LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Personalpolitische Muster

Martin, Albert; Bartscher-Finzer, Susanne

Publication date:
2020

Document Version
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

Link to publication

Citation for pulished version (APA):
Martin, A., & Bartscher-Finzer, S. (2020). *Personalpolitische Muster*. (S. 1-106). (Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung; Nr. 56). Institut für Mittelstandsforschung der Leuphana Universität Lüneburg.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 12. Juli. 2025

Universität Lüneburg

Institut für Mittelstandsforschung

Personalpolitische Muster

Albert Martin und Susanne Bartscher-Finzer

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 56

Lüneburg 2020

Quellennachweis:

Martin, A./Bartscher-Finzer, S. (2020): Personalpolitische Muster. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 56, Lüneburg
(Download möglich unter: https://albertxmartin.com/beitrage/)

Anmerkung: Das Institut für Mittelstandsforschung wurde mit dem Eintritt des Institutsleiters in den Ruhestand im Jahr 2016 aufgelöst. Professor Martin ist seither Mitglied im Institut für Management und Organisation der Leuphana Universität Lüneburg. Da er weiterhin wissenschaftlich tätig ist, wird die Schriftenreihe des ehemaligen Mittelstandsinstituts fortgeführt.

Universität Lüneburg
Institut für Management und Organisation
21335 Lüneburg
Email: martin@uni-lueneburg.de
Tel.: 04131/677-2130

ISSN 1616-5683

Inhalt

Personalpolitische Muster ... 3
Zusammenfassung ... 3
I. Das Untersuchungsobjekt ... 4
1. Die Beschreibung von Systemverhalten ... 4
2. Typisierungen und deren Erkenntniswert ... 10
3. Ein Beispiel ... 13
II. Politikmuster ... 18
1. Systemlogik ... 18
2. Gesamthafte Grundmuster ... 19
3. Funktionsbezogene Politikmuster ... 30
Selektion ... 31
Arbeit ... 34
Anreize ... 38
Kontrolle ... 41
Sozialisation ... 44
Integration ... 48
Zusammenfassung ... 52
4. Das Konzept der Sozio-Bricks ... 53
III. Empirische Erkundungen ... 57
1. Buchverlage ... 57
2. Weitere Branchen ... 61
3. Sozio-Bricks ... 64
Fit und Indifferenz ... 65
Personalpolitik und Arbeitszufriedenheit ... 70
Unternehmerbefragung ... 72
Wahrnehmungsunterschiede ... 83
IV. Ein Erklärungsmodell ... 86
V. Fazit ... 93
Literatur ... 96
Anhang ... 103

Personalpolitische Muster

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag befasst sich mit Typisierungen der Personalpolitik, die sich darauf richten, charakteristische Muster der Personalpolitik zu identifizieren und deren Zustandekommen zu erklären. Beschrieben werden der Erkenntniswert, der typologischen Ansätzen zukommt, und die Schwierigkeiten, die sich der Identifikation personalpolitischer Muster entgegenstellen. Ungeachtet der sich dabei stellenden Probleme erscheint es wünschenswert und möglich, über lediglich intuitiv plausible Ansätze hinauszugehen und theoretisch gut verankerte Typologien zu entwickeln.

Einen breiten Raum nimmt im vorliegenden Beitrag die Darstellung der in der Literatur vorfindlichen Typisierungen der Personalpolitik ein. Zu unterscheiden ist hierbei zwischen Typologien, die sich auf das Gesamtsystem Organisation und Typologien, die sich, im engeren Sinne, auf einzelne Funktionsbereiche des Personalwesens beziehen. Das Spektrum der den Typisierungen zugrundeliegenden theoretischen Überlegungen erweist sich zwar als sehr breit, es wird aber dennoch von einigen wenigen Grundthemen bestimmt. Auch schließen sich die Typisierungen nicht gegenseitig aus, sie beleuchten oft einfach unterschiedliche Aspekte der Personalpolitik. Der Gedanke, dass sich verschiedenartige personalpolitische Ausrichtungen ergänzen und in ihrer Wirkung verstärken können, wird im Konzept der „Sozio-Bricks“ aufgenommen und vertieft. Hierauf wird gesondert eingegangen.

Danach werden die Erfahrungen aus einer Reihe von empirischen Erkundungen beschrieben, die darauf abzielten, das komplexe Untersuchungsobjekt Personalpolitik näher zu charakterisieren und anschaulich zu machen. Als theoretische Referenz diente das Sozio-Bricks-Konzept und es wurde geprüft, ob sich mit dessen Hilfe stimmige, in der betrieblichen Realität vorfindliche, personalpolitische Muster identifizieren lassen.

Abschließend wird mit der Simulationsmethode noch ein Ansatz *theoretischer* Erkundungsarbeit skizziert. Der große Vorteil von Simulationsmodellen besteht darin, dass sie dazu zwingen, die Mechanismen zu operationalisieren, die man dafür verantwortlich macht, dass sich bestimmte personalpolitische Muster herausbilden. Außerdem erlauben entsprechend konzipierte Modelle, den *Wirkungsverbund* der auf die Personalpolitik einwirkenden Kräfte zu untersuchen.

I. Das Untersuchungsobjekt

1. Die Beschreibung von Systemverhalten

Gibt es so etwas wie den Wesenskern einer Organisation? Gibt es fundamentale Merkmale einer Organisation, die deren Erscheinungsbild, Charakter und Verhalten sichtbar, spürbar und nachhaltig prägen und die sie deutlich gegen andere Organisationen abgrenzen, die diese Merkmale nicht oder in anderer Ausprägung aufweisen? Dass keine Organisation einer anderen gleicht, ist ein Gemeinplatz. Keine Organisation stimmt in jedem der unzähligen Merkmale, die Organisationen haben können, mit anderen Organisationen überein. Aber welche Merkmale sind in einem fundamentalen Sinn verhaltensprägend? Möglicherweise lässt sich diese Frage nicht befriedigend beantworten, jedenfalls nicht in dem Sinne, dass es Merkmale gibt, die sich immer, zu jeder Gelegenheit und für alle Verhaltensthemen Geltung verschaffen. Dessen ungeachtet bemüht sich die wissenschaftliche Forschung darum, verhaltensprägende Eigenschaften von Organisationen zu ermitteln, aus deren Zusammenspiel das je spezifische Verhalten der Organisation entsteht. Das klassische Beispiel ist die Beschreibung der Bürokratie durch Max Weber. Bürokratien zeichnen sich nach seiner Auffassung vor allem durch sachlich definierte Amtspflichten und -kompetenzen aus, durch Hierarchie, Disziplin und Kontrolle. Die Herausbildung dieser Merkmale sei kein Zufallsprodukt, sie erfolge wegen ihrer Vorzüge: „Die rein bureaukratische ... Verwaltung ist nach allen Erfahrungen die an Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verläßlichkeit ... formal rationalste Form der Herrschaftsausübung.“ (Weber 2005, 164). Nun gibt es aber verschiedene Varianten der Bürokratie und nicht alle Organisationen sind Bürokratien. Die Phänomenologie von Organisationen ist äußerst vielgestaltig und entsprechend vielfältig sind die Ansätze, die sich darauf richten, der Unübersichtlichkeit der Erscheinungsformen eine gewisse gedankliche Ordnung abzutrotzen. Dies geschieht in aller Regel durch Bezugnahme auf eine spezifische Konfiguration von grundlegenden Merkmalen, von denen man annehmen kann, dass man sie praktisch in allen Organisationen antrifft, die sich dabei jedoch in ihren Merkmalsausprägungen unterscheiden (zur Diskussion des Konfigurationsansatzes vgl. u.a. Meyer/Tsui/Hinings 1993, Scherer/Beyer 1998, Miller 2017, Hinings 2018).

Beispiele für solche Merkmale sind starke oder schwache Zentralisierung, mehr oder weniger ausgeprägte Differenzierung, strikte oder lockere Regulierung usw. Nicht selten wird auch ein besonders prominentes Merkmal herausgestellt, an dem sich ein Kranz nachgelagerter Merkmale festmacht. So unterscheidet man z.B. zwischen den auf Gewinnerzielung ausgerichteten

Unternehmen und Nichterwerbs-Organisationen, die sich nicht nur in ihrer Zielsetzung, sondern auch in ihrem äußeren Auftreten und in der Regulierung ihrer inneren Angelegenheiten deutlich unterscheiden. Manche der zur Differenzierung von Organisationen herangezogenen Kategorien sind eher grob-, andere dagegen sehr feinkörnig. Burns und Stalker (1961) beispielsweise kontrastieren organische und mechanistische Organisationen. Als Unterscheidungskriterien verwenden sie dabei u.a. das Ausmaß der Spezialisierung, den Führungsstil und die Art der Kommunikation. Wesentlich umfänglicher ist die Typisierung, die Slocum und Sims (1980) vornehmen. Sie stellen sechs Merkmale heraus (drei technologische und drei kontrollbezogene). Aus der Kombination dieser Merkmale (mit je 2 Ausprägungen) ergeben sich 64 Fälle, wovon die Autoren allerdings lediglich 8 Fälle als besonders relevant herausheben.

Die in der Literatur vorfindlichen Typisierungen beziehen sich sehr häufig auf spezielle Aspekte von Organisationen und man kann sich fragen, ob es überhaupt eine gemeinsame Klammer für die vielen unterschiedlichen Ansätze geben kann. Den Versuch einer Integration unternimmt Kielman (1963). Er präsentiert hierzu eine Typologie von Typologien, die tatsächlich aber nur einen sehr eingeschränkten Ausschnitt der wissenschaftlichen Literatur einbezieht, was verständlich ist, weil das Themenspektrum der dort diskutierten Typisierungen ungemein breit ist und so unterschiedliche Dinge umgreift wie die Organisationskultur, die strategische Ausrichtung, die gesellschaftliche Einbettung von Organisationen, die Aufbau- und die Ablauforganisation, Führungs- und Entscheidungsstrukturen, Personalfragen, Mitbestimmungsvarianten, gesellschaftsrechtliche Konstruktionen, Produktionsabläufe, Marktverkettungen, Kooperationsbeziehungen, die Finanzausstattung, die Preisgestaltung, das Innovationsverhalten, den Umgang mit organisationalen Veränderungen usw. Dazu kommt, dass die Ansätze was Reichweite, Durchdringung, Tiefe und theoretische Anbindung angeht, oft kaum vergleichbar sind. Die angeführten Schwierigkeiten stellen sich nicht allein den Typisierungen, die auf der Aggregatebene „Organisation“ ansetzen, sie finden sich ganz generell, also auch bei der Auffächerung personalpolitischer Orientierungen, womit sich der vorliegende Beitrag im Speziellen befasst.

Festhalten lässt sich jedenfalls, dass man es bei der Bestimmung *der Natur von Organisationen* mit einer schwierigen Frage zu tun hat. Welche Variablen den Charakter einer Organisation durchgängig bestimmen und wie sich aus dem Zusammenwirken dieser Variablen das für eine Organisation typische Verhalten entwickelt, darauf gibt es keine einfachen Antworten. Auf einige grundsätzliche Probleme sei im Folgenden kurz eingegangen.

Voluntarismus und Determinismus

Wenn man vom Verhalten von Organisationen spricht, unterstellt man, dass Organisationen selbstständige und eigenmächtige Handlungseinheiten sind. Akteure denken und planen, sie haben Ziele und einen Willen. Organisationen sind in diesem Sinne keine „echten“ Akteure. Sie haben kein eigenes Leben und keinen Geist. Sie können sich daher auch nicht selbst betrachten, sie können sich nicht beurteilen und sie können nichts lernen. Dem lässt sich entgegenhalten, dass Organisationen durchaus „aktiv“ sind, sie schaffen Fakten, etablieren und verändern Verhaltensregeln und sie treffen Entscheidungen z.B. indem sie Personen beschäftigen und entlassen. Aber natürlich sind es letztlich immer Personen, die für das Verhalten von Organisationen verantwortlich sind. Es sind Personen, die Entscheidungen treffen, selbst wenn diese dann als organisationale Entscheidungen gelten. Aus einer extrem voluntaristischen Sichtweise lässt sich organisationales Geschehen immer auf willentliche Handlungen von Personen zurückführen. Deswegen fügt sich das organisationale Geschehen aber nicht notwendigerweise einem einheitlichen Willen und nicht alles, was beabsichtigt ist, setzt sich dann auch immer um. Man kann im Gegenteil beobachten, dass grundlegende Bestandteile der organisationalen Wirklichkeit gerade nicht die Ergebnisse von Planungen und Strategien sind, sondern sich – gewissermaßen hinter dem Rücken der Akteure – aus einem nur schwer beherrschbaren Zusammenspiel vieler und oft nicht gleichlaufender Einzelhandlungen herausbilden. Dazu kommt, dass die Akteure ihr Handeln an den gegebenen Verhältnissen (Strukturen, Aufgaben, Vorgaben, Normen usw.) orientieren, diese damit bestätigen und verstärken und ihnen somit eine eigene Wirklichkeit geben. So gesehen haben wir es oft mit einer Umkehr der Kausalität zu tun: Organisationen werden nicht von autonomen Akteuren gestaltet, die Handlungsorientierungen und Handlungsprogramme der Akteure folgen vielmehr der Logik der Organisation. Vermeintlich strategisches Handeln ist danach nur bedingt Ausdruck von Gestaltungs- und Handlungsfreiheit, es wird vielmehr durch externe Kräfte bestimmt und ist damit lediglich Anpassungshandeln, das sich den Anforderungen fügt, die von vorgegebenen Strukturen und unbeeinflussbaren Situationen ausgehen. In einer strikt deterministischen Sicht wird das organisationale Handeln durch Prozesse bestimmt, die ihren eigenen Gesetzen folgen und die nicht durch voluntaristische Aktionen aufgefangen werden können.

Die Wahrheit dürfte, wie so oft, in der Mitte liegen: Akteure handeln politisch, in dem sie versuchen, Ziele für die Organisation durchzusetzen (nicht zuletzt, um damit ihre eigenen Ziele zu erreichen) und sie nehmen Einfluss auf die Strukturen einer Organisation. Andererseits sind

die handelnden Personen stark geprägt durch sozial-bestimmte Weltbilder, Werthaltungen, Überzeugungen, Denk- und Handlungsroutinen. Außerdem entziehen sich viele im Hintergrund ablaufenden Prozesse und Entwicklungen der Wahrnehmung der Akteure, so dass sie hierauf auch keinen Einfluss nehmen können und ihnen oft nichts Anderes übrigbleibt, als sich den veränderten Verhältnissen anzupassen. In konkreten Fällen vermischen sich voluntaristische und deterministische Einflussgrößen. Nicht selten unterstützen bewusst gewählte Strategien die ohnehin vorhandenen Verhaltenstendenzen, es kommt allerdings auch zu Widersprüchen zwischen „externem" Handlungsdruck und „internalen" Bestrebungen. Aktive Gestaltungsbemühungen können selbstlaufende Prozesse, gewollt oder auch ungewollt, anstoßen und manchmal laufen deterministisch bestimmte Abläufe und voluntaristische Regsamkeit scheinbar beziehungslos aneinander vorbei. Welche Struktur- und Handlungsmuster sich durchzusetzen vermögen, ist daher oft nicht leicht zu erkennen.

Stabilität und Wandel

Es sind deren *fundamentale* Eigenschaften, die einem System Stabilität geben. Ein wesentliches Charakteristikum derartiger Eigenschaften ist augenscheinlich deren Dauerhaftigkeit. Aber eigentlich kommt es nicht darauf an wie dauerhaft, sondern wie robust das strukturgebende Gefüge ist. Strukturen, die sich leicht erschüttern lassen, geben keinen Halt und erlauben keine verlässliche Verhaltensausrichtung. Starre, unveränderliche Strukturen andererseits erweisen sich als ebenso schädlich für das Funktionieren und die Fortentwicklung von Organisationen. Tatsächlich muss man davon ausgehen, dass sich Organisationen ständig verändern, weshalb man es im konkreten Fall nicht selten mit Übergangsstadien und nicht mit Systemen im völligen Gleichgewichtszustand zu tun hat. Und selbst in Zeiten, in denen die Systeme eine feste Verankerung haben, werden sie kaum als völlig *reine* Typen in Erscheinung treten, weil es immer irgendwelche Veränderungsimpulse geben wird, die spezifische Akzente setzen und dem empirischen Bild eine gewisse Unschärfe verleihen. Ein Beispiel für derartige Störgrößen sind Managementmoden. Moden haben es an sich, dass ihnen viele Personen unabhängig davon folgen, ob sie zu ihnen passen. Weil sich Moden dem Blick aufdrängen, übersieht man leicht, was eine Organisation auf einer tieferen Ebene bewegt. Dabei verflüchtigen sich Moden bei der ersten besten Gelegenheit und sagen schon allein deswegen wenig über den Charakter einer Organisation aus. Wesentlich aufschlussreicher ist in diesem Zusammenhang die Frage, wie immun eine Organisation gegen die Versuchung ist, sich jeder neuen Mode zuzuwenden.

Tiefenstrukturen und Oberflächenphänomene

Damit ist ein weiterer Punkt angesprochen, der das Verständnis der jeweils herrschenden Organisationslogik erschwert. Denn bei der „Wesensbestimmung“ einer Organisation geht es nicht bloß um die Beschreibung von Oberflächenphänomenen, sondern um die Ermittlung von tiefen Strukturen. Wie elementar und bedeutungsvoll ein Strukturelement tatsächlich ist, lässt sich aber häufig nicht auf Anhieb feststellen. So kann die Verwendung variabler Entgeltanteile in einem Unternehmen auf eine hohe Leistungsorientierung hindeuten, sie kann sich aber auch als wenig relevante Zutat des Anreizsystems erweisen, die nur Verwaltungsaufwand macht, aber wenig zielorientiert eingesetzt wird. Der Einfluss eines variablen Anreizsystems lässt sich nur bei Kenntnis der Details (welche Mitarbeiter sind in das System einbezogen, welche Leistungskriterien kommen zur Anwendung, wie groß ist der variable Anteil usw.) und unter Berücksichtigung der personalpolitischen Gesamtkonstellation (welche Bedeutung kommt der Anreizpolitik zu, wie sind die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, welche Leistungspotentiale stecken in der Technologie usw.) beurteilen. Eine Bestimmung der vorfindlichen personalpolitischen Muster setzt daher nicht selten eine gründliche Diagnose voraus, was naturgemäß einen größeren methodischen Aufwand mit sich bringt.

