

König, Susanne

**Article**

## Human Resource Management, Personalauswahl und Theorien industrieller Beziehungen: Interaktionskulturen aus einer Negotiated Order-Perspektive

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* König, Susanne (2005) : Human Resource Management, Personalauswahl und Theorien industrieller Beziehungen: Interaktionskulturen aus einer Negotiated Order-Perspektive, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 353-356

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105204>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Susanne König

## Human Resource Management, Personalauswahl und Theorien industrieller Beziehungen – Interaktionskulturen aus einer *Negotiated Order*-Perspektive\*

Betreuer: Prof. Dr. Thomas Breisig, Universität Oldenburg

### 1. Problemstellung

Das Thema, inwieweit ein „modernes“ *Human Resource Management* [HRM] das „eingespielte“ Beziehungsgeflecht der deutschen Arbeitsbeziehungen mit den Akteuren Staat, Arbeitgeber(inne)n, Arbeitnehmer(inne)n sowie den dazugehörigen Interessenvertretungen verändern kann, scheint sowohl von der betriebswirtschaftlichen als auch von der industriesoziologischen Literatur als eher nachrangig aufgearbeitet. Die empirischen Untersuchungen fokussieren entweder einseitig auf dem HRM unter Vernachlässigung der industriellen Beziehungen oder sie widmen sich vorrangig Letzterem und gehen auf Fragen des Personalmanagements allenfalls am Rande ein. Ein Zusammenhang zwischen „Interaktionsmustern“ und der Nutzung der rechtlichen Einflussmöglichkeiten durch die Interessenvertretungen bei der vorausschauenden, strategisch angelegten Personalauswahl wurde bisher kaum explizit behandelt. Hierzu bedarf es eines interdisziplinären Zugangs mit soziologischen, personalwirtschaftlichen und arbeitsrechtlichen Elementen.

An dieser Forschungslücke setzt die vorliegende Dissertation an. Ihr Anspruch liegt *erstens* darin, eben diese Zusammenhänge im Beziehungsgefüge zwischen Management und Betriebsrat *empirisch* zu untersuchen. Dies soll *zweitens* in methodisch nachvollziehbarer Art geschehen, da viele rein industriesoziologisch ausgerichtete qualitative Studien mit der Methodik der Typenbildung arbeiten, wobei aber letztlich für die Leser/innen oftmals offen bleibt, *wie* diese Typen konstruiert wurden. Schließlich soll die Arbeit *drittens* auch eine *theoretische Reflexion* zum Stand der Theorien der industriellen Beziehungen leisten.

### 2. Theoretische Basis

Um sich dem Thema zu nähern, schien im Vorfeld eine Theorie mittlerer Reichweite geeignet, die weder auf eine rein handlungs- noch auf rein strukturorientierte Betrachtungsweise begrenzt ist. Der zu entwickelnde Bezugsrahmen sollte den Einfluss der „Rahmenbedingungen“ auf die industriellen Beziehungen ebenso mit untersuchen können, wie auch die Rückwirkungen derselben auf die „Rahmenbedingungen“. Ferner musste er dem Aushandlungscharakter der Personalauswahl zwischen Rechtsnormierungen, freiwilligen Vereinbarungen und informellen Regelungen Rechnung tragen können. Als theoretischer Ansatz für die Bearbeitung wurde der sog. *Negotiated Order Approach* gewählt, der ursprünglich im Symbolischen Interaktionismus fußt, seither

---

\* Susanne König: Human Resource Management, Personalauswahl und Theorien industrieller Beziehungen. Interaktionskulturen aus einer *Negotiated Order*-Perspektive. ISBN 3-87988-903-1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, 329 S., € 32,80.

aber diverse Weiterentwicklungen erfahren hat. Dadurch weist er gewisse Vorzüge gegenüber anderen Theoriesträngen der industriellen Beziehungen auf:

- Er rückt den Aushandlungscharakter sozialer Ordnungen in den Mittelpunkt der Betrachtung, was für das Thema der Personalauswahl mit dem Spannungsfeld zwischen unternehmerischem Direktionsrecht und gesetzlich formulierten Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Interessenvertretungen besonders angemessen scheint;
- er ist in der Lage, sowohl formelle als auch informelle Aushandlungen, unterschiedliche Interessen- und Kräfteverhältnisse sowie offene und verdeckte Strategien der Akteure zu erfassen;
- seine Stärke liegt in der Betonung des prozessualen Charakters von Aushandlungsbeziehungen bei gleichzeitiger Berücksichtigung der sie umgebenden Kontexte, sodass auch der Wandel von industriellen Beziehungen explizit oder implizit in das Kalkül einbezogen werden kann;
- durch entsprechende Erweiterungen kann er auch Macht- und Ressourcenaspekte einfangen, sodass er insgesamt anschlussfähig in verschiedene soziologische Theorierichtungen ist.

