegenüberstehen oder diese schlicht

1 Die recherchierte Literatur zu Teilespekten einzelbetrieblicher HRM-Praxis wird im Anhang dokumentiert.

vernachlässigen, weil sie in ihrem nationalen bzw. kulturellen Entstehungskontext eine untergeordnete Rolle gespielt haben, konnte hier nicht geklärt werden. Dies wäre von einer Untersuchung mit international vergleichender Forschungsperspektive zu leisten. Relevanz gewinnt die Frage besonders, wenn eingeschätzt werden soll, wie bzw. wieweit sich HRM in die deutsche Mitbestimmungskultur integrieren lässt, bzw. wie HRM zur Förderung von Arbeitnehmermitwirkung und -mitbestimmung weiterentwickelt werden könnte. Damit wird zugleich deutlich: Was an HRM wirklich neu ist, muss immer im jeweiligen Kontext der nationalen Arbeitskultur beurteilt werden. (Vgl. Wächter/Stengelhofer 1995)

### **Gliederungsübersicht**

Die Studie gliedert sich – die Einleitung ausgeklammert – in drei Abschnitte: In Kapitel 2 werden HRM-Konzepte daraufhin untersucht, welche Elemente als grundlegend für ein HRM angesehen werden. Dabei werden Begriffsunschärfen und zwei deutlich unterscheidbare strategische Fokussierungen sichtbar. Außerdem wird – immer noch auf der konzeptionellen Ebene – danach gefragt, welche Konsequenzen HRM für die organisationalen und personalen Arbeitsstrukturen haben soll. Abschließend werden konkrete Handlungsansätze zur Umsetzung von HRM in der Personalarbeit untersucht. Kapitel 3 analysiert den Entwicklungsstand und die Entwicklungsperspektiven von HRM auf Basis von empirischen Befunden und empirisch gestützten Prognosen. Hier geht es um die *Rezeption* von HRM in Deutschland. In Anschluss an die strategischen Fokussierungen, welche in Kapitel 2 näher untersucht wurden, und in Bezug auf unsere Leitfrage nach der Mitarbeiterorientierung des HRM stehen hier der Stellenwert des Personals und des Personalmanagements im Unternehmen sowie die Integration von Personal- und Unternehmensstrategien im Mittelpunkt. Schließlich werden wesentliche Merkmale von HRM in Kapitel 4 in Hinblick auf ihre Folgen für die *Arbeitsbeziehungen* zusammengefasst, Herausforderungen und Problemstellungen umrissen sowie Thesen, Diskussions- und Forschungsfragen formuliert.

In allen Kapiteln finden sich in Fußnoten themenbezogene Querverweise auf andere relevante Textabschnitte (↑) sowie knappe Zusammenfassungen.



## **2. HRM: KONZEPTIONELLE ZUGÄNGE UND STRATEGISCHE FOKUSSIERUNGEN**

---

### **2.1. ZUM BEGRIFF »HUMAN RESOURCE MANAGEMENT«**

In Kürze:

In diesem Kapitel untersuchen die Autorinnen die verschiedenen Auslegungen des Begriffes »Human Resource Management«. Sie legen ihrer weiteren Analyse ein Verständnis von HRM zugrunde, das in Abgrenzung von Bezeichnungen wie Personalwesen oder Personalmanagement die unternehmensstrategische Ausrichtung betont. Ihr Fazit: bisher fehlt ein theoretisches Fundament für HRM.

Human Resource Management (HRM) sieht das renommierte Gabler Lexikon Personal zunächst ganz allgemein als »eine neuere Bezeichnung für die Gesamtheit aller Aufgaben im Unternehmen (an), die sich auf Personalbeschaffung, Personalführung und Personalentwicklung beziehen.« (vgl. Büdenbender/Strutz 1996, 178) Mitunter werde dieser Begriff aber auch noch allgemeiner als modernes Synonym mit Personalmanagement, Personalwesen oder Personalpolitik gleichgesetzt.<sup>2</sup> Dabei zielt der Begriff »jedoch weniger auf die operativen Komponenten dieser Aufgaben, sondern vielmehr auf die grundsätzliche, strategische und langfristig angelegte Steuerung der Personalstruktur und des Personalportfolios im Unternehmen.« (Ebd.) Ähnlich wie der Begriff Human Capital unterstreicht er zumeist den hohen Stellenwert für die Leistungsfähigkeit der Unternehmen, der heute in Unternehmens- und Personalpolitiken (hoch) qualifizierten und motivierten Mitarbeitern/-innen beigemessen wird. Damit wird der strategische Aspekt der Personalarbeit im Gegensatz zu den mehr administrativen Aufgaben der Personalverwaltung hervorgehoben.

HRM verbindet zum einen das strategische Management mit dem Personalmanagement und konzentriert sich zum anderen auf das Leistungspotenzial der Mitarbeiter/-innen. Dabei hat HRM »als umfassende Funktion nicht nur die Rolle

2 Vgl. kritisch dazu auch Neuberger (1997, 42). Er nennt zugleich eine Reihe von Dimensionen, anhand derer sich HRM nach Ansicht diverser Autoren von »klassischem Personalmanagement« unterscheiden lässt.

einer Servicefunktion im Organisationsgeschehen einzunehmen, sondern prospектив zukünftig Entwicklungen in Organisationen mitzugestalten. Dabei gewinnt zunehmend die Einbindung in das strategische Management an Bedeutung«. (Hentze 1989, 20)

Als Annäherung an den HRM-Begriff soll hier eine Definition von Storey (1995) zitiert werden. Er sieht im HRM einen »besonderen Ansatz des Beschäftigungsmanagements, der Wettbewerbsvorteile durch den strategischen Einsatz einer sehr engagierten und fähigen Belegschaft zu erreichen sucht und dabei einen integrierten Satz kultureller, struktureller und personalbezogener Techniken nutzt«. (Storey 1995, 5; zit. nach Neuberger 1997, 39)

Unter *human resource*, zu deutsch: Humanvermögen, wird dabei die »... Gesamtheit der Leistungspotenziale (Leistungsreserve), die einem Unternehmen durch ihre Organisationsmitglieder zur Verfügung gestellt werden« verstanden (Gabler Wirtschaftslexikon 2000, 1461). Es geht also um die Summe aller Personalressourcen, über die eine Unternehmung zur wirtschaftlichen Nutzung verfügen kann. Im Mittelpunkt des Interesses stehen dabei nicht wirklich die Arbeitnehmer/-innen selbst, sondern das Leistungspotenzial, welches sie dem Unternehmen zur Verfügung stellen können. Dieses ergibt sich – aus betriebswirtschaftlicher Sicht – aus dem Produkt aus Leistungsangebot und dem zur Nutzung angebotenen Zeitraum; es wird bestimmt durch die individuelle Leistungsfähigkeit und -bereitschaft. (Vgl. ebd.)

Unter Human Resource kann also »...das gesamte geistige und körperliche Potential der Mitarbeiter eines Unternehmens verstanden werden, und zwar sowohl das latent vorhandene als auch das bereits genutzte Potential.« (Laukamm 1989, 77) In diesem Verständnis geht HRM über die klassischen Funktionen des Personalwesens hinaus, indem es weniger Fragen eines optimalen Personalmanagements in den Vordergrund stellt, »...als vielmehr die Frage, welches menschliche Potential ein Unternehmen in der Zukunft braucht, und zwar unter Berücksichtigung von Markt, Wettbewerb, Umwelt, Unternehmenskultur und Geschäftsstrategie. Während die klassischen Ansätze zum Personalmanagement sich eher mit den operativen Problemstellungen von Personalauswahl, -entwicklung, -führung und -verwaltung beschäftigen, soll hier die strategische Bedeutung der Mitarbeiter als eine – in vielen Branchen sogar die wichtigste – Ressource im Wettbewerb um internationale Märkte und zukunftsweisende Technologien im Vordergrund stehen.« (Ebd.)

Bereits bei der ersten Begriffsannäherung fällt allerdings die insgesamt unsystematische und uneinheitliche Terminologie auf: Für den gesamten Aufgabenbe-

reich, der sich mit personellen betrieblichen Fragen beschäftigt, gibt es sowohl Begriffe der deutschsprachigen Literatur wie »Personalwirtschaft«, »Personalwesen«, »Personalarbeit«, als auch die an das Angelsächsische angelehnten Begriffe wie »Personalmanagement« und auch unübersetzte angelsächsischen Begriffe wie »Personnel Management« und »Human Resource(s) Management«. (Vgl. Hentze 1989, 20f) Hinzu kommt eine begriffliche Unschärfe des HRM-Begriffs, die in der Praxis durch eine doppelte Begriffsverwendung entsteht. Wie erinnern uns: HRM dient zum einen in einem weiteren Sinne als moderne Bezeichnung oder als Sammelbegriff für alles, was früher als Personalmanagement oder Personalwirtschaft bezeichnet wurde. Zum anderen bezeichnet der Begriff in einem engeren Sinne neuere Konzepte, welche die strategische Bedeutung von Personalarbeit sowie die Leistungspotenziale der Beschäftigten hervorheben. Auf diese stärker strategisch fokussierte Begriffsbedeutung ist die vorliegende Literaturstudie ausgerichtet.<sup>3</sup>

Ähnlich ausgerichtet ist auch die von Neuberger (1997, 56ff) vorgetragene harsche Kritik am immer noch weitgehenden Fehlen einer theoretischen Fundierung des HRM, was zur Folge habe, dass die Systematik und Konsistenz der Konzepte sowie ihre Praxisrelevanz kaum überprüfbar sind – ein Problem, das auch für die vorliegende Literaturstudie Relevanz hat.

## **Zusammenfassung**

HRM-Begriff und -Konzepte sind oft unscharf, wenig systematisch und wenig konsistent. Dort, wo HRM aber mehr als ein Modebegriff ist, bezeichnet es eine strategische Ausrichtung von Personalarbeit. Solches Human Resource Management (HRM)

- verbindet das Personalmanagement mit der strategischen Unternehmensführung und
- fokussiert auf die Leistungspotenziale der Mitarbeiter/-innen.

Dabei geht es um mehr als um Personalverwaltung und traditionelle operative Arbeitsfelder von Personalarbeit. Im Mittelpunkt steht die Frage: Welches Arbeitskräftepotenzial braucht ein Unternehmen zukünftig unter Berücksichtigung von Markt, Wettbewerb, Umwelt, Unternehmenskultur und Geschäftsstrategie? Und wie lässt sich dieses Potenzial bereitstellen?

3 Übersichten, die wesentliche Unterschiede zwischen HRM und traditionellem Personalmanagement herauszuarbeiten versuchen, finden sich z.B. bei Neuberger 1997, 48; Fischer 1998, 66 (in Anschluss an Guest) und Oechsler 2000, 21.

## 2.2. DIE WURZELN DES HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

In Kürze:

Kapitel 2.2 verfolgt die geschichtliche Entwicklung von HRM-Konzepten seit Beginn der 80er Jahre des 20 Jahrhunderts. Der Harvard und der Michigan-Ansatz werden als die Klassiker aller Konzepte definiert. Die Autorinnen arbeiten neben vielen Gemeinsamkeiten vor allem die unterschiedliche Ausrichtung in der Mitarbeiterorientierung heraus.

### ***Entstehungskontext***

Der *wissenschaftliche Ansatz* des Human Resource Management (HRM) entstand Anfang der 1980er Jahren in den USA und wurde etwa Mitte der 1980er Jahre in Großbritannien übernommen und weiterentwickelt. In Deutschland wurde er in den 1990er Jahre verstärkt rezipiert. Die HRM-Konzepte wollten neu entstandenen Anforderungen an Personalmanagement gerecht werden. Wesentliche Bedingungen waren dafür in den USA veränderte Wettbewerbsbedingungen und weiterentwickelte betriebswirtschaftliche Forschungsschwerpunkte. (Vgl. Schneck 2000, 53)

Der *Auslöser in den USA* für die Entwicklung war in den 1970er Jahren das Zerbrechen des Gleichgewichts zwischen Management und Gewerkschaften in wichtigen Industriesektoren durch die wachsende Bedeutung neuer Produktions- und Dienstleistungssektoren, aber auch durch eine geographische Verlagerung von Wirtschaftszweigen von Nord nach Süd. Durch diese sinkende gewerkschaftliche Organisation und Durchsetzungsmacht der Arbeitnehmer stieg der personalpolitische Handlungsspielraum des Managements. Auch in Großbritannien – wo HRM-Konzepte frühzeitig übernommen wurden – veränderte eine Rezession zu Anfang der 1980er Jahre das (Macht-)Verhältnis zwischen Management und Gewerkschaften. Es war bis dahin durch Pluralismus und »freiwillige« Vereinbarungen geprägt gewesen. Die Deregulierungspolitik der Thatcher-Regierung stärkte jedoch durch Anti-Gewerkschaftsgesetze die Managementseite. Durch die Übernahme und Weiterentwicklung der HRM-Konzepte sollte das Personalmanagement eine aktiver Rolle und ein neues Selbstverständnis erhalten. (Vgl. Garnjost/Wächter 1996, 794f.)

*Zielsetzung* des HRM war (und ist) eine Integration von Unternehmensstrategie und Personalpolitik und die bessere Ausschöpfung des menschlichen Potenzials.

(Vgl. ebd., 791ff). HRM-Konzepte integrieren zusätzlich zum Gegenstandsbereich des alten ›Personnel Management‹ Aspekte aus den Bereichen Organisation, Industrial Relations und strategisches Management. (Vgl. Schneck 2000, 53) Als wissenschaftliches Konzept findet sich HRM erstmals im Harvard-Modell von 1980, das als zentraler Bestandteil eines Pflichtkurses für angehende Manager entwickelt wurde.

Von den Anfängen bis heute werden teilweise sehr unterschiedliche Vorgehensweisen und Ansätze mit dem HRM in Verbindung gebracht. Sowohl inhaltlich als auch konzeptionell stammen *wesentliche Beiträge* aus den Bereichen Personalwesen, Personnel Management und Industrial Relations; es finden sich aber auch Weiterentwicklungen durch empirische Forschungsbeiträge.<sup>4</sup> (Vgl. Schneck 2000, 24)

Unter den HRM-Konzepten sind zwei besonders bekannt und pfadprägend geworden: der Harvard- und der Michigan-Ansatz.

### ***Der Harvard-Ansatz***

Das Konzept wurde Anfang der 1980er Jahre als Pflichtbestandteil im Rahmen des Lehrprogramms des MBA-Kurses<sup>5</sup> an der Universität Harvard u.a. von Beer, Spector, Lawrence und Mills (1985) ausgearbeitet. Charakteristisch für diesen Ansatz ist seine zentrale Beschäftigung mit internen und externen situativen Faktoren, die die HRM-Praktiken beeinflussen. Gemeint sind damit Einflussfaktoren aus der Umwelt der Organisation, die eine wesentliche Rolle spielen. Besondere Bedeutung wird dabei der Management-Philosophie zugesprochen, darüber hinaus werden die Eigenschaften der Mitarbeiter/-innen, die Unternehmensstrategie und

<sup>4</sup> Den wissenschaftlich-fachlichen Zusammenhang für die Entwicklung der frühen HRM-Konzepte stellen das strategische Management sowie verhaltenswissenschaftliche Konzepte der Personalführung dar, diese haben ihren Ursprung in der Reaktion auf das Scientific Management (besonders die Human- Relations-Bewegung in den 1930er Jahren). Eine Weiterentwicklung findet sich in Neo-Human Relations in den 1940/50er Jahren; in den 1960/70er Jahren folgen Ansätze der Organisationsentwicklung, des ›Quality of Work Life‹ und des Human Capital Approach, bis zum ›Socio-Technical Engineering‹. Diese Ansätze enthalten Aspekte der Arbeitsgestaltung und Mitarbeiterpartizipation, der sozialen Interaktion und Selbstverwirklichung, der Konfliktvermeidung und -bewältigung, ebenso spezifische Verhaltens- und Wirkungshypothesen. HRM wird oft als Fortsetzung dieser Entwicklung gesehen, da sich viele dieser verhaltenswissenschaftlichen Komponenten darin wiederfinden. Daneben ist aber auch der Einfluss des strategischen Managements bzw. des ›Business Planning‹ relevant. (Vgl. Schneck 2000, S. 54f)

<sup>5</sup> MBA: Master of Business and Administration (akademischer Grad in Wirtschaft und Verwaltung)

-bedingungen, der Einfluss des Staates z. B. via Gesetze, gesellschaftliche Werte, die Gewerkschaften, demografische Veränderungen, der Arbeitsmarkt, die Technologieentwicklung und die allgemeinen Wirtschaftsbedingungen genannt. Diese Faktoren beeinflussen das HRM direkt, nehmen aber auch Einfluss auf die Interessen der Organisationsmitglieder. Als wichtige »Organisationsteilnehmer« (stakeholder) werden genannt: die Anteilseigner, das Management, die Arbeitnehmergruppen, Gewerkschaften, Staat und Gesellschaft. Weil die Arbeitnehmer/-innen als wichtigste Gruppe gelten, kommt ihrem Einfluss auf Unternehmensentscheidungen (Partizipation) eine besondere Bedeutung zu. Das Management soll in diesem Konzept zwischen unterschiedlichen Interessen vermitteln. Die Mitarbeiterbeteiligung, die Anerkennung von stakeholder-Interessen sowie von Personalkosten als Investitionen gehört zu den zentralen Perspektiven des Ansatzes. (Vgl. Fischer 1998, 62ff; Schnecke 2000, 55ff)

Der Harvard-Ansatz enthält *vier zentrale Handlungsfelder* einer HRM-Politik <sup>6</sup>:

- der Mitarbeiterfluss durch das Unternehmen (»Human Resource Flow«), d.h. die Bewertung, Einstellung, Versetzung, Beförderung, Entwicklung und Entlassung von Personal,
- das Anreiz- bzw. Belohnungssystem (Entgelt- und Beteiligungssystem),
- die Arbeitsorganisation bzw. -strukturierung sowie
- der Einfluss der Mitarbeiter/-innen (direkte Partizipation).

Als zentrale Zielsetzung des Ansatzes gilt die integrative Harmonisierung dieser vier Funktionsbereiche untereinander, deren Abstimmung mit der Unternehmensstrategie sowie das Abstimmen mit externen Einflussfaktoren. Dies gilt allgemein als die eigentliche innovative Leistung des Ansatzes.

Als Wirkungen von HRM-Entscheidungen unterscheiden Beer u.a. direkte und langfristige Ergebnisse: als direkte Ergebnisse nennen sie die »vier Cs«: commitment, competence, congruence, cost effectiveness; langfristig erwarten sie individuelles Wohlbefinden, organisationale Effektivität/Uternehmenswirtschaftlichkeit und gesellschaftlichen Wohlstand. Die Inputs und Outcomes verbinden sie durch Feed-back-Schleifen miteinander. (Vgl. ebd, 57; Neuberger 1997, 51) Erreicht werden soll damit nicht zuletzt eine harmonische Beziehung zwischen Management und Arbeitnehmern. Das Konzept »lenkt die Aufmerksamkeit des Manage-

6 ►Siehe hierzu auch den Überblick über die als zentral geltenden Handlungsfelder in der Personalarbeit (Personalfunktionen) in verschiedenen HRM-Konzepten zu Beginn des Kap. 2.5.3.

ment nicht zuletzt darauf, dass die zur Auswahl stehenden Politiken in den sozialen und politischen Kontext einer Unternehmung eingebettet sein müssen.« (Garnjost/Wächter 1996, 793)

Verlangt wird ein integriertes, ganzheitliches Personalkonzept, das in die Unternehmensstrategie eingebunden ist. Es wird unterstellt, dass HRM einen relevanten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann und damit zur zentralen Managementaufgabe wird. Der finanzielle Aufwand für die Umsetzung des Konzepts – v.a. für Entlohnung und Qualifizierung – werden als Investition angesehen. Kommunikation, Teamarbeit und verbesserte Nutzung von Fähigkeiten und Talente der Mitarbeiter/-innen stehen im Vordergrund. Die Personalpolitiken sollen auf das Individuum ausgerichtet sein und mit dem Einzelnen oder kleinen Mitarbeitergruppen ausgehandelt werden. (Vgl. Garnjost/Wächter 1996, 793)

»Der Ansatz geht insofern über die traditionelle Behandlung des Themengebietes hinaus, als er die interne Integration der Teilstufen des Human Resource Management betont und deren Abstimmung mit anderen Elementen des strategischen Management sowie die Berücksichtigung und Abstimmung mit externen Einflussfaktoren enthält.« (Schneck 2000, 60) Er fordert und fördert eine Erweiterung traditioneller Bereiche des Personalmanagements durch Überlegungen zur Organisation, Mitarbeiterpartizipation und -föhrung. (Vgl. ebd, 60f) Unklar bleibt indes die unter dem Fokus der Mitarbeiterorientierung zentrale Frage, ob der Ansatz auf der Ebene des Stakeholder-Einflusses im Sinne einer normativen Orientierung für mehr Mitwirkung eintritt, oder ob dieser lediglich als Analyseaspekt berücksichtigt wird.<sup>7</sup> Bei den HRM-Politiken wird nicht deutlich, wieweit Mitarbeiterereinfluss hier auch die organisierte Interessenvertretung durch Gewerkschaften meint. Außerdem wird nicht klar zwischen (allgemeiner) normativer Partizipationsphilosophie und dem Ausgestalten von Strukturen und Instrumenten zur Mitarbeiterbeteiligung differenziert. (Vgl. Schneck 2000, 61f)

### ***Der Michigan-Ansatz***

Der Ansatz wurde in den frühen 1980er Jahren an der Universität Michigan von Tichy, Fombrun und Devanna (1982) entwickelt und hat einen engeren Gegenstandsbereich als das Harvard-Konzept; er zielt stärker auf die Förderung der Human Resource. Der Fokus liegt hier v.a. auf der inneren Konsistenz von perso-

7 Siehe auch Kap. 2.3.2 zum Mitarbeiter- bzw. Menschenbild der »klassischen« HRM-Ansätze.

nalpolitischen Maßnahmen, dem sog. »Human-Resource-Cycle«, und einer wechselseitigen Abstimmung zwischen Unternehmens- und Personalstrategie. Vorrangiges Ziel ist die integrative Verknüpfung von Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur und HRM-Cycle mit dem Ziel eines »best fit«. Das HR-Management soll in die Unternehmensstrategie eingebunden sein, um Abstimmungsprobleme zu vermeiden.

Der Kern des Michigan-Ansatzes, der sogenannte »Human-Resource-Cycle«, beinhaltet vier Funktionsbereiche der Personalpolitik im HRM:<sup>8</sup>:

- die Personalrekrutierung
- die Entgeltgestaltung
- die Personalentwicklung
- die Personalbeurteilung

Diese vier Funktionen haben nach Neuberger (1997, 50) die Unternehmensstrategie zu implementieren, nicht so sehr zu gestalten. Angestrebt ist eine strategiegerechte Planung des Bedarfs, eine strategieorientierte Steuerung von Personalbewegungen sowie die Wahl von Beurteilungskriterien, die an strategischen Prioritäten ausgerichtet sind. Ein entsprechend gestaltetes Motivations- und Anreizsystem soll bei der Realisierung langfristiger Unternehmensziele helfen. Hinzukommen soll eine zukunftsweisende Konzeption von Aus- und Weiterbildungsprogrammen und individueller Karriereplanung. (Vgl. Garnjost/Wächter 1996, 793f)

Diese HRM-Politik ordnet sich als ein Hauptelement des Gesamtmodells ein. Als zentrale Elemente werden genannt: die »Mission und Strategie« der Unternehmung, seine formale Organisationsstruktur (inkl. Kontroll-, Finanz- und Informationssystem) und eben das Human Resource Management. Im Zuge der strategischen Ausrichtung des Ansatzes wird der Entwicklung von Mission und Strategie allerdings Vorrang eingeräumt; Unternehmensstruktur und HRM werden als nachgeordnet angesehen. Aus der Unternehmensumwelt wirken zudem wirtschaftliche, politische und kulturelle Kräfte, was aber nicht weiter ausgeführt wird. (Vgl. Schneck 2000, 64ff)

Der Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und HRM wird darin gesehen, dass der Erfolg einer solchen Strategie ein jeweils angepasstes Muster des Mitarbeiterverhaltens voraussetzt; diese Verhaltensweisen sollen durch HRM-

8 Siehe hierzu auch den Vergleich der als zentral geltenden Arbeitsfelder in der Personalarbeit (Personalfunktionen) in verschiedenen HRM-Konzepten zu Beginn des Kap. 2.5.3.

Maßnahmen hervorgebracht werden. Daher sind HRM-Strategien in diesem Modell direkt aus Unternehmensstrategien abzuleiten. Die Aufmerksamkeit des Ansatzes gilt also der Implementierung von Unternehmensstrategien mit Hilfe von HRM. (Vgl. ebd., 65f)

Die Leistung des Ansatzes liegt nach allgemeiner Bewertung in seinem Beitrag zum systematischen Aufeinanderbeziehen von Unternehmensstrategie, -struktur und HRM. Unter der Perspektive einer Mitarbeiterorientierung bleibt hier jedoch problematisch, dass der Michigan-Ansatz mit seiner geradezu deterministischen Orientierung »structur and HRM follows strategy« dieses HRM – auch wenn es sich strategisch nennt – nicht als einen kontinuierlichen und integrativen Prozess von HRM als (gleichberechtigten) Beitrag im Rahmen der Unternehmensführung denkt: Personalmanagement bleibt eine abgeleitete Größe, Mitarbeiter/-innen-Potenziale werden instrumentalisiert, ihre Interessen ordnen sich dem Erreichen der Unternehmensziele unter. Konsequenterweise bleiben Fragen der Mitarbeiterbeteiligung, ihrer organisierten Interessenvertretung und die Interessenlage der Beschäftigten – anders als im Harvard-Ansatz – unberücksichtigt.

### ***Weiterentwicklungen***

Im Zuge der Rezeption dieser beiden Konzeptionen sind v.a. in Großbritannien eine Reihe weiterer Ansätze entstanden, von denen die wohl bekanntesten hier nur ganz kurz genannt werden können: Der Ansatz von *Schuler* basiert auf Untersuchungen zur Verbindung des HRM mit dem strategischen Management und der Organisationsentwicklung und lehnt sich an den Michigan-Ansatz an. Die Bedeutung liegt auf der strategischen Ebene. Ziel ist eine effektive Nutzung des Mitarbeiterpotenzials unter Berücksichtigung der strategischen Unternehmensanforderungen. (Vgl. Schneck 2000, 70ff)

Das Konzept von *Pettigrew* entspricht inhaltlich weitgehend dem Harvard-Ansatz, es stellt jedoch keinen Bezug zur Mitarbeiterpartizipation her. HRM wird hier als Betrachtungsweise von Beschäftigungssystemen gesehen und betont die Verbindung mit der Unternehmensstrategie. Notwendig seien eine bessere Beschreibung und Analyse der Organisationsstrukturen und Strategieentscheidungen. (Vgl. ebd., 75ff)

Basierend auf einer Industrial-Relations-orientierten Rezeption amerikanischer Ansätze des HRM in Großbritannien bezieht sich *Guest* ebenfalls auf den Harvard-Ansatz. Sein Konzept unterscheidet sich von traditionellen Sichtweisen durch das

Betonen einer integrativen, managementbezogenen Sichtweise, einer Orientierung am individuellen Mitarbeiter und einer Vernachlässigung der Gewerkschaften. (Vgl. ebd., 79ff)

### **Zusammenfassung**

Die »Klassiker« der Konzeption von HRM, auf die heute noch Bezug genommen wird, stammen beide aus den USA der frühen 1980er Jahren. Sie setzen unterschiedliche Akzente:

- Das *Harvard-Konzept* fokussiert auf die vielfältigen (Unternehmens-)Umweltfaktoren, die das HRM beeinflussen. Es zielt auf ein integriertes Gesamtkonzept: die Integration und Harmonisierung von vier zentralen Teifunktionen im Personalmanagement (die »HR-Bewegung« durch das Unternehmen, das Anreiz-/Belohnungssystem, die Arbeitsorganisation, die Partizipation) sowie ihre Abstimmung mit der Unternehmensstrategie und mit externen Einflussfaktoren. Diese Integrationsperspektive ist die innovative Leistung des Ansatzes. Die Beschäftigten gelten dabei als wesentliche Stakeholder; ihrer Partizipation kommt Bedeutung zu – wie und wie weit diese allerdings gefördert werden soll, bleibt letztlich unklar.
- Das *Michigan-Konzept* hat einen engeren Gegenstandsbereich: es fokussiert auf die Förderung der Human Resources und die innere Konsistenz von personalpolitischen Maßnahmen des sog. »Human-Resource-Cycle« (bestehend aus Personalrekrutierung, Entgeltgestaltung, Personalentwicklung, Personalbeurteilung) sowie einer Abstimmung zwischen Unternehmens- und Personalstrategie. Die Leistung des Ansatzes liegt in seinem Beitrag zum Aufeinanderbeziehen von Unternehmensstrategie, -struktur und HRM. HRM-Strategien werden hier aus Unternehmensstrategien abgeleitet; HRM dient der Umsetzung von Unternehmensstrategien.

Die Gemeinsamkeiten der Ansätze:

- Qualifizierung und Personalentwicklung werden nicht als Kosten, sondern als Investition in die Human Resources verstanden,
- Leistungsträger unter den Beschäftigte sollen an das Unternehmen gebunden werden,
- Personalpolitik soll konsistent sein und sich in strategischer Absicht auf die Unternehmensziele bezieht.

Ihre Unterschiede liegen:

- in der Enge bzw. Weite des *Gegenstandsbereichs*. Der Michigan-Ansatz bezieht sich enger auf die »Ressource Personal« sowie auf personalpolitische Maßnahmen, während das Harvard-Konzept seinen Schwerpunkt auf ein ganzheitliches Personalkonzept unter Einbezug von Umfeldfaktoren und stakeholder-Interessen legt.
- in der *Mitarbeiterorientierung* (Partizipation, Arbeitnehmerinteressen, organisierte Interessenvertretung); hier unterscheiden sie sich deutlich. Der Harvard-Ansatz spricht der Mitarbeiterbeteiligung Relevanz zu, ohne dass aber seine normative Orientierung ganz klar wird. Der Michigan-Ansatz vernachlässigt diese Elemente weitgehend.

### **2.3. AKTUELLE FOKUSSIERUNGEN AUF DER STRATEGIEEBENE VON HRM**

In Kürze:

Die Autorinnen analysieren aktuelle HRM-Konzepte auf ihre strategische Ausrichtung und die daraus resultierenden Anforderungen an das Personalmanagement. Sie konzentrieren sich auf ressourcenorientierte Ansätze, die interne Ressourcen von Unternehmen als entscheidende Erfolgsfaktoren ansehen. Damit rückt die »Ressource Mensch« in den Mittelpunkt. Die unterschiedlichen Menschenbilder der Konzepte werden vorgestellt. Am Beispiel des Konzepts »Mitunternehmertum« wird die Ausprägung der Mitarbeiterorientierung veranschaulicht.

#### ***Personalwirtschaftliche Strategie***

Auch für »personalwirtschaftliche Strategie« bzw. »strategische Personalwirtschaft« hat sich bisher weder in der betrieblichen Praxis noch in der wissenschaftlichen Diskussion ein einheitliches *Begriffsverständnis* oder ein umfassendes Konzept durchsetzen können. Es lassen sich die verschiedensten Konzeptionalisierungen finden, die vielleicht die Bedeutung des Themas widerspiegeln, in ihrer Ausgestaltung aber umstritten sind. (Vgl. Weber/Kabst 1997, 21f) In Aufnahme einer umfangreichen Literaturdiskussion definieren diese Autoren personalwirtschaftliche

Strategien »als die systematisch in Hinblick auf die Veränderungen des personalwirtschaftlichen Umfelds geplanten Aktivitäten im Personalbereich einer Organisation (...), die weitgehend aufeinander abgestimmt sind und damit gemeinsamen Zielen und einem gemeinsamen Muster folgen.« (Weber/Kabst 1997, 22)

Dagegen gibt es in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur weitgehende Übereinstimmung bei der Einschätzung, dass die zunehmend komplexere und dynamischere Unternehmensumwelt aufgrund von wirtschaftlichen, wertbezogenen, demografischen, technologischen Wandlungsprozessen, v.a. aber die fortschreitende Globalisierung der Märkte und der damit verschärzte Wettbewerb, für die Unternehmen eine neue Herausforderung darstellt.

In diesem Kontext werden *neue Anforderungen* an das Personalmanagement formuliert. Es soll »eine übergreifende strategische Perspektive erhalten. Die Personalabteilung darf sich nicht länger als reines Instrument zur Personalverwaltung begreifen. Das Personalwesen muss rechtzeitig in Prozesse der Strategiebildung eingebunden werden. Das Personalressort sollte in Hinblick auf die Bedeutung personalpolitischer Grundsatzentscheidungen fachlich vor allem für deren Entscheidungsvorbereitung und Umsetzung zuständig sein. Es sollte einen verstärkten Einfluss bei der Formulierung und Umsetzung von Unternehmensstrategien anstreben, ein hochkarätiges technisches Expertentum in den klassischen Feldern der Personalarbeit bereitstellen, aussagefähige und nützliche Datenbanken installieren, die Unternehmenskultur beeinflussen und die ethischen und rechtlichen Praktiken pflegen.« (Fremppel 2000b, 7)

Dort, wo diese neuen Anforderungen in einem konsequenten HR-Management umgesetzt werden, wird damit eine neue Entwicklungsphase des Personalwesens eingeleitet.<sup>9</sup>

- Aus dieser *Strategieorientierung* ergeben sich zwei zentrale neue *Herausforderungen* für das betriebliche Personalwesen. Es zielt darauf, die (operative) Personalarbeit eng auf die Unternehmensstrategie zu beziehen und die Entwicklung von Personalstrategie und Unternehmensstrategie eng miteinander zu verknüpfen sowie
  - die Arbeitnehmer/-innen(-gruppen) zu identifizieren, deren Potenziale und Fähigkeiten für das Unternehmen wettbewerbskritisch sind. Ihre Arbeitskraft soll gewonnen, an die Organisation gebunden und mittels geeigneter Führungskonzepte erschlossen werden. (Vgl. Ridder u.a. 2001, 22f) Dabei geht
- 9 Zu den Entwicklungsphasen des Personalwesens in Deutschland gibt es unterschiedliche Konzeptionalisierungen, siehe dazu z.B. Wagner (1994) zit. in Rohr/Surrey 2000, 26.

es nicht zuletzt um das Vermitteln zwischen Arbeitnehmer- und Organisationsinteressen, in manchen HRM-Konzepten sogar um das Herbeiführen einer Interessenkongruenz. ▶<sup>10</sup>

Diese unterschiedlichen Zusätzungen von HRM-Konzepten werden in den folgenden beiden Kapiteln (2.3.1. und 2.3.2.) vertiefend diskutiert. In ihnen setzen sich u. E. die unterschiedlichen strategischen Ausrichtungen der Konzepte aus Michigan und Harvard fort.

### **2.3.1. HRM als enge Abstimmung von Personalarbeit und Unternehmensstrategie**

HRM-Konzepte werten das Personalmanagement als strategisch relevanten, mitunter sogar entscheidenden Teil der Unternehmensführung auf und richten dessen Aktivitäten viel stärker als zuvor auf die Unternehmensstrategie aus. Personalmanagement soll als gleichberechtigte Managementfunktion (neben Technik, Marketing, Finanzen, etc.) in die strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesse der Unternehmensführung einbezogen werden. ▶<sup>11</sup> Wie gezeigt, liegt der Fachdiskussion keine annähernd einheitliche Terminologie und konsistente Konzeptualisierung von HRM zugrunde ▶<sup>12</sup>; das gilt auch für das sogenannte strategische HRM. Im Folgenden werden wesentliche Merkmale von ausgewählten HRM-Konzepten vorgestellt ohne den Anspruch, auch nur im Ansatz das ganze Spektrum der Konzepte in angemessener Differenziertheit darzustellen.

#### ***Die Kernfrage und Grundorientierungen von strategischem HRM***

Die Kernfrage eines strategischen HRM bezieht sich nach Ridder u.a. (2001) auf die »strategische Kapazität« der Humanressourcen und damit auf die Bedeutung, die

10 ▶ Siehe hierzu auch das Vier-Rollen-Modell des Personalmanagements nach Ulrich (1996) in Kap. 2.4.1. In ihm findet sich bei einer jeweils strategischen (statt operativen) Ausrichtung der Personalarbeit bei gleichzeitiger Fokussierung auf Prozesse die Rolle »strategisches Humanressourcen-Management« und bei einer Konzentration auf die Menschen ein »Management der Transformation und der Veränderung«, wie es u.a. im Konzept »Der Mitarbeiter als Mitunternehmer« angelegt ist.

11 ▶ Wesentliche Abstimmungsschritte zwischen Personal- und Unternehmensstrategie erläutert Kap. 2.5.1. In Kap. 3.4. wird untersucht, wie die Integration von Personal- und Unternehmensstrategie in der betrieblichen Praxis tatsächlich umgesetzt ist.

12 ▶ Siehe dazu Kap. 2.1. und 2.2.

den Fähigkeiten und Potenzialen der Mitarbeiter/-innen innerhalb der Unternehmensstrategie für den Unternehmenserfolg beigemessen wird. Es wird danach gefragt, »ob die verfügbaren Humanressourcen flexibler, qualifizierter und kooperationsbereiter sind, als bei den wichtigsten Wettbewerbern« und danach, »welche Maßnahmen durch Anwendung personalwirtschaftlicher Instrumente (...) zu dem angestrebten Wettbewerbsvorteil führen«. (Ridder u.a. 2001, 17)

Dies geschieht im ressourcenorientierten HRM auf der Basis folgender *Grundorientierungen*:

- durch *Ressourcenorientierung*, die danach fragt, in welcher Weise das Beschaffen und Managen von Ressourcen den Wettbewerbsvorteil von Unternehmen hervorbringen.<sup>13</sup>
- durch *Strategieorientierung*, die Personalarbeit direkt auf die strategischen Unternehmensziele ausrichtet. HRM wird dabei als Schlüssel interpretiert, um die Anpassungs-, Wandlungs- bzw. Innovationsfähigkeit von Organisationen zu erhöhen.
- durch *Prozessorientierung*: auf deren Basis werden, ausgehend von einer Diagnose der Personalsegmente, die im Unternehmen als erfolgskritische Ressourcen gelten, personalwirtschaftliche Steuerungsprinzipien und Aufgaben für HR- und Linienmanagement entwickelt; dabei werden unterschiedliche HRM-Praktiken »gebündelt«, aufeinander abgestimmt und zu Programmen entwickelt.

### ***Handlungsebenen von strategischem HRM***

HRM-Konzepte unterscheiden sich nicht zuletzt darin, auf welche Ebene sie strategisches HRM beziehen. Unterscheiden lassen sich nach der Analyse von Jaritz (1999, 35) drei *verschiedene Handlungsebenen*:

- die *Unternehmensebene* als Teil der Unternehmensführung; die Personalstrategie wird dann zu einem gleichrangigen Strategiefeld neben anderen Managementfeldern;
- eine *funktionale Ebene*, d.h. bezogen auf verschiedenen Funktionen, welche das Personalmanagement erfüllt (Personalfunktion) (→ siehe Kap. 2.5.3. und 3.6.)

13 Ausgangspunkt dabei ist die Einschätzung, dass Organisationen nur dann einen Wettbewerbsvorteil erreichen können, wenn sie über Ressourcen verfügen, die für den Unternehmenserfolg wertvoll, die knapp und die nicht oder nur schwer imitierbar oder substituierbar sind. Dabei müssen Ressourcen erschlossen werden, bevor sie genutzt werden können (z.B. Transformation von potenziellem Arbeitsvermögen in tatsächliches Arbeitsverhalten).

- und deren Beitrag zur strategischen Ausrichtung der »Humanressourcen« sowie
- die *operative, subfunktionale Ebene* im Sinne von konkreten Aufgabenfeldern des strategischen Personalmanagements und die dafür geeigneten Verfahren und Instrumente. (siehe Kap. 2.5.3. und 3.6.)
- Eine explizite Mitarbeiterorientierung, in der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht nur als wettbewerbsrelevante Ressource begriffen werden, sondern auch an relevanten Entscheidungen beteiligt werden und zur Strategieentwicklung beitragen sollen – so wie z.B. in den Arbeiten von Wunderer und seiner Arbeitsgruppe konzeptualisiert – findet sich im Konzept von Ridder u.a. (2001) nicht.<sup>14</sup>

### ***Ansätze zur strategischen Unternehmensführung: marktorientiert ...***

HRM-Konzepte sind entweder mit marktorientierten oder mit ressourcenorientierten Ansätzen für eine strategische Unternehmensführung verbunden.

Die Basis von *marktorientierten Ansätzen* in der strategischen Unternehmensführung ist die Analyse der Wettbewerbsstellung der Unternehmen bezogen auf die relevanten Märkte und die Umwelt. Daraus werden Chancen- und Risikoeinschätzungen für die Unternehmenspolitik sowie Unternehmensstrategien abgeleitet. Interne Faktoren der Unternehmung werden v.a. unter dem Aspekt der Strategiumsetzung betrachtet (z.B. bezogen auf ihren Beitrag zur Wertschöpfung), treten insgesamt aber eher zurück. Die Bedeutung von Fragen der Personalführung bleibt in dieser Perspektive eher nachgeordnet. Dies entspricht – formal betrachtet – der betriebswirtschaftlichen Interpretation eines allgemeinen Marktmodells: »die externe Wettbewerbssituation und die Stellung der Unternehmung bzw. ihrer Produkte auf dem Absatzmarkt (legen) den erzielbaren Preis und die Nachfrage fest, während die Stellung der Unternehmung auf den Beschaffungsmärkten die Einsatzgüterkosten beeinflusst. Die internen Faktoren bestimmen dabei die konkrete Produktleistung sowie die resultierenden Produktkosten. Ergebnis ist die von der Unternehmung erzielbare Gewinnspanne.« (Schneck 2000, 153)

14 Eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung findet sich eher in der sogenannten »soft version« von HRM (siehe Ende Kap. 2.3.1 und Kap. 2.3.2.)

