

Birgit Schwedler

Personalstrategien in neuen Unternehmenskonzepten

Eine vergleichende Untersuchung

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2000 Diplom.de
ISBN: 9783832454883

Birgit Schwedler

Personalstrategien in neuen Unternehmenskonzepten

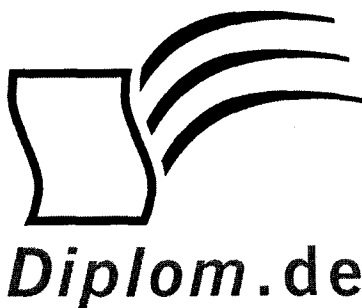
Eine vergleichende Untersuchung

Birgit Schwedler

Personalstrategien in neuen Unternehmenskonzepten

Eine vergleichende Untersuchung

Diplomarbeit
an der Humboldt-Universität zu Berlin
Philosophische Fakultät II
Lehrstuhl für Sozialwissenschaft
August 2000 Abgabe



Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 5488

Schwedler, Birgit: Personalstrategien in neuen Unternehmenskonzepten: Eine vergleichende Untersuchung / Birgit Schwedler - Hamburg: Diplomica GmbH, 2002
Zugl.: Berlin, Universität, Diplomarbeit, 2000

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2002
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

I.	Einleitung	1
II.	Theoretischer Rahmen	4
1.	Von der Personalverwaltung zum Human Resource Management	4
1.1.	Historischer Überblick	4
1.1.1.	Theorieansätze	5
1.1.2.	Entwicklungslinien praktischer Personalarbeit	9
1.2.	Veränderte Rahmenbedingungen des Personalmanagements	11
1.2.1.	Die betriebliche Arbeitswelt unter dem Einfluß des Wertewandels	12
1.2.2.	Die demographische Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt	13
1.2.3.	Handlungsdruck durch veränderte Marktanforderungen	15
1.2.4.	Technologischer Wandel	16
1.2.5.	Zwischenresümee	18
1.3.	Ziele des Personalmanagements	18
1.4.	Zentrale Postulate an das Personalmanagement	19
2.	Neue Unternehmenskonzepte und ihr Einfluß auf das Personalmanagement	23
2.1.	Neue Unternehmenskonzepte im Spannungsfeld zwischen Humanisierungs- und Rationalisierungsstrategien	23
2.1.1.	Lean Production als Leitbild betrieblicher Reorganisation	25
2.1.2.	Prinzipien der „schlanken“ Produktion	26
2.2.	Zentrale Elemente der „schlanken“ Unternehmenskonzepte	27
2.2.1.	Strategische und operative Dezentralisierung	28
2.2.2.	Gruppenarbeit als Kernelement neuer Formen der Arbeitsorganisation	31
2.2.3.	Zu Risiken und Konfliktfeldern „schlanker“ Organisationen	33

2.2.4. Zwischenresümee	36
2.3. Handlungsfelder des Personalmanagements in „schlanken“ Unter- nehmenskonzepten	36
2.3.1. Personalveränderungen	38
2.3.2. Personalführung	42
2.3.3. Anreizgestaltung	43
2.3.4. Partizipative Formen der Zusammenarbeit	47
2.3.5. Betriebsratarbeit	49
2.4. Strategien des Personalmanagements in neuen Unternehmens- konzepten	51
3. Methodisches Vorgehen	52
3.1. Das empirische Material	52
3.2. Auswahlkriterien für die Untersuchungsbetriebe	54
3.3. Zur Auswertung	55
III. Empirischer Teil	58
4. Kurzprofil der Untersuchungsbetriebe	58
4.1. Betrieb A	58
4.2. Betrieb B	60
4.3. Betrieb C	62
5. Der Umgang mit dem Personal in neuen Unternehmenskonzepten - Untersuchungsergebnisse	66
5.1. Reorganisationsmaßnahmen unter branchenspezifischen Struktur- bedingungen im Maschinenbau	66
5.1.1. Reorganisationsmaßnahmen in Betrieb A	68
5.1.2. Reorganisationsmaßnahmen in Betrieb B	72
5.1.3. Reorganisationsmaßnahmen in Betrieb C	75
5.1.4. Zusammenfassende Betrachtung der Reorganisationen	79
5.2. Zur Typisierung von Personalstrategien	81
5.3. Die Handlungsfelder differenzierter Personalstrategien	84