### 3. Methodik

Die Wahl des Ansatzes hat Auswirkungen auf die Forschungsmethodik. Eine der wichtigsten Folgerungen ist eine prinzipielle Offenheit im Untersuchungsverlauf a) bei der Anwendung der Methoden und b) bei der Auswertung des empirischen gewonnenen Datenmaterials. Die Konzeptionierung des *Negotiated Order*-Ansatzes erfolgte deshalb als sog. *Grounded Theory* (Glaser/Strauss 1967; Strauss/Corbin 1996). Hierbei wird mittels verschiedener Techniken auf induktivem Wege eine „gegenstands- oder datenverankerte Theoriebildung“ angestrebt (Strauss/Corbin 1996, 7). Am Anfang einer Untersuchung steht keine vollständige Theorie, sondern ein (oft unstrukturierter) Untersuchungsbereich, den es erst zu durchleuchten gilt. Gewonnene Erkenntnisse werden in den verschiedenen Untersuchungsstadien laufend entdeckt, ausgearbeitet und vorläufig bestätigt. Die Frage nach der „passenden“ Erhebungsmethode wird im Rahmen der Arbeit mit „sowohl als auch“ beantwortet: Quantitative und qualitative Verfahren der Sozialforschung werden als sich ergänzende Erhebungsmethoden betrachtet, deren Ergebnisse im Forschungsverlauf aufeinander bezogen werden können. Als Basis dient eine bundesweite schriftliche Befragung von ca. 1.100 Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen, darunter 500 Großunternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten (Rücklauf 21,28%). Die vertiefte Analyse erfolgt mit Hilfe qualitativer Methoden (21 Expert(inn)en-Interviews mit Personalverantwortlichen und Betriebsräten sowie Dokumentenanalysen).

### 4. Ergebnisse der Untersuchung

Aus den quantitativen Daten werden vier Realtypen von „Stilen“ betrieblicher industrieller Beziehungen für die Personalauswahl herausgearbeitet. Zwei Typen sind tendenziell einem eher kooperativen Lager zuzurechnen, wobei sie sich jedoch hinsichtlich der Informationslage der Betriebsräte unterscheiden. Auch wenn von der Anzahl

die tendenziell kooperativen Typen in der Untersuchung quantitativ mit fast 60 % am Fragebogenrücklauf einen großen Raum einnehmen und dies auf den ersten Blick Hoffnungen auf den zunehmenden Einzug kooperativer Kulturen in die Unternehmen nährt, so sollte dies nicht zu einem euphorischen Blick verleiten. Bei näherer Betrachtung ergibt sich der Eindruck, dass diese Gebilde zum Teil sehr fragil sind. In einem dritten Typus zeigen sich deutliche (meist latente) Spannungen im Personalbereich, was zu einem eklatant verschlechterten Einflussprofil der Betriebsräte führt. Von besonderer Brisanz ist der vierte Typ, der zwischen konfliktären und kooperativen Situationen schwankt, was aber keinesfalls zu schlechteren Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte führt.

Die Muster aus den quantitativen Daten dienen als „Hintergrundfolie“ für den zweiten, qualitativen Erhebungsprozess, in dem die Entstehungsmuster der gefundenen Typen vertieft und in verstehender Absicht untersucht werden. Die jeweiligen Stile der Interaktionskulturen zeigen ihre Auswirkungen im Verhandlungskontext der Personalauswahl; die Einflussmöglichkeiten der Interessenvertretungen auf Auswahlentscheidungen sind unterschiedlich. Die Typen weisen Unterschiede auf hinsichtlich der zugrunde liegenden Verhandlungstheorien, der Interessen der Verhandelnden, des Kräfteverhältnisses, des eingesetzten Strategien-Repertoires und des *Outcomes* der Verhandlungen.

## 5. Weiterführende Fragestellungen

Durch die offene (eher theoriegenerierende als theorieprüfende) Vorgehensweise könnten sich als folgerichtige nächste Schritte eine weitere Abstrahierung der Realtypen, die Ausformulierung von Thesen und ein Test hypothesenprüfender Art in der Breite anschließen. Außerdem fokussiert die Studie sehr stark auf die kollektive Ebene der betrieblichen Arbeitsbeziehungen, sodass in Folgeuntersuchungen die Arbeitnehmer/innen selbst befragt werden könnten, um herauszufinden, ob die Aushandlungen der Akteure den Betroffenen transparent und nachvollziehbar erscheinen.

Als lohnend könnten sich auch Längsschnittstudien erweisen, die den Wandel von Interaktionskulturen in den Blick nehmen (vgl. bisher nur Kotthoff 1994). Dabei wäre u.a. der Einfluss folgender Diskontinuitäten zu untersuchen: Wechsel in der Eigentümer/innen- und Verhandlungsführer/innen-Struktur, die Bewältigung von Kulturunterschieden nach Fusionen, Zu- und Verkäufen sowie die Verschiebungen in den Geschäftsbereichs-Portfolios. Von besonderer Brisanz scheinen in diesem Zusammenhang die Auswirkungen der Typologie im Hinblick auf Stamm- und Randbelegschaften bzw. auf spezifische Belegschaftsgruppen wie weibliche Erwerbstätige, ältere Arbeitnehmer/innen usw.

Implizit schwingt im Rahmen der Arbeit mit, dass manifestierte und offen ausgetragene Konflikte, die über neutrale Dritte abgearbeitet werden, langfristig weniger schädlich für den organisationalen Kontext und die Beziehungsebene zwischen den Akteuren sind als andauernde, latente Spannungszustände. Der Aufarbeitung von verschiedenen (auch im Verborgenen wirkenden) Konflikt-Spielarten könnten weitere Untersuchungen gewidmet werden.

**Literatur**

- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L. (1967): The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. Chicago.
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München; Mering.
- Strauss, Anselm L./Corbin, Juliet (1996): Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim.