

Wächter, Hartmut

Article

Human Resource Management – Eine Annäherung in kritischer Absicht

Industrielle Beziehungen

Provided in Cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

Suggested Citation: Wächter, Hartmut (2013) : Human Resource Management – Eine Annäherung in kritischer Absicht, Industrielle Beziehungen, ISSN 1862-0035, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 20, Iss. 4, pp. 343-366,
https://doi.org/10.1688/1862-0035_IndB_2013_02_Waechter ,
<https://www.budrich-journals.de/index.php/indbez/article/view/27149>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/195989>

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.



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>

Kurz vor seinem 75. Geburtstag wurde unser geschätzter Kollege

Hartmut Wächter

unerwartet und völlig überraschend aus dem Leben gerissen. Hartmut Wächter, der in Göttingen, Hamburg und Los Angeles Betriebswirtschaftslehre studierte, an der Universität Göttingen über Unternehmungs- und Unternehmerziele im sozio-ökonomischen Umfeld promovierte und sich dort 1973 habilitierte, ist der Mitbestimmungsforschung, der German Industrial Relations Association als auch der Zeitschrift ‚Industrielle Beziehungen‘ in vielfältiger Art und Weise verbunden gewesen, z.B. als Gutachter, Kasenprüfer und nicht zuletzt als Autor wegweisender Beiträge (für diese Zeitschrift).

Der folgende Beitrag wurde zwei Tage vor seinem Tod abgeschlossen und ist nachträglich nur durch zwei kleine Ergänzungen, die mit dem betreuenden Herausgeber abgesprochen waren, verändert worden. Hartmut Wächter zeigt, dass ideologiekritische Analysen das Verständnis von Personalmanagement vertiefen und damit zugleich die Analyse von industriellen Beziehungen befruchten.

Wir werden Hartmut Wächter als Mensch und Wissenschaftler schmerzlich vermissen und ihn in ehrender Erinnerung behalten.

Ingrid Artus

Matin Behrens

Berndt Keller

Wenzel Matiaske

Werner Nienhüser

Carsten Wirth

Hartmut Wächter*

Human Resource Management – Eine Annäherung in kritischer Absicht**

Zusammenfassung – Human Resource Management (HRM) ist trotz umfangreicher Diskussion in der amerikanischen, britischen und deutschsprachigen Literatur ein schillernder Begriff geblieben, mit dem unterschiedliche Phänomene und Konzepte verbunden werden. Auch Versuche, den ökonomischen Erfolg des HRM messbar zu machen, haben zu keinen schlüssigen Ergebnissen geführt. Die Kritik ist aus diesem Grund und aus grundsätzlichen konzeptionellen Erwägungen beträchtlich. Die HRM-Literatur könnte durch stärkere Einbeziehung der Industrial-Relations-Literatur an Realitätsgehalt gewinnen. Dies gilt besonders für die deutschsprachige Literatur.

Human Resource Management – Towards a Critical Perspective

Abstract – Despite the extensive discussion of Human Resource Management (HRM) in the American, British and German literature, this concept has remained a “floating signifier” (Keenoy). A wide variety of phenomena and concepts are associated with HRM. Moreover, attempts to measure the economic effects of HRM have yet to produce any conclusive results. For this reason and due to conceptual ambiguities, criticism of HRM has been substantial. If more attention were paid to the literature on industrial relations, the HRM literature could acquire a greater sense of realism. This is especially true for the literature in German-speaking countries.

Key words: **human resource management, comparative analysis, critical management studies, industrial relations**
(JEL: B10, J50, J53, L21, M12, M54)

* Prof. Dr. Hartmut Wächter (1938* – 2013†), Emeritus der Universität Trier.

** Der Verfasser dankt Latavra Chubinidze, VWL-Masterstudentin an der Universität Trier, für die Unterstützung bei der Literaturrecherche. Dank gilt auch Dr. Günther Vedder, Hannover, und den Herausgebern dieses Heftes für wertvolle Anregungen.

Artikel eingegangen: 14.5.2013

revidierte Fassung akzeptiert: 27.6.2013.

1. HRM: Ursprung, Entwicklung, Verbreitung

1.1 Amerikanisches HRM

Von Human Resource Management (HRM) spricht die amerikanische Managementlehre seit Mitte der 1970er Jahre und verstärkt in den 80er Jahren. Anstoß waren Veränderungen in der Praxis, da die bisher meist praktizierte Personalpolitik der Unternehmen offensichtlich nicht mehr ausreichte, um die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen. Den Veränderungen der Marktbedingungen hin zu einem differenzierten Käufermarkt, der Nutzung technischer Neuerungen und der als Bedrohung betrachteten „japanischen Herausforderung“ sollten neue Personalkonzepte begegnen, die stärker die Fähigkeiten und Eigenschaften des Personals nutzen und somit das Personal nicht primär als Kostenfaktor sondern als Ressource ins Bewusstsein rufen sollten. Außerdem sollte die Personalpolitik enger mit der Unternehmensstrategie verknüpft werden.

Die konzeptionelle Ausrichtung ging einher mit einer veränderten Konstellation zwischen Management (Arbeitgeber) und Gewerkschaften (vgl. Kaufman 2007; eine kritische Einschätzung der Entwicklung nimmt Jacques 1996 vor). Seit dem New Deal der 30er und 40er Jahre war der Einfluss der Gewerkschaften in wichtigen Industrie-sektoren erheblich. Nun entstanden aber neue Produktions- und Dienstleistungssektoren, in denen die Gewerkschaften nicht Fuß fassen konnten, der gewerkschaftliche Organisationsgrad ging generell zurück, und die Firmen nutzten die Standortwahl zunehmend, um sich dem Gewerkschaftseinfluss zu entziehen. Viele neue Industrien oder Zweigwerke wurden im Süden und Südwesten der USA angesiedelt, wo in den betreffenden Staaten eine Gesetzgebung herrschte, bei der die jederzeitige Entlassung von Arbeitnehmern ohne große Formalitäten oder Fristen ausgesprochen werden konnte und in der Kündigungsschutz und (gewerkschaftliche) Teilhabe leicht unterbunden werden konnten. (Zur Einschätzung der „employment-at-will“-Gesetzgebung in den einzelnen Staaten vgl. Muhl 2001; zu der in diesem Zusammenhang ebenfalls relevanten „right-to-work“-Gesetzgebung vgl. Canak/Miller 1990.)

Es wäre aber verkehrt, die Personalpolitik amerikanischer Unternehmen generell als „hire and fire“-Politik zu charakterisieren, wie es in Deutschland oft pauschal geschieht. Vielmehr bedeutete das HRM ganz im Gegenteil eine sorgfältige Auswahl und Pflege des Personals, von dem man sich die entscheidenden Impulse im Wettbewerb versprach. Allerdings lag es ganz beim Management, wie diese Personalpolitik ausgestaltet werden sollte, und natürlich gehörte auch die schnelle Entlassung zum Arsenal des Beschäftigungsmanagements, um so kurzfristig Kosten zu senken oder eine radikale Umsteuerung der Unternehmensstrategie zu ermöglichen. Gleichzeitig bestand der Gewerkschaftseinfluss in traditionellen Sektoren, vor allem in den Nordstaaten, fort, wo ein Mindestmaß an Arbeitnehmerschutzrechten - und damit natürlich auch die Beschränkung der Management-Prärogative - erhalten blieben. Insofern kann man eher von einer Dualität von konkurrierenden Systemen sprechen, wo auf der einen Seite die gewerkschaftlich beeinflusste Industriearbeit sowie der gewerkschaftlich gut organisierte öffentliche Dienst standen, und auf der anderen Seite ein wachsender „non-union sector“, der sich vor allem in high-tech-Industrien, aber auch in anderen

innovativen Sektoren – meist in den nicht traditionellen Industrieregionen der USA - entstand (vgl. im Einzelnen Katz/Darbishire 2000).

Teilweise als Ersatz zum schwindenden Gewerkschaftseinfluss auf betrieblicher Ebene entwickelte sich die staatliche Regulierung der Beschäftigung, u.a. durch Vorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (OSHA), zur Gleichbehandlung („equal employment opportunity“) und zum Aufbau betriebsbezogener Pensionsfonds. Sich diesem Einfluss zu entziehen, war allerdings vielen neu entstehenden kleineren Unternehmungen leicht möglich.

HRM war in den USA nicht ohne Vorläufer. Nach dem 2. Weltkrieg drangen die in der militärischen Ausbildung auf psychologischer Grundlage entwickelten Personaltechniken zur Personalauswahl, neue Beurteilungsverfahren (z.B. assessment center), sozialpsychologische Gruppenanalyse und –beeinflussung unter dem Begriff der „Behavioral Sciences“ in die Ausbildung und Entwicklung des Managements (MBA-Ausbildung) ein. Auch die Weiterentwicklung der in den 30er Jahren entstandenen „Human Relations“ durch einflussreiche Manager in namhaften Unternehmen hatten an der Herausbildung der HRM-Konzeptionen einen wichtigen Anteil. Die „human side of enterprise“ (Douglas McGregor) zu betonen, war gegen autoritäre Führung gerichtet; und „organische“ Unternehmensstrukturen (Burns/Stalker) sollten „mechanistische“ Strukturen ablösen, um so das Potential, das Menschen zur Arbeit mitbringen, besser zu nutzen.

Große Bedeutung bei der Herausbildung und internationalen Verbreitung des HRM haben auch die großen, erfolgreichen amerikanischen multinationalen Unternehmen (MNU) gehabt. Manche Autoren (z.B. Delbridge 2011: 29) sehen in der Verbreitung des HRM eine notwendige Parallele zur Globalisierung und der Verbreitung der neo-liberalen Wirtschaftspolitik. Diese Unternehmen, wie z.B. IBM, Kodak oder Sears, waren oft von der persönlichen Überzeugung eines Gründers geprägt, der in patriarchalischer Manier eine Verantwortung für das Personal weit über den Arbeitsplatz hinaus bis hin zu ganzen Städten („company towns“) fühlte, gleichzeitig aber auch militant anti-gewerkschaftlich eingestellt war. In seinem Buch „Modern Manors“ beschreibt Sanford Jacoby (1997) eindrucksvoll die Funktionsweise und Bedeutung dieser paternalistischen, neo-feudalen Unternehmensrealität. Das Unternehmen als „Gemeinschaft“ mit fürsorglichen Personal- und Sozialmaßnahmen zu verstehen, relativ sichere Beschäftigung anzubieten und jeden einzelnen in das Unternehmensgeschehen wie in eine Familie einzubeziehen, waren wichtige Impulse, aus denen sich das amerikanische Verständnis von „Unternehmenskultur“ – ein zentraler Punkt des HRM – entwickelte, nämlich eine vom Management erzeugte und erzeugbare Atmosphäre, in der der einzelne seine produktiven Kräfte voll entfalten konnte. Diese Version des „welfare capitalism“ (Jacoby) ist tief in der amerikanischen Geschichte verwurzelt; er verbreitete sich in Zeiten des Rückgangs der Massenproduktion, des Bedarfs an höheren Qualifikationen und der geringen Bedeutung der organisierten Arbeiterschaft. Die Personalabteilungen übernahmen z.T. die Aufgaben, sich um die persönlichen Belange der Arbeitnehmer zu kümmern und damit – durch eine gewisse Selbstbindung des Arbeitgebers - die Rolle einer Gewerkschaft überflüssig zu machen.