Im Kern fragen Konzepte zur strategischen Unternehmensführung nach den Grundlagen überdurchschnittlicher Gewinne, und dabei v.a. nach Erfolgsfaktoren, die diese langfristig oder dauerhaft sichern. Traditionell wurden diese aus industrieökonomischer Perspektive in der Branchen- bzw. Marktstruktur gesehen, und damit in externen, marktbezogenen Faktoren.

### ***... oder ressourcenorientiert?***

Seit den 80er Jahren gibt es dazu – zunächst aus der angelsächsischen Literatur – eine neue Antwort, die teilweise bewusst als Gegenposition zur industrieökonomischen, marktorientierten Perspektive formuliert wurde<sup>15</sup>: der *ressourcenorientierte Ansatz* (»resource based approach«), welcher die internen Ressourcen von Unternehmen als entscheidende Erfolgsfaktoren ansieht. »Die fundamentale Grundannahme des Ressourcenansatzes ist, dass überdurchschnittliche Gewinne von Unternehmen ihre Quelle in Ressourcen haben, über die diese verfügen. Die grundlegende Sichtweise ist dabei, dass Unternehmen als Bündel, Vektoren oder Portfolios materieller und immaterieller Ressourcen angesehen werden können. Es kann nun angenommen werden, dass sich Unternehmen hinsichtlich ihrer Faktorenausstattung und -position unterscheiden, also heterogen sind. Diese Heterogenität ergibt sich aus der geschichtlichen Entwicklung der Unternehmen. Ressourcen machen also die Unternehmen spezifisch und bilden die Grundlage und das Objekt strategischen Verhaltens. Unterschiede in der Faktorenausstattung bilden, sofern sie sich auf Anforderungen der Branche beziehungsweise des Marktes beziehen, die Grundlage von Wettbewerbsvorteilen.« (Bamberger/Wrona 1996, 131f)

Wettbewerbsvorteile werden hier also v.a. aus den *internen Ressourcen* der Unternehmen erklärt. Dauerhaft sind diese Vorteile aber nur, wenn Konkurrenten keinen Zugang zu diesen Ressourcen haben. Daher versuchen Unternehmen, wettbewerbsrelevante Ressourcen zu schützen, *Unterschiede zu schaffen und zu erhalten*. (Vgl. ebd. 2000, 154ff)

15 Bamberger/Wrona (1996) und andere Autoren zeigen jedoch, dass sich beide konzeptionellen Zugänge durchaus produktiv aufeinander beziehen lassen: Während der industrieökonomische Basisanansatz die externen Erfolgspotenziale (z.B. der Branchenwahl, -struktur und branchenbezogene Schlüsselerfolgsfaktoren) theoretisch fundiert, bezieht sich der Ressourcenansatz auf die internen Erfolgsfaktoren und auf das Entwickeln von Wettbewerbsvorteilen in einer Branche bzw. auf einem Markt. Beide Ansätze können sich nach ihrer Einschätzung ergänzen.

Angesichts der interessenpolitischen Orientierung unserer Fragestellung, die die Bedeutung und Entwicklungsperspektiven der Arbeitnehmer/-innen in den Mittelpunkt rückt, sowie unter Berücksichtigung von Themenschwerpunkten in der aktuellen Fachdiskussion wird die weitere Darstellung auf die Ressourcenorientierung von Unternehmensstrategien und HRM fokussiert.

### ***Ressourcenorientiert zum Unternehmenserfolg? Bedingungen und Handlungsansätze***

Zu ökonomischem Unternehmenserfolg werden Wettbewerbsvorteile generell aber nur, wenn sie dauerhaft sind (Nachhaltigkeit) und wenn sich das Unternehmen die Renten auch aneignen kann (Aneignungsfähigkeit). »Ein Unternehmen, das (für den Unternehmenserfolg; Erg. SF) wertvolle und knappe Ressourcen besitzt und sich hiermit von seinen Konkurrenten unterscheidet, wird einen Wettbewerbsvorteil aufweisen, beziehungsweise erreichen. (...) Damit der Vorteil und damit die Rente aufrechterhalten werden könnten, müssen die Ressourcen einer geringen Abnutzung unterliegen, sie dürfen nicht vollkommen transferierbar und imitierbar sein (Nachahmung)<sup>16</sup> und sie dürfen nicht substituierbar sein (Ersatz). (...) nachhaltige Wettbewerbsvorteile (werden aber; Erg. SF) nur dann zu überdurchschnittlichen Renten führen, wenn sich die Unternehmung die erzielten Renten auch aneignen kann (Verhandlungsprozess).« (Bamberger/Wrona 1996, 139f)

Die Unternehmen stehen also vor der Herausforderung, solche *Ressourcen zu identifizieren, aufzubauen und dauerhaft zu schützen, die für sie wettbewerbsrelevant sind*. Damit stellen sich die Fragen:

- Welche Ressourcen sind zu entwickeln? (siehe Merkmale wettbewerbsrelevanter Ressourcen)
- Wie sind sie zu entwickeln? (z.B. durch interne Entwicklung, durch Beschaffung auf externen Märkten oder durch Zwischenformen wie Kooperation)

16 Eine Voraussetzung für schwierige Imitierbarkeit ist, dass aufgrund einer hohen Komplexität die für den Erfolg entscheidenden Ressourcen bzw. Ressourcengruppierungen (»Bündelungen«) für Außenstehende intransparent und schwer identifizierbar sind. Daraus resultiert mitunter eine gewisse Geheimhalte-Strategie im Personalmanagement. Bei verschärftem Wettbewerb auf relativ unbeschränkten Märkten, bei rascher Diffusion von Technologie und Information nimmt nach Schneck (2000, 159) die Bedeutung von komplexen Ressourcenvorteilen zu.

- Wie sind sie langfristig zu schützen? (durch den Aufbau von Imitationsbarriären, z.B. über hohe Komplexität und Spezifik oder durch mangelnde Transparenz) und: Wie sind vorhandene Ressourcen zu verwerten? (Vgl. Bamberger/Wrona 1996, 140ff)

Der Aufbau (Entwicklung, Akquise) und der Erhalt (Weiterentwicklung, Schutz) von wettbewerbsrelevanten Ressourcen ist Gegenstand von Unternehmensstrategien, speziell von Wettbewerbs- und Geschäftsentwicklungsstrategien. (Vgl. ebd., 146) Dabei betonen die Vertreter des Ressourcenansatzes – trotz aller Bemühungen um Strategieentwicklung – dass »...die Ressourcenausstattung einer Unternehmung das Resultat ihrer historischen Entwicklung (ist). Entscheidungen, Verhaltensweisen und ihre Ergebnisse in der Vergangenheit determinieren die weitere Richtung der Ressourcenakkumulation und somit letztlich die aktuelle Ressourcensituation.« (Bamberger/Wrona 1996, 148) Es handelt sich also um einen evolutionären Ansatz, der die *historische Bedingtheit von aktuellen strategischen Handlungsmöglichkeiten*, inklusive der gegebenen Ressourcen, als »organisationales Erbe« ansieht und bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien mit reflektiert. In dieser Perspektive werden Ausgangsbedingungen als Gewordenes erkennbar und gelten prinzipiell als gestaltbar – hier bietet sich die Chance, die betriebliche »Vorgeschichte« von Unternehmensstrategien und ihre Umsetzung unter Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen an Personalmanagement zu reflektieren, um dann bewusst Traditionen fortzusetzen oder mit diesen zu brechen.

### ***Die Potenziale und Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen als interne Ressourcen***

Fast alle materiellen und immateriellen Güter, Systeme und Prozesse können dabei als interne Ressourcen definiert werden, selbstverständlich auch die *Potenziale und Fähigkeiten der Beschäftigten*. Sie werden – genauso wie Verfügungsrechte in Vermögenswerte (z.B. Patente, Handelsmarken, etc.) – zu den intangiblen Ressourcen gezählt.<sup>17</sup> Das besondere dieser Ressourcen ist nach dieser Argumentation, dass sie sich, anders als die materiellen Ressourcen, durch Gebrauch nicht abnutzen, sondern sich durch Einsatz und/oder neue Kombinationen u. U. sogar anrei-

17 Unterschieden wird häufig in physische (materielle, tangible), intangible (immaterielle) und finanzielle Ressourcen. Diese Ressourcen werden durch ihre Eigenschaften »Kapazität«, »Flexibilität« und »Abnutzbarkeit« charakterisiert. (Vgl. ebd., 132)

chern, dass sie sich aber auch verflüchtigen, wenn sie nicht eingesetzt werden. Dieser betriebswirtschaftlichen Sichtweise muss allerdings entgegengehalten werden, dass sich menschliche Arbeitskraft durch intensiven oder langfristigen Einsatz nicht nur weiterqualifiziert, sondern auch verschleißt. Anders wären viele betriebliche Bemühungen, sich von älteren, durch viele Jahre Erwerbsarbeit leistungsgeminderten Beschäftigten zu trennen, kaum zu erklären.

In *ressourcenbasierten HRM-Konzepten* – und das sind die meisten – werden die oben skizzierten Überlegungen auf das Personal übertragen. Es wird argumentiert, dass es darauf ankommt, wettbewerbsfähige Humanressourcen zu akquirieren, zu entwickeln, diese Ressourcen auf die jeweilige Unternehmensstrategie zu konzentrieren und ihre Implementierung durch geeignete Maßnahmen zur unterstützen. (Vgl. Ridder u.a. 2001, 16) Dabei ist eine *Grundannahme* des ressourcenorientierten HRM, dass »personalwirtschaftliche Praktiken niemals vollständig kopiert werden (können), da jedes Unternehmen andere Ausgangsvoraussetzungen und Umweltbedingungen aufweist. Auf diese Weise besitzt jedes Unternehmen eine ihm eigene implizite oder veröffentlichte personalwirtschaftliche Architektur, die an eine Vielzahl von Voraussetzungen und Einflussgrößen gebunden ist.« (Ridder u.a. 2001, 15)

Zentrale und für das Personalmanagement zumeist neue Aufgaben sind in diesem Kontext: die Unterstützung der Unternehmensstrategie, die Entwicklung und Implementierung von unternehmensspezifischen HRM-Strategien, die Unterstützung des organisatorischen Wandels, die Verknüpfung von HRM-Prozessen nach strategischen Gesichtspunkten sowie die Definierung von HR-Ergebnissen, welche angestrebte Unternehmensziele unterstützen. (Vgl. ebd.)

### ***Die Ergebnisse von HRM: Von der Unternehmensstrategie zur Unternehmensleistung***

Ulrich (1999) sieht die entscheidende Herausforderung und die neue Qualität seines *ergebnisfixierten HRM* gar darin, dass sich HR-Fachleute »nicht mehr so wie bisher auf das Machbare konzentrieren, sondern proaktiv auf das Mögliche.«<sup>18</sup>

18 »Beim Machbaren konzentriert man sich auf eine Verbesserung der HR-Verfahren, auf eine Aufwertung der HR-Fachleute und eine Umstrukturierung der HR-Abteilungen. Beim Machbaren stehen Aktionen, Tätigkeiten und das, was geschieht, im Vordergrund. Beim Möglichen wird die Aufmerksamkeit auf Konsequenzen, Ergebnisse und den Wert gelenkt, die sich aus der HR-Arbeit ergeben.« (Ulrich 1999, 7f)

(Ebd., 7f) Damit verändern sich die Themen von HRM. Dominieren in traditionellen HRM-Lehrbüchern Themen wie Mitarbeiter, Ausbildung, Arbeitsentgelt, Teams, Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung oder Kommunikation, so fordert dieser Autor für die Zukunft eher Themen wie geistiges Kapital, Geschwindigkeit, Taktzeit, Lernen, Wertschöpfung, Wachstum, Kultur. Bei dieser Fokussierung gehe es um die *Ergebnisse von Konzepten und Theorien* in der HR-Praxis. Damit einher geht hier eine Veränderung dessen, was als Ergebnis von HRM angesehen wird: Die Beschreibung dessen, was HR-Manager tun, also leicht beobachtbare und damitzählbare Aktivitäten, soll ergänzt werden durch mehr Aufmerksamkeit dafür, welche Ergebnisse diese Maßnahmen bringen und dafür, welche HR-Fähigkeiten zu Unternehmensleistungen führen. Die Frage lautet also: Was ergibt sich aus Investitionen in HR-Aktivitäten? (Vgl. Ulrich 1999, 8f) Dass es einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Human Resources und Unternehmensleistung gibt, steht für ihn außer Frage: Er hält es für empirisch erwiesen, dass ein gutes Zusammenspiel zwischen Unternehmensstrategie, HR-Maßnahmen und Unternehmensphilosophie zum Unternehmensergebnis beiträgt.<sup>19</sup> (Vgl. ebd., 10)

Wie aber sieht nun der Zusammenhang zwischen Unternehmensleistung und HR-Investitionen bzw. HR-Maßnahmen aus? Was ist der notwendige *Zwischenschritt zwischen dem Formulieren einer Unternehmensstrategie und ihrer Durchführung*, also zwischen Strategie und Handeln? Ulrich (1999) verweist darauf, dass Theoretiker diese Frage, je nach disziplinärer Herkunft und Fokus ihrer Überlegungen, entweder mit Hinweis auf »Prozesse« und die Arbeit, die erforderlich ist, diese Prozesse umzustrukturieren oder mit Hinweis auf »Kultur« und deren Veränderung beantworten. »Die Vielfalt an Literatur und Denkmodellen zu diesem Zwischenbereich ist ein Beleg dafür, wie beherrschend und wichtig er ist.« (Ulrich 1999, 12). Dabei müssen soziale und technische Perspektiven sowohl auf individueller als auch auf organisatorischer Ebene ineinander greifen. Im Mittelpunkt seiner weiteren Überlegungen stehen organisatorische Fähigkeiten als fehlendes *Bindeglied zwischen Strategie und Handeln*; darunter versteht er das soziale *Know-how von Organisationen*.<sup>20</sup>

- 19 Er verweist als Beleg auf die Ergebnisse zweier empirischer Studien: »Die erste von der Society for Human Resource Management (SHRM) und CCH Incorporated unter Leitung von Dr. Cheri Ostroff, außerordentlicher Professor am Industrial Relations Center der University of Minnesota, bewertet den finanziellen Einfluß von HR-Maßnahmen anhand von Daten aus 260 Firmen. Die zweite derart umfassende Untersuchung von Mark Huselid, Professor an der Rathers University, arbeitete mit Daten aus 968 Unternehmen.« (Ulrich 1999, 10)
- 20 Ulrich (1999, 13) sagt von Organisationen, dass sie Fähigkeiten besitzen, wenn diese Fähigkeiten folgende Kriterien erfüllen: wenn sie Integration bieten, den Kunden eine Wertsteigerung bieten, Kontinuität wahren, Einzigartigkeit bieten, das Engagement der Mitarbeiter fördern und Identität schaffen.

## **Der Zusammenhang von Personal- und Unternehmensstrategie: unterschiedliche HRM-Versionen**

Das Aufeinander-Beziehen von Personal- und Unternehmensstrategie wird, wie wir bereits in ▶ Kap. 2.2. gesehen haben, in den HRM-Konzepten sehr unterschiedlich fokussiert. Dabei werden analytisch oft zwei Grundtypen unterschieden (vgl. Ridder u.a. 2001, 19; Neuberger 1997, 45ff), die so erstmals in Großbritannien identifiziert wurden:

- In einer sogenannten »hard version« soll HRM dazu beitragen, die strategischen Optionen zu verbessern und einen effektiven Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie zu leisten. HRM ist hier – zugespitzt formuliert – ein Instrument zur Verbesserung der Einsatzmöglichkeiten der Arbeitnehmer/-innen und damit zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Es geht darum, die HRM-Maßnahmen nach ihrem Betrag zur Wertschöpfung zu analysieren und zu gestalten. Die Ware Arbeitskraft wird damit weitgehend verdinglicht und instrumentalisiert.
- In einer sogenannte »soft version« von HRM wird argumentiert, dass Unternehmensziele nur erreicht werden können, wenn Arbeitnehmer und Führungskräfte für die Organisationsziele gewonnen werden können. Zentrales Ziel ist es, die Arbeitnehmer/-innen an die Organisation zu binden und sie zu integrieren. Hier geht es vorrangig um Fragen der Mitarbeitermotivation, der Partizipation, um die Entwicklung von Kompetenzen sowie um die Gestaltung der Arbeitsorganisation bzw. der Arbeitsbedingungen. Dieses HRM zielt primär darauf, die Individuen in die Organisation zu integrieren und sie an deren Ziele zu binden. Sein Ursprung liegt in der Neo-Human-Relations-Bewegung.

Unterschiede zeigen sich beim Mitarbeiter- bzw. Menschenbild ▶<sup>21</sup> und, nach Neuberger (1997), auch beim Geltenlassen von Arbeitnehmer-Interessen. Große Ähnlichkeiten finden sich dagegen in anderen Dimensionen: Beide Versionen streben eine personelle Integration des Top-Personalmanagements in die Unternehmensleitung an, beide zeigen sich strategisch ausgerichtet in ihren Grundsätzen, Systemen, Politiken und verfolgen eine innere Kohärenz zwischen Personal- und Unternehmensstrategie sowie bei den unterschiedlichen Aktivitäten im Personalmanagement. Beide Versionen delegieren die Personalarbeit ein Stück weit an die Linienvorgesetzten. (Vgl. Neuberger 1997, 45ff)

21 ▶ Zu Mitarbeiter- und Menschenbildern in HRM-Konzepten siehe Kap. 2.3.2.

Letztlich unklar bleibt nach unserem Eindruck jedoch, in welchem Verhältnis die »soft version« und »hard version« zueinander stehen. Entwickelt wurde diese Klassifizierung als analytische Unterscheidung auf Basis von empirischen Befunden, nicht aufgrund unterschiedlicher Urheberschaften oder »Schulen« wie im Fall der Ansätze aus Harvard und Michigan. Deutlich wird, dass »hartes« und »weiches« HRM auf unterschiedliche Gestaltungsgegenstände fokussieren. Uns scheint, dass beide Versionen in der Umsetzung keine Gegensätze bilden müssen. Vielmehr lassen sie sich – wie manche Autoren betonen (vgl. Ridder u.a. 2001, 55) – durchaus miteinander verbinden und ergeben gemeinsam ein umfassendes HRM-Konzept. Unseres Erachtens dienen die Konzepte, welche der »soft version« zugerechnet werden und auf Fragen der Mitarbeiterführung zielen, der Umsetzung der Zielsetzungen, die in der »hard version« in den Mittelpunkt gestellt werden.

Mit ihrer Ausrichtung auf Fragen der Mitarbeiterführung, -beteiligung und Arbeitsgestaltung lässt die »soft version« von HRM unseres Erachtens eine Nähe zum klassischen Harvard-Ansatz erkennen, wogegen die »hard version« eher an das instrumentalisierende Prinzip »Personalstrategie folgt Unternehmensstrategie« des Michigan-Ansatzes anzuschließen scheint. Verbindungslien zwischen den beiden Versionen und den klassischen Ansätzen aus Harvard und Michigan werden in der ausgewerteten Fachliteratur allerdings kaum diskutiert.

Allen bisher skizzieren Ansätzen ist dabei gemeinsam, dass sie ein *Mitwirken der Arbeitnehmervertretung* bei der Entwicklung einer abgestimmten Personal- und Unternehmensstrategie gar nicht oder nicht als wichtiges Anliegen thematisieren. Der Betriebsrat – oder bezogen auf nicht-deutsche Literatur: eine andere Form der organisierten Arbeitnehmervertretung – wird in der durchgesehenen Literatur nicht als maßgeblicher Akteur mitgedacht. Für Betriebsräte scheinen sich in diesen Konzepten keine Ansatzpunkte für eine Politik der strategischen Mitgestaltung zu finden, der über ihre mitbestimmungsrechtlich abgesicherten Möglichkeiten hinausweist.▶<sup>22</sup>

## **Zusammenfassung**

Im HRM wird vom Personalmanagement nicht nur erwartet, dass es personalwirtschaftliche Standardleistungen optimiert und kostengünstig bereitstellt. *Personalarbeit* soll v.a. *strategisch ausgerichtet* werden. Sie soll:

22 ▶ Zu den Konsequenzen von HRM für die Arbeitsbeziehungen, insbesondere für den Einfluss und die Arbeitsweise von Betriebsräten, siehe Kap. 4.

- einen innovativen Beitrag zur *Strategieentwicklung* im Unternehmen leisten
  - konsequent auf die Umsetzung der Unternehmensstrategie fokussiert werden.
- Beide Elemente werden in den HRM-Konzepten unterschiedlich gewichtet. Gefragt wird aber immer: Wie verändern Investitionen in HR-Aktivitäten die Unternehmensleistung?

In ressourcenorientierten (statt marktorientierten) Strategien zu Unternehmensführung werden Wettbewerbsvorteile v.a. aus dem Nutzen *interner Ressourcen* erklärt. Dauerhaft sind diese Vorteile aber nur, wenn Konkurrenten keinen Zugang zu diesen haben. Deswegen versuchen Unternehmen, erfolgsrelevante Ressourcen vor Nachahmung zu schützen, Unterschiede zu schaffen und zu erhalten. Der *Aufbau* (Entwicklung, Akquise) und *Erhalt* (Weiterentwicklung, Schutz) von für das Unternehmen nutzbarer, Humanvermögen ist Ziel des (*ressourcenorientiertem*) HRM.

Das Aufeinander-Beziehen von Personal- und Unternehmensstrategie wird in verschiedenen HRM-Ansätzen unterschiedlich konzipiert. Häufig werden – analytisch – *zwei Versionen von HRM* unterschieden:

- die »*hard version*« betont die strategische Orientierung von HRM und seinen effektiven Beitrag zum Umsetzen der Unternehmensstrategie
- die »*soft version*« argumentiert, dass Unternehmensziele nur erreicht werden können, wenn Arbeitnehmer und Führungskräfte für die Organisationsziele gewonnen werden. Zentrales Ziel ist es, die (leistungsstarken) Arbeitnehmer/-innen an die Organisation und ihre Ziele zu binden.

Als Folge dieser anderen Akzentsetzung wird die Bedeutung der verschiedenen Handlungsfelder und Funktionen von Personalarbeit unterschiedlich bewertet. Beide Versionen bilden aber keinen unüberwindbaren Gegensatz, sondern lassen sich integrieren: Maßnahmen der »*soft version*« können der Umsetzung der Ziele der »*hard version*« dienen.

### **2.3.2. HRM als Vermittlung von Arbeitnehmer- und Organisationsinteressen – Mitarbeiter- bzw. Menschenbilder**

#### ***HRM zwischen Mitarbeiterbindung und Interessengegensatz***

Konzepte zur Bindung der Mitarbeiter/-innen an die Unternehmen und deren Ziele sind, wie gerade die deutsche Industriegeschichte zeigt, nichts wirklich Neues. Dennoch rücken gerade HRM-Ansätze, die der »*soft version*« zugerechnet

werden, solche Fragen in den Mittelpunkt. Dabei deckt sich ihre grundlegende Zielsetzung – nicht aber ihre Antworten – mit denen anderer, vorangegangener Personalmanagement-Ansätze: Wenn das Humanvermögen vom Unternehmen genutzt werden soll, müssen die Kompetenzen der Beschäftigten für das Unternehmen erschlossen werden. Potenzielles *Arbeitsvermögen* muss in tatsächliches *Arbeitsverhalten* umgewandelt werden. In diesem Kontext sind, und das ist die Antwort eines HRM in der Harvard-Tradition, betriebliche Rahmenbedingungen, Arbeitsbeziehungen, die Arbeitsorganisation und Führungskonzepte zu gestalten. Aufgrund des *Doppelcharakters von Erwerbsarbeit* – einerseits als vom Unternehmen nutzbare Wertschöpfung, andererseits als mit der Person der Arbeitenden unauflösbar verbundene Lebensäußerung – treffen dabei die unterschiedlichen Interessen von Arbeitnehmer/-innen und Organisation unmittelbar aufeinander.

Ein Teil der HRM-Konzepte – eben der Harvard-Ansatz und darauf basierende Weiterentwicklungen – thematisiert die Beziehung zwischen Organisation und Arbeitnehmerschaft. Sie differenzieren die Interessen unterschiedlicher Stakeholder, erkennen die Arbeitnehmer/-innen als wichtige oder gar wichtigste Interessengruppe innerhalb der Organisation an und ermöglichen Arbeitnehmer-Partizipation. Die Arbeitsbeziehungen sollen harmonisiert und die Arbeitnehmerinteressen ernst genommen werden, ohne dass allerdings die Organisationsinteressen an Gewicht verlieren. Notwendige *Aushandlungsprozesse* sollen *konsensorientiert* verlaufen. Ziel ist das Vermitteln und Annähern von unterschiedlichen Interessenspositionen – mitunter bis zum Herstellen einer Ziel- bzw. Interessenkongruenz zwischen Management und Arbeitnehmer/-innen. Dennoch bilanziert Oechsler (2000): »Arbeitnehmerinteressen haben in den Ansätzen allenfalls unverbindlichen Stellenwert, wenn sie z.B. im Rahmen des Harvard-Ansatzes als Variable ›Einfluss von Arbeitnehmern‹ (Employee Influence) thematisiert werden und auch dann freiwillig vom Management eingeräumte Einflusschancen im Vordergrund stehen und nicht die Perspektive der institutionalisierten industriellen Beziehungen, die auf verbindliche Partizipation abstellt.« (Oechsler 2000, 28)

### ***Menschenbilder im (frühen) HRM und in vorausgegangenen Führungs- und Personalmanagementansätzen***

Neu war zu Beginn der 1980er Jahre indes nicht nur, dass situative Einflussfaktoren aus der Umwelt der Organisation (z.B. Gesetze, soziale Werte, Interessengruppen, Arbeitsmarkt, Wirtschaftsbedingungen, etc.) in einem Personalmanagement-

konzept berücksichtigt wurden, sondern auch das zugrunde gelegte Mitarbeiter- und Menschenbild. Ein Vergleich von Grundpositionen macht dabei Unterschiede zwischen (frühen) HRM-Ansätzen und der diesen zeitlich vorausgegangenen Human-Relations-Bewegung<sup>23</sup> deutlich. Ihre Erkenntnisse und Überlegungen gingen in die Entwicklung von HRM ein, wurden darin allerdings teilweise erheblich modifiziert. So weisen Grundannahmen und zentrale Positionen im Human Ressource Management (HRM) und im Human-Relations-Modelle deutliche Differenzen auf. Im Vergleich wird deutlich, in welcher Weise HRM Grundannahmen des Personalmanagements – insbesondere von Personalführung – verändert hat.

HRM geht von der *Grundannahme* aus, dass Menschen zu sinnvollen Zielen beitragen wollen, bei deren Formulierung sie mitwirken. Die meisten Menschen können nach dieser Annahme viel verantwortungsvollere und kreativere Aufgaben übernehmen, als ihre gegenwärtige Arbeitsaufgabe es verlangt. Dagegen gehen Modelle, die der früheren Human Relations Bewegung verpflichtet sind, davon aus, dass sich Menschen v.a. bedeutend und nützlich erleben wollen und dass sie Zuneigung und Anerkennung brauchen; Letzteres motiviere mehr als das Einkommen. Als *zentrale Empfehlungen* raten HRM-Ansätze dem Management, es solle verborgene Anlagen und Qualitäten der Mitarbeiter/-innen nutzen und eine Atmosphäre schaffen, in der sie sich entfalten können. Durch direkte Beteiligung sollen ihre Fähigkeiten zur Selbstbestimmung und Selbstkontrolle entwickelt werden. Dagegen orientieren Human-Relations-Modelle die Manager darauf, jedem bzw. jeder Arbeitnehmer/-in das Gefühl von Nützlichkeit und Wichtigkeit zu geben, sie gut zu informieren und auf Einwände zu hören sowie ihnen Gelegenheit zur Selbstkontrolle zu bieten. Im HRM wird erwartet, dass *Beteiligung, Selbstbestimmung und Selbstkontrolle* zu Produktivitätssteigerungen führen und dass, sozusagen als Nebenprodukt, die Arbeitszufriedenheit steigt, vorausgesetzt, die Mitarbeiter/-innen können ihre Fähigkeiten einsetzen. Human-Relations-Ansätze dagegen gehen davon aus, dass schon Information und begrenzte Mitsprache die Mitarbeiterbedürfnisse nach Anerkennung und Wertschätzung befriedigt. Dies alleine führe bereits zu Zufriedenheit und bauе Widerstände gegen die formale Autorität ab. (Vgl. Jaritz 1999, 26, nach Miles 1975<sup>24</sup>) Im Vergleich des Grundtenors beider Modelle

23 Die Human-Relations-Bewegung gilt als Gegenbewegung zur »Wissenschaftlichen Betriebsführung« von F.W. Taylor. Ihr Ursprung lag in der sogenannten Hawthorne-Studie (1927-1932), in der Mayo (1933) und Roethlisberger den ersten empirischen Beleg für die Bedeutsamkeit von sozialen Faktoren für die Produktivität fanden. Sie entdeckten, dass die »...Veränderung der Arbeitsleistung weniger auf die objektiven Arbeitsbedingungen als auf individuelle psychische und soziale Gegebenheiten (»das Betriebsklima«) zurückzuführen« waren (Hentze/Kammel 2001, 13); das heißt: sie entdeckten die sozialen Bedürfnisse der Arbeitenden!

24 Raymond E. Miles (1975) hat 1965 erstmals den Begriff Humanressource geprägt.

wird deutlich, dass sich im Übergang von Human Relations Ansätzen zum HRM auch das *Führungsverständnis* verändert hat: Führung entwickelt sich von der direkten Arbeitsanweisung stärker in die Richtung von struktureller und indirekter Führung durch geeignete Aufgaben- und Arbeitsgestaltung, als Interaktion mit Einzelnen oder mit Teams/Arbeitsgruppen oder als wertorientierte Führung mittels Werten, Visionen, Motiven, Valenzen. (Vgl. ebd., 31)

### ***Die Beziehung zwischen Mitarbeiter/-innen und Organisation in der »soft version« und der »hard version« von HRM***

Im Laufe der weiteren Entwicklung haben sich HRM-Konzepte weiter ausdifferenziert. Inzwischen zeigen sich gerade beim Menschen- bzw. Mitarbeiterbild deutliche Unterschiede zwischen so genannten harten und weichen Konzepten des HRM: Weiches HRM erhebt den Anspruch, das Personal zu respektieren und eher als Subjekt zu entwickeln, während die Mitarbeiter/-innen beim harten HRM stärker objektiviert werden. Personal wird in der »soft version« als Investition angesehen, in der »hard version« immer noch stärker als Kostenfaktor. Die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Vorgesetzten bzw. der Organisation wird in den Konzepten des weichen HRM durch Gegenseitigkeit und Vertrauen charakterisiert, die Einstellung zum Unternehmen zeichnet sich durch Commitment und Identifikation aus, die Arrangements und Optionen sind flexibel gestaltet und Aushandlungssache. Beim harten HRM sind sie stärker durch Einseitigkeit und Objektivierung charakterisiert; die Einstellung zum Unternehmen ist durch Compliance (Erfüllen von Aufgaben, Befolgen von Anweisungen) und Tauschrelationen gekennzeichnet und zeichnet sich durch Starrheit, Dauerhaftigkeit der Arrangements, Fixierung und Formalisierung aus. (Vgl. Neuberger 1997, 45ff) Beide HRM-Versionen zeigen sich dabei insoweit als normative Modelle, als dass sie bestimmte Erwartungen und Ziele definieren und via Führungskonzept und Management eine (gewünschte) Unternehmenskultur transportieren. Als ein zentrales Ziel tritt dabei im Harvard-Ansatz und seinen britischen Folgekonzepten (vgl. z.B. Guest 1987; Storey 1987, 1992) die Bindung der Mitarbeiter/-innen an die Organisation bzw. die Organisationsziele hervor.

## **Das Konzept »Der Mitarbeiter als Mitunternehmer«**

Ein im deutschsprachigen Raum viel publizierter HRM-Ansatz, der zumeist der »soft version« zugerechnet wird, mit seinen Elementen Wertschöpfungs-Center Personal und Personalcontrolling (vgl. Wunderer/Jaritz 1999; Wunderer/Arx 1999) tatsächlich aber auch die »harte« Perspektive aufnimmt, stellt das Konzept ›Mitunternehmertum‹ von Rolf Wunderer und seiner Arbeitsgruppe am Institut für Führung und Personalmanagement der Hochschule St. Gallen (CH) dar.<sup>25</sup> Diesem wird im Folgenden besondere Aufmerksamkeit gewidmet, weil es im Spektrum der durchgesehenen Literatur die ausgeprägteste – nicht immer unproblematische – Mitarbeiterorientierung aufweist.►<sup>26</sup>

Wunderers Konzept, das er auch als unternehmerisches Personalmanagement bezeichnet, versteht sich als eine neue Entwicklungsstufe von Personalarbeit. Es fordert, die Personalphilosophie, -strategie und -funktionen sowie die Verteilung von Verantwortlichkeiten im Unternehmen grundlegend zu verändern. In Hinblick auf das Leistungspotenzial des Personals wird formuliert: »Wenn es gelingt, die Mitarbeiter zu *unternehmerischem Verhalten* anzuleiten und zu motivieren, dann verfügt das Unternehmen über einen strategischen Wettbewerbsvorteil, eine unverwechselbare Kernkompetenz. Und diese ist weit schwerer zu imitieren als Produkte, die zudem in vielen Branchen kaum noch zu differenzieren sind.« (Wunderer 1995, 40; Hervorh. SF) Ausgangspunkt dieser Argumentation ist die Diagnose eines tiefgreifenden Wandels der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Unternehmen, v.a. einer zunehmend komplexeren und dynamischeren Unternehmensumwelt. Zentrale Voraussetzung zur Bewältigung der daraus resultierenden Herausforderungen ist, so die Grundannahme, ein ausge-

25 Daneben existieren allerdings noch andere Konzeptualisierungen von Mitunternehmertum. Jaritz (1999, 22ff) unterscheidet neben dem Mitunternehmer-Konzept nach Rolf Wunderer mindestens zwei weitere Ansätze von Mitunternehmertum: (1.) den Mitunternehmerbegriff der »Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft« (AGP), der von einer Leistungsgemeinschaft und betrieblichen Partnerschaft aller im Unternehmen am Leistungsprozess beteiligten Menschen sowie von einer Gleichwertigkeit der Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit ausgeht und neben der immateriellen auch die materielle Beteiligung der Mitarbeiter betont; (2.) ein Mitunternehmertum als Organisation von Mitunternehmern, wie sie heute als »virtuelle Organisation« oder »Netzwerkorganisation« diskutiert wird. Solche Organisationen bestehen aus selbstständigen Unterorganisationen oder Einzelmitgliedern, die für eine begrenzte Zeit an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten, dabei aber als Selbstständige, Freiberufler oder (Klein-)Unternehmer selbstständig tätig bleiben, aber zeitlich befristet quasi zum Mitunternehmer des virtuellen Gesamtunternehmens werden. Zu den historischen Wurzeln des Führungskonzepts Mitunternehmertum vgl. auch Gaugler (1999).

26 ►Siehe auch Kap. 2.5.2. zu den Vorstellungen zur Mitarbeiterführung im Konzept ›Mitunternehmertum‹, sowie Kap. 4.3. zu daraus resultierenden Chancen und Risiken für die Beschäftigten.

prägtes unternehmerisches Verhalten möglichst aller Organisationsmitglieder. Unternehmertum darf demnach nicht länger exklusives Attribut von Entrepreneuren und wenigen Intrapreneuren<sup>27</sup> sein. (Vgl. Wunderer/Kuhn 1995b, 3ff). Die Unternehmen seien zunehmend darauf angewiesen, die innovations- wie umsetzungsbezogenen Kompetenzen aller Mitarbeiter/-innen zu nutzen. Das Motto lautet »Mitarbeiter als Mitunternehmer«: sie sollen – natürlich in Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten – Mitdenken, Mitfühlen, Mitentscheiden, Mithandeln, Mitverantworten.<sup>28</sup> Das Idealbild des Mitarbeiters ist hier ein kreativer Individualist mit hoher sozialer Kompetenz, der als rastloser »Selbstentwickler« sein Unternehmen und sich selbst ständig voranbringt. Zentrale Anforderungen sind demnach Eigenmotivation, Selbstorganisation und Selbstverantwortlichkeit. Der Mitarbeiter als »Selbstentwickler erkennt bewusst oder unbewusst, dass er ungenutztes Potential in sich trägt. Er spürt, dass er (innere und äußere) Blockaden überwinden muss, um seine brachliegenden Talente und Fähigkeiten zu aktivieren.« (Jaritz 1999, 117) Er ist fähig zur Reflexion und Selbsterkenntnis. Er arbeitet unermüdlich an seiner Entwicklung, kennt und gestaltet seine Lernprozesse und nutzt Feedback konstruktiv. Er setzt Prioritäten und verfügt über Selbstdisziplin. Er vertraut auf seine Intuition und weiß, wann und wo er Unterstützung braucht und wer ihn unterstützt. (Vgl. ebd., 117f)

### **»Mitunternehmertum« als Ausgleich von Interessendifferenz?**

Mitarbeiter/-innen handeln nach diesem HRM-Konzept, wenn sie sich denn als Mitunternehmer verstehen und entsprechende Handlungsspielräume eingeräumt bekommen, in einem für Innovationen unerlässlichen *Spannungsfeld zwischen ihren Eigeninteressen bzw. eigenen Zielen und denen der Organisation*. Das Ziel

- 27 Der auf G. Pinchot zurückgehende Begriff Intrapreneur besagt, dass neben den traditionellen Entrepreneuren (d.h. den Eigentümer-Unternehmern und Managern) auch einzelne Mitarbeiter/-innen, die »weit unten in der Hierarchie« angesiedelt sind, praktische Innovationen entwickeln und durchsetzen – teils sogar gegen den Widerstand der Organisation. Sie handeln, als ob sie selbstständige Unternehmer wären, getrieben von einer Vision oder einem Traum, den sie realisieren wollen. Diese durchsetzungsfähigen, konfliktfreudigen, unternehmerisch handelnden Mitarbeiter, die nicht locker lassen, um Innovationen voranzutreiben, bezeichnet der Begriff Intrapreneure. (Vgl. Wunderer/Kuhn 1995b, 8)
- 28 Dies bezieht sich im Schwerpunkt auf »kleine Innovationen« im direkten Arbeitsumfeld bzw. auf solche mit engem Bezug auf die Arbeitsaufgabe. Nach den Prinzipien der Selbstorganisation wird davon ausgegangen, dass sich die Beschäftigten die für ihre Arbeitssituation relevanten Informationen selbstständig beschaffen (können).

des Managements ist es, diese in Einklang zu bringen, » ...einerseits, indem die individuellen Absichten an den übergeordneten, zum Teil strategischen Zielen auszurichten sind, andererseits, indem aus den individuellen Absichten neue übergeordnete, bis hin zu strategischen Zielrichtungen entwickelt werden.« (Jaritz 1999, 59) Das erste Ziel soll mittels *Commitment* erreicht werden, für das zweite ist eine Interessendurchsetzung als Mikropolitik wichtig; dabei geht es um das Gestalten von win-win-Situationen. Konsens entsteht, so der Anspruch, nicht aus faktisch hierarchischer Machtpolitik, »sondern ist idealerweise Ergebnis vernunftorientierter Verständigungsprozesse auf der Basis des besseren Arguments.« (Jaritz 1999, 74) Der organisierten Interessenvertretung durch einen Betriebsrat wird dabei keine Rolle zugeschrieben – er kommt in diesem Konzept nicht vor.

Den Verfechtern des Konzepts geht es nach eigener Aussage darum, »das Verhältnis zwischen ökonomischer Effizienz (personalwirtschaftliche Leistungs-Kosten-Relation) und sozialer Effizienz (Erfüllung der Mitarbeiterinteressen und -bedürfnisse) spannungsfrei zu gestalten.« Das erfordere eine »innovative Synthese zwischen ökonomischer und sozialer Vernunft«. »Das grundlegende Ziel unternehmerischen Personalmanagements ist (...) die Nutzung und Förderung des innovativ-umsetzungsbezogenen Potentials möglichst aller Mitarbeiter zur nachhaltigen Steigerung der ökonomischen und/oder sozialen Effizienz der Gesamtunternehmung.« (Wunderer/Kuhn 1995b, 13)

Mitunternehmertum und ähnliche Konzepte sind dabei weniger Unternehmens- als Mitarbeiter-Führungskonzepte, die auf das Fördern von als wünschenswert bezeichneten spezifischen Verhaltensweisen fokussieren.<sup>29</sup> Im Kontext von strategischem Management behaupten sie dennoch ihre Relevanz, da sie im Rahmen eines Verhaltens- und Führungskonzepts Kernkompetenzen von strategisch und unternehmerisch ausgerichtetem Management als neue Verhaltenanforderung auf die Ebene der Mitarbeiter/-innen herunterbrechen. Dabei werden zentrale unternehmerische Verhaltensqualitäten des Unternehmers und des Top-Managements als *Leistungsanforderung* auf alle Führungskräfte und Beschäftigten übertragen. Zentrales Ziel ist es, »durch Schaffung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen und die Überwindung bürokratischer Strukturen und Verhaltensweisen, unterstützt durch marktmäßige Strukturen«, die Eigenverantwortung und Selbstständigkeit aller Mitarbeiter/-innen zu fördern. (Jaritz 1999, 18) Dabei gibt es zwei Elementarfunktionen für mitunternehmerisches Verhalten: Erstens die Durchsetzung »neuer Kombinationen als innovatives und innovations-

29 Siehe zur Mitarbeiterführung auch Kap. 2.5.2.

umsetzendes Verhalten, das auf das Tun der richtigen Dinge (Effektivität) abzielt«, sowie zweitens: »planungs-, organisations-, leitungs-, koordinations- und kontrollbezogenes Handeln als dispositives Verhalten, das auf das richtige Tun der Dinge (Effizienz) abzielt.« (Ebd., in Anschluss an Kuhn 1997; Hervorh. i. Org.)