5.3.1. Veränderung der Arbeitsanforderungen und -organisation	84
5.3.2. Personalveränderungen	97
5.3.3. Personalführung	109
5.3.4. Motivationsstrategien	116
5.3.5. Umgang mit Partizipation	125
5.3.6. Betriebsratarbeit	131
5.3.7. Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse nach Typen von Personalstrategien	136
6. Abschließende Betrachtung	138
7. Literaturverzeichnis	143
8. Tabellenverzeichnis	151

I. Einleitung

Wie nie zuvor müssen sich moderne Unternehmen heute auf ein sich rasch veränderndes Umfeld einstellen. Verstärkt durch den massiven konjunkturellen Einbruch zu Beginn der neunziger Jahre und vor dem Hintergrund des technologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Wandels versuchen die Unternehmen durch umfassende Reorganisationsmaßnahmen den veränderten Bedingungen und neuen Herausforderungen zu begegnen. Neue Unternehmenskonzepte kommen dabei zum Zuge. Sie sind gekennzeichnet mit Schlagworten wie „Lean Production“, „Dezentralisierung von Verantwortung“, „Delegation“, „partizipatives Management“, „Teamwork“, „Vertrauen in die Mitarbeiter setzen“.

Charakteristisch an den gegenwärtigen Reorganisationsprozessen ist, daß sich ihre Auswirkungen über die organisationsstrukturelle Ebene hinaus immer stärker auf die sog. „weichen“ Bereiche von Qualifizierung, Personalentwicklung, Führung, Motivation und Partizipation erstrecken, denen im Rahmen traditioneller Unternehmensstrategien eher eine nachgeordnete Bedeutung zugemessen wurde.

Die Publikationen über neue Unternehmenskonzepte weisen in Wissenschaft und Praxis einen hohen rhetorischen Verbreitungsgrad auf, sie bewegen sich jedoch mehr oder weniger im Rahmen generalisierter Expertenmeinungen mit einem hohen normativen Gehalt. Die mit diesen Konzepten verbundenen Auswirkungen auf die Beschäftigten und Konflikte in den Unternehmen werden dabei kaum berücksichtigt; so gut wie überhaupt nicht wurden diese Probleme bisher empirisch untersucht. Dieses Defizit ist um so bemerkenswerter, als gerade die Human Ressourcen seit langem starke Tendenzen der Aufwertung erfahren und ihre Flexibilität, Motivation und Leistung heute als Schlüssel zu einer erfolgreichen Unternehmung propagiert wird. Schäfer (1996, S. 519) ist daher beizupflichten, wenn er dem viel zitierten Erfahrungsbericht von Womack u.a. (1992) über die Vorteile der japanischen Produktion vorwirft, daß dieser „eher durch seine suggestive und rhetorisch wirksame Aufbereitung von Zahlenmaterial, denn durch theoretische und empirische Fundierung und Bezugnahme zu überzeugen“ vermag.

Die vorliegende Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, die in der Diskussion um die neuen Unternehmenskonzepte bisher kaum berücksichtigten, mit ihrer Umsetzung in den Unternehmen jedoch verbundenen Anforderungen an das Personal und den Umgang mit ihm empirisch zu untersuchen. Was ist dran, an der Entdeckung des Menschen als dem entscheidenden betrieblichen Entwicklungsfaktor? Werden die Unternehmen tatsächlich humaner und sozialer als zu Taylors Zeiten? Gerade vor dem Hintergrund des integrativ-ganzheitlichen Anspruchs dieser Konzepte erscheint es interessant, die Ausgestaltung, Umsetzung und Wirkungsweise von Personalstrategien zu untersuchen und zu vergleichen, welche Ergebnisse unter welchen organisationalen, sozialen und personalen Bedingungen im Zuge der Restrukturierungen zu erwarten sind. Dabei sollen vor allem auch empirische Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie die einzelnen Maßnahmen in der Praxis umgesetzt und bei den Beschäftigten aufgenommen werden.

