

Fischer, Stephan

Book

Human Resource Management und Arbeitsbeziehungen im Betrieb: Eine empirische Untersuchung in der Chemischen Industrie Deutschlands

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Fischer, Stephan (1998) : Human Resource Management und Arbeitsbeziehungen im Betrieb: Eine empirische Untersuchung in der Chemischen Industrie Deutschlands, ISBN 3-87988-295-9, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116862>

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.

Stephan Fischer

Human Resource Management und Arbeitsbeziehungen im Betrieb

A 217174



Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL

BIBLIOTHEK

Human Resource Management und Arbeitsbeziehungen im Betrieb

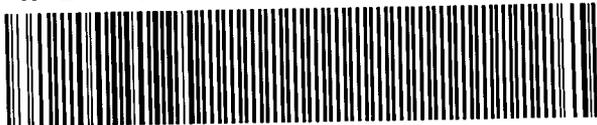
Stephan Fischer

Human Resource Management und Arbeitsbeziehungen im Betrieb

Eine empirische Untersuchung
in der Chemischen Industrie Deutschlands

320227

A 217174



Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Fischer, Stephan:

Human Resource Management und Arbeitsbeziehungen im Betrieb :
eine empirische Untersuchung in der Chemischen Industrie Deutschlands
/ Stephan Fischer - München ; Mering : Hampp, 1998

Zugl.: Trier, Univ., Diss., 1997

ISBN 3-87988-295-9

Liebe Leserinnen und Leser!

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1998 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

GELEITWORT

zur Dissertation von Stephan Fischer

Führen die Praktiken des Human Resource Management zu einer gemeinschaftlichen Sozialordnung, oder gerät eine personalpolitische Praxis, die auf Motivation und Einbindung des einzelnen Arbeitnehmers gerichtet ist, systematisch in Konflikt zu einem personalpolitischen Handeln, das der Logik institutionalisierter, kollektiver Interessenvertretung folgt? Gerade wenn man das Human Resource Management als *unionism without unions* versteht, ist die Frage brisant, wie das aus den angelsächsischen Unternehmen und Managementschulen importierte Human Resource Management in Deutschland wirkt, wo mit dem Betriebsverfassungsgesetz insbesondere eine vergleichsweise stark verrechtlichte Form der innerbetrieblichen Kooperation von Arbeitnehmern und Arbeitgebern geschaffen worden ist. Die Frage gewinnt im buchstäblichen wie auch übertragenen Sinne um so mehr an Bedeutung, je klarer die Praktiken des Human Resource Management als genuin verschieden von traditioneller Personalpolitik ausgemacht werden können, von einer Personalpolitik in Großunternehmen etwa, wie sie mit dem Konzept des internen Arbeitsmarktes seit langem beschrieben worden ist. Um nicht Sprachspielen und Euphemismen, welche Modernität signalisieren sollen, oder gar ideologischen Verschleierungen aufzusitzen, ist empirische Arbeit von Nöten - und genau darum bemüht sich Fischer in dieser Arbeit, die sich auf eine große Befragung von Managern stützt.

Angesichts des Verdachtes, daß die Auskünfte des Managements realitätsabgehoben und strategisch sein könnten, sind diejenigen Befunde besonders wichtig, die negative Ausprägungen, etwa des Klimas der kollektiven Arbeitsbeziehungen, ausweisen, und für solche konflikthaltigen Arbeitsbeziehungen gibt es in der Stichprobe ausreichend Hinweise. Das größte Defizit der befragten Betriebe liegt offenbar in unzureichend ausgeprägten kooperativen individuellen Arbeitsbeziehungen.

Es ist ein besonderer Erfolg dieser Arbeit, ein vages, in der Unternehmensberatung und Selbstdarstellung der Manager "fortschrittliches" Konzept auf seine Entsprechung in der Wirklichkeit hin zu prüfen, und zwar in einer systematischen Weise. Fischer ist gedanklich und empirisch klar, was ihn für Praktiker nützlich und für Theoretiker diskussionsfähig macht. Ich wünsche der gemeinsam mit meinem Kollegen Weitbrecht, Heidelberg, betreuten Arbeit daher eine gute Aufnahme bei beiden Zielgruppen.

Trier, Schloß Quint, im Januar 1998

Prof. Dr. Dieter Sadowski

Vorwort

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um die leicht überarbeitete Fassung meiner Dissertation, die unter dem Titel „Gemeinschaftliche Sozialordnung im Betrieb - Zur Herstellung kooperativer Arbeitsbeziehungen durch Human Resource Management. Eine empirische Untersuchung in der Chemischen Industrie Deutschlands“ vom Fachbereich IV der Universität Trier angenommen wurde.

Zu ihrem Entstehen und Gelingen haben einige Menschen wesentlich beigetragen. Bedanken möchte ich mich ganz herzlich bei meinem Erstgutachter, Herrn Professor Dr. Dieter Sadowski (Trier), der das Wagnis auf sich genommen hat, einen ihm in Person und Fachrichtung zunächst Fremden zur Promotion anzunehmen. Trotz der räumlichen Trennung habe ich gerade in der Endphase meiner Arbeit sehr wichtige Impulse und wertvolle Anregungen von ihm bekommen, ohne die diese Arbeit nicht den jetzigen Charakter bekommen hätte. Ich bin ihm ebenfalls für die Prüfung im Rahmen meines betriebswirtschaftlichen Rigorosums zu Dank verpflichtet. Ein ganz besonderer Dank gilt meinem Zweitgutachter, Herrn Professor Dr. Hansjörg Weitbrecht (Heidelberg) ohne den die ganze Arbeit unmöglich gewesen wäre. Ohne ihn hätte es weder die Unterstützung des Arbeitgeberverbands noch die Vermittlung nach Trier gegeben. Er war von Anfang an mein Mentor, der mich die ganze Zeit durch wiederholte intensive Diskussionen mitbetreut hat. Zu Dank verpflichtet fühle ich mich auch Herrn Prof. Dr. Heinz-Dieter Harges, der mich im Rahmen meines volkswirtschaftlichen Rigorosums geprüft hat. Daneben gilt mein Dank auch Herrn Hans-Paul Frey, der mir durch seine Unterstützung die Hilfe des Arbeitgeberverbands der Chemischen Industrie e.V. während meiner eigenen Erhebung gesichert hat.

Bedanken möchte ich mich aber auch bei meinen Kollegen Birgitta Hohenester und Ralf Krämer, die mir durch unsere gemeinsamen Diskussionen nach dem mittäglichen Mensagang trotz der inhaltlichen Distanz zu meinem Thema wertvolle Anregungen zur Reflexion über die Arbeit gegeben haben. Auch bin ich meinem Freund und Kritiker Christian “Grisi” Gruber zu großem Dank verpflichtet, der kurz vor Abgabe der Arbeit viel Zeit darauf verwandt hat, die Arbeit noch einmal nach stilistischen und grammatikalischen Ungereimtheiten zu durchforsten. Und nicht zuletzt möchte ich mich bei meiner Freundin Martina Flüge für Ihre Geduld und Rücksichtnahme während der “heißen Phase” der Fertigstellung und der nochmaligen Anstrengung während der Vorbereitung auf das Rigorosum bedanken. Das ist sicherlich nicht selbstverständlich gewesen.

Widmen möchte ich meine Arbeit aber meinen Eltern, für die mein Weg nie in Frage gestanden hat und die mir durch ihr grenzenloses Vertrauen durch alle Klippen geholfen haben, die sich während Studium und Promotion aufgetan haben.

Heidelberg, im Februar 1998

Stephan Fischer

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen	10
Verzeichnis der Tabellen	11
1. <i>Absichten und Umrisse</i>	13
1. Teil: Theoretische Zusammenhänge zwischen HRM sowie Konflikt und Kooperation in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen	21
2. <i>Die Sozialordnung im Betrieb</i>	21
2.1. Die Arbeitsbeziehungen als entscheidendes Strukturelement der Sozialordnung im Betrieb	23
2.2. Individuelle Arbeitsbeziehungen und die zwei Haupttypen betrieblicher Sozialordnung	25
2.3. Sozialordnung und kollektive Arbeitsbeziehungen im Betrieb	28
2.4. Defizite des Konzepts der Sozialordnung im Betrieb	32
3. <i>Konflikt und Kooperation im Betrieb</i>	34
3.1. Die allgemeine Konflikttheorie	36
3.2. Konfliktinstitutionalisierung als Reduktion von sozialen Konflikten	37
3.3. Kooperation im Betrieb - Eine Begriffsklärung	40
3.3.1. Deutsches Theorie über Kooperation und Wettbewerb	41
3.3.2. Merkmale kooperativen und kompetitiven Verhaltens	42
3.4. Vom Konflikt zur Kooperation	47
3.5. HRM als kooperatives Handeln des Managements	51
4. <i>Human Resource Management Ansätze</i>	53
4.1. Die Wurzeln des HRM	54
4.2. Die zwei klassischen Ansätze des HRM	57
4.2.1. Der Michigan-Ansatz des HRM	58
4.2.2. Der Harvard-Ansatz des HRM	62
4.3. HRM und traditionelles Personalmanagement	64
4.4. Konkretisierung der sieben HRM-Elemente	68
4.5. HRM-Elemente und Kooperation	71
4.6. Kritik am HRM	73
4.7. HRM und die Folgen für den Betrieb	75

5.	<i>Das zentrale HRM-Ziel: Bindung der Arbeitnehmer</i>	77
5.1.	Bindung der Arbeitnehmer: Begriffsvielfalt und Definitionen	79
5.2.	Das Konzept der organisatorischen Bindung	81
5.3.	Indikatoren des Zusammenhangs von HRM und organisatorischer Bindung	84
5.4.	Organisationsbegriff und organisatorische Bindung	85
5.5.	Das Konzept der multiplen Bindung an die Organisation	87
5.6.	Organisatorische Bindung und die Auswirkungen für die Organisation	90
5.7.	Kritik am Bindungskonzept	92
5.8.	Hohe Bindung als kooperative Antwort der Arbeitnehmer?	93
6.	<i>HRM und Sozialordnung im Betrieb</i>	96
6.1.	Die Besonderheiten des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen	97
6.2.	HRM oder kollektive Arbeitsbeziehungen im Betrieb: Zwei sich ausschließende Alternativen?	100
6.2.1.	Arbeitsbeziehungen und die "harte" Variante des HRM	103
6.2.2.	Arbeitsbeziehungen und die "weiche" Variante des HRM	105
6.2.3.	HRM und Individualismus in Deutschland	107
6.3.	Individualismus und Kollektivismus: Die beiden Dimensionen von HRM und Arbeitsbeziehungen im Betrieb	108
6.3.1.	Kollektivismus und Individualismus als Dimensionen zur Typisierung von Betrieben	111
6.3.2.	Weiterentwicklung von Kollektivismus und Individualismus: Determination der beiden Ebenen	113
6.4.	Schlußbetrachtung: HRM, Individualismus und Kollektivismus	116
7.	<i>HRM und kooperative Arbeitsbeziehungen: Zum Gesamtzusammenhang der Veränderung einer Sozialordnung im Betrieb</i>	118
7.1.	Zusammenfassung des theoretischen Teils	118
7.2.	Zusammenführung des theoretischen Teils	121
7.3.	Hypothesenbildung	123
2. Teil:	HRM und Arbeitsbeziehungen in der betrieblichen Praxis	127
8.	<i>Daten, Variablen und Methoden</i>	127
8.1.	Beschreibung des Datensatzes	127
8.2.	Variablenbeschreibung	131
8.2.1.	Die Operationalisierung der abhängigen Variablen	131

8.2.2.	Die Operationalisierung der unabhängigen Variablen	134
8.3.	Methoden	136
8.3.1.	Deskriptive Statistiken	136
8.3.2.	Schließende Statistiken	137
8.4.	Auswertungsplan	137
9.	<i>Deskriptive Ergebnisse</i>	140
9.1.	Arbeitsbeziehungen in der chemischen Industrie	140
9.1.1.	Die kollektive Ebene der Arbeitsbeziehungen	140
9.1.2.	Die individuelle Ebene der Arbeitsbeziehungen	142
9.1.3.	Vergleich der beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen	144
9.2.	HRM in der chemischen Industrie	147
10.	<i>Kausale Erklärung der Arbeitsbeziehungen im Betrieb</i>	154
10.1.	Kontextvariablen und die Arbeitsbeziehungen im Betrieb	154
10.1.1.	Kontextvariablen und die kollektiven Arbeitsbeziehungen	154
10.1.2.	Kontextvariablen und die individuellen Arbeitsbeziehungen	157
10.2.	HRM und Arbeitsbeziehungen im Betrieb	160
10.2.1.	HRM und die individuellen Arbeitsbeziehungen im Betrieb	160
10.2.2.	HRM und die kollektiven Arbeitsbeziehungen im Betrieb	164
10.2.3.	Wechselseitige Determination der individuellen und kollektiven Arbeitsbeziehungen	167
10.2.4.	Vergleich des Einflusses von HRM auf die individuellen und kollektiven Arbeitsbeziehungen	171
10.2.5.	Anti-gewerkschaftliche Tendenzen des HRM in Deutschland?	172
10.2.6.	Zusammenfassung und Gesamtmodell der kausalen Ergebnisse	174
11.	<i>Diskussion der Ergebnisse</i>	178
12.	<i>Rückblick und Ausblick</i>	181
	Literaturverzeichnis	185
	Anhang A: Variablenkonstruktion	199
	Anhang B: Der Fragebogen	207

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1	Das grundlegende Kausalmodell	18
Abb. 2	Betriebliche Sozialordnung bei Kotthoff und Reindl (1990)	27
Abb. 3	Partizipationstypen und betriebliche Sozialordnung bei Kotthoff (1994)	30
Abb. 4	Auszahlungsmatrix des Gefangenendilemmas nach Kelley und Stahelski (1970)	44
Abb. 5	Die Auszahlungsmatrix des Gefangenendilemmas nach Axelrod (1981, 1984)	47
Abb. 6	Strategisches Management nach dem Michigan-Ansatz	58
Abb. 7	Der HRM-Zyklus nach dem Michigan Konzept	59
Abb. 8	Der HRM-Zyklus nach dem Harvard-Ansatz	62
Abb. 9	Das System der HRM-Elemente nach dem Harvard-Ansatz	63
Abb. 10	Das Konzept der multiplen Bindung	88
Abb. 11	Die 2 Dimensionen der Managementstile nach Purcell	110
Abb. 12	Die Management-Stil Matrix nach Purcell und Ahlstrand	112
Abb. 13	Die Management-Stil Matrix unter Berücksichtigung von Konflikt und Kooperation	114
Abb. 14	Der Prozeß des Kooperationsaufbaus durch HRM	122
Abb. 15	Das integrierte Strukturmodell zum Gesamtzusammenhang von HRM und Arbeitsbeziehungen	123
Abb. 16	Die Position des Befragten	127
Abb. 17	Die Größe der untersuchten Betriebe	128
Abb. 18	Die Konzernzugehörigkeit der untersuchten Betriebe	128
Abb. 19	Die Konzerngröße der untersuchten Betriebe	129
Abb. 20	Land der Konzernzentrale	129
Abb. 21	Zweidimensionale Anordnung der 7 HRM-Elemente	152
Abb. 22	Gesamtzusammenhang zwischen den HRM-Elementen und den Arbeitsbeziehungen im Betrieb	177

Verzeichnis der Tabellen

Tab. 1	Stereotypen von HRM und Personalmanagement nach Guest	66
Tab. 2	Rhetorik und Realität des HRM nach Sisson (1994)	74
Tab. 3	Die erweiterte Faktormatrix der Arbeitsbeziehungen im Betrieb	132
Tab. 4	Faktormatrix der zwei Ebenen der Arbeitsbeziehungen im Betrieb	134
Tab. 5	Deskriptive Statistiken für die kollektiven Arbeitsbeziehungen	140
Tab. 6	Quartile-Verteilung der kollektiven Arbeitsbeziehungen	141
Tab. 7	Deskriptive Statistiken für die individuellen Arbeitsbeziehungen	143
Tab. 8	Quartile-Verteilung der individuellen Arbeitsbeziehungen	143
Tab. 9	Die Endpunkte der zwei empirischen Ebenen der Arbeitsbeziehungen	145
Tab. 10	Konflikt und Kooperation auf den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen in den untersuchten Betrieben	145
Tab. 11	Deskriptive Statistiken der sieben HRM-Elemente	147
Tab. 12	Zusätzliche deskriptive Statistiken der sieben HRM-Elemente	148
Tab. 13	Korrelationsmatrix der 7 HRM-Elemente	149
Tab. 14	Strukturgleichungsmodell mit den kollektiven Arbeitsbeziehungen als abhängiger Variable und den Kontextvariablen als unabhängige Variablen	155
Tab. 15	Strukturgleichungsmodell mit den individuellen Arbeitsbeziehungen als abhängiger Variable und den Kontextvariablen als unabhängige Variablen	159
Tab. 16	Strukturgleichungsmodell mit den individuellen Arbeitsbeziehungen als abhängiger Variable und 7 HRM-Elemente als unabhängige Variablen	161
Tab. 17	Strukturgleichungsmodell mit den kollektiven Arbeitsbeziehungen als abhängiger Variable und den 7 HRM-Elementen als unabhängige Variablen	165
Tab. 18	Strukturgleichungsmodell mit den individuellen Arbeitsbeziehungen als abhängiger Variable und den kollektiven Arbeitsbeziehungen sowie den 7 HRM-Elementen als unabhängige Variablen	168
Tab. 19	Strukturgleichungsmodell mit den kollektiven Arbeitsbeziehungen als abhängiger Variable und den individuellen Arbeitsbeziehungen sowie den 7 HRM-Elementen als unabhängige Variablen	169
Tab. 20	Verteilung der Betriebe auf einem HRM-Index	173
Tab. 21	Kreuztabellierung der Gewerkschaftsdichte mit dem HRM-Index für gewerbliche Mitarbeiter	174

1. Absichten und Umrisse

Zu Beginn der 80er Jahre sind vermehrt (populär-)wissenschaftliche Bücher auf dem Markt erschienen, die sich mit besonders erfolgreichen Unternehmen beschäftigen und die unter dem Label *Best-Practice* oder *Excellence*-Literatur zusammengefaßt werden (Ouchi 1981, Pascale/Athos 1981, Peters/Waterman 1982).¹ Diese Bücher sind zumeist so aufgebaut, daß die Besonderheiten von überdurchschnittlichen Unternehmen im Vergleich zu anderen, weniger erfolgreichen Unternehmen herausgearbeitet werden. So betonen Peters und Waterman in Anlehnung an das 7-S-Konzept von McKinsey, daß erfolgreiche Unternehmen eher "weiche" Faktoren, wie Spezialkenntnisse, Stammpersonal, Selbstverständnis und Stil praktizieren und der Schwerpunkt weniger auf den "harten" Faktoren Struktur, Strategie und System liegt (Peters/Waterman 1990: 32). Insgesamt fassen die Autoren ihre Ergebnisse folgendermaßen zusammen: "Entscheidend ist also die wirklich allumfassende Mitarbeiterorientierung in den besonders erfolgreichen Unternehmen" (Peters/Waterman 1990: 279). Sie führen weiter aus, daß "viele der besten Unternehmen sich tatsächlich als Großfamilie sehen", was sich auch empirisch zeigen ließe (Peters/Waterman 1990: 300). Eine ähnliche Argumentation findet sich auch bei Ouchi, der amerikanische Unternehmen mit erfolgreicheren japanischen Unternehmen vergleicht (Ouchi 1981). Ouchi weist nach, daß sich in japanischen Unternehmen - im Gegensatz zu den amerikanischen - eine clanförmige Betriebsgemeinschaft finden läßt (Ouchi 1981: 71). Letztlich kommt er im Hinblick auf die Gründe des japanischen Erfolgs zu dem folgenden Ergebnis: "The key issue will not be technology or investment (...) - the Japanese know how to manage better than we do" (Ouchi 1981: 3). Auch nach der eher psychologisch orientierten Managementforschung, die in Deutschland von Neuberger vertreten wird, ist "der Unternehmenserfolg auf den durchschnittlichen Mitarbeiter angewiesen, der eine überdurchschnittliche Leistung erbringt" (Neuberger/Kompa 1993: 16).

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Schuster, der in seinem Buch "The Schuster Report: The Proven Connection between People and Profits" den empirisch fundierten Beweis zwischen Mitarbeiterorientierung des Managements und finanzieller Leistung des Unternehmens erbringt (Schuster 1986). In seiner Untersuchung befragt Schuster die 1300 größten Unternehmen in Amerika, von denen er schließlich 592 verwertbare Interviews realisieren kann. Mit diesen Interviews erforscht er, inwieweit in den einzelnen Betrieben Human Resource Management (HRM) praktiziert wird. Dabei unterscheidet er die folgenden sechs HRM-Praktiken (Schuster 1986: 173): Personalselektion mit Assessment Center Verfahren, flexible Entlohnung durch Cafeteria-Systeme, Produktivitäts-Bonuspläne, zielorientierte Leistungsbewertung, flexible Arbeitszeitsysteme und Organisationsentwicklung. Dazu werden als Effizienzkriterien der Unternehmen die jährlichen Angaben über die finanzielle Leistung

¹ Siehe kritisch zur Excellence-Literatur unter der Perspektive der britischen Managementforschung Guest (1992: 5-19).

im Fortune Magazin herangezogen (Schuster 1986: 9). Er versucht damit den Beweis für die Hypothese zu erbringen, daß *es einen direkten Zusammenhang zwischen HRM und der Effizienz im Betrieb gibt*. Mit Hilfe von Korrelationsmaßen berechnet Schuster einen Zusammenhang zwischen der Anzahl der praktizierten HRM-Elemente (0=kein HRM bis 6=alle Elemente) und der finanziellen Leistung der Unternehmen. Hier ist zunächst anzumerken, daß er aufgrund des verwendeten Verfahrens überhaupt keine kausale Interpretation der Ergebnisse vornehmen darf, denn Korrelationsmaße geben zwar die Stärke einer Beziehung, nicht jedoch deren Richtung an. Mit anderen Worten, es bleibt unklar, ob die finanzielle Leistung das HRM beeinflusst oder umgekehrt. Unabhängig von diesem Problem findet Schuster im ersten Analyseschritt keinen Zusammenhang zwischen den HRM-Elementen und der finanziellen Leistung. Erst nachdem er eine "meta-analytic statistical procedure" benutzt, kann er eine Korrelation von .14 nachweisen (Schuster 1986: 183). Diese Korrelation wird am Ende des Buches als "Beweis" für den Zusammenhang zwischen Personal und finanzieller Leistung angeführt.² Nach wissenschaftlichen Kriterien handelt es sich bei diesem Ergebnis aber lediglich um eine gering positive Korrelation, die sicherlich keine harte Basis für einen solchen Beweis darstellt. Wie ist dieses unbefriedigende Ergebnis zu erklären? Nun kann zum einen vermutet werden, daß tatsächlich kein nachweisbarer Zusammenhang zwischen HRM und der finanziellen Leistung existiert. Andererseits könnte aber auch die Antwort, die Schuster auf die Frage gibt, ungenau oder unzutreffend sein. Vielleicht hat er nicht die entscheidenden HRM-Elemente erfaßt, die mit der finanziellen Leistung korrelieren. Vielleicht hat das HRM tatsächlich keinen starken *direkten* Einfluß auf die finanzielle Leistung eines Unternehmens, wirkt aber über intermediäre Variablen *indirekt* genau in diese Richtung.³

Ähnliche Überlegungen mit intermediären Variablen stellen verschiedene andere Autoren an, die zum einen allgemein "das strategische und effektive Management des Humanpotentials in der Unternehmung als einen Schlüsselfaktor für langfristigen Erfolg" ansehen (Wohlgemuth 1990: 84), zum anderen der Unternehmenskultur eine besondere, wettbewerbsfördernde Wirkung zuschreiben (Barney 1986, Wohlgemuth 1990) und schließlich die Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen für einen langfristigen Erfolg verantwortlich machen (v. Rosenstiel/Stengel 1987; Wohlgemuth 1989: 210 ff). Nach v. Rosenstiel und Stengel führt das HRM zunächst direkt zu einer größeren Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen. Diese erhöhte Identifikation hat dann einen positiven Einfluß auf die finanzielle Leistung des Unternehmens. In eine ähnliche Richtung geht auch der Versuch von

² Diese Erkenntnis ist nicht neu, denn schon 1967 betont England (1967) die Bedeutung von HRM-Aktivitäten für den Geschäftserfolg eines Unternehmens.

³ Möglicherweise ist es gar nicht die finanzielle Leistung der Unternehmen, die durch das HRM beeinflusst wird, sondern ein anderer Indikator für organisatorische Effizienz, etwa qualitative Effizienzkennzahlen, wie sie von Guest und Peccei untersucht wurden (Guest/Peccei 1994).

Wohlgemuth (1990), "Wettbewerbsvorteile durch Human Resources Management" zu erklären. Für ihn hat das HRM eine unternehmenspolitische Bedeutung für die folgenden fünf wettbewerbsrelevanten Bereiche: Gezielter Aufbau von imitationsgeschütztem Know-how, Vermeidung von Engpässen, Entwicklung des Humanpotentials, Steuerung des kostendominanten Faktors und positive Ausstrahlung auf den Arbeitsmarkt (Wohlgemuth 1990: 86 ff). Zusammenfassend beschreibt Neuberger die neueren Ansätze der Managementforschung wie folgt: "Die *neuen* Managementtheoretiker sehen als entscheidende Faktoren für Unternehmenserfolg Verantwortlichkeit, Bindung und Engagement der Mitarbeiter an" (Neuberger/ Kompa 1993: 16).

Die Überlegungen von v. Rosenstiel und Stengel sind für uns von besonderem Interesse, denn dort wird mit der Identifikation der Mitarbeiter als intermediärer Variable zwischen HRM und der finanziellen Leistung des Unternehmens eine Dimension des Systems der Arbeitsbeziehungen⁴ im Betrieb als entscheidend angenommen. Ebenso verhält es sich mit Neuberger's beiden letzten Faktoren "Bindung" und "Engagement der Mitarbeiter" als intermediären Variablen, die durch das HRM beeinflusst, den Unternehmenserfolg bestimmen. Auch hier bewegt sich die Managementforschung auf den Gegenstand der Arbeitsbeziehungen im Betrieb zu. Beide Faktoren können unter der Perspektive der Arbeitsbeziehungen auch als Indikatoren für das Klima der Arbeitsbeziehungen auf der individuellen Ebene, also den Beziehungen zwischen dem Management und den Arbeitnehmern, verstanden werden. Daraus ergibt sich eine Modifizierung der in der Managementforschung angenommenen Kausalitätskette, die wie folgt lautet: *Das HRM beeinflusst die individuellen Arbeitsbeziehungen im Betrieb.*

Die besondere Rolle, die das HRM für den Bereich der Arbeitsbeziehungen im Betrieb spielt, wird deutlich, wenn man sich die Antwort von Kochan ansieht, die er auf die selbstgestellte Frage "Is there a New Paradigm Emerging?" gegeben hat: "At the micro level the new approaches to theory building and testing lie in linking industrial relations and human resource practices to models of production and service delivery that emphasize flexibility, quality, speed to market, and integration of cross-functional activities. These models in turn need to be embedded in theories of the firm and corporate governance that pay attention to the power and influence of labor and human resource strategies and outcomes" (Kochan 1995: 13). Kochan stellt in diesem Zitat die Arbeitsbeziehungen und die HRM-Praktiken auf der Mikroebene des Betriebs als in der Bedeutung gleichwertig nebeneinander und fordert die Verbindung der beiden betrieblichen Elemente mit anderen relevanten Modellen. Damit betont er die Bedeutung des HRM für den Betrieb, legt aber auch zwei wichtige Defizite der bisherigen Versuche offen, HRM und Arbeitsbeziehungen miteinander zu koppeln: zum einen die mangelhafte Beachtung von korporativen Beherrschungs- und Überwachungssystemen im Betrieb und zum anderen die fehlende Einbettung

⁴ Unter dem Gesamtsystem der Arbeitsbeziehungen wird dabei in Anlehnung an Flanders ein System von Rechten, Verpflichtungen und Verträgen verstanden (Flanders 1970: 83 ff).

des Zusammenhangs in eine Theorie der Firma. Entscheidend scheint mir für das Thema der vorliegenden Arbeit der Hinweis auf korporative Strukturen im Betrieb, also auf die aktive Einbeziehung der Gewerkschaften in das sozial- und wirtschaftspolitische Krisenmanagement, zu sein (v. Alemann 1981). Damit spricht Kochan eine in den USA aktuelle Diskussion an, die sich explizit mit der rein individualistischen Sichtweise der amerikanischen Gesellschaft im allgemeinen und der Arbeitsbeziehungen im besonderen befaßt (Piore 1995). Im Rahmen dieser Diskussion wird über mögliche positive Effekte für solche Betriebe nachgedacht, die freiwillig korporative Überwachungssysteme einführen.

Darin liegt auch die Hauptkritik an der gesamten Managementforschung, die in der verkürzten Wahrnehmung der Arbeitsbeziehungen im Betrieb besteht. Die Autoren der Managementforschung sehen ausschließlich die individuellen Arbeitsbeziehungen zwischen Management und Arbeitnehmer. Die Bedeutung anderer, vielleicht ebenso wichtiger Akteursgruppen im Betrieb, wie dem Betriebsrat als kollektivem Arbeitnehmervertreter oder den Gewerkschaften als korporativem Akteur, werden gänzlich außen vorgelassen. Zusammenfassend können wir an dieser Stelle folgendes sagen: Die Bedeutung des HRM für die Arbeitsbeziehungen im Betrieb wird partiell gesehen. Durch die stark individualistisch geprägte Argumentation im größten Teil der Managementforschung wird jedoch bei der Einarbeitung des Konzepts in die Literatur zum Thema Arbeitsbeziehungen die individuelle Ebene im Betrieb überbetont. Dabei werden die kollektiven Arbeitsbeziehungen, die Beziehungen zwischen Management und Betriebsräten, fast vollständig vernachlässigt. Dies ist zumindest für Deutschland (aber auch für andere Länder mit traditionell starken Arbeitnehmervertretern im Betrieb, wie etwa die Niederlande und Österreich) eine Beschneidung der betrieblichen Strukturen.

Die Managementforschung ist nicht die einzige wissenschaftliche Disziplin, die sich mit der Frage nach einer Gestaltung der Arbeitsbeziehungen im Betrieb beschäftigt. Traditionellerweise ist dies eines der Hauptgebiete der Industriesozilogie, die in Deutschland unter der Spezialisierung der Mitbestimmungsforschung seit Beginn der 50er Jahre die Frage der Mitbestimmung im Betrieb untersucht. Die Wiederaufnahme der soziologischen Theoriebildung um den Gegenstand der Mitbestimmung im Betrieb nach dem zweiten Weltkrieg wurde bereits zu Beginn der 80er Jahre von Kotthoff dargestellt (Kotthoff 1981: 14). Kotthoff weist dabei auf drei Hauptrichtungen in der soziologischen Literatur hin: Für Dahrendorf (Dahrendorf 1959a: 260ff; 1965: 191ff) ist die Unternehmensmitbestimmung das klassische Anwendungsbeispiel seiner Konflikttheorie, die besagt, "daß der Klassenkonflikt eine Form des universellen Herrschaftskonflikts ist, der unaufhebbar und prinzipiell unlösbar ist, weil Herrschaft nicht aufhebbar ist" (Kotthoff 1981: 16). Fürstenberg (1958) kommt dabei im Gegensatz zu Dahrendorf zu dem Ergebnis, daß der Betriebsrat sehr wohl eine Institution ist, die Spannungen reduzieren und Konflikte kanalisieren kann. Dies kann ein Betriebsrat jedoch nur leisten, wenn er als starker, autonomer Interessen-

vertreter innerhalb des Betriebes auftritt, um so Forderungen an den Arbeitgeber zu stellen. Für Fürstenberg ist der ideale Platz des Betriebsrates bei den einzelnen Arbeitsplätzen in der Produktion. Er hat somit das Bild einer betrieblichen Mitbestimmung auf der Ebene des Arbeitsplatzes vor Augen, bei der der Betriebsrat die Hauptfunktion einer sozialpsychologischen Klimaverbesserung hat (Kotthoff 1981: 19). Als dritten Theoriezweig gibt es eine Vielzahl von gewerkschaftlich orientierten Autoren, die auf der Basis der bestehenden Mitbestimmungsregeln eine kämpferische Gewerkschaftspolitik formulieren (Hoffmann 1968; Mückenberger 1975). Diese Autoren üben regelmäßige Kritik an den gesetzlichen Bestimmungen, die durch das Postulat der vertrauensvollen Zusammenarbeit einer kämpferischen Politik des Betriebsrates im Wege stehen und die die Gewerkschaft nicht als Organ der Betriebsverfassung nennen, was eine Verdrängung der Gewerkschaften aus den Betrieben zur Folge hat. Schließlich wird noch Kritik an der Gewerkschaft selbst geübt, die ihre kämpferische Interessenvertretung aufgegeben hat, indem sie sich vermehrt an den Leitlinien der staatlichen Wirtschaftspolitik orientiert.

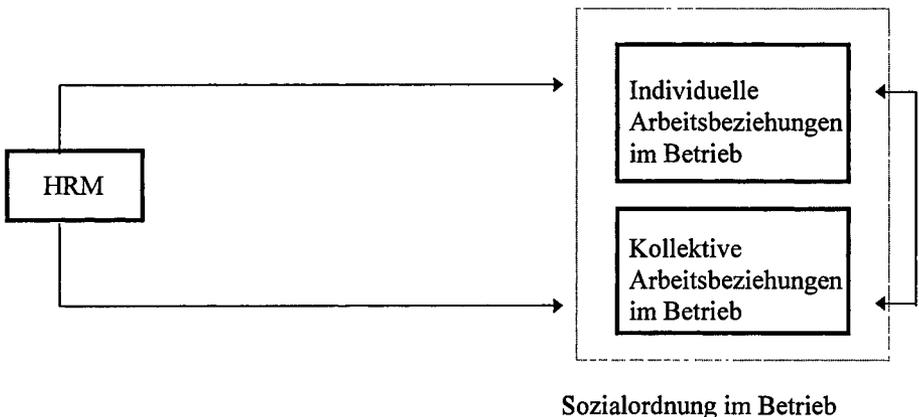
Was bei diesem kurzen Überblick über die soziologische Theorie der Mitbestimmung im Betrieb auffällt, ist zunächst die Nähe aller drei Richtungen zur Tradition der kritischen Theorie, in der die Arbeitsbeziehungen unter der Perspektive des sozialen Konflikts analysiert werden. Sowohl Dahrendorfs Ansatz des Herrschaftskonflikts als auch Fürstenbergs Analyse des Betriebsrates gehen wie die Vertreter der gewerkschaftsnahen Theorie vom gesellschaftlichen Grundkonflikt zwischen Arbeit und Kapital aus und versuchen mit ihrer Theorie, einen Beitrag zu dessen Überwindung zu leisten. Diese Orientierung am Paradigma des Konflikts spricht für die Dominanz des konflikttheoretischen Ansatzes in den 60er und 70er Jahren (Minssen 1990: 365). Das Konfliktparadigma wurde aber Mitte der 80er Jahre durch das Aufkommen der Konsens- oder Kooperationschule abgelöst, die die Frage nach Kooperationszusammenhängen im Betrieb in den Mittelpunkt der Analyse stellt (Bergmann 1991; Edwards 1986, 1990, 1991). Neben der Betonung des Konflikts fällt noch eine zweite Besonderheit der industriesoziologischen Mitbestimmungsforschung auf: Sie untersucht die kollektiven Arbeitsbeziehungen, indem sie das Verhältnis von Betriebsrat und Management thematisiert, ohne dabei die direkten Beziehungen des Managements zu den Arbeitnehmern, also die individuellen Arbeitsbeziehungen, zu berücksichtigen. Damit vernachlässigt sie vollständig eine bestimmte Form der Mitbestimmung, die Müller-Jentsch als "Mitbestimmung in der ersten Person" bezeichnet (Müller-Jentsch 1995: 22).

Betrachten wir nochmals beide referierten Richtungen zum Thema "Gestaltung der Arbeitsbeziehungen im Betrieb", Managementforschung einerseits und Industriesoziologie andererseits, dann wird folgendes besonders deutlich: Die Managementforschung problematisiert die individuellen Arbeitsbeziehungen und vernachlässigt dabei die kollektiven Arbeitsbeziehungen des Managements zum Betriebsrat, während die Industriesoziologie die kollektive Ebene mit der zentralen Institution

des Betriebsrats analysiert, dafür aber den individuellen Arbeitsbeziehungen zwischen Management und Arbeitnehmern keine Beachtung schenkt. Damit betrachten beide Richtungen jeweils nur einen Ausschnitt der betrieblichen Realität, ohne das ganze Bild wahrzunehmen. Es liegt auf der Hand, daß durch die jeweils einseitige Konzentration wichtige Teile des Gesamtsystems der Arbeitsbeziehungen im Betrieb vernachlässigt werden. Dabei bleiben z.B. mögliche Effekte zwischen den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen in solchen Analysen unberücksichtigt. Um nun ein vollständiges Bild der betrieblichen Praxis zu bekommen, müssen wir beide Ebenen der Arbeitsbeziehungen zusammen betrachten.

Damit unterstellen wir letztlich unter der Perspektive der Arbeitsbeziehungen eine differenziertere Einflußnahme des HRM im Betrieb als sie von den Vertretern der Managementforschung angenommen wird. Wenn wir gemeinsam mit der Mitbestimmungsforschung die Relevanz der kollektiven Arbeitsbeziehungen akzeptieren, können wir fragen, ob das HRM nicht nur die Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmern (individuelle Arbeitsbeziehungen), sondern auch zwischen Management und Betriebsräten (kollektive Arbeitsbeziehungen) beeinflusst. Darüber hinaus kann weiter gefragt werden, ob es auch wechselseitige Effekte zwischen den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen gibt, die vielleicht wiederum durch das HRM beeinflusst werden. Diese Überlegungen ergeben das folgende Strukturmodell des möglichen Zusammenhangs zwischen HRM und den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen:

Abb. 1: Das grundlegende „Strukturmodell“



Als Rahmen für dieses Strukturmodell bietet sich das Konzept der Sozialordnung im Betrieb an, weil darin explizit auf die drei betrieblichen Akteursgruppen "Management, Arbeitnehmer und Betriebsräte" hingewiesen wird. Nur eine Betrachtung der Beziehungen zwischen allen drei Akteursgruppen ermöglicht eine vollständige

Sichtweise des Betriebs. In dieser Ganzheitlichkeit der Sicht werden für unser Thema sowohl die Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmern als auch die Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat bestimmend.⁵ Die Sozialordnung im Betrieb kann dabei verstanden werden, als "die schwer bestimmbare Menge von formalisierten und nicht-formalisierten, aber praktisch sehr wirksamen Regeln und eingespielten Praktiken, die den betrieblichen Kooperationszusammenhang sichern und auf Dauer stellen" (Bergmann 1991: 49). Der Kooperationszusammenhang soll wegen der drei relevanten Akteursgruppen auf beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen im Betrieb hergestellt werden. Das Konzept der Sozialordnung im Betrieb kann uns deshalb auch als Ausgangspunkt unserer Überlegungen dienen, wenn es darum geht, die individuellen und die kollektiven Arbeitsbeziehungen als wichtige Strukturelemente der Sozialordnung im Betrieb herauszustellen. Zudem öffnet es uns den Blick für die konkrete Ausgestaltung von Arbeitsbeziehungen, die zwischen Konflikt und Kooperation variieren können. Mit Hilfe der Sozialordnung im Betrieb läßt sich die folgende Ausgangsfrage für diese Arbeit entwickeln:

Wie verändert sich die Sozialordnung in deutschen Betrieben hinsichtlich Konflikt und Kooperation zwischen Management, Betriebsräten und Arbeitnehmern durch HRM?

Diese hier noch allgemein formulierte Ausgangsfrage wird im Verlauf des Kapitels über die Sozialordnung im Betrieb weiter spezifiziert und in den sich daran anschließenden Kapiteln zunächst theoretisch bearbeitet.

Dazu wollen wir im dritten Kapitel das Verhältnis von Konflikt und Kooperation im Betrieb klären sowie nach dem möglichen Prozeß des Kooperationsaufbaus zwischen den betrieblichen Akteuren fragen. Wir beginnen beim sozialen Konflikt, der durch Institutionalisierung geregelt werden kann. Damit wird aber noch nicht direkt Kooperation zwischen den Akteuren im Betrieb aufgebaut. Kooperation entsteht höchstens als nicht-intendierte Handlungsfolge. Dies mag im Sinne von Hygienefaktoren (Herzberg 1968, Weitbrecht/Fischer 1993, Guest 1995) als notwendige Vorbereitung für den gezielten Aufbau von Kooperation dienen. Damit es aber tatsächlich gezielt zu Kooperation kommt, bedarf es noch zusätzlich eines kooperativen Angebots. Als ein solches wird das HRM vermutet.

Im vierten Kapitel gilt es zu klären, was im einzelnen unter dem kooperativen Angebot "HRM" verstanden wird. Hier ergibt sich die Vorgehensweise aus der Unbestimmtheit des Begriffes selbst: Zunächst werden die drei Hauptansätze des HRM dargestellt und hinsichtlich der Nennung von besonderen Elementen untersucht. Auf der Basis dieser Ansätze wird dann eine Synthese und Konkretisierung der Elemente

⁵ Theoretisch ließe sich auch das Verhältnis der Arbeitnehmer zu den kollektiven Interessenvertretern einbeziehen, was im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet wird, weil diese Beziehungen normalerweise nicht in das hier interessierende Konzept der Arbeitsbeziehungen einbezogen werden.

vorgenommen, denn nur so kann man das gesamte Spektrum der HRM-Elemente erfassen. Zur weiteren Konkretisierung werden an dieser Stelle auch einige erste deskriptive Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung dargestellt. Abschließend soll die Frage diskutiert werden, wieso diese HRM-Elemente überhaupt von Arbeitnehmern und Betriebsrat als „kooperatives Angebot“ des Managements verstanden werden.

In Kapitel fünf und sechs geht es um die „kooperative Antwort“ von Arbeitnehmern und Betriebsräten auf das HRM. Dazu beschäftigen wir uns im fünften Kapitel mit dem Konzept der Bindung der Arbeitnehmer (Commitment) als dem zentralen Ziel, das in der Literatur über HRM zumeist genannt wird und das insbesondere innerhalb der relevanten theoretischen Ansätze zum Komplex der Arbeitsbeziehungen eine wichtige Rolle spielt. Im Hinblick auf dieses Konzept wird genauer analysiert, inwieweit es für den Zusammenhang zwischen HRM und Arbeitsbeziehungen im Betrieb fruchtbar gemacht werden kann: Verändert sich die Bindung der Arbeitnehmer durch HRM und kann diese Veränderung als kooperative Antwort von Seiten der Arbeitnehmer verstanden werden? Im sechsten Kapitel wird der Einfluß des HRM auf die Sozialordnung im Betrieb als Reaktion der Arbeitnehmer auf das HRM betrachtet. Ziel dieses Kapitels ist die Analyse der relevanten anglo-amerikanischen HRM-Literatur mit der Intention einer erweiterten Aussagefähigkeit für die deutschen Arbeitsbeziehungen und damit eines breiteren Verständnisses des Gesamtzusammenhangs von HRM und den betrieblichen Arbeitsbeziehungen.

Das siebte Kapitel dient der Verbindung der zuvor erarbeiteten theoretischen Konzepte, mit dem Ziel der Formulierung von Hypothesen, die im empirischen Teil der Arbeit anhand einer eigenen Untersuchung in der Chemischen Industrie Deutschlands auf ihre Gültigkeit hin geprüft werden. Der gesamte zweite Teil der Arbeit ist eine Präsentation der empirischen Ergebnisse, in der die Variablen nicht nur deskriptiv dargestellt, sondern auch hinsichtlich der Hypothesen auf mögliche Kausalitätsbeziehungen hin überprüft werden. Hier gilt es, das eingangs dargestellte Strukturmodell mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen statistisch zu überprüfen. Dazu werden verschiedene Variablen generiert, die sowohl die relevanten HRM-Elemente als auch die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen abdecken. Diese Variablen stellen zum Teil Einschätzungen des Managements dar, sind aber zum Teil auch Realitätsabfragen über das HRM im Betrieb.

1. Teil: Theoretische Zusammenhänge zwischen HRM sowie Konflikt und Kooperation in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen

2. Die Sozialordnung im Betrieb

Es ist das Ziel dieses Kapitels, mit der Erarbeitung des Konzepts der Sozialordnung im Betrieb, die einseitige Überbetonung der individuellen Arbeitsbeziehungen durch die Managementforschung sowie der kollektiven Arbeitsbeziehungen durch die Industriosozologie zu überwinden. Dazu werden **beide** Ebenen der Arbeitsbeziehungen im Betrieb als wichtige Strukturmerkmale der Sozialordnung für eine ganzheitliche Sicht des Betriebs herausgearbeitet. Dies ist möglich, weil die betriebliche Sozialordnung - so Kotthoff (1985) - das 'geronnene' Substrat aus betrieblicher Interaktionskultur und Geschichte der Auseinandersetzungen darstellt; Kompromisse, Konflikte und Aushandlungen der Interaktionspartner Management, Betriebsrat und Belegschaft haben nach und nach die informelle Ordnung gebildet. Im Anschluß daran wird auf die Typologisierung der Sozialordnung im Betrieb durch Kotthoff und Reindl (1990, 1991) eingegangen, die auf Konflikt- und Kooperationsprozessen zwischen Unternehmer und Arbeitnehmer basiert. Kotthoff und Reindl analysieren in dieser Studie also gerade nicht die institutionelle Form der Interessenvertretung, sondern konzentrieren sich auf die individuellen Beziehungen im Betrieb. Ihre darin genannten Sozialordnungstypen beziehen sich daher auch zunächst auf die Interaktionsbeziehungen zwischen den individuellen Akteuren im Betrieb. Um die kollektive Ebene ebenfalls in die Typologie der Sozialordnung einzuführen, werden die Ergebnisse anderer Forschungsstudien von Kotthoff (1981, 1994) dargestellt. In diesen Arbeiten liegt der Fokus auf der Analyse von betrieblichen Partizipationstypen zwischen Betriebsrat und Management, die ebenfalls unter der Perspektive von Konflikt und Kooperation hinsichtlich der betrieblichen Sozialordnung betrachtet werden. Die so gefundenen Sozialordnungstypen dienen uns im empirischen Teil zur Interpretation der Ergebnisse.

Den Ausgangspunkt für eine systematische Beschäftigung mit Fragen der Sozialordnung im Betrieb bildet die Untersuchung einer neuen Technologiegeneration (Neue Produktionskonzepte, systemische Rationalisierung etc.) durch die Abteilung "Regulierung von Arbeit" des Wissenschaftszentrums in Berlin. In diesem Projekt der Rationalisierungsforschung standen zwei Dimensionen im Mittelpunkt: die betriebliche *Kontrolle* und das Konzept der *Betriebspolitik* (Hildebrandt 1991a: 7). Unter Kontrolle kann mit Pries et al. (1990) und Minssen (1990) die Kontrolle des Managements über die Arbeitskraft der Arbeitnehmer verstanden werden. Kontrolle dient dabei der Sicherstellung und Gewährleistung der erforderlichen Arbeitsleistung (Minssen 1990: 365). Sie kann sich sowohl auf zeitliche wie auf sachliche Aspekte der Arbeit, also auf die Leistungsintensität und die Leistungsqualität beziehen.

Die Betriebspolitik wird Mitte der 80er Jahre folgendermaßen definiert: "Der Ansatz betont die endogenen Ursprünge von Politik im Betrieb, die Regulation sozialer Verhältnisse im Betrieb durch Konflikt- und Konsensprozesse zwischen verschiedenen Akteuren unterschiedlicher Interessenlagen" (Naschold 1985 zit. nach Hildebrandt 1991a: 7; Hildebrandt/Seltz 1989: 11). Wichtig an dieser Definition ist für unseren Zusammenhang zweierlei: Zum einen der Hinweis auf Konflikt- und Konsensprozesse zwischen verschiedenen Akteuren unterschiedlicher Interessenlagen, der die zentrale Bedeutung von Konflikt und Kooperation zwischen den relevanten Akteursgruppen Management, Arbeitnehmer und Betriebsrat und damit das System der Arbeitsbeziehungen im Betrieb hervorhebt. Zum anderen ist es der endogene, also der betriebsinterne Ursprung der relevanten Konflikt- und Kooperationsprozesse, der die Konzentration auf innerbetriebliche Maßnahmen und Managementpraktiken ermöglicht (Pries et al. 1990: 181).

Die Beschäftigung mit Fragen der Betriebspolitik beschränkt sich nicht auf einen kleinen Kreis von Forschern des Wissenschaftszentrums Berlin. Bergmann (1991) stellt gemeinsam mit Kotthoff und Reindl (1990) fest, daß sich seit einigen Jahren immer mehr Forscher auf das Soziale im Betrieb hin bewegen. Auch Schienstock et al. (1991: 55) sprechen von einer Wiederentdeckung des Sozialen in der Industriosozio-
logie, wobei sie den Begriff der Sozialordnung im Betrieb als zentral ansehen. Und Hildebrandt (1991b) vertritt die Auffassung, daß die neueren industriosozio-
logischen Konzepte den Betrieb als soziale Einheit in den Mittelpunkt stellen. Was für die industriosozio-
logische Forschung der Rationalisierung gilt, sieht Trinczek auch im Bereich der Arbeitsbeziehungs-Forschung in Deutschland gegeben, die "von der auf die überbetrieblich-sektorale Interessenvertretung konzentrierten Gewerkschafts-
soziologie im engeren Sinn dominiert" wurde (Trinczek 1989: 445). In jüngerer Zeit konstatiert er, "daß die Dezentralisierungstendenzen im bundesdeutschen System der Arbeitsbeziehungen auch wissenschaftsintern eine (zumindest partielle) Forschungs-
umorientierung hin zu einer verstärkten Beachtung der innerbetrieblichen Verhand-
lungsarena nach sich ziehen" (Trinczek 1989: 446). Wir können also sowohl in der industriosozio-
logischen Literatur als auch in der Literatur über Arbeitsbeziehungen eine verstärkte Konzentration auf soziale Beziehungen im Betrieb und damit auf die Beziehungen der betrieblichen Akteure (Management, Betriebsrat und Arbeitneh-
mer) feststellen.⁶

⁶ Daß diese Entwicklung weite Kreise zieht, zeigt eine fast parallele Entwicklung innerhalb der personalwissenschaftlichen Literatur und deren Sichtweise der Mitarbeiter im Betrieb. Staehle weist auf vier Stufen hin: das Personal als Kostenfaktor, als Investition, als nach Bedürfnisbefriedigung strebende Individuen und als Mitglied einer Betriebsgemeinschaft (Staehle 1991a: 136). Hier ist insbesondere die Sichtweise des Personals als Teil einer Gemeinschaft relevant, denn damit kann der Bezug des Konzepts der Sozialordnung im Betrieb zum alten Konzept der Betriebsgemeinschaft (Krell 1988, Nicklisch 1932) oder auch "sozialen Betriebsverfassung" aus den 30er Jahren hergestellt werden. Der Begriff der *sozialen Betriebsverfassung* geht auf die Arbeiten von Briefs (1934, 1935) zurück.

2.1. Die Arbeitsbeziehungen als entscheidendes Strukturelement der Sozialordnung im Betrieb

Obwohl es eine große Übereinstimmung darin gibt, daß die Bedeutung der sozialen Beziehungen im Betrieb innerhalb der industriesoziologischen Diskussion zunimmt, findet man kein einheitliches Konzept der Betriebspolitik oder der Sozialordnung im Betrieb.⁷ Es gibt vielmehr eine Vielfalt an unterschiedlichen Konzepten, wie die betriebliche Sozialverfassung (Seltz/Hildebrandt 1985; Hildebrandt 1991b), die betriebliche Sozialordnung (Kotthoff 1990), die Mikropolitik (Ortmann 1988), die Kultur der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen (Schmidt/Trinczek 1986, 1989) und die innerbetriebliche Handlungskonstellation (Weltz/Lullies 1984), die sich alle mit ähnlichen Gegenständen beschäftigen und sich auch hinsichtlich ihrer Strukturelemente gleichen.

Wir wollen die Nähe der aufgeführten Konzepte anhand der Definitionen der beiden Begriffe *Sozialverfassung* und *Sozialordnung* demonstrieren. Hildebrandt definiert das Konzept der betrieblichen Sozialverfassung folgendermaßen: "Unter betrieblicher Sozialverfassung verstehen wir das Gesamtensemble der wichtigsten, betrieblich gestalteten oder im Betrieb wirksamen Normen und Regeln, die die Arbeitseinstellung und das Arbeitsverhalten der Beschäftigten beeinflussen" (Hildebrandt/Seltz 1989: 34; Hildebrandt 1991b: 102); an anderer Stelle: "Unter betrieblicher Sozialverfassung versteht man über Jahre gewachsene Normen und Regeln (Kultur), die zu einer Sicherheit und Verlässlichkeit der Akteure (Vertrauen) führt" (Hildebrandt 1991a: 9). Bergmann versteht demgegenüber unter betrieblicher Sozialordnung "die schwer bestimmbare Menge von formalisierten und nicht-formalisierten, aber praktisch sehr wirksamen Regeln und eingespielten Praktiken, die den betrieblichen Kooperationszusammenhang sichern und auf Dauer stellen" (Bergmann 1991: 49). Kotthoff und Reindl definieren die Sozialordnung allgemeiner als "gewachsene Beziehungsstrukturen", wobei neben den *hard facts* vor allem die *soft facts*, also die kognitive, affektiv-emotionale und expressiv-symbolische Innenseite des Arbeitens und Lebens im Betrieb betont wird (Kotthoff und Reindl 1991: 116).

Das Gemeinsame all dieser Konzepte besteht in der Betonung der Gegenseitigkeit des Kooperationszusammenhangs zwischen den Akteuren im Betrieb und in der Benennung von relevanten Kontextvariablen. Dabei werden als relevante Kontextvariablen, von denen ein Einfluß auf die betriebliche Sozialordnung vermutet wird, insbesondere die regionale und nationale Zugehörigkeit des Betriebes sowie die Branchenzugehörigkeit genannt. Diese Kontextvariablen werden deshalb später - gemeinsam mit zusätzlichen Kontextvariablen - im ersten Schritt der empirische Analyse als *unabhängige Variablen* aufgenommen. Damit soll der tatsächliche Einfluß des be-

⁷ Diese Uneinheitlichkeit finden wir bereits beim Ursprungskonzept aus den 30er Jahren. Es gab mit den Begriffen der *betrieblichen Sozialpolitik* (Schwenger 1932) und dem *Sozialleben des industriellen Betriebs* (Jost 1932) auch früher schon konkurrierende Konzepte, die sich letztlich mit dem gleichen Gegenstand beschäftigen haben.

trieblichen Kontextes auf die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen als den beiden *abhängigen Variablen* getestet werden (Hildebrandt 1991a: 12; 1991b: 112).⁸

Das Konzept der betrieblichen Sozialordnung ist keine analytische Kategorie, es viert vielmehr den Gesamtzusammenhang des betrieblichen Handelns an. Bei dem Konzept handelt es sich um einen deskriptiven Begriff, der die Summe der Interessenlagen, Beziehungen und Positionen der relevanten Akteursgruppen im Betrieb beschreibt (Hildebrandt/Seltz 1989: 33f). Damit einher geht eine anfängliche Unschärfe, die sich nicht zuletzt an der Vielzahl unterschiedlicher, sich letztlich aber doch ähnlicher Ansätze zeigt. Um das Konzept der Sozialordnung im Betrieb inhaltlich weiter einzugrenzen, werden die konstituierenden Elemente vorgestellt. Nach Bergmann (1991) sind die wesentlichen Strukturelemente der Sozialordnung im Betrieb die betriebliche Herrschaft, die Kontrolle und die Lohn- Leistungsrelation. Letzere wird von Edwards (1991) als Paradebeispiel für die täglichen Aushandlungsprozesse zwischen Management und Arbeitnehmer gesehen. Hildebrandt (1991a) geht bei der Differenzierung des Konzepts noch einen Schritt weiter, indem er sieben Elemente als grundlegend für die betriebliche Sozialordnung bestimmt, von denen er zwei in ihrer Relevanz betont, die auch für die vorliegende Arbeit entscheidend sind (Hildebrandt/Seltz 1989: 427ff): Die Stellung des Betriebsrates im betrieblichen Interessenvertretungsgefüge und die Bedeutung der personalen Koordination.⁹ Diese beiden Elemente sind deshalb entscheidend, weil sie eine inhaltliche Verbindung zu den Arbeitsbeziehungen im Betrieb ermöglichen. Der erste Punkt entspricht den kollektiven Arbeitsbeziehungen, indem auf die Stellung des Betriebsrats im Betrieb abgezielt wird. Unter der Perspektive der Arbeitsbeziehungen können wir darunter die Beziehungen des Managements zu den kollektiven Arbeitnehmervertretern verstehen, wobei die Sozialordnung damit ein Stück eingeschriebener Gegenmachtposition der Beschäftigten erhalte. Der zweite Punkt verweist auf die individuellen Arbeitsbeziehungen, denn hier sind "persönliche Integrität und gegenseitiges Vertrauen die Basis, auf der Koordination und Entscheidungsfindung ablaufen" (Hildebrandt 1991: 104). Gerade wenn von persönlichem Vertrauen als Basis des Verhältnisses des Managements zu den einzelnen Arbeitnehmern gesprochen wird, bewegen wir uns - wie wir später genauer sehen werden - auf den Bereich der individuellen Arbeitsbeziehungen und des HRM zu, denn auch dort wird immer von gesteigertem Vertrauen und gesteigerter Bindung der Arbeitnehmer durch das HRM gesprochen.

⁸ Bei der Frage nach einem möglichen Zusammenhang endogener und exogener Faktoren und dem jeweiligen Typus von Sozialordnung konnten Kotthoff und Reindl keinerlei Zusammenhänge zwischen Unternehmenspolitik und Typen feststellen (Kotthoff/Reindl 1991: 125). Lediglich der regional unterschiedliche Sozialcharakter der Arbeit spielt eine Rolle (Kotthoff/Reindl 1991: 126).

⁹ Die anderen Strukturelemente beschreiben mit der Betriebsgröße, der Selbständigkeit der Betriebsbereiche und der lokalen Einbindung des Betriebs nochmals die bereits zuvor genannten relevanten Kontextvariablen Betriebsgröße, Unabhängigkeit bzw. Abhängigkeit der Betriebsbereiche sowie regionale Einbindung.

Der Bezug des Konzepts der Sozialordnung zu den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen im Betrieb wird unterstützt durch die Auffassung von Mahnkopf, für die das Konzept beabsichtigt, "die historisch herausgebildeten Kompromißmöglichkeiten zwischen Management, Beschäftigtengruppen und deren Interessenvertretungen (...) zu erfassen" (Mahnkopf 1987: 254). Durch die explizite Benennung des Managements auf der einen sowie der Beschäftigten und deren Interessenvertreter auf der anderen Seite, grenzt Mahnkopf die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen klar ein.

Wir können somit festhalten, daß die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen zu den wichtigsten Elementen des Konzepts der Sozialordnung im Betrieb gehören. Zu einem ähnlichen Schluß kommen auch Hildebrandt und Seltz, wenn sie sagen, "daß die industriellen Beziehungen ein Element der Sozialverfassung sind (...)" (Hildebrandt/Seltz 1989: 33). Hier wird nochmals deutlich, daß die Sozialordnung nicht identisch mit der kollektiven Interessenvertretung im Betrieb ist (Kotthoff/Reindl 1991). Die kollektive Ebene stellt vielmehr nur einen Teil der Sozialordnung im Betrieb dar, der durch die individuelle Ebene ergänzt und vervollständigt wird. Wenn wir also in unserer empirischen Analyse die zwei Ebenen der Arbeitsbeziehungen im Betrieb unterscheiden, betrachten wir gleichzeitig zwei wichtige - wenn nicht sogar die zwei wichtigsten - Elemente der Sozialordnung im Betrieb. Damit lassen sich die Arbeitsbeziehungen im Betrieb auch als Indikatoren für den jeweiligen Typus der Sozialordnung im Betrieb auffassen. Welche Typen von Sozialordnungen im Betrieb im einzelnen existieren, ist bisher offen geblieben. Dies zu erarbeiten, ist Ziel des nächsten Punktes, wobei in einem ersten Schritt die Arbeit von Kotthoff und Reindl (1990, 1991) dargestellt wird, die die Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmer fokussiert.

2.2. Individuelle Arbeitsbeziehungen und die zwei Haupttypen betrieblicher Sozialordnung

Kotthoff und Reindl stellen in ihrer Studie „Die soziale Welt kleiner Betriebe“ die Frage nach der Intensität sowie den Formen und Mechanismen von Koordination und Integration der Beziehungen zwischen Unternehmern und Arbeitern im mittelständischen Betrieb¹⁰. Im Vordergrund stehen dabei „Phänomene der Kooperation und Bindung sowie der Distanz und des Konflikts“ (Kotthoff/Reindl 1990: 354). Dazu benutzen sie den Begriff der betrieblichen Sozialordnung, weil sie den Aspekt der psycho-sozialen Innenseite des Betriebes betonen wollen, also die sozialen Beziehungen und deren lebensweltliche Bezüge vor Augen haben (Kotthoff 1991: 115). Mit ihrer Konzentration auf das Verhältnis von Unternehmer und Arbeiter beschreiben sie in unserem Sinne die individuellen Arbeitsbeziehungen im Betrieb.

¹⁰ Wir können die Ergebnisse dieser Studie für diese Arbeit nutzen, weil auch in der vorliegenden eigenen empirischen Untersuchung ca. 75 % der Betriebe nur bis zu 1.000 Mitarbeiter haben. Siehe dazu die Beschreibung des Datensatzes im empirischen Teil.

Für die Charakterisierung der verschiedenen Typen von Sozialordnungen im Betrieb greifen Kotthoff und Reindl auf die soziologische Dichotomie "Gesellschaft" und "Gemeinschaft" zurück, die inhaltlich an eine alte sozialwissenschaftliche Tradition anknüpft (Tönnies 1887; Durkheim 1992; Weber 1985). Tönnies unterscheidet dabei als erster zwischen einer Gesellschaft als Ansammlung getrennter Individuen, die nicht mehr Glieder eines Ganzen sind, und einer Gemeinschaft, die ein dauerndes und echtes Zusammenleben eines lebendigen Organismus darstellt. Diese Unterscheidung aufgreifend, formuliert Durkheim seine Hypothese von der organischen Solidarität, die in Gemeinschaften vorfindbar ist, und der mechanischen Solidarität, die in Gesellschaften anzutreffen ist. Als *gemeinschaftliche Sozialordnung* bezeichnen Kotthoff und Reindl nun "eine solche, in der die Beschäftigten ein Gefühl der Verbundenheit mit und der Zugehörigkeit zum Betrieb als einer sozialen Einheit haben (...)" (Kotthoff 1994: 29).¹¹ Es besteht „ein großes Einverständnis und eine spontane Kooperation zwischen Unternehmer und Arbeiter (...), in der beide Seiten im Betriebsalltag nicht auf der Basis einer Gegner-Vorstellung agieren (...) und in der die Beziehung zwischen oben und unten offen ist für die subjektiven Bedürfnisse des anderen nach Anerkennung und Selbstaktivierung (...)" (Kotthoff/Reindl 1991: 122). Koordination und Kooperation sind wie selbstverständlich da. Das geht sogar soweit, daß es eine wechselseitige Einforderung von Kooperation, im Sinne von „gemeinsam an einem Strick ziehen“ gibt (Kotthoff/Reindl 1990: 363). Im Gegensatz dazu bezeichnen sie die Vergesellschaftung der Sozialordnung im Betrieb als *instrumentalistisch*. Sie sei dadurch charakterisiert, "daß sich Management und Beschäftigte (oder auch nur einer den anderen) in einer vergleichsweise ausgeprägten Form als Gegner betrachten (...)" (Kotthoff 1994: 29). Damit verbunden ist eine Kultur, in der es eben gerade nicht auf den Menschen ankommt. Dies zeigt sich daran, daß „die Unternehmer nicht nach dem Grundsatz handeln »es kommt auf den Menschen an«. (...) Sie scheuen die unmittelbare Berührung und suchen daher die Distanz“ (Kotthoff/Reindl 1991: 124).

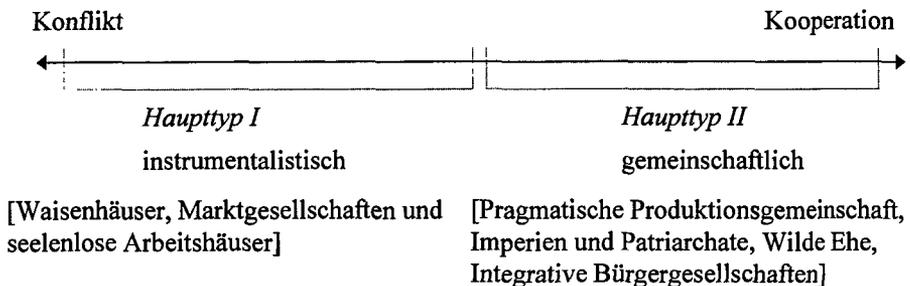
Insgesamt haben Kotthoff und Reindl sieben Typen von Sozialordnungen gefunden, die sich wiederum unter den zwei Haupttypen der gemeinschaftlichen und der instrumentalistischen Sozialordnung subsumieren lassen: *Pragmatische Produktionsgemeinschaft, Imperien und Patriarchate, Wilde Ehe, Integrative Bürgergesellschaften, Waisenhäuser, Marktgesellschaften* und *seelenlose Arbeitshäuser*. Die ersten vier Typen werden von Kotthoff und Reindl als gemeinschaftliche Sozialordnung charakterisiert, während die drei letzten Typen als instrumentalistisch bezeichnet werden (Kotthoff/Reindl 1991: 120). Als Ergebnis ihrer Untersuchung stellen sie fest, daß zwei Drittel der untersuchten Betriebe eine gemeinschaftliche und ein Drittel eine instrumentalistische Sozialordnung haben. Das führen sie zurück auf eine vertikale soziale Verbundenheit zwischen dem Chef als leitendem Eigentümer und

¹¹ Die an dieser Stelle zitierten Passagen aus Kotthoff (1994) beziehen sich inhaltlich auf die Untersuchung von 1990 und sind eine Darstellung der eigenen Ergebnisse durch den Autor.

den Arbeitern, der daraus entstandenen Beziehung zwischen Chef und Arbeitern sowie dem gemeinsamen Bezug zum Betrieb (Kotthoff/Reindl 1990: 355). Sie unterschätzen dabei auch nicht die besondere Größe der von ihnen untersuchten Betriebe, denn sie betonen ausdrücklich, daß „die Kleinheit der Betriebe, die geringe Anzahl ihrer Mitglieder (...) ein gemeinschaftsförderndes Medium (ist [S.F.]“ (Kotthoff/Reindl 1990: 375).

Diese beiden Haupttypen der Sozialordnung werden von Kotthoff und Reindl nicht als zwei sich ausschließende, gegenüberstehende Typen konstruiert, sondern als *zwei Pole eines Kontinuums* verstanden, die in jedem Betrieb mehr oder weniger stark vermischt anzutreffen sind. Dementsprechend ist es "das konkrete Mischverhältnis, das bestimmt, an welcher Stelle des Kontinuums zwischen den beiden Polen die spezielle Sozialordnung (eines Betriebes [S.F.]) anzusiedeln ist" (Kotthoff 1994: 30). Kotthoff und Reindl nehmen also eine kontinuierliche Dimension von Konflikt bis Kooperation an. Befindet sich ein Betrieb auf dem Kontinuum eher auf der Seite "Kooperation", wird er unter den Haupttyp "gemeinschaftlich" subsumiert. Befindet er sich auf der Seite "Konflikt", wird er dem Haupttyp "instrumentalistisch" zugeordnet.

Abb. 2: Betriebliche Sozialordnung bei Kotthoff und Reindl (1990)



Wichtig ist den Autoren, daß das Arbeiten im gemeinschaftlichen Klein- und Mittelbetrieb mit einem hohen Grad an menschlicher Befriedigung verbunden ist, was daran liegt, daß der Betrieb offen ist für personale Bedürfnisse wie Selbstaktivierung, Eigeninitiative und Partizipation an der Gesamtarbeit. Die personale Art der Führung in gemeinschaftlichen Betrieben befriedigt das Bedürfnis nach Beachtung der Arbeiter (Kotthoff/Reindl 1990: 379). Letztlich kommen die Autoren zu dem Schluß, daß „Soziales auch sozial gemacht ist“, was bedeutet, daß der Sozialcharakter der Unternehmer und der Arbeiter für die konkrete Ausgestaltung einer Sozialordnung im Betrieb verantwortlich ist. Ob also ein Betrieb eine gemeinschaftliche oder eine instrumentalistische Sozialordnung hat, hängt demnach von dem Sozialcharakter der Unternehmer und der Arbeiter ab. So verwundert es auch nicht, daß die Autoren die Sozialfigur des Unternehmers als wichtigste „soziale“ Entdeckung ihrer Studie aus-

machen (Kotthoff/Reindl 1990: 14). Er ist die prägende Figur für die Ausgestaltung der betrieblichen Sozialordnung. Zugleich betonen sie ausdrücklich, daß ihre Ergebnisse nachhaltig eine Determinierung der Sozialordnung durch strategische Unternehmenspolitik und Management sowie durch Technologie und Arbeitsstruktur widerlegen (Kotthoff/Reindl 1990: 384).

2.3. Sozialordnung und kollektive Arbeitsbeziehungen im Betrieb

Ähnlich argumentiert Kotthoff auch in zwei anderen Studien (1981, 1994), in denen er sich mehr auf die kollektiven Arbeitsbeziehungen im Betrieb konzentriert, weil er jetzt verschiedene Interaktionstypen zwischen Betriebsrat und Management untersucht. Er analysiert damit die Wirkung der Mitbestimmung auf die Ausgestaltung der betrieblichen Sozialordnung, wobei er das Konzept der Sozialordnung im Betrieb in seiner ersten Studie von 1981 noch nicht als theoretischen Überbau benutzt und von betrieblicher Herrschaftsordnung spricht, das Konzept aber in seiner Nachfolgeuntersuchung explizit so verwendet. Aus diesem Grund ist die Nachfolgeuntersuchung für die vorliegende Arbeit von größerer Bedeutung. Wir wollen aber zum besseren Verständnis der Nachfolgestudie die Resultate der Untersuchung von 1981 kurz nennen. Kotthoff (1981) findet in den 64 untersuchten Betrieben seiner ersten Studie sechs verschiedene Interaktionstypen: Den respektiert zwiespältigen Betriebsrat als Ordnungsfaktor, den respektiert standfesten Betriebsrat, den Betriebsrat als kooperative Gegenmacht, den Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung, den isolierten Betriebsrat und den ignorierten Betriebsrat. Die drei ersten Typen haben alle eine kooperative Grundhaltung von Betriebsrat und Management gemeinsam, während bei den drei anderen Typen eine konfliktive Grundhaltung vorherrscht.¹²

Während es Kotthoff bei seiner ersten Untersuchung um die Deskription verschiedener Partizipationstypen geht, ist das Hauptthema seiner Nachfolgeuntersuchung die genetisch-dynamische Betrachtung der Konstituierung von Partizipationsstrukturen im Betrieb, wobei er auf der Basis seiner alten Typologie zwischen Wandlungs- und Kontinuitätsmustern der betrieblichen Interessenvertretung unterscheidet (Kotthoff 1994: 14). Dazu liegt der Fokus der Nachfolgeuntersuchung auf der interessenpolitischen Praxis im Betrieb, wobei das Konzept der betrieblichen Sozialordnung auf diesen Gegenstand ausgerichtet ist (Kotthoff 1994: 28). Damit legt Kotthoff den Schwerpunkt seiner Analyse also jetzt - im Gegensatz zu der zuvor dargestellten Untersuchung mit Reindl von 1990 - auf die Beziehungen zwischen Betriebsrat und Betrieb als Gesamtheit, als Einheit, welche durch das obere Management repräsen-

¹² Neben diesen sechs empirisch nachgewiesenen Partizipationstypen vermutet der Autor noch die Existenz des *klassenkämpferischen Betriebsrats*. Dabei stützt sich Kotthoff nicht nur auf theoretische Annahmen, sondern bezieht zwei Untersuchungen eines bekannten deutschen Automobilkonzerns in einer Großstadt im Rhein-Neckar-Raum ein (Kotthoff 1981: 244), in dem sich genau der beschriebene Typus findet. Dennoch scheint er nur eine seltene Ausnahmerecheinung in der betrieblichen Landschaft Deutschlands zu sein.

tiert wird. Er nähert sich so der interessenpolitischen Praxis im Betrieb an, wobei er sich bei der Operationalisierung des Konzepts auf Aspekte des symbolisch-expressiven Ausdrucks von Konsens und Konflikt, Kooperation und Gegnerschaft sowie Vertrauen und Mißtrauen konzentriert (Kotthoff 1994: 29).

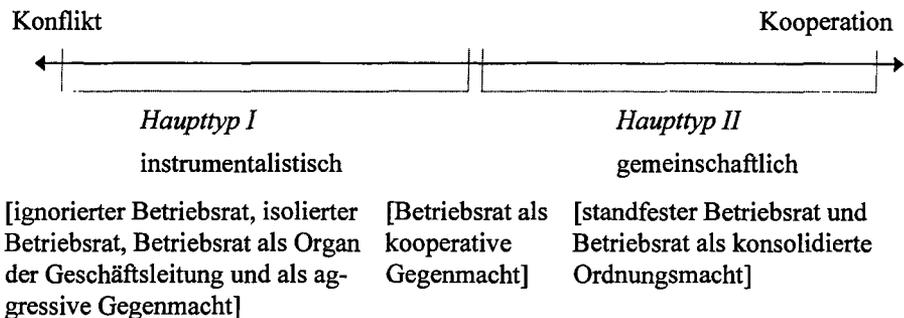
Kotthoff findet beim Vergleich der Vertretungstypen seiner ersten Studie mit der neuerlichen Typologisierung der gleichen Betriebe sieben verschiedene Partizipationstypen: *den ignorierten Betriebsrat, den isolierten Betriebsrat, den Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung, den standfesten Betriebsrat, den Betriebsrat als konsolidierte Ordnungsmacht sowie als aggressive und als kooperative Gegenmacht*. Während er den drei ersten Typen eine unwirksame Interessenvertretung zuschreibt, attestiert er den vier anderen Typen eine wirksame Form der Interessenvertretung. Bezogen auf Konflikt und Kooperation in den Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat bedeutet dies folgendes: Die Beziehungen in den drei Typen mit unwirksamer Interessenvertretung sind überwiegend durch Konflikt geprägt. Das wird deutlich bei der genaueren Betrachtung des *isolierten Betriebsrats*. In solchen Betrieben findet Kotthoff eine instrumentalistisch-repressive Sozialordnung, die er vergleicht mit der Sozialordnung in Betrieben als seelenlose Arbeitshäuser (Kotthoff 1994: 161). Er beschreibt den Zustand wie folgt: „Keine der beiden Seiten schwenkt in gutem Willen zur Kooperation ein auf das „Leitbild Mitbestimmung“. Die Beziehung wird zu einer andauernden Kampfbeziehung.“ (Kotthoff 1994: 176). Kotthoff findet aber nicht nur in Betrieben mit unwirksamer Interessenvertretung überwiegend konfliktive Beziehungen, er stellt diese auch in Betrieben mit wirksamer Interessenvertretung fest. So entsteht für ihn der *Betriebsrat als aggressive Gegenmacht* auf dem Boden einer extrem instrumentalistischen Sozialordnung (Kotthoff 1994: 297). Der Konflikt zwischen Management und Betriebsrat tritt in der radikalen Form der aggressiven Gegenmacht auf, was sich nicht zuletzt daran zeigt, daß der Betriebsrat „freudig in die Konfrontation geht, wo immer eine Gelegenheit sich anbietet“ (Kotthoff 1994: 299). Einen fast ausgeglichen Anteil von Konflikt und Kooperation findet er beim *Betriebsrat als kooperative Gegenmacht*. Die Sozialordnung in solchen Betrieben bezeichnet er deshalb auch als „Konkurrenzgemeinschaft“ (Kotthoff 1994: 312). Die Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat sind hier gekennzeichnet durch eine kalkulierte Konfrontation, die sich darauf zurückführen läßt, daß sich der Betriebsrat versteht, „als konfliktorische und konsequente Interessenvertretung der Belegschaft, die notfalls auch vor einer Konfrontation nicht zurückscheut“ (Kotthoff 1994: 308). Wenn es zu Kooperation kommt, dann in der Form einer „argumentativ-konfliktären Kooperation“.

Dies ist bei den beiden letzten Partizipationstypen anders. In Betrieben *mit standfestem Betriebsrat*¹³ verstehen sich beide Seiten „als Kooperationspartner, die aber auf der Grundlage des Gesetzes und im Bemühen um Sachlichkeit häufig in Konflikt

¹³ Der standfeste Betriebsrat ist nach den Ergebnissen von Kotthoff die dominante Form bei der Errichtung einer wirksamen Interessenvertretung (Kotthoff 1994: 277).

miteinander geraten“ (Kotthoff 1994: 275). Dadurch kommt es zu einer geregelten, wenngleich distanzierten und defensiven Kooperation. Diese Betriebe besitzen eine patriarchalisch-gemeinschaftliche Sozialordnung, die sich in einer grundsätzlichen Loyalitätsbereitschaft zwischen Betrieb und Belegschaft zeigt (Kotthoff 1994: 281). Diese defensive Form der Kooperation weicht in Betrieben mit *Betriebsräten als konsolidierter Ordnungsmacht* der korporatistischen Kooperation. In diesen Betrieben findet Kotthoff ein persönliches Miteinanderkönnen, das geprägt ist durch die gemeinsame Sorge für den Betrieb (Kotthoff 1994: 292). Betriebliche Angelegenheiten sind demnach auch „Sache der Gemeinschaft“ (Kotthoff 1994: 293). Bezogen auf seine im vorherigen Punkt entwickelten Haupttypen von betrieblicher Sozialordnung können die Partizipationstypen folgendermaßen zugeordnet werden.

Abb. 3: Partizipationstypen und betriebliche Sozialordnung bei Kotthoff (1994)



Aus dem Vergleich dieser Typen mit den Typen der ersten Studie gewinnt er drei Entwicklungskonstellationen der betrieblichen Sozialordnung: eine erste Konstellation (Wandlungsmuster I, II, III), in der eine vormals defizitäre Interessenvertretung in eine nunmehr vertretungswirksame umgewandelt wird, eine zweite (Wandlungsmuster IV), in der sich die früher defizitäre Interessenvertretung sogar noch verschlechtert hat (Kotthoff 1994: 161) und eine dritte (Wandlungsmuster V, VI, VII), in der eine früher wirksame Interessenvertretung auch heute noch wirksam ist.¹⁴ Mit diesem Vergleich beantwortet er die Frage nach einer möglichen Veränderung der Sozialordnung. Er betrachtet jetzt also explizit die Gründe, Akteure und Verlaufsformen des Wandels. Uns kommt es darauf an, wie Kotthoff diesen Wandel von einer instrumentalistischen in eine gemeinschaftliche Form der Sozialordnung beschreibt. Wir konzentrieren uns deshalb auf die Wandlungsmuster I, II und III, obgleich die dabei getroffenen Aussagen analog auch für die anderen Wandlungsmuster gelten.

¹⁴

Die Wandlungsmuster V, VI und VII, die sich ja tatsächlich nicht verwandelt haben, sondern stabil geblieben sind, werden von Kotthoff auch als Kontinuitätsmuster bezeichnet.

Als Grund für den Erfolg der drei Wandlungsmuster I, II und III nennt Kotthoff hauptsächlich das Engagement weniger Hauptakteure auf Seiten der Arbeitnehmer, die den Kampf mit dem Management aufgenommen und für sich entschieden haben (Kotthoff 1994: 165). Er kommt, diese Wandlungsmuster betreffend, zu folgendem Resümee: "Eine der zentralen Ergebnisse dieser Studie ist die große Bedeutung des Handelns einiger weniger konkreter Personen im Betriebsrat für den Zusammenhalt, die Wirksamkeit und die Stabilität der Interessenvertretung" (Kotthoff 1994: 253). Mit diesem Ergebnis wendet er sich zunächst gegen eine innerhalb der soziologischen Analyse häufig verwendete strukturtheoretische Argumentation, die in diesem Kontext bedeutet, daß bestimmte Strukturelemente der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland einen (zumindest) unterstützenden Einfluß auf die Ausgestaltung von Kooperation, also der Entwicklung einer gemeinschaftlichen Sozialordnung, haben. Er macht dies deutlich, wenn er sagt, daß die tieferliegenden Gründe für den Wandel einer Sozialordnung, „nicht die Strukturmerkmale der industrial relations sind“ (Kotthoff 1994: 318). Er räumt aber dann doch ein, „daß die Strukturmerkmale der industrial relations in erheblichem Maße eine kooperative Form betrieblicher Interessenvertretung (verstärken und begünstigen [S.F.]), wenn diese erst einmal entstanden sind“ (Kotthoff: 1994: 318). Abschließend ließe sich diese Frage nur im internationalen Vergleich beantworten. Die im weiteren Verlauf dieser Arbeit vorgestellten Ergebnisse für Deutschland lassen jedoch einen Effekt gerade der deutschen Strukturelemente im System der Arbeitsbeziehungen, wie der Festlegung betrieblicher Akteure, der gesetzlichen Garantie des Betriebsrats im Betrieb und der Längerfristigkeit der betrieblichen Beziehungen, vermuten.

Trotz der Relativierung bei der Frage nach dem Einfluß der deutschen Strukturelemente durch Kotthoff stellen wir hier eine analoge Argumentation zu der Aussage bei Kotthoff und Reindl fest, die mit dem Sozialcharakter der Unternehmer und Arbeiter ebenfalls personale Eigenschaften für die Ausgestaltung und Veränderung einer Sozialordnung im Betrieb verantwortlich machen. Den Grund für den Wandel der Interessenvertretung von einer unwirksamen in eine wirksame Form sieht Kotthoff in einer Verpflichtung von Management und Betriebsrat auf eine integrativ-gemeinschaftliche Sozialordnung, also auf ein kooperatives und konstruktives Grundmodell des Betriebs. Kotthoff schließt daraus, daß es nicht das Ziel der Betriebsparteien ist, den Klassenkonflikt in den Betrieb zu tragen (Kotthoff 1994: 317). Dabei betont er ausdrücklich, daß die gemeinschaftliche Sozialordnung nach Hartmann (1968) mit einem Management verbunden ist, das gerade die individuellen Beziehungen zu den Mitarbeitern fördert. In beiden Studien wird dabei aber die Frage vernachlässigt, inwieweit das Management etwa durch kooperatives Handeln aktiv zum Wandel beitragen kann. Damit werden die möglichen Steuerungsmechanismen einer gezielten Veränderung der Sozialordnung im Betrieb übersehen, die vom Management eingesetzt werden können.