### ***Wer ist bzw. wird »Mitunternehmer«? – Differenzierungen und Ausgrenzungen***

Als grundlegendes Ziel wurde die »nachhaltige Steigerung der ökonomischen und/oder sozialen Effizienz der Gesamtunternehmung« genannt. Letztlich bleiben Wunderer/Kuhn (1995b, 13; Hervorh. SF) aber vage, wenn es darum geht, von wem und wie genau die angestrebten Entwicklungsprozesse gesteuert werden, wie auch bei der Frage, zu wessen Gunsten der erzielte »Mehrwert« verteilt wird. Macht- und Herrschaftsfragen werden selten thematisiert. Auf welchem Wege und inwieweit die Beschäftigten tatsächlich auf die Unternehmensstrategie oder deren Konkretisierung für ihre Organisationseinheit Einfluss nehmen können, bleibt letztlich unklar. Allzu schnell verweisen die Autoren bei dem erwarteten »fit« auf weiche Faktoren wie etwa Selbstverwirklichungschancen und zeichnen ein Bild vom rundum engagierten und zufriedenen Mitarbeiter: »Unternehmerisches Verhalten ermöglicht (...) den Mitarbeitern die Selbstverwirklichung im Unternehmen innerhalb vorgegebener Handlungsbeschränkungen«, schreibt Jaritz (1999, 80). Damit schließe es an die gesellschaftlich als positiv besetzten Selbstentfaltungswerte (statt Pflichterfüllungswerte) an und werde für die Beschäftigten attraktiv. Die Protagonisten des Mitunternehmertums stufen ihren Ansatz als ein subjektbezogenes Konzept ein – eine Charakterisierung, die bezweifelt werden darf. Tritt doch der Geist des Konzepts deutlicher hervor, wenn Wunderer (1995) unternehmerische Mitarbeiterführung als »innovations-, integrations- und umsetzungsfördernde soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation mit dem Ziel optimaler Wertschöpfung für die zentralen Bezugsguppen« charakterisiert. (Ebd., 28; Hervorh. SF)

Als potenzielle Mitunternehmer sieht Wunderer den Teil der qualifizierten (offenbar männlichen) Beschäftigten an, der durch mehr Handlungsspielräume zur Selbststeuerung und -organisation zu unternehmerischem Verhalten motiviert werden kann. Die Protagonisten des Mitunternehmertums unterscheiden neben »klassischen« Unternehmern und Intrapreneuren weitere Idealtypen unternehmerischen Verhaltens von Führungskräften und Mitarbeitern:

- die *Subunternehmer*: das sind Führungskräfte des oberen, z.T. auch des mittleren Managements, »deren unternehmerisches Verhalten vorrangig durch strukturelle Änderungen (z.B. Profit-Center-Organisation) gefördert werden kann«. (Wunderer/Kuhn 1995b, 9f) Sie leiten dezentrale organisatorische Einheiten sehr selbstständig, z.T. auch in rechtlicher Selbstständigkeit.
- die *Mitunternehmer*: das sind größere Teile der v.a. qualifizierten Beschäftigten, »die durch verbesserte Möglichkeiten zur Selbststeuerung und -organisation für unternehmerische Verhaltensweisen motiviert werden können«. (Ebd., 9f) In Zusammenarbeit mit ihren Führungskräften denken, wirken und verantworten sie ihre Arbeit mit.
- *Unternehmerisch ausgerichtete Mitarbeiter* verhalten sich selbst aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur bzw. ihrer Fach- oder Methodenkompetenz nur begrenzt unternehmerisch, stehen den geforderten Kompetenzen und diesem Verhalten aber zumindest positiv unterstützend gegenüber. (Vgl. ebd., 9f; Wunderer 1995, 31)
- die Mitarbeiter ohne all diese Kompetenzen werden schlicht als Arbeitnehmer bezeichnet oder als »*Arbeitsplatzinhaber ohne unternehmerische Qualifikation und Motivation*« (Jaritz 1999, 68). Ihr Schicksal wird nicht weiter ausgeführt.<sup>30</sup>

In dieser Differenzierung wird die Kehrseite der »Entdeckung« des Personals als erfolgskritischer Faktor sichtbar: die Beschäftigten unterliegen, egal ob sie als Kostenfaktor oder als erfolgskritische Ressource angesehen werden, einem deutlich verschärften *Leistungsdruck*. In diesem Kontext muss noch einmal an die eingangs zitierte Definition von Storey (1995, 5) erinnert werden, der HRM als strategischen Einsatz »einer sehr engagierten und fähigen Belegschaft« fasst. (Zit. nach Neuberger 1997, 39) In dieser Konzeptualisierung hat HRM also deutlich selektierende Züge. Und noch einmal wird deutlich: auch im HRM interessiert nicht primär der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin als Person, sondern ihr zum Erreichen der Unternehmensziele nutzbares Leistungspotenzial – also das Personal.<sup>31</sup>

Das wird, gerade in solchen Konzepten wie dem Mitunternehmertum, aber auch in anderen HRM-Ansätzen nicht zuletzt daran deutlich, dass von den Potenzialen, aber

30 Obwohl das Konzept Mitunternehmertum zwischen Beschäftigtengruppen mit unterschiedlich ausgeprägter unternehmerischer Orientierung und Qualifikation differenziert, finden sich kaum Hinweise darauf, in welchem quantitativen Verhältnis diese Belegschaftsgruppen zueinander stehen sollen. Die Frage, wieviel »Nur-Arbeitnehmer« das Konzept verkraftet, wird in der ausgewerteten Literatur nicht diskutiert, deutlich wird jedoch, dass unternehmerische Orientierung bei der Personalbeschaffung ein wesentliches Kriterium darstellen soll.

31 Insoweit gelten nach wie vor Neubergers kritische Thesen zum Personal, die er in der Formel »Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt« zusammengefasst hat. (Vgl. Neuberger 1990) Kritisch zum Mitunternehmertum siehe auch Kühl (2000).

auch vom oft doppelt orientierten Lebenszusammenhang der Mitarbeiterinnen keine Rede ist. Das Personal ist in der betriebswirtschaftlichen HRM-Literatur konsequent männlich – und das ist kein Zufall. Im Idealbild eines unermüdlich für »sein« Unternehmen engagierten Mitarbeiters, das eine im höchsten Maße auf Erwerbsarbeit ausgerichtete Biografie voraussetzt, haben weniger strikt berufsorientierte Lebensentwürfe, wie sie aufgrund des Fortbestehens geschlechtsspezifischer gesellschaftlicher Arbeitsteilung immer noch v.a. Frauen eigen sind, keinen Platz. (Vgl. auch Felger 2003, 74ff) Konsequenterweise ist in hoch flexibilisierten und strikt leistungsorientierten Konzepten für ein nach unterschiedlichen Lebensphasen differenziertes Maß an beruflichem Engagement wenig Spielraum. Über Einstiegs- bzw. Ausstiegspfade in bzw. aus hohem Engagement und hoher Beanspruchung wird so gut wie nicht nachgedacht. (Vgl. Felger u.a. 2003, 178ff)

### ***Betriebliche Gegenleistungen für neue Leistungsanforderungen***

HRM-Konzepte fordern i.d.R. von den Beschäftigten viel Engagement und Identifikation mit den Unternehmenszielen bis hin zur Interessenkongruenz, allerdings ohne dass die Gegenleistung des Unternehmens wirklich deutlich würde. So können und wollen Konzepte, die sich um die flexible Anpassung der von Unternehmen benötigten Leistungspotenziale bemühen, Arbeitsplatzsicherheit nicht mehr garantieren. Die Unternehmen fördern und ermöglichen im besten Falle Beschäftigungssicherheit; diese Art von Beschäftigungssicherheit meint allerdings eher *Beschäftigungsfähigkeit* als denn Arbeitsplatzsicherheit. Die Unternehmen sagen lediglich Förderung und Personalentwicklung zu. Die Risiken diskontinuierlicher Auslastung, ungewisser unternehmerischer Erfolge und ihr Durchschlagen auf den internen wie externen Arbeitsmarkt tragen letztlich die Beschäftigten. Trotz aller blumigen Versprechungen darf es daher nicht überraschen, wenn Oechsler (2000, 28) feststellt: »Damit liegt die Hauptschwäche von Ansätzen des Human Resource Management in einer einseitigen Interessenorientierung, nämlich der an Arbeitgeber- bzw. Managementinteressen.«

### ***Zusammenfassung***

HRM-Konzepte der »soft version« sehen das Personal als Investition an; sie fokussieren auf Führungsfragen. *Arbeitnehmer- und Organisationsinteresse* sollen an-

genähert werden – allerdings nicht auf Kosten der Durchsetzung Letzterer. Aushandlungsprozesse sollen konsensorientiert verlaufen; Arbeitsbeziehungen sollen harmoniert werden. Kritiker meinen aber: Arbeitnehmerinteressen haben dabei »allenfalls einen unverbindlichen Stellenwert« (Oechsle 2000, 28).

HRM basiert insgesamt auf der *Grundannahme*, dass Menschen zu sinnvollen Zielen beitragen wollen, an denen sie mitwirken. Es rät Manager/-innen, verborgene Kompetenzen der Beschäftigten zu nutzen und Bedingungen zu schaffen, unter denen sie sich entfalten können. Von Beteiligung, Selbstbestimmung und -kontrolle wird eine Produktivitätssteigerung erwartet. Gefördert wird dies durch strukturelle und indirekte Mitarbeiterführung. V.a. leistungsstarke Mitarbeiter sollen an die Organisation und deren Ziele gebunden werden.

In der »hard version« von HRM werden Mitarbeiter/-innen stärker objektiviert; sie sind (auch) Kostenfaktoren. Die Beziehung zwischen ihnen und dem Unternehmen basieren weniger auf Identifikation und Selbstverpflichtung wie in der »soft version«, als auf Befolgung von Vorgaben und klar geregelten Tauschrelationen. Arrangements sind stärker fixiert und formalisiert als in der »soft version«.

Das HRM-Konzept »*Mitunternehmertum*« enthält ein ausgefeiltes Führungs-Konzept, das auf Selbstverpflichtung und Arbeitsgestaltung (struktureller Führung) basiert; es integriert Elemente der beiden HRM-Versionen. In ihm werden verschärfte Leistungsanforderungen an die Arbeitnehmer/-innen und selektive Züge von HRM sichtbar.

## **2.4. ORGANISATIONALE UND PERSONALE ARBEITSSTRUKTUREN IM HRM**

### **In Kürze:**

In Kapitel 2.4 werden die Konsequenzen von strategischem HRM für die Personalarbeit beschrieben. Kompetenzen, Zuständigkeiten und Arbeitsweisen verändern sich. Die Autorinnen analysieren den wachsenden Druck auf Personalmanagement, um seinen Beitrag zur Unternehmensleistung transparent zu machen, und zeigen Möglichkeiten der Service- Kunden- und Wertschöpfungsorientierung auf.

## **2.4.1. »Rollen« und Kompetenzanforderungen im Personalmanagement**

### ***Vier Idealtypen von Personalmanagement: unterschiedliche Ausrichtungen***

Die jeweiligen Konsequenzen, die sich aus unterschiedlichen Ausrichtungen des Personalmanagements für dessen Rolle ergeben – und damit auch für die Kompetenzanforderungen sowie für die Personalrekrutierung und -entwicklung in diesem Bereich –, werden in einer von Ulrich (1996) vorgelegten Systematisierung deutlich. (Zit. nach Jaritz 1999, 77f) Er unterscheidet *vier verschiedene idealtypische Rollen* des Personalmanagements nach den Dimensionen *»strategische versus operative Ausrichtung«* sowie in ihrer *»Fokussierung auf Prozesse versus auf Menschen«*. Danach ergeben sich – je nach Ausrichtung – wahlweise vier ideale Rollen für das HRM und HR-Manager/-innen:

- operativ und auf Menschen bezogen: *Management der Mitarbeitermitwirkung, Personalmanagement als »Mitarbeiterhelfer«*; angestrebtes Ergebnis ist eine erhöhte Mitarbeitermotivation und -qualifikation; die Aktivitäten des Personalmanagements beziehen sich primär auf das Wahrnehmen von und das Reagieren auf Mitarbeiterbedürfnisse; ihnen werden notwendige Ressourcen bereitgestellt;
- operativ und auf Prozesse bezogen: *Management der Unternehmensinfrastruktur als administrativer Experte*; angestrebtes Ergebnis ist hier eine effiziente Infrastruktur sowie Effizienz in den Prozessen; die Aktivitäten des Personalmanagements konzentrieren sich auf das Reengineering der Organisation und das Bereitstellen von Dienstleistungen;
- strategisch und auf Menschen bezogen: *Management der Transformation und der Veränderung*; das Personalmanagement versteht sich als Change Agent<sup>32</sup>; angestrebtes Ziel ist das Schaffen einer erneuerten Organisation für verbesserte Effektivität; die Personalmanagement-Aktivitäten beziehen sich dann primär auf das Sicherstellen der Kapazitäten für Veränderungen;

32 Z.B. im »Mitunternehmertum steht die Rolle des Change Agents im Vordergrund, indem es das mitunternehmerische Denken und Handeln über Schlüsselqualifikationen als Voraussetzung für die ständige Erneuerung der Organisation begreift.« (Jaritz 1999, 78) Dabei verändert sich das Management vom initiiierenden Zentrum der Veränderung zu einem kontingenten Prozess organisatorischen Wandels, der durch das Handeln unterschiedlicher Akteursgruppen geprägt wird. (Vgl. ebd., 74)

- strategisch und auf Prozesse bezogen: Aufbau eines strategischen *HR-Managements als strategischer Partner der Unternehmensleitung*; angestrebte Ergebnisse sind dabei vollzogene Strategien; die Aktivitäten richten sich dabei primär auf das Ausrichten der Humanressourcen auf die Geschäftsstrategie; im Vordergrund steht die »organisatorische Diagnose«. (Vgl. Jaritz 1999, 77)

### ***Kompetenzen, Zuständigkeiten, Arbeitsweisen im strategischen HRM***

In seinem eigenen Konzept eines ergebnisfixierten HRM verlangt Ulrich (1999) von HR-Verantwortlichen und Personalmanagern *Kompetenzen* in fünf zentralen *Zuständigkeits- bzw. Kompetenzbereichen*: (1.) das Geschäft kennen (d.h. Finanzen, Strategien, Marketing, Technologie, Betrieb, Dienstleistungen in allen Funktionsbereichen); (2.) HR-Maßnahmen beherrschen und auf Basis von Theoriekenntnissen beurteilen können, (3.) Änderungsprozesse durchführen und zwar bezogen auf HR-Initiativen wie auf Betriebsinitiativen hin; (4.) Kulturen und Arbeitsplätze schaffen, die individuelle Leistungsfähigkeit und organisatorisches Engagement fördern und (5.) persönliche Glaubwürdigkeit beweisen, um auch in schwierigen Entscheidungssituationen vertrauenswürdig zu sein. Der Autor fordert von HR-Profis nicht nur Kompetenz, sondern v.a. auch die Entschlossenheit und Mut zu handeln, d.h. einen fundierten Standpunkt zu vertreten und andere Manager ggf. auch wegen mangelhafter Entscheidungen zu kritisieren. (Vgl. Ulrich 1999, 26ff)

Für die *Arbeitsweisen* und auch die *Organisation der Personalabteilungen* hat das Folgen: Standardisierte, laufende und sich wiederholende Transaktionen werden zunehmend automatisiert. Routinemäßige HR-Arbeiten werden häufiger an Dritte vergeben. Dagegen benötigen HRM-Aufgaben, die Innovationen und Kreativität erfordern, immer mehr Zeit, zumal wenn dabei Arbeitsgruppen oder Projektteams einbezogen werden. Als zugehörig zur »HR-Gemeinde« eines Unternehmens gehören für ihn nicht nur die eigentlichen HRM-Einheiten, sondern auch Linienmanager, andere Personalmanager und strategische Partnerschaften mit Fremdlieferanten. (Vgl. Ulrich 1999, 26)

Sein Konzept zur *Ergebnisfixierung des HRM* verändert Personalarbeit in zweierlei Hinsicht:

- Es konzentriert HR-Arbeit auf die Diagnose und Überprüfung von Fähigkeiten. Damit hilft es der Unternehmensleitung, Strategien in Fähigkeiten umzusetzen.

- Es fördert neue HR-Maßnahmen zur Unterstützung von Unternehmensprozessen und als Ausdruck von Investitionen in das Humanvermögen. (Vgl. Ulrich 1999, 24)

#### **2.4.2. Die Zusammenarbeit von HR- und Linienmanagement**

Ressourcenorientierte Ansätze des strategischen HRM – wie sie z.B. von Ridder u.a. (2001) konzipiert werden – fordern eine enge Verknüpfung von Unternehmens- und Personalstrategie und leiten daraus *Anforderungen für die Zusammenarbeit* von HR-Funktion und Linienmanagement ab. Diese Autoren halten eine »*strategische Partnerschaft*« zwischen beiden Funktionen für unverzichtbar:

- *HR-Manager/-innen* sollen besser in die strategischen Erfordernisse eingebunden werden und dadurch adäquatere Personalstrategien entwerfen können.
- *Linienmanager/-innen* sollen ein besseres Verständnis für die inhaltliche Ausrichtung der Personalstrategien und deren Umsetzung durch Personalmanagement-Instrumente entwickeln.

»Als wesentliche Grundlage für eine solche Strategieorientierung gilt die Entwicklung von Personalprogrammen, die auf einer *vertikalen Abstimmung* zwischen Unternehmensstrategie und Personalstrategie sowie der *horizontalen Koordination* der personalwirtschaftlichen Instrumente beruhen.« (Ridder u.a. 2001, 18; Hervorh. SF) Die Linienmanager sind in die Umsetzung dieser Programme verantwortlich eingebunden.

Dagegen akzentuiert Ulrich (1999) die Anforderungen an das HR-Management im Verhältnis zum Linienmanagement anders; für ihn steht fest: »Wenn Fähigkeiten wie strategische Klarheit, das Herbeiführen von Veränderungen sowie geistiges Kapital aus der HR-Arbeit resultieren, dann verlagert sich die Verantwortung für HR-Ergebnisse zu den Linienmanagern. Sie tragen letztlich die Verantwortung für die HR-Arbeit, so, wie sie auch für Finanzen, Marketing, Technologie und Strategie gerade stehen müssen.« Wenn HR-Manager – so wie z.B. bei Wunderer – »Wertschöpfung betreiben, dann verwischt die *Trennung zwischen Linie und Stab*. HR-Profis, die ihre Aufgabe beherrschen und wissen, wie HR-Belange Werte schaffen, handeln so, dass sie die Rolle der Linienmanager ergänzen, statt mit ihr zu konkurrieren.« (Ulrich 1999, 23f; Hervorh. SF) Dabei beschränkt sich ihre Arbeit in diesem Konzept nicht auf Beratung, sondern er verlangt, dass HR-Manager definitiv Stellung beziehen und selbstbewusst handeln.

Allerdings erfordert eine enge Zusammenarbeit von HR-Management und Linienmanagement im strategischen HRM nicht nur, dass sich die Personalabteilung des Unternehmens stärker als zuvor strategisch orientiert. Im Gegenzug müssen auch die Planungsabteilungen und das Linienmanagement bei der Entwicklung und Durchführung von Markt- und Wettbewerbsstrategien stärker als zuvor die Ressource Personal in ihre Planung mit einbeziehen – und zwar nicht nur bzw. nicht erst dann, wenn HR-Experten an diesen Planungen direkt beteiligt werden.

#### **2.4.3. Die Personalabteilung als »Wertschöpfungs-Center«?**

##### **Zunehmender Druck, die Leistung des HRM rechenbar zu machen**

In dem Maße, wie institutionelles Personalmanagement zunehmend unternehmensstrategische Bedeutung erhält, wächst der Druck, seinen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens zu belegen <sup>33</sup>, was nicht zuletzt angesichts der »weichen« Faktoren Werte und Motivation, die es managt, schwierig ist. »Das Kernproblem liegt in der mangelnden Transparenz des unternehmensstrategischen Nutzens der Ressource ›Personal‹«, meinen Wunderer/Dick (2000, 69) – welche, ungeteilt der wachsenden Popularität solcher Instrumente wie der Balanced Scorecard, fortbesteht. Ihres Erachtens muss sich der Beitrag der Personalabteilung zum einen am Nutzen ihrer Arbeit für die zentralen Bezugsgruppen messen, d.h. für die Mitarbeiter/-innen und zum anderen an den Kosten, die dabei entstehen.<sup>34</sup> Der Nutzenbeitrag der Personalabteilung zur unternehmerischen Wertschöpfung lässt sich in zwei Perspektiven bestimmen: im engeren Sinne als Aktivitäten der Personalabteilung und im weiteren Sinne als Aktivitäten des gesamten »Human-systems Unternehmen«. Die Autoren unterscheiden bei der Wertschöpfung der Personalabteilung außerdem in einen direkten Nutzen für die Beschäftigten (wenn ihren Wertvorstellungen entsprochen wird und damit für sie Wert geschöpft wird) und einen indirekten Nutzen, wenn diese durch Maßnahmen der Personalabteilung zu Leistungen motiviert werden, die dazu beitragen, dass nicht

33 ►Für empirische Befunde zu wertschöpfungs- und kostenintensiven Aufgabenfeldern bzw. Funktionen im Personalmanagement siehe das Ende von Kap. 3.6.

34 Dabei beziehen sich Kosten und Nutzen allerdings auf unterschiedliche Bemessungsgrundlagen: »Der Nutzen wird am Beitrag von Human Ressourcen für die Werte und Ziele der zentralen Bezugsgruppen gemessen. Die Kosten beziehen sich nicht direkt auf Werte, sondern auf den Verbrauch von Ressourcen.« (Wunderer/Dick 2000, 70)

mitarbeiterbezogene Unternehmensziele erreicht werden (z.B. Kundennutzen). Entsprechend lassen sich auch die entstehenden Kosten in direkte und indirekte Effekte differenzieren. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 70f; auch Wunderer/Jaritz 1999)

### ***Service-, Kunden- und Wertschöpfungsorientierung in der Personalarbeit***

Das von Wunderer u.a. entwickelte Konzept für einen ›Wertschöpfungs-Center Personal‹ ist, dem Anspruch nach, ein integrierter Ansatz zum Steigern der Service-, Kunden- und der Wertschöpfungsorientierung im Personalbereich. (Vgl. Wunderer/Arx 1999) Es basiert auf einem unternehmerischen und kundenorientierten Selbstverständnis und zielt auf eine unternehmerische Ausgestaltung des Dienstleisters ›Personal‹ ab. Grundlegend für die Umsetzung und Steuerung solcher Personalarbeit sind der interne Markt sowie soziale Netzwerke und das unternehmerische Verhalten aller Beteiligten. »Entscheidend ist, dass über Kosten-, Effizienz- und Qualitätscontrolling hohe Fix- bzw. Gemeinkostenblöcke im Personalbereich abgebaut werden.« (Wunderer/Dick 2000, 214) Die Personalabteilung soll über »vier Stellschrauben« zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen, nämlich über:

- die »Senkung des Wertverzehrs
- die Optimierung bereichsinterner Erstellungs- und Beratungsprozesse
- die Verbesserung der Effektivität der erbrachten Leistungen und
- die innerbetriebliche Verrechnung von Leistung. (Vgl. ebd.)

Das Wertschöpfungs-Center Personal wird in diesem Konzept als strategische Geschäftseinheit konzipiert und mit allen nötigen Funktionen gedacht, die über drei miteinander verbundene Dimensionen gesteuert wird, über:

- eine *Management*-Dimension, in der die Strategie- und Effektivitätsorientierung realisiert wird
- eine *Service*-Dimension, für die die Dienstleistungs- und Qualitätsorientierung die Grundlage bildet sowie über
- die *Business*-Dimension, in der eine konsequente Wirtschaftlichkeits- und Wertschöpfungsorientierung angestrebt wird.

Ziel ist es, die Wertschöpfung – ggf. zu einem späteren Zeitpunkt, nach Umsetzung von strategischen Programmen – sichtbar zu machen. Dem Controlling kommt dabei eine hohe Bedeutung zu. (Vgl. Wunderer/Arx 1999)

Im Mitunternehmertum werden für das Personalmanagement *verschiedene Center-Varianten* diskutiert (vgl. Jaritz 1999, 157ff), die sich im Autonomiegrad, in der internen verursachungsgerechten Kostenzurechnung, in ihrer Möglichkeit zur Marktöffnung und in der Kosten- und Ergebnisverantwortung unterscheiden<sup>35)</sup>. Wunderers Konzept des Wertschöpfungs-Center Personal zeichnet sich dabei durch die drei Steuerungsdimensionen Management, Service und Business aus und wendet das *Segmentierungsprinzip* des Mitunternehmertums auch auf das Personalmanagement an. Mit diesen Steuerungsdimensionen findet sich eine gewisse Analogie zu den Steuerungskonzepten Hierarchie, (soziales) Netzwerk und Markt. (Vgl. ebd., 159)

### **Zusammenfassung**

Strategisches HRM verändert die *Organisations- und Personalstruktur im Personalmanagement* – je nach Reichweite seiner strategischen Ausrichtung und je nach seiner Fokussierung entweder auf die Unterstützung der Mitarbeiter/-innen oder auf die Prozessoptimierung. So ergeben sich sehr unterschiedliche idealtypische Rollendefinitionen für das Personalmanagement.

Im strategisch orientierten HRM werden Aufgaben, Zuständigkeiten sowie notwendige Kompetenzen des HR-Managements neu definiert. *Zusammenarbeit und Abgrenzung von Zuständigkeiten zwischen Personal- und Linienmanagement* werden dabei mitunter recht unterschiedlich konzipiert.

Personalarbeit gerät insgesamt zunehmend unter den Druck, ihren Beitrag zur Unternehmensleistung rechenbar nachzuweisen. *Kosten-, Effizienz- und Qualitätscontrolling* gewinnen an Bedeutung. Die Personalabteilung soll sich gegenüber den Beschäftigten, dem Linienmanagement und der Unternehmensleitung als »*Dienstleister Personal*« profilieren. Ob sie dabei selbst Wertschöpfung betreibt oder lediglich die operativen Unternehmensbereiche unterstützt, bleibt umstritten. – Dabei entstehen Konzepte, die das Steigern der *Service-, Kunden- und der Wertschöpfungsorientierung* im Personalbereich integrieren wollen (z.B. »*Wertschöpfungs-Center Personal*« nach R. Wunderer).

35 Unterschieden werden dabei u.a. Expende-Center, Cost-Center, Revenue-Center, Profit-Center, Investment-Center. Zur Bedeutung von verschiedenen Center-Varianten für das Personalwesen vgl. Wunderer/Jaritz 1999, 283ff

## **2.5. Ansätze zur Umsetzung von HRM in der Personalarbeit**

In Kürze:

Wie wird HRM umgesetzt? Dieser Frage gehen die Autorinnen nach, indem sie den Abstimmungsprozess von Personal- und Unternehmensstrategie einerseits und die Mitarbeiterführung andererseits analysieren. Am Beispiel des »Mitunternehmertums« wird ein ausgefeiltes Führungskonzept zum Erschließen von Mitarbeiterpotenzialen vorgestellt. Grundsätzlich bieten HRM Konzepte in der Umsetzung aber wenig Neues an Verfahren, Methoden und Instrumenten.

### ***HRM als unternehmensspezifische Entwicklung oder als Orientierung an »best practice«?***

Bevor im Folgenden zwei zentrale Ansatzpunkte für das Umsetzen von HRM – nämlich das Abstimmen von Personal- und Unternehmensstrategie und das Mitarbeiterführungskonzept – skizziert werden und die Bedeutung verschiedener Funktionen und Instrumente des Personalmanagements in HRM-Konzepten geprüft wird, sollen einige umsetzungsrelevante Grundüberlegungen vorangestellt werden.

Wie bereits erläutert, gehen ressourcenbasierte Ansätze des HRM »(...) der Frage nach, ob Wettbewerbsvorteile tatsächlich durch die Übernahme bzw. Imitation von bereits etablierten Praktiken möglich sind oder ob Unternehmen (...) Wettbewerbsvorteile auf der Basis der Beschaffung und firmenspezifischen Kombination von Ressourcen selbst entwickeln müssen.« (Ridder u.a. 2001, 15) Im Kern geht es vielen Autoren darum, eine *unternehmensspezifische Architektur des HRM zu entwickeln*. Sie argumentieren, dass Wettbewerbsvorsprünge erst aus dem Abweichen von etablierten Strategiekonzepten entstehen können. Daher resultiert auch die von vielen HRM-Autoren vorgetragene Skepsis gegenüber einer ausgeprägten »best-practice«-Orientierung sowie gegenüber Benchmarking-Verfahren. (Vgl. z.B. Ridder u.a. 2001) In dem Bemühen um »individuelle« Vorsprünge, entwickeln die Unternehmen eine große Vielfalt von personalwirtschaftlichen Praktiken, in denen bekannte Verfahren und Instrumente angepasst, weiterentwickelt

und neu kombiniert werden.<sup>36</sup> Diese mitunter unübersichtliche Vielfalt schlägt in einer Fülle betrieblicher HRM-Konzeptionspapiere und wissenschaftlicher Systematisierungsversuche nieder.

Auch wenn oder gerade weil Unternehmen oft kurzfristige Maßnahmen ergreifen, um die gerade aktuellen Strategien umzusetzen, betonen die ressourcenorientierten HRM-Ansätze, dass *kurzfristige Maßnahmen mit längerfristigen Maßnahmen abgestimmt* werden müssen. Gerade im Personalmanagement können gebräuchliche Praktiken nicht kurzfristig verändert werden. Zum einen weisen z.B. Bewertungs-, Personalentwicklungs- und Belohnungssysteme nicht zuletzt wegen ihres symbolischen Gehalts ein gewisses Beharrungsvermögen auf; zum anderen gilt es, auch bei Veränderungen, das Vertrauen in HRM-Praktiken aufrecht zu erhalten.<sup>37</sup> (Vgl. Ridder u.a. 2001, 19ff)

### **2.5.1. Abstimmung von Personal- und Unternehmensstrategie**

#### ***Arbeitsschritte im Planungs- und Entwicklungsprozess***

Laukamm (1989, 77) macht aus der Sicht eines wissenschaftlich publizierenden HRM-Praktikers<sup>38</sup> deutlich, wie ein solcher Abstimmungsprozess aussehen kann: Er geht davon aus, dass es trotz der »zugegebenermaßen unvergleichlichen Komplexität des Faktors Mensch« möglich ist, mit erprobten Methoden der strategi-

36 So analysiert strategisch ausgerichtetes HRM in seiner Prozessorientierung die Personalsegmente, die im Unternehmen auf Grundlage bestehender oder angestrebter Unternehmensstrategien als er-folgskritische Personalressourcen gelten (Diagnose), und entwickelt personalwirtschaftliche Steuerungsprinzipien und Aufgaben für das HR-Management und das Linienmanagement. Dabei werden unterschiedliche HRM-Praktiken zusammenge stellt (»gebündelt«), aufeinander bezogen, abgestimmt und zu HRM-Programmen verdichtet.

37 »Die Annahme, wonach das Personalmanagement seine Strategie ändern kann, wenn das Management seine strategischen Ziele ändert, verkennt die Eigenständigkeit von Subsystemen und die symbolische Wirkung von Verfahren. Würden bspw. die Entlohnungspraktiken immer dann geändert, wenn die Strategie des Unternehmens dies nahe legt, wäre die legitimatorische Wirkung von Entlohnungsprinzipien bald aufgebraucht. Gerade personalwirtschaftliche Praktiken können nicht kurzfristig verändert werden, wenn das Vertrauen in diese Praktiken generell aufrecht erhalten werden soll. (...) Es geht daher um die Schaffung von organisatorischen Rahmenbedingungen, die die Initiierung neuer strategischer Orientierungen fördern, bzw. die Generierung von Lernprozessen, aber auch die Entwicklung von gewünschten Eigenschaften wie Kreativität, Flexibilität, Zukunftsorientierung.« (Ridder u.a. 2001, 21)

38 Dr. Thomas Laukamm war zum Zeitpunkt der Veröffentlichung Vorstandsmitglied der Bertelsmann Industriegruppe, Bertelsmann AG.

schen Planung gerade auch im Personalmanagement eine systematische Strategieentwicklung zu betreiben. Ansatzpunkte für ein strategisches HRM sieht er v.a. bei der Strategischen Planung, bei Diversifizierungsprozessen sowie bei der Personalentwicklung. Mit Abstand am meisten Nutzen bringt HRM seines Erachtens, wenn es *bereits bei der Entwicklung von Geschäftsstrategien ansetzt*. Geschäftsstrategieentwicklung ohne Berücksichtigung des Personalportfolios kann, so argumentiert er, zu völlig falschen Einschätzungen und infolge zum Scheitern der Geschäftsstrategie führen.

Zumeist folge die Personalstrategie immer noch der Geschäftsstrategie; dann wird die Personalstrategie aus einer definierten Markt- oder Wettbewerbsstrategie abgeleitet.

Werden dagegen vorhandene *Potenziale der Beschäftigten zum Ausgangspunkt der Strategischen Planung gemacht*, dann unterscheidet er zwei Vorgehensweisen:

- Entweder wird das bestehende Mitarbeiterpotenzial schon beim Bestimmen der Wettbewerbsposition bzw. beim Bewerten alternativer Strategien einbezogen. Dieses wird dann genauso einer Stärken-/Schwächenanalyse unterzogen wie z.B. Technologie, Produktionskapazität, etc ... Diese dient als Ausgangspunkt für die Bewertung der Durchführbarkeit verschiedener, alternativer Geschäftsstrategien. (Vgl. Laukamm 1989, 82ff)
- Oder die angemessene Human Ressource-Strategie wird – quasi reaktiv – erst nach der eigentlichen Geschäftsstrategie entwickelt. Erst jetzt wird geprüft, inwieweit diese Strategie mit den vorhandenen Mitarbeiter/-innen umgesetzt werden kann bzw. wie deren Potenziale verändert, ergänzt, entwickelt werden müssen. (Vgl. ebd., 79)

In beiden Fällen wird dann aus den Geschäftsstrategien eine Zielsetzung für das HRM erarbeitet. Dann folgt ein *Soll-Profil*, in dem die erfolgskritischen Faktoren des Marktes für die Zukunft festgestellt und daraus die Anforderungsprofile hinsichtlich der Mitarbeiter/-innen abgeleitet werden. Erst danach wird ein *Ist-Profil* erarbeitet, um zu vermeiden, dass im Soll-Profil nur der Ist-Stand fortgeschrieben wird. Dann werden beide Profile gegenübergestellt, um Entwicklungsbedarfe zu erkennen und Entwicklungsstrategien zu formulieren. Zuletzt muss unbedingt geprüft werden, ob die HR-Entwicklungsstrategien noch mit der Geschäftsstrategie in Übereinstimmung stehen bzw. wieweit diese kompatibel sind. Geschäfts- und Human Ressourcen-Strategie müssen solange verändert und aufeinander zu bewegt werden, bis sie harmonisieren. (Vgl. Laukamm 1989, 79f)

HRM-Strategien müssen nach Laukamm (1989, 81) unbedingt auf der Ebene von strategischen Geschäftseinheiten und ihrer spezifischen *Branchenbedingungen* formuliert werden und dürfen nicht auf der Unternehmensebene verbleiben. Stärken-/Schwächenanalysen sollen auf der Ebene von Funktionseinheiten bzw. Abteilungen durchgeführt werden. Damit soll dem Problem vorgebeugt werden, dass in großen Unternehmen mit mehreren Geschäftseinheiten die übergeordnete Personalpolitik vereinheitlichend wirkt (z.B. bezogen auf das Vergütungssystem, die Mitarbeiterförderung, etc.) und in der Folge die tatsächlichen Branchenbedingungen nicht mehr widerspiegelt.

Als weiterer wichtiger Analyseschritt gilt allgemein eine *Umfeldanalyse*. Das Mitarbeiterpotenzial unterliegt nach Laukamm (1989, 86) wie kein anderes Betriebsvermögen außerbetrieblichen Einflüssen und entzieht sich in wesentlichen Aspekten dem direkten Einfluss der Unternehmensleitung. Als zentrale Aspekte dieser Umfeldbewertung nennen er und andere Autoren: die Unternehmensphilosophie und -kultur, nationale Eigenheiten, gesellschaftliche Entwicklungen, Brancheigenheiten, Arbeitsbeziehungen/Sozialer Dialog, Arbeitsmarkt, technologische Entwicklungen, staatliche Rahmensetzungen/Gesetzgebung.

Zum Abschluss der Planungs- und Entwicklungsphase muss, nach Laukamm (1989, 91ff), unbedingt noch einmal eine abschließende *Gesamt-Kompatibilitätsprüfung* durchgeführt werden. Diese Abstimmung muss die HR-Strategie der Strategischen Geschäftseinheit, die Geschäftsstrategie der Strategischen Geschäftseinheit, die HR-Strategie des Unternehmens und die Geschäftsstrategie des Unternehmens miteinander abgleichen. ▶<sup>39</sup>

## 2.5.2. Mitarbeiterführung

### Führungsverständnis im Wandel

In nahezu allen HRM-Konzepten wird die Mitarbeiterführung als eine zentrale Steuerungsfunktion angesehen, die in der Praxis zwar von den Linienvorgesetzten

39 ▶ Zu grundlegenden konzeptionellen Überlegungen zum Zusammenhang von Personal- und Unternehmensstrategie im HRM siehe Kap. 2.3.1.; wieweit solche Konzepte in der betrieblichen Praxis realisiert werden, untersucht Kap. 3.4.

ausgeübt wird, für die die Personalarbeit aber Konzepte und Instrumente entwickelt und zur Verfügung stellt.►<sup>40</sup>

Dabei unterlag und unterliegt das Verständnis von Mitarbeiterführung einem ständigen Wandel.<sup>41</sup> Früher galt Mitarbeiterführung als Vorgesetztenverhalten, mit der Vorgesetzte die Mitarbeiter/-innen in persönlicher, direkter Kommunikation so beeinflussen, dass diese – auch gegen ihre Überzeugung – die Vorgesetztenvorgaben in ihren Tätigkeiten realisieren.<sup>42</sup> Abgelöst wurde dieses Verständnis in den HRM-Konzepten sukzessive von der Vorstellung einer eher kooperativen Führung i.S. einer wechselseitigen Interaktion sowie von Mitarbeiterführung durch die Strukturierung der Arbeitssituation. Damit tritt neben die direkte, interaktionsbezogene, personale Führung eine zweite Ebene, nämlich die indirekte bzw. strukturelle Führung, welche nach Wunderer (1995, 26f) über die drei Steuerungsmedien Kultur, Organisation und Strategie realisiert wird.<sup>43</sup> Ein zentrales Ziel von HRM, die Bindung der Arbeitnehmer an die Organisation, soll in HRM-Konzepten nicht

40 ►Zur veränderten Aufgaben- und Verantwortungsteilung zwischen Human Ressource- und Linienmanagement siehe auch Kap. 2.4.2 ... Die angestrebte neue Rolle des Linienmanagements wird auch am Ende dieses Kapitels (2.5.2.) diskutiert.

41 Grundzüge dieser Veränderungen: In den 1960er und 70er Jahren nahm – besonders in großen Organisationen – der Anteil struktureller Mitarbeiterführung durch »harte« Vorgaben zu – bis hin zu bürokratischen Auswüchsen. Zugleich wurde indirekte Führung über Entscheidungen zur Aufbau- und Ablauforganisation praktiziert. In den 1980er Jahren kam dann die strategieorientierte Unternehmens- bzw. Mitarbeiterführung auf. Ab Mitte der 80er Jahre geriet auch infolge des Versagens von bürokratischen Führungskonzepten über Organisationstruktur-Veränderungen die Relevanz von Unternehmens- und Führungskulturen in den Blick. Die sog. »Harte« Strukturführung wurde somit konzeptionell um eine sog. »weiche« Strukturführung gezielt ergänzt. (Wunderer 1995, 27f) »Weich« meint dabei personen- und (führungs-)kulturbezogene Faktoren wie Werte, Denkmuster, etc., welche viel schwerer als Organisation und Strategie veränderbar sind und zudem nur langfristig. In diesem Kontext veränderte sich auch die Vorstellung von Führungsrollen.