Einheit in der Vielfalt

Organisationen sind keine monolithischen Blöcke. Sie bestehen aus zahlreichen Subsystemen, die alle für sich nicht selten eine ausgeprägte Eigenlogik aufweisen. Das darin steckende Unruhepotential ist aber nicht unbedingt schädlich, sondern im Gegenteil für das Funktionieren einer Organisation nachgerade erwünscht. So wird man beispielsweise in einer auf Umsatzmaximierung ausgerichteten Vertriebsabteilung andere Motivationen ansprechen müssen als in einem Labor für Grundlagenforschung. Es ist zu erwarten, dass sich in derart unterschiedlichen Bereichen auch eine unterschiedliche Anreizpolitik etablieren dürfte. Möglicherweise erweisen sich derartige Unterschiede aber auch als sekundär und in gewisser Weise sogar als kohärent, sofern sie sich aus einem gemeinsamen Prinzip ableiten. Auf das angeführte Beispiel bezogen ist es z.B. denkbar, dass der Forschungsbereich bewusst gegen äußere Einflüsse abgeschirmt wird und zwar unter anderem mit den Mitteln einer aggressiven Marktbearbeitung. Es ist aus diesem Blickwinkel betrachtet kein Gegensatz, wenn in einem auf Kontinuität angelegten Bereich bei der Entgeltfindung auf Verlässlichkeit gesetzt wird und in einem umkämpften Umfeld gezielt gesetzte Anreize zum Einsatz kommen. Man kann eine Analogie zur Rollenbetrachtung heranziehen. So wie ein Rollengefüge nicht nur von verschiedenartigen Rollen

lebt, sondern die Existenz je eigener und deutlich voneinander unterschiedener Rollen geradezu voraussetzt, so muss man sich auch das Gefüge einer Organisation vorstellen. Da die Subsysteme einer Organisation mit unterschiedlichen Aufgaben betraut sind und weil sie mit unterschiedlichen Anforderungen konfrontiert werden, entwickeln sie auch spezifische Verhaltensmuster, und zwar sowohl in ihren internen Verhältnissen als auch in der Abstimmung mit den anderen Subsystemen.

Stimmigkeit und Unstimmigkeit

Die Aktivitäten in einer Organisation greifen nicht wie Zahnräder ineinander, sie sind eher lose (aber nicht beliebig) miteinander verkoppelt. Das gilt sowohl für die Interaktionen zwischen den sozialen Subsystemen (Gruppen, Abteilungen, Gremien usw.) einer Organisation, aber auch für die Abläufe innerhalb der funktionalen Subsysteme, also z.B. auch in der Abstimmung von Planungs-, Informations- und Entscheidungsaktivitäten. Sowenig wie man von einer festen Verklammerung ausgehen kann, so wenig ist damit zu rechnen, dass das Verhältnis der Subsysteme untereinander immer stimmig ist. Das ist, wie bereits angeführt, nicht unbedingt dysfunktional, aus Widersprüchen und Unbestimmtheit ergeben sich auch Handlungsspielräume und Chancen für situationsgerechtes Verhalten. Dazu kommt, dass Organisationen nicht nur eine materielle Basis, sondern auch einen mentalen Überbau haben, dass viele Aspekte des Organisationsgeschehens ihre Kraft aus den Deutungsleistungen beziehen, die man ihnen angedeihen lässt. Dass die Akteure die darin liegenden Interpretationsspielräume unterschiedlich nutzen, macht es schwer, zu eindeutigen Aussagen über die Natur der Überzeugungssysteme zu gelangen (die ja ebenfalls ein wichtiges Strukturmerkmal einer Organisation sind). Für die Bestimmung der charakteristischen Merkmale einer Organisation folgt daraus, dass man eben auch die damit bestimmten Unschärfen im Auge behalten und ihr kein zu großes aber auch kein zu geringes Gewicht geben sollte.

Systemcharakter

Organisationen sind mehr als bloße Ansammlungen von Menschen, Gegenständen, Institutionen, Regeln, Verfahren usw. Sie sind Systeme, deren Elemente in einer bestimmten Ordnung zueinander stehen und die sich wechselseitig beeinflussen. Der Systemcharakter findet aus diesem Grund immer auch in den speziellen Funktionsweisen seinen Ausdruck, insbesondere in den Mechanismen, die dafür sorgen, dass die Organisation nicht in disparate Teile zerfällt und die gewährleisten, dass Organisationen ein aufeinander abgestimmtes Verhalten zeigen. Die Entstehung und die Wirkungsweise der Grundcharakteristika einer Organisation kann man

nicht verstehen, wenn man sie nicht in den Kontext der dynamischen Prozesse stellt, die das Verhalten der Organisationsteilnehmer regulieren. Im strengen Sinne ist eine getrennte Betrachtung von Strukturen und Prozessen ohnehin fragwürdig, da sich Strukturen und Prozesse bedingen und wechselseitig definieren. Eine gründliche Analyse der Grundmuster einer Organisation muss die angeführten Wechselwirkungen jedenfalls in den Blick nehmen.

2. Typisierungen und deren Erkenntniswert

Typisierungen dienen dazu, komplexe Objekte mit Hilfe weniger Merkmale möglichst treffend zu charakterisieren. Vereinfachungen und Stilisierungen sind hierbei nicht zu vermeiden. Max Weber löst sich mit seinem Konzept der „Idealtypen“ sogar ganz bewusst von einer engen empirischen Bezugnahme. „[Der Idealtypus] ... ist ein Gedankenbild, welches nicht die historische Wirklichkeit oder gar die ‚eigentliche‘ Wirklichkeit ist, welches noch viel weniger dazu da ist, als ein Schema zu dienen, in welches die Wirklichkeit als Exemplar eingeordnet werden sollte, sondern welches die Bedeutung eines rein idealen Grenzbegriffes hat, an welchem die Wirklichkeit zur Verdeutlichung bestimmter bedeutsamer Bestandteile ihres empirischen Gehaltes gemessen, mit dem sie verglichen wird. Solche Begriffe sind Gebilde, in welchen wir Zusammenhänge unter Verwendung der Kategorie der objektiven Möglichkeit konstruieren, die unsere, an der Wirklichkeit orientierte und geschulte Phantasie als adäquat beurteilt.“ (Weber 1973, 238 f.) Idealtypen seien, so Weber, nur von „... sehr relativer und problematischer Gültigkeit, wenn sie als historische Darstellung des empirische Vorhandenen angesehen sein wollen, dagegen von hohem heuristischen Wert für die Forschung und hohem systematischem Wert für die Darstellung, wenn sie lediglich als begriffliche Mittel zur Vergleichung und Messung der Wirklichkeit an ihnen verwendet werden. In dieser Funktion sind sie geradezu unentbehrlich.“ (Weber 1973, 244) Für Max Weber sind Idealtypen also so etwas wie gedankliche Hilfsmittel, die allerdings dann doch nicht nur in einem abstrakten theoretischen Raum zu verorten sind, sondern durchaus Aspekte der Realität herausheben und etwas „darstellen“ sollen. Die Weigerung Max Webers, dem Idealtypus eine realistische Abbildungsfunktion zuzugestehen, ist daher nicht ganz konsequent, denn die Zuspitzung, um die es ihm geht, dient schließlich nicht zuletzt dazu, die realtheoretische Bedeutung der typenbildenden Merkmale herauszustellen.

Die Formulierung von Idealtypen hat also durchaus einen empirischen Anspruch. Dass es dabei nicht um eine 1:1 Abbildung gehen kann, ist angesichts der Komplexität der betrachteten Untersuchungsobjekte und der Reichhaltigkeit ihrer Erscheinungsformen unvermeidlich. Die

Stilisierung der Empirie soll helfen, die theoretische Analyse anzuschärfen, Zusammenhänge herauszupräparieren und Spielräume der Spekulation zu erproben. Ansonsten geht es bei der Typenbildung, wie bei anderen Forschungsverfahren auch, um eine Informationsverdichtung, die sich bewähren muss. Gehalt gewinnt eine Typisierung dann, wenn sie geeignet ist, charakteristische Verhaltensweisen zu beschreiben, nachzuvollziehen oder vorauszusagen. Tiefe gewinnt eine Typisierung, wenn es mit ihrer Hilfe gelingt, die Logik des Untersuchungsgegenstandes auszuleuchten (zu erkenntnistheoretischen und methodischen Aspekten der Typenbildung vgl. insbesondere Hempel/Oppenheim 1936 und Lazarsfeld 1937 sowie Doty/Glick 1994, Bailey 1994, Kelle/Kluge 2010, Kuckartz 2010, Fiss 2011, Collier/LaPorte/Seawright 2012, Møller/Skaaning 2017).

Da es bei Typisierungen normalerweise um komplexe Gegenstände geht, gelingt dies nur partiell und nur im Hinblick auf ausgewählte Fragen. Dazu kommt, dass man die einer Typologie eigenen Unschärfen in Kauf nehmen muss. So ist es denkbar, dass eine Organisation gleichzeitig Merkmale von eigentlich als gegensätzlich geltenden Typen aufweist, was eine befriedigende Zuordnung dieser Organisation zu einem Typus erschwert. Daneben variieren die Merkmalskombinationen und Merkmalsausprägungen oft nicht unerheblich selbst zwischen Fällen, die zum selben Typus gerechnet werden. Und nicht selten schwanken die Merkmalswerte (u.a. aufgrund von Zufallseinflüssen), was dazu führt, dass man, je nach dem Zeitpunkt, in dem eine Analyse durchgeführt wird leicht zu unterschiedlichen Ergebnissen gelangen kann. Außerdem ist es nicht immer leicht, die zentralen, den Typus bestimmenden, Merkmale, von eher peripheren, dem Typus nur mehr oder weniger beiläufig anhaftenden, Merkmalen zu unterscheiden. Und schließlich muss man sich vor Empirismus hüten. So wird verschiedentlich empfohlen, die Gruppierung so vorzunehmen, dass die Fälle innerhalb eines Typus möglichst homogen und zwischen den Typen möglichst heterogen sein sollen. Eine schematische Anwendung von Ähnlichkeitsmaßen kann allerdings leicht in die Irre führen, denn manchmal nehmen zwei ansonsten völlig gleichartigen Typen einen grundlegend anderen Charakter an, wenn sie sich lediglich in einem einzigen, aber ganz zentralen, Punkt unterscheiden. Die Natur eines Typus erschließt sich nicht durch das Auszählen ähnlicher Merkmale, sondern auf der Basis theoretischer Überlegungen (zu Verfahren der Clusteranalyse und zu der damit beabsichtigen Typenbestimmung vgl. u.a. Bacher/Pöge/Wenzig 2010, Hennig u.a. 2016). Die Verankerung in bewährten Theorien gilt denn auch oft als Qualitätsmerkmal einer Typisierung. Meyer, Tsui und Hinings (1993) verlangen darüber hinaus von einer Organisationstheorie, die

den Konfigurationsgedanken ernst nimmt, dass sie eine holistische Perspektive einnimmt,[1] die enge Verknüpfung der Systemkomponenten berücksichtigt, die Bedeutung reziproker und nichtlinearer Beziehungen würdigt und deutlich macht, dass unterschiedliche Konfigurationen zu ähnlichen Resultaten führen können. Ähnliche Anforderungen stellen Delery und Doty (1996) an die Entwicklung personalpolitischer Typologien. *Notwendige* Bedingungen für eine gute Typologie werden damit aber nicht formuliert. Zweifellos haben Organisationen die typischen Merkmale von vernetzten Systemen, deren Prozesse durch zahlreiche Wechselwirkungen und Rückkopplungen auf verschiedenen Systemebenen miteinander verschränkt sind. Eine brauchbare Typisierung muss die damit verknüpften komplexen Tatbestände allerdings nicht nachzeichnen. Entscheidend ist, dass eine Typologie eine gehaltvolle Beschreibung empirischer Phänomene ermöglicht, die je spezifische Logik eines Typus herausstellt und Anknüpfungspunkte für eine tiefere theoretische Durchdringung liefert. Auf die damit verbundenen Schwierigkeiten haben wir im vorangegangenen Abschnitt hingewiesen. Typisierungen sind Idealisierungen, wobei man zwischen intuitiven und theoretischen Idealisierungen unterscheiden sollte (Hempel 1980). In den Sozialwissenschaften, in der Organisationsforschung und auch in der Personalforschung findet man eine Fülle von Typisierungen, die intuitiv gut nachvollziehbar sind, gleichwohl aber auf theoretisch nur schwach verankerten Überlegungen beruhen. Aus wissenschaftlicher Sicht erstrebenswert ist naturgemäß die Entwicklung von theoretisch gut verankerten Typologien.

[1] Einen voluntaristischen Akzent hat diesbezüglich die Betrachtungsweise von Miller (1996). Er benennt als Kennzeichen von Konfigurationen unter anderem die Existenz eines die Aktivitäten überspannenden Primärziels, den Konsens unter den Entscheidungsträgern, die enge Bezogenheit von Strategie, Struktur, Prozess und Kultur und deren Ausrichtung auf das Primärziel.

3. Ein Beispiel

Ein Beispiel soll die Möglichkeiten und Schwierigkeiten veranschaulichen, die in typologischen Ansätzen zur Beschreibung des Organisationsverhalten stecken. Die betrachtete Typisierung stammt aus der Kulturanthropologie, einer Disziplin, auf die sich viele Ansätze beziehen, die sich mit dem Konzept der „Organisationskultur“ beschäftigen. In der Kulturanthropologie wurde die Typenbetrachtung vor allem durch die Arbeit von Ruth Benedict angestoßen. Der Titel ihres Buches aus dem Jahr 1934 „Patterns of Culture“ bringt ihr programmatisches Anliegen gut zum Ausdruck. Im Zentrum der Betrachtung stehen nicht die vielen Elemente, die eine Kultur ausmachen (politische Strukturen, Formen des Wirtschaftens, Institutionen, Werte und Normen, Bräuche, Werkzeuge, Kunst und Bildung usw.), sondern Grundmuster, die all diesen Elementen ihr Gepräge und einen inneren Zusammenhang geben. Um die Kulturmuster zu beschreiben, werden grundlegende Merkmale des Sozialsystems herangezogen, die allerdings nicht jeweils einzeln, sondern als Elemente einer charakteristischen Konfiguration betrachtet werden. Nun sind soziale Systeme, zumal ganze Gesellschaften oder auch große Organisationen, sehr komplexe Gebilde. Mit ihrer Typisierung geht daher, wie bereits beschrieben, fast zwangsläufig eine starke Vereinfachung einher. Dessen ungeachtet kann eine typologische Betrachtung einen großen Erkenntnisbeitrag liefern, und zwar dann, wenn die der Typologie zugrundeliegenden Merkmale fundamentale und empirisch bedeutsame Ordnungskräfte bezeichnen. Mary Douglas, ebenfalls eine Kulturanthropologin, die sich überdies auch mit Fragen der Organisationstheorie beschäftigt hat, stellt in ihren Überlegungen auf zwei Dimensionen kollektiver Integration ab (Douglas 1978, 1989). Das ist zum einen die Bindung an die soziale Gruppe, d.h. die auf Identifikation beruhende Orientierung der Gedanken und des Handelns an den herrschenden Vorstellungen und Normen (die „Group“-Dimension). Die zweite Dimension („Grid“) stellt auf die Rollendifferenzierung in sozialen Systemen ab, auf die Vorgaben, die sich aus Arbeitsteilung, Aufgabenstrukturen, Zuständigkeiten und Positionszuweisungen ergeben. Durch Kombination der beiden Dimensionen ergeben sich vier Typen (vgl. ausführlich Thompson/Ellis/Wildavsky 1990):

- Typ A, Weak Grid/Weak Group: Es gibt keine besonders ausgeprägten Bindungskräfte an die Organisation, die Organisationsmitglieder orientieren sich in ihrem Verhalten vor allem an eigenen Interessen, Möglichkeiten und Wertmaßstäben.

- Typ B, Strong Grid/Weak Group: Es dominieren enge Verhaltensvorgaben und hierarchische Strukturen, die Möglichkeiten innerhalb des sozialen Systems einen eigenen Weg zu finden sind reglementiert und oft an äußere Merkmale gebunden.
- Typ C, Strong Grid/Strong Group: Die soziale Positionierung ist gesichert aber auch schwer zu ändern, es herrschen klare Verhaltenserwartungen, die allgemein akzeptiert werden.
- Typ D, Weak Grid/Strong Group: Das Zugehörigkeitsgefühl ist stark ausgeprägt, das Klima ist egalitär, die Abstimmung des Verhaltens erfolgt weniger durch Regeln als durch die persönliche Abstimmung der Mitglieder untereinander und durch den Rekurs auf eine gemeinsame Ideologie.

Bei der Anwendung dieses Schemas zur Analyse konkreter Organisationen ergeben sich etliche Probleme. Eines der Probleme betrifft die Zuordnung der Subsysteme der Organisation zu den verschiedenen Typen. Exemplarisch zeigt sich dies in der Studie von Altman und Baruch (1998), die sich mit den Kulturen und Subkulturen der israelischen Armee befasst. In der Gesamtbetrachtung wird man die Armee dem Typ C (Strong Grid/Strong Group) zuordnen, da die militärische Ordnung naturgemäß sehr stark auf Vorschriften und Anweisungen beruht und da man in der israelischen Armee gleichzeitig eine enge Identifikation mit deren Zielen sowie eine enge Verbundenheit mit den anderen Armeeangehörigen vorfindet. Dies gilt auch für die verschiedenen Untergliederungen der Armee, also für die Marine, das Heer und die Luftwaffe. Begibt man sich allerdings auf die damit angesprochene dritte Analyseebene, dann findet man alle vier Fälle der Grid-Group-Typologie (Tabelle 1).

Armee insgesamt: Typ C						
Marine: Typ C		Luftwaffe: Typ C			Heer: Typ C	
Große Schiffe: Typ C	Kleine Schiffe: Typ D	Piloten im Einsatz: Typ A	Piloten im Innendienst: Typ: D	Boden-personal: Typ D	Infanterie: Typ D	Artillerie: Typ B

Tab. 1: Grundmuster und tatsächliche Muster
Grid/Group-Kulturen in der israelischen Armee (Altman/Baruch 1998)

So herrschen auf großen Schiffen hierarchisch geprägte Strukturen, in denen auf die strikte Regeleinhaltung und die Befolgung aller vorgeschriebenen Abläufe geachtet wird. In den kleineren Torpedobooten dagegen herrscht eine davon zu unterscheidende eingelagerte Kultur: „Missile boats are still high on both dimensions: Grid and Group. However, they are smaller in

physical size as well as in the size of operating group, and the chief commander is of lower rank. This allows a somewhat less rigid form of operation and calls for local enterprise and initiative. It thus fits better into the corporate culture of the IDF, which, although firmly rooted in quadrant 'C' (Strong Grid-Strong Group), has historically always leaned towards 'D' (Weak Grid-Strong Group).” (Altman/Baruch 1998, 774) Letzteres gelte im Wesentlichen auch für die Luftwaffe, allerdings machten hier die Piloten im Einsatz eine deutliche Ausnahme, die frei von Beschränkungen der Tradition, Regulierungen und Normen, auf sich gestellt, Beweglichkeit und Eigeninitiative entfalten müssten. Die Infanterie sei dagegen vor allem durch ihren Korpsgeist und Operationen in kleinen in engem Kontakt stehenden lokalen Einheiten geprägt, was die Herausbildung des Typs A befördere, während der Umgang mit schweren Waffen, z.B. die Koordination in einer Panzerformation, strikte Disziplin erfordere, weshalb hier der Typ B zur Geltung komme.