HRM konnte in den USA also aufbauen auf intellektuellen Vorläufern und auf nachweisbaren Unternehmensbeispielen, in denen sich eine personal-orientierte, anti-

gewerkschaftliche Strategie erfolgreich erwiesen hatte. Auf dieser Basis wurde das HRM ein universelles Personalkonzept, das den neuen Herausforderungen adäquat erschien.

1.2 Die Entwicklung in Großbritannien

HRM als neues Personalkonzept wurde zuerst in Großbritannien (GB) aufgegriffen, dort weiterentwickelt und kritisch gewürdigt. Hier bestanden insofern vergleichbare Bedingungen wie in den USA, als eine Revitalisierung der Industrie nötig schien und eine Abkehr von konfliktgeladenen und teilweise feindlichen Beziehungen zwischen Arbeitgebern und den Gewerkschaftsorganisationen anstand. Förderlich für ein solches Konzept war dabei die Thatchersche Politik der 80er Jahre gegen die britischen Gewerkschaften, deren Macht zerschlagen werden sollte, weil sie von den Vertretern dieser Politik als Hauptgrund für die mangelnde Innovationsfähigkeit der britischen Wirtschaft ausgemacht worden waren.

HRM wird von vielen (z.B. Guest 1987, Storey 1992) oft als Gegenbild zum traditionellen Personalwesen gesehen. Dessen bürokratische, reaktive Maßnahmen wurden oft nur ad hoc bei auftretenden Problemen eingesetzt und hatten relativ wenig mit den Hauptzielen des Unternehmens zu tun. HRM wird demgegenüber als langfristig orientiert, pro-aktiv und integriert aufgefasst – alles Aspekte, deren Fehlen für den Niedergang der wirtschaftlichen Leistungen in GB verantwortlich gemacht wurden. Die Rolle der traditionellen Personalmanager hatte darin bestanden, die Tarifverträge auszuhandeln und zu interpretieren und damit den Gewerkschaftseinfluss zu kanalisieren, wenn nicht abzuwenden. Sie hatten (u.a. deswegen) auch keinen Zugang zu relevanten Managementscheidungen. Den neuen Herausforderungen nach direkter Kommunikation mit den Arbeitnehmern, der Erzeugung von „commitment“, der Einführung von Qualitätszirkeln usw. waren sie nicht gewachsen. Aber HRM versprach ihnen ein neues Betätigungsfeld und neue Karrierechancen (vgl. Hendry 1994: 213).

War die Erwartung an das HRM in GB nicht grundsätzlich anders als in den USA, so unterscheiden sich beide Länder doch deutlich bezüglich der Haltung gegenüber Gewerkschaften und den industriellen Beziehungen generell. Zwar wird zuweilen, etwa von Guest (1987:510) konstatiert, dass bei gelungener Umsetzung des HRM Gewerkschaften auf längere Sicht überflüssig würden. Eine aktive „anti-union strategy“ kann man aber in GB nicht entdecken (Storey 1992, 1995). In der Praxis britischer Unternehmen bestand ein Nebeneinander der traditionellen interessenpluralistischen Strukturen und dem auf das Management als Akteur ausgerichteten HRM. Angesichts der schwächer gewordenen überbetrieblichen Strukturen kann man von „isolated decentralization“ sprechen (Katz/Darbishire 2000: 70). Zuweilen wurde HRM aber auch als „Wolf im Schafspelz“ (Keenoy) zu entlarven versucht, mit dem sich eine gewerkschaftsfeindliche Haltung kaschierte. Legge (1989) entdeckt in der angestrebten starken Unternehmenskultur, die das Individuum auf die vom Management gesetzten Werte verpflichten soll, einen Weg, die Arbeitnehmer von der konkurrierenden Loyalität der Gewerkschaft fernzuhalten, damit sie ihre in den neuen Arbeitsorganisationen gewonnene Autonomie „verantwortungsvoll“, d.h. im Sinne des Unternehmens, gebrauchten.

HRM traf in GB auch auf ein anderes akademisches Feld als in den USA. Wurde es dort von den einflussreichen Business Schools aufgenommen und verbreitet, so hatte das Gebiet „industrial relations“ (IR) in GB eine große akademische Tradition, während eine dem deutschen oder amerikanischen System vergleichbare akademische Ausbildung von Betriebswirten (Dipl.Kfm; MBA), die in beiden Ländern auf den Anfang des 20. Jahrhunderts zurückgeht, erst in den 1950er Jahren langsam begann (vgl. Locke 1984). Im Laufe der 80er und 90er Jahre wurden allerdings viele traditionelle Lehrstühle und Studienschwerpunkte aufgelöst und zum Teil als HRM-Schwerpunkte neu konstituiert. In der Folge der radikalen Umgestaltung der Universitäten und Polytechnics mussten etwa Germanisten, die bisher Kurse über Goethe gehalten hatten, plötzlich Deutsch-Sprachkurse geben; ein Industriesoziologe sah sich unvermittelt aufgefordert, HRM zu lehren. „Unsurprisingly in such a context, the rhetorical mantra of HRM – ‚people are our most valuable resource‘ – was met with a combination of cynicism, ridicule, and disbelief in academia“ (Keenoy 2009: 457). Die „bastardized form“, die Sozialwissenschaften in den Business Schools angenommen hatte, veranlasste viele von denjenigen, die ihr angestammtes Feld verloren hatten, eine kritische Haltung einzunehmen (so Townley 1994: 23, FN 15). Die akademischen Vertreter des HRM waren somit in ihrer Mehrzahl keine Betriebs- oder Volkswirte. Sie hatten eine breite Orientierung in den Sozialwissenschaften, die auch die gesellschaftliche Einbettung der Unternehmung und soziale Auswirkungen von Unternehmensstrategien mit bedachten. Eine gewerkschaftsfeindliche Haltung lag den meisten fern.

1.3 HRM in Deutschland?

Für HRM gibt es keine deutsche Übersetzung. Der Begriff wird – wenn überhaupt – meist einfach auf die gängige beobachtbare Praxis ohne größere inhaltliche Auseinandersetzung übertragen. Typisch ist in diesem Zusammenhang, dass sich die Praktikerzeitschrift „Personal“ seit 1995 in ihrem Untertitel unvermittelt und umstandslos „Zeitschrift für Human Resource Management“ umbenennt. Dass es keine inhaltliche oder gar kritische Auseinandersetzung mit HRM im deutschen Schrifttum gibt, ist insofern verständlich, als die Inhalte des HRM der deutschen Personalpraxis nicht so neu waren wie in GB und den USA (vgl. Conrad 1991). Die Herausforderungen, denen auch deutsche Unternehmen durch Forderungen nach Flexibilisierung und Individualisierung in den 90er Jahren gegenüberstanden (vgl. Schanz 1992), wurden als innerhalb des deutschen Systems lösbar angesehen, ohne dass man das HRM als Konzept dafür einführen müsste (so auch schon Staehle 1988). Personalaspekte der Unternehmung wurden unter verschiedenen Bezeichnungen (wie Personalmanagement, Personalwirtschaft, Personalpolitik) seit den 70er Jahren in betriebswirtschaftliche Studiengänge einbezogen. Eine kritische Auseinandersetzung mit dem HRM fand kaum statt (Müller 1999).

Die Einschätzung, dass HRM im deutschen Kontext wenig Neues zu bieten habe, durchzieht explizit und implizit auch die deutsche Fachliteratur. Von den gängigen Personal-Lehrbüchern wird es entweder ganz ignoriert (z.B. von Drumm 2008) oder anschaulich dargestellt, ohne systematische Schlussfolgerungen zu ziehen (wie z.B. Ridder 2013). Die inhaltlichen Herausforderungen des HRM greift das verbreitete

Lehrbuch von Scholz (2013) auf und setzt sie konzeptionell um. Dort wird in eigener, z.T. eigentümlicher Begrifflichkeit der strategischen Orientierung des HRM und der Verantwortung des Linienmanagements für Personalangelegenheit besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Im Übrigen werden aber die gängigen personalpolitischen Instrumente, wie in anderen Lehrbüchern auch, unkritisch referiert. Konsequenterweise schenkt Scholz – im Vergleich zu anderen Lehrbüchern am krassesten – der deutschen Mitbestimmung und deren Einfluss auf die Personalpolitik keine Beachtung, was ein bedauerlicher konzeptioneller Fehler ist und der praktischen Bedeutung der Mitbestimmung überhaupt nicht gerecht wird. Es entspricht aber – kontrafaktisch – der interessenmonistischen Sichtweise des (amerikanischen) HRM, in dem das Management die zentrale und ausschließliche Rolle in der Personalpolitik spielt. Oechsler (2011) wählt für sein Lehrbuch dagegen ein Konzept, in dem HRM in das System der IR integriert ist. Er schenkt der europäischen Regelungsebene und anderen unternehmensexternen Anstößen, auf die das Management antworten muss, zu Recht große Aufmerksamkeit. Gleichzeitig fordert Oechsler an anderer Stelle (1993; 1999) eine Änderung der arbeitsrechtlichen Regelungen, damit die Unternehmen besser auf die an sie gestellten Forderungen reagieren können. Das ist zumindest hinsichtlich der ohnehin stattfindenden Aushöhlung des Arbeitsrechts in großen Bereichen des Arbeitsmarkts (Leiharbeit, Werkverträge, untertarifliche Bezahlung) befremdlich. Wie eine Integration von strategischem HRM und IR bewerkstelligt werden könnte, ohne die spannungsgeladenen Probleme und Konflikte in diesem Verhältnis einzuebrennen, belegt das britische Lehrbuch von Hollingshead et al. (2003).

Die anti-gewerkschaftliche, auf die Prärogative des Managements ausgerichtete Stoßrichtung, die in den USA vorherrscht und in GB zumindest kontrovers diskutiert wurde und wird, war und ist der Praxis deutscher Unternehmen und auch dem großen Teil der wissenschaftlichen Literatur fremd. Im Gegenteil, es wird erkannt, dass durch die zweistufige Bewältigung von Konflikten zwischen Kapital und Arbeit (Tarifvertrag und BetrVG) übergreifende Konflikte aus dem Unternehmen weitgehend herausgehalten werden, während auf der betrieblichen Ebene eine „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat praktiziert werden kann. Einbindung („commitment“) und Entwicklung („quality“) der Arbeitskraft, zwei zentrale Ziele des HRM, werden gerade durch dieses System begründet, zumindest nicht behindert (zusammenfassend zu den positiven Effekten dieses Systems vgl. Jirjahn 2010).