42 Eine gängige Definition, die dieses Verständnis transportiert, gibt Seidel (1978, 81): »Führung ist die Fremdwillendurchsetzung i.S. einer intendierten, direkten, asymmetrischen Fremdbestimmung, die im Wege informierender, instruierender oder motivierender Aktivitäten erfolgt.« (zit. nach Wunderer 1995, 26)

43 Die Handlungsansätze für ein unternehmerisches Personalmanagement nach Wunderer/Kuhn (1995b, 17f) liegen auf drei Ebenen: (1.) auf der Ebene der Gestaltung *unternehmerischer Strategie*: durch Entwickeln und Verändern von strategischen Instrumenten, v.a. in bezug auf die zukünftig zentralen Personalfunktionen und das Fördern von zentralen Strategiefeldern (Strategiegestaltung definiert hier die Ziele und die dafür eingesetzten Mittel); (2.) auf der Ebene *unternehmerischer Organisation*: v.a. durch eine »Unternehmerfreundliche« Gestaltung von organisatorischen Strukturen, z.B. Spielräume und Anreize schaffen durch Dezentralisierung, Delegation, Selbstorganisation, Profit-Center, u.ä. sowie das Ermöglichen und Fördern von Zusammenarbeit. Organisationsgestaltung meint hier also zu allererst Arbeitsgestaltung am Arbeitsplatz und im Arbeitsumfeld; (3.) auf der Ebene von *unternehmerischer Kultur*: das Stärken einer positiven Einstellung zu unternehmerischen Verhaltensweisen als elementarer Bestandteil der gemeinsam geteilten und gelebten Wertehaltung aller Organisationsmitglieder.

zuletzt durch eine Art *psychologischen Vertrag* zwischen Management und Arbeitnehmer/-innen erreicht werden.<sup>44</sup> Sattelberger (1999, 59ff) nennt diesen einen »Neuen Moralischen Kontrakt«.

Bei näherer Betrachtung lassen sich mindestens drei *grundlegende Führungsstile* unterscheiden, denen in den verschiedenen HRM-Konzepten immer wieder Relevanz zugesprochen wird: die transaktionale Führung<sup>45</sup>, die transformationale Führung, welche sich auf das Verändern von Werten und Motiven der Mitarbeiter/-innen konzentriert<sup>46</sup>, sowie die charismatische Führung<sup>47</sup>. Zur Förderung von Mitunternehmertum trägt, nach Einschätzung von Schweizer Personalmanagern, transformationale Führung am meisten bei; allerdings bilden die Leistungen einer transaktionalen Führung die Grundlage für eine erfolgreiche transformationale Führung. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 67f)

In jedem Fall wird mit der stetigen Anpassung von Unternehmensstrategien an die rasch veränderliche Unternehmensumwelt – neben der Entwicklung von geeigneten Unternehmensstrategien – die *Kommunikation der Unternehmensstrategien* an Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen zu einer der wichtigsten Aufgaben für das Linienmanagement wie auch, auf der Ebene der Konzeption von Maßnahmen oder Instrumenten, für das Personalmanagement. Die Vermittlung von Strategien wird als eine originäre Führungsaufgabe angesehen. (Ridder u.a. 2001, 20f)

In HRM-Konzepten, die auf die Vermittlung von Arbeitnehmer- und Organisationsinteressen fokussieren, geht es im Kontext von Personalführung nicht zuletzt um die Suche nach Führungsprinzipien, mit denen die Außen- und Innensteuerung der Arbeitnehmer/-innen verbessert werden kann und die gleichzeitig die gestiegene Autonomie der Arbeitenden berücksichtigen – zumindest solange, wie diese dem Unternehmenserfolg dient. Das Ziel von Führung bleibt jedoch, trotz solcher Veränderungen der Formen, weitgehend unverändert: Auch »in Zukunft

44 Fischer (1998, 79) kritisiert allerdings das »simplifizierte Bindungskonzept«, das er bei vielen HRM-Autoren erkennt.

45 Dabei konzentriert sich die Führungskraft auf folgende Aufgaben: »Ziele klar und operational definieren bzw. vereinbaren, Verträglichkeit von Mitarbeiter- und Arbeitszielen analysieren, Aufgabeneignung und -motivation analysieren bzw. beachten, Erfolgserwartungen der Mitarbeiter stärken, relevante Fähigkeiten fördern, für förderliche Arbeitssituation sorgen, Zielerreichung belohnen.« (Wunderer/Dick 2000, 67)

46 Vier wesentliche Komponenten sind dabei nach Wunderer/Dick (2000, 67): Charisma, Inspiration, geistige Anregung und individuelle Beachtung der Mitarbeiter/-innen.

47 Gegen HRM-Konzepte, die nach charismatischen Führungspersönlichkeiten verlangen, wendet nicht nur Wunderer (1995, 37f) m.E. mit Recht ein, dass solche Persönlichkeiten überaus rar sind und v.a., dass solche Konzepte im Kern undemokratisch sind.

wird es (...) darum gehen, auf der Basis der Unternehmensstrategien neue Zugriffsformen zu entwickeln und das Potential der Humanressourcen über veränderte Formen der Bindung von Mitarbeitern zu erschließen.« (Ridder u.a. 2001, 21)

### **Führung im »Mitunternehmertum«**

Ein ausdifferenziertes Führungskonzept zum Erschließen von Mitarbeiterpotenzialen findet sich im »Mitunternehmertum« nach Wunderer. Hier soll zunächst einmal jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin als potenzielle/-r Mitunternehmer/-in angesehen und gefördert werden, d.h. aber auch: die entsprechenden Leistungsanforderungen gelten zunächst für alle Arbeitnehmer/-innen. (Vgl. Jaritz 1999, 75) ▶<sup>48</sup>

In seinem *Führungsverständnis* setzt das Konzept vor allem auf die Selbstorganisation der Mitarbeiter/-innen; wichtige dispositive Planungs-, Organisations-, Koordinierungs- und Kontrollaufgaben sollen auf sie übergehen. Durch das Stärken verschiedener Formen des Selbstmanagements sollen tayloristische und fremdbezogene Steuerungs- und Kontrollmechanismen zurückgedrängt werden. (Vgl. Jaritz 1999, 70) – Es wird davon ausgegangen, dass Mitunternehmertum nicht durch Anweisung und Regelbefolgung implementiert werden kann, sondern nur durch Argumentation und Partizipation. Wesentliche Grundsätze der Führungsarbeit sind: unternehmenspolitische Richtlinien oder Programme, die gemeinsames Handeln möglich machen, eine nachhaltige Unterstützung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte, Vertrauen in die Potenziale und das Handeln der Mitarbeiter, rechtzeitige, offene und ehrliche Kommunikation sowie ein Anreiz- und Belohnungssystem, das all diese Grundsätze unterstützt. (Vgl. Jaritz 1999, 67)

Die vertikalen, horizontalen und diagonalen *Führungsbeziehungen* werden in diesem Konzept durch ein sogenanntes »Netzwerk von Mitunternehmern« erweitert. »Das so entstehende informale, intraorganisationale und auch die Organisationsgrenzen überschreitende Netzwerk ist jedoch auch im Mitunternehmertum von einer formalen top-down ausgerichteten Führungsorganisation ergänzt.« (Jaritz 1999, 58) Idealerweise wird im Mitunternehmertum über die Schaffung interner Marktstrukturen Einfluss genommen. Steuerung über Hierarchie soll zugunsten einer Steuerung über Markt- und Kooperationsbeziehungen in horizont-

48 ▶ Zur Art der Leistungsanforderungen und den im »Mitunternehmertum« enthaltenen Differenzierungen zwischen verschiedenen Mitarbeiter(-innen)gruppen siehe Kap. 2.3.2.

tale soziale Netzwerke, d.h. zugunsten von (marktgesteuerten) Kooperationen zwischen verschiedenen Akteuren zurücktreten. Damit wird möglicherweise Hierarchie aufgelockert und ergänzt – jedoch kaum ersetzt. Eher entsteht, via aufgabenbezogener Kommunikation, informeller Systeme etc., parallel zur traditionellen Hierarchie eine (soziale) Netzwerkorganisation, die nicht zuletzt durch eine Projekt hierarchie<sup>49</sup> strukturiert wird. (Vgl. Jaritz 1999, 83ff) Auf der funktionalen Ebene setzt das Konzept Mitunternehmertum also weniger auf die Gestaltung von festen Systemen, Strukturen, Abläufen oder Verfahren – wie es z.B. das Konzept TQM tut – sondern es fördert eher Dezentralisierung, Autonomie, Entbürokratisierung und Hierarchieabbau. (Vgl. ebd., 53)

Mit dieser Führungsphilosophie wandelt sich nicht zuletzt die *Rolle der Führungskräfte im Linienmanagement*: Ihre Autorität resultiert zuallererst aus Erfolg – statt aus Hierarchie oder Argumenten. Sie denken vernetzt, sind tendenziell risikofreudig; sie kommunizieren die Rahmenbedingungen, Ziele und Ergebnisse und sind stets bemüht, den Mitarbeitern Freiräume zu schaffen. Ihre Kontrollspanne ist groß und sie handeln eigenverantwortlich. Ihr Verhältnis zu den Mitarbeiter/-innen ist partnerschaftlich; deren Beratung und Förderung sowie Feed-Backs gehören zu ihren zentralen Aufgaben. Sie selbst verstehen sich als Mitunternehmer, Mentoren und Coaches. (Vgl. Jaritz 1999, 116) Dabei kommt der Führung nach Vorbild im Konzept eine besondere Bedeutung zu, obgleich diese starke Vorbildfunktion letztlich dem Prinzip der Selbstverantwortung zuwider läuft. (Vgl. Jaritz 1999, 110) Der angestrebte Führungsstil ist in jedem Fall *kooperativ*, z.T. auch dezentralistisch, situativ und partizipativ. Das Ideal besteht in einer möglichst hohen Autonomie der Mitarbeiter/-innen, damit diese ihre Mitunternehmer-Potenziale entfalten können. Elemente der *strukturellen Führung*, v.a. das Gestalten eines Umfelds, das Mitunternehmertum fördert, ist hierbei deshalb so wichtig, weil die im Konzept formulierten Anforderungen an die Mitarbeiter/-innen nicht angewiesen oder erzwungen werden können.

49 Jaritz (1999) schreibt: »Die durch das freigesetzte Potential der Mitarbeiter entstehenden Projektideen, die während der Tagesarbeit nicht verfolgt werden können, führen zu einer Überlagerung der Organisation durch zahlreiche Projektstrukturen wie Qualitätszirkel, Qualitätsteams, Task Forces, Workshops, etc. (...) im Mitunternehmertum wird der Umbau der Organisation von einem seltenen Ereignis zum Dauerthema. Dabei ergibt sich zwangsläufig eine Hierarchie von Projekten.« (S. 85)

### **2.5.3. Personalfunktionen, Verfahren und Instrumente**

#### ***Relevante Personalfunktionen und erfolgskritische Prozesse im HRM***

Die »klassischen« HRM-Ansätze aus Harvard und Michigan unterscheiden sich nicht zuletzt darin, dass sie unterschiedliche Personalfunktionen als zentral für ein Management der human resources ansehen. Der Harvard-Ansatz fokussiert auf Personalfunktionen im Bereich Personalanpassung (Personalrekrutierung, -einsatz, -entlassung), auf die Ausgestaltung des Anreiz- und Belohnungssystems durch Entgeltgestaltung und Beteiligung sowie auf die Gestaltung der Arbeitsorganisation. Im thematisch enger ausgerichteten Michigan-Ansatz werden dagegen Personalrekrutierung, Personalentwicklung, Personalbeurteilung und Entgeltgestaltung als zentral angesehen. Im Zentrum von ressourcenorientierten HRM-Ansätzen steht der Aufbau und der Erhalt von wettbewerbsrelevanten Humanressourcen. Damit rückt die Personalakquisition, das Personalmarketing, die Personalentwicklung und der Erhalt von Know-how besonders in den Blick.

Darüber hinaus findet sich in der HRM-Literatur immer wieder die Thematisierung von drei, in vielen Unternehmen *als erfolgskritisch geltenden Prozessen*:

- der Mitarbeiterführung,
- des Wissensmanagements und des Managements von Veränderungsprozessen
- der Personalentwicklung und des Förderns organisationaler Lernprozesse (vgl. Wegener 2002).

Der Personalführung kommt als Steuerungsfunktion sowie als wesentliches Element für den Aufbau und den Erhalt von Mitarbeiterkompetenz und Leistungsmotivation in fast allen Ansätzen eine besondere Bedeutung zu. (Vgl. Schneck 2000, 160) ▶<sup>50</sup>

#### ***HRM als Neukombination bekannter Verfahren und Instrumente***

Allerdings scheinen HRM-Konzepte insgesamt weniger neue Methoden und Werkzeuge anzubieten, als vielmehr bekannte Verfahrensweisen und Instrumente immer wieder aufs Neue zu möglichst konsistenten Kombinationen (»Bündelun-

50 ▶ Zur Frage, wie sich die Bedeutung der verschiedenen Personalfunktionen in der betrieblichen Praxis verändern, siehe auch die empirischen Befunde in Kap. 3.6.

gen«) zusammenzustellen. So finden sich in den umsetzungsbezogenen konzeptionellen Überlegungen vieler HRM-Autoren zahlreiche Hinweise auf Konzepte und Instrumente, die zuletzt auch in der HBS-Veröffentlichung »Der Mensch im Mittelpunkt. Beschäftigungsorientierte Unternehmensstrategien und Mitbestimmung« beschrieben wurden.<sup>51</sup> (Vgl. Müller 2003) Die Praxis, bekannte Elemente ggf. in modifizierter Form entsprechend der Personalmanagement-Philosophie des Unternehmens neu zu kombinieren und daraus ein unternehmensspezifisch passgenaues HRM-Konzept zu entwickeln, entspricht durchaus den Prinzipien ressourcenorientierten HR-Managements, wie es z.B. von Ridder u. a. (2001) vertreten wird.

So verwundert es nicht, wenn Neuberger (1997, 40) mit Verweis auf Storeys empirische Ergebnisse feststellt, dass es sich beim HRM in den seltensten Fällen um ein integriertes Gesamtsystem bzw. Vorgehen handelt. Vielmehr stellen sie fest: Grundsätze und Maßnahmen gelten selten unternehmensweit, sondern bleiben innerhalb der Organisation sektorale begrenzt. Neuberger (1997, 40) spricht mit Blick auf Konzeptionen und Praxis von HRM von einem »Herauspicken-und-Mischen-Ansatz«. HRM sei möglicherweise »in Wirklichkeit ein symbolisches Etikett (...), hinter dem mannigfaltige Praktiken verborgen sind, von denen viele untereinander nicht zusammenhängen. Wenn dem so ist, dann würde das erklären, warum es diesen weithin pragmatischen und opportunistischen Organisationen [in seiner Studie] relativ leicht fiel, diverse Elemente dieser ›neuen‹ Initiativen aufzugreifen.« (Storey 1995, 14, zit. nach Neuberger 1997, 40)

Neuberger (1997) selbst vertritt eine eher kritisch-distanzierte Position. Er sieht »keine Grundlage für die Prüfung der Frage, ob die einzelnen Inhalte eines HRM-Systems notwendig, hinreichend und konsistent (miteinander vereinbar) sind«, da mit Ausnahme einiger weniger Systematisierungsversuche (wie z.B. den Michigan- und den Harvard-Ansatz) für das HRM keine umfassende theoretische Fundierung vorliege und »nicht klar (ist), welche Praktiken, Instrumente, Systeme, Strukturen, Institutionen vollendetes HRM ausmachen.« (Neuberger 1997, 56)

Unseres Erachtens bleibt die ausgewertete Fachliteratur den Nachweis schuldig, dass die unternehmensspezifische Integration von diversen Funktionen, Verfahren und Instrumenten des Personalmanagements auch auf der Umsetzungs-

51 So u.a. auf die Balanced Scorecard, auf Konzepte für ein Lernendes Unternehmen, für Change Management, Wissensmanagement, Zielvereinbarungen, das Instrument Workonomics, auf die Gestaltung von Leistungs- und erfolgsorientierte Entgeltsysteme, die materielle Mitarbeiterbeteiligung, die Arbeitszeitgestaltung, Verfahren zu direkten Beteiligung und Entscheidungsdezentralisierung, Empowermentstrategien und solche des Lebenslangen Lernens.

ebene konsequent umgesetzt wird. Vielfach scheint sie eher auf eine allgemeine konzeptionelle (Grundsatz-)Ebene beschränkt, statt operativ folgenreich zu werden.

Dass selbst konzeptionell ausgearbeitete (und vielpublizierte) HRM-Konzepte auf der Ebene von Verfahren, Methoden und Instrumenten wenig Neues bieten, zeigt u.a. Wunderers »Mitunternehmertum«: Als zentraler Handlungsansatz gilt dabei die Selbstverpflichtung der Mitarbeiter (Commitment) als innere Kontrolle, damit die durch Empowerment<sup>52</sup> strukturell eingeräumten Freiräume in einer aus Sicht der Organisationsleitung gewünschten Richtung genutzt werden.<sup>53</sup> Mit einem kulturellen und psychologischen Steuerungsinstrumentarium soll die durch ein Empowerment aufgegebene Kontrolle zurückgewonnen werden.<sup>54</sup>

### ***Wesentliche HRM-Instrumente und -Verfahren im »Mitunternehmertum«***

Die von Jaritz (1999, 122ff) für das Mitunternehmertum als zentral genannten Funktionen des Personalmanagements – *Personalmarketing, Personalgewinnung, Personaleinsatz und Arbeitsgestaltung, Personalfreisetzung, Personalbeurteilung,*

52 Als Empowerment werden »Unternehmensstrategien und Arbeitsorganisationen bezeichnet, in denen Beschäftigte ›befähigt‹ oder ›bevollmächtigt‹ werden sollen, selbstständig im Rahmen der betrieblichen Organisation zu handeln und Verantwortung zu übernehmen.« (Müller 2003, 160) Dabei zeigt sich eine große Nähe zum Begriff des »Intrapreneurs«. Dieser Begriff wird im Kontext des Konzepts vom »Mitunternehmertum« in Kap. 2.3.2 erläutert.

53 Dabei unterscheidet Jaritz (1999, 72f) zwischen »strategisch instrumentellem Commitment-Management« (Commitment-fördernde Kulturgestaltung, Commitment-fördernde Motivierung, Commitment-fördernde Personalgewinnung) und »politisch-kommunikativem Konsensus Management« (Konflikte austragen, verbesserte Konfliktbewältigung, Aushandlungsprozesse, organisieren von Konsens, gegenseitige Win-win-Situationen).

Ob solches Konsensus-Management nicht nur ethisches Wunschdenken bleibt, weil das Top-Management einen entsprechenden Machtverlust nicht hinnehmen wird, bezweifelt allerdings sogar Jaritz (1999, 73) – in einer Fußnote (!). Unter diesem Label wird die (fort-)bestehende hierarchische Ordnung wohl nur durch eine mikropolitische ersetzt bzw. verschleiert. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer ›selbstverpflichtenden‹ Führung von Mitarbeiter/-innen siehe auch Steinle/Ahles/Riechmann (1999).

54 Auch andere HRM-Autoren wie z.B. Waterman u.a. (1999) plädieren im Rahmen ihrer Konzepte für einen neuen »psychologischen Vertrag zwischen Firmen und Mitarbeitern, einen Vertrag, der eher auf Verwendungsfähigkeit als auf Sicherheit sowie auf dem Engagement des Unternehmens beruht, Möglichkeiten für die Mitarbeiter zu schaffen, ihre Fähigkeiten einzusetzen« (Ulrich 1999, 23). Sattelberger (1999, 59ff) spricht in diesem Kontext von einem »neuen moralischen Kontrakt« zwischen Beschäftigten und Organisation.

*Personalhonorierung, Personalentwicklung, Personaladministration, Personalcontrolling*<sup>55</sup> – unterscheiden sich lediglich in ihrer inhaltlichen Ausrichtung von anderen Konzepten. Das Konzept erscheint insgesamt stark leistungsorientiert, aber nicht ausgeprägt messorientiert. Es werden eher Ergebnisse als Prozesse bewertet. Dabei verfügt das Konzept über ein wenig formalisiertes Instrumentarium (vgl. Jaritz 1999, 100), betont jedoch eine starke Unternehmenskultur<sup>56</sup>. Diese *Unternehmenskultur* soll gegenüber den Mitarbeiter/-innen vier Funktionen erfüllen:

- die Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter über die Festlegung von Handlungsbläufen, aber auch Handlungsfreiräume (Koordinationsfunktion),
- die Vermittlung des Sinns der Arbeit und die Steigerung der Leistungsbereitschaft (Motivationsfunktion),
- die Vermittlung der Zugehörigkeit zur Organisation (Identifikationsfunktion) und
- die Abgrenzung gegenüber anderen Organisationen (Profilierungsfunktion).

(Vgl. Jaritz 1999, 102f)

55 *Personalmarketing*: »die Kunst attraktive und effiziente Arbeitsbedingungen zu gestalten und zu kommunizieren«, und zwar in einer Weise, dass sie den Bedürfnissen der faktischen und potenziellen Mitarbeiter entsprechen,

*Personalgewinnung*: sie gilt neben der Personalentwicklung als eine ganz wesentliche Personalfunktion, bei ihr kommt der mitunternehmerischen Qualifikation und Motivation eine besondere Bedeutung zu,

*Personaleinsatz und Arbeitsgestaltung*: vor allem Flexibilisierung, Individualisierung, Dynamisierung, Dezentralisierung und Entbürokratisierung der Arbeitsgestaltung,

*Personalfreisetzung*: entweder als Freisetzung von mitunternehmerischen Mitarbeitern bei gleichzeitiger Unterstützung der eigenen Existenzgründung (Outsourcing im Sinne von interner Segmentierung) oder als Trennung von nicht-unternehmerischen Mitarbeitern,

*Personalbeurteilung*: Potenzialbeurteilung oder als Leistungsbeurteilung, vor allem durch Bezugsgruppen,

*Personalhonorierung*: materielle Mitarbeiterbeteiligung über das monetäre Anreizsystem; im Konzept von Wunderer tritt diese Funktion eher zurück, in den Konzepten der ›Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft‹ ist sie zentral,

*Personalentwicklung*: Summe aller Maßnahmen, die systematisch dem Verbessern des Leistungspotenzials der Beschäftigten dienen; im Mittelpunkt dieser zentralen Funktion steht die Förderung von Schlüsselqualifikationen und die Unterstützung der Selbstentwicklung der Mitarbeiter in wenig formalisierten Prozessen und durch fördernde Rahmenbedingungen,

*Personaladministration*: sie wird soweit möglich standardisiert und automatisiert,

*Personalcontrolling*: entweder als Controlling des Personals oder als Controlling der Personalarbeit, vorzugsweise als Unterstützung des Selbstcontrollings der unternehmerischen Organisationseinheiten wie der Mitarbeiter. (Vgl. Jaritz 1999, 122-142)

56 Unternehmenskultur meint hier die von den Unternehmensmitgliedern gemeinsam geteilten und vertretenen Werte und Normen sowie Denk- und Verhaltensmuster, welche das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. (Vgl. Jaritz 1999, 96)

Bevorzugt eingesetzt werden im »Mitunternehmertum« folgende HRM-Verfahren und -Instrumente:

- Unternehmensgrundsätze zur Förderung von Mitunternehmertum, z.B. Leitsätze zur Unternehmensführung oder ein Unternehmensleitbild<sup>57</sup>,
- Feed-back-Verfahren unter Einbezug von internen oder externen Kunden oder die 360°-Beurteilung,
- Zielvereinbarungen (Management by Objectives) und umfassende Leistungsvereinbarungen; dabei werden (interne) Marktmechanismen betont,
- eine geeignete Arbeitsgestaltung, v.a. das Schaffen eines eigenen Verantwortungsbereichs,
- Portfolioanalyse zur Differenzierung des Grades des Mitunternehmertums bei der Personalgewinnung,
- Balanced-Scorecard oder selektive Kennzahlensysteme für ein Self-Controlling unternehmerischer Organisationseinheiten oder der Mitarbeiter,
- zumeist selbstgesteuerte Self-Assessment-Methoden zur Förderung der Organisationsentwicklung,
- Coaching und Mentoring,
- Benchmarking wird – wenn überhaupt – eingesetzt, um den eigenen Stand im Vergleich mit der Konkurrenz einzuschätzen, nicht aber, um die weitere Entwicklung als Anpassung an den »Besten« zu steuern.

### ***Die Fähigkeiten einer Organisation als Ergebnisse von HRM***

In einer ganz anderen Weise leistungs- und ergebnisorientiert konzeptualisiert Ulrich (1999) seinen Ansatz eines ergebnisorientierten HRM: Er meint: »Die eigentliche Herausforderung, vor der die HR als Gemeinde, weniger als Funktion steht, ist die Notwendigkeit, die Wertschöpfung zu bestimmen, die jedes Mitglied der Gemeinde beisteuert.« (Ulrich 1999, 26)<sup>58</sup> Für ihn verkörpern »Fähigkeiten (...) die

- 57 Da es im Mitunternehmertum nicht um eine bloße Regelbefolgung, sondern um ein mit den Organisationsinteressen konformes, selbstorganisiertes Handeln von kritisch-loyalen Mitarbeiter/-innen geht, soll eine kritische Distanz zum Leitbild erhalten bleiben, um ggf. rechtzeitig notwendige Veränderungen einzuleiten. (Vgl. Jaritz 1999, 67)
- 58 Bisher sei die HR-Funktion zumeist mittels eines Quotienten aus HR-Personal und Gesamtbeschäftigung gemessen worden. Diese Verhältniszahl wurde aus Ausweis für die Straffung der HR-Funktion genommen. Solche Messzahlen seien notwendig, um intern nachzuweisen, wie HR-Mittel ausgegeben werden, sind jedoch nicht geeignet nachzuweisen, wie das HRM Werte erzeugt, indem es Kapazitäten und Fähigkeiten bereitstellt. (Vgl. ebd.)

Qualifikation, die Eignung und den Sachverstand der Organisation. Sie geben an, was Organisationen leisten können und wie sie es tun. Sie stellen eine Ansammlung individueller Befähigungen dar, die in organisatorische Fähigkeiten umgewandelt werden. Durch Einkapseln der Identität der Organisation ergänzen sie deren technische Kernkompetenzen. Fähigkeiten verkörpern das Potential der Organisation, Ressourcen zu nutzen, die Dinge zu erledigen und Ziele zu erreichen.« (Ulrich 1999, 13) In seiner Argumentation sind Fähigkeiten die Ergebnisse der Human Resources und damit des HRM. »Sie dienen dem Übergang von der Mission, der Vision, den Strategien und Wertvorstellungen zur Aktion«. (Ebd., 14)

Folgende Fähigkeiten gelten Ulrich (1999) als die wichtigsten Ergebnisse von HR-Arbeit:

- *strategische Klarheit*<sup>59</sup> schaffen. Das verlangt vom HRM, ein strategischer Partner zu sein,
- *Veränderungen herbeiführen*. D.h. für HR-Manager »Change Agents«<sup>60</sup> zu sein und
- *geistiges Kapital* (verstanden als Produkt aus Kompetenz und Engagement) schaffen.<sup>61</sup> Das verlangt von ihnen, zu Fürsprechern bzw. »Anwälte(n) der Mitarbeiter (zu werden), die sich darum kümmern, wie das Unternehmen den

59 »Eine Organisation lässt die Fähigkeit zur strategischen Klarheit erkennen, wenn ihre Strategie sich auf kurz- wie langfristige Ziele konzentriert, für die Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens einen Sinn ergibt, sich in erfolgreiche Organisationsmaßnahmen umsetzen lässt, das Verhalten der Mitarbeiter prägt und die Firma den Kunden und Investoren anders erscheinen lässt.« (Ulrich 1999, 16) »Firmen mit strategischer Klarheit lassen Konzentration erkennen; sie haben Prozesse zur Ressourcenallokation festgelegt, die sie wirkungsvoll einsetzen; und sie haben eine Vision. Diese Firmen verfügen auch über eine strategische Einheitlichkeit: Sie beziehen Mitarbeiter und Kunden sowohl in den Zweck wie auch in die Mittel (die Prozesse) der von der Firma geleisteten Arbeit ein.« (Ebd., 16) HR-Manager »als strategische Partner dienen als sachkundige Beobachter dessen, wieviel Klarheit eine bestimmte Strategie aufzuweisen hat.« (Ebd., 17) Nicht zuletzt in vielfältigen Mitarbeiterkontakten erfahren sie, wie diese die Unternehmensstrategie wahrnehmen.

60 Nach Ulrich (1999, 18f) müssen HR-Manager als »Change Agents« vier Rollen ausfüllen: (1.) Sie entwerfen Veränderungen auf der Basis eines Veränderungsmodells oder einer Veränderungstheorie. (2.) Sie fördern Veränderungsprozesse dadurch, dass sie die richtigen Leute zur richtigen Zeit einsetzen, dazu müssen sie Entscheidungsträger in Veränderungsprojekte einbeziehen, experimentieren und aus Experimenten lernen. (3.) Sie gestalten Systeme derart um, dass sie sich mit den Veränderungen »vertragen«; die einzelnen Funktionsbereiche, Maßnahmen und Instrumente müssen zueinander und in Hinblick auf Gesamtstandards abgestimmt sein. (4.) HR-Manager müssen den Maßnahmen, die sie anderen empfehlen, zuerst in ihren Abteilungen und Bereichen Gestalt verleihen. (Vgl. Ulrich 1999, 18f)

61 Als fünf »Hauptwerkzeuge« zur Steigerung der Kompetenz innerhalb einer Organisationseinheit nennt Ulrich (1999, 20): Kaufen, Aufbauen, Borgen (im Kontext einer Zusammenarbeit mit Partnern, Beratern, Allianzen), Rausschmeißen und Binden.

Bedürfnissen der Beschäftigten entgegenkommen kann.« (Ulrich 1999, 23)<sup>62</sup>  
Auf diese Fähigkeiten hin richtet er seine Verfahrensweisen und Instrumente aus.

### **Zusammenfassung**

Die Entwicklung von betrieblichen Umsetzungskonzepten geschieht überwiegend durch »Bündelung« bzw. Integration und unternehmensspezifische Anpassung von bekannten Verfahren und Instrumenten, weniger durch Neuentwicklungen oder die schlichte Übernahme von »best practice«. Es gibt keinen systematisierten, »festen« Kanon von HRM-Praktiken.

Die Relevanz der verschiedenen Personal(management)-Funktionen wird in den Konzepten uneinheitlich eingeschätzt. Die Integration verschiedener HRM-Funktionen, -Verfahren und -Instrumente zu konkreten Umsetzungskonzepten scheint auf der Konzeptebene noch unzureichend gelungen. – Mitarbeiterführung, Wissens-/Veränderungsmanagement und Personalentwicklung/organisationales Lernen gelten oftmals als erfolgskritische Prozesse.

Kooperativer Mitarbeiterführung und indirekter Führung durch Strukturierung der Arbeitssituation kommt im HRM besondere Bedeutung zu. Die Kommunikation der Unternehmensstrategie an die Mitarbeiter/-innen und deren Selbstverpflichtung auf die Unternehmensziele (Commitment) werden betont. Fremdsteuerung soll zunehmend durch Selbststeuerung und -kontrolle ersetzt werden.

Den meisten Nutzen bringt HRM offenbar, wenn das Mitarbeiterpotenzial schon beim Entwickeln der Geschäftsstrategie berücksichtigt wird. Die Abstimmung von Personal- und Unternehmensstrategie erfolgt (idealerweise) in einem vielschrittenen Verfahren; wesentlich sind dabei das Erarbeiten eines Soll-Ist-Profil der erfolgskritischen Marktfaktoren sowie der Mitarbeiterleistungen, die Analyse von Branchenbedingungen, eine auf die Funktionseinheiten bezogene Stärken-/Schwächenanalyse, eine Analyse des Unternehmensumfelds sowie eine Gesamt-Kompatibilitätsprüfung.

62 Diese drei Fähigkeiten hebt Ulrich besonders hervor, darüber hinaus bezeichnet er als u.U. ebenfalls wichtig: Qualität, Kundenbeziehungen, Innovation, Entschlussfreudigkeit, Zuverlässigkeit, Lehren oder Beziehungen herstellen. (Vgl. Ulrich 1999, 24)

### **3. ENTWICKLUNGSSTAND UND ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN VON HRM IN DEUTSCHLAND – EMPIRISCHE BEFUNDE UND PROGNOSEN**

#### **3.1. DIE AUSGEWERTETEN STUDIEN**

In Kürze:

Die Autorinnen stellen in diesem Kapitel die ausgewählten Studien vor. Besonders an ihnen ist, dass sie sich thematisch meist auf Personalarbeit allgemein und nicht explizit auf HRM beziehen. Einige Ausnahme: die Studie von Wunderer/Dick über das Konzept »Mitunternehmertum«. Alle Studien werten Ist-Zustand und Entwicklungsperspektiven empirisch aus.

Die einbezogenen empirischen Studien beziehen sich thematisch zumeist auf den Ist-Stand und die Perspektiven von Personalarbeit, nicht explizit auf HRM; erst recht nicht stellen sie einen direkten Bezug zu einzelnen HRM-Konzepten her. Einzig Jaritz (1999) und Wunderer/Dick (2000) beziehen sich bei der Konzeption der Untersuchung und bei der Interpretation explizit auf das von ihnen vertretene Konzept des »Mitunternehmertums«. Ausgewertet wurden im Einzelnen folgende Studien:

- Sackmann/Elbe (2000) berichten auf der empirischen Basis einer Studie, die 1994/95 am Institut für Personal- und Organisationsforschung der Universität der Bundeswehr München durchgeführt wurde, von »Best Practices in Human Resource Management« (Untersuchungstitel). (Vgl. auch Sackmann 1996) Zugrunde liegen 141 Fragebögen, die von west-deutschen Führungskräften im Personalbereich ausgefüllt wurden.<sup>63</sup> Die Autoren vergleichen die eigenen empirischen Ergebnisse zudem mit Tendenzen der empirischen Personalfor-

63 Der Fragebogen basiert, als übersetzte und behutsam auf deutsche Verhältnisse angepasste Version, auf dem Befragungsinstrument der internationalen Studie »Best International Human Resource Management Practices« unter Federführung von Prof. Mary Ann von Glinow (University of Southern California bzw. Florida International University). Die Auswahl der einbezogenen Handlungsfelder (Personalabteilung, Personalrekrutierung, Personalentwicklung, Leistungsbeurteilung, Entlohnungspraktiken, Führung) zeigt eine Anlehnung an den Michigan-Ansatz des HRM.

schung seit 1990 in Westdeutschland; dazu haben sie 27 weitere empirische Studien ausgewertet.

- Die von Gaugler/Wiltz (1992) vorgelegten Daten basieren auf der europäischen Vergleichsstudie des »Price Waterhouse Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management«. In diesem von der Cranfield School of Management 1989 initiierten Projekt kooperierten 1992 auf dem Gebiet des Personalmanagements führende Hochschulen aus 14 europäischen Staaten (DK, D, FL, F, GB, IRL, I, NL, N, P, S, CH, E, Türkei). Ihre Daten stammen aus der dritten schriftlichen Befragung, die zwischen Nov. 1991 und Aug. 1992 bei privatwirtschaftlichen und öffentlichen Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten durchgeführt wurde. In Westdeutschland waren 825 Unternehmen beteiligt.
- Weber/Kabst (2002) präsentieren Befunde auf der Basis von breit angelegten empirischen Ergebnissen der jüngsten Erhebungswelle des renommierten »Cranfield Network on International Human Resource Management«, an dem inzwischen Forschungsteams aus 33 Ländern mitarbeiten. Im Jahr 2000 wurden dabei 9543 Unternehmen befragt, darunter 762 deutsche.<sup>64</sup>
- Die Situation von Personalarbeit zwischen Wunsch und Wirklichkeit untersucht Fremppel (2000b) auf Basis einer breit angelegten Befragung von Personalverantwortlichen und Betriebsratsvorsitzenden in Unternehmen der deutschen Metallindustrie mit mehr als 500 Beschäftigten.<sup>65</sup>
- Die Umsetzung des Prinzips Nachhaltigkeit im Personalmanagement untersuchen Thom/Zaugg (2002)<sup>66</sup> vom Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern auf Grundlage einer europäischen Vergleichsstudie. Ihre Ergebnisse basieren auf den Antworten von 1016 Unternehmen aus acht europäischen Ländern (CH, D, I, F, S, A, GB, NL).
- Jaritz (1999) hat im Rahmen einer Dissertation die Personalverantwortlichen der 830 größten Unternehmen aus Deutschland und der Deutschschweiz befragt; die Stichprobe umfasste 110 Rückantworten; davon 65 % aus Deutschland und 35 % aus der Schweiz.

64 Eine weitere Auswertung auf der Datenbasis der europaweiten Untersuchung des Cranfield Network On European Human Resource Management (Cranet-E), welche Daten aus 22 europäischen Ländern einbezieht, legt Mayrhofer (1999) vor. Er konzentriert sich auf die Situation in 709 privatwirtschaftlichen Organisationen mit mehr als 200 Beschäftigten aus vier Ländern (D-Ost, DK, A, POR) und vergleicht seine Ergebnisse mit Befunden aus der Erhebungswelle von 1991.

65 Für Detailinformationen zur Anlage der Untersuchung sowie weiteren Ergebnissen siehe Fremppel (2000a).

66 Ausführlicher werden die Ergebnisse in Zaugg/Blum/Thom (2001) vorgestellt.

■ Die Ist-Stands-Analyse von Wunderer/Dick (2000) sowie ihre Prognose bis zum Jahr 2010 basiert auf einer vertieften schriftlichen Befragung von 27 hochrangigen Personalverantwortlichen aus zumeist international tätigen Mittel- und Großbetrieben der Schweiz, die 1999 durchgeführt wurde. Die Studie stammt vom Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St. Gallen in enger Zusammenarbeit mit der Zürcher Gesellschaft für Personal-Management (ZGP). Aufgrund der internationalen Ausrichtung der Herkunftsunternehmen der Befragten sowie der Vielfalt interessanter Einzelergebnisse und deren Aktualität wurden diese Schweizer Ergebnisse mit aufgenommen.

Die Auswertung nimmt die drei Themenkomplexe auf, welche bereits in Kap. 2 untersucht wurden: (1.) den Stellenwert des Personals und des Personalwesens im Unternehmen, einschließlich das Mitarbeiterbild, (2.) den Integrationsgrad von Personal- und Unternehmensstrategie und (3.) die Entwicklung der Personalfunktionen und Praktiken. Dem vorangestellt wird ein kurzer Ausblick auf erwartete Veränderungen der Unternehmensumwelt.

### **3.2. DIE UNTERNEHMENSUMWELT ALS ZENTRALER BEDINGUNGSFAKTOREN DES HRM**

#### In Kürze:

Die Autorinnen beschreiben die in den Studien prognostizierten Veränderungen der Unternehmensumwelt. Die Autorinnen stellen vor allem Ergebnisse von Wunderer/Dick vor, da in dieser Studie besonders ausführlich nach Veränderungen gefragt wurde. Fazit: Die zunehmende Globalisierung der Märkte und die Internationalisierung der Unternehmen hat eine Wettbewerbsverschärfung zur Folge. Die Förderung von Lernbereitschaft und Flexibilität wird deshalb zu einer zentralen Aufgabe der Personalentwicklung. An die Stelle von Beschäftigungssicherheit tritt Beschäftigungsfähigkeit bei gleichzeitig zunehmenden direkten Beteiligungsmöglichkeiten für die Beschäftigten.

Dass sich relevante Umfeldbedingungen, v.a. im Bereich Technologie und Märkte, für die Unternehmen sehr schnell verändern und dabei der Wettbewerb härter wird, scheint für die ganz überwiegende Mehrheit der Unternehmen seit (spätestens) Ende der 1980er Jahre Realität zu sein. Die *Dynamik dieser Veränderungen* sowie der zunehmende *Konkurrenzdruck* sind für die befragten Unternehmen

zentrale externe Einflussfaktoren ihres Wirtschaftens. (Vgl. Sackmann/Elbe 2000, 135ff).<sup>67</sup>

Die Studie von Wunderer/Dick (2000) fragt als Basis für eine empirisch gestützte Prognose zukünftiger Entwicklungen besonders dezidiert nach erwarteten Veränderungen von Umfeldbedingungen. Ihre Ergebnisse werden im Folgenden im Mittelpunkt stehen.

Die dabei befragten Schweizer Personalmanager erwarten, dass die zunehmende *Globalisierung der Märkte und die Internationalisierung der Unternehmen* das Personalmanagement bis 2010 mehr denn je beeinflussen werden. Als eine der nachdrücklichsten Folgen wird eine weitere Wettbewerbsverschärfung erwartet. (Vgl. ebd., 9ff) – Die *Halbwertzeit von Wissen* wird sich nach dieser Studie aufgrund eines ungebremsten technischen Fortschritts weiter verkürzen; das zwingt die Beschäftigten zu permanenter *Weiterbildung*. Das Fördern von Lernbereitschaft und Flexibilität wird in diesem Kontext zu einer zentralen Aufgabe der Personalentwicklung. In dem Maße, in dem technologische Entwicklungen die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort ermöglichen, wird auch die Gestaltung von *flexiblen Arbeitsformen* als HRM-Aufgabe immer wichtiger. Die Virtualisierung von Arbeitsplätzen durch IuK-Technologie wird zunehmen und den Wissenszugang erleichtern, aber die Anforderungen an den Umgang mit Informationen bzw. Informationstechnologien verschärfen. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 9ff)

Im internationalen Vergleich werden die ausgesprochen niedrige Fluktuarionsrate und die hohe *Unternehmensbindung des Personals* in Deutschland besonders deutlich. HRM muss sich deshalb hier stärker als in fast allen anderen Ländern auf Personalentwicklung und weniger auf Personalrekrutierung konzentrieren.<sup>68</sup> (Vgl. Weber/Kabst 2002) Weitere zentrale Rahmenbedingungen sind in Deutschland die lange *Tradition institutionalisierter und rechtlich abgesicherter Mitbestim-*

67 Allerdings weisen Garnjost/Wächter (1996, 803) darauf hin, dass Umwelt- bzw. Umfeldbedingungen nicht einfach objektiv da sind, sondern in jeweils bestimmter – und damit unterschiedlicher Weise – vom Management wahrgenommen und entsprechend ihres Interesses interpretiert werden. Hinzu kommt, dass sie dessen Handeln nicht einseitig determinieren, sondern zugleich innerhalb eines gewissen Spielraumes Optionen darstellen. »Sie sind in diesem Sinne immer zugleich Bedingungen und Ergebnis von Managementhandeln.« (Ebd., 803)

68 U.E. zeichnen sich hierbei jedoch Veränderungen ab: Aufgrund des demografischen Wandels in der BRD – insbesondere aufgrund des Geburtenrückgangs – droht auf mittlere Sicht in Teilbereichen der Wirtschaft ein Mangel an qualifizierten Fachkräften. Damit wird Personalrekrutierung wieder an Bedeutung gewinnen ebenso wie die Umqualifizierung und Anpassungsweiterbildung älterer Arbeitnehmer/-innen. In diesem Kontext wäre eine Verbindung der Fachdiskussionen um HRM und um die Folgen des demografischen Wandels wünschenswert. (Siehe dazu Ergebnisse aus dem entsprechenden Forschungsbereich des Bundesministeriums Bildung und Forschung)

mung und in Folge dessen eine starke Verregelung und Verrechtlichung der Arbeitsbeziehungen, eine korporatistische Tradition der Zusammenarbeit, das Entstehen einer sozialen Marktwirtschaft sowie eines etablierten *Berufsbildungssystems*. Eine wesentliche Folge dieser Bedingungen ist nicht zuletzt Facharbeit bzw. »der Facharbeiter« als orientierendes Leitbild qualifizierter Berufsarbeit. (Vgl. Wächter/Stengelhofer 1995, 90)

Vor dem Hintergrund zunehmender Globalisierung und eines verschärften Wettbewerbs prognostizieren Schweizer Personalmanager, dass an die Stelle von Beschäftigungssicherung künftig (im besten Falle) zunehmend *Arbeitsmarkt- bzw. Beschäftigungsfähigkeit* treten wird. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 9ff) Zugleich erwarten sie auf allen Ebenen (Betrieb, Arbeitsplatz, Team, Unternehmen) künftig mehr direkte *Mitwirkungsmöglichkeiten* für die Arbeitnehmer/-innen. Ihre Prognosen zur künftigen Einflussnahme von Arbeitnehmervertretungen (Mitbestimmung) sind dagegen uneinheitlich. (Vgl. ebd., 16)

Die befragten Personalmanager sehen deutliche Anzeichen für einen fortschreitenden gesellschaftlichen *Wertewandel* (bis 2010), der sich ihres Erachtens durch folgende Orientierungen charakterisiert lässt: Die Erwerbstätigen suchen mehr Lebensgenuss, die klassische Karriereorientierung verliert zugunsten von Sinnsuche an Gewicht und eine *Work-Life-Balance* sowie die persönliche Entfaltung in verschiedenen Lebensbereichen wird für Führungskräfte wie Arbeitnehmer/-innen zunehmend zu einem zentralen »Laufbahnziel«. Damit wird der Umgang mit den Spannungsfeldern Beruf – Familie – Freizeit sowie Erwerbstätige – Erwerbslose und die Integration von pluralistischen, mitunter gar entgegengesetzten Orientierungen und Werten<sup>69</sup> zukünftig zu einer wichtigen Aufgabe des Personalmanagements. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 26ff)

Der sich vollziehende und für die Zukunft prognostizierte Wandel gesellschaftlicher Werte<sup>70</sup> sowie demografischer Strukturen lässt die Personalmanager/-innen erwarten, dass die *Beschäftigtengruppen heterogener* werden: ausländische, weibliche und ältere Arbeitskräfte gewinnen an Bedeutung. Nach ihrer Einschätzung wird HRM künftig stärker zu einem Diversity-Management werden müssen. Perso-

69 Zentrale Spannungsfelder konzeptualisieren Wunderer/Dick (2000, 44ff) als Berufs- versus Familien- bzw. Freizeitorientierung, unternehmerisches Engagement versus Arbeitsplatzunsicherheit, Identifikation mit den Unternehmenszielen versus Individualisierung sowie Sinn/Spaß an der Erwerbsarbeit versus Hedonismus.

70 Diese Autoren befassen sich also nach wie vor mit Fragen des gesellschaftlichen Wertewandels und möglichen Konsequenzen für das Personalmanagement – obgleich Sackmann/Elbe (2000, 137) feststellen, dass das Interesse der betriebswirtschaftlichen Forschung an diesem Thema seit Mitte der 1990er Jahre merklich zurückgegangen ist.

nalmarketing gewinne dabei – nicht nur in Mangel-Berufen – an Bedeutung. (Vgl. ebd., 38)

### **3.3. DER STELLENWERT DES PERSONALS UND DES PERSONALMANAGEMENTS IM UNTERNEHMEN**

In Kürze:

Kapitel 3.3 analysiert die praktische Umsetzung von Personalmanagement. Dabei arbeiten die Autorinnen eine deutliche Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis heraus. Trotz der immer wieder hervorgehobenen Bedeutung des Personals rsonalarbeit als entscheidender Wettbewerbsfaktor für den Unternehmenserfolg, ist und bleibt das vorherrschende Unternehmensziel rein betriebswirtschaftlicher Natur. Die strategische Bedeutung von HRM wird als gering eingeschätzt. Ein Paradigmenwechsel zu mehr ressourcenorientierterem strategischem HRM wurde in der betrieblichen Praxis bisher nicht nachgewiesen.

#### ***Kein Paradigmenwechsel im Personalmanagement***

Trotz der in Wirtschaft und Wissenschaft vielfach postulierten Bedeutung des Personals – und damit auch des Personalmanagements – als entscheidender Wettbewerbsfaktor für den Unternehmenserfolg, zeichnen die empirischen Befunde aus den 1990er Jahren ein völlig anderes Bild betrieblicher Praxis. Ein breit durchgesetzter Paradigmenwechsel zu ressourcenorientierterem und strategischem HRM wurde in der Praxis von Personalarbeit bisher, ungeachtet des ausgeprägten »talks« darüber, nicht nachgewiesen. Auch Wunderer/Dick (2000), die selbst das mitarbeiterzentrierte HRM-Konzept des Mitunternehmertums propagieren, müssen dies einräumen. Die von ihnen befragten Schweizer Personalverantwortlichen beobachten und erwarten für die Zukunft *widersprüchliche personalpolitische Grundhaltungen*: »Auf der einen Seite wird eine Aufwertung der Human Ressourcen und der Personalarbeit („Der Mensch wird Mittelpunkt“) prognostiziert, auf der anderen wird eine verstärkte Instrumentalisierung der Human Ressourcen („Der Mensch wird Mittel. Punkt“) erwartet.« (Wunderer/Dick 2000, 26, 35ff) Ob HRM künftig eher mittel- und langfristig, als Aufbau und Entwicklung von Humanressourcen oder aber als kurzfristige Vernutzung dieser betrieben wird, scheint völlig offen.

Dagegen findet Fischer (1998, 149) bei seiner Befragung in der baden-württembergischen chemischen Industrie gerade die beiden sehr langfristig angelegten HRM-Elemente Strategische Orientierung des HRM und Personalentwicklung der Mitarbeiter in den untersuchten Betrieben am vollständigsten und häufigsten praktiziert.

Auch für die deutsche Metallindustrie wurde gezeigt, dass sowohl die Mehrzahl der Personalmanager wie der Betriebsratsvorsitzenden beobachten, dass ihre Unternehmensleitungen seit den 1990er Jahren dem *Personal eine höhere Bedeutung zumessen* als in den Jahrzehnten zuvor. Dies beruhe v.a. auf der Einsicht, dass zufriedene und motivierte Mitarbeiter/-innen eine erhöhte Leistungsbereitschaft zeigen. Dieser Bedeutungszuwachs kommt allerdings nicht, wie zu erwarten wäre, in einer starken Zunahme und einer weiten Verbreitung von entsprechenden personalpolitischen Leitsätzen oder gar durch Konsequenzen in den unternehmenspolitischen Zielen zum Ausdruck. Das vorherrschende Unternehmensziel ist und bleibt nach Frempel (2000b, 8) rein betriebswirtschaftlicher Natur. Auch dort, wo die Unternehmensleitze eine hohe Bedeutung der Mitarbeiter/-innen unterstreichen, werden diese, nach Einschätzung der befragten Manager und Betriebsräte, selten wirklich gelebt. Für Frempel (2000b, 8) liegt die Vermutung nahe, dass solche Leitsätze eine »eine Alibifunktion zur Verbesserung des Unternehmensimages darstellen.«

Auch führende Schweizer Personalmanager sahen 1999 das Ende einer einseitigen *Ökonomisierung des Personals* noch nicht erreicht; sie hielten bis 2010 allerdings eine Wende für möglich und erwarteten, dass sich bis dahin »die Erkenntnis durchsetzen (wird), dass die Human Ressource gerade in der Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft der zentrale Erfolgsfaktor in komplexen, dynamischen und hart umkämpften Märkten sind.« (Wunderer/Dick 2000, 54) Die Förderung von unternehmerischem Mitwissen, Mithandeln und Mitverantworten sollte und würde – ganz im Sinne der Wundererschen Argumentation – bis dahin im Zentrum der Personalmanagementaktivitäten stehen.<sup>71</sup>

71 Die befragten Schweizer Manager halten »Individualisierung und Flexibilisierung«, »Wertorientierung«, »Zielgruppenorientierung« und »Internationalisierung« für zentrale Gestaltungsansätze zukünftiger HRM-Programme. Sie erwarten – unter dem Einfluss dynamischer Umfeldentwicklungen – weiter steigenden Flexibilisierungs- und Individualisierungsbedarf und sehen als Grundlage der neuen IuK-Technologie auch vielfältige Möglichkeiten v.a. zur Ausdifferenzierung und Individualisierung von Arbeitszeiten. Zielgruppenorientierung meint hier v.a. eine stärkere Orientierung auf die Potenziale und Bedürfnisse von Beschäftigtengruppen, die künftig stärker gefördert werden sollen: ältere sowie ausländische Arbeitnehmer/-innen und Frauen, die Familie und Beruf vereinbaren wollen. Diese erwartete Ausrichtung von HRM-Programmen versteht sich als Reaktion auf die Internationalisierung bzw. Globalisierung der Wirtschaft sowie auf einen demografischen Wandel wie einen gesellschaftlichen Wertewandel. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 83ff)

## **Geringe Verbreitung von »Mitunternehmertum« in der betrieblichen Praxis**

Bislang allerdings ist eine weitere Verbreitung des Konzepts *Mitunternehmertum* in der betrieblichen Praxis nicht nachgewiesen. Jaritz (1999, 173ff) findet bislang einen ähnlich »starken« Einsatz in der Industrie und im Dienstleistungssektor, muss aber einräumen, dass dieses Konzept in der Schweiz deutlich stärker Fuß gefasst hat als in Deutschland. In der betrieblichen Praxis werde bislang vor allem von den (hohen) Führungskräften unternehmerisches Verhalten erwartet. Nur zwei deutsche Unternehmen in seiner Untersuchung verlangen unternehmerisches Denken und Handeln ausdrücklich von allen ihren Beschäftigten.<sup>72</sup>

Die von Wunderer/Dick (2000) befragten Schweizer Personalmanager erwarten indes, dass sich die *strukturellen Bedingungen* für ein internes *Mitunternehmertum* bis 2010 verbessern werden, weil hierarchische und bürokratische Steuerung zugunsten von interner Markt- und sozialer Netzwerksteuerung auf ein mittleres Maß zurückgedrängt werden. Daraufhin werde sich die Belegschaftsstruktur in bezug auf ihre Bereitschaft und Fähigkeit zum Mitunternehmertum dramatisch wandeln<sup>73</sup>: Der Anteil von unternehmerisch qualifizierten und motivierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wird durch gezielte Qualifizierung, Förderung und durch klare Leis-

- 72 Gefördert wird Mitunternehmertum nach Jaritz (1999) empirischen Befunden in der betrieblichen Praxis am stärksten über die Personalfunktion Führung und zu etwas geringerem Maße mittels Personalbeurteilung, -gewinnung und -entwicklung sowie seltener über die Honorierung des Personals. Dem Personaleinsatz und der Arbeitsgestaltung kommen nach Einschätzung der befragten HRM-Praktiker in diesem Kontext eine signifikant geringere Bedeutung zu. (Vgl. Jaritz 1999, 179) Auf der Instrumentenebene halten sie Zielvereinbarungen und das Schaffen eigener Verantwortungsbereiche für besonders geeignet, das unternehmerische Verhalten von Mitarbeiter/-innen zu fördern. Diese Instrumente würden auch häufig eingesetzt. Dagegen sprechen sie einer Gewinn- und Kapitalbeteiligung wie auch der aktiven Beeinflussung der Unternehmenskultur und Zusatzleistungen in der Praxis eine sehr geringe Eignung und Relevanz bei der Förderung von Mitunternehmertum zu. Deutlich häufiger eingesetzt würden dann noch – obwohl nach Einschätzung der Personalmanager weniger geeignet – die gezielte Mitarbeiterauswahl, ein partizipativer bzw. delegativer Führungsstil, Personalentwicklung und Schulung, Personalbeurteilung bzw. Mitarbeitergespräch, das Gestalten anspruchsvoller Arbeitsaufgaben sowie interne oder externe Kundenbefragungen. (Vgl. Jaritz 1999, 32f) Für das Gewinnen von unternehmerisch denkenden und handelnden Personen wird in Zukunft der betriebliche Entfaltungsspielraum, die Weiterbildungschancen sowie die Aufgabenvielfalt zentral werden, erwarten Schweizer Personalmanager. Auch Innovationskraft des Unternehmens, Führungsstil, Unternehmensimage und Einkommen sind in diesem Kontext wichtig. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 63ff)
- 73 Hier wäre m.E. zu prüfen, ob sich das personalpolitische Engagement von Wunderer und seiner Arbeitsgruppe und die von ihnen produzierten empirischen Ergebnisse nicht gegenseitig verstärken und sich mittels Samplestruktur und Interpretation der empirischen Ergebnisse nicht Verzerrungen ergeben.

tungsanforderungen erheblich ansteigen. Erwartet werden bis 2010 rund 23 % Mitunternehmer bei den Nicht-Führungskräften und 38 % bei den Führungskräften (Ist-Stand 1999: 15 % bzw. 23 %) sowie rund 40 % unternehmerisch motivierte Mitarbeiter bei den Nicht-Führungskräften wie bei den Führungskräften (Ist-Stand 1999: 33 % bzw. 38 %). Der Anteil der Mitarbeiter mit geringer Mitunternehmerkompetenz sinkt nach dieser Prognose bis 2010 auf 25 % bei den Nicht-Führungskräften und auf 14 % bei den Führungskräften (Ist-Stand 1999: 36 % bzw. 21 %). Der Anteil von innerlich gekündigten Beschäftigten, Überforderten und »Bremsern« wird bis 2010 bis auf 11 % bei den Nicht-Führungskräften und 8 % bei den Führungskräften zurückgedrängt werden (Ist-Stand 1999: 16 % bzw. 12 %). (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 57ff) Das Managen einer Balance zwischen Arbeitszeit, Freizeit, Familienzeit und Lernzeit sowie zwischen differenten Wertvorstellungen wird zunehmend zu einer zentralen Aufgabe des HRM werden. Die Tatsache, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht unbegrenzt flexibel, mobil, lern- und leistungsfähig und zugleich kooperativ und loyal sein können und wollen, dass sie also nicht willenlose Arbeitskräfte sind, sondern eigene Interessen verfolgen, wird im Personalmanagement zwar zunehmend (an-)erkannt, gewinnt jedoch nicht unbedingt in jeder Hinsicht Handlungsrelevanz. Der Umgang mit den in Kap. 3.2 erwähnten Spannungsfeldern unter der Zielsetzung der Integration verschiedener Beschäftigten- und Interessen(-gruppen) stellt nach Einschätzung von Wunderer/Dick (2000, 44) eine der großen aktuellen wie zukünftigen Herausforderungen von HRM da.

### ***Die strategische Bedeutung von HRM wird gering (ein-)geschätzt***

Aber wie steht es heute um den Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg? Erhebliche Zweifel an der Anerkennung der Leistungen des Personalmanagements als ein entscheidender Erfolgsfaktor der Unternehmen lassen die empirischen Ergebnisse von Sackmann/Elbe (2000, 135) aufkommen: Selbst die von ihnen befragten Führungskräfte aus dem Personalbereich stufen die Leistungen des Personalmanagements nicht als kritischen Faktor für den Unternehmenserfolg ein. Ein effektives Personalmanagement werde in den Unternehmen zwar erwartet und genutzt, habe ihres Erachtens aber gegenüber anderen Erfolgsfaktoren<sup>74</sup> eine eher geringe Bedeutung. Diese Autoren und Autorinnen

74 Wie z.B. Setzen hoher Leistungsziele für das Unternehmen, Kundenservice, ständiger Verbesserung, hervorragende Mitarbeiter und operative Effizienz.

sehen die betriebliche Personalarbeit in den 1990er Jahren in einer grundlegend *widersprüchlichen Situation*: »Personalarbeit wird weiterhin professionalisiert, nach wie vor aber nicht als wirklicher Erfolgsfaktor für die Unternehmen eingeschätzt.« (Sackmann/Elbe 2000, 138)

Zwar sind die personalpolitischen Aufgabenfelder gegenüber den 1970er und 80er Jahren erheblich gewachsen, ihre strategische Bedeutung scheint jedoch nach wie vor weniger ausgeprägt als ihre operative. (Vgl. Fremppel 2000b, 10) Zudem werden wesentliche Kerngebiete von Personalarbeit, wie z.B. Personalplanung, Mitarbeiterinformation, Aufbau- und Ablauforganisation und Entgeltgestaltung heute immer noch überwiegend von anderen Ressorts bearbeitet. »Ein geringes Interesse der Personalleiter an einer Aufgabenerweiterung und eine niedrige Einschätzung der Wichtigkeit strategischer Aufgaben lassen befürchten, dass von deren Seite nicht auf eine Bedeutungszunahme des Personalressorts gedrängt wird.« (Fremppel 2000b, 10)

So wundert es nicht, dass die empirischen Studien für Deutschlands Mittel- und Großunternehmen zwar fast flächendeckend das Vorhandensein einer Personalplanung bestätigen<sup>75</sup>, aber ausfallend wenige deutsche Unternehmen – lediglich 19 % – zu Beginn der 90er Jahre eine schriftlich fixierte *Personalmanagementstrategie* hatten. Im Vergleich zu Unternehmensstrategien waren explizit formulierte Personalmanagementstrategien weit weniger verbreitet.<sup>76</sup> (Vgl. Gaugler/Wiltz 1992, 449)

Fremppel (2000b) kommt letztlich zu dem Schluss, dass das Personalwesen weder den heutigen noch den künftigen Anforderungen an seine Leistungsfähigkeit gerecht wird. Anstatt strategisch zu handeln und gestaltendes Element der Unternehmensführung zu sein, leide es »unter begrenzten Handlungsspielräumen, geringer Ressourcenautonomie, geringem Machtpotenzial zur Durchsetzung

75 Zu Beginn der 1990er Jahre hatten 86 % der befragten deutschen Unternehmen eine Personalplanung; das waren wesentlich mehr als z.B. in Großbritannien oder Frankreich. In Deutschland war der Planungshorizont für die Personalbeschaffung am langfristigsten. Der Anteil der Unternehmen mit zweijährigem Planungshorizont war in Deutschland am größten; nur ein Drittel der Unternehmen – das war im europäischen Vergleich der kleinste Anteil – planten lediglich ein Jahr voraus. (Vgl. Gaugler/Wiltz 1992, 450) Fremppel (2000b) bestätigt für das Ende desselben Jahrzehnts, dass Personalplanung in Deutschland zwar einen hohen Verbreitungsgrad hat, strategische und qualitative Aspekte aber vielfach vernachlässigt werden. (Vgl. ebd., 10)

76 In Großbritannien und Schweden lag dieser Prozentsatz damals mehr als doppelt bzw. dreimal so hoch. Französische und deutsche Unternehmen haben ihre Personalmanagementstrategie meist nicht schriftlich festgelegt. 31 % der an der Studie beteiligten deutschen Unternehmen können keine Personalmanagementstrategie vorweisen. Damit lag ihr Anteil in Deutschland mehr als 10 Prozentpunkte höher als in den übrigen Vergleichsländern. In Schweden belief sich dieser Anteil auf nur 4 %. (Vgl. Gaugler/Wiltz 1992, 449)

strategischer Personalarbeit sowie einer fehlenden Einbeziehung der Personalleiter in wichtige geschäftspolitische Entscheidungen.« (Frempel 2000b, 7). Als eine wichtige Ursachen für diesen Missstand sieht er die Tatsache, dass das Personal – entgegen vieler Postulate – von vielen Unternehmensleitungen nicht wirklich als wesentlicher Erfolgsfaktor angesehen wird.<sup>77</sup>

Zu ähnlichen Einschätzungen kommen auch andere Untersuchungen. Die Erkenntnisse empirischer Personalforschung über die Situation betrieblicher Personalarbeit in den 90er Jahren in Deutschland unterstreichen nach Sackmann/Elbe (2000) »die Notwendigkeit, nicht nur verbal die strategische Bedeutung des Personalmanagements zu predigen, sondern in der Praxis auch tatsächlich das Personalmanagement stärker in die Gesamtunternehmensstrategie einzubinden und damit weniger als Kostenfaktor, denn als Erfolgsfaktor zur sehen.« (Ebd., 155) Der HRM-Ansatz zielt genau in diese Richtung. Um allerdings zu substanziellem Veränderungen zu kommen, müsste konsequent an seiner betrieblichen Umsetzung gearbeitet werden. Unseres Erachtens stellt die Überwindung der Diskrepanz zwischen Worten und Taten eine zentrale Herausforderung für die Personalarbeit der Zukunft dar.

Auch breit angelegte international vergleichende Studien zur Praxis des Personalmanagements in Betrieben und Verwaltungen beurteilen die *Situation in Deutschland* insgesamt als *besorgnisregend*: Es »häufen sich die Indizien, dass das Personalmanagement in einem großen Anteil der Unternehmen vor einem wenig professionellen Hintergrund betrieben wird, dass es zwar in praktisch allen deutschen Unternehmen institutionell verankert ist, aber offensichtlich nicht als zentraler und wichtiger Bereich angesehen wird.« (Weber/Kabst 2002, 43) So erklärt sich möglicherweise auch, dass in »nahezu allen anderen in die Untersuchung einbezogenen Ländern (...) die systematische Evaluierung der Leistungen der Personalabteilung beziehungsweise des Personalmanagements weiter verbreitet ist als in Deutschland.« (Ebd., 48)<sup>78</sup>

77 Daneben nennt Frempel (2000b, 11f) verschiedene funktionsimmanente Ursachen, die seines Erachtens zu einem generellen Akzeptanzproblem des Personalressorts führen; so u.a. mangelnde Erfolgsnachweise für die Arbeit des Personalwesens, externe und interne Sachzwänge wie v.a. die Kosten situation, interne Rollenkonflikte des Personalmanagements sowie »das Stigma« eines Vorstandes oder Geschäftsführers, aufgrund des Mitbestimmungsgesetzes z.B. als Arbeitsdirektor »von Gewerkschafts Gnaden« berufen worden zu sein, was angeblich zu Akzeptanzproblemen im Linienmanagement führt. Ansatzpunkte, die aus dem skizzierten Missstand des Personalwesens herausführen sollen, diskutiert er ab S. 13ff.

78 Zur Situation in der IT-Branche siehe Wladikas/Schimansy-Geier (2002).

### **3.4. ZUR INTEGRATION VON PERSONAL- UND UNTERNEHMENSSTRATEGIE**

In Kürze:

Kapitel 3.4 beschäftigt sich mit der Integration von Personal- und Unternehmensstrategie. Der Einfluss der Personalmanager auf die Entwicklung der Unternehmensstrategie wird in den Studien unterschiedlich bewertet. Die strategische Bedeutung von Personalarbeit wird in der Praxis geringer eingestuft. Es überwiegt die operative Ebene.

#### ***Uneinheitliche Befunde zum Einfluss der Personalmanager auf die Unternehmensstrategie***

Die empirischen Befunde zur Beteiligung der Personalleiter bzw. der Personalabteilung an der Unternehmensstrategie-Entwicklung erscheinen nicht widerspruchsfrei. Tatsächlich differenzieren die Ergebnisdarstellungen unterschiedlich klar bei Fragen der Reichweite, Zielsetzung und dem Zeitpunkt der Beteiligung. Weber/Kabst (2002, 43) betonen, dass die Personalarbeit in der Praxis bei der Bearbeitung von personalbezogenen Folgeproblemen wirtschaftlicher Entscheidungen im Unternehmen eine wichtige Rolle spielen, ihr Fachwissen zu den Themen Humanvermögen(-sentwicklung) oder Wissensmanagement beim Entwickeln von Unternehmensstrategien aber kaum eingeht. Dagegen sehen Sackmann/Elbe (2000, 136) die Personalabteilung bei der Entwicklung von Schlüsselstrategien in 81,6 % der Unternehmen beteiligt; sie arbeiteten in solchen Fragen eng mit der Unternehmensführung zusammen. Frempel (2000b, 11) sieht dagegen den Einfluss des Personalressorts auf unternehmenspolitische Entscheidungen außerhalb der Personalpolitik nach wie vor als sehr begrenzt an. »Investitions-, Produkt- und Vertriebspolitik sind Felder, auf die das Personalressort wenig Einfluss hat und in die es personalpolitische Gesichtspunkte so gut wie nicht einbringen kann.« (Frempel 2000b, 11) Die Fachkompetenz der Personalfunktion sei heute zwar hoch, jedoch immer noch stark von operativen und weniger von strategisch geprägten Aufgaben geprägt.

Die Einschätzung, wonach die Personalverantwortlichen in deutschen Unternehmen bei der Entwicklung der Unternehmensstrategien insgesamt keine wirklich wichtige Rolle spielen, stützen Weber/Kabst (2002) durch detaillierte Ergebnisse zu *Zeitpunkt und Reichweite ihres Einflusses*: Obwohl 84 % der Unternehmen

angeben, eine Unternehmensstrategie formuliert zu haben<sup>79</sup>, waren nur 58 % der Personalverantwortlichen daran von Anfang an beteiligt. In 19 % der Unternehmen waren sie in der Planungsphase beratend dabei, in 7 % waren sie in der Einführungsphase einbezogen. In 16 % der Unternehmen gaben die Personalverantwortlichen an, dass sie gar nicht in die Strategieentwicklung einbezogen waren. »Der Anteil der Nichtbeteiligung der Personalverantwortlichen ist in den wichtigsten Vergleichsländern erheblich niedriger. Er liegt in Frankreich (1 %), Spanien (2 %), Schweden (5 %) und Großbritannien (7 %) deutlich im einstelligen Bereich.« (Weber/Kabst 2002, 42)

Auch in der Schweiz sahen im Jahr 1999 immerhin noch 11 % der führenden Personalmanager die Personalstrategie als unabhängig von der Unternehmensstrategie an, ein Zustand, der allerdings für fast alle Befragten bis zum Jahr 2010 keinen Bestand mehr haben soll. Die Strategie ›Personalstrategie folgt Unternehmensstrategie‹ war 1999 für 70 % der Befragten Realität; für 2010 prognostizieren dies nur noch 15 %. Für die Zukunft erwarten 81 %, dass die Personalstrategie ein integraler Teil der Unternehmensstrategie wird – ein Zustand der 1999 für nur 19 % der Personalverantwortlichen betriebliche Praxis war. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 55f)

### **Schlechte innerbetriebliche Positionierung von Personalleiter/-innen**

Ein wichtiger Indikator für den Integrationsgrad von Personal- und Unternehmensstrategie – und für die tatsächlichen Realisierungschancen einer frühzeitigen Verzahnung beider Strategien – ist zweifellos die hierarchische Eingliederung des HRM-Bereichs, besonders die Zugehörigkeit der Personalleiter zur Geschäftsleitung. Dies gilt trotz der Abhängigkeit solcher Strukturentscheidungen von unterschiedlichen Unternehmens-, Branchen- und Umweltfaktoren. Empirische Studien von Ende der 1980er bzw. von Anfang der 90er Jahre zeichnen hier ein uneinheitliches Bild: Töpfer/Poersch (1989, 18) geben an, dass bei 78 % der untersuchten mittelständischen Unternehmen die Personalressorts in der Unternehmensleitung vertreten waren, Gaugler/Wiltz (1992, 448f) fanden im Rahmen der Cranfield-Studie, welche Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten einbezog, nur 31 % Personalleiter, die Mitglieder der Geschäftsleitung waren. Bei den Unternehmen, in denen der Leiter der Personalabteilung nicht gleichzeitig Mitglied der Geschäfts-

79 In Frankreich und Schweden sind es 95 %.

führung ist, werden die personalwirtschaftlichen Angelegenheiten in erster Linie durch den Vorsitzenden der Geschäftsleitung oder durch den kaufmännischen Direktor wahrgenommen.

Rund ein Jahrzehnt später scheinen deutsche Personalmanager im *internationalen Vergleich* – trotz aller Rede von strategischem HRM – innerbetrieblich immer noch vergleichsweise schlecht positioniert. »Mit 46 Prozent ist in Deutschland der Anteil der Unternehmen, in denen der Personalleiter Mitglied der Geschäftsleitung ist, besonders niedrig.« (Weber/Kabst 2002, 41). Nur in Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten liegt er auch in Deutschland bei 56 %.<sup>80</sup> Die Zugehörigkeit der führenden Personalmanager zur Geschäftsleitung hat sich – außer in Frankreich – in Deutschland und den wichtigsten Vergleichsländern seit 1995 kaum erhöht. Von einer konsequenten Aufwertung der Personalfunktion und ihrer Integration in die Geschäftsleitung kann nach den Befunden von Weber/Kabst (2002) auch in jüngster Vergangenheit keine Rede sein.<sup>81</sup>

Auch in Schweizer Mittel- und Großbetrieben ist das Personalressort heute noch überwiegend unterhalb der Unternehmensleitung angesiedelt. Die Hälfte der befragten Personalmanager erwarten jedoch, dass die obersten Personalverantwortlichen bis 2010 Mitglied der Unternehmensleitung sein werden; sie halten diesbezüglich große Veränderungen für möglich. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 209f) Ganz anders dagegen Einschätzungen aus der Wissenschaft: Fremppel (2000b) sieht die Gefahr, dass führende Personalmanager ihre gerade erreichte Position in der Unternehmensleitung wieder einbüßen könnten: »Die hierarchische Einordnung des obersten Personalverantwortlichen konzentriert sich heute zwar auf die erste und zweite Führungsebene, was auf eine Bedeutungszunahme des Personalressorts und damit indirekt auch der Personalfunktion schließen lässt. Sich verstärkende Zusammenlegungs- und Einsparungstendenzen sind jedoch Indikatoren für eine sich anbahnende gegenläufige Entwicklung.« (Fremppel 2000b, 10)

Da sich Unternehmensleitungen die *Entscheidungskompetenz in personalpolitischen Grundsatzfragen* überwiegend selbst vorbehalten (vgl. ebd.) – was im Sinne des HRM auch der Bedeutung solcher Entscheidungen entspricht – sind und bleiben führende Personalmanager von diesen ausgeschlossen, wenn sie nicht zur Unternehmensleitung gehören.

80 Zum Vergleich: In Frankreich liegt er bei 87 %, in Japan bei 85 % und in Schweden bei 79 %. Hinter Deutschland rangieren hier nur noch Österreich, die Niederlande, Griechenland, Portugal, Bulgarien und Zypern. (Vgl. Weber/Kabst 2002, 43)

81 Zum Stellenwert des Personalmanagements in der Unternehmensführung im deutsch-amerikanischen Vergleich siehe auch die Beschreibung von Sendele (2002).

### **3.5. DIE ORGANISATORISCH-INSTITUTIONELLE UND PERSONELLE AUSGESTALTUNG DES PERSONALMANAGEMENTS**

In Kürze:

Kapitel 3.4 beschäftigt sich mit der Integration von Personal- und Unternehmensstrategie. Der Einfluss der Personalmanager auf die Entwicklung der Unternehmensstrategie wird in den Studien unterschiedlich bewertet. Die strategische Bedeutung von Personalarbeit wird in der Praxis geringer eingestuft. Es überwiegt die operative Ebene.

#### ***Organisationsformen und -prinzipien von Personalarbeit***

Die *Institutionalisierung* des Personalmanagements durch Personalabteilungen oder Personalleiter ist weltweit Standard. Sie findet sich in über 90 % der großen Unternehmen. In Deutschland ist sie mit 96,6 % (West) bzw. mit 92,8 % (Ost) besonders hoch. (Vgl. Weber/Kabst 2002; auch Sackmann/Elbe 2000) Ungeachtet der weitreichenden Institutionalisierung der Personalarbeit scheint die Situation vieler Personalverantwortlichen durch einen geringen Handlungsspielraum und beschränkte Personalressourcen gekennzeichnet. (Vgl. Frempel 2000, 11)

Nicht zuletzt in Folge der Rezeption von HRM-Konzepten, welche die Akzente in der Personalarbeit verschieben (wollen), ohne aber zumeist die zur Verfügung stehenden Ressourcen aufzustocken, hat sich in den 1990er Jahren der Trend zur *Standardisierung*, *Automatisierung* und zum *Outsourcing* einzelner Personalfunktionen verstärkt. Nach Weber/Kabst (2002) nehmen 83 % der westdeutschen und 70 % der ostdeutschen Unternehmen im Bereich Personalwirtschaft externe Dienstleister in Anspruch, v.a. bei der Personalbeschaffung und -entwicklung, aber auch bei der Personalverwaltung. Dieser Anteil sei in der BRD wie in den wichtigsten Referenzländern in den letzten 3 Jahren deutlich gestiegen.<sup>82</sup> Diese Entwicklung steht im Kontext von Rationalisierungsbemühungen und steht in der betrieblichen Praxis im Zusammenhang mit Diskussionen um die Definition von Kernkompetenzen des betrieblichen HRM.

82 Nach den Ergebnissen einer Schweizer Studie werden externe Dienstleister zukünftig in gleichbleibendem Maße Aufgaben der betrieblichen Personalarbeit übernehmen – das gilt auch für die Personalverwaltung. Wunderer/Dick (2000, 209) konnten keinen klaren Trend zur Zunahme von Outsourcing belegen.

Auch die *Arbeitsverteilung zwischen den Hierarchien und Funktionen*, und damit die Zentralisierung bzw. Dezentralisierung von HRM-Aufgaben scheint in Bewegung zu geraten. Unternehmensleitung und Führungskräfte werden nach den Ergebnissen der Schweizer Studie bis 2010 verstärkt Personalmanagement-Aufgaben übernehmen.<sup>83</sup> Unternehmenskultur-Gestaltung gilt den befragten Personalmanagern dabei auch künftig als Chefsache. Change Management dagegen gilt als bedeutende Aufgabe, wird aber verstärkt auf die (Linien-)Führungskräfte verlagert. Die zentralen Personalabteilungen sollen künftig verstärkt in strategische Aufgaben eingebunden werden; von dezentralen Personalabteilungen wird erwartet, dass sie ebenfalls vermehrt strategisch wichtige Personalfunktionen wie Personalgewinnung, -auswahl und -entwicklung übernehmen. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 208)

Die *Beschäftigtenzahl* in den Personalabteilungen wird nach dieser Prognose (vgl. ebd., 212f) bis 2010 eher abnehmen, ohne dass die Funktionen und Aufgaben verringert werden. Außerdem wird ein leichter Trend zur Dezentralisierung der Personalabteilungen vorhergesagt.

In multinationalen Konzernen ist seit den 1990er Jahren ein deutlicher Trend zur *Internationalisierung von Personalarbeit* beobachtbar, der sich voraussichtlich verstärken wird. Im Zuge der weiteren Internationalisierung von Unternehmen, dem demografischen Wandel sowie einem gesellschaftlichen Wertewandel gewinnt die standortübergreifende Organisation von HRM an Bedeutung: Personalmarketing soll künftig stärker international ausgerichtet werden; international zusammengesetzte Teams sollen das weltweite Networking fördern. Beim Gestalten von Unternehmenskulturen geht es darum, trotz oder gerade wegen einer zunehmend internationalen Ausrichtung von Unternehmen, die Grundwerte der Organisation zu kommunizieren. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 83ff)

Das Zusammenfassen von ausgewählten Personaldienstleistungen in Service-Centern (z.B. als Call-Center oder Employee Assistant Programs) sowie der Ausbau von virtuellen Strukturen im HRM (Stichwort E-HRM) scheint den befragten Schweizer Personalmanagern in diesem Kontext eine wichtige Entwicklungsperspektive. International wie in deutschen Unternehmen hinterlässt die *Informatstechnik* inzwischen auch in der Personalarbeit deutliche Spuren; besonders gilt

83 Auch Fischer (1998) bestätigt den Trend, dass Linienmanager mehr Personalverantwortung wahrnehmen: »In 37 Prozent der Betriebe sind die Linienmanager alleine für wichtige Personalentscheidungen verantwortlich, in 35 Prozent der Betriebe wurden in der letzten Zeit einzelne Führungsaufgaben zurück in die Linie verlagert.«

das für die innerbetriebliche Kommunikation (e-mail).<sup>84</sup> Quantitativ rangieren weltweit – Deutschland inklusive – jedoch immer noch das direkte Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, schriftliche Mitteilungen und Gruppengespräche vor der elektronischen Kommunikation. (Vgl. Weber/Kabst 2002, 45) Für die Zukunft erwarten Personalexperten im Zusammenhang mit einer (zumindest in Teilbereichen) standortübergreifenden, und damit auch stark elektronisch basierten Organisation des HRM, allerdings auch *neue Kommunikations- und Koordinationsprobleme* sowie – auf internationaler Ebene – Schwierigkeiten durch kulturelle und gesetzliche Unterschiede. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 211)

### ***Rollen- bzw. Kompetenzprofil und -anforderungen im HR-Management***

Seit Ende der 1980er Jahre waren das *Profil der Führungskräfte im Personalbereich* in Deutschland und ihre Arbeitszufriedenheit relativ stabil. »Hohes Bildungsniveau, hohe Arbeitszufriedenheit und ein relativ hoher Frauenanteil, bei gleichzeitig hoher Stabilität der Situation in den Personalabteilungen sprechen dafür, dass die Personalabteilungen in den Unternehmen eine ›geschlossene Gesellschaft‹ darstellen, die von anderen Funktionsbereichen getrennt agieren und sich selbst reproduzieren.« (Sackmann/Elbe 2000, 135) Deutsche Personalleiter/-innen waren Mitte der 1990er Jahre durchschnittlich 40-49 Jahre alt, männlich, Akademiker, seit rund 11 Jahren im Unternehmen, hatten etwa 14 Mitarbeiter/-innen und ein Jahreseinkommen von ca. 153.000 DM. Der Frauenanteil lag in der HR-Funktion mit 17,4 % deutlich über dem – ausgesprochen niedrigen (!) – Durchschnitt deutscher Führungskräfte. (Vgl. ebd., 133ff)

Gegen die These von der abgeschlossenen Welt der »Personaler« steht allerdings ein Befund von Weber/Kabst (2002), der feststellt, dass in Deutschland nur 49 % der Personalleiter bereits vor ihrem Stellenantritt im Personalbereich tätig waren. Die Hälfte der HR-Manager ist danach fachlich nicht einschlägig vorqualifiziert. Diese Personen waren zuvor in anderen Funktionsbereichen tätig, was u. E. die Anschlussfähigkeit ihres Wirkens zu anderen Managementfeldern erhöhen kann. Weber/Kabst (2002) melden dagegen, auf der Basis ihrer international ver-

84 Allerdings werden E-mail-Systeme in 87 % der westdeutschen und nur in 68 % der ostdeutschen Unternehmen genutzt. (Vgl. Weber/Kabst 2002, 45) Zu betrieblichen Umsetzungserfahrungen siehe auch Jäger (2002).

gleichenden Ergebnisse, Zweifel am Professionalisierungsgrad dieser HR-Funktionen an.

Ende der 1990er Jahre formulierten führende Schweizer Personalmanager die Erwartung, dass die Unternehmensspitzen den Druck auf das HRM verstärken wird, einen eigenständigen *Beitrag zum Unternehmenserfolg* zu leisten. Wichtige Beiträge, die zukünftig von HR-Managern erwartet werden, seien das kontinuierliche Beobachten von Umfeldentwicklungen, das Ausschauhalten nach neuen Betätigungsfeldern sowie ihre eigene Bereitschaft, stabile mit dynamischen und risikoreichen Aufgaben und Funktionsbereichen zu kombinieren. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 54f)

Bis 2010 wird sich die *Rolle der HR-Manager* nach ihrer Einschätzung in vielen Unternehmen immer stärker in Richtung »strategischer Partner« und »Change Agent« verändern; eine stärkere Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie und auf das Gestalten von Veränderungsprozessen wird v.a. von der Unternehmensleitung und den Führungskräften erwartet. (Vgl. auch Rohr/Surrey 2000) Trotzdem werden traditionelle Aufgabenfelder wie die Personalbetreuung und die Personaladministration ihre Bedeutung behalten. Die erwarteten und angestrebten neuen Rollen sind hochkomplex und erfordern Kompetenzen, die heute nur wenige HR-Manager/-innen mitbringen. Im *Gewinnen und Fördern* entsprechend *qualifizierter und motivierter (Personal-)Fachkräfte<sup>85</sup>* liegt nach ihrer Einschätzung deshalb eine der wichtigen Aufgaben der Personalabteilungen. Es wird erwartet, dass die Aufwertung des Personalressorts dabei helfen wird, qualifizierte, engagierte und durchsetzungsfähige Personen für die Personalarbeit zu gewinnen, weil die Attraktivität des Ressorts steigt.<sup>86</sup> (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 226-240)

- 85 Erwartet werden zukünftig neben traditionellen HRM-Fachkompetenzen ein Mehr an Business Kompetenz, Sozialkompetenz, Umsetzungskompetenz, Prozessmanagementkompetenz sowie unternehmerisches Denken und Handeln. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 226)
- 86 Für die Neuausrichtung der Kompetenzen, Potenziale und des Rollenverständnisses im Personalbereich werden die Personalauswahl und die Anreizgestaltung eine zentrale Rolle spielen. Stellenbesetzungen werden zukünftig sowohl intern als auch extern erfolgen. Bei internen Besetzungen werden, so wird erwartet, mehr Personen aus anderen Funktionsbereichen (v.a. dem Marketing) rekrutiert werden. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 226-240)

### **3.6. ZENTRALE AUFGABENFELDER UND PRAKTIKEN IM HRM**

In Kürze:

In diesem Kapitel werden die zentralen Aufgaben im HRM beschrieben, die sich aus den aufgezeigten Entwicklungen ergeben. Personalgewinnung, -führung und -entwicklung gelten als die Aufgaben mit dem größten Beitrag zum Unternehmenserfolg. Dabei gerät HRM immer stärker unter Druck, seinen Beitrag zur Wertschöpfung nachzuweisen.