2.4. Defizite des Konzepts der Sozialordnung im Betrieb

Mit Kotthoff können wir die zwei Haupttypen der gemeinschaftlichen und der instrumentalistischen Sozialordnung im Betrieb festhalten. Diese bezeichnen jeweils Typen von Betrieben mit mehr oder weniger stark ausgeprägten kooperativen oder konfliktiven Sozialordnungen. Wir haben gesehen, daß Kotthoff diese beiden Haupttypen zunächst durch die Analyse der individuellen Beziehungen der Unternehmer zu den Arbeitern entwickelt. Er bezieht diese dann aber in einer weiteren Untersuchung auch auf die kollektiven Arbeitsbeziehungen, indem er betriebliche Partizipationstypen zwischen Management und Betriebsrat unter der Perspektive der Sozialordnung betrachtet. Beide Klassifikationen haben die grundlegende Dimension von Konflikt und Kooperation in den Arbeitsbeziehungen gemeinsam, teilen die Betriebe dem entsprechend auch gleich nach instrumentalistischer und gemeinschaftlicher Sozialordnung ein. Damit wird nochmals deutlich, daß beide Ebenen der Arbeitsbeziehungen als wichtige Elemente in das Konzept der betrieblichen Sozialordnung eingehen; daß diese sogar Gegenstand der Betrachtung kooperativer oder konfliktiver Beziehungen sind. Deshalb können wir also festhalten, daß uns das Konzept der betrieblichen Sozialordnung tatsächlich dazu dient, die jeweils einseitige Betonung der individuellen Arbeitsbeziehungen durch die Managementforschung sowie der kollektiven Arbeitsbeziehungen durch die Industriesozio­logie zu überwinden.

Eine Kritik an der betrieblichen Sozialordnung nach Kotthoff besteht nun aber darin, daß die Mechanismen, mit denen es zu Konflikt oder Kooperation in Sozialordnungen kommt, nicht befriedigend aufgezeigt werden. Kotthoff (1994) benutzt zwar eine klar strukturierte Unterscheidung von Konflikt und Kooperation, indem er von einem Kontinuum spricht, an dessen einem Ende Konflikt und am anderem Kooperation steht. Auf die Frage danach, wie es tatsächlich von Konflikt zu Kooperation kommt, gibt er jedoch die unbefriedigende Antwort: Nur durch das bloße Handeln der betrieblichen Akteure, die zueinander passen müssen. Wenn diese also eine kooperative Grundorientierung haben, kommt es zu Kooperation. Damit rückt er personale Merkmale in den Vordergrund, ohne nach weiteren Voraussetzungen für den Aufbau von Kooperation zu fragen, oder den genauen Prozeß des Kooperationsaufbaus zwischen den betrieblichen Akteursgruppen zu beschreiben. Sind es tatsächlich nur personale Merkmale, die über Konflikt und Kooperation im Betrieb entscheiden? Oder gibt es darüber hinaus nicht auch noch strukturelle Merkmale, die zusätzlich zu den personalen gegeben sein müssen? Und wenn man ausschließlich personale Merkmale annimmt, gelten die Mechanismen dann sowohl für die kollektiven wie für die individuellen Arbeitsbeziehungen? Dabei stellt sich die Frage, ob die Mechanismen zum Aufbau von Kooperation auf beiden Ebenen die selben sind. Wenn sie aber tatsächlich gleich wären, können wir dann nicht doch eine Art strategische Gesetzmäßigkeit beim Aufbau von Kooperation vermuten? Diese Fragen sollen im nächsten Kapitel bearbeitet werden.

Darüber hinaus kommt auch die Rolle des Managements bei der Frage nach dem gezielten Aufbau von Kooperation im Betrieb zu kurz. Kotthoff und Reindl bestreiten ja explizit eine Determinierung der Sozialordnung durch strategische Unternehmenspolitik und Management (Kotthoff/Reindl 1990: 384). Dazu paßt, daß in anderen Arbeiten das Handeln des Managements "als weitgehend gradlinige, auf unbestrittener Herrschaft und Kompetenz beruhende Durchsetzung fester strategischer Optionen von oben nach unten verstanden" wird (Hildebrandt 1991a: 9). Trinczek kommt bei der Durchsicht der industriesoziologischen Literatur zu folgendem Schluß: "Die durchgeführten Untersuchungen konzentrieren sich nahezu ausschließlich auf das Handeln der Betriebsräte und blenden in aller Regel das Management als Akteur aus" (Trinczek 1989: 447). Wie wir auch bei der Typenbildung in den Arbeiten von Kotthoff gesehen haben, wird die Managementseite ebenfalls vernachlässigt. Vielleicht findet er deshalb keine strategischen Möglichkeiten des Managements, um die Sozialordnung im Betrieb gezielt von einer instrumentalistischen in eine gemeinschaftlichen Form zu verändern. Eine solche strategische Möglichkeit besteht - so die Vermutung der vorliegenden Arbeit - im HRM. Ob diese Einflußnahme tatsächlich erfolgt und wie sie sich auswirken kann, wird ab dem vierten Kapitel behandelt.

3. Konflikt und Kooperation im Betrieb

Ziel dieses Kapitels ist die Erarbeitung der Frage, wie die Arbeitsbeziehungen im Betrieb zwischen Management und Betriebsrat sowie zwischen Management und Arbeitnehmern kooperativ gestaltet werden können. Wie kommt es vom Konflikt zur Kooperation im Betrieb? Wie kommt es also von einer instrumentalistischen zu einer gemeinschaftlichen Sozialordnung? Wie wir im vorherigen Kapitel gesehen haben, bestimmt das Verhältnis von Konflikt und Kooperation in den individuellen und kollektiven Arbeitsbeziehungen im Betrieb die Zuordnung einer bestimmten Sozialordnung zu einem der beiden Haupttypen betrieblicher Sozialordnung. Nach dem Modell von Kotthoff gibt es nicht „die konfliktiven“ oder „die kooperativen“ Arbeitsbeziehungen; Konflikt und Kooperation sind vielmehr als Kontinuum zu verstehen und können mehr oder weniger stark ausgeprägt sein. Ist in einem Betrieb eher Kooperation entwickelt, wird er dem gemeinschaftlichen Typ zugeordnet, ist er eher konfliktiv, bedeutet das die Subsumtion unter den instrumentalistischen Typ.

In der Literatur wird das System der Arbeitsbeziehungen zumeist im Spannungsfeld des Begriffspaars "Konflikt" und "Kooperation" diskutiert (Flanders 1968; Seitenzahl 1976; Edwards 1991). Dabei geht es häufig um die Beschreibung einzelner Institutionen, wie dem Tarifvertragssystem (Müller-Jentsch 1986: 157) oder bestimmter Organisationen, wie den Gewerkschaften (Seitenzahl 1976; Abelshausen 1988) und den Arbeitgeberverbänden (Sadowski/ Jacobi 1991). Im Gegensatz zu den jeweiligen Ankündigungen im Titel beschäftigen sich die meisten Autoren zwar explizit mit der Bedeutung des Konflikts für die Arbeitsbeziehungen, nicht jedoch mit dem Zusammenhang zwischen Arbeitsbeziehungen und Kooperation. Dies spiegelt sich auch in den theoretischen Ansätzen zu den Arbeitsbeziehungen wider, bei denen die Frage nach den Prozessen der Entwicklung kooperativer Beziehungen vernachlässigt wird (Müller-Jentsch 1996): Hier sind die in der marxistischen Tradition stehenden *Konflikttheorien* des Pluralismus (Clegg 1990; Farnham/Pimlott 1990: 8f) und die Schule der Radicals (Crouch 1982) zu nennen.¹⁵ Zu Recht kritisiert Edwards (Edwards 1991: 33f) die Schule des Pluralismus als nur auf Konfliktreduzierung konzentriert, z.B. mit Kerr's (1954) Formen des Konflikts (Streik, Absentismus und Sabotage). Auch die radikale Gegenposition, die eher gesellschaftskritisch Machtverhältnisse analysiert und mit Hyman die Kontrolle der Arbeit in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt, vernachlässigt zu untersuchen, wie im Laufe der Zeit gegenseitige Verpflichtungen und Kooperation am Arbeitsplatz erzeugt werden.¹⁶ Die Frage nach einer gezielten Entwicklung von Kooperation im Betrieb wird innerhalb der *systemtheoretischen* Argumentation (Dunlop 1958; Flanders 1968) ebenfalls nicht

¹⁵ Die Tradition des Pluralismus läßt sich dabei sowohl in den USA (Wisconsin School) als auch in Großbritannien (Oxford School) nachweisen (Edwards 1991: 33).

¹⁶ In der Tradition dieser marxistischen Richtung sind einige gewerkschaftsnahe Arbeiten zu diesem Thema entstanden, die das Aufkommen von Kooperation als Prozeß des Aufkommens einer Kooperationsideologie verstehen. Siehe dazu Traxler (1982: 336 m.w.N.).

problematisiert, weil aufgrund der funktionalistischen Grundorientierung dieses Ansatzes, bei den betrieblichen Akteuren a priori ein gemeinsames Wertesystem vorausgesetzt wird. Die gleiche Kritik gilt auch für die eher *handlungstheoretisch* orientierten Ansätze (Schienstock 1982: 235f), welche die Kooperationsbereitschaft der Akteure als generelle Handlungsprämisse unterstellen (Traxler 1982: 335). Von den neueren theoretisch orientierten Arbeiten zu den Arbeitsbeziehungen beschäftigt sich nur Edwards explizit mit dem Verhältnis von Konflikt und Kooperation (Edwards 1986, 1990, 1991). Er führt aus, "daß Konflikt und Kooperation am Arbeitsplatz keine voneinander getrennten Erscheinungen sind, sondern gemeinsam erzeugt werden" (Edwards 1991: 31). Konflikt kann dabei zunächst verstanden werden als eine Situation, in der nicht zu vereinbarende Handlungstendenzen aufeinanderstoßen (Deutsch 1982: 17). Traxler führt dazu aus, daß "die Analyse der Entstehung von Kooperationsbeziehungen erst dann ihren Sinn (erhält [S.F.]), wenn der Konflikt als ein der Kooperation gleichrangiges Moment der Arbeitsbeziehungen zugelassen wird" (Traxler 1982: 335). Dies ist so zu verstehen, daß der soziale Konflikt im Betrieb als wichtig für die betriebliche Realität anerkannt werden muß, damit man die Kooperation im Betrieb analysieren kann.

Letztlich bleibt in den meisten Arbeiten zu den Arbeitsbeziehungen offen, wie Kooperation im Betrieb entsteht. Entsteht Kooperation automatisch, fast natürlich oder müssen ganz besondere Rahmenbedingungen gegeben sein, damit Kooperation auf dieser Basis gezielt aufgebaut werden kann? Im Sinne dieser Problemstellung lautet die zentrale Argumentation dieses Kapitels deshalb folgendermaßen: Ausgangspunkt ist der in jeder kapitalistischen Gesellschaft vorhandene soziale Konflikt zwischen Arbeit und Kapital im Betrieb. Dieser betriebliche Konflikt wird im deutschen System der Arbeitsbeziehungen durch Institutionalisierung geregelt, was zu einem Konfliktabbau führt. Ein Kooperationsaufbau erfolgt dabei höchstens als nicht intendierte Handlungsfolge ("unsichtbare-Hand-Erklärung") dieser Institutionalisierung über längerfristige Interaktionen zwischen festen Akteuren sowie der hohen Interdependenz in einzelnen Fragen (Ullmann-Margalit 1978: 263). Gezielte Kooperation zwischen den Akteuren muß aber zusätzlich noch aufgebaut werden. Ähnlich argumentiert auch Witte, wenn er ausführt, daß die Situation in den deutschen Arbeitsbeziehungen weitgehend entgiftet ist. "Allerdings folgt daraus noch nicht zwingend die allseitige Bereitschaft zur Kooperation. (...) Kooperation verlangt eine bewußte Entscheidung aller beteiligten Kräfte" (Witte 1984: 273). In diesem Kapitel soll zunächst die ursprüngliche Diskussion der Institutionalisierung sozialer Konflikte als Mechanismus der Konfliktreduktion kurz nachgezeichnet werden. Dabei kann es nicht darum gehen, einen vollständigen Überblick über die mittlerweile unüberschaubare Literatur zum Thema sozialer Konflikt zu geben. In unserem Zusammenhang interessiert vielmehr die Erarbeitung der Institutionalisierung als einer Form der Konfliktregelung sowie deren Verhältnis zur Kooperation.¹⁷ Vor diesem Hinter-

¹⁷ Als Überblick zum sozialen Konflikt dienen die Arbeiten von Esser (1975) und Glasl (1980).

grund werden die Instrumente beschrieben, die den betrieblichen Konflikt reduzieren sollen. Danach folgt die Diskussion der einschlägigen Arbeiten zur Kooperationsforschung, mit dem Ziel, die situativen und persönlichen Merkmale herauszuarbeiten, die den Aufbau von Kooperation fördern. Im Anschluß wird auf den Ansatz von Axelrod eingegangen, der - entsprechend der Mitbestimmungspraxis in deutschen Betrieben - nach dem Aufbau von Kooperation im iterativen Gefangenendilemma fragt. Diese Ergebnisse der allgemeinen Kooperationsforschung sollen unter dem möglichen Beitrag zum Verständnis der betrieblichen Akteure und deren Beziehungen analysiert werden.

3.1. Die allgemeine Konflikttheorie

In den letzten 100 Jahren hat sich eine große Anzahl von sozialwissenschaftlichen Theoretikern mit dem sozialen Konflikt beschäftigt. Der Begriff "Konflikt" entstammt ursprünglich der marxistischen Theorie. Dabei wird der Konflikt als Widerspruch in den Beziehungen zwischen Klassen und Individuen innerhalb der Gesellschaft verstanden. Eine Konfliktsituation liegt vor, wenn ein dialektischer Widerspruch gegensätzliche, unvereinbare Bedürfnisse und Interessen hervorruft, die zu gegensätzlichen, sich einander ausschließenden gesellschaftlichen oder persönlichen Zielsetzungen und Verhaltensweisen führen; der Konflikt erfordert immer eine Entscheidung für die eine oder andere Zielsetzung und Verhaltensweise (Schütz 1986: 506). Konflikte können danach nur beendet werden, indem sich ein Konfliktpartner gegenüber dem anderen vollständig durchsetzt. Diese Möglichkeit ist jedoch nur eine unter mehreren. Simmel zeigt in einer Abhandlung über den Streit neben dem *Sieg* noch den *Kompromiß* und die *Versöhnung* als Möglichkeiten zur Beendigung eines Konflikts auf (Simmel 1908). Dabei vertritt er die Meinung, daß der Konflikt eine gesellschaftliche Notwendigkeit ist, da ein gewisses Maß an Mißhelligkeiten, inneren Auseinandersetzungen und äußeren Kontroversen zum organischen Band einer Gesellschaft gehören. Nach seiner Auffassung müssen Konflikte nicht immer gelöst werden, denn Gesellschaften mit stabilen Sozialstrukturen können vielfältige innere Konflikte ertragen. Infolgedessen greifen nur instabile Gesellschaften auf Konfliktvermeidungstechniken zurück.

Im Anschluß daran betont Coser (1965) in seiner funktionalistischen Konflikttheorie ebenfalls die Notwendigkeit des Konflikts für eine Gesellschaft. Er geht dabei sogar noch einen Schritt über Simmel hinaus, indem er auf den Nutzen von Konflikten für die gesellschaftliche Ordnung hinweist. Konflikte sind für ihn Bedingungen für einen sozialen Wandel, denn sie spiegeln die Unzufriedenheit einer Gruppe von Individuen mit bestimmten Bereichen in der Gesellschaft wider. Dies führt zu einer Diskussion innerhalb der Gesellschaft und unter Umständen zu einer Veränderung des gesellschaftlichen Bereichs (Epstein 1984: 287). Coser unterscheidet in seiner Konflikttheorie zwischen einem inneren und einem äußeren Konflikt. Während die inneren Konflikte innerhalb einer Gruppe ausgetragen werden, kommt es bei dem äußeren

ren Konflikt zu Kontakten mit anderen Gruppen. Unabhängig von der Art des Konflikts ist jedoch die machtstabilisierende Funktion des Konflikts von besonderer Bedeutung. Ein Machtgleichgewicht wird regelmäßig dadurch erreicht, daß in einer Konfliktsituation zwei Konfliktparteien ihre Kräfte messen; stabile Machtverhältnisse bleiben erhalten und instabile Machtverhältnisse werden auf den neusten Stand gebracht.

Eine der resonanzträchtigsten Gegenperspektiven zu solchen funktionalistischen Theorien wurde von Dahrendorf (1959a, 1965, 1967, 1979) entwickelt. Dahrendorf vertritt die These, daß die permanente Aufgabe, der Sinn und die Konsequenz sozialer Konflikte darin liegt, den Wandel globaler Gesellschaften und ihrer Teile aufrechtzuerhalten und zu fördern. Dabei versteht er jede soziale Struktur als Herrschaftsverband, in dem die Träger positiver Herrschaftsrollen (Herrschende) mit den Trägern negativer Herrschaftsrollen (Beherrschte) in Konflikt stehen (Dahrendorf 1979: 114). Für den Industriebetrieb bestimmt er den Manager als denjenigen Akteur, der "auf Grund seiner Autorität das Betriebsganze vertritt" aber durch "eben diese Autorität den Betrieb in Herrschende und Beherrschte" spaltet (Dahrendorf 1959b: 46). Aus dieser Spaltung leitet er ein Interesse der Beherrschten ab, die gegebene Struktur zu verändern und den Konflikt dadurch zu lösen. Konflikte innerhalb des Betriebs können dabei entweder als informelle, umgeleitete oder manifeste Konflikte auftreten (Dahrendorf 1959b: 48ff). Eine endgültige Konfliktlösung ist nicht möglich, da diese nur durch die Beseitigung der Herrschaftsverhältnisse im Betrieb erreicht wird und die Herrschaft für Dahrendorf nicht aufhebbar ist. Demnach müssen die gegebenen betrieblichen Strukturen akzeptiert und der Konflikt auf der Grundlage dieser Akzeptanz durch eine Handhabung geregelt werden (Dahrendorf 1959b: 63). Als Beispiel für die Regelung von Konflikten wählt Dahrendorf die Arbeitgeber- Arbeitnehmerbeziehungen aus, da der industrielle Klassenkonflikt nicht mehr die Gesamtgesellschaft beherrscht, sondern nur noch in den Arbeitsbeziehungen angetroffen werden kann. Obwohl er mit *Unterdrückung*, *endgültiger Lösung* und *Institutionalisierung* drei Formen der Konfliktbehandlung unterscheidet, hält er ausschließlich letztere für die geeignetste zur Regelung von Konflikten.

3.2. Konfliktinstitutionalisierung als Reduktion von sozialen Konflikten

Der Terminus "institutionalisierter Klassenkonflikt" wurde erstmals als Pendant zur Briefsschen Befestigungsthese von Geiger (1949: 182ff) eingeführt. Er zielt primär auf die tarifliche Ebene der Arbeitsbeziehungen (Müller-Jentsch 1986: 62). Nach Geiger wird mit der rechtlichen Anerkennung der Gewerkschaften und des Arbeitskampfes sowie der staatlichen Sanktionierung der Tarifverträge "das Spannungsfeld zwischen Arbeit und Kapital (...) als Strukturprinzip des Arbeitsmarktes anerkannt und zur gesellschaftlichen Rechtseinrichtung erhoben" (Geiger 1949: 184).¹⁸ Der Klassenkonflikt wird damit bestimmten Spielregeln unterworfen, die bürger-

¹⁸ Zitiert nach Müller-Jentsch (1986: 62).

kriegsähnliche Auseinandersetzungen ausschließen. Die These Geigers vom institutionalisierten Klassenkonflikt läßt sich dahingehend zusammenfassen, daß Tarifautonomie strukturell erzeugte Klassenauseinandersetzungen in begrenzte und regelbare Interessenkonflikte transformiert (Müller-Jentsch 1986: 62).

In eine ähnliche Richtung geht auch die Argumentation von Dahrendorf. Danach ist das Ziel der Institutionalisierung von Konflikten, die Gewaltsamkeit zu vermindern, den Konflikt zu regeln und ihn dadurch kontrollierbarer zu machen. An die erfolgreiche Regelung von Konflikten sind aber vier Voraussetzungen geknüpft (Dahrendorf 1959b: 63; 1967: 103). Zum einen müssen Konflikte von allen Beteiligten als *unvermeidlich*, ja als berechtigt und sinnvoll anerkannt werden. Das bedeutet zum zweiten, daß sich jeder Eingriff in den Konflikt auf die *Regelung seiner Formen* beschränkt und nicht auf die Beseitigung der Ursachen selbst abzielt. Der Eingriff in die Formen des Konflikts beruht drittens darauf, die gegebene Auseinandersetzung in verbindlicher Weise zu *kanalisieren*, wobei die Organisation von Konfliktgruppen Bedingung für die Regelung des Konflikts ist. Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, müssen sich die Konfliktparteien schließlich noch auf gemeinsame *Spielregeln* einigen. Das können sowohl individuelle Vereinbarungen als auch gesetzliche Vorschriften sein. Es muß nur gewährleistet werden, daß beide Seiten sich auch an die Spielregeln halten (Dahrendorf 1959b: 64). Das kann nur durch eine Sanktionsmöglichkeit bei Nichteinhaltung der Regeln erreicht werden. Vereinfacht gesagt: organisierte Konfliktgruppen müssen Regeln für ihre Auseinandersetzungen finden.

Dabei stellt Dahrendorf mit (Kollektiv-)Verhandlung, Vermittlung, Schlichtung und Zwangsschlichtung vier mögliche Spielregeln der Konfliktparteien vor, die entweder getrennt oder zeitlich gestaffelt nacheinander angewendet werden können (Dahrendorf 1959a: 221f; 1959b: 65). Bei der *Verhandlung* wird eine Körperschaft geschaffen, in der sich die konfligierenden Parteien regelmäßig treffen und über Konflikte sprechen, um dann nach einem bestimmten Verfahrensmodus zu einer Entscheidung zu kommen. Da sich die konfliktiven Parteien jedoch regelmäßig bei Entscheidungen uneinig sein dürften, empfiehlt sich das Hinzuziehen eines externen *Vermittlers*, dessen neutraler Vorschlag erörtert und ohne Gesichtsverlust von beiden Seiten angenommen werden kann. Häufig wird die Vermittlung trotzdem nicht ausreichen, so daß ein Schlichter in den Konflikt eingreifen muß. Dabei besteht die Möglichkeit, daß ein *Schlichter* ab einem gewissen Diskussionspunkt angerufen werden muß, oder nach freiwilliger Anrufung des Schlichters, der Schlichtungsspruch für beide Konfliktparteien verbindlich ist. Um eine *Zwangsschlichtung* handelt es sich schließlich, wenn sowohl die Anrufung des Schlichters als auch die Einhaltung des Schlichtungsspruches verbindlich sind. Dahrendorf kommt damit zu dem Ergebnis, daß der betriebliche Konflikt durch diese vier Formen der Institutionalisierung nur geregelt, nicht jedoch gelöst werden kann. Er zieht das Resümee, daß "ein System der industriellen Beziehungen den gewaltsamen Konflikt erheblich (hinausschieben kann [S.F.]), indem es vergleichsweise friedliche Einigung ermöglicht und damit das Risi-

ko von Streik und Aussperrung für die Beteiligten erhöht" (Dahrendorf 1959b: 66). Damit faßt er zwar die Konsequenzen der Institutionalisierung für den Konflikt zusammen, äußert sich jedoch nicht zu den möglichen Einflüssen auf die Kooperation im Betrieb.

Kooperation wird bei Dahrendorf nicht in Zusammenhang mit der Institutionalisierung des sozialen Konflikts, sondern nur im Zusammenhang mit der betrieblichen Arbeitsteilung gesehen. Unter Arbeitsteilung versteht er "die Aufgliederung eines wirtschaftlichen Produktions- und Verwaltungsprozesses in ineinandergreifende Tätigkeiten, deren Gesamtheit den gewünschten Leistungseffekt hervorbringt" (Dahrendorf 1959b: 17). Arbeitsteilung und Kooperation sind für ihn zusammengehörige Prozesse. Die Bedingungen für Kooperation ergeben sich aus der besonderen Form der Arbeitsteilung, die insbesondere durch die technische Apparatur bedingt wird. Kooperation besteht für ihn vor diesem Hintergrund der technischen Organisation des Betriebes darin, daß die beteiligten Arbeitnehmer "auf eine uneigentliche, neue Art "Hand in Hand" arbeiten: Sie stellen sich aufeinander ein, aber ihre Zusammenarbeit ist nie direkte Zusammenarbeit von Menschen, sondern wird zwischen je zwei Arbeitern immer wieder durch den technischen Prozeß vermittelt" (Dahrendorf 1959b: 19). Und an anderer Stelle: "Im Hinblick auf die kooperativen Beziehungen am Arbeitsplatz gilt allgemein, daß "gesteigerte Mechanisierung und Automatisierung ... zur Ausscheidung der teamartigen Momente innerhalb des Arbeitsgefüges" führt, d.h. den Gefügecharakter der Kooperation steigert. Die Technik wird sozusagen zum Instrument neuer Formen menschlicher Zusammenarbeit" (Dahrendorf 1967: 112).¹⁹ Damit wird deutlich, daß Dahrendorf mit seiner Theorie des institutionalisierten Konflikts im Betrieb nur einen Teil des Zusammenhangs von Konflikt und Kooperation im Betrieb erkennt. Er spricht zwar von Konflikten und deren Regulierung, vernachlässigt dabei aber die Frage nach dem möglichen Einfluß der Institutionalisierung auf den Aufbau von Kooperation im Betrieb. Darüber hinaus wird vor dem Hintergrund der Ausgangsfrage, wie es vom Konflikt zur Kooperation im Betrieb kommt, ebenfalls deutlich, daß die *Institutionalisierung* bei Dahrendorf primär zur *Minimierung von Konflikten* dient, *nicht* jedoch als Instrument zum *Aufbau von Kooperation* gedacht ist!

Es bleibt festzuhalten, daß eine Institutionalisierung des sozialen Konflikts nach Dahrendorf nur durch eine Organisation der Konfliktparteien erreicht werden kann, wobei der Konflikt von beiden Seiten als unvermeidlich akzeptiert werden muß. Zudem müssen beide Konfliktparteien verbindliche Regeln finden, deren Nichteinhaltung sanktioniert werden kann. Kooperation im Betrieb wird zwar gesehen, aber in Verbindung mit Arbeitsteilung und technischen Determinanten in einen anderen Kontext gestellt. Welche Auswirkungen die Institutionalisierung von Konflikten auf die Kooperation im Betrieb hat, bleibt bei Dahrendorf offen.

¹⁹ Dahrendorf zitiert hier eine Passage aus Popitz et al. (1957: 91).

3.3. *Kooperation im Betrieb - Eine Begriffsklärung*

Wenn man sich die einschlägige Literatur zu "Konflikt" und "Kooperation" betrachtet, fällt zunächst auf, daß es zwar seit Beginn dieses Jahrhunderts eine mittlerweile fast unüberschaubare Anzahl von Arbeiten über den sozialen Konflikt gibt, die grundlegenden Beiträge zum Verständnis von Kooperation hingegen quantitativ viel geringer ausfallen. Dabei nehmen diese Arbeiten für die Frage nach den Möglichkeiten und Voraussetzungen des Wandels von Konflikt zu Kooperation einen zentralen Stellenwert ein. Der Mangel an einer expliziten Theorie zu Konflikt und Kooperation hat nach Auffassung von Grunwald dazu geführt, daß die bisherigen Analysen keinen einheitlichen konzeptionellen Bezugsrahmen aufweisen (Grunwald 1982: 51). Dieses Defizit erfordert eine eingehende Beschäftigung damit, was eigentlich mit dem Begriff "Kooperation im Betrieb" tatsächlich gemeint ist. Kooperation (lat. cooperare=[zusammenarbeiten, mitarbeiten]) bedeutet zunächst einmal Zusammenarbeit oder Mitwirkung (Landwehrmann 1976: 1091). Grunwald findet bei der Durchsicht der einschlägigen Literatur die folgende, häufig verwendete Definition: "Generell wird unter Kooperation jede Form gesellschaftlicher Zusammenarbeit zwischen Personen, Gruppen oder Institutionen verstanden und häufig als Gegenbegriff zu Konkurrenz und Konflikt konzipiert" (Grunwald 1982: 72 m.w.N.). Das Kooperationskonzept wird dabei in unterschiedlicher Weise verwendet, nämlich als sozial-ethische Norm, als internalisierte Einstellung oder Erwartung, als Strukturprinzip von Gruppen und Organisationen und als Verhalten bzw. Interaktionsform. Dabei sind nach Auffassung von Deutsch insbesondere Vertrauen und Argwohn für die Entwicklung von Kooperation notwendig (Deutsch 1982: 32; Bonoma 1976).

Obwohl das Konzept der Kooperation in der Literatur bei weitem nicht so ausführlich behandelt wird, wie der soziale Konflikt, lassen sich dennoch viele unterschiedliche Definitionen finden. Für Grunwald ist Kooperation "das bewußte Handeln von Wirtschaftseinheiten (natürlichen und juristischen Personen) auf einen gemeinsamen Zweck, wobei die Einzelaktivitäten der Beteiligten durch Verhandlungen und Abmachungen koordiniert werden" (Grunwald 1982: 72).²⁰ Schwarz diskutiert in einer eher auf die zwischenbetriebliche Ebene bezogenen Analyse die Begriffselemente Gemeinsamkeiten der Aufgabenerfüllung bzw. des Zwecks, Selbständigkeit der Kooperationspartner, Freiwilligkeit der Zusammenarbeit, Koordination der Teilaufgaben, Vertrag sowie Verhandlung und Abmachung, Übertragung und Delegation gleichartiger Teilaufgaben und Kooperationsziele, die er als wesentliche Merkmale von Kooperation hervorhebt (Schwarz 1979: 65). Graumann sieht in Kooperation und Konkurrenz zwei Unterfälle sozialer Interaktion, "unter der jede wechselseitige Einwirkung von Personen verstanden wird, die sich - über bloß einseitiges Erkennen, Bewerten, Betroffensein usw. hinausgehend - in Verhaltenskonsequenzen manifestiert" (Graumann 1972; zit. nach Wimmer/Neuberger 1982: 190). Diese Vielfalt an unterschiedlichen Definitionen zeigt jedoch, daß kein eindeutiger Koope-

²⁰ Ähnliche Definitionen findet man auch bei Boettcher (1974: 22) und Schwarz (1979: 83).

rationsbegriff zu finden ist, der sich allgemein durchgesetzt hat. Darum wollen wir uns nun der Arbeit von Deutsch als einem der zentralen Ansätze der Kooperationsforschung zuwenden, um so das Konzept der Kooperation weiter zu konkretisieren.

3.3.1. Deutschs Theorie über Kooperation und Wettbewerb

Ausgangspunkt der Theorie von Deutsch ist die Frage, wie sich die Dynamik des Sozialverhaltens in Kooperations- und Wettbewerbssituationen voneinander unterscheidet (Deutsch 1949a). In welcher Situation sind Personen oder Gruppen produktiver? Kooperative und kompetitive Situationen werden dabei wie folgt unterschieden (Deutsch 1949a: 131f): Eine kooperative soziale Situation liegt vor, wenn eine gleichgerichtete Wechselbeziehung zwischen den Zielen der Akteure besteht und jeder seine Ziele nur dann erreichen kann, wenn der andere Akteur seine Ziele ebenfalls erreicht (in der betrieblichen Praxis ist dies so zu verstehen, daß die Arbeitsplätze des Betriebs nur dann erhalten bleiben, wenn der Betrieb am Markt konkurrenzfähig bleibt). Bei einer kompetitiven Situation gibt es eine antagonistische Wechselbeziehung, in der die Akteure ihre Ziele nur dann verwirklichen können, wenn der jeweils andere seine Ziele nicht erreicht.²¹ Bei diesen beiden Definitionen wird die Bedeutung der Wechselbeziehungen zwischen den Zielen der beteiligten Akteure und damit letztlich *die Wechselbeziehungen zwischen den Akteuren* deutlich.²²

Zur Untersuchung der beiden Situationen auf psychologischer Ebene unterscheidet Deutsch zwischen Substitutabilität, Kathexis und Induzibilität (Deutsch 1949a). Unter *Substitutabilität* versteht er die Ersetzbarkeit der Handlung eines Akteurs durch das Handeln des Interaktionspartners im Hinblick auf die Zielerreichung. In kooperativen Situationen ist diese Ersetzbarkeit gegeben, während sie in kompetitiven Situationen ausgeschlossen ist. *Kathexis* beschreibt die Bewertung des Interaktionspartners durch den Akteur, die sich auf der Basis des geschätzten Beitrags des Interaktionspartners zur Zielerreichung ergibt. Dabei wird in kooperativen Situationen eine positive, in kompetitiven Situationen eine negative Bewertung des Interaktionspartners erwartet. Und *Induzibilität* schließlich meint die Bereitschaft eines Akteurs, sich durch den Interaktionspartner beeinflussen zu lassen. Auch hier wird vermutet, daß diese Bereitschaft dann eher vorhanden ist, wenn der Interaktionspartner einen Anteil zum Erreichen des eigenen Ziels beiträgt und nicht vorhanden ist, wenn dieser Beitrag nicht geleistet wird.

²¹ In Anlehnung an diese Dichotomie führt Deutsch in einer späteren Arbeit die analoge Unterscheidung zwischen psychologischen und interpersonalen Zuständen ein. Ein psychologischer Zustand der Kooperation oder des Wettbewerbs liegt danach vor, wenn ein Akteur die Verknüpfung der Ziele aller Akteure als gleichgerichtet oder entgegen gerichtet wahrnimmt (Deutsch 1962: 276).

²² Diese Wechselhaftigkeit der Beziehung stellt eine wichtige Unterscheidung zum Konzept der organisatorischen Bindung dar, die im fünften Kapitel als Ziel von HRM bearbeitet wird. Gerade die Wechselhaftigkeit der Kooperationsbeziehung wird dann ein wichtiges Argument für die Präferenz des Kooperationsmodells gegenüber dem Bindungsmodell sein.

Im Mittelpunkt steht die Verknüpfung der eigenen Zielerreichung mit dem Handeln anderer, an der Situation beteiligter Interaktionspartner. Die Handlungen des Interaktionspartners werden vom Akteur danach bewertet, ob sie zum Erreichen des eigenen Ziels beitragen oder nicht. Das Ergebnis dieser Bewertung, also letztlich die Frage nach Kooperation oder Wettbewerb, beeinflusst dann nach Deutsch (1949b) das Leistungsvermögen der Akteure. Bei einem experimentellen Versuchsaufbau, hat Deutsch jeweils fünf Gruppen damit beauftragt, zwei unterschiedliche Probleme zu lösen: Zum einen geht es um die Diskussion von Beziehungsproblemen, deren Lösung prinzipiell offen ist. Zum anderen werden Denksportaufgaben mit eindeutiger Lösung gestellt. Die Kooperation innerhalb der Gruppen wird durch die Konstruktion einer Wettbewerbssituation zwischen den Gruppen erzeugt, wobei die Gruppenmitglieder innerhalb einer Gruppe jeweils die gleichen Noten bekommen, während die Noten zwischen den Gruppen entsprechend der Qualität der Gruppenlösungen differiert. Als Ergebnis dieses Experiments konnte Deutsch nachweisen, daß Gruppen in Kooperationssituationen produktiver sind (Deutsch 1949b: 230). Das zeigt sich daran, daß die Teilnehmer eine größere Leistungsbereitschaft zeigen, die Qualität der Lösungen ansteigt und die Kommunikation innerhalb der Gruppe besser funktioniert. Die Teilnehmer zeigen darüber hinaus eine größere Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft untereinander, hören sich besser zu, akzeptieren die Vorschläge der anderen Gruppenmitglieder und bilden letztlich ein größeres Vertrauen innerhalb der eigenen Gruppe aus. In Anlehnung an sein *crude law of social relations* behauptet Deutsch, daß "Kooperation durch wahrgenommene Ähnlichkeiten in den Überzeugungen und Einstellungen, Hilfsbereitschaft, offene Kommunikation, vertrauensvolle und freundliche Einstellung, Sinn für gemeinsame Interessen und Vernachlässigung entgegengesetzter Interessen (...)" entsteht (Deutsch 1982: 35). So ist die wahrgenommene Ähnlichkeit der Grundwerte in fast jeder sozialen Umgebung und jedem sozialen Kontext ein Hinweis auf die Möglichkeit einer förderlichen Verbindung zwischen Individuen und damit auf Kooperation im Betrieb (Deutsch 1982: 37). Dieser Zusammenhang zwischen Kooperation und Produktivität konnte in weiteren empirischen Studien bestätigt werden (Grossack 1954; Raven/Eachus 1963).

3.3.2. Merkmale kooperativen und kompetitiven Verhaltens

In den Arbeiten von Deutsch lassen sich drei entscheidende Merkmale für kooperatives oder kompetitives Handeln der Akteure identifizieren: Die Situation der Handlung, die Person des Akteurs und der soziale Prozeß der Handlung. Wir wollen uns zunächst mit der Erarbeitung der beiden ersten Merkmale für kooperatives Handeln befassen. In Anlehnung an den situativen Ansatz in der Organisationstheorie sieht Deutsch (1976) die Wahrnehmung der *Situation* und die Ziele, die sich daraus für den Akteur ableiten, als entscheidend an. Dabei kann die Situation in der Art der jeweiligen Ziele, in der Art der Problemstellung, der Kooperations- und Wettbewerbssituation sowie in der Frage nach kooperativem oder individuellem Handeln variieren. Von diesen Variationsarten ist die Art der Problemstellung am wichtigsten für

unseren Zusammenhang, denn sie betont die besondere Bedeutung der Interdependenz der Beteiligten bei der Aufgabenbewältigung (Deutsch 1949b; Hammond/Goldman 1961). Probleme mit einer *niedrigen Interdependenz* der Akteure sind dadurch gekennzeichnet, daß die Handelnden ihre Beiträge zur Zielerreichung unabhängig von den jeweils anderen leisten. Bei Problemen mit *hoher Interdependenz* der Beteiligten ist der Austausch von Argumenten und eine wechselseitige Anregung der Akteure notwendig. Wichtig wird dies insbesondere dann, wenn die einzelnen Akteure jeweils nur über bestimmte Teilinformationen verfügen, zum Erreichen des Ziels jedoch ein Austausch dieser Teilinformationen notwendig ist (Miller/Hamblin 1963). Übertragen auf den Gegenstand der Arbeitsbeziehungen und der zuvor dargestellten Konfliktregelung durch Institutionalisierung des sozialen Konflikts bedeutet dies folgendes: Durch die Institutionalisierung werden in Deutschland auf der kollektiven Ebene gesetzlich ganz bestimmte Verfahren festgelegt, nach denen Management und Betriebsrat in bestimmten Fragen (Entlassungen, Umstrukturierung des Betriebs etc.) über die Mitsprache- und Mitbestimmungsregeln miteinander sprechen oder sich - wenn nötig - durch die betriebliche Einigungsstelle sogar einigen müssen. Dadurch ist bei vielen Fragen eine Interdependenz der Akteure von außen vorgegeben. Zudem handelt es sich normalerweise um solche Fragen, in denen beide Seiten nicht über vollständige Informationen verfügen. Zum Erreichen des Ziels, also z.B. einer Einigung über bestimmte Entlassungen, müssen Management und Betriebsrat als beteiligte Akteure miteinander kooperieren, ansonsten wird die Zielerreichung erschwert oder in Einzelfällen sogar ganz unmöglich. Wir sehen, daß die gesetzlich vorgegebene Interdependenz zwischen Betriebsrat und Management in einzelnen Fragen ein erster Anhaltspunkt für die kooperationsfördernde Wirkung der Institutionalisierung sozialer Konflikte in den kollektiven Arbeitsbeziehungen ist. Analog dazu ist bei solchen betrieblichen Fragen, die die hohe Interdependenz der Akteure vorschreiben, die vierte Variation der Situation, ob die Akteure lieber kooperieren oder alleine handeln, ausgeschlossen. Festzuhalten ist an dieser Stelle ein erstes Merkmal kooperativen Handelns, die *Zielgerichtetheit* von Kooperation! Das zielorientierte Handeln verschiedener Akteure kann danach als Kooperation verstanden werden, wenn die Akteure Gesamtziele oder Teilziele nur gemeinsam erreichen können, wenn also Gesamt- oder Teilziele der Akteure kongruent sind.

Neben den situativen Rahmenbedingungen sind auch die *personalen Merkmale* für die Frage nach Kooperation oder Nicht-Kooperation entscheidend (Kelley/Stahelski 1970). Wie wir im zweiten Kapitel gesehen haben, werden personale Merkmale auch von Kotthoff (1994) als entscheidend dafür angeführt, ob die Arbeitsbeziehungen im Betrieb eher konfliktiv oder kooperativ geprägt sind. Damit hat er auch nach den Erkenntnissen der allgemeinen Kooperationsforschung recht, sieht aber nur ein Merkmal und vernachlässigt so etwa die situativen Rahmenbedingungen. Die betriebliche Situation wird innerhalb der Kooperationsforschung häufig über das klassische Ge-

fangenendilemma konstruiert.²³ Zwei Verbrecher werden nach der Tat gefaßt. Beide bekommen jedoch die Möglichkeit ihre Strafe durch das Gestehen der Tat zu verringern. Wenn der Gefangene A gesteht, wird er freigelassen und der Gefangene B muß für fünf Jahre in Haft und umgekehrt. Wenn beide Gefangenen gestehen, müssen sie jeweils für vier Jahre ins Gefängnis, ohne Geständnis reichen die Indizien für zwei Jahre Haft. Beide Gefangenen haben somit die Wahl zwischen den Alternativen "Gestehen" und "Nicht-Gestehen", wobei die Höhe des Gewinns ihrer Handlung direkt von der Handlung des anderen Akteurs abhängt. Aus der Sicht des Gefangenen A ist es die optimale Strategie zu gestehen, wenn B nicht gesteht, weil er dann ohne Haft freikommt. Wenn er jedoch gesteht und B ebenfalls gesteht muß er doppelt solange ins Gefängnis, wie bei der Verweigerung des Geständnisses, vorausgesetzt, daß B ebenfalls nicht gesteht. Wenn A nämlich auf ein Nicht-Gestehen von B spekuliert, dieser aber doch gesteht, muß er die längste Zeit ins Gefängnis.

Abb. 4: Auszahlungsmatrix des Gefangenendilemmas nach Kelley/Stahelski (1970).

A k t e u r	Akteur B	
	gesteht	gesteht nicht
gesteht	[4;4]*	[0;5]
gesteht nicht	[5;0]	[2;2]
A		

* Die Zahlen in der Klammer geben jeweils die Jahre an, die ein Gefangener bei der Wahl seiner Strategie und bei der Wahl der Strategie des anderen ins Gefängnis muß. Die erste Zahl steht für den Gefangenen A, die zweite Zahl für den Gefangenen B.

Das Problem dieser Situation besteht darin, daß beide Akteure nicht miteinander kommunizieren können. Es kann somit keine gemeinsame Strategie verhandelt werden, die Entscheidung muß unter Unsicherheit darüber fallen, welche Strategie der andere Akteur wählt. Entscheidend für Kelley und Stahelski (1970) ist nun die Frage nach den personalen Besonderheiten, die darüber entscheiden, ob ein Akteur die kooperative Lösung (hier: nicht gestehen) wählt und dabei seinen eigenen Gewinn und den Gewinn des anderen beachtet, oder er die kompetitive Variante (hier: gestehen) wählt, um seinen Gewinn zu Lasten des anderen zu maximieren. Auf der Basis einer vorherigen Befragung, welches Ziel die einzelnen Akteure verfolgen würden, haben Kelley und Stahelski ihre Gruppe von Versuchspersonen in die eher kooperativ-

²³ Siehe bspw. die Konstruktion individueller Arbeitsverhältnisse als Gefangenendilemma bei Schrüfer (1988: 63).

orientierten und die eher kompetitiv-orientierten Akteure eingeteilt. Danach wird das Aufeinandertreffen von Akteuren der gleichen und der unterschiedlichen Orientierung sowie der jeweilige Ausgang dieser Situation analysiert. Dabei kommen sie zu dem folgenden Ergebnis: Akteure, die eher kooperativ orientiert sind, erwarten bei ihren Interaktionspartnern sowohl ein kooperatives als auch ein kompetitives Verhalten. Wettbewerbsorientierte Akteure hingegen erwarten von ihren Interaktionspartnern ausschließlich kompetitives Verhalten. Diese Dominanz an Wettbewerb zwingt die kooperativen Akteure dazu, ebenfalls kompetitiv zu handeln. Daraus leiten sie ab, daß es für den Ausgang einer solchen Situation entscheidend ist, welche Grundorientierung die jeweiligen Akteure haben, und daß dem jeweils anderen Akteur diese Orientierung auch bekannt ist (Kelley/Stahelski 1970: 89; Kelley 1967). Dieses Ergebnis stützt das Argument Kotthoffs, der die Entstehung von Kooperation im Betrieb von der Grundorientierung der Akteure abhängig macht. Es macht darüber hinaus auch das zweite zentrale Merkmal von Kooperation deutlich, die *Wechselseitigkeit!* Dies wird über die Konstruktion des Gefangenendilemmas deutlich, mit der wir Kooperation als soziale Interaktion bezeichnen können. Kooperieren kann ein Akteur nur mit einem anderen Akteur. Ob es dabei tatsächlich zu Kooperation kommt, hängt nicht von ihm alleine ab, sondern wird auch durch die Kooperation des Interaktionspartners bestimmt. Kooperation ist demnach nicht einseitiges, sondern wechselseitiges Handeln zwischen bestimmbar Personen.

Terhune (1970) kommt in Ergänzung dazu bei einem Überblick über 30 Forschungsarbeiten zum Thema Persönlichkeitsmerkmale, Verhalten und Konflikt- und Kooperationssituationen zu folgendem Ergebnis²⁴: Der Effekt, den die Persönlichkeitsmerkmale bei der Entscheidung zwischen kooperativem und kompetitivem Verhalten haben, wird überlagert durch die Komplexität der Situation. Mit anderen Worten: Kooperativ orientierte Akteure handeln erst dann kooperativ, wenn ihnen die Situation erlaubt, die Orientierung ihres Interaktionspartners einzuschätzen und dieser tatsächlich auch kooperativ handelt. Andernfalls verhält sich auch der kooperative Akteur gezwungenermaßen kompetitiv. Die Situation muß also die Möglichkeit der Akteure zu Kathexis und Induzibilität nach Deutsch überhaupt erst eröffnen.

Dieses Resultat kann als Relativierung der Hauptaussage von Kotthoffs (1994) neuer Untersuchung verstanden werden, daß Sozialordnungen im Betrieb nur dann gemeinschaftlich, d.h. die Arbeitsbeziehungen im Betrieb nur dann kooperativ sind, wenn sich die richtigen Akteure gegenüberstehen, die "miteinander können" oder genauer gesagt, die beide eine kooperative Grundorientierung haben, wobei strukturellen Arrangements keinerlei Bedeutung zukommt. Es stimmt zwar, daß beide Akteure eine kooperative Grundhaltung haben müssen, es bedarf aber eben auch der strukturellen Voraussetzungen, die z.B. durch die Institutionalisierung des Konflikts per Gesetz in Mitsprache- und Mitbestimmungsregeln geschaffen werden. Offen bleibt allerdings, ob die strukturellen Voraussetzungen notwendig oder nur hilfreich

²⁴ Siehe auch (Reber 1982).

für den Aufbau von Kooperation sind. Hilfreich sind sie sicherlich, denn nur durch die hohe Interdependenz der Akteure in einzelnen Fragen wird die Situation so gestaltet, daß die Akteure die Orientierung ihres Interaktionspartners überhaupt einschätzen können. Und nur diese Einschätzung des anderen Akteurs ermöglicht es Akteur A in unserem Beispiel, sich gemäß seiner Grundorientierung kooperativ zu verhalten, denn ansonsten müßte er zunächst nicht-kooperativ agieren, um nicht ausgenutzt zu werden. Das wiederum würde aber den Aufbau von Kooperation erschweren, weil Akteur B nicht ausgenutzt werden will und deshalb ebenfalls mit Nicht-Kooperation antwortet. Aus dieser Interaktion ergibt sich dann ein geringer Nutzen für beide Akteure, der zwar beiden keinen pareto-optimalen Gewinn verspricht, als Nash-Gleichgewicht jedoch trotzdem stabil ist (Schrüfer 1988: 64).²⁵ Das zentrale Problem dieser Situation besteht also darin, "daß kooperatives Verhalten unter den Bedingungen des Gefangenendilemmas äußerst instabil ist und es eher zu stabilen, aber nicht pareto-optimalen Nash-Gleichgewichten kommt, in denen sich die Vertragspartner mangels Vertrauen nicht kooperativ verhalten" (Dichmann 1992: 61). Dabei können wir gemeinsam mit Opp feststellen, daß das Gefangenendilemma aufgrund der Kurzfristigkeit der Interaktion zwischen den Akteuren der klassischen Transaktion am Markt entspricht (Opp 1987: 281).

In Betrieben haben wir es aber gerade nicht mit kurzfristigen, sondern vielmehr mit längerfristigen Beziehungen zwischen den Akteuren zu tun. Diese Längerfristigkeit entspricht dem dritten Merkmal von Kooperation in der betrieblichen Praxis, denn wir können aufgrund der Amtszeiten von Betriebsräten sogar von einer dauerhaften Interdependenz zwischen Betriebsrat und Management ausgehen. Im Regelfall bleibt es nicht beim einmaligen Aufeinandertreffen der beiden Akteure. Sie müssen oft miteinander interagieren, wobei sie die Erfahrungen der letzten Interaktion in die neue Situation einfließen lassen (Voss 1985; Opp 1987; Vanberg 1987). Wir haben es also mit einer dauerhaften Beziehung zu tun, die wiederum übertragen auf den spieltheoretischen Ansatz von Kelley und Stahelski auch als iteratives Gefangenendilemma verstanden werden kann.²⁶ Damit bewegen wir uns auf das dritte Merkmal der Kooperation, dem Prozeß zu, der für uns von zentraler Bedeutung ist, da er genau thematisiert, mit welcher Strategie Kooperation gezielt aufgebaut werden kann. Bisher haben wir gezeigt, welche Voraussetzungen für den Aufbau von Kooperation notwendig sind, und daß die Institutionalisierung des sozialen Konflikts dabei be-

²⁵ Damit man die Schiedsrichterlösung von Nash auf diese Verhandlungssituation anwenden kann, müssen bestimmte Annahmen erfüllt sein: zwei Parteien dabei sein, einen Vertrag auszuhandeln und das Nicht-Zustandekommen des Vertrags hat für beide Seiten keinen Nutzen. Beide Voraussetzungen sind hier erfüllt, so daß nach Nash bei unterschiedlichen Positionen ein Kompromiß gefunden werden kann, der aber wiederum die bestimmte Anforderungen erfüllen muß (Nash 1950, 1953).

²⁶ Als allgemeine Einführung in die Spieltheorie können Davis (1972) und Shubik (1964) dienen. Für den Zusammenhang von Spieltheorie und Konfliktforschung siehe Nicholson (1973: 71ff).

stimmte Nebeneffekte hat, denn ein Kooperationsaufbau erfolgt durch hohe Interdependenz der Inhalte sowie durch hohe Wechselseitigkeit der Verfahren im Rahmen der Institutionalisierung höchstens als nicht intendierte Handlungsfolge ("unsichtbare-Hand-Erklärung"), nicht jedoch als gezielter Prozeß (Ullmann-Margalit 1978: 263). Aus diesem Grund soll es im nächsten Schritt um den genauen Prozeß des gezielten Aufbaus von Kooperation gehen.

3.4. Vom Konflikt zur Kooperation

Aufbauend auf die große Zahl von spieltheoretischen Arbeiten zur Kooperation (Kelley/Stahelski 1970; Wrightsman et al. 1972; Colman 1982; Rapoport 1982) hat sich Axelrod explizit mit dem Problem iterativer Gefangenendilemmas und deren Bedeutung für den Aufbau von Kooperation beschäftigt (Axelrod 1981, 1984; Axelrod/Hamilton 1981). Uns geht es bei der Darstellung dieser Arbeiten nicht um die Einführung komplexer mathematischer Modelle, die hinter der Spieltheorie stehen. Es ist vielmehr das Anliegen, die Handlungsanweisungen zum gezielten Aufbau von Kooperation zu erarbeiten, die Axelrod als Ergebnis seiner Arbeiten festhält. Durch den iterativen Charakter des Spiels wird nach Axelrod eine Situation geschaffen, bei der die Akteure dauerhaft miteinander interagieren müssen, also eine kompetitive Strategie in Spiel 1 mit Maximierung des eigenen Nutzens unter Ausnutzung des anderen Akteurs sich in Spiel 2 dadurch auswirkt, daß der zuvor ausgenutzte Interaktionspartner von kooperativen Verhalten ebenfalls zu kompetitivem Verhalten übergeht, was langfristig für beide Seiten eine ungünstigere Auszahlung bringt.²⁷

Abb. 5: Die Auszahlungsmatrix des Gefangenendilemmas nach Axelrod (1981, 1984).

A k t e u r	Akteur B		
	Kooperation	Nicht-Kooperation	
	Kooperation	Nicht-Kooperation	
A	Nicht-Kooperation	[4;4]*	[0;5]
	Nicht-Kooperation	[5;0]	[2;2]

* Die Zahlen in der Klammer geben den Nutzen für den jeweiligen Akteur an. Je größer die Zahl, desto größer der Nutzen einer Strategie für den Akteur. Die erste Zahl steht für den Gefangenen A, die zweite Zahl für den Gefangenen B.

²⁷ In dem zuvor dargestellten Gefangenendilemma von Kelley und Stahelski (1970) entspricht das längerfristig einer Auszahlung von [4;4], während beide als pareto-optimales Ergebnis bei beiderseitiger Kooperation auch eine Auszahlung von [2;2] erzielen könnten.

Im Mittelpunkt von Axelrods Untersuchung steht die Frage, wie sich die Anwendung kooperativer oder wettbewerbsorientierter Strategien im iterativen Gefangenendilemma auf die Gewinnauszahlung der Spieler auswirkt. Um diese Frage zu beantworten, hat er Handlungsstrategien für den Umgang mit einem iterativen Gefangenendilemma entwickeln lassen. Dazu gingen insgesamt 62 verschiedene Computerprogramme ein, die das iterative Gefangenendilemma simulieren konnten, wobei die Computerprogramme in ihren Grundannahmen variierten. Je nach Grundannahme verhielten sich die Computerprogramme eher kooperativ oder eher kompetitiv. Axelrod macht schließlich eine sehr einfache Strategie, die bereits Mitte der 60er Jahre von Rapoport (Rapoport/Chammah 1965) in die Literatur eingeführt wurde, als diejenige aus, mit der am wahrscheinlichsten Kooperation zwischen zwei Akteuren entsteht: TIT FOR TAT.²⁸ Bei der Strategie TIT FOR TAT ("Wie Du mir, so ich Dir") beginnt Akteur A zunächst immer mit einem Kooperationsangebot. Er richtet dann sein weiteres Handeln nach der Reaktion des Interaktionspartners B. Handelt dieser ebenfalls mit Kooperation, wird Akteur A wiederum mit Kooperation antworten und so weiter.²⁹ Reagiert Akteur B jedoch auf das erste Kooperationsangebot von Akteur A mit Nicht-Kooperation, um so kurzfristig seinen Nutzen zu maximieren, wird Akteur A zukünftig ebenfalls mit Nicht-Kooperation antworten, was den beiderseitigen Nutzen vermindert (in der obigen Abbildung ergibt sich die Auszahlung [2;2]). Ändert Akteur B daraufhin seine Strategie zu kooperativem Handeln, reagiert Akteur A ebenfalls mit einem Wechsel von Nicht-Kooperation zu Kooperation. Nach Auffassung Axelrods gewinnt diese Strategie dadurch, daß sie die Kooperationsbereitschaft des Interaktionspartners verstärkt, indem sich Akteur A weder ausbeuten läßt noch nachtragend ist. Auf der Basis dieses Ergebnisses leitet er vier Handlungsanweisungen an mögliche Akteure ab, nach denen in einem iterativen Gefangenendilemma am wahrscheinlichsten Kooperation entsteht (Axelrod 1984: 110):

1. Sei nicht neidisch und versuche nicht, mehr zu bekommen als andere Mitspieler,
2. versuche nicht, "zu klug" zu sein und zu glauben, den anderen doch noch überzuvorteilen zu können,
3. sei nicht der erste, der nicht kooperiert und
4. vergelte Gleiches mit Gleichem.

Für Opp sind es insbesondere der erwartete Nutzen von Kooperation und Nicht-Kooperation, die Kooperation als Vorleistung, die Kooperationsnormen sowie die Sanktionsmöglichkeiten, die direkt auf die Kooperation wirken (Opp 1987: 289).

²⁸ Osterloh weist unter Bezug auf Tichy (1990) darauf hin, daß "Untersuchungen über das Verhalten von Managern in Übernahme-Situationen bestätigen, daß "TIT FOR TAT" eine empirische relevante Strategie ist: (...)" (Osterloh 1993: 96). Wir können daran sehen, daß es sich nicht um die bloß theoretische Strategie eines Computerprogramms handelt.

²⁹ Als Ergebnis dieser Handlungskette ergibt sich langfristig für beide Akteure der optimale Nutzen (in der obigen Abbildung ergibt sich die Auszahlung [4;4]), der auch als Kooperationsrente bezeichnet wird (Schrüfer 1988: 66).

Diese Punkte haben wir bereits bei Axelrod gesehen, eine interessante Ergänzung stellt die Betonung der Sanktionsmöglichkeiten dar. Unter Sanktionsmöglichkeiten versteht Opp, daß "in einer langfristigen Tauschbeziehung ein Tauschpartner einen anderen Tauschpartner für Nicht-Kooperation dadurch bestrafen kann, daß er selbst bei einer späteren Tauschaktion nicht kooperiert" (Opp 1987: 285). Interessant werden die Sanktionsmöglichkeiten, wenn wir über die individuellen Sanktionen hinaus gehen und nochmals nach dem Beitrag der Institutionalisierung des Konflikts auf die Sanktionsmöglichkeiten der betrieblichen Akteure fragen. Hier können wir feststellen, daß die Institutionalisierung den Konflikt nicht nur regelt, sondern auch Möglichkeiten der Sanktionierung des anderen Akteurs bereitstellt: Zu denken ist an die betriebliche Einigungsstelle und insbesondere an die Arbeitsgerichte (BAG 17.12.1976, AP Nr. 52 zu Art. 9 GG), in denen betriebsextern das zumindest gesetzeskonforme Verhalten des jeweils anderen Akteurs eingeklagt werden kann.

Die neue Dimension, die bei iterativen Gefangenendilemmas im Gegensatz zum einfachen Gefangenendilemma hinzukommt, ist die Präferenz eines *längerfristig größeren Gewinns durch Kooperation* unter gleichzeitiger Aufgabe der Strategie, die zu einem kurzfristigen Erfolg durch Nicht-Kooperation führt. Was heißt dies nun für die Herstellung von Kooperation in den Arbeitsbeziehungen im Betrieb? Durch die Institutionalisierung des Konflikts und die Regelung eines bestimmten Verfahrens der Konfliktaustragung sowie der dauerhaften Festlegung der primären Konfliktparteien (Management und Betriebsrat) wird ein iteratives Gefangenendilemma konstruiert. Zudem werden den Akteuren über die betriebliche Einigungsstelle sowie über die Arbeitsgerichte gewisse Sanktionsmöglichkeiten von nicht-gesetzeskonformem Verhalten gegeben. Betriebsrat und Management stehen sich nicht einmalig gegenüber, sondern sind längerfristig aneinander gebunden und aufeinander angewiesen. Dadurch sind beide Seiten gehalten, kooperativ zu handeln, denn nur so kann für beide eine jeweils optimale Auszahlung [4;4] erzielt werden. Die betrieblichen Akteure müssen deshalb genau prüfen, ob sie in einzelnen betrieblichen Fragen ein Kooperationsangebot des jeweils anderen Akteurs mit Nicht-Kooperation beantworten, um so kurzfristig eine maximale Auszahlung [5;0] zu erlangen, wenn sie hinterher mit der Nicht-Kooperation des anderen und der damit verbundenen längerfristig schlechteren Auszahlung [2;2] rechnen müssen. Nach Axelrod ist die Dauerhaftigkeit einer sozialen Interaktion eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für die Herstellung kooperativen Handelns der Akteure (Axelrod 1984: 309). Von daher zeigt sich, daß die Institutionalisierung des sozialen Konflikts primär den Konflikt im Betrieb vermindert. Darüber hinaus generiert sie durch die permanente Festlegung sowie die hohe Interdependenz der Akteure auf der kollektiven Ebene und durch die Bereitstellung von Sanktionsmöglichkeiten eine Situation, in der die Kooperation der Akteure langfristig die optimale Strategie ist.

Dies gilt in gleichem Maße für die individuellen Arbeitsbeziehungen zwischen dem Management und den einzelnen Arbeitnehmern. Betrachten wir die TIT FOR TAT Strategie etwa vor dem Hintergrund des Arbeitsvertrags, dann können wir für die Frage von Vertragsverhandlungen folgendes vermuten: Die zeitliche Ausdehnung von Vertragsverhandlungen ist um so kürzer, je kooperativer sich die beiden Vertragsparteien vom jeweils anderen Akteur behandelt fühlen (Axelrod 1981, 1984; Vanberg 1987; Osterloh 1993). In diesem Sinne ist als Strategie der Vertragsverhandlungen zu erwarten, daß ein Vertragspartner (hier höchstwahrscheinlich das Management) mit einem kooperativen Vertragsangebot beginnt und dann nach dieser Kooperationsbereitschaft mit TIT FOR TAT weiter agiert. Auf das erste Kooperationsangebot wird der Vertragspartner (hier also das potentielle Organisationsmitglied) entweder ebenfalls mit Kooperation oder mit Nicht-Kooperation reagieren. Aus kurzfristigen Nutzenkalkülen muß er mit Nicht-Kooperation reagieren, indem er ein vielleicht zu hohes Gegenangebot fordert, da ihm das den größten Gewinn verspricht, solange die Forderung einen Vertragsabschluß nicht ganz verhindert. Voraussetzung dafür ist aber, daß das potentielle Organisationsmitglied überhaupt die Möglichkeit hat, sich kompetitiv zu verhalten. Dies ist immer dann nicht der Fall, wenn die Nachfrage nach Arbeitsplätzen größer ist als das Angebot und wenn diese Arbeitsplätze auch von vielen ausgefüllt werden können. Wenn die Organisation es aber schafft, durch ihr Kooperationsangebot ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, wird der Vertragspartner auch bei möglichem kompetitiven Verhalten eher mit Kooperation reagieren. Als zentral kann hier festgehalten werden, daß die Langfristigkeit der Arbeitsbeziehungen im Betrieb nach den Annahmen Axelrods kooperationsfördernd wirkt.

Wenn wir hier von Direktionsrecht und Veranlassung sprechen, kommen wir zu einem wichtigen Punkt, der bei der Übertragung solcher spieltheoretischen Überlegungen auf die betriebliche Realität nicht übersehen werden darf: den Herrschafts- oder Machtaspekt.³⁰ Sowohl im einfachen als auch im iterativen Gefangenendilemma wird von zwei Akteuren ausgegangen, die beide über die Alternativen Kooperation und Nicht-Kooperation verfügen. Dabei wird die Frage nach der Entscheidung über Kooperation und Nicht-Kooperation nur über eine Auszahlungsmatrix nach dem jeweiligen Nutzen bestimmt. Unberücksichtigt bleibt dabei die Situation, daß ein Akteur sich nicht-kooperativ verhält und die Macht hat, trotzdem kooperatives Handeln seines Interaktionspartners zu erzwingen. Dies wäre denkbar, wenn - bei einem iterativen Gefangenendilemma - Akteur B mit starken Nachteilen bei nicht-kooperativem Handeln rechnen müßte. Im Betrieb finden wir diese Situation sicherlich vor. Dabei müssen wir zwischen "Kooperationsspielen" auf der kollektiven und der individuellen Ebene der Arbeitsbeziehungen unterscheiden. Aufgrund der besonderen Rechte, aber auch des besonderen Schutzes, den insbesondere freigestellte Betriebsräte in Deutschland genießen, ist das Machtverhältnis hier relativ stark ausge-

³⁰

Siehe zur weiteren Kritik an iterativen Gefangenendilemmas Osterloh (1993: 97f m.w.N.).

glichen. Im Regelfall sollte der Betriebsrat aufgrund seiner gesetzlichen Schutzgarantien in der Lage sein, auf Nicht-Kooperation des Managements ebenfalls mit Nicht-Kooperation zu antworten. Wir können deshalb vermuten, daß aufgrund der festgeschriebenen Gegenmachtposition des Betriebsrats die Konflikthäufigkeit auf der kollektiven Ebene relativ hoch ist, während eine Eskalation des Konflikts durch die institutionellen Regeln ausgeschlossen wird.

Anders verhält es sich auf der individuellen Ebene. Die einzelnen Arbeitnehmer können sich nicht auf besondere Schutzrechte des Gesetzes berufen. Das führt zunächst zu einer einseitigen Machtverteilung bei Verhandlungen zugunsten des Managements. Die Arbeitnehmer können diese einseitige Machtverteilung zwar durch bestimmtes Verhalten, wie z.B. durch die seit Taylor häufig diskutierte Arbeitszurückhaltung, korrigieren, ausgleichen können sie diese aber dadurch nicht. Wegen dieses Unterschieds zur Stellung der Betriebsräte können wir für die individuellen Arbeitsbeziehungen vermuten, daß die Konflikthäufigkeit auf der individuellen Ebene geringer ist, als auf der kollektiven Ebene, während eine Eskalation des Konflikts durch das Fehlen der institutionellen Regeln nicht ausgeschlossen werden kann. Diese Vermutung wollen wir im empirischen Teil überprüfen, indem wir die Häufigkeit und den Grad von Konflikt und Kooperation auf den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen miteinander vergleichen.

3.5. HRM als kooperatives Handeln des Managements

Wir haben gesehen, daß die Frage nach der Herstellung von Kooperation in den individuellen und kollektiven Arbeitsbeziehungen mit Hilfe der spieltheoretischen Kooperationsforschung bearbeiten werden kann. Die Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat einerseits sowie zwischen Management und Arbeitnehmern andererseits können dabei als iteratives Gefangenendilemma aufgefaßt werden, bei der die Akteure ihr Wissen aus dem letzten Spiel in ein neues Spiel mitnehmen. Entscheidende Merkmale für den Aufbau von Kooperation (und damit für die Veränderung der Sozialordnung im Betrieb von einer instrumentalistischen zu einer gemeinschaftlichen Form) sind die Situation der Aktion und die Persönlichkeit der Akteure: Bei der Situation ist besonders die Interdependenz der Akteure ausschlaggebend, während als Persönlichkeitsmerkmal eine kooperative Grundorientierung des Akteurs wichtig ist. Wir haben weiter gesehen, daß es beim iterativen Gefangenendilemma eine bevorzugte Strategie zur Herstellung von Kooperation gibt, nämlich TIT FOR TAT. Bei dieser Strategie beginnt Akteur A mit einem Kooperationsangebot. Bezogen auf die betriebliche Praxis konnten wir ein Machtdefizit der Akteure auf der individuellen Seite der Arbeitsbeziehungen gegenüber den kollektiven Arbeitsbeziehungen feststellen. Es stellt sich nun die Frage, welches Kooperationsangebot wird angeboten? Und welche betriebliche Partei ist hierbei Akteur A?

Die Frage nach Akteur A scheint leicht zu beantworten: Aufgrund der zuvor dargestellten Machtasymmetrie zugunsten des Managements und besonders wegen der

vermutlich größeren Anzahl an wichtigen Teilinformationen dürfte in der betrieblichen Realität vor allem das Management agieren, während Betriebsrat und Arbeitnehmer vermehrt reagieren. Daß dies aber nicht in jedem Fall so sein muß, zeigt eine neuere Untersuchung von betrieblichen Interaktionsmustern, nach der auch der Betriebsrat das Management zu einem bestimmten Stil der Aushandlungsbeziehungen nötigen kann (Bosch 1996: 884). Trotzdem wurde auch in dieser Untersuchung das Management als diejenige Akteursgruppe identifiziert, die in den meisten Fällen den Takt der Interaktionsbeziehung vorgeben hat. Wenn wir also in diesem Kontext von Akteur A sprechen, können wir vermuten, daß es sich dabei überwiegend um das Management handelt. Dabei stellt sich aber immer noch die Frage, wie diese Handlung aussieht. Welches Angebot zur Kooperation macht das Management dem Betriebsrat und den Arbeitnehmern? Die Vermutung dieser Arbeit lautet: Das HRM ist ein solches Angebot³¹, denn es kann vor dem Hintergrund der Theorie Axelrods als kooperatives Handeln des Managements interpretiert werden, auf das Betriebsrat und Arbeitnehmer ebenfalls mit Kooperation antworten.

Sicherlich kann hier nicht ausschließlich von einem einzigen Angebot gesprochen werden. In den betrieblichen Arbeitsbeziehungen gibt es viele "Spiele" zu den verschiedensten Fragen, die nicht mit einem einzigen Kooperationsangebot entdeckt werden können. Wenn jedoch die TIT FOR TAT Strategie von Axelrod richtig sein sollte, kann das HRM zu einem beliebigen Zeitpunkt in der Iteration Kooperation bei den Betriebsräten und den Arbeitnehmern hervorrufen, da diese wegen des größeren gemeinsamen Nutzens bei langfristigen Beziehungen auf Kooperation mit Kooperation antworten. Voraussetzung dafür ist aber, daß das HRM von Betriebsrat und Arbeitnehmern überhaupt als kooperatives Handeln des Managements erkannt wird. Wenn das HRM also tatsächlich als kooperatives Handeln des Managements interpretiert wird, müßten die Arbeitsbeziehungen im Betrieb auf der individuellen und kollektiven Ebene durch HRM kooperativer werden. Übertragen auf das Konzept der Sozialordnung im Betrieb würde das bedeuten, daß sich die Sozialordnung durch HRM von einer instrumentalistischen in eine gemeinschaftliche Form verändern ließe. Wenn diese Vermutung zutrifft, dann sollten wir empirisch einen Zusammenhang zwischen HRM und den Arbeitsbeziehungen im Betrieb nachweisen können. Dabei vermuten wir, daß die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen durch HRM kooperativer werden.

31

Was sich konkret hinter dem HRM verbirgt, wird im nächsten Kapitel erarbeitet.

4. Human Resource Management Ansätze

Wir haben im letzten Kapitel gesehen, daß die Institutionalisierung des sozialen Konflikts in Deutschland zum Abbau des Konflikts im Betrieb führt. Als nicht-intendierte Folge dieser Institutionalisierung werden gleichzeitig die Voraussetzungen für einen gezielten Aufbau von Kooperation geschaffen, indem bei den kollektiven Arbeitsbeziehungen feste Akteure bestimmt werden, bei betrieblichen Sachfragen eine hohe Interdependenz der Akteure festgelegt wird und durch die Arbeitsgerichte eine Sanktionsmöglichkeit nicht-gesetzesmäßigen Verhaltens geschaffen wird. Wir haben weiter gesehen, daß es darüber hinaus zum gezielten Aufbau von Kooperation noch eines kooperativen Angebots von einem der beiden Akteure - und dies wird zumeist das Management sein - bedarf. Es wurde abschließend vermutet, daß das HRM als ein solches kooperatives Angebot verstanden werden kann. Bevor wir aber nach der tatsächlichen Wirkung des HRM auf die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen im Betrieb fragen, muß zunächst geklärt werden, was eigentlich unter dem Begriff "HRM" verstanden wird. Was genau verbirgt sich hinter diesem Ansatz? Worin unterscheidet er sich vom herkömmlichen Personalmanagement? Diese Begriffsklärung ist wichtig, weil man bei einem Überblick über die einschlägige Literatur feststellt, daß eine große Anzahl unterschiedlicher Personalpraktiken und -philosophien existiert, die unter dem Begriff "HRM" zusammengefaßt werden (Guest 1992: 4). Dabei muß aber immer bedacht werden, daß es sich beim HRM um einen normativen Ansatz handelt (Legge 1995: 63). Wenn wir also in diesem Kapitel die unterschiedlichen Ansätze des HRM darstellen, dann sind dies also normative Modelle, die bestimmte Erwartungen und Ziele definieren. Ob das HRM in der betrieblichen Praxis tatsächlich genau so angewendet wird, kann damit aber nicht gesagt werden. Die Praxis des HRM kann nur mittels der empirischen Ergebnisse der vorliegenden Studie nachgezeichnet werden.

Obwohl der Begriff HRM zu Beginn der 80er Jahre bis zur Mitte der 90er bei Wissenschaftlern und Praktikern zunehmend beliebter geworden ist (Skinner 1981, Boudreau 1984, Olian/Rynes 1984, Arthur 1987, Noon 1989, Staber/Aldrich 1989, Graham 1990, Yuen 1990), gibt es bisher noch keine einheitliche Unterscheidung des HRM vom herkömmlichen Personalmanagement (Goss 1994: 1). Singh betont, "that there is no universal model of HRM applicable to all countries" (Singh 1992: 127). Dieser Eindruck wird von Thomas in seinem Übersichtsartikel "What is Human Resource Management?" bestätigt (Thomas 1988: 392). Thomas hat vier amerikanische Bücher über HRM ausgewertet und ist dabei zu dem Ergebnis gelangt, daß man mindestens drei verschiedene Richtungen innerhalb der HRM-Forschung unterscheiden muß:

1. HRM als eine neue Disziplin, die organisationssoziologische, organisationspsychologische, personalwirtschaftliche und Industrial Relations Aspekte miteinander verbindet (Schein 1987),
2. HRM als Arbeitsbeziehungen ohne Gewerkschaften (Kochan et al. 1986) und

3. HRM als Remake einer bereits alten Managementtheorie, die zwar industriellen Frieden verspricht, aber letztlich die gesamte Kontrolle innerhalb des Betriebes für das Management beansprucht (Grenier 1988).

Kontrastiert man nun noch diese Aspekte des HRM amerikanischer Autoren mit denen britischer Autoren, findet man wiederum andere Vorstellungen darüber, was HRM überhaupt ist. Hendry und Pettigrew (1986) betonen, daß das HRM und die Strategie zwei Elemente der gleichen Sache sind, wobei das HRM die Philosophie darstellt, die mittels der Strategie praktisch umgesetzt wird. Guest (1987) sieht hingegen die Integration der Arbeitnehmer in den Betrieb und die Qualitätssteigerung als die zwei Hauptziele des HRM an. Story legt als einer der wenigen Autoren eine genaue Definition von HRM vor: "Human resource management is a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through strategic deployment of a highly committed and capable workforce, using an integrated array of cultural, structural and personnel techniques." (Storey 1995: 5). Diese Definition hat den Nachteil, daß sie zwar die Elemente des HRM nennt (kulturelle, strukturelle und personelle Techniken), dabei aber offen läßt, was genau darunter zu verstehen ist. Dazu werden auch HRM-Ziele wie "hohe Bindung der Arbeitnehmer an die Organisation" postuliert, die sich - wie im nächsten Kapitel zu zeigen sein wird - aufgrund der begrifflichen Unklarheit so einfach nicht halten lassen. Wir sehen, daß es eine Definitionsvielfalt und -ungenauigkeit innerhalb der HRM-Literatur gibt, die nach Storey durch ideologische, empirische, theoretische und nicht zuletzt mikro-politische Gründe erklärt werden kann (Storey 1992: 23f). Das macht für uns eine exakte Definition des HRM für die vorliegende Arbeit unabdingbar. Dazu werden wir zunächst die Wurzeln des HRM- Konzepts darstellen, um uns dem Gegenstand so historisch zu nähern. Danach werden die neueren HRM-Ansätze vorgestellt und im Hinblick auf ihre relevanten Elemente untersucht. Wir grenzen dann das HRM vom herkömmlichen Personalmanagement ab, um so weitere Besonderheiten zu identifizieren. Im Anschluß daran schlagen wir eine Synthese der HRM-Elemente aus den unterschiedlichen Ansätzen vor, um zu einem Gesamtbild des HRM zu gelangen. Die so synthetisierten HRM-Elemente werden dann weiter konkretisiert, um uns in der empirischen Analyse als unabhängige Variablen zu dienen.

4.1. Die Wurzeln des HRM

Die historischen Wurzeln des HRM werden in der Literatur einhellig auf die Mitte der 50er Jahre datiert (Staehele 1991b, Armstrong 1992). Zu dieser Zeit begannen Verhaltenswissenschaftler, wie Maslow, Drucker und Argyris mit der Erforschung von Bedürfnissen und Motivationen von Arbeitnehmern (Maslow 1954; Drucker 1955; Argyris 1957). Von diesen Arbeiten beeinflusst, setzte McGregor 1960 den ersten Meilenstein in Richtung HRM (McGregor 1960).³² McGregor unterscheidet in

³²

Diese Unterscheidung in Theorie X und Y war auch Ausgangspunkt für weitere Unterscheidungen, wie der Theorie Z von Ouchi (1981).

seiner Arbeit zwischen einer Theorie X und einer Theorie Y, wobei die Theorie X von der Annahme ausgeht, daß die Arbeitnehmer ihre Arbeit hassen und sie darum alles unternehmen, um ihr zu entgehen. Von Seiten des Managements kann man diesem Verhalten nur durch starke negative Sanktionen entgegenreten. Die Theorie Y hingegen geht von einem positiven Menschenbild aus, indem das Management die Existenz von Verantwortungsgefühl, Entwicklungspotential und Verhaltensausrichtung nach Unternehmenszielen bei den Arbeitnehmern annimmt. Das Ziel des Managements ist es hier, die Arbeitnehmerangelegenheiten so zu organisieren, daß die Arbeitnehmer mit der Verwirklichung der eigenen Ziele auch die Ziele des Unternehmens erreichen. Der Begriff *Human Resource* wurde erstmals Mitte der 60er Jahre von Miles (1965, 1975) in die Literatur eingeführt. Miles unterscheidet in seiner Arbeit den Human Resource Ansatz vom Human Relations Ansatz. *Human Relations* ist dabei derjenige Ansatz, den Manager für ihre Mitarbeiter verwenden, wenn es um eine Verbesserung der Arbeitsmoral und eine Reduktion von Vorurteilen der Arbeitnehmer gegenüber formalen Organisationen geht. Für sich selbst bevorzugen diese Manager jedoch den Human Resource Ansatz, um ihre eigenen Vorgesetzten auf ihre Fähigkeiten und noch nicht entwickelten Talente hinzuweisen.³³

Die grobe Unterscheidung in zwei konträre Managementrichtungen wurde auch von Likert verwendet. Likert unterscheidet zwischen einem "ausbeutend autoritären" und einem "partizipativen Management" (Likert 1961). Zwischen diesen beiden extremen Managementformen setzt er mit dem "wohlwollend autoritären" und dem "beratenden Management" zwei weitere Abstufungen, so daß am Ende insgesamt vier verschiedenen Formen des Managements bei Likert zu finden sind. Danach differenziert er 42 Aspekte eines Unternehmens, für die er jeweils unterschiedliche Ausprägungen bestimmt, die zu den vier Managementformen passen.³⁴ Mit Hilfe dieser Ausprägungen entwirft er ein genaues Bild der vier Managementformen. Das ausbeutend autoritäre Management ist nach seiner Beschreibung durch Furcht, Drohung, Bestrafung und gelegentlicher Bezahlung geprägt. Das partizipative Management läßt sich hingegen mit den Attributen Gruppenpartizipation, Einfluß der Arbeitnehmer auf die Zielsetzung, Verbesserung von Arbeitsmethoden und Anerkennung bei der Zielerreichung beschreiben.³⁵

³³ Diese Unterscheidung wird ebenfalls von Autoren der Strategieliteratur vertreten, die die Bedeutung von HRM im Zusammenhang mit Strategie analysieren. Siehe dazu beispielsweise Porter (1985: 405-407), Purcell (1994: 204) und Staehle/Schirmer (1990).

³⁴ In einer späteren Arbeit greift Likert diesen Ansatz erneut auf, um nun die vier Managementformen mit Hilfe von insg. 51 Aspekten des Unternehmens zu beschreiben. Siehe dazu Likert: "The human Organization", New York 1967.

³⁵ Neben der Ausarbeitung des Ansatzes von McGregor muß Likert mit dem Aufbau eines *Human Resource Accounting Systems* ein zweiter Beitrag zur Entwicklung des HRM zugeschrieben werden (Caplan/Landekick 1974; Odiome 1985; Dawson 1989). In Analogie zum Rechnungswesen wollte er den Wert eines Arbeitnehmers in Zahlen ausdrücken, was sich jedoch in der Praxis als äußerst schwierig erwiesen hat, da bis heute keine überzeugenden Lösungen für die gravierenden Bewertungsprobleme der menschlichen Leistung gefunden

Als zweite große Wurzel des HRM ist neben diesen verhaltensorientierten Managementansätzen die *Humankapitaltheorie* zu nennen (Becker 1993).³⁶ Humankapital kann allgemein als Begriff zur Kennzeichnung von durch Bildung erworbenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen definiert werden (Nohlen 1987: 345f). Bildung besitzt demnach einen Investitionscharakter, der in Erwartung zukünftiger Erträge getätigt wird. Auf den Gegenstand des Managements übertragen ist jeder Mitarbeiter ein Vermögensteil, der wie andere Vermögensgüter bewertet werden kann. Daraus ergibt sich, daß Ausgaben des Betriebes für eine Aus- und Weiterbildung der Arbeitnehmer nicht als Kosten, sondern vielmehr als Investitionen gesehen werden müssen. Staehle weist zudem auf eine damit verbundene, neue Sichtweise innerhalb der betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung hin (Staehle 1988: 580). Während die Arbeit bisher als Kostenfaktor erfaßt wurde, den es mittels personalwirtschaftlicher Maßnahmen zu minimieren galt, taucht sie jetzt als Aktivum in der Bilanz auf. Dieser Wert soll durch ein aktives HRM erhalten oder gesteigert werden.

