

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

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

Die Ergebnisse von HRM: Von der Unternehmensstrategie 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

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

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

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

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