Sowohl Töpfer/Poersch (1989) als auch Wunderer/Kuhn (1992) haben vor über einem Jahrzehnt mit Blick auf die 1990er Jahre erwartet, dass Personalführung, Personalentwicklung und Personalgewinnung sich zu den *zentralen Aufgabenfeldern der Personalarbeit* entwickeln werden. Diese Einschätzung hat sich in der HRM-Studie von Sackmann/Elbe (2000) weitgehend bestätigt. Sie kommen zu dem Schluss: »Rekrutierung, Führung und Entwicklung sind (...) die Themen, die nicht nur das größte Zukunftspotenzial haben, sondern auch den größten Beitrag zur Effektivität des Unternehmens leisten.« (S. 154) Diese Einschätzung bestätigt zugleich die empirische Relevanz von immerhin zwei der im Michigan-Ansatz konzipierten zentralen Funktionsbereiche von HRM, nämlich die der Personalrekrutierung und der Personalentwicklung.

Als in Zukunft *strategisch bedeutsamste Personalfunktion* werden von Schweizer Personalmanagern die Personalentwicklung eingeschätzt, gefolgt von der Personalauswahl/-gewinnung, der Entgeltgestaltung, der Personalbeurteilung und – angesichts von sinkender Beschäftigungssicherheit – dem Personalabbau. Dagegen wird die Personalverwaltung bis 2010 einen starken *Bedeutungsverlust* hinnehmen müssen. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 111 u. 160)

#### ***Personalrekrutierung***

Sackmann/Elbe beurteilen die Praktiken im Handlungsfeld Personalrekrutierung auf Basis eigener empirischer Ergebnisse und der vergleichenden Auswertung anderer Studien als in den 1990er Jahren weitgehend stabil: Bei den Auswahlmethoden sind Interviews und auch Assessment Center von großer Bedeutung; ein Bedeutungszuwachs wird bei Tests gewünscht. Neben den fachlichen Fähigkeiten bestimmen zunehmend sogenannte »weiche Faktoren« die Auswahlentscheidung mit. Dies kommt jedoch nicht zwangsläufig den Frauen zugute: »Obwohl die Auswahlverfahren zuneh-

mend »objektiviert« werden, bleibt die Stellenanzeige als die wichtigste Bewerbungsgrundlage, eine Basis der Reproduktion geschlechtsspezifischer Ungleichverteilung im Unternehmen.« (Sackmann/Elbe 2000, 142) Besonders zur Förderung von »Mitunternehmertum« gewinnen Sozialkompetenz, Gestaltungskompetenz und Umsetzungskompetenz als »zentrale unternehmerische Schlüsselkompetenzen« an Bedeutung; sie werden dort als zentrale Kriterien bei der Personalauswahl angesehen. Dabei wird, nach Einschätzung von Schweizer Personalmanagern, das »klassische« Instrumentarium (Vorstellungsgespräche, Assessment Center, Referenzen) zur Auswahl von Mitarbeitern bzw. Mitunternehmern seine Gültigkeit behalten. Die Entwicklung wesentlicher neuer Instrumente wird nicht erwartet. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 65ff) Nach ihrer Einschätzung wird die Funktion Personalauswahl bis 2010 ihre Vormachtstellung gegenüber der Funktion Personalentwicklung verlieren. Als künftiges Personalauswahlproblem Nummer eins gilt den Befragten, für die jeweiligen Aufgaben optimal qualifizierte Mitarbeiter/-innen zu finden, die zugleich eine große Loyalität und hohe Firmenbindung mitbringen. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 111)

Aktuell und weltweit scheint das Bereitstellen (Anwerben, Qualifizieren, Halten) von technischen und kaufmännischen IT-Fachkräften eines der größten – und bislang weithin ungelösten – Herausforderungen des HRM zu sein. In Deutschland nutzen die Unternehmen v.a. Umschulungen, innerbetriebliche Weiterbildung und die Kontaktpflege zu Hochschulen zur Rekrutierung. (Vgl. Weber/Kabst 2002, 46f)

### ***Personalfreisetzung***

Im Aufgabenbereich Personalfreisetzung wird es nach der Prognose von Wunderer/Dick (2000, 111-158) bis zum Jahr 2010 weniger stark darum gehen, den Personalbestand zu reduzieren, als – vor dem Hintergrund der skizzierten wirtschaftlichen und demografischen Veränderungen und einer steigenden Umweltdynamik – vielmehr darum, eine qualifizierte »Randbelegschaft« aufzubauen. Teilruhestandregelungen und befristete Beschäftigungsverhältnisse werden künftig zu zentralen Formen der Personalfreisetzung.

### ***Personalbeurteilung***

Bei den Verfahren und Instrumenten zur Personalbeurteilung wird es, nach Schweizer Ergebnissen, künftig eine Akzentverschiebung geben: die Potenzialbe-

urteilung gewinnt neben der Leistungsbeurteilung an Bedeutung, genauso wie die Beurteilung durch mehrere Personen(-gruppen) wie z.B. durch Kunden oder Kollegen. Verhaltensaspekte werden stärkeren Eingang in Mitarbeitergespräche finden. (Vgl. Wunderer/Dick 2000) Dabei deuten die Befunde von Sackmann/Elbe (2000) darauf hin, dass ein großer Teil der Unternehmen zwar Beurteilungssysteme eingeführt hat, die Ziele, die damit verfolgt werden, aber heute und in Zukunft eher diffus bleiben. Es scheint nur eine lose Verknüpfung mit anderen Feldern der Personalarbeit (z.B. Personalentwicklung, Entgeltsystem) zu geben. Personalbeurteilung wird nicht konsequent als Führungsinstrument genutzt. Obgleich der Leistungsbeurteilung von den Unternehmen eine hohe Bedeutung zugemessen wird, kommen Sackmann/Elbe (2000, 145ff) zur Einschätzung, dass diese Funktion im Spektrum der Aufgaben von Personalarbeit eine untergeordnete Rolle spielt. »Hier werden Systeme gepflegt, deren Zielsetzung letztlich unklar bleibt. Die Beurteilungssysteme scheinen Pflichtübungen zu sein, die nicht zur Personalführung und zur Förderung der Mitarbeiter genutzt werden.« (Ebd., 155)

### ***Entgeltgestaltung***

Bei der Entgeltgestaltung sehen sie – genauso wie bei der Leistungsbeurteilung – »eine deutliche Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität: Der Widerspruch zwischen der als hoch eingeschätzten Effektivität der Entgeltsysteme und der zu geringen Leistungsorientierung zeigt an, dass hier zwar Gestaltungsbedarf gesehen wird, die Systeme aber zu geringe Änderungselastizität besitzen, um dies zeitnah zu realisieren.« (Sackmann/Elbe 2000, 155) In diesem Handlungsfeld erwarten Schweizer Personalmanager, trotz der Bedeutung immaterieller Anreize, eine anhaltend hohe Bedeutung von Entlohnung. Der Gestaltung von Entlohnung wird bei den Gerechtigkeitskriterien weiterhin die Marktgerechtigkeit dominieren. Unternehmenserfolgs- und Leistungsgerechtigkeit verdrängen jedoch die Anforderungsgerechtigkeit vom zweiten Bedeutungsrang. Leistung wird – nach Einschätzung der Manager – künftig stärker honoriert werden. Das Schlusslicht in dieser Gerechtigkeitsskala wird zukünftig die soziale Gerechtigkeit spielen. In der Schweiz wird bei den Arbeitnehmer/-innen eine Erfolgs- und Kapitalbeteiligung zunehmen. (Vgl. Wunderer/Dick 2000) In Deutschland sind in den 1990er Jahren traditionelle Entlohnungsformen prägend geblieben. Allerdings zeichnete sich dabei ein Wandel in Richtung stärkerer Flexibilisierung und Leistungsorientierung der Lohn- und Gehaltsstrukturen ab: Viele Autoren beobachten heute und pro-

gnostizieren für die Zukunft eine weitere Verstärkung der Ziel- und Leistungsorientierung sowie eine höhere Flexibilisierung bei den Entlohnungspraktiken. (Vgl. Sackmann/Elbe 2000, 147ff) Bereits seit Anfang der 1990er Jahre ist belegt, dass variable Vergütungsbestandteile zunehmen.<sup>87</sup> (Vgl. Gaugler/Wiltz 1992, 450ff) Es scheint so, als würden besonders Formen der Anreizentlohnung künftig zunehmend als Führungs- und Steuerungsinstrument eingesetzt. Diese wird nach Meinung von Personalmanager künftig einen großen Teil des gesamten Einkommens der Beschäftigten ausmachen (vgl. Sackmann/Elbe 2000, 147ff). Der Entgeltgestaltung wird innerhalb der Personalfunktionen für die Zukunft ein hoher Stellenwert beigemessen.

### ***Personalentwicklung***

Personalentwicklung ist schon heute eine der wichtigsten Personalfunktionen, in diesem Punkt sind sich fast alle Studien einig. Nach der Prognose von Schweizer Personalexperten wird ihre Bedeutung in Zukunft noch zunehmen. In den 1990er Jahren diente Personalentwicklung noch vorrangig der Vermittlung bzw. Bereitstellung von Fachkompetenz. Heute und zukünftig wird sie sich primär auf die Entwicklung sozialer Kompetenzen bzw. von gewünschten Verhaltensweisen konzentrieren<sup>88</sup>; dabei gewinnt Personalentwicklung immer noch an Bedeutung. »Dies korrespondiert mit auch mit dem Bedeutungsanstieg ›weicher‹ Faktoren im Bereich der Personalbeschaffung. Soziale Kompetenz erscheint als eine Schlüsseelanforderung an Mitarbeiter.« (Sackmann/Elbe 2000, 144) Entwicklungsbedarf gibt es dabei insbesondere auch für Nicht-Führungskräfte, wobei solche Angebote nicht als »Incentives« verstanden werden.

87 Zu Anfang der 1990er Jahre nahmen in Europa variable Vergütungsbestandteile zu und hatten in etwa der Hälfte der befragten Unternehmen bereits eine gewisse Bedeutung. In Deutschland spielte aber die Kapitalbeteiligung von Führungskräften und Facharbeitern sowie die Erfolgsbeteiligung von Facharbeitern eine vergleichsweise geringe Rolle. Individuelle Zulagen – nicht Gruppenprämien – waren sowohl für Facharbeiter als auch für Führungskräfte am weitesten verbreitet. Zugleich wuchs in Deutschland – anders als in den europäischen Vergleichsländern – die Bedeutung betrieblicher Zusatz- und Sozialleistungen. (Vgl. Gaugler/Wiltz 1992, 450ff) Veränderte Praktiken weisen Weber/Kabst (2002) rund ein Jahrzehnt später nach: In Deutschland wie den Vergleichsländern ist der Anteil von *variablen Vergütungsbestandteilen* innerhalb von 3 Jahren gestiegen. Besonders deutlich ist das in der Bundesrepublik Deutschland im Dienstleistungssektor und in Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten. Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen spielen aber noch keine herausragende Rolle – allein Erfolgsbeteiligungen für Führungskräfte sind bereits relevant. (Vgl. Weber/Kabst 2002, 45)

88 Übrigens eine Entwicklung, deren Einsetzen Ennen/Günther (1996, 42) bereits in den 90er Jahren beobachtet haben.

Schweizer Personalmanager erwarten in diesem Aufgabenbereich bis 2010 folgende Entwicklungstrends: Die Selbstentwicklung (und damit die Selbstverantwortung) der Beschäftigten wird zur Normalität werden. Maßnahmen der On-the-job-Personalentwicklung wie Projektarbeit, Coaching, Job enlargement und die Übernahme von Sonderaufgaben rücken in den Vordergrund<sup>89</sup>; die strukturelle Personalentwicklung i.S. einer lern- und motivationsfördernden Arbeitsgestaltung wird wichtiger. Die Angebote für Führungskräfte und für Nicht-Führungskräfte werden ausgeweitet. Vorgesetzte werden zu den zentralen Personalentwicklern ihrer Mitarbeiter/-innen. Das Fördern der Lernmotivation von Mitarbeitern mit ausführenden Tätigkeiten, aber auch von Führungskräften wird zu einer zunehmend wichtigen PE-Aufgabe. Und schließlich: Auch wenn Personalentwicklung eine Kernfunktion des betrieblichen HRM bleiben wird, werden hier zukünftig zunehmend Leistungen zugekauft; auch hier wird ein (begrenztes) Outsourcing erwartet. (Vgl. Wunderer/Dick 2000)

## ***Personalführung***

Die Personalführung ist und bleibt die zentrale Steuerungsfunktion im HRM. Sackmann/Elbe (2000) bestätigen ihre hohe Bedeutung sowohl auf der Basis eigener empirischer Befunde wie auch aufgrund einer vergleichenden LiteratURAUSWERTUNG. Wobei letztere jedoch nicht immer ein konsistentes Bild zeichnet.<sup>90</sup> Dagegen stellt Fremppel (2000b) in Hinblick auf Unternehmen der deutschen Metallindustrie fest: »Das Wissen um das Anforderungsprofil von Führungskräften ist unscharf, deren Vorbereitung und Schulung in Fragen der Personalführung begrenzt, die Eignung der heutigen Führungskräfte für ihre Führungsaufgaben häufig unzureichend, die Identifikation mit dem Unternehmen und seiner Politik unbefriedigend, die Übereinstimmung zwischen Führungsgrundsätzen, Führungsstil und

89 Weiterbildung wird in den ausgewerteten Studien insgesamt kaum thematisiert. Lediglich Weber/Kabst (2002) stellen fest, dass die Berufsbildungsausgaben deutscher Unternehmen im internationalen Vergleich mit einem Anteil der Aus- und Weiterbildungskosten an der Lohn- und Gehaltssumme von durchschnittlich nur 2,7 % in der unteren Hälfte der Rangliste rangieren. Sowohl bei der systematischen Weiterbildungsermittlung wie v.a. auch bei der systematischen Überprüfung des Erfolgs von Weiterbildungmaßnahmen liegen deutsche Unternehmen weit hinter den Unternehmen in relevanten Referenzländern.

90 Sicher erscheint, dass dem Menschenbild und den Werthaltungen der Führungskräfte eine zentrale Bedeutung für ihre Praxis zukommt. In der Frage, ob die konkreten Vorstellungen der Vorgesetzten eher nach Funktionsbereichen oder nach Hierarchieebenen differenzieren, zeigen sich die Befunde und Interpretationen jedoch inkonsistent. (Vgl. ebd., 150ff)

Realität gering. Ein kooperativer Führungsstil ist nur bei einer Minderheit der Unternehmen zu finden.« Er schlussfolgert: »Die Personalführung als ›Exekutive‹ des Personalwesens hat nicht den hohen Stellenwert, der ihr in Literatur und Praxis häufig zugeschrieben wird.« (Fremppel 2000b, 10)

Nach den empirischen Ergebnissen von Wunderer/Dick (2000) wird sich Personalführung in den nächsten Jahren in folgender Weise verändern: Die Bedeutung von »weichen Faktoren« struktureller Führung (wie z.B. Führungsphilosophie und -kultur) wird weiter wachsen. Sie werden wichtiger werden als die direkte Führung durch Interaktion zwischen Führungskraft und Beschäftigten und wichtiger als die »harten Faktoren« struktureller Führung (wie z.B. Unternehmensorganisation und -strategie). Die Anerkennung der Mitarbeiter/-innen und ihrer Leistung wird künftig als eine Schlüsselfrage von Führungsarbeit, die über die Leistungsmotivation der Arbeitnehmer/-innen entscheidet, angesehen werden. Mangelnde Anerkennung gilt den befragten Personalmanagern – noch vor den Einflussfaktoren inadäquate Arbeitsinhalte, mangelnde Kommunikation durch das Management, ungenügender Leistungserfolg und ungenügende Organisationskultur – als zentraler »Demotivator«, den es abzubauen gilt. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie zukünftig mehr und besser als bisher Visionen kommunizieren, Spaß an der Arbeit sichern, Vertrauen schaffen sowie Mitarbeiterpotenziale erkennen und fördern. Die Führungsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen verändert sich – angeblich – in Richtung einer stärkeren Entscheidungspartizipation der Beschäftigten; sie entwickelt sich zur stärker informell statt rational geprägten Sozialbeziehung. Transformationale Führung<sup>91</sup> gilt den befragten Schweizer Personalmanagern als Führungsstil der Zukunft. Dabei soll der Einfluss von Mitarbeiter/-innen auf die Führungsrolle bzw. auf Führungsaufgaben wachsen (z.B. durch »inspirierende Vorschläge«). Im Zusammenhang mit der erwarteten Zunahme einer »virtualisierten« Mitarbeiterführung, d.h. angesichts von mehr struktureller Führung und weniger persönlicher Kommunikation, wird allerdings eine nicht nur positive Veränderung der Führungsarbeit und der Führungsbeziehung erwartet. In den Unternehmen wächst in Zukunft die Bedeutung von Selbststeuerung sowie von »lateraler Kooperation« außerhalb von hierarchischen Beziehungen; wechselseitige Abstimmungs- und Konsensfindungsprozesse werden wichtiger. Besonders die teamübergreifende Kooperation gewinnt an Bedeutung. Es wird – warum auch immer – erwartet, dass sich Konflikte und Hemmnisse bei solcher Zusammenarbeit insgesamt verringern. Für den Aufbau und die Pflege

91 Zum Begriff siehe auch Bass/Steyrer (1995).

einer Kooperationskultur sollen neue Instrumente entwickelt werden, hierarchische Konfliktlösungen treten, so wird erwartet, zurück. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 161ff)

Beim Fördern von Mitunternehmertum kommt der Mitarbeiterführung, noch vor Personalbeurteilung, -gewinnung und -entwicklung, nach Jaritz (1999) eine herausragende Bedeutung zu.

### ***Personalcontrolling***

Während Personalcontrolling nach Einschätzung Schweizer Personalmanager wichtiger wird, prognostizieren sie für die Personalverwaltung bis 2010 einen starken Bedeutungsverlust. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 160) Noch Anfang der 1990er Jahre wurde in weniger als einem Viertel der deutschen Unternehmen eine formale Bewertung der Personalarbeit durchgeführt. Wenn es ein Personalcontrolling gab, dann zumeist anhand zuvor festgesetzter Zielsetzungen oder durch einen Soll-Ist-Vergleich des Personalbudgets. Eine Bewertung der Personalarbeit durch Linienvorgesetzte war in Deutschland besonders selten. Auch die Kosten der Personalarbeit in Relation zur Mitarbeiterzahl spielten damals noch eine untergeordnete Rolle. (Vgl. Gaugler/Wiltz 1992, 449f) – Ein Jahrzehnt später prognostizieren Schweizer Personalexperten eine zunehmende Institutionalisierung von Personalcontrolling, besonders bezogen auf die HRM-Funktionen Personalmarketing und Anreiz-/Entgeltgestaltung. Dies werde nötig, weil HRM zunehmend mit Kostensenkungsfordernungen konfrontiert wird; damit gerät es immer mehr unter Druck, Verfahren und Instrumente zur Messung von Kosten und Output im Personalbereich zu entwickeln und einzusetzen. Dies fördert einen Trend zum Entwickeln eines eigenständigen, aber in das Unternehmenscontrolling integrierten Personalcontrollings. Die systematische Abstimmung mit anderen Controlling-Bereichen (v.a. dem Finanzcontrolling) gewinnt stark an Bedeutung. Neben der operative soll zukünftig ein strategisches Personalcontrolling<sup>92</sup> treten; dabei stehen Effizienz der Personalarbeit und Qualität der Personalstruktur im Mittelpunkt. Bei der

92 »Strategisches Personalcontrolling konzentriert sich auf die Evaluation von Zielen, Programmen, Ressourcen und Erfolgspotentialen. Die zentralen personalwirtschaftlichen Maßnahmen sind dabei mit der Unternehmensstrategie und den darin formulierten Zielen abzustimmen. Operatives Personalcontrolling ist vorwiegend auf die Innenwelt des Unternehmens ausgerichtet: im quantitativen Bereich besonders mit Kosten- und Wirtschaftlichkeitsgrößen (Aufwand, Ertrag, Kosten, Leistung), im qualitativen mit Potentialen und Wirksamkeit von Strukturen, Funktionen, Prozessen von Führung und des Personalmanagements.« (Wunderer/Dick 2000, 184)

Umsetzung eines Wertschöpfungscontrollings (vgl. Wunderer/Arx 1999) wird die Service- und Managementqualität des Personalmanagements und die Zufriedenheit der internen Kunden ins Zentrum gerückt werden. Modelle zur integrierten Messung von Wertschöpfung wie z.B. die Balanced Scorecard oder das EFQM-Modell (vgl. ebd.) werden, nach Erwartung der befragten Manager, zukünftig verstärkt eingesetzt. Personalcontrolling soll sich vom vergangenheitsbezogenen Berichtswesen sukzessive zur antizipativen und qualitativen Steuerungsfunktion entwickeln. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 182ff)

### ***Der Beitrag der Personalabteilung zur Wertschöpfung***

Im Kontext von Diskussionen, in denen es um die Relevanz und Entwicklungsperspektive verschiedener Personalfunktionen im HRM geht (z.B. um ihre Definition als betriebliche Kernkompetenz oder ihr Outsourcing) wird immer wieder die Frage aufgeworfen, welchen Beitrag die Personalabteilung zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten kann. Gefragt wird also danach, wie sich Investitionen (Kosten) und Ertrag in den verschiedenen Aufgabenfeldern zueinander verhalten. In den ausgewerteten empirischen Studien sind Antworten auf diese Frage rar. Nur die Untersuchung von Wunderer/Dick (2000) fragt Schweizer Personalexperten *nach wertschöpfungs- und kostenintensiven Aufgabenfeldern* bzw. Funktionen im Personalmanagement. Aus ihren Nennungen lassen sich drei unterschiedliche Konstellationen unterscheiden:

- Bei den Funktionen Personalverwaltung, der Entwicklung von Personalmanagement- bzw. Führungsinstrumenten, bei der Entgelt- und Sozialleistungsgestaltung sowie bei Personalabbau/Freistellung übersteigen die Kosten die Wertschöpfung bei weitem; hier wollen die Personalmanager Möglichkeiten zum Outsourcing prüfen.
- Bei den Funktionen Personalentwicklung, Personalinformation/Wissensmanagement und Change Management kann die Personalfunktion einen großen Beitrag zur Wertschöpfung leisten; es wird erwartet, dass sich Kosten und Wertschöpfung in etwa die Waage halten.
- In den Funktionen Beratung der Unternehmensleitung und der Führungskräfte, Kulturgestaltung und strategische Personalplanung wird der Beitrag zur Wertschöpfung höher eingeschätzt als die entstehenden Kosten. In diesen Aufgabenfeldern sehen die Befragten Potenziale für eine Erweiterung der HRM-Aktivitäten. (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 72ff)

Die Manager erwarten, dass bis 2010 in 45 % aller Unternehmen die Personalbereiche als Wertschöpfungs-Center – d.h. als Profit-Center oder als rechtlich selbstständige Einheit – arbeiten werden; 1999 war dies lediglich in 15 % der Unternehmen Realität. Im Zuge dieser Veränderungen werden die strategische Ausrichtung der Personalarbeit und die interne Marktsteuerung von HRM stark an Bedeutung gewinnen, die Service-Funktion des Personalressorts bleibt dabei jedoch wichtig.<sup>93</sup> (Vgl. Wunderer/Dick 2000, 213)

## **Zusammenfassung**

Empirisch lässt sich die Situation des Personalmanagements wie folgt beschreiben:

Eine dynamische Veränderung der Unternehmensumwelt ist für die Mehrheit der Unternehmen Realität. Daraus folgt für die meisten bislang aber *kein Paradigmenwechsel* im Personalmanagement. Stattdessen wird eine große *Diskrepanz* zwischen propagiertem und realisiertem HRM sichtbar. Um substantielle Veränderungen zu erreichen, müsste konsequent an der betrieblichen Umsetzung von HRM gearbeitet werden.

Die beobachteten *personalpolitischen Grundhaltungen* sind widersprüchlich: Sie schwanken zwischen

- der Aufwertung von Personal bzw. HRM und der verstärkten Instrumentalisierung bzw. Ökonomisierung der Beschäftigten und
- einem mittel- oder langfristig angelegten zahlenmäßigen Aufbau oder der Entwicklung des Personals und dessen kurzfristigen Nutzung.

Die Personalarbeit wird zwar weiterhin professionalisiert, aber immer noch nicht als wichtiger *Faktor für den Unternehmenserfolg* (ein-)geschätzt. In der Praxis ist die strategische Bedeutung des Personalmanagements weit weniger ausgeprägt als seine operative Bedeutung. Personalleiter werden bei der *Entwicklung von Unternehmensstrategien* nicht konsequent eingebunden; ihr Einfluss bleibt begrenzt. In Deutschland sind sie seltener als in anderen Ländern *Mitglied der Geschäftsführung*; aktuell gibt es keine Anzeichen für eine zunehmende Integration. *Personalpolitische Grundsatzentscheidungen* bleiben der Geschäftsführung vor-

93 Diese Prognose korrespondiert mit dem angestrebten Bedeutungsgewinn der Management- und der Business-Dimension im HRM, wie sie in Wunderers Konzept vom Wertschöpfungs-Center Personal propagiert wird. (Vgl. Wunderer/Arx 1999)

behalten. Wenn das TOP-Personalmanagement dieser nicht angehört, bleibt es ausgeschlossen.

Personalarbeit ist aktuell gekennzeichnet durch ihre weitgehende *Institutionalisierung*. Als wesentliche Veränderungstrends zeichnen sich (in Teilbereichen) eine stärkere *Standardisierung*, *Automatisierung* sowie eine Zunahme von Outsourcing und *Internationalisierung* von Personalarbeit ab. Die Verteilung von Verantwortung und Aufgaben zwischen Hierarchien und Funktionsbereichen wird überprüft. Das Gewinnen von Personal- und Linienmanagern, deren Kompetenzen den Anforderungen eines HRM entsprechen, gilt als wesentliche Zukunftsaufgaben des Personalmanagements. Die *Personalgewinnung*, -*führung* und -*entwicklung* gelten innerhalb der Personalarbeit als die Aufgaben mit dem größten Zukunftspotenzial und dem größten Beitrag zum Unternehmenserfolg. Personalentwicklung gilt als strategisch bedeutendste Personalfunktion; Personalführung als die zentrale Steuerungsfunktion. Das HRM steht immer stärker unter Druck, seinen Beitrag zur *Wertschöpfung* des Unternehmens nachzuweisen. Personalcontrolling gewinnt an Bedeutung.

## **4. HRM UND DIE FOLGEN FÜR DIE ARBEITSBEZIEHUNGEN – EINE ANNÄHERUNG**

---

Zu den Folgen von HRM für die deutschen Arbeitsbeziehungen findet sich, ganz anders als zu den Konzepten und zur Umsetzungspraxis, auffallend wenig einschlägige theoretische und/oder empirische Fachliteratur aus Betriebswirtschaft und Industriesoziologie. In der durchgesehenen betriebswirtschaftlichen Literatur fehlt diese Thematik weitgehend; lediglich die industriesoziologischen Arbeiten von Hansjörg Weitbrecht und Mitarbeitern sowie von Stefan Fischer fragen explizit nach diesem Zusammenhang. Insofern müssen die folgenden Überlegungen als eine Themen-Annäherung verstanden werden, die mehr Fragen aufwirft, als sie beantworten kann.

### **4.1. DEUTSCHE MITBESTIMMUNGSKULTUR UND HRM – PASST DAS ZUSAMMEN?**

In Kürze:

Kapitel 4 beschäftigt sich mit den Folgen von HRM für die deutschen Arbeitsbeziehungen. Dabei weisen die Autorinnen darauf hin, dass es wenig theoretische oder empirische Fachliteratur zu diesem Thema gibt. Aufgezeichnet werden die Beziehung von HRM und Interessenvertretung und der Stand der Einführung in Deutschland. Die Autorinnen sehen in den beschriebenen HRM-Konzepten Instrumente zur Sicherung und Steigerung des Unternehmenserfolges. Mitarbeiterinteressen und -beteiligung sind dabei eher Nebeneffekte als eigenständiges Unternehmensziel.

Die betriebliche Rezeption von HRM verschärft die Fragen nach der zukünftigen Gestalt der betrieblichen Arbeitsbeziehungen in Deutschland, und zwar sowohl hinsichtlich der Beziehungen auf individueller wie auf kollektiver Ebene. Zu diskutieren wäre u.a.: Schafft HRM neue Chancen für eine Ausweitung direkter Partizipation? Führt es letztlich zu einer weiteren Individualisierung der Arbeitsbeziehung oder stärkt es u.U. sogar den Einfluss der kollektiven Interessenvertretung? Fördert HRM die Kooperation von Management, Arbeitnehmer/-innen und Ar-

beitnehmervertretern im Betrieb oder wird es sowieso lediglich in Betrieben mit kooperativen Arbeitsbeziehungen eingeführt? Wird in den hierzulande (weiter-)entwickelten HRM-Ansätzen die Bedeutung einer organisierten Interessenvertretung durch die Gewerkschaften vernachlässigt oder gar zurückgedrängt, so wie es teilweise in den USA und in Großbritannien der Fall ist, oder gelingt es, die Gewerkschaften als wesentlichen Pfeiler der deutschen Mitbestimmung zu integrieren?

### ***HRM und Gewerkschaften***

Eine wesentliche Bedingung für die Karriere von HRM-Konzepten im Management scheint in den USA und in Großbritannien das Bestreben gewesen zu sein, den Einfluss einer institutionalisierten Mitbestimmung sowie den Gewerkschaftseinfluss aus den Unternehmen herauszuhalten, sie ggf. zurückzudrängen bzw. deren Schwäche zu nutzen, um – unter dem Deckmantel von Kooperation und harmonischer Konfliktbewältigung – Unternehmensinteressen durchzusetzen. Die anglo-amerikanischen Konzepte werden in der HRM-Literatur entweder als »non-union« oder teils sogar als »anti-union« charakterisiert. (Vgl. Fischer 1998, 104) Wie weit dies auch für Deutschland zutrifft, kann auf Grundlage der durchgesehnen Literatur nicht abschließend beurteilt werden. Die Dokumentation und Analyse betrieblicher Umsetzungspraktiken reicht nicht aus um einzuschätzen, wie weit die deutsche Mitbestimmungstradition in der Lage war, die HRM-Konzepte entsprechend zu modifizieren. Soweit organisierter Interessenvertretung darin eine Rolle zugemessen wird, bezieht sich diese allerdings i.d.R. auf die Arbeit von Betriebs- bzw. Personalräten. Daher darf die Arbeitshypothese gelten, dass den Gewerkschaften auch in Deutschland kaum eine wichtige Rolle in HRM-Konzepten zugewiesen wird. Vor dem Hintergrund einer etablierten Mitbestimmungskultur muss also gefragt werden, ob es sich dabei um eine politisch gewollte Ausgrenzung handelt oder ob sich darin lediglich die reale Nicht-Relevanz der Gewerkschaften im Diskurs um HRM spiegelt. So oder so bleibt festzuhalten: Die organisierte Arbeitnehmer-Interessenvertretung hätte allen Grund, sich um HRM zu kümmern: nicht etwa, weil es tatsächlich einen Paradigmenwechsel im Personalmanagement herbeiführt bzw. herbeiführen will, sondern weil es im Kern die einseitige Orientierung des Personalmanagements an den Interessen der Unternehmen schlicht fortsetzt. In ihrer funktionalen Orientierung sind HRM-Konzepte »Instrumente« zur Sicherung und Steigerung des Unternehmenserfolgs. Die Be-

friedigung von Mitarbeiterinteressen und Praktiken der Mitarbeiterbeteiligung erscheinen uns eher als Nebeneffekte, denn als zentrales Ziel. (Vgl. dazu auch Oechsler 2000, 28)

### ***Einführungshemmnisse für HRM in Deutschland***

Aus einer Untersuchungsperspektive, die die Partizipationsfrage in den Mittelpunkt rückt, halten Weitbrecht und Mehrwald (1999, 99ff) es für wahrscheinlich, dass unternehmerische Strategien des HRM in Deutschland bislang vergleichsweise schwach ausgeprägt und weniger breit eingeführt sind, als in den angelsächsischen Ländern, weil die deutsche Mitbestimmungspraxis in wesentlichen Punkten Ergebnisse erbringt, die in den Herkunftsländern der Konzepte erst mit HRM erreicht werden sollen: die Praxis einer Kooperation von Management und Arbeitnehmern bzw. ihren Interessenvertretern auf Basis einer gemeinsamen Verpflichtung auf wesentliche Organisationsziele sowie einer institutionalisierten Konfliktregelung. Außerdem sehen sie seitens der Arbeitnehmervertretungen keine zwingenden Argumente, die Implementierung von HRM zu forcieren und zugleich eine Zurückhaltung des Managements wegen der erwarteten Einführungskosten und der langfristigeren Gestaltungsperspektive von HRM. Zudem erschwere das Fehlen einer kurzfristigen Erfolgskontrolle und Effizienzmessung seine Durchsetzung.

### ***Macht HRM kollektive Interessenvertretung überflüssig?***

Die vorherrschende Meinung in der HRM-Literatur vertritt für den anglo-amerikanischen Raum mit Blick auf die harte Version des HRM eine *Individualisierungsthese der Arbeitsbeziehungen*. Diese geht davon aus, dass infolge der organisatorischen Bindung der Arbeitnehmer als einem zentralen Ziel HRM »zu einer größeren Kooperation auf der individuellen Ebene der Arbeitsbeziehungen führt), weil sich die Arbeitnehmer stärker an die Organisation gebunden fühlen und aufgrund des zukünftig zu erwartenden Nutzens die Attraktivität einer dualen Bindung an die Gewerkschaften nachlässt. Konsequenz dieser Kooperation ist schließlich der Wegfall der kollektiven Arbeitnehmervertreter, die einfach überflüssig werden, weil das Management durch das HRM so sehr auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer eingeht, dass sich diese ausreichend vertreten fühlen. Ergebnis

der »harten« Variante des HRM ist also: Kooperation auf der individuellen Ebene und Wegfall der kollektiven Ebene der Arbeitsbeziehungen im Betrieb.« (Fischer 1998, 105) Diese Perspektive wundert nicht, steht doch gerade die »harte« Variante des HRM in der Tradition einer *unitaristischen Sichtweise des Betriebs* mit direkter Beziehung zu den Beschäftigten bzw. Arbeitsgruppen, die Gewerkschaften umgeht. Dagegen werden in der »weichen« Variante betriebliche Arbeitnehmervertreter bzw. Gewerkschaften – im angelsächsischen Raum fällt dies ja in eins – nach Meinung der Mehrheit der HRM-Autoren entweder ins HRM integriert oder sie koexistieren zumindest. Daneben gibt es auch innerhalb der anglo-amerikanischen HRM-Literatur eine starke Minderheitenmeinung, die vertritt, dass sich »kooperative Arbeitsbeziehungen auf der individuellen Ebene durch HRM und die Existenz von kollektiven Arbeitsbeziehungen nicht ausschließen.« (Ebd., 106) Bezogen auf die soft- wie die hard-version von HRM wird erwartet, dass dieses Management die individuellen Arbeitsbeziehungen kooperativer macht.

Spannend und empirisch weitgehend unbeantwortet ist jedoch die Frage, welche Folgen das für die kollektive Ebene der Arbeitsbeziehungen hat, also die *Frage nach der Stabilität der kollektiven Vertretung* unter den Bedingungen eines konsequenten HRM. Empirisch zu prüfen wäre also, wieweit die von Fischer zitierten, auf den angelsächsischen Kulturreis bezogenen Einschätzungen für die deutsche Kultur und Struktur der Arbeitsbeziehungen Gültigkeit haben und welche *normativen Aussagen zu den Arbeitsbeziehungen hiesige HRM-Konzepte und -praktiken* (implizit) enthalten. Ein zentraler Ansatzpunkt hierfür wäre es, zu untersuchen, welche Rolle betriebliche HRM-Konzepte dem Betriebsrat bei der Entwicklung und Einführung von HRM zuschreiben: Wird ihm ein eigener Beitrag bei der konzeptionellen Ausgestaltung zugestanden, wird er vielleicht sogar als strategischer Mitgestalter geschätzt oder wird er im Implementierungsprozess lediglich als Akzeptanzbeschaffer instrumentalisiert?

### ***Deutsche Mitbestimmungspraxis und HRM***

Eine solche Untersuchung findet ihren Ausgangspunkt in der Feststellung, dass sich die Situation in Deutschland deutlich von der im anglo-amerikanischen Kulturrum unterscheidet: wesentliche deutsche Elemente sind das duale System der Arbeitnehmer-Interessenvertretung (Betriebsräte, Gewerkschaft), ein System der Branchen- statt Betriebsgewerkschaften, die starke Verrechtlichung der Arbeitsbe-

ziehungen, die gesetzliche Absicherung der Betriebsräte sowie die gesetzliche Pflicht der Betriebsräte zur vertrauensvollen Zusammenarbeit. Hinzu kommt nicht nur eine lange Tradition kollektiver Interessenvertretung im Betrieb, sondern auch eine immer noch breit getragene Zustimmung zur Einschätzung, dass die kollektive Interessenvertretung sowie die institutionalisierte Konfliktregelung die Basis für ein vergleichsweise hohes Maß sozialen Friedens im Betrieb darstellen – und damit maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg des »deutschen Modells« der industriellen Beziehungen beitragen. (Vgl. Frick/Kluge/Streek, 1999) HRM trifft in Deutschland also auf eine etablierte Kooperationskultur und auf ein höheres Niveau der Verrechtlichung und der Konfliktregelung in den Arbeitsbeziehungen als in den USA und Großbritannien. Dies führt zu den Fragen: Macht die deutsche Mitbestimmungskultur und die konkrete Ausprägung der hiesigen Arbeitsbeziehungen HRM nicht überflüssig? Wenn nicht, was soll mit seiner Implementierung erreicht werden? Wozu ganz konkret brauchen Unternehmen und die Beschäftigten HRM? Und im Hintergrund bleibt die Frage: Zielt HRM mit seinem Individualisierungseffekt auch in Deutschland nicht vielleicht doch auf ein Zurückdrängen der kollektiven Interessenvertretung?

*Empirische Ergebnisse* aus der *chemischen Industrie* von Beginn und Mitte der 1990er Jahre geben erste Hinweise auf die Auswirkungen von HRM auf die deutsche Mitbestimmungspraxis (vgl. Weitbrecht/Fischer 1993; Fischer 1998) – allerdings in einem wirtschaftlich vergleichsweise erfolgreichen Sektor und vor dem Hintergrund einer Tradition ausgeprägt kooperativer Arbeitsbeziehungen. Sie finden u.a. dass verschiedene Maßnahmen des HRM (v.a. eine strategische Orientierung des Personalmanagements, Personalentwicklung und Partizipation) primär auf der individuellen Ebene der Arbeitsbeziehungen wirksam werden, und zwar – ganz im Sinne der HRM-Konzepte – dergestalt, dass die Beziehungen nachweisbar kooperativer werden.<sup>94</sup> Erst eine *Kombination* der in den beiden klassischen HRM-Ansätzen getrennt thematisierten Elemente *Strategie und Partizipation* scheint nach diesen Befunden HRM richtig wirksam zu machen. (Vgl. Weitbrecht/ Fischer 1993, 198) Dagegen hat alleine das HRM-Element Personalentwicklung einen signifikanten Einfluss auf die Gestaltung der kollektiven Arbeitsbeziehungen: Die Einführung bzw. der Ausbau von Personalentwicklung entspricht einer originären Forderung von Gewerkschaften und Betriebsräten und führt daher zu größerer Zufriedenheit mit der Politik des Managements und in der Folge

94 Dagegen bleiben die gezielte Gestaltung der Unternehmenskultur sowie von Kommunikation nach diesen Befunden weitgehend ohne Einfluss.

zu kooperativeren Arbeitsbeziehungen. Diese Befunde legen für die Autoren den Schluss nahe, dass das Ergebnis von HRM »in Deutschland – im Gegensatz zu Großbritannien – nicht die Beseitigung der kollektiven Ebene im Betrieb ist. Genau das Gegenteil ist der Fall, denn HRM bewirkt vielmehr einen Anstieg der Kooperation und damit sogar eine Förderung der Stabilität des Systems kollektiver Interessenvertretung« (Weitbrecht/Fischer 1993, 200) – eine optimistische Einschätzung, die aktuell unter verschärften wirtschaftlichen Bedingungen und in anderen Branchen überprüft werden müsste.