Das empirische Material stammt aus dem DFG-Projekt „Neue Organisationskonzepte und ihre Umsetzung - Ausweg aus der Krise tayloristisch-bürokratischer Arbeits- und Unternehmensorganisation?“, in dem Restrukturierungsprozesse in Groß- und mittelständischen Betrieben untersucht wurden. Im Hinblick auf die Analyse von Personalstrategien wurden in dieser Arbeit drei Untersuchungsbetriebe ausgewählt, in denen leitfadengestützte Interviews auf allen betrieblichen Ebenen durchgeführt wurden.

Die Arbeit gliedert sich in einen theoretischen Rahmen und einen empirischen Teil.

Im 1. Kapitel wird zunächst der Entwicklungsprozeß des Personalwesens nachgezeichnet. Die Bedeutung von Menschenbildern und ihr Einfluß auf die Organisationsgestaltung werden hier skizziert und die Rahmenbedingungen des Personalmanagements beleuchtet.

Das 2. Kapitel umfaßt die Auseinandersetzung mit den neuen Unternehmenskonzepten und ihrem Einfluß auf das Personal. Zentrale Elemente „schlanker“ Organisationen werden diskutiert sowie aktuelle Handlungsfelder und Strategien des Personalmanagements aufgezeigt.

Das 3. Kapitel leitet über zu dem empirischen Teil. Hier wird das verwendete Datenmaterial und das eigene methodische Vorgehen beschrieben.

Nach einem kurzen Überblick über die Untersuchungsbetriebe im 4. Kapitel werden im 5. Kapitel die Personalstrategien unter den spezifischen Bedingungen der Restrukturierungen analysiert. Dabei werden die Unterschiede im Umgang mit dem Personal herausgearbeitet und die Betriebe entsprechend ihrer Personalstrategie typisiert.

Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefaßt und ein Ausblick auf den zukünftigen Stellenwert des Personals gegeben.

II. Theoretischer Rahmen

1. Von der Personalverwaltung zum Human Resource Management

Die Art und Weise, wie Unternehmer und Manager mit Arbeitnehmern umgehen, wie Betriebsräte und Gewerkschaften Arbeitnehmerinteressen wahrnehmen und vertreten, hat sich in den letzten 100 Jahren vielfach gewandelt.

Das Personalwesen war lange Zeit mehr verwaltend als gestaltend, mehr innen- als außenorientiert, mehr operativ als strategisch ausgerichtet. Eine Durchsicht der jüngeren Literatur über Personalwesen, Personalführung und Arbeitsbeziehungen läßt einen drastischen Wechsel der Perspektive erkennen. Die Wertschätzung des Personals ist gestiegen und hat zu dessen Anerkennung als strategischem Erfolgsfaktor der Unternehmung geführt. Im Zuge des zunehmend globalen und dynamischen Wettbewerbs wurden die Mitarbeiter zur wichtigsten, zugleich aber auch sensibelsten und teuersten Ressource (Wunderer/von Arx 1998, S. 30).

Damit verbunden ist auch ein Wandel des konzeptionellen und methodischen Instrumentariums, das zur Führung und Beeinflussung von Mitarbeitern eingesetzt wird (vgl. Breisig 1990). Der Erfolg eines Unternehmens hängt heute in besonderem Maße von der richtigen Auswahl, Entwicklung und Entlohnung sowie dem richtigen Einsatz und Training der menschlichen Ressourcen ab.

1.1. Historischer Überblick

Worauf ist es zurückzuführen, daß die Personalfunktion heute mehr und mehr als Teil der Unternehmenspolitik begriffen wird? Um diese Frage zu beantworten, wird im folgenden der Entwicklungsprozeß des Personalwesens nachgezeichnet, der vor allem durch unterschiedliche Vorstellungen vom Menschen charakterisiert ist. Diese Menschenbilder enthalten nicht nur Annahmen über die Bedürfnis- und Motivationsstruktur des Menschen, sondern beeinflussen auch die Strategien der betrieblichen Akteure.

1.1.1. Theorieansätze

Als Ausgangspunkt wissenschaftlicher Analysen, die sich mit der Stellung des Menschen im Betrieb befassen, gelten die Studien des Scientific Managements (vgl. Staehle 1994, S. 22). Begründet wurde das Konzept von dem US-amerikanischen Ingenieur F.W. Taylor. Sein Buch „The Principles of Scientific Management“ erschien 1911 und lag bereits kurze Zeit später in deutscher Übersetzung vor. Diese trägt den Titel „Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“ (Taylor 1913).

Taylor war der Ansicht, daß eine Steigerung der Produktivität nur über monetäre Anreize und durch eine starke Arbeitsteilung erzielt werden könne. Dabei ging er von der Vorstellung des Menschen als homo oeconomicus bzw. economic man aus. „Dieses Bild beinhaltet die Grundannahme, der ‘Durchschnittsmensch’ sei verantwortungsscheu, handle nach der Maxime des größten Gewinns und sei hauptsächlich durch monetäre Anreize motivierbar“ (Ulich 1998, S.5). Folgen dieser Theorie waren u.a. exakte Zeit- und Bewegungsstudien mit dem Ziel der systematischen Arbeitsvereinfachung und Maximierung der Arbeitsleistung, sowie die Einführung des Fließbandes 1913 durch Henry Ford. Der Betrieb wurde zur damaligen Zeit in erster Linie als technisches System verstanden, an das es die Beschäftigten anzupassen galt. Außerdem wurde angenommen, daß es für jeden Auftrag einen im System verankerten „one best way“ gebe. Auf dieser Basis wurden Arbeitsstrukturen entwickelt, die infolge extremer Arbeitsteilung und ständiger Wiederholung gleicher Tätigkeitselemente minimale Anforderungen an die Qualifikation des Arbeiters stellten. Dadurch wurde dessen Anlernzeit auf ein Minimum reduziert und der Arbeiter selbst jederzeit austauschbar.

Das Menschenbild des homo oeconomicus, der emotionsfrei arbeitet, wurde im Jahre 1932 durch das Bild des sozialen Menschen ersetzt. Von 1927 bis 1932 hatten die Harvard-Professoren E. Mayo (1933), F.J. Roethlisberger und W. Dickson (1939) in den Hawthorne Werken der Western Electric Company in Chicago ein Experiment durchgeführt, mit dem ursprünglich die Auswirkung unterschiedlicher Beleuchtung auf die Arbeitsleistung erforscht werden sollte. Entgegen den Vermutungen Taylors

konnte ein Einfluß der Umgebungsfaktoren nicht festgestellt werden. Weitere Experimente führten zu dem Schluß, daß der Mensch keineswegs ausschließlich ökonomisch motivierbar ist, sondern es vor allem die sozialen Beziehungen sind, die zu Leistung motivieren, der Mensch somit als Mitglied einer Gruppe wesentlich von sozialen Normen beeinflußt und motiviert wird.

Die von Mayo inspirierte Human-Relation-Bewegung versuchte, diese Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen und sah das konfliktfreie Arbeitsklima als die wichtigste Voraussetzung für hohe Produktivität. Sie bemühte sich, Führungstechniken zur Steuerung des Gruppenverhaltens zu entwickeln. Der Betrieb wurde wesentlich als soziales System verstanden, in dem Informations- und Kommunikationsprozessen besondere Beachtung zu schenken sei. Dieser Ansatz wird als Ursprung der modernen Personalwirtschaftslehre angesehen (vgl. Jung 1999, S. 2).

Die auf den ersten Blick sehr unterschiedlichen Konzepte der Wissenschaftlichen Betriebsführung und der Human-Relation-Bewegung zeigen eine interessante Parallele auf. Beide Ansätze sind „eindimensionale Harmoniemodelle“ (ebd.), d.h., sie teilen den Optimismus, daß ein Interessenausgleich zwischen Unternehmen und Mitarbeitern mit Hilfe relativ einfacher Mittel möglich ist. Während F.T. Taylor diese mittels finanzieller Anreize zu erreichen glaubte, suchte E. Mayo dasselbe Ziel über die Zufriedenheit mit den zwischenmenschlichen Beziehungen herbeizuführen. Die für die soziale Wirklichkeit typischen Macht- und Konfliktphänomene bleiben jedoch bei beiden unberücksichtigt.