In einer Untersuchung in der chemischen Industrie heben Fischer und Weitbrecht (1995) hervor, dass HRM-Praktiken gerade dort erfolgreich waren, wo auch eine funktionierende betriebliche Mitbestimmung bestand. Bei aller Problematik, wie „HRM“ in solchen empirischen Studien operationalisiert und abgefragt wird, ist dieses Ergebnis doch bemerkenswert. Diese Einschätzung wird von Frick (2002) in einer Untersuchung über Mitbestimmung und Arbeitnehmerpartizipation im deutschen Maschinenbau geteilt. Insgesamt finden Fischer und Weitbrecht in ihrer Untersuchung keine Anhaltspunkte dafür, dass die Wirkungen des HRM auf Arbeitsebene (direkte Beteiligung, Qualitätszirkel usw.) die Beziehungen auf der kollektiven Ebene destabilisierten (S. 389). Allerdings unterscheidet diese Untersuchung nicht, ob HRM neu eingeführt oder Elemente davon ohnehin bereits praktiziert wurden. Letztes ent-

sprache der Einschätzung, dass HRM für deutsche Unternehmen nichts grundsätzlich Neues darstellte. Die Tendenz zur Verbetrieblichung der Verhandlungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretern, die durch die Arbeitsverhältnisse der Nach-Wendezeit in Betrieben der ehemaligen DDR noch verstärkt wurde, hat neue Herausforderungen an das Verhandlungssystem gestellt, dieses aber nicht unbedingt geschwächt (vgl. Mense-Petermann 1996).

Der wissenschaftliche Kontext, innerhalb dessen HRM-Diskurse stattfinden, ist in Deutschland (wie auch in Österreich und teilweise in der Schweiz) auch bemerkenswert anders. Während in den USA das HRM in den Business Schools namhafter Universitäten entwickelt und in Ausbildungskonzepte umgesetzt wurde und während in GB der HRM-Diskurs maßgeblich von Wissenschaftlern mit einem IR-Hintergrund bestritten wurde, traf HRM in Deutschland (D) auf eine aufstrebende wissenschaftliche Disziplin, die Personalwirtschaftslehre (o.ä.), die sich innerhalb der Betriebswirtschaftslehre (BWL) etabliert hatte. Dies hatte zweierlei zur Folge. Zum Einen waren die Fachvertreter primär BWLer (vgl. Müller 1999: 468). Ihnen war die Verbindung zu anderen Teilbereichen der BWL (Rechnungswesen, Finanzierung, aber auch zu dem sich entwickelnden Gebiet des Strategischen Management) selbstverständlich, so dass eine Verknüpfung („strategic integration“) der Personalaspekte mit anderen Funktionsbereichen üblich war. Zum Anderen waren die Wissenschaftler durch ihre Fach-Sozialisation davor gefeit, nicht auf jedes Modewort („buzz word“), was über den Atlantik drang, aufzuspringen. Diese Skepsis rührte nicht, wie in GB, aus der sozialwissenschaftlichen Orientierung der ehemaligen IR-Wissenschaftler, vielmehr versteht sich die deutschsprachige BWL überwiegend weniger als Managementlehre sondern als „Wissenschaft“ – ein Status, der den Anfängen dieser Disziplin in den Handelshochschulen nach 1900 lange bestritten worden war, insbesondere von den akademischen Disziplinen Jura und VWL, bzw. Staatswissenschaften. Der Stachel der Nicht-Anerkennung steckt tief im Fleisch der BWL und man wollte diesem Makel im Laufe der Fachgeschichte immer wieder durch eigene wissenschaftstheoretische Bemühungen entgegenwirken. Es ist bezeichnend, dass eine der wenigen deutschen Auseinandersetzungen mit dem HRM-Konzept (Festing et al. 1998) dessen Verwendbarkeit für den deutschen Kontext mit dem Hauptargument ablehnte, dass es nicht den Charakter einer „Theorie“ aufweise!

In jüngster Zeit haben sich besonders im deutschen Schrifttum Forscher mit mikroökonomischen Methoden dem Personalbereich zugewandt, entsprechend neue Lehrkonzepte entwickelt und Lehrstühle besetzt (vgl. als Überblick zu den Inhalten Sadowski 2002). Das ist eine Bereicherung insofern, als ökonomische Konzepte Probleme auf ihren Kern konzentrieren und nützliche Strukturierungen anbieten. Letzteres gilt vor allem für Konzepte, die eher nicht zum neoklassischen „main stream“ gehören, wie die Theorie der internen Arbeitsmärkte und informationsökonomische Interpretationen des unvollständigen Arbeitsvertrags. Diese Richtung brächte aber – wenn sie sich als dominant in der HRM-Landschaft durchsetzte - eine erhebliche Verarmung mit sich, als sie oft nur Probleme behandelt, die in das „stählerne Gehäuse“ der Mikroökonomie passen, und sich methodisch darauf richten, möglichst enge Kausalbeziehungen herauszufinden, die von dem Kontext, in dem HRM steht, abstrahieren. Dies ist insbesondere bei Simulationen und Laborexperimenten der Fall, wo „objects

were removed from their muddy interactive social habitats, cleaned up and placed under bright lights where they could behave in a statistically more visible fashion“ (Keenoy 2009: 463).

Die Personalökonomik hat das oben beschriebene Statusproblem der BWL (zu) einfach gelöst, indem sie sich wissenschaftliche Reputation aus der Mikroökonomie leiht. Repräsentativ für diese Haltung ist eine Positionsbestimmung von Dilger (2011). Er gibt der disziplinären Einengung auf die Mikroökonomie den Vorzug vor der Problem- und Handlungsorientierung des HRM, der er voller Hochmut vorwissenschaftlichen Charakter zuweist. Gerade diese problemorientierte Ausrichtung verleiht dem HRM aber seine praktische Bedeutung und seine normative Spannung. Der Vielfalt der Zusammenhänge, in denen HRM praktisch ausgeübt und bisher wissenschaftlich reflektiert wird, wird das überhaupt nicht gerecht. „The economics profession’s preference for methodological individualism inhibits its contribution to the understanding of collective action within institutional or organizational structures“ (Grimshaw/Rubery 2007: 70). Dies gilt auch für die normative Problematik der BWL. Es ist eine verständliche Forderung an eine praxeologische Disziplin wie die BWL (ähnlich der Medizin, der Pädagogik), dass sie auch lebenspraktische Hilfe leistet, wobei sie Ansprüche, die die Praxis an sie stellt, hinterfragen und kritisieren muss, was zugegebenermaßen oft nicht in ausreichendem Maße geschieht (vgl. hierzu Steinmanns (1978) nach wie vor gültige Positionsbestimmung der BWL als „normative Handlungswissenschaft“, für die das wissenschaftstheoretische Programm des kritischen Rationalismus nur wenig zu bieten hat). Solche Probleme aber aus der wissenschaftlichen Betrachtung des HRM ganz auszuschließen, gründet auf einer positivistischen Epistemologie, die weder der Tradition der BWL entspricht, noch angemessen ist, um Praxisprobleme zu lösen. Es ist so, als ob sich die Medizin – nur um ihre „Wissenschaftlichkeit“ zu beweisen – auf Anatomie und bio-physikalische Prozesse reduzieren würde.

1.4 Zwischenfazit

Der Überblick über die Entwicklung des HRM in den USA, in GB und D sollte dafür sensibilisieren, dass die Übertragung eines Konzeptes oder Begriffes in einen anderen Kontext nie ohne Abstriche, Abänderungen und Re-interpretationen vonstatten geht. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass es sehr vielfältige Definitionen und Bedeutungen von HRM gibt, die im folgenden Kapitel beleuchtet werden sollen. Die historisch gewachsenen Bedingungen, unter denen Unternehmen innerhalb eines bestimmten „Business System“ (Whitley) agieren, können unterschiedliche Bedeutungen eines einheitlichen Begriffes nach sich ziehen. Ferner spielen die Strukturen und Traditionen des jeweiligen Wissenschaftssystems, in das ein neues Konzept eingeführt wird, eine wichtige Rolle. Eine gegenläufige Wirkung, nämlich in Richtung Homogenisierung oder Konvergenz, kann allerdings der Transfer von Personalpraktiken von Multinationalen Unternehmen (MNU) der USA in andere Länder haben. Die Rolle solcher „Innovatoren“, die erfolgreich praktizierte Personaltechniken aus ihrem Herkunftsland in das jeweilige Gastland übertragen, ist erheblich. So galten lange Zeit in D herausragende amerikanische Unternehmen als personalpolitische Musterbeispiele,

die nachzuahmen man sich bemühte (vgl. hierzu Wächter et al. 2003: 24; Wächter/Peters 2004).

2. Was ist HRM?

2.1 Vielfalt der Konzepte

„HRM ... is a strategic approach to managing employment relations which emphasizes that leveraging people's capabilities is critical to achieving competitive advantage, this being achieved through a distinctive set of integrated employment policies, programmes and practices" (Bratton/Gold 2007). Trotz dieser scheinbar umfassenden und schlüssigen Definition bleibt HRM ein schillernder Begriff („a floating signifier“), der unterschiedliche Fassungen erfahren hat. In diesem Kapitel sollen Kernaussagen, deren Herleitung und Schlüssigkeit und mögliche innere Widersprüche isoliert vom jeweiligen Kontext, wie er in Kapitel 1 beschrieben wurde, analysiert werden.

Das sog. „Harvard-Konzept“ (Beer et al. 1984) geht davon aus, dass Manager in der Linie täglich Entscheidungen treffen, die sich auf das Personal auswirken, ohne dass ihnen das immer klar ist. Das ist so in der Personalführung, bei Einstellungen und Entlassungen, dem Setzen von Anreizen und der Arbeitsorganisation. Dabei sollten vier Ergebnisse angestrebt werden: Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber (commitment), Entwicklung der Fähigkeiten (competence), Kongruenz der Maßnahmen und Kosteneffizienz. Es wird angenommen, dass bei Erreichen dieser Ziele die langfristigen Unternehmensziele, wie auch das Wohlbefinden der Mitarbeiter möglich werden. Das Modell (eine ausführliche Darstellung enthält fast jedes Personal-Lehrbuch, vgl. z.B. Ridder 2013: 84 f.) sieht die zur Auswahl stehenden Politiken in den sozialen und politischen Kontext eingebettet. Deshalb sollen die verschiedenen „stakeholder“ sowie die jeweiligen situativen Bedingungen berücksichtigt werden. HRM als integratives Personalkonzept soll Teil einer übergreifenden „Philosophie“ sein, die sich aus der strategischen Ausrichtung und dem Wertesystem der Unternehmensleitung herleitet. Jedem Linienmanager soll klar werden, dass ihre Entscheidungen erheblichen Einfluss auf die Mitarbeiter und deren Beziehungen zum Unternehmen haben. So sollen z.B. Entlohnung oder Weiterbildung nicht primär als Aufwand gesehen werden, sondern als Investition.

Ein anderes, einflussreiches HRM-Konzept, der sog. „Michigan“-Ansatz (benannt nach der Michigan University, wo Tichy et al. (1982) tätig waren) greift zurück auf das von Chandler formulierte Problem, nämlich Strategie, Struktur und HRM in Gleichklang zu halten. Der „human-resource cycle“ (vgl. Ridder 2013: 83 f.) zielt auf eine strategiegerechte Planung der Personalbewegungen, eine Wahl der Beurteilungskriterien nach strategischen Prioritäten und entsprechende Gestaltung des Anreizsystems sowie eine zukunftsweisende Konzeption von Aus- und Weiterbildung. Solche an sich einleuchtenden Verknüpfungen gehen davon aus, dass alle diese Maßnahmen machbar und durchsetzbar sind. Eigensinn des Personals ist ausgeschlossen. Schuler und Jackson (1987) haben diese Vorstellung auf die Spitze getrieben, indem sie auf der Grundlage von Porters Typologie grundlegender Strategien (z.B. „cost leadership“, „differentiation“) jeweils Typen von optimalem Personal und passenden Verhaltensweisen zuordnen. „Cost leadership“ würde demnach Personalbestand und Löhne drücken und Arbeitsplätze so gestalten, dass deren Inhaber jederzeit

ersetzbar sind. Weiterbildung käme nur dem Personal zuteil, das die zukunftssträchtigen Produkte des Unternehmens entwickelt usw. Damit gehen diese Verfasser von einer Verfügbarkeit und Formbarkeit des Personals aus, die man sich bezüglich Arbeitsmarktbedingungen und Persönlichkeitsstruktur kaum vorstellen mag.

Den Konzepten, die HRM aus amerikanischer Perspektive gut repräsentieren, ist gemeinsam, dass Mitarbeiter nicht primär als Kosten sondern als Investition zu sehen sind. Personalpolitik soll in sich konsistent sein und auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet sein. Adressat sind primär die Linienvorgesetzten, nicht die Personalabteilung. Die Konzepte unterscheiden sich, als das Harvard-Konzept prinzipiell interessenpluralistisch angelegt ist und sich dem jeweiligen Kontext anpassen soll („best fit“), während das Michigan-Konzept viel mehr universelle Praktiken sucht („best practice“), die in jeder Situation das finanzielle Ergebnis des Unternehmens positiv beeinflussen.

Nach empirischen Studien über die Verbreitung und Wirkungsweise von HRM in GB hat Storey (1992) eine Differenzierung des Begriffes vorgeschlagen. Er unterscheidet zwei Dimensionen, einerseits „soft“ und „hard“, andererseits „weak“ und „strong“ (Storey 1992: 27; im Einzelnen vgl. Wächter/Garnjost 1996). Die daraus abzuleitende Typologie erlaubt es, unterschiedliche Entwicklungsstufen und Ausprägungen des HRM abzubilden. „Weak“ bedeutet, dass es keine nennenswerten Unterschiede zum traditionellen Personalmanagement gibt; „stark“ dagegen eine volle Integration von Personalconcept und Unternehmensstrategie, wie es idealerweise das Michigan-Konzept propagiert. Die „soft“-Version betont Motivation und Führung, die commitment erzeugen sollen, die „harte“ Version betont eher die rechenbaren Effekte des HRM. Solche „calculative practices“ findet man im Übrigen besonders in den amerikanischen MNU und in deren europäischen Niederlassungen (vgl. Almond/Ferner 2005).

Es ist offensichtlich, dass sich mit einer solchen Typologie sehr unterschiedliche Fälle erfassen lassen. Die Frage ist aber, ob damit ein eigenständiger Begriff HRM überhaupt noch sinnvoll ist. Im Hinblick auf die inhaltlichen Typen erscheint es zweckmäßiger, hier von „Beschäftigungsmustern“ (employment systems) zu sprechen, eine auf der Grundlage der Theorie interner Arbeitsmärkte (Osterman 1987) entwickelte Konzeption, die inzwischen viele Varianten aufweist (vgl. die Übersicht bei Alewell/Hansen 2012). Die Vielfalt möglicher Konfigurationen, in denen sich die Personalpolitik je nach Situation (Größe, Branche, Technologie usw.) manifestiert, ist eine zweckmäßigere begriffliche Grundlage als eine überwölbende, oft missverständliche HRM-Rhetorik.

In seiner weitesten Form umfasst HRM alle Gestaltungsmaßnahmen, um Arbeit auf die Ziele und Funktionen eines Unternehmens effektiv auszurichten. Warum wird dieser Begriff (im Deutschen) dann überhaupt benötigt? Und in der Tat herrschen im deutschsprachigen Schrifttum die traditionellen Begriffe Personalmanagement, Personalwirtschaft, Personalpolitik (mit jeweils spezifischen Konnotationen) vor. Kritisch könnte man fragen, ob der Begriff „Personal“ (als abhängig geleistete Arbeit im Rahmen eines Arbeitsvertrages) alle anderen Formen der Nutzung von Arbeitskraft (Leiharbeit, Scheinselbständigkeit, Werkverträge) mit abdeckt. HRM könnte diese zunehmend bedeutender werdenden Beschäftigungsformen mit umfassen (vgl. Brewster

1995). Es wäre allerdings ironisch, wenn HRM gerade auch für solche Beschäftigungsverhältnisse verwendet würde, ruft es doch eher positive Bedeutungen („modern“, „human“) hervor. Man könnte aber auch von „managerial triumphalism“ sprechen (Legge 1995: 55), da HRM solche Verhältnisse nur euphemistisch bemäntelt.

Wenn man den Begriff HRM beibehalten will, könnte man mit Brewster (1995) ein HRM im engeren Sinn („closed“) von einem HRM im weiteren Sinn („open“) unterscheiden. Im „closed“ HRM würde eher das individuelle commitment gesteigert und das Personal durch eine starke Unternehmenskultur eingebunden. Maßnahmen des flexiblen Personaleinsatzes, Qualitätszirkel, job enrichment und das Einüben von partizipativen Fähigkeiten würden eingesetzt, um diese Ziele zu erreichen (Guest 1990). „Open“ HRM nimmt die Unternehmensstrategie (und letztlich den shareholder value) zum Maßstab. Alle möglichen Praktiken mögen geeignet sein, also nicht nur die „soft“- Techniken sondern auch die „hard“-Version, um Storey's Unterscheidung noch einmal zu gebrauchen. Harte Einschnitte bei der Entlohnung oder dem Personalbestand können das strategische Ziel des Unternehmens einer radikalen Neuausrichtung auf ein neues Geschäftsfeld oder zur Bewältigung einer Krise umsetzen helfen.

Die genannten Unterscheidungen zeugen davon, dass HRM in ganz unterschiedlicher Weise interpretiert und von Unternehmen praktiziert wird. Der dramatische Beschäftigungsabbau in den 90er Jahren gerade in den Branchen und Unternehmen (Elektronik, Büromaschinen), die bis dahin als Leuchttürme der – auch für die Beschäftigten - vorteilhaften Arbeitsbedingungen galten, wie Handlungsspielräume in der Arbeit, langfristige Personalentwicklung, relativ sichere Beschäftigung, kooperative Führung, übertarifliche Entlohnung, hat zu einer großen Ernüchterung geführt. Als Konsequenz kann man zwei Reaktionen in der Literatur erkennen: Einerseits die Entkleidung des HRM aller Aspekte, die sich im Lichte der Unternehmenswertsteigerung nicht rechnen (lassen); andererseits die Einklagung des „Humanen“ im HRM und der Entwicklung einer kritischen Bewertung von HRM-Praktiken und –Prozessen. Die erste Richtung verwendet HRM nur noch als generischen Begriff; sie findet in der mikroökonomisch ausgerichteten Personalökonomik die pointiertesten Vertreter. Die andere Richtung hält den ökonomischen Erfolg nur durch die Berücksichtigung der sozialen Einbettung des HRM für dauerhaft möglich. Sie ist insofern normativ, als sie auch die Perspektive der Beschäftigten mit berücksichtigt und auf moralische Dilemmata hinweist. Die Kapitel 3 und 4 werden diese Ausrichtungen näher beleuchten.

2.2 HRM und Unternehmensstrategie

In allen Konzepten des HRM spielt das Zusammenwirken von Unternehmensstrategie und HRM eine zentrale Rolle. Auch hier haben sich verschiedene Denkrichtungen herausgebildet. Eine Frage ist, ob sich das HRM an der jeweiligen Unternehmensstrategie und dem situativen Umfeld der Unternehmung ausrichten soll („best fit“), oder aber ob es universell gültige Praktiken („best practice“) gibt, die ein Unternehmen auf jeden Fall anwenden sollte, wenn es erfolgreich sein will (vgl. im Einzelnen Boxall/Purcell 2008: 56 ff.).

„Best fit“ wirft das Problem auf, welche Kontextfaktoren berücksichtigt werden müssten: Die Unternehmensgröße, die Technologie, der Produktmarkt, das jeweilige

„business system“? Im Ergebnis wird man verschiedene, jeweils erfolgreiche HRM-Systeme finden. Selbst innerhalb ein- und desselben Unternehmens wird man möglicherweise HRM unterschiedlich praktizieren, z.B. je nach Sparte, die in unterschiedlich strukturierten Märkten agieren, flexiblere Systeme im Dienstleistungsbereich gegenüber Investitionsgüterbetrieben (zu den Gründen vgl. Boxall/Purcell 2008: 69). Die Anpassung an lokale Umstände könnte auch in ein Teils-Teils des praktizierten HRM resultieren. Dies kann man wiederum an der Personalpolitik amerikanischer MNU in D erkennen, die einerseits wie selbstverständlich ihre bewährten Personalpraktiken aus ihrem Heimatland durchsetzen (z.B. bei der Personalselektion, der ergebnisorientierten Entlohnung oder der direkten Partizipation am Arbeitsplatz), aber sich gleichzeitig an nationale Gegebenheiten anpassen (z.B. Kooperation mit dem Betriebsrat), diese aber im eigenen Interesse zu beeinflussen versuchen, z.B. durch Einwirkung auf Betriebsräte, sich nicht gewerkschaftlich zu organisieren (vgl. dazu im Einzelnen Wächter et al. 2003: 37 f.). Die Sichtweise eines „best fit“ würde sich auch auf die angestrebten Ergebnisse beziehen. Nicht nur der ökonomische Erfolg wäre der Maßstab sondern auch die notwendige soziale Integration des Unternehmens und der Mitarbeiter in ihr gesellschaftliches Umfeld wären Teil dieser pluralistischen Sichtweise. (Zur möglichen Operationalisierung von Erfolgsgrößen jenseits finanzieller Indikatoren vgl. Sengupta/Whitfield 2011.)

Die Forscher und Berater, die sich „best practice“ auf die Fahnen geschrieben haben, nehmen an, dass es Prinzipien und vielleicht sogar einzelne Praktiken gibt, die universell anwendbar und erfolgreich sind. Diese Richtung nimmt als Maßstab der Wirkung normalerweise schlicht den ökonomischen Erfolg, z.B. die Steigerung des shareholder value. (Zur Einschätzung vgl. Osterman 2000.) Als Beispiele können genannt werden „high performance work systems“ (HPWS), Qualitätszirkel oder Aktienoptionspläne in der Managementvergütung. In der Tat haben sich diese Konzepte – zumindest verbal – sehr schnell weltweit verbreitet. Kieser (1996) erkennt in solchen Erfolgswellen einzelner Techniken jedoch eher Moden und (Erfolgs-) Mythen. Sie entspringen der Nachahmung, weil sich Manager, die unter Unsicherheit entscheiden müssen, an dem orientieren, was andere Unternehmen, die als erfolgreich gelten, praktizieren, als dass es für den Einsatz dieser Techniken eine Begründung im engeren ökonomischen Sinn gäbe. Die Verwendung hätte demnach eher demonstrativen Charakter, um „modern“ zu erscheinen und sich damit im Umfeld Ansehen und Legitimität zu verschaffen. (Als Überblick zu dieser „neo-institutionalistischen“ Forschungsrichtung, die auf den Arbeiten von Di Maggio und Powell basiert, vgl. Tempel/Walgenbach 2007.)