Als dritten Einflußfaktor für das moderne HRM findet man in der Literatur die Erforschung *japanischer Managementprinzipien* durch englische und amerikanische Wissenschaftler (Armstrong 1987, 1990; Guest 1990). Pascale und Athos legten eine der ersten Arbeiten über die Art des japanischen Managements vor, in der sie die Geheimnisse des Erfolgs japanischer Unternehmen untersucht haben (Pascale/Athos 1981). Dabei stellten sie eine starke Betonung der Unternehmenskultur fest. Eine solche Unternehmenskultur beinhaltet gemeinsame Werte und Normen, die das Management und die Arbeitnehmer miteinander verbinden. Aus den gemeinsamen Werten ergibt sich dann ein gemeinsames Interesse für Erfolg. Unterstützt wird dieses Ergebnis durch die Analyse von Peters und Waterman (Peters/Waterman 1982, 1990). Peters und Waterman stellen fest, daß die erfolgreichen Unternehmen alle eine human orientierte Unternehmenskultur und ein weites Spektrum an Personalprogrammen haben. Aus den Ergebnissen schließen sie, daß die besonders erfolgreichen Unternehmen vor allem die "weichen S" Spezialkenntnisse, Stammpersonal, Selbstverständnis und Stil, aus dem McKinsey-7S-Modell betonen.

Diese Elemente entsprechen weitgehend den Wurzeln des HRM, die auch von Armstrong in der Literatur gefunden wurden (Armstrong 1992: 16f). Armstrong sieht neben den Pionieren des HRM, zu denen er neben McGregor auch Drucker (1955) zählt, ebenfalls drei Haupteinflußlinien auf das HRM: Die verhaltenswissenschaftliche Forschung, die Erforschung der Organisationsentwicklung und schließlich die Analysen um die Organisationskultur. Als Beitrag der verhaltenswissenschaftlichen

werden konnten (Staehle 1991b: 721). Staehle bewertet die Debatte um ein Human Resource Accounting System dennoch als überwiegend positiv, da sich das Management nun über den Wert eines Arbeitnehmers ebenso Gedanken macht, wie über den Wert einer andere Resource (Staehle 1988: 579, 1989: 390).

³⁶ Die Humankapitaltheorie steht dem zuvor erwähnten Human Resource Accounting Systemen inhaltlich sehr nahe und war eine der Grundlagen für deren Konzeption.

Forschung (Maslow 1954; Agyris 1957; Herzberg 1968; Likert 1967) nennt er insbesondere die Betonung der Integration der Arbeitnehmer in das Unternehmen, sowie das Erfordernis im Management, eine ständige Humanisierung der Arbeitswelt für das Erreichen einer besseren Arbeitsmotivation zu akzeptieren (Armstrong 1992: 17). Als Beitrag zur Erforschung der Organisationsentwicklung (Schein 1969) sieht er vor allem die Betonung von Prozessen innerhalb der Unternehmung, wobei er besonders den Prozeß hervorhebt, wie Arbeitnehmer sich in bestimmten Situationen verhalten, in denen sie mit anderen interagieren (Armstrong 1992: 17). Und schließlich werden von ihm die Analysen um die Organisationskultur genannt (Pascale/Athos 1981; Peters/Waterman 1982), die die Existenz korporativer Normen und Werte innerhalb der Unternehmung postulieren (Armstrong 1992: 18). Zusammenfassend lassen sich also mindestens drei Wurzeln des heutigen HRM festhalten:

1. eine von der Human Relations Bewegung beeinflusste verhaltenswissenschaftliche Managementforschung,
2. die Humankapitaltheorie innerhalb der Ökonomie und
3. die Erforschung japanischer Managementenerfolge.

Zur Einschränkung des Konzepts wollen wir uns nun den "klassischen" Ansätzen des HRM zuwenden, um so die jeweils entscheidenden HRM-Elemente gemäß der einzelnen Ansätzen herauszuarbeiten.

4.2. Die zwei klassischen Ansätze des HRM

Die zwei klassischen Ansätze des HRM stammen aus Amerika und wurden zu Beginn der 80er Jahre veröffentlicht (Staehele 1988, 1989). Von den amerikanischen Ansätzen kann man als die zwei Wichtigsten den *Michigan*-Ansatz und den *Harvard*-Ansatz voneinander unterscheiden.³⁷ Erst in der zweiten Hälfte der 80er Jahre haben auch britische Autoren eigene Ansätze des HRM vorgestellt.³⁸ Während die amerikanischen Autoren entweder normative HRM-Elemente definieren oder bestimmte HRM-Elemente aus der Praxis ableiten, vergleichen die britischen Autoren zumeist normativ oder empirisch abgeleitete HRM-Elemente mit den jeweiligen Elementen des traditionellen Personalmanagements. Da diese Vorgehensweise fast

³⁷ Neben dem Michigan und dem Harvard-Ansatz kann auch der am MIT entwickelte Strategic-Choice Ansatz genannt werden, der das HRM aus der Perspektive der amerikanischen Forschung über Arbeitsbeziehungen bearbeitet (Kochan et al. 1986). Dabei ist es das Hauptanliegen des Strategic-Choice Ansatzes, daß für die Akteure auf allen Ebenen der Arbeitsbeziehungen strategische Entscheidungsspielräume bestehen, die sie nutzen können, wenn sie diese identifizieren.

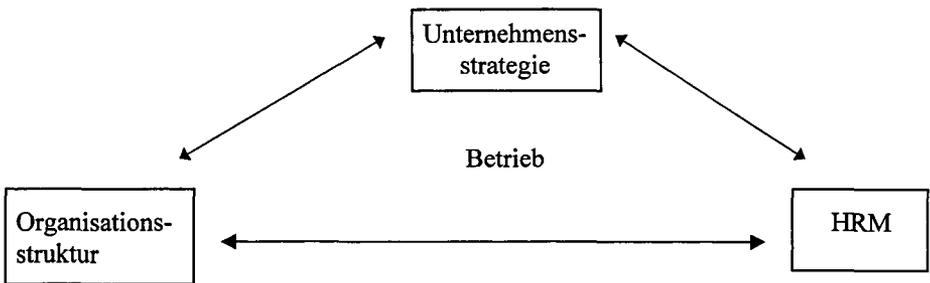
³⁸ Conrad findet neben dem Michigan- und Harvard-Ansatz des HRM noch den INSEAD-Ansatz, den Züricher Ansatz und den entscheidungsorientierten Ansatz (Conrad 1991: 421f). Singh sieht ebenfalls die Arbeiten von Likert, Schultz und Schuster als wichtige HRM-Ansätze, wobei alle drei Ansätze die Behandlung der menschlichen Arbeitskraft als wichtigste Ressource innerhalb der Organisation gemeinsam haben (Singh 1992: 130).

ausschließlich von britischen Autoren verwendet wird, wird sie auch häufig als "dominant approach of HRM in Great Britain" bezeichnet (Goss 1994: 1).

4.2.1. Der Michigan-Ansatz des HRM

Inspiziert durch japanische und deutsche Wirtschaftserfolge hat sich eine Forschergruppe der Universität Michigan mit der Verbindung von Strategie und HRM beschäftigt (Devanna et al. 1981; Tichy et al. 1982; Fombrun et al. 1984). Ziel der Autoren ist die Verankerung des HRM als wichtigem Teil der Organisationsstrategie. Strategie wird definiert als Prozeß, durch den fundamentale Aufträge und Ziele der Organisation formuliert werden, und als Prozeß, durch den die Organisation ihre Ressourcen nutzt, um die vorgegebenen Ziele zu erreichen (Tichy/Fombrun/Devanna 1982: 47). Ein strategisches Management muß nach dem Michigan-Ansatz die drei Komponenten Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur und HRM berücksichtigen, die wie folgt interagieren:

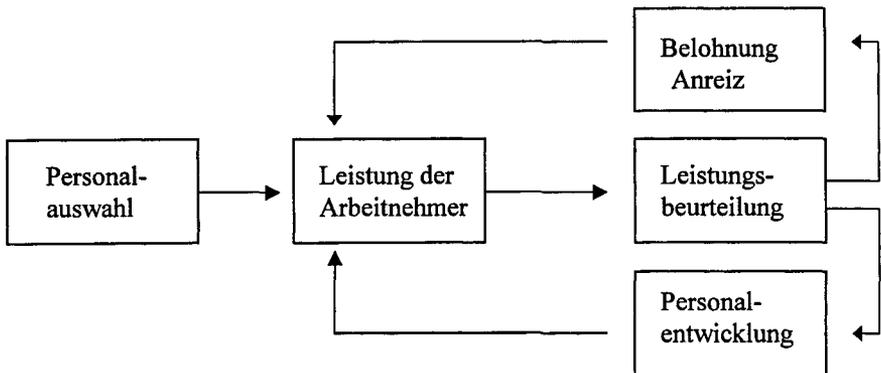
Abb. 6: Strategisches Management nach dem Michigan-Ansatz



Das wirklich neue an den drei Elementen des strategischen Managements ist die Verbindung von Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur mit dem HRM. Der Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur wurde bereits Anfang der 60er Jahre von Chandler untersucht (Chandler 1980). Chandler kam in seiner Untersuchung zu dem Ergebnis, daß die Struktur einer Organisation ihrer Strategie folgt. Dieses Ergebnis wird von den Autoren des Michigan-Ansatzes übernommen. Auch hier wird der Unternehmensstrategie die zeitliche Priorität vor den beiden anderen Elementen zuerkannt. Die Organisationsstruktur und das HRM folgen somit der Unternehmensstrategie. Das fundamentale Problem des strategischen Managements sehen die Autoren darin, die direkte Ausrichtung von Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur und HRM beständig aufrechtzuerhalten. Im Sinne dieses Zusammenhangs werden mit Personalauswahl, Leistungsbeurteilung, Belohnungs- und Anreizsysteme sowie Personalentwicklung vier Elemente des HRM unterschieden.

Diese vier Elemente werden zu einem HRM-Zyklus zusammengefaßt, wobei die zentrale Variable in diesem Zyklus eindeutig die *Leistung der Arbeitnehmer* ist (Tichy/Fombrun/Devanna 1982: 50). Die Leistung der Arbeitnehmer soll durch die vier Elemente des HRM auf der betrieblichen Ebene positiv verstärkt werden.

Abb. 7: Der HRM-Zyklus nach dem Michigan Konzept



Um den HRM-Zyklus auf alle Organisationen übertragen zu können, greifen die Autoren die Annahme Anthonys (1965) von einer unterschiedlichen Managementtätigkeit auf einer strategischen, taktischen und operativen Ebene auf.³⁹ Nach dieser Unterscheidung werden auf der strategischen Ebene langfristige Ziele definiert, auf der taktischen Ebene Wege gesucht, diese Ziele zu erreichen, und auf der operativen Ebene die täglichen Managementtätigkeiten ausgeübt, um die Wege zum Ziel tatsächlich zu gehen (Tichy/Fombrun/Devanna 1982: 51). Die vier Elemente des HRM haben auf allen drei Ebenen der Managementtätigkeit Relevanz, wobei die Autoren klar die strategische Ebene als die wichtigste hervorheben (Staehele 1990b: 728). Gemäß der Bedeutung der strategischen Ebene werden die vier HRM-Elemente jeweils unter einer strategischen, längerfristigen Perspektive gesehen. Die Autoren sprechen dann nicht mehr von Personalauswahl, sondern von einer *strategischen Personalauswahl*. Die strategische Personalauswahl "beinhaltet dabei die Gestaltung eines Auswahlsystems zur Steuerung interner Personalbewegungen sowie zur strategiegerechten Planung des Personalbedarfs" (Liebel/Oechsler 1994: 8).

Der Michigan-Ansatz des HRM hat in den 80er Jahren und bis in die Mitte der 90er Jahre eine große Anzahl von amerikanischen, britischen und deutschen Arbeiten⁴⁰

³⁹ Evans sieht ebenfalls drei Ebenen der Strategie: "coporate level, divisional level and business element level". Dabei fragt er, wie HRM in einer strategisch orientierten, multi-produktmarkt, multi-nationalen Firma formuliert werden kann (Evans 1986: 107).

⁴⁰ Zur Rezeption von strategischem Personalmanagement in der bundesdeutschen Literatur ab

beeinflusst, die ebenfalls die besondere Bedeutung der Strategie für das HRM betonen (Purcell/Ahlstrand 1994).⁴¹ Eine der wichtigsten Weiterentwicklungen des Michigan-Ansatzes ist dabei die Verbindung von Strategie und HRM durch Kochan und Barocci (1985) gewesen. Die Autoren betonen in ihrer Arbeit die Notwendigkeit, den Lebenszyklus von Produkten oder Organisationen mit einem strategischen HRM zu verbinden (Kochan/Barocci 1985: 101). Als typische Stufen eines Produktlebenszyklusses nennen sie Beginn, Wachstum, Reife und schließlich Niedergang eines Produkts. Die Forderung der Autoren lautet, die Mitarbeiter durch HRM strategisch auf die jeweils folgende Stufe einzustellen. Schuler formuliert unter einer explizit strategischen Perspektive, in der er ebenfalls einen starken Bezug zu Produktlebenszyklen herstellt, mit Recruitment, Career Paths, Promotions, Socialization und Openness fünf Aspekte von HRM (Schuler 1989: 160).⁴² *Recruitment* umfaßt die Frage, wo die Arbeitnehmer rekrutiert werden sollen. *Career Paths* bestimmen, welche Karrierewege von den Arbeitnehmer eingeschlagen werden sollen. *Promotions* steht dafür, wie viele Karriereleitern im Betrieb eingerichtet werden sollen. *Socialisation* spricht den Aspekt der Sozialisation in die gemeinsame Wert- und Normbasis an, indem gefragt wird, bis zu welchem Grad die Mitarbeiter sozialisiert werden sollen. *Openness* meint den Grad, wie stark Firmen relevante Informationen an ihre Mitarbeiter weitergeben sollen.⁴³

Der Michigan-Ansatz hat nicht nur amerikanische, sondern auch britische Autoren beeinflusst. So betonen Hendry und Pettigrew die Benutzung eines Personalbedarfsplans, die Existenz fixierter Führungsgrundlagen des Personalmanagements, die Verbindung von HRM-Praktiken und allgemeiner Geschäftsplanung und die Sichtweise der Arbeitnehmer als strategische Ressource für das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen als Hauptelemente des strategischen HRM (Hendry/Pettigrew 1986: 4). Im Sinne des Michigan-Ansatzes wird auch hier die Personalplanung sowie die Verbindung der HRM-Praktiken mit der Geschäftsplanung betont. Miller stellt ebenfalls die Integration von HRM mit der strategischen Geschäftsplanung im Betrieb als entscheidend heraus (Miller 1987, 1992: 147).⁴⁴ Purcell und Ahlstrand he-

Mitte der 80er Jahre, siehe Wolfgang Staehle (Staehle 1991b: 730ff).

⁴¹ Für die Vielzahl weiterer amerikanischer Artikel stehen Dyer (1984) und Evans (1986). Für die britischen Arbeiten können stellvertretend die Artikel von Hendry und Pettigrew (1986, 1990) genannt werden. Als Vertreter der deutschsprachigen Literatur seien Ackermann (1986) und Marr (1986) genannt.

⁴² Mit diesen fünf Aspekten versucht er eine Erweiterung des "strategic choices framework" von Kochan et al. (1984) (Schuler 1989: 172). Nach Kochan et al. enthalten "nicht-strategische" Arbeitsbeziehungen die folgenden Funktionen: Sie sind separat von der Geschäftsplanung, reaktiv, kurzfristig, von keinerlei Interesse für die Geschäftsführung und determiniert von gesetzlichen Bestimmungen.

⁴³ Dieser Punkt ähnelt dem in nächsten Punkt herausgestellten zentralen HRM-Ziel des Harvard-Ansatzes, der Partizipation.

⁴⁴ Strategische Geschäftsplanung im Betrieb (Business Strategy) wird dabei folgendermaßen definiert: "The direction in which the enterprise is going to its environment in order to

ben den gleichen Zusammenhang hervor, wobei sie für multi-divisionale Betriebe eine zusätzliche Bedeutung der strategischen Ausrichtung des HRM annehmen (Purcell/Ahlstrand 1994: 1, 30). Auch Ramsay sieht die Notwendigkeit für eine Human Resource Strategie "to be an integral part of business strategy, with labour utilization approaches reflecting and marketing priorities" (Ramsay 1992: 233). Miller sieht insgesamt vier Komponenten einer organisatorischen Strategie und leitet daraus die folgende Definition eines strategischen HRM ab: "Those decisions and actions which concern the management of employees at all levels in the business and which are related to the implementation of strategies directed towards creating and sustaining competitive advantage" (Miller 1987: 352).

Ackermann (1986) stellt die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung von 80 Unternehmen in Deutschland und Österreich zum Thema strategisches HRM vor. Dabei findet er fünf Faktoren, welche die Ausgestaltung eines strategisches HRM determinieren (Ackermann 1986: 67): die Geschäftsstrategie, die Organisationsumwelt, die Organisationsstruktur, die Betriebsgröße und die Verfügbarkeit von Ressourcen. Er bietet darüber hinaus verschiedene Typologien eines strategischen HRM an, wobei er die eine (Miner-Wächter-Classification of HRM) theoretisch ableitet, während er die andere auf der Basis seiner empirischen Ergebnisse faktoranalytisch findet.⁴⁵ Insgesamt kommt er zu den folgenden vier zentralen Ergebnisse:

1. Die HRM Strategie folgt zeitlich der Geschäftsstrategie.
2. Die HRM Strategie ist größtenteils unabhängig von Kontextvariablen. Die einzige Ausnahme bildet hier ein größerer Konkurrenzdruck, der einen Einfluß auf die administrative Strategie hat.
3. Die HRM Strategie ist im Prinzip unabhängig von der Firmengröße. Auch hier bildet wiederum die administrative Strategie eine Ausnahme, die sehr stark mit der Firmengröße variiert.
4. Die HRM Strategie variiert mit diversen Aspekten der Organisationsstruktur, die sowohl das Bedürfnis als auch die Durchführbarkeit der verschiedenen Typen von HRM-Strategien determinieren.

Diese Ergebnisse von Ackermann sind für uns aus zweierlei Gründen von Interesse: Zum einen stellen sie eine der wenigen empirischen Arbeiten im Kontext des Michigan-Ansatzes des HRM dar. Zum anderen bestätigen sie empirisch die Grundannahmen des Michigan-Ansatzes, daß die Geschäftsstrategie zeitlich Priorität vor der allgemeinen Human Resource Strategie hat.

Obwohl die Bedeutung dieses Ansatzes unumstritten ist, bleibt er nicht ohne Kritik. Staehle wendet etwa ein, daß der Michigan-Ansatz zu sehr dem alten Anpassungs-

achieve sustainable competitive advantage" (Armstrong 1992: 49).

⁴⁵ Insgesamt konnte Ackermann mittels einer rotierten Faktoranalyse vier HRM-Faktoren isolieren: (1) Development strategy, (2) control strategy, (3) administrative strategy und (4) scanning strategy.

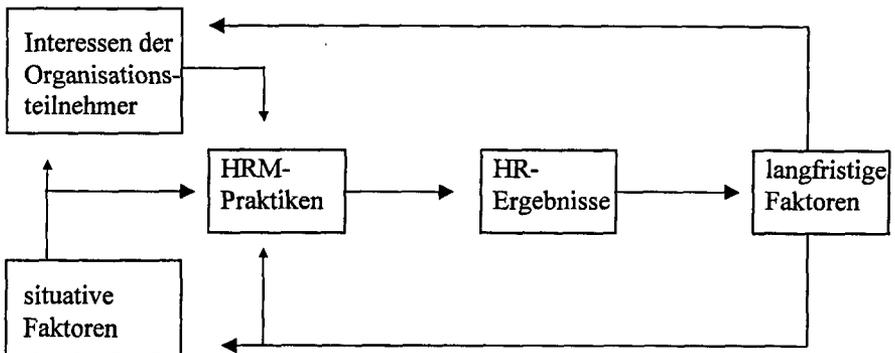
denken des Personalmanagements verhaftet bleibt, und daß es zudem die große Bedeutung vergangener personalpolitischer Maßnahmen für die zukünftige Strategieformulierung unterschätzt (Staehe 1989: 392). Oechsler sieht eine zu einseitige Konzentration des Ansatzes auf den Kontext der Arbeitsbeziehungen in den USA, wodurch sich eine Überbetonung der Managementseite und eine Vernachlässigung der Gewerkschaften ergibt, die im europäischen Kontext aber berücksichtigt werden müßten (Oechsler 1992).

Festzuhalten bleibt, daß der Michigan-Ansatz des HRM eine *strategische Ausrichtung des HRM* propagiert. Die Strategie ist danach die grundlegende Orientierung des HRM. Das bedeutet, die aufgelisteten vier Elemente des HRM nach dem Michigan Ansatz können jeweils unter einer strategischen Perspektive wie folgt zusammengefaßt werden: strategische Personalauswahl, strategische Leistungsbeurteilung, strategische Belohnungs- und Anreizsysteme und strategische Personalentwicklung.

4.2.2. Der Harvard-Ansatz des HRM

Ein zweiter Ansatz in der amerikanischen Literatur ist der Harvard-Ansatz des HRM. Dieser Ansatz spielt seit der Einführung eines neuen MBA-Pflichtkurses an der Harvard Business School 1981 für die Ausbildung zukünftiger Manager eine große Rolle. Für die Autoren des Harvard-Ansatzes beinhaltet das HRM alle Entscheidungen und Handlungen des Managements, die die Beziehungen zwischen der Organisation und den Arbeitnehmern betreffen (Beer et al. 1985: 1). Damit hat der Harvard-Ansatz weniger die Verbindung von Strategie und HRM als vielmehr die Betonung des HRM als *General Management-Ansatz* im Blick (Beer et al. 1985: 9; Staehe 1989: 392). Aus der alternierenden Sichtweise des HRM ergibt sich ein anderer HRM-Zyklus als im Michigan-Ansatz.

Abb. 8: Der HRM-Zyklus nach dem Harvard-Ansatz

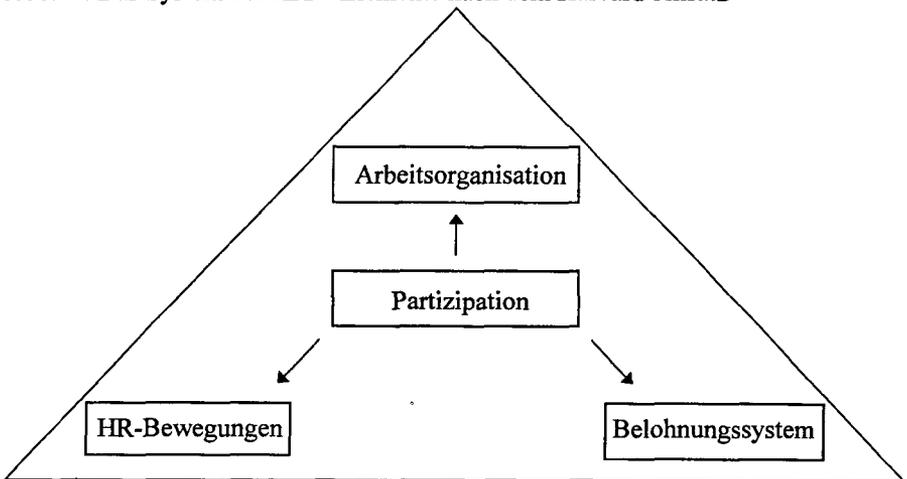


Dieser HRM-Zyklus umfaßt insgesamt fünf Elemente. Dabei sind die situativen Faktoren und die Interessen der Organisationsteilnehmer die zwei wichtigsten Ein-

flußfaktoren auf die HRM-Praktiken. Unter den situativen Faktoren verstehen die Autoren alle Einflußfaktoren, die in der Umwelt einer Organisation eine bedeutende Rolle spielen, wie beispielsweise Gesetze, soziale Werte, Gewerkschaften, Arbeitsmarkt und die allgemeinen Wirtschaftsbedingungen (Beer et al. 1985: 17). Die situativen Faktoren beeinflussen die HRM-Praktiken zweifach: zum einen wirken sie direkt auf das HRM, zum anderen verändern sie die HRM-Praktiken indirekt über die Einflußnahme auf die Interessen der Organisationsmitglieder. Die Gruppe der Organisationsteilnehmer wiederum besteht aus den Anteilseignern, dem Management, den Arbeitnehmern, der Regierung, der Kommune und den Gewerkschaften. Dabei sind die Arbeitnehmer nach dem Harvard-Ansatz die wichtigste Gruppe der Organisationsteilnehmer. Dem Management wird die Rolle eines Vermittlers zwischen den unterschiedlichen Interessen aller Organisationsteilnehmer zugeschrieben (Beer et al. 1985: 11). Aus dieser speziellen Sichtweise, die den Arbeitnehmer als wichtigste Gruppe innerhalb der Organisation sieht, ergibt sich auch eine besondere Anwendung der vier HRM-Elemente Partizipation (Employee Influence), Human Ressource Bewegungen (z.B. Personalbeschaffung, -einsatz und -entlassung), Belohnungssystem und Arbeitsorganisation.

Geprägt von der besonderen Bedeutung des Arbeitnehmers innerhalb der Organisation steht die *Partizipation* im Zentrum des HRM. Sie ist die zentrale Perspektive bei der Formulierung der anderen HRM-Elemente. Jede dieser HRM-Elemente muß nach dem Prinzip gestaltet sein, den Arbeitnehmern einen größtmöglichen Einfluß auf die Entscheidungen im jeweiligen Bereich zu geben. Die Anwendung der HRM-Elemente und die Orientierung dieser Elemente an dem Prinzip der Partizipation beeinflusst dann unmittelbar die HR-Ergebnisse. Aus den so gewonnenen Prämissen ergibt sich das folgende System der HRM-Elemente:

Abb. 9.: Das System der HRM-Elemente nach dem Harvard-Ansatz



Der Harvard-Ansatz läßt sich zusammenfassend als General-Management-Perspektive des HRM bezeichnen, wobei die Stellung des Arbeitnehmers als wichtigster Organisationsteilnehmer betont wird. Guest beurteilt den Harvard-Ansatz des HRM kritisch als zu idealistisch und zu wenig realistisch. Er sieht zudem große Schwierigkeiten darin, dieses Modell auf andere Länder zu übertragen (Guest 1987: 510). Trotz dieser Kritik ist auch der Harvard-Ansatz richtungsweisend für viele Autoren. In einem Übersichtsartikel über HRM in den USA konnte Strauss "Partizipation der Arbeitnehmer" als eine der wichtigsten HRM-Elemente in vielen Arbeiten zum HRM identifizieren. Dabei war die Betonung der Partizipation stets mit der Hoffnung verbunden, daß damit die Zufriedenheit der Arbeitnehmer steigt, ihre Bindung an die Organisation wächst und die Organisation schließlich effektiver wird (Strauss 1992: 33). Storey sieht ebenfalls Partizipation als eine der wichtigsten HRM-Elemente an (Storey 1992: 255). Ramsay hat entdeckt, "that the 1980s saw a shift in the flavour and substance of discussions of employee participation in the workplace" (Ramsay 1992: 208). Beaumont findet bei einem Überblick über die amerikanische Literatur als Hauptelemente des HRM einen gut entwickelten internen Arbeitsmarkt, eine flexible Arbeitsorganisation, ein ausbildungsbasiertes Bezahlungssystem, eine Förderung der Kommunikation und insbesondere die Steigerung der Partizipation (Beaumont 1992: 27). Festzuhalten bleibt, daß der Harvard-Ansatz des HRM vier zentrale HRM-Elemente bestimmt, die in unterschiedlichen Organisationsformen unterschiedlich ausgerichtet sein können: Partizipation (Employee Influence), HR-Bewegungen (z.B. Personalbeschaffung, -einsatz und -entlassung), Belohnungssystem und Arbeitsorganisation.

4.3. HRM und traditionelles Personalmanagement

Bei der Darstellung der zwei grundlegenden amerikanischen Ansätze des HRM kristallisieren sich vor allem zwei zentrale HRM-Elemente heraus. Zum einen die langfristige, *strategische Ausrichtung* des HRM und zum anderen die besondere Sichtweise der Arbeitnehmer innerhalb des Unternehmens, die zu *Partizipation* und letztlich zu einer größeren Bindung der Arbeitnehmer an den Betrieb führen soll. Fraglich scheint hier jedoch, ob diese Aspekte tatsächlich neu sind oder ob es sie nicht bereits schon im herkömmlichen Personalmanagement gegeben hat (Guest 1989a, 1989b; Legge 1989; Storey 1989, 1992; Beaumont 1991; Tuorinsuo 1994). Zur Beantwortung dieser Frage sind zumeist britische Autoren so vorgegangen, daß sie die grundlegenden Prinzipien des HRM mit denen des herkömmlichen Personalmanagements verglichen haben, um so die tatsächlichen Unterschiede zwischen den beiden Managementformen zu identifizieren (O'Reilly/Anderson 1982, Torrington 1989, Wächter 1992). Dabei sind die Autoren überwiegend von den Erkenntnissen der amerikanischen Ansätze ausgegangen, ohne jedoch eine Trennung zwischen den beiden Ansätzen vorzunehmen. Sie haben vielmehr gezeigt, daß nur eine *Synthese* beider Ansätze sinnvoll ist.

Legge kommt bei dem Vergleich von britischen Abhandlungen über HRM und Personalmanagement zu dem Schluß, daß viele Autoren große Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Managementformen festgestellt haben (Legge 1989: 20f).⁴⁶ So wird in der Literatur häufig die Betonung der Integration von Personalmanagement und HRM in die organisatorischen Ziele hervorgehoben. Auch kommt bei beiden Managementrichtungen den Linienmanagern eine besondere Bedeutung zu (Guest 1988). Schließlich steht sowohl beim Personalmanagement als auch beim HRM das Individuum im Vordergrund, was auch die gemeinsame Handlungsmaxime "die richtigen Leute auf die richtigen Positionen" widerspiegelt (Legge 1989: 26). Neben diesen Gemeinsamkeiten findet Legge auch eine große Anzahl an Unterschieden zwischen den beiden Managementrichtungen. Sie führt aus, daß das HRM - im Gegensatz zum herkömmlichen Personalmanagement - nicht nur die Personalentwicklung der Mitarbeiter fördert, sondern ebenso gezielt auf die *Weiterbildung der Linienmanager* hinarbeitet. Daraus ergibt sich eine veränderte Rolle des Linienmanagers, der sich in seinem gesamten Führungsstil an die Prinzipien des HRM halten soll (Purcell 1994: 210).⁴⁷ Diese Prinzipien sind jedoch nicht frei wählbar, sondern sollen idealerweise in einer gemeinsamen *Unternehmenskultur* verankert sein (Legge 1989: 28).⁴⁸ Als den größten Unterschied zum Personalmanagement stellt Legge deshalb die Betonung einer gemeinsamen Unternehmenskultur durch das HRM heraus.

Über die Befunde von Legge hinaus kann man in der Literatur weitere Unterschiede finden. Zum einen wird gemäß des Michigan-Ansatzes die unterschiedliche zeitliche Perspektive der beiden Managementrichtungen betont. Während das herkömmliche Personalmanagement in der Regel eine kurzfristige Planungsperspektive hat, in der eher ad-hoc Entscheidungen fallen, zeichnet sich das HRM durch eine langfristige Perspektive aus, die eine strategische Planung ermöglicht (Guest 1987: 507; Keenoy 1990: 3). Zum anderen wird die unterschiedliche Sichtweise hinsichtlich der Einheit des Betriebes aufgeführt. Dabei wird dem herkömmlichen Personalmanagement eine eher pluralistische Sichtweise des Betriebes unterstellt, die vorwiegend kollektive Vereinbarungen fördert und zu einer geringen Bindung der Arbeitnehmer an das Unternehmen führt. Demgegenüber wird der Betrieb im HRM eher unitaristisch gesehen, was wiederum individuelle Vereinbarungen fördert und eine größere Bindung der Arbeitnehmer zur Folge hat (Guest 1987: 507; Horwitz 1990: 5). Unter einer unitaristischen Sichtweise des Betriebes verstehen die Autoren die Sichtweise von Arbeitnehmern und Management als zwei Gruppen innerhalb eines Betriebes, die ein

⁴⁶ Legge bezieht sich dabei insbesondere auf die folgenden vier Autoren: Fowler (1987); Guest (1987); Armstrong (1987); Farnham (1988). Siehe darüber hinaus auch Armstrong (Armstrong 1992: 34).

⁴⁷ Als Autor der deutschen Betriebswirtschaftslehre sieht Wächter "eine Entwicklung weg von der Zentralisierung und Professionalisierung des Personalbereichs und hin zu einer Reintegration formal ausgegliederter Personalfunktionen (...) zurück in die Linie" (zit. nach Staehle 1991b: 719).

⁴⁸ Siehe auch Dierkes (1988).

gemeinsames Ziel verfolgen. Auf die Kategorien von Konflikt und Kooperation übertragen, können wir nach den Arbeiten von Deutsch bei einer gemeinsamen Zielverfolgung auch von Kooperation sprechen. Die unitaristische Sichtweise unterstellt also Kooperation zwischen den Akteuren im Betrieb.

Beaumont hebt hervor, daß sich das herkömmliche Personalmanagement hauptsächlich mit der Administration der Arbeitnehmer beschäftigt und sich vom HRM in den folgenden Punkten unterscheidet: Gezielte Personalplanung, individualistischer Bezugsrahmen, Betonung einer Unternehmenskultur, Konzentration auf Team- und Gruppenarbeit, dem Verständnis, daß HRM einen wichtigen Beitrag zur organisatorischen Effektivität herstellt und schließlich der Langzeit-Perspektive des Arbeitspotentials der Arbeitnehmer (Beaumont 1992: 21).⁴⁹ Armstrong hebt ebenfalls auf die beiden Hauptunterschiede Strategie und Kultur ab, wenn er seinen Überblick über die einschlägige Literatur wie folgt zusammenfaßt: "Perhaps the most significant difference is that HRM is based on a management and business-oriented philosophy. It is a central, senior management-driven strategic activity, and it is developed, owned and delivered by management as a whole to promote the interests of the organization which they serve" (Armstrong 1992: 38).

Einige Autoren haben auch differenziertere Unterscheidungen zwischen herkömmlichem Personalmanagement und HRM vorgelegt. Guest erreicht eine Abgrenzung der beiden Managementrichtungen, indem er Stereotypen von herkömmlichen Personalmanagement und HRM bildet, die er gegeneinander stellt. Als Resultat dieses Versuchs erhält er die folgende Unterteilung (Guest 1987: 507):

Tab. 1: Stereotypen von HRM und Personalmanagement nach Guest

	<i>Personalmanagement</i>	<i>HRM</i>
Planungsperspektive	kurzfristig	langfristig
Psychologische Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber	Unterwerfung der Arbeitnehmer (Compliance)	Bindung der Arbeitnehmer (Commitment)
Kontrollsystem	Externe Kontrolle	Selbstkontrolle
Perspektive der Arbeitsbeziehungen	pluralistisch	unitaristisch
bevorzugte Struktur	bürokratisch, formale Rollen der Arbeitnehmer	organisch, flexible Rollen der Arbeitnehmer
Rolle der Personalabteilung	Spezialisten	weitgehend in Linie integriert
Bewertungskriterien	Kostenminimierung	Maximale Nutzung der menschlichen Fähigkeiten

⁴⁹

Beaumont verweist an dieser Stelle als Referenz auf Mahoney und Deckop (1986: 229-234).

Hier wird ebenfalls die langfristige Planungsperspektive im HRM als ein zentraler Unterschied zum herkömmlichen Personalmanagement genannt. Weiter fällt die Selbstkontrolle der Arbeitnehmer sowie die unitaristische Sichtweise der Arbeitsbeziehungen auf. Wenn wir uns nochmals vergegenwärtigen, daß mit unitaristisch die gemeinsame Zielerreichung und damit im Sinne der im vorherigen Kapitel erarbeiteten Merkmale Kooperation gemeint ist, kann hier vielleicht zwischen kooperativen Arbeitsbeziehungen beim HRM und nicht-kooperativen Arbeitsbeziehungen beim herkömmlichen Personalmanagement unterschieden werden. Dies ist nicht nur ein wichtiger Unterscheidungspunkt, sondern kann auch als Hinweis für die Beantwortung unserer Frage verstanden werden, wie Kooperation im Betrieb aufgebaut wird und ob HRM dabei eine wichtige Rolle spielt. Übertragen wir dies darüber hinaus auf die eingangs vorgestellte Sozialordnung im Betrieb, können wir vermuten, daß das herkömmliche Personalmanagement eher in Betrieben mit instrumentalistischer Sozialordnung vorkommt, während das HRM in Betrieben mit gemeinschaftlicher Sozialordnung zu finden ist. Ob das HRM aber gezielt zur Veränderung des einen in den anderen Typus führt, bleibt an dieser Stelle weiter offen.

Die wohl umfangreichste Differenzierung zwischen herkömmlichem Personalmanagement und HRM wurde von Storey vorgelegt. Mit Hilfe von Idealtypen hat Storey insgesamt 27 Unterscheidungspunkte erarbeitet (Storey 1992: 35).⁵⁰ Er unterscheidet dabei vier Hauptdimensionen: Voraussetzungen und Annahmen, strategische Aspekte und Schlüsselinstrumente der beiden Ansätze sowie die Rolle des Linienmanagements. Als zentrale Elemente der ersten Dimension differenziert er zwischen einer pluralistischen Sichtweise mit institutionalisierter Konfliktbewältigung beim herkömmlichen Personalmanagement und einer unitaristischen Sichtweise verbunden mit einer "Unterbetonung des Konflikts" beim HRM. Auch dies kann wiederum als Hinweis für den Zusammenhang von HRM und Kooperation gewertet werden. Bei den strategischen Aspekten sieht er den Geschäftsplan für das herkömmliche Personalmanagement als eher unbedeutend an, während er für das HRM zentral ist. Bei der Dimension "Linienmanagement" liegt der Unterschied in der Beurteilung der "Schlüsselmanager für die Personalarbeit in der Organisation". Diese Schlüsselrolle wird im herkömmlichen Personalmanagement eher vom Personalmanager ausgeübt, während sie im HRM den Linienmanagern zukommt. Auf der letzten Dimension unterscheidet sich das herkömmliche Personalmanagement vom HRM in der Art der Arbeitsbeziehungen: Während im herkömmlichen Personalmanagement eher kollektive Tarifverträge bevorzugt werden, wird im HRM die Bedeutung des individuellen Arbeitsvertrags betont. Dabei achtet das herkömmliche Personalmanagement darauf, daß die schriftlichen Vertragsinhalte auch tatsächlich genau nach dem jeweils geltenden Inhalt eingehalten werden, während es das Ziel des HRM ist, die Arbeitnehmer so zu binden, daß sie über ihren Vertrag hinaus arbeiten.

⁵⁰ Diese Idealtypen sind in der Literatur akzeptiert und werden zunehmend aufgegriffen. Siehe dazu beispielsweise Armstrong (1992: 37) und Goss (1994: 3).

Wir haben in den letzten beiden Punkten einige normative Ansätze des HRM hinsichtlich ihrer jeweiligen Elemente untersucht. Dabei konnten wir als Hauptelement des Michigan-Ansatzes die *strategische Orientierung des HRM* und als Hauptelement des Harvard-Ansatzes die *Partizipation der Arbeitnehmer* festhalten. Wir haben weiter gesehen, daß die meisten britischen Autoren übereinstimmend Unterschiede zwischen dem HRM und dem herkömmlichen Personalmanagement identifiziert haben, die sich auf eine unterschiedliche Perspektive des HRM (strategisch, längerfristig) sowie eine unternehmenskulturelle Basis des HRM zurückführen lassen. Wenn wir an dieser Stelle nochmals alle erwähnten Hauptunterschiede zusammenfassen, erhalten wir die folgenden sieben zentralen Punkte, in denen sich das HRM hauptsächlich vom herkömmlichen Personalmanagement unterscheidet:

1. die gezielte Entwicklung des Personals,
2. die Betonung auch der Entwicklung der Linienmanager,
3. die Stärkung der Personalverantwortung der Linienmanager,
4. die Betonung einer gemeinsamen Unternehmenskultur,
5. die langfristige Planungsperspektive, die strategische Entscheidungen ermöglicht,
6. die gezielte Förderung der Kommunikation und
7. die gezielte Förderung der Partizipation im Betrieb.

Sprechen wir im weiteren Verlauf der Arbeit von HRM, sind damit explizit diese sieben HRM-Elemente gemeint. Wenn wir also das HRM als kooperatives Angebot des Managements vermuten, gehen wir von einem Angebot aus, daß diese sieben HRM-Elemente ganz oder zumindest teilweise beinhaltet. Wir werden deshalb prüfen, ob diese sieben HRM-Elemente - oder vielleicht nur einige von ihnen - tatsächlich dazu beitragen, daß die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen im Betrieb kooperativer werden, ob also Arbeitnehmer und Betriebsrat darauf auch tatsächlich mit Kooperation antworten. Diese sieben HRM-Elemente gehen deshalb als unabhängige Variablen in die empirische Untersuchung ein.

4.4. Konkretisierung der sieben HRM-Elemente

Zunächst geht es aber darum, die eben aufgelisteten sieben HRM-Elemente weiter zu konkretisieren, um so größere Klarheit zu erreichen und dadurch deren Operationalisierung im empirischen Teil vorzubereiten. Gemäß des normativen Anspruchs, den Mitarbeiter als wichtigste Ressource für die Organisation zu sehen, betonten die HRM-Ansätze die gezielte *Entwicklung des Personals*. Darunter kann zunächst einmal verstanden werden, daß die benötigten Fähigkeiten der Mitarbeiter durch Training verbessert werden. Daneben soll den Mitarbeitern auch gezeigt werden, wie sie diese Fähigkeiten im Betrieb auch tatsächlich besser nutzen können. Konkret beinhaltet die gezielte Entwicklung des Personals die kontinuierliche Benutzung systematischer Schulungen und die Konzeption leistungsorientierter Schulungen, mit dem

Ziel, eine lernende Organisation zu schaffen (Armstrong 1992: 153). In unserer Untersuchung gaben 50 % der Betriebe an, eine Personalentwicklung durch fachliche Fortbildungsmaßnahmen für alle Mitarbeiter anzubieten. Weitere 44 % der Betriebe machen dieses Angebot für einzelne Mitarbeitergruppen. Darüber hinaus gibt es in 25 % der befragten Betriebe auch eine Personalentwicklung der Mitarbeiter durch persönliche Fortbildungsmaßnahmen. Dieses Angebot steht in weiteren 50 % nur einzelnen Mitarbeitergruppen zur Verfügung.

Neben der gezielten Entwicklung des Personals ist insbesondere *die Entwicklung der Linienmanager* erklärtes Ziel des HRM. Dies beinhaltet die zwei Aspekte der Managemententwicklung und der Karriereplanung. Unter Managemententwicklung kann eine Schulung der Linienmanager verstanden werden, die zum Ziel hat, die Führungskraft über ihre Personalverantwortung aufzuklären und ihr gleichzeitig die Instrumente zu vermitteln, um dieser Verantwortung gerecht zu werden. Daneben werden Ziele der Führungskraft vereinbart, die es ermöglichen sollen, die individuelle Leistung zu messen. Die gezielte Schulung und die Leistungserfüllung geht dann in die individuelle Karriereplanung der Führungskräfte ein (Armstrong 1992: 157, 159). Immerhin 40 % der befragten Betriebe benutzen eine individuelle Karriereplanung. In nur 16 % der Betriebe besucht eine Führungskraft keine *betriebsinterne* Schulung über Fragen der Führung, während das in 84 % der Fall ist. Dabei nehmen die Führungskräfte an solchen Schulungen in 60 % der Betriebe im Abstand von 2 oder mehr Jahren, in 20 % einmal im Jahr und in 4 % mehrmals im Jahr teil. 77 % der Betriebe schicken ihre Führungskräfte auf betriebsexterne Schulungen zu Führungsfragen.

Die *Linienmanager* sollen aber nach dem Anspruch des HRM nicht nur besser entwickelt werden, sie sollen auch vermehrt *Personalverantwortung* übernehmen. Damit ist gemeint, daß sich die Linienmanager wieder verstärkt ihrer Aufgabe als Führungskraft bewußt werden müssen, indem sie sich z.B. selbst um gute Beziehungen mit ihren Mitarbeitern bemühen. Sie können und sollen ihre Personalverantwortung nicht an die Personalabteilung delegieren. Das sieht in Deutschland folgendermaßen aus: 37% der Linienmanager sind alleine für die wichtigen Personalentscheidungen über Arbeitsbeziehungen verantwortlich, 22% der Linienmanager entscheiden in Absprache mit der Personalabteilung, 20% der Personalabteilungen entscheiden in Absprache mit den Linienmanagern und 16% der Personalabteilungen entscheiden alleine. Damit ist Deutschland im europäischen Vergleich Spitze, was die Personalverantwortung der Linienmanager angeht (Gunnigle et al. 1994: 149). Dies bestätigen auch die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung: In 35 % der Betriebe wurden in der letzten Zeit einzelne Führungsaufgaben zurück in die Linie verlagert. Weitere 10 % planen diese Verlagerung. Dazu lassen sich die Fachabteilungen in der Hälfte aller Betriebe durch die Personalabteilung häufig in Führungsfragen beraten. 60 % der befragten Betriebe gaben an, eine gute bis sehr gute Kommunikation zwischen Fach- und Personalabteilung zu besitzen und 37 % haben sogar eine personal-

politische Linie zur Stärkung der Personalverantwortlichkeit der Linienmanager.

Mit der Betonung einer gemeinsamen Unternehmenskultur ist im HRM *das Management der Unternehmenskultur* gemeint. Es hat zum Ziel, eine Kultur zu entwickeln, die das Management an die kohärente Strategie und Politik des HRM bindet. Es soll darüber hinaus ein positives Klima innerhalb der Organisation schaffen sowie das Verständnis und die Bindung der Mitarbeiter für die Werte der Organisation fördern (Armstrong 1992: 68). Von den befragten Betrieben gaben 20 % an, eine Definition der eigenen Unternehmenskultur zu besitzen, 12, 5 % gestalten diese sogar bewußt, z.B. mittels Projektgruppen zu Fragen der Unternehmenskultur. Immerhin 42 % haben schriftliche Führungsgrundsätze, die in 75 % der Betriebe auch tatsächlich gelebt werden.

Unter einer langfristigen Planungsperspektive, die strategische Entscheidungen erlaubt, wird ein *strategisches HRM* verstanden, in dem solche Entscheidungen getroffen werden, die einen wichtigen Langzeiteffekt auf die Arbeit sowie die Entwicklung der Mitarbeiter in der Organisation haben und die darüber hinaus die Beziehung zwischen Management und Arbeitnehmer nachhaltig beeinflußt (Armstrong 1992: 47). Konkret können wir dann von einem strategischen HRM sprechen, wenn Personalbedarfspläne benutzt werden, die HRM-Aktivitäten mit einer expliziten Geschäftsstrategie verbunden ist, die Mitarbeiter als strategische Ressource für zukünftigen Erfolg gesehen werden und es eine kohärente Personalpolitik bei der Planung von Personalsystemen gibt (Hendry/Pettigrew 1986). In unserer Untersuchung gaben 70 % der Betriebe an, über eine quantitative Personalbedarfsplanung zu verfügen, 24 % benutzen für alle Mitarbeiter sogar eine qualitative Personalbedarfsplanung. 80 % der Betriebe haben einen Planungszeitraum von 12 Monaten und mehr für die Personalbedarfsplanung. In 75 % der Betriebe spielen längerfristige wirtschaftliche Planungen eine Rolle bei der Personalplanung und 25 % der Betriebe besitzen eine explizit formulierte Personalpolitik zur Unterstützung der Geschäftspolitik.

Die *Förderung der Kommunikation* zwischen Management und Arbeitnehmer zielt darauf ab, daß das Management seine Pläne und Ziele an die Arbeitnehmer kommuniziert, die wiederum die Möglichkeit haben, eigene Vorstellungen dazu einzubringen. Als Kommunikationsmedien bieten sich Zeitungen, Aushänge oder Informationsveranstaltungen an. Nach den Vorstellungen des HRM ist es jedoch das Ziel, die zweiseitige Kommunikation zwischen Personen zu fördern (Armstrong 1992: 196). Dies zeigt sich in den befragten Betrieben z.B. in der Implementierung von bestimmten Programmen zur Kommunikationsförderung, wie Info-Veranstaltungen, „offen gesagt“ und „open door“. In 38 % der Betriebe gibt es Info-Veranstaltungen, weitere 14 % planen deren Einführung. „Offen gesagt“ und „open door“ praktizieren 10 %, weitere 6 % planen auch hier deren Einführung. Formalisierte Mitarbeitergespräche, die die Kommunikation ebenfalls fördern sollen, gibt es in 35 % der Betriebe, sie sind dazu in 11 % der Betriebe in Planung.

Mit *Partizipation im Betrieb* ist ein Prozeß gemeint, bei dem Management und Arbeitnehmer in gewissen Themen gemeinsam entscheiden, wobei es das erklärte Ziel ist, dadurch solche Lösungen zu erreichen, die den Interessen aller Beteiligten genügen (Armstrong 1992: 198). Die Partizipation ist dabei auf vier verschiedenen Ebenen denkbar: auf der Ebene des Arbeitsplatzes, des Managements, der Entscheidung über bestimmte Politiken und auf der Ebene der Eigentümer. In unserem Zusammenhang sind die beiden letztgenannten weniger relevant, da sie z.B. in Form der Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer ganz bestimmte Rahmenbedingungen benötigen. Wir wollen uns deshalb auf die beiden zuerst genannten Ebenen konzentrieren. Partizipation auf der Ebene des Arbeitsplatzes involviert z.B. Gruppensprecher bei der Kommunikation über relevante Arbeitsinformationen. Die Partizipation auf der Managementebene kann z.B. Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei solchen Fragen bedeuten, die ihre eigenen Arbeitsabläufe beeinflussen. Ein Instrument zum Erreichen dieser Partizipation ist der Qualitätszirkel. In 35 % der befragten Betriebe gibt es Qualitätszirkel, weitere 28 % planen deren Einführung. Die Partizipation der Arbeitnehmer bei relevanten Themen, etwa der Gestaltung der Personalentwicklung, wird in den Betrieben sehr unterschiedlich betrieben: Die Arbeitnehmer haben in 20 % einen starken Einfluß auf die Gestaltung, während sie in 30 % der Betriebe nur einen geringen Einfluß haben. In weiteren 50 % hängt dieser Einfluß von der jeweiligen Position des Arbeitnehmers ab. Immerhin 94 % der Betriebe gaben an, die Arbeitnehmer über solche Arbeitsänderungen, die deren Arbeitsbedingungen verändern vor der Entscheidung zu informieren. Dabei findet diese Information in 19 % von Anfang an, in 35 % während der Planung, in 28 % nach Abschluß der Planung und in 11 % vor der Umsetzung statt. 6 % der Betriebe informieren ihre Mitarbeiter erst bei der Umsetzung!

4.5. HRM-Elemente und Kooperation

Nachdem wir erarbeitet haben, aus welchen sieben Elemente das HRM besteht und was sich hinter diesen HRM-Elementen verbirgt, wollen wir weiter fragen, wieso das HRM überhaupt von Arbeitnehmern und Betriebsrat als kooperatives Angebot des Managements verstanden werden soll. Worin genau könnte das Kooperationsangebot liegen? Um diese Frage zu beantworten, sollen die HRM-Elemente unter dieser Fragestellung nochmals betrachtet werden.

Das erste HRM-Element ist die gezielte Entwicklung des Personals. Wenn das Management eine vermehrte Personalentwicklung der Mitarbeiter praktiziert, soll dies nach unseren theoretischen Überlegungen als kooperatives Angebot wirken. Die Begründung für eine solche Wirkung könnte darin liegen, daß diese Maßnahme für eine andere Sichtweise der Mitarbeiter durch das Management steht. Die Mitarbeiter werden nicht als Kostenfaktor, sondern als Ressource gesehen, die es zu entwickeln gilt. Dazu wird mit der Personalentwicklung der Mitarbeiter eine alte gewerkschaftliche Forderung nach Weiterbildung der Arbeitnehmer in die Tat umgesetzt. Die verstärkte

Personalentwicklung der Mitarbeiter könnte dabei, wenn sie verbunden mit einer strategischen Orientierung des HRM eine längerfristige Planungsperspektive hat, extreme Personalentlassungen verhindern, denn das Personal könnte frühzeitig auf einen zukünftigen Bedarf hin entwickelt werden. Aus der Verbindung der Personalentwicklung mit einer strategischen Orientierung entsteht eine gezielte Höherqualifikation der Mitarbeiter, die Rückwirkungen hat: Die Mitarbeiter sehen, daß sie vom Management als wichtige Ressource bewertet werden. Dadurch wird das Interesse der Mitarbeiter nach Weiterbildung und Anerkennung befriedigt, wobei das inhaltliche Ziel der Personalentwicklung vom Management unter Evaluation zukünftiger Anforderungen bestimmt wird.

Ebenso verhält es sich mit der gezielten Förderung der Kommunikation und der gezielten Förderung der Partizipation im Betrieb. Bei beiden Maßnahmen können wir vermuten, daß sie die Erwartungen der Mitarbeiter nach vermehrter Mitsprache im Betrieb erfüllen. Dadurch können die Mitarbeiter frühzeitiger Maßnahmen mit beeinflussen und gestalten, die ihren eigenen Arbeitsbereich betreffen. Es entsteht die neue Sichtweise des Mitarbeiters als Ressource, die nicht nur entwickelt, sondern sogar als eigenverantwortlich wahrgenommen wird. Zu diesem Verantwortungsbeußtsein gehört auch die Entwicklung der Linienmanager sowie die Stärkung der Personalverantwortung der Linienmanager. Beide Maßnahmen wirken zwar nicht direkt auf die Arbeitnehmer, sie wirken aber indirekt genau in diese Richtung, denn durch beide Maßnahmen wird eine Professionalisierung der Linienvorgesetzten erreicht, sich kompetent mit Personalfragen zu beschäftigen (Wächter 1987). Durch die so erhöhte Kompetenz können dann die einzelnen HRM-Elemente tatsächlich umgesetzt werden. Außerdem verankert die Betonung einer gemeinsamen Unternehmenskultur genau solche Wert- und Norminhalte, wie sie in der Sichtweise des Mitarbeiters als wichtige und verantwortungsvolle Ressource zum Tragen kommen. Die Formulierung dieser Sichtweise im Rahmen der Unternehmenskultur garantiert die Einhaltung der Besonderheiten des HRM, denn die Linienvorgesetzten müssen sich an diese Vorgaben weitgehend halten und werden über gezielte Schulungen darauf vorbereitet, mit dem Mitarbeiter in Rahmen der Vorgaben umzugehen. Die Maßnahmen wirken aber nicht nur auf den Mitarbeiter. Es kann vermutet werden, daß sie auch vom Betriebsrat als Angebot zur Kooperation verstanden werden, denn mit der Förderung von Kommunikation und Partizipation der Mitarbeiter werden genauso gewerkschaftliche Forderungen durch das Management umgesetzt, wie mit der vermehrten Weiterbildung der Mitarbeiter. Zudem werden die Linienvorgesetzten, die am unmittelbarsten Personalverantwortung tragen und die deshalb häufig Hauptadressaten des Betriebsrats sind, durch die Personalentwicklung der Vorgesetzten zu kompetenten Gesprächspartnern entwickelt. Wir können weiter vermuten, daß wegen dieser Professionalisierung und der Verankerung der Grundlagen im Rahmen einer Unternehmenskultur, die Anzahl von "selbstgestrickten" Führungsmodellen bei den Linienvorgesetzten sinkt. Das dürfte in den meisten Fällen zu einer Verbesserung des Klimas zwischen Management und Betriebsrat führen.

Wenn wir abschließend fragen, weshalb das HRM als kooperatives Angebot verstanden werden kann, dann lautet die Antwort: Weil der Mitarbeiter durch das HRM als wertvolle und verantwortungsbewußte Ressource behandelt wird. Dies entspricht der eigenen Sichtweise der Mitarbeiter und den Vorstellungen der Betriebsräte. Diese HRM-Elemente sind zudem mit erheblichen Kosten verbunden. Durch die Investition in das Humankapital findet eine Art "Selbstbindung" des Managements statt, das seine teuer entwickelten Arbeitnehmer nicht einfach auf den Arbeitsmarkt entlassen wird. Auch darin kann ein verstecktes Angebot zur Kooperation durch das Management gesehen werden. Wir können also durchaus von Kooperationsinhalten für die Arbeitnehmer und die Betriebsräte sprechen, wenn wir die HRM-Elemente unter dieser Perspektive betrachten.

4.6. Kritik am HRM

Wie in diesem Kapitel gezeigt wurde, erhebt das HRM den Anspruch, den Menschen als wichtigste Ressource in den Mittelpunkt seiner Konzeption zu stellen. Ihn zu fördern und zu entwickeln ist eine der Hauptaussagen dieses Managementansatzes. Hier ist sicherlich zu fragen, inwiefern es sich dabei um bloße Verbalisierung handelt und was in der betrieblichen Praxis tatsächlich geschieht. Nach der Rhetorik der theoretischen Ansätzen sind bestimmte Elemente des HRM, wie Förderung der Kommunikation, Förderung der Partizipation sowie eine verstärkte Personalentwicklung der Mitarbeiter geeignet, um diesem Anspruch zu genügen. Wieviel davon aber in der betrieblichen Praxis übrig bleibt, zumal in Zeiten wirtschaftlicher Engpässe, bleibt zu fragen.⁵¹ Dabei kann das HRM ohne Zweifel zur Verbesserung vieler Arbeitsabläufe und damit zur Humanisierung der Arbeitswelt führen, wenn es in der betrieblichen Praxis seine rhetorischen Ansprüche erfüllt. Es bliebe jedoch auch dann nicht ohne Kritik. Einige Autoren stellen die Frage nach dem Ausmaß an Kontrolle der Arbeitnehmer durch das Management im HRM (Guest 1987: 520). Ausgangspunkt ist dabei die unitaristische Sichtweise des Betriebes im HRM, die dazu führt, daß alle enger miteinander arbeiten sollen. Dieses engere Miteinander kann zur Folge haben, daß die Arbeitnehmer viel intensiver vom Management kontrolliert werden oder daß sogar durch neue Formen der Arbeitsorganisation in teilautonome Arbeitsgruppen eine neue Dimension der Kontrolle als Selbstkontrolle der Gruppenmitglieder erreicht wird. In diesem Sinne könnte man einige der HRM-Elemente auch als eine neue Methode der ganzheitlichen (Aus)-Nutzung der menschlichen Fähigkeiten kritisieren. Es war bereits das Ziel von Taylor, das gesamte Wissen um den Arbeitsablauf im Produktionsprozeß von den Arbeitnehmern auf das Management zu übertragen. In eine ähnliche Richtung könnte man die Qualitätszirkel sehen, die zwar vordergründig eine größere Mitsprache der Arbeitnehmer ermöglichen, die jedoch hintergründig Wissen über Arbeitsprozesse auf das Management übertragen.

⁵¹ Bezogen auf die in dieser Studie untersuchten Betriebe wird darauf später eingegangen, wenn es um die Deskription des HRM in der chemischen Industrie geht.

Sisson hat Rhetorik und Realität des HRM gegenübergestellt, indem er die normativen Postulate des HRM an der betrieblichen Praxis spiegelt (Sisson 1994: 15). Dabei belegt er das mögliche HRM in der betrieblichen Praxis bewußt mit negativen Inhalten, um so zu verdeutlichen, wie die normative Rhetorik in das genaue Gegenteil verändert werden kann. Aus größerer Flexibilität wird so z.B. ein betriebliches System, in dem das Management machen kann, was es will. Neue Arbeitsorganisationen dienen dann dazu, Teilzeitarbeit zu Lasten von Vollzeitarbeit zu forcieren. Die Orientierung auf den Beitrag des Einzelnen zum Erfolg der Organisation beinhaltet die Aushöhlung kollektiver Formen der Interessensvertretung. Und die Förderung von Gruppenarbeit beschränkt die Diskretion des Individuums. Sisson hebt damit hervor, „how the rhetoric of the ‘HRM organisation’ may be used to mask the reality of the harsh face of managerial prerogative in the service of capitalism“ (Legge 1995: 314).

Tab. 2: Rhetorik und Realität des HRM nach Sisson (1994)

Rhetoric	Reality
Customer first	Market forces supreme
Total quality Management	Doing more with less
Lean Production	Mean production
Flexibility	Management „can do“ what it wants
Core and periphery	Reducing the organisation's commitment
Devolution/ delayering	Reducing the number of middle managers
Down-sizing/right-sizing	Redundancy
New work patterns	Part-time instead of full-time
Empowerment	Make someone else take the risk and responsibility
Training and development	Manipulation
Employability	No employment security
Recognising contribution of individual	Undermining trade union and collective bargaining
Team-working	Reducing the individuals discretion

Auch Marr kritisiert eines der zentralen HRM-Elemente: das Konzept Unternehmenskultur mit der Betonung der weichen Faktoren, wie es etwa von Peters und Waterman gefordert wird und wie es Legge als einer der Hauptunterschiede zwischen HRM und herkömmlichem Personalmanagement festgehalten hat. (Marr 1986:

23, 1991).⁵² Diese weichen Faktoren stellen gerade keine rationalen Pläne oder ausgeklügelten technischen Systeme vor, sondern sind unwägbar, kreative, spontane und dynamische Faktoren. Sie zeichnen sich dadurch aus, daß sie quantitativ nicht meßbar, technologisch nicht machbar und rational nicht erklärbar sind. Daraus wird deutlich, daß die Besonderheiten der weichen Faktoren geradezu konträr zu einer langfristigen, strategischen Planungsperspektive des HRM stehen. Für Marr gibt es also einen Widerspruch zwischen der Betonung der weichen Faktoren durch das HRM und der längerfristigen Perspektive durch die strategische Orientierung. Dies könnte ein weiterer Hinweis darauf sein, daß sich der theoretische Anspruch des HRM bei der praktischen Umsetzung in den Betrieben gar nicht verwirklichen läßt.

4.7. HRM und die Folgen für den Betrieb

Wir haben in diesem Kapitel gesehen, daß sich unter dem Begriff des HRM sehr verschiedene normative Ansätze verbergen, die zum Teil unterschiedliche HRM-Elemente postulieren. Trotzdem finden sich einige zentrale Elemente, wie die strategische Orientierung, das Management der Unternehmenskultur, die Stärkung der Linienvorgesetzten und die Förderung der Partizipation, die in den meisten Ansätzen genannt werden. Wir kennen jetzt die Elemente, die im einzelnen unter dem Begriff HRM subsumiert werden. Dies ist zwar eine wichtige Voraussetzung für die Beantwortung unserer Frage nach dem "wie wird Kooperation im Betrieb aufgebaut" und "kann HRM dabei als kooperatives Angebot verstanden werden?". Die Beantwortung selbst ist damit aber noch nicht geleistet. Wir müssen weiter fragen, wie die Arbeitnehmer und Betriebsräte auf dieses Kooperationsangebot reagieren. Interpretieren sie das HRM tatsächlich als kooperatives Angebot des Managements und wenn ja, antworten sie ebenfalls mit Kooperation? Als ersten Hinweis auf die Beantwortung dieser Frage kann der im Rahmen der Typenbildung zwischen Betrieben mit herkömmlichem Personalmanagement und Betrieben mit HRM gefundene Hauptunterschied von Guest (1987) dienen: die unitaristische Sichtweise des HRM gegenüber einer pluralistischen Perspektive im herkömmlichen Personalmanagement, die auf eine gemeinsame Zielerreichung aus ist, was als betriebliche Kooperation beschrieben werden kann. Diese Besonderheit des HRM könnte als Hinweis gewertet werden, daß eine Verbindung zwischen HRM und Kooperation besteht. HRM wird danach typischerweise in Betrieben mit einer gemeinschaftlichen Sozialordnung und eben nicht mit einer instrumentalistischen Sozialordnung angetroffen. Unklar ist dabei die Richtung des möglichen Zusammenhangs: Wird HRM in Betrieben mit kooperativen Arbeitsbeziehungen eingeführt oder führt HRM zu Kooperation im Betrieb, was ja die Vermutung der vorliegenden Arbeit ist?

Das zu prüfen, wird Gegenstand der nächsten beiden Kapitel sein. Wir wollen dazu nach den Zielen des HRM für die Arbeitsbeziehungen im Betrieb fragen. Verändern sich die Arbeitsbeziehungen tatsächlich durch das HRM? Zur Beantwortung dieser

⁵² Mit Verweis auf Neuberger: "Führung und Unternehmenskultur", Augsburg 1985.

Frage wollen wir zunächst auf das innerhalb der HRM-Literatur am häufigsten genannte HRM-Ziel "Bindung der Arbeitnehmer" (Commitment) eingehen. Die *Bindung der Arbeitnehmer* wird dabei in der relevanten anglo-amerikanischen HRM-Literatur entweder als Indikator oder sogar als Synonym für die *individuellen Beziehungen im Betrieb* zwischen Management und Arbeitnehmer verstanden. Die Bedeutung, die das Bindungskonzept für die HRM-Autoren im Hinblick auf die Arbeitsbeziehungen im Betrieb hat, wird deutlich, wenn man sich die neueste Arbeit von Guest (1995) zum diesem Thema ansieht: Guest macht explizit die Rolle des HRM für die Gewerkschaften und die Arbeitsbeziehungen in Großbritannien zum Thema seiner Arbeit. Dabei stellt er für die 90er Jahre keine hohe Priorität der britischen Arbeitgeber für ein HRM fest. Andererseits kann er auch keine Präferenz der Arbeitgeber für die traditionellen, gewerkschaftsorientierten Arbeitsbeziehungen feststellen. Das dominante Muster besteht nach seiner Meinung in der schwachen Bindung der Arbeitgeber zu beiden Modellen. Aus diesem Grund sieht er keine Wahlmöglichkeit zwischen HRM mit neuen Formen der Arbeitsbeziehungen oder den traditionellen Arbeitsbeziehungen (Guest 1995: 111). Die neue Alternative ist, keines von beiden zu haben, sowohl die neuen Formen wie die traditionellen Arbeitsbeziehungen ganz auszublenden und sich vielmehr dem *Bindungskonzept der Arbeitnehmer als Alternative* zu widmen (Guest 1995: 111). Guest spricht dabei von einem psychologischen Vertrag zwischen Arbeitnehmer und Management, der durch die Bindung zustande kommt (Guest 1995: 112), was eine größere Leistung der Arbeitnehmer verspricht, die sich in der Bereitschaft der Arbeitnehmer äußert, "to go that extra mile for the company" (Guest 1995: 113). Gerade die Betonung des psychologischen Vertrags legt folgende Hypothese nahe: Die Bindung der Arbeitnehmer fördert die Herstellung von Kooperation und ist damit ein (notwendiger) Schritt zwischen dem HRM und der kooperativen Antwort der Arbeitnehmer. Ob dieser kausale Zusammenhang seine Berechtigung hat, soll im nächsten Kapitel erarbeitet werden.

5. Das zentrale HRM-Ziel: Bindung der Arbeitnehmer

Im Rahmen der verschiedenen theoretischen Ansätze des HRM werden nicht nur bestimmte HRM-Elemente abgeleitet, sondern darüber hinaus auch unterschiedliche HRM-Ziele vorhergesagt. Dabei spielt das Konzept der Bindung der Arbeitnehmer (Commitment) insbesondere bei den Vertretern der Literatur über Arbeitsbeziehungen im Betrieb eine entscheidende Rolle, weil es als psychologischer Vertrag zwischen Arbeitnehmer und Organisation den Arbeitsvertrag ergänzen soll (Kalleberg/Reve 1992: 1103ff; Hendry 1994; Guest 1995: 112). Damit thematisieren Autoren wie Guest implizit die Reaktion der Arbeitnehmer auf das HRM. Die postulierte Reaktionsbreite reicht dabei von "schwach gebunden" bis "stark gebunden". Wir wollen in diesem Kapitel danach fragen, ob die Bindung der Arbeitnehmer tatsächlich als Zwischenschritt für den Aufbau von Kooperation dient. Kann das Management die Arbeitnehmer durch HRM so binden, daß daraus eine Zielkongruenz zwischen Management und Arbeitnehmern entsteht? Entsteht damit letztlich Kooperation als Folge einer verstärkten Bindung der Arbeitnehmer?

Die Bindung der Arbeitnehmer wird sowohl im Harvard-Ansatz als auch im britischen Ansatz des HRM als das zentrale HRM-Ziel hervorgehoben. Neben der Bindung der Arbeitnehmer an die Organisation werden im Harvard-Ansatz noch die Kompetenz der Arbeitnehmer, die Kosteneffektivität der HRM-Praktiken und die Kongruenz von Zielen der Arbeitnehmer und des Managements als weitere HRM-Ziele genannt (Beer et al. 1985: 37). Unter *Bindung der Arbeitnehmer* an die Organisation verstehen die Autoren, daß die Arbeitnehmer verstärkt und offen mit dem Management über Veränderungen innerhalb der Organisationsumwelt diskutieren, die einen Einfluß auf ihre Gehälter, Arbeitsorganisation und Kompetenzanforderungen haben. *Kompetenz* der Arbeitnehmer bedeutet, daß die Arbeitnehmer in ihren Fähigkeiten flexibel sind, und sich nach Bedarf neuen Rollen und Arbeitsplätzen anpassen. *Kosteneffektivität* des HRM besteht dann, wenn die Personalkosten (Gehälter, Sozialleistungen etc.) niedriger gehalten werden können, als in Konkurrenzunternehmen. Es entsteht Zielkongruenz, die sich dadurch äußert, daß Management und Arbeitnehmer unabhängig von ihren unterschiedlichen Positionen innerhalb des Unternehmens ein gemeinsames Ziel verfolgen (Beer et al. 1985: 37f).⁵³ In Anlehnung an diese HRM-Ziele des Harvard-Ansatzes folgert Storey als Resultat eines voll entwickelten HRM ebenfalls einen Zuwachs an Bindung der Arbeitnehmer (Commitment), eine Verbesserung der Kompetenzen der Arbeitnehmer (Competence) und eine Steigerung der Kosteneffektivität (Cost-Effectiveness), die langfristig Konsequenzen für das individuelle Wohlergehen, die organisatorische Effektivität und das gesellschaftliche Wohlergehen haben sollen (Storey 1992: 40, 45). Dabei weist er auf die

⁵³ Wir sehen, daß im Harvard-Ansatz des HRM die Herstellung von Zielkongruenz gleichberechtigt neben der Förderung der Bindung der Arbeitnehmer steht. Tatsächlich wird aber vermutet, daß die gemeinsame Zielkongruenz über eine stärkere Bindung der Arbeitnehmer erst hergestellt wird.

Problematik bei der Herstellung einer solchen Kausalkette hin, die er in der Unschärfe der jeweils verwendeten Begriffe selbst sieht.

Der dominante Ansatz, der sich in der britischen Literatur explizit mit dem Zusammenhang von HRM und der Bindung der Arbeitnehmer beschäftigt, wurde von Guest konzipiert (Iles et al. 1990). Guest betont dabei mit der Integration, Bindung, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmer sowie der Qualität vier zentrale Ziele eines entwickelten HRM (Guest 1987: 511ff; Armstrong 1992: 97). Das Konzept der *Integration* hat für ihn insgesamt vier Komponenten (Guest 1987: 511f): Zum einen muß das HRM im Betrieb ein integraler Teil des strategischen Planungsprozesses sein. Die zweite Komponente liegt in der Notwendigkeit, die HRM-Elemente mit den anderen Aspekten der Arbeitsbeziehungen im Betrieb (Personalselection, Bezahlung etc.) zu verbinden. Den dritten Aspekt von Integration sieht er in der Verlagerung des HRM zurück zu den Linienmanagern, die wiederum ihre Personalverantwortung erkennen und tragen müssen. Das vierte Element der Integration führt dazu, daß alle Arbeitnehmer maximal in den Betrieb integriert sein sollen. Das zweite zentrale HRM-Ziel ist eine verstärkte *Bindung der Arbeitnehmer* an den Betrieb (Guest 1987: 512). Hinter dieser verstärkten Bindung steht die Erwartung, daß gebundene Arbeitnehmer zufriedener, anpassungsfähiger und damit letztlich auch produktiver sind. Als drittes Ziel des HRM erwartet Guest eine erhöhte *Flexibilität* und *Anpassungsfähigkeit* (Guest 1987: 514). Damit ist gemeint, daß die Arbeitnehmer innerhalb des Produktionsbereichs über flexible Fähigkeiten verfügen, die sie je nach betrieblichen Erfordernissen auch an unterschiedlichen Arbeitsplätzen einsetzen können. Sein viertes HRM-Ziel *Qualität* unterscheidet drei verschiedene Dimensionen: Erstens die Qualität der Arbeitnehmer, die sich an der Höhe funktionaler und extra-funktionaler Qualifikationen zeigt. Zweitens die Qualität der Leistung, die über das Setzen von hohen Arbeits- und Leistungsstandards eingehalten werden kann. Drittens die Qualität der HRM-Elemente, die wiederum einen Einfluß auf die Reputation des Betriebes haben. Eine hohe Reputation führt nach Guest zu einer verbesserten Chance der Betriebe, auf dem externen Arbeitsmarkt die besten Arbeitnehmer zu rekrutieren (Guest 1987: 515).

Auch Walton unterscheidet in einer viel diskutierten Arbeit ein altes "control-system" und ein neues "commitment-system" (Walton 1985: 77).⁵⁴ Dabei beschreibt er das alte 'control-system' als ein System mit starrer Arbeitsteilung, mit festgelegten Arbeitsinhalten, mit tayloristischen Arbeitsprinzipien und mit einer Sichtweise der Arbeit als Kostenfaktor. Demgegenüber steht das 'commitment-system', das durch eine frühzeitige Information der Arbeitnehmer über wirtschaftliche Aktivitäten, eine Partizipation der Arbeitnehmer an den verschiedensten Bereichen der Organisation und eine Arbeitsplatzgestaltung mit verantwortungsvolleren und flexibleren Tätigkeiten geprägt ist (Walton 1985: 79). Nach Walton beeinflußt der Grad der Implementation eines 'commitment-systems' als HR-Ziel innerhalb der Organisation lang-

⁵⁴

Siehe auch Waltons Elemente der Bindung bei Goss (1994: 103).

fristige Faktoren wie organisatorische Effektivität, individuelles Wohlergehen und gesellschaftliches Wohlergehen (Walton 1985). Die organisatorische Effektivität bezeichnet dabei die Möglichkeiten der Organisation, sich unterschiedlichen Organisationsumwelten anzupassen. Gelingt dies gut, ist die Organisation wirtschaftlich stark, was individuelles und letztlich auch gesellschaftliches Wohlergehen zur Folge hat. Die langfristigen Faktoren haben ebenfalls eine besondere Bedeutung für die HRM-Elemente, da sie diese sowohl direkt als auch indirekt über die Einflußnahme auf die situativen Faktoren und die Interessen der Organisationsmitglieder beeinflussen.

All diesen HRM-Ansätzen ist gemeinsam, daß sie als zentrales Ziel des HRM die Bindung der Arbeitnehmer an den Betrieb besonders intensiv diskutieren (Walton 1985; Guest 1987, 1992, 1995; Storey 1992, 1995; Goss 1994; Hendry 1994). Dabei wird von einer Bindung der Arbeitnehmer als psychologischem Vertrag gesprochen, der dazu führen soll, daß "committed workers will be highly motivated and will go 'beyond contract'" (Guest 1995: 113). Damit bleiben - wie in diesem Kapitel zu zeigen sein wird - die Vertreter dieser HRM-Ansätze regelmäßig hinter den Erkenntnissen der allgemeinen Bindungsforschung zurück, indem sie ein simplifiziertes Bindungskonzept zugrunde legen, ohne die volle Komplexität des Konzepts selbst oder die Schwierigkeiten des Konzepts innerhalb komplexer Organisationen wahrzunehmen. Im folgenden Kapitel soll es deshalb darum gehen, das Bindungskonzept genauer zu differenzieren, um so die Erkenntnisse der Bindungsforschung in die HRM-Diskussion einzuführen. Abschließend ist danach zu fragen, wie der mögliche Gewinn dieses Konzepts für die HRM-Forschung im Hinblick auf das Verhältnis von Konflikt und Kooperation in Organisationen aussieht.

5.1. Bindung der Arbeitnehmer: Begriffsvielfalt und Definitionen

In der Literatur findet sich seit Beginn der 90er Jahre ein starker Anstieg von Artikeln über verschiedene Formen der Bindung von Arbeitnehmern und deren Auswirkungen (Aryee et al. 1991; Lee/Mitchell 1991; Steel et al. 1992; Cohen 1993a; Naumann 1993; Tett/Meyer 1993). Das Bindungskonzept hat seine Ursprünge in der Sozialpsychologie, wurde aber schon bald für die organisationstheoretische Argumentation entdeckt und auch zunehmend eingesetzt. Ein Grund für diesen Anstieg an Popularität im Rahmen organisationstheoretischer Abhandlungen wird in der zentralen Position gesehen, die die Bindung der Arbeitnehmer, neben Flexibilität und Effektivität, innerhalb des HRM spielt (Guest 1987; Sparrow/Pettigrew 1988; Armstrong 1992; Goss 1994). Zudem ist das starke Interesse an japanischen Managementpraktiken, mit dem zentralen Erfolgsrezept der organisatorischen Bindung der Arbeitnehmer von entscheidender Bedeutung für das gesteigerte Interesse an dem Bindungskonzept (Lincoln/Kalleberg 1990: 7; Goss 1994: 104).

Dabei ergibt sich bei einem Überblick über die einschlägige Literatur kein einheitliches Bild des Bindungskonzepts. Man findet vielmehr auch hier eine Vielzahl von Ansätzen (Angle/Perry 1981, 1986; Morrow 1983; Reichers 1985; Allen/Meyer

1990; Oliver 1990; Iles et al. 1990; Coopey/Harley 1991). Diese Vielfalt macht es erforderlich, zur Konkretisierung des Bindungskonzepts zunächst die folgende Frage zu beantworten: An was genau soll der Arbeitnehmer eigentlich konkret gebunden sein? Arbeitnehmer können sich als Mitglieder einer Organisation zwar an die allgemeinen Werte der Arbeit gebunden fühlen, das heißt jedoch noch nicht, daß sich diese Bindung auch automatisch auf ihren jeweiligen Beruf oder auf das Unternehmen bezieht. Andere Arbeitnehmer fühlen sich vielleicht an ihre Karriere gebunden, ohne daß damit automatisch eine Bindung an den jeweiligen Beruf oder an das Unternehmen abgeleitet werden kann. Diese Diskussion geht zurück auf Gouldner's (1958a, 1958b) Unterscheidung zwischen "cosmopolitans" und "locals". Dabei bezeichnet der Begriff *Kosmopolit* einen Experten, der in seiner beruflichen Arbeit nach Leistung und Anerkennung in seiner Berufsgruppe strebt, unabhängig von lokalen, regionalen oder nationalen Gesichtspunkten. Im Gegensatz dazu bezeichnet der *lokal orientierte Mensch* eine Person, die sich vorwiegend mit ihrer Arbeitsorganisation oder Gemeinde identifiziert und die ihr berufliches Streben und ihren Ehrgeiz darauf konzentriert, dort zu Ansehen und Prestige zu kommen.⁵⁵ Ausgehend von dieser Unterscheidung differenzieren Iles et al. (1990) mindestens drei relevante Bindungsbereiche.

In dem Bereich des "*work and job involvement*" unterscheiden sie zwischen mindestens drei Ebenen der Bindung: Sie finden zum einen ein *Commitment to employment*, also eine Bindung an die Arbeit an sich, die nach Auffassung der Autoren durch die protestantische Arbeitsmoral verstärkt wird.⁵⁶ Sie besteht in einer allgemeinen Arbeitsorientierung. Im Gegensatz dazu bezeichnet *work involvement* die Zentralität oder den Stellenwert, den die Arbeit im Leben eines Menschen einnimmt. *Job involvement* steht schließlich für den mehr situativen Aspekt, ob eine bestimmte Arbeit für eine Person besonders wichtig ist oder nicht (Iles et al. 1990: 149). Innerhalb des zweiten Bereichs "*career and professional commitment*" unterscheiden Iles et al. (1990) zwei Arten von Bindung. *Career Commitment* steht für die stärkere Orientierung eines Arbeitnehmers auf die Verwirklichung seiner Karriere als auf seinen gegenwärtigen Beruf oder seine Organisation (Blau 1985).⁵⁷ Ähnlich verhält es sich mit dem Konzept des *professional commitment*; auch hier dominiert die Bindung zu einer Profession und nicht die Bindung an den Beruf oder an die Organisation (Morrow/Goetz 1988; Morrow/Wirth 1989). Abschließend nennen Iles et al. (1990) das

⁵⁵ Die Unterscheidung zwischen "cosmopolitan" und "local" wurde ursprünglich von Merton eingeführt (Merton 1961: 387). Hinter der Unterscheidung Mertons steht der Versuch, im englischen, adäquate Termini für die beiden auf Ferdinand Tönnies zurückgehenden Begriffe "Gesellschaft" und "Gemeinschaft" zu finden.

⁵⁶ Diese Annahme geht auf die Erkenntnisse von Weber zurück, die er in seiner Arbeit "Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus" bereits in den Jahren 1904 bzw. 1905 publiziert hat.

⁵⁷ Blau konnte dies empirisch am Beispiel von Krankenschwestern belegen. Siehe dazu Blau (1985).

Konstrukt des „*organizational commitment*“. Es steht für eine mehr oder minder starke Bindung der Person als Mitarbeiter an die Organisation "Unternehmen". Wie sie weiter feststellen, ist es genau diese Art von Bindung der Mitarbeiter, auf die in der HRM-Literatur regelmäßig abgezielt wird, da sie für die Vorhersage bestimmter organisatorischer Phänomene, wie etwa des Absentismus und der Fehlquote der Arbeitnehmer eine bessere Vorhersagekraft bietet als etwa das Konzept der Arbeitszufriedenheit (Blau/Boal 1987).

5.2. Das Konzept der organisatorischen Bindung

Trotz der bisherigen Eingrenzung der Begriffsvielfalt auf das Konzept der organisatorischen Bindung lassen sich auch innerhalb dieses Konzepts zwei häufig verwendete Definitionen finden. Es gibt zum einen die Perspektive der Kosten/Nutzen-Rechnungen, die auf Verhaltensaspekte und Stimmigkeit von Handlungen abzielt (Becker 1960; Hrebaniak/Alutto 1972; Salancik 1977, 1982). Zum anderen finden wir Definitionen, die eher affektive Bindung und Identifikation der Mitarbeiter in den Vordergrund stellen (Porter et al. 1974; Cook and Wall 1980; Buchanan 1974; Angle/Perry 1986). Letztlich konstatieren Coopey und Hartley ein leichtes Übergewicht für die Proponenten der zweiten Definition. Unter soziologischer Perspektive wurde diese Unterscheidung der zwei Formen der organisatorischen Bindung von Etzioni bereits zu Beginn der 60er Jahre erarbeitet. Etzioni unterscheidet in seiner Arbeit zwischen "moral involvement" und "calculative involvement" (Etzioni 1961: 10). Dabei versteht er *Involvement* als ein Kontinuum, das von hoch bis niedrig variiert, wobei er hohes Involvement als *Commitment* und niedriges Involvement als Alienation bezeichnet (Etzioni 1961: 9).⁵⁸

Die erste Gruppe von Definitionen steht in der Tradition der utilitaristischen Ansätze, indem sie eine rein nutzenmaximierende Handlung des Individuums annimmt. Ein Individuum wird sich nach diesem Ansatz dann binden, wenn ihm die Bindung einen größeren Nutzen bringt als die Nicht-Bindung, wenn also für das Individuum durch die Mitgliedschaft in der Organisation erwartbar ein Gewinn entsteht. In dieser Tradition ist die Bindung "a function of the rewards and costs associated with organizational membership" (Reichers 1985: 468). Oder, wie Salancik anführt, "a state of being in which an individual becomes bound by his actions and through these actions to beliefs that sustain his activities and his own involvement" (Salancik 1982: 207). Dabei sind in Salanciks Ansatz mit Explicitness, Revocability, Volition und Publicity vier Elemente des Verhaltens wichtig für die Bindung eines Individuums (Salancik 1977: 6f). Unter *Explicitness* versteht er die Sichtbarkeit der Handlungen, also denjenigen Grad an Sicherheit, mit dem man das "passiert sein" einer Handlung bestimmen kann. *Revocability* bestimmt hingegen den Grad an Endgültigkeit bzw.

⁵⁸ Zur weiteren Analyse des Zusammenhangs von Etzionis Involvement-Konzept und dem sozialpsychologischen Bindungskonzept siehe Penley/Gould (1988) und Johnston/Snizek (1991).

Reversibilität der Ergebnisse einer Handlung. *Volition* steht für das gesamte Beziehungsgeflecht im Spannungsfeld von Freiheit und Abhängigkeit bei der Entscheidungsfindung für eine Handlung. Und schließlich nennt er *Publicity* als denjenigen Faktor, der eine bestimmte Handlung mit ihrem sozialen Kontext verbindet. Nach Salancik können Manager bestimmte Situationen innerhalb der Organisation so beeinflussen, daß diese vier Elemente mehr oder weniger häufig vorkommen, die Mitarbeiter somit mehr oder weniger stark gebunden werden (Salancik 1982: 217). Wir sehen, daß die Bindung - ähnlich wie das kooperative Handeln in der allgemeinen Kooperationsforschung - unter der Erwartung eines zukünftigen Nutzens entwickelt wird. Während es beim kooperativen Handeln jedoch auf die Interaktion von zwei Akteuren ankommt, beschreibt das Bindungskonzept die einseitige Bindung eines Akteurs an die abstrakte Organisation. Damit können wir einen Hauptunterschied zwischen Bindung und Kooperation festhalten: Kooperation ist charakterisiert durch die *Wechselhaftigkeit* der Interaktionsbeziehung, während Bindung einseitig ist. Aufgrund dieser *Einseitigkeit* gibt es keine genau definierten Interaktionspartner, wie sie in der Situation des Gefangenendilemmas gegeben sind. Das Bindungsobjekt ist vielmehr ein abstraktes Gebilde, wie "die Organisation" oder "der Betrieb". An diesem Ansatz ist zu kritisieren, daß die handelnden Akteure über den Nutzen einer Bindung oder Nicht-Bindung nahezu vollständig informiert sein müssen, um überhaupt über einen möglichen Gewinn entscheiden zu können. Diese Informationen liegen jedoch in der Regel nicht vollständig vor und sind auch nicht allen Mitarbeitern in gleichem Maße zugänglich.

Beim affektiven Ansatz wird hingegen der emotionale Aspekt der organisatorischen Bindung betont, indem darauf abgezielt wird, die Loyalität und Identifikation der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen zu stärken, und den consequenten Entschluß zu fördern, sich für das Unternehmen einzusetzen und dafür als Gegenleistung die Mitgliedschaft in der Organisation zu erhalten. Eine der am meisten verbreiteten Definitionen innerhalb dieses Ansatzes ist die von Porter et al. (1974), die organisatorische Bindung als "relative Stärke der Identifikation eines Individuums mit einer bestimmten Organisation" definieren. Dabei beinhaltet das Bindungskonzept für sie einen starken Wunsch, Mitglied in der Organisation zu bleiben, eine starke Akzeptanz der Werte und Ziele der Organisation sowie eine Bereitschaft, sich für die Erfüllung seiner Aufgaben in der Organisation anzustrengen. O'Reilly definiert in Anlehnung an die Autorengruppe um Porter die Bindung wie folgt: "Commitment is typically conceived of as an individual's psychology bound to the organization, including a sense of job-involvement, loyalty, and a belief in the values of the Organization" (O'Reilly 1991: 247).⁵⁹ Mowday et al. (1982) haben im Rahmen des affektiven Ansatzes die folgende Definition von organisatorischer Bindung vorgelegt: "Or-

⁵⁹ O'Reilly fährt in seiner Arbeit fort und beschreibt vier Mechanismen, mit denen eine Organisation die Bindung ihrer Mitglieder aufbauen kann, nämlich durch ein "participatory system", "symbolic action", "information from others" und durch ein "comprehensive reward system".

organizational Commitment is an identification with the goals and values of the organization, a desire to belong to the organization, and a willingness to display effort on behalf of the organization" (zit. nach Guest 1995: 113). Sie haben in diesem Zusammenhang mit dem Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) ein anerkanntes Erhebungsinstrument zur Messung von organisatorischer Bindung entwickelt (Mowday et al. 1979), das in der einschlägigen Forschung häufig eingesetzt wird (Tetrick/Farkes 1988; Vandenberg et al. 1994). Mit Hilfe dieses Fragebogens wird z.B. die Bedeutung der organisatorischen Bindung für die Erklärung von Karriereaufbahn, Berufs- und Rollenerwartung und dem Problem des "richtigen Manns/Frau auf dem richtigen Posten" untersucht (O'Reilly/Caldwell 1980). Dabei kamen die Autoren zu dem Ergebnis, daß verschiedene Grade einer organisatorischen Bindung von der jeweiligen Karrierestufe bzw. vom Alter des Mitarbeiters abhängen.⁶⁰ Insgesamt wird dem affektiven Ansatz innerhalb der HRM-Literatur eine größere Relevanz für die Bedeutung von HRM und Arbeitsbeziehungen zugewiesen als dem nutzenmaximierenden Ansatz (Guest 1995: 113). Dies erklärt sich nicht zuletzt aus der erwarteten Funktion, die Guest der Bindung im Rahmen des Arbeitsvertrags zuschreibt, wenn er davon spricht, daß die Arbeitnehmer „über ihren Vertrag hinaus“ arbeiten würden (Guest 1995: 113). Wenn die Bindung, beeinflusst durch das HRM, als psychologischer Vertrag zwischen Management und Arbeitnehmer die Lücke im Vertrag schließen soll, entspricht dies in viel größerem Maße einem Verständnis von Bindung als emotional-affektiv, denn als rational-kalkulativ. Nimmt man letzteres an, würde der psychologische Vertrag durch die Bindung nur dann zustande kommen, wenn sich die Arbeitnehmer davon einen Nutzen versprechen, den sie zuvor aber auch abschätzen müßten. In diesem Fall könnten wir schwerlich von einem psychologischen Vertrag sprechen, obwohl nicht auszuschließen ist, daß rationale Nutzenkalküls bei der Entwicklung von Bindung eine Rolle spielen. Voraussetzung dafür ist aber in jedem Fall, daß die Arbeitnehmer Informationen über den möglichen Nutzen haben.

Coopey und Hartley (1991) schlagen eine Synthese der beiden Ansätze vor, da beide Gültigkeit zu haben scheinen. Dieser synthetisierte Ansatz müßte eine organisatorische Bindung sowohl auf der Basis von Verhalten als auch auf der Basis von Affekt zulassen, wobei sie eine gegenseitige Beeinflussung von Verhalten und Affekt explizit annehmen (Allen/Meyer 1990; Coopey/Hartley 1991: 20). Dieses Vorhaben ist jedoch bisher noch nicht konsequent zum Abschluß gebracht worden. Festzuhalten bleibt, daß die organisatorische Bindung diejenige Bindungsform ist, die nach den Vertretern der HRM-Literatur durch das HRM beeinflusst wird, wobei es mit der rational-kalkulativen und der emotional-affektiven Form zwei verschiedene Bindungsmuster gibt.

⁶⁰ Siehe als Auswahl zum Thema Karriere und Bindung seit Mitte der 80er Jahre: Blau (1989); Brooks (1991); Reilly/Orsak (1991); Allen/Meyer (1993); Cohen (1991, 1993b); Aryee et al. (1994).

5.3. Indikatoren des Zusammenhangs von HRM und organisatorischer Bindung

Als Indikatoren für eine Bindung an die Organisation werden regelmäßig drei große Einflußbereiche genannt: Personale bzw. demographische Indikatoren (Alter, Bildung etc.), zielorientierte Indikatoren (Aufgaben Feedback, Aufgabenidentifikation) und schließlich rollenorientierte Indikatoren (Rollenkonflikt, Rollenambiguität) (Steers 1977; Griffin/Bateman 1986). Steers untersuchte den Zusammenhang zwischen diesen drei möglichen Einflußbereichen und der organisatorischen Bindung, die er mittels des OCQ erfaßt (Steers 1977: 47). Als Untersuchungseinheit wählte er 382 Krankenhausangestellte und 119 Wissenschaftler aus. Die Ergebnisse der beiden Untersuchungseinheiten unterscheiden sich nur unwesentlich, denn er findet bei beiden Gruppen eine hohe positive Korrelation zwischen den Indikatoren der drei Einflußbereiche und der organisatorischen Bindung (Steers 1977: 51). Morris und Sherman (1981) ergänzten diese Indikatoren durch den Führungsstil. Dieser spielt ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Vorhersage der organisatorischen Bindung, was darauf hinweist, daß es tatsächlich einen Einfluß von HRM auf die Bindung der Arbeitnehmer gibt. Wie Iles et al. (1990: 150) feststellen, wird das Bindungskonzept im Rahmen dieser Literatur nur selten mit konkreten Elementen des HRM in Verbindung gebracht. Wenn dies trotzdem geschieht, konzentrieren sich die Arbeiten überwiegend auf die beiden Bereiche Personalselektion und Personalrekrutierung.

Für den Bereich *Personalselektion* beziehen sich Iles et al. auf eine eigene empirische Untersuchung im Bereich des britischen Bankdienstleistungsgewerbes (Robertson et al. 1991, 1992). Dazu untersuchten sie insg. 141 Manager, die an einem Assessment Center Verfahren zur Personalselektion teilgenommen haben, bezüglich deren Bindung an die Organisation.⁶¹ Dabei stellten sie fest, daß solche Arbeitnehmer, die bei dem Assessment Center gut abschnitten, regelmäßig eine höhere Bindung zum Unternehmen aufwiesen, als solche, die beim Assessment Center schlecht abschnitten (Robertson et al. 1991).⁶² Für den Bereich *Personalrekrutierung* kann die empirische Untersuchung von Mabey angeführt werden, der insg. 135 Akademiker in der Phase des Berufsbeginns untersucht hat (Mabey 1986). In dieser Untersuchung wird die Bindung der Berufsanfänger zur Organisation zu Beginn des Berufslebens und nach ca. sechs Monaten mittels des OCQ gemessen. Als Resultat findet Mabey eine eindeutige Korrelation zwischen dem Grad an Übereinstimmung von Erwartungen der Berufsanfänger bezüglich der Arbeit in der jeweiligen Organisation, der tatsächlichen Tätigkeit und dem Grad an Bindung an diese Organisation. Daraus

⁶¹ Eine ähnliche Untersuchung wurde von Fletcher vorgenommen, der 70 Kandidaten von Assessment Center Verfahren untersucht hat. Dabei stellte er fest, daß die organisatorische Bindung bei denjenigen Kandidaten höher war, die das Assessment Center bestanden hatten. Er konnte ebenfalls einen temporären Effekt nachweisen, nämlich daß die Bindung kurz nach dem Assessment Center sehr hoch war, während sie danach kontinuierlich abgenommen hat (Fletcher 1991).

⁶² Sie stellten dabei zudem fest, daß dieser Zusammenhang alterskohortenspezifisch mit Karrierestationen verbunden ist (Iles et al. 1990: 151).

zieht er die Schlußfolgerung, daß insbesondere die erste Phase des Arbeitens in einer Organisation entscheidend für das Ausbilden einer Bindung zu dieser Organisation ist (Mabey 1984).⁶³ Wie wir gesehen haben sind auf Seiten der sozialpsychologischen Literatur zur Bindung bisher nur selten HRM-Elemente als unabhängige Variablen empirisch untersucht worden. Dort, wo dies geschieht, kann ein Zusammenhang nachgewiesen werden. Letztlich bleibt festzuhalten, daß der Einfluß der sieben HRM-Elemente auf die Bindung der Arbeitnehmer noch nicht empirisch untersucht worden ist. Demnach ist also weiter offen, ob HRM die Entwicklung der Bindung tatsächlich fördert und ob es sich dabei um die (vom Management erwünschte) Bindung der Arbeitnehmer an die Ziele der Organisation handelt.

5.4. Organisationsbegriff und organisatorische Bindung

Auffällig ist, daß im Rahmen der Forschung über die Bindung an eine Organisation zwar häufig die Klärung des Begriffs "Bindung" versucht, der Begriff "Organisation" hingegen nur selten spezifiziert wird (Reichers 1985: 469; Coopey/Hartley 1991). Es stellt sich somit die Frage, was die Organisation eigentlich ist. Das Hauptproblem bei der Beantwortung dieser Frage scheint dabei die grundlegende Unterscheidung der Sichtweise einer Organisation als unitaristisch (Fox 1973) oder als pluralistisch zu sein (Kochan 1981; Hartley/Kelly 1986). Wie bereits im Zusammenhang mit der Erklärung des HRM erläutert wird unter unitaristisch auch in diesem Zusammenhang eine Organisation mit Mitgliedern bezeichnet, die alle die gleichen Interessen und Ziele verfolgen. Die Organisation unter einer pluralistischen Perspektive weist hingegen unterschiedliche Interessen und Ziele zwischen den verschiedenen relevanten Akteursgruppen auf (Marchington 1982: 38ff).⁶⁴ Die Frage, welche der beiden Perspektiven man zugrunde legt, hat für das Bindungskonzept eine entscheidende Bedeutung. Wählt man die unitaristische Perspektive, dann rückt das monolithische "general commitment", also eine einheitliche Bindung der Individuen an die gemeinsamen Ziele der Organisation, in den Mittelpunkt. Eine pluralistische Perspektive hingegen erfordert eher das Konzept der multiplen Bindung, wobei sich hier ein Individuum an unterschiedliche Akteursgruppen innerhalb der Organisation mit teilweise gegenläufigen Zielen gebunden fühlen kann (Coopey/Hartley 1991: 21).

Die Frage nach dem Organisationsbegriff und dem daraus abgeleiteten monolithischen oder multiplen Bindungskonzept gewinnt nicht zuletzt vor dem Hintergrund der dargestellten HRM-Ansätze an Bedeutung. Im dominanten britischen Ansatz des

⁶³ Zum Thema Bindung neuer Arbeitnehmer an die Organisation sind einige neuere Arbeiten erschienen. Siehe dazu u.a. Meyer/Allen (1988), Meyer et al. (1989), Lee et al. (1991) und Vandenberg/Self (1993).

⁶⁴ Für die zuvor dargestellte Frage nach Konflikt und Kooperation in der Organisation hat diese Unterscheidung eine große Bedeutung. Konflikt entsteht nämlich immer dann, wenn sich ein Individuum an verschiedene, teilweise konträre Loyalitäten gebunden fühlt. Dies wird von den Vertretern der pluralistischen Perspektive akzeptiert und sogar als funktional bezeichnet, denn daraus können Innovationen entstehen.

HRM wird ausdrücklich von einer unitaristischen und gerade nicht von einer pluralistischen Sichtweise des Betriebs im HRM ausgegangen (Guest 1987: 507; Keenoy 1990: 3; Horwitz 1990: 5). Diese Sichtweise mit Arbeitnehmern und Management als zwei Gruppen innerhalb der Organisation, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, legt zunächst die Verwendung eines monolithischen Bindungskonzepts nahe. Es verwundert deshalb auch nicht, daß der Zusammenhang zwischen HRM und Bindung der Arbeitnehmer in den Arbeiten von Guest eine zentrale Stellung einnimmt, ohne daß das Problem der multiplen Bindung ausführlicher problematisiert wird (Guest 1987; 1989).⁶⁵

Im Gegensatz dazu wird aber insbesondere im Harvard-Ansatz des HRM, explizit auf das unterschiedliche Interesse der verschiedenen Organisationsteilnehmer abgezielt. Durch die Sichtweise der Organisation als "Mini-Gesellschaft" und die Nennung von Anteilseignern, Management, Arbeitnehmern, Regierung, Kommunen und Gewerkschaften als relevanten Akteursgruppen sowie der propagierten Vermittler-Rolle des Managements, läßt sich der Harvard-Ansatz des HRM in die Tradition der pluralistischen Organisationsansätze einordnen (Beer et al. 1985: 22). Obwohl diese Autoren eine pluralistische Sichtweise unterstellen, kommen sie zu keinem differenzierteren Bindungskonzept als die Vertreter des englischen HRM-Ansatzes, sondern begnügen sich mit der Verarbeitung des monolithischen Bindungskonstrukts (Beer et al. 1985: 37). Das wird besonders deutlich, wenn sie von Bindung als dem Grad der Bindung an die Arbeit oder an die Organisation sprechen (Beer et al. 1985: 20). Dabei wird die Möglichkeit des "Dual Commitment" nicht gesehen, daß sich ein Individuum sowohl an die Ziele der Organisation als auch an die Ziele einer Gewerkschaft binden kann, obwohl diese Ziele teilweise miteinander unverträglich sind.⁶⁶ Damit wird eine Harmoniethese unterstellt, die sich vor dem Hintergrund der allgemeinen Ausführungen über die pluralistische Sichtweise der Organisation so nicht halten läßt. Sicherlich ist es auch eines der großen Defizite innerhalb des Harvard Ansatzes, wenn die Autoren den Zusammenhang von HRM und Bindung der Arbeitnehmer an die Organisation thematisieren. Dies wird insbesondere deutlich, wenn im Rahmen des eingangs vorgestellten Konzepts der Sozialordnung im Betrieb mit der Nennung von Management, Arbeitnehmer und Arbeitnehmervertreter ebenfalls auf drei relevante Akteursgruppen im Betrieb hingewiesen wird. Genauso spricht der Blick in die betriebliche Praxis Deutschlands für eine pluralistische Sichtweise des Betriebs, denn hier lassen sich im Regelfall ebenfalls mindestens diese drei Akteursgruppen

⁶⁵ Guest hat sich erst in jüngerer Zeit mit dem Problem der dualen Bindung von Arbeitnehmern beschäftigt. Er ist damit der erste Autor aus der HRM-Literatur der dieses differenzierte Bindungskonzept in seine Arbeiten zum HRM aufnimmt. Siehe dazu Guest 1995 und Guest/Dewe 1992.

⁶⁶ Gerade die "Dual Commitment"-Forschung, die die Möglichkeit einer organisatorischen und einer gewerkschaftlichen Bindung betont, hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Siehe dazu als Beispiele: Barling et al. 1990; Fullagar/Barling 1991; Fullagar et al. 1991; Johnson/Jones-Johnson 1992; Cohen 1993a; Mellor et al. 1994.

finden. Der unitaristischen Organisationsform mag vielleicht vor dem Hintergrund anglo-amerikanischer Arbeitsbeziehungen eine Relevanz zukommen, für Deutschland scheint sie aufgrund der Besonderheiten der Arbeitsbeziehungen durch die Institutionalisierung des sozialen Konflikts so konsequent nur schwerlich denkbar.⁶⁷

Aufgrund der verschiedenen Akteursgruppen innerhalb eines Unternehmens und der Annahme teilweise unterschiedlicher Ziele und Interessen erscheint das Konzept der multiplen (oder sogar konträren) Bindung an die Organisation plausibler für die betriebliche Realität als das Modell der monolithischen Bindung (Iles et al. 1990: 153). Aus diesem Grund müssen wir nach der Bedeutung des Konzepts der multiplen Bindung für die HRM-Literatur fragen.

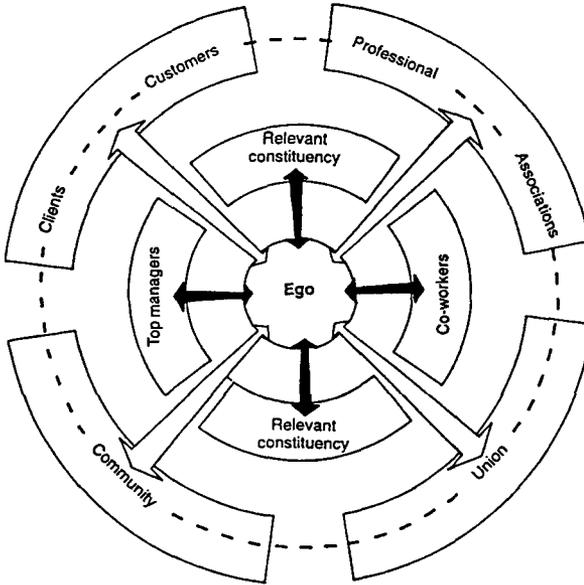
5.5. Das Konzept der multiplen Bindung an die Organisation

Im Rahmen der Literatur über industrielle Arbeitsbeziehungen gab es in den letzten 30 Jahren eine einschlägige Debatte darüber, ob eine duale Bindung sowohl an die Ziele einer Organisation als auch an die Ziele einer Gewerkschaft möglich ist (Gordon et al. 1980; Coopey/Hartley 1991: 22 m.w.N.). Dabei kam es im Rahmen der Diskussion auf der Basis einheitlicher Forschungsergebnisse zu einer Modifikation der Ausgangsfrage: Es wurde nicht mehr gefragt, ob es eine duale Bindung gibt, sondern unter welchen Umständen sie zustande kommt (Angle/Perry 1986). Im Rahmen dieser Überlegungen wurden auch die empirischen Ergebnisse des OCQ relativiert, denn ein niedriger Wert auf dieser Skala bedeutet damit nicht, daß ein Individuum sich nicht an die Organisation gebunden fühlt (Coopey/Hartley 1991: 22). Vielleicht basiert diese Bindung ja auf den Zielen einer anderen organisationsinternen oder -externen Gruppe, deren Ziele durch den OCQ nicht abgefragt worden sind. Zusätzlich zu Überlegungen über eine duale Bindung kam Mitte der 80er Jahre die Frage nach einer multiplen Bindung der Arbeitnehmer auf (Reichers 1985).⁶⁸ Diese Überlegungen wurden geprägt von der Erkenntnis, daß es in Organisationen nicht nur die zwei Akteursgruppen "Gewerkschaft" und "Management" gibt. Man identifizierte mit der Gruppe der Kollegen und den Kunden mindestens zwei weitere relevante Akteursgruppen für die organisatorische Bindung, die durchaus den relevanten Akteursgruppen im Harvard-Ansatz des HRM entsprechen. Dieses Ergebnis hat Reichers (1985: 472) in seinem Konzept der multiplen Bindung folgendermaßen zusammengefaßt:

⁶⁷ Dies bezieht sich zunächst auf die allgemeinen Aussagen zur Institutionalisierung des Konflikts und die Konsequenzen für den Aufbau von Kooperation ("unsichtbare-Hand-Erklärung"), wo wir bereits hohe Interdependenz und Wechselhaftigkeit der Akteure konstatiert haben. Auf die genauen Unterschiede zwischen dem deutschen und dem anglo-amerikanischen System der Arbeitsbeziehungen wird im nächsten Kapitel noch ausführlicher eingegangen.

⁶⁸ Siehe auch das neuere Konzept des "mutual commitment" von Kochan und Dyer (1994).

Abb. 10: Das Konzept der multiplen Bindung



Man sieht hier, daß die zentrale Aussage des Konzepts der multiplen Bindung in der Festlegung von mehreren relevanten Akteursgruppen innerhalb der Organisation besteht, an die sich ein Arbeitnehmer separat oder gleichzeitig gebunden fühlen kann. Die Bindungen können sich dabei unabhängig voneinander verstärken oder gelöst werden. So ist es durchaus denkbar, daß - wie in der HRM-Literatur unterstellt - die Bindung der Arbeitnehmer an die Gewerkschaften nachläßt, während gleichzeitig die Bindung an das Management zunimmt. Denkbar ist aber auch der umgekehrte Fall!

Gregersen (1993) konnte bei einer Untersuchung von 290 Arbeitnehmern ohne Führungsverantwortung eines Krankenhauses empirisch *vier relevante Akteursgruppen* für eine organisatorische Bindung identifizieren: Das Top Management, die einfachen und mittleren Führungskräfte, die Mitarbeiter und die Kunden.⁶⁹ Dabei stellt er

⁶⁹ Eine solche Unterscheidung von vier relevanten Akteursgruppen (Mitarbeiter, Kunden, Management und die Öffentlichkeit) wurde bereits von Blau und Scott (1963) gemacht.

mittels Regressionsanalysen fest, daß bei Arbeitnehmern mit weniger als zwei Jahren Betriebszugehörigkeit weder der gemessene Grad an organisatorischer Bindung noch irgendeine Facette der multiplen Bindung signifikant mit dem vom Management erwarteten Rollenverhalten verbunden ist. Im Gegensatz dazu weist er einen solchen Zusammenhang für die Gruppe derjenigen Arbeitnehmer nach, die bereits mehr als 8 Jahre im Betrieb tätig sind. Daraus kann man folgenden Schluß ziehen: Das Verhalten der Mitarbeiter wird um so mehr durch eine organisatorische Bindung an multiple Akteursgruppen (und hier insbesondere an die Gruppe des Managements) beeinflusst, je länger die Arbeitnehmer dem Betrieb angehören, d.h. je länger sie innerbetrieblich sozialisiert werden (Kao/Sek-Hong 1993: 50).

Diese Überlegungen werden bestätigt, wenn man ergänzend die Ergebnisse von Marsh und Mannari (1977) heranzieht, die die lebenslange Bindung japanischer Arbeitnehmer untersuchten. Sie wählten dazu das Konzept der lebenslangen Bindung, weil ein Teil der japanischen Arbeitnehmer direkt nach der Schule in die Organisation eintritt und dort bis zu seiner Pensionierung mit 55 Jahren bleibt (Marsh/Mannari 1977: 58). Die betriebliche Sozialisation ist deshalb bei dieser Gruppe besonders ausgeprägt. Marsh und Mannari untersuchten eine japanische Elektronikfabrik mit insgesamt 1.200 Arbeitnehmern, in der sie überprüften, ob der organisatorische Status, die wahrgenommenen Chancen für eine Förderung, die Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsautonomie, der innere Zusammenhalt der Arbeitnehmer, der Paternalismus und die Partizipation positiv mit der organisatorischen Bindung korrelieren (Marsh/Mannari 1977: 61f). Daneben wollten sie noch wissen, ob die Organisationsgröße sowie die Anzahl der bisherigen Arbeitsstellen negativ mit der organisatorischen Bindung korrelieren. Bei ihren Analysen fanden sie lediglich einen Einfluß von vier unabhängigen Variablen, nämlich dem organisatorischen Status, der Arbeitszufriedenheit, dem inneren Zusammenhalt der Arbeitnehmer und der Arbeitsautonomie (Marsh/Mannari 1977: 65). Dabei hatten die drei ersten Variablen - wie erwartet - einen positiven Einfluß, während die letzte Variable "Arbeitsautonomie" einen negativen Einfluß hatte. Aufgrund der Variablenkonstruktion bedeutet dies, daß ein höherer Grad an organisatorischem Status, an Arbeitszufriedenheit und an innerem Zusammenhalt der Arbeitnehmer und eine niedrigere Arbeitsautonomie verstärkend auf die lebenslange Bindung japanischer Arbeitnehmer an die Organisation wirken.

Als Zwischenergebnis für den Zusammenhang von HRM und Bindung der Arbeitnehmer kann an dieser Stelle festgehalten werden, daß es unterschiedliche Akteursgruppen innerhalb der Organisation gibt, an die sich die Arbeitnehmer (mehr oder weniger stark) gebunden fühlen, und daß diese Bindung mit zunehmender Dauer der *Betriebszugehörigkeit* zunimmt. Im Sinne des HRM und vor dem Hintergrund des Interesses an dem Verhältnis von Konflikt und Kooperation stellt sich dabei die folgende Frage: Die Bindung an welche dieser Akteursgruppen soll über ein HRM verstärkt werden? Nach dem Ergebnis von Gregersen kann vermutet werden, daß dies

die Bindung an das Management sein soll. Und wie genau wird diese Art von Bindung aufgebaut? Nach Gregersen durch die Sozialisation in eine gemeinsame Wert- und Normbasis. Zur Klärung soll in einem letzten Schritt nach den Resultaten einer organisatorischen Bindung gefragt werden. Dabei steht der mögliche Erklärungsgewinn des Bindungskonzepts für das Verhältnis von Konflikt und Kooperation innerhalb der Organisation im Vordergrund.

5.6. Organisatorische Bindung und die Auswirkungen für die Organisation

Die konkreten Folgen einer verstärkten Bindung der Mitarbeiter an die Organisation stehen immer mehr im Fokus einschlägiger Arbeiten (Guest 1989a; Ogilvie 1986; Iles et al. 1990). Dabei werden die unterschiedlichsten Konsequenzen, wie Klima der Arbeitsbeziehungen (z.B. Absentismus und Häufigkeit von Arbeitsplatzwechseln), Arbeitszufriedenheit und individuelle Leistung (Lee 1988; Naumann 1993; Tett/Meyer 1993)⁷⁰ für die Organisationen diskutiert. Die in der Literatur aufgeführten Zusammenhänge sind, bis zur Einführung des Konzepts der multiplen Bindung Mitte der 80er Jahre, eindeutig: Romzek (1989) konnte zeigen, daß die meisten Studien einen positiven Einfluß auf die Arbeitsleistung belegen. Reichers kommt bei einer Auswertung der einschlägigen Bindungsliteratur ebenfalls zu dem Ergebnis, daß der Zusammenhang zwischen zunehmender organisatorischer Bindung der Arbeitnehmer und Resultaten wie geringerer Absentismus und sinkende Häufigkeit von Arbeitsplatzwechseln durchgehend bestätigt wird (Reichers 1985: 466f m.w.N.).⁷¹

Iles et al. nennen drei Hauptergebnisse, die sich aus einer starken Bindung der Mitarbeiter an die Organisation ergeben (Iles et al. 1990: 152). Sie vermuten einen geringeren Absentismus, eine geringere Anzahl von Verspätungen sowie eine höhere Leistung der Arbeitnehmer.⁷² Auf der Basis dieses Ergebnisses und unter Berücksichtigung des Konzepts der multiplen Bindung kommen sie zu dem folgenden Schluß: HRM *kann* einen Einfluß auf die Bindung der Arbeitnehmer an die Organisation haben. Es ist jedoch nicht immer so, daß das HRM automatisch die Bindung der Arbeitnehmer verstärkt (Iles et al. 1990: 153). Iles et al. begründen das mit den vielen Facetten die das Bindungskonzept hat. Selbst wenn man nur die Facette der organisatorischen Bindung als genau abzugrenzendes Konzept unterstellt, dann - so die Autoren - finden sich immer noch viele Akteursgruppen der Organisation, wie etwa Eigentümer- oder Aktionärsgruppen, Vorstandsmitglieder, Personalbereich oder Gewerkschaften, an die sich Arbeitnehmer jeweils in einem unterschiedlichen

⁷⁰ Siehe auch: Brooke/Price 1989; Shore/Martin 1989; Wittig-Berman/Lang 1990; Huselid/Day 1991; Koslowsky 1991; Lee/Mitchell 1991; Steel et al. 1992; Cohen/Hudecek 1993.

⁷¹ Dabei konnten signifikante Korrelationen von -.17 bis -.58 nachgewiesen werden.

⁷² Dieses Resultat von Bindung an die Organisation schränken sie aber ein, indem sie es mit Fragezeichen versehen. Coopey und Hartley fanden heraus, daß die organisatorische Effektivität nicht automatisch durch einen höheren Grad organisatorischer Bindung steigt (Coopey/Hartley 1991: 19). Sie vermuten, daß es in manchen Situationen mit höherem Grad organisatorischer Bindung der Arbeitnehmer zu einer niedrigeren Effektivität kommen kann.

Maß gebunden fühlen können. Diese verschiedenen Akteursgruppen innerhalb der Organisation können zum Teil sich widersprechende oder gar gegensätzliche Positionen vertreten, so daß die Frage, an welchen dieser Organisationsteile sich ein Mitarbeiter gebunden fühlt, einen wichtigen Stellenwert bekommt. Dies hat letztlich zur Folge, daß selbst bei der Reduktion auf organisatorische Bindung nicht von einer einheitlichen Bindung ausgegangen werden darf. Und selbst wenn man dies könnte, wären die dysfunktionalen Aspekte der Bindung an eine Organisation immer noch nicht vom Tisch, denn in der Literatur findet sich der Hinweis, daß zukünftig angestrebte HRM-Ziele, wie Flexibilität der Arbeitnehmer, die zwar an ihre Organisation, aber auch an ihre Stelle gebunden sind, schwieriger durchzuführen sind als mit weniger stark gebundenen Mitarbeitern (Legge 1989). Mit den Autoren der Bindungsliteratur können wir somit das vage Ergebnis festhalten, daß das HRM die Bindung der Arbeitnehmer an die Organisation verstärken kann, und daß dies Auswirkungen für die Organisation wie z.B. geringeren Absentismus bedeuten kann. Gerade bei einer Veränderung des Absentismus bewegen wir uns auf einen Bereich zu, der in der Literatur häufig als ein Indikator für die Arbeitsbeziehungen dient. Der Zusammenhang wird hier zumeist so dargestellt, daß ein hoher Absentismus eher ein Indikator für konfliktive Arbeitsbeziehungen ist. Wenn also die Bindung der Arbeitnehmer den Absentismus tatsächlich senken kann, könnte dies ein Indiz für eine zunehmende Kooperation in diesem Betrieb sein. In diesem Sinn würde also die Vermutung stimmen, daß eine verstärkte Bindung der Arbeitnehmer zu Veränderungen in der Organisation führt.

Unter der Perspektive der Arbeitsbeziehungen sieht Guest bei der Durchsicht der neueren Literatur zu industriellen Arbeitsbeziehungen eine ähnliche Entwicklung, jedoch mit anderen Vorzeichen (Guest 1995: 115). So weisen Angle und Perry (1986) einen Einfluß des Klimas der industriellen Arbeitsbeziehungen auf die duale Bindung der Arbeitnehmer nach. Danach ist die duale Bindung in solchen Betrieben groß, in denen ein kooperatives und konfliktfreies Klima vorherrscht. In Betrieben mit feindlichem Klima müssen sich die Arbeitnehmer zwischen der Bindung an eine der beiden Akteursgruppen entscheiden. Fullager und Barling (1991) unterstützen dieses Ergebnis mittels der Resultate ihrer Längsschnittstudie. Auf der Basis dieser Resultate kommt Guest zu dem Ergebnis: Eine duale (oder multiple) Bindung der Arbeitnehmer ist nur möglich in einem positiven Klima der Arbeitsbeziehungen.⁷³

⁷³ Um dies besser zu verstehen, müssen wir mehr über die Charakteristika der dieser Aussage zugrunde liegenden industriellen Arbeitsbeziehungen wissen. So unterscheidet Guest drei Modelle der industriellen Arbeitsbeziehungen, das japanische, deutsche und anglo-amerikanische System. Dabei betont er als Besonderheit des deutschen Modells die Trennung von betrieblicher und überbetrieblicher Entscheidungsfindung sowie die Trennung von Betriebsrat und Gewerkschaften innerhalb der Betriebe (Guest 1995: 116). Diese Besonderheiten legen nahe, die rein individuelle Perspektive des Bindungskonzepts zu erweitern und durch den Bereich der Arbeitsbeziehungen im Betrieb zu ergänzen, um so die ganze Komplexität von Konflikt und Kooperation innerhalb des deutschen Systems zu erhalten.

Hier wird also auch ein Zusammenhang zwischen Veränderungen der Organisation und einer verstärkten Bindung der Arbeitnehmer hergestellt, jedoch mit einer anderen Richtung der Kausalität. Während zuvor ein Einfluß der Bindung auf Veränderungen der Organisation, wie z.B. Absentismus vermutet wird, ist es jetzt der organisatorische Kontext, mit z.B. einer bestimmten Absentismusroute, die die Möglichkeit einer verstärkten Bindung der Arbeitnehmer beeinflusst. Dieses Ergebnis legt die Vermutung nahe, daß es hier keinen einseitigen, sondern vielmehr einen wechselseitigen Zusammenhang gibt. Eine erhöhte Bindung kann in einer Organisation z.B. über geringeren Absentismus zu mehr Kooperation führen, schafft dies aber nur im Kontext von Arbeitsbeziehungen innerhalb dieser Organisation, die bereits selbst schon von einem kooperativen und weitestgehend konfliktfreien Klima geprägt sind. Im Sinne unserer Ausgangsfrage bedeutet dies folgendes: Eine erhöhte Bindung der Arbeitnehmer kann als Zwischenschritt für den weiteren Aufbau im Betrieb dienen, jedoch nicht in jeder betrieblichen Ausgangssituation. Die Bindung kann dies nur dort leisten, wo bereits ein kooperatives Klima herrscht. Sie ist also überall dort weniger effektiv, wo es darum geht, konfliktive Arbeitsbeziehungen über eine erhöhte Bindung kooperativer zu gestalten.

5.7. Kritik am Bindungskonzept

Die hier vorgetragene Kritik am Bindungskonzept bezieht ihre Argumente aus zwei Quellen: Einerseits aus der Bindungsliteratur selbst und andererseits aus der HRM-Literatur, die das Bindungskonzept benutzt. So findet man in der einschlägigen HRM-Literatur sehr häufig eine Simplifizierung des Bindungskonzepts, das z.B. die unterschiedlichen Ausprägungen einer organisatorischen Bindung nicht problematisiert. Randall (1987) unterscheidet zwischen einem niedrigen, mittleren und hohem Grad an organisatorischer Bindung und fragt jeweils nach den Vor- und Nachteilen, die sich daraus für die Organisation und für das Individuum ergeben. Dabei sieht er durchaus positive Resultate einer niedrigen Bindung an die Organisation, nämlich eine höhere Rate an individueller Kreativität und Innovationsfähigkeit für das Individuum sowie eine höhere Rate des Organisationsaustritts solcher Arbeitnehmer, die aufgrund geringerer Leistungen in Konflikten mit ihren Vorgesetzten stehen (Randall 1987: 462). Analog zu diesem Punkt sieht Janis (1973) negative Auswirkungen einer zu starken Bindung an die Organisation, z.B. die Unterdrückung von abweichenden und innovativen Meinungen, die im pluralistischen Organisationsansatz gerade als funktional angesehen werden.

Daneben gibt es zwei weitere Probleme, die mit dem Konzept der organisatorischen Bindung verbunden sind: zum einen die Konzept-Redundanz und zum anderen die Frage nach der Aktivität bzw. Passivität des Bindungskonzepts. Einige Autoren vertreten die Auffassung, daß im Bindungskonzept eine gewisse Redundanz, also ein Überschuß an Informationen vorliegt (Morrow 1983; Iles et al. 1990). Dies wird auf die Vermengung von Bindung an den Beruf, an die Karriere, an die Profession und

an die Organisation zurückgeführt. Daneben steht die Frage offen, ob die Bindung von Arbeitnehmern passiv oder aktiv ist (Angle/Perry 1981) oder ob sie primär affektiv oder verhaltensgesteuert ist (Mowday et al. 1982; Allen/Meyer 1990). Beides wird nicht abschließend beantwortet, sondern läßt sich in jeweils unterschiedlich starker Ausprägung innerhalb der Literatur finden. Ohne explizite Bezugnahme formuliert Storey in Analogie zur Polarisierungs- und Requalifizierungsthese von Kern und Schumann (1984) die folgende Kritik: HRM führt zwar zu einer verstärkten Bindung der Arbeitnehmer an die Organisation, dies gilt aber nicht für alle Mitarbeiter, sondern nur für die Stammbeflegschaft. Die Randbeflegschaft bleibt außen vor, da sie nicht als entwicklungsfähige Gruppe gesehen wird, sondern nur als stille Reserve zum Ausgleich kurzfristiger Konjunkturschwankungen dient (Storey 1992: 45).

Einen weiteren Kritikpunkt stellt der mangelnde Nachweis für einen Zusammenhang von Bindung an die Organisation und dem Leistungsgrad der Arbeitnehmer dar. Dabei scheint nur soviel klar: Unterschiedliche Formen von organisatorischer Bindung haben auch unterschiedliche Einflüsse auf die Leistung der Mitarbeiter. So hat eine organisatorische Bindung aufgrund von Mangel an alternativen Arbeitgebern einen negativen Einfluß auf die Leistung (Meyer/Allen 1988). Ebenso verhält es sich mit einer Bindung aus reinen Nutzenkalkülen heraus (Meyer et al. 1989). Im Gegensatz dazu hat eine affektive Bindung einen positiven Einfluß auf die Leistung. In diesem Sinne wird resümiert, daß es nicht allein auf den Grad der Bindung, sondern auch auf die Natur der Bindung ankommt, wenn man einen positiven Einfluß auf die Leistung der Mitarbeiter herstellen will (Meyer et al. 1989).⁷⁴

5.8. Hohe Bindung als kooperative Antwort der Arbeitnehmer?

Abschließend können wir uns nochmals der Ausgangsfrage zuwenden, ob die verstärkte organisatorische Bindung der Arbeitnehmer den Aufbau von Kooperation fördert und so im Sinne eines Zwischenschritts als kooperative Antwort auf das kooperative Angebot „HRM“ durch das Managements verstanden werden kann. Ist erhöhte Bindung der Arbeitnehmer also eine kooperative Antwort auf der individuellen Ebene der Arbeitsbeziehungen? Nimmt man nur die vermuteten Zusammenhänge, die innerhalb der HRM-Literatur konstatiert werden, dann ist die Antwort einfach: HRM verstärkt die Bindung der Arbeitnehmer, die sich vermehrt einbringen, was eine Zielkongruenz (und damit letztlich Kooperation) bewirkt. Laut dieser Kausalkette kann die Antwort nur *ja* lauten. Bindung kann als kooperative Antwort der individuellen Arbeitnehmer verstanden werden.

Ernste Zweifel sind angebracht, wenn man sich den in diesen Arbeiten zugrunde gelegten Organisationsbegriff ansieht. Wir können eben nicht einfach von einer unitari-

⁷⁴ Allen und Meyer (1990) haben in diesem Zusammenhang ein Bindungsmodell mit den drei Komponenten affektive, normative und kontinuierliche Bindung der Arbeitnehmer getestet. Dabei stellten sie fest, daß die affektive und die kontinuierliche Bindung nicht korrelieren, während es zwischen der affektiven und der normativen Bindung Zusammenhänge gibt.

stischen Sichtweise des Betriebs ausgehen, weil es verschiedene Akteursgruppen im Betrieb gibt, die bei vielen Fragen zwar die gleichen Ziele haben - und in diesem Sinne nach der allgemeinen Kooperationsforschung miteinander kooperieren -, jedoch in anderen Fragen durchaus unterschiedliche Standpunkte vertreten. Auch ein Blick in den klassischen Harvard-Ansatz des HRM bestätigt diese Auffassung, denn dort werden explizit verschiedene betriebliche Akteure genannt, die alle eine entscheidende Rolle spielen. Daraus abgeleitet wird aber im Harvard-Ansatz ein unreflektierter Bindungsbegriff verwendet, der lediglich die Bindung der Arbeitnehmer propagiert. Berücksichtigt man noch die wesentlich differenziertere psychologische Literatur über organisatorische Bindung, bleibt nur wenig übrig von der oben formulierten Kausalkette. Es mag sein, daß das HRM die Bindung der Arbeitnehmer fördert, aber wie kann gewährleistet werden, daß die gewünschte organisatorische Bindung (und nur diese) gefördert wird? Was, wenn sich die Arbeitnehmer auch an andere Akteursgruppen (Gewerkschaften) gebunden fühlen? Können wir auch dann noch vorbehaltlos von einem psychologischen Vertrag zwischen Management und Arbeitnehmer sprechen? Und selbst wenn man gezielt die organisatorische Bindung an die Organisation entwickeln kann, was ist dann die Organisation? Sind es die unmittelbaren Vorgesetzten, ist es die Abteilung, Hauptabteilung oder der Bereich? Oder ist mit Organisation vielleicht sogar ein spezielles Profitcenter gemeint? Und wer sagt, daß mit zunehmender Bindung auch tatsächlich die Leistung steigt? Wie wir gesehen haben, wurden in einzelnen Studien durchaus negative Effekte für zu sehr gebundene Arbeitnehmer nachgewiesen, während nicht so fest gebundene Arbeitnehmer aufgrund ihrer höheren Flexibilität von einzelnen Autoren als durchaus positiv für die Organisationen brachtet wurden.

Wenn wir also die Ergebnisse der psychologischen Literatur über organisatorische Bindung in das HRM einführen, bleiben weit mehr Fragen offen als beantwortet werden. Aus diesem Grund kann man die innerhalb der HRM-Literatur formulierte Kausalkette so nicht stehen lassen. Wir können deshalb auch die eingangs gestellte Frage nach der Bindung als kooperativer Antwort *nicht* einfach mit *ja* beantworten. Wie wir weiter gesehen haben, ist die Bindung der Arbeitnehmer zunächst etwas Einseitiges. Sie entsteht nicht notwendigerweise in einem bestimmten Interaktionszusammenhang. Ein Akteur kann sich an die Organisation gebunden fühlen und trotzdem nicht mit dem anderen Akteur kooperieren, weil er unterschiedliche Ziele verfolgt. Einen weiteren wichtigen Punkt gegen die vereinfachende Annahme dieser Kausalkette ist die ausschließlich individualistische Perspektive des Bindungskonzepts, die in unserem Zusammenhang aufgrund der Besonderheiten der Betriebe in Deutschland so nicht haltbar ist. Als "psychologischer Vertrag" soll die Bindung den Arbeitsvertrag zwischen Arbeitnehmer und Organisation ergänzen. Dieser Arbeitsvertrag ist individuell, so daß er durch die Bindung jedes einzelnen Arbeitnehmers an die Organisation auch nur individuell ergänzt werden kann. Damit wird aber ein möglicherweise komplexeres System, wie es in den industriellen Arbeitsbeziehungen in Deutschland angelegt ist, auf die Ebene der menschlichen Psychologie reduziert.

Bindung mag, trotz aller Einschränkungen und Probleme, die mit dem Konzept verbunden sind, ein wichtiges Ziel des HRM sein. Vielleicht stärkt es tatsächlich die Herstellung von Zielkongruenz und damit die Förderung von Kooperation. Es bleibt aber trotzdem zu fragen, ob eine Beschränkung auf dieses Konzept - zumindest in Deutschland - den gesamten Wirkungszusammenhang nicht verkürzt.

Als Ergebnis dieses Kapitels können wir festhalten, daß das Konzept der Arbeitnehmerbindung, so wie es in der HRM-Literatur verwendet wird, nicht haltbar ist. Die Bindung ist viel komplexer als sie in der einseitig dargestellten Kausalkette eingesetzt wird. Daraus folgt, daß die Frage nach der kooperativen Antwort des Arbeitnehmers nicht pauschal beantwortet werden kann. Gemäß der individualistischen Basis des Bindungskonzepts müßte die Antwort eigentlich für jeden Arbeitnehmer einzeln gegeben werden, wobei jeweils geprüft werden müßte, ob dieser Arbeitnehmer eine Bindung entwickelt hat, und wenn ja, ob er sich dabei auch an die Organisationsziele gebunden fühlt. Denkbar ist ja auch eine Bindung an die Ziele anderer Gruppen mit abweichenden Interessen. Aber selbst, wenn er es tut, ist damit nicht ausgeschlossen, daß er auf ein kooperatives Angebot des Management nicht trotzdem durch Nicht-Kooperation antwortet, eben weil er sich auch an die Ziele anderer Akteursgruppen wie den Gewerkschaften gebunden fühlt. Die Frage danach, ob die verstärkte Bindung als kooperative Antwort der Arbeitnehmer verstanden werden kann, können wir jetzt folgendermaßen beantworten: Im Einzelfall kann die formulierte Kausalkette durchaus zutreffen, aufgrund der verschiedenen Akteursgruppen und der Möglichkeit einer multiplen Bindung folgt daraus aber noch nicht unmittelbar kooperatives Handeln der Arbeitnehmer mit dem Management. Wie wir zuvor gesehen haben wirkt sich die Bindung zudem nicht in jedem Betriebskontext gleich verstärkend auf die Kooperation aus. Es bedarf vielmehr eines bereits etablierten Kooperationsklimas, damit die Bindung diese Kooperation dann weiter verstärken kann. Diese Einschränkungen legen den Schluß nahe, daß das uns das Bindungskonzept nur sehr eingeschränkt weiterhilft, wenn wir die Frage nach einer kooperativen Antwort der Arbeitnehmer auf HRM im Betrieb beantworten wollen. Wir müssen uns somit anderen Indikatoren zuwenden, die uns auf der individuellen Ebene der Arbeitsbeziehungen Auskunft über die Reaktion der Arbeitnehmer auf das HRM geben. Dabei dürfen wir uns nach dem Konzept der Sozialordnung im Betrieb nicht einfach auf die individuelle Ebene der Arbeitsbeziehungen beschränken, sondern müssen auch die kollektive Ebene mit einbeziehen. Beides wird im nächsten Kapitel versucht.

6. HRM und Sozialordnung im Betrieb

Wie wir im letzten Kapitel gesehen haben, hilft uns das Bindungskonzept nur wenig bei der Überprüfung, ob das HRM als kooperatives Angebot des Managements verstanden wird, auf das sowohl Arbeitnehmer als auch Betriebsräte mit Kooperation antworten. Wir haben gesehen, daß es zwar durchaus Hinweise für einen Zusammenhang zwischen HRM und organisatorischer Bindung gibt, daraus läßt sich jedoch wegen der Notwendigkeit der dualen oder multiplen Bindung nicht unmittelbar kooperatives Handeln der Arbeitnehmer ableiten. Wir wollen deshalb prüfen, ob das HRM tatsächlich als kooperatives Angebot des Managements verstanden und von Arbeitnehmern und Betriebsräten mit Kooperation beantwortet wird. Dabei lauten die grundlegenden Fragen: Gibt es tatsächlich einen Einfluß des HRM auf die Arbeitsbeziehungen im Betrieb? Und: Beeinflußt das HRM beide Ebenen der Arbeitsbeziehungen gleich stark oder gibt es vielleicht eine einseitige Überbetonung der individuellen oder der kollektiven Ebene? Wie verändern sich die Arbeitsbeziehungen im Betrieb durch das HRM? Werden die Arbeitsbeziehungen kooperativer? Im Sinne unserer Vermutung würde das auf eine kooperative Antwort der Arbeitnehmer und der Betriebsräte hinweisen. Diese Fragen müssen wir, um die ganzheitliche Sichtweise im Konzept der Sozialordnung im Betrieb nicht zu vernachlässigen, für beide Ebenen der Arbeitsbeziehungen untersuchen.

Während bei den beiden amerikanischen Ansätzen des HRM die Arbeitsbeziehungen nahezu vollständig ausgeblendet werden, ist es gerade dieser Aspekt, der bei den britischen Autoren traditionell ausführlicher diskutiert wird (Oechsler 1992: 276; Lieb/Oechsler 1994).⁷⁵ Dabei ist im anglo-amerikanischen Raum mittlerweile eine intensive Diskussion theoretischer und empirischer Arbeiten entstanden, die sich mit dem Einfluß des HRM auf die Arbeitsbeziehungen beschäftigen (Guest 1987, 1989, 1995; Storey 1992; Purcell/Ahlstrand 1994; McLoughlin/Gourlay 1994). In Deutschland finden wir hingegen noch keine Arbeiten, die sich mit diesem Thema befassen und die über den Kreis der vorliegenden Arbeit hinausgehen (Weitbrecht/Fischer 1993; Weitbrecht 1994, 1995; Fischer/Hedrich 1995; Fischer/Weitbrecht 1995).⁷⁶ Wir wollen in diesem Kapitel nach den in der Literatur genannten Folgen des HRM für die Arbeitsbeziehungen im Betrieb fragen, die über die bislang gemachten Ausführungen zur Bindung der Arbeitnehmer hinausgehen. Dazu beschäftigen wir uns zunächst mit dem deutschen System der Arbeitsbeziehungen.

⁷⁵ Eine der wenigen Ausnahmen bildet dabei Kochan et al. (1986).

⁷⁶ Bei Lieb/Oechsler (1994) werden die Arbeitsbeziehungen am Ende des Buches zwar in einem eigenen Kapitel untersucht, ihre Ausführungen stellen aber nur die herkömmlichen Rahmenbedingungen der unterschiedlichen Ebenen der Arbeitsbeziehungen vor, in dem sie die einschlägigen Gesetze (Betriebsverfassungs-, Sprecherausschuß- und Montan-Mitbestimmungsgesetz) präsentieren. Dabei beginnen sie mit der Ebene des Arbeitsvertrags und kommen von da zur internationalen Ebene und der Bedeutung der Euro-Betriebsräte. Auf einen möglichen Einfluß des HRM auf dieses System der Arbeitsbeziehungen gehen sie nicht ein.

gen. Hier soll es weder um eine abschließende Beschreibung der juristischen Institutionen noch um eine Analyse der ökonomischen oder soziologischen Erkenntnisse der Mitbestimmung gehen. Ziel ist vielmehr die Erarbeitung der unterschiedlichen Strukturelemente der Arbeitsbeziehungen deutscher und anglo-amerikanischer Provenienz. Die Erarbeitung der unterschiedlichen Strukturelemente ist deshalb wichtig, weil die im Anschluß dargestellten Arbeiten zu HRM und Arbeitsbeziehungen alle im anglo-amerikanischen Kontext entstanden sind und man sie deshalb nicht einfach auf Deutschland übertragen kann. Wenn wir diese Erkenntnisse jedoch für die vorliegende Arbeit nutzen wollen, müssen wir die dort vermuteten Zusammenhänge gemäß den deutschen Besonderheiten der Arbeitsbeziehungen modifizieren. In diesem Zusammenhang ist das Ergebnis aus der HRM-Forschung wichtig, daß eine europäische Konzeptualisierung des HRM nur im Kontext vorhandener Arbeitsbeziehungen stattfinden kann (Liebl/Oechsler 1994: 417). Die Arbeitsbeziehungen stellen danach *"einen Bedingungsrahmen mit Möglichkeiten und Grenzen personalwirtschaftlichen Handelns"* dar (Liebl/Oechsler 1994: 417). Aus diesem Grund werden wir nach der Erarbeitung der Besonderheiten des deutschen Bedingungsrahmens die in der anglo-amerikanischen Literatur weitverbreitete Auffassung des HRM mit starker Betonung der individuellen Arbeitsbeziehungen als Alternative zu den traditionell kollektiven Arbeitsbeziehungen im Betrieb diskutieren. Im Anschluß daran präsentieren wir den Ansatz von Purcell, der vor dem Hintergrund multi-divisionaler Organisationen auf die Wichtigkeit hinweist, daß sich das Management sowohl mit den individuellen als auch mit den kollektiven Arbeitsbeziehungen im Betrieb beschäftigt (Purcell 1984, 1987, 1989; Purcell/Ahlstrand 1988, 1989, 1994).

6.1. Die Besonderheiten des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen

Das deutsche System der Arbeitsbeziehungen unterscheidet sich stark von den Arbeitsbeziehungen in Großbritannien oder den Vereinigten Staaten (Jacobi et al. 1992, Hoffmann et al. 1995). Es wird in der Literatur häufig als "high trust" System bezeichnet (Müller-Jentsch 1991: 461; Weitbrecht 1991a, 1991b, 1991c). Die Arbeitsbeziehungen sind in Großbritannien durch die Nicht-Einmischung des Staates und durch gesetzliche Regelungen des kollektiven Arbeitsrechts (Voluntarismus) gekennzeichnet (Moran 1983: 263). Im Gegensatz dazu sind die Arbeitsbeziehungen in Deutschland durch eine große Anzahl *arbeitsrechtlicher Normen* auf allen Ebenen charakterisiert. Das deutsche Arbeitsrecht kann in einen individuellen und einen kollektiven Teil unterschieden werden. Dabei regelt das individuelle Arbeitsrecht die direkten Beziehungen des Arbeitgebers zu den Arbeitnehmern (=individuelle Ebene der Arbeitsbeziehungen im Betrieb), wogegen sich das kollektive Arbeitsrecht mit den Beziehungen des Arbeitgebers zu den kollektiven Arbeitnehmervertretern (=kollektive Ebene der Arbeitsbeziehungen im Betrieb) beschäftigt (Hanau/Adomeit 1992: 46). Während sich das deutsche Individualarbeitsrecht in der für uns interessanten Fragestellung des Zusammenhangs von HRM und Arbeitsbeziehungen nur

unwesentlich vom englischen unterscheidet, sind vor allem die Differenzen im kollektiven Arbeitsrecht von großer Bedeutung: In Deutschland gibt es mit dem *dualen System* die fundamentale Unterscheidung zwischen Betriebsverfassung und Unternehmensverfassung. Auf der Tarif-, Unternehmens- und Betriebsebene beschäftigt sich das kollektive Arbeitsrecht mit den Beziehungen des Managements zu den kollektiven Arbeitnehmervertretern, wobei es mit dem Tarifvertrags-, dem Montan-Mitbestimmungs- und dem Betriebsverfassungsgesetz für jede dieser drei Ebenen einen eigenen Gesetzestext gibt (Neumann 1990).⁷⁷ Für uns relevant ist das Betriebsverfassungsgesetz, weil es mit der Regelung der kollektiven Ebene im Betrieb eine der beiden uns interessierenden Beziehungen festlegt.

Das Betriebsverfassungsgesetz fixiert dabei den Betriebsrat als kollektiven Arbeitnehmervertreter im Betrieb. Er ist im Gegensatz zu den Shop Stewards in Großbritannien kein Gewerkschaftsrepräsentant (Marsden 1980).⁷⁸ Die Betriebsräte sind zwar zumeist Mitglieder einer Gewerkschaft, ihre Verpflichtung gilt aber dem sozialen und ökonomischen Wohl des Betriebes und der Arbeitnehmer. Dies zeigt sich nicht zuletzt in der Pflicht einer *vertrauensvollen Zusammenarbeit* zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat gemäß § 2 I BetrVG. Die Mitglieder des Betriebsrats haben verschiedene, gesetzlich garantierte Mitbestimmungs- und Informationsrechte. Sisson hebt hervor, daß aufgrund dieser detaillierten Regelung des gesamten Systems der Arbeitsplatz in Deutschland - im Gegensatz zum Arbeitsplatz in Großbritannien - von betriebsexternen Konflikten weitestgehend frei gehalten werden konnte (Sisson 1987, Sisson/Sullivan 1987). Auf der anderen Seite ist es ebenfalls das Ziel dieser Verrechtlichung, den industriellen Konflikt betriebsintern mittels spezieller Konfliktlösungsmechanismen, wie der betrieblichen Einigungsstelle, fernab von den einzelnen Arbeitsplätzen zu institutionalisieren. Alles in allem finden sich die folgenden vier Hauptunterschiede zwischen dem deutschen und dem anglo-amerikanischen System der Arbeitsbeziehungen (Schmidt/Trinczek 1993: 174):

1. der hohe Grad an Verrechtlichung,
2. die autonome Position der Betriebsräte,
3. die Pflicht zu vertrauenswürdiger Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat im Betrieb und
4. die Struktur des Gewerkschaftssystems.

Von diesen vier Unterschieden erscheinen für die vorliegende Arbeit insbesondere die ersten drei als wichtig: Der hohe Grad an Verrechtlichung bietet den institutio-

⁷⁷ Siehe zur neuen Tendenz der Deregulierung der Arbeitsbeziehungen u.a. Lecher (1987).

⁷⁸ Neben den Betriebsräten gibt es mit den Vertrauensleuten auch gewerkschaftliche Vertreter innerhalb des Betriebes (Weiss 1992: 336). Diese haben zunächst die Funktion, die Kommunikation zwischen den Arbeitnehmern und den Gewerkschaften zu verbessern. Da sie im Gegensatz zu den Betriebsräten nicht an das Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit nach § 2 I BetrVG gebunden sind, können sie bei Arbeitskonflikten aktiv eingreifen (Berghahn/Karsten 1987: 4).

nellen Rahmen, in dem die betrieblichen Akteure definiert werden und der in einzelnen betrieblichen Sachfragen eine hohe Interdependenz der Akteure bestimmt. Wie wir gesehen haben, wird durch die Institutionalisierung der soziale Konflikt geregelt. Kooperation als nicht-intendierte Folge durch die dauerhafte Bestimmung der Akteure, die gesetzliche Festlegung hoher Interdependenz bei einzelnen Themen sowie durch die Schaffung von Sanktionsmöglichkeiten. Zudem wird gesetzlich der Fortbestand der kollektiven Ebene weitgehend garantiert, weil ihr Wegfall an bestimmte Voraussetzungen geknüpft ist. Dadurch kann die kollektive Ebene in Deutschland nicht so einfach wegfallen, wie etwa in Großbritannien und in den USA. Damit sich der Betriebsrat aber in einer bestimmten Situation überhaupt für kooperatives und nicht-kooperatives Verhalten entscheiden kann, braucht er eine relativ autonome Position, die ihm vom Gesetzgeber auch zugeordnet worden ist.⁷⁹ Dabei ist die Wahl der Handlungsalternativen der betrieblichen Akteure aber über die vertrauensvolle Zusammenarbeit eingeschränkt, denn diese bestimmt bereits per Gesetz eine gewisse kooperative Grundorientierung.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch Müller-Jentsch (1995) bei der Analyse der Besonderheiten des deutschen Systems. Er bestimmt in seiner Arbeit mit der Dualität, Intermediarität, Verrechtlichung, Zentralisierung und Repräsentativität insgesamt fünf Hauptcharakteristika des deutschen Systems (Müller-Jentsch 1995: 13ff). Mit *Dualität* meint er die duale Struktur von Tarifautonomie und Betriebsverfassung. *Intermediarität* bezeichnet die Definition des Betriebsrats, die eben nicht ausschließlich auf die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen zugeschnitten ist, sondern die unter expliziter Beachtung der wirtschaftlichen Interessen der Betriebe definiert worden ist. *Verrechtlichung* beschreibt die Bereitstellung normativer Rahmenbedingungen und Prozeduren für die betrieblichen Akteure durch den Staat. Die *Zentralisierung* setzt mehr auf der tariflichen Ebene an, indem sie die zentralisierten und für die jeweiligen Sektoren monopolistischen Verbände der Arbeitgeber und Arbeitnehmer anspricht. Und *Repräsentativität* steht dafür, daß sowohl Gewerkschaften als auch die Betriebsräte ihre Forderungen zwar im Namen ihrer Mitglieder stellen, diese aber in relativer Unabhängigkeit von deren Zustimmung geltend machen können. Als die zwei großen Leistungen der Akteure des deutschen Systems sieht er zum einen die Bildung von Barrieren gegen die Kumulation von Konfliktpotentialen, "indem sie eine selektive Interessenvertretung durch Betriebsrat und Gewerkschaften vorschreiben, aber andererseits der Gewerkschaft das Streikmonopol einräumen" (Müller-Jentsch 1995: 17). Zum anderen haben die fünf Strukturmerkmale des deutschen Systems zur Förderung der wirtschaftlichen Ziele "Arbeitsproduktivität" und "steigender Lebensstandard" beigetragen, "weil sie die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen zu "high-trust-relations" (Fox 1974) begünstigen und die Akteure für Po-

⁷⁹ Zu denken ist insbesondere an den Ausschluß der Kündigung für freigestellte Betriebsräte. Diese müssen somit nicht mit weitreichenden Konsequenzen ihres Handelns rechnen, zumindest nicht, was den Fortbestand ihrer Tätigkeit anbelangt.

sitivsummenspiele konditionieren" (Müller-Jentsch 1995: 17). Zusammenfassend kommt er zu einem ähnlichen Ergebnis über die Folgen der Institutionalisierung für Konflikt und Kooperation im Betrieb wie sie im dritten Kapitel erzielt wurden, ohne jedoch die allgemeine Literatur über Kooperation zu berücksichtigen oder nach den genauen Prozessen zu fragen, wie es auch in der vorliegenden Arbeit vertreten wird: "Das institutionelle Gefüge des dualen Systems förderte, konditionierte, erzwang Strategien und Politiken der beteiligten Akteure, die den sozialen Konsens verstärkten und zu einem niedrigen Konfliktniveau und hoher Produktivitätsrate beitrugen" (Müller-Jentsch 1995: 18).

Bei der Durchsicht jüngerer Studien findet Müller-Jentsch auch eine neuere Entwicklung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen, die die Modifikation des traditionellen Systems bedeuten könnte: Neben der bereits intensiv diskutierten Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen durch eine zunehmende Zahl von Öffnungsklauseln in den Tarifverträgen findet er innerbetrieblich eine neue Form der "Mitbestimmung in der ersten Person" (Müller-Jentsch 1995: 22). Gemeint sind die manageriellen Partizipationsangebote in Form von Qualitätszirkeln und Gruppenarbeit, die ein zweites Beteiligungssystem im Betrieb darstellen, das die institutionalisierte, repräsentative Mitbestimmung aushöhlen könnte (Raich 1990). Damit spricht er die zunehmende Bedeutung der individuellen Arbeitsbeziehungen im Betrieb an, die im Rahmen der industriesoziologischen Analyse der Mitbestimmung ja lange Zeit gegenüber der kollektiven Ebene vernachlässigt worden ist. Mit dieser Vermutung bewegt sich Müller-Jentsch genau auf die These unserer Arbeit zu: Hier ist es nur nicht der Qualitätszirkel oder die Gruppenarbeit, hier ist es das HRM, das als Kooperationsangebot verstanden wird. Ob dadurch allerdings tatsächlich die direkte Beziehung des Managements zum Arbeitnehmer gestärkt und dadurch die kollektive Ebene ausgehöhlt wird, bleibt an dieser Stelle offen. Als ein erstes Indiz für diese Vermutung könnte die breite Diskussion der verstärkten Bindung der Arbeitnehmer als zentrales HRM-Ziel verstanden werden, denn diese hebt eindeutig auf die individuellen Arbeitsbeziehungen mit der Betonung des Verhältnisses von Management und Arbeitnehmer ab und sieht hier auch die entscheidende Beeinflussung durch das HRM. Die kollektive Ebene mit einer Bindung der Betriebsräte spielt im Rahmen des HRM hingegen keine Rolle. Wir wollen im weiteren Verlauf des Kapitels nach den Erkenntnissen der einschlägigen HRM-Literatur und den Konsequenzen für die betrieblichen Arbeitsbeziehungen in Deutschland fragen.

6.2. HRM oder kollektive Arbeitsbeziehungen im Betrieb: Zwei sich ausschließende Alternativen?

Ausgehend von den im vierten Kapitel dargestellten Besonderheiten des HRM, die er aus den beiden neueren amerikanischen Ansätzen ableitet, beschreibt Guest - analog zu seinen Ausführungen über die Bindung als zentralem HRM-Ziel - den Zusammenhang von HRM und kollektiven Arbeitsbeziehungen im Betrieb folgendermaßen

(Guest 1987, 1989, 1990, 1992; Guest/Dewe 1991): Das HRM ist ein Managementansatz, der eine unitaristische Sichtweise des Betriebes propagiert, die zu einer Individualisierung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen führt. Aus dieser Individualisierung entsteht eine engere Beziehung zwischen den einzelnen Arbeitnehmern und dem Management, die eine direkte Orientierung des Managements an den Bedürfnissen der Arbeitnehmer ermöglicht. Diese direkte Art der Bedürfniserfüllung führt zu einem hohen Grad an Zufriedenheit der Arbeitnehmer, die sich in einer starken Bindung an den Betrieb äußert, was schließlich zu einer kooperativen Form der betrieblichen Arbeitsbeziehungen führt. Die Bedürfniserfüllung zeigt sich jedoch auch darin, daß die kollektiven Arbeitnehmervertreter langfristig überflüssig werden und bestenfalls nur noch eine marginale Rolle im Betrieb spielen (Walton 1985: 79; Horwitz 1990: 5). Auf einen kurzen Nenner gebracht, ist der Betrieb ohne kollektive Arbeitnehmervertreter, aber mit mitarbeiterorientiertem Management, das Ergebnis des HRM (Guest 1987: 518). Nach Auffassung von Guest werden die individuellen Arbeitsbeziehungen kooperativer und die kollektiven Arbeitsbeziehungen fallen weg. Anders ausgedrückt, wenn die Bindung der Arbeitnehmer zunimmt: Wenn also die kollektiven Arbeitsbeziehungen in Betrieben mit HRM wegfallen, dann deshalb, weil die individuellen Arbeitsbeziehungen kooperativer werden und es somit keine Notwendigkeit mehr für eine kollektive Arbeitnehmervertretung gibt. Guest ist dabei der Meinung, daß das HRM nicht von vornherein anti-gewerkschaftlich ist. Die kollektiven Arbeitnehmervertreter werden in Betrieben mit HRM einfach überflüssig, da das Management die Arbeitnehmer als die wichtigsten Organisationsmitglieder erkennt und deshalb auf deren Bedürfnisse eingeht. Er vermutet weiter, daß das alte System der Arbeitsbeziehungen mit kollektiven Tarifverträgen zukünftig abgelöst wird durch die Form der "New Industrial Relations" mit einer Konzentration auf dem individuellen Arbeitnehmer (Guest 1989a: 44; Singh 1992: 132).⁸⁰

McLoughlin und Gourlay (1994) haben eine empirische Studie⁸¹ vorgelegt, mit der sie untersuchen, wie stark die kollektiven Arbeitsbeziehungen in Großbritannien tatsächlich zurückgehen und welche Rolle das HRM dabei spielt (McLoughlin/Gourlay 1994: 3). Die Autoren beantworten die Ausgangsfrage, ob der Rückgang kollektiver Arbeitnehmervertretungen in Großbritannien tatsächlich zu bemerken sei, mit einem eindeutigen "Ja" (McLoughlin/Gourlay 1994: 20). Dabei haben die Effekte des modifizierten Arbeitsrechts eine untergeordnete Rolle gegenüber wirtschaftlichen Variablen, wie Rezession und Betriebsschließungen gespielt. Bei der Frage nach dem

⁸⁰ Der Begriff "New Industrial Relations" hat sich in der anglo-amerikanischen Literatur durchgesetzt. Goss nennt vor allem die zwei Hauptkomponenten *single-union agreements* und *no strike agreements* (Garbarino 1984, Keenoy 1991, Goss 1994: 142).

⁸¹ Zunächst haben die Autoren eine schriftliche Befragung von 115 Betrieben mit mehr als 100 Mitarbeitern durchgeführt. Danach wurde ein Nachfolgeinterview mit den Personalverantwortlichen von 30 dieser Betriebe gemacht und abschließend die Fallstudien von 3 Betrieben ausgewertet, die alle drei ohne Gewerkschaften auskommen: eine Computer Firma, eine Elektrofirma und eine Kanzlei (McLoughlin/Gourlay 1994: 4).

Managementstil in nicht-gewerkschaftlich organisierten Betrieben kommen sie zu folgendem Ergebnis: Das HRM hat - wie in der Literatur vermutet - in diesen Betrieben eine große Bedeutung. Ist HRM also tatsächlich anti-gewerkschaftlich? Das scheint nach den Ergebnissen dieser Studie stark abhängig von der Branche und der Betriebsgröße zu sein. Im Hochtechnologiebereich verorten die Autoren eine Tendenz zur Rückkehr zum traditionellen HRM, mit starker individualistischer Betonung (McLoughlin/Gourlay 1994: 39, 65), während sie gerade in kleineren Betrieben eine nicht so ausgeprägt individualistische Betonung sehen. Das bedeutet für unsere Arbeit folgendes: Der aus diesem Ergebnis abzuleitende Brancheneffekt spielt keine Rolle, da wir ausschließlich Betriebe der chemischen Industrie untersuchen. Relevant könnte hingegen der mögliche Hinweis auf die Betriebsgröße sein. Die Betriebsgröße wird bereits im Rahmen des Konzepts der Sozialordnung im Betrieb als relevante Kontextvariable genannt. Wir müssen also im empirischen Teil überprüfen, ob sie tatsächlich einen Einfluß auf die Arbeitsbeziehungen im Betrieb hat.

Mit dem Ergebnis der individualistischen Betonung des HRM gehen die Autoren auf den möglichen Grund der anti-gewerkschaftlichen Orientierung des HRM ein, indem sie nach dem Einfluß des HRM auf die abnehmende Mitgliedschaft der Arbeitnehmer in den Gewerkschaften fragen (McLoughlin/Gourlay 1994: 93). Dabei versuchen sie die Präferenz eines Arbeitnehmers, der Gewerkschaft beizutreten (oder nicht) mittels der Höhe der organisatorischen Bindung zu erklären (McLoughlin/Gourlay 1994: 109). Es zeigt sich, daß die große Mehrheit der Arbeitnehmer eine starke Bindung an die Organisation hat, die sich u.a. in der Bereitschaft von Überstunden ausdrückt. Auf die Mitgliedschaft in Gewerkschaften bezogen resümieren McLoughlin und Gourlay: Je mehr sich die Arbeitnehmer an die Organisation gebunden fühlen, desto unwahrscheinlicher ist der Wunsch nach einer Mitgliedschaft in der Gewerkschaft (McLoughlin/Gourlay 1994: 112). Daneben findet sich ein ähnlicher Effekt: Je mehr die Arbeitnehmer ein Mitglied des Betriebs bleiben wollen, desto unwahrscheinlicher ist der Wunsch nach einer Mitgliedschaft in der Gewerkschaft.⁸² Sie konstatieren, daß diese Kausalkette nicht mit dem HRM zusammenhängt (McLoughlin/Gourlay 1994: 114). Die Entscheidung, keiner Gewerkschaft beizutreten, ist demnach nicht alleine von einer bestimmten Managementpraxis abhängig, sondern kann in einer geringeren ideologischen Verbundenheit sowie durch den geringen instrumentellen Nutzen der Gewerkschaften für die Arbeitnehmer erklärt werden (McLoughlin/ Gourlay 1994: 114). Dieses Ergebnis relativiert in gewisser Weise unsere Kritik im vorangegangenen Kapitel am Bindungskonzept: Wir haben uns dort gegen die einfache Kausalität "HRM führt zur Förderung der organisatorischen Bindung führt zu Kooperation" ausgesprochen, weil wir die Notwendigkeit eines dualen oder multiplen Bindungskonzepts für erforderlich hielten. Hier scheinen die Autoren einen empirischen Hinweis dafür gefunden zu ha-

⁸² Diese beiden Punkte entsprechen der Definition von Bindung bei Porter et al. (1974), die den emotionalen Bindungsansatz vertreten.

ben, daß durch das HRM die Attraktivität einer gewerkschaftlichen Bindung, also einer dualen Bindung, in dem Maße nachläßt, wie die Arbeitnehmer keinen Nutzen in einer solchen Bindung sehen. Dieses Ergebnis stützt gleichfalls die kalkulativ-rationale Variante der organisatorischen Bindung, die im Hinblick auf einen möglichen Gewinn entwickelt wird. Vielleicht nimmt der Nutzen einer gewerkschaftlichen Bindung ja wirklich durch HRM ab, wenn das HRM bereits viele Forderungen der Arbeitnehmerinteressen beinhaltet. HRM würde dann zu einer Verstärkung der organisatorischen Bindung der Arbeitnehmer führen und gleichzeitig die Attraktivität einer dualen oder multiplen Bindung senken.

Guest stellt darüber hinaus auf der Basis weiterer Einzelfallstudien in Betrieben mit HRM fest, "(that they [S.F.] are likely to have lower levels of absence and labour turnover but this has not been systematically studied in the UK" (Guest 1992: 15). Dieses Resultat stützt die Ergebnisse von McLoughlin und Gourlay, denn beide Indikatoren können als Meßgrößen für den Grad an Kooperation bei den individuellen Arbeitsbeziehungen verstanden werden. Danach scheint das HRM tatsächlich als kooperatives Angebot des Managements von den Arbeitnehmern durch Kooperation - hier ausgedrückt in geringeren Fehlzeiten und einer niedrigen Kündigungsrate - beantwortet zu werden. Eine so weitreichende Aussage trifft Guest jedoch nicht; er merkt an, daß bisher noch kein evidenter (empirischer) Beweis für einen Zusammenhang zwischen den HRM-Elementen und positiven Ergebnissen wie etwa einer vermehrten Kooperation bei den betrieblichen Arbeitsbeziehungen existiert (Guest 1992: 15). Außerdem werden auch hier die kollektiven Arbeitnehmervertreter weitgehend ausgeblendet.

6.2.1. Arbeitsbeziehungen und die "harte" Variante des HRM

Storey hebt hervor, daß die HRM-Literatur so gut wie nichts über Arbeitsbeziehungen und Gewerkschaften aussagt (Storey 1992: 243), obwohl es nach seiner Einschätzung einige relevante Bezugspunkte gibt.⁸³ Nach einer Übersicht über die einschlägige HRM Literatur unterscheidet er zwischen einer "harten" und einer "weichen" Variante von HRM (Storey 1989, 1992, 1995).⁸⁴ Die "harte" Variante betont dabei den Begriff *Resource* in Human Resource Management und steht somit in der Tradition der rationalen Management Literatur (Storey 1992: 26). In diesem Sinne wird die menschliche Ressource auch in einer eher formal-rationalen Form benutzt. Storey betont in diesem Zusammenhang, daß "the quantitative, calculative and business strategic aspects of managing the head count resource in as natural a way as for

⁸³ Siehe z.B. Abbildung 2.3. in seinem 1992 erschienen Buch "Management of Human Resources" (Storey 1992: 38).

⁸⁴ Diese Unterscheidung in eine "harte" und eine "weiche" Variante des HRM ist mittlerweile in der Literatur anerkannt (Armstrong 1992, Purcell 1994: 206). Sie dient sogar als theoretische Grundlage für empirische Studien in ehemaligen Ländern des Ostblocks. Siehe dazu für Bulgarien die Arbeit von Anastassova und Purcell (1994) und für die Tschechische Republik das Paper von Koubek und Brewster (1994).

any other economic factor" (Storey 1989: 8). Eine praktische Art der Umsetzung dieser Sichtweise sind Human Resource Accounting Systeme, wie sie insbesondere in der Arbeit von Ordiorne propagiert werden (Caplan/Landekick 1974; Odiorne 1985; Dawson 1989). Andere Autoren wie Mackay bezeichnen diese Form des HRM auch kritisch als "Macho-Management" (Mackay/Torrington 1986), als "Tough Love" (Legge 1989) oder als "Wolf im Schafspelz" (Keenoy 1990). Sie beziehen sich dabei auf die gleiche Sichtweise wie sie auch Thomas in der HRM-Literatur gefunden hat, in der HRM als Remake einer alten Managementideologie gesehen wird, die zwar industriellen Frieden verspricht, letztlich aber doch nur Kontrolle parat hat, wenn die anderen Methoden fehlschlagen (Thomas 1988). Die Strategie der "harten" Variante des HRM in bezug auf die betrieblichen Arbeitsbeziehungen steht demzufolge in der Tradition der unitaristischen Sichtweise des Betriebes mit direkten Beziehungen zu den Individuen und den einzelnen Arbeitsgruppen und umgeht somit die Gewerkschaften und deren Repräsentanten im Betrieb. (Armstrong 1992: 27). In dieser Variante wird HRM als "anti-union" oder doch zumindest als "non-union" gesehen (Storey 1992: 242). Diese Einschätzung wird in der Literatur fast einhellig vertreten.⁸⁵ Towers betont, daß "non-unionism, at least in the US, remains a significant characteristic of HRM companies" (Towers 1992: XVI). Goss führt dazu aus, "that HRM ideas (...) may be used, in some case, explicitly to undermine existing union membership and prevent new unionization" (Goss 1994: 11). Wilkinson and Oliver finden, daß "the norms has been the avoidance of trade unions in new towns and semi-rural locations, and the recognition of a single union in established industrial areas" (Wilkinson/Oliver 1992: 59). Bridgford und Stirling sehen einen Wechsel von den Arbeitsbeziehungen hin zu einem HRM (Bridgford/Stirling 1992: 67). Für Tuorinsuo ist das Absinken der Gewerkschaftsdichte als direkter Gewinn für das HRM zu verbuchen (Tuorinsuo 1994: 2). Dabei nennt er als Paradebeispiel Großbritannien. Hier geht ein starker Anstieg an Betrieben mit HRM Hand in Hand mit einem Absinken der Gewerkschaftsdichte (Tuorinsuo 1994: 4).⁸⁶ Und Storey vermutet, daß das HRM

⁸⁵ Beaumont (1992: 34) nimmt an, daß die HRM-Praktiken zu einer Individualisierung der Arbeitsbeziehungen führen, und daß so die Gewerkschaften von ihren Mitgliedern getrennt werden sollen. Eine besonders hohe Konzentration von anti-gewerkschaftlichen Tendenzen durch HRM findet sich danach in "Greefield Sites", wobei als Paradebeispiel häufig das Toyota-Werk in Großbritannien angeführt wird. Siehe hierzu für viele Purcell (1992: 211).

⁸⁶ Tuorinsuo macht im Anschluß an diese theoretischen Bemerkungen einen Vergleich zwischen Finnland, Dänemark, Deutschland, Frankreich und Großbritannien. Dabei führt er den Rückgang der Gewerkschaftsdichte in Deutschland auf ein vermehrtes Praktizieren von HRM zurück (Tuorinsuo 1994: 14). Diese Schlußfolgerung ist aber problematisch, da die verwendete Datenlage unklar ist. Er unterscheidet auf Betriebsebene nicht zwischen Betriebsräten und Vertrauensleuten und berücksichtigt auch nicht die verschiedenen Ebenen der Arbeitsbeziehungen in Deutschland. Zudem sprechen die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Studie, die wir im 2. Teil vorstellen werden, gegen diese Schlußfolgerung. Auch Purcell wirft die Frage nach dem Rückgang der Gewerkschaftsdichte durch HRM auf, ohne sie jedoch abschließend zu beantworten (Purcell 1994: 211).

in Betrieben mit hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Mitarbeiter weniger Chancen auf Realisierung hat (Storey 1992: 44). Auch in der Praxis wird dieser Zusammenhang so gesehen, wie das nachfolgende Zitat eines Personaldirektors zeigt: "There is going to be a lot more focus on the individual; the individual's worth and talents he or she and the contribution they make to the business; involving them in that part of the business they work in. That really involves being far more open, involving people far more in what they do; moving down the track to change the way in which we reward the people. *All this begins with cutting the power of the trade unions in the traditional collective bargaining sense off at the knees.*" (Kessler/Purcell 1992 zit. nach Purcell 1994: 209).