Gegen Ende der fünfziger, Anfang der sechziger Jahre rückten die Arbeiten von Maslow (1954), Herzberg et al. (1959), McGregor (1960) und Argyris (1964) die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, psychologischem Wachstum und Autonomie in den Vordergrund des Interesses. Dies sind auch die zentralen Begriffe, die in Maslows Bedürfnishierarchie die obersten Plätze einnehmen. Diese Autoren argumentierten, daß Arbeiter vor allem deswegen von ihrer Arbeit so entfremdet seien, weil diese ihnen keine Möglichkeit mehr biete, Potentiale und Fähigkeiten sinnvoll zu nutzen. Der zentrale Fokus liegt hier auf der Arbeit selbst bzw. dem Arbeitsinhalt. Nach diesem

Verständnis strebt der selbstaktualisierende Mensch vor allem nach Selbstverwirklichung und Autonomie. In den Mittelpunkt betrieblicher Konzepte rückten damit Veränderungen von Arbeits- und Organisationsstrukturen durch Aufgabenerweiterung und Arbeit in teilautonomen Gruppen. Der Betrieb wurde als soziotechnisches System verstanden, dessen Subsysteme nicht je für sich, sondern nur gemeinsam optimiert werden können.

Seit Ende der siebziger Jahre wird vermehrt darauf aufmerksam gemacht, daß derartige Menschenbilder die Realität nur unzureichend abbilden und durch Konzepte ergänzt werden müssen, die „inter- und intraindividuelle Differenzen“ (Ulich 1998, S. 6) berücksichtigen und deren Bedeutung für die Arbeitsgestaltung aufzeigen. Turner und Lawrence (1965) sowie Hulin und Blood (1968) machten schon relativ früh auf Unterschiede in den Reaktionen von Arbeitern auf die Einführung von Aufgabenerweiterung aufmerksam. So finden sich in empirischen Untersuchungen immer wieder Hinweise darauf, daß bestimmte Arbeiter repetitive, monotone Tätigkeiten vorziehen. Personale Faktoren wie Alter, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit und soziale Herkunft scheinen eine entscheidende Rolle bei der Erklärung von Bedürfnissen und Motiven der Personen zu spielen (vgl. Hulin/Blood 1968; Turner/Lawrence 1965).

Die Wirklichkeit stellt sich somit komplexer dar, als dies in den früheren Annahmen über den Menschen zum Ausdruck kam. „Der Mensch ist flexibel, plastisch, lern- und wandlungsfähig, er kann nicht auf eine bestimmte Eigenart festgeschrieben werden, sondern verändert sich je nach den Anforderungen der Situation, in der er handeln muß“ (Neuberger 1995, S. 26).

Für die Unternehmen bedeutet die Anerkennung einer Vielfalt menschlicher Bedürfnisse (complex man) einen teilweisen Verzicht auf generelle Lösungen, ein hohes Maß an Flexibilität sowie die Schaffung von Möglichkeiten zur Individualisierung von Arbeitstätigkeiten. Für die Strukturierung von Arbeitsinhalten und Arbeitsabläufen ergeben sich damit neue Herausforderungen.

Die folgende Übersicht faßt die hier skizzierten Theorien der Menschenbilder noch einmal zusammen. Dabei ist wichtig zu erkennen, daß das Bild des „economic man“ heute keineswegs als überaltet gelten kann (vgl. Staehle 1992, S. 143). Dieses Menschenbild und das Festhalten an arbeitsteiligen Strukturen bestimmen immer noch zahlreiche Bereiche des Wirtschaftslebens.

Tabelle 1: Menschenbilder und ihr Einfluß auf die Organisation

Menschenbilder	Economic man	Social man	Selfactualizing man	Complex man
Organisationsverständnis	Technisches System	Soziales System	Soziotechnisches System	
Gestaltungskonzepte	Tayloristische Rationalisierung	Human Relations	Aufgabenerweiterung	Individualisierungskonzepte
Organisationsstrukturen	zentral/bürokratisch, auf Einzelbasis	zentral/bürokratisch, auf Gruppenbasis	dezentral/flach, auf Einzel- oder Gruppenbasis	
Bewertungskriterien	Wirtschaftlichkeit, Schädigungsfreiheit	Zufriedenheit, psychosoziales Wohlbefinden	Persönlichkeitsförderlichkeit	

Quelle: in Anlehnung an Ulich (1998, S. 57)