Es ist kaum vorstellbar, dass einzelne Personaltechniken ohne Einfluss des jeweiligen Kontextes (z.B. gesetzliche Vorschriften) Verwendung finden. Wenn man den Blick auf einzelne Kontexte (z.B. ein Land, eine Branche) verengt, erscheint es allerdings sinnvoll, sich an „best practice“ zu orientieren. Dies gilt auch für wissenschaftlich belegbare Verfahren, z.B. bei der Personalauswahl. Wenn man hier z.B. psychologische Testverfahren einsetzt, würde man sich normalerweise an bewährte und gesicherte Tests halten. In den USA spricht z.B. für die Verwendung von erprobten Standardverfahren allein schon der Einfluss der Antidiskriminierungsgesetzgebung (vgl. Boxall/Purcell: 82).

Eine andere wichtige Quelle für das strategische HRM ergibt sich aus dem sog. „resource-based view“ (RBV). Strategische Vorteile werden aus dem Vorhandensein und dem Einsatz spezifischer Ressourcen (hier: Humankapital) hergeleitet (vgl. den Überblick bei Ridder 2013). Je wertvoller Mitarbeiter sind, je schwerer die Arbeits- und Zusammenarbeitsformen zu imitieren sind, je geringer die Substituierbarkeit durch andere Produktionsfaktoren ist, desto stärker ist dieses Potential ein Wettbewerbsvorteil. Die Aufgabe des HRM besteht dann vor allem darin, dieses Potential zu schützen (z.B. gegen Abwerbung) und firmenspezifisch weiterzuentwickeln. Dieser Ansatz legt auch nahe, dass Unternehmensstrategien nicht einfach von oben vorgegeben werden und sich HRM daran anpasst, sondern dass Strategie eher als ein emergenter Prozess verstanden wird, in den die Mitarbeiter aktiv einbezogen sind.

3. Wie erfolgreich ist HRM?

Nach gut 20 Jahren Forschung, ob und welche Ergebnisse dem HRM zuzurechnen sind, stellt Guest (2011), der selber eigene empirische Untersuchungen zu diesem Thema durchgeführt hat, resigniert fest, dass „we are still unable to answer core questions about the relationship between human resource management and performance“ (S. 3). Als Gründe nennt er dann – neben dem Fehlen von Langzeituntersuchungen – praktisch alle neuralgischen Punkte eines solchen Unterfangens. Dieser Befund ist zunächst insofern verwunderlich, als ja HRM propagiert und mit der selbstverständlichen Erwartung eingeführt wurde, dass „es sich lohne“.

Inzwischen gibt es eine Fülle von empirischen Studien, die den Zusammenhang von HRM und Erfolg (wie auch immer beschrieben) erforscht haben. In einer Studie haben z.B. Stock-Homburg et al. (2009) 188 Studien aus den Jahren 1990 bis 2007 über den Zusammenhang von einzelnen Personaltechniken und Unternehmenserfolg analysiert. Das Fazit ist ähnlich ernüchternd: Viele Studien sind methodisch mangelhaft, und eindeutige Ergebnisse gibt es nicht. Oft genügen sie nicht den Mindestanforderungen an empirische Sozialforschung (vgl. Wright et al. 2005).

Der Zusammenhang ist natürlich komplex und stellt eine Reihe gravierender Probleme der empirischen Forschung. Entsprechend gibt es die unterschiedlichsten Vorschläge zur Messung (vgl. Fitz-enz/Davison 2002). Auf der „input“-Seite, der Frage also, welche Personalpraktiken betrachtet und wie gemessen werden sollen, gibt es mehrere Optionen. Was bedeutet z.B. genau „assessment center“, wie ist eine erfolgsorientierte Prämie genau gestaltet, was ist konkret gemeint, wenn von HPWS die Rede ist?

Die Ergebnisse, die als Folge von HRM gemessen werden sollen, können auf mindestens drei Ebenen anfallen: Ergebnisse auf individueller Verhaltensebene, wo man konkrete, wünschbare Ergebnisse feststellen will, z.B. Einstellung zur Arbeit; auf der Ebene der messbaren Leistungsergebnisse, die sich z.B. in Produktivitätskennzahlen, in gesenktem Absentismus, geringere Unfallhäufigkeit und Anzahl der Beschwerden niederschlagen kann; schließlich auf der Ebene der Unternehmensergebnisse, wie Senkung der Lohnstückkosten, Qualität der Dienstleistung, Kundenzufriedenheit und letztlich die finanziellen Ergebnisse, wie Umsatz und Gewinn. Im Zeitalter des shareholder value ist der Nachweis, dass HRM zum finanziellen Erfolg beiträgt und sich eine Investition in bestimmte Praktiken rentiert, wichtiger geworden. Personalabtei-

lungen wollen ihre Leistungen in einem Format darstellen, das auch dem Controller verständlich ist. Auch mit der Zunahme an Unternehmensübernahmen („mergers and acquisitions“) werden aus dem Personalbereich quantifizierte, möglichst sogar monetarisierte Aussagen über Risiken (z.B. der Fluktuationsgefahr von Schlüsselpersonal) verlangt, die dann in die „due diligence“-Prüfung einfließen (vgl. Führung 2006).

Es werden auch Maßstäbe verwendet, die etwa durch „benchmarking“ entstehen, eine Art Betriebsvergleich, wo Vergleichszahlen zu erfolgreichen Unternehmen erzeugt und über mehrere Perioden verfolgt werden. Auch die populär gewordene „Balanced Scorecard“ (Kaplan/Norton 1997) ist ein Versuch, verschiedene Perspektiven auf das Unternehmensgeschehen (u.a. die Qualität des Personals) zu richten, um über den finanziellen Erfolg hinaus andere wichtige Aspekte des Unternehmensgeschehens (z.B. Mitarbeiterentwicklung) zu berücksichtigen und zu messen.

Welche Annahmen man trifft und welche Vermutungen man hat, wie sich der „input“ (HRM) in „output“ (Ergebnisse) transformiert, wirft eigene Abgrenzungs- und Operationalisierungsprobleme auf. Wenn man überhaupt versucht, in diese „black box“ etwas Licht zu werfen, so ist man mit der ganzen Komplexität des Verhaltens in Organisationen (und der entsprechenden psychologischen und sozialpsychologischen Literatur) konfrontiert. Wie reagieren z.B. Mitarbeiter auf die Einführung eines Prämiensystems? Wie sind die allfälligen Attributionsprobleme von Führungsstrategien zu behandeln? Auf welche Motivationstheorie bezieht man sich, um Verhalten(sänderungen) zu registrieren und zu prognostizieren?

Die Operationalisierungsprobleme werden noch wesentlich gesteigert, wenn man auch noch Wahrnehmungsphänomene einbezieht. Dies betrifft vor allem die HRM „inputs“. Werden Absichten des Managements abgefragt oder handelt es sich um konkrete Aktionen, die bereits umgesetzt wurden? Wie werden diese wahrgenommen und möglicherweise vom unteren Management anders interpretiert? Auch die Erhebungsmethode (z.B. Fragebogen, Fallstudie) kann zu erheblichen Unterschieden führen. Selten wird thematisiert, was Ursache, was Wirkung ist: Führt die Einführung von HPWS zum Erfolg des Unternehmens, oder ist es eher so, dass ohnehin erfolgreiche Unternehmen auch HPWS einführen?

Angesichts der Fülle von Einzelstudien gibt es auch Meta-Studien zur Wirkung von HRM. Gmür/Schwerdt (2005) finden, dass die meisten Studien zu den folgenden drei Erfolgsfaktoren gemacht wurden: Weiterbildungsaufwand, variable Vergütung und HPWS. Die Wirkung dieser Faktoren auf den Erfolg ließ sich aber nicht bestimmen. Angesichts der Vielfalt der Studien und verwendeten Methoden besteht das Problem, wie die Verfasser selbst sagen, dass man Äpfel mit Birnen vergleiche. Vielleicht ist es sogar ein Vergleich von Äpfeln mit Zebras.

Da einzelne Personalpraktiken immer im Verbund mit anderen stehen, ist die Isolierung eines Faktors und die versuchte Zurechnung von dessen Erfolg besonders problematisch. Es erscheint deshalb sinnvoll, untereinander abgestimmte Bündel von Personaltechniken als Ausgangspunkt zu nehmen. Eine dieser Konfiguration ist das bereits erwähnte HPWS. Darunter werden meist folgende Teile subsumiert: selektive Personalauswahl, u.a. durch gezielte Tests; Teamwork und entsprechende Weiterbildung zur Einübung von Partizipation; offene Information („information sharing“);

Möglichkeiten des internen Aufstiegs; ergebnisbezogene Entlohnung; funktionierende Beschwerdeprozeduren (vgl. Huselid 1995). Hier geht es weniger um Operationalisierung im Einzelnen, vielmehr darum, Verständnis für das Zusammenwirken einzelner Faktoren („internal fit“) zu vermitteln. Einen Schritt weiter gehen Boxall und Purcell (2008, Kap. 8), indem sie eine Reihe von Beschäftigungsmustern benennen (z.B. das „Familienmodell“ oder das „high involvement model“) und sie unterschiedlichen Organisationstypen zuordnen, also das „internal fit“ mit dem „externen fit“ verknüpfen. Diese Begrifflichkeit fußt auf der Literatur zu Beschäftigungsmustern, dient hier allerdings nicht primär der empirischen Erfassung verschiedener Situationen, sondern soll Praktiker auf eine in sich stimmige Handlungsweise bei der Gestaltung und Pflege ihres HRM-Systems hinweisen.

Einen anderen Weg verfolgen Scholz et al. (2005 sowie das „special issue“ der Zeitschrift für Personalforschung, 21. Jg., Heft 3, 2007; für eine umfassende Darstellung der Humankapital-Diskussion vgl. Burton-Jones/Spender 2011), wenn sie den Wert des Personals und dessen Veränderung in einer Kennzahl ausdrücken. Diese soll das Humankapital der Unternehmung repräsentieren. Inwieweit sich das als praktikabel erweist, sei dahingestellt, zumal sich bei der Berechnung gravierende Operationalisierungsprobleme stellen. In jüngster Zeit ist mit dem der Medizin entlehnten Begriff des „evidenzbasierten Managements“ ein neuer Versuch gestartet worden, die Lücke zwischen Ergebnissen der empirischen Forschung und dem Handeln des Managements zu schließen. Die Bestimmung von Gütekriterien sowie grundlegende wissenschafts- und organisationstheoretische Fragen sind aber noch nicht beantwortet (vgl. Frank/Kieser 2013).

Die Auflistung all dieser Probleme der Erfolgsmessung kann natürlich nicht bedeuten, es nicht zu tun. Warnungen erscheinen jedoch angebracht. Wenn der Effekt einzelner Maßnahmen überprüft werden soll, wäre es wichtig, genau zu operationalisieren, was man wie messen will und auch nicht gleich zu versuchen, den „Stein der Weisen“ zu finden. Selbst finanzielle Erfolgsgrößen können – wenn auch die Verknüpfung mit dem HRM über viele Vermittlungsschritte geschieht – von Nutzen sein, um eine Fassade aufzubauen, die auch dem außenstehenden Aktionär einleuchtet oder einen Controller so zufriedenstellt, dass die wirklich wichtige Detailarbeit am HRM in Ruhe bewerkstelligt werden kann. Was die Inhalte von Personalpraktiken im Einzelnen angeht, so erscheint es angebracht, dass bestimmte Mindestinhalte nicht weiter hinterfragt werden, sondern - gleichsam als Hygienefaktoren - selbstverständlich umgesetzt werden. Dazu könnten etwa Maßnahmen zur fairen Behandlung des Personals, Nicht-Behinderung von Arbeitnehmervertretungen, gesicherte Beschwerdewege, Gleichstellung der Geschlechter und Schutz gegen Diskriminierung gehören. „Such practices have a much better possibility of generating commitment than explicit normative interventions“ (Thompson 2011: 364). Darüber hinaus und darauf aufbauend sollte man nicht auf die Wunderwaffe eines Erfolgsfaktors hoffen. (Keenoy (2009: 461) spricht in diesem Zusammenhang von dem „HR-performance project as the search for the ‚Holy Grail‘“.) Vielmehr erscheinen heuristische Typologien, wie sie oben erwähnt wurden, sinnvoller. Sie können Handeln strukturieren, anleiten und begründen helfen.

4. „Critical HRM“ oder Kritik am HRM?

Kritik am HRM hat dessen Rezeption vor allem in GB von Anfang an begleitet. Ideologiekritisch wurde die Diskrepanz zwischen „rhetoric and reality“ (Legge 1995) konstatiert (vgl. Nienhüser 2011). In der Praxis der Manager wird eine Diskrepanz zwischen den Versprechungen des HRM (nach Erfolg der Maßnahmen und Ansehen in der Organisation) und den ausgebliebenen Belohnungen bei gleichzeitig verbreiteter Verunsicherung bemängelt. „As HR practices have adapted to shareholder value logic in the private sector and marketized measures in the public, the gap between that narrative and actual experience has become progressively sharper.“ (Thompson 2011: 363) Während die ideologiekritische und an der „labor-process debate“ orientierte Kritik die Verschleierung von Macht in den Vordergrund stellt, um so die „eigentlichen“ Verhältnisse und Interessen bloßzulegen, hat sich das „critical HRM“ in GB unter dem Einfluss von Foucault¹ detaillierter mit dem viel komplexeren Verhältnis von Macht und Wissen auseinandergesetzt (vgl. für viele Watson 2004). Die Realität und die Verhältnisse, in die die Individuen sich in der Arbeit versetzt sehen, sind nicht observierbar und mehr oder weniger objektiv abbildbar. Die Rhetorik des HRM erzeugt erst die Hierarchie und die Machtverhältnisse, in denen das arbeitende Individuum seinen Platz erhält; es wird durch Kategorisierung und Zuordnung zu einem Gegenstand gemacht, der regierbar ist (vgl. Barratt 2003). Dabei steht nicht im Vordergrund, auf welcher Machtbasis die angenommene Verschleierung der Verhältnisse erfolgt, die man dann mit machtvollen Gegenstrategien bekämpfen könnte. Vielmehr werden die konkreten Instrumente und Techniken, das „Wie“, analysiert, die Ungewissheit in mögliches Handeln verwandeln. Diese Techniken werden als „Text“ (i.w.S.) verstanden. Die Realität entsteht erst durch Sprache und macht sie so verstehbar und gestaltbar. Kritik ist dann zuvörderst Sprach- bzw. Diskurskritik.

Ausgehend vom notwendigerweise unvollständigen Arbeitsvertrag, der in neueren ökonomischen Theorien durch Signale und den Abbau von Informationsasymmetrien als beherrschbar verstanden wird, gehen die Vertreter einer Foucault'schen Sicht davon aus, dass es die Personal-Techniken (der Selektion, der Klassifikation in bestimmte Stellenbeschreibungen, der Beurteilung usw.) selbst sind, die das Individuum so zubereiten, dass es zum Objekt von Maßnahmen wird und damit eine Organisation zum Funktionieren bringt. Personaltechniken (z.B. der Selektion) geben darüber Auskunft, wie Individuen sich so verbiegen (lassen), dass sie passend für eine Organisation sind; wie sie Leistungsdruck (durch Aufstiegsversprechen und Beurteilungen) so internalisieren, dass sie notfalls bis an den Rand der Selbstausbeutung gehen, um vorgegebene und internalisierte Ziele der Organisation erreichen; wie sie dazu gebracht werden (z.B. durch Feedback-Techniken) sich selbst zu offenbaren, damit möglichst alle ihre Fähigkeiten und Eigenarten im Interesse der Organisation nutzbar werden (vgl. Weiskopf 2005). Solche Techniken bringen Realität hervor und ordnen sie. Sie

¹ Dieser Überblicksartikel verbietet es, auf die grundlegenden Überlegungen von Foucault einzugehen. Auf die Übernahme des Foucault'schen Sprachgebrauchs wird ebenfalls weitgehend verzichtet.

strukturieren die Vorgänge in einer Organisation, regeln Zeit, Ort und Bewegung. So wird Verhalten vorhersehbar und steuerbar (Townley 1994: 14).

Traditionelle HRM-Konzepte tendieren dazu, die Frage nach Macht und Konflikt in Arbeitsbeziehungen auszublenden und eine Interessenharmonie zu unterstellen oder durch Einbindungsmaßnahmen anzustreben. Informationsökonomische Konstrukte zur Verdeutlichung der unentrinnbaren Lücke im Arbeitsvertrag erkennen zwar das Konflikthafte in den Arbeitsbeziehungen, entschärfen es aber gleichzeitig durch restriktive Verhaltensannahmen und Kunstfiguren wie Prinzipal und Agent, die sich der realen Interessenanalyse verschließen und das Verhältnis zu einem beliebigen „Spiel“ denaturieren. Im Transformationsprozess einer marxistischen Analyse spiegelt sich der gesellschaftliche Grundwiderspruch von Arbeit und Kapital wider, der auf der Ebene des Arbeitsplatzes aber wenig Ansatzpunkte für eine Änderung der Verhältnisse bietet. Die an Foucault angelehnte Analyse, die sich auf die scheinbar trivialen Personaltechniken konzentriert, rückt dagegen die Art und Weise, wie Individuen zum Zwecke ihrer Verwendung als Arbeitskraft zugerichtet werden, in den Vordergrund. Durch die Analyse solcher Techniken werden diese transparent, indem sie ihre Konstruktionsprinzipien offenbaren. Damit liefern sie auch Ansatzpunkte für Kritik (von außen) und mikropolitische Aktion (von innen). In der Kritik dieser spezifischen Techniken liegt auch der Schlüssel zu ihrer Änderung (vgl. Townley 1994: 17).

Das umfassende Wissen, das das Management über das Personal generiert, erlaubt dessen Steuerung auch aus der Ferne und ohne persönlichen Kontakt. Die persönliche Betroffenheit und mögliche ethische Dilemmata, die direkter Kontakt mit sich bringt, können unterdrückt werden, sie werden „sanitized“ (Townley 1994: 141). Solche „Menschenregierungskünste“ (Weiskopf 2003) lassen notwendigerweise außer Acht, dass es auch lokales, nicht öffentliches Wissen gibt und dass es Fehler in der Übersetzung der Technik bei ihrer Anwendung gibt. Diese Lücken liefern die Basis für Widerstand.

So erhellend die an Foucault angelehnte Methode zur Erklärung ist, wie Disziplin erzeugt und erhalten bleibt, so erweist sie sich doch erst recht aufschlussreich bei der Analyse neuer Entwicklungen in Arbeit und Organisation. Viele Bereiche der modernen Arbeitswelt werden nicht durch überkommene Kontrollsysteme wie Bürokratie, Formalisierung oder direkte Anweisung gesteuert, sie steuern sich (scheinbar) selbst. „Empowerment“, „intrapreneurs“, selbststeuerndes Teamwork usw. versprechen den Arbeitskräften mehr Autonomie, Selbstbestimmung und generell die „Subjektivierung von Arbeit“. Die rasche Folge, in der neue Konzepte erfunden und umzusetzen versucht werden, scheint jedoch schon ein Beleg dafür zu sein, dass das Management die Versprechungen, die bisherige Konzepte geweckt haben, nicht einlösen kann (vgl. Thompson 2003). Die unpräzise und vage Begrifflichkeit, die das HRM umgibt, erlaubt dem Management, „to adopt *any* practice which can be projected as ‚valuing human resources““ (Keenoy 2009: 468). Noch interessanter ist die Frage, wie in solchen unübersichtlichen Verhältnissen Koordination und Kontrolle funktionieren, die natürlich nach wie vor im Sinne der Verfolgung der Unternehmensziele erforderlich sind. Hier bieten kritische HRM-Wissenschaftler schlüssige Erklärungen an. Die Unternehmenskultur und Symbole der Gemeinsamkeit („corporate branding“, „happy hour“, „champion of the month“ usw.) erzeugen Einbindungsmuster. Sie sind kollektiv

tiv konstruiert, und der einzelne unterwirft sich ihnen fraglos, weil er sie sich selbst zu eigen gemacht hat. „Commitment“ kann man in diesem Sinne auch als freiwillige, wenn nicht gar wollüstige Unterwerfung verstehen. In der modernen Arbeitsorganisation ist Kontrolle „embedded in the various means whereby we, shape‘ ourselves. Through this process we necessarily surrender some of our autonomy to the will of the organization. ... in a number of ways that appear to us as natural occurrences.“ (Baker, zitiert nach Reed 2011: 54) Mit sprachlichen Formeln und symbolischen Akten wird eine Unternehmenskultur erschaffen, in der die von außen nicht mehr zu kontrollierenden, große Eigeninitiative bei Problemerkennung und –bearbeitung erfordernden Arbeitsaufgaben zu erledigen sind. „What we can call the ‚panopticon theses‘ encourages the view that far from the idealized images of autonomy and self-management, human resource practices are implicated in the organization of an increasingly disciplined, even totalitarian system of control.“ (Barratt 2003: 1074)

Diese Sichtweise ist nicht ohne Widerspruch geblieben. Mit der einseitigen Betonung der kulturell begründeten Kontrolle und einer Obsession mit sprachlichen Praktiken und Symbolen hat der Poststrukturalismus möglicherweise zu einem Reduktionismus geführt, durch den die grundlegenden sozio-materiellen Bedingungen ganz außer Acht gelassen werden (vgl. Reed 2011: 49). Auch die Bedeutung neuer sozialer Bewegungen, für die die Kritik zum Teil auch am Arbeitsplatz ansetzt, wird unterschätzt. Außerdem ist es einseitig, die Weiterexistenz tradierter Kontrollen, wie z.B. die bürokratische Herrschaft, die in großen Teilen der heutigen Arbeitsformen weiterexistiert, zu ignorieren und sich allein auf die kulturellen Kontrolltechniken, etwa in der Wissensarbeit, argumentativ zu stützen.

Thompson (2011) kritisiert, dass „critical HRM“ Gefahr laufe, sich als eigenständiges Feld abzuschotten und damit den Austausch mit der übrigen Forschung zu HRM und auch der empirisch vorfindbaren Realität zu verlieren. Er moniert auch den Vorrang, den das „Wie“ (die Techniken) in der Foucault’schen Methode gegenüber dem „Was“ und „Warum“ einnimmt und besteht auf der Hoffnung, einen Unterschied zwischen richtig und falsch noch feststellen zu können. Empirische Evidenz aus Fallstudien enthüllt, dass auch in den HPWS und den Unternehmen, wo es angeblich „a great place to work“ ist, Ernüchterung, Zynismus und Rückzug der Arbeitenden verbreitet sind (ebenda: 358 mit Bezug auf eine ethnographische Fallstudie von Cushen). Im Übrigen ist unter dem Einfluss der Finanzmärkte, der zu ständiger Restrukturierung einschließlich „downsizing“ führt, die Rolle von HRM-Systemen – und seien sie auch noch so erfolgreich – weitgehend irrelevant. Das bestärkt Thompson in der Annahme, dass „workers are knowledgeable agents negotiating choices and constraints rather than cultural dupes or identity-seeking idiots“ (ebenda S. 358 f.).

Foucault konzidiert zwar, dass dort, wo Macht ist, sich auch Widerstand bildet. Aber die Quellen, aus denen sich Widerstand speisen könnte, bleiben unerwähnt. Dieser Problematik haben sich in den letzten Jahren Forscher angenommen, die nach den humanistischen und moralischen Grundlagen sowie den gesellschaftlichen Voraussetzungen und Folgen des HRM fragen (vor allem Bolton/Houlihan 2007). Die sozialen Akteure werden hier *nicht* primär als durch die Organisation sozialisierte und manipulierbare Objekte abgebildet, sondern es stehen deren menschliche Fähigkeiten

im Mittelpunkt, selbst unter bedrückenden Bedingungen sich durch Uminterpretation sozialen Kontakt zu anderen Personen zu erhalten und ihre Würde zu behaupten. Die Argumentation ist teils moralischer teils utilitaristischer Natur (vgl. auch Winstanley/Woodall 2000; Greenwood 2002 wirft die Frage auf, ob HRM überhaupt ethisch begründet werden kann).

In beinahe altmodischer Weise und mit Aristoteles im Gepäck besteht Sayer (2007) darauf, dass Individuen und menschliches Verhalten nicht beliebig durch eine Organisation formbar sind. Individuen dürfen Wertschätzung und Respekt auch in der Arbeit erwarten und sind bereit, diese auch anderen entgegenzubringen. „Whereas the raw edges of humanity were once firmly excluded from organisational life, HRM appears to invite humanity in and celebrate it as a source of creativity, energy and commitment...(However) the complexities of humanity are never recognized and employees are conceptualized as a passive, one-dimensional resource entirely disembedded from the social realm” (Bolton/Houlihan 2007: 8 f.). Der Hauptgrund für diese falschen Versprechungen des HRM sehen die Verfasser darin, dass Leistungen des HRM (performance) einseitig als finanzielle Indikatoren verstanden werden, diese jedoch einen funktionierenden sozialen Kontext und integrale Persönlichkeiten voraussetzen, die das HRM faktisch selbst beseitigen hilft.

Aus deutscher Sicht erinnert diese Argumentation an die Diskussion um die Begründung einer „Humanisierung des Arbeitslebens“ der 1980er Jahre, wo neben dem Ziel, dass Arbeit für die Beschäftigten schädigungslos geleistet werden können muss, das Ziel einer Persönlichkeitsförderlichkeit der Arbeit nicht nur gefordert, sondern durch geeignete Maßnahmen der Arbeitsgestaltung (vgl. für viele Hacker 1995) auch umsetzbar gemacht wurde. Eine Wiederbelebung dieser Diskussion und deren Verknüpfung zum *Human Resource Management* wäre im deutschen Sprachbereich dringend erwünscht. (Vgl. hierzu die thematischen Hefte der Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 2/2009 und 1/2011.)

5. HRM und Industrial Relations:

Die Grenzen der betrieblichen Personalpolitik

Die Gegenstandsbereiche von HRM (bzw. dessen Vorläufer) und Industrial Relations (IR) hatten schon immer Berührungspunkte. Mit der z.T. radikalen Veränderung und den politisch gewollten Einschränkungen der IR bei gleichzeitig wichtiger werdenden Verhandlungen und Regelungen auf der betrieblichen Ebene und am Arbeitsplatz haben sich die Gegenstandsbereiche noch weiter angenähert. Hier gibt es, wie in Kapitel 1 ausgeführt, allerdings Unterschiede zwischen Ländern, und auch die entsprechenden Wissenschaftsbereiche haben darauf angesichts dieser empirischen Tatsache unterschiedlich reagiert.

In den USA hat die Bedeutung der überkommenen IR mit *collective bargaining* und starker Gewerkschaftspräsenz (bis hin zum „closed shop“) besonders stark abgenommen. Beinahe spiegelbildlich hat sich das HRM entwickelt und verbreitet. Diese Entwicklung gipfelt in der Feststellung, dass HRM und IR zusammenwachsen werden. Es wird vermutet, dass die „new industrial relations“ das Ende von konflikthaften („adversarial“) Beziehungen bringen werde und man einen neuen Blick auf die Psyche der Arbeiter werfen könne, die von sich aus produktiv sein wollen (vgl. Ko-

chan/Barocci 1985: 15). Selbst wenn diese Sichtweise und Voraussage etwas blumig klingt, gibt sie doch an, in welche Richtung sich HRM und IR in den USA bewegt haben (vgl. dazu die Kritik von Gospel 2006).

In GB ist das historische Feld der IR mit weiter Verbreitung von Kollektivvereinbarungen und z.B. eiserner Verhandlungsmacht von „shop stewards“ fast ganz zerschlagen. Ähnlich wie in den USA hat sich auf der betrieblichen Ebene HRM teilweise an dessen Stelle gesetzt. HRM und IR im Grunde zu einem großen Feld geworden (vgl. dazu auch Frege (2008) S. 39 f.), wobei sich eine kritische Einschätzung der Verhältnisse auch unter HRM-Forschern erhalten hat. Das hat einige Autoren veranlasst, dieses Feld mit „employment (teilweise auch: employee) relations“ neu zu bezeichnen (z. B. Blyton/Turnbull 2004; 2011). Da der praxisbezogene, normative Zweig der HRM-Literatur aber auch große Bedeutung hat (u.a. durch einflussreich Beratungsinstitute, wie z.B. das Certified Institute of Personnel and Development, CIPD, früher IPM) sehen Blyton und Turnbull die Unterschiede zwischen HRM und IR bzw. „Employment Relations“ (ER) darin, dass HRM eher den Arbeitgeber als Adressaten sieht, während ER auch Arbeitnehmer, die Kommune und die Gesellschaft berücksichtigt. Das HRM achte eher auf die interne Stimmigkeit der Maßnahmen („internal fit“) als auf die Einbettung in den sozio-politischen Kontext. Letztlich sei Ziel des HRM die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit, für die ER stünde eher das Wohlbefinden der Arbeitnehmer im Vordergrund. Während HRM eher eine Einheit der Interessen im Betrieb unterstelle bzw. anstrebe, gehe ER von konfliktären Beziehungen aus. HRM tendiere dazu, dem Management einen Erfolg von Maßnahmen zuzurechnen, während ER eher die Grenzen des Managementhandelns und auch die positiven Beiträge von Gewerkschaften und Regierungen würdige. (Vgl. Blyton/Turnbull 2004: 12 f.)

In D haben sich die IR zwar auch und z.T. sogar dramatisch geändert; ihre Struktur und prinzipielle Bedeutung innerhalb des deutschen Wirtschafts- und Sozialsystems haben sie aber beibehalten. Da IR in D als eigenständiges wissenschaftliches Gebiet keine Tradition hat, hätte es nahe gelegen, HRM so zu konzipieren, dass es die aus der Verbetrieblichung der Tarifverhandlungen entstandenen Problemfelder und die Wandlungen der Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmung mit umfasste. Dies ist aber nicht geschehen. Ein Plädoyer von Steinmann/Kühlmann (1991) in diese Richtung verhallte ungehört. Eine der wenigen Ausnahmen ist die Dissertation von König (2005), wo ein theoretischer Ansatz der IR („negotiated order“) auf ein personalwirtschaftliches Problem (Personalauswahl) angewendet wurde (vgl. auch die Würdigung von Wirth 2006). Bis auf wenige Ausnahmen haben sich die Betriebswirte dem Gegenstand der IR allenfalls so genähert, dass man sie als die unternehmerische Entscheidung beschränkenden Einfluss berücksichtigen müsse. Auch die britischen Entwicklungen zu „critical HRM“ und generell die kritischen Management Studies haben in deutschsprachigen Bereich bisher nur geringe Spuren hinterlassen (vgl. jedoch Weiskopf 2003). Dabei läge eine stärkere Berücksichtigung der IR im HRM in D gerade unter den veränderten Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes und dessen Verfassung nahe.

Für den Großteil der deutschsprachigen personalwirtschaftlichen Literatur werden IR entweder ignoriert, oder das deutsche Modell des „rheinischen Kapitalismus“

wird unhinterfragt als gegeben angenommen und meist als segensreich unterstellt. Mit den erkennbaren Brüchen dieses Systems und mit der zunehmenden Verlagerung von Verhandlungen auf die Unternehmens- und Betriebsebene erscheint diese Trennung weniger denn je zweckmäßig. Entscheidungen über Löhne und Arbeitsbedingungen sind nicht mehr oder nur noch in genereller Form auf überbetrieblicher Ebene geregelt. Die betrieblichen Interessenkonflikte, die daraus entstehen, müssen auch von der BWL thematisiert werden. Von den deutschsprachigen Lehrbuchverfassern tut das allein Sadowski (2002), indem er mit institutionsökonomischem Rüstzeug selbstverständlich davon ausgeht, dass personalpolitische Entscheidungen konfliktgeladen sind. Mit der Verknüpfung der personalökonomischen Analyse mit dem, was er „Arbeitspolitik“ nennt, trägt er dieser Tatsache Rechnung.

Die interessenpluralistische Ausrichtung der Personallehre, die besser Personalpolitik hieße, würde dafür sensibilisieren, dass HRM auch jenseits finanzwirtschaftlicher Erfolgsgrößen evaluiert werden müsste, u.a. um den Erhalt und die Entwicklung der *Human-Ressourcen* zu gewährleisten. Die Mitbestimmungsforschung, die in IR beheimatet ist, könnte in ihrer ganzen ideengeschichtlichen und empirischen Breite den engen Rahmen der ökonomischen Folgenabschätzung des HRM durchbrechen.

Die empirisch beobachtbaren Veränderungen der IR in D haben aber für die deutsche HRM-Literatur noch eine weitere Konsequenz. Wenn man den Wandel der industriellen Beziehungen vernachlässigt, so entgehen den Betrachtern auch die Entwicklungen, die sich im Schatten tarif- und betriebsratsfreier Zonen abspielen und das deutsche System zunehmend aushöhlen. Die „bad jobs“, die u.a. durch Niedriglohn und mangelnde Beschäftigungssicherheit charakterisiert sind, sollten von der HRM-Literatur nicht ignoriert oder als unumgängliche Nebenwirkung der strategischen Aufspaltung in lohnende und nicht lohnende Investitionen in Humankapital begriffen werden. Der positiv besetzte Begriff HRM, der Modernität und „Humanität“ suggeriert, bemäntelt eher dieses empirische Feld, als dass es zu seiner nüchternen Analyse beitrüge. Allein aus diesem Grund sollte man auf den Begriff „Human Resource Management“ im deutschsprachigen Schrifttum ganz verzichten.