Wir können also festhalten, daß die herrschende Meinung in der HRM-Literatur in Analogie zur Förderung der organisatorischen Bindung der Arbeitnehmer als zentralem HRM-Ziel eine *Individualisierungsthese der Arbeitsbeziehungen im Betrieb* durch das HRM vertritt. Nach dieser Auffassung führt das HRM also zu einer größeren Kooperation auf der individuellen Ebene der Arbeitsbeziehungen, weil sich die Arbeitnehmer stärker an die Organisation gebunden fühlen und aufgrund des zukünftig zu erwartenden Nutzens die Attraktivität einer dualen Bindung an die Gewerkschaft nachläßt. Konsequenz dieser Kooperation ist schließlich der Wegfall der kollektiven Arbeitnehmervertreter, die einfach überflüssig werden, weil das Management durch das HRM so sehr auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer eingeht, daß sich diese ausreichend vertreten fühlen. Ergebnis der "harten" Variante des HRM ist also: Kooperation auf der individuellen Ebene und Wegfall der kollektiven Ebene der Arbeitsbeziehungen im Betrieb. Dies entspricht der Prognose von Müller-Jentsch (1995), der ebenfalls eine mögliche Verschiebung der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland sieht.

6.2.2. Arbeitsbeziehungen und die "weiche" Variante des HRM

Im Gegensatz dazu hat Storeys "weiche" Version des HRM seine Wurzeln in der Human-Relations Schule (Storey 1992: 8). Diese Variante betont insbesondere die Variablen Kommunikation, Motivation und Führung, und hebt damit besonders den Begriff *Human* in Human Resource Management hervor (Storey 1992: 26). Damit beschäftigt sie sich mit der Entwicklung einer bestimmten Kultur, die Handy (1989) "culture of content" nennt, indem sie propagiert, daß die Mitarbeiter nicht wie jede beliebige Ressource behandelt werden können, da sie im Gegensatz zu anderen Ressourcen fühlen und reagieren (Armstrong 1992: 27). Wie Armstrong weiter betont, "this pluralistic view is taken which recognizes that the needs of employees will not always coincide with those of the organization, and care is taken to balance the respective needs, as far as this is possible. If there are unions, it is recognized that they have a part to play in representing the collective interests of employees, but the company maintains its rights to communicate directly to individuals" (Armstrong 1992: 27). In dieser Variante werden HRM und Gewerkschaften integriert oder koexistie-

ren zumindest miteinander (Storey 1992: 242). Diese Koexistenz wird von Storey (1992) auch als "Dualismus" und von Regini (1994) als "pragmatischer Eklektizismus" bezeichnet. Strauss sieht ebenfalls keine fundamentalen Unverträglichkeiten zwischen "high-commitment HRM" und den kollektiven Arbeitsbeziehungen im Betrieb (Strauss 1992: 32). McLoughlin und Gourlay (1992) finden erste empirische Beweise dafür, daß HRM sowohl in Firmen mit Gewerkschaftsvertretern als auch in Firmen ohne Gewerkschaftsvertretern existiert. Ähnlich argumentieren Waddington und Whiston, die das HRM in den Vereinigten Staaten zwar vermehrt in Betrieben ohne gewerkschaftliche Interessenvertreter antreffen (Foulkes 1981; Kochan/Katz/McKersie 1986), für Großbritannien aber sogar eine Konzentration von HRM in Betrieben mit gewerkschaftlicher Interessenvertretung feststellen (Sisson 1993; Waddington/Whiston 1994: 71). Durch eine empirische Untersuchung⁸⁷ von Betrieben mit gewerkschaftlich organisierter Interessenvertretung der Arbeitnehmer können sie zwar vermehrt die "weiche" Variante des HRM und dadurch verursacht auch einzelne Individualisierungstendenzen im Bereich der Bezahlung feststellen, von einer generellen "anti-union" Tendenz des HRM wollen sie aber deshalb nicht sprechen. Perline und Sexton stellen fest, daß HRM bevorzugt in Betrieben ohne gewerkschaftliche Interessenvertretung praktiziert wird. In solchen Betrieben, in denen bereits gewerkschaftliche Interessenvertreter existieren, wird die Präferenz des Managements eher auf einer kooperativen Zusammenarbeit als auf einer Gegnerschaft mit den Gewerkschaften liegen (Perline/Sexton 1994: 3). Storey weist bei einigen Firmen nach, daß "the shift to individual contracts for certain management grades was accompanied by a simultaneous withdrawal from collective negotiations for these groups" (Storey 1992: 245).

Wie wir sehen, gibt es mit der "weichen" Variante des HRM auch eine starke Mindermeinung innerhalb der anglo-amerikanischen HRM-Literatur, die die Auffassung vertritt, daß sich kooperative Arbeitsbeziehungen auf der individuellen Ebene durch HRM und die Existenz von kollektiven Arbeitsbeziehungen nicht ausschließen. Dabei vertreten diese Autoren gemeinsam mit den Proponenten der "harten" Variante des HRM die Auffassung, daß die individuellen Arbeitsbeziehungen im Betrieb durch HRM kooperativer wird. Der Unterschied liegt in der hier vermuteten Stabilität der kollektiven Ebene. Unbeantwortet bleibt dabei die Frage, ob das HRM nur einfach keine Wirkung auf die kollektive Ebene hat, oder ob auch hier bestimmte Effekte und Veränderungen im Hinblick auf eine vermehrte Kooperation oder einen vermehrten Konflikt vermutet werden.

Wir können an dieser Stelle zusammenfassen, daß die meisten Autoren das HRM für den anglo-amerikanischen Kontext der Arbeitsbeziehungen als "anti-union" oder

⁸⁷ Die Autoren haben insgesamt 4662 verwertbare Interviews von neuen und aktiven Gewerkschaftsmitgliedern sowie von kollektiven Arbeitnehmervertretern realisiert. Dazu mußten sie fast 70000 standardisierte Fragebögen per Post verschicken. Die Rücklaufquote entsprach damit nur knapp 16 Prozent.

"non-union" sehen. Dies führt zu der folgender Dichotomie: Entweder "low trust" kollektive Verhandlungen (= traditionelle Arbeitsbeziehungen) oder "high trust" individuelle Arbeitsbeziehungen im Betrieb mittels HRM. Nur eine Mindermeinung sieht die mögliche Koexistenz von kooperativen Beziehungen durch HRM und kollektiven Beziehungen. Beide Auffassungen haben folgendes gemeinsam: Das HRM hat übereinstimmend einen Einfluß auf die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen. Die individuelle Ebene wird über die Stärkung der organisatorischen Bindung der Arbeitnehmer kooperativer, während die kollektive Ebene einmal wegfällt und im anderen Fall weiter existiert. Wenn es sie aber weiter gibt, wird auch hier ein kooperativer Zusammenhang auf der kollektiven Ebene vermutet (Perline/Sexton 1994: 3).

6.2.3. HRM und Individualismus in Deutschland

Betrachten wir dieses Ergebnis der anglo-amerikanischen Literatur nun vor dem Hintergrund der zuvor dargestellten Besonderheiten der deutschen Arbeitsbeziehungen: Wie wir eben gezeigt haben, unterscheidet sich das deutsche System von dem anglo-amerikanischen in mindestens vier Punkten, wobei insbesondere die *autonome Stellung des Betriebsrats* und die *gesetzliche Garantie kollektiver Arbeitnehmervertreter im Betrieb* durch den hohen Grad an Verrechtlichung eine zentrale Rolle spielen. Diese beiden Besonderheiten haben eine entscheidende Bedeutung für die Frage, welche Variante des HRM in Deutschland sinnvoll genutzt werden kann und wie danach der mögliche Einfluß von HRM auf die deutschen Arbeitsbeziehungen aussehen könnte.

Der Ansatz von Guest und den meisten anderen Autoren mit der Betonung der "harten" Variante des HRM läßt sich überspitzt folgendermaßen formulieren: Entweder kooperative individuelle Arbeitsbeziehungen durch HRM oder kollektive Arbeitnehmervertreter im Betrieb. Folgt man nun der Zweiteilung der deutschen Arbeitsbeziehungen im Betrieb und überträgt man zugleich die Überlegungen von Guest auf die hiesigen Verhältnisse der Betriebsverfassung, kommt man zu folgendem Resultat: Das HRM führt in Deutschland vielleicht zu einer Veränderung der individuellen Ebene der Arbeitsbeziehungen im Betrieb, wobei die organisatorische Bindung der Arbeitnehmer zunehmen könnte, was geringere Fehlzeiten und weniger Kündigungen der Arbeitnehmer zur Folge hätte. Soweit könnte der Zusammenhang auch für Deutschland zutreffend sein. Nach den Vertretern der "harten" Variante wird aber die organisatorische Bindung der Arbeitnehmer und die Kooperation der Akteure auf der individuellen Ebene der Arbeitsbeziehungen schließlich so groß, daß der Betriebsrat als Vertreter der kollektiven Arbeitnehmerinteressen überflüssig wird.

Diese letzte Überlegung können wir so für Deutschland sicherlich nicht stehen lassen, weil es in Deutschland eine gesetzliche Bestandsgarantie der Betriebsräte als Vertreter der kollektiven Arbeitnehmerinteressen gibt. Die Verpflichtung auf Wunsch der Belegschaft, einen Betriebsrat als Vertreter der kollektiven Arbeitnehmerinteressen zu errichten, ist zwingend. Sie kann nur im Rahmen des § 3 I Nr. 2

BetrVG zugunsten tarifvertraglicher Sondervertretungen eingeschränkt, nicht jedoch abgeändert oder aufgehoben werden (Fitting et al. 1990: 112). Wir haben es also in Deutschland mit einer kollektiven Interessenvertretung zu tun, die nicht einfach beseitigt werden kann, weil sie institutionalisiert ist. Daraus können wir ableiten, daß in Deutschland nicht die "harte" Variante des HRM, sondern vielmehr die "weiche" Variante des HRM praktiziert werden muß, weil sie Gewerkschaften und kollektive Arbeitnehmervertreter zumindest anerkennt und versucht, nicht nur die individuellen Arbeitsbeziehungen, sondern auch die kollektive Ebene durch eine vermehrte Kooperation der Akteure positiv zu beeinflussen.

Wir können also festhalten, daß in Deutschland aufgrund der Besonderheiten des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen nur selten die "harte" Variante des HRM angetroffen werden kann. Wir erwarten vielmehr die "weiche" Variante des HRM, die neben einer Orientierung auf die individuellen Arbeitsbeziehungen auch die Notwendigkeit der Existenz der kollektiven Arbeitnehmervertreter anerkennt. Ziel dieser "weichen" Variante des HRM ist es deshalb, nicht nur die Arbeitsbeziehungen auf der individuellen Ebene durch eine vermehrte Kooperation der Akteure positiv zu beeinflussen, sondern auch Kooperation auf der kollektiven Ebene zu bewirken, weil man diese ja nicht einfach umgehen oder ausschließen kann. Die Bedeutung, die die kollektiven Arbeitsbeziehungen auch aus der Perspektive der Managementforschung haben und die nochmals für eine Präferenz der "weichen" Variante des HRM spricht, wird insbesondere durch die Arbeiten von Purcell verdeutlicht (Purcell/Ahlstrand 1988, 1989, 1994). Er betont dabei nicht nur - wie die Vertreter der "weichen" Variante des HRM - den *Zusammenhang von HRM und den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen*, er identifiziert darüber hinaus geradezu die Notwendigkeit für das Management, sich der kollektiven Ebene zuzuwenden. Daneben stellt er noch auf einen möglichen *Zusammenhang zwischen den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen* ab.

6.3. Individualismus und Kollektivismus: Die beiden Dimensionen von HRM und Arbeitsbeziehungen im Betrieb

Das Verhältnis des Managements zu den betrieblichen Arbeitsbeziehungen ist in der Literatur bereits häufig untersucht worden (Foulkes 1981; Wood 1982; Purcell 1983; Kinnie 1985; Marchington 1990). Dabei hat insbesondere Purcell in mehreren Arbeiten immer wieder zwischen einer individuellen und einer kollektiven Dimension von Managementstilen in den Arbeitsbeziehungen im Betrieb unterschieden (Purcell/Sisson 1983; Purcell 1983; 1987; 1989; Purcell/Undy 1986; Purcell/Ahlstrand 1994).⁸⁸ Der Begriff Managementstil wird hierbei definiert als "eine Vielzahl von

⁸⁸ Siehe auch Towers (1992: XIV). Diese Unterscheidung von kollektiven und individuellen Managementpraktiken wurde von Marchington und Parker (1990) weiterentwickelt und empirisch validiert, zu (1) einem Management mit den Arbeitnehmern und (2) einem Management mit den Gewerkschaften.

schriftlichen Führungsprinzipien, die vorgeben, auf welche Art und Weise Mitarbeiter behandelt werden sollen" (Purcell 1987: 535).⁸⁹ Purcell definiert dabei zunächst gemeinsam mit Sisson fünf idealtypische Managementstile (Purcell/Sisson 1983: 95ff). In einer späteren Arbeit entwickelt er erstmals die zwei Dimensionen *Individualismus* und *Kollektivismus*, mit denen Managementstile gemessen und unterschieden werden können (Purcell 1987: 533). Unter Individualismus versteht er das Ausmaß, in dem das Management eines Betriebes an den Fähigkeiten des individuellen Arbeitnehmers ausgerichtet ist. Kollektivismus hingegen beschreibt das Ausmaß, in dem das Management den Arbeitnehmern erlaubt, sich kollektiv zu organisieren und auch kollektiv an der betrieblichen Entscheidungsfindung zu partizipieren (Purcell 1987: 533). Jede dieser beiden Dimensionen kann wiederum in drei verschiedenen Formen angetroffen werden.

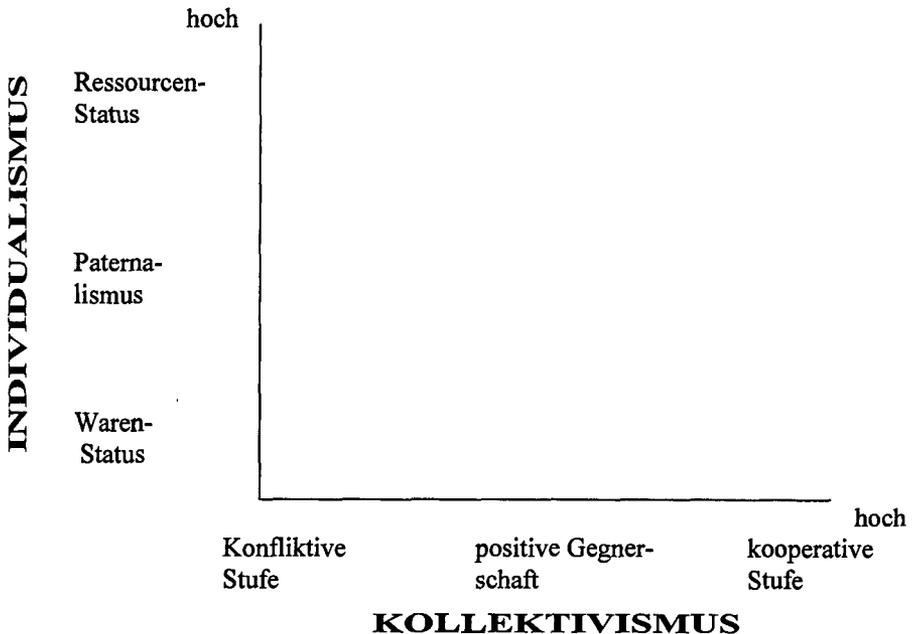
Beim Individualismus unterscheidet Purcell die drei Formen *Ressourcen Status*, *Paternalismus* und *Waren Status*. Im Ressourcen Status wird der Arbeitnehmer vom Management als wichtige Ressource gesehen, was sich an einer entwickelten innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildung und damit eng verbunden an einem gut funktionierenden internen Arbeitsmarkt zeigt. Zudem findet man in solchen Betrieben gut ausgebaute Kommunikationssysteme, die einen intensiven Kontakt zwischen dem Management und den Arbeitnehmern erlauben. Daneben wird die Rolle des einzelnen Linienmanagers als Führer seiner Mitarbeiter gestärkt (Purcell 1987: 536). In einem *paternalistisch* geführten Betrieb wird die Freiheit der Arbeitnehmer durch eine gut gemeinte Bevormundung von Seiten des Managements eingeschränkt. Soziale Zusatzleistungen werden zwar angeboten, aber lediglich, um die Autorität und die Stellung des Managements zu festigen. Dies zeigt sich auch an einer geringen Betonung der Personalentwicklung, da die Eigenständigkeit der Arbeitnehmer durch wachsende Kompetenzen gar nicht gewünscht wird. Schließlich gibt es Betriebe, die den Individualismus gar nicht akzeptieren, die sich also nach der Definition von Purcell noch im *Waren Status* befinden.

Der Kollektivismus wird von Purcell ebenfalls in drei verschiedene Stufen unterteilt, wobei es darauf ankommt, in welchem Ausmaß die Rechte der Arbeitnehmer in den

⁸⁹ Diese Unterscheidung geht zurück auf Fox und stellt Ausgangspunkt und Grundlage für die Arbeiten von Purcell dar (Marchington/Parker 1990: 78, Roche 1991). Fox unterscheidet in frühen Arbeiten zwischen unitaristischem und pluralistischem Managementstil (Fox 1966: 2). In späteren Arbeiten hat Fox seinen Ansatz weiterentwickelt. Dabei geht er wieder von der Grundunterteilung zwischen pluralistischem und unitaristischem Managementstil aus, berücksichtigt jetzt jedoch nicht nur die Management-, sondern auch die Arbeitnehmerseite, die den Betrieb nach seiner Ansicht ebenfalls von einem der beiden Standpunkte aus betrachtet (Fox 1974: 297ff). Durch die Kombination von unitaristischen und pluralistischen Sichtweisen des Managements und der Arbeitnehmer leitet Fox nun mit dem traditionellen Stil, dem kultiviert moderne Stil, dem paternalistischen Stil, dem klassischen Konfliktstil, dem Stil der kontinuierlichen Herausforderung und dem modernen Standardstil insgesamt sechs verschiedene Managementstile ab.

Bereichen anerkannt werden, die sie selbst betreffen. Auf der *kooperativen Stufe* werden die Rechte der Arbeitnehmer anerkannt und damit auch die Arbeitnehmervertretungen vom Management als Partner akzeptiert. Dies zeigt sich in einem Aufbau konstruktiver Zusammenarbeit zwischen den beiden Seiten im Betrieb, was schließlich zu einer gemeinsamen Beteiligung bei Entscheidungen führt. Auf der *konfliktiven Stufe* werden im Gegensatz dazu weder die Rechte der Arbeitnehmer noch die Arbeitnehmervertretung selbst anerkannt. Die Gewerkschaften sind zwar als Arbeitnehmervertreter geduldet, dabei wird jedoch keine konstruktive Zusammenarbeit angestrebt. Es ist vielmehr das Ziel des Managements, den Einfluß der Gewerkschaften so gering wie möglich zu halten. Zwischen diesen beiden Stufen gibt es noch die *Stufe der positiven Gegnerschaft*, auf der sich die beiden Parteien im Betrieb zwar gegenüberstehen, sich jedoch nicht wie auf der konfliktiven Stufe existenziell bekämpfen. Man erkennt vielmehr von Seiten des Managements die Rechte der Arbeitnehmer zum großen Teil an. Aus diesen drei Stufen des Kollektivismus ergibt sich, verbunden mit den drei Stufen des Individualismus", das folgende Schaubild:

Abb. 11: Die 2 Dimensionen der Managementstile nach Purcell



Wir sehen an diesem Schaubild die Konstruktion des Kollektivismus, die Ähnlichkeiten zu unserer Konzeption von Konflikt und Kooperation aufweist. Die Hauptunterschiede liegen jedoch in der eindimensionalen Konstruktion des Kollektivismus, bei der Konflikt und Kooperation als Gegenpole konstruiert werden sowie in der Beschränkung von Konflikt und Kooperation auf die kollektive Ebene.

6.3.1. Kollektivismus und Individualismus als Dimensionen zur Typisierung von Betrieben

Dieses Schaubild nimmt Purcell in seiner neuesten Arbeit wieder auf und entwickelt es entscheidend weiter (Purcell/Ahlstrand 1994). *Individualismus* steht nun für "the types of policies and practices concerned with the way in which jobs are designed, people rewarded, contracts established and training and development of employees undertaken" (Purcell/Ahstrand 1994: 211).⁹⁰ Demgegenüber beschreibt *Kollektivismus* "the extent to which the company and its management seek to avoid or recognise trade unions or other forms of employee representation" (Purcell/Ahstrand 1994: 212). Dabei unterscheidet er drei verschiedene Formen der Orientierung auf jeder Dimension. An der Spitze des Individualismus (*employee development*) befinden sich Unternehmen, die die Arbeitnehmer als die wichtigste Ressource ansehen und dies durch einen gut entwickelten internen Arbeitsmarkt zum Ausdruck bringen. In der Mitte (*paternalism*) finden wir Unternehmen mit der Tradition einer wohlfahrtsorientierten Personalpolitik, die die Loyalität der Arbeitnehmer durch großzügige Sozialleistungen steigern will (Purcell/Ahlstrand 1994: 180). Am Ende (*cost minimisation*) stehen Unternehmen, für die die Arbeitnehmer lediglich eine Masse von Arbeitern sind, die auf dem externen Arbeitsmarkt eingekauft und wenn nötig wieder in die Arbeitslosigkeit entlassen werden (Purcell/Ahlstrand 1994: 180). Auf der linken Seite des Kollektivismus (*unitary*) verortet Purcell solche Betriebe, die jegliche Form kollektiver Arbeitnehmervertretung unter allen Mitteln zu vermeiden suchen (Purcell/Ahlstrand 1994: 183). In der Mitte (*adversial*) stehen Betriebe, in denen es seit langem gut etablierte Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Management gibt, wobei diese Beziehungen eher einen gegnerischen Charakter haben (Purcell/Ahlstrand 1994: 184). Am rechten Ende des Kollektivismus befinden sich schließlich Betriebe, in denen die Begriffe "Partnerschaft" und "Vertrauen" häufig gebraucht werden, um das Verhältnis des Managements zu den kollektiven Arbeitnehmervertretern zu beschreiben. Aus der Verbindung dieser beiden Dimensionen ergibt sich die folgende Matrix von Betriebstypen (Purcell/Ahlstrand 1994: 184):

⁹⁰ Individualismus wird von Storey bezeichnet als "the key levers used to shape the employment relationship (that has) changed away from aspects of joint regulation seen most clearly in the failure of productivity bargaining" (Ahlstrand 1990 zit. nach Purcell 1994: 211).

Abb. 12: Die Management-Stil Matrix nach Purcell und Ahlstrand

INDIVIDUALISMUS	RESOURCE	Sophisticated human relations	??	Sophisticated Consultative
	Employee Development	Paternalist		Modern Paternalist
	Paternalism	Traditional	Bargained Constitutional	??
	Cost Minimization			
	COMMODITY	None (unitary)	Adversarial	Co-operative
		KOLLEKTIVISMUS		

Im Gegensatz zu seinen früheren Arbeiten bleibt Purcell jedoch nicht bei der Beschreibung der einzelnen Ausprägungen auf den Dimensionen stehen, sondern verbindet sie zu bestimmten Betriebstypen. Er begründet eine solche Typenbildung mit der Notwendigkeit für die Betriebe, "to combine decisions on work relations, employment relations and industrial relations, and to link these to business strategies and corporate policies" (Purcell/Ahlstrand 1994: 186). Theoretisch sind neun Kombinationen möglich, von denen aber nach Ansicht der Autoren nur die sechs Stile Sophisticated Human Relations, Paternalism, Traditional, Bargained Constitutional, Modern Paternalism und Sophisticated Consultative in der Praxis anzutreffen sind.

Die Autoren beschreiben den Typ *sophisticated human relations* als vergleichbar mit der "harten" Variante des HRM im Sinne von Storey. Es ist das Ziel solcher Betriebe, die Loyalität und Bindung der Arbeitnehmer zu erhöhen. Darüber hinaus soll erreicht werden, daß sie ihre Arbeitsleistung über die vertragliche Verpflichtung hinaus zur Verfügung stellen. Darum erscheint es aus der Perspektive des Managements unnötig für die Arbeitnehmer, sich durch kollektive Arbeitnehmervertreter zu organisieren (Purcell/Ahlstrand 1994: 189). Der *paternalism* Typ beinhaltet Betriebe, in denen versucht wird "to project a welfare-oriented, caring image, couched in terms of stability and order, with employees knowing their place in the firm" (Purcell/Ahlstrand 1994: 191). Auch diese Betriebe versuchen, eine gewerkschaftliche Organisation ihrer Arbeitnehmer zu vermeiden. Betriebe des *traditional* Typs sehen die Arbeit im Sinne eines klassischen ökonomischen Verständnisses als reinen Kosten- oder Produktionsfaktor, der mit Boden und Kapital gleichzusetzen ist. Betriebe des *bargained constitutional* Typs sind wiederum wohlfahrtsorientiert, nehmen aber

im Gegensatz zum Paternalismus die Bedeutung von kollektiven Arbeitnehmervertretern wahr (Purcell/Ahlstrand 1994: 196). Damit ist dieser Typ vergleichbar mit dem *modern paternalism*, bei dem die Betriebe eine wohlfahrtsorientierte Personalpolitik mit der Bedeutung von kollektiven Arbeitnehmervertretern und den daraus resultierenden Vorteilen verbinden (Purcell/Ahlstrand 1994: 197). Der *sophisticated consultative* Typ schließlich verbindet den Human Relations Aspekt der individuellen Dimension und die kooperative Zusammenarbeit mit den kollektiven Arbeitnehmervertretern (Purcell/Ahlstrand 1994: 201).

Dieser Ansatz hat gegenüber den in der Literatur zumeist vertretenen Ausführungen über den Zusammenhang zwischen HRM und Arbeitsbeziehungen im Betrieb einen entscheidenden Vorteil: Er betont die Notwendigkeit für das Management sowohl die individuelle als auch die kollektive Ebene der Arbeitsbeziehungen zu beachten. Damit bewegt er sich im Rahmen der "weichen" Variante des HRM, geht aber über diese noch einen Schritt hinaus: Während die "weiche" Variante des HRM die kollektive Ebene nur im Sinne einer Unmöglichkeit ihrer Umgehung als wichtig erachtet, sieht es Purcell sogar als entscheidende Notwendigkeit des Managements im HRM an, die kollektive Ebene zu beachten. Diese Auffassung wird gestützt durch Storey und Sisson (1990, 1993), die das Verhältnis von HRM und Arbeitsbeziehungen als "Choice of Recipes" darstellen. Dabei wird auch hier die Notwendigkeit der Etablierung des HRM und der damit verknüpften Konsequenzen für die individuellen Arbeitsbeziehungen erkannt. Sie betonen wie Purcell die Unerläßlichkeit der Steuerung der kollektiven Arbeitsbeziehungen, wenn sie ihre zentrale Hypothese formulieren, daß "neither individualism nor collectivism is an adequate recipe for managing human resources (HR) and industrial relations (IR). There is a need for both. Future strategies will have to demonstrate an integration of individualism and collectivism" (Storey/Sisson 1993: 27).

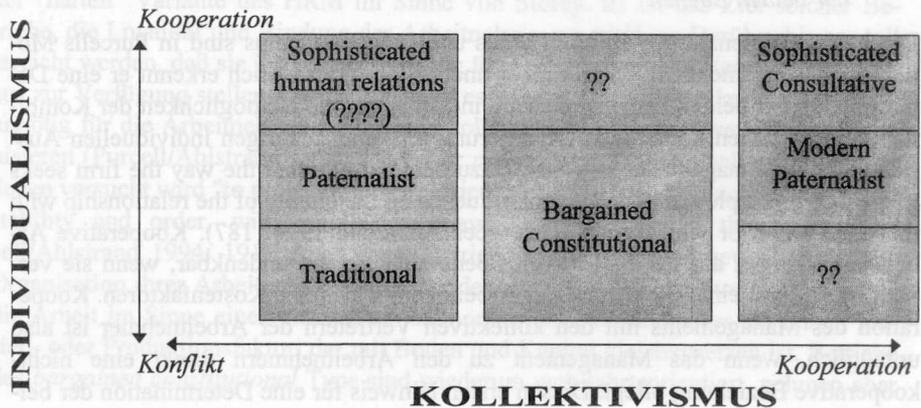
6.3.2. Weiterentwicklung von Kollektivismus und Individualismus: Determination der beiden Ebenen

Die beiden Dimensionen Kollektivismus und Individualismus sind in Purcells Modell der Management-Stil-Matrix nicht unabhängig. Tatsächlich erkennt er eine Determination der beiden Dimensionen an, indem er auf die Unmöglichkeit der Kombination einer hohen kollektiven Orientierung mit einer niedrigen individuellen Ausrichtung des Managements hinweist. Dazu bemerkt er, "that the way the firm seeks to manage its employees has a strong influence on the quality of the relationship with the trade union or works council" (Purcell/Ahlstrand 1994: 187). Kooperative Arbeitsbeziehungen auf der kollektiven Ebene sind für ihn undenkbar, wenn sie verbunden sind mit einer Sichtweise der Arbeitnehmer als reine Kostenfaktoren. Kooperation des Managements mit den kollektiven Vertretern der Arbeitnehmer ist also unmöglich, wenn das Management zu den Arbeitnehmern direkt eine nicht-kooperative Beziehung pflegt. Diesen ersten Hinweis für eine Determination der bei-

den Ebenen der Arbeitsbeziehungen findet Purcell vor dem Hintergrund des anglo-amerikanischen Systems der Arbeitsbeziehungen, es dürfte aber auch für Deutschland zu vermuten sein, daß das Management schwerlich kooperative Beziehungen zum Betriebsrat aufbauen kann, wenn es zu den Arbeitnehmern konfliktive Beziehungen entwickelt hat.

Daneben finden wir bei genauerer Betrachtung der Management-Stil Matrix (unter Berücksichtigung des deutschen Systems) weitere Hinweise für einen wechselseitigen Einfluß der beiden Ebenen: Der Betriebstyp *Sophisticated Human Relations* ist in Deutschland wegen der gesetzlichen Garantie der kollektiven Ebene der Arbeitsbeziehungen so kaum denkbar. Dies liegt an der Konstruktion der Kollektivismus-Dimension. Purcell sieht für den Kollektivismus die kooperativen Arbeitsbeziehungen als einen Pol dieser Dimension, der als Gegenpol die Nicht-Existenz der kollektiven Arbeitsbeziehungen hat. Wie bereits ausgeführt, ist eine solche Konstruktion für Deutschland nicht möglich, weil der Bestand der kollektiven Ebene über die Institutionalisierung des sozialen Konflikts gesetzlich garantiert ist. Wir müssen die Dimension des Kollektivismus demnach anpassen. Eine mögliche Veränderung ist die Einführung des zuvor dargestellten Zusammenhangs von Konflikt und Kooperation, der nach den Ergebnissen von Kotthoff sowohl auf Individualismus als auch auf Kollektivismus angewendet werden kann. Die Dimension des Individualismus variiert zwar bei Purcell nicht explizit zwischen Konflikt und Kooperation, implizit sind diese Begriffe aber enthalten. Betriebe, in denen die Mitarbeiter nur unter dem Gesichtspunkt der Kostenreduktion gesehen werden, haben wenig Interesse am Aufbau einer organisatorischen Bindung und einer Förderung der Kooperation im Betrieb, während in Betrieben mit hoher individualistischen Orientierung gerade dieses Ziel anvisiert wird. Modifiziert man die Management-Stil Matrix von Purcell unter dem Gesichtspunkt von Konflikt und Kooperation, kommt man zum folgenden Schluß:

Abb. 13: Die Management-Stil Matrix unter Berücksichtigung von Konflikt und Kooperation



Wenn die im Rahmen der allgemeinen Kooperationsforschung gezogenen Schlußfolgerungen über das Verhältnis von Konflikt und Kooperation in Deutschland auf die Management-Stil Matrix von Purcell übertragen werden, müssen wir folgendes beachten: Wir befinden uns im deutschen System der Arbeitsbeziehungen. Danach sehen wir eine zumindest theoretisch für Deutschland denkbare Konstellation von konfliktiven Arbeitsbeziehungen auf der kollektiven Ebene und kooperativen Arbeitsbeziehungen auf der individuellen Ebene. Gegen die Existenz einer solchen Kombination spricht jedoch, daß eine Kooperation des Managements mit den Arbeitnehmern bei gleichzeitiger Konfrontation mit den kollektiven Interessenvertretern nur schwer vorstellbar ist. Diese Konstellation kann indes nicht ganz ausgeschlossen werden, wenn man berücksichtigt, daß die kollektiven Interessenvertreter vielleicht nicht die Interessen der Mehrheit der betrieblichen Arbeitnehmer, sondern nur die Meinung einer kleineren Gruppe vertreten. Ein solcher Betrieb wird von Kotthoff mit dem Beispiel des Betriebsrats Jos Kämpfer (Kotthoff 1994: 228 ff) beschrieben. Vielleicht ist dies die extremste Form der individualistischen Orientierung des HRM in Deutschland, daß die individuellen Arbeitsbeziehungen so kooperativ werden, daß der Betriebsrat sich seiner Funktionen beraubt fühlt, sich selbst durch überzogene Forderungen betrieblich isoliert und mit Konflikt antwortet. Diese These ist nur schwer zu halten. Sie mag vielleicht im Einzelfall zutreffen, hat aber sicherlich keine generelle Gültigkeit. Wir können deshalb das Feld "kooperative individuelle und konfliktive kollektive Arbeitsbeziehungen" für Deutschland mit einem dicken Fragezeichen versehen. Wenn wir dieses Feld ausklammern, bleibt eine eindeutige Linie von denkbaren Konstellationen von Konflikt zu Kooperation im Betrieb, die von links unten nach rechts oben verläuft. Beide Ebenen der Arbeitsbeziehungen variieren dabei nicht unabhängig voneinander, es scheint vielmehr einen Zusammenhang zu geben, der zudem eine bestimmte Richtung hat, die in einer *Analogiethese* der Arbeitsbeziehungen zusammengefaßt werden kann: In Deutschland scheinen nur solche Betriebskonstellationen denkbar, bei denen die Ausgestaltung der beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen nicht stark voneinander abweichen, d.h. kooperative individuelle und kooperative kollektive Arbeitsbeziehungen sind genauso denkbar, wie das jeweils konfliktive Gegenstück. Diese Erkenntnis scheint auch für das Konzept der Sozialordnung im Betrieb überzeugend, denn dort wird zwischen gemeinschaftlichem und instrumentalistischem Typus von Sozialordnungen unterschieden, nicht jedoch die gleichzeitige Existenz von Konflikt auf der einen und Kooperation auf der anderen Ebene der Arbeitsbeziehungen in einem Betrieb festgestellt.

Wir sehen also durch den Ansatz von Purcell die Notwendigkeit für das HRM, beide Ebenen der Arbeitsbeziehungen im Betrieb zu beachten. Wir stellen weiter fest, daß es nicht nur einen primären Einfluß des HRM auf die individuelle Ebene und einen sekundären auf die kollektive Ebene gibt; vielmehr determinieren sich die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen gegenseitig. Dabei wird die Richtung des Zusammenhangs deutlich, wenn man die aufgrund der deutschen Besonderheiten notwendigen Modifikationen am Modell von Purcell vornimmt und dieses unter dem Ge-

sichtspunkt von Konflikt und Kooperation auf beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen erweitert. Wir stellen dann fest, daß betriebliche Ausprägungen der beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen ähnlich sind. Kooperative Arbeitsbeziehungen auf der individuellen Ebene sind genauso wie kooperative Arbeitsbeziehungen auf der kollektiven Ebene anzutreffen und das gleiche gilt für konfliktive Arbeitsbeziehungen. Damit wird der Ansatz der übrigen HRM-Literatur zum Thema HRM und industrielle Beziehungen stark erweitert.

6.4. Schlußbetrachtung: HRM, Individualismus und Kollektivismus

Ziel dieses Kapitels war die Erarbeitung der Frage, ob innerhalb der einschlägigen anglo-amerikanischen HRM-Literatur ein Zusammenhang zwischen dem HRM und den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen im Betrieb gesehen wird. Wir haben gezeigt, welche Unterschiede zwischen dem anglo-amerikanischen und dem deutschen Kontext der Arbeitsbeziehungen relevant für unseren Zusammenhang sind und konnten insbesondere die autonome Stellung des Betriebsrats sowie die gesetzliche Garantie der kollektiven Vertreter der Arbeitnehmerinteressen als entscheidend festhalten.

Im Rahmen der HRM-Literatur wird unter Bezug auf die These der verstärkten organisatorischen Bindung der Arbeitnehmer durch das HRM eine *Individualisierungsthese* der Arbeitsbeziehungen prophezeit. Unter der Individualisierung der Arbeitsbeziehungen können wir in Analogie zu Müller-Jentschs "Mitbestimmung aus erster Hand" die Betonung von Kooperation in den individuellen Arbeitsbeziehungen bei gleichzeitiger Abwertung der kollektiven Arbeitsbeziehungen verstehen. In seiner extremsten Version führt die Individualisierung zu einer vollständigen Aushöhlung und schließlich Auflösung der kollektiven Arbeitsbeziehungen. Diese Auffassung mit der Betonung einer "harten" Variante des HRM findet sich als herrschende Meinung innerhalb der HRM-Literatur. Wir haben aber auch gesehen, daß es eine Mindermeinung gibt, die sich eher für eine "weiche" Variante des HRM ausspricht, in der die Notwendigkeit für die Beachtung der kollektiven Arbeitsbeziehungen durchaus gesehen wird. Dabei kommen diese Autoren zu dem Schluß, daß auch die kollektive Ebene mit dem Ziel größtmöglicher Kooperation beeinflußt werden muß, wenn sie schon nicht umgangen werden kann.

Purcell betont in seinen Arbeiten die Notwendigkeit für das Management, beide Ebenen der Arbeitsbeziehungen zu berücksichtigen. Im Gegensatz zu den Vertretern der "weichen" Variante des HRM ist die kollektive Ebene für ihn jedoch nicht im Sinne eines notwendigen Übels von Bedeutung. Er sieht die kollektiven Arbeitsbeziehungen vielmehr als ein entscheidendes Strukturelement des HRM. Damit ergibt sich, daß es nicht nur einen Einfluß des HRM auf die individuelle Ebene der Arbeitsbeziehungen gibt, sondern daß nach Purcell auch die kollektive Ebene vom HRM beeinflußt wird. Darüber hinaus können wir nach erfolgter Anpassung der beiden Dimensionen von Purcell an das deutsche System einen Zusammenhang zwi-

schen den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen erkennen, weil durch die Besonderheiten der deutschen Arbeitsbeziehungen bestimmte Konstellationen von Konflikt und Kooperation auf der individuellen und der kollektiven Ebene weitestgehend ausgeschlossen werden können. Beide Ebenen variieren nicht unabhängig voneinander auf den Dimensionen, es gibt vielmehr einen Zusammenhang und eine Richtung des Zusammenhangs: Wir haben die Richtung in einer *Analogiethese* zusammengefaßt. Danach scheinen betriebliche Konstellationen nur dort möglich, wo sich die Form der Arbeitsbeziehungen auf beiden Ebenen ähneln. Wir haben sowohl Betriebe, in denen es extrem konfliktive individuelle und stark kooperative kollektive Arbeitsbeziehungen gibt, als auch Betriebe mit der umgekehrten Konstellation ausgeschlossen. Der Ansatz von Purcell bringt uns nach der Anpassung an das deutsche System zwei wichtige Erkenntnisse: Die kollektive Orientierung des Managements ist für Deutschland auch im HRM enthalten, das deshalb nur in seiner "weichen" Variante angetroffen werden kann und die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen determinieren sich wechselseitig. Es ist deshalb empirisch zu prüfen, ob das HRM tatsächlich nur die individuellen Arbeitsbeziehungen oder vielleicht doch beide Ebenen der Arbeitsbeziehungen im Betrieb beeinflußt (*Individualisierungsthese*), und ob die beiden Ebenen unabhängig variieren oder miteinander verbunden sind, indem sie ähnliche Formen von Konflikt und Kooperation aufweisen (*Analogiethese*).

Mit diesem Ergebnis sind wir einen großen Schritt weitergekommen, wenn wir wissen wollen, ob das HRM zu Kooperation im Betrieb führt. Offen bleibt die Frage nach dem Prozeß. Warum werden die beiden Ebenen kooperativ? Die Antwort der HRM-Literatur lautet: Weil die Arbeitnehmer vermehrt gebunden werden und weil man die kollektive Ebene nicht ganz umgehen kann. Beide Antworten sind nicht sehr aussagekräftig. Zur Formulierung einer glaubwürdigeren Antwort können uns die in den vorangegangenen Kapiteln gemachten Ausführungen dienen. Wir wollen deshalb im nächsten Kapitel, die Erkenntnisse der einzelnen Kapitel zusammenführen, um so einen umfassenden Überblick über die Bedeutung des HRM für die Ausgestaltung der beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen im Betrieb zu erhalten.

7. HRM und kooperative Arbeitsbeziehungen: Zum Gesamtzusammenhang der Veränderung einer Sozialordnung im Betrieb

7.1. Zusammenfassung des theoretischen Teils

Wir können jetzt versuchen, die Fäden zusammenzuziehen, und das komplexe Muster des Einflusses von HRM auf die Arbeitsbeziehungen mit den Ausführungen zur allgemeinen Kooperationsforschung und der Sozialordnung im Betrieb zu verbinden. Dazu werden die Erkenntnisse der einzelnen Kapitel nochmals kurz zusammengefaßt. Ausgangspunkt der Arbeit war die kurze Gegenüberstellung der Managementforschung einerseits und der Industriesoziologie andererseits zum Thema „Gestaltung betrieblicher Arbeitsbeziehungen. Die *Best-Practice* oder *Excellence*-Literatur bleibt dabei als Teil der Managementforschung ausschließlich der individualistischen Tradition dieser Forschung verhaftet, zumal sie zumeist dort stehenbleibt, wo es um die tatsächliche Beweisführung der behaupteten Zusammenhänge geht. Dies zeigt sich an der Konzentration auf die individuellen Arbeitsbeziehungen als abhängiger Variable des HRM. Die in Deutschland ebenfalls relevanten Betriebsräte und damit die kollektiven Arbeitsbeziehungen werden nicht thematisiert. Wir haben gezeigt, daß die Betriebsräte zwar nicht in der Managementforschung, dafür aber sehr ausführlich im Rahmen der industriesoziologischen Forschung über die Mitbestimmung analysiert werden. Diese Forschung vernachlässigt mit der eingehenden Beachtung der Betriebsräte aber vollständig die individuellen Arbeitsbeziehungen. Um nun den Gesamtzusammenhang zwischen HRM und den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen im Betrieb zu erfassen, wird das Rahmenkonzept der Sozialordnung im Betrieb herangezogen.

Die Sozialordnung wird dabei verstanden als gewachsene Beziehungsstruktur zwischen den drei relevanten Akteursgruppen Management, Arbeitnehmer und Betriebsrat. Gemäß der Beziehungen dieser drei Akteursgruppen konnten wir die individuellen und die kollektiven Arbeitsbeziehungen als die beiden wichtigsten Strukturelemente für eine gesamtheitliche Sichtweise des Betriebs festhalten. Damit haben wir ein theoretisches Rahmenkonzept gefunden, das die defizitäre Sichtweise der Managementforschung und der industriesoziologischen Forschung überwindet, indem es auf die notwendige Beachtung beider Ebenen hinweist. Wir konnten so verschiedene Typen von Sozialordnung heraus arbeiten. Grundlegend war dabei die Annahme, daß die Beziehungsmuster auf den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen verschieden ausgeprägt sein können. Wir stellten mit Kotthoff fest, daß die Arbeitsbeziehungen auf dem Kontinuum "Konflikt-Kooperation" variieren können. Die Zuordnung eines Betriebs zu einem bestimmten Typ von Sozialordnung wird durch die Einordnung der Arbeitsbeziehungen auf dem Kontinuum bestimmt. Wenn sich die Arbeitsbeziehungen eher auf der Seite "Kooperation" befinden, wird die Sozialordnung dem Haupttyp *gemeinschaftlich* zugeordnet, Betriebe mit konfliktiven Arbeitsbeziehungen werden unter den Haupttyp *instrumentalistisch* subsumiert. Nachdem geklärt

war, wie die Zuordnung eines Betriebes zu einem bestimmten Haupttyp über die Variation der Arbeitsbeziehungen auf der Dimension von Konflikt zu Kooperation zustande kommt, gingen wir auf die Frage ein, wie ein bestimmter Typ von Sozialordnung entsteht, wie es also von Konflikt zu Kooperation im Betrieb kommt.

Damit sind wir beim Thema Kooperation. Im dritten Kapitel fragten wir danach, wie nach der allgemeinen Kooperationsforschung Kooperation zwischen Akteuren aufgebaut wird. Dazu wurde nicht mit Kooperation, sondern mit Konflikt als dem grundlegenden Ausgangsprinzip betrieblicher Arbeitsbeziehungen begonnen. Wie wir sahen, wird der Konflikt nach der Theorie Dahrendorfs dadurch geregelt, daß er institutionalisiert wird. Als nicht-intendierte Folge dieser Institutionalisierung entsteht Kooperation zwischen Management und Betriebsrat, indem feste Akteure definiert sowie Sanktionsmöglichkeiten geschaffen werden und eine hohe Interdependenz der Akteure bei einzelnen betrieblichen Fragen bestimmt wird. Dadurch kommt es jedoch nicht unmittelbar zu Kooperationsaufbau. Die Folgen der Institutionalisierung können vielmehr als Hygienefaktoren verstanden werden, die den Konflikt reduzieren und gleichzeitig - als nicht intendierte Folge - den gezielten Aufbau von Kooperation vorbereiten. Zum gezielten Aufbau von Kooperation bedarf es nach der Theorie von Axelrod noch eines zusätzlichen kooperativen Angebots von Seiten eines der betrieblichen Akteure, auf das der andere Akteur ebenfalls mit Kooperation antwortet, weil er dadurch in einer langfristigen, iterativen Situation den größten Nutzen erzielt (Gefangenendilemma). Wir betrachteten das HRM als ein solches kooperatives Angebot des Managements, das von den Akteuren Arbeitnehmer und Betriebsrat ebenfalls mit Kooperation beantwortet wird.

Wie wir im vierten Kapitel sahen, erfreut sich das Konzept des HRM seit Beginn der 80er Jahre zunehmender Beliebtheit, ohne daß dies zu seiner Klärung beigetragen hat. Wir konnten vielmehr mehrere unterschiedliche Konzeptionen des HRM identifizieren, die überwiegend aus den USA stammen: Der Michigan-Ansatz, der besonders auf die strategische Orientierung des HRM abzielt sowie der Harvard-Ansatz, der das HRM unter einer General-Management-Perspektive betrachtet und auf die zentrale Bedeutung der Partizipation hinweist. Daneben fanden wir in Europa einen dominanten Ansatz des HRM, der überwiegend von britischen Autoren propagiert wird. Dieser Ansatz geht vergleichend vor, indem er die Besonderheiten des HRM dem herkömmlichen Personalmanagement gegenüberstellt. Eine Beibehaltung der Trennung dieser Ansätze erschien nicht sinnvoll. Wir mußten vielmehr eine Synthese der HRM-Elemente aller Ansätze anstreben, um so eine umfassende Konzeption des HRM zu erreichen. Als Ergebnis dieser Synthese fanden wir sieben zentrale HRM-Elemente: Gezielte Personalentwicklung der Mitarbeiter und der Linienmanager, Stärkung der Personalverantwortung der Linienmanager, Betonung einer gemeinsamen Unternehmenskultur, die langfristige Planungsperspektive sowie die gezielte Förderung der Kommunikation und der Partizipation. Nachdem wir das Konzept des HRM synthetisiert und konkretisiert hatten, wollten wir weiter wissen, warum es von

Arbeitnehmern und Betriebsrat überhaupt als kooperatives Angebot verstanden werden sollte. Die Antwort darauf lautete: Weil die einzelnen HRM-Elemente sowie die Sichtweise des Mitarbeiters als wertvoller Ressource den Vorstellungen und Erwartungen von Arbeitnehmern und Betriebsrat entspricht. Ob und wenn ja, welchen Einfluß das HRM aber tatsächlich auf die Arbeitsbeziehungen im Betrieb hat, ist an dieser Stelle noch offen geblieben.

Zur Beantwortung dieser Frage beschäftigten wir uns zunächst mit der organisatorischen Bindung der Arbeitnehmer als dem in der Literatur am häufigsten genannten HRM-Ziel und Indikator für die individuellen Arbeitsbeziehungen. Dabei wurde im Rahmen der HRM-Literatur übereinstimmend eine einseitige Förderung der Bindung der Arbeitnehmer an die Ziele der Organisation postuliert. Ausgehend von dieser Annahme haben wir die Wurzeln des Bindungskonzepts intensiver analysiert. Dabei sahen wir, daß das Konstrukt "Bindung der Arbeitnehmer" keineswegs so einfach ist, wie es von den Proponenten der HRM-Literatur konzipiert wird. Es wurde vielmehr gezeigt, daß die organisatorische Bindung zwar erwünscht ist, sie stellt jedoch nur eine von vielen Bindungsmöglichkeiten dar. Und selbst wenn man mit dem HRM die organisatorische Bindung verstärkt, gibt es auch hier mit der kalkulativen-rationalen und der emotional-affektiven Bindung zwei unterschiedliche Konzeptionen. Das Hauptproblem schien aber in der Frage, nach dem zugrunde liegenden Organisationsverständnis zu liegen: Handelt es sich um eine unitaristische oder eine pluralistische Organisation? Wie wir aus dem Konzept der Sozialordnung im Betrieb, aus den Ergebnissen der Bindungsforschung, genauso wie aus den einschlägigen Ansätzen zum HRM gesehen haben, ist die Verwendung einer unitaristischen Sichtweise der Organisation nicht gerechtfertigt, denn wir haben es in Deutschland mit mindestens drei relevanten Akteursgruppen, Management, Arbeitnehmer und Betriebsrat, zu tun. Aufgrund dieser drei Akteursgruppen konnte ein monolithisches Bindungskonzept nicht verwendet werden. Wir mußten es vielmehr durch ein duales oder sogar multiples Bindungskonzept ersetzen. Damit konnte nicht mehr von einer eindeutigen Förderung der Arbeitnehmerbindung an die Ziele der Organisation gesprochen werden. Deshalb sind wir zu dem Schluß gekommen, daß dem Bindungskonzept zwar eine gewisse Relevanz zukommt, es aber nicht „vorbehaltlos“ als kooperative Antwort der Arbeitnehmer auf der individuellen Ebene der Arbeitsbeziehungen im Betrieb verstanden werden kann. Zudem werden mit der Betonung des Bindungskonzepts von den Autoren der HRM-Literatur wieder nur die individuellen Arbeitsbeziehungen angesprochen, während die kollektive Ebene unthematisiert bleibt.

Um jedoch nach weiteren Hinweisen für eine Förderung der Kooperation auf den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen zu fragen, beschäftigten wir uns weiter mit der Frage nach dem Einfluß des HRM auf die Arbeitsbeziehungen. Da es sich dabei ausschließlich um anglo-amerikanische Arbeiten handelt, mußten zunächst die Besonderheiten der deutschen Arbeitsbeziehungen erarbeitet werden, um so Anhaltspunkte für eine notwendige Anpassung der theoretischen Ausführungen für

Deutschland zu erhalten. Dabei sind für uns vor allem die Friedens- oder auch Kooperationspflicht der betrieblichen Parteien, die autonome Stellung des Betriebsrats sowie die gesetzliche Garantie des Betriebsrats als Besonderheiten des deutschen Systems ausschlaggebend. Es wurde gezeigt, daß in der Literatur eine herrschende Meinung existiert, die dem HRM einen starken Einfluß auf die individuellen Arbeitsbeziehungen zuspricht. Diese werden so verändert, daß sich die Arbeitnehmer verstärkt gebunden fühlen, was zu einer Kooperation der Akteure führt. Gleichzeitig hat die Veränderung der individuellen Ebene auch einen Einfluß auf die kollektive Ebene der Arbeitsbeziehungen: Die kollektiven Arbeitsbeziehungen fallen langfristig weg, wenn Betriebe die "harte" Variante des HRM praktizieren. Denn für die Arbeitnehmer wird eine kollektive Interessenvertretung überflüssig, wenn ihre Interessen bereits ausreichend über das HRM berücksichtigt werden (*Individualisierungsthese*). Im Gegensatz zu dieser Auffassung finden wir aber auch eine starke Mindermeinung, die eine eher "weiche" Variante des HRM propagiert und die Notwendigkeit von kollektiven Arbeitsbeziehungen anerkennt. Dabei vertreten die Proponenten dieser Mindermeinung die Position, daß durch das HRM auch die kollektiven Arbeitsbeziehungen kooperativer gestaltet werden sollten, wenn man diese schon nicht umgehen kann. Im Gegensatz dazu betont Purcell die explizite Notwendigkeit des Managements, sich nicht nur mit den individuellen, sondern auch mit den kollektiven Arbeitsbeziehungen zu beschäftigen, weil sowohl Kollektivismus als auch Individualismus entscheidende Strukturelemente des Managementstils sind. Damit wird eine direkte Beziehung des HRM zu beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen konstruiert. Darüber hinaus konnten wir auch einen Zusammenhang zwischen den beiden Ebenen entdecken, als wir den Ansatz von Purcell gemäß der Besonderheiten des deutschen Systems modifizierten. Wir stellten dabei eine *Analogiethese* auf, die sich in der Ähnlichkeit der Arbeitsbeziehungen auf den beiden Ebenen hinsichtlich Konflikt und Kooperation äußert.

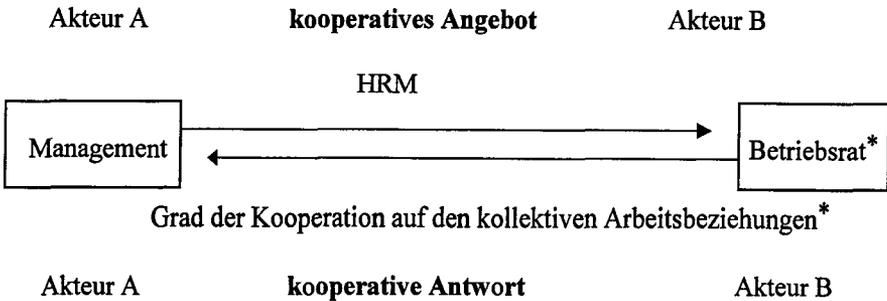
7.2. Zusammenführung des theoretischen Teils

Wir konnten damit nach der Modifikation der anglo-amerikanischen Literatur über den Einfluß des HRM auf die Arbeitsbeziehungen im Betrieb eine Individualisierungs- und eine Analogiethese festhalten. Wir stellten weiter fest, daß von den Autoren der HRM-Literatur durch das HRM bestimmte Veränderungen der Arbeitsbeziehungen wie geringerer Absentismus und weniger Arbeitsplatzwechsel gesehen werden. Diese Veränderungen können als Indikatoren für den Grad an Kooperation zwischen den betrieblichen Akteuren dienen. Demnach scheint also das HRM die Kooperation in den Arbeitsbeziehungen zu fördern. Die Vertreter dieser These beantworteten aber nicht die Frage nach dem warum. Warum fördert das HRM die Kooperation in den Arbeitsbeziehungen?

Die Autoren können diese Frage nicht beantworten, weil sie sich nicht mit den Voraussetzungen des Kooperationsaufbaus beschäftigt haben. Wir haben in dieser Arbeit

vermutet, daß HRM deshalb kooperationsfördernd wirkt, weil es ein kooperatives Angebot des Managements an die Betriebsräte und die Arbeitnehmer ist. Im Kontext der deutschen Arbeitsbeziehungen mit dem zumindest auf der kollektiven Ebene der Arbeitsbeziehungen institutionalisierten sozialen Konflikt, der eine hohe Interdependenz der Akteure sowie eine Langfristigkeit der Beziehungen bestimmt, kann man die TIT FOR TAT Strategie als grundlegend für das Handeln der betrieblichen Akteursgruppen vermuten. Aufgrund des iterativen Charakters der Arbeitsbeziehungen gilt sie als die beste Strategie für alle beteiligten Akteure, weil sie den langfristigen Nutzen aller maximiert. Nach dieser Strategie beantworten Arbeitnehmer und Betriebsrat das kooperative Angebot "HRM" ebenfalls wieder mit Kooperation.

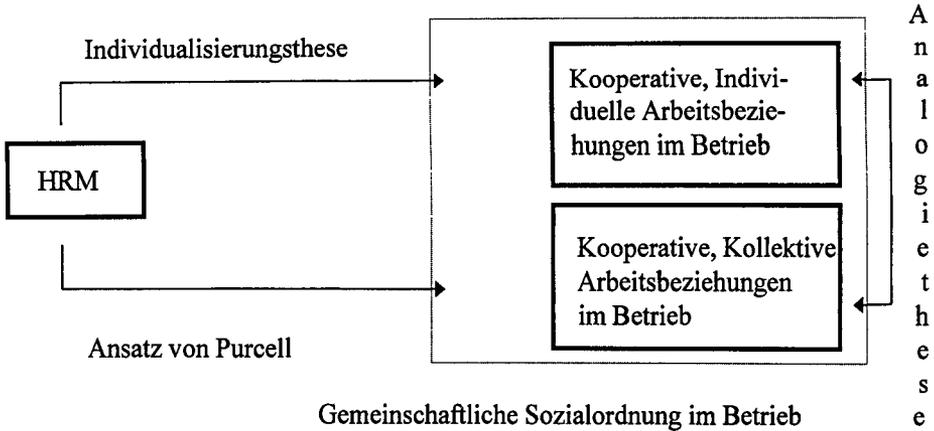
Abb. 14: Der Prozeß des Kooperationsaufbaus durch HRM



* Die gilt analog für die Akteursgruppe Arbeitnehmer und die individuellen Arbeitsbeziehungen

Das deutsche System spielt dabei eine besondere Rolle, indem es den iterativen Charakter der Beziehung festlegt, feste Akteure definiert und eine hohe Interdependenz bei einzelnen betrieblichen Sachfragen schafft. Damit werden die Voraussetzungen für eine kooperative Wirkung des HRM überhaupt erst geschaffen. Die Besonderheiten des deutschen Systems mögen ein Grund für die Vernachlässigung der Frage nach dem Prozeß des Kooperationsaufbaus mittels der allgemeinen Kooperationsforschung durch die anglo-amerikanischen Proponenten des HRM sein. Diese Autoren haben aber auch nicht das deutsche System der Arbeitsbeziehungen vor Augen. Wir hingegen vermuten, daß das HRM die Kooperation in den Arbeitsbeziehungen deshalb fördert, weil es als kooperatives Angebot des Managements mit Kooperation von Seiten der Arbeitnehmer und des Betriebsrats beantwortet wird. Nimmt man dies zusammen mit der aus der transformierten anglo-amerikanischen Literatur abgeleiteten Individualisierungs- und Analogiehypothese, kann das in der Einleitung dargestellte Strukturmodell wie folgt spezifiziert werden:

Abb. 15: Das integrierte Strukturmodell zum Gesamtzusammenhang von HRM und Arbeitsbeziehungen



Wir wollen im nächsten Schritt die theoretisch vermuteten Kausalitäten zwischen HRM und den Arbeitsbeziehungen im Betrieb als Hypothesen formulieren, um so zu empirisch überprüfbaren Aussagen zu kommen.

7.3. Hypothesenbildung

Im Rahmen der allgemeinen Konfliktforschung konnten wir zeigen, daß der soziale Konflikt in Deutschland nach der Theorie von Dahrendorf institutionalisiert ist. Diese Institutionalisierung hat im Sinne der Kooperationsforschung nicht-intendierte Folgen für den Aufbau von Kooperation zwischen den beteiligten Akteuren: Wir haben gesehen, daß insbesondere der iterativen Charakter der Beziehung, die fest definierten Akteure und die hohe Interdependenz bei einzelnen betrieblichen Sachfragen zu einem Aufbau von Kooperation führen. Dies gilt jedoch nur für die Akteure der kollektiven Arbeitsbeziehungen und nicht für die individuellen Arbeitnehmer, denn die Institutionalisierung des sozialen Konflikts sowie deren nicht-intendierten Folgen finden sich nur bei den kollektiven Arbeitsbeziehungen. Daraus können wir unsere erste Hypothese formulieren:

Hypothese 1: Wegen der Institutionalisierung des sozialen Konflikts auf der kollektiven Ebene der Arbeitsbeziehungen und der daraus vermuteten Kooperation als nicht-intendierter Folge findet sich dort gegenüber den individuellen Arbeitsbeziehungen ein höherer Grad an Kooperation. Wir vermuten weiter, daß auch häufiger Kooperation bei den kollektiven als bei den individuellen Arbeitsbeziehungen angetroffen werden kann, weil dort die institutionalisierten Rahmenbedingungen den Kooperationsaufbau fördern.

Wegen der Erkenntnisse des Konzept der Sozialordnung im Betrieb erwarten wir den Einfluß bestimmter Kontextvariablen wie Region, Nation und Branche auf die Ausgestaltung der Sozialordnung (Hildebrandt 1991a: 12, 1991b: 112). Dies wird ergänzt durch die Studie von McLoughlin und Gourlay, die ebenfalls einen Einfluß der Branche sowie der Betriebsgröße auf die Ebenen der Arbeitsbeziehungen vermuten (McLoughlin/Gourlay 1994: 39, 65). Da wir uns bei unserer Untersuchung ausschließlich innerhalb einer Branche bewegen, fällt der mögliche Brancheneffekt weg. Wir können aber trotzdem einen Einfluß der verbleibenden Kontextvariablen annehmen und somit die folgende Hypothese aufstellen:

Hypothese 2: Bestimmte Kontextvariablen wie Region des Betriebs, nationale Zugehörigkeit sowie Betriebsgröße beeinflussen den Grad an Kooperation zwischen den Akteuren auf der individuellen und der kollektiven Ebene der Arbeitsbeziehungen.

Wie wir weiter gesehen haben, wird nicht nur bestimmten Kontextvariablen, sondern insbesondere den sieben HRM-Elementen ein Einfluß auf die individuellen Arbeitsbeziehungen zugeschrieben. Sowohl die Vertreter der "harten" Variante als auch die Vertreter der "weichen" Variante des HRM sehen hierin das Hauptergebnis des HRM. Dabei wird postuliert, daß durch HRM die individuellen Arbeitsbeziehungen kooperativer werden, was wir aufgrund der Erkenntnisse der allgemeinen Kooperationsforschung unter Berücksichtigung des TIT FOR TAT-Modells von Axelrod ebenfalls annehmen. Danach ist das HRM als kooperatives Angebot des Managements gedacht und wird von den Arbeitnehmern als ein solches erkannt. Es bewirkt aufgrund des iterativen Charakters der Betriebssituation kooperatives Handeln der Arbeitnehmer. Deshalb gelangen wir zu folgenden Hypothesen:

Hypothese 3a: Die sieben HRM-Elemente haben einen nachweisbaren Einfluß auf die *individuelle* Ebene der Arbeitsbeziehungen zwischen Management und Arbeitnehmer.

Hypothese 3b: Die Richtung dieses Einflusses sieht dabei so aus, daß der Grad an Kooperation zwischen den betrieblichen Akteuren auf der individuellen Ebene der Arbeitsbeziehungen mit vermehrtem Praktizieren der sieben HRM-Elemente zunimmt.

Nach den Vertretern der "weichen" Variante des HRM, der wir aufgrund der Besonderheiten des deutschen Systems in unserem Zusammenhang eine entscheidende Relevanz zugeschrieben haben, beeinflußt das HRM nicht nur die individuelle, sondern auch die kollektive Ebene im Betrieb. Dies wird gestützt durch den Ansatz von Purcell, der auf die Bedeutung der kollektiven Ebene für das HRM hinweist. Dabei wird vermutet, daß auch hier das HRM die Kooperation zwischen den betrieblichen Akteuren auf der kollektiven Ebene fördert. Damit kommen wir zu weiteren Hypothesen:

Hypothese 4a: Die sieben HRM-Elemente haben ebenfalls einen Einfluß auf die *kollektive* Ebene der Arbeitsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat.

Hypothese 4b: Die Richtung dieses Einflusses sieht auch hier so aus, daß der Grad an Kooperation zwischen den betrieblichen Akteuren auf der kollektiven Ebene der Arbeitsbeziehungen mit vermehrtem Praktizieren der sieben HRM-Elemente zunimmt.

Wenn wir also tatsächlich die bisher nur vermuteten Zusammenhänge zwischen dem HRM und einer vermehrten Kooperation auf beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen nachweisen könnten, hätten wir damit folgendes gezeigt: Durch das HRM können entscheidende Elemente einer Sozialordnung im Betrieb von einer instrumentalistischen zu einer gemeinschaftlichen Form transformiert werden.

Durch die Anpassung des Management-Stil-Matrix von Purcell und Ahlstrand an die Besonderheiten des deutschen Systems sahen wir, daß nicht nur ein Einfluß des HRM auf die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen, sondern auch eine wechselseitige Determination der beiden Ebenen selbst existiert. Wir haben aber nicht nur eine wechselseitige Determination an sich, sondern auch die Richtung dieser Determination identifizieren können (*Analogiethese*). Dabei stellten wir fest, daß sich die Formen der Arbeitsbeziehungen auf den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen ähnlich sind. Daraus ergeben sich die folgenden Hypothesen.

Hypothese 5a: Es gibt eine wechselseitige Determination der individuellen und der kollektiven Ebene der Arbeitsbeziehungen.

Hypothese 5b: Diese Determination sieht dabei unter Berücksichtigung der Analogiethese so aus, daß die Arbeitsbeziehungen auf der individuellen Ebene mit zunehmendem Grad an Kooperation auf der kollektiven Ebene ebenfalls kooperativer werden.

Hypothese 5c: Ebenso verhält es sich mit der umgekehrten Determination: Wir erwarten auch hier einen zunehmendem Grad an Kooperation auf der kollektiven Ebene durch vermehrte Kooperation bei den individuellen Arbeitsbeziehungen.

Gemäß der herrschenden Meinung innerhalb der HRM-Literatur wird das zentrale HRM-Ziel in der Beeinflussung der individuellen und nicht der kollektiven Arbeitsbeziehungen gesehen (*Individualisierungsthese*). Der Versuch, die kollektive Ebene der Arbeitsbeziehungen zu beeinflussen, wird danach nur dann unternommen, wenn sie nicht weitgehend umgangen werden kann. Obwohl das in dieser Deutlichkeit sicherlich nur für den anglo-amerikanischen Kontext zutrifft, können wir auch für Deutschland eine stärkere Betonung des HRM hinsichtlich der individuellen Arbeitsbeziehungen annehmen, weil die Institutionalisierung des sozialen Konflikts nur die kollektiven, nicht jedoch die individuellen Arbeitsbeziehungen regelt. Die des-

halb vermutete geringere und seltenere Kooperation auf der individuellen Ebene könnte das Management dazu veranlassen, sich gerade den individuellen Arbeitsbeziehungen verstärkt zu widmen. HRM wäre hier also ein Ausgleich für die nicht-intendierten Kooperationsfolgen bei den kollektiven Arbeitsbeziehungen. Aus diesem Grund können wir die nächste Hypothese ableiten.

Hypothese 6: Die sieben HRM-Elemente haben auch in Deutschland einen größeren Einfluß auf die individuellen als auf die kollektiven Arbeitsbeziehungen.

Die von Seiten der anglo-amerikanischen HRM-Forschung propagierten anti-kollektiven Tendenzen wurde von uns mit dem Hinweis auf die gesetzliche Garantie der Betriebsräte als kollektiven Arbeitnehmervertretern entkräftet. Wir können darüber hinaus auch nach anti-gewerkschaftlichen Tendenzen des HRM in Deutschland fragen. Die Vertreter der harten Variante des HRM unterscheiden nicht zwischen anti-gewerkschaftlich und anti-kollektiv, weil eine solche Unterscheidung im britischen System der Arbeitsbeziehungen auch gar keinen Sinn machen würde. Dort sind die Shop Stewards zugleich auch die Vertreter der Gewerkschaften im Betrieb. In Deutschland können wir aber gemeinsam mit Müller-Jentsch (1995) sehr wohl nach anti-gewerkschaftlichen Tendenzen fragen, ohne damit direkt den Betriebsrat zu fokussieren. Da die Gewerkschaften - im Gegensatz zum Betriebsrat - in deutschen Betrieben nicht gesetzlich garantiert sind, könnten wir hier eher anti-gewerkschaftliche Tendenzen des HRM vermuten.

Hypothese 7a: Wir vermuten daher wegen der gesetzlichen Bestandsgarantie der Betriebsräte keine anti-kollektiven Tendenzen durch das HRM.

Hypothese 7b: Für die Gewerkschaften existiert keine solche Bestandsgarantie. Deshalb sind anti-gewerkschaftliche Tendenzen des HRM durchaus denkbar.

Diese Hypothesen werden nun empirisch mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen überprüft. Dazu wird im nächsten Kapitel zunächst der Datensatz, die gewählten Methoden und die Operationalisierung der abhängigen und unabhängigen Variablen beschrieben. Im Anschluß daran werden die Ergebnisse der empirischen Studie präsentiert und vor dem Hintergrund unserer theoretischen Annahmen interpretiert. Dabei gehen wir zunächst deskriptiv vor, bevor wir uns an die statistische Erklärung der kausalen Modelle machen.

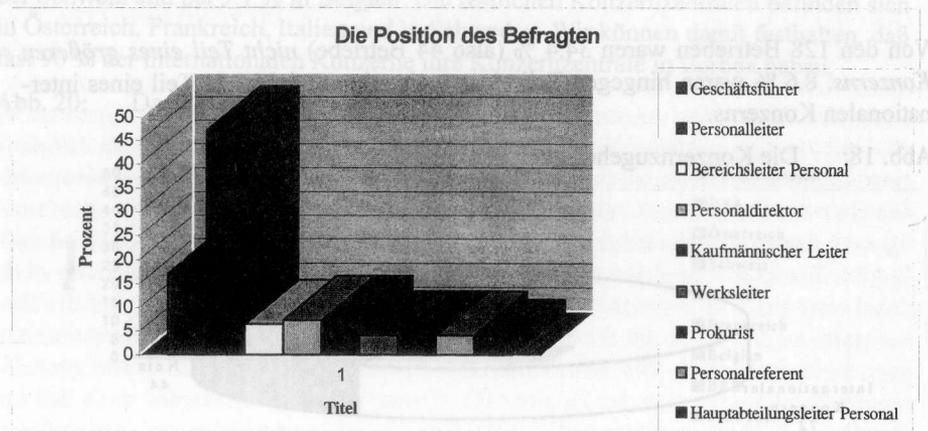
2. Teil: HRM und Arbeitsbeziehungen in der betrieblichen Praxis

8. Daten, Variablen und Methoden

8.1. Beschreibung des Datensatzes

Die vorliegende Datenbasis wurde im Zeitraum von Sommer 1991 bis Frühjahr 1993 mittels einer schriftlichen Befragung von Betrieben der chemischen Industrie in den drei Bundesländern Baden-Württemberg, Niedersachsen und Hamburg gesammelt.⁹¹ Die Untersuchung wurde mit Hilfe und Unterstützung der Landesverbände der Arbeitgeber Chemie durchgeführt. Insgesamt haben wir den Fragebogen an 286 Mitgliedsfirmen dieser drei Landesverbände verschickt, wobei wir in Baden-Württemberg 166, in Niedersachsen 100 und in Hamburg 20 Betriebe befragt haben. In Baden-Württemberg und Niedersachsen wurden die Fragebögen an alle Betriebe mit mehr als fünfzig Arbeitnehmer verschickt, während der Arbeitgeberverband in Hamburg eine Auswahl von 20 Betrieben in die Untersuchung aufgenommen hat. Alle beteiligten Mitgliedsfirmen erhielten ein Rundschreiben des Arbeitgeberverbandes, in dem unser Forschungsprojekt kurz vorgestellt wurde. Zusätzlich war jedem Rundschreiben ein standardisierter Fragebogen mit 72 Fragen beigefügt. Es wurde darum gebeten, diesen Fragebogen vom Leiter des Bereichs Personal oder seinem Stellvertreter direkt ausfüllen zu lassen. Wir konnten mit dieser Vorgehensweise insg. 128 Betriebsbefragungen realisieren, von denen 74 aus Baden-Württemberg, 40 aus Niedersachsen und 14 aus Hamburg kommen. Dies entspricht der für solche Untersuchungen relativ hohen Rücklaufquote von ca. 45 %, die sich aus der Unterstützung der Arbeitgeberverbände erklären läßt.

Abb. 16: Die Position des Befragten

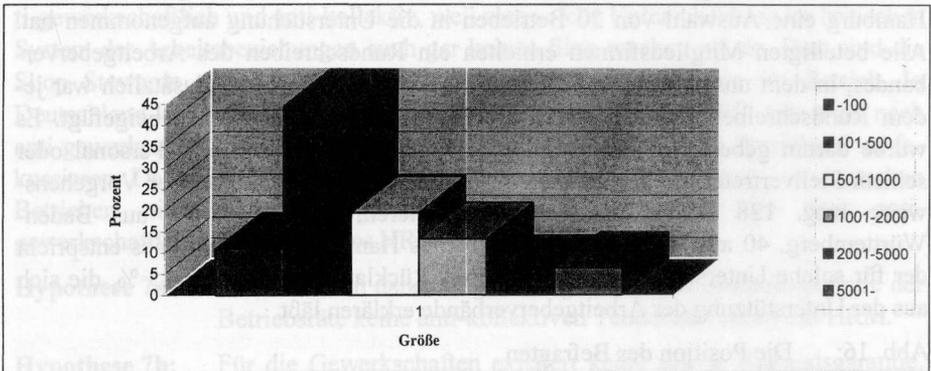


⁹¹ Alle Betriebe, die in unsere Analysen eingegangen sind, hatten einen Betriebsrat.

Unser Fragebogen wurde zu knapp 65 % von Personalspezialisten (Personalleiter und -direktoren, Bereichsleiter Personal sowie Hauptabteilungs- und Abteilungsleiter Personal) ausgefüllt. 17 % der Befragten waren Geschäftsführer zumeist kleinerer Betriebe, in denen die höchste Personalfunktion noch nicht getrennt ist und vom Geschäftsführer mit übernommen wird. Die restlichen 18 % setzen sich aus kaufmännischen Leitern, Werksleitern und Prokeristen zusammen. Auch hier können wir feststellen, daß es sich eher um kleinere Betriebe handelt.

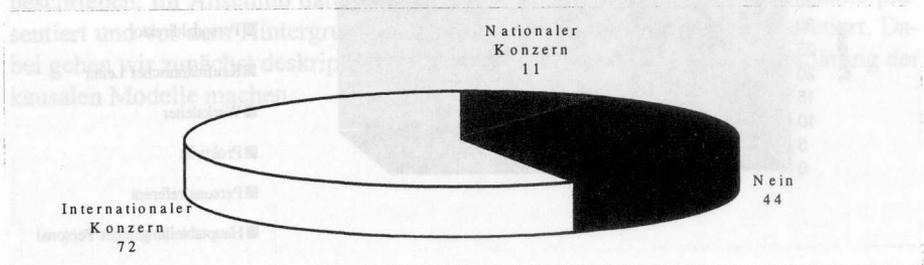
Gemäß der Struktur der in den drei Arbeitgeberverbänden organisierten Betriebe haben wir mit 75 % eine relativ große Anzahl von klein- und mittelständischen Betrieben mit bis zu 1000 Mitarbeitern in unserer Stichprobe. Nur 25 % (also 32 Betriebe) haben mehr als 1000 Mitarbeiter. Die Größe der untersuchten Betriebe verteilt sich im einzelnen wie folgt:

Abb. 17: Die Größe der untersuchten Betriebe



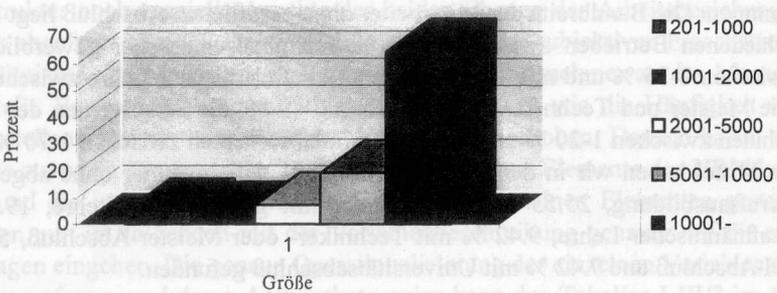
Von den 128 Betrieben waren 34.4 % (also 44 Betriebe) *nicht Teil eines größeren Konzerns*. 8.6 % waren hingegen Teil eines nationalen und 56.3 % Teil eines internationalen Konzerns.

Abb. 18: Die Konzernzugehörigkeit der untersuchten Betriebe



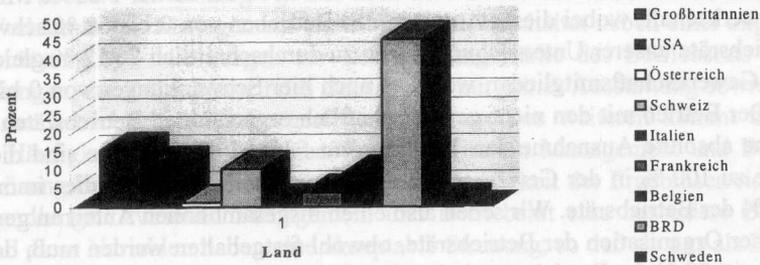
Die Verteilung der Konzerngröße ergibt dabei das folgende Bild: Der weitaus größte Anteil, nämlich 64.6 % der Konzerne haben mehr als 10.000 Mitarbeiter und weitere 19.5 % haben immerhin noch zwischen 5.000 und 10.000 Mitarbeiter. Von den restlichen 16 % der Konzerne haben 4.9 % bis zu 1.000, 3.7 % bis zu 2.000 und 7.3 % bis zu 5.000 Mitarbeiter. Wir sehen also im Vergleich zu der Betriebsgröße, daß es sich bei den meisten untersuchten Betrieben mit Konzernzugehörigkeit um eher kleinere oder mittelständische Betriebe von zumeist großen, internationalen Konzernen handelt.

Abb. 19: Die Konzerngröße der untersuchten Betriebe



Die *Zentrale* dieser internationalen Konzerne liegt bei 45.5 % der Betriebe in Deutschland, bei 15.6 % in Großbritannien, bei 11.7 % in den USA, bei 10.4 % in der Schweiz und bei 9.1 % in Belgien. Die restlichen Konzernzentralen befinden sich in Österreich, Frankreich, Italien und in Schweden. Wir können damit festhalten, daß fast 90 % der internationalen Konzerne ihre Konzernzentrale in Europa haben.

Abb. 20: Das Land der Konzernzentrale



Wir wollten weiter wissen, ob es für die einzelnen Betriebe konkrete Vorgaben für die Personalpolitik durch den Konzern gibt. Dabei finden wir eine fast hälftige Verteilung: 49.3 % der Betriebe geben an, keinerlei Vorgaben für ihre Personalpolitik zu haben, während sich 50.7 % der Betriebe mit Konzernzugehörigkeit nach Vorgaben der Konzernzentrale orientieren müssen. Dieses Ergebnis zeigt folgendes: Zumindest bei der Hälfte der untersuchten klein- und mittelständischen Betrieben haben wir in gewissem Umfang die personalpolitische Linie der Konzernmutter miterhoben. Das könnte bedeuten, daß die klein- und mittelständischen Betriebe personalpolitische Instrumente kennen, die sonst atypisch für Betriebe dieser Größe sind.

Wir haben zudem nach der ungefähren Verteilung des *beruflichen Ausbildungsniveaus der Arbeitnehmer* gefragt und sind dabei zu dem folgenden Ergebnis gekommen: Die Bandbreite der Mitarbeiter ohne beruflichen Abschluß liegt in den verschiedenen Betrieben zwischen 0-80 %, mit abgeschlossener gewerblicher Lehre zwischen 0-75 % und mit abgeschlossener kaufmännischer Lehre zwischen 0-70 %. Die Meister und Techniker sind zwischen 0-49 %, die Absolventen der Fachhochschulen zwischen 1-20 % und die Hochschulabsolventen zwischen 1-70 % vertreten. Im Mittel haben wir in den Betrieben 32.47 % Arbeitnehmer ohne abgeschlossene Berufsausbildung, 25.53 % Arbeitnehmer mit gewerblicher Lehre, 19.85 % mit kaufmännischer Lehre, 9.42 % mit Techniker- oder Meister-Abschluß, 5.98 % mit FH-Abschluß und 7.42 % mit Universitätsabschluß gefunden.

Neben der Verteilung des Ausbildungsniveaus haben wir uns auch für die Verteilung des *gewerkschaftlichen Organisationsgrads* der Arbeitnehmer und der Betriebsräte in den untersuchten Betrieben interessiert. Dabei haben wir die Arbeitnehmer in die drei Gruppen gewerbliche, angestellte und außertarifliche Arbeitnehmer unterteilt. Von den gewerblichen Arbeitnehmern sind im Durchschnitt 56.13 % Mitglied einer Gewerkschaft, wobei der Organisationsgrad von 5 % bis 98 % schwankt. Die Vergleichszahlen der angestellten Arbeitnehmer liegen mit durchschnittlich 24.33 % gewerkschaftlichem Organisationsgrad deutlich niedriger. Wir finden hier sogar Betriebe, in denen keine Angestellten in der Gewerkschaft sind, maximal waren es 90 %. Und bei den außertariflichen Arbeitnehmern waren im Mittel 6.05 % Mitglied einer Gewerkschaft, wobei dieser Anteil in den Betrieben von 0 bis 60 % schwankt. Die Betriebsräte unserer Untersuchung waren zu durchschnittlich 86.12 % gleichzeitig auch Gewerkschaftsmitglieder, wobei es auch hier Schwankungen von 0 bis 100 % gibt. Der Betrieb mit den nicht-gewerkschaftlich organisierten Betriebsräten stellt dabei eine absolute Ausnahme dar. In insgesamt 55.9 % der Betriebe sind die Betriebsräte zu 100 % in der Gewerkschaft und in weiteren 20 % sind dies immerhin noch 90 % der Betriebsräte. Wir sehen also einen insgesamt hohen Anteil an gewerkschaftlicher Organisation der Betriebsräte, obwohl festgehalten werden muß, daß im Durchschnitt 20 % der Betriebsräte keine Gewerkschaftsmitglieder sind, und daß wir in 10 % der Betriebe einen gewerkschaftlichen Organisationsgrad von 50 % und weniger vorfinden.

Wir haben uns darüber hinaus für den Jahresumsatz der befragten Betriebe interessiert, wobei wir um den Jahresumsatz der drei Jahre 1989-91 gebeten haben, um so nicht nur die Höhe, sondern auch die Entwicklung des Umsatzes zu erheben. Gemäß der unterschiedlichen Betriebsgrößen variierte der Jahresumsatz von 6 Mio. bis zu 4400 Mio. DM. Im Durchschnitt liegt der Umsatz bei allen befragten Betrieben für das Jahr 1989 bei 349.32 Mio. DM, für 1990 bei 358.77 Mio. DM und für 1991 bei 370.02 Mio. DM. Wir sehen somit einen Anstieg der durchschnittlichen Jahresumsätze im Verlauf von zwei Jahren von 349.32 auf 370.02 Mio. DM, was einem Anstieg von ca. 6 % entspricht. Damit können wir feststellen, daß es den untersuchten Betrieben im erhobenen Zeitraum wirtschaftlich nicht schlecht gegangen ist.

Der Fragebogen⁹² ist so aufgebaut, daß wir neben einigen allgemeinen Fragen zur Betriebsstruktur noch spezielle Aspekte der beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen im Betrieb abgefragt haben. Dabei werden Fragen nach der subjektiven Einschätzung des Verhältnisses von Management, Betriebsrat und Arbeitnehmer an das Management gestellt. Es werden aber auch objektive Indikatoren, wie die Häufigkeit von Einigungsstellenverfahren oder die Anzahl von Streiks erhoben. Danach haben wir uns auf die zuvor im theoretischen Teil abgeleiteten sieben Elemente des HRM konzentriert und die unterschiedlichsten Fragen zu den einzelnen Elementen gestellt. Wir werden nun im folgenden mit der Variablenbeschreibung genauer auf die einzelnen Fragen eingehen. Die genaue Operationalisierung der einzelnen Variablen mit den Ursprungsfragen und deren Antwortkategorien kann den Tabellen I-III/3 im Anhang A entnommen werden.

8.2. Variablenbeschreibung

8.2.1. Die Operationalisierung der abhängigen Variablen

Gemäß der im theoretischen Teil unterstellten ganzheitlichen Sichtweise der Betriebe durch das Konzept der Sozialordnung im Betrieb haben wir sowohl die individuelle als auch die kollektive Ebene der Arbeitsbeziehungen als Variablen operationalisiert (Siehe Tabelle I im Anhang A). Die *kollektive Ebene der Arbeitsbeziehungen*, also das Verhältnis von Management und Betriebsrat, beinhaltet neben einer allgemeinen Einschätzung spezielle Fragen zur Durchsetzungsstärke des Betriebsrats bei Verhandlungen, zur Zufriedenheit des Betriebsrats mit seiner Ausstattung sowie zur Anzahl der betrieblichen Einigungsstellenverfahren. Des weiteren kommt der Frage nach Häufigkeit von regelmäßigen Treffen zwischen Management und Betriebsrat zur Lösung betrieblicher Probleme und Geschwindigkeit der Ergebniserreichung bei Verhandlungen zwischen Management und Betriebsrat eine besondere Bedeutung zu. All diese Variablen haben eine akzeptable Streuung, so daß sie uns als Eingangsvariablen für eine Faktorenanalyse dienen können. So schätzen 23 % der befragten Personalmanager das Verhältnis zum Betriebsrat als sehr gut ein, 40 % haben dem-

⁹² Der vollständige Fragebogen ist im Anhang B beigefügt.

nach ein gutes, 20 % ein durchschnittliches, 12 % ein eher schlechtes und immerhin 5 % ein sehr schlechtes Verhältnis zu ihrem Betriebsrat. In 17,5 % der Betriebe gibt es nach Angabe der Personalmanager einmal pro Woche regelmäßige Treffen zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung zu betrieblichen Fragen. In 22 % der Betriebe finden diese Treffen zweimal im Monat, in 29 % einmal im Monat, in weiteren 20 % einmal im viertel Jahr und in den restlichen 12,5 % sogar nur einmal im halben Jahr statt. Die Betriebsräte setzen sich nach Einschätzung der Personalmanager in 11 % der Betriebe bei Verhandlungen mit dem Management bei Betriebsvereinbarungen eher schwach, in weiteren 15 % eher stark durch. Die restlichen 75 % empfinden die Durchsetzungsstärke des Betriebsrat als normal.

Tab. 3: Die erweiterte Faktormatrix der Arbeitsbeziehungen im Betrieb

	Individuelle Ebene	Kollektive Ebene	h^2
Klima zwischen Arbeitnehmern und Geschäftsleitung im Betrieb	84	-7	.712
Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Betrieb	83	0	.701
Bindung der Arbeitnehmer durch Arbeitsklima	80	-13	.730
Verhältnis Betriebsrat zum Management	-12	78	.631
Durchsetzungsstärke Betriebsrat bei Verhandlungen	-12	57	.351
Zufriedenheit des Betriebsrats mit der Ausstattung	35	44	.330
Treffen zwischen Betriebsrat und Management zur Lösung betrieblicher Probleme	-7	71	.238
Anzahl der betrieblichen Einigungsstellenverfahren	-5	46	.216
Geschwindigkeit der Ergebnisreichung bei Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Management	7	71	.238
Eigenwerte	2.303	2.127	4.43

VARIMAX-Rotation, Faktorladungen sind mit 100 multipliziert; N=127

Wir sehen, daß diese sechs Variablen bei einer rotierten Faktorenanalyse alle auf einem Faktor laden, den wir aufgrund der benutzten Variablen auch als Faktor "Kollektive Ebene" bezeichnen können. Von den sechs Variablen laden jedoch nicht alle gleichermaßen hoch und eindeutig. Wir können vielmehr feststellen, daß Faktorladungen für die drei gekennzeichneten Variablen "Verhältnis Betriebsrat zum Management", "Anzahl der regelmäßigen Treffen zur Problemlösung" und "Geschwindigkeit der Zielerreichung" am höchsten sind, während die Variable "Zufriedenheit des

Betriebsrats mit seiner Ausstattung" nicht eindeutig lädt, denn sie hat auf beiden Faktoren ungefähr vergleichbare Ladungen. Die beiden letzten Variablen "Durchsetzungsstärke des Betriebsrats" und "Anzahl der Einigungsstellenverfahren" laden zwar eindeutig, die Höhe der Faktorladungen sind jedoch nicht zufriedenstellend.

Wir sind auch bei der Konstruktion der *individuellen Ebene der Arbeitsbeziehungen*, also dem Verhältnis des Managements zu den Arbeitnehmern analog vorgegangen. Für diese Variable stehen subjektive Fragen nach der Einschätzung des allgemeinen Arbeitsklimas zwischen Arbeitnehmern und der Geschäftsleitung im Betrieb, dem Grad der Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Betrieb sowie die Frage, ob die Arbeitnehmer durch ein gutes Arbeitsklima an den Betrieb gebunden werden können. Die Verteilung dieser drei Variablen ist ebenfalls adäquat. So schätzen 6 % der Personalmanager das allgemeine Klima zwischen Arbeitnehmern und Geschäftsleitung im Betrieb als sehr schlecht ein, weitere 12 % bezeichnen es als eher schlecht und 35 % haben ein durchschnittliches Klima im Betrieb. Im Gegensatz dazu haben 43 % ein gutes und 4 % ein sehr gutes Klima im Betrieb. Ähnlich sind die Antworten der Personalmanager auf die Frage nach der geschätzten Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Betrieb. Diese Identifikation ist danach in 12 % sehr hoch und in 35 % immerhin noch hoch. 32 % schätzen sie als durchschnittlich, 18 % als eher gering und 3 % als sehr gering ein. Diese Verteilung findet sich so ähnlich bei der dritten Frage nach der Einschätzung der Personalmanager, wie stark die Arbeitnehmer in ihrem Betrieb durch ein gutes Arbeitsklima an den Betrieb gebunden werden.⁹³ Auf diese Frage gaben 12,5 % der Personalmanager an, daß die Arbeitnehmer sehr stark gebunden werden, weitere 33 % gehen von einer eher starken Bindung aus. Für 39 % ist diese Bindung durchschnittlich, während sie für 10 % eher schwach und schließlich für weiter 5,5 % sehr schwach ist. Aufgrund der Verteilung dieser drei Variablen. Wir sehen aus Tabelle 3, daß alle drei Variablen eindeutig auf dem Faktor "Individuelle Ebene" laden. Die Faktorwerte sind hoch und es kommt auch nicht zu Doppelladungen auf dem zweiten Faktor. Bei einem Vergleich der Höhe der Faktorladungen sehen wir einen minimalen Unterschied dahingehend, daß die Werte für das Klima und die Identifikation etwas höher liegen als der Wert für die Frage nach der Bindung.

Auf der Basis dieser ersten erweiterten Faktormatrix kommen wir zu einer weiteren Reduktion der Variablen, um - gerade für den Faktor "Kollektive Ebene" - eine eindeutiger Lösung zu finden. Schließlich hat sich die in der folgenden Tabelle abgebildete rotierte Faktorenlösung mit vier Variablen und zwei Faktoren als die eindeutigste erwiesen.

⁹³ Wir haben diese Frage als Kontrollvariable absichtlich an eine andere Stelle des Fragebogens plziert, um das Antwortverhalten der ersten Fragen zu diesem Themkomplex zu überprüfen.

Tab. 4: Faktormatrix der zwei Ebenen der Arbeitsbeziehungen im Betrieb

	Individuelle Ebene	Kollektive Ebene	h^2
Klima zwischen Arbeitnehmern und Geschäftsleitung im Betrieb	.86	.05	.749
Identifikation der Arbeitnehmer in den Betrieb	.86	-.04	.746
Verhältnis Betriebsrat zum Management	-.03	.86	.750
Treffen zwischen Betriebsrat und Management zur Lösung betrieblicher Probleme	.04	.86	.755
Eigenwerte	1.481	1.519	3.00

VARIMAX-Rotation; Faktorladungen sind mit 100 multipliziert; N=127

Wir sehen hier eine eindeutige, zweifaktorielle Lösung, bei der die Variablen "Klima zwischen Arbeitnehmern und Geschäftsleitung" und "Identifikation der Arbeitnehmer in den Betrieb" hoch auf dem Faktor "Individuelle Ebene" laden. Während die beiden Variablen "Verhältnis des Betriebsrats zum Management" und "Treffen zwischen Betriebsrat und Management zur Lösung betrieblicher Probleme" eindeutig auf dem Faktor "kollektive Ebene" laden. Wenn wir also im weiteren Verlauf der Arbeit statistische Modelle mit den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen vorstellen, sind diese *als Faktoren* über jeweils diese beiden Variablen *operationalisiert*! Dabei sind die beiden Faktoren jeweils so angeordnet, daß mit zunehmender Höhe der Faktorwerte die Arbeitsbeziehungen in dem jeweiligen Betrieb kooperativer sind.⁹⁴ Ein niedriger Wert auf den Faktoren steht also für eher konfliktspezifische Arbeitsbeziehungen auf der entsprechenden Ebene, während ein hoher Wert für eher kooperative Arbeitsbeziehungen steht. Wir haben anhand der ersten, erweiterten Faktormatrix gesehen, daß diese Variablen mit einer weiteren Anzahl von Variablen auf den beiden Faktoren laden, was für eine breitere Abbildung der beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen als durch lediglich diese vier Variablen spricht.

8.2.2. Die Operationalisierung der unabhängigen Variablen

Gemäß unserer formulierten Hypothesen wollen wir die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen durch zwei verschiedene Gruppen von unabhängigen Variablen erklären: Den Kontextvariablen (Tabelle II im Anhang A) und den sieben Elementen des HRM (Tabellen III/1-III/3 im Anhang A). Zu den *Kontextvariablen* gehören insbesondere Region, Wachstum, Größe, Zugehörigkeit eines Betriebs zu einem nationalen oder internationalen Konzern sowie der gewerkschaftliche Organisationsgrad

⁹⁴ Die Häufigkeitsauszählung der beiden Faktoren "kollektive" und "individuelle Arbeitsbeziehungen" kann aus den Tabellen IV und V im Anhang A entnommen werden.

der gewerblichen und angestellten Arbeitnehmer und der Betriebsräte. Bis auf die Variablen "Konzernzugehörigkeit" und "Region" sind alle unabhängigen Kontextvariablen ordinal oder metrisch skaliert. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der gewerblichen und angestellten Arbeitnehmer und der Betriebsräte wird über den prozentualen Anteil der Gewerkschaftsmitglieder ausgedrückt und variiert demnach zwischen 0 und 100. Die Betriebsgröße geht als ordinale Variable in die Modelle ein und bewegt sich, je nach tatsächlicher Betriebsgröße, zwischen 1 und 6. Der Anstieg des Jahresumsatzes wird gebildet als Quotient aus dem Jahresumsatz 1991 geteilt durch den Jahresumsatz 1989. Erreicht ein Betrieb einen positiven Quotienten bedeutet dies einen Anstieg des Jahresumsatzes, während ein negativer Quotient für ein Sinken der Umsatzzahlen steht. Mit zunehmendem Betrag des Quotienten wächst oder sinkt auch der Jahresumsatz von 1989 bis 1991 mehr oder weniger stark. Die Konzernzugehörigkeit und die Region gehen als Dummy-kodierte Variablen in unsere Untersuchung ein. Referenzkategorie für die Konzernzugehörigkeit ist die Kategorie "Betrieb ist kein Teil eines größeren Konzerns". Wir unterscheiden dazu zwischen nationalen und internationalen Konzernen und vergleichen diese jeweils mit unabhängigen Betrieben ohne Konzernzugehörigkeit. Entsprechend der drei untersuchten Bundesländer bilden wir wiederum Variablen, die die Region der untersuchten Betriebe unterscheiden, wobei wir Betriebe aus Hamburg und Niedersachsen jeweils mit Betrieben aus Baden-Württemberg vergleichen.⁹⁵

Im vierten Kapitel wurde gezeigt, daß sieben verschiedene *HRM-Elemente* aus der neueren anglo-amerikanischen Literatur abgeleitet und konkretisiert werden können. Es gilt nun, die Variablen des Fragebogens so zu operationalisieren, daß man sie mit den theoretischen Überlegungen in Verbindung bringen kann. Die Variable *Management der Unternehmenskultur* umfaßt Fragen nach einer einheitlich vorgegebenen Definition und einer bewußten Gestaltung der Unternehmenskultur sowie nach einer Projektgruppe, die sich ausschließlich mit diesem Thema beschäftigt. Ausschlaggebend ist dabei nicht die Frage, ob ein Betrieb eine Unternehmenskultur hat, sondern vielmehr, ob er sich bewußt mit dieser Unternehmenskultur beschäftigt. Bei der Variable *Strategie* steht vor allem die strategische Planung der Personalpolitik und die Verbindung von wirtschaftlicher und personalpolitischer Planung im Vordergrund. Des weiteren werden Fragen nach qualitativer und quantitativer Personalbedarfsplanung und der Häufigkeit von Strategiesitzungen des Unternehmens gestellt. Unter dem Stichwort *Personalentwicklung der Vorgesetzten* werden Fragen zur Entwicklung der Führungskräfte im Sinn von individueller Karriereplanung und betriebsinternen Schulungen über Fragen der Führung gestellt. Zudem ist als *Personalentwicklung der Mitarbeiter* der Bereich der fachlichen und persönlichen Fortbildungsmaßnahmen zur Entwicklung der Mitarbeiter mit erfaßt. Neben der Personalentwick-

⁹⁵ Wir haben die beiden Kategorien "Betriebe ohne Konzernzugehörigkeit" und "Betriebe aus Baden-Württemberg" als Referenzkategorien ausgewählt, weil sie relativ stark besetzt sind, sie also das allgemeine Kriterium für die Referenzgruppenauswahl erfüllen.

lung steht beim HRM die Entwicklung des Linienmanagements als Hauptadressat des 'General Management-Ansatzes' im Vordergrund (Wohlgemuth 1986, 1990). Aus diesem Grund enthält die Variable *Linie* hauptsächlich den Aspekt, ob einzelne Führungsaufgaben von der Personalabteilung wieder zurück an die Linie abgegeben werden. Zusätzlich wird nach der Zusammenarbeit zwischen der Personalabteilung und den Fachabteilungen bei Führungsproblemen gefragt. Bei der Variable *Kommunikation* wird die Frage nach gezielten Programmen zur Förderung der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und den direkten Vorgesetzten einerseits und der Geschäftsleitung andererseits gestellt. Dabei sind beispielhaft Programme wie "open door" oder "offen gesagt" aufgeführt. Die Variable *Partizipation* umfaßt schließlich Aspekte wie die Partizipation der Mitarbeiter bei der Auswahl eines neuen Kollegen und bei der Gestaltung der Personalentwicklung sowie die Frage nach dem Zeitpunkt der Information der Mitarbeiter über Maßnahmen, die deren Arbeitsbedingungen betreffen. Zudem wird gezielt nach der Anwendung von Qualitätszirkeln als einem modernen Instrument der Partizipation gefragt.

Alle sieben Variablen der HRM-Elemente können Werte zwischen 4 und 12 annehmen, wobei sie jeweils so konstruiert sind, daß ein höherer Wert gleichbedeutend ist mit einem umfassenderen Praktizieren dieses HRM-Elements. Wenn also ein Betrieb den Wert 4 für die Variable "Stärkung der Linie" aufweist, hat er keine der abgefragten personalpolitischen Maßnahmen zur Stärkung der Linie praktiziert, während er bei einem Wert 12 alle unsere Maßnahmen vollständig anwendet. Diese Operationalisierung gilt analog für alle sieben HRM-Elemente. Wir unterscheiden mit unserer Variablenkonstruktion also den Grad des Praktizierens dieser HRM-Elemente. Festzuhalten bleibt, daß sich aus unserem Fragebogen alle sieben HRM-Elemente sowie einige in der Literatur genannte Kontextvariablen identifizieren lassen. Zudem findet man die beiden Ebenen der betrieblichen Arbeitsbeziehungen. Wir wollen nun im nächsten Punkt kurz die einzelnen Methoden vorstellen, mit denen wir unsere Ergebnisse erzielt haben.

8.3. Methoden

8.3.1. Deskriptive Statistiken

Zur Beschreibung des Verhältnisses der unabhängigen HRM-Elemente untereinander bedienen wir uns verschiedener statistischer Verfahren: Zum einen vergleichen wir den tatsächlich in unseren untersuchten Betrieben praktizierten Grad der einzelnen HRM-Elemente mittels einfacher Statistiken wie dem arithmetischen Mittel, dem Modus und dem Median sowie der Standardabweichung. Wir betrachten weiter die Verteilungen der einzelnen Variablen, indem wir Quartile bilden sowie nach der Schiefe und dem Exzeß fragen. Die Korrelation der sieben HRM-Elemente untereinander untersuchen wir mit Hilfe einer Korrelationsmatrix. Wir verwenden dazu das Spearman-Korrelationsmaß, das eine nicht-parametrische Version des Pearson-Maßes darstellt. Das Spearman-Korrelationsmaß variiert von -1 bis +1. Dabei gibt

die Höhe des Werts die Stärke der Korrelation an, während das Vorzeichen die Richtung der Korrelation beschreibt.

Abschließend bedienen wir uns dem Verfahren der Multidimensionalen Skalierung (MDS), um anhand einer zweidimensionalen Lösung die relative Nähe der einzelnen HRM-Elemente zueinander abzubilden. Das hierbei verwendete Verfahren besteht in einer metrischen Multidimensionalen Skalierung, genauer gesagt in der ALSICAL-Prozedur nach Young, Takane und Lewykyj unter Anwendung des INDSICAL-Modells.⁹⁶ Die präsentierte zweidimensionale Lösung basiert auf den sieben Variablen der HRM-Elemente.

8.3.2. Schließende Statistiken

Zur empirischen Überprüfung unserer kausalen Hypothesen mit den Kontextvariablen und den sieben HRM-Elementen als unabhängigen und den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen als abhängigen Variablen, bedienen wir uns der Methode der konfirmatorischen Strukturgleichungsmodelle.⁹⁷ Strukturgleichungsmodelle sind kausale Modelle, die - basierend auf der Grundlage von Kovarianz- bzw. Korrelationsmatrizen - latente und manifeste Variablen beinhalten (Asher 1976:7f; Jöreskog 1982:83; Bentler 1986:47). Sie lassen sich dadurch kennzeichnen, "daß in ihnen mit der Faktoranalyse und der Pfadanalyse zwei multivariate Analyseverfahren kombiniert werden" (Schneider 1986:16). Entsprechend der Unterscheidung dieser beiden Methoden kann innerhalb des Strukturgleichungsmodells das Meßmodell (Faktoranalyse) und das Strukturmodell (Pfadanalyse) unterschieden werden. Dabei dient das Meßmodell dazu, die Beziehung zwischen den tatsächlich beobachteten Variablen und den latenten Konstrukten zu definieren, während das Strukturmodell die Abhängigkeit zwischen den latenten Variablen und den unabhängigen Variablen festlegt (Schneider 1986). Die Parameter des Strukturmodells werden in diesem Rechen-schritt mittels der Maximum-Likelihood-Funktion geschätzt (Blalock 1987: 207). Sie können analog zu den Ergebnissen einer multiplen Regression interpretiert werden, wobei auch hier die Höhe des Parameters die Stärke des kausalen Zusammenhangs wiedergibt, während das Vorzeichen die Richtung beschreibt. Ob der kausale Zusammenhang überhaupt signifikant ist, ob also die Null-Hypothese verworfen werden kann, wird mittels der t-Werte überprüft, wobei wir drei Stufen von Signifikanz-niveaus unterschieden: Signifikanz auf dem 5 %, dem 1 % und dem 0.1 % Niveau.

8.4. Auswertungsplan

Die Auswertung erfolgt nach der Konzeption unserer theoretisch abgeleiteten Hypothesen. Wir wollen deshalb zunächst mit einer eingehenden Beschreibung der beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen und der sieben HRM-Elemente beginnen. Dazu

⁹⁶ Wir haben uns dazu der metrischen Skalierung bei SAS 5 (proc alsical) bedient und diese mittels SPSS 5.0 nochmals nachgeprüft.

⁹⁷ Dazu haben wir die Prozedur proc calis bei SAS 6.08 benutzt.

werden wir uns der oben angesprochenen deskriptiven Statistiken bedienen, um den Grad des Praktizierens sowie die Korrelation und die relative Nähe der sieben HRM-Elemente zu erfassen. Danach wenden wir uns den Modellen der schließenden Statistik zu, mit denen wir unsere kausalen Hypothesen überprüfen wollen. Insgesamt haben wir dazu sechs Strukturgleichungsmodelle gerechnet. Tabelle 14 enthält die Ergebnisse eines Strukturgleichungsmodells mit den kollektiven Arbeitsbeziehungen als abhängiger und den Kontextvariablen als unabhängigen Variablen. In Tabelle 15 sehen wir ebenfalls die Kontextvariablen, die jetzt aber die individuellen Arbeitsbeziehungen erklären sollen. Beide Modelle dienen uns zur Überprüfung der Hypothese der Kontextabhängigkeit einer Sozialordnung im Betrieb, die gestärkt wird durch die These der Vertreter der anglo-amerikanischen HRM-Literatur, daß diverse Kontextvariablen einen Einfluß auf die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen haben.

Das Modell aus Tabelle 16 dient zur Erklärung der individuellen Arbeitsbeziehungen. In einem ersten Schritt haben wir nur die sieben HRM-Elemente als unabhängige Variablen aufgenommen, um die zentrale Hypothese der herrschenden Meinung innerhalb der HRM-Literatur zu testen, daß das HRM einen Einfluß auf die individuellen Arbeitsbeziehungen hat. Mit der Betrachtung der einzelnen Koeffizienten wollen wir danach sehen, ob dieser Einfluß, wie vermutet, in einer zunehmenden Kooperation auf der individuellen Ebene bei vermehrtem Praktizieren von HRM liegt. Analog zu dieser Vorgehensweise enthält Tabelle 17 ein Modell, in dem die kollektiven Arbeitsbeziehungen die abhängige Variable ist. Diese wird zunächst durch die sieben HRM-Elemente erklärt. Damit wollen wir die Hypothese der modifizierten, "weichen" Variante des HRM überprüfen, daß es in Deutschland tatsächlich einen Zusammenhang zwischen dem HRM und den kollektiven Arbeitsbeziehungen gibt. Daneben dient uns das Modell der genaueren Spezifikation des Zusammenhangs, denn wir vermuten ja nach den Erkenntnissen der allgemeinen Kooperationsforschung unter Berücksichtigung des TIT FOR TAT-Modells eine vermehrte Kooperation der betrieblichen Akteure dieser Ebene, die HRM als kooperatives Angebot verstehen und darum auch mit Kooperation antworten. Deshalb sollte es den folgenden Zusammenhang geben: Mit zunehmendem Praktizieren von HRM werden die kollektiven Arbeitsbeziehungen kooperativer. Im nächsten Modell der Tabelle 18 haben wir dann zusätzlich zu den sieben HRM-Elementen die kollektiven Arbeitsbeziehungen als unabhängige Variable zur Erklärung der individuellen Arbeitsbeziehungen aufgenommen, um damit den zweiten Teil der Hypothese von Purcell nach dem Einfluß der kollektiven auf die individuellen Arbeitsbeziehungen zu überprüfen. In Tabelle 19 sehen wir schließlich die Ergebnisse eines zweiten Modells, in dem neben den sieben HRM-Elementen die individuellen Arbeitsbeziehungen als unabhängige Variable zur Erklärung der kollektiven Ebene aufgenommen ist. Mit dieser Variable wollen wir die Hypothese von Purcell überprüfen, daß es auch eine Determination der beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen gibt, wobei wir hier nach dem Einfluß der individuellen auf die kollektive Ebene fragen.

Bei einem abschließenden Vergleich der Tabellen 18 und 19 können wir uns der Hypothese zuwenden, daß das HRM - gemäß seiner individualistischen Orientierung - auch in Deutschland einen größeren Einfluß auf die individuellen als auf die kollektiven Arbeitsbeziehungen hat. Zudem werden wir weiter sehen, ob das HRM die für Deutschland nicht erwartete, aber doch mögliche anti-kollektive oder anti-gewerkschaftliche Tendenz hat, die ja nach der herrschenden Meinung innerhalb der anglo-amerikanischen HRM-Literatur postuliert wird und die auch von Müller-Jentsch nicht ausgeschlossen wird. Ausgehend von der Überprüfung dieser Hypothese können wir dann weiter sehen, ob es Unterschiede in der gegenseitigen Beeinflussung der beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen gibt. Purcell sieht nur den einseitigen Zusammenhang, daß die kollektive Ebene die individuelle Ebene beeinflusst. Wir haben aber aufgrund der Modifikation des Modells von Purcell und Ahlstrand eine wechselseitige Beeinflussung angenommen. Wir wollen deshalb sehen, ob trotz einer möglicherweise wechselseitigen Beeinflussung der beiden Ebenen die kollektive Ebene die individuelle stärker beeinflusst als dies umgekehrt der Fall ist.

9. Deskriptive Ergebnisse

9.1. Arbeitsbeziehungen in der chemischen Industrie

9.1.1. Die kollektive Ebene der Arbeitsbeziehungen

Wie zuvor dargestellt, wurden die abhängigen Variablen "individuelle und kollektive Arbeitsbeziehungen im Betrieb" auf Basis einer breiteren Variablenauswahl aus jeweils zwei Variablen gebildet. Dabei nehmen wir beide Ebenen nicht als Variablen, sondern als *Faktoren*, die wir durch eine Faktoranalyse gewonnen haben, in unsere weiteren Modelle auf. Diese beiden Faktoren sind z-transformiert, d.h. sie sind so standardisiert, daß das arithmetische Mittel 0 und die Standardabweichung 1 ist. Die Werte können damit entweder positive oder negative Vorzeichen annehmen, wobei die Ursprungsvariablen so rekodiert sind, daß ein höherer positiver Wert auf dem Faktor gleichbedeutend ist mit einem höheren Grad an Kooperation und ein höherer negativer Wert mit einem höheren Grad an Konflikt auf der jeweiligen Ebene der Arbeitsbeziehungen im Betrieb korrespondiert. Wir haben nun diese beiden Variablen extrahiert und präsentieren sie unter der Fragestellung, was sie uns über die tatsächliche Form der Arbeitsbeziehungen in den untersuchten Betrieben aussagen.

Der Faktor für kollektive Arbeitsbeziehungen nimmt den minimalen Wert von -1.670 und den maximalen Wert von 2.177 an.⁹⁸ Verstehen wir den standardisierten Nullpunkt des Faktors auch als Mitte des Kontinuums von Konflikt und Kooperation, haben alle Betriebe mit negativen Werten eher konfliktive und alle Betriebe mit positiven Werten eher kooperative kollektive Arbeitsbeziehungen. Wir stellen so fest, daß 56.3 % der untersuchten Betriebe auf dem Faktor kollektive Arbeitsbeziehungen einen negativen Wert haben, während 43.7 % einen positiven Wert aufweisen. Damit haben 56.3 % der untersuchten Betriebe konfliktive und nur 43.7 % kooperative Arbeitsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. Wenn wir danach die absolute Höhe der beiden Werte an den Enden des Kontinuums betrachten, stellen wir folgendes fest: Der Betrag des absoluten Maximalwerts eines Betriebs mit kooperativen kollektiven Arbeitsbeziehungen liegt höher als der Betrag für einen Betrieb mit konfliktiven kollektiven Arbeitsbeziehungen. Damit können wir festhalten, daß der Grad an Kooperation in einzelnen Betrieben höher ist als der Grad an Konflikt in anderen Betrieben. Zur genaueren Diskussion der Verteilung der Betriebe auf dem Faktor "kollektive Arbeitsbeziehungen" dienen uns die folgenden Maßzahlen:

Tab. 5: Deskriptive Statistiken für die kollektiven Arbeitsbeziehungen

Arithmetisches Mittel	0	Std. Abweichung	1
Minimum	-1.670	Maximum	2.177
Modus	-.579	Median	-.108
Schiefe	.494	Exzeß	-.461

⁹⁸ Siehe Tabelle IV im Anhang A.

Betrachten wir die Verteilung des Faktors: Wegen der Z-Transformation finden wir ein arithmetisches Mittel von 0 und eine Standardabweichung von 1. Der Modus, also der häufigste Wert, liegt bei $-.579$ im negativen Bereich, also im Bereich Konflikt. Es gibt insgesamt sieben Betriebe, die diesen Wert auf dem Faktor erzielt haben. Wir finden dazu einen Median, also den Zentralwert, von $-.108$. Die Hälfte aller Betriebe hat einen Wert der geringer bis gleich ist mit diesem Wert, während die anderen Betriebe darüber liegen. Die Tatsache, daß der Median nicht ebenfalls bei Null liegt, spricht einerseits für das zuvor angesprochene Übergewicht an Betrieben mit konfliktiven Arbeitsbeziehungen gegenüber Betrieben mit kooperativen Arbeitsbeziehungen. Es spricht aber auch dafür, daß der Faktor "kollektive Arbeitsbeziehungen" nicht normal-verteilt ist, denn sonst würden das arithmetische Mittel, der Modus und der Median zusammenfallen. Bei der Betrachtung des Wertes für die Schiefe (Skewness) der Verteilung sehen wir einen positiven Wert von $.494$. Dieser positive Wert steht für eine asymmetrische Verteilung, die als rechtsschief bezeichnet wird. Auf der Basis dieser rechtsschiefen Verteilung können wir von einer asymmetrischen Verteilung der untersuchten Betriebe sprechen, die vermehrt konfliktive Arbeitsbeziehungen haben. Wegen der zuvor ausgerechneten Prozentangaben und dem relativ niedrigen Schiefe-Wert von $.494$ müssen wir jedoch von einer gering rechtsschiefen Verteilung sprechen. Wir wollen nun darüber hinaus wissen, wie diese rechtsschiefe Verteilung genau aussieht. Dazu teilen wir die Verteilung in vier Quartile, um zu sehen, welches Viertel über- und welches unterproportional besetzt ist.

Tab. 6: Quartile-Verteilung der kollektiven Arbeitsbeziehungen

<i>Wert des Faktors</i>	<i>Gleichverteilung</i>	<i>tatsächliche Verteilung</i>	<i>Form der Arbeitsbeziehungen</i>
bis $-.730$	25 %	25 %	Konfliktiv
bis $.252$	25 %	37 %	Gemäßigt konfliktiv
bis 1.213	25 %	25 %	Gemäßigt kooperativ
bis 2.177	25 %	13 %	Kooperativ

Bei einem Vergleich der theoretischen und der tatsächlichen Quartile stellen wir fest, daß die Quartile-Grenze bei dem ersten Viertel der konfliktiven Gruppe exakt getroffen wird. Wir finden also genauso viele Betriebe (exakt 25 %) mit konfliktiven Arbeitsbeziehungen wie wir auch bei der Unterstellung einer Gleichverteilung erwarten würden. Dies ist nun bei den anderen Vierteln anders. Insgesamt sind in der zweiten Gruppe der Betriebe mit gemäßigt konfliktiven Arbeitsbeziehungen nicht 25 % sondern knapp 37 % der Betriebe enthalten. Damit ist diese Gruppe deutlich stärker als erwartet besetzt. Der Wert des nächsten Quartiles liegt gemäß unserer theoretischen Annahme der Gleichverteilung auch in der Gruppe der Betriebe mit gemäßigt

kooperativen Arbeitsbeziehungen bei exakt 25 %. In der letzten Gruppe der kooperativen Arbeitsbeziehungen finden wir dementsprechend mit 12 % deutlich weniger Betriebe als wir bei der Annahme einer Gleichverteilung erwarten würden.

Wir können festhalten, daß der Faktor "kollektive Arbeitsbeziehungen" asymmetrisch, rechtsschief verteilt ist und die Ungleichverteilung nach unserer Einordnung zugunsten von Betrieben mit gemäßigt konfliktiven und zu Lasten von Betrieben mit kooperativen Arbeitsbeziehungen geht. Wir finden exakt 12 % mehr Betriebe mit gemäßigt konfliktiven Arbeitsbeziehungen und 12 % weniger Betriebe mit kooperativen Arbeitsbeziehungen als bei einer Gleichverteilung erwartet. Ein weiteres Maß zur Beschreibung der Verteilung ist der Exzeß (Kurtosis), der die Anzahl von extremen Werten einer tatsächlichen Verteilung mit einer Normalverteilung vergleicht. Liegt ein positiver Wert für die Steilheit einer Verteilung vor, spricht man von einer steilen Verteilung, bei der es mehr extreme Werte als in einer Normalverteilung gibt. Wir können der Tabelle IV im Anhang A für die Verteilung des Faktors "kollektive Arbeitsbeziehungen" einen negativen Wert von -0.461 für den Exzeß der Verteilung entnehmen. Dies spricht für eine geringere Anzahl extremer Werte in der Verteilung. Weiter stellen wir fest, daß mehr als die Hälfte der untersuchten Betriebe konfliktive Arbeitsbeziehungen haben, wobei wir weniger Betriebe mit kooperativen und mehr Betriebe mit gemäßigt konfliktiven kollektiven Arbeitsbeziehungen finden als bei einer Gleichverteilung angenommen wird. Bei einem Vergleich der beiden Endpunkte stellen wir weiter fest, daß der Grad an Kooperation in den kollektiven Arbeitsbeziehungen in extrem kooperativen Betrieben höher ist als der Grad an Konflikt in extrem konfliktiven Betrieben. Dazu konnten wir sehen, daß die Anzahl an extremen Werten an den beiden Enden des Kontinuums geringer ist als in einer Normalverteilung. Wir finden deshalb nur wenig Betriebe mit extrem kooperativen oder extrem konfliktiven Arbeitsbeziehungen. Die Betriebe weisen also insgesamt überproportional häufig gemäßigt konfliktive Arbeitsbeziehungen auf und bewegen sich alle im Rahmen einer weniger breiten Schwankung des Kontinuums von Konflikt und Kooperation.

9.1.2. Die individuelle Ebene der Arbeitsbeziehungen

Die Werte für den Faktor "individuelle Arbeitsbeziehungen" unterscheiden sich bereits in der Höhe ihrer Endpunkte. Wir finden hier einen Maximalwert von 1.591 und einen Minimalwert von -3.009 .⁹⁹ Wenn wir wieder den standardisierten Nullpunkt als Mitte des Kontinuums von Konflikt und Kooperation annehmen, finden wir in 46.1 % der Betriebe konfliktive und in 55.9 % der Betriebe kooperative individuelle Arbeitsbeziehungen. Ein Vergleich der Beträge deutet an, daß wir in unserer Untersuchung Betriebe mit extrem konfliktiven individuellen Arbeitsbeziehungen vorfinden, die im Vergleich zu Betrieben mit ausgeprägt kooperativen individuellen Arbeitsbeziehungen einen viel höheren Grad an Konflikt als die anderen Betriebe an

⁹⁹ Siehe Tabelle V im Anhang A.

Kooperation haben. Mit anderen Worten: die maximale Ausprägung des Konflikts ist stärker als die maximale Ausprägung von Kooperation bei den individuellen Arbeitsbeziehungen. Wir können wieder die folgenden deskriptiven Statistiken zur Beschreibung des Faktors "individuelle Arbeitsbeziehungen" benutzen.

Tab. 7: Deskriptive Statistiken für die individuellen Arbeitsbeziehungen

Arithmetisches Mittel	0	Std. Abweichung	1
Minimum	-3.009	Maximum	1.591
Modus	.671	Median	.647
Schiefe	-1.249	Exzeß	1.314

Der Modus liegt bei den individuellen Arbeitsbeziehungen mit .671 im positiven Bereich, also im Bereich der Kooperation. Hier gibt es sieben Betriebe, die einen solchen Wert auf dem Faktor haben. Der Median liegt mit .647 ebenfalls auf der kooperativen Seite des Kontinuums. Median und arithmetisches Mittel fallen auseinander. Wir haben es wiederum mit einer asymmetrischen Verteilung zu tun. Der Wert für die Schiefe liegt für die individuellen Arbeitsbeziehungen bei -1.249. Das negative Vorzeichen steht für eine linksschiefe Verteilung des Faktors, die bezeichnet, daß sich überproportional viele Betriebe auf der rechten Hälfte, also der kooperativen Seite des Kontinuums befinden. Auch hier wollen wir die Verteilung wieder in vier Viertel aufteilen, eine Gleichverteilung unterstellen, um diese mit der tatsächlichen Verteilung zu vergleichen.

Tab. 8: Quartile-Verteilung der individuellen Arbeitsbeziehungen

<i>Wert des Faktors</i>	<i>Gleichverteilung</i>	<i>tatsächliche Verteilung</i>	<i>Form der Arbeitsbeziehungen</i>
bis -1.670	25 %	10 %	Konfliktiv
bis -.380	25 %	36 %	Gemäßigt konfliktiv
bis .894	25 %	50 %	Gemäßigt kooperativ
bis 1.591	25 %	4 %	Kooperativ

Bei einem Vergleich der theoretisch angenommenen Gleichverteilung mit der tatsächlich gefundenen Verteilung fällt folgendes auf: Wir haben relativ wenige Betriebe in unserer Untersuchung, die extreme Werte auf dem Kontinuum von Konflikt und Kooperation annehmen. Nur 10 % der Betriebe haben konfliktive und sogar nur 4 % der Betriebe haben kooperative individuelle Arbeitsbeziehungen. Das vorherr-

schende Muster scheint gemäßigt kooperative Arbeitsbeziehungen mit den Arbeitnehmern zu sein, die in immerhin der Hälfte aller Betriebe angetroffen werden. Gut 1/3 der Betriebe weisen gemäßigt konfliktive Arbeitsbeziehungen auf.

Wir können damit festhalten, daß der Faktor für individuelle Arbeitsbeziehungen asymmetrisch, linksschief verteilt ist, wir also überproportional viele Betriebe mit kooperativen individuellen Arbeitsbeziehungen in der Untersuchung vorfinden. Dazu stellen wir eine extreme Häufung der Betriebe im gemäßigten Bereich des Grads an Konflikt oder Kooperation fest, während wir nur relativ wenige Betriebe mit extremem Grad an individuellen Arbeitsbeziehungen finden. Interessant wird dieses Ergebnis vor dem Hintergrund des Wertes für den Exzeß der Verteilung: Der Wert für den Exzeß liegt mit 1.314 im positiven Bereich. Wir können demnach von einer tatsächlichen Verteilung sprechen, die steiler ist als die Normalverteilung. Dieser Wert weist darauf hin, daß wir bei der Verteilung der individuellen Arbeitsbeziehungen mehr extreme Werte finden, als wir dies bei einer Normalverteilung erwarten dürften. Zusammengefaßt heißt dies für unsere Untersuchung, daß mit 86 % eine relative große Anzahl an Betrieben mit gemäßigt konfliktiver oder kooperativer Ausprägung von individuellen Arbeitsbeziehungen existiert. Nur 14 % weisen eine extreme Ausprägung von Konflikt oder Kooperation auf. Diese wenigen Betriebe haben aber dann gleich extrem hohe Werte. Und wie wir weiter aus dem Vergleich der Beträge der beiden Endpunkte wissen, fallen die Beträge auf der Seite des Konflikts vergleichsweise hoch aus, während sie für die Kooperation deutlich niedriger liegen.

9.1.3. Vergleich der beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen

Wenn wir diese Ergebnisse unter der Perspektive des Vergleichs der beiden Ebenen nochmals betrachten, können wir folgendes sagen: Die Betriebe weisen überproportional häufig *gemäßigt konfliktive kollektive Arbeitsbeziehungen* auf und bewegen sich alle im Rahmen einer weniger breiten Schwankung des Kontinuums von Konflikt und Kooperation. Trotzdem finden wir insgesamt 38 % der Betriebe, die in eines der beiden Viertel mit ausgeprägt konfliktiven oder ausgeprägt kooperativen Arbeitsbeziehungen eingeordnet werden können, wobei sie *keinen extrem hohen Grad* an Konflikt oder Kooperation erreichen. Im Gegensatz dazu finden wir überproportional häufig Betriebe mit *gemäßigt kooperativen Arbeitsbeziehungen auf der individuellen Ebene*, die sich alle im Rahmen einer breiteren Schwankung des Kontinuums von Konflikt und Kooperation bewegen. Trotzdem finden wir nur 14 % an Betrieben, die eine extreme Ausprägung der individuellen Arbeitsbeziehungen aufweisen, wobei wir 10 % mit konfliktiven und nur 4 % mit kooperativen Arbeitsbeziehungen antreffen. Im Unterschied zur kollektiven Ebene erreichen diese Betriebe aber auf der individuellen Ebene einen *extrem hohen Grad* an Konflikt oder Kooperation.

Bei einem Vergleich der Beträge der beiden Endpunkte des Kontinuums für kollektive Arbeitsbeziehungen und dem Kontinuum für individuelle Arbeitsbeziehungen können wir dieses Ergebnis weiter präzisieren: Während der Wert für maximalen

Konflikt auf der kollektiven Ebene bei -1.67 liegt, ist er für die individuelle Ebene mit -3.009 fast doppelt so hoch. Dazu korrespondierend ist der Wert für maximale Kooperation mit 1.591 auf der individuellen Ebene deutlich niedriger als mit 2.177 auf der kollektiven Ebene.

Tab. 9: Die Endpunkte der zwei empirischen Ebenen der Arbeitsbeziehungen

<i>Ebene der Arbeitsbeziehungen</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>
Kollektiv	-1.670	2.177
Individuell	-3.009	1.591

Die Betriebe haben auf der individuellen Ebene der Arbeitsbeziehungen zwar weniger häufig eine konfliktive Ausprägung (10 %) als auf der kollektiven Ebene (25 %), wenn dies jedoch der Fall ist, ist der Grad an Konflikt deutlich höher. Beim Gegenpol der Kooperation ist dies anders: Zwar finden wir auch hier weniger häufig Betriebe mit ausgeprägt kooperativen individuellen Arbeitsbeziehungen (4 %) als mit kollektiven Arbeitsbeziehungen (13 %), der Grad an Kooperation ist dabei aber auf der kollektiven Ebene der Arbeitsbeziehungen höher! Zusammenfassend können wir also sagen, daß der Konflikt auf der individuellen Ebene weniger häufig, dafür aber in extremer Form und die Kooperation weniger häufig und weniger ausgeprägt angetroffen wird als auf der kollektiven Ebene.

Tab. 10: Konflikt und Kooperation auf den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen in den untersuchten Betrieben

<i>Individuelle Arbeitsbeziehungen</i>	<i>Kollektive Arbeitsbeziehungen</i>
Weniger häufig Konflikt	Häufiger Konflikt
Höherer Konfliktgrad	Geringerer Konfliktgrad
Weniger häufig Kooperation	Häufiger Kooperation
Geringerer Kooperationsgrad	Höherer Kooperationsgrad

Wie können wir dieses Ergebnis erklären? Für die kollektive Ebene sehen wir häufigere Konflikte, die aber einen geringeren Konfliktgrad annehmen. Die vermehrte Zahl an Konflikten läßt sich aus der Gegenmachtfunktion des Betriebsrats erklären. Er ist vom BetrVG gerade dafür geschaffen worden, um in einzelnen Fragen mittels seiner autonomen Stellung die abweichende Position der Arbeitnehmer zu vertreten. Dabei scheint die Institutionalisierung des Konflikts die bei Dahrendorf vermutete Wirkung der Konfliktminimierung zu erfüllen, denn wir sehen hier einen relativ geringeren Grad an Konflikten. Es scheint aber auch so zu sein, daß unsere Vermutung zutrifft und wir in Deutschland tatsächlich als nicht-intendierte Folge der Konfliktinstitutionalisierung eine Art Hygiene für den gezielten Aufbau von Kooperation an-

treffen, denn wir finden auf der kollektiven Ebene sowohl häufiger Kooperation zwischen den Akteuren als auch einen höheren Grad an Kooperation. Beide Ergebnisse können als Indiz für die kooperationsfördernde Wirkung der Institutionalisierung durch die Schaffung eines iterativen Systems, die Benennung fester Akteure und die Schaffung einer hohen Interdependenz der Akteure bei einzelnen betrieblichen Sachfragen verstanden werden. Die Ergebnisse zeigen aber vor dem Hintergrund der HRM-Literatur auch die Besonderheiten der deutschen gegenüber den anglo-amerikanischen Arbeitsbeziehungen. Dies kann als empirisches Indiz für die besondere Wirkung des HRM in Deutschland gewertet werden.

Im Gegensatz dazu sehen wir auf der individuellen Ebene eine geringere Anzahl von Konflikten, die sich sicherlich aus der ungleich schwächeren Position der Arbeitnehmer im Vergleich zu den Betriebsräten erklärt. Es sind eben nicht die einzelnen Arbeitnehmer, die die Absicherung und die gesetzlichen Mitspracherechte haben, sondern die Betriebsräte. Aus diesem Grund treffen wir hier auch vergleichsweise weniger Konflikte an. Wenn es aber zu Konflikten kommt, scheinen diese einen wesentlich höheren Konfliktgrad zu erreichen, was sich daraus erklären läßt, daß es auf der individuellen Ebene keine Institutionalisierung des Konflikts mit einer Friedenspflicht der Akteure gibt. Deshalb finden wir hier keine nicht-intendierte Folge einer Konfliktinstitutionalisierung, die auf die Schaffung von Voraussetzungen für den gezielten Aufbau von Kooperation wirkt. Wir sehen dies daran, daß es seltener Kooperation auf der individuellen Ebene gibt und zudem der Kooperationsgrad geringer ist. Mit diesem Ergebnis können wir unsere erste Hypothese und die im dritten Kapitel vorgenommene Verbindung der Theorie der Institutionalisierung des sozialen Konflikts von Dahrendorf mit den Erkenntnissen der allgemeinen Kooperationsforschung von Deutsch und Axelrod stützen. Danach scheint die Institutionalisierung des Konflikts - wie von Dahrendorf behauptet -, auf der kollektiven Ebene in den untersuchten Betrieben tatsächlich zu einer Minimierung des Konfliktgrads zu führen. Zusätzlich wird als nicht-intendierte Folge über die in der allgemeinen Kooperationsforschung genannten personalen und situativen Bedingungen auch in gewissem Umfang Kooperation aufgebaut, was sich an einer größeren Kooperationshäufigkeit und dem höheren Kooperationsgrad zeigt. Ob zusätzlich zu diesem Effekt das HRM die von uns erwartete Wirkung eines kooperativen Angebots hat, wird später noch ausführlicher zu zeigen sein.

Wenn wir dieses Ergebnis weiter vor dem Hintergrund der HRM-Literatur betrachten, wird ein Grund für die individualistische Orientierung des HRM sofort deutlich: Auf der individuellen Ebene finden wir einen höheren Grad an Konflikt, eine geringere Häufigkeit an Kooperation und einen niedrigeren Grad an Kooperation als auf der kollektiven Ebene. Wenn wir weiter bedenken, daß nur 4 % der Betriebe in unserer Untersuchung ausgeprägt kooperative Arbeitsbeziehungen auf der individuellen Ebene haben, scheint genau hier das größte Defizit im Betrieb zu liegen. Wenn also das HRM tatsächlich vermehrt auf die individuellen Arbeitsbeziehungen wirkt und

vermehrtes Praktizieren wirklich den Kooperationsgrad fördert, dann ist dies nach diesem Ergebnis vom Management deshalb erwünscht, weil dadurch der hohe Grad an Konflikt zwischen Management und Arbeitnehmern abgebaut und die tatsächlich geringe Häufigkeit und der niedrige Grad an Kooperation erhöht wird. Nach unseren Ergebnissen liegen die größten Defizite in den chemischen Betrieben Deutschlands damit also tatsächlich auf den individuellen und nicht auf den kollektiven Arbeitsbeziehungen.

9.2. HRM in der chemischen Industrie

Wir haben uns bisher ausführlich mit der Deskription der beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen, also unseren abhängigen Variablen beschäftigt. Nun wollen wir uns mit den sieben Elementen des HRM befassen. Die sieben HRM-Elemente gehen nicht als Faktoren, sondern als *Variablen* in die Untersuchung ein. Die Variablen werden dabei auf Basis verschiedener Items aus dem Fragebogen operationalisiert und können Werte zwischen 4 und 12 annehmen, wobei 4 für das Nicht-Praktizieren und 12 für das vollständige Praktizieren dieses Elements steht. Die Variablen sind so skaliert, daß ein höherer Wert auch für einen höheren Grad an Praktizieren dieses HRM-Elements steht. Betrachten wir nun zunächst einige einfache Kennzahlen.

Tab. 11: Deskriptive Statistiken der sieben HRM-Elemente

<i>HRM-Element</i>	<i>Arithm. Mittel</i>	<i>Std. Abweichung</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>Fallzahl</i>
Kommunikation	6.57	2.32	4.00	12.00	127
Kultur	6.87	2.32	4.00	12.00	127
PE der Vorgesetzten*	7.54	2.65	4.00	12.00	125
Partizipation	8.44	1.86	4.00	12.00	125
Linie	8.61	1.98	5.00	12.00	127
PE der Mitarbeiter*	8.89	2.17	4.00	12.00	128
Strategie	8.90	1.90	4.00	12.00	123

* PE steht für Personalentwicklung

Beginnen wir mit einem Vergleich der Mittelwerte: Wir sehen, daß die "Strategische Orientierung des HRM" mit 8.90 den höchsten Mittelwert hat. Das kann so interpretiert werden, daß dieses HRM-Element im Durchschnitt am vollständigsten in den untersuchten Betrieben praktiziert wird. Kurz danach folgt die Personalentwicklung der Mitarbeiter, die mit einem Mittelwert von 8.89 ähnlich vollständig praktiziert wird. Die beiden HRM-Elemente "Förderung der Partizipation" und "Stärkung der Personalverantwortung der Linienvorgesetzten" weisen immerhin noch Mittelwerte von deutlich über 8 auf, was ebenfalls für ein vollständiges Praktizieren dieser Ele-

mente spricht. Dies ist bei der Variable Personalentwicklung der Vorgesetzten, die mit einem Mittelwert von 7.54 um einen Punkt niedriger liegt, nicht mehr der Fall. Schlußlicht bei den HRM-Elementen bildet in den von uns untersuchten Betrieben die "gezielte Förderung der Kommunikation" sowie das "Management der Unternehmenskultur". Beide Elemente werden bei einem Mittelwert von 6.57 und 6.87 weniger vollständig praktiziert als die restlichen HRM-Elemente. Dieses Bild finden wir, wenn wir weitere statistische Meßgrößen für die Verteilung der sieben HRM-Elemente betrachten.

Tab. 12: Zusätzliche deskriptive Statistiken der sieben HRM-Elemente

<i>HRM-Element</i>	<i>Median</i>	<i>Modus</i>	<i>Schiefe</i>	<i>Exzeß</i>
Kommunikation	6.00	4.00	.480	-.807
Kultur	6.00	6.00	.576	-.462
PE der Vorgesetzten*	6.00	6.00	.247	-1.261
Partizipation	8.00	8.00	.027	-.661
Linie	8.00	8.00	.203	-.953
PE der Mitarbeiter*	8.00	8.00	-.101	-.736
Strategie	9.333	9.333	-.569	-.254

* PE steht für Personalentwicklung

Wir sehen zunächst anhand des Median, daß - entsprechend dem vergleichsweise niedrigen Mittelwert - die ersten drei HRM-Elemente einen relativ niedrigen Wert von 6 haben. Im Gegensatz dazu haben wir bei den drei HRM-Elementen "Förderung der Partizipation", "Stärkung der Personalverantwortung der Linienvorgesetzten" und "Personalentwicklung der Mitarbeiter" einen mittleren Wert, der mit 8 deutlich höher liegt. Am höchsten ist der mittlere Wert mit 9.333 bei der strategischen Orientierung des HRM. Diese Verteilung des Median entspricht exakt der Höhe des Modus mit einer Ausnahme: Für das HRM-Element "Förderung der Kommunikation zwischen Management und Arbeitnehmer" gilt dies nicht. Der häufigste Wert liegt hier bei 4, genau beim Nicht-Praktizieren. Wir können damit sagen, daß die relativ größte Gruppe der untersuchten Betriebe die Kommunikation zwischen dem Management und den Arbeitnehmern nicht bewußt fördert.

Betrachten wir weiter den Exzeß und die Schiefe der Verteilungen für die einzelnen HRM-Elemente: die Werte für den Exzeß bei allen sieben HRM-Elementen sind negativ, alle Verteilungen können als flach bezeichnet werden, es gibt im Vergleich zur Normalverteilung weniger extreme Werte. Dieses Ergebnis kann nun so gewertet werden, daß wir relativ selten extreme Ausprägungen der sieben HRM-Elemente wie etwa vollständiges Praktizieren oder überhaupt nicht Praktizieren finden. Mit der

Interpretation dieses Werts dürfen wir aber nicht weit gehen, denn es könnte auch sein, daß wir damit die bekannte Tendenz von schriftlich Befragten statistisch gefunden haben, sich eher an den Antwortvorgaben des Fragebogens zu orientieren, die in den mittleren Bereichen liegen. Aussagekräftiger ist in diesem Fall die Betrachtung der Schiefe der Verteilungen. Wir sehen, daß alle Verteilungen rechtsschief sind, außer den Verteilungen für die letzten beiden Variablen. Wir können also sagen, daß in den von uns untersuchten Betrieben die ersten fünf HRM-Elemente in geringerem Maße praktiziert werden als wir dies bei einer Normalverteilung erwarten dürften. Nur die beiden HRM-Elemente "Personalentwicklung der Arbeitnehmer" und "strategische Orientierung des HRM" sind linksschief, sie werden also in den untersuchten Betrieben stärker praktiziert als auf der Basis der Normalverteilung zu erwarten ist. Wir können die bisherigen Ausführungen zu den sieben HRM-Elementen wie folgt zusammenfassen: "Strategische Orientierung des HRM" und "Personalentwicklung der Mitarbeiter" sind die beiden HRM-Elemente, die am vollständigsten und am relativ häufigsten in den untersuchten Betrieben praktiziert werden. Von den restlichen fünf HRM-Elementen fallen besonders "die gezielte Förderung der Kommunikation" sowie "die bewußte Gestaltung der Unternehmenskultur" dadurch auf, daß sie am unvollständigsten und am relativ seltensten praktiziert werden.

Nachdem wir uns bisher auf die Beschreibung der einzelnen HRM-Elemente beschränkt haben, geht es nun um die Zusammenhänge zwischen den HRM-Elementen.

Tab. 13: Korrelationsmatrix der 7 HRM-Elemente

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Kommunikation	1.000						
2	Management der Unternehmenskultur	.519 (.000)	1.000					
3	Stärkung der Linie	.510 (.000)	.381 (.000)	1.000				
4	Stärkung der Partizipation	.439 (.000)	.330 (.000)	.299 (.005)	1.000			
5	Personalentwicklung der Mitarbeiter	.356 (.000)	.207 (.019)	.246 (.005)	.216 (.031)	1.000		
6	Personalentwicklung der Vorgesetzten	.424 (.000)	.334 (.000)	.215 (.016)	.195 (.031)	.322 (.000)	1.000	
7	Strategie	.518 (.000)	.502 (.000)	.454 (.000)	.445 (.000)	.273 (.002)	.439 (.002)	1.000

Angaben zu den Signifikanzen in Klammern. Korrelationskoeffizienten über .5 sind farbig markiert.

Zunächst fällt bei der Betrachtung der Korrelationskoeffizienten auf, daß wir ausschließlich positive Korrelationen finden. Die HRM-Elemente unterstützen sich in ihrer Wirkung gegenseitig, indem das vermehrte Praktizieren eines HRM-Elements positiv mit dem vermehrten Praktizieren des anderen HRM-Elements korreliert. Die zweite auffällige Besonderheit besteht darin, daß sich alle Korrelationen zwischen dem Minimalwert .195 und dem Maximalwert .519 bewegen, wir es also ausschließlich mit mäßig positiven und stark positiven Korrelationen zu tun haben. Die Korrelationen mit einem Koeffizienten über .5 sind dabei farbig in der Abbildung gekennzeichnet. Betrachten wir die Anzahl der stark positiven Korrelationen, sehen wir, daß bis auf die Personalentwicklung der Mitarbeiter alle anderen HRM-Elemente mit der strategischen Orientierung des HRM korrelieren. Dies kann entsprechend für die Variable "Förderung der Kommunikation" festgestellt werden, mit der ebenfalls alle anderen HRM-Elemente stark positiv korrelieren. Das könnte für mögliche Interaktionseffekte dieser beiden Variablen mit den anderen vier HRM-Elementen sprechen.¹⁰⁰ Es drückt unmittelbar aus, daß die beiden HRM-Elemente in größerem Maß von den anderen vier HRM-Elementen beeinflusst wird oder umgekehrt. Da wir aufgrund des verwendeten statistischen Maßes keine Kausalitäten vermuten dürfen, müssen wir hier spekulieren: Wir können annehmen, daß die strategische Orientierung des HRM - gemäß der Annahmen von Hendry und Pettigrew (1986) - eine Art Grundorientierung darstellt, die nicht nur als einzelnes HRM-Element wirkt, sondern auch als spezielle Sichtweise auf alle anderen HRM-Elemente Einfluß gewinnt, während die Förderung der Kommunikation eher als nicht-intendierte Folge der anderen HRM-Elemente zustande kommt. Im einen Fall würde danach also die strategische Orientierung die restlichen HRM-Elemente beeinflussen, während im anderen Fall die restlichen HRM-Elemente die Förderung der Kommunikation beeinflussen.

Im Gegensatz dazu finden wir mit dem HRM-Element "Personalentwicklung der Mitarbeiter" eine Variable, die mit allen anderen HRM-Elementen nur mäßig positiv korreliert. Das spricht für eine relativ unabhängige Variation der Personalentwicklung der Mitarbeiter zu den anderen HRM-Elementen und umgekehrt. Dabei ist zweierlei auffällig: Zum einen der vergleichsweise hohe Korrelationskoeffizient zwischen der Personalentwicklung der Mitarbeiter und der Förderung der Kommunikation, der sich vielleicht dadurch erklären läßt, daß es keine Personalentwicklung ohne Förderung von Kommunikation geben kann. Zum anderen fällt der niedrige Kor-

100

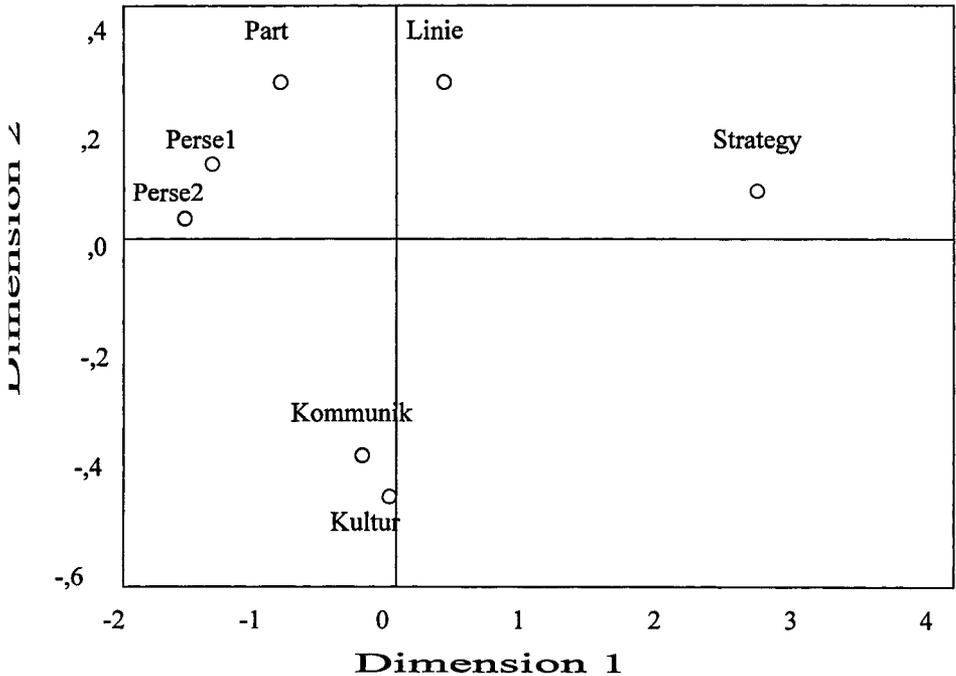
In die später präsentierten kausalen Modelle wurden keine Interaktionseffekte aufgenommen, weil es die Fallzahl von 128 Fällen verbietet, weitere Gruppen zu differenzieren. Bei Modellberechnungen mit Interaktionseffekten konnten wir aber eine dominante Rolle der strategischen Orientierung des HRM sehen, die mit fast allen anderen HRM-Elementen interagiert und einen signifikanten Effekt auf den Kooperationsgrad der individuellen Arbeitsbeziehungen hat. Ein Ergebnis, das die - auch in der MDS deutliche - Sonderstellung der strategischen Orientierung bei den HRM-Elementen deutlich macht. Um diese Erkenntnisse mit der zentralen Stellung der Strategie aber ausführlicher zu gewichten, müßte eine Nachfolgeuntersuchung mit einer wesentlich größeren Fallzahl durchgeführt werden.

relationskoeffizient zwischen der Personalentwicklung der Mitarbeiter und der strategischen Orientierung des HRM auf. Dies spricht für einen vergleichsweise geringen Einfluß der strategischen, langfristigen Planung auf die Personalentwicklung der Mitarbeiter. Die Personalentwicklung scheint also in den von uns untersuchten Betrieben als eher kurzfristige Reaktion auf Umweltveränderungen verstanden zu werden. Hierin kann sicherlich ein Defizit gesehen werden, denn gerade die langfristige Evaluation und Entwicklung zukünftiger Anforderungsprofile an die Mitarbeiter gewährleistet Marktchancen für die Zukunft.

Um nun über die Erkenntnisse der Korrelationsmaße hinaus zu weiteren Informationen über die relative Nähe der einzelnen HRM-Elemente zu bekommen, haben wir die in Abbildung 21 präsentierte zweidimensionale MDS berechnet. Die beiden Dimensionen können wir aufgrund der Verteilung der sieben HRM-Elemente wie folgt interpretieren: Die Y-Achse steht für die *Orientierung des HRM*. Hat ein HRM-Element einen positiven Wert auf dieser Achse, kann es im Sinne der "harten-S" (Struktur, Strategie, System) von McKinsey verstanden werden, während ein negativer Wert für ein HRM-Element steht, das eher der Gruppe der Maßnahmen mit "weichem-S" (Spezialkenntnisse, Stammpersonal, Selbstverständnis und Stil) zugeordnet wird. Die X-Achse können wir demgegenüber als *Perspektive des HRM* bezeichnen, wobei ein positiver Wert für eine langfristige, ein negativer Wert für eine kurzfristige Perspektive des jeweiligen HRM-Elements steht. Folgt man dieser Aufteilung der Dimensionen wird zunächst die stark abweichende Stellung der strategischen Orientierung deutlich, die sich sowohl im mittleren Bereich der harten-S als auch weit im Bereich der langfristigen Perspektive befindet. Außer der Stärkung der Linienvorgesetzten gibt es kein anderes HRM-Element, das auf dieser Dimension ebenfalls einen positiven Wert aufweist. Wir sehen auch hier wieder, daß die beiden Variablen Personalentwicklung der Mitarbeiter und Personalentwicklung der Vorgesetzten die niedrigsten Werte auf dieser Dimension einnehmen, also die kurzfristigste Perspektive haben. Alle anderen Variablen bewegen sich auf dieser Dimension in der Nähe des Nullpunktes. Dadurch wird deutlich, daß keine der sechs anderen HRM-Elemente eine ähnlich langfristige Perspektive aufweist, wie die strategische Orientierung des HRM.¹⁰¹

¹⁰¹ Die in der folgenden Abbildung verwendeten Abkürzungen können wie folgt erklärt werden: *perse 1* steht für die Personalentwicklung der Mitarbeiter, *perse 2* für die Personalentwicklung der Vorgesetzten, *kommunik* für die Förderung der Kommunikation, *kultur* für das Management der Unternehmenskultur, *part* für die Förderung der Partizipation, *linie* für die Stärkung der Linienvorgesetzten in Personalfragen und *strategy* für die strategische Orientierung des HRM.

Abb. 21: Zweidimensionale Anordnung der 7 HRM-Elemente



Bei der Anordnung der HRM-Elemente auf der Y-Achse stellen wir ebenfalls eine Zweiteilung der HRM-Elemente fest. Die Förderung der Kommunikation sowie die bewußte Gestaltung der Unternehmenskultur haben als einzige negative Werte auf dieser Dimension und können deshalb als eher "weiche" Elemente bezeichnet werden, während die restlichen fünf HRM-Elemente mit positiven Werten als eher "hart" verstanden werden können. Dabei ist sicherlich interessant, daß wir zuvor bei der Betrachtung der deskriptiven Maßzahlen der einzelnen HRM-Elemente feststellen konnten, daß gerade die beiden "weichen" HRM-Elemente "Förderung der Kommunikation" und "Management der Unternehmenskultur" am vergleichsweise geringsten praktiziert werden. Wir können dies vielleicht damit erklären, daß diese beiden HRM-Elemente in den untersuchten Betrieben als zu abstrakt und schwierig verstanden werden und deshalb auch nicht so häufig praktiziert werden. Wenn wir abschließend die Distanz der einzelnen HRM-Elemente zueinander betrachten, sehen wir zunächst eine relative Nähe der beiden "weichen" HRM-Elemente "Förderung der Kommunikation" und "Management der Unternehmenskultur". Wir sehen aber auch eine starke Ähnlichkeit zwischen der "Personalentwicklung der Mitarbeiter" und der

"Personalentwicklung der Vorgesetzten". Die Nähe zwischen der "Förderung der Partizipation" und der "Stärkung der Linienvorgesetzten" ist nicht ganz so eindeutig, läßt sich aber immer noch feststellen, wobei die Hauptunterschiede bei der Anordnung der beiden Variablen auf der X-Achse, also bei der Planungsperspektive liegen. Von den sieben HRM-Elementen scheint die strategische Orientierung eine Art "Sonderfall" zu sein, denn kein anderes HRM-Element weist auch nur eine annähernd ähnliche Position im Rahmen der beiden Dimensionen auf.

Was wissen wir nun über das HRM in den untersuchten Betrieben? Die beiden am unvollständigsten praktizierten HRM-Elemente sind die "Förderung der Kommunikation" und das "Management der Unternehmenskultur", während die "strategische Orientierung" und "die Personalentwicklung der Mitarbeiter" am vollständigsten praktiziert werden. Die Verteilung dieser beiden HRM-Elemente weist auch als einzige eine linksschiefe Asymmetrie auf, was dafür spricht, daß diese in höherem Maße in den untersuchten Betrieben praktiziert werden als wir dies in einer Normalverteilung erwarten durften, während die anderen Variablen in einem geringeren Maße praktiziert werden. Alle HRM-Elemente korrelieren darüber hinaus positiv, unterstützen sich also gegenseitig. Dabei korrelieren alle anderen HRM-Elemente hoch mit der "strategischen Orientierung" und der "Förderung der Kommunikation", wobei wir der Strategie eine *beeinflussende* Rolle zugeschrieben haben, während wir der Kommunikation eine *beeinflusste* Rolle geben. Die Personalentwicklung der Mitarbeiter korreliert am geringsten mit den restlichen HRM-Elementen, ist also weitgehend unabhängig. Wir haben weiter gesehen, daß wir auf der Basis der ähnlichen Verteilung der sieben HRM-Elemente in den zwei Dimensionen der MDS vier Gruppen unterscheiden können: die eher *weichen* HRM-Elemente "Förderung der Kommunikation" und "Management der Unternehmenskultur", die eher *kurzfristigen* HRM-Elemente "Personalentwicklung der Mitarbeiter" und "Personalentwicklung der Vorgesetzten", die *harten* HRM-Elemente "Förderung der Partizipation" und "Stärkung der Linienvorgesetzten" sowie den *Einzelfall* "strategische Orientierung des HRM".

Ziel dieses Kapitels war die Beschreibung der Besonderheiten der beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen und der sieben HRM-Elemente. Dabei konnten wir Ergebnisse präsentieren und unsere erste Hypothese verifizieren. Im nächsten Schritt soll es nun um die Herstellung von Kausalbeziehungen gehen. Am Ende des theoretischen Teils haben wir kausale Hypothesen gebildet, die wir mittels unserer statistischen Modelle überprüfen wollen. Mit diesen Hypothesen unterstellen wir diverse Kausalitäten zwischen den sieben HRM-Elementen und den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen. Ob diese Kausalitäten tatsächlich auch empirisch so vorfindbar sind, werden wir im nächsten Kapitel sehen.

10. Kausale Erklärung der Arbeitsbeziehungen im Betrieb

10.1. Kontextvariablen und die Arbeitsbeziehungen im Betrieb

10.1.1. Kontextvariablen und die kollektiven Arbeitsbeziehungen

Wir haben am Ende unseres theoretischen Teils die Hypothese 2 aufgestellt, in der ein Einfluß bestimmter Kontextvariablen wie Region, Nation und Betriebsgröße auf den Grad an Kooperation in den Arbeitsbeziehungen im Betrieb vermutet wird. Um nun den Einfluß dieser Kontextvariablen auf die kollektive Ebene der Arbeitsbeziehungen zu überprüfen, haben wir ein Strukturgleichungsmodell berechnet, in das die kollektiven Arbeitsbeziehungen als abhängige Variable und bestimmte Kontextvariablen als unabhängige Variablen eingegangen sind. Die Resultate dieses Strukturgleichungsmodells sind in Tabelle 14 zusammengefaßt. Als unabhängige Variablen haben wir die Region, das Wachstum des Jahresumsatzes, die Konzernzugehörigkeit sowie die Gewerkschaftsdichte der gewerblichen und angestellten Arbeitnehmer und der Betriebsräte in das Modell aufgenommen.¹⁰² Mit diesem Modell können wir insgesamt 9 % Varianz der kollektiven Arbeitsbeziehungen aufklären - ein vergleichsweise niedriger Wert. Das Schätzmodell ist gut angepaßt, was wir insbesondere dem hohen GFI-Wert von .981 und dem niedrigen Chi²-Wert von 9.110 bei acht Freiheitsgraden entnehmen können.

Betrachten wir zunächst das Meßmodell, das im oberen Teil der Tabelle wiedergegeben ist. Wir sehen hier, daß die beiden Variablen, die den Faktor "kollektive Arbeitsbeziehungen" bilden, hoch signifikant sind, wir es also tatsächlich mit zwei Variablen zu tun haben, die eindeutig auf einem Faktor laden. Zudem ist der Koeffizient positiv, was - wie erwartet - für eine gleichgerichtete Ladung der Variablen auf dem Faktor spricht. Bei der Betrachtung des Strukturmodells, in dem der Einfluß der unabhängigen Variablen auf den im Meßmodell gebildeten Faktor dargestellt wird, fällt folgendes auf: Von den insgesamt neun unabhängigen Variablen haben nur drei, nämlich die Betriebsgröße sowie die Zugehörigkeit zu einem nationalen wie zu einem internationalen Konzern einen signifikanten Einfluß auf die kollektiven Arbeitsbeziehungen.

Bei den restlichen sechs Variablen finden wir keinerlei Einfluß. Damit können wir für die kollektiven Arbeitsbeziehungen entgegen unserer Vermutung keinen Zusammenhang zwischen dem regionalen Standort eines Betriebs und dem Grad an Kooperation feststellen. Der Grad an Kooperation in den kollektiven Arbeitsbeziehungen differiert also nicht entscheidend zwischen Betrieben aus Baden-Württemberg gegenüber Betrieben aus Hamburg oder Niedersachsen. Wir können auch keinen Einfluß der Gewerkschaftsdichte auf den Kooperationsgrad der

¹⁰²

Zur genaueren Operationalisierung und Beschreibung der Kontextvariablen vergleiche Kapitel 9.2.2. sowie Tabelle II im Anhang A.

Tab. 14: Strukturgleichungsmodell mit den kollektiven Arbeitsbeziehungen als abhängiger Variable und den Kontextvariablen als unabhängige Variablen

	Kollektive Arbeitsbeziehungen im Betrieb	
Meßmodell		
Wie oft kommen Vertreter des Betriebsrats und der Betriebsleitung zu Gesprächen über betriebliche Fragen zusammen?		1.000
Wie würden Sie das Verhältnis des Management zum Betriebsrat in Ihrem Betriebsrat bezeichnen?		.732*** (3.81)
Strukturmodell		
Niedersachsen		-.067 (-.240)
Hamburg		-.110 (-.250)
Wachstum des Jahresumsatzes		.503 (.620)
Größe		-.261** (-2.55)
Nationaler Konzern		-.919* (-2.00)
Internationaler Konzern		-1.062*** (3.74)
Gewerkschaftsdichte der Betriebsräte		-.003 (-.500)
Gewerkschaftsdichte der gewerblichen Arbeitnehmer		-.006 (-.090)
Gewerkschaftsdichte der angestellten Arbeitnehmer		.002 (.250)
R ²		.090
Anpassung des Gesamtmodells:	GFI = .981	Chi ² = 9.110
	AGFI = .850	N = 128
	RMR = .195	df = 8

Angegeben sind unstandardisierte Koeffizienten, t-Werte in Klammern

*p_t ≤ .05; **p_t ≤ .01; ***p_t ≤ .001

kollektiven Ebene nachweisen. Die kollektiven Arbeitsbeziehungen werden weder konfliktiver noch kooperativer, wenn die Arbeitnehmer mehr oder weniger stark in der Gewerkschaft organisiert sind. Selbst der Organisationsgrad der Betriebsräte spielt keine Rolle für den Grad an Kooperation auf der kollektiven Ebene. Die Tatsache, daß der Grad an gewerkschaftlicher Mitgliedschaft keinerlei nachweisbaren Effekt auf die Kooperation zwischen Management und Betriebsrat hat, kann auch als Bestätigung für die durch das duale System in Deutschland erzielte Trennung von Betriebsrat und Gewerkschaften gewertet werden. Der Anstieg des Jahresumsatzes hat ebenfalls keine nachweisbare Bedeutung für die Kooperation auf der kollektiven Ebene. Dies könnte ein Indiz für die Ungültigkeit des Kausalzusammenhangs "Kooperation durch wirtschaftlichen Erfolg" sein. Man muß aber zur Relativierung dieser Interpretation sagen, daß unsere Maßzahl "Wachstum des Jahresumsatzes" keine besonders aussagekräftige Variable für den tatsächlichen wirtschaftlichen Erfolg ist. Um den Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und Kooperation ausschließen zu können, müßte man wesentlich detailliertere Kennziffern des Betriebs zugrunde legen.

Wenden wir uns nun den drei signifikanten Variablen zu. Hier ist zunächst auffällig, daß alle drei signifikanten Koeffizienten ein negatives Vorzeichen haben. Aufgrund der Konstruktion der unabhängigen und der abhängigen Variablen müssen diese Koeffizienten wie folgt interpretiert werden: Mit zunehmender Betriebsgröße nimmt der Grad an Kooperation in den kollektiven Arbeitsbeziehungen ab. Dieser Zusammenhang ist auf einem mittleren Niveau signifikant. Wir finden also einen Zusammenhang zwischen der Größe und dem Grad an Kooperation im Betrieb, wobei kleinere Betriebe kooperativere und größere Betriebe konfliktivere Arbeitsbeziehungen auf der kollektiven Ebene aufweisen. Dieses Ergebnis stützt die Aussage von Kotthoff und Reindl, die in der Kleinheit der von ihnen untersuchten Betriebe ein „Medium“ zur Förderung von Kooperation sehen. Darüber hinaus haben wir aber auch einen signifikanten Einfluß der Konzernzugehörigkeit auf den Kooperationsgrad der kollektiven Arbeitsbeziehungen. Im Vergleich zu Betrieben ohne Konzernzugehörigkeit haben Betriebe mit Konzernzugehörigkeit, deren Konzernzentrale in Deutschland liegt, deutlich konfliktivere kollektive Arbeitsbeziehungen. Ebenso verhält es sich mit Betrieben, die Teile eines internationalen Konzerns sind. Deren kollektive Arbeitsbeziehungen sind ebenfalls konfliktiver als die Arbeitsbeziehungen von Betrieben ohne Konzernzugehörigkeit. Bei einem Vergleich der Höhe der Koeffizienten fällt dabei auf, daß der negative Einfluß der internationalen Konzernzugehörigkeit auf den Kooperationsgrad noch größer ist als der Einfluß der nationalen Konzernzugehörigkeit. Diesen Effekt kann man durch die Transparenz wichtiger Entscheidungen und die Beteiligung an der Entscheidungsfindung erklären. Bei einem unabhängigen Betrieb fallen alle Entscheidungen im Haus, die Entscheidungsträger sind bekannt, die Entscheidungen sind damit nachvollziehbar. Dies ist in weit geringerem Maße der Fall, wenn die wichtigen Entscheidungen in einer fernen Konzernzentrale fallen, denn dann sind zumeist weder Entscheidungsträger noch

Entscheidungsweg bekannt. Das Management vor Ort muß die in der Zentrale getroffenen Entscheidungen umsetzen und der Betriebsrat hat keinen verantwortlichen Gesprächspartner, wenn er nicht gleichzeitig auch noch Konzernbetriebsrat ist. Dem unterschiedlichen Einfluß der nationalen oder internationalen Verortung der Konzernzentrale nach zu schließen, scheint die Transparenz in nationalen Konzernen höher zu sein als in internationalen.

Als zusätzlichen Grund für den verminderten Kooperationsgrad können wir hinzufügen, daß die Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren unpersönlicher werden, weil sich hier nicht zwei feste Akteure im Betrieb gegenüberstehen, denn die Entscheidung wird vom Management in der Konzernzentrale getroffen, während der Betriebsrat zumeist im betroffenen Betrieb vor Ort tätig ist. Durch diese Konstellation wird eine wichtige Nebenfunktion der Institutionalisierung des sozialen Konflikts außer Kraft gesetzt: der Aufbau von Kooperation als nicht-intendierte Folge durch die Schaffung personaler und situativer Bedingungen. Nach der allgemeinen Kooperationstheorie von Deutsch waren genau diese beiden Aspekte die Voraussetzungen für den gezielten Kooperationsaufbau. Weil die Entscheidungen aber in der Konzernzentrale fallen, sind weder die personalen noch die situativen Aspekte in der Beziehung zwischen Betriebsrat und Konzernmanagement vorhanden. Aus diesem Grund sind also auch die Voraussetzungen für den Aufbau von Kooperation nicht in vollem Maße gegeben. Wir finden hier folglich ein niedrigeres Kooperationsniveau.

Alles in allem können wir sagen, daß von unseren neun Kontextvariablen nur drei einen signifikanten Einfluß auf die kollektiven Arbeitsbeziehungen haben: die Größe des Betriebs sowie die Zugehörigkeit zu einem nationalen oder internationalen Konzern. Es läßt sich feststellen, daß der Grad an Kooperation mit zunehmender Betriebsgröße abnimmt und Betriebe eines internationalen Konzerns sowie Betriebe eines nationalen Konzerns konfliktivere Arbeitsbeziehungen haben als unabhängige Betriebe ohne Konzernzugehörigkeit. Mit Hilfe dieser drei Variablen lassen sich aber lediglich 9 % Varianz der kollektiven Arbeitsbeziehungen erklären, sie geben deshalb keine besonders gute Erklärung für den Grad an Kooperation bei den kollektiven Arbeitsbeziehungen.

10.1.2. Kontextvariablen und die individuellen Arbeitsbeziehungen

Die Vorhersage des Kooperationsgrads für die individuellen Arbeitsbeziehungen durch die neun Kontextvariablen ist noch schlechter, was wir aus Tabelle 15 entnehmen können. Wir können mit Hilfe der neun Variablen gerade mal 3 % der Varianz der individuellen Arbeitsbeziehungen erklären. Dabei ist das Gesamtmodell selbst gut angepaßt, was wir wiederum an dem hohen GFI-Wert und dem niedrigen Chi²-Wert sehen. Wenn wir zunächst das Meßmodell betrachten, sehen wir auch hier einen hoch signifikanten Zusammenhang zwischen den beiden Variablen, die wegen des positiven Koeffizienten gleichgerichtet auf dem Faktor "individuelle Arbeitsbeziehungen" laden.

Von den neun unabhängigen Variablen hat nur die Variable "Hamburg" einen signifikanten Einfluß auf die individuellen Arbeitsbeziehungen im Betrieb. Aufgrund des positiven Koeffizienten müssen wir diesen Effekt folgendermaßen interpretieren: Im Vergleich zu den Betrieben aus Baden-Württemberg sind die individuellen Arbeitsbeziehungen in Hamburg kooperativer. Eine Erklärung für dieses Ergebnis liegt zunächst nicht offen auf der Hand, wir vermuten jedoch, daß dieser Effekt aufgrund der besonderen Auswahl des Arbeitgeberverbands Chemie in Hamburg zustande gekommen ist. Wie bei der Beschreibung des Datensatzes bereits erwähnt, wurden in Hamburg nicht alle Betriebe mit mehr als 50 Arbeitnehmern erfaßt, sondern nur 20 spezielle Betriebe befragt, die zuvor vom Arbeitgeberverband ausgesucht wurden. Diese ausgesuchten Betriebe zeichnen sich offensichtlich durch einen besonders hohen Grad an Kooperation bei den individuellen Arbeitsbeziehungen aus. Mir scheint also, daß wir mit dem Nachweis dieses signifikanten Effekts eine Art "window dressing" des Arbeitgeberverbands Chemie in Hamburg nachgewiesen haben.