Festzuhalten bleibt, dass die anglo-amerikanischen HRM-Konzepte (und die dort gewonnenen empirischen Befunde) weder bezogen auf die Ausgangslage noch auf die mit einer Implementierung verbundenen wesentlichen Zielsetzungen sozusagen 1:1 auf die deutschen Verhältnisse übertragbar sind. Die Umsetzung von HRM in Deutschland setzt also – nicht nur aus der Interessenperspektive der Arbeitnehmer/-innen – betriebliche Eigenentwicklungen voraus, welche die deutsche Mitbestimmungskultur als wesentlichen Bedingungsfaktor der Ausgangslage einbeziehen.

#### **4.2. ERFORDERT STRATEGISCHES PERSONALMANAGEMENT NEUE HANDLUNGSSTRATEGIEN UND ARBEITSWEISEN IN DER BETRIEBLICHEN MITBESTIMMUNGSPRAXIS?**

In Kürze:

In diesem Kapitel gehen die Autorinnen der Frage nach, inwiefern strategisches Personalmanagement neue Handlungsstrategien und Arbeitsweisen in der betrieblichen Mitbestimmungspraxis erfordert. HRM-Konzepte bieten Betriebsräten vielfältige Chancen für ein kritisch-konstruktives Co-Management. Auffallend ist jedoch, dass in der HRM-Fachliteratur die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretungen nicht thematisiert wird.

##### ***Langfristige und beschäftigtenorientierte Politik statt kurzfristige Shareholderpolitik?***

Auch wenn HRM keinen Paradigmenwechsel in der Personalarbeit darstellt, so verändert es in Teilbereichen doch Orientierungen bzw. setzt Akzente, die aus der Interessenperspektive von Arbeitnehmer/-innen relevant sind. HRM unterscheidet

sich von traditionellem Personalmanagement durch seine längerfristige, stärker strategische Ausrichtung. Damit wächst die Chance der Interessenvertretung, einer kurzatmig auf Shareholder-Interessen ausgerichteten Unternehmenspolitik den im HRM formulierten Anspruch auf eine langfristige Strategieentwicklung und -verfolgung entgegen zu setzen. Die Arbeitnehmer/-innen sollen ja nun als wertvolle Ressource anerkannt und behandelt werden. Im besten Falle finde durch Investitionen in das Humankapital eine Art »Selbstbindung« des Managements an die Beschäftigten statt, meinen Weitbrecht/Mehrwald (1999). Das Interesse des Unternehmens an personalentwickelnden und beschäftigungssichernden Regelungen, die mindestens die hoch qualifizierten Mitarbeiter/-innen binden, dürfte damit potenziell größer werden. Dem muss aber entgegengehalten werden, dass HRM die selektiven Züge der betrieblichen Personalpolitik offenbar verstärkt; es fokussiert Mitarbeiterbindungsstrategien nur auf Teilgruppen der Belegschaft. Trotzdem kann Fischer (1998) empirisch zeigen, dass ein großer Teil der Betriebsräte das betrieblich praktizierte HRM als ein Kooperationsangebot des Managements in für die Interessenvertretung wichtigen Zielen wie Beschäftigungssicherung und Förderung des Personals ansieht.

Eine auf *Beschäftigungssicherung* ausgerichtete Betriebsratspolitik findet dabei einen wichtigen Bezugspunkt in ressourcenorientierten HRM-Konzepten, die Unternehmensstrategien auch von den vorhandenen personellen Ressourcen aus denken und die darauf bestehen, jeweils unternehmensspezifisch angepasste Personalstrategien zu entwickeln anstatt fertige Konzepte zu adaptieren. Hier ist – neben der Schutzfunktion – die Gestaltungskompetenz der Betriebsräte gefragt. Deren ausgezeichnete Unternehmenskenntnisse sollten sie dabei gerade wegen ihrer eigenständigen (Interessens-)Perspektive zu kompetenten, geschätzten Diskussionspartnern des Managements machen.

Ein weiterer zentraler Ansatzpunkt für die Interessenvertretungs-Politik ergibt sich daraus, dass im strategischen HRM Unternehmensstrategie und Personalstrategie endlich konsequenter zusammengebracht werden sollen. Personal wird als eine Ressource anerkannt, die mindestens genauso wichtig für den Unternehmenserfolg ist wie Technologie, Finanzen, Marketing etc.<sup>95</sup> Unter diesen Bedingungen sollte es für die gewählte Vertretung dieser »erfolgskritischen Ressource« leichter werden, sich und den Arbeitnehmerinteressen Gehör zu verschaffen. Al-

95 Diese Akzentverschiebungen können indes nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Perspektive des Managements auf die Beschäftigten im Kern unverändert bleibt: HRM fördert nicht das Interesse des Managements an den Mitarbeiter/-innen als Menschen, sondern an ihren nutzbaren Leistungspotenzialen.

Ierding wird die tatsächliche Beeinflussbarkeit der Unternehmensstrategie davon abhängen, wieweit im konkreten Fall die Personalstrategie (immer noch) als von der Unternehmensstrategie determiniert gedacht wird – hier unterscheiden sich die Perspektiven der einzelnen HRM-Konzepte ja wesentlich. Nur wenn es zu einem kontinuierlichen, interaktiven Diskussions- und Strategieentwicklungsprozess zwischen Personalmanagement, Unternehmensführung und Arbeitnehmervertretung kommt, bieten sich hier *Chancen für ein kritisch-konstruktives Co-Management*. Allerdings gibt es in der durchgesehenen Fachliteratur nur wenige Hinweise auf HRM-Konzepte oder -Praktiken, die Arbeitnehmervertretungen in diesen Prozess offensiv einbeziehen. So verlangen Konzepte wie das »Mitunternehmer-tum« zwar von dem Einzelnen strategisches Denken und Handeln im Nahbereich seiner Arbeitsaufgabe, ein strategisch mitgestaltender Betriebsrat wird aber nicht thematisiert.

### ***Partielles Denken überwinden, integrierte Arbeitsstrukturen schaffen!***

Aus der Integration von zuvor getrennten Handlungsfeldern ergeben sich für die Interessenvertretungsarbeit neue Chancen und Herausforderungen, aber auch neue Risiken – sofern eine solche Integration wirklich stattfindet. Die zitierten empirischen Befunde stützen hier jedoch eher Zweifel. Gerade weil *HRM* als ein *Integrationskonzept* konzipiert ist – hier Integration von Unternehmens- und Personalstrategie, dort ein konsistentes Aufeinanderbeziehen verschiedener Praktiken und Funktionen im Personalmanagement – wächst die Chance, partiellen, fach- bzw. funktionsgeprägten Sichtweisen des Managements entgegenzutreten. Eine solche Handlungsweise des Betriebsrats setzt allerdings voraus, dass er selbst *eine integrative Sichtweise der Probleme entwickelt* und lernt, in seiner eigenen Arbeit bislang getrennt bearbeitete Handlungsfelder zusammenzuführen. Auch in der Interessenvertretungsarbeit gilt es, *abgeschottetes, exklusives Expertentum zu überwinden*. Integrierte Personal- und Unternehmenspolitik fordert also auch Konsequenzen für die Arbeitsorganisation und die Arbeitsstrukturen der Interessenvertretung, beispielsweise bei der Zuweisung und Abgrenzung von Arbeitsaufgaben, Arbeitsgruppen und Ausschüssen.

Nicht zuletzt wird für eine Mitgestaltung integrierter Personal- und Unternehmensstrategien die enge Abstimmung der Betriebsratsarbeit mit dem Agieren der *Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat* – sofern es einen solchen gibt – wichtiger

werden. Ihre Mitarbeit ist unverzichtbar, soll auf Unternehmensebene eine integrierte Personalstrategie eingefordert und mitgestaltet werden. Sie können die Forderung nach einem beschäftigtenorientierten HRM in dem Kontext vortragen, in den sie laut der HRM-Konzepte gehört: nämlich in die Beratung von Unternehmensstrategien und grundlegenden Entscheidung über die Personalpolitik. Sie können die Diskussion von Gestaltungsvorschlägen für ein beschäftigtenorientiertes HRM auf die Agenda setzen und damit den Forderungen des Betriebsrates Nachdruck verleihen. Wie verändert HRM die Zusammenarbeit von Personalmanagement und Betriebsrat?

Personalmanager waren im vielen Unternehmen bislang punktuell »Bündnispartner« der Betriebsräte bei der Durchsetzung von Personalfragen und Arbeitnehmerinteressen gegenüber dem Vorrang anderer Managementbereiche. Angesichts der in Aussicht gestellten Aufwertung des Personalmanagements stellt sich die Frage, ob und ggf. wie sich diese Kooperation verändert, wenn *Personalmanager* im Zuge von strategischem HRM stärker in die Entwicklung und Durchsetzung(-sdiziplin) von Unternehmensstrategien eingebunden werden und mit ihrer Arbeit zugleich stärker unter ökonomischen Rechtfertigungsdruck geraten. Verliert der Betriebsrat damit einen potenziellen »Partner« oder lassen sich neue »strategische Allianzen« mit nun einflussreicherem und durchsetzungsfähigeren Managementbereichen entwickeln? Oder droht gar eine noch stärkere Ökonomisierung des Personals seitens des Personalmanagements, womit die Basis gemeinsam getragener Personalpolitik schmäler würde?

Und was passiert, wenn Personalmanagement-Entscheidungen seitens der Arbeitgeber viel stärker als bisher zur *Chefsache* erklärt werden? Stellt mehr Aufmerksamkeit für Personalfragen seitens des Top-Managements die alltäglich eingespielte Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Personalmanagement, die als »formalisierte Informatilität« charakterisiert wurde (vgl. Bosch 1997), stärker unter Beobachtung? Werden in der Folge auch im Betriebsrat Fragen der Personalstrategie zur Chefsache? Und was bedeutet das für den Versuch, solche Themen stärker als bisher zur Querschnittsaufgabe für alle Betriebsratsmitglieder zu machen?

Nicht zuletzt wird wohl die in fast allen HRM-Konzepten betonte *Stärkung der Personalverantwortung des Linienmanagements* Konsequenzen für die Arbeitsweise der Betriebsräte haben: Waren es zuvor die Betriebsratsexperten für Personalentwicklung und Weiterbildung, die derartige Themen direkt mit dem Personalmanagement diskutiert bzw. ausgehandelt haben, so werden künftig die Bereichs-Betriebsräte immer mehr mit solchen Fragen konfrontiert werden. Auch

diese Entwicklung spricht dafür, dass Personalentwicklung und *HRM im Betriebsrat zu einer Aufgabe für alle werden müssen*, für die also potenziell alle Mitglieder sensibilisiert und qualifiziert werden müssen.– Mit der zunehmenden Verlagerung der operativen Personalarbeit zu den Linienvorgesetzten wird einmal mehr deutlich, dass die Mitgestaltung der Arbeit der zentralen Fachabteilung immer mehr zur konzeptionellen, rahmensetzenden Gestaltungsarbeit werden muss.

### **Zentrale Handlungsfelder bei der Mitgestaltung von HRM**

Mit der betrieblichen Umsetzung von HRM gewinnen im Personalmanagement auch Handlungsfelder an Gewicht, denen in den meisten Betriebsräten bisher keine zentrale Bedeutung zukam: die Gestaltung von Weiterbildung und Personalentwicklung für die Arbeitnehmer/-innen und für Linienmanager, die Gestaltung von innerbetrieblichen Informations- und Kommunikationsprozessen bzw. -strukturen sowie der Unternehmenskultur, teilweise auch die Ausgestaltung direkter Partizipation.<sup>96</sup> In anderen Funktionsbereichen, welche die klassischen HRM-Ansätze als zentral ansehen, wie z.B. Arbeitsorganisation und Entgeltsystem, gestalten Betriebsräte traditionell kompetent mit. Als besondere *Herausforderung* erweist sich dabei die *Entwicklung bzw. ständige Weiterentwicklung einer konsistenten Personalpolitik*, die alle Personalfunktionen integriert. Auf die Interessenvertretung kommen damit für sie neue Aufgaben zu, für deren Bearbeitung Ressourcen bereitgestellt werden müssen. Neue Aufgaben, bzw. eine Umgewichtung der Relevanz von Handlungsfeldern innerhalb der Interessenvertretungsarbeit, müssen zudem nicht nur Konsequenzen haben für die Arbeitsweisen der Gremien, sondern auch für die Qualifizierung von Betriebsratsmitgliedern. Hier entstehen neue Entwicklungsbedarfe für *gewerkschaftliche Qualifizierungskonzepte*: vorhandenes arbeitsrechtliches und betriebswirtschaftliches Wissen muss durch Fachwissen aus dem Bereichen Personalmanagement und -entwicklung ergänzt werden. Etablierte Arbeitsweisen und Handlungsstrategien müssen auf dieser Grundlage überprüft werden. Personalentwicklung muss in der täglichen Interessenvertretungsarbeit wie auch bei der Qualifizierung für alle Betriebsratsmitglieder zum Thema werden. Vor allem das »weiche« HRM versteht sich auch als Ent-

96 Auch Frempels (2000b, 9) empirische Befunde aus der deutschen Metallindustrie offenbaren einen hohen Grad von Uninformiertheit der Betriebsräte im Politikfeld Personalarbeit, also in einem Kern-Handlungsfeld von Mitbestimmungsarbeit.

wicklung einer *Unternehmenskultur*, die alle Organisationsmitglieder auf gemeinsame – zumeist kooperative – Werte und Normen der Organisation verpflichtet und deren Denken und Handeln bestimmen soll. Der Betriebsrat kann innerhalb dieses Kulturgestaltungs-Prozesses seinen Anspruch auf eine verbindliche »*Kultur der Beteiligung*« geltend machen. Das schließt die Anerkennung der gewählten Arbeitnehmervertretung als unverzichtbaren Kooperationspartner bei der Ausgestaltung – nicht nur bei der Umsetzung (!) – von HRM selbstverständlich mit ein. Betriebsräte müssen also die vom Management vorgetragene HRM-Rhetorik auf ihren substanziellen Kern hin überprüfen und die Ernsthaftigkeit, Schlüssigkeit und Glaubwürdigkeit der HRM-Implementierung an den (angestrebten) Handlungsfolgen messen. So wäre insbesondere zu prüfen, ob die jeweiligen Konzepte und Praktiken tatsächlich die Interessen beider Seiten ernst nehmen, Kooperationen fördern und die *Gestaltung von Win-win-Situationen* zum Ziel haben.

### ***Ansatzpunkte für eine strategische Gestaltungspolitik***

Strategisches HRM wertet Personalmanagement also zu einem potenziell ertragreichen Feld für ein kritisches Co-Management auf. Von den Arbeitnehmervertretern fordert diese Perspektive allerdings, ihre Gestaltungspolitik deutlicher strategisch auszurichten als bisher, d.h. unter anderem: interessenbasierte Gestaltungsziele zu definieren, um gemeinsame Gestaltungskonzepte zu ringen, in längeren Zeithorizonten zu agieren, strategische Bündnisse mit aufgeklärten Teilen des Managements suchen, Aufsichtsratsmitglieder (und ggf. auch Vertrauensleute) einzubeziehen und in der eigenen Arbeit traditionell getrennte Politikfelder als zusammenhängend zu begreifen ...<sup>97</sup> Vor allem muss sie aber auf der Strategieebene ansetzen. Immer noch scheinen *Aushandlungsprozesse* zwischen Betriebsrat und Management *bei der Strategieentwicklung bzw. bei Strategieentscheidungen* weitaus seltener, weniger umfangreich sowie weniger intensiv als bei operativen Entscheidungen über die Umsetzung solcher Konzepte. (Vgl. Weitbrecht/Mehrwald 1999, 105) Die Beteiligung des Betriebsrats an der Gestaltung zentraler HRM-Elemente oder gar von Gesamtkonzepten wird als eher gering eingeschätzt; die

97 Allerdings fragt Fischer (1998, 75) in Anschluss an Marr (1986), wie weit HRM-Konzepte, die sog. »weiche Faktoren« (wie Unternehmenskultur, Führung, Kooperation, Commitment, etc.) stark betonen – also Faktoren, die wenig planbar, meßbar, steuerbar und nur bedingt technologisch machbar und rational erkläbar sind –, überhaupt längerfristig angelegte und strategisch orientierte Planungen hervorbringen können.

Wirkung des HRM auf den Betriebsrat und dessen Verhältnis zum Management aber als hoch. (Vgl. ebd., 108) Insgesamt wissen wir allerdings wenig über den Einfluss der Betriebsräte auf die Ausgestaltung und Einführung von HRM-Konzepten.<sup>98</sup> Hier zeigt sich eine deutliche Lücke in der empirischen Forschung.

#### **4.3. HRM ALS VERSTÄRKTE MITARBEITERBINDUNG: NEUE SCHUTZ- UND GESTALTUNGSAUFGABEN FÜR BETRIEBSRÄTE?**

In Kürze:

Kapitel 4.3 skizziert neue Schutz- und Gestaltungsaufgaben, die mit der Einführung von HRM-Konzepte auf Betriebsräte zukommen. Eine zentrale Aufgabe sehen die Autorinnen im Ausbau der Mitarbeiterbeteiligung in HRM Konzepten zu einer kollektivrechtlich abgesicherten direkten Partizipation der Beschäftigten. Dabei steigen die Anforderungen an den Betriebsrat die bedrohte soziale Integration der Belegschaft und kollektive Mindestschutz-Standards zu sichern.

Neben den diskutierten Gestaltungsaufgaben, die sich bei einer kritischen Begleitung von strategischem HRM durch den Betriebsrat ergeben, entstehen für ihn auch neue Schutzaufgaben – wobei unsere Differenzierung zwischen *Schutz- und Gestaltungsaufgaben* eher analytisch denn politisch-strategisch begründet ist.

#### **Weitere Individualisierung der Arbeitsbeziehungen?**

Dort, wo HRM im Sinne der »soft version« primär als ein Verhaltens- und Führungs-konzept umgesetzt wird, führt dies mindestens für Teile der Belegschaft zu *neuen Leistungs- und Beteiligungsanforderungen*, die das Aushandeln eines neuen Leistungs- und Leistungsbegrenzungskompromisses notwendig macht. (Vgl. Felger u.a. 2003, 235ff) So versuchen bspw. Konzepte wie das »Mitunternehmertum«

98 Ähnliches gilt für die offenbar große Diskrepanz zwischen dem konzeptionellen Anspruch von HRM und seiner betrieblichen Umsetzung, und zwar sowohl qualitativ, bezogen auf die Konsequenz, die »Tiefe« und Qualität der Umsetzung, als auch quantitativ, bezogen auf die Breite der einbezogenen Beschäftigtengruppen und die Anzahl der Unternehmen, die HRM bzw. HRM-Elemente tatsächlich umsetzen – dies gilt für das Element Partizipation. (Vgl. Weitbrecht/Fischer 1993, 94ff)

nach Wunderer, Leistungsanforderungen, die ehemals Merkmale von Managementarbeit waren, auf die Ebene der Mitarbeiter/-innen zu übertragen. Damit verschärft sich für diese das mitunter widersinnig anmutende und individuell kaum auflösbare Spannungsverhältnis zwischen der geforderten Identifikation mit dem Unternehmen und einem ausgeprägten Commitment einerseits und der sinkenden Arbeitsplatz- bzw. Beschäftigungssicherheit sowie der erwarteten Flexibilität und Beschäftigungsfähigkeit andererseits.

Sofern sich HRM dezidiert mitarbeiterorientiert zeigt, ist es grundsätzlich auf die einzelnen Mitarbeiter/-innen oder bestenfalls auf Mitarbeitergruppen ausgerichtet. Nach Fischer (1998) lässt sich für Deutschland empirisch nachweisen, dass die *Arbeitsbeziehungen* durch HRM weiter *individualisiert* werden, ohne dass damit zugleich das Ende der kollektiven Interessenvertretung eingeläutet wird. Soll im Betrieb also ein Mindestmaß an sozialer Integration und sozialem Schutz gesichert werden, muss der Betriebsrat *kollektivvertragliche Regelungen* vereinbaren, in deren Rahmen auf individueller Ebene Fragen der Arbeitsgestaltung ausgetragen werden können. Zugleich steht er vor der Herausforderung, Instrumente und Regularien zu entwickeln, um die zunehmende Anzahl von *individuellen Beurteilungs- und Arbeitsgestaltungsprozessen* zurückhaltend, aber nicht unkritisch zu begleiten – nur so wird es ihm auch zukünftig gelingen, seine Schutzaufgaben kompetent wahrzunehmen.

### ***Reichweite und Qualität von Beteiligung im HRM***

Grundsätzlich bleibt jedes betriebliche HRM-Konzept daraufhin zu prüfen, welcher *Umfang und welche Qualität von Partizipation* darin wirklich gewollt bzw. zugelassen ist. HRM per se als partizipationsförderndes Konzept zu interpretieren, erscheint uns allzu optimistisch. Von besonderem Interesse ist dabei die Frage, wie weit die Beschäftigten die engen Grenzen angewiesener bzw. ausführender Arbeit überschreiten sollen/dürfen, d. h. wie weit ihr Denken und Handeln tatsächlich strategisch relevant wird. Im partizipationsorientierten »Mitunternehmertum« von Wunderer wird *strategisches Handeln* nicht nur als Möglichkeit, sondern als neue individuelle Anforderung an die Arbeitnehmer/-innen formuliert – allerdings verbunden mit dem Ziel einer weitgehenden Interessen- und Zielkongruenz zwischen Beschäftigten und Unternehmen.

Trotz der skizzierten Individualisierungstendenzen zeigt sich der Partizipationsdiskurs innerhalb der durchgesehenen HRM-Literatur begrenzt: Thematisie-

rungen, die eine qualitativ entwickelte Arbeitnehmerbeteiligung i.S. einer *kollektivrechtlich abgesicherten direkten Partizipation* meinen und die in ihren Überlegungen an die industriesoziologische Partizipationsforschung anschließen, sind selten. Mitwirkung wird in der überwiegend betriebswirtschaftlichen HRM-Literatur vorrangig im Kontext von Motivierungs- und Flexibilisierungsstrategien und/oder von Prozessen der kontinuierlichen Verbesserung bzw. der Innovationsgenerierung thematisiert. Dennoch räumen viele »weiche« HRM-Konzepte Möglichkeiten zur direkten Mitwirkung in Form einer vom Management *zugestandenen Beteiligung* ein – nicht mehr, aber auch nicht weniger. Ausgehend von solchen Zugeständnissen eine kollektivrechtlich abgesicherte direkte Partizipation<sup>99</sup> auszuhandeln und deren Bedingungen auszustalten, bleibt Aufgabe der Betriebsräte – auch wenn HRM-Konzepte diese Rolle offenbar kaum vorsehen.

### ***Lebenslauforientierte Differenzierungen der Arbeits- und Beteiligungsgestaltung fehlen***

Dass direkte Partizipation von den Beschäftigten auch unterhalb einer Aufforderung wie »Mitarbeiter zu Mitunternehmern« als *neue Leistungsanforderung* empfunden werden kann, die zur Zumutung wird, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen, haben wir an anderer Stelle anhand von Betriebsfallstudien gezeigt. (Vgl. Felger u.a. 2003)

Im Kontext der Veränderungen bzw. Verschärfungen von Leistungsanforderungen, die im HRM formuliert werden, muss deshalb diskutiert werden, wieweit hier neue Spielräume entstehen, um das *Spannungsverhältnis zwischen Erwerbsarbeit und Familie bzw. privatem Leben* auszubalancieren, oder ob sich HRM letztlich als ein am *männlichen Erwerbsmodell* orientiertes, rein erwerbsarbeitszentriertes Konzept erweist, dass den gesamten Lebenszusammenhang der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ausblendet. Im zweiten Falle würden auf Berufs- und Familienarbeit doppelt orientierte Frauen und Männer, aber auch leistungsgeminderte (ältere) Beschäftigte strukturell benachteiligt.

Von den Arbeitnehmervertretungen müsste geprüft werden, wieweit HRM-Konzepte Gestaltungsspielräume für eine *lebenslauforientierte Flexibilisierung des beruflichen Engagements* eröffnen oder einschränken. Dabei denken wir an Konzepte, die einen der persönlichen Lebenssituation entsprechenden phasenweisen Einstieg bzw.

99 Zu dem dieser Forderung zugrunde liegenden Begriff von Partizipation vgl. Felger u.a. (2003).

Ausstieg aus erhöhtem Engagement in der Erwerbsarbeit – z.B. infolge erweiterter Partizipation – ermöglichen und fördern. (Vgl. Felger u.a. 2003, 178ff) Solche Gestaltungsinitiativen der Betriebsräte könnten dazu beitragen, einen aus der Arbeitnehmerperspektive *gravierenden blinden Flecken in HRM-Konzepten* zu beseitigen, nämlich das weitgehende Ausblenden von geschlechtsspezifischen und lebensphasenbezogenen Differenzen bei den Lebenslagen der Beschäftigten.

### ***Risiken durch Verdeckung der Interessendifferenz, Selbst-Überforderung und »Informalisierung« der Arbeitsbeziehungen***

Die traditionelle deutsche Mitbestimmungskultur ist geprägt von »Konfliktpartnerschaft«, d.h. von einer Konsenssuche trotz anerkanntem Interessengegensatz. HRM dagegen ist auf eine Kooperation aller Stakeholder unter Anerkennung und Selbstverpflichtung auf die Organisationsziele gerichtet. Ein zentrales Kennzeichen von HRM ist nach Storey (1992, 35) die unitaristische Sichtweise sowie eine Unterbetonung des Konflikts. Damit werden bestehende Interessendifferenzen verdeckt; die Interessen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern kommen nicht gleichermaßen zur Geltung. Besonders deutlich wird dies anhand von Konzepten, die mittels Commitment auf ein *systematisches Übererfüllen von Leistungserwartungen* durch die Arbeitenden abzielen. »Während im herkömmlichen Personalmanagement eher kollektive Tarifverträge bevorzugt werden, wird im HRM die Bedeutung des individuellen Arbeitsvertrags betont. Dabei achtet das herkömmliche Personalmanagement darauf, dass die schriftlichen Vertragsinhalte auch tatsächlich genau nach dem jeweils geregelten Inhalt eingehalten werden, während das Ziel des HRM ist, die Arbeitnehmer so zu binden, dass sie über ihren Vertrag hinaus arbeiten.« (Fischer 1998, 67)

Damit droht diese Art von HRM ein bestehendes Problem der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit weiter zu verschärfen: Betriebsräte sehen sich zunehmend in der (an sich absurd) Situation, Arbeitnehmer/-innen unter Hinweis auf gesetzliche oder kollektivvertragliche Schutzbestimmungen vor einer *Selbst-Überforderung* zu schützen und einer »Überidentifizierung« mit den Organisationszielen auf Kosten von Kollegen/-innen entgegenzutreten.<sup>100</sup>

100 Z.B. Glißmann (2000) beschreibt aus der Sicht eines Praktikers betrieblicher Interessenvertretungsarbeit die Auswüchse einer solchen Selbst-Ökonomisierung engagierter Mitarbeiter/-innen, das daraus resultierende Dilemma des Betriebsrats und Handlungsansätze anschaulich. Vgl. zu den problematischen Folgen einer Selbst-Ökonomisierung unter Gender-Perspektive auch Felger (2003).

In diesem Kontext wirkt die durch manche HRM-Konzepte geförderte zunehmende »*Informalisierung*« der Arbeitsbeziehungen auf der individuellen Ebene problemverstärkend. Geltende Schutzregelungen werden so schwerer einklagbar; neue Schutzbedürfnisse bleiben für die Arbeitnehmervertretung (länger) unsichtbar. Nicht zuletzt das in HRM-Konzepten hoch geschätzte *Commitment* erhöht solche Risiken.

Dass HRM-Forderungen nach mehr *Selbstorganisation und Selbstverantwortung* im Bereich von Weiterbildung und Kompetenzentwicklung das Risiko eines Rückzugs der Arbeitgeber aus ihrer Verantwortung für entsprechende Angebote vergrößert, steht zu vermuten. Auffallend ist, dass Fragen der institutionalisierten betrieblichen Weiterbildung in der ausgewerteten HRM-Literatur eine untergeordnete Rolle spielen.

### ***Die selektiven Züge von HRM führen zu neuen Schutzaufgaben***

Die Fokussierung vieler HRM-Autoren auf ein HRM als Mitarbeiterbildung darf indes nicht die Frage danach verstellen, ob strategisches HRM lediglich als »Schönwetter-Management« geeignet ist. Zu prüfen wäre, wie HRM auf unterschiedliche – auch schlechte! – wirtschaftliche Lagen der Unternehmen reagiert. Konzepte in Nachfolge des Michigan-Ansatzes sehen nicht nur *Personalrekrutierung*, sondern auch Personalreduzierung als zentrale Personalfunktionen an. Zahlreiche der viel diskutierten, aus der betrieblichen Praxis heraus entwickelten HRM-Umsetzungskonzepte beschäftigen sich zentral mit Fragen der Flexibilisierung des Personaleinsatzes. (Vgl. z.B. Hartz 1994; Sattelberger 1999)

Bereits die anfangs zitierte Begriffsdefinition von Storey (1995, 5), nämlich HRM als »besonderen Ansatz des Beschäftigungsmanagements, der Wettbewerbsvorteile durch den strategischen Einsatz einer sehr engagierten und fähigen Belegschaft zu erreichen sucht ...« (Hervorh. durch die Autorinnen), offenbart seine selektiven Züge. Bei HRM geht es keinesfalls um eine Bindung aller Beschäftigten, sondern immer auch um *Personalflexibilisierung*. Betrieblich geförderte Beschäftigungsfähigkeit tritt an die Stelle von Beschäftigungs- oder gar Arbeitsplatzsicherheit. In einer Stammbelegschaft gebunden werden primär die »high potentials«. Daraus und aus der verschärften Definition von betrieblichen Kernkompetenzen ergeben sich *neue Aufgaben und Zielgruppen für die Schutzpolitik* der Betriebsräte. Im Zuge der *Neu-Definition von betrieblichen Kernkompetenzen* und solchen Aufgaben, die künftig an externe Dienstleister abgegeben werden, betrifft dies

nach einer empirisch gestützten Prognose von Rohr/Surrey (2000) in Zukunft auch verstärkt die Arbeitskräfte im Bereich der Personalverwaltung und -entwicklung.

Insgesamt scheinen die Anforderungen an den Betriebsrat zu wachsen, die *bedrohte soziale Integration der Belegschaft* gegenüber Unternehmensinteressen und Partialinteressen einzelner Arbeitnehmergruppen zu sichern und kollektive (Mindest-)Schutzstandards zu bewahren. Die zunehmende Heterogenität der Belegschaften und die Ausdifferenzierung von Beschäftigteninteressen machen diese Aufgaben nicht leichter. Dabei wird er angesichts der Flexibilisierungszumutungen in HRM-Konzepten nicht darum herum kommen, seine Handlungsstrategien über die weithin abgesicherte betriebliche Stammbelegschaft hinaus auszuweiten und mehr denn je die *Transparenz und Durchlässigkeit innerbetrieblicher Arbeitsmärkte* sowie die *Übergänge zwischen dem internen und dem externen Arbeitsmarkt* mitzustalten. Zu diskutieren wäre in diesem Kontext eine Veränderung eines impliziten Leitbilds von Betriebsratsarbeit, nämlich vom »Bewahrer/Absicherer bestehender Verhältnisse« zum »Mitgestalter von sozialverträglichen Übergängen« – und zwar nicht nur bezogen auf den beruflichen Aufstieg oder einen Ausstieg aus Erwerbsarbeit, sondern auch in Hinblick auf die zunehmend geforderte, jedoch ebenfalls hoch *riskoreiche horizontale Mobilität* der Arbeitenden.

## **Zusammenfassung**

- Anglo-amerikanisches HRM ist sowohl bezogen auf die Bedingungsfaktoren seiner Entwicklung wie auch bezogen auf seine Zielsetzung nicht 1:1 auf die deutschen Verhältnisse übertragbar. Wieweit es hierzulande bereits entsprechend der *deutschen Arbeits- und Mitbestimmungskultur* modifiziert wurde, lässt sich aufgrund unserer Literaturauswertung nicht abschließend beurteilen. Dass dies aber nötig ist, steht außer Frage. So weisen HRM-Konzepte den betrieblichen Arbeitnehmervertretungen und den Gewerkschaften oft keine wesentliche mitgestaltende Rolle zu.
- Die betrieblichen Arbeitnehmervertretungen und die Gewerkschaften hätten allen Grund, sich um HRM zu kümmern: nicht etwa, weil es tatsächlich einen Paradigmenwechsel im Personalmanagement herbeiführt, sondern weil es im Kern die *einseitige Orientierung der Personalarbeit an den Unternehmensinteressen* fortsetzt.
- HRM forciert die *Individualisierung der Arbeitsbeziehungen*, ohne dass für die Bundesrepublik Deutschland bisher nachgewiesen wäre, dass damit die Bedeu-

tung der kollektiven Interessenvertretung aktiv zurückgedrängt wird oder schwindet.

- HRM-Konzepte – besonders die ressourcenorientierten – bieten Betriebsräten vielfältige *Ansatzpunkte* für die Durchsetzung zentraler Arbeitnehmerinteressen im Rahmen eines kritisch-konstruktiven Co-Managements: für die Anerkennung und Aufwertung der Leistungen der Beschäftigten, für eine neue betriebliche Beteiligungskultur, für ein mittel- oder langfristiges strategisches Personalmanagement, für das Entwickeln einer unternehmensspezifischen Personalstrategie. *Voraussetzungen* sind allerdings, dass HRM-Praktiken nicht alleine an Unternehmensinteressen ausgerichtet sind und Betriebsräte in HRM-Gestaltungsprozesse frühzeitig und umfassend einbezogen werden.
- Den Ausbau der im Zuge von HRM zugestandenen Mitarbeiterbeteiligung zu einer kollektivrechtlich abgesicherten *direkten Partizipation* voranzutreiben, bleibt eine zentrale Gestaltungsaufgabe der Betriebsräte.
- Die Integration der Personal- und Unternehmensstrategien sowie der verschiedenen Praktiken und Funktionen im Personalmanagement durch HRM macht eine Überprüfung der *Qualifikationen sowie der Arbeitsweisen der Betriebsräte* notwendig.
- Wesentlich für eine erfolgreiche Mitgestaltung von HRM durch den Betriebsrat wird sein, ob es ihm gelingt, selbst eine *integrative Sichtweise* zu entwickeln, indem er in seiner eigenen Arbeit bisher getrennte Handlungsfelder zusammenbringt und exklusives Expertentum sowie abgeschottete Arbeitsstrukturen aufbricht, ob es ihm gelingt, alle seine Mitglieder zu qualifizieren und seine Arbeit mit dem Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat eng zu verbinden. Ziel muss sein, die eigene Gestaltungspolitik strategisch auszurichten.
- Wenn HRM das Personalmanagement stärker in die Entwicklung und Durchsetzung von Unternehmensstrategien integriert und das Linienmanagement stärker für die Umsetzung von Personalarbeit verantwortlich wird, dann verändert das innerbetriebliche (informelle) *Hierarchiegefüge* (z.B. Themenhierarchien) und *Kooperationsstrukturen*. Welche Konsequenzen hat das für die Zusammenarbeit der Betriebsräte mit dem Personalmanagement und dem Linienmanagement – und für die Zusammenarbeit im eigenen Gremium?
- HRM als Verhaltens- und Führungskonzept bringt zumindest für Teile der Belegschaft *verschärfte Leistungsanforderungen*. Ehemals für Managementtätigkeiten typische Verhaltensanforderungen werden auf Arbeitnehmer/-innen übertragen. Die Leistung bzw. das Leistungspotenzial der Arbeitnehmer/-

- innen werden scharf beurteilt. Damit entstehen neue Schutz- und Gestaltungsaufgaben für den Betriebsrat.
- So verschärft HRM das individuell kaum auflösbare *Spannungsverhältnis* zwischen geforderter Identifikation mit dem Unternehmen und einem ausgeprägten Commitment einerseits und der sinkenden Beschäftigungssicherheit sowie der erwarteten Flexibilität und Beschäftigungsfähigkeit andererseits. Andere Konzepte fördern die systematische Übererfüllung von Leistungserwartungen und führen zu Selbst-Überforderung.
  - Die Anforderungen an den Betriebsrat, die bedrohte *soziale Integration der Belegschaft* sowie *kollektive (Mindest-)Schutzstandards* zu sichern, werden mit HRM weiter wachsen. Ein wesentlicher Ansatzpunkt ist dabei die Schaffung von Transparenz und Durchlässigkeit auf den innerbetrieblichen Arbeitsmärkten sowie im Übergang zum externen Arbeitsmarkt.

#### 4.4. OFFENE FRAGEN FÜR PRAXIS UND FORSCHUNG

In Kürze:

Aus den vorliegenden Ergebnissen ergeben sich einige Fragen an Theorie und Praxis von HRM-Konzepten, die im letzten Kapitel thematisiert werden. Leitthema sind die Veränderungen in der Partizipations- und Mitbestimmungslandschaft durch HRM. Dabei stellen sich eine Reihe von Fragen der Praxis von HRM und Mitbestimmung als ungelöst heraus. Die Autorinnen schlagen deshalb Forschungsarbeiten zu den Auswirkungen von HRM auf individuelle und kollektive Arbeitsbeziehungen in Deutschland vor, die auf die Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten ausgerichtet sind.

Die Auswirkungen von Human Resource Management auf die individuellen und kollektiven Arbeitsbeziehungen in Deutschland sind bisher kaum absehbar und auch von der Forschung nur wenig thematisiert worden. Insbesondere über die betrieblichen Umsetzungspraktiken ist wenig bekannt. Aus den Ergebnissen dieser Literaturstudie heraus stellen sich eine Reihe offener Fragen für den Umgang mit HRM-Konzepten in der Praxis. Dafür können auch mitbestimmungsorientierte Forschungsarbeiten hilfreich sein, die auf die Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten ausgerichtet sind.

Als Leitfrage gilt uns dabei:

### **Wie verändert sich die Partizipations- und Mitbestimmungs-»Landschaft« durch HRM?**

Die Beantwortung dieser Frage ist entscheidend für die Beurteilung, ob HRM als weitere Modewelle in der Managementliteratur abgetan werden darf oder als eine Strategie ernst genommen werden muss, die entweder intentional auf Veränderungen in den Arbeitsbeziehungen abzielt oder das Kräfteverhältnis zwischen den Sozialparteien doch mindestens implizit, sozusagen als Nebeneffekt, zugunsten der Unternehmen verändert.

Im Einzelnen sehen wir folgende Fragekomplexe:

- Wie ernst ist es HRM auf der Konzept- wie der Umsetzungsebene mit der (*direkten*) *Partizipation von Organisationsmitgliedern* an relevanten Entscheidungen im Unternehmen? Wem werden Partizipationsmöglichkeiten eingeräumt: nur vermeintlichen Leistungsträgern, allen Mitarbeiter/-innen und/oder der Interessenvertretung? Werden Verfahren und Instrumente entwickelt und implementiert, die Partizipationsprozesse fördern, transparent machen und strukturieren?
- Welche *Qualität direkter Partizipation* ermöglicht HRM? Werden der Bestand und die Rahmenbedingungen von Beteiligung kollektivrechtlich abgesichert oder bleiben sie ein zurücknehmbares Zugeständnis des Managements? Wo gibt es partizipationsfördernde Konzepte/Umsetzungspraktiken, die anschlussfähig sind für Erkenntnisse einer Partizipationsforschung, die auf die Ausweitung von direkter Partizipation abzielen? Wie weit ermöglicht bzw. fördert HRM Partizipation im direkten Arbeitsumfeld der Beschäftigten, (wo) geht Beteiligung über den Nahbereich ihres Arbeitsplatzes hinaus und wie weit wird Mitarbeiterbeteiligung als monetäre Beteiligung umgesetzt?
- Wie weit bezieht sich das in Deutschland praktizierte HRM aktiv und offensiv auf die *deutsche Mitbestimmungskultur*? Wurden/werden angelsächsische Konzepte in Hinblick auf die deutsche Tradition der Arbeitsbeziehungen erkennbar modifiziert?
- Welche *Rolle* sehen HRM-Konzepte für den Betriebsrat vor? Gilt er als Helfer bei der operativen Umsetzung von HRM, wird er als Akzeptanzbeschaffer instrumentalisiert oder als strategischer Partner bei der Ausgestaltung von Konzepten und Strategien ernst genommen?