Das Beispiel wirft eine Reihe von Fragen auf. So ist zu fragen, ob es angesichts starker Binnendifferenzierungen überhaupt sinnvoll ist, Betrachtungen komplexer Gesamtsysteme vorzunehmen. Und wenn ja, in welchem Verhältnis steht die Typisierung des Gesamtsystems zu den Typisierungen der Teilsysteme? Wie hat man sich die „Einbettung“ eines abweichenden Typus in den Gesamttypus vorzustellen? Finden sich nicht in aller Regel „Hybride“, in denen nicht nur zwei, sondern mehrere Typisierungsansätze gleichzeitig zur Geltung kommen? Ist es angesichts der Aufsplitterung in Teiltypen möglich, einheitliche Erklärungsansätze zu finden? Auf alle diese Fragen gibt es keine allgemeingültigen Antworten. Auf die Beschreibung der Gesamtorganisation abzielende Typisierungen können dessen Logik unter Umständen prägnant bezeichnen, sie können aber auch zu grobmaschig sein, um das konkrete Geschehen vor Ort angemessen abzubilden.

Eine weitere wichtige Frage richtet sich darauf, wie reichhaltig eine Typologie sein sollte, wie viele Dimensionen bei ihrer Konstruktion zu berücksichtigen sind, wie viele Typen zu unterscheiden sind, wie „trennscharf“ die Abgrenzung zwischen den Typen ausfallen sollte. Auch diese Frage lässt sich nur vor dem Hintergrund des theoretischen und empirischen Kenntnisstands beantworten. Manchmal fließen die Typengrenzen zusammen, manchmal gibt es harte Übergänge, so dass es kaum Zwischenbereiche gibt, sondern in den verschiedenen Typen eine jeweils ganz eigene soziale Wirklichkeit existiert. Typisierungen unterliegen gewissermaßen einem erkenntnismäßigen Grenznutzen, der bei einer immer weiteren Ausdifferenzierung abnehmen kann. Nicht selten bietet es sich daher an, verschiedene Haupttypen entlang einer

dominanten Merkmalsachse zu beschreiben und weniger passende Fälle anhand zusätzlicher Merkmale anzuordnen, so wie dies ansatzweise in dem angeführten Armee-Beispiel geschehen ist. Zu klären wäre aber in diesem Fall, welche Friktionen aus der Gleichzeitigkeit der verschiedenen Orientierungen auftreten, ob der Haupttypus immer dominiert, bei welchen Gegebenheiten der eine oder der andere speziellere Typ hervortritt, welche Möglichkeiten der Haupttypus den Neben- oder Untertypen für Abweichungen und Eigenwirksamkeit gibt. So ist nach Altman und Baruch das Teilsystem „Piloten im Einsatz“ dem Typ A (Weak Grid/Weak Group) zuzuordnen. Man kann wegen der Einbettung dieses Teilsystems in den Typ C der Gesamtorganisation aber wohl davon ausgehen, dass die Typ A Verhaltensorientierungen in der betrachteten Organisation (der Armee) nur sehr bedingt vergleichbar sind mit den Verhaltensorientierungen von Typ A-Teilsystemen, die in gänzlich anders ausgerichtete Organisationen eingebettet sind (etwa Parteien, Beratungsunternehmen, Bildungsanstalten).

Das angeführte Beispiel enthält außerdem Hinweise über das Verhältnis von Voluntarismus und Determinismus. Während die Hauptdimensionen der Kultur und entsprechend die kulturellen Grundmuster, die Douglas sowie Thompson, Ellis und Wildavsky beschreiben, von Systemgestaltern so gut wie gar nicht beeinflusst werden können, eröffnen sich auf den darunter liegenden Systemebenen wesentlich größere Möglichkeiten für die willentliche Kulturbeeinflussung durch die jeweiligen Akteure. Ganz allgemein dürfte gelten, dass voluntaristische Elemente bei der Herausbildung von Struktur- und Verhaltensmustern umso größere Bedeutung haben, je mehr Spielräume ein Handlungssystem für die Erfüllung seiner Aufgaben braucht und je stärker es in seinen Interaktionen vom Rest des Systems isoliert ist.

Mit die größten Herausforderungen ergeben sich für den typologischen Ansatz bei der Operationalisierung, also bei der Zuordnung empirischer Indikatoren zu den in der Typologie verwendeten theoretischen Konstrukten. Darin unterscheidet sich der typologische Ansatz nicht grundsätzlich von anderen theoretischen Zugängen. Erschwerend kommt allerdings hinzu, dass die Typenbildung bereits bei ihrer Konzipierung mit Unschärfen arbeitet. Im angeführten Beispielfall werden methodische Fragen nur gestreift. Die Autoren beschränken sich auf beispielhafte Aufzählungen von Strukturelementen und herausgehobenen Ereignissen. Ein umfängliches, durch Voruntersuchungen untermauertes Indikatorensystem kommt nicht zum Einsatz. Letztlich gründen sich die Ausführungen von Altman und Baruch auf gesamthafte Einschätzungen. Ein solches Vorgehen ist nicht grundsätzlich abzulehnen. Wenn es um die Erfas-

sung komplexer Systeme geht, führen ausgeklügelte Messkonzepte, die auf alle nur denkbaren Details zielen, oft nicht sehr weit und nicht selten, wegen der Mehrdeutigkeiten, die den Merkmalskombinationen innewohnen, sogar in die Irre. Die Zuordnung einer konkreten Organisation zu einem Typus gründet sich notwendigerweise auf eine summarische Beurteilung. Dafür gibt es eigene Qualitätskriterien. Sie laufen darauf hinaus, dass die Gründe, die für oder gegen eine bestimmte Typisierung sprechen, sorgfältig gegeneinander abzuwägen sind, wozu verlässliche Informationen aus möglichst vielen Quellen heranzuziehen sind und außerdem ein möglichst „repräsentatives" Set an Variablen über Strukturen, Institutionen und Praktiken, über Denk- und Verhaltensweisen, kritische Ereignisse und Entwicklungen. Idealerweise analysiert man die Daten nicht nur durch die Brille einer bevorzugten, sondern auch durch die einer alternativen Typologie, d.h. aus dem Blickwinkel einer Typologie, die sich aus einer konkurrierenden Theorie ableitet.

Womit erneut die theoretische Fundierung angesprochen ist. Das angeführte Beispiel rekurriert auf sozialtheoretisch tief verankerte Kategorien und entsprechend finden sich in den von der Typologie bezeichneten Felder deutlich voneinander abgehobene Lebenswelten. Innerhalb dieser Felder gibt es allerdings große Spielräume, so dass sich fast zwingend eine Binnendifferenzierung empfiehlt, z.B. in der Art wie das in der Altman/Baruch-Studie geschieht. Die stärkere Ausdifferenzierung einer Typologie empfiehlt sich auch dann, wenn die dabei zum Zuge kommenden Kategorien zu harte Grenzen setzen. So wird man im Hinblick auf die Grid-Group-Matrix empirisch nicht nur starke und schwache, sondern häufig auch mittlere Ausprägungen der beiden Variablen antreffen.

II. Politikmuster

1. Systemlogik

Woran kann man die Ausrichtung der Personalpolitik eines Unternehmens erkennen? Welche Phänomene, Haltungen und Handlungen, Strukturen und Vorgänge können als Ausdruck der Personalpolitik gelten? Einen gewissen Anhaltspunkt für die in einem Unternehmen verfolgte Personalpolitik liefert das Tun und Trachten wichtiger Akteure. Zunächst ist dabei an Personen zu denken, die formal als „Personalverantwortliche“ gelten. Mindestens ebenso bedeutsam sind allerdings die Wahrnehmungen und Handlungen der von der Personalpolitik betroffenen Personen, also von Vorgesetzten und Mitarbeitern, sowie von Kunden, Beratern, dem Management und von Arbeitnehmervertretern. Von besonderem Interesse sind die Beziehungen zwischen diesen Akteursgruppen und die Art und Weise, wie sie miteinander umgehen, die Themen, die sie verbinden, sowie ihre Konflikte auf der einen und ihre gemeinsamen Projekte auf der anderen Seite. Auch Willensbekundungen von Unternehmen, die sich in programmatischen Äußerungen, Leitlinien zur Unternehmenspolitik, zur Führung und zur Personalarbeit niederschlagen, haben einen gewissen Informationswert, wiewohl diesbezüglich nicht zuletzt interessiert, inwieweit sie einem Realitätstest standhalten können. Aussagekräftiger sind die konkret zum Einsatz kommenden Praktiken der Personalarbeit, also die jeweils spezifischen Maßnahmen, Instrumente und Prozeduren, sowie die institutionelle Verankerung von Planungs-, Beschluss- und Implementierungsverfahren. Einfluss auf die Personalpolitik nehmen außerdem externe Anspruchsgruppen, also z.B. Geldgeber, Aufsichtsbehörden, Berufs- und Unternehmensverbände und eine kritische Öffentlichkeit. Von großer Bedeutung für die Personalpolitik sind außerdem die jeweils geltenden Arbeitsgesetze und Tarifverträge. Prägend ist außerdem die Geschichte eines Unternehmens, d.h. seine Vergangenheit, die in gewissem Sinne nicht wirklich vergangen ist, sondern Sensibilitäten und Erfahrungen, Traditionen und Identitätsvorstellungen hervorbringt, also Handlungsvoraussetzungen schafft, ohne die sich die jeweils aktuellen Gegebenheiten oft nicht verstehen lassen. Allerdings ergibt sich aus der bloßen Aufzählung aller möglichen personalbezogenen Besonderheiten eines Unternehmens noch kein prägnantes Bild seiner Personalpolitik. Hierzu bedarf es einer Deutungsleistung, der Gewichtung der zahlreichen Facetten des Personalgeschehens, einer Einordnung in allgemeine Kategorien. Damit kommen theoretische Ansätze zum Zug, denen es im Idealfall darum geht, das Zustandekommen, die Stabilität und die Veränderung personalpolitischer Handlungsmuster zu erklären.

Etliche der Ansätze, die sich mit der Erklärung der Personalpolitik beschäftigen, stellen primär auf die Arbeit-Arbeitnehmer-Beziehung ab, und beschreiben, wie die Art und Qualität dieser Beziehung das personalpolitische Handeln prägen. Hierbei wird nicht selten auf den Machtaspekt abgehoben. Andere Ansätze stellen den ökonomischen Aspekt heraus, wieder andere Ansätze nehmen eine kulturtheoretische Perspektive ein, daneben findet man aber auch entscheidungstheoretische, kontingenztheoretische und systemtheoretische Ansätze.[2] Ungeachtet ihrer speziellen theoretischen Schwerpunktsetzung rekurrieren die meisten Ansätze mehr oder weniger explizit auf die Wirkungen, die von der jeweiligen Personalpolitik ausgehen, darauf, ob sie sich als nutzbringend erweisen und den Bestand und das Fortkommen des Unternehmens fördern. In dieser Perspektive ist die Personalpolitik letztlich vor allem ein Ausdruck der Systemlogik, die dafür sorgt, dass sich eine bestimmte Personalpolitik etabliert, sofern sie zur unternehmerischen Ausrichtung und zu den gegebenen situativen Bedingungen des Unternehmens passt.

2. Gesamthafte Grundmuster

In Tabelle 2 findet sich, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, eine Übersicht über Ansätze, die sich auf die Personalpolitik bzw. die Personalarbeit in ihrer Gesamtheit richten (zu anderen Übersichten vgl. Dyer/Reeves 1995, Tsui/Wang 2002, Alewell/Hansen 2012).

[2] Nicht selten verzichten die Autoren auf eine ausführliche theoretische Diskussion und verschiedentlich geht es ihnen lediglich um die Darstellung empirischer Befunde ohne eine enge theoretische Anbindung. Tatsächlich gründen aber selbst stark empiristisch ausgerichtete Studien auf irgendwelchen theoretischen Hintergrundvorstellungen.

Autoren	Bezeichnung	Beschreibung	Erklärung, Erläuterung
Simon 1951	Sales Contract	Arbeitsbeziehung, die auf den Prinzipien der Preistheorie gründet.	Untersuchung, welche Art von Geschäftsbeziehung wann zu befriedigenden Ergebnissen führt.
	Employment Contract	Arbeitsbeziehung, in der der Arbeitgeber die Aufgabe nach Gutdünken spezifiziert.	
Etzioni 1961	Utilitarian Involvement	Beziehung, die auf Nützlichkeitserwägungen beruht.	Compliance-Theorie zur Übereinstimmung zwischen den Machtbasen der Organisation und dem Involvement der Organisationsmitglieder.
	Normatives Involvement	Beziehung, die auf Verpflichtungen, Idealen, Werthaltungen beruht.	
	Coercive Involvement	Beziehung, die auf Zwang beruht.	
Perlmutter 1965	Ethnozentrisch	Dominanz der Heimatkultur des Stammunternehmens.	Empirisch orientierte Beschreibung.
	Polyzentrisch	Kulturdominanz des jeweiligen Standorts.	
	Geozentrisch	Einheitliche unternehmenskulturelle Ausrichtung.	
Blau 1964	Economic Exchange	Auf unmittelbare, ökonomische Anreize setzende Beziehung.	Einbeziehung des sozialen Elements (Normen, Macht, Vertrauen, soziale Institutionen) in die Tauschbetrachtung.
	Social Exchange	Auf soziale Einbettung bezogene Beziehung, mit unkonditionierten Vorleistungen und nicht im Detail verhandelten Verpflichtungen.	
Douglas 1978, Thompson, Ellis, Wildavsky 1990	Individualistic Organization	Autonomie- und Wettbewerbsorientierung.	Die Sozialbeziehungen sind maßgeblich kulturbestimmt, nach der Grid-Dimension (Maß externaler Vorgaben) und der Group-Dimension (Bedeutung der sozialen Einbindung).
	Hierarchical Organization	Sowohl instrumentell als auch sozial stark reglementiert.	
	Egalitarian Organization	Starke soziale Binnenbeziehung, geringe individuelle Regulierungen.	
	Fatalistic Organization	Starke Kontrolle und soziale Isolation.	
Ouchi 1979	Market	Es zählen Leistung und Gegenleistung. Ergebniskontrolle. Distanziertes Verhältnis Arbeitgeber und -nehmer.	Die Charakteristik der Typen ergibt sich aus unterschiedlich akzentuierten Anforderungen, *normativ*: Reziprozität, Legitimität, Werthaltungen und *informationell*: Preise, Regeln, Traditionen.
	Clan	Ziel- und Wertkonsens. Persönliche Kontrolle. Vertrauensbezogenes Arbeitgeber-Arbeitnehmerverhältnis.	
	Bureaucracy	Es zählt die Funktionstüchtigkeit. Kontrolle der Regeltreue. Loyalitätspflichten im Beschäftigungsverhältnis.	

Tab. 2: Gesamthafte Muster der Personalpolitik

Autoren	Bezeichnung	Beschreibung	Erklärung, Erläuterung
Mintzberg 1984	Autocracy	Durch Unternehmensspitze bestimmte, wenig strukturierte Personalarbeit.	Art und Bedeutung interner und externer Koalitionen bestimmen die Personalpolitik.
	Missionary	Charismatische Führung, starke Firmenideologie.	
	Instrument	Starker externer Einfluss, Ausrichtung an dessen Zielen.	
	Closed System	Abwehr externen Einflusses, starke Binnenorientierung, bürokratische und ideologische Steuerung.	
	Meritocracy	Leistungsorientierung, Professionalisierung.	
	Political Arena	Konfliktorientierung, Allianzbildungen, Lokalisierung der Macht erschwert.	
Williamson 1984	Spot-Market	Kaum ausgebaute Personalarbeit („Personalverwaltung“).	Unterschiede in der Schwierigkeit der Leistungszurechnung und unterschiedliche spezifische Investitionen in Humankapital bedingen unterschiedliche Transaktionskosten, die mehr oder weniger aufwändige Beziehungsformen als effizient erscheinen lassen.
	Obligational Market	Interesse an kontinuierlichen Beschäftigungsverhältnissen, prozedurale Sicherungsmaßnahmen (Prämien, Sozialleistungen, Aufstiegsketten).	
	Primitive Team	Gruppenorientierte Organisationsform, Verknüpfung der Vergütung mit der Gruppenleistung.	
	Relational Team	Umfangreiche Sozialisierungsmaßnahmen zur Verinnerlichung der Leistungsstandards.	
Ackermann, Wührer 1984	Entwicklungsstrategie	Bildungsarbeit, langfristige Personalplanung, intensive Personalauswahl.	Empirische Beschreibung von Personalpraktiken.
	Kontrollstrategie	Personalbeurteilungssysteme, verbunden mit monetären Anreizen und Personalentwicklungsmaßnahmen.	
	Suchstrategie	Arbeitsmarktbeobachtung, Betonung der Personalauswahl, Mitarbeiterbefragungen, monetäre Anreize.	
	Verwaltungsstrategie	Kurzfristige Personalplanung, insgesamt eher durchschnittliches Engagement im Personalbereich.	

Tab. 2: Gesamthafte Muster der Personalpolitik (Fortsetzung)

Autoren	Bezeichnung	Beschreibung	Erklärung, Erläuterung
MacNeil 1985, Rousseau 1995	Transactional Contract	Das Vertragsverhältnis gilt nur auf Sicht und ist nach den Transaktionserfahrungen immer wieder neu zu schließen.	Mit dem Vertragstyp verknüpfen sich unterschiedliche Tauschgüter (Bezahlung, Karriere gegen harte Arbeit, bzw. Sicherheit gegen Loyalität und Betriebstreue.
	Relational Contract	Das Vertragsverhältnis definiert eine Beziehung, es umschließt eine offene Anzahl von Transaktionen.	
Schuler, Jackson 1987	Innovation Strategy	Eng verkoppelte Stellenstruktur, anspruchsvolle Tätigkeiten, auf Langfrist ausgerichtete Bewertung und Belohnung.	Zu den jeweiligen Unternehmensstrategien passende personalpolitische Orientierungen und Instrumenteneinsatz.
	Quality Enhancement Strategy	Präzise Stellenbeschreibungen, tätigkeitsbezogene Mitbestimmung, Qualifizierung.	
	Cost Reduction Strategy	Enge Stellenauslegung, marktbezogene Bezahlung, kaum Weiterbildung.	
Osterman 1987	Industrial Employment System	„Klassische Beschäftigung“, Lohn nach Eingruppierung, Verfügungsrechte des Arbeitgebers, Seniorität.	Segmentationstheoretischer Ansatz, charakteristische Beschäftigungssysteme, die einmal typisch für Arbeiter bzw. Angestellte waren, wobei sich die Unterschiede eher auflösen.
	Salaried Employment System	Stärker personenbezogene Bezahlung, flexiblere Stellenbeschreibungen, keine klaren Karrierepfade.	
	Craft Employment System	Orientierung der Beschäftigten an Berufsgruppen, hohe allgemeine nichtbetriebsspezifische Qualifikationen.	
	Secondary Employment System	Wenig qualifizierte Arbeitnehmer, eher randständige Bezahlung und Einbindung.	
Lutz 1987	Interner Arbeitsmarkt	Bildung von Humankapital durch innerbetrieblichen Aufstieg und Entwicklung.	Segmentationstheoretischer Ansatz, auf kostengünstige Sicherung der Qualifikationsnotwendigkeiten gerichtet.
	Berufsfachlicher Arbeitsmarkt	Rückgriff auf fachspezifische Qualifikationen.	
	Jedermann-Arbeitsmarkt	Rückgriff auf unspezifische Qualifikationen ohne spezielle Entwicklungsbemühungen.	
Burns 1990	Paternalistische Dominanz	Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen, Wahrung der Entscheidungshoheit.	Modell des sozialen Austauschs, das personalpolitische Verhalten orientiert sich an der jeweiligen Art der Sozialbeziehung.
	Ausbeutung	Striktes Eigeninteresse des Arbeitgebers.	
	Solidarität	Symmetrische, gemeinsame Entscheidungsfindung.	
	Wettbewerb	Symmetrische Beziehung, asymmetrische Verteilung.	
	Gegnerschaft	Wie Wettbewerb jedoch mit Schädigungsabsicht	

Tab. 2: Gesamthafte Muster der Personalpolitik (Fortsetzung)

Autoren	Bezeichnung	Beschreibung	Erklärung, Erläuterung
Udy 1990	Scientific Management	Physische, auf Integration der Arbeitssysteme gerichtet.	Systemtheoretische Betrachtung, Triebfeder ist die Reduktion von Strukturspannungen.
	Human Relations	Reparaturbetrieb des Taylorismus.	
	Kontingenzstrategie	Auf Differenzierung setzende Anpassung an gegebene Anforderungen.	
	Institutionelle Strategie	Ausrichtung an einflussreichen Anspruchsgruppen.	
Purcell, Ahlstrand 1994	Sophisticated HR	Harte Variante des einvernehmenden HRM.	Kombination der auf das Individuum und auf die Vertretung gerichteten Beziehung. Individualbezogen: Maßnahmen im Sinne des Mitarbeiterwohls, Kollektivbezogen: Vermeidung kollektiver Interessenvertretung. Gleichzeitig kooperative Beziehungen auf der Vertretungs- und konfliktäre Beziehungen auf der Individualebene sind schwer vorstellbar.
	Paternalist	Wohlfahrt und Fürsorge bei klarer Arbeitgeberdominanz.	
	Traditional	Arbeitnehmer als Produktionsfaktoren.	
	Bargained Constitutional	Wohlfahrtsorientiert bei Akzeptanz der Interessenvertretung der Arbeitnehmer.	
	Sophisticated Consultative	Human Relations und Kooperation mit der Arbeitnehmervertretung.	
	Modern Paternalist	Wohlfahrtsorientiert und Kooperation mit der Arbeitnehmervertretung.	
Dyer, Reeves 1995, Collins 2011	Traditionelles HRM	„Kontrolle“, d.h. geringe Partizipation, relativ wenig allgemeines Training, eher geringe Entlohnung, regulierte Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, Massenproduktion.	Diskussion von Grundcharakteristika der Personalpolitik, die in Typisierungen verschiedener Autoren verwendet werden.
	Innovatives HRM	„Commitment“, d.h. gewisse Partizipation, allgemeines Training, formale Trainingsprogramme, höhere Löhne, Mitarbeiterbefragungen, flexible Produktion.	
Bird, Beechler 1995	Accumulator	Auswahl potentialorientiert, intensive Bildungsanstrengungen, Qualitätsbetonung bei der Aufgabenerledigung.	Die Typen entstehen auf Basis der Typisierung der Unternehmensstrategien nach Miles und Snow.
	Facilitator	Gesucht werden selbstmotivierte Personen, Stimulation von ständiger Weiterbildung, projektbezogene Teamarbeit.	
	Utilizer	Auswahl fähigkeitsorientiert, “employ ready-to-use talent”, Match zwischen Stellenanforderungen und Fähigkeiten.	

Tab. 2: Gesamthafte Muster der Personalpolitik (Fortsetzung)

Autoren	Bezeichnung	Beschreibung	Erklärung, Erläuterung
Denisow, Jacob, Steinhöfel, Stieler-Lorenz 1996	Qualifikations- und motivationsorientiert	Ausgangspunkt der Sachentscheidungen ist das Arbeitskräftepotential.	Empirische Ermittlung des Einsatzes von Personalpraktiken.
	Technikzentriert	Personalentscheidungen sind Reaktionen auf technologische Entwicklungen.	
	Strukturorientiert	Die Organisationsgestaltung dominiert die Ausgestaltung der Personalarbeit.	
Kalleberg, Knoke, Marsden, Spaeth 1996	High Performance Organizations	Partizipation, Gewinnbeteiligung, Weiterbildung, Karriere-Leiter.	Empirische Beschreibung von Personalpraktiken.
	Low Performance Organizations	Gegenbild der High Performance Organisation, jedoch besser als Trainer.	
	Trainers	Wenig Partizipation, selten Profit-Sharing, jedoch außergewöhnlich viel Weiterbildung.	
Tsui, Pearce, Porter, Tripoli 1997	Quasi Spot Contract	Konkrete Leistungserwartungen, kurzfristige Anreize, lediglich Anlernen.	Erwartete Beiträge und primäre Anreize, die die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung prägen.
	Underinvestment	Unspezifische Leistungserwartungen, kurzfristige Anreize, geringe Bildungsinvestitionen.	
	Overinvestment	Spezifische Leistungserwartungen, langfristige Anreize, hohe Bildungsinvestitionen.	
	Mutual Investment	Unspezifische Leistungserwartungen, langfristige Anreize, hohe Bildungsinvestitionen.	
Shore, Barksdale 1998	Mutual High Obligation	Stark ausgeprägte Erwartungen und (implizite) Vereinbarungen.	Soziale Tauschtheorie: Sind die wechselseitigen Leistungen ausbalanciert? Betrachtung der Personalpolitik aus Sicht der Arbeitnehmer.
	Employee Over Obligation	Gute Behandlung durch den Arbeitgeber, impliziert in der Wahrnehmung der Arbeitnehmer eine Bringschuld der Arbeitnehmer.	
	Employee Under Obligation	Erwartungsenttäuschung, impliziert in der Wahrnehmung der Arbeitnehmer zu einer Bringschuld des Unternehmens.	
	Mutual Low Obligations	Gering ausgeprägte Erwartungen und (implizite) Vereinbarungen.	

Tab. 2: Gesamthafte Muster der Personalpolitik (Fortsetzung)

Autoren	Bezeichnung	Beschreibung	Erklärung, Erläuterung
Martin 1998	Bürokratische Regulierung	Kodifizierung und Formalisierung der personalwirtschaftlichen Entscheidungen und Instrumente.	Kombination von Merkmalen der Sachaufgabe (Komplexität), der Interessengegensätze und der Macht, Prinzip der Handlungsentlastung.
	Politische Regulierung	Institutionalisierte Auseinandersetzung.	
	Kollegiale Regulierung	Wechselseitige Abstimmung und Aushandlung.	
	Politische Arena	Kampf um Machtpositionen, die Verhandlungslösungen sind ständig im Fluss.	
	Laisser-faire Politik	Wenig sichtbares, wenig professionalisiertes Personalwesen.	
	Symbolische Regulierung	Betonung der Gemeinsamkeiten, Goodwill-Aktionen, Kommunikationsstrategien.	
Bartscher-Finzer, Martin 1998	Ökonomischer Tausch	Dominanz von Anreizen und Kontrollen.	Anreiz-Beitrags-Theorie, Merkmale der Beziehung: Soziale Distanz und Komplexität der Sachaufgabe.
	Sozialer Tausch	Dominanz von Einbindungsbemühungen.	
	Paternalismus	Dominanz der Klimapflege, Akzentsetzung durch die Unternehmensführung.	
	Regulierung	Dominanz der institutionalisierten Mitwirkung.	
Martin, Behrends 1999	Autonomiekultur	Konfrontationsprinzip, Autonomieprinzip, Führungsprinzip.	Die Kulturmuster bestimmen sich aus dem Zusammenspiel der wichtigsten sozialgrammatischen Grundregeln, die sich im Zuge der Unternehmensentwicklung herauskristallisieren.
	Erfolgskultur	Konfrontationsprinzip, Belohnungsprinzip, Ökonomieprinzip.	
	Kontrollkultur	Konfrontationsprinzip, Kontrollprinzip, Führungsprinzip.	
	Weitere Kulturmuster …	… Je nach Passung und Bewährung.	
Goldthorpe 2000	Labour Contract	Strikter, kontrollierter Austausch ohne längerfristige Verpflichtung.	Die Dimensionen Kontrollmöglichkeiten und Spezifität konstituieren zwei gegensätzliche Idealtypen, sie verknüpfen sich mit klassenspezifischen Kategorien.
	Service Relationship	Langfristig angelegt, weniger spezifische, eher diffuse Austauschbeziehung, umfassende „compensation" für Loyalität und Dienste.	

Tab. 2: Gesamthafte Muster der Personalpolitik (Fortsetzung)

Autoren	Bezeichnung	Beschreibung	Erklärung, Erläuterung
Baron, Hannan 2002	Bureaucracy	Formale Kontrollen, fachliche Qualifikationen, inhaltsbezogene Arbeitsmotivation.	Unternehmer richten ihre Personalpolitik an drei Dimensionen aus: der Form der Mitarbeiterbindung (Work, Love, Money), den Auswahlkriterien (Skills, Fit, Potential) und der Art der Kontrolle (formal, normorientiert, professionsorientiert, direkt).
	Autocracy	Persönliche Kontrollen, anforderungsbezogene Selektion, extrinsische Motivation.	
	Engineering	Intrinsische Motivation, Kontrolle durch gemeinsam entwickelte Arbeitsnormen.	
	Commitment	Emotionale Bindung an das Unternehmen, Selektion nach sozialer Passung, Kontrolle durch gemeinsam entwickelte Arbeitsnormen.	
	Star	Es herrschen professionelle Normen, Selektion orientiert sich am Potential.	
Lepak, Snell 2002	Knowledge-based Employment	Schlüsselstellung der Qualifikationen, Förderung, Commitment.	„Human Resources Architekturen“, bestimmt durch ressourcenorientierte und transaktionskostenbestimmte Überlegungen.
	Job-based Employment	Externer Bezug der wichtigen Qualifikationen, Produktivitätsorientierung.	
	Contractual Work Arrangements	Transaktionale Beziehung, geringes Qualifikationsniveau, Anweisungsstil.	
	Alliances	„Zukauf“ von punktuell benötigten Qualifikationen.	
Marsden 2002	Work Post Rule	Präzise Definition von Arbeitsinhalten und Zuständigkeiten.	„Interaction rules“ bestimmt durch die Durchsetzbarkeit (Aufgaben und Funktionen) und Effizienzbedingungen (Produktion und Training). Mit den „Rules“ verknüpfen sich der Einsatz von Personalpraktiken und Formen der Arbeitsbeziehung.
	Competence Rank Rule	Flexible Zuweisung von Aufgabenfeldern.	
	Job Territory Rule	Arbeitsnahe Aus- und Weiterbildung.	
	Qualification Rule	Ausgebautes Bildungswesen.	
Collins, Ericksen, Allen 2004	Autocracy	Auswahl an Fähigkeiten orientiert, faire Bezahlung, Leistungssicherung durch Aufsicht.	Managementphilosophien und HR-Praktiken in Kleinbetrieben.
	High Commitment	Auswahl am Fit zur Firma orientiert, die Firma als Familie, kulturbedingte Leistungsstimulation.	
	Professional	Suche nach besonderen Talenten, Anreize in der Tätigkeit, Leistungssicherung durch professionelle Standards.	

Tab. 2: Gesamthafte Muster der Personalpolitik (Fortsetzung)

Autoren	Bezeichnung	Beschreibung	Erklärung, Erläuterung
Martin, Bartscher-Finzer 2011	Fähigkeitsorientierung	Auswahl fähigkeitsorientiert, „Klub“, Anreize aus der Aufgabe, Kontrolle und Integration über Kultur, Motivationsgrundlage Selbststeuerung.	Charakteristische Gesamtmuster, die sich aus den Teilpolitiken in den personalwirtschaftlichen Funktionsbereichen ergeben.
	Potentialorientierung	Wie die Fähigkeitsorientierung, allerdings potentialorientierte Auswahl, Motivationsgrundlage Normen.	
	Leistungsorientierung	Fähigkeitsorientierte Auswahl, systembezogene Kontrolle, Steuerung über organisationale Maßnahmen.	
	Anspruchsorientierung	Fähigkeitsorientierte Auswahl, Bewährung über Leistung.	
Martin, Kabst 2013	Betriebsgemeinschaft	Mitarbeiterorientierung, d.h. überdurchschnittliche Löhne und Sozialleistungen, lebenslange Beschäftigung, Partizipation.	Empirische Beschreibung von personalpolitischen Orientierungen.
	Zweckgemeinschaft	Gegentypus zur Mitarbeiterorientierung.	
Ridder, Piening, McCandless-Baluch 2012	Motivational HRM	Förderung der Mitarbeiter, Partizipation, Stärkung des Commitments.	Kombination des Ausmaßes an strategischer Orientierung einerseits und Personalorientierung andererseits.
	Values-Based HRM	HRM orientiert sich an den Werten der Mitarbeiter und an deren Stärken.	
	Administrative HRM	Wenig Orientierung an den Mitarbeiterbedürfnissen.	
	Strategic HRM	HRM orientiert sich an der Unternehmensstrategie und den Interessen externer Anspruchsgruppen.	

Tab. 2: Gesamthafte Muster der Personalpolitik (Fortsetzung)

Die verschiedenen Typisierungen heben, obwohl sie jeweils ein „Gesamtbild“ der personalpolitischen Orientierungen abgeben, je spezifische Aspekte dieser Orientierungen hervor. Entsprechend unterschiedlich und nicht unmittelbar vergleichbar stellen sie sich dar. Dennoch finden sich etliche Gemeinsamkeiten.

- Die meisten der Typisierungen thematisieren in der einen oder anderen Form die Qualität der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung. Dabei werden allerdings unterschiedliche Akzente gesetzt. In der Typologie von Etzioni (1960) geht es um die Machtbasis, die einer Organisation ihr Gepräge gibt, die Typologie von Burns (1990) hebt dagegen die Machtstellung der Akteure heraus. Purcell und Ahlstrand (1994) rekurrieren auf die Machtbeziehung zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretern sowie auf

deren Bemühungen um das Mitarbeiterwohl. Das konstituierende Element der Typologien von Baron und Hannan (2002) und von Collins, Erikson und Allen (2004) ist die Philosophie des Unternehmers.

- Ebenfalls um die Arbeitgeber-Arbeitnehmer Beziehung geht es in den Typologien, die einer Vertragsbetrachtung verpflichtet sind. Die Typisierungen von Simon (1951), Blau (1964), MacNeil (1985), Rousseau (1995), Martin und Kabst (2013) orientieren sich an der Entgegensetzung von ökonomischem und sozialem Tausch. Tsui u.a. (1997) sowie Shore und Barksdale (1998) thematisieren das Gleichgewicht von Anreizen und Beiträgen, die Vertragsbetrachtung von Goldthorpe (2000) bedient sich einer klassentheoretischen Argumentation.
- Sehr häufig liegt den Typologien eine Kontingenzbetrachtung zugrunde. Gemäß den Ansätzen von Williamson (1984) sowie Lepak und Snell (2002) sind es Tätigkeits- und Marktanforderungen, die die Ausrichtung der Personalpolitik bestimmen. In gewissem Sinne gehören zu den kontingenztheoretischen Ansätzen auch segmentationstheoretische Ansätze (z.B. Osterman 1987, Lutz 1987, Köhler u.a. 2008), wobei hier allerdings Anforderungen aus den Arbeitstätigkeiten mit klassen- bzw. schichtenspezifischen Aspekten miteinander vermischt werden.
- Als „bedingte“ Größe fungiert die Personalpolitik auch in Ansätzen, die deren dienende Funktion zur Umsetzung der jeweiligen Unternehmensstrategie herausstellen (vgl. etwa Schuler und Jackson (1987) sowie Bird und Beechler (1995)). Differenzierter ist diesbezüglich der Ansatz von Mintzberg (1984), nach dem die Ausformung der Personalpolitik weniger Ausdruck eines einheitlichen Unternehmenswillens, als vielmehr als Ausfluss der jeweiligen machtpolitischen Konstellation zu gelten hat.
- Umfassender sind die Versuche angelegt, die Personalpolitik aus der Systemlogik abzuleiten (Udy 1990, Martin 1988, Martin/Bartscher Finzer 1998). Diese Ansätze folgen einer funktionalistischen Argumentation, wonach sich in einer Organisation solche institutionellen Arrangements behaupten, die in der Lage sind, den Systemerhalt zu unterstützen.
- Auf einem sozialtheoretisch tiefer verankerten Fundament beruhen ebenso Ansätze, die Personalpolitik als Ausdruck der jeweils herrschenden Kultur sehen, etwa indem sie auf kulturtheoretische Grundorientierungen rekurrieren (Douglas 1978, Thompson/Ellis/Wildavsky 1990) oder die je spezifische Konstellation elementarer, kulturell verankerter Regeln betrachten (Martin/Behrends 1999).

- Weniger theoretisch ausgerichtet sind die Versuche, in dem jeweils eingesetzten Instrumente-Mix personalpolitische Muster auszumachen (Ackermann/Wührer 1984, Denisow u.a. 1996, Kalleberg u.a. 1996).
- Ein Beispiel für die Kombination unterschiedlicher theoretischer Gesichtspunkte ist die Typologie von Ouchi (1979), die Anforderungen ökonomischer und normativer Art akzentuiert. Marsden (2002) stellt außerdem machtbezogene Aspekte heraus, Ridder, Piening und McCandless-Baluch (2012) gehen auf Merkmale ein, die einerseits das unternehmensstrategische Element und andererseits das personalorientierte Element betonen.
- Einige der in Tabelle 2 angeführten Typisierungen beruhen auf einer Zusammenschau der in der Literatur vorfindlichen Ansätze (Dyer und Reeves 1995, Collins 2011). Auch die Typologie von Martin und Bartscher-Finzer (2011) ist als Integrationsversuch zu sehen, wobei sich dieser aber vornehmlich auf Typisierungen bezieht, die die einzelnen Funktionsfelder des Personalgeschehens betreffen.

Wie man an dieser Auflistung erkennen kann, schließen sich die verschiedenen Typisierungen nicht gegenseitig aus. Sie heben jeweils verschiedene Aspekte hervor und vermeiden damit die unmittelbare Konkurrenz um die bessere Erkenntnisleistung. Und dort, wo immerhin ähnliche Konzepte zur Anwendung kommen, verbleibt für deren Konkretisierung ein erheblicher Interpretationsspielraum.

3. Funktionsbezogene Politikmuster

Die vorfindlichen Typisierungen der personalpolitischen Ausrichtung von Organisationen unterscheiden sich unter anderem durch die jeweils betrachtete Systemebene. Nicht wenige Typisierungen richten sich, wie im vorigen Abschnitt gezeigt, auf das Gesamtsystem. Die Frage, die dabei gestellt wird, lautet dann meistens: „Um welche Art von Organisation geht es im vorliegenden Fall?“ Auf den personalpolitischen Aspekt wird nicht gesondert abgestellt, Organisationstypus und die personalpolitische Ausrichtung fallen gewissermaßen in eins. Ein Beispiel ist die oben bereits näher beschriebene Grid-Group-Typologie.

Andere Typisierungen richten sich explizit auf das Subsystem „Personalwesen“ und dessen Besonderheiten in seiner ganzen Breite. So stellt die Typologie von Ackermann und Wührer (1984) beispielsweise auf die in Unternehmen eingesetzten Personalpraktiken ab. Andere Typisierungen richten sich nur auf Teilaspekte des Personalgeschehens, die dessen ungeachtet so dominierend sein können, dass sie den Gesamtcharakter des Personalsystems prägen. Beispiel hierfür liefern die Typologien von Ouchi 1979 und von Williamson 1984. Und schließlich gibt es zahlreiche Ansätze, die sich ganz explizit nur auf Teilbereiche des Personalwesens beziehen, auf Praktiken, Instrumente und Orientierungen, ohne damit den Anspruch zu verbinden, das gesamte Personalgeschehen damit kennzeichnen zu wollen.

In den Tabellen 3a bis 3f findet sich eine Übersicht über eine ganze Reihe von spezifischen, auf das betriebliche Personalgeschehen bezogenen Typisierungen. Als ordnungsgebendes Element dient dabei die Funktionsbetrachtung. Ihr liegt der Gedanke zugrunde, dass Organisationen nur dann Bestand haben, wenn es ihnen gelingt, bestimmte „naturnotwendige“ Grundfunktionen zu erfüllen. Elementare Bedeutung kommt dabei den funktionalen Anforderungen Leistung, Kooperation und Lernen zu. Es gibt sechs personalwirtschaftliche Teilfunktionen, die ebenfalls als unverzichtbare Bestandteile einer jeden Organisation gelten müssen und die darauf ausgerichtet sind, die Erfüllung der drei angeführten Grundfunktionen zu gewährleisten. Auf der „Ausstattungsseite“ (und damit das Lernpotential einer Organisation bestimmend) ist das die Gestaltung der Aufgaben und die Aufgabenzuweisung (d.h. die Selektion der Organisationsmitglieder in einem umfassenden Sinne). Die Leistungsfunktion wird wesentlich von

der Anreiz- und der Kontrollfunktion getragen und die Kooperationsfunktion wird durch die Sozialisations- und Integrationsfunktion unterstützt (vgl. Martin 2001, 2012). [3]

Selektion

Bei der Selektionsfunktion geht es um die Mitgliedschaft in einer Organisation und um die Stellenbesetzung. Die damit betroffenen Aufgaben richten sich daher nicht allein auf die Personalbeschaffung und -auswahl und die Stellenzuweisung, sondern ebenso auf Maßnahmen zur Beeinflussung der Dauerhaftigkeit des Beschäftigungsverhältnisses, auf Entlassungen und auf die Frage, wem welche Karrierepfade zugänglich gemacht werden und wie bei Umsetzungen und Beförderungen zu entscheiden ist. Die personalwirtschaftliche Literatur beschäftigt sich vornehmlich mit der instrumentellen Seite der Selektion, mit Konzepten, Methoden und Verfahren (vgl. z.B. Gmür/Thommen 2006; Scholz/Scholz 2015; Oechsler/Paul 2019). Verschiedentlich werden allerdings auch personalpolitische Aspekte angesprochen. Ein Beispiel findet sich in der Diskussion, inwieweit die Besetzung von Führungspositionen mit Turnieren verglichen werden können und unter welchen Umständen hieraus „Rattenrennen“ entstehen können. Andere Beispiele liefern Studien zu „Fast Track“ Karrieren und zur Rolle der beruflichen Bewährung sowie die Diskussionen über die Funktionsweise interner Arbeitsmärkte (Milgrom/Roberts 1992, 358-385; vgl. auch Backes-Gellner/Lazear/Wolff 2001; Sadowski 2002; Lazear/McNapp 2004; Lazear/Gibbs 2015). Untersuchungen zu personalpolitischen Mustern, die sich mit der Selektionsfunktion befassen, sind eher selten. Ein frühes Beispiel findet sich in der Studie von Malm (1954), in der die Personalbeschaffungskanäle von 340 Unternehmen in der Region von San Francisco erfragt wurden. Malm identifiziert je nach Beschäftigtengruppe (Arbeiter, Büroangestellte, Verkäufer, Fach- und Führungskräfte) charakteristische Maßnahmenkombinationen. Die von ihm identifizierten „Muster“ („patterns“) betreffen auf der einen Seite zwar sehr konkrete Aspekte der (zeit- und ortsgebundenen) Beschaffungspraxis, andererseits erfassen sie nur ein recht eingeschränktes Spektrum, der umfänglichen Aktivitätsbündel, das sich mit der Personalbeschaffung verknüpft. Ebenfalls sehr spezifisch, andererseits wesentlich abstrakter ist die Typisierung von Lengnick-Hall (2000). Danach lassen sich drei „Auswahlphilosophien“ (Ridder 2013, 100) unterscheiden: eine anforderungsorientierte Beschaffung, die darauf gerichtet ist, Personal zu gewinnen, das in der Lage

[3] Es kann sich bei der in den Tabellen vorgenommenen Verteilung der Typisierungen auf die jeweiligen Funktionen nur um eine schwerpunktmäßige Zuordnung handeln, da die von den jeweiligen Autoren ins Auge gefassten Aspekte oft auch noch andere Funktionsbereiche betreffen.

ist, die bestehenden Aufgaben bestmöglich zu erfüllen, eine Beschaffung zum Aufbau eines Mitarbeiterstamms, der außerdem in der Lage ist, die Umsetzung der strategischen Ziele zu gewährleisten und eine Beschaffung, die auf die Gewinnung eines Mitarbeiterstamms abzielt, der nicht nur die Strategieumsetzung, sondern auch die Strategieentwicklung voranzubringen in der Lage ist. Informationen über die empirische Bedeutung dieser Strategien legt Lengnick-Hall nicht vor.

Der Typisierung von Windolf (1983) liegt dagegen eine umfängliche empirische Studie zugrunde. Sie gründet auf Daten, die durch Interviews mit Personalleitern und Arbeitnehmervertretern in 150 Unternehmen in Deutschland und Großbritannien durchgeführt wurden. Im Wesentlichen geht es dabei um den Einsatz von Instrumenten der Personalbeschaffung und Personalauswahl. Die Studie verdient nicht zuletzt deswegen Beachtung, weil die Typologie von Windolf auch eine theoretisch plausible Einbettung erfährt.

Eine weitere, in Tabelle 3a beispielhaft angeführte Typisierung stammt von Rynes und Barber (1990). Sie stellt auf die Bemühungen von Unternehmen ab, sich als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren. Herauszustellen ist dabei, dass die Autoren nicht allein den materiellen und immateriellen Anreizen, die ein Unternehmen setzen kann, Beachtung schenken, sondern als gleichrangige und ggf. alternative Strategie den professionellen Einsatz von Instrumenten der Personalgewinnung und -auswahl herausstellen. Die Ausführungen der Autoren verbleiben allerdings im konzeptionellen Bereich und liefern keine empirische Fundierung.

Auch die Typisierung von Drago und Turnbull (1991) beruht im Wesentlichen auf theoretischen Überlegungen. Sie enthält eine Gegenüberstellung von Karrieresystemen, die entweder auf dem Turniergedanken fußen oder aber auf die kontinuierliche Aufstiegsbelohnung guter Leistungen setzen, wobei als Wirkungsbedingung die Kooperationsnotwendigkeiten im Unternehmen angeführt werden.

Ferris, Buckley und Allen (1992) stellen auf der Basis einer Umfrage in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen die „Dominanz“ bestimmter Merkmale der Personalbeschaffung heraus. Sie deuten eine darauf basierende Typisierung an, ohne sie allerdings auszuarbeiten. Hervorzuheben ist, dass in ihrem Ansatz das politische Element, das bei Karriereentscheidungen oft eine große Rolle spielt, die ihm gebührende Beachtung findet.

Autoren	Bezeichnung	Beschreibung	Erklärung
Windolf 1986	Innovative Strategie	Vielzahl von Rekrutierungskanälen, aufwändige Auswahl, Probezeitnutzung.	Unternehmen unterscheiden sich im Umfang und der Kombination beschaffungsbezogener Instrumente. Ausschlaggebend dafür sind die Organisationsintelligenz und die Marktmacht.
	Autonome Strategie	Zielgruppenbezogene Rekrutierung, präzise Anforderungen an „Idealkandidaten“.	
	Status Quo Strategie	Rekrutierung im sozialen Umfeld, keine präzisen Anforderungskriterien.	
	Muddling Through	Ad hoc Versorgung, Probezeit als Bewährungsinformation.	
	Flexible Strategie	Keine ausgebaute Personalabteilung, Inanspruchnahme der Ressourcen des Konzerns.	
Rynes, Barber 1990	Rekrutierungspraktiken	Professioneller Einsatz von Rekrutierungspraktiken.	Wirkungen alternativer Rekrutierungsstrategien in Abhängigkeit von situativen Bedingungen. Bezug zu anderen Personalpraktiken.
	Anreizsetzung	Setzen von besonderen Anreizen zur Attraktivitätssteigerung.	
	Bewerber-Pools	Einbeziehen von Bewerbern mit wenig marktgängigen Qualifikationen und von weniger qualifizierten Bewerbern.	
Drago, Turnbull 1991	Turniersystem	Induzierte Konkurrenz um begrenzte Anzahl von Aufstiegspositionen.	Theoretische Analyse der Wirksamkeit kompetitiver und nicht-kompetitiver Beförderungssysteme in Abhängigkeit vom Ausmaß notwendiger wechselseitiger Hilfe.
	Quotensystem	Kontinuierliche Belohnung guter Leistungen, falls notwendig Schaffung zusätzlicher Aufstiegspositionen.	
Ferris, Buckley, Allen 1992	Rationales Modell	Bedeutung von Prozeduren, Richtlinien, Kriterien für den Aufstieg.	Betrachtet werden nicht so sehr Typen als dominierende Merkmale, häufig findet man, so die Autoren, Mischsysteme.
	Politisches Modell	Bedeutung informellen Einflusses und Mikropolitik für den Aufstieg.	
Phelan, Lin 2001	Absolute Leistung	Förderung von Personen mit einem hohen Leistungsniveau, klare Leistungskriterien, regelmäßige Beurteilung.	Leistungswirkung der Beförderungssysteme in Abhängigkeit von situativen Faktoren, z.B. der Aufgabenstruktur, den Fähigkeiten, der Leistungsmessung, der Übertragbarkeit des Wissens.
	Relative Leistung	Es zählt der Vergleich mit den Kollegen. Turniermodell.	
	Up-or-Out System	Bewährungsphase setzt hohe Hürden, danach kontinuierlicher Aufstieg.	
	Seniorität	Gefördert werden Personen gemäß Bewährung und Treue zum Unternehmen, Interesse an einem festen Mitarbeiterstamm.	
	Zufallssystem	Die Förderung von Mitarbeitern erfolgt eher zufällig, je nachdem wer sich dafür gerade anbietet.	

Tab. 3a: Muster der Personalpolitik – Selektionsfunktion

Phelan und Lin (2001) geht es um die Frage, welches „Promotion System“ am ehesten geeignet ist, zum Erfolg eines Unternehmens beizutragen und inwieweit dies von situativen Gegebenheiten (etwa dem organisatorischen Aufbau, der Qualifikation der Mitarbeiter, der Häufigkeit von Leistungsbeurteilungen) abhängt. Zur Beantwortung ihrer Frage dient den Autoren ein Simulationsmodell. Als Erfolgskriterium dient der Anteil erfolgreicher Problemlösungen bzw. Entscheidungen. Ein Beförderungssystem platziert nach den je eigenen Regeln (in Verbindung mit den regelmäßig stattfindenden Leistungsbeurteilungen) besser und weniger gut geeignete Personen auf die vorhandenen Stellen innerhalb der organisationalen Hierarchie und beeinflusst damit die Qualität der im Unternehmen anfallenden Entscheidungen. Auf mögliche Erklärungen über das Zustandekommen der von ihnen betrachteten Beförderungssysteme gehen die Autoren nicht näher ein. Bezüglich der Erfolgsträchtigkeit der Beförderungssysteme liefern die Simulationsrechnungen einige überraschende Ergebnisse. So liefert beispielsweise das Zufallssystem bessere Ergebnisse als das Turniermodell.

Arbeit

Zu den Themen Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation gibt es eine umfängliche und reichhaltige Literatur. Ein Großteil der konzeptionellen und empirischen Studien befasst sich mit dem industriellen Bereich und richtet sich vor allem auf die Produktionsprozesse im engeren Sinne. Diskutiert werden Anwendungsfelder und Formen der Fertigungsgestaltung unter den Stichworten Taylorismus, Fordismus, Toyotismus, Automatisierung, Lean Produktion, Fließfertigung, Werkstattfertigung, Flexible Fertigungssysteme, Fertigungsinseln, teilautonome Gruppen, systemische Rationalisierung, Computer Integrated Management, Vernetzung, fraktale Fabrik, lernende Fabrik, Arbeit 4.0 usw. Bei der Diskussion dieser „Konzepte“ und „Ansätze“ geht es häufig um die Frage, inwieweit sie sich auf breiter Basis durchsetzen. Entgegen der damit häufig einhergehenden Vorstellung von eindeutig auszumachenden Entwicklungslinien, findet man über die Zeit hinweg und auch aktuell eine große Streubreite von Tätigkeitsstrukturen und Organisationsformen der Arbeit, und zwar sowohl zwischen als auch innerhalb von Betrieben. Ähnliches gilt für Dienstleistungs- und Bürotätigkeiten (Baethge/Oberbeck 1986, Dose 2006). Im Zentrum des Interesses stehen hierauf bezogen oft Fragen zur Projektorganisation und zur Teambildung. Neuerdings viel diskutiert werden Möglichkeiten, „agile“ Formen der Zusammenarbeit zu schaffen. Die in Tabelle 3b angeführten Typisierungen von Popitz, Bahrdt, Jüres und Kesting (1964) und von Kern und Schumann (1970) thematisieren Formen

des Zusammenwirkens bei der Ausübung von Tätigkeiten, die von der Sache her und auch zeitlich eng miteinander verknüpft sind. Mit diesen Arrangements verbinden sich ganz wesentliche Voraussetzungen für die Beziehungen, die die Beschäftigten zu ihrer Tätigkeit entwickeln, zu ihrem Arbeitsobjekt, zu den Kollegen und zu ihrem Arbeitgeber. Altmann, Bechtle und Lutz (1978) ergänzen die angeführte Typologie durch weitere Kooperationsformen unter anderem durch die „Publikums-Kooperation“, in der das Innen-Außen-Verhältnis zum Tragen kommt und die „Theken-Kooperation“, in der sich diese Beziehung innerhalb festgefügter Routinen bewegt.

Autoren	Bezeichnung	Beschreibung	Erklärung
Popitz u.a. 1964 Kern, Schumann 1970	Teamartige Kooperation	Relativ große Dispositionsspielräume, rein individuelle Arbeitshandlungen, wechselseitige Vertretung und Unterstützung im Aufgabenvollzug.	Typologie der Gruppenarbeit in der Produktion (die Tätigkeiten sind unmittelbar aufeinander bezogen und zeitlich eng miteinander verknüpft).
	Kolonnenartige Kooperation	Relativ geringe Dispositionsspielräume. Einfache Tätigkeit mit ausschließlichem Kollektivbezug (gemeinsames Anpacken, Beladen usw.).	
	Linienartige Kooperation	Fließarbeit, Kette repetitiver Tätigkeiten, jeder arbeitet für sich.	
	Gefügeartige Kooperation	Enge Verzahnung der Tätigkeiten, permanente Notwendigkeit zu Eingriffen in den Produktionsprozess, Kooperation „über die Maschine“.	
	Technisch-kolonnenartige Kooperation	Gemeinsame Gestaltung und Kontrolle eines technisierten Produktionsprozesses, meist arbeitet jeder für sich, es gibt jedoch immer wieder die Notwendigkeit, sich abzustimmen.	
Adler, Borys 1996	Organische Regulierung	Wenige Regeln, Verfahrensvorschriften und Aufgabenbeschreibungen, selbstbestimmte kollegiale Aufgabenausführung und -kontrolle.	Die Typologie kombiniert den Grad der Formalisierung und die Qualität der Formalisierung. Determiniert wird die Herausbildung einer Zwangs- bzw. Unterstützungslogik, Machtasymmetrien, Anpassungsnotwendigkeiten, Legitimitätsvorstellungen und technologische Erfordernisse.
	Führungsbetonte Regulierung	Aufgabenplanung und Arbeitsvorbereitung erfolgen i.W. durch die Vorgesetzten.	
	Mechanische Regulierung	Viele nicht hilfreiche Regeln, Verfahrensvorschriften und Aufgabenbeschreibungen, strikte Kontrolle.	
	Unterstützende Regulierung	Viele hilfreiche Regeln, Verfahrensvorschriften und Aufgabenbeschreibungen.	

Tab. 3b: Muster der Personalpolitik – Arbeitsgestaltungsfunktion

Autoren	Bezeichnung	Beschreibung	Erklärung
Boyer, Freyssenet 2003	Taylor-Modell	Standardisierung, stationäre Arbeitsplätze, Stücklohn.	Markt- und Produktionsstrategie sind eng miteinander verknüpft. Drei Komponenten eines Produktionsmodells: Produktpolitik, Produktionsorganisation, Arbeitsbeziehungen.
	Wollard-Modell	Werkstattprinzip, Optimierung des Materialflusses, Gruppenautonomie.	
	Ford-Modell	Arbeitsteilung, Arbeitstaktung, summarisches Lohnsystem.	
	Sloan-Modell	Operative Dezentralisierung, polyvalente Maschinen, Arbeitsplatzbewertung.	
	Toyota-Modell	Polyvalente Arbeitsgruppen, Just in Time Prinzip, Beschäftigungsgarantie, Rationalisierungsverpflichtung.	
	Honda-Modell	Flexibilisierungsaffine Arbeitsorganisation, Belohnung von Fachwissen und Eigeninitiative.	
Godard 2004	Lean involvement system	Restriktive Arbeitsbedingungen bei gleichzeitigen Anstrengungen zu einem Commitment-Managment	Ausdifferenzierung sogenannter High Performance Praktiken entlang der Dimensionen Commitment und Arbeitsstrukturierung.
	Lean intensification system	Just in Time Organisation, konventionelle Kontrolle, Kostenreduzierung, Arbeitsintensivierung.	
	Team involvement system	Auf Partnerschaft und wechselseitigen Nutzen gegründete Personalpolitik.	
	Team intensification system	Wenig autonome Teamarbeit unter hohem Arbeitsdruck.	
Dose 2006	Hierarchisch-bürokratische Organisation	Regulierung, Standardisierung, Informationstechnische Überwachung der Arbeit.	Gestaltungsalternativen von Dienstleistungstätigkeiten, empirische Fallbeschreibungen im Bankensektor.
	Reflexive Organisation	Eröffnen von Handlungsspielräumen und Übertragung von Verantwortung.	
	Flexible Bürokratie	Gleichzeitige Steigerung von Formalisierung und Reflexivität.	
Hirsch-Kreinsen 2015	Polarisierte Organisation	Einerseits eher gering Qualifizierte für standardisierte Überwachungs- und Kontrollaufgaben, andererseits hoch qualifizierte Experten für dispositive Aufgaben.	Mögliche Zuschnitte im Rahmen der Industrie 4.0. Der Automatisierungszuschnitt und der Verlauf des Einführungsprozesses bestimmen die Herausbildung der Arbeitsorganisation.
	Schwarm-Organisation	Lockere Vernetzung der Mitarbeiter, die sich selbst organisieren, standardisierbare Aufgaben sind weitgehend automatisiert.	

Tab. 3b: Muster der Personalpolitik – Arbeitsgestaltungsfunktion (Fortsetzung)

In der Typologie von Adler und Borys (1996) steckt die Gegenüberstellung von persönlicher und regelgebundener Abstimmung, wobei Dysfunktionalitäten allerdings nur in der regelorientierten Variante berücksichtigt werden, was etwas verwundert, weil man nicht selten ja

auch in der führungsbetonten Abstimmung und in der auf Selbstabstimmung ausgerichteten Kooperation viele problematische Fälle findet.

Boyer und Freyssenet (2001) bezeichnen die von ihnen beschriebenen Produktionsmodelle der Automobilindustrie als „Governance-Kompromisse“. Sie konstituieren sich aus sich wechselseitig stützenden Elementen der Produktpolitik, der Produktionsorganisation und der Arbeitsbeziehungen und dienen der Umsetzung einer damit kompatiblen Profitstrategie. Als wesentliche Bestandsbedingung stellen die Autoren interessanterweise die Akzeptanz der beteiligten Akteure heraus (Boyer/Freiysenet 2001, 40 ff.). Neben den vorderhand sachlich bestimmten Bestimmungsgrößen für eine bestimmte Organisationsform der Arbeit kommt es also ganz wesentlich auch auf die Mitwirkung der sozialen Akteure an.

Godard (2004) analysiert Studien zum „High Performance Paradigma“, wonach Unternehmen besonders erfolgreich sind, wenn sie (u.a.) die folgenden Praktiken zum Einsatz bringen: ausgeklügelte Auswahl- und Bildungsmaßnahmen, verhaltensbasierte Bewertungs-, Karriere- und Lohnsysteme, Bonuszahlungen und Gewinnbeteiligungen, überdurchschnittliche Bezahlung, die Gewährung von Arbeitsplatzgarantien und die Einrichtung von Beschwerdemöglichkeiten (Godard 2004, 351). Godard kommt zu dem Ergebnis, dass die angeführten Praktiken durchaus Wirkung zeigen könne, dass es letztlich aber doch sehr auf die konkreten Arbeitsprozesse ankommt, auf authentische Mitwirkung, auf Arbeitsdruck und Überwachung. Prägende Kräfte sind die Konflikte, die in der Natur des Arbeitsverhältnisses begründet liegen, sowie die Kosten, die Human Resource Praktiken verursachen.

Dose (2006) geht es in seiner Untersuchung zur Aufgabengestaltung im Bankensektor um die Funktionsweise der Bürokratie. Der dieser Organisationsform inhärenten Verengung und Beschränkung von Handlungsspielräumen lässt sich – so sein Ergebnis – durch Elemente der Flexibilität erfolgreich entgegenwirken.

Für die durch Digitalisierung geprägte Zukunft der Produktionsarbeit sieht Hirsch-Kreinsen (2015) zwei gegensätzliche Modelle. Das ist zum einen die Beibehaltung des gängigen Strukturierungsmusters, in dem Teilen der Belegschaft dispositive und anderen Teilen standardisierte Aufgaben zugewiesen werden. Und zum anderen ein Modell, in dem die standardisierbaren Aufgaben automatisiert sind und sich die Belegschaft zur Erledigung der Aufgaben bedarfsweise locker vernetzt. Ähnlich zugespitzt ist eine Einteilung von Frenkel, Korczynski, Shire und Tam (1999), die stark reglementierte und handlungsförderliche Arbeitsorganisationen gegenüberstellen.

Derartige Unterscheidungen sind natürlich sehr stilisiert. Es ist davon auszugehen, dass sie darauf abzielen ganz grundlegende – und entsprechend abstrakte – Dimensionen zu identifizieren, die der Vielfalt der konkreten Erscheinungsformen ihr Gepräge geben. In der folgenden Schilderung von Kotthoff und Reindl (2019) lässt sich das gut nachvollziehen: „In der Organisation der Montagearbeit haben wir zahlreiche Varianten vorgefunden. Die beiden wichtigsten Unterscheidungsparameter sind der Grad der Arbeitsteilung im Hinblick auf den Montagevorgang (Vormontage, Elektromontage, End- oder Hauptmontage) und das Produkt (Zuordnung von Monteuren zu bestimmten Maschinentypen) sowie der Grad der Kooperation unter den Monteuren (Gruppenmontage, Einzelmontage). Die arbeitsorganisatorischen Extreme sind zum einen der komplette, nicht mehr unterteilte Zusammenbau ganz unterschiedlicher Maschinen in Arbeitsteams und zum anderen die Einzelmontage eines sich häufig wiederholenden Maschinentyps an einem Montageabschnitt. Dazwischen liegen etliche Mischformen wie etwa die Gruppenmontage ähnlicher Maschinentypen oder mehrerer Maschinen desselben Typs zugleich, die vollständige Einzelmontage immer neuer Maschinen, die Rotation der Monteure über verschiedene Arbeitsplätze in der Vor- und Hauptmontage, die kolonnenartige Durchführung der Vormontage durch dieselbe Arbeitsgruppe, die nachher die Maschinen endmontiert etc.“ (Kotthoff/Reindl 2019, 69).

Anreize

Der Begriff des „Anreizsystems“ (oder auch „payment systems“) wird oft benutzt, um die verschiedenen Lohnformen (Zeitlohn, Prämienlohn, Akkordlohn, Qualifikationslohn usw.), zu bezeichnen, die in einem Betrieb eingesetzt werden. Davon wird verschiedentlich der Begriff der „pay policies“ abgegrenzt. Balkin und Gomez-Meija (1990) bezeichnen damit spezielle Aspekte der Anreizsetzung, etwa die Geheimhaltung, die Dezentralisierung der Lohnfindung, das Verfahren der Lohnfestsetzung, eine geringe oder große Lohnspanne, usw. Die Autoren sind der Auffassung, diese und weitere Praktiken könnten nebeneinander und oft sich ergänzend eingesetzt werden. Eine Typisierung nehmen sie jedenfalls nicht vor.

In der oben bereits angeführten Typologie zur personalbezogenen Gesamtpolitik von Baron, Hannan und Kreps kommt der Anreizpolitik eine starke Bedeutung zu. Sie manifestiert sich in der Schwerpunktsetzung auf eines der drei Anreizelemente „Money, Task, and Love“ (Baron/Kreps 1999, Baron/Hannan 2002). Eine etwas andere Einteilung findet sich bei Knoke (1988), der zwischen utilitaristischen, normativen und sozialen Anreizen unterscheidet.

Das Gewicht, das den verschiedenen Anreizarten zukommt, ist auch das prägende Element in der Typologie von Cark und Wilson (1961). So stellen sie u.a. die Bedeutung des immateriellen Mitgliedschaftsnutzens heraus. Die Wertschätzung der jeweiligen Anreize wird naturgemäß sehr stark vom Charakter der Organisation bestimmt – und damit auch von der Teilnahmemotivation der Organisationsmitglieder.

Von Glinow (1985) kontrastiert in seiner Typologie leistungs- und beziehungsorientierte Aspekte. Von Glinow geht davon aus, dass sich die entsprechende Ausrichtung sehr stark durch die jeweils gegebene Organisationskultur bestimmt.

Mit einer etwas anderen Akzentuierung unterscheiden Kerr und Slocum (1987) zwischen einem hierarchiebasierten und leistungsorientierten Anreizsystem. Im erstgenannten Fall beurteilen und belohnen die Vorgesetzten nach selbstbestimmten Kriterien mehr oder weniger willkürlich, wie ein Mitarbeiter zu bezahlen ist. Im zweiten Fall wird versucht systematisch und quasi-objektiv die Leistung der einzelnen Mitarbeiter zu ermitteln und entsprechen zu belohnen. Als wesentlichen Bestimmungsgrund gilt den Autoren die jeweilige Organisationskultur, im ersten Fall eine Clankultur, im zweiten Fall die Marktkultur. Wieder einen anderen Akzent setzt die Unterscheidung von tätigkeitsbasierter und personenbasierter Lohnstruktur (Lawler 1990). Im einen Fall geht es um die Orientierung an den Anforderungen der Tätigkeit und im anderen Fall um die Fähigkeiten der Mitarbeiter. Beide Aspekte spielen bei der Stellenbesetzung und der darauf gründenden Entlohnung eine große Rolle, sie lassen sich aber nur bedingt wirklich entgegensetzen, sondern sind normalerweise eng miteinander verbunden (vgl. Newman/Gerhart/Milkovich 2007, 79). Die Typologie von Suda (2004) rekurriert darauf, dass die Bewertung der Arbeitnehmerleistung (und entsprechend deren Entlohnung) unterschiedlich ausfallen kann, je nachdem, ob man sie aus einer internen oder einer externen Perspektive betrachtet. Im letzteren Fall blickt man auf den jeweiligen aktuell realisierbaren Wert, im erstgenannten Fall auf den über die Zeit hinweg erbrachten relativen Wertschöpfungsbeitrag des einzelnen Arbeitnehmers.

Die Typisierung von Newman, Gerhart und Milkovich (2017) schließlich setzt am harten Kern der materiellen Entlohnung an, an der Positionierung als Arbeitgeber mit durchschnittlichen, über- oder unterdurchschnittlichen Lohnzahlungen. Dahinter steht nicht notwendigerweise ein strategischer Gedanke, die Ursachen für die angeführten Verhaltensausrichtungen lassen sich nämlich nicht ohne Weiteres beeinflussen.

Autoren	Bezeichnung	Beschreibung	Erklärung
Clark, Wilson 1961	Materielle Anreizsysteme	Gewährung „greifbarer“ Anreize, i.W. in Form von Geld und geldwerten Leistungen.	Die Schwerpunktsetzung in der Anreizgewährung variiert stark mit dem Charakter der Organisation.
	Solidarische Systeme	Die Belohnungen ergeben sich primär aus der Mitgliedschaft (Gemeinschaft, Status, Identifikationsmöglichkeiten).	
	Zweckorientierte Systeme	Die Belohnungen ergeben sich aus der Zwecksetzung der Organisation (gesellschaftliche Anliegen und Projekte).	
Von Glinow 1985	Leistungskultur	Hoher Leistungsdruck, Leistungsbewertungssystem, Ergebnisorientierung.	Betrachtet werden zwei Grunddimensionen der Personalpolitik, die Mitarbeiterorientierung und die Leistungserwartung. Aus deren Kombination ergeben sich vier Anreizsysteme.
	Beziehungsorientierte Kultur	Normale Leistungserwartungen, Bemühen und nicht Ergebnisse stehen im Vordergrund, Beschäftigungssicherung, Integrationshilfen.	
	Integrative Kultur	Betonung sowohl der Leistungsseite als auch der sozialen Seite.	
	Gleichgültige Kultur	Kaum Leistungsanreize, wenig Leistungskontrollen, kein Bemühen um ein gutes Verhältnis zu den Arbeitnehmern.	
Kerr, Slocum 1987	Hierarchiebasiertes Anreizsystem	Der Lohn der Mitarbeiter richtet sich nach den persönlichen Einschätzungen der Vorgesetzten.	Im Wesentlichen geht es um die Frage, wie stark die individuellen Leistungsbeiträge erfasst und besonders belohnt werden.
	Leistungsorientiertes Anreizsystem	Der Lohn richtet sich nach den relativen Qualifikations- und Leistungsunterschieden der Organisationsmitglieder.	
Suda 2007	Marktbasiertes Lohnsystem	Orientierung an den Marktlöhnen. Gut dazu „passen“ tätigkeitsbasierte Löhne und die Bezahlung gemäß dem gegenwärtigem „Wert“ des Arbeitnehmers („flow system“).	Vergleich der Lohnsysteme von Unternehmen in Japan und Großbritannien. Konfigurationsansatz: Stimmigkeit der drei Schlüsselmerkmale Markt-Organisation, Tätigkeit-Person, Flow-Stock.
	Organisationsbasiertes Lohnsystem	Orientierung an der Leistung der anderen Organisationsmitglieder. Gut dazu „passen“ personenbasierte Löhne sowie die Bezahlung gemäß dem angesammelten „Wert“ des Arbeitnehmers („stock system“).	
Newman, Gerhart, Milkovich 2017	„Lead Pay-Level Policy“	Überdurchschnittliches Lohnniveau.	Unternehmen unterscheiden sich in ihrem Lohnniveau. Gründe sind die Möglichkeit zur Attraktivitätssteigerung, im Anpassungsverhalten, der Renditekopplung.
	„Pay with Competition (Match)“	Arbeitsmarktübliche Lohnzahlung.	
	„Lag Pay-Level Policy“	Unterdurchschnittliches Lohnniveau.	

Tab. 3c: Muster der Personalpolitik – Anreizfunktion

Bei der Betrachtung der angeführten Typisierungen fällt auf, dass ein wichtiges Element der Lohnfindung völlig fehlt, nämlich die Art und Weise, wie und von wem der Lohn bestimmt wird und damit, welche Rolle Tarifparteien und Tarifverhandlungen bei der Lohnfestsetzung spielen. Schließlich gibt es diesbezüglich große Unterschiede mit beachtlichen Auswirkungen auf das Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis.

Kontrolle

Arnold Tannenbaum bemerkt lakonisch: „'Control' refers to any process by which a person (or group or organization of persons) determines, i.e., intentionally affects what another person (or group, or organization) will do." (Tannenbaum 1968, 146) Etwas schärfer akzentuiert formulieren Snell (1992) und Liao (2006): „Control can be defined as any process that helps align the actions of individuals with the interests of their employing firm. " (Snell 1992, 293; Liao 2006, 718) Diese Definition ergibt sich aus einer interaktionistischen Sicht, wonach Arbeitgeber die gegebene Machtasymmetrie nutzen, um ihre Arbeitnehmer zu dem von ihnen gewünschten Arbeitsverhalten zu veranlassen. Aus einer umfassenderen funktionalistischen Sicht ist allerdings auch der Arbeitgeber Bestandteil des Systems und damit ebenfalls Objekt von Kontrollprozessen, ein Tatbestand, der eine weiter gefasste Kontrolldefinition nahelegt. Doch wie auch immer, bei der Kontrolle geht es um Macht und Einfluss, um die Steuerung von Arbeitsabläufen und die Kanalisierung des Verhaltens der Organisationsmitglieder. Es ist daher kein Zufall, dass die Kontrollthematik vor allem in der Führungsliteratur behandelt wird. Führungsstile sind beispielsweise nichts anderes als verschiedene Formen der Kontrolle. Tannenbaum unterscheidet zwischen einem autokratischen, einem patriarchalischen, einem konsultativen und einem partizipativen Führungsstil. Neben der Interaktionsebene wird in der Führungsliteratur allerdings auch die Systemebene angesprochen, z.B. von Likert (1961), der alternative Führungssysteme (System 1 bis System 4) beschreibt. Ebenfalls auf der Systemebene angesiedelt ist die Gegenüberstellung von Kontroll- und Commitment-orientierten Personalsystemen durch Arthur (1994, 1999), die er jeweils weiter ausdifferenziert. So finden sich in seiner Studie drei Commitment-Systeme (Collective Bargainers, Involvers, Commitment Maximizers) und drei Kontroll-Systeme (Cost Reducers, Conflictors, Inducers). Auf der Erklärungsebene nimmt Arthur die Differenzierung wieder zurück. Sehr häufig wird bei der Diskussion über Kontrollformen auf das Objekt der Kontrolle rekurriert. So unterschieden z.B. Snell

und Youndt (1995) zwischen Input-, Verhaltens- und Ergebniskontrolle (ähnlich: Ouchi/Maguire 1975, Eisenhardt 1985) – wobei sich hieraus oft kein eindeutiges Muster ergibt, weil sich die Kontrolle beispielsweise gleichzeitig sowohl auf den Prozess als auch auf die Ergebnisse richtet.

Andere Unterscheidungen beziehen sich auf Mittel der Kontrolle. In Tabelle 3d ist als Beispiel die Typisierung von Edwards (1981) angeführt, der ihr einen herrschaftstheoretischen Ansatz unterlegt. Danach dient Kontrolle primär der Transformation der Arbeitskraft in verwertbare Produkte und die Art der Kontrolle bestimmt sich danach, welche der Kontrollformen in der gegebenen Situation am ehesten geeignet erscheint, den größtmöglichen Profit zu erzielen.

Nach Friedman ist das Kontrollverhalten des Managements dagegen weniger von den vermeintlich „objektiven“ Verhältnissen einschließlich der gegebenen Machtasymmetrien, als vielmehr von der Management-Ideologie bestimmt. Die Autonomiestrategie ist gekennzeichnet durch Gewährung von Verantwortung, lockere Führung, Sozialleistungen, Kooperation mit den Gewerkschaftsführern usw. Die Kontrollstrategie dagegen setzt auf strikte Vorgaben im Arbeitsprozess, den Verzicht auf Personalentwicklungsmaßnahmen, straffe Führung usw.

Sehr ausdifferenziert ist die Typologie von Hendry (2000). Sie gründet sich wie bei Edwards auf den Effizienzgedanken, bringt daneben allerdings auch die Bedeutung institutioneller Gegebenheiten ins Spiel. Breisig (2010) stellt auf die Handlungsnähe von Verhaltensbegrenzungen ab und stellt heraus, dass in Unternehmen letztlich die Fremdsteuerung für alle Kontrollformen den Rahmen setzt. Müller-Jentsch (2016) schließlich setzt am System der Arbeitsbeziehungen an und identifiziert für die Bereiche, in denen man von einem gefestigten Institutionengefüge sprechen kann, eine stärker konflikt- bzw. harmonieorientierte Ausrichtung (zu weiteren Ansätzen vgl. u.a. Ouchi/Johnson 1978, Purcell/Sisson 1983, Levine/Tyson 1990).

Autoren	Bezeichnung	Beschreibung	Erklärung
Edwards 1981	Persönliche Kontrolle	Unmittelbare Kontrolle durch die Vorgesetzten.	Herrschaftstheoretischer Ansatz zur Sicherstellung des Transformationsproblems von Arbeitskraft in Leistung.
	Mechanische Kontrolle	Kontrolle durch das arbeitsorganisatorische Arrangement technischer Einrichtungen.	
	Administrative Kontrolle	Kontrolle durch Vorgaben, Regeln und Anreizsetzung.	
Friedman 1984	Direkte Kontrolle	Enge Aufgabendefinition, beschränkte Kompetenz und straffe Führung.	Bedeutsamer als die Technologie beim Versuch, das Mitarbeiterverhalten zu lenken ist oft die Management-Ideologie. Die darauf beruhenden Praktiken bilden sich in einem kontinuierlichen Prozess heraus und können nicht ohne weiteres zurückgenommen werden.
	Verantwortliche Autonomie	Gewährung von Verantwortung, Statusförderung, lockere Führung, Sozialleistungen, Kooperation mit den Gewerkschaftsführern.	
Hendry 2000	Familiäres Beschäftigungssystem	Das Personalmanagement ist stark bestimmt von den Haltungen des Unternehmers.	Der Imperativ des Human Ressource Managements ist es, nach Hendry, die notwendigen Fähigkeiten auf kosteneffiziente Weise sicherzustellen. Zum Zuge kommen die Kontrollformen Markt, Organisation und Person in spezifischer Weise einerseits für hohe und andererseits für geringe Qualifikationen. Unternehmen passen ihre beschäftigungspolitischen Maßnahmen entsprechend an.
	Karriere-System	„Interner Arbeitsmarkt“: wenige Einstiegsstellen, Erwerb betriebsspezifischer Qualifikationen, kontinuierliche Betriebskarriere.	
	Industrielles Beschäftigungssystem	Stark spezialisierte, oft technisch vordefinierte Tätigkeiten, Leistungslohn.	
	Berufsdominiertes System	Hohe oft zertifizierte Qualifikationen, relativ große Verhandlungsmacht der Arbeitnehmer.	
	Marktbestimmtes Beschäftigungssystem	Kurzfristige, dem schwankenden Bedarf angepasste Beschäftigungsverhältnisse, nur geringe betriebsspezifische Qualifikationen notwendig.	
	Assoziatives System	Bedarfsbezogene Zusammenarbeit mit einem Netz von kooperierenden Unternehmen.	
	Leistungssystem	Verminderung der Beschäftigungssicherheit, Ausdünnung der Hierarchie, Leistungslohn.	
	Commitment-System	Aufgabenerweiterung, vermehrte Selbstbestimmung, Verantwortungsübertragung.	

Tab. 3d: Muster der Personalpolitik – Kontrollfunktion

Autoren	Bezeichnung	Beschreibung	Erklärung
Breisig 2010, 2012	Plandeterminierte Steuerung	Zentrale Steuerung durch Pläne, Technik, Anweisungen, formale Regeln.	In Organisationen findet man oft rigide Formen der Steuerung, aber auch Elemente der Selbststeuerung, wobei letztlich die Fremdsteuerung aber nie aufgegeben wird.
	Kontextsteuerung	Zielgerichtete und flexible Gestaltung von Rahmenbedingungen, kalkulierte Gewährung von Handlungsspielräumen.	
Müller-Jentsch 2016, 2017	Instabilität	Weitgehend unreguliert, kein eingespieltes Arbeitgeber-Arbeitnehmerverhältnis.	Grundausrichtungen des Systems der Arbeitsbeziehungen im Verarbeitenden Gewerbe Deutschlands.
	Gewachsene Sozialpartnerschaft	Außertarifliche Vereinbarungen und Schaffung gemeinsam verwalteter Einrichtungen. Innovative Tarif- und konsensuelle Industriepolitik.	
	Stabile Konfliktpartnerschaft	Arbeitspartner sind machtvolle konflikt-, strategie- und lernfähige Akteure mit gemeinsamen und gegensätzlichen Interessen und einem gemeinsamen kooperativen Grundverständnis.	

Tab. 3d: Muster der Personalpolitik – Kontrollfunktion (Fortsetzung)

Sozialisation

Bei der Sozialisation geht es um die Definition der sozialen Wirklichkeit. Es geht darum, welche Normen und Regeln bei der Arbeit und beim Umgang miteinander zu beachten sind, es geht um die Internalisierung von Werten und Haltungen sowie um die Herausbildung handlungsleitender Anschauungen und Überzeugungen.[4] Die Prozesse, die dafür sorgen, dass es zu kollektiv geteilten Vorstellungen und Handlungsbereitschaften kommt, laufen meist unterhalb der Ebene einer bewussten Auseinandersetzung ab. Sie entwickeln sich aus der Auseinandersetzung mit den bei der gemeinsamen Arbeit aufeinanderprallenden Erwartungen und Zumutungen, aus Kommunikation und Verständigung, Belohnung und Bestrafung. Die größte Wirkung entsteht aus der täglichen Praxis, aus der Bestätigung dessen was gilt, also gewissermaßen aus der Reproduktion des als selbstverständlich hingenommenen. Schon aus diesem Grund kommt der „gelebten“ Personalpolitik, ganz unabhängig von den Wirkungen, die sich die Betreiber der Personalarbeit erhoffen, eine kaum zu überschätzende Bedeutung zu. Dabei

[4] Die Sozialisations-Funktion ist eng mit der Organisationskultur verschränkt, die Personalpolitik ist gewissermaßen eine Manifestation der Organisationskultur (vgl. u.a. Jackson/Schuler 1995).

ist es dann auch gänzlich gleichgültig, welche Personalpolitik vorzufinden ist, schon allein dem Faktum ihres Daseins kommt eine sich selbst verstärkende Wirkung zu.[5]

Die Entgegensetzung von Marketing- und Partizipationsphilosophie bei Kirsch, Esser und Gabele (1970) verdient Interesse vor allem deswegen, weil sie etwas über das Verhältnis und das Selbstverständnis von Arbeitgebern und Arbeitnehmern aussagt (vgl. Tabelle 3e). Auch im Einsatz der Sozialisationstaktiken, die van Maanen und Schein (1979) beschreiben, geht es um dieses Verhältnis, wobei der Aspekt der Mit- und Selbstbestimmung der Organisationsmitglieder, der bei Kirsch, Esser und Gabele immerhin thematisiert wird, bei van Maanen und Schein beiseitegeschoben wird. Zwar nehmen die Autoren Bezug auf die im Sozialisationsprozess äußerst wichtige Identitätsbildung, sie wählen allerdings einen sehr verengten Zugang zu dieser Problematik, denn letztlich handelt es sich bei den von ihnen beschriebenen Sozialisationsmodi nur um unterschiedliche Formen der Vereinnahmung.[6]

[5] Zur Praxis gehört auch die ideologische Untermauerung, die sich in entsprechenden Kommunikationsstrategien niederschlägt, womit nicht selten Pseudo-Identitäten geschaffen werden sollen (vgl. z.B. Alvesson 2007, 65).

[6] Van Maanen und Schein (1986) unterscheiden u.a. außerdem nach kollektiver und individueller Sozialisation, je nachdem ob man den Erfahrungen als Neuling als Einzelner oder als Mitglied einer Kohorte ausgesetzt ist. Jones (1986) unterscheidet zwischen einer institutionellen Sozialisation, die dazu beiträgt Rollenkonformität zu sichern und einer individuellen Sozialisation, die sich günstig auf Rolleninnovation auswirken soll.

Autoren	Bezeichnung	Beschreibung	Erklärung
Kirsch, Esser, Gabele 1970	Marketing	Erforschung der Bedürfnisse, Beeinflussung der Bedürfnisse, keine gemeinsame Gestaltung, sondern Ergebnispromotion.	Partizipationsphilosophie und Marketingphilosophie sind gegensätzliche Strategien des geplanten Wandels.
	Partizipation	Einbeziehung der Betroffenen, Offenheit für gegensätzliche Interessen und partizipative Konfliktregulierung.	
Van Maanen, Schein 1979	Identitätsstützung	Bei einem identitätsstützenden Prozess geht es darum, auf den vorhandenen Fähigkeiten und Haltungen des Neulings aufzubauen, diese weiterzuentwickeln und zu verfestigen. Die Eingliederung soll möglichst schonend und konfliktfrei erfolgen.	Diese Sozialisationstaktik kommt vor allem in Organisationen zum Zuge, die mit einer starken Mission ausgestattet sind, die nicht leicht zu erfüllen ist und die daher auf loyale und willensstarke Mitglieder angewiesen sind.
	Identitätsdestabilisierung	Bei einem identitätsdestabilisierenden Prozess dagegen wird dem Neuling eine neue Identität „verpasst“, die er sich in einem oft beschwerdereichen Weg zu Eigen machen muss.	
Sonnenfeld, Peiperl 1988	Festung	„Festungen“ kämpfen um das Überleben, eine systematische Karrierepolitik ist nicht erkennbar.	Die Ausformung des Karrieresystems bestimmt sich nach der Unternehmensstrategie entsprechend der Typologie von Miles und Snow 1978, die zwischen Reactors, Defenders, Analyzers und Prospectors unterscheidet.
	Klub	Man muss sich in der Organisation „hochdienen“. Beim Einstieg ins Unternehmen stehen intensive Prüfungen, die sich nicht zuletzt auf die Integrationsbereitschaft richten.	
	Akademie	Es wird früh und streng geprüft, welches Potential jemand mitbringt. Ist man aufgenommen, dann befindet man sich in einem geschützten sozialen Raum.	
	Sportteam	Der Einstieg von außen ist auf allen Karrierestufen möglich. Man kann schnell Karriere machen (oder sie verspielen). Jeder ist für sein Vorankommen und seine Qualifizierung selbst verantwortlich.	

Tab. 3e: Muster der Personalpolitik – Sozialisationsfunktion

Autoren	Bezeichnung	Beschreibung	Erklärung
Goll, Zeitz 1991	Traditionelle Ideologie	Relativ gesehen, niedrige Werteausprägungen bezüglich der drei Dimensionen Fortschrittliche Entscheidungsfindung, Soziale Verantwortlichkeit, Präferenz für organische Strukturen.	Die Typologie deckt 42% der untersuchten Fälle ab, man findet auch alle anderen sechs Typen, die sich aus der Kombination der 3 Merkmale ergeben.
	Neue Ideologie	Relativ gesehen, hohe Werteausprägungen bezüglich der drei Dimensionen Fortschrittliche Entscheidungsfindung, Soziale Verantwortlichkeit, Präferenz für organische Strukturen.	
McKinley, Mone, Barker 1998	Ideologie der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter	Propagierung der Vorstellung, dass Unternehmen keine besondere Verpflichtung gegenüber ihren Mitarbeitern haben und diese sich selbst um ihre Beschäftigungssicherung („employability“) sorgen sollten.	Bemühungen der Unternehmensführung den „psychologischen Vertrag“ zulasten der Arbeitnehmer neu auszutarieren.
	Ideologie der Entbürokratisierung	Propagierung der Vorstellung, Bürokratie sei dysfunktional und solle durch flexiblere Formen der Organisation ersetzt werden.	

Tab. 3e: Muster der Personalpolitik – Sozialisationsfunktion (Fortsetzung)

McKinley, Mone und Barker (1998) gehen in ihrer Typisierung auf Strategien ein, die dazu dienen, den psychologischen Vertrag zulasten der Arbeitnehmer umzudeuten. Sie thematisieren damit eine dunkle Seite einseitiger Sozialisation. Um Ideologie geht es auch in der Typologie von Goll und Zeitz (1991), die eine eher „moderne“, auf mehr Offenheit hin ausgelegte Ausrichtung einer eher „traditionellen“, auf Steuerung ausgerichteten Ausrichtung gegenüberstellen.

Hinter der Typisierung von Sonnenfeld und Peiperl (1988) steht die Frage nach Anerkennung und Zugehörigkeit. So kommt es in einer Organisation, die nach den Regeln von Sportteams funktioniert, darauf an, in die eigene Leistungsfähigkeit zu investieren und diese ständig unter Beweis zu stellen. Gelingt dies nicht, wird man mit seinen Karriereambitionen nicht weit kommen und muss gegebenenfalls auch die Organisation verlassen. In einer Organisation, die dem Bild folgt, wie es eine „Akademie“ vermittelt, kommt es nicht minder auf die Leistungsfähigkeit an. Diese muss in einer harten Bewährungszeit nachgewiesen werden, in der viele Personen scheitern. Einmal endgültig in die Organisation aufgenommen, vermindern sich externe

Kontrollen, weil man davon ausgehen kann, dass die „Akademie“-Mitglieder im Zuge ihrer Sozialisation ein so starkes Leistungsstreben internalisiert haben, das sie nicht mehr von außen angehalten werden müssen, dieses auch an den Tag zu legen.

Integration

Ein soziales System ist integriert, wenn seine Teile „stimmig“ zusammenwirken und wenn deren Agieren von einer gemeinsamen Orientierung getragen ist. Es geht bei der Integration also primär um ein funktionierendes Miteinander, das dazu beiträgt, die Bestandsbedingungen des sozialen Systems sicherzustellen. Harmonie und Zufriedenheit sind keine essentiellen Merkmale integrierter Systeme, sie sind allerdings durchaus hilfreich, wenngleich sie auch schädlich sein können, sofern sie Ausdruck von Selbstgefälligkeit und Konfliktunterdrückung sind.

Dass Unternehmen sehr unterschiedlichen „Logiken“ folgen, und dennoch alle auf ihre je eigene Art integriert sein können, zeigt sehr anschaulich die Typisierung von Geck (1977). Sie beschreibt Grundmuster (Tabelle 3f), die über die verschiedenen Zeiten hinweg schon immer ihre Bedeutung hatten, wenngleich sie im Lauf der Zeit in der konkreten Ausgestaltung ihr je eigenes Gesicht gewinnen.[7] Auch Kotthoff und Reindl (2019) geht es in einem umfassenden Sinne um die Sozialordnung von Betrieben. Anhand von konkreten und anschaulichen Beispielen zeigen die Autoren, dass das Verhältnis von Arbeitgebern und damit der soziale Zusammenhalt und die Integration der Arbeitnehmer ganz unterschiedlichen Mustern folgen kann.

Atkinson und Meager (1984) erläutern Maßnahmen, die Unternehmen im Zuge zunehmender Flexibilisierungsanforderungen ergreifen. Das „Flexible Unternehmen“ ist durch spezifische Ausgrenzungs- und Einbindungspraktiken – und damit durch die selektive Integration unterschiedlicher Beschäftigungsgruppen – gekennzeichnet.[8] In diesen Zusammenhang fügen sich auch Studien zur Segmentierung der Beschäftigten ein. Die Grundidee hierbei ist, dass der Arbeitgeber dasjenige Beschäftigungsverhältnis durchsetzt, das die Sicherung des jeweils gegebenen Qualifikationsbedarfes am kostengünstigsten gewährleistet. So werden auf dem internen Arbeitsmarkt Aufstiegsmöglichkeiten geschaffen um den Aufbau betriebsspezifischen „Humankapitals“ zu erreichen. Auf dem berufsfachlichen Arbeitsmarkt erfolgt ein Rückgriff auf fachspezifische Qualifikationen und auf dem Jedermann-Arbeitsmarkt bedient man sich

[7] Die Studie von Falke (2018) belegt die unveränderte Relevanz des Geckschen Ansatzes.

[8] In der Studie von Kirchner (2013) wird die empirische Bedeutung unterschiedlicher Flexibilitätsansätze untersucht.

unspezifischer Qualifikationen und verzichtet auf dessen Weiterentwicklung (Lutz 1987). Delery und Doty (1996) bezeichnen ihre Unterscheidung von internen und marktorientierten Beschäftigungssystemen ganz explizit als Konfigurationen, die sich hinsichtlich der Merkmale Karrieremöglichkeiten, Weiterbildung, Leistungsbewertung, Ertragsbeteiligung, Beschäftigungssicherung, Partizipation, Aufgabenbeschreibungen unterscheiden.

Walton (1985) stellt mit der Entgegensetzung von Commitment- und Kontrollstrategie idealtypisch zwei Formen der Einbindung und Steuerung der Arbeitnehmer gegenüber, die sich in vielfältiger Form in vielen anderen Beschreibungen des Personal-Managements finden, etwa auch in der Studie von Batt, Colvin und Keefe (2002). Darin geht es nicht primär um die Typenbildung, stattdessen gruppieren sie verschiedene Praktiken danach, ob sie geeignet erscheinen, das Commitment zu fördern, den Mitarbeitern Gehör zu verschaffen oder Kosten zu reduzieren. Inwieweit diese Praktiken sich gegenseitig ausschließen bzw. zu gesamthaften Mustern fügen, wird von den Autoren allenfalls angedeutet.

Auf ein engeres Themenfeld der Integration bezieht sich der Ansatz von Dörre (2001). Ihm geht es um verschiedene Formen der Einbindung (Partizipation) der Arbeitnehmer in Prozessen der unmittelbaren Arbeitsgestaltung. Laville (1990) geht es ebenfalls um Partizipationsansätze: partizipative Einrichtungen (z.B. regelmäßige Treffen mit offener Thematik), eine partizipative Arbeitsorganisation (also die Mitwirkung bei der konkreten Gestaltung der Arbeitsinhalte und Arbeitsabläufe) und die Gewohnheitspartizipation, d.h. die informale Partizipation und das selbstbestimmtes Ergreifen der Initiative. Typische Muster, also charakteristische Merkmalskombinationen der Integration per Partizipation, werden von Laville nicht herausgearbeitet.

Umgreifender, d.h. weitere Aspekte der Personalpolitik umfassend ist die Gegenüberstellung von Unternehmen mit einer starken bzw. einer schwachen Mitarbeiterorientierung in der Studie von Martin und Kabst (2013). Neben dem Ausmaß der Mitarbeiterpartizipation unterscheiden sich die Unternehmen auf den entgegengesetzten Polen auch in der Gewährung von Sozialleistungen, in der übertariflichen Bezahlung und, was den Integrationsaspekt im engeren Sinne besonders betrifft, im Bemühen, lebenslange Beschäftigung zu ermöglichen.

Autoren	Bezeichnung	Beschreibung	Erklärung
Geck 1977	Liberalistische Ordnung	Auf das Minimum beschränkt gegenseitige Bindung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Tauschbeziehung von Lohn und Leistung.	Die Sozialordnung eines Betriebes hat ihre je eigene Basis der wechselseitigen Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Daneben sind u.a. die folgenden Charakteristika der Beziehung von Bedeutung: die sachbezogene Arbeitsverfassung, Machtverhältnisse, kulturelle Besonderheiten.
	Patriarchalische Ordnung	Der Arbeitgeber fühlt sich für seine Arbeitnehmer im Sinne einer Vater-Kind-Beziehung verantwortlich.	
	Kooperative Ordnung	Die Arbeitsbeziehung baut auf eine Art Gleichberechtigung, größere Selbstständigkeit der Arbeitnehmer, Institutionen, die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung abstützen.	
Atkinson, Meager 1984	Flexible Firma	Die Kerngruppe trägt den Leistungsprozess, sie wird qualifiziert, um auf sich ändernde Aufgaben flexibel reagieren zu können. Interne Randgruppen dienen der kapazitätsmäßigen Anpassung an die Produktion. Externe Gruppen werden für Spezialaufgaben und zu besonderen Anlässen eingesetzt.	Unternehmen betonen in unterschiedlichem Ausmaß (vermeintliche) Flexibilisierungserfordernisse. Damit einher geht eine unterschiedliche Integration der Beschäftigungssegmente.
	Traditionelle Firma	Elemente der Flexibilisierung findet man praktisch in allen Unternehmen, in der traditionellen Firma allerdings in beschränktem Ausmaß und ohne ausgearbeitetes strategisches Kalkül.	
Walton 1985	Kontrollstrategie	Eng definierte Aufgaben, Verfahrensvorschriften, technische Arrangements zur Kontrolle.	Beschreibung von Veränderungen hin zu einer moderneren Personalpolitik.
	Commitment-System	Breites Aufgabenspektrum, Verantwortungsübertragung, Werte statt Regeln.	

Tab. 3f: Muster der Personalpolitik – Integrationsfunktion

Autoren	Bezeichnung	Beschreibung	Erklärung
Kotthoff, Reindl 2019 (1995)	Instrumentale Orientierung	„Unternehmer haben keinen inneren Bezug zur Arbeits- und Sozialwelt ihres Betriebes.“ Sie sind davon überzeugt, dass der Erfolg ihres Unternehmens von ihrer Planung und ihrer Systemgestaltung abhängt. Weitere Ausdifferenzierung: Waisenhäuser, Marktgesellschaften, Seelenlose Arbeitshäuser.	Umfängliche und reichhaltige Beschreibung der Sozialordnung in kleineren und mittleren Unternehmen anhand von Fallstudien. Betrachtet werden u.a. das Selbstverständnis des Unternehmens und sein Verhältnis zum Betriebsrat, die Bindung der Organisationsmitglieder zum Unternehmen, die Arbeitsorientierung, unternehmenskulturelle Elemente sowie wirtschaftliche Bedingungen.
	Gemeinschaftsorientierung	„Intensives Aufeinanderbezogensein von Unternehmer und Arbeitern“, spontane, konsensorientierte Kooperation. Weitere Ausdifferenzierung: Pragmatische Produktionsgemeinschaften, Imperien und Patriarchate, Wilde Ehen und Bürgergesellschaften.	
Dörre 2001	Sozialintegrative Beteiligung	Die Organisation der operativen Tätigkeiten und deren Optimierung erfolgen weitgehend durch die Betroffenen selbst.	Betrachtet werden die Auswirkungen partizipativen Managements bei der Arbeitsgestaltung. Gegenstand der Analyse sind Reorganisationsprozesse in der Industrie.
	Erzwungene Scheinpartizipation	Es herrscht eine Partizipationsrhetorik, die den Reorganisationszweck („harte Sanierungen“, Arbeitsintensivierung) verschleiert.	
	Gelenkte Partizipation	Man folgt dem Leitbild des partizipativen Taylorismus, es bleibt bei strikter Planung, geringen Aufgabenumfängen und kurzen Arbeitstakten.	
	Selbstgesteuerte Partizipation	Die selbstgesteuerte Partizipation orientiert sich am Ideal teilautonomer Arbeitsgruppen.	
	Individualisierte Beteiligung	Die Arbeitsbedingungen werden individuell ausgehandelt (meist bei hochqualifizierten Personen, deren Tätigkeiten Eigenverantwortung und Kreativität abverlangen).	

Tab. 3f: Muster der Personalpolitik – Integrationsfunktion (Fortsetzung)

Zusammenfassung

Wie die angeführten Übersichten zeigen, gibt es eine ganze Reihe von Ansätzen zur Typisierung der Personalpolitik. Ähnlich zahlreich sind die Kategorien, die für die Typisierungen verwendet werden. Bei näherer Betrachtung zeigt sich allerdings, dass die Zahl der Themen, die die Grundlage für die Kategorisierungen bilden, doch einigermaßen überschaubar ist. So geht es in einigen der Typologien primär um den Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente, um deren Zweckbezug und verschiedentlich auch um deren „Modernität". Andere Typologien leuchten das Spannungsfeld von Rationalität, Führung und Macht aus. Ein zentrales Thema ist die Frage nach der Leistungssicherung, wobei häufig eine Entgegenstellung zu Einbindungsbemühungen erfolgt. Verbunden wird das Leistungsthema häufig auch mit Fragen der Regulierung, wie überhaupt die Bedeutung von Strukturierung, Planung und Steuerung besonders herausgestellt wird. Fast immer, wenngleich meist implizit, verknüpfen sich die verschiedenen Typen der Personalpolitik mit Aspekten der Unternehmensphilosophie.

Die konkret vorgelegten Typologien liefern diesbezüglich nur fragmentarische Bilder. Jedes Sozialsystem beruht auf drei fundamentalen materiellen Subsystemen: dem Bedeutungssystem, dem Institutionensystem und dem Handlungssystem. Es wäre wünschenswert, zur Beschreibung der Personalpolitik eines Unternehmens Informationen zu allen drei Subsystemen heranzuziehen (Abbildung 1).

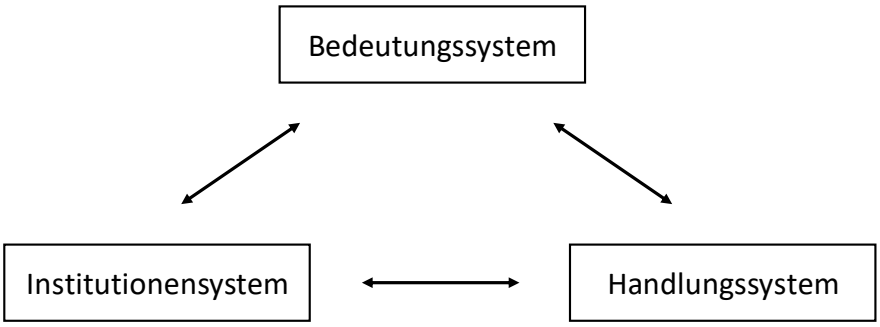

Abb. 1: Das Fundament von Sozialsystemen

Man erhielte damit ein gesamthaftes Bild über die Personalpolitik eines Unternehmens, das erheblich facettenreicher wäre, als es die angeführten Typologien vermitteln. Allerdings gestaltet sich die Analyse damit auch wesentlich aufwändiger. Schließlich stellt sich die Frage nach der „guten Gestalt" eines personalpolitischen Musters in besonderer Schärfe, denn je mehr Teilelemente zusammenstimmen müssen, desto weniger ist zu erwarten, dass sich die realen Verhältnisse problemlos einem Idealtypus zuordnen lassen. Schließlich wird man nicht

nur zwischen den institutionellen Arrangements, dem ideologischen Überbau und den konkreten Handlungsweisen Mehrdeutigkeiten und Brüche finden, sondern auch zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen.[9] Wie auch immer, es ist davon auszugehen, dass das personalpolitisch relevante Geschehen in einem Unternehmen unvermeidlich von Spannungen geprägt ist. Daraus entsteht gewissermaßen ein natürlicher Veränderungsdruck, der umso größer sein dürfte, je größer die im personalpolitischen System steckenden Spannungen sind. Ob sich diese Strukturspannungen immer in Richtung größerer Harmonisierung auflösen lassen, ist eine offene Frage. Möglicherweise schwingt sich das System auf ein Gleichgewicht ein. Denkbar ist jedoch auch, dass es auf dem Wege dorthin verschlungene Pfade durchläuft oder dass sich eine dauerhafte Stabilität nicht wirklich einstellen will.

Wesentlich bestimmt wird dies, wie gesagt, von der Frage, wie gut die angeführten Subsysteme ineinandergreifen, ob sie sich unterstützen, blockieren, bestärken oder in Frage stellen.

4. Das Konzept der Sozio-Bricks

Die Funktionsanalyse ist auch die Grundlage des Sozio-Bricks Ansatzes. Auch in diesem Ansatz geht es darum, Teilstrukturen und -prozesse auszumachen, die den funktionalen Anforderungen des Systembestandes genügen. Die Frage lautet, welche Ausprägungen die Funktionsfelder annehmen müssen, damit sie – als Gesamtkonstellation – einen positiven Beitrag zum Systemerhalt und zur Fortentwicklung eines Systems beitragen. Die Teile des Gesamtsystems sollten einerseits systemisch geschlossen sein, d.h. eine je eigene Handlungslogik entfalten, andererseits aber eine gute Anschlussfähigkeit besitzen, d. h. mit anderen (nicht stets denselben) Teilsystemen einen Wirkungsverbund bilden können, die dem Gesamtsystem eine Art Stabilität verleihen (vgl. zum Folgenden Martin 2016). In der synthetischen Biologie gibt es den Begriff der „Bio-Bricks“. Damit bezeichnet man bestimmte Genverbünde, die aus ihrem Zusammenhang herausgelöst und in andere Zusammenhänge eingefügt werden können ohne ihre Funktionsfähigkeit zu verlieren (Knight 2003). In Analogie hierzu sollen soziale Teilsysteme, die die angeführten Eigenschaften aufweisen, als „Sozio-Bricks“ bezeichnet werden und in Übertragung auf soziale Systeme geht es dann darum, welche Sozio-Bricks sich in welche

[9] Ließe sich jedes der so gebildeten 18 Elemente der Personalpolitik (3 Ebenen x 6 Funktionsfelder) mit nur einem Merkmal beschreiben (was nur auf einem sehr abstrakten Niveau möglich ist), dann ergeben sich allein 153 Beziehungen zwischen diesen Feldern, die gleichzeitig zu betrachten wären, wobei Interaktionsbeziehungen der vielen denkbaren Kombinationen noch gar nicht berücksichtigt sind.

Konstellationen einfügen, wie sie in diesem Systemverbund die Personalpolitik prägen und welche funktionalen bzw. dysfunktionalen Wirkungen ihnen zukommen.

Das Konzept der Sozio-Bricks ist auf einer sehr hohen Aggregationsebene angesiedelt und es stellt ganz bewusst auf Vereinfachung ab. Anders als die zuvor beschriebenen Typologien beschränkt es sich auf je zwei Grundorientierungen je Funktionsbereich. Damit umgeht es die Gefahr, sich in einer ausufernden Phänomenologie der Personalpolitik zu verlieren. Allerdings wäre damit nichts gewonnen, wenn es so etwas wie fundamentale Dimensionen der Personalpolitik gar nicht gäbe und wenn es nicht gelänge, diese auch zu erkennen und abzubilden. Die Anforderungen an die Dimensionierung der Personalpolitik sind jedenfalls hoch. Sie sollen nicht nur verhaltensprägend sein, sondern auch ordnungsgebend, d.h. sie sollen nicht als „abgehobene“ Leitideen fungieren, sondern in allen Facetten des betrieblichen Geschehens ihren Ausdruck finden. Es gibt nun keine Theorie, die für die inhaltliche Bestimmung der Sozio-Bricks eine umfänglich überzeugende Lösung bereithält. Immerhin kann man aus den Themen, mit denen sich die einschlägige Forschung befasst, einen gewissen Eindruck davon gewinnen, welche Aspekte des Personalgeschehens als der Untersuchung wert erachtet werden und es lässt sich vermuten, dass ein wichtiger Grund dafür in der unterstellten Wirkmächtigkeit dieser Aspekte zu sehen ist.

In Tabelle 4 sind je Funktionsbereich je zwei personalpolitische Orientierungen aufgeführt, die in diesem Sinne als besonders relevant angesehen werden können.

Funktionsfelder	**Personalpolitische Orientierungen**
Selektion: Gewinnung von Mitarbeitern und Stellenzuweisung	Fähigkeit: Orientierung am aktuellen Qualifikationsbedarf
	Potential: Orientierung an bislang unerschlossenen Qualifikationen
Aufgabe: Zuschnitt der Aufgabe und Aufgabenorganisation	Norm: Vorgabe detaillierter Aufgabenbeschreibungen
	Selbstbestimmung: Mitarbeiter haben große Handlungsspielräume
Anreize: Art und Inhalt der Anreizsetzung	Materiell: Monetäre Güter, Beschäftigung, Sozialleistungen usw.
	Immateriell: Intrinsische Güter, Anerkennung, Zugehörigkeit usw.
Kontrolle: Steuerung und Überwachung (Prozessen und Ergebnisse)	Systemisch: Systemrückmeldungen erzwingen Korrekturen
	Personenbezogen: Engführung durch Vorgesetzte
Sozialisation: Konstituierung und Reproduktion der Sozialordnung	Markt: Es gelten die Regeln von Leistung und Gegenleistung
	Gemeinschaft: Es gelten Regeln von Kooperation und Rücksichtnahme
Integration: Zusammenwirken der Mitarbeiter und Teilsysteme	Organisation: Zusammenarbeit dank Zuständigkeit und Verfahren
	Kultur: Zusammenarbeit dank Koorientierung

Tab. 4: Alternative personalpolitische Orientierungen

Diese alternativen Orientierungen fungieren als „Sozio-Bricks“, d.h. sie werden, je nachdem in welcher Konstellation sie zu den anderen Sozio-Bricks stehen, dem sozialen System ein ganz eigenes Gesicht geben. Tabelle 5 zeigt ein Beispiel. In den beiden angeführten Fällen sind alle personalpolitischen Orientierungen gleich – bis auf die Sozialisationsfunktion. In beiden Fällen dominiert eine auf die Sachaufgabe und deren Optimierung ausgerichtete Politik, deren ordnungsgemäße Ausführung durch die persönliche Kontrolle durch Vorgesetzte überwacht wird. Im zweiten Fall kommt jedoch neben dem instrumentellen ein starkes gemeinschaftliches Element zum Zug. Damit wird das Sozialklima ganz wesentlich gestärkt und die Verdrossenheit, die in einer ganz auf Nüchternheit abgestellten Arbeitswelt gedeihen kann, erfährt eine gewisse Abfederung.

Funktionen	Fall 1	Fall 2
Anreiz	Materiell	Materiell
Kontrolle	Person	Person
Selektion	Fähigkeit	Fähigkeit
Aufgabe	Norm	Norm
Integration	Organisation	Organisation
Sozialisation	Markt	Gemeinschaft

Tab. 5: Austausch von Sozio-Bricks

Eine „Überlegenheit“ der zweiten gegenüber der ersten Konstellation lässt sich daraus aber nicht ableiten. Erfolg haben können auch Organisationen im erstgenannten Fall, etwa wenn die Mitarbeiter dem emotionalen Thema wenig Wert beimessen und keine enge Bindung anstreben oder wenn die Zusammenarbeit auf einen kurzen zeitlichen Horizont hin angelegt ist. Letztlich kommt es auf die Funktionsfähigkeit des Gesamtsystems an. Diese ist naturgemäß nicht für alle denkbaren Kombinationen der Sozio-Bricks gewährleistet. Tabelle 6 zeigt einige Konstellationen, die – wie ein Blick in die Empirie zeigt – sehr verbreitet sind und damit auch als funktionstüchtig bezeichnet werden können. Allerdings gilt dies nicht unter allen Umständen und ein einmal eingespieltes System muss gegebenenfalls angepasst werden, falls sich die Handlungsbedingungen des Unternehmens verändern.

Funktionen	Fall A	Fall B	Fall C	Fall D
Anreiz	Immateriell	Immateriell	Materiell	Materiell
Kontrolle	System	System	System	Persönlich
Aufgabe	Selbst	Norm	Selbst	Norm
Integration	Kultur	Organisation	Organisation	Organisation
Selektion	Potential	Fähigkeit	Potential	Fähigkeit
Sozialisation	Gemeinschaft	Gemeinschaft	Markt	Markt
HRM-System	„Profession“	„Bürokratie“	„Individuum“	„Aufsicht“
Beispiel	Buchverlag	Behörde	Brokerfirmen	Einzelhandel

Tab. 6: Charakteristische Formen der Personalpolitik
(leicht verändert nach Martin 2016, 121)

Die Stabilität eines sozialen Systems wird von drei Kräften bestimmt. Wie eben erwähnt, sind es erstens die Umweltbedingungen und deren Veränderungen, auf die sich Organisationen einstellen müssen, denn wenn die inneren und die äußeren Konstellationen sich nicht miteinander vertragen, kann daraus leicht eine Bedrohung für die Überlebensfähigkeit entstehen. Zweitens müssen die Teilsysteme der Personalpolitik zusammenpassen. Zwischen den verschiedenen Orientierungen bestehen unterschiedliche Affinitäten und Abstoßungstendenzen. So passt die Potentialorientierung bei der Selektion z.B. sehr gut zu einem selbstbestimmten Aufgabenzuschnitt, weniger gut dagegen dazu, bei der Aufgabenausführung einer engen persönlichen Kontrolle durch die Vorgesetzten ausgesetzt zu sein. Drittens sind die innerhalb der einzelnen Funktionsfelder angeführten Orientierungen nicht in jedem Fall strikte Alternativen in dem Sinne, dass eine starke Ausprägung der einen Orientierung zwangsläufig mit einer schwachen Ausprägung der anderen Orientierung einherginge. So kann man zwar beispielsweise das Potential der Mitarbeiter mehr schätzen als die aktuell verfügbaren und notwendigen Fähigkeiten, dennoch kann man auch auf letzteres großen Wert legen. Die Widersprüche der innerhalb der Funktionsfelder angeführten gegensätzlichen Orientierungen bergen zwar einigen Konfliktstoff, sie sind aber unterschiedlich stark und sie haben mitunter außerdem eine unterschiedliche Qualität. Je nach den konkreten Verhältnissen können sie sich gegenseitig paralysieren, sie können sich aber auch ergänzen, etwa indem sie Vor- und Nachteile der jeweils anderen Orientierung ausbalancieren und im günstigen Fall kann daraus sogar ein produktives dialektisches Verhältnis entstehen. Welche dieser Beziehungen sich herausbildet,

hängt sehr stark vom Geschick im Umgang mit den widersprüchlichen Handlungstendenzen und von den konkreten Bedingungen vor Ort ab.

Ganz allgemein muss man davon ausgehen, dass es eine vollkommen widerspruchsfreie Personalpolitik nicht gibt. Auch „ungünstige“ Konstellationen in den personalpolitischen Orientierungen können Bestand haben, solange es gelingt, die daraus resultierenden Konflikte zu handhaben. Starke Strukturspannungen erhöhen allerdings den Veränderungsdruck und lösen Handlungen aus, die zu Neuorientierungen in der Personalpolitik führen können.

III. Empirische Erkundungen

Um die Anwendbarkeit des typologischen Ansatzes zu erproben, haben wir eine Reihe von empirischen Studien in verschiedenen Branchen und mit einer jeweils etwas anderen Akzentuierung durchgeführt.

1. Buchverlage

Die Buchverlagsbranche ist ein attraktives Untersuchungsobjekt, weil sich in ihr wirtschaftliche und kulturelle Interessen verquicken, woraus sich eine besondere Herausforderung für die unternehmensstrategische Ausrichtung ergibt. Auch von der Personalseite aus gesehen spricht einiges dafür, sich mit dieser Branche näher zu befassen, etwa der Tatbestand, dass Buchverlage intellektuell anspruchsvolle Arbeitsorte sind, weshalb der „Personalausstattung“ und der „Personalarbeit“ Schlüsselrollen in der Bewältigung der Unternehmensaufgabe zufallen. Buchverlage sind bis auf wenige Ausnahmen kleine und mittelständische Unternehmen. Das trägt zur Homogenität der Branche bei, ebenso wie das Produkt, das es zwar in vielen Varianten gibt, das aber über ähnliche Prozesse erstellt und vermarktet wird. Jedenfalls hat man es bei den Buchverlagen mit, äußerlich gesehen, sehr ähnlichen Bedingungen zu tun. Umso mehr Einsichten verspricht die Beantwortung der Frage, ob und in welcher Weise sich die Buchverlage in der Ausgestaltung ihrer Personalpolitik unterscheiden.

Um einen Einblick in die Besonderheiten der Buchverlagsbranche wurden fünf *Expertengespräche* mit Geschäftsführern und Personalleitern von Buchverlagen geführt. Es handelte sich dabei um Gespräche mit einer sehr großen Themenbreite, die sowohl Fragen zur Unternehmenssituation und Unternehmenspolitik als auch zu Personalstrukturen und Aktivitäten innerhalb der verschiedenen personalwirtschaftlichen Funktionsfelder umfassten.

In einer ersten explorativen Untersuchung wurde untersucht, inwieweit allgemeine Unternehmenstheorien genutzt werden können