Weiterhin interessant erscheint die Tatsache, daß die Konzernzugehörigkeit des Betriebs keinen nachweisbaren Einfluß auf den Kooperationsgrad der individuellen Ebene hat. Dies kann vielleicht dadurch erklärt werden, daß das unmittelbare Führungsverhalten des Vorgesetzten zu seinen Mitarbeitern als eine Art "Alltagsgeschäft" verstanden wird und deshalb in weit geringerem Maße von der Distanz zu einer Konzernzentrale abhängig ist, als dies beim Betriebsrat der Fall ist, der sich aufgrund seiner besonderen Stellung im Betrieb mit betriebspolitischen Fragen beschäftigen muß. Auch die Betriebsgröße scheint keinen signifikanten Einfluß auf die individuellen Arbeitsbeziehungen zu haben, was wir vielleicht dadurch erklären können, daß sich das direkte Führungsverhältnis im Mikrokosmos einer Gruppe oder einer Abteilung abspielt und es dabei egal ist, wie viele Gruppen oder Abteilungen es daneben noch im Betrieb gibt. Wir finden darüber hinaus keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Wachstum des Jahresumsatzes und dem Kooperationsgrad auf der individuellen Ebene der Arbeitsbeziehungen. Dies könnte ebenfalls als Indiz für die unzutreffende Kausalität zwischen wirtschaftlichem Erfolg und dem Kooperationsgrad zwischen Management und Arbeitnehmern gelten. Diese Aussage muß aber auch wieder wegen der relativ geringen Aussagefähigkeit unserer Variable über den tatsächlichen wirtschaftlichen Erfolg des Betriebs sehr stark eingeschränkt werden.

Betrachten wir jetzt die Zusammenhänge zwischen dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad und dem Kooperationsgrad der individuellen Arbeitsbeziehungen. Wir sehen dabei, daß der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Betriebsräte keinerlei Einfluß auf die Kooperation zwischen Management und Arbeitnehmer hat. Dies ist jedoch bei der Gewerkschaftsdichte der gewerblichen und angestellten Arbeitnehmer anders: Beide Variablen sind auf dem 5-prozentigen Signifikanzniveau nicht signifikant, sie können aber auf einem 10-prozentigen Signifikanzniveau als signifikant bezeichnet werden. Obwohl das nicht der statistischen Konvention entspricht, scheint

Tab. 15: Strukturgleichungsmodell mit den individuellen Arbeitsbeziehungen als abhängiger Variable und den Kontextvariablen als unabhängige Variablen

	Individuelle Arbeitsbeziehungen im Betrieb
Meßmodell	
Wie würden Sie das Klima zwischen den Arbeitnehmern und der Geschäftsleitung bezeichnen?	1.000
Wie schätzen Sie die Identifikation der Arbeitnehmer in Ihren Betrieb ein?	1.900** (2.76)
Strukturmodell	
Niedersachsen	.104 (1.16)
Hamburg	.436* (2.24)
Wachstum des Jahresumsatzes	.113 (.450)
Größe	.032 (1.02)
Nationaler Konzern	-.168 (-1.11)
Internationaler Konzern	.063 (.73)
Gewerkschaftsdichte der Betriebsräte	.001 (.030)
Gewerkschaftsdichte der gewerblichen Arbeitnehmer	-.004 ⁺⁺⁺ (-1.89)
Gewerkschaftsdichte der angestellten Arbeitnehmer	.005 ⁺⁺⁺ (1.82)
R ²	.032
Anpassung des Gesamtmodells:	GFI = .989 Chi ² = 5.996 AGFI = .909 N = 128 RMR = .282 df = 8

Angegeben sind unstandardisierte Koeffizienten, t-Werte in Klammern

* $p_t \leq .05$; ** $p_t \leq .01$; *** $p_t \leq .001$; Die mit ⁺⁺⁺ markierten Variablen sind auf dem .10 Level signifikant.

mir eine genauere Betrachtung der beiden Koeffizienten dienlich. Wir sehen dabei einen schwachen negativen Effekt der Gewerkschaftsdichte der gewerblichen Arbeitnehmer und einen schwachen positiven Effekt der Gewerkschaftsdichte der angestellten Arbeitnehmer. Diese können so interpretiert werden, daß der Kooperationsgrad der individuellen Arbeitsbeziehungen mit zunehmenden gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Gewerblichen abnimmt und mit zunehmendem gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Angestellten zunimmt. Danach scheint die Mitgliedschaft von gewerblichen Arbeitnehmern eher schwach konfliktfördernd, während die Mitgliedschaft von angestellten Arbeitnehmern eher schwach kooperationsfördernd wirkt. Wir müssen jedoch eine solche Interpretation in Klammern setzen, denn die zugrunde liegenden Effekte sind ja nur auf einem 10-prozentigen Signifikanzniveau signifikant.

Zusammengefaßt können wir einen sehr geringen Einfluß der Kontextvariablen auf die individuellen Arbeitsbeziehungen nachweisen, was sich bereits an der Höhe der aufgelösten Varianz von 3 % zeigt. Zudem ist nur eine Variable signifikant und wir müssen selbst diese in Frage stellen, da der nachgewiesene Effekt höchstwahrscheinlich wegen des besonderen Auswahlverfahrens in Hamburg zustande gekommen ist. Von den restlichen acht Kontextvariablen finden wir mit dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad der gewerblichen und der angestellten Arbeitnehmer zwei weitere, die zumindest auf einem 10-prozentigen Signifikanzniveau signifikant sind. Dabei kommt man aufgrund der Koeffizienten zu dem Ergebnis, daß ein höherer Grad gewerkschaftlicher Mitgliedschaft der Gewerblichen konfliktfördernd wirkt, während ein höherer Grad gewerkschaftlicher Mitgliedschaft der Angestellten die Kooperation zwischen Management und Arbeitnehmer fördert.

10.2. HRM und Arbeitsbeziehungen im Betrieb

10.2.1. HRM und die individuellen Arbeitsbeziehungen im Betrieb

In der folgenden Tabelle 16 präsentieren wir die Ergebnisse eines Strukturgleichungsmodells mit den individuellen Arbeitsbeziehungen im Betrieb als abhängiger Variable und den sieben HRM-Elementen als unabhängigen Variablen. Mit diesem Modell wollen wir unsere beiden Hypothesen 3a und 3b überprüfen und nach dem Zusammenhang zwischen HRM und den individuellen Arbeitsbeziehungen im Betrieb fragen. Aus dem Meßmodell können wir entnehmen, daß die beiden Items für individuelle Arbeitsbeziehungen hoch signifikant und gleichgerichtet auf dem Faktor laden. Wir sehen weiter, daß wir mit den sieben HRM-Elementen eine vergleichsweise gute Auflösung an erklärter Varianz der individuellen Arbeitsbeziehungen von ca. 32 % haben. Die Anpassung des Gesamtmodells ist ebenfalls sehr gut, was an dem hohen GFI-Wert von .989 und AGFI-Wert von .909 sowie dem sehr niedrigen Chi²-Wert von 5.996 bei acht Freiheitsgraden entnommen werden kann. In das Modell gingen insgesamt 128 Betriebe ein.

Tab. 16: Strukturgleichungsmodell mit den individuellen Arbeitsbeziehungen als abhängiger Variable und 7 HRM-Elemente als unabhängige Variablen

	Individuelle Arbeitsbeziehungen im Betrieb	
Meßmodell		
Wie würden Sie das Klima zwischen den Arbeitnehmern und der Geschäftsleitung bezeichnen?		1.000
Wie schätzen Sie die Identifikation der Arbeitnehmer in Ihren Betrieb ein?		1.632*** (3.76)
Strukturmodell		
Management der Unternehmenskultur		-.008 (-.360)
Personalentwicklung der Mitarbeiter		.099* (2.10)
Personalentwicklung der Vorgesetzten		.003 (.090)
Strategie		.055** (2.43)
Kommunikation		-.006 (-.240)
Stärkung der Linie		.012 (.500)
Stärkung der Partizipation		.027 (.800)
R ²		.318
Anpassung des Gesamtmodells:	GFI = .994	Chi ² = 2.535
	AGFI = .960	N = 128
	RMR = .018	df = 6

Angegeben sind unstandardisierte Koeffizienten, t-Werte in Klammern

* $p_t \leq .05$; ** $p_t \leq .01$; *** $p_t \leq .001$;

Von den sieben HRM-Elementen haben die "Personalentwicklung der Mitarbeiter" und "die strategische Orientierung des HRM" einen signifikanten Einfluß auf den Kooperationsgrad zwischen Management und Arbeitnehmer im Betrieb. Beide Variablen weisen einen positiven Koeffizienten auf, so daß wir folgende Interpretation anstellen können: Je mehr eine Personalentwicklung der Arbeitnehmer praktiziert wird und je strategischer die Orientierung des HRM ist, desto kooperativer sind die individuellen Arbeitsbeziehungen. Interessanterweise haben genau die beiden HRM-Elemente einen signifikanten Einfluß auf den Kooperationsgrad der individuellen Ebene der Arbeitsbeziehungen, die auch am vollständigsten und häufigsten in den von uns untersuchten Betrieben praktiziert werden. Wir können dabei vermuten, daß eine vermehrte Personalentwicklung der Arbeitnehmer die Vorstellungen und Bedürfnisse der Arbeitnehmer nach Weiterqualifikation befriedigt. Daraus entsteht eine Wahrnehmung der Arbeitnehmer als wichtige Ressource, die vom Betrieb erkannt und gefördert wird, was sie dazu veranlaßt, eine kooperative Beziehung zum Management zu entwickeln.¹⁰³

Ähnlich verhält es sich mit der strategischen Orientierung des HRM. Auch hier finden wir einen positiven Zusammenhang zwischen der Strategie des HRM und der Kooperation zwischen Management und Arbeitnehmern. Diesen Effekt kann man so interpretieren, daß eine strategische, langfristige Planung des HRM mit der Verbindung der Personalplanung und der Geschäftsplanung in Zeiten ökonomischer Veränderungen zu geringeren Korrekturen auf dem internen Arbeitsmarkt führt, weil die qualitativen und quantitativen Erfordernisse der Arbeitnehmer frühzeitig erkannt wurden und diese dem entsprechend mittels der Personalentwicklung der Mitarbeiter auf das angestrebte Ziel hin entwickelt werden konnten. Das garantiert die stets beste Anpassung eines Betriebs an sich verändernde Umwelten, die im Absatzmarkt aber auch im System der industriellen Beziehungen stattfinden können. Dieses Ergebnis bestätigt die Auffassung von Purcell und Ahlstrand, die einen niedrigen Grad an Individualismus sehen "as a view that employees are essentially a commodity to be brought from the external labour market and, where economic need dictates, returned to the unemployment pool" (Purcell/Ahlstrand 1994: 180). Wir sehen also, daß die beiden Variablen "Personalentwicklung der Mitarbeiter" und "strategische Orientierung des HRM" durchaus einen glaubhaften positiven Einfluß auf den Kooperationsgrad zwischen Management und Arbeitnehmer haben: beide arbeiten Hand in Hand. Mit Hilfe der langfristigen Planungsperspektive können notwendige Anpassungen des Humanpotentials frühzeitig erkannt und mittels der Personalentwicklung der Mitarbeiter rechtzeitig umgesetzt werden.

Neben den beiden signifikanten Effekten sehen wir aber auch fünf HRM-Elemente, bei denen wir keinen Zusammenhang mit den individuellen Arbeitsbeziehungen

103

Die Argumentation für diesen Effekt entspricht weitgehend dem Argumentationsweg der anglo-amerikanischen Autoren, die die Bindung der Arbeitnehmer als wichtigstes HRM-Ziel hervorheben.

nachweisen können. Zu diesen fünf nicht-signifikanten Variablen gehören auch die beiden zuvor als "weiche" HRM-Elemente bezeichneten "Management der Unternehmenskultur" und "Förderung der Kommunikation". Das sind auch die beiden Variablen, die in den von uns untersuchten Betrieben mit Abstand am unvollständigsten praktiziert werden. Hier muß nochmals betont werden, daß wir nicht den Einfluß der Existenz einer Unternehmenskultur, sondern den Einfluß der bewußten Gestaltung dieser Unternehmenskultur auf den Kooperationsgrad zwischen Management und Arbeitnehmern überprüft haben. Vielleicht hat die Unternehmenskultur ja einen Effekt, nur die bewußte Gestaltung nicht. Der nicht-signifikante Effekt der Förderung von Kommunikation auf die Kooperation ist möglicherweise zu erklären, durch die Kenntnis der hohen Korrelation dieses HRM-Elements mit den anderen HRM-Elementen und der Rolle, die wir deshalb der Kommunikationsförderung zugeschrieben haben. Wir haben ja vermutet, daß die Kommunikationsförderung nur selten und unvollständig als eigenständiges Instrument verfolgt wird, aber als Folge der anderen HRM-Elemente einen starken Einfluß hat. Aus diesem Grund können wir auch keinen direkten Effekt nachweisen.

Wir sehen daneben, daß auch die Variablen "Personalentwicklung der Vorgesetzten", "Stärkung der Personalverantwortung der Linienvorgesetzten" sowie "Stärkung der Partizipation" keinen signifikanten Einfluß auf die Kooperation der individuellen Ebene hat. Interessant ist hier, daß die beiden HRM-Elemente, die Maßnahmen zur Förderung der Linienvorgesetzten beinhalten, keinen Einfluß auf den Kooperationsgrad haben. Dies läßt darauf schließen, daß die Arbeitnehmer die veränderte Funktion des Linienvorgesetzten entweder nicht wahrnehmen oder diese neue Funktion noch nicht weit genug geht. Vielleicht müssen die Linienvorgesetzten noch mehr Personalverantwortung und eine bessere Schulung zu Fragen der Personalführung bekommen, damit sich dies positiv auf den Kooperationsgrad zwischen Management und Arbeitnehmer auswirkt. Der nicht signifikante Effekt der Stärkung der Partizipation auf die Kooperation ist unerwartet. Eigentlich hätten wir vermutet, daß eine vermehrte Partizipation ebenfalls den Vorstellungen der Arbeitnehmer entspricht und wir deshalb auch hier einen Einfluß auf die Kooperation feststellen können. Dies ist aber nicht der Fall. Vielleicht läßt sich der nicht-signifikante Effekt dadurch erklären, daß die Arbeitnehmer mit Partizipation weniger die direkte Partizipation, die wir ja abgefragt haben, als vielmehr die institutionalisierte Partizipation über den Betriebsrat verstehen und wir deshalb in den untersuchten Betrieben keinen signifikanten Zusammenhang nachweisen können.

Zusammenfassend können wir sagen, daß mittels der sieben HRM-Elemente eine gute Varianzauflösung von knapp 32 % bei den individuellen Arbeitsbeziehungen erreicht wird. Von den sieben HRM-Elementen haben zwei einen signifikanten Einfluß: die Personalentwicklung der Mitarbeiter sowie die strategische Orientierung des HRM. Wir haben weiter gesehen, daß es gute Argumente dafür gibt, warum diese beiden Variablen einen signifikanten Effekt auf den Kooperationsgrad haben. Mit

der strategischen Planungsperspektive können frühzeitig notwendige quantitative und qualitative Erfordernisse zur Veränderung der Mitarbeiterqualifikation erkannt werden, die dann mittels der Personalentwicklung an den zukünftigen Bedarf angepaßt werden. Wir können also abschließend sagen, daß wir die beiden Hypothesen 3a und 3b mittels dieser Ergebnisse bestätigen können: Einige HRM-Elemente haben einen Einfluß auf die individuellen Arbeitsbeziehungen, und dieser Einfluß sieht so aus, daß der Kooperationsgrad mit zunehmendem Praktizieren der Elemente steigt.

10.2.2. HRM und die kollektiven Arbeitsbeziehungen im Betrieb

Zur Überprüfung der beiden Hypothesen 4a und 4b, in denen wir einen Einfluß der sieben HRM-Elemente auf die kollektiven Arbeitsbeziehungen postuliert haben, bedienen wir uns ebenfalls eines Strukturgleichungsmodells, in das wiederum die sieben HRM-Elemente als unabhängige Variablen aufgenommen sind, die aber diesmal den Grad an Kooperation auf den kollektiven Arbeitsbeziehungen erklären sollen. Mit 30 % erklärter Varianz der kollektiven Arbeitsbeziehungen können wir eine ähnliche gute Erklärung der abhängigen Variable erzielen wie in unserem letzten Modell. Die Anpassung des Gesamtmodells ist gut und die beiden Items des Meßmodells laden hoch signifikant.

Von den sieben HRM-Elementen haben diesmal drei einen signifikanten Einfluß auf das Verhältnis zwischen Management und Betriebsrat: Die Personalentwicklung der Vorgesetzten, die Förderung der Kommunikation und die Stärkung der Personalverantwortung der Linienvorgesetzten. Dabei fällt zunächst auf, daß es sich um drei andere HRM-Elemente handelt als im letzten Modell. Wir können also einen Unterschied zwischen solchen HRM-Elementen feststellen, welche die individuelle Arbeitsbeziehungen beeinflussen und solchen, die die kollektive Arbeitsbeziehungen verändern. Dies spricht für eine differenzierte Einflußnahme des HRM auf beide Ebenen der Arbeitsbeziehungen und rechtfertigt nochmals ausdrücklich die Aufgabe der rein individualistischen Sichtweise des Betriebs und eine Ergänzung durch die kollektive Ebene.

Alle drei signifikanten Variablen haben einen positiven Koeffizienten. Mit zunehmender Personalentwicklung der Vorgesetzten, vermehrter Förderung von Kommunikation sowie der Stärkung der Personalverantwortung der Linienvorgesetzten nimmt die Kooperation bei den kollektiven Arbeitsbeziehungen zu. Den größten Einfluß der drei signifikanten Variablen hat dabei die Variable "Personalentwicklung der Vorgesetzten", während die Größe des Koeffizienten der beiden anderen Variablen ungefähr gleich hoch ist. Die Signifikanz dieser drei Variablen auf den Kooperationsgrad zwischen Management und Betriebsrat kann durch eine veränderte Professionalisierung der Linienvorgesetzten erklärt werden, sich mit den kollektiven Arbeitnehmervertretern auseinander zu setzen. Durch die Personalentwicklung der Linienvorgesetzten wird deren Kompetenz erhöht, sich verantwortungsbewußt mit Führungsfragen auseinanderzusetzen. Die Stärkung der Personalverantwortung der

Tab. 17: Strukturgleichungsmodell mit den kollektiven Arbeitsbeziehungen als abhängiger Variable und den 7 HRM-Elementen als unabhängige Variablen

	Kollektive Arbeitsbeziehungen im Betrieb	
Meßmodell		
Wie oft kommen Vertreter des Betriebsrats und der Betriebsleitung zu Gesprächen über betriebliche Fragen zusammen?		1.000
Wie würden Sie das Verhältnis des Management zum Betriebsrat in Ihrem Betriebsrat bezeichnen?		.780*** (3.822)
Strukturmodell		
Management der Unternehmenskultur		-.053 (-.800)
Personalentwicklung der Mitarbeiter		.055 (.500)
Personalentwicklung der Vorgesetzten		.272** (2.41)
Strategie		-.029 (-.550)
Kommunikation		.131* (1.98)
Stärkung der Linie		.166** (2.39)
Stärkung der Partizipation		.094 (1.06)
R ²		.304
Anpassung des Gesamtmodells:	GFI = .982	Chi ² = 8.340
	AGFI = .865	N = 128
	RMR = .091	df = 6

Angegeben sind unstandardisierte Koeffizienten, t-Werte in Klammern

*p_t ≤ .05; **p_t ≤ .01; ***p_t ≤ .001

Linie bewirkt, daß sich die Linienvorgesetzten tatsächlich für die Probleme von Führung und Betriebsrat verantwortlich zeigen. Zudem wird dadurch die Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern gefördert. Nehmen wir nochmals alle drei signifikanten Variablen zusammen: Durch eine größere Personalverantwortung der Linienvorgesetzten, die sich aufgrund einer Personalentwicklung der Vorgesetzten auch verantwortungsbewußt mit den Fragen des Personals und der Führung auseinandersetzen sowie einer Förderung der Kommunikation, die als intendierte Folge dieser beiden Maßnahmen verstanden werden kann, steigt der Kooperationsgrad zwischen Management und Betriebsräten in den untersuchten Betrieben an.

Wenn wir die vier nicht-signifikanten Variablen betrachten, findet sich neben den beiden Einflußgrößen der individuellen Ebene ebenfalls das "Management der Unternehmenskultur" und die "Stärkung der Partizipation". Diese beiden HRM-Elemente haben in unserer Untersuchung gar keinen nachweisbaren statistischen Einfluß auf die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen. Für die Variable "Management der Unternehmenskultur" kann dies auch hier wieder dadurch erklärt werden, daß sie als "weiche" und nur schwer beeinflussbare Variable selten praktiziert wird. Zudem ist der mögliche Nutzen für die betrieblichen Akteure wesentlich unklarer als beim einer Personalentwicklung der Mitarbeiter. Die Stärkung der Partizipation ist hier nicht signifikant, weil wir eher die direkte Partizipation der Mitarbeiter abgefragt haben und nicht die Partizipation der Betriebsräte, die ja per Gesetz verankert ist. Offensichtlich scheint aber eine vermehrte direkte Partizipation der Arbeitnehmer keinen nachweisbaren Effekt auf den Kooperationsgrad zwischen Betriebsräten und Management zu haben, obwohl ein solcher Effekt durchaus denkbar gewesen wäre und zwar in beide Richtungen: Vermehrte direkte Kooperation der Arbeitnehmer hätte zu einem größeren Konflikt auf der kollektiven Ebene führen können, indem die Betriebsräte diese direkte Kooperation als Konkurrenz zu ihrer eigenen Tätigkeit verstehen. Es wäre aber auch eine vermehrte Kooperation denkbar gewesen, wenn die Betriebsräte die direkte Partizipation als Beitrag zur demokratischen Gestaltung des Betriebs verstanden hätten. Beides ist nicht der Fall.

Zusätzlich zu diesen beiden HRM-Elementen hat weder die Personalentwicklung der Mitarbeiter noch die strategische Orientierung des HRM einen signifikanten Einfluß auf die Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat. Dies ist überraschend, denn mit der gleichen Argumentation, mit der wir zuvor einen solchen Einfluß dieser beiden Variablen auf die individuellen Arbeitsbeziehungen begründet haben, hätte man auch einen Einfluß auf die kollektiven Arbeitsbeziehungen erwarten dürfen. Es wäre demnach zu erwarten gewesen, daß auch das Verhältnis zwischen Management und Betriebsrat dadurch kooperativer wird, daß mit der Personalentwicklung der Mitarbeiter eine alte gewerkschaftliche Forderung der Weiterbildung der Mitarbeiter erfüllt wird. Zumal wenn dies vor dem Hintergrund einer langfristigen Personalplanung geschieht, die eine bessere Anpassung der Betriebe an sich verändernde Um-

welten ermöglicht, was letztlich Marktvorteile bringt und somit das wirtschaftliche Überleben garantiert. Dies alles sind dann Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitsplätze.

Wir können also festhalten, daß mit 30 % Varianzauflösung des Kooperationsgrads auf der kollektiven Ebene durch die sieben HRM-Elementen, der Kooperationsgrad dieser Ebene ähnlich gut erklärt wird wie der Kooperationsgrad der individuellen Ebene. Von den sieben HRM-Elementen haben drei einen signifikanten Einfluß auf die Kooperation zwischen Betriebsrat und Management. Dieser Zusammenhang ist positiv, d.h. mit zunehmendem Praktizieren der drei HRM-Elemente steigt die Kooperation auf der kollektiven Ebene an. Damit können wir auch unsere Hypothesen 4a und 4b bestätigen. Das HRM hat tatsächlich einen nachweisbaren Einfluß auf die kollektiven Arbeitsbeziehungen, wobei der Kooperationsgrad mit zunehmendem Praktizieren des HRM ansteigt. Auffällig ist weiter, daß die zwei HRM-Elemente "Management der Unternehmenskultur" und "Stärkung der Partizipation der Mitarbeiter" weder einen nachweisbaren Einfluß auf die individuellen noch auf die kollektiven Arbeitsbeziehungen haben.

Insgesamt haben wir zwei relevante HRM-Komplexe identifiziert, die den Kooperationsgrad der beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen erhöhen: Wir haben zum einen den Komplex von HRM-Elementen, der primär auf die Stärkung und Förderung der Linienvorgesetzten abzielt und der als intendierte Folge dieser Maßnahmen die Kommunikation zwischen Management und Arbeitnehmer fördert. Dieser Komplex bewirkt bei zunehmendem Praktizieren eine erhöhte Kooperation zwischen Management und Betriebsrat. Der andere Komplex besteht in der strategischen Orientierung des HRM und der Personalentwicklung der Arbeitnehmer, die wegen der oben aufgeführten Gründe einen positiven Einfluß auf den Kooperationsgrad der individuellen Arbeitsbeziehungen haben. Wir können sehen, daß insgesamt fünf der sieben HRM-Elemente einen nachweisbaren Einfluß auf den Kooperationsgrad zwischen den Akteuren der beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen haben. Dieser Nachweis sieht dabei durchweg so aus, daß mit zunehmendem Praktizieren des jeweiligen HRM-Elements der Kooperationsgrad steigt.

10.2.3. Wechselseitige Determination der individuellen und kollektive Arbeitsbeziehungen

Bisher haben wir uns ausschließlich mit der Frage beschäftigt, ob das HRM einen Einfluß auf die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen hat und wie dieser Einfluß in der Praxis tatsächlich aussieht. Wie wir in unseren Hypothesen 5a, 5b und 5c weiter vermuten, gibt es nicht nur eine Kausalbeziehung zwischen dem HRM und den Arbeitsbeziehungen, die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen determinieren sich darüber hinaus auch noch wechselseitig. Zur Überprüfung dieser Hypothesen können wir uns die beiden folgenden Tabellen ansehen. Diese beiden Tabellen unterscheiden sich von den vorherigen dadurch, daß zusätzlich zu den sieben HRM-Elementen noch die Ebenen der Arbeitsbeziehungen als unabhängige Variable in das Modell

Tab. 18: Strukturgleichungsmodell mit den individuellen Arbeitsbeziehungen als abhängiger Variable und den kollektiven Arbeitsbeziehungen sowie den 7 HRM-Elementen als unabhängige Variablen

		Individuelle Arbeitsbeziehungen im Betrieb
Meßmodell		
Wie würden Sie das Klima zwischen den Arbeitnehmern und der Geschäftsleitung bezeichnen?		1.000
Wie schätzen Sie die Identifikation der Arbeitnehmer in Ihren Betrieb ein?		1.445*** (5.20)
Strukturmodell		
Kollektive Arbeitsbeziehungen im Betrieb		.228*** (4.29)
Management der Unternehmenskultur		-.014 (-.600)
Personalentwicklung der Mitarbeiter		.088* (2.07)
Personalentwicklung der Vorgesetzten		.031 (.751)
Strategie		.042* (2.14)
Kommunikation		-.010 (-.410)
Stärkung der Linie		.019 (.800)
Stärkung der Partizipation		.029 (.870)
R^2		.572
Anpassung des Gesamtmodells:		GFI = .994 $\chi^2 = 3.0001$ AGFI = .955 N = 128 RMR = .019 df = 7

Angegeben sind unstandardisierte Koeffizienten, t-Werte in Klammern

* $p_t \leq .05$; ** $p_t \leq .01$; *** $p_t \leq .001$;

Tab. 19: Strukturgleichungsmodell mit den kollektiven Arbeitsbeziehungen als abhängiger Variable und den individuellen Arbeitsbeziehungen sowie den 7 HRM-Elementen als unabhängige Variablen

	Kollektive Arbeitsbeziehungen im Betrieb	
Meßmodell		
Wie oft kommen Vertreter des Betriebsrats und der Betriebsleitung zu Gesprächen über betriebliche Fragen zusammen?		1.000
Wie würden Sie das Verhältnis des Management zum Betriebsrat in Ihrem Betriebsrat bezeichnen?		.694*** (3.712)
Strukturmodell		
Individuelle Arbeitsbeziehungen im Betrieb		.195* (2.12)
Management der Unternehmenskultur		-.044 (-.660)
Personalentwicklung der Mitarbeiter		.113 (1.09)
Personalentwicklung der Vorgesetzten		.266** (2.39)
Strategie		.003 (.060)
Kommunikation		.125* (1.97)
Stärkung der Linie		.179** (2.45)
Stärkung der Partizipation		-.082 (-.93)
R ²		.325
Anpassung des Gesamtmodells:	GFI = .982 AGFI = .867 RMR = .079	Chi ² = 9.098 N = 128 df = 7

Angegeben sind unstandardisierte Koeffizienten, t-Werte in Klammern

* $p_t \leq .05$; ** $p_t \leq .01$; *** $p_t \leq .001$

aufgenommen wurden. Wir erklären also die kollektiven Arbeitsbeziehungen durch die sieben HRM-Elemente und die individuellen Arbeitsbeziehungen. Dabei interessieren uns an dieser Stelle noch nicht die gesamten Ergebnisse des Modells, sondern es interessiert uns nur die Frage, ob die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen sich wechselseitig beeinflussen und ob unsere im theoretischen Teil aufgestellte Analogie zutrifft.

Aus Tabelle 19 können wir entnehmen, daß die individuellen Arbeitsbeziehungen einen signifikanten Einfluß auf die kollektiven Arbeitsbeziehungen haben. Dabei ist der Koeffizient des Einflusses positiv, was bei der Variablenkonstruktion der beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen zur folgenden Interpretation führt: Ein zunehmender Grad an Kooperation bei den individuellen Arbeitsbeziehungen beeinflusst signifikant den Grad der Kooperation auf der kollektiven Ebene der Arbeitsbeziehungen. Mit anderen Worten: Die Beziehung zwischen Management und Betriebsrat wird um so kooperativer, je kooperativer das Verhältnis zwischen Management und Arbeitnehmern ist. Mit diesem Ergebnis können wir bereits eine Hälfte unserer Hypothese 5a sowie die Hypothese 5c bestätigen. Wir finden tatsächlich eine Determination der kollektiven Ebene durch die individuelle Ebene, die sich auch in einer Analogie der Arbeitsbeziehungen ausdrückt. Zur Überprüfung des zweiten Teils der Hypothese 5a und der Hypothese 5b müssen wir analog die Ergebnisse des Modells in Tabelle 18 betrachten.

Wir sehen auch hier einen hoch signifikanten Zusammenhang zwischen den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen. Der Effekt für die kollektiven Arbeitsbeziehungen hat einen hohen positiven Einfluß auf die individuellen Arbeitsbeziehungen im Betrieb. Aufgrund des positiven Vorzeichens des Koeffizienten finden wir auch hier einen erhöhten Grad an Kooperation, der beeinflusst wird durch eine vermehrte Kooperation zwischen Management und Betriebsrat. Mit diesem Ergebnis können wir die zweite Hälfte unserer Hypothese 5a bestätigen: Wir finden sowohl einen Einfluß der individuellen Arbeitsbeziehungen auf die kollektiven wie auch umgekehrt einen Einfluß der kollektiven Arbeitsbeziehungen auf die individuellen. Beide Ebenen determinieren sich wechselseitig. Wir können damit die von Purcell und Ahlstrand postulierte Determination der beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen bestätigen und gemäß der Besonderheiten des deutschen Systems um einen wechselseitigen Zusammenhang erweitern. Zudem stützen die signifikanten Koeffizienten unsere Analogie, indem jeweils ein erhöhter Grad an Kooperation auf einer Ebene zum Anstieg an Kooperation auf der jeweils anderen Ebene der Arbeitsbeziehungen führt. Mit diesen beiden Modellen konnten wir die drei Hypothesen 5a, 5b und 5c empirisch überprüfen und aufgrund der Ergebnisse bestätigen.

Abschließend wollen wir noch die Höhe des gegenseitigen Einflusses der beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen miteinander vergleichen, indem wir die Höhe der signifikanten Koeffizienten betrachten. Dabei fällt zunächst auf, daß zwar beide Ebenen als unabhängige Variablen einen signifikanten Einfluß auf die jeweils andere

Ebene der Arbeitsbeziehungen haben, das Signifikanzniveau aber unterschiedlich hoch ist. Während die individuellen Beziehungen einen Effekt auf die kollektiven Arbeitsbeziehungen haben, der auf dem 5-prozentigen Signifikanzniveau signifikant ist, ist der umgekehrte Effekt auf dem .1-prozentigen Niveau signifikant. Hier kann also die Nullhypothese einer nicht vorhandenen Beeinflussung der beiden Ebenen eindeutig verworfen werden. Die kollektive Ebene scheint daher einen eindeutigeren Einfluß auf die individuelle Ebene zu haben als dies umgekehrt der Fall ist. Auch die Höhe der Koeffizienten spricht für eine solche Interpretation, denn der Koeffizient für den Einfluß der kollektiven Ebene auf die individuelle Ebene ist größer als der Koeffizient für den umgekehrten Effekt. Dies bedeutet folgendes: Ein kooperatives Verhältnis zwischen Management und Betriebsrat beeinflusst die Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmern eindeutiger in Richtung Kooperation als dies umgekehrt der Fall ist. Wir können deshalb den kollektiven Arbeitsbeziehungen eine Art "Vorbildcharakter" für das Verhältnis zwischen Management und Arbeitnehmern zusprechen. Sind diese kooperativ, werden auch die individuellen Arbeitsbeziehungen kooperativ. Das gilt ebenfalls - wenn auch weniger deutlich - für den umgekehrten Effekt.

10.2.4. Vergleich des Einflusses von HRM auf die individuellen und kollektiven Arbeitsbeziehungen

Abschließend wenden wir uns den beiden Hypothesen 6 und 7a zu, in denen wir die Vermutung aufstellen, daß das HRM aufgrund seiner individualistischen Ausrichtung einen größeren Einfluß auf die individuellen Arbeitsbeziehungen als auf die kollektiven Arbeitsbeziehungen hat, und daß darüber hinaus dem HRM in Deutschland aufgrund der Besonderheiten des Systems keine anti-kollektiven Tendenz zugeschrieben werden kann. Wenn wir die bisher präsentierten Ergebnisse vor dieser Fragestellung betrachten, sehen wir zunächst einen ungefähr gleich hohen Anteil an erklärter Varianz der individualistischen Ebene (32 %) und der kollektiven Ebene (30 %) durch die sieben HRM-Elemente. Dieses Ergebnis veranlaßt uns zunächst zum Verwerfen dieser Hypothese. Das ändert sich jedoch, wenn wir zusätzlich noch die Tatsache der wechselseitigen Determination der beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen berücksichtigen.

Vergleichen wir also an dieser Stelle nochmals ausführlicher die beiden letzten Tabellen 18 und 19. Tabelle 19 beschreibt dabei ein Modell, in dem die kollektiven Arbeitsbeziehungen durch die individuellen Arbeitsbeziehungen und die sieben HRM-Elemente erklärt wird. Wir sehen, daß die zuvor bereits signifikanten drei HRM-Elemente Stärkung der Personalverantwortung der Linie, Personalentwicklung der Vorgesetzten und Förderung der Kommunikation sowie die individuellen Arbeitsbeziehungen einen signifikanten Einfluß auf die kollektiven Arbeitsbeziehungen haben. Mit Hilfe dieser vier Variablen können wir einen Anteil von 32.5 % der Varianz der kollektiven Arbeitsbeziehungen auflösen. Im Vergleich zu dem Modell ohne die in-

dividuellen Arbeitsbeziehungen als unabhängiger Variable, in dem immerhin 30 % Varianz aufgelöst wurde, entspricht dies einem Erklärungsgewinn von lediglich 2.5 %. Dies ist im umgekehrten Fall ganz anders: Betrachten wir nun nochmals Tabelle 18, dann stellen wir fest, daß mit Hilfe der sieben HRM-Elemente und den kollektiven Arbeitsbeziehungen 57.2 % erklärte Varianz der individuellen Arbeitsbeziehungen erreicht werden. Dabei haben neben der kollektiven Ebene auch die beiden HRM-Elemente "Personalentwicklung der Mitarbeiter" und "strategische Orientierung des HRM" einen signifikanten Einfluß auf das Verhältnis zwischen Management und Arbeitnehmer. Eine Varianzauflösung von 57.2 % bedeutet im Vergleich zu dem Modell ohne die kollektiven Arbeitsbeziehungen als unabhängiger Variable ein Anstieg an erklärter Varianz von 25.2 %! Vergleichen wir nun den Anteil an erklärter Varianz der kollektiven Ebene, die bei 32.5 % liegt, mit der der individuellen Ebene, die bei 57.2 % liegt, kommen wir zu einem anderen Schluß. Wir sehen dann, daß wir mit Hilfe der sieben HRM-Elemente die individuellen Arbeitsbeziehungen besser erklären können als die kollektiven. Wir können damit mit Hilfe unserer Untersuchung auch in der betrieblichen Praxis Deutschlands eine individualistische Tendenz des HRM bestätigen. Damit können wir also unsere Hypothese 6 verifizieren. Es bleibt jedoch offen, ob dies tatsächlich zu einer von Müller-Jentsch befürchteten Aushöhlung der kollektiven Arbeitsbeziehungen führt.

Ein erster Hinweis gegen eine anti-kollektive Tendenz des HRM liegt bereits in der Richtung der wechselseitigen Determination der beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen. Wir sehen dort, daß der Grad an Kooperation sowohl bei den kollektiven als auch bei den individuellen Arbeitsbeziehungen zunimmt, wenn er auf der jeweils anderen Ebene ebenfalls ansteigt. Hier ist der Kooperationsanstieg auf der kollektiven Ebene durch HRM interessant. Wir finden also gerade keinen vermehrten Konflikt zwischen Management und Betriebsrat, der sich sicherlich ergeben würde, wenn die Betriebsräte ihrer Funktion enthoben würden. Wir können im Gegenteil sogar eine Stabilisierung der kollektiven Arbeitsbeziehungen feststellen, die zum einen durch die HRM-Elemente und zum anderen durch den Einfluß der individuellen Arbeitsbeziehungen kooperativer werden. Für Hypothese 7a heißt dies, daß dem HRM in Deutschland keine anti-kollektiven Tendenzen zugeschrieben werden können.

10.2.5. Anti-gewerkschaftliche Tendenzen des HRM in Deutschland?

Um genauere Auskünfte für die in Deutschland nach Hypothese 7b möglichen anti-gewerkschaftlichen Tendenzen des HRM zu finden, haben wir uns mit dem direkten Zusammenhang zwischen dem Grad des HRM und der Höhe der gewerkschaftlichen Mitgliedschaft der Arbeitnehmer beschäftigt. Dazu werden die sieben HRM-Elemente addiert, um eine Art HRM-Index zu bekommen, wobei der minimale Wert auf dem Index bei 28 und der maximale Wert bei 84 liegt. In der Empirie gibt es einen Betrieb mit dem Minimalwert 36 und einen Betrieb mit dem Maximalwert 78.33. Die restlichen Betriebe bewegen sich im Rahmen dieser beiden Extremwerte. Um

nun eine überschaubare Anzahl von Kategorien zu erlangen, haben wir diesen Index in vier Quartile unterteilt und allen Betrieben, die innerhalb eines der vier Quartile liegen einen bestimmten Wert zugeordnet. Alle Betriebe, die einen Wert zwischen 28 und 42 haben, bekommen den Wert 1, die Betriebe über 42 bis 56 den Wert 2, die Betriebe über 56 bis 70 den Wert 3 und alle Betriebe über 70 den Wert 4. Nach dieser Rekodierung erhalten wir die folgende Verteilung unserer untersuchten Betriebe.

Tab. 20: Verteilung der Betriebe auf einem HRM-Index

<i>Wert auf dem Index</i>	<i>Häufigkeit</i>	<i>Prozent</i>	<i>Grad des HRM</i>
1	6	5.2	Unvollständig
2	54	47.0	Anfänglich
3	45	39.1	Teilweise
4	10	8.7	Vollständig

Dieser Tabelle können wir entnehmen, daß nur sechs Betriebe im untersten Viertel des HRM liegen, das HRM also *unvollständig* praktizieren, während die relativ größte Anzahl (47.0 %) der Betriebe das HRM *anfänglich* praktiziert. Wir treffen in immerhin 39.1 % der Betriebe ein *teilweises* und in 8.7 % ein weitgehend *vollständiges* HRM an. Mit dieser Rekodierung nehmen wir uns zwar die breitere Streuung, ermöglichen aber gleichzeitig eine Kreuztabellierung mit anderen Variablen, die sonst wegen der geringen Fallzahl von 128 Fällen nur unbefriedigend möglich gewesen wäre, da wir sonst sehr viele unbesetzte Nullzellen hätten, was unsere Ergebnisse verzerren würde. Wir wollen nun weiter nach dem Einfluß des HRM auf die Gewerkschaftsdichte fragen. Dazu haben wir den Grad der gewerkschaftlichen Mitgliedschaft der gewerblichen Arbeitnehmer, der angestellten Arbeitnehmer und der Betriebsräte so rekodiert, daß diese Werte ebenfalls zwischen 1 und 4 annehmen können. Der Wert 1 steht dabei für einen Organisationsgrad zwischen 0 und 25 %, 2 steht für einen Organisationsgrad zwischen 25 und 50 %, 3 für einen Organisationsgrad zwischen 50 und 75 % und 4 für einen Organisationsgrad zwischen 75 und 100 %. Wir haben nun weiter diese jeweils rekodierten Variablen in eine Kreuztabelle aufgenommen und einfache Korrelationsmaße berechnet. Da die Ergebnisse für die gewerblichen Mitarbeiter, die angestellten Mitarbeiter und die Betriebsräte weitgehend identisch sind, beschränken wir uns der Einfachheit halber auf die Präsentation des Zusammenhang zwischen HRM und den gewerblichen Mitarbeitern. Wir finden bei diesem Zusammenhang das noch relativ größte Assoziationsmaß von Kendall (Tau-b) in Höhe von .10, was einer schwachen positiven Korrelation entspricht. Dies wird bestätigt, wenn man sich die Zellenbesetzung der Betriebe in der folgenden Kreuztabelle betrachtet.

Tab. 21: Kreuztabellierung der Gewerkschaftsdichte mit dem HRM-Index für gewerbliche Mitarbeiter

		<i>Gewerkschaftlicher Organisationsgrad</i>			
		0-25 %	25-50%	50-75%	75-100%
<i>H</i>	unvollständig	1		2	2
<i>R</i>	anfänglich	9	6	15	18
<i>M</i>	teilweise	6	15	13	14
	Vollständig	2	18	2	5

Wir können anhand dieser Kreuztabelle keinen Zusammenhang zwischen dem Grad des HRM und der Gewerkschaftsdichte der gewerblichen Arbeitnehmer erkennen, obwohl wir gewisse Tendenzen für eine Häufung der Betriebe im rechten oberen Sektor der Tabelle (hoher Organisationsgrad und niedriger HRM-Index) feststellen können. Statistisch läßt sich aber ein solcher Zusammenhang nicht belegen. Auf der Basis dieses Ergebnisses können wir eine anti-gewerkschaftliche Tendenz des HRM in Deutschland verneinen.

10.2.6. Zusammenfassung und Gesamtmodell der kausalen Ergebnisse

Wir wollen an dieser Stelle die Ergebnisse unserer kausalen Modelle noch einmal zusammenfassen und in einem letzten Schritt in ein Gesamtmodell bringen, um so das komplexe Muster des Einflusses von HRM auf die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen darzustellen. Mit den ersten beiden Strukturgleichungsmodellen konnten wir zeigen, daß es einen geringen Einfluß bestimmter Kontextvariablen wie Konzernzugehörigkeit und Betriebsgröße auf die kollektiven Arbeitsbeziehungen gibt. Dabei ist der Einfluß jeweils so, daß mit zunehmender Betriebsgröße und bei Zugehörigkeit zu einem nationalen oder internationalen Konzern der Kooperationsgrad zwischen Management und Betriebsrat abnimmt. Wir haben dies durch die betriebspolitische Funktion des Betriebsrats erklärt, die er aufgrund der geringeren Transparenz der Entscheidungsfindung in größeren Betrieben oder in Betrieben, die Teil eines größeren Konzerns sind, nicht mehr gleich effektiv ausfüllen kann. Zudem werden die Beziehungen unpersönlicher, weil sich nicht zwei feste Akteure gegenüberstehen, wodurch auch nach der allgemeinen Kooperationstheorie die Voraussetzun-

gen für den Kooperationsaufbau nicht mehr in vollem Maße gegeben sind. Mit Hilfe dieser Variablen konnte 9 % Varianz der kollektiven Arbeitsbeziehungen erklärt werden. Damit haben die Kontextvariablen eine größere Erklärungskraft für den Kooperationsgrad auf der kollektiven als auf der individuellen Ebene, denn hier können nur 3 % der Varianz aufgelöst werden. Lediglich die Variable "Hamburg" hat einen signifikanten Effekt, der aber nicht aufgrund regionaler Unterschiede, sondern aufgrund des besonderen Auswahlverfahrens in Hamburg erklärt wird. Wir sehen zudem, daß der gewerkschaftliche Organisationsgrad der gewerblichen sowie der angestellten Arbeitnehmer einen Einfluß auf den Kooperationsgrad zwischen Management und Arbeitnehmern hat, der auf dem 10-prozentigen Niveau signifikant ist. Dabei scheint die gewerkschaftliche Mitgliedschaft der gewerblichen Arbeitnehmer leicht kooperationshemmend, während die Mitgliedschaft der Angestellten leicht kooperationsfördernd ist.

Wir haben weiter gesehen, daß von den sieben HRM-Elementen zwei einen signifikanten Einfluß auf die individuellen Arbeitsbeziehungen haben, nämlich die Personalentwicklung der Mitarbeiter und die strategische Orientierung des HRM. Die Signifikanz dieser beiden Variablen wird erklärt durch die strategische Planungsperspektive, mittels derer bereits frühzeitig notwendige quantitative und qualitative Veränderungen der Mitarbeiter erkannt werden, die dann mit Hilfe der Personalentwicklung der Mitarbeiter an den zukünftigen Bedarf angepaßt werden. Daraus resultieren bessere Überlebenschancen am Markt und weniger Entlassungen. Zudem spricht dies für eine Sichtweise der Mitarbeiter als zu entwickelnde Ressource, was auch den Vorstellungen der Mitarbeiter nach Weiterbildung entspricht. Mit Hilfe dieses Modells können wir immerhin 32 % Varianz der individuellen Arbeitsbeziehungen auflösen, etwas mehr als bei den kollektiven Arbeitsbeziehungen. Hier haben wir einen Anteil von 30 % erklärter Varianz durch die sieben HRM-Elemente. Dabei sind die drei Variablen Personalentwicklung der Vorgesetzten, Stärkung der Personalfunktion der Linie und Förderung der Kommunikation signifikant. Wir erklären dies durch eine Art Professionalisierung der Linienvorgesetzten in einzelnen Fragen von Führung und Betriebsrat und argumentieren, daß durch diese HRM-Elemente eine größere Personalverantwortung der Linienvorgesetzten entsteht, die aufgrund ihrer Weiterbildung verantwortungsbewußt mit diesen Sachfragen umgehen können. Bei all diesen signifikanten Einflüssen des HRM auf die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen haben wir es jeweils mit der gleichen Richtung der Zusammenhangs zu tun: Der Grad an Kooperation auf den individuellen und den kollektiven Arbeitsbeziehungen steigt mit zunehmendem Praktizieren der HRM-Elemente!

Es gibt nicht nur einen Einfluß der sieben HRM-Elemente auf die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen, diese beeinflussen sich auch gegenseitig. Wir können sowohl den Einfluß der kollektiven auf die individuellen Arbeitsbeziehungen zeigen, als auch den umgekehrten Effekt. Beide Ebenen wirken dabei so, daß der Kooperationsgrad auf der jeweils abhängigen Ebene der Arbeitsbeziehungen steigt, wenn er auch

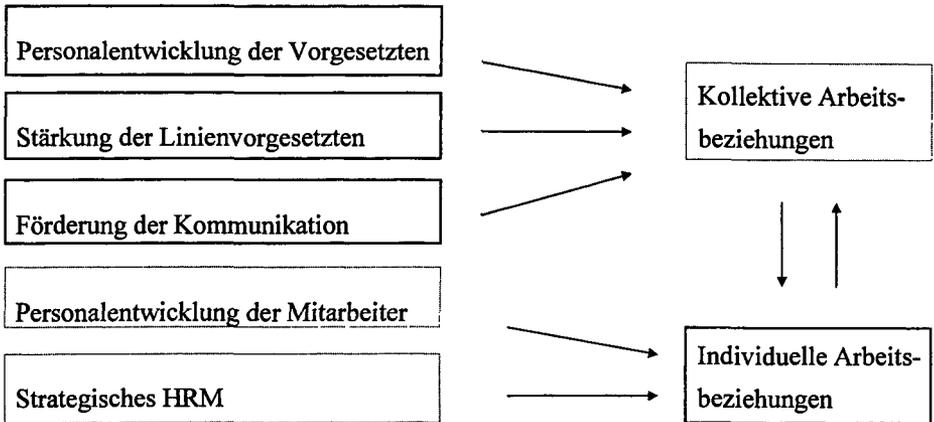
auf der unabhängigen Ebene zunimmt. Damit haben wir unsere zuvor aufgestellte Analogiethese bestätigen können. Bei einem Vergleich der Stärke der gegenseitigen Einflußnahme der Arbeitsbeziehungen konnten wir ein leichtes Übergewicht bei der Erklärung der individuellen Ebene durch die kollektive Ebene der Arbeitsbeziehungen feststellen. Dieser Effekt ist hoch signifikant, während der umgekehrte Einfluß der individuellen Ebene auf die kollektive Ebene weniger deutlich ist. Als Begründung kann eine Art "Vorbildcharakter" der kollektiven Arbeitsbeziehungen für das Verhältnis zwischen Management und Arbeitnehmer angeführt werden.

Weiter zeigt sich, daß das HRM auch in Deutschland eher die individuelle Ebene der Arbeitsbeziehungen betont, denn mittels der sieben HRM-Elemente und der jeweils anderen Ebene der Arbeitsbeziehungen werden 32 % Varianz der kollektiven und 57 % Varianz der individuellen Ebene der Arbeitsbeziehungen aufgelöst. Damit wirkt auch in Deutschland das HRM vermehrt auf das Verhältnis zwischen Management und Arbeitnehmer, was nach den Ergebnissen der deskriptiven Statistiken unserer beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen diejenige ist, auf der das Kooperationsdefizit am größten ist. Obwohl wir die Betonung des Individualismus durch das HRM bestätigen können, kann die Hypothese der anti-kollektiven oder anti-gewerkschaftlichen Tendenz des HRM für Deutschland verworfen werden. Ein Anti-Kollektivismus wird nicht bestätigt. Die kollektiven Arbeitsbeziehungen werden sogar kooperativer durch das HRM, wodurch eher von einer Stabilisierung als von einer Destabilisierung des Verhältnisses zwischen Management und Betriebsrat gesprochen werden kann. Auch anti-gewerkschaftliche Tendenzen werden nicht festgestellt, denn es gibt keinerlei Zusammenhang zwischen dem HRM und dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Arbeitnehmer. Entgegen der herrschenden Meinung in der anglo-amerikanischen HRM-Literatur hat das HRM in Deutschland keine anti-kollektiven oder anti-gewerkschaftlichen Tendenzen, sondern stützt im Gegenteil diese Ebene noch zusätzlich.

Dieser Aspekt ist wichtig, wenn wir abschließend den Gesamtzusammenhang zwischen HRM und den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen in Deutschland entwerfen. Als Ergebnis der Analysen zeigt sich ein direkter Einfluß von zwei HRM-Elementen auf die individuellen Arbeitsbeziehungen und von drei anderen HRM-Elementen auf die kollektiven Arbeitsbeziehungen. Weiter zeigt sich, daß sich die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen auch wechselseitig verstärken. Das ermöglicht uns die Annahme indirekter Effekte der signifikanten HRM-Elemente auf die jeweils andere Ebene der Arbeitsbeziehungen. Wenn also die strategische Orientierung des HRM und die Personalentwicklung der Mitarbeiter den Kooperationsgrad der individuellen Arbeitsbeziehungen steigern und die individuellen Arbeitsbeziehungen wiederum den Kooperationsgrad der kollektiven Arbeitsbeziehungen fördern, dann steigern folglich die strategische Orientierung des HRM und die Personalentwicklung der Mitarbeiter indirekt auch den Kooperationsgrad bei den kollektiven Arbeitsbeziehungen. Diese Begründung gilt in Analogie auch für die drei signi-

fikanten HRM-Elemente, die die kollektive Ebene direkt und über diese die individuelle Ebene indirekt beeinflussen. Aus diesen Überlegungen ergibt sich das folgende Gesamtbild des Zusammenhangs zwischen den HRM-Elementen und den Arbeitsbeziehungen im Betrieb. Dieser Abbildung kann entnommen werden, daß zwei HRM-Elemente einen direkten Einfluß auf das Verhältnis zwischen Management und Arbeitnehmer haben und drei andere Variablen über die kollektive Ebene einen indirekten Einfluß auf die individuellen Arbeitsbeziehungen besitzen.

Abb. 22: Gesamtzusammenhang zwischen den HRM-Elementen und den Arbeitsbeziehungen im Betrieb*



* Die drei gestrichelten Variablen entsprechen den signifikanten unabhängigen Variablen aus Tab. 19, die vier schwarz umrandeten Variablen den signifikanten unabhängigen Variablen aus Tab. 20.

Wenn also der Kooperationsgrad der individuellen Arbeitsbeziehungen beeinflußt werden soll, kann dies zum einen durch die direkten Effekte geschehen (womit man dann 32 % Varianz auflöst) oder aber durch die Kombination der direkten und der indirekten Effekte erfolgen (womit der Anteil der erklärten Varianz auf immerhin 57 % ansteigt). Will man also das Verhältnis des Managements zu den Arbeitnehmern kooperativer gestalten, muß man nicht nur direkt daran arbeiten, sondern auch gleichzeitig die Kooperation des Verhältnisses von Management und Betriebsräten steigern, um so die volle Wirkung aller Zusammenhänge zu erzielen. Dabei geht es nicht nur um eine bloße Ergänzung der erzielten Effekte beim Kooperationsaufbau, sondern um eine Verstärkung der möglichen Effekte. In diesem Sinne kann also das Management des Betriebsrats als wichtiges Element für die Beziehungen zu den Arbeitnehmern verstanden werden! Wir wollen nun im nächsten Kapitel zeigen, wie diese Ergebnisse vor dem Hintergrund der eingangs dargestellten theoretischen Annahmen zu interpretieren sind.

11. Diskussion der Ergebnisse

Wir sind gemäß den Überlegungen der Vertreter der Managementforschung mit der Vermutung an diese Arbeit gegangen, daß das HRM einen Einfluß auf die Sozialordnung eines Betriebs hat. Während sich die Vertreter der Managementforschung jedoch auf die Vermutung eines Zusammenhang zwischen HRM und der individuellen Ebene der Arbeitsbeziehungen beschränken, haben wir gemäß der ganzheitlichen Sichtweise des Betriebs für Deutschland einen komplexeren Zusammenhang angenommen, indem wir darüber hinaus auf die Bedeutung der kollektiven Ebene als abhängige Variable das HRM hingewiesen haben. Wie wir weiter vermutet haben, kommt es dabei auf den Grad an Kooperation zwischen den beteiligten Akteuren bei den individuellen und kollektiven Arbeitsbeziehungen an und es ist auch genau dieser Grad an Kooperation, der durch das HRM beeinflusst wird. Wir haben deshalb die folgende Ausgangsfrage gestellt: Wie verändert sich die Sozialordnung in deutschen Betrieben (und damit die individuellen sowie die kollektiven Arbeitsbeziehungen) hinsichtlich Konflikt und Kooperation durch das HRM?

Wie im letzten Kapitel gezeigt, können alle theoretisch abgeleiteten Hypothesen über den Zusammenhang von HRM und Kooperation mittels unserer statistischen Modelle überprüft werden. Dabei haben wir fast alle Hypothesen empirisch bestätigen können. Nur der Einfluß der Kontextvariablen auf die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen sowie die anti-kollektiven oder anti-gewerkschaftlichen Tendenzen des HRM sind in den von uns untersuchten Betrieben nicht in erwartetem Maß vorhanden. Es kann aber in allen Modellen gezeigt werden, daß das HRM in den untersuchten Betrieben tatsächlich zu einem Anstieg der Kooperation in den Arbeitsbeziehungen führt. Dabei beeinflusst das HRM nicht nur die individuellen Arbeitsbeziehungen, sondern eben auch die kollektive Ebene, was die von uns erwartete Annahme einer komplexeren Beeinflussung der Arbeitsbeziehungen durch das HRM bestätigt. In Verbindung mit der wechselseitigen Determination der beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen haben wir sogar direkte und indirekte Effekte des HRM für die Steigerung der Kooperation gesehen. Dies unterstreicht geradezu die Notwendigkeit für das Management, die Beziehungen zum Betriebsrat so kooperativ wie möglich zu gestalten, um auch den Kooperationsgrad auf der individuellen Ebene zu beeinflussen.

Weiter haben wir gesehen, daß unsere theoretischen Überlegungen zum Zusammenhang der Institutionalisierung des betrieblichen Konflikts bei Dahrendorf mit der allgemeinen Kooperationsforschung von Deutsch in den untersuchten Betrieben bestätigt wurden. Es scheint tatsächlich so, daß durch die Schaffung bestimmter situativer und personaler Besonderheiten bei der Institutionalisierung des Konflikts als nicht-intendierte Folge Kooperation zwischen den beteiligten Akteuren, also in diesem Fall zwischen Management und Betriebsrat entsteht. Gestützt wird diese Vermutung dadurch, daß sich in den untersuchten Betrieben bei den individuellen im Vergleich zu den kollektiven Arbeitsbeziehungen ein höheres Konfliktniveau, eine

geringere Kooperationshäufigkeit und ein niedrigeres Kooperationsniveau findet. Wir sehen dieses Ergebnis als Begründung für die individualistische Perspektive des HRM, das dort ansetzt, wo es nach Auffassung des Managements die größten Defizite gibt, nämlich beim individuellen Verhältnis des Managements zu den Arbeitnehmern. Wir können aber zeigen, daß eine bloße Konzentration auf eben dieses Verhältnis viele Möglichkeiten des HRM verschenkt, denn mit den direkten Effekten des HRM kann man lediglich 32 % der Varianz der individuellen Ebene auflösen, während dieser Wert auf 57 % ansteigt, wenn man auch die indirekten Effekte berücksichtigt. Will also das Management sein Verhältnis zu den Arbeitnehmern kooperativer gestalten, dann darf es sich nicht ausschließlich auf den einzelnen Arbeitnehmer konzentrieren, sondern muß im Gegenteil auch bewußt die Beziehungen zum Betriebsrat kooperativer machen. Mit diesem Resultat ist unsere Ausgangsfragestellung beantwortet.

Wir können also feststellen, daß wir einen empirischen Nachweis für den Zusammenhang zwischen HRM und Kooperation auf den beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen erbringen konnten. Dieser Zusammenhang ist komplexer als vermutet, denn er beinhaltet sowohl direkte als auch indirekte Effekte von bestimmten HRM-Elementen auf die beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen. Dies macht deutlich, daß nur die im Konzept der Sozialordnung im Betrieb angesprochene ganzheitliche Sichtweise mit einer Beachtung der Beziehungen zwischen Management, Betriebsrat und Arbeitnehmer die kompletten Beziehungsmuster des HRM aufdeckt. Wenn wir also unsere empirischen Ergebnisse auf das Konzept der Sozialordnung im Betrieb übertragen, kommen wir zu folgendem Schluß: Das Praktizieren von HRM verändert über direkte und über indirekte Effekte die Sozialordnung im Betrieb dahingehend, daß sie sich zu einer gemeinschaftlichen Form mit kooperativen Beziehungen zwischen Management, Betriebsrat und Arbeitnehmer entwickelt. Der Betrieb mit einer gemeinschaftlichen Sozialordnung ist also das Resultat des HRM.

Daß das HRM zum Aufbau von Kooperation führt, wissen wir jetzt, aber warum ist dies der Fall? Wie wir vermutet haben, scheint das HRM tatsächlich als kooperatives Angebot des Managements zu wirken, auf das sowohl die Betriebsräte als auch die Arbeitnehmer ebenfalls mit Kooperation antworten. Wir haben eine solche Antwort erwartet, weil sie nach den theoretischen Überlegungen von Axelrod in der betrieblichen Praxis, die ja letztlich auch als iteratives Gefangenendilemma bezeichnet werden kann, langfristig die beste Strategie aller Beteiligten darstellt. Der Gewinn ist für die betrieblichen Akteure am höchsten, wenn sie sich danach verhalten. Diese Argumentation scheint zu greifen: Die Arbeitnehmer verstehen eine intensivere Personalentwicklung, verbunden mit einer strategischen Planung des HRM im Hinblick auf zukünftige Anforderungen als kooperatives Angebot. Das Management zeigt sich kooperativ, indem es das Humanpotential des Betriebes als wichtiges Kapital erkennt, es fördert und entwickelt. Dadurch steigt die Marktanpassung des Betriebs, was Wettbewerbsvorteile bringen und letztlich zu weniger Entlassungen führen

kann. Dieses kooperative Angebot wird von den Arbeitnehmern erkannt und ebenfalls mit Kooperation beantwortet, wodurch der Kooperationsgrad der individuellen Arbeitsbeziehungen steigt. Ebenso verhält es sich mit dem Betriebsrat. Auch hier macht das Management ein kooperatives Angebot, indem es den Linienvorgesetzten mehr Personalverantwortung sowie die Fachkompetenz für den Umgang mit Fragen des Personals und der Führung gibt. Dadurch wird die Professionalisierung der Linienvorgesetzten in diesen Fragen erhöht, was zu einer Verringerung "selbstgestrickter" Führungsmodelle der einzelnen Vorgesetzten führt. Dieses kooperative Angebot wird vom Betriebsrat mit Kooperation beantwortet, die kollektiven Arbeitsbeziehungen werden kooperativer. Wenn demnach durch das HRM die Kooperation in den Arbeitsbeziehungen steigt, dann deshalb, weil es vom Management als kooperatives Angebot konzipiert wird und von den Arbeitnehmern und dem Betriebsrat als ein solches erkannt und nach der TIT FOR TAT Strategie wegen des langfristigen, iterativen Charakters der Beziehungen auch wieder mit Kooperation beantwortet wird.

Diese Überlegungen können zum folgenden Ergebnis der vorliegenden Arbeit zusammengefaßt werden: Das HRM bewirkt über direkte und indirekte Effekte eine Veränderung der Sozialordnung im Betrieb, die sich zu einer gemeinschaftlichen Form verändert, indem die Kooperation zwischen den betrieblichen Akteuren bei den individuellen und den kollektiven Arbeitsbeziehungen ansteigt.

12. Rückblick und Ausblick

Ich möchte den Rückblick auf meine Arbeit mit einer kritischen Betrachtung beginnen, wobei der Schwerpunkt auf der Beschreibung dessen liegt, was ich am Ende besser machen würde, wenn ich jetzt noch einmal am Anfang stünde. Von der zu Beginn der Einleitung kurz beschriebenen Kausalkette "HRM führt zu Kooperation führt zu Effizienz" habe ich nur den ersten Schritt bearbeitet. Dabei lassen sich die Zusammenhänge zwischen HRM und Kooperation auf beiden Ebenen der Arbeitsbeziehungen ausführlich und differenziert in den untersuchten Betrieben nachweisen. Es wäre jedoch sicherlich eine Abrundung der Arbeit gewesen, wenn auch die Überlegungen zur Effizienz bearbeitet worden wären. Beim Einfluß von HRM auf die Effizienz denke ich dabei gemeinsam mit Guest und Peccei (1994) an qualitative Effizienzkennzahlen und hier insbesondere an die Transaktionskosten von Williamson (1975, 1981, 1993). Wir könnten dabei fragen, inwieweit eine gemeinschaftliche Sozialordnung im Betrieb mit bestimmten Organisationsmodellen verglichen werden kann, denen ganz bestimmte Transaktionskostenvorteile gegenüber anderen Organisationsformen zugesprochen werden (Williamson et al. 1975; Ouchi 1980; Williamson/Ouchi 1981; Deutschmann 1987, 1988, 1989; Weitbrecht/Fischer 1995). Hier böte sich eine theoretische wie empirische Ergänzung der vorliegenden Arbeit an (Weitbrecht et al. 1997). Dazu müßten die Transaktionskosten operationalisiert in den Fragebogen eingehen. Daß dies nicht der Fall ist, läßt sich auf den wissenschaftlichen Prozeß des Erkenntnisgewinns während der Forschungstätigkeit zurückführen. Mir wurde erst in einer späteren Phase der Arbeit klar, daß ich nicht nur nach dem "wie" des Zusammenhangs von HRM und der Kooperation in den Arbeitsbeziehungen, sondern auch nach dem "warum" fragen kann.

Des weiteren könnte die vertragstheoretische Basis der Sozialordnung im Betrieb herausgestellt werden. Die vertragstheoretische Basis konkretisiert das Konzept der Sozialordnung im Betrieb, indem auf tägliche Aushandlungsprozesse der betrieblichen Akteure abgestellt wird. Sie würde uns gleichzeitig den Blick für das fundamentale Problem von Organisationen des "vollständigen-sich-einbringens" der Arbeitnehmer öffnen, das sich wegen der Unbestimmtheit von Verträgen ergibt. Schienstock et al. kommen zu einem ähnlichen Schluß, wenn sie ausführen, daß "das "Agency"-Problem (...) für den Arbeitgeber darin (besteht [S.F.]), das Leistungsverhalten der Beschäftigten so zu steuern und zu kontrollieren, daß sich die Verfolgung fremder zugleich auch als Wahrung eigener Interessen darstellt" (Schienstock et al. 1991: 66). Kontrolle kann dabei als eine Möglichkeit verstanden werden, das Agency-Problem einzugrenzen. Wir haben es hier direkt mit dem Problem der Herstellung gemeinsamer Interessen zu tun. Damit bewegen wir uns auf das Problem der Herstellung von Kooperation zu, denn die übereinstimmende Zielgerichtetheit der betrieblichen Akteure ist nach der allgemeinen Kooperationsforschung eines der entscheidenden Merkmale für Kooperation. Durch diese vertragstheoretische Perspektive wäre eine Verbindung zu der oben angesprochenen Transaktionskostentheorie

möglich, mit deren Hilfe Vorteile kooperativer Beziehungen im Kontext unbestimmter Verträge gegenüber konfliktiven Beziehungen erarbeitet werden könnten.

Eine weitere Kritik an meiner Arbeit sehe ich in der Auswahl der befragten Personen. Wie bei der Beschreibung des Datensatzes angegeben, handelt es sich bei dem empirischen Material um die Einschätzung von Personalmanagern. Damit haben ich aber letztlich die Meinung einer der drei Akteursgruppen, nämlich die des Managements, über den Kooperationsgrad der Beziehungen zu den beiden anderen Akteursgruppen Arbeitnehmer und Betriebsrat eingeholt, ohne daß die beiden anderen Akteursgruppen selbst in die Untersuchung aufgenommen worden sind. Bei einem größeren Forschungsprojekt wäre dies sicherlich zu fordern gewesen, um die getroffenen Aussagen über die Interaktionen (zu denen ja zwei Akteure gehören) stabiler zu machen. Daß dies in der vorliegenden Arbeit nicht geschehen ist, hat zunächst pragmatische Gründe: Eine Realisierung von schriftlichen Befragungen des Managements, der Betriebsräte und der Arbeitnehmer hätte sich nicht in einer solch großen Anzahl von Betrieben und auch nicht in diesem Zeitrahmen realisieren lassen. Und nicht zuletzt hätte eine so umfassende Untersuchung die Verbindung quantitativer und qualitativer Methoden gefordert, die jedoch ohne finanzielle Förderung gar nicht möglich gewesen wäre. Trotzdem bin ich der Meinung, daß den präsentierten empirischen Ergebnissen eine große Relevanz zukommt, da die Fragebögen nicht von einem wissenschaftlichen Institut, sondern vom Arbeitgeberverband an die Personalmanager verschickt und auch wieder eingesammelt wurden. Dadurch wird m.E. die Gefahr gesenkt, daß diese eine bunt gefärbte Version ihrer Meinung abgeben, um so den einzelnen Betrieb in ein besseres Licht zu rücken. Weil also die Fragebögen quasi aus dem eigenen Lager kamen, konnten die Manager weitgehend ihre tatsächliche Meinung angeben, was die Reliabilität der Ergebnisse sicherlich steigert. Auch das Problem, daß letztlich nur die Sichtweise des Managements erfragt wurde, relativiert sich durch zwei Punkte: Zum einen werden zur Erfassung des Kooperationsgrads zwischen Management und Betriebsrat sowie zwischen Management und Arbeitnehmer auch "harte" Kriterien, wie die Anzahl von Einigungsstellenverfahren, Betriebsvereinbarungen, Streiks und Aussperrungen abgefragt, die sich nicht in der Einschätzung der verschiedenen Akteursgruppen unterscheiden. Zum anderen kommt auch Kotthoff zu dem Schluß, daß über die Einschätzung des Betriebsrats und über die betriebliche Sozialordnung ein erstaunlich homogenes Bild bei allen Arbeitnehmern besteht (Kotthoff 1994: 37). Wenn wir weiter vermuten, daß auch die Einschätzung der Arbeitnehmer vom Management in diesem homogenen Bild eingeschlossen ist, können wir für die vorliegende Arbeit ebenfalls eine relativ homogene Sichtweise der drei Akteursgruppen unterstellen. Um dies zu verifizieren, müßten wir die genauen Daten für die beiden anderen Akteursgruppen vorliegen haben.

Der letzte Kritikpunkt berührt noch einmal den Bereich "Interesse und Machbarkeit" einer solchen Studie. Wir können die Frage stellen, ob es sich bei Konflikt und Kooperation tatsächlich um zwei Endpunkte einer kontinuierlichen Dimension handelt

oder ob sie zwei unterschiedliche Dimensionen beschreiben? Diese Frage wird innerhalb der allgemeinen Konflikt- und Kooperationsforschung heftig diskutiert. Zumeist wird Kooperation als eindimensionaler Gegenbegriff zu Konflikt konzipiert (Cole 1964; Grochla 1972; Boettcher 1974; Feger 1972, 1979). Theoretische, empirische und methodische Ergebnisse sprechen jedoch für die Annahme zweier unabhängiger Dimensionen (Deutsch 1962, Golembiewski/McConkie 1975; Wunderer/Grunwald 1980). Überträgt man diese allgemeine Diskussion auf den Gegenstand der Arbeitsbeziehungen im Betrieb, ergeben sich die folgenden Alternativen: Nimmt man den ersten Fall an, müßte die Reduktion von Konflikten zwischen Management und Betriebsrat oder Arbeitnehmern direkt zu einem Aufbau von Kooperation zwischen den Akteursgruppen führen, während im zweiten Fall die Reduktion von Konflikten getrennt als notwendige Voraussetzung für den Aufbau von Kooperation in den Arbeitsbeziehungen gesehen werden könnte. Kooperation wird dann erst durch bestimmte kooperative Handlungen der betrieblichen Akteure aufgebaut.

In diesem Sinne können wir fragen, ob Institutionen zur Regelung des Konflikts und Management zur Herstellung von Kooperation eventuell zwei soziale Dimensionen sind, die aufeinander aufbauen, aber unabhängig variieren können?

1. Der Arbeitgeber wird eingebunden durch *Mitbestimmung* oder durch einen kooperativen Führungsstil, zwei Formen der *Partizipation*. Durch Teilhabe an der Information wird das Vertragsrisiko des Arbeitnehmers vermindert, dies ist Verminderung von akutem **Konfliktpotential**.
2. Damit ist jedoch noch nicht die Kooperation des Arbeitnehmers, seine Fähigkeiten einzubringen, keine Arbeitszurückhaltung auszuüben, angesprochen, d.h. **Kooperation** entsteht erst durch zusätzliches Bemühen, Fortsetzung der firmenspezifischen Qualifizierung, die eine langfristige Bindung ständig bestätigt, wie dies z.B. durch *Human Resource Management* geschieht.

Vielleicht läßt sich der Abbau des Konfliktpotentials durch die Institutionalisierung des Konflikts in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen als *Hygiene* bezeichnen, als eine notwendige Maßnahme, die als solche noch nicht mehr bewirkt, als das Risiko des Konflikts zu vermindern (Weitbrecht/Fischer 1993; Guest 1995).¹⁰⁴ In einem akuten Zustand des Konflikts läßt sich Kooperation nicht aufbauen. Abbau von Konfliktpotential ist also Voraussetzung, aber auch nur Voraussetzung, für den Aufbau von Kooperation. Kooperation muß dann mit anderen Mitteln erst aktiv aufgebaut werden. Dabei kann das Niveau der Konfliktregelung unterschiedlich sein, wie auch das Niveau der aufgebauten Kooperation. Die Endpunkte der Dimensionen können also zueinander variieren. Wenn dem so wäre, würde HRM als kooperatives Angebot des Managements in Deutschland auf einem höheren Niveau der Konfliktregelung aufbauen können (weiter rechts in der Konfliktebene) als etwa in Großbritannien oder in den Vereinigten Staaten. Damit müßte es in viel größerem Maße

¹⁰⁴

Diese Begriffsverwendung ist in zu Hertzberg's Motivationstheorie entwickelt.

zum Aufbau von Kooperation beitragen können (Weitbrecht/Fischer 1993). Ob diese Überlegungen jedoch wirklich zutreffen, könnte nur durch einen internationalen Vergleich ermittelt werden und erhält letztlich auch erst dort eine wirklich relevante Bedeutung. Diese Studie war ursprünglich als internationaler Vergleich angelegt, konnte dann wegen der mangelnden Kooperationsbereitschaft des britischen Arbeitgeberverbands Chemie nicht international komparativ durchgeführt werden. Aus diesem Grund bleibt die Frage unbeantwortet, ob das HRM aufgrund der unterschiedlichen Zusammenhang von Konflikt und Kooperation in Deutschland eine andere Rolle spielt, als dies in Großbritannien oder in den USA der Fall ist.

Wenn ich nun von den Defiziten zum Ausblick komme, liegt die zukünftige Forschung in der Ergänzung dieser Arbeit. Dabei bietet sich sowohl eine Ausweitung der Arbeit in Richtung Transaktionskosten (Weitbrecht et al. 1997) wie eine Erweiterung der Befragung auf die beiden Akteursgruppen der Mitarbeiter und der Angestellten sowie eine Erweiterung der Erhebungsinstrumente von rein quantitativer Forschung auf eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Methoden an. Im optimalen Fall wird diese erweiterte Forschung noch international komparativ durchgeführt, wobei sich Großbritannien und die USA als Vergleichsnationen anbieten würden, weil das HRM dort seine größte Verbreitung hat. Eine solche Ausweitung würde sich schon deshalb anbieten, weil dadurch ein wichtiger Beitrag zu der in den USA aktuellen Diskussion um die Überwindung des reinen Individualismus (Piore 1995) und die Einführung freiwilliger kollektiver Ebenen im Betrieb geleistet werden könnte. Wie wir gesehen haben, wirkt das HRM in Deutschland nur dann in vollem Umfang, wenn es sowohl auf die individuellen wie auch auf die kollektiven Arbeitsbeziehungen Einfluß nimmt. Mit der Überwindung der rein individuellen Perspektive und der Einführung der kollektiven Ebenen in den USA könnte also der kooperationsfördernde Effekt des HRM immens vergrößert werden. Dies zu beweisen, wäre Aufgabe einer internationalen Forschungsarbeit. Dadurch könnte ein Beitrag zu einem Thema geleistet werden, das Kochan in seiner Presidential Address als Vorsitzender des Weltverbands der industriellen Beziehungen folgendermaßen umrissen hat: "Even in the U.S. where the labor movement historically rejected models of representation from other countries, a growing number of labor leaders are expressing interest in exploring the relevance of works councils, board representation, and other approaches to representation in addition to the American model of collective bargaining with exclusive representation. Our task is to provide the data and evidence from international experiences to bear on these debates within national labor unions and to broaden the array of alternative approaches considered" (Kochan 1995: 7).

Literaturverzeichnis

- Abelshausen, W., (1988): Gewerkschaften zwischen Konflikt und Kooperation. In: Abelshausen, W., (Hg.): *Konflikt und Kooperation. Strategien europäischer Gewerkschaften im 20. Jahrhundert*, Klartext Essen, S. 7-13.
- Ackermann, K., (1986): A Contingency Model of HRM-Strategy. In: *Management Forum* Bd. 6: 65-83.
- Alemann v, U., (Hg.) (1981): *Neokorporatismus*. Frankfurt a. M.
- Allen, N., Meyer, J. (1990): The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. In: *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Allen, N., Meyer, J., (1993): Organizational commitment: Evidence of career stage effects?. In: *Journal of Business Research*, 26: 49-61.
- Anastassova, L., Purcell, K., (1994): *Human Resource Management in the Bulgarian Hotel Industry: From Command to Empowerment?*. Paper presented on the 4th IIRA Regional Congress, Helsinki, Finland.
- Angle, H., Perry, J., (1981): An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. In: *Administrative Science Quarterly*, 26: 1-14.
- Angle, H., Perry, J., (1986): Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates. In: *Academy of Management Journal*, 29: 31-50.
- Anthony, R., (1965): *Planning and Control Systems: A framework for analysis*, Harvard.
- Argyris, Ch., (1957): *Personality and Organization*, New York.
- Armstrong, M., (1987): Human Resource Management: a case of the emperor's new clothes?. In: *Personnel Management*, 19: 31-35.
- Armstrong, M., (1990): *A Handbook of Human Resource Management*, Kogan Press Ltd., London.
- Armstrong, M., (1992): *Human Resource Management: Strategy and Action*, Kogan Press Ltd., London.
- Arthur, D., (1987): *Managing Human Resources in small and mid-sized Companies*, AMACOM, New York.
- Aryee, S., Chay, Y., Chew, J., (1994): An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages. In: *Journal of Vocational Behavior*, 44: 1-16.
- Asher, H., (1976): *Causal Modeling*. Sage University Paper No. 3, Beverly Hills.
- Axelrod, R., (1981): The Emergence of Cooperation among Egoists. In: *American Political Science Review*, 75: 306-318.
- Axelrod, R., (1984): *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York. Deutsche Übersetzung: Die Evolution der Kooperation, R. Oldenbuourg Verlag, München 1987.
- Axelrod, R., Hamilton, W., (1981): The Evolution of Cooperation. In: *Science*, 211: 1390-1396.
- Bain, G., (1983): *Industrial Relations in Britain*, Blackwell Oxford.
- Barling, J., Phillips, M., (1993): Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. In: *Journal of Psychology*, 127: 649-656.
- Barling, J., Wade, B., Fullagar, C., (1990): Predicting employee commitment to company and union: Divergent models. In: *Journal of Occupational Psychology*, 63: 49-61.
- Barnard, Ch., (1938): *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Camb. Mass.
- Barney, J., (1986): Organisational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. In: *Academy of Management Review*, 13: 656-665.
- Beaumont, P., (1992): The US human resource management literature. In: Salaman, G., (Hg.): *Human Resource Strategy*, Sage Pub., London, S. 20-37.
- Becker, G., (1993): *Human Capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*, Univ. of Chicago Press.
- Becker, H., (1960): Notes on the Concept of Commitment. In: *American Journal of Sociology*, 66: 32-40.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D., Walton, R., (1985): *Human Resource Management, The Free Press*, London.
- Bentler, P., (1986): EQS - Ein Ansatz zur Analyse von Strukturgleichungsmodellen für nominal- bzw. nichtnominal verteilte quantitative Variablen. In: Möbus, C., Schneider, W., (Hg.): *Strukturmodelle für Längsschnittdaten und Zeitreihen*, Verlag Hans Huber, Bern, S. 27-56.

- Berghahn, V., Karsten, D., (1987): *Industrial Relations in West Germany*, Berg Publishers Limited, Oxford.
- Bergmann, J., (1991): Bemerkungen zum Begriff der betrieblichen Sozialordnung. In: Hildebrandt, E., (Hg.): *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck*, Edition Sigma Bohn, Berlin, S. 49-54.
- Beyer, H., (1993): *Interne Koordination und Partizipatives Management*, Metropolis-Verlag Marburg.
- Blalock, H., Jr. (1987): *Social Statistics*, McGraw-Hill, 7. Auflage New York.
- Blau, G., (1985): The measurement and prediction of career commitment. In: *Journal of Occupational Psychology*, 58: 277-288.
- Blau, G., (1989): Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. In: *Journal of Vocational Behavior*, 35: 88-103.
- Blau, G., Boal, K., (1987): Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. In: *Academy of Management Review*, 12: 288-300.
- Blau, P., Scott, R., (1963): *Formal Organizations: A comparative approach*. Routledge Pub. London.
- Blume, O., (1964): *Normen und Wirklichkeit einer Betriebsverfassung*, Tübingen.
- Boettcher, E., (1974): *Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft*, Tübingen.
- Bonoma, Th., (1976): Conflict, Cooperation and Trust in three Power Systems. In: *Behavioral Science*, 21: 499-514.
- Bosch, A., (1996): Die politische Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen. In: Clausen, L., (Hg.): *Gesellschaften im Umbruch*. Campus Verlag, Frankfurt/M.
- Boudreau, J., (1984): Decision Theory Contributions to HRM Research and Practice. In: *Industrial Relations*, 23: 199-217.
- Braverman, H., (1977): *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*. Frankfurt a. Main.
- Bridgford, J., Stirling, J., (1992): The European Dimension: Employee Relations in Europe. In: Towers, B., (Hg.): *The Handbook of Human Resource Management*, Blackwell Business, Oxford, S. 67-83.
- Briefs, G., (1934): *Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie*, Stuttgart.
- Briefs, G., (1935): Probleme der sozialen Werkspolitik. In: *Schriften des Vereins für Sozialpolitik*, 181, Duncker & Humblot, München.
- Brooke, P., Price, J., (1989): The determinants of employee absenteeism: An empirical test of a causal model. In: *Journal of Occupational Psychology*, 62: 1-19.
- Brooks, J., Seers, A., (1991): Predictors of organizational commitment: Variations across career stages. In: *Journal of Vocational Behavior*, 38: 53-64.
- Buchanan, B., (1974): Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. In: *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-546.
- Caplan, E., Landekick, S., (1974): *Human Resource Accounting: Past, Present and Future*, New York.
- Chandler, A., (1980): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press, 11. Aufl. Cambridge.
- Clegg, H., (1990): *The Oxford School of Industrial Relations*, Warwick Papers in Industrial Relations, Nr. 31, Coventry.
- Cohen, A., (1991): Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. In: *Journal of Occupational Psychology*, 64: 253-268.
- Cohen, A., (1993a): Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. In: *Basic and Applied Social Psychology*, 14: 143-159.
- Cohen, A., (1993b): Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. In: *Academy of Management Journal*, 36: 1140-1157.
- Cole, G., (1964): Co-operation (economics). In: Kolb, W., Gould, J., (Hg.): *Dictionary of the social sciences*, London 1964, S. 139-140.
- Colman, A., (1982): *Game Theory and Experimental Games*. The Study of Strategic Interaction, Pergamon Press Oxford.
- Conrad, P., (1991): Human Resource Management - eine "lohnende" Entwicklungsperspektive? In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 5: 411-445.