- Wie wird der Anspruch auf eine *langfristige Strategieentwicklung und -verfolgung* im HRM eingelöst bzw. wieweit lässt er sich überhaupt einlösen ange-sichts des dynamischen Wandels der Unternehmensumwelt (Stichwort Globalisierung) und der starken Akzentuierung von Verhaltens- und Führungsfragen in einem HRM als Mitarbeiterbindung? Sowohl die Umweltdynamiken als auch das Mitarbeiterverhalten erweisen sich als schwer messbar, kalkulierbar und vorhersehbar. In beiden Bereichen wird ein hohes Maß an Flexibilität gefordert; diese Dynamiken scheinen kaum verlässliche Langzeitstrategien zuzulassen.
- Wie, in welchen Strukturen, mit welchen Verfahren und Instrumenten und unter Einbezug welcher Personen bzw. Funktionen kann in den Unternehmen eine *integrierte Personalpolitik* entwickelt werden? Welche Bedeutung kommt der Mitarbeiterbeteiligung zu?
- Welche Konzepte und Umsetzungspraktiken entwickeln betriebliche Interes-senvertretungen, um im Rahmen ihrer eigenen Arbeit, d.h. in ihrer Strategie-entwicklung, aber auch im täglichen »operativen Geschäft« bislang überwie-gend getrennt bearbeitete *Handlungs- und Politikfelder* als Reaktion auf ein HRM zu *integrieren*?
- Wenn strategische Fragen des Personalmanagements durch HRM zunehmend zur Aufgabe des Top-Managements werden, entsteht dann eine neue Form von *Hierarchisierung* in der Personalpolitik? Wie kann der Betriebsrat dann Einfluss nehmen? Welche Rolle fällt dann einem Gesamtbetriebsrat zu? Läuft eine sol-che Zentralisierung der verbreiteten *Dezentralisierung* von Personalverantwor-tung entgegen oder entstehen neue Hierarchien entlang der Trennlinie zwis-schen operativen und strategischen Aufgaben? Wie und wie weit werden strategische Impulse »von unten«, d. h. von den Beschäftigten und aus dem Linienmanagement aufgenommen?
- Wenn HRM im Sinne eines ressourcenorientierten Ansatzes darauf abzielt, für (potenzielle) Konkurrenten schwer imitierbare und schwer ersetzbare Humanressourcen zu schaffen, dann drohen betriebliche HRM-Konzepte und -Praktiken ein Stück weit zu *betrieblichem »Geheimwissen«* zu werden. Welche Folgen hat das für die *Transparenz* von Personalpolitik? Verändert HRM die Bereitschaft des Personalmanagements, ihre Personalpolitiken gegenüber Geschäftspartnern (Kunden und Lieferanten), Wissenschaftlern und der Öffent-lichkeit, aber auch gegenüber der Interessenvertretung zu kommunizieren? Verschiebt sich hier das *Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz*?
- Wenn Personalmanagement im Zuge von HRM unter verschärften *Effizienz-druck* gerät und Personalarbeit daran gemessen wird, welchen Beitrag sie für

den Unternehmenserfolg leistet, droht dann nicht auch Betriebsratsarbeit unter einen ähnlichen Nachweisdruk zu geraten, wenn die Interessenvertretung als relevanter Mitgestalter und Sozialpartner anerkannt werden will?

- Wie verändert »weiches« HRM das *Spannungsverhältnis zwischen einer »Informalisierung« und einer Regulierung von individuellen Arbeitsbeziehungen?* Welche neuen Anforderungen, Chancen und Risiken ergeben sich für die kollektive Interessenvertretungsarbeit, wenn individuelle Arbeitsbeziehungen – z.B. durch die Aufwertung informeller Netzwerke – informeller, individueller und weniger transparent werden?
- Werden Anforderungen, die ehemals ein *Merkmal von Managementarbeit* waren, durch HRM zunehmend *auf die Ebene der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen übertragen*? Welche Risiken ergeben sich für die Beschäftigten, wenn von ihnen eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und ein ausgeprägtes Commitment erwartet wird, zugleich aber die Arbeitsplatz- und Beschäftigungssicherheit sinken und die Anforderungen an ihre Flexibilität und Beschäftigungsfähigkeit steigen?
- Birgt HRM neue Chancen oder verschärft es die Risiken für die Entwicklung und Umsetzung von *lebenslauforientierten Flexibilisierungskonzepten*, die einen der persönlichen Lebenssituation entsprechenden phasenweisen Einstieg bzw. Ausstieg aus erhöhtem Engagement in der Erwerbsarbeit ermöglichen und fördern? Entstehen neue Spielräume, in denen das Spannungsverhältnis zwischen Erwerbsarbeit und Familie/privatem Leben ausbalanciert werden kann, oder erweist sich HRM letztlich als ein am berufsorientierten männlichen Erwerbsmodell orientiertes Konzept, das doppelt orientierte Männer und Frauen, aber auch leistungsgeminderte (z.B. ältere) Beschäftigte strukturell benachteiligt?
- Wie bzw. wieweit reagieren HRM-Konzepte und -Praktiken bereits auf den *demografischen Wandel* unserer Gesellschaft? Wie müsste im Interesse des Unternehmenserfolgs und einer beschäftigtenorientierten Personalpolitik zukünftig darauf reagiert werden?

## 5. LITERATURVERZEICHNIS

- Bamberger, Ingolf; Wrona, Thomas (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Heft 2/1996, S. 130-153.
- Bass, B. M; Steyrer, J. (1995): Transaktionale und transformatorische Führung. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 2053-2062.
- Beer, Michael; Spector, Bert; Lawrence, Peter R.; Mills, Quinn D.; Walton, Richard E. (1985): Human Resource Management. A general manager's perspective. Text and cases. New York, London.
- Bosch, Aida (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. München
- Büdenbender, Ulrich; Strutz, Hans (1996): Gabler Lexikon Personal: Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht. Wiesbaden.
- Ennen, K.; Günther, U. (1996): Personalentwicklungsveranstaltungen deutscher Großunternehmen. Eine empirische Analyse der Themen und Trends. In: Zeitschrift für Personalforschung (Zfp) 1/1996, S. 33-47.
- Felger, Susanne (2003): Berufliche Weiterbildung im Einzelhandel. Neue Chancen durch verstärkte Kundenorientierung? Bielefeld.
- Felger, Susanne; Kruse, Wilfried; Paul-Kohlhoff, Angela; Senft, Silke (2003): Partizipative Arbeitsorganisation: Beteiligung jenseits von Naivität. Ergebnisse aus dem PartArt-Projekt. Münster, Hamburg, London.
- Fischer, Stephan (1998): Human Resource Management und Arbeitsbeziehungen im Betrieb. München und Mering.
- Frempel, Kurt (2000a): Das Personalwesen in der deutschen Wirtschaft – Eine empirische Untersuchung. München und Mering.
- Frempel, Kurt (2000b): Personalarbeit zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Eine aktuelle Studie über den Stellenwert des Personalwesens in der deutschen Wirtschaft offenbart deutliche Defizite. In: PersonalführungPlus 1/2000, S. 6-15.
- Frick, Bernd; Kluge, Norbert; Streeck, Wolfgang (Hrsg.) (1999): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung: Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung von Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung. Frankfurt (Main), New York.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2000). 15. Aufl. Wiesbaden.

- Garnjost, Petra; Wächter, Hartmut (1996): Human Resource Management – Herkunft und Bedeutung. In: Betriebswirtschaft 6/1996, S. 791-808.
- Gaugler, Eduard (1999): Mitarbeiter als Mitunternehmer – Die historischen Wurzeln eines Führungskonzepts. In: Klimercki, Rüdiger; Remer, Andreas (Hrsg.): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Resourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied u.a., S. 507-520.
- Gaugler, E.; Wiltz, S. (1992): Personalwesen im europäischen Vergleich – Ergebnisse einer international vergleichenden Personalmanagementstudie. In: Personal 10/1992, S. 448-453.
- Glißmann, Wilfried (2000): Ökonomisierung der »Ressource Ich« – die Instrumentalisierung des Denkens in der neuen Arbeitsorganisation. In: Denkanstöße, hrsg. von IG Metallern in der IBM, Mai 2000, S. 5-24.
- Guest, D. (1987): Human Resource Management and Industrial Relations. In: Journal of Management Studies, 24, S. 503-521.
- Hartz, Peter (1994): Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht. Die Volkswagen-Lösung. Frankfurt, New York.
- Hentze, Joachim (1989): Personalwirtschaftslehre 1. Bern/Stuttgart.
- Hentze, Joachim; Kammel, Andreas (2001): Personalwirtschaftslehre 1: Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz. 7., überarbeitete Auflage. Bern, Stuttgart, Wien.
- Jäger, Wolfgang (2002): E-HRM: Neue Wege im Personalservice. In: Klinkhammer, Heinz (Hrsg.): Personalstrategie – Personalmanagement als Business Partner. Neuwied, Kriftel, S. 154-166.
- Jaritz, André (1999): TQM und Mitunternehmertum im Humanressourcenmanagement. München/Mering.
- Kühl, Stefan: Grenzen der Vermarktlichung. Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter. WSI-Mitteilungen, 12/2000.
- Kuhn, Thomas (1997): Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. Anmerkung zur Intention, Begründung und Umsetzung eines Transformationsvorhabens. In: ZfP, 11(2), S. 195-220.
- Laukamm, Thomas (1989): Strategisches Management von Human-Ressourcen. In: Marr, Rainer (Hrsg.): Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur. Herausforderungen für das Personalmanagement der 90er Jahre. Berlin, S. 75-96.
- Marr, R. (1986): Strategisches Personalmanagement: des Kaisers neue Kleider? Management Forum, Bd. 6, S. 13-23.
- Mayo, E. (1933): The Human Problems of an Industrial Civilization. New York.

- Mayrhofer, Wolfgang (1999): Personalpolitiken und -strategien im internationalen Vergleich. In: Elsik, Wolfgang; Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.) (1999): Strategische Personalpolitik. Festschrift für Prof. Dr. Dudo von Eckardstein. München und Mering, S. 27-46.
- Miles, R. E. (1975): Theories of Management. New York.
- Müller, Susanne Gesa (Hrsg.) (2003): Der Mensch im Mittelpunkt. Beschäftigtenorientierte Unternehmensstrategien und Mitbestimmung. Frankfurt/Main.
- Neuberger, Oswald (1990): Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel.Punkt. In: Personalführung, Heft1/1990, S. 3-10.
- Neuberger, Oswald (1997): Personalwesen 1. Grundlagen, Entwicklung, Organisation, Arbeitszeit, Fehlzeiten. Stuttgart, S. 50/51.
- Oechsler, W. A. (2000): Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. München, Wien.
- Ortner, Gerhard E.; Thielmann-Holzmayer, Claudia (2002): Was ist (uns) unser Personal wert? Die Bewertung des betrieblichen Personalvermögens und die Aktivierung der Personalvermögensbildung in der Bilanz. In: Klinkhammer, Heinz (Hrsg.): Personalstrategie – Personalmanagement als Business Partner. Neuwied; Kriftel, S. 220-244.
- Pinchot, G. (1988): Intrapreneuring: Mitarbeiter als Mitunternehmer. Wiesbaden.
- Ridder, Hans-Gerd; Conrad, Peter; Schirmer, Frank; Bruns, Hans-Jürgen (2001): Strategisches Personalmanagement: Mitarbeiterführung, Integration und Wandel aus ressourcenorientierter Perspektive. Landsberg/Lech.
- Rohr, Stefan; Surrey, Heike (2000): Coach, Innovator und Visionär: HR-Management im Wandel. In: Personalführung, 12/2000, S. 26-33.
- Sackmann, Sonja (1996): Personalmanagement – Wirklichkeit und Handlungsbedarf. In: Schwuchow, K.; Gutmann, J. (Hrsg.): Jahrbuch Weiterbildung 1996. Düsseldorf, S. 176-179.
- Sackmann, Sonja; Martin Elbe (2000): Tendenzen und Ergebnisse empirischer Personalforschung der 90er Jahre in Westdeutschland. In: Zeitschrift für Personalforschung, 2/2000, S. 131-157.
- Sattelberger, Thomas (1999): Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden.
- Schmeisser, Wilhelm (2002): Strategisches Personalmanagement in globalen Unternehmen. In: Klinkhammer, Heinz (Hrsg.): Personalstrategie – Personalmanagement als Business Partner. Neuwied; Kriftel, S. 167-188.
- Schneck, Matthias H. (2000): Strategische Personalführung. Entwicklung eines integrativen Managementkonzepts. Berlin.

- Seidel, E. (1978): Betriebliche Führungsformen. Stuttgart.
- Sendele, Hermann (2002): Stellenwert des Personalmanagements in der Unternehmensführung: Ein deutsch-amerikanischer Vergleich. In: Klinkhammer, Heinz (Hrsg.): Personalstrategie – Personalmanagement als Business Partner. Neuwied, Kriftel, S. 91-97.
- Sendele, Hermann (2002): Stellenwert des Personalmanagements in der Unternehmensführung: Ein deutsch-amerikanischer Vergleich. In: Klinkhammer, Heinz (Hrsg.) (2002): Personalstrategie – Personalmanagement als Business Partner. Neuwied, Kriftel, S. 91-97.
- Steinle, C.; Ahles, F.; Riechmann, C. (1999): Management by Commitment: Möglichkeiten und Grenzen einer »selbstverpflichtenden« Führung von Mitarbeitern. In: ZfP, 13. Jhrg., Heft 3, S. 221-245.
- Storey, John (1987): Developments in the management of human resources. An interim report. Warwick Papers in Industrial Relations, Nr. 17, Warwick (University of Warwick).
- Storey, John (1992): Developments in the Management of Human Resources. Oxford: Blackell Business.
- Storey, John (1995): Human Resource Management: Still marching on, or out? In: Storey, John (Ed.): Human Resource Management. A critical text. London & New York, pp. 3-32.
- Thom, Norbert; Robert J. Zaugg (2000): Das Prinzip Nachhaltigkeit im Personalmanagement. In: Personalführung, 7/2000, S. 52-55.
- Tichy, Noel M.; Formbrun, Charles; Devanna, Mary Anne (1982): Strategic Human Resource Management. Sloan Management Review.
- Töpfer, A.; Poerch, M. (1989): Aufgabenfelder des betrieblichen Personalwesens für die 90er Jahre: Bedeutung und Inhalte in der Unternehmenspraxis. Neuwied, Frankfurt/M.
- Ulrich, Dave (1996): Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value an Delivering Results. Boston.
- Ulrich, Dave (1999): Einleitung. In: Dave, Ulrich (1999) (Hrsg.): Strategisches Human Resource Management. München; Wien, S.7-32 (Originaltitel: Delivering Results).
- Wächter, Hartmut; Stengelhofer, Theo (1995): Germany. In: Brunstein, Ingrid (Ed.): Human Resource Management in Western Europe. Berlin, New York, pp. 89-112.
- Wagner, Peter (1994): Personalfunktionen in der Unternehmensleitung: Grundlagen, empirische Analysen, Perspektiven. Wiesbaden.

- Waterman jr., Robert. H.; Waterman, Judith A.; Collard, Betsy A. (1999): Auf dem Weg zur berufselastischen Belegschaft. In: Ulrich, Dave (1999a): Strategisches Human Resource Management. München; Wien (Originaltitel: Delivering Results), S. 273-289.
- Weber, Wolfgang; Kabst, Rüdiger (1997): Personalwirtschaftliche Strategien im europäischen Vergleich. Eine Analyse organisations- und landesspezifischer Prädiktoren. In: Klimecki, R.; Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie. Neuwied, Kriftel, Berlin, S. 20-45.
- Weber, Wolfgang; Kabst, Rüdiger (2002): HR-Management in Deutschland: »Situation besorgniserregend«. In: Personalführung, 10/2002, S. 40-49.
- Wegener, Jutta (Hrsg.) (2002): Handlungshilfe »Lernendes Unternehmen«. Ergebnisse des Projekts Arbeitsgestaltung, Qualifizierung, Beteiligung und Mitbestimmung unter der Perspektive des »Lernenden Unternehmens«. Forschung und Entwicklung für eine Handlungshilfe zum Co-Management auf dem Weg zur »Lernenden Organisation«, CD-Rom (darin besonders die Literaturstudie).
- Weitbrecht, Hansjörg; Fischer, Stephan (1993): Human Resource Management und industrielle Beziehungen. Eine empirische Untersuchung über Konflikt und Kooperation im Betrieb. In: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur: neue Sinnstiftungen durch das Management? München und Mering, S. 179-208.
- Weitbrecht, Hansjörg; Mehrwald, Sylvana (1999): Mitbestimmung, Human Resource Management und neue Beteiligungskonzepte. In: Frick, Bernd; Kluge, Norbert; Streek, Wolfgang (Hrsg.): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung: Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung von Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung. Frankfurt (Main), New York, S. 89-127.
- Wladikas, Katharina; Schimansy-Geier, Dagmar (2002): Sehen junge Unternehmen alt aus, wenn es um die Human Resources geht? – Ergebnisse einer bundesweiten Online-Umfrage zum Human Resource (HR) Management in jungen Unternehmen, Köln, April 2002 (Hrsg. von 1 a Zukunft Ltd.).
- Wollert, Artur (1989): Konzeptionelle Anforderungen an das Personalmanagement der 90er Jahre – Grundzüge einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur. In: Marr, Rainer (Hrsg.): Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur. Herausforderungen für das Personalmanagement der 90er Jahre. Berlin, S. 27-43.

- Wunderer, Rolf (1995): Unternehmerische Mitarbeiterführung als Ansatzpunkt zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit – Darstellung aus Sicht der Wissenschaft. In: Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas (Hrsg.) (1995a): Innovatives Personalmanagement: Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied, Kriftel, Berlin, S. 25-41.
- Wunderer, Rolf (2002): Mitarbeiter als Mitunternehmer – ein Transformationskonzept. In: Klinkhammer, Heinz (Hrsg.): Personalstrategie – Personalmanagement als Business Partner. Neuwied, Kriftel, S. 30-70.
- Wunderer, Rolf; Arx, Sabina v. (1999): Personalmanagement als Wertschöpfungscenter. Integrierter Organisations- und Personalentwicklungsansatz. 2., erw. Aufl., Wiesbaden.
- Wunderer, Rolf; Dick, Petra (2000): Personalmanagement – Quo vadis? Analyse und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010. Neuwied.
- Wunderer, Rolf; Jaritz, Andreas (1999): Unternehmerisches Personalcontrolling. Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement. Neuwied, Kriftel.
- Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas (1992): Zukunftstrends in der Personalarbeit. Schweizerisches Personalmanagement 2000. Bern, Stuttgart, Wien.
- Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas (Hrsg.) (1995a): Innovatives Personalmanagement: Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied, Kriftel, Berlin.
- Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas (1995b): Unternehmerisches Personalmanagement – zentraler Ansatzpunkt zur Förderung unternehmerischen Verhaltens. In: Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas (Hrsg.) (1995a): Innovatives Personalmanagement: Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied, Kriftel, Berlin, S. 3-20.
- Zaugg, Robert J.; Blum, Adrian; Thom, Norbert (2001): Nachhaltiges Personalmanagement. Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen. Bern (Arbeitsbericht Nr. 51 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern) [[www.iop.unibe.ch](http://www.iop.unibe.ch)].

## **6. ANHANG: LITERATUR ZU UMSETZUNGSBEISPIELEN VON HRM**

---

### ***Umsetzungspraxis in Unternehmen und Branchen: Literatur zu Gesamtkonzepten und Teilaspekten von HRM***

---

#### ***ABB Schweiz***

- Lichtensteiner, René; von Arx, Sabrina (1995): Varianten von Wertschöpfungscentern für das Personal-Management bei ABB Schweiz. In: Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas (Hrsg.) (1995): Innovatives Personal Management. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied, Kriftel, Berlin, S. 442-472.
- Lichtensteiner, René (1999): Förderung unternehmerischen Verhaltens durch das Personalmanagement – Beispiel ABB Schweiz. In: Wunderer, Rolf (1999): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Neuwied, Kriftel, S. 288-296.
- 

#### ***Adam Opel AG***

- Opel AG: Toleranz ist Basis eines internationalen Unternehmens. In: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ), 2/2002.
- 

#### ***Ascom***

- Bänninger, R.; Sciuchette, G.-C. (1995): Internationalisierung der Personalarbeit bei Ascom. In: Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas (Hrsg.) (1995): Innovatives Personal Management. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied, Kriftel, Berlin, S. 287-309.
- 

#### ***Automobilindustrie***

- Wilkens, Uta (1999): Human Resource Management in der europäischen Automobilindustrie. Ein cross-nationaler Vergleich. (laufende Dissertation, Betreuer: Prof. Dr. Peter Pawlowsky, TU Chemnitz); Skizze in Zeitschrift für Personalforschung (ZfP) 4/99, S. 323ff.
- 

#### ***Banken (CH)***

- Hauser, Marcus (1995): Strategische Neuorientierung der Personalentwicklung für globaltätige Großbanken: mit einer empirisch-deskriptiven Untersuchung

der PROJEKTARBEIT als strategisch orientierte Entwicklungsmaßnahme am Beispiel einer Schweizer Großbank. Bern.

---

### ***Basler Versicherungs-Gruppe***

Schiltknecht, H.; Kuhn, Th. (1995): Unternehmerische Aspekte der Führungs-kräfteentwicklung bei der Basler Versicherungs-Gruppe. In: Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas (Hrsg.) (1995): Innovatives Personal Management. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied, Kriftel, Berlin, S. 155-172.

---

### ***Bayerische Vereinsbank AG***

Prasch, E.; Rebele, D. (1995): Aktive Personalführung in der Vereinsbank – die Umsetzung unternehmerischer Personalkonzepte. In: Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas (Hrsg.) (1995): Innovatives Personal Management. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied, Kriftel, Berlin, S. 75-116.

Steinbichler, Ernst (1995): Personal-Controlling als Serviceangebot der Personalarbeit. In: Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas (Hrsg.) (1995): Innovatives Personal Management. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied, Kriftel, Berlin, S. 187-232.

---

### ***Deutsche Aerospace***

Knitter, Hartwig (1994): Personalmanagement im Spannungsfeld von Rationalisierung und Qualifizierung (Vortrag). Dokumente der Luft- und Raumfahrtindustrie 7/1994, hrsg. von Deutsche Aerospace AG, S. 2-18.

---

### ***Deutsche Bank AG***

Fischer, Heinz (1999): Förderung internen Unternehmertums im Großunternehmen – Beispiel Deutsche Bank AG. In: Wunderer, Rolf (1999): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Neuwied, Kriftel.

---

### ***Drägerwerk AG***

Dezentrale Personalabteilungen als professionelle Service-Center bei der Drägerwerk AG. In: Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas (Hrsg.) (1995): Innovatives Personal Management. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied, Kriftel, Berlin, S. 472-498.

---

### **Deutsche Telekom AG**

- Klinkhammer, Heinz (Hrsg.) (2002): Personalstrategie – Personalmanagement als Business Partner. Neuwied, Kriftel.
- Gerber, Wolfgang; Metzinger, Gerd; Rohling, Hartmut; Steffan, Ralf: Workonomics in der betrieblichen Praxis. In: Mitbestimmung 7/2002, S. 66-68 (Konzept und Instrument »Workonomics« der Boston Consulting Group und Bewertung für die Praxis bei der Telekom AG).
- Strack, Rainer (2002): Workonomics: Wertorientierte Steuerung des Humankapitals. In: Klinkhammer, Heinz (Hrsg.): Personalstrategie – Personalmanagement als Business Partner. Neuwied, Kriftel, S. 71-91.
- Klinkhammer, Heinz (2002b): Telekom goes T.I.M.E.S.: Neuaustrichtung der Konzern-Personalstrategie. In: Klinkhammer, Heinz (Hrsg.) (2002): Personalstrategie – Personalmanagement als Business Partner. Neuwied, Kriftel, S. 3-29.
- Welsau, Dietmar; Frings, Dietmar (2002): Arbeitgeberverband Telekom: Marktorientierte und homogene Konditionengestaltung im Konzern. In: Klinkhammer, Heinz (Hrsg.) (2002): Personalstrategie – Personalmanagement als Business Partner. Neuwied, Kriftel, S. 267-281.
- Keller, Berndt (2002): Ver.di: Von der Industrie- zur Multibranchengewerkschaft. In: Klinkhammer, Heinz (Hrsg.) (2002): Personalstrategie – Personalmanagement als Business Partner. Neuwied, Kriftel, S. 282-306.
- Wegner, Wilhelm (2002): Betriebliche Mitbestimmung: Sozialpartnerschaft in der Deutschen Telekom AG. In: Klinkhammer, Heinz (Hrsg.) (2002): Personalstrategie – Personalmanagement als Business Partner. Neuwied, Kriftel, S. 307-319.
- Schulze, Rüdiger (2002): Unternehmensmitbestimmung: Arbeitnehmerinteressen im globalen Telekom-Konzern. In: Klinkhammer, Heinz (Hrsg.) (2002): Personalstrategie – Personalmanagement als Business Partner. Neuwied, Kriftel, S. 320-326.

---

### **EKO Stahl AG und Stahlindustrie**

- Engelberg, Achim (1999): Unternehmerische Personalpolitik – das Beispiel der EKO Stahl AG, Manuskripte 260 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Kluge, Norbert; Götzen, Ute (2002): Alte Industrie – neu aufgestellt. In: Mitbestimmung 9/2002, S. 56-58. Volltext der zugrunde liegenden Studie inkl. Fallstudie zur EKO Stahl GmbH auch unter [www.unternehmenskultur.org/news/index.html](http://www.unternehmenskultur.org/news/index.html) oder bei der Hans-Böckler-Stiftung.

### ***Ev. Kirche***

Krönes, Gerhard V. (2001): Personalmanagement in der evangelischen Kirche. In: ZfP, 3/2001, S. 321-335.

---

### ***Gewerkschaft ÖTV***

Mai, Herbert (1998): Die Gewerkschaft ÖTV auf dem Weg zu einer lernenden Organisation. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 49. Jg., 09/1998, S. 553ff.

---

### ***Globus Handelshof***

Edlund, Patrik (2002): Der Einstieg ins elektronische HR-Management bei Globus. Automatisierung des Seminar- und Bewerbermanagements im Zuge der Einführung eines Personalinformationssystems. In: Personalführung, 2/2002.

---

### ***Hilti AG***

Hilti, Michael (1999): Unternehmer im Unternehmen. In: Wunderer, Rolf (1999): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Neuwied, Kriftel.

---

### ***Hoechst AG***

Bader, Eleonore; Fink-Gute, Renate; Rückert, Karin: Unternehmenskultur und Personalentwicklung bei der Hoechst AG in Frankfurt. Zum Spannungsverhältnis von Herrschaft und Partizipation. (Forschungsbericht im Rahmen des Empiriepraktikums »Unternehmenskultur – Leitbild und Probleme. WS 1995/96 und SS 1996. Seminarleitung: Steffen Becker; Susan Geideck; Tilla Siegel).

---

### ***IBM Deutschland***

Arbeitsplatzflexibilisierung – Außerbetriebliche Arbeitsstätten bei der IBM Deutschland GmbH. In: Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas (Hrsg.) (1995): Innovatives Personal Management. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied, Kriftel, Berlin, S. 244-262.

Aus- und Weiterbildung als eigenständige Bildungsgesellschaft bei IBM Deutschland. In: Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas (Hrsg.) (1995): Innovatives Personal Management. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied, Kriftel, Berlin, S. 498-526.

---

### **IG BCE**

Balkenhol, Christof (2001): Der Langstreckenlauf zur lernenden Organisation. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 52. Jg., 10/2001, S. 576ff.

---

### **IG Metall**

Prott, Jürgen; Schramm, Florian (2002): Die IG Metall auf dem Weg zu einer systematischen Personalpolitik. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 53. Jg., 6/2002, S. 316ff.

Beerhorst, Joachim; Gröbel, Rainer; Scholtyssek, Susanne (2002): Das Traineeprogramm der IG Metall. Ein Instrument der vorausschauenden Personalentwicklung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 53. Jg., 6/2002, S. 305ff.

---

### **Karstadt AG**

Hermeiner, B.; Weibler, J. (1995): Unternehmerische Ausrichtung der Führung und Zusammenarbeit – dargestellt am Beispiel der Karstadt AG. In: Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas (Hrsg.) (1995): Innovatives Personal Management. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied, Kriftel, Berlin, S. 43-74.

Bauer, Josef (1999): Das Spirit Programm: Über Unternehmensverfassung und Personalmotivation zur Kundenbindung. In: Müller-Hagedorn, Lothar (Hrsg.) (1999): Kundenbindung im Handel. Frankfurt (Main), S. 317-340..

Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit (1994), 1. Aufl., hrsg. von der Karstadt AG.

---

### **Knoblauch-Unternehmensgruppe**

Knoblauch, Jörg (1999): Ein 33-Punkte Programm zur Förderung des Mitunternehmertums – Beispiel Knoblauch-Unternehmensgruppe. In: Wunderer, Rolf (Hrsg.) (1999): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen – Förderinstrumente – Praxisbeispiele. Neuwied, Kriftel, S. 259-273.

Knoblauch, Jörg (2002): Motivierte und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter sind kein Zufall. Vortrag von Prof. Dr. Jörg W. Knoblauch auf dem Kongress »Erfolgsfaktor Wissen« am 31. August 2002. (Vortragsmanuskript).

---

### **Lufthansa AG**

Sattelberger, Thomas (1996): Human Resource Management im Umbruch. Positionierung, Potentiale, Perspektiven. Wiesbaden.

Sattelberger, Thomas (1999): Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden.

Möllene, M; von Arx, S. (1995): »Management of Chance« bei Lufthansa – durch teamorientierte interne Sanierungsgruppen. In: Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas (Hrsg.) (1995): Innovatives Personal Management. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied, Kriftel, Berlin, S. 527-554.

---

### **New economy**

politik-digital.de: »are we family?!« umfang und formen der mitarbeiter-mitbestimmung in der new economy.

Prince Waterhouse Coopers (2001): HR-Management in der New Economy. Human Resource-Management in der New Economy – Derzeitige Praxis und zukünftige Herausforderungen. Hamburg, Frankfurt.

Schlumbohm, Birgit; Pendt, Gunilla (2001): Personalarbeit im E-Business: Aktuelle Praxis, Perspektiven. Das HR-Management der New Economy steht vor der Herausforderung, integrierter Bestandteil der Unternehmenspolitik zu werden. In: Personalführung 8/2001, S. 24-27.

Prince Waterhouse Coopers (Hrsg.) (2001): HR-Management in der New Economy – Derzeitige Praxis und zukünftige Herausforderungen. Hamburg, Frankfurt, Juni 2001.

---

### **Öffentl. Dienst (D)**

Korintenberg, W. (1997): Strategisches Personalmanagement für die öffentliche Verwaltung. Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren im Reformprozess. Wiesbaden. Rezension in: ZfP 2/1999, S. 201.

Sehrbrock, Ingrid (2000): Kulturwandel durch Personalentwicklung. In: Mitbestimmung 10/2000, S. 33-35.

---

### **Öffentl. Dienst (CH)**

Hablutzel, P; Schwaar, K.; Kuhn, Th. (1995): Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit in der schweizerischen Bundesverwaltung. In: Wunderer, Rolf; Kuhn, Thomas (Hrsg.) (1995): Innovatives Personal Management. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied, Kriftel, Berlin, S. 263-287.

---

## **RWE**

Büdenbender, Ulrich (1995): Personalpolitik im RWE-Konzern. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 47, 12/1995.

---

## **Sirona Dental System GmbH**

Sourisseaux, Barbara (2000): Das Sirona Erfolgs-Modell. Ein Vehikel für die Lernen-de Organisation. Bensheim. [ebenfalls gedruckt in: Knauth/Wollert (Hrsg.) (2001): Human Resource Management: Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation/Mitarbeiterführung. Köln.]

---

## **Siemens**

Enkel, Ellen u.a. (2001): »Communities of Practice« – Keimzellen für eine Architek-tur des Wissensmanagements. Der Erfahrungsaustausch in Communities of Practice ist ein wichtiger Schritt in Richtung auf ein wissensbasiertes Un-ternehmen. In: Personalführung 7/2001, S. 24-29.

---

## **Volkswagen AG**

Hartz, Peter (1994): Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht – Die Volkswagen-Lösung. Frankfurt/New York.

Haase, P.; Kuhn, Th. (1995): Neue Arbeitszeitmodelle bei der Volkswagen AG – in-novative Ansätze für mehr Wettbewerbsfähigkeit und wider die Massenar-beitslosigkeit. In: Wunderer, R.; Kuhn, Th. (Hrsg.) (1995): Innovatives Personal Management. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neu-wied, Kriftel, Berlin, S. 263-286.

---

**In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:**

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
40	<i>Winfried Heidemann, Angela Paul-Kohlhoff, Susanne Felger <b>Berufliche Kompetenzen und Qualifikationen</b> <b>Vocational Skills and Qualifications</b></i>	8,18	13040	3-935145-11-X
41	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) <b>Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation</b></i>	8,18	13041	3-935145-12-8
42	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) <b>Employment, working conditions and company organisation</b></i>	8,18	13042	3-935145-13-6
43	<i>Beate Beermann/Christina Klenner <b>Olympiareife Mannschaften gesucht?</b></i>	10,23	13043	3-935145-15-2
44	<i>Diether Döring/Hermann Henrich <b>Konzeptionelle Überlegungen zu einem Tarifrentenmodell</b></i>	10,23	13044	3-935145-16-0
45	<i>Winfried Heidemann Unter Mitarbeit von: Lothar Kamp, Hartmut Klein-Schneider, Siegfried Leittretter, Mathias Müller, Susanne Gesa Müller <b>Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen</b></i>	8,18	13045	3-935145-17-9
46	<i>Volker Eichener, Sabine Schaaf, Frank Schulte, Jörg Weingarten <b>Erfolgsfaktoren für Biotechnologie-Regionen</b></i>	17,90	13046	3-935145-18-7
47	<i>Hartmut Klein-Schneider Betriebs- und Dienstvereinbarungen <b>Personalplanung</b></i>	8,18	13047	3-935145-19-5
48	<i>Boy Lüthje <b>Arbeitnehmerinteressen in einem transnationalen IT-Unternehmen</b></i>	10,23	13048	3-935145-120-9
50	<i>Peter Kalkowski/Matthias Helmer/ Otfried Mickler <b>Telekommunikation im Aufbruch</b></i>	10,23	13050	3-935145-22-5
51	<i>Dunja M. Mohr <b>Lost in Space: Die eigene wissen- schaftliche Verortung in und außerhalb von Institutionen</b></i>	14,32	13051	3-935145-23-3
53	<i>Wolfhard Kothe <b>Störfallrecht und Betriebsverfassung</b></i>	10,23	13053	3-935145-25-X

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
54	<i>Manfred Deiß/Eckhard Heidling Interessenvertretung und Expertenwissen</i>	13,29	13054	3-935145-28-4
55	<i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.) Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen in Bayern</i>	15,00	13055	3-935145-29-2
56	<i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.) Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen Sozialer Arbeit</i>	23,00	13056	3-935145-30-6
57	<i>Heide Pfarr (Hrsg.) Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft</i>	12,00	13057	3-935145-31-4
58	<i>Stefan Eitenmüller Reformoptionen für die gesetzliche Rentenversicherung</i>	15,00	13058	3-935145-32-2
59	<i>Bernd Kriegesmann/Marcus Kottmann Neue Wege für Personalanpassungen in der Chemischen Industrie</i>	10,00	13059	3-935145-33-0
60	<i>Hans-Böckler-Stiftung/DGB-Bundesvorstand Welthandelsorganisation und Sozialstandards</i>	7,00	13060	3-935145-34-9
61	<i>Renate Büttner/Johannes Kirsch Bündnisse für Arbeit im Betrieb</i>	11,00	13061	3-935145-35-7
62	<i>Elke Ahlers/Gudrun Trautwein-Kalms Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen</i>	9,00	13062	3-935145-36-5
63	<i>Thomas Fritz/Christoph Scherrer GATS 2000. Arbeitnehmerinteressen und die Liberalisierung des Dienstleistungshandels</i>	12,00	13063	3-935145-37-3
64	<i>Achim Truger/Rudolf Welzmüller Chancen der Währungsunion – koordinierte Politik für Beschäftigung und moderne Infrastruktur</i>	13,00	13064	3-935145-38-1
65	<i>Martin Sacher/Wolfgang Rudolph Innovation und Interessenvertretung in kleinen und mittleren Unternehmen</i>	19,00	13065	3-935145-39-X
66	<i>Volker Meinhardt/Ellen Kirner/ Markus Grabka/Ulrich Lohmann/Erika Schulz Finanzielle Konsequenzen eines universellen Systems der gesetzlichen Alterssicherung</i>	12,00	13066	3-935145-40-3
67	<i>Thomas Ebert Langfrist-Arbeitszeitkonten und Sozialversicherung</i>	12,00	13067	3-935145-41-1

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
68	<i>Jan Prieve unter Mitarbeit von Christoph Scheuplein und Karsten Schuldt Ostdeutschland 2010 – Perspektiven der Innovationstätigkeit</i>	23,00	13068	3-935145-42-X
69	<i>Sylke Bartmann/Karin Gille/Sebastian Haunss Kollektives Handeln</i>	30,00	13069	3-935145-43-8
70	<i>Bernhard Nagel Mitbestimmung in öffentlichen Unter- nehmen mit privater Rechtsform und Demokratieprinzip</i>	12,00	13070	3-935145-44-6
72	<i>Eva Kocher Gesetzentwurf für eine Verbandsklage im Arbeitsrecht</i>	12,00	13072	3-935145-46-2
73	<i>Hans-Böckler-Foundation (ed.) Future Works</i>	10,00	13073	3-935145-47-0
74	<i>Reinhard Schüssler/Claudia Funke Vermögensbildung und Vermögensverteilung</i>	16,00	13074	3-935145-48-9
75	<i>Ingrid Ostermann (Hrsg.) Perspektive: GLOBAL! Inter-nationale Wissenschaftlerinnenkooperationen und Forschung</i>	20,00	13075	3-935145-49-7
76	<i>Christine Schön Betriebliche Gleichstellungspolitik</i>	12,00	13076	3-935145-50-0
77	<i>Volker Korthäuer/Marius Tritsch US-Cross-Border-Lease</i>	8,00	13077	3-935145-51-9
78	<i>Jörg Towara Tarifvertragliche Regelungen zur Teilzeitarbeit</i>	8,50	13078	3-935145-52-7
79	<i>Anja Riemann Auswertung und Darstellung gesetzlicher Bestimmungen zur Teilzeitarbeit</i>	8,00	13079	3-935145-53-5
80	<i>Heide Pfarr/Elisabeth Vogelheim Zur Chancengleichheit von Frauen und Männern im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit</i>	12,00	13080	3-935145-56-X
81	<i>Wilfried Kruse/Daniel Tech/Detlev Ullenbohm Betriebliche Kompetenzentwicklung. 10 Fallstudien zu betrieblichen Vereinbarungen</i>	12,00	13081	3-935145-57-8
82	<i>Stefan Bach/Bernd Bartholmai Perspektiven der Vermögensbesteuerung in Deutschland</i>	12,00	13082	3-935145-58-6
83	<i>Charlotte Wahler (Hrsg.) Forschen mit Geschlecht? Zwischen Macht und Ohnmacht: Frauen in der Wissenschaft</i>	20,00	13083	3-935145-59-4

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
84	<i>Henry Schäfer</i> <b>Sozial-ökologische Ratings am Kapitalmarkt</b>	16,00	13084	3-935145-60-8
85	<i>Maliszewski/Neumann</i> <b>Bündnisse für Arbeit – Best Practice aus Ländern und Regionen</b>	14,00	13085	3-935145-61-1
86	<i>Matthias Müller</i> <b>International Accounting Standards</b>	9,00	13086	3-935145-62-4
87	<i>Arno Prangenbergs</i> <b>Grundzüge der Unternehmensbesteuerung</b>	8,00	13087	3-935145-63-2
88	<i>Klaus Jacobs/Jürgen Wasem</i> <b>Weiterentwicklung einer leistungsfähigen und solidarischen Krankenversicherung unter den Rahmenbedingungen der europäischen Integration</b>	12,00	13088	3-935145-64-0
89	<i>Thomas Schönwälder</i> <b>Begriffliche Konzeption und empirische Entwicklung der Lohnnebenkosten in der Bundesrepublik Deutschland – eine kritische Betrachtung</b>	25,00	13089	3-935145-65-9
90	<i>Helene Mayerhofer</i> <b>Handbuch Fusionsmanagement Personalpolitische Aufgaben im Rahmen von Fusionen</b>	10,00	13090	3-935145-66-7
91	<i>Helene Mayerhofer</i> <b>Handbuch Fusionsmanagement Fusionsbedingte Integration verschiedener Organisationen</b>	10,00	13091	3-935145-67-5
92	<i>Hans-Erich Müller</i> <b>Handbuch Fusionsmanagement Übernahme und Restrukturierung: Neu-ausrichtung der Unternehmensstrategie</b>	8,00	13092	3-935145-68-3
93	<i>Christian Timmreck</i> <b>Handbuch Fusionsmanagement Unternehmensbewertung bei Mergers &amp; Acquisitions</b>	10,00	13093	3-935145-69-1
94	<i>Volker Korthäuer, Manuela Aldenhoff</i> <b>Handbuch Fusionsmanagement Steuerliche Triebfedern für Unternehmensumstrukturierungen</b>	6,00	13094	3-935145-70-5
95	<i>Dieter Behrendt</i> <b>Ökologische Modernisierung: Erneuerbare Energien in Niedersachsen</b>	11,00	13095	3-935145-73-X
96	<i>Uwe Wilkesmann/Ingolf Rascher</i> <b>Wissensmanagement – Analyse und Handlungsempfehlungen</b>	12,00	13096	3-935145-71-3
97	<i>Tanja Klenk/Frank Nullmeier</i> <b>Public Governance als Reformstrategie</b>	12,00	13097	3-935145-72-1

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
98	<i>Reiner Hoffmann/Otto Jacobi/Berndt Keller/ Manfred Weiss (eds.) European Integration as a Social Experiment in a Globalized World</i>	14,00	13098	3-935145-74-8
99	<i>Angelika Bucerius Alterssicherung in der Europäischen Union</i>	25,00	13099	3-935145-75-6
100	<i>Werner Killian/Karsten Schneider Die Personalvertretung auf dem Prüfstand</i>	12,00	13100	3-935145-76-4

**Bestellungen  
bitte unter  
Angabe der  
Bestell-Nr. an:**



Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax: 0211 / 408 00 90 40  
E-Mail: mail@setzkasten.de

## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Im Magazin »Mitbestimmung« und den »WSI-Mitteilungen« informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** ■■■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.