Literatur

- Alewell, D./Hansen, N. K. (2012): Human resource management systems – A structured review of research contributions and open questions. In: *Industrielle Beziehungen*, 19: 90-122, DOI: 10.1688/1862-0035_IndB_2012_02_Alewell.
- Almond, P./Ferner, A. (eds.) (2006): *American multinationals in Europe*. Oxford: OUP.
- Barratt, E. (2003): Foucault, HRM and the ethos of the critical management scholar. In: *Journal of Management Studies*, 40: 1069-1087.
- Beer, M. et al. (1984): *Managing human assets: The groundbreaking Harvard business program*. New York: The Free Press.
- Blyton, P./Turnbull, P. (2004): *The dynamics of employee relations*. 3rd ed., Basingstoke: Palgrave.
- Blyton, P./Heery, E./Turnbull, P. (eds.) (2011): *Reassessing the employment relationship*. Basingstoke: Palgrave.
- Bolton, S.C./Houlihan, M. (eds.) (2007): *Searching for the human in human resource management*. Basingstoke: Palgrave.
- Boxall, P./Purcell, J./Wright, P. (eds.) (2007): *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: OUP.
- Boxall, P./Purcell, J. (2008): *Strategy and human resource management*. 2nd ed., Basingstoke: Palgrave.

- Brewster, C. (1995): Industrial relations and HRM: A subversive European model. In: *Industrielle Beziehungen*, 2: 395-413.
- Burton-Jones, A./Spender, J.-C. (eds.) (2011): *The Oxford Handbook of human capital*. Oxford: OUP.
- Canak, W./Miller, B. (1990): Gumbo politics: Unions, business, and Louisiana right-to work legislation. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 43: 258-271.
- Conrad, P. (1991): Human Resource Management – eine “lohnende” Entwicklungsperspektive? In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 5: 411-445.
- Delbridge, R. (2011): The critical future of HRM. In: Blyton, P./Heery, E./Turnbull, P. (eds.): *Reassessing the employment relationship*. Basingstoke: Palgrave: 21-40.
- Dilger, A. (2011): Personnel economics: Strengths, weaknesses and its place in human resource management. In: *management revue*, 22: 331-343.
- Drumm, H.-J. (2008): *Personalwirtschaft*. 6. Aufl., Berlin: Springer.
- Festing, M./Groening, Y./Weber, W. (1998): Die theoretische Erklärung der Personalpolitik aus der Perspektive des Harvard-Ansatzes. In: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.): *Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis*. München und Mering: Hampp: 407-431.
- Frege, C. (2008): The history of industrial relation as a field of study. In: Blyton, P. et al. (eds.): *The Sage handbook of industrial relations*. London: Sage: 35-52.
- Fischer, S./Weitbrecht, H. (1995): Individualism and collectivism: Two dimension of HRM and industrial relations. In: *Industrielle Beziehungen*, 2: 367-394.
- Fitz-enz, J./Davison, B. (2002). *How to measure human resource management*. 3rd ed., New York: McGraw-Hill.
- Frank, G./Kieser, A. (2013): Kann man Managementwissenschaft nach dem Muster der Evidenzbasierten Medizin betreiben? In: *Die Betriebswirtschaft*, 73: 168-181.
- Frick, B. (2002): ‘High Performance Work Practices’ und betriebliche Mitbestimmung: Komplementär oder substitutiv? Empirische Befunde für den deutschen Maschinenbau. In: *Industrielle Beziehungen*, 9: 79-102.
- Führung, M. (2006): *Risikomanagement und Personal*. Wiesbaden: DUV.
- Garnjost, P./Wächter, H. (1996): Human resource management – Herkunft und Bedeutung. In: *Die Betriebswirtschaft*, 56: 791-808.
- Gmür, M./Schwerdt, B. (2005): Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 19: 221-251.
- Gospel, H. (2006): A British and historical perspective on workplace governance: Kaufman and ‘The global evolution of industrial relations’. In: *Industrielle Beziehungen*, 13: 57-66.
- Greenwood, M.R. (2002): Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. In: *Journal of Business Ethics*, 36: 261-278.
- Grimshaw, D./Rubery, J. (2007): Economics and HRM. In: Boxall et al. (eds.): 68-87.
- Guest, D. (1987): Human resource management and industrial relations. In: *Journal of Management Studies*, 24: 503-521.
- Guest, D. (1990): Human resource management and the American dream. In: *Journal of Management Studies*, 27: 377-97.
- Guest, D. (2011): Human resource management and performance: Still searching for some answers. In: *Human Resource Management Journal*, 21: 3-13.
- Hacker, W. (1995): *Arbeitsfähigkeitsanalyse*. Heidelberg: Asanger.
- Hendry, C. (1994): Personnel and human resource management in Britain. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 8: 209-238.
- Hollinshead, G./Nicholls, P./Tailby, S. (2003): *Employee relations*. 2nd ed., Harlow: Prentice Hall.
- Jacoby, S. (1997): *Modern manors. Welfare capitalism since the New Deal*. Princeton: Princeton University Press.
- Jacques, R. (1996): *Manufacturing the employee. Management knowledge from the 19th to 21st centuries*. London: Sage.
- Kaplan, R.S./Norton, D. P. (1997): *Balanced-Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

- Katz, H.C./Darbishire, O. (2000): *Converging divergences*. Ithaca: Cornell University Press.
- Kaufman, B. (2007): The development of HRM. In: Boxall, P./Purcell, J./Wright, P. (eds.): *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: OUP: 19-47.
- Keenoy, T. (2009): Human resource management. In: Alvesson, M./Bridgman, T./Willmott, H. (eds.): *The Oxford handbook of critical management studies*. Oxford: OUP: 454-472.
- Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: *Die Betriebswirtschaft*, 56: 21-39.
- Kochan, T./Barocci, T. (1985): *Human resource management and industrial relations*. Boston: MIT Press.
- König, S. (2005): *Human Resource Management, Personalauswahl und Theorien industrieller Beziehungen*. München und Mering: Hampp.
- Legge, K. (1995): *HRM. Rhetorics and realities*. Basingstoke: Macmillan.
- Locke, R. (1984): *The end of practical man*. Greenwich, Ct.
- Mense-Petermann, U. (1996): Die Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland als Herausforderung für das duale System. In: *Industrielle Beziehungen*, 3: 65-79.
- Müller, M. (1999): Enthusiastic embrace or critical reception? The German HRM debate. In: *Journal of Management Studies*, 36: 465-482.
- Muhl, C.J. (2001): The employment-at-will doctrine: Three major exceptions. In: *Monthly Labor Review*, 124: 3-11.
- Nienhüser, W. (2011): Empirical research in human resource management as a production of ideology. In: *management revue*, 22: 367-393.
- Oechsler, W.A. (2011): *Personal und Arbeit*. 9. Aufl., München: Oldenbourg.
- Oechsler, W.A. (1993): Personalentwicklung in einem Arbeitsrecht von gestern. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 7: 25-34.
- Oechsler, W.A. (1999): Globales Management und lokale Mitbestimmung – Hat das deutsche Regulationssystem eine Zukunft im internationalen Wettbewerb? In: Breisig, T. (Hrsg.): *Mitbestimmung – Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource*. München und Mering: Hampp: 29-45.
- Osterman, P. (1987): Choice of employment systems in internal labor markets. In: *Industrial Relations*, 26: 46-67.
- Osterman, P. (2000): Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 53: 179-196.
- Reed, M. (2011): Control in contemporary work organizations. In: Blyton, P./Heery, E./Turnbull, P. (eds.): *Reassessing the employment relationship*. Basingstoke: Palgrave: 41-70.
- Ridder, H. (2013): *Personalwirtschaftslehre*. 4. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Sadowski, D. (2002): *Personalökonomie und Arbeitspolitik*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Sayer, A. (2007): Moral economy and employment. In: Bolton, S.C./Houlihan, M. (eds.): *Searching for the human in human resource management*. Basingstoke: Palgrave: 21-40.
- Schanz, G. (1992): Flexibilisierung und Individualisierung als strategische Elemente der Personalpolitik. In: Kienbaum, J. (Hrsg.): *Visionäres Personalmanagement*. Stuttgart: Poeschel: 255-280.
- Scholz, C. (2013): *Personalmanagement*. 5. Aufl., München: Vahlen.
- Scholz et al. (2005): *Human Capital Management*. München: Luchterhand.
- Schuler, R./Jackson, S. (1987): Linking competitive strategies and human resource management practices. In: *Academy of Management Executive*, 1: 207-19.
- Sengupta, S./Whitfield, K. (2011): Ask not what HRM can do for performance but what HRM has done to performance. In: Blyton, P./Heery, E./Turnbull, P. (eds.): *Reassessing the employment relationship*. Basingstoke: Palgrave: 97-121.
- Staehe, W. H. (1988): Human Resource Management (HRM) – Eine neue Managementrichtung in den USA? In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58: 576-587.
- Steinmann, H. (1978): Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft. In: ders. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft*, Wiesbaden: Gabler: 73-102.
- Steinmann, H./Kühlmann, T.M. (1991): Sieben Thesen zur Lehre im Fach Personalwesen. In: *Die Betriebswirtschaft*, 51: 667-673.

- Stock-Homburg, R./Herrmann, L./Bieling, G. (2009): Erfolgsrelevanz des Personalmanagements – Ein Überblick über 17 Jahre empirische Forschung. In: *Die Unternehmung*, 63: 8-74.
- Storey, J. (1992): *Development in the management of human resources*. Oxford: OUP.
- Storey, J. (ed.) (1995): *New perspectives on human resource management: A critical text*. London: Routledge.
- Tempel, A./Walgenbach, P. (2007): Global standardization of organizational forms and management practices? What neo-institutionalism and the Business System approach can learn from each other. In: *Journal of Management Studies*, 44: 1-24.
- Thompson, D. (2003): Disconnected capitalism: or why employers can't keep their side of the bargain. In: *Work, employment and society*, 17: 359-378.
- Thompson, P. (2011): The trouble with HRM. In: *Human Resource Management Journal*, 21: 355-367.
- Tichy, N./Fombrun, M./Devanna, M. (1982): Strategic human resource management. In: *Sloan Management Review*, 23: 47-60.
- Townley, B. (1994): *Reframing human resource management*. London: Sage.
- Wächter, H./Peters, R./Tempel, A./Müller-Camen, M. (2003): *The „country-of-origin effect“ in the cross-national management of human resources*. München und Mering: Hampp.
- Wächter, H./Peters, R. (Hrsg.) (2004): *Personalpolitik amerikanischer Unternehmen in Europa*. München und Mering: Hampp.
- Watson, T. (2004): HRM and critical social science analysis. In: *Journal of Management Studies*, 41: 447-467.
- Weiskopf, R. (Hrsg.) (2003): *Menschenregierungskünste*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2003.
- Weiskopf, R. (2005): Gouvernementabilität: Die Produktion des regierbaren Menschen in postdisziplinären Regimen. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 19: 289-311.
- Winstanley, D./Woodall, J. (2000): The ethical dimension of human resource management. In: *Human Resource Management Journal*, 10: 5-20.
- Wirth, C. (2006): Mitbestimmung aus personalwirtschaftlicher und rechtshistorischer Sicht. In: *Industrielle Beziehungen*, 13: 370-383.
- Wright, P.M. et al. (2005): The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. In: *Personnel Psychology*, 58: 209-446.