- Cook, J., Wall, T., (1980): New Work Attitude Measures of Trust, Organisational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. In: *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.
- Coopey, J., Hartley, J., (1991): Reconsidering the case of organisational commitment. In: *Human Resource Management Journal*, 1: 18-31.
- Coser, L., (1965): *Theorien sozialer Konflikte*, Neuwied.
- Crouch, C., (1983): Die Regulierung der Arbeitsbeziehungen. In: Windolf, P., (Hg.): *Gewerkschaften in Großbritannien*, Frankfurt am Main, S. 65-82.
- Dahrendorf, R., (1959a): *Class and Class Conflict in Industrial Society*, Stanford University Press.
- Dahrendorf, R., (1959b): *Sozialstruktur des Betriebes*, Th. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Dahrendorf, R., (1965): *Gesellschaft und Demokratie in Deutschland*, München.
- Dahrendorf, R., (1967): *Industrie- und Betriebssoziologie*, Sammlung Götschen Bd. 103, Walter de Gruyter, Berlin.
- Dahrendorf, R., (1979): Zu einer Theorie des sozialen Konflikts, in Zapf, W., (Hg.): *Theorien des sozialen Wandels*, Königstein/Ts.
- Dawson, C., (1989): The moving frontiers of personnel management: human resource management or human resource accounting. In: *Personnel Review*, 18: 3-12.
- Deutsch, M., (1949a): A Theory of cooperation and competition. In: *Human Relations* 11: 129-152.
- Deutsch, M., (1949b): An experimental study of effects of cooperation and competition upon group process. In: *Human Relations* 11: 199-231.
- Deutsch, M., (1962): Cooperation and trust: Some theoretical notes. In: Jones, M., (Hg.): *Nebraska symposium on motivation*, Lincoln 1962, S. 275-319.
- Deutsch, M., (1976): Konfliktregelung. Konstruktive und destruktive Prozesse, München.
- Deutsch, M., (1982): Fünfzig Jahre Konfliktforschung. In: Grunwald, W., Lilje, H.-G., (Hg.): *Kooperation und Konkurrenz in Organisationen*, Verlag Paul Haupt Bern, S. 15-49.
- Deutschmann, Ch., (1987): Der "Betriebsclan". In: *Soziale Welt*, 38: 133-147.
- Deutschmann, Ch., (1988): Was erklärt die Transaktionskostenanalyse? Einige soziologische Bemerkungen zur Unterscheidung von "Institution" und "Organisation". In: Schmid, G., Deutschmann, Ch., Grabher, G., (Hg.): *Die neue institutionelle Ökonomie. Kommentare aus politologischer, soziologischer und historischer Perspektive institutioneller Arbeitsmarkttheorie*, Discussion Paper FS I 88 - 14 Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 1988, S. 55-66.
- Deutschmann, Ch., (1989): Der "Clan" als Unternehmensmodell der Zukunft?. In: *Leviathan*, 17: 84-107.
- Devanna, M., Fombrun, C., Tichy, N., (1981): Human Resource Management: a strategic approach. In: *Organizational Dynamics*, S. 51-67.
- Dichmann, W., (1992): *Kollektive Interessenvertretung, Recht und ökonomische Effizienz*. Haufe Verlag, Freiburg i. Br.
- Dierkes, M., (1988): Unternehmenskultur und Unternehmensführung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, 58: 554-575.
- Drucker, P., (1955): *The Practice of Management*, Heinemann.
- Dunlop, J., (1958): *Industrial Relations System*. Harvard Business School Press. 1993.
- Durkheim, E., (1992): *Über soziale Arbeitsteilung*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. Main.
- Dyer, L., (1984): Studying Human Resource Strategy: An Approach and an Agenda. In: *Industrial Relations*, 23: 156-169.
- Edwards, P., (1986): *Conflict at Work*, Oxford.
- Edwards, P., (1990): The Politics of Conflict and Consent: How the Labor Contract Really Works. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 13: 41-61.
- Edwards, P., (1991): Konflikt und Konsens. Die Organisation der betrieblichen industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W., (Hg.): *Konfliktpartnerschaft*, München und Mering, S. 31-62.
- Endruweit, G., (1985): *Handbuch der Arbeitsbeziehungen*, Walter de Gruyter, Berlin.
- England, W., (1967): Personal value systems of american managers. In: *Academy of Management Journal*, 10: 53-68.

- Epstein, C., (1984): Paradigms and Politics: Continuities in the Functions of Social Conflict. In: Powell, W., Robbins, R., (Hg.): *Conflict and Consensus. A Festschrift in Honor of Lewis A. Coser*, The Free Press, New York, S. 287-302.
- Esser, W., (1975): *Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen*, Stuttgart.
- Etzioni, A., (1961): *A comparative analysis of complex organization*, The Free Press, New York.
- Evans, P., (1986): The Context of Strategic Human Resource Management Policy in Complex Firms. In: *Management Forum* Bd. 6, S. 105-117.
- Fahrmeir, L., Hamerle, A., (1984): *Multivariate statistische Verfahren*, Walter de Gruyter Verlag, Berlin.
- Farnham, D., (1988): Personnel Managers or Human Resources Managers. In: *Sundridge Park Management Review*, S. 26-38.
- Farnham, D., Pimlott, J., (1990): *Understanding Industrial Relations*, Cassel Ltd., Oxford.
- Feger, H., (1972): Gruppensolidarität und Konflikt. In: Graumann, C., (Hg.): *Handbuch der Psychologie*, Bd. 7/2, S. 1594f.
- Feger, H., (1979): Kooperation und Wettbewerb. In: Heigl-Evers, A., (Hg.): *Psychologie des 20. Jahrhunderts*, Bd. VIII, Zürich, S. 290-303.
- Fischer, St., Hedrich, M., (1995): Human Resource Management und Industrielle Beziehungen. Sammelrezension. In: *Industrielle Beziehungen*, 2: 473-487.
- Fischer, St., Weitbrecht, H., (1995): Individualism and Collectivism: Two Dimensions of Human Resource Management and Industrial Relations. The Case of Germany. In: *Industrielle Beziehungen*, 2: 367-394.
- Flanders, A., (1968): *Konflikt und Kooperation*, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt.
- Flanders, A., (1970): *Management and Unions*. The Theory and Reform of Industrial Relations. London.
- Fletcher, C., (1991): Candidates' reactions to assessment centres and their outcomes : A longitudinal study. In: *Journal of Occupational Psychology*, 64: 117-127.
- Fombrun, C., Tichy, N., Devanna, M., (1984): *Strategic Human Resource Management*, New York.
- Foulkes, F., (1981): How top nonunion companies manage employees. In: *Harvard Business Review*, 59: 90-96.
- Fowler, A., (1987): When chief executives discover HRM. In: *Personnel Management*, 19: 3.
- Fox, A., (1966): *Industrial Sociology and Industrial Relations*, Research Paper No.3, HMSO, London.
- Fox, A., (1973): Industrial Relations: A Social Critique of Pluralist Ideology. In: Child, J., (Hg.): *Man and Organization*, Allen and Unwin, London.
- Fox, A., (1974): *Beyond Contract: Work, power and trust relations*, Faber London, S. 297-313.
- Fullagar, C., Barling, J., (1991): Predictors and outcomes of different patterns of organizational and union loyalty. In: *Journal of Occupational Psychology*, 64: 129-143.
- Fullagar, C., Barling, J., Christie, P., (1991): Dual commitment in aggressive and protective unions. In: *Applied Psychology-An International Review*, 40: 93-104.
- Fürstenberg, F., (1958): Der Betriebsrat-Strukturanalyse einer Grenzsituation. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 10: 418-429.
- Garbarino, J., (1984): Unionism without unions: The new Industrial Relations. In: *Industrial Relations*, 23: 40-51.
- Geiger, Th., (1949): *Die Klassengesellschaft im Schmelztiegel*, Köln-Hagen.
- Glasl, F., (1980): *Konfliktmanagement*, Bern.
- Golembiewski, R., McConkie, M., (1975): The centrality of interpersonal trust in group processes. In: Cooper, C., (Hg.): *Theories of group processes*, London, S. 131-185.
- Gordon, M., Philpot, J., Burt, R., Thompson, C., Spiller, W., (1980): Commitment to the union: development of a measure and an examination of its correlates. In: *Journal of Applied Psychology*, 65: 479-499.
- Goss, D., (1994): *Principles of Human Resource Management*, Routledge, London.
- Gouldner, A., (1958a): Cosmopolitans and locals: towards an analysis of latent social roles-I. In: *Administrative Science Quarterly*, 2: 281-306.
- Gouldner, A., (1958b): Cosmopolitans and locals: towards an analysis of latent social roles-II. In: *Administrative Science Quarterly*, 2: 444-480.

- Graham, H., (1990): *Human Resources Management*, M&E Handbooks London.
- Gregersen, H., (1993): Multiple commitments at work and extrarole behavior during three stages of organizational tenure. In: *Journal of Business Research*, 26: 31-47.
- Grenier, G., (1988): *Inhuman Relations: Quality Circles and Anti-Unionism in American Industry*, University Press, Philadelphia.
- Griffin, R., Bateman, T., (1986): Dissatisfaction and Organizational Commitment. In: Cooper, C., Robertson, T., (Hg.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Grochla, E., (1972): Die Kooperation von Unternehmungen aus organisationstheoretischer Sicht. In: Boettcher, E., (Hg.): *Theorie und Praxis der Kooperation*, Tübingen, S. 1-18.
- Grossack, M., (1954): Some effects of cooperation and competition upon small group behavior. In: *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 58: 341-348.
- Grunwald, W., (1982): Konflikt-Konkurrenz-Kooperation: Eine theoretisch-empirische Konzeptanalyse. In: Grunwald, W., Lilge, H.-G., (Hg.): *Kooperation und Konkurrenz in Organisationen*, Verlag Paul Haupt Bern, S. 50-95.
- Guest, D., (1987): Human Resource Management and Industrial Relations. In: *Journal of Management Studies*, 24: 503-521.
- Guest, D., (1988): Line Managers Should Be Given Human Resource Responsibility. In: *Personnel Management*, 20: 5f.
- Guest, D., (1989a): Human Resource Management: its implications for industrial relations and trade unions. In: Storey, J., (Hg.): *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London 1989, S. 41-55.
- Guest, D., (1989b): Personnel and HRM - Can You Tell the Difference ?. In: *Personnel Management*, 21: 48-51.
- Guest, D., (1990) Human Resource Management an the American Dream. In: *Journal of Management Studies*, 27: 377-397.
- Guest, D., (1992): Human Resource Management in the United Kingdom. In: Towers, B., (Hg.): *The Handbook of Human Resource Management*, Blackwell Business, Oxford, S. 3-26.
- Guest, D., (1995): Human Resource Management, trade unions and industrial relations. In: Sorey, J., (Hg.): *Human Resource Management*. A Critical Text, Routledge London.
- Guest, D., Dewe, P., (1991): Company or Trade Union: Which Wins Workers Allegiance? A Study of Commitment in the UK Electronics Industry. In: *British Journal of Industrial Relations*, 29: 75-96.
- Guest, D., Peccei, R., (1994): The Nature and Causes of Effective Human Resource Management. In: *British Journal of Industrial Relations*, 32: 219-242.
- Gunnigle, P., Brewster, Ch., Morley, M., (1994): European industrial relations: change and continuity. In: Brewster, Ch., Hegewisch, A., (Hg.): *Policy and Practice in European Human Resource Management*, Routledge London, S. 139-153.
- Hammond, L., Goldman, M., (1961): Competition and non-competition and its relationship to individual and group productivity. In: *Sociometry*, 24: 46-60.
- Handy, C., (1989): *The Age of Unreason*, Business Books, Glasgow.
- Hartley, J., Kelly, J., (1986): Psychology and Industrial Relations: From Conflict to Cooperation?. In: *Journal of Occupational Psychology*, 59: 161-176.
- Hartmann, H., (1968): *Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation*, Frankfurt am Main.
- Hendry, C., Pettigrew, A., (1986): The Practice of Strategic Human Resource Management. In: *Personnel Review*, 15: 3-8.
- Hendry, C., Pettigrew, A., (1990): Human Resource Management: an agenda for the 1990s. In: *International Human Resource Management Journal*, 1: 17-43.
- Hendry, Ch., (1994): Personnel and HR Management in Britain. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 8: 208-238.
- Herzberg, F., (1968): *Work and the nature of man*. London.
- Hildebrandt, E., (1991a): Einleitung. In: Hildebrandt, E., (Hg.): *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck*, Edition Sigma Bohn, Berlin, S. 7-17.
- Hildebrandt, E., (1991b): Die betriebliche Sozialverfassung als Voraussetzung und Resultat systemischer Rationalisierung. In: Hildebrandt, E., (Hg.): *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck*, Edition Sigma Bohn, Berlin, S. 98-113.

- Hildebrandt, E., Seltz, R., (1989): *Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle?*, Ed. Sigma, Berlin.
- Hoffmann, R., (1968): *Rechtsfortschritt durch gewerkschaftliche Gegenmacht*, Frankfurt am Main.
- Hoffmann, R., Jacobi, O., Keller, B., Weiss, M., (Hg.) (1995): *German Industrial Relations under the Impact of Structural Change, Unification and European Integration*, Graue Reihe der Hans Böckler Stiftung.
- Horwitz, F., (1990): HRM: An Ideological Perspective. In: *Personnel Review*, 19: 22.
- Hrebiniak, L., Alutto, J., (1972): Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. In: *Administrative Science Quarterly*, 17: 555-572.
- Iles, P., Maybe, C., Robertson, I., (1990): HRM Possibilities and Employee Commitment: Possibilities, Pitfalls and Paradoxes. In: *British Journal of Management*, 1: 147-157.
- Jacobi, O., Keller, B., Müller-Jentsch, W., (1992): Germany: Codetermination the Future. In: Ferner, A., Hyman, R., (Hg.): *Industrial Relations in the New Europe*, Blackwell Publishers, Oxford, S. 218-269.
- Janis, I., (1973): *Victims of Group think: A psychological study of foreign discussion and fiasco's*. Houghton Mifflin, Boston.
- Johnson, W., Jones-Johnson, G., (1992): Differential predictors of union and company commitment: Parallel and divergent models. In: *Psychology-A Journal of Human Behavior*, 29: 1-12.
- Johnston, G., Snizek, W., (1991): Combining head and heart in complex organizations: A test of Etzioni's dual compliance structure hypothesis. In: *Human Relations*, 44: 1255-1272.
- Jöreskog, (1982): The LISREL Approach to Causal Model-Building in the Social Sciences. In: Jöreskog, K., Wold, H., (Hg.): *Systems under indirect observation. Causality-Structure-Prediction*, North Holland, Amsterdam, S. 81-100.
- Jost, W., (1932): *Das Sozialleben des industriellen Betriebs*, Berlin.
- Kalleberg, A., Reve, T., (1992): Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations. In: *Human Relations*, 45: 1103-1132.
- Kao, H., Sek-Hong, N., (1993): Organisational commitment: From trust to altruism at work. In: *Psychology and Developing Societies*, 5: 43-60.
- Keenoy, T., (1990): HRM: A Case of the Wolf in Sheep's Clothing. In: *Personnel Review*, 19: 3-10.
- Keenoy, T., (1991): The Roots of Metaphor in the Old and the New Industrial Relations. In: *British Journal of Industrial Relations*, 29: 313-328.
- Kelley, H., (1967): Attribution theory in social psychology. Levine, D., (Hg.): *Nebraska symposium on motivation*, Lincoln, S. 192-238.
- Kelley, H., Stahelski, A., (1970): Social interaction basis of cooperators' and competitors' beliefs about others. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 16: 66-91.
- Kern, H., Schumann, M., (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung?*. Rationalisierung in der industriellen Produktion. Verlag C.H. Beck, München.
- Kerr, C., (1954): Industrial Conflict and its Mediation. In: *American Journal of Sociology*, 60: 230-245.
- Kinnie, N., (1985): Changing management strategies in industrial relations. In: *Industrial Relations Journal*, 16: 17-24.
- Kliemt, H., (1986): *Antagonistische Kooperation*, Freiburg.
- Kochan, Th., (1981): An American Perspective on the Integration of the Behavioral Sciences into Industrial Relations. In: Thomson, A., Warner, M., (Hg.): *The Behavioral Sciences and Industrial Relations*, Gower Pub., Aldershot.
- Kochan, Th., (1995): *Launching a Renaissance in International Industrial Relations Research*. In: Presidential Address, Rapporteur's Reports and Invited Paper Abstracts, IIRA 10th World Congress, Washington.
- Kochan, Th., Barocci, T., (1985): *Human Resource Management and Industrial Relations*, Little Brown, Boston Mass.
- Kochan, Th., Dyer, L., (1994): Managing Transformational Change: The Role of Human Resource Professionals. In: Niland, J., Lansbury, R., Verevis, Ch., (Hg.): *The Future of Industrial Relations*, Sage Pub. London, S. 219-238.

- Kochan, Th., Katz, H., McKersie, R., (1986): *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books Inc., New York.
- Kochan, Th., McKersie, R., Cappelli, P., (1984): : Strategic Choice and Industrial Relations Theory. In: *Industrial Relations*, 23: 16-39.
- Kotthoff, H., (1981): *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft*, Campus Verlag Frankfurt am Main.
- Kotthoff, H., (1985): Kann die Industriesoziologie die betriebliche Sozialordnung ignorieren? Referat für die Herbsttagung der Sektion Industrie- und Betriebssoziologie, Saarbrücken.
- Kotthoff, H., (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*, Rainer Hampp Verlag, München und Mering.
- Kotthoff, H., Reindl, J., (1990): *Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*, Göttingen.
- Kotthoff, H., Reindl., (1991): Sozialordnung und Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrieben. In: Hildebrandt, E., (Hg.): *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck*, Edition Sigma Bohn, Berlin, S. 114-129.
- Koubek, J., Brewster, Ch., (1994): *Human Resource Management in Turbulent Times: HRM in The Czech Republic*. Paper presented on the 4th IIRA Regional Congress, Helsinki, Finland.
- Krell, G., (1988): Organisationskultur - Renaissance der Betriebsgemeinschaft? In: Dülfer, E., (Hg.): *Organisationskultur*, Wiesbaden, S. 113-126.
- Landwehrmann, F., (1976): Kooperation. In: Ritter, J., Gründer, K., (Hg.): *Historisches Wörterbuch der Philosophie*, Bd. 4, S. 1091.
- Lecher, W., (1987): Deregulierung der Arbeitsbeziehungen. In: *Soziale Welt*, 28: 148-165.
- Lee, T., Mitchell, T., (1991): The unfolding effects of organizational commitment and anticipated job satisfaction on voluntary employee turnover. In: *Motivation and Emotion*, 15: 99-121.
- Lee, T., (1988): How job dissatisfaction leads to employee turnover. In: *Journal of Business and Psychology*, 2: 263-271.
- Legge, K., (1989): HRM: a critical analysis. In: Storey, J., (Hg.): *New perspectives on HRM*, London, S. 19-40.
- Legge, K., (1995): *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. Macmillan Business Press Ltd., London.
- Liebel, H., Oechsler, W., (1994): *Handbuch Human Resource Management*, Gabler Wirtschaftsverlag, Wiesbaden.
- Likert, R., (1961): *New Patterns of Management*, New York 1961. Deutsche Übersetzung Likert, R.: *Neue Ansätze der Unternehmensführung*, Verlag Paul Haupt, Bern 1972.
- Likert, R., (1967): *The human Organization*, New York.
- Lincoln, J., Kalleberg, A., (1990): *Culture, Control and Commitment*. Cambridge Univ. Press. Cambridge.
- Mabey, C., (1984): Managing graduate entry. In: *Journal of General Management*, 10: 67-79.
- Mabey, C., (1986): *Graduates into Industry*, Gower, Aldershot.
- Mackay, L., Torrington, D., (1986): *The Changing Nature of Personnel management*, Institute of Personnel management, London.
- Mahnkopf, B., (1987): Hegemonie und Konsens. Regulationsmuster betrieblicher Sozialbeziehungen und ihre Legitimationseffekte. In: Abromeit, H., Blanke, B., (Hg.): *Arbeitsmarkt, Arbeitsbeziehungen und Politik in den 80er Jahren* (Leviathan Sonderheft Nr. 8), Opladen, S. 253-269.
- Mahoney, Th., Deckop, J., (1986): Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management. In: *Journal of Management*, 12: 223-241.
- March, J., Olson, J., (1989): *Rediscovering Institutions*. New York.
- Marchington, M., (1982): *Managing Industrial Relations*, McGraw Hill, Maidenhead, S. 38-47.
- Marchington, M., (1990): Conclusions: Employee Relations and Management Strategy. In: *Employee Relations*, 12: 22-24.
- Marchington, M., Parker, P., (1990): *Changing Patterns of Employee Relations*, Simon & Schuster International Group, Worcester 1990.
- Marr, R., (1986): Strategisches Personalmanagement des Kaisers neue Kleider?. In: *Management Forum*, Bd. 6, S. 13-23.

- Marr, R., (Hg.) (1991): *Euro-strategisches Personalmanagement*, Bd. 2, R. Hampp Verlag, München.
- Marsden, D., (1980): Shop Stewards in Great Britain, West Germany and France. In: *Employee Relations*, 2: 2-5.
- Marsh, R., Mannari, H., (1977): Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study. In: *Administrative Science Quarterly*, 22: 57-75.
- Martin, P., Nicholls, J., (1987): *Creating a Committed Workforce*, London.
- Maslow, A., (1954): *Motivation and Personality*, New York.
- McFarlin, D., Sweeney, P., (1992): Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. In: *Academy of Management Journal*, 35: 626-637.
- McGregor, D., (1960): *The human side of enterprise*, McGraw-Hill.
- McLoughlin, Gourlay (1992): Enterprise without unions. In: *Journal of Management Studies*, 25: 669-689.
- McLoughlin, Gourlay (1994): *Enterprise without Unions*. Open Univ. Press, Phil.
- Mellor, S., Mathieu, J., Swim, J., (1994): Cross-level analysis of the influence of local union structure on women's and men's union commitment. In: *Journal of Applied Psychology*, 79: 203-210.
- Merton, R., (1961): Patterns of Influence: Local and Cosmopolitan. In: Ders.: *Social Theory and Social Structure*, The Free Press, Glencoe, Illinois, S. 387-420.
- Meyer, J., Allen, N., (1988): Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. In: *Journal of Occupational Psychology*, 61: 195-209.
- Meyer, J., Pannover, S., Gellatly, I., Goffin, R., Jackson, D., (1989): Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. In: *Journal of Applied Psychology*, 74: 152-156.
- Miles, R., (1965): Human Relations or Human Resources?. In: *Harvard Business Review*, 4: 148-163.
- Miles, R., (1975): *Theories of Management*, New York.
- Miller, L., Hamblin, R., (1963): Interdependence, differential rewarding and productivity. In: *American Sociological Review* 28: 768-778.
- Miller, P., (1987): Strategic industrial relations and human resource management - distinction, definition and recognition. In: *Journal of Management Studies*, 24: 347-361.
- Miller, P., (1992): Integrating Strategy and Human Resource Management. In: Towers, B., (Hg.): *The Handbook of Human Resource Management*, Blackwell Business, Oxford, S. 147-166.
- Minssen, H., (1990): Kontrolle und Konsens. Anmerkungen zu einem vernachlässigten Thema der Industriesoziologie. In: *Soziale Welt*, 41: 365-382.
- Moran, M., (1983): Die Ursprünge des Industrial Relations Act. In: Windolf, P., (Hg.): *Gewerkschaften in Großbritannien*, Campus Verlag, Frankfurt a.M., S. 259-284.
- Morris, J., Sherman, J., (1981): Generalizability of an organizational commitment model. In: *Academy of Management Journal*, 24: 512-526.
- Morrow, P., (1983): Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. In: *Academy of Management Review*, 8: 486-500.
- Morrow, P., Goetz, J., (1988): Professionalism as a form of work commitment. In: *Journal of Vocational Behavior*, 33: 92-111.
- Morrow, P., Wirth, R., (1989): Work commitment among salaried professionals. In: *Journal of Vocational Behavior*, 34: 40-56.
- Morton, D., (1972): *Spieltheorie für Nichtmathematiker*, Oldenbourg Verlag.
- Mowday, R., Porter, L., Steers, R., (1982): *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York.
- Mowday, R., Steers, R., Porter, L., (1979): The measurement of organizational commitment. In: *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Mückenberger, U., (1975): Betriebsverfassung und basisorientierte Betriebspolitik. In: Duhm, R., (Hg.): *Krise und Gegenwehr*, Berlin, S. 128-159.
- Müller-Jentsch, W., (1986): *Soziologie der industriellen Beziehungen*, Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- Müller-Jentsch, W., (1991a): Productive Forces and Industrial Citizenship: An Evolutionary Perspective on Labor Relations. In: *Economic and Industrial Democracy*, London, 12: 439-467.

- Müller-Jentsch, W., (1991b): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, Verlag R. Hampp, München.
- Müller-Jentsch, W., (1995): Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. In: *Industrielle Beziehungen*, 2: 11-24.
- Müller-Jentsch, W., (1996): Theorien der industriellen Beziehungen. Unveröffentlichtes Manuskript, Bochum.
- Nash, J., (1950): The Bargaining Problem. In: *Econometrica*, 18: 155-162.
- Nash, J., (1953): Two-Person cooperative Games. In: *Econometrica*, 21: 128-140.
- Naumann, E., (1993): Antecedents and consequences of satisfaction and commitment among expatriate managers. In: *Group and Organization Management*, 18: 153-187.
- Neuberger, O., Kompa, A., (1993): *Wir, die Firma*. Der Kult um die Unternehmenskultur. Wilhelm Heyne Verlag, München.
- Neumann, D., (1990): Tarif- und Betriebsautonomie. In: *Recht der Arbeit*, 43: 257-261.
- Nicholson, M., (1973): *Konfliktanalyse*, Bertelsmann Universitätsverlag.
- Nicklich, H., (1932): *Die Betriebsgemeinschaft*, Stuttgart.
- Nohlen, D., (1987): *Pipers Wörterbuch zur Politik* Bd. 1, Piper Verlag, München.
- Noon, M., (1989): Human Resource Management in Practice: A Case Study Analysis at Company Level. In: *Personnel Review*, 18: 15-23.
- O'Reilly, C., Anderson, J., (1982): Personnel/Human Resource Management in the United States: some evidence of change. In: *Journal of Irish Business and Administrative Research*, 4: 3-12.
- O'Reilly, C., Caldwell, D., (1980): Job Choice: the impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. In: *Journal of Applied Psychology*, 65: 559-565.
- O'Reilly, C., (1991): Corporations, Control and commitment. In: Steers, R., Porter, L., (Hg.): *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Odiome, G., (1985): *Strategic Management of Human Resources*, Jossey-Bass Pub., San Francisco.
- Oechsler, W., (1992): Personalwirtschaft: Ökonomie in ihren sozialen Schranken. In: *Die Betriebswirtschaft*, 52: 276.
- Ogilvie, J. R., (1986): The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Organizational Commitment. In: *Group and Organizational Studies*, 11: 335-359.
- Olian, J., Rynes, S., (1984): Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy. In: *Industrial Relations*, 23: 170-183.
- Oliver, N., (1990): Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. In: *Journal of Occupational Psychology*, 63: 19-32.
- Opp, K.-D., (1987): Marktstrukturen, soziale Strukturen und Kooperation im Markt. In: Heinemann, K., (Hg.): *Soziologie wirtschaftlichen Handelns*. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Westdeutscher Verlag Opladen, S. 280-299.
- Ortmann, G., (1988): Macht, Spiel Konsens. In: Küpper, W., Ortmann, G., (Hg.): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 13-26.
- Osterloh, M., (1993): Unternehmensethik und ökonomische Theorie. In: Müller-Jentsch, W., (Hg.): *Konfliktpartnerschaft*, München und Mering, S. 83-106.
- Ott, A., (1983): *Die Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg*, Landeszentrale für politische Bildung, Stuttgart.
- Ouchi, W., (1980): Markets, Bureaucracies and Clans. In: *Administrative Science Quarterly*, 25: 129-141.
- Ouchi, W., (1981): *Theory Z*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Massachusetts.
- Pascale, R., Athos, G., (1981): *The art of Japanese management*, Simon and Schuster.
- Penley, L., Gould, S., (1988): Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. In: *Journal of Organizational Behavior*, 9: 43-59.
- Perline, M., Sexton, E., (1994): *Personnel Administration or Human Resource Management: What's in a Name? - A Lesson from the USA* Paper presented on the 4th IIRA European Regional Congress, Helsinki Finland.
- Peters, Th., Waterman, R., (1990): *In Search of Excellence*, New York 1982. Deutsche Übersetzung Peters, Th., Waterman, R.,: *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*, mgv Verlag, München.
- Piore, M., (1995): *Beyond Individualism*. Harvard University Press, Cambridge Mass.

- Popitz, H., Bahrdt, H., Jüres, E., Kesting, H., (1957): *Technik und Industriearbeit*, J.C.B. Mohr Tübingen.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P., (1974): Organisational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. In: *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Porter, M., (1985): *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Pries, L., Schmidt, R., Trinczek, R., (1990): *Entwicklungspfade von Industriearbeit*, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Purcell, J., (1983): The management of Industrial Relations in the modern corporation: agenda for research. In: *British Journal of Industrial Relations*, 21: 1-16.
- Purcell, J., (1984): *Good Industrial Relations - Theory and Practice*, Macmillan Ltd., London.
- Purcell, J., (1987): Mapping Management Styles in Employee Relations. In: *Journal of Management Studies*, 24: 533-548.
- Purcell, J., (1989): The Impact of Corporate Strategy on Human Resource Management. In: Storey, J., (Hg.): *New perspectives on HRM*, London, S. 67-91.
- Purcell, J., (1994): Human Resources Management: Implications for Teaching, Theory, Research and Practice in Industrial Relations. In: Niland, J., Lansbury, R., Verevis, Ch., (Hg.): *The Future of Industrial Relations*, Sage Pub. London, S. 203-218.
- Purcell, J., Ahlstrand, B., (1988): Employee Relations Strategy in the multi-divisional company. In: *Personnel Review*, 17: 3-11.
- Purcell, J., Ahlstrand, B., (1989): Corporate Strategy and the Management of Employee Relations in the multi-divisional Company. In: *British Journal of Industrial Relations*, 27: 396-417.
- Purcell, J., Ahlstrand, B., (1994): *Human Resource Management in the multi-Divisional Company*, Oxford University Press.
- Purcell, J., Sisson, K., (1983): Strategies and Practice in the Management of Industrial Relations. In: Bain, G., (Hg.): *Industrial Relations in Britain: Past Trends and Future Prospects*, Blackwell Ltd., Oxford, S. 95-120.
- Purcell, J., Undy, R., (1986): Research into the Management of Employee Relations. In: *Employee Relations*, 8: 15-22.
- Raich, S., (1990): Quality Circles sind ein Führungsinstrument. In: *io Management Zeitschrift*, 60: 53-56.
- Ramsay, H., (1992): Commitment and Involvement. In: Towers, B., (Hg.): *The Handbook of Human Resource Management, Blackwell Business*, Oxford, S. 208-237.
- Randall, D., (1987): Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. In: *Academy of Management Review*, 12: 460-471.
- Rapoport, A., (1982): Konflikt und Kooperation im Lichte der Entscheidungstheorie. In: Grunwald, W., Lilje, H.-G., (Hg.): *Kooperation und Konkurrenz in Organisationen*, Verlag Paul Haupt Bern, S. 125-142.
- Rapoport, A., Chammah, A., (1965): *Prisoner's Dilemma*. University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Raven, B., Eachus, T., (1963): Cooperation and competition in means-interdependent triads. In: *Journal of Abnormal & Social Psychology* 67: 307-316.
- Reber, G., (1982): Individuelle Voraussetzungen von Kooperation und Konflikt. In: Grunwald, W., Lilje, H.-G., (Hg.): *Kooperation und Konkurrenz in Organisationen*, Verlag Paul Haupt Bern, S. 108-124.
- Regini, M., (1994): Human Resource Management and Industrial Relations in European Companies. In: Niland, J., Lansbury, R., Verevis, Ch., (Hg.): *The Future of Industrial Relations*, Sage Pub., London, S. 256-269.
- Reichers, A., (1985): A Review and Reconceptualisation of Organizational Commitment. In: *Academy of Management Review*, 10: 465-476.
- Reilly, N., Orsak, Ch., (1991): A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. In: *Journal of Vocational Behavior*, 39: 311-330.
- Robertson, I., Iles, P., Gratton, L., Sharpley, D., (1991): The impact of personnel selection and assessment methods on candidates. In: *Human Relations*, 44: 963-982.
- Robertson, I., Iles, P., Gratton, L., Sharpley, D., (1992): The impact of personnel selection and assessment methods on candidates: Erratum. In: *Human Relations*, 45: 221-222.

- Roche, W., (1991): Trust dynamics and organizational integration: the micro-sociology of Alan Fox. In: *British Journal of Sociology*, 42: 95-111.
- Romzek, B., (1989): Personnel consequences of employee commitment. In: *Academy of Management Journal*, 32: 649-661.
- Rosenstiel von, L., Stengel, M., (1987): *Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen*. Bern.
- Sadowski, D., (1991): Selbstbindung: eine strategische Option in den Arbeitsbeziehungen?. In: Semlinger, K., (Hg.): *Flexibilisierung des Arbeitsmarktes: Interessen, Wirkungen, Perspektiven*. Frankfurt am Main, New York, S. 93-110.
- Sadowski, D., Jacobi, O., (1991): *Employers' Associations in Europe: Policy and Organization*, Nomos Verlag Baden-Baden.
- Salancik, G. R., (1977): Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In: Staw, B. M. Salancik, G. R. (Hg.): *New Directions in Organizational Behavior*, St. Clair Press, Chicago.
- Salancik, G. R., (1982): Commitment is too Easy. In: Tushman, M. L., Moore, W. L., (Hg.): *Readings in the Management of Innovation*, Pitman Pub., London.
- Schein, E., (1969): *Process Consultation: Its Role in Organization Development*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Schein, E., (1987): *The Art of Managing Human Resources*, Oxford University Press, Oxford.
- Schienstock, G., (1982): *Industrielle Arbeitsbeziehungen: Eine vergleichende Analyse theoretischer Konzepte in der "Industrial Relations" Forschung*. Opladen.
- Schienstock, G., Hofbauer, J., Flecker, J., (1991): Interessenkonflikte und Konsensmechanismen in der neueren Organisationssoziologie. In: Hildebrandt, E., (Hg.): *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck*, Edition Sigma Bohn, Berlin, S. 55-84.
- Schmidt, R., Trinczek, R., (1986): Erfahrungen und Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik. In: *Prokla*, 64: 85-105.
- Schmidt, R., Trinczek, R., (1989): 'Verbetrieblichung' und innerbetriebliche Austauschbeziehungen. In: Aichholzer, G., Schienstock, G., (Hg.): *Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel. Neue Konfliktlinien und Konsensstrukturen*, Berlin, S. 135-146.
- Schmidt, R., Trinczek, R., (1993): Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In: Müller-Jentsch, W., (Hg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, 2. Aufl., München et al. 1993, S. 167-200.
- Schneider, W., (1986): Strukturgleichungsmodelle der zweiten Generation: Eine Einführung. In: Möbus, C., Schneider, W., (Hg.): *Strukturmodelle für Längsschnittdaten und Zeitreihen*, Verlag Hans Huber, Bern, S. 13-26.
- Schrüfer, K., 1988: *Ökonomische Analyse individueller Arbeitsbeziehungen*. Campus Verlag, Frankfurt a. M.
- Schuler, R., (1989): Strategic Human Resource Management and Industrial Relations. In: *Human Relations*, 42: 157-184.
- Schuster, F., (1986): *The Schuster Report. The Proven Connection between People and Profits*. John Wiley & Sons, New York.
- Schütz, G., (1986): *Kleines politisches Wörterbuch*, Dietz Verlag, Berlin (Ost).
- Schwarz, P., (1979): Morphologie von Kooperationen und Verbänden, Tübingen.
- Schwenger, R., (1932): Die betriebliche Sozialpolitik im Ruhrkohlenbergbau. In: *Schriften des Vereins für Sozialpolitik*, 186/I, Duncker & Humblot, München.
- Seitenzahl, R., (1976): *Gewerkschaften zwischen Kooperation und Konflikt*, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt.
- Seltz, R., Hildebrandt, E., (1985): Produktion, Politik und Kontrolle - arbeitspolitische Varianten am Beispiel der Einführung von Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen im Maschinenbau. In: Naschold, F., (Hg.): *Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherheit*, Frankfurt am Main, S. 91-123.
- Seltz, R., Mill, U., Hildebrandt, E., (1986): *Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen*, Berlin.
- Shore, L., Martin, H., (1989): Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. In: *Human Relations*, 42: 625-638.
- Shubik, M., (1964): *Spieltheorie und Sozialwissenschaften*, S. Fischer Verlag.

- Singh, R., (1992): Human Resource Management: a Sceptical Look. In: Towers, B., (Hg.): *The Handbook of Human Resource Management, Blackwell Business, Oxford*, S. 127-146.
- Sisson, K., (1987): *The Management of collective Bargaining. An International Comparison*. Oxford 1987.
- Sisson, K., (1993): In Search of HRM. In: *British Journal of Industrial Relations*, 30: 201-210.
- Sisson, K., (1994): Personnel Management: paradigms, practice and prospects. In: Sisson, K., (Hg.): *Personnel Management* (2nd ed), Blackwell Pub., Oxford, 3-50.
- Sisson, K., Sullivan, T., (1987): Editorial: Management Strategy and Industrial Relation. In: *Journal of Management Studies*, 24: 427-432.
- Skinner, W., (1981): Managing human resources. In: *Harvard Business Review*, 61: 106-114.
- Sparrow, P., Pettigrew, A., (1988): Strategic Human Resource Management in the UK Computer Supply Industry. In: *Journal of Occupational Psychology*, 61: 25-42.
- Staber, U., Aldrich, H., (1989): Human resource strategies: some ecological cracks ?. In: *Industrial Relations Journal*, 20: 110-118.
- Stahle, W., (1988): Human Resource Management (HRM) - Eine neue Managementrichtung in den USA? In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58: 576-586.
- Stahle, W., (1989): Human Resource Management und Unternehmensstrategie. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 22: 388-396.
- Stahle, W., (1991a): Strategien des Managements im Umgang mit Personal. In: Hildebrandt, E., (Hg.): *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck*, Edition Sigma Bohn, Berlin, S. 130-144.
- Stahle, W., (1991b): *Management*. Verlag Vahlen, München.
- Stahle, W., Schirmer, F., (1990): Untere und mittlere Manager als Adressaten des Human Resource Managements (HRM). In: *Die Betriebswirtschaft*, 50: 707-720.
- Steel, R., Jennings, K., Mento, A., Hendrix, W., (1992): Effects of perceived decision-making influence on labor relations and organizational outcomes. In: *Group and Organization Management*, 17: 24-43.
- Steers, R., (1977): Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. In: *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-55.
- Storey, J., (1989): Introduction: from personnel management to human resource management. In: Storey, J., (Hg.) *New perspectives on HRM*, London, S. 1-18.
- Storey, J., (1992): *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell Business, Oxford.
- Storey, J., (1995): Human Resource Management: still marching on, or marching out? In: Storey, J., (Hg.): *Human Resource Management. A critical text*. Routledge London, S. 3-32.
- Storey, J., Sisson, K., (1990): Limits to transformation: human resource management in the British context. In: *Industrial Relations Journal*, 21: 60-65.
- Storey, J., Sisson, K., (1993): *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Open University Press, Buckingham Philadelphia.
- Strauss, G., (1992): Human Resource Management in the USA. In: Towers, B., (Hg.): *The Handbook of Human Resource Management, Blackwell Business, Oxford*, S. 27-48.
- Traxler, F., (1982): Zur Entwicklung kooperativer Arbeitsbeziehungen: Versuch einer Prozeßanalyse. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 11: 335-352.
- Terhune, K., (1970): The effects of personality in cooperation and conflict. In: Swingle, P., (Hg.) *The Structure of Conflict*, New York, S. 193-234.
- Tetrick, L., Farkas, A., (1988): A longitudinal examination of the dimensionality and stability of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). In: *Educational and Psychological Measurement*, 48: 723-735.
- Tett, R. P., Meyer, J.-P., (1993): Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. In: *Personnel Psychology*, 46: 259-293.
- Thomas, R., (1988): What is Human Resource Management?. In: *Work, Employment & Society*, 2: 392-402.
- Tichy, G., (1990): Die wissenschaftliche Aufarbeitung der Merger-Mania. Neue Erkenntnisse für die Wettbewerbspolitik. In: *Kylos*, 43: 437-471.
- Tichy, N., Fombrun, C., Devanna, M., (1982): Strategic Human Resource Management. In: *Sloan Management Review*, S. 47-61.

- Tönnies, F., (1887): *Gemeinschaft und Gesellschaft*. Grundbegriffe der einen Soziologie. Darmstadt 1963 (zuerst 1887).
- Torrington, D., (1989): Human Resource Management and the Personnel function. In: Storey, J., (Hg.): *New Perspectives on Human Resource Management*, London, S. 57-66.
- Towers, B., (1992): Introduction HRM: an overview. In: Towers, B., (Hg.): *The Handbook of Human Resource Management, Blackwell Business*, Oxford, S. XVI-XXI.
- Trinczek, R., (1989): Betriebliche Mitbestimmung als soziale Interaktion. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 18: 444-456.
- Tuorinsuo, S., (1994): *Human Resource Management Model: European Employment and Industrial Relations in Change?* Paper presented on the 4th IIRA European Regional Congress, Helsinki Finland.
- Ullmann-Margalit, E., (1978): Invisible-Hand Explanations. In: *Synthese*, 39: 263-291.
- Vanberg, V., (1983): Organisationsziele und individuelles Interesse. In: *Soziale Welt*, 34: 171-187.
- Vanberg, V., (1987): Markt, Organisation und Reziprozität. In: Heinemann, K., (Hg.): *Soziologie wirtschaftlichen Handelns*. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Westdeutscher Verlag Opladen, S. 263-279.
- Vandenberg, R., Self, R., (1993): Assessing newcomers' changing commitments to the organization during the first 6 months of work. In: *Journal of Applied Psychology*, 78: 557-568.
- Vandenberg, R., Self, R., Seo, J., (1994): A critical examination of the internalization, identification and compliance commitment measures. In: *Journal of Management*, 20: 123-140.
- Voigt, F., (1962): Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen. In: Wedding, H., (Hg.): *Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung*, Berlin, S. 309-344.
- Voss, Th., (1985): *Rationale Akteure und soziale Institutionen*. Beitrag zu einer endogenen Theorie des sozialen Tauschs. R. Oldenbourg Verlag München.
- Wächter, H., (1987): Professionalisierung im Personalbereich. In: *Die Betriebswirtschaft*, 57: 141-150.
- Wächter, H., (1992): Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management. In: Staehle, W., Conrad, P.,: *Managementforschung 2*, W. de Gruyter Verlag, Berlin, S. 313-340.
- Waddington, J., Whitson, C., (1994): *The Perspectives of Active Union Members*. Paper presented on the 4th IIRA European Regional Congress, Helsinki Finland.
- Wagner, H., (1960): *Erfahrungen mit dem Betriebsverfassungsgesetz*, Tübingen.
- Walton, R., (1985): From Control to commitment in the workplace. In: *Harvard Business Review*, 63: 77-84.
- Walton, R., (1987): *Innovating to compete: Lessons for Diffusing and Managing Change in the Workplace*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Weber, M., (1985): *Wirtschaft und Gesellschaft*. Grundrisse der verstehenden Soziologie. J.C.B. Mohr Tübingen (zuerst 1922).
- Weiss, M., (1992): *European Employment & Industrial Relations Glossary: Germany*. Office for Official Publications of the European Communities, London.
- Weitbrecht, H., (1991a): Industrial Relations in the European Environment - A Management Perspective. In: Sadowski, D., Jacobi, O., (Hg.): *Employers' Associations in Europe: Policy and Organization*, Baden-Baden, S. 175 ff.
- Weitbrecht, H., (1991b): Das Management Industrieller Beziehungen im internationalen Unternehmen. In: Marr, R., (Hg.): *Euro-strategisches Personalmanagement*, Bd. 2, R. Hampp Verlag München, S. 317-326.
- Weitbrecht, H., (1991c): Buchbesprechung von W. Müller-Jentsch: Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. In: *Management Revue*, Nr. 4, S. 404-410.
- Weitbrecht, H., (1994): Führung und kollektive Arbeitsregelungen. In: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R., (Hg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl. Stuttgart.
- Weitbrecht, H., (1995): Entwicklungstendenzen betrieblicher Arbeitsbeziehungen in Deutschland. In: Heidack, C. (Hg.): *Arbeitsstrukturen im Umbruch*, R. Hampp Verlag, München und Mering, S. 197-208.
- Weitbrecht, H., Fischer, St., (1993): Human Resource Management und industrielle Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W., (Hg.): *Profitable Ethik - effiziente Kultur Neue Sinnstiftungen durch das Management?*, R. Hampp Verlag, München und Mering, S. 179-208.

- Weitbrecht, H., Fischer, St., (1995): Cooperation and Organizational Efficiency. A Transactional Cost Analysis on HRM and Industrial Relations. Paper presented at the Seminar: Human Resource Management and Performance. Human Resource Systems-Research Unit Rotterdam, Erasmus University, 22nd September 1995.
- Weitbrecht, H., Fischer, St., Braum W., (1997): Individualism and Collectivism: A Transactional Cost Analysis on Employee and Industrial Relations Strategies. In: D'Dart, A., Turner, T.,: Collectivism and Individualism: Trends and Prospects, Oak Tree Press, Dublin, S. 59-76.
- Weltz, F., (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 28: 291-301.
- Weltz, F., Lullies, V., (1984): Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung. In: Jürgens, U., Naschold, F.,: *Arbeitspolitik*, (Leviathan Sonderheft Nr. 5), Opladen, S. 155-170.
- Wilkinson, B., Oliver, N., (1992): Human Resource Management in Japanese Manufacturing Companies in the UK and USA. In: Towers, B., (Hg.): *The Handbook of Human Resource Management*, Blackwell Business, Oxford, S. 49-66.
- Williamson, O. E., (1975): *Markets and Hierarchies*. The Free Press. New York.
- Williamson, O. E., (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. In: *American Journal of Sociology*, 87: 548-577.
- Williamson, O. E., (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press. New York. Deutsche Übersetzung: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. J.C.B. Mohr Verlag, Tübingen 1990a.
- Williamson, O. E., (1993): *The Economic Analysis of Institutions and Organizations - In General and with Respect to Country Studies*, Economics Department Working Papers, No. 133, OECD, Paris.
- Williamson, O. E., Ouchi, W., (1981): The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, and Prospects. In: Van de Ven, A., Joyce, W., (Hg.): *Perspectives on Organization Design and Behavior*, New York, S. 347-370.
- Williamson, O. E., Wachter, M.L., Harris, J.E., (1975): Understanding the employment relation: the analysis of idiosyncratic exchange. In: *The Bell Journal of Economics*, 6: 250-278.
- Wimmer, P., Neuberger, O., (1982): Das Organisationsklima im Lichte kooperativen und konkurrierenden Verhaltens. In: Grunwald, W., Lilje, H.-G., (Hg.): *Kooperation und Konkurrenz in Organisationen*, Verlag Paul Haupt Bern, S. 189-211.
- Witte, E., (1984): Die Unternehmensverfassung als Kooperationsmodell. In: Albert, H., (Hg.): *Ökonomisches Denken und soziale Ordnung*. Festschrift für Erik Boettcher, J.C.B. Mohr Tübingen, S. 261-274.
- Wittig-Berman, U., Lang, D., (1990): Organizational commitment and its outcomes: Differing effects of value commitment and continuance commitment on stress reactions, alienation and organization-serving behaviors. In: *Work and Stress*, 4: 167-177.
- Wohlgemuth, A., (1986): Human Resource Management aus unternehmungspolitischer Sicht. In: *Management Forum*, Bd. 6, S. 85-103.
- Wohlgemuth, A., (1989): *Unternehmensdiagnose in Schweizer Unternehmen: Untersuchungen zum Erfolg mit besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials*. Europäische Hochschulschriften, Bern.
- Wohlgemuth, A., (1990): Wettbewerbsvorteile schaffen durch Human Resources Management. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 42: 84-96.
- Wood, S., (1982): The study of management in British Industrial Relations. In: *Industrial Relations Journal*, 13: 51-61.
- Wrightman, L., O'Connor, J., Baker, N., (1972): *Cooperation and Competition: Readings on Mixed Motive Games*, Belmont California.
- Wunderer, R., Grunwald, W., (1980): *Führungslehre*, Bd. I, W. de Gruyter, Berlin.
- Yuen, E., (1990): Human Resource Management in High- and Medium-Technology Companies. In: *Personnel Review*, 19: 36-47.

Anhang A: Variablenkonstruktion

TABELLE I: Variablenbeschreibung der Ebenen der Arbeitsbeziehungen im Betrieb

Abhängige Variablen	
Individuelle Arbeitsbeziehungen im Betrieb	<p><i>Wie würden Sie das allgemeine Klima zwischen den Arbeitnehmern und der Geschäftsleitung in Ihrem Betrieb bezeichnen?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. sehr schlecht 2. eher schlecht 3. durchschnittlich 4. eher gut 5. sehr gut
	<p><i>Wie schätzen Sie die Identifikation der Arbeitnehmer in Ihren Betrieb?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. sehr geringe Identifikation 2. eher geringe Identifikation 3. durchschnittliche Identifikation 4. eher hohe Identifikation 5. sehr hohe Identifikation
Kollektive Arbeitsbeziehungen im Betrieb	<p><i>Wie würden Sie das Verhältnis des Managements zum Betriebsrat in Ihrem Betrieb bezeichnen?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. sehr schlecht 2. eher schlecht 3. durchschnittlich 4. eher gut 5. sehr gut
	<p><i>Wie oft kommen Vertreter des Betriebsrats und der Geschäftsleitung zu regelmäßigen Gesprächen über betriebliche Fragen zusammen?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. einmal im halben Jahr und seltener 2. einmal im viertel Jahr 3. einmal im Monat 4. zweimal im Monat 5. einmal in der Woche

TABELLE II: Variablenbeschreibung der Kontextvariablen

Unabhängige Variablen: Die strukturellen Kontextvariablen	
Niedersachsen*	Dummy rekodiert 1=Niedersachsen 0=Rest
Hamburg*	Dummy rekodiert 1=Hamburg 0=Rest
Wachstum des Jahresumsatzes	Jahresumsatz 1991/ Jahresumsatz 1989
Größe	1. - 100 Arbeitnehmer 2. 101 - 500 Arbeitnehmer 3. 501 - 1000 Arbeitnehmer 4. 1001 - 2000 Arbeitnehmer 5. 2001 - 5000 Arbeitnehmer 6. 5001 - Arbeitnehmer
Nationaler Konzern**	Dummy rekodiert 1=Nationaler Konzern 0=Rest
Internationaler Konzern**	Dummy rekodiert 1=Internationaler Konzern 0=Rest
Gewerkschaftsdichte der Betriebsräte	Angabe in Prozent
Gewerkschaftsdichte gewerblicher Arbeitnehmer	Angabe in Prozent
Gewerkschaftsdichte der angestellten Arbeitnehmer	Angabe in Prozent

* Referenzkategorie: Baden-Württemberg

** Referenzkategorie: Keine Konzernzugehörigkeit

TABELLE III/1: Variablenbeschreibung der HRM-Elemente

Unabhängige Variablen: Die 7 HRM-Elemente	
Management der Unternehmenskultur	<p><i>Gibt es in Ihrem Unternehmen eine einheitlich vorgegebene Definition der Unternehmenskultur?</i></p> <p><i>Gibt es in Ihrem Unternehmen eine bewusste Gestaltung der Unternehmenskultur?</i></p> <p><i>Besitzen Sie eine Stelle oder Projektgruppe, die sich explizit mit Unternehmenskultur beschäftigt?</i></p> <p><i>Gibt es in Ihrem Unternehmen schriftlich niedergelegte Führungsgrundsätze?</i></p> <p>1=nein 2=in Planung 3=ja</p>
Stärkung der Partizipation	<p><i>Zu welchem Zeitpunkt informieren Sie Ihre Mitarbeiter über Maßnahmen, die deren Arbeitsbedingungen verändern?</i></p> <p>1=erst bei der Umsetzung 2=vor der Entscheidung 3=nach Abschluß der Planung 4=während der Planung 5=von Anfang an</p> <p><i>Gibt es in Ihrem Unternehmen Qualitätszirkel?</i></p> <p>1=nein 2=in Planung 3=ja</p> <p><i>Wie sehr sind Ihre Mitarbeiter in die Gestaltung Ihrer Personalentwicklung eingeschlossen?</i></p> <p>1=sehr gering 2=eher gering 3=abhängig von Position 4=eher stark 5=sehr stark</p>
Personalentwicklung der Mitarbeiter	<p><i>Wird in Ihrem Unternehmen Personalentwicklung der Mitarbeiter durch Fortbildungsmaßnahmen wie Schulungen angeboten?</i></p> <p>a. Fachliche Fortbildungsmaßnahmen? b. Persönliche Fortbildungsmaßnahmen</p> <p>1=nein 2=ja, aber nur für einzelne Mitarbeitergruppen 3=ja, für die meisten Mitarbeiter</p>

TABELLE III/2: Variablenbeschreibung der HRM-Elemente

Unabhängige Variablen: Die 7 HRM-Elemente	
Personalentwicklung der Vorgesetzten	<i>In welchem zeitlichen Abstand besucht ein Vorgesetzter eine betriebsinterne Schulung über Fragen der Führung?</i> 1=nie 2=im Abstand von mehreren Jahren 3=im Abstand von zwei Jahren 4=einmal im Jahr 5=mehrmals im Jahr <i>Wird in Ihrem Unternehmen eine Personalentwicklung der Führungskräfte im Sinn von individueller Karriereplanung durchgeführt?</i> 1=nein 2=ja
Strategie	<i>Gibt es in Ihrem Unternehmen einen quantitativen Personalbedarfsplan?</i> 1=nein 2=ja, ad hoc Planung 3=ja, formalisierte Planung <i>Spielen in Ihrem Unternehmen längerfristige wirtschaftliche Planungen eine Rolle bei der Personalplanung?</i> <i>Existiert in Ihrem Unternehmen eine explizit formulierte Personalpolitik zur Unterstützung der Geschäftspolitik?</i> 1=nein 2=ja <i>Nehmen Vertreter der Personalabteilung an Strategiesitzungen Ihres Unternehmens teil?</i> 1=nein 2=ja, aber selten 3=ja, gelegentlich 4=ja, häufig 5=ja, an allen Sitzungen <i>Wann werden personelle Überlegungen bei Investitionsentscheidungen einbezogen?</i> 1=erst bei der Umsetzung 2=vor der Entscheidung 3=nach Abschluß der Planung 4=während der Planung 5=von Anfang an

TABELLE III/3: Variablenbeschreibung der HRM-Elemente

Unabhängige Variablen: Die 7 HRM-Elemente	
Kommunikation	<p><i>Gibt es in Ihrem Unternehmen Programme zur Förderung der Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten?</i></p> <p><i>Gibt es in Ihrem Unternehmen formalisierte Mitarbeitergespräche, die die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten fördern?</i></p> <p><i>Gibt es daneben auch Programme zur Förderung der Kommunikation zwischen Betriebsleitung und den Mitarbeiter, wie z.B. Info-Veranstaltungen?</i></p> <p><i>Gibt es auch Programme wie „open door“ oder „offen gesagt“?</i></p> <p>1=nein 2=in Planung 3=ja</p>
Stärkung der Linie	<p><i>Wie betrachten Sie die Kommunikation zwischen der Personalabteilung und den Vorgesetzten aus den Fachabteilungen?</i></p> <p>1=sehr schlecht 2=eher schlecht 3=durchschnittlich 4=eher gut 5=sehr gut</p> <p><i>Würden Sie sagen, daß die Vorgesetzten aus den Fachabteilungen die Beratung des Personalmanagements bezüglich Führungsfragen gerne anfordern?</i></p> <p>1=sehr selten 2=eher selten 3=teilweise 4=eher häufig 5=sehr häufig</p> <p><i>Wurden in letzter Zeit einzelne Führungsaufgaben von der Personalabteilung zur Stärkung der Personalverantwortlichkeit zurück zur den Linienvorgesetzten verlagert?</i></p> <p><i>Gibt es eine bewußte personalpolitische Linie zur Stärkung der Linienvorgesetzten?</i></p> <p>1=nein 2=in Planung 3=ja</p>

TABELLE IV: Häufigkeitsauszählung des Faktors "kollektive Arbeitsbeziehungen"

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
-1,67034	1	8	,8	,8
-1,59730	2	1,6	1,6	2,3
-1,59182	1	8	,8	3,1
-1,51878	4	3,1	3,1	6,3
-1,44026	2	1,6	1,6	7,8
-1,15753	1	8	,8	8,6
-1,12172	1	8	,8	9,4
-1,08450	3	2,3	2,3	11,7
-1,07901	1	18	,8	12,5
-1,04868	5	3,9	3,9	16,4
-,97016	5	3,9	3,9	20,3
-,89164	2	1,6	1,6	21,9
-,88607	2	1,6	1,6	23,4
-,80755	1	8	,8	24,2
-,73015	2	1,6	1,6	25,8
-,69292	1	8	,8	26,6
-,68744	1	8	,8	27,3
-,64574	1	8	,8	28,1
-,61440	5	3,9	3,9	32,0
-,57859	7	5,5	5,5	37,5
-,57169	1	8	,8	38,3
-,53588	1	8	,8	39,1
-,50007	2	1,6	1,6	40,6
-,45736	1	8	,8	41,4
-,33746	1	8	,8	42,2
-,21593	1	8	,8	43,0
-,14431	4	3,1	3,1	46,1
-,13741	1	8	,8	46,9
-,13294	1	8	,8	47,7
-,10849	4	3,1	3,1	50,8
-,10160	1	8	,8	51,6
-,09744	1	8	,8	52,3
-,08608	1	8	,8	53,1
-,06579	2	1,6	1,6	54,7
-,01304	2	1,6	1,6	56,3
,01273	1	8	,8	57,0
,05412	2	1,6	1,6	58,6
,07126	1	8	,8	59,4
,14978	1	8	,8	60,2
,21694	1	8	,8	60,9
,22282	1	18	,8	61,7
,25275	1	8	,8	62,5
,25416	1	8	,8	63,3
,28998	3	2,3	2,3	65,6
,29546	1	8	,8	66,4
,32579	2	1,6	1,6	68,0
,33268	1	8	,8	68,8
,36850	3	2,3	2,3	71,1
,60273	2	1,6	1,6	72,7
,72426	3	2,3	2,3	75,0
,76007	4	3,1	3,1	78,1
,79589	2	1,6	1,6	79,7
,80137	1	8	,8	80,5
,80278	2	1,6	1,6	82,0
,83859	3	2,3	2,3	84,4
1,15854	1	8	,8	85,2
1,16991	1	8	,8	85,9
1,19436	2	1,6	1,6	87,5
1,23017	1	8	,8	88,3
1,51289	1	8	18	89,1
1,55012	1	18	,8	89,8
1,62864	2	1,6	1,6	91,4
1,66445	1	8	,8	92,2
1,70716	2	1,6	1,6	93,8
2,02021	1	8	,8	94,5
2,09873	1	18	,8	95,3
2,10421	1	8	,8	96,1
2,17725	5	3,9	3,9	100,0
Total	128	100,0	100,0	
Missing cases	0			

TABELLE IV: Häufigkeitsauszählung des Faktors "individuelle Arbeitsbeziehungen"

Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
-3,00996	1	,8	,8	,8
-3,00125	1	,8	,8	1,6
-2,99966	1	,8	,8	2,3
-2,97834	1	,8	,8	3,1
-2,07718	1	,8	,8	3,9
-2,07007	1	,8	,8	4,7
-2,06961	1	,8	,8	5,5
-2,06927	1	,8	,8	6,3
-2,06848	1	,8	,8	7,0
-2,06575	1	,8	,8	7,8
-2,06217	1	,8	,8	8,6
-2,05347	1	,8	,8	9,4
-1,20882	1	,8	,8	10,2
-1,20171	2	1,6	1,6	11,7
-1,20091	1	,8	,8	12,5
-1,13730	1	,8	,8	13,3
-1,13683	1	,8	,8	14,1
-1,13184	1	,8	,8	14,8
-1,12700	1	,8	,8	15,6
-1,12149	2	1,6	1,6	17,2
-,29816	1	,8	,8	18,0
-,29105	1	,8	,8	18,8
-,29059	1	,8	,8	19,5
-,29025	1	,8	,8	20,3
-,28719	1	,8	,8	21,1
-,28315	1	,8	,8	21,9
-,28235	2	1,6	1,6	23,4
-,28155	2	1,6	1,6	25,0
-,27929	1	,8	,8	25,8
-,27684	2	1,6	1,6	27,3
-,27604	1	,8	,8	28,1
-,27524	3	2,3	2,3	30,5
-,27365	5	3,9	3,9	34,4
-,26927	1	,8	,8	35,2
-,26893	5	3,9	3,9	39,1
-,26814	2	1,6	1,6	40,6
-,26734	3	2,3	2,3	43,0
-,26348	2	1,6	1,6	44,5
-,26103	2	1,6	1,6	46,1
,63462	1	,8	,8	46,9
,64252	1	,8	,8	47,7
,64332	1	,8	,8	48,4
,64558	2	1,6	1,6	50,0
,64883	3	2,3	2,3	52,3
,65043	3	2,3	2,3	54,7
,65122	2	1,6	1,6	56,3
,65594	4	3,1	3,1	59,4
,65640	1	,8	,8	60,2
,65674	5	3,9	3,9	64,1
,65753	3	2,3	2,3	66,4
,65833	2	1,6	1,6	68,0
,65913	1	,8	,8	68,8
,66026	2	1,6	1,6	70,3
,66139	2	1,6	1,6	71,9
,66384	5	3,9	3,9	75,8
,66464	4	3,1	3,1	78,9
,66544	4	3,1	3,1	82,0
,66623	1	,8	,8	82,8
,67062	1	,8	,8	83,6
,67175	7	5,5	5,5	89,1
,67254	2	1,6	1,6	90,6
,67334	1	,8	,8	91,4
,67965	4	3,1	3,1	94,5
,68045	2	1,6	1,6	96,1
1,58400	1	,8	,8	96,9
1,58872	2	1,6	1,6	98,4
1,58951	1	,8	,8	99,2
1,59190	1	,8	,8	100,0
Total	128	100,0	100,0	
Missing cases	0			

Anhang B: Der Fragebogen

Wir wollen mit einigen allgemeinen Fragen über Ihr Unternehmen beginnen.

1) Land der Erhebung BRD 2) Datum: _____

UK

3) Größe des Unternehmens

- a - 100 Mitarbeiter
- b 101 - 500 Mitarbeiter
- c 501 - 1000 Mitarbeiter
- d 1001 - 2000 Mitarbeiter
- e 2001 - 5000 Mitarbeiter
- f 5001 - Mitarbeiter

a b c d e f

4) Ist Ihr Unternehmen Teil eines größeren Konzerns?

- a nein
- b ja, Teil eines *nationalen* Konzerns
- c ja, Teil eines *internationalen* Konzerns

a b c

Bitte beantworten Sie die nächsten drei Fragen nur, wenn Ihr Unternehmen Teil eines Konzerns ist. Gehen Sie sonst bitte direkt zu Frage 8) über.

5) Welche Größe hat der gesamte Konzern?

- a - 200 Mitarbeiter
- b 201 - 1000 Mitarbeiter
- c 1001 - 2000 Mitarbeiter
- d 2001 - 5000 Mitarbeiter
- e 5001 - 10000 Mitarbeiter
- f 10001 - Mitarbeiter

a b c d e f

6) In welchem Land befindet sich die Zentrale des Konzerns? _____

7) Gibt es Vorgaben für das Personalmanagement ihres Unternehmens durch den Konzern?

- a nein
- b ja Wenn ja, geben Sie bitte Beispiele: _____

a b

8) Welche Position haben Sie innerhalb des Unternehmens? _____

9) Auf welcher höchsten Hierarchieebene ist die Führungskraft angesiedelt, die sich noch überwiegend mit Fragen des Personalwesens in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

- a Geschäftsführung
- b Bereichsleitung
- c Abteilungsleitung
- d Gruppenleitung
- e Sachbearbeitung

a b c d e

10) Beschäftigt sich der oberste Personalverantwortliche (in Vorstand oder Geschäftsführung) ausschließlich mit Personalfragen?

- a Ja
- b Nein, nur zu ca. _____ %

a b

11) Geben Sie bitte die ungefähre Verteilung des beruflichen Ausbildungsniveaus der Mitarbeiter Ihres Unternehmens an.

- a ohne beruflichen Abschluß _____ %
- b abgeschlossene gewerbliche Lehre _____ %
- c abgeschlossene kaufmännische Lehre _____ %
- d Meister-, Techniker- oder gleichwertiger Abschluß _____ %
- e Fachhochschulabschluß _____ %
- f Hochschulabschluß _____ %

12) Geben Sie bitte den Jahresumsatz Ihres Unternehmens in den letzten drei Jahren an.

1989: _____ 1990: _____ 1991: _____

Wir wollen mit speziellen Fragen zu den Arbeitsbeziehungen in Ihrem Betrieb fortfahren.

13) Wie würden Sie das Verhältnis des Managements zum Betriebsrat in ihrem Betrieb bezeichnen?

- a sehr schlecht
- b eher schlecht
- c durchschnittlich
- d eher gut
- e sehr gut

a b c d e

14) Wie stark setzt der Betriebsrat Ihres Betriebes bei Verhandlungen mit dem Management über Betriebsvereinbarungen seine Vorstellungen durch?

- a sehr schwach
- b eher schwach
- c normal
- d eher stark
- e sehr stark

a b c d e

15) Sehen Sie die Betriebsräte bei Problemlösungen im Betrieb eher als Verhandlungspartner oder als Verhandlungsgegner an?

- a Verhandlungspartner
- b Verhandlungsgegner

a b

16) Wie zufrieden ist der Betriebsrat nach Ihrer Meinung mit seiner personellen, räumlichen und sachlichen Ausstattung?

- a sehr zufrieden
- b eher zufrieden
- c normal
- d eher unzufrieden
- e sehr unzufrieden

a b c d e

17) Werden dem Betriebsrat zur Ausübung seiner Tätigkeit auch PC's zur Verfügung gestellt?

- a nein
- b ja

a b

18) **Kommen Vertreter des Betriebsrates und der Betriebsleitung zu gemeinsamen Gesprächen über betriebliche Fragen zusammen?**

regelmäßige Treffen

- a einmal in der Woche
- b zweimal im Monat
- c einmal im Monat
- d einmal im viertel Jahr
- e einmal im halben Jahr und seltener

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---

spontane Treffen

- a einmal in der Woche
- b zweimal im Monat
- c einmal im Monat
- d einmal im viertel Jahr
- e einmal im halben Jahr und seltener

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---

19) **Ist bei Ihnen in den letzten fünf Jahren eine betriebliche Einigungsstelle einberufen worden?**

- a nein >> Bitte weiter mit Frage 21)
- b ja Wenn Ja, ungefähre Anzahl: _____

a	b
---	---

20) **Kam es dabei im Zusammenhang mit dem Einigungsstellenverfahren zu Verfahren vor dem Arbeitsgericht?**

- a nein
- b ja Wenn Ja, ungefähre Anzahl: _____

a	b
---	---

21) **Wie würden Sie das allgemeine Klima zwischen den Arbeitnehmern und der Geschäftsleitung in Ihrem Betrieb bezeichnen?**

- a sehr schlecht
- b eher schlecht
- c durchschnittlich
- d eher gut
- e sehr gut

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---

22) **Wie schnell kommt es bei Verhandlungen zwischen dem Betriebsrat und dem Management, z.B. über eine Betriebsvereinbarung, nach ihrer Meinung im Vergleich zu anderen Unternehmen zu einem Ergebnis?**

- a sehr schnell
- b eher schnell
- c normal
- d eher langsam
- e sehr langsam

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---

23) **Wie viele Betriebsvereinbarungen wurden in den letzten fünf Jahren ungefähr in Ihrem Betrieb abgeschlossen?**

1987: _____ 1988: _____ 1989: _____ 1990: _____ 1991: _____

24) **Wie verlaufen Verhandlungen mit den Betriebsräten in Ihrem Unternehmen z.B. bei Betriebsvereinbarungen?**

- a eher auf *Konsens* orientiert
- b eher auf *Konflikt* orientiert
- c von Thema zu Thema unterschiedlich

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---

25) Wie schätzen Sie den gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Arbeitnehmer ihres Betriebes ein?

- a Gewerbliche Arbeitnehmer _____ %
 b Angestellte Arbeitnehmer _____ %
 c Außertarifliche Arbeitnehmer _____ %

26) Wie hoch schätzen Sie den gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Betriebsräte Ihres Betriebes?

_____ %

27) Würden Sie sagen, daß sich Meinungsdivergenzen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern besser auf der tariflichen oder besser auf der betrieblichen Ebene lösen lassen

- a auf der tariflichen Ebene
 b auf der betrieblichen Ebene
 c auf beiden Ebenen gleich, je nach Thema
 d weder noch -> bitte eigene Ansicht:
- a b c d

28) Wie hoch schätzen Sie die Fehlquote der Mitarbeiter Ihres Unternehmens ein?

- a sehr hoch
 b eher hoch
 c normal
 d eher gering
 e sehr gering
- a b c d e

29) Wie würden Sie das Verhältnis der Führungskräfte zu den in Ihrem Unternehmen vertretenen Gewerkschaften bezeichnen?

- a sehr schlecht
 b eher schlecht
 c durchschnittlich
 d eher gut
 e sehr gut
 f es gibt keine Beziehung zu den Gewerkschaften
- a b c d e f

30) Wie häufig wird das betriebliche Vorschlagswesen von den Mitarbeitern Ihres Betriebes genutzt?

- a sehr häufig
 b eher häufig
 c durchschnittlich
 d eher selten
 e sehr selten
- a b c d e

31) Sehen Sie Mitarbeiter und leitende Angestellte als zwei Gruppen, die ein gemeinsames Unternehmensziel verfolgen, oder als zwei Gruppen mit unterschiedlichen Interessen?

- a gemeinsames Ziel
 b unterschiedliche Ziele
- a b

32) Wie schätzen Sie die Identifikation der Arbeitnehmer in Ihren Betrieb ein ?

- a sehr hohe Identifikation
 b eher hohe Identifikation
 c durchschnittliche Identifikation
 d eher geringe Identifikation
 e sehr geringe Identifikation
- a b c d e

Wir wollen Ihnen nun einige Fragen über die Personalpolitik Ihres Betriebes stellen

33) Wie viele Personen, ohne die Auszubildenden und die hauptamtlichen Ausbilder, sind in der Personalabteilung Ihres Unternehmens beschäftigt?

34) Wird in ihrem Unternehmen eine Personalentwicklung der Führungskräfte im Sinn von individueller Karriereplanung durchgeführt?

a b

- a nein
- b ja wenn ja, für wie viele Führungskräfte ? _____

35) Wird in ihrem Unternehmen Personalentwicklung der Mitarbeiter durch fachliche oder persönliche Fortbildungsmaßnahmen, wie z.B. Schulungen angeboten?

Fachliche Fortbildungsmaßnahmen

- a nein
- b ja, aber nur für einzelne Mitarbeitergruppen a b c
- c ja, für die meisten Mitarbeiter

Wenn b, für welche ? _____

Persönliche Fortbildungsmaßnahmen

- a nein
- b ja, aber nur für einzelne Mitarbeitergruppen a b c
- c ja, für die meisten Mitarbeiter

Wenn b, für welche ? _____

36) Wie sehr sind Ihre Mitarbeiter dabei in die Gestaltung der Personalentwicklung eingeschlossen?

- a sehr stark
- b eher stark a b c d e
- c von der jeweiligen Position abhängig
- d eher gering
- e sehr gering

wenn c, ab welcher Position ? _____

37) In welchem zeitlichen Abstand besucht ein Vorgesetzter in Ihrem Unternehmen im allgemeinen eine betriebsinterne Schulung über Fragen der Führung?

- a mehrmals im Jahr
- b einmal im Jahr a b c d e
- c im Abstand von zwei Jahren
- d im Abstand von mehreren Jahren
- e nie

38) Wieviel Vorgesetzten schicken Sie pro Jahr zu betriebsexternen Schulungen über Fragen der Führung?

39) Gibt es in ihrem Betrieb einen quantitativen Personalbedarfsplan?

- a nein
- b ja, ad hoc-Planung a b c
- c ja, formalisierte Planung

40) Wie groß ist der Planungszeitraum des Personalbedarfsplans in ihrem Betrieb?

Dauer in Monaten: _____

41) Wenn es z.B. einen jährlichen Personalbedarfsplan gibt, wie stark richtet sich die Rekrutierung neuer Mitarbeiter im Laufe eines Jahres tatsächlich danach?

- a sehr stark
- b eher stark
- c unterschiedlich
- d eher wenig
- e sehr wenig

a b c d e

Wenn c, bei welchen Mitarbeiter: _____

42) Spielen in ihrem Betrieb längerfristige wirtschaftliche Planungen eine Rolle bei der Personalplanung?

- a nein
- b ja

a b

43) Existiert in Ihrem Unternehmen eine explizit formulierte Personalpolitik zur Unterstützung der Geschäftspolitik?

- a nein
- b ja, und zwar _____

a b

44) Nehmen Vertreter der Personalabteilung an Strategiesitzungen Ihres Unternehmens teil?

- a nein
- b ja, aber selten
- c ja, gelegentlich
- d ja, häufig
- e ja, an allen und zwar _____ mal im Jahr

a b c d e

45) Gibt es in ihrem Betrieb auch eine qualitative Personalplanung?

- a nein
- b Ja, für alle Mitarbeiter
- c Ja, für gewerbliche Mitarbeiter
- d Ja, für kaufmännische Mitarbeiter
- e ja, für Führungskräfte

a b c d e

46) Wann werden personelle Überlegungen bei Investitionsentscheidungen einbezogen?

- a von Anfang an
- b während der Planung
- c nach Abschluß der Planung
- d vor der Entscheidung
- e erst bei der Umsetzung

a b c d e

47) Setzt Ihr Unternehmen Assessment-Center Verfahren zur Auswahl einzelner neuer Mitarbeiter ein?

- a nein
- b in Planung
- c ja, seit _____ Jahren, und zwar 1991 für _____ Personen

a b c d e

48) Setzt Ihr Unternehmen Assessment-Center Verfahren ein, um Mitarbeiter für eine Beförderung zu bewerten?

- a nein a b c
- b in Planung
- c ja, seit _____ Jahren, und zwar 1991 für _____ Personen

49) Gibt es in Ihrem Unternehmen flexible Entlohnungssysteme, wie z.B. Cafeteria-Systeme?

- a nein a b c
- b in Planung
- c ja, und zwar in folgenden Bereichen _____

50) Gibt es in Ihrem Unternehmen spezielle Instrumente zur Beteiligung der Arbeitnehmer an Verbesserungen der Arbeitsorganisation, wie z.B. Qualitätszirkel?

- a nein a b c
- b in Planung
- c ja ungefähre Anzahl _____

51) Sind Mitarbeiter Ihres Unternehmens in die Auswahl eines neuen Kollegen eingebunden?

- a sehr häufig a b c d e
- b eher häufig
- c eher selten
- d sehr selten
- e nein

52) Gibt es in ihrem Betrieb eine leistungsorientierte Bewertung der Aufgabenerfüllung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten?

- a ja, mehrmals im Jahr a b c d e
- b ja, einmal im Jahr
- c ja, im Abstand von zwei Jahren
- d ja, im Abstand von mehreren Jahren
- e nein

53) Gibt es daneben noch eine verhaltens- oder persönlichkeitsorientierte Bewertung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten?

- a ja, mehrmals im Jahr a b c d e
- b ja, einmal im Jahr
- c ja, im Abstand von zwei Jahren
- d ja, im Abstand von mehreren Jahren
- e nein

54) Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Vorgesetztenbeurteilung durch die Mitarbeiter, z.B. durch Meinungsumfragen oder ähnliche Verfahren?

- a ja, mehrmals im Jahr a b c d e
- b ja, einmal im Jahr
- c ja, im Abstand von zwei Jahren
- d ja, im Abstand von mehreren Jahren
- e nein

55) Werden in ihrem Betrieb Modelle flexibler Arbeitsstrukturierung, wie z.B. teilautonome Arbeitsgruppen, praktiziert?

- a sehr viele a b c d e
- b eher viele
- c eher wenige
- d sehr wenige
- e nein ungefähre Anzahl: _____

56) Gab es in den letzten Jahren eine Betriebsvereinbarung in Ihrem Unternehmen über einen flexiblen Arbeitseinsatz der Mitarbeiter?

- a nein a b c
 b in Verhandlung
 c ja ungefähre Anzahl _____

57) Würden Sie sagen, daß die Arbeitnehmer in Ihrem Unternehmen durch ein gutes Arbeitsklima an den Betrieb gebunden werden?

- a sehr stark a b c d e
 b eher stark
 c teilweise
 d eher gering
 e sehr gering

58) Zu welchem Zeitpunkt informieren Sie Ihre Mitarbeiter über Maßnahmen, die deren Arbeitsbedingungen verändern?

- a von Anfang an a b c d e
 b während der Planung
 c nach Abschluß der Planung
 d vor der Entscheidung
 e erst bei der Umsetzung

59) Gibt es in Ihrem Unternehmen Programme zur Förderung der Kommunikation zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten?

- a nein a b c
 b in Planung
 c ja

Wenn ja, welche: _____

60) Gibt es in Ihrem Unternehmen formalisierte Mitarbeitergespräche, die die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten fördern?

- a nein a b c
 b in Planung
 c ja

61) Gibt es daneben in Ihrem Unternehmen auch Programme zur Förderung der Kommunikation zwischen der Betriebsleitung und den Mitarbeitern, wie Info-Veranstaltungen?

- a nein a b c
 b in Planung
 c ja

Wenn ja, welche: _____

62) Gibt es in Ihrem Unternehmen auch "open door" oder "offen gesagt" Programme?

- a nein a b c
 b in Planung
 c ja

Wenn ja, welche: _____

63) Wie betrachten Sie die Kommunikation zwischen der Personalabteilung und den Vorgesetzten aus den Fachabteilungen?

- a als sehr gut a b c d e
 b als eher gut
 c als unterschiedlich
 d als eher schlecht
 e als sehr schlecht

64) Würden Sie sagen, daß die Vorgesetzten aus den Fachabteilungen die Beratung des Personalmanagements bezüglich Führungsfragen gerne anfordern?

- a sehr häufig
- b eher häufig
- c teilweise
- d eher selten
- e sehr selten

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---

65) Wurden in der letzten Zeit einzelne Führungsaufgaben von der Personalabteilung zur Stärkung der Personalverantwortlichkeit zurück zu den Linienvorgesetzten verlagert?

- a nein
- b in Planung
- c ja

a	b	c
---	---	---

66) Gibt es eine bewußte personalpolitische Linie zur Stärkung der Personalverantwortlichkeit der Linienvorgesetzten?

- a nein
- b in Planung
- c ja

a	b	c
---	---	---

67) Gibt es in Ihrem Unternehmen eine einheitlich vorgegebene Definition der Unternehmenskultur?

- a nein
- b ansatzweise
- c ja, und zwar folgende: _____

a	b	c
---	---	---

68) Gibt es in Ihrem Unternehmen eine bewußte Gestaltung der Unternehmenskultur?

- a nein
- b ansatzweise
- c ja, und zwar folgende: _____

a	b	c
---	---	---

69) Besitzen Sie eine Stelle oder eine Projektgruppe, die sich explizit mit Unternehmenskultur beschäftigt?

- a nein
- b ja und zwar

a	b	c
---	---	---

70) Gibt es in Ihrem Unternehmen schriftlich niedergelegte Führungsgrundsätze?

- a nein
- b in Planung
- c ja, seit 19____

a	b	c
---	---	---

71) Werden diese Führungsgrundsätze so gelebt, daß Mitarbeiter sich gegenüber den Vorgesetzten darauf berufen können?

- a sehr häufig
- b eher häufig
- c eher selten
- d sehr selten
- e nein

a	b	c	d	e
---	---	---	---	---

Vielen Dank

Human Resource Management und Arbeitsbeziehungen im Betrieb

Mittels einer schriftlichen Befragung von Führungskräften in der chemischen Industrie Deutschlands untersucht der Autor, welchen Einfluß das Human Resource Management (HRM) in diesen Betrieben auf die individuellen und die kollektiven Arbeitsbeziehungen im Betrieb hat.

Die Ausgangsfrage ist dabei, ob sich die Arbeitsbeziehungen im Betrieb durch die vermehrte Anwendung bestimmter Praktiken des HRM hinsichtlich Konflikt und Kooperation verändern. Durch die Nutzung der angelsächsischen Literatur zum HRM und durch die empirische Untersuchung im deutschen Mitbestimmungskontext konnte dabei ein überraschendes Geflecht von unterschiedlicher Beeinflussung einzelner Elemente des HRM entdeckt werden. Diese wirken zum Teil direkt auf die individuellen oder auf die kollektiven Arbeitsbeziehungen und beeinflussen nochmals über wechselseitige Effekte indirekt die jeweils andere Ebene der Arbeitsbeziehungen. Daraus läßt sich ableiten, daß erst durch Hinzunahme der direkten und der indirekten Effekte die maximale Wirkung eines HRM auf die Arbeitsbeziehungen voll zur Geltung kommt. Konkret: Es reicht nicht aus, die Beziehungen des Managements zu den Arbeitnehmern kooperativ zu gestalten, entscheidend ist ebenfalls die Gestaltung des Verhältnisses von Management und Betriebsrat.

Stephan Fischer, Dr., Geschäftsführer der O & P Consult GmbH in Heidelberg.

Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Personalentwicklung und Organisationstheorie.

Rainer Hampp Verlag

ISBN 3-87988-295-9



206\$01700715