

3-9

Susanne Felger
Angela Paul-Kohlhoff
unter Mitarbeit von Adriana Marginean
und Annette Sura

Human Resource Management

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

Technische Universität Darmstadt

Inv. Nr. 19267/2004

Institut für Berufspädagogik

Bibliothek für Berufspädagogik
TU Darmstadt



59173111

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

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

| | |
|---|----|
| 2.5. Ansätze zur Umsetzung von HRM in der Personalarbeit | 54 |
| HRM als unternehmensspezifische Entwicklung oder als Orientierung an »best practice«? | 54 |
| 2.5.1. Abstimmung von Personal- und Unternehmensstrategie | 55 |
| Arbeitsschritte im Planungs- und Entwicklungsprozess | 55 |
| 2.5.2. Mitarbeiterführung | 57 |
| Führungsverständnis im Wandel | 57 |
| Führung im »Mitunternehmertum« | 60 |
| 2.5.3. Personalfunktionen, Verfahren und Instrumente | 62 |
| Relevante Personalfunktionen und erfolgskritische Prozesse im HRM | 62 |
| HRM als Neukombination bekannter Verfahren und Instrumente | 62 |
| Wesentliche HRM-Instrumente und -Verfahren im »Mitunternehmertum« | 64 |
| Die Fähigkeiten einer Organisation als Ergebnisse von HRM | 66 |
| Zusammenfassung | 68 |

| | |
|--|-----------|
| 3. ENTWICKLUNGSSTAND UND ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN VON HRM IN DEUTSCHLAND – EMPIRISCHE BEFUNDE UND PROGNOSEN | 69 |
| 3.1. Die ausgewerteten Studien | 69 |
| 3.2. Die Unternehmensumwelt als zentraler Bedingungsfaktor des HRM | 71 |
| 3.3. Der Stellenwert des Personals und des Personalmanagements im Unternehmen | 74 |
| Kein Paradigmenwechsel im Personalmanagement | 74 |
| Geringe Verbreitung von »Mitunternehmertum« in der betrieblichen Praxis | 76 |
| Die strategische Bedeutung von HRM wird gering (ein-)geschätzt | 77 |
| 3.4. Zur Integration von Personal- und Unternehmensstrategie | 80 |
| Uneinheitliche Befunde zum Einfluss der Personalmanager auf die Unternehmensstrategie | 80 |
| Schlechte innerbetriebliche Positionierung von Personalleiter/-innen | 81 |

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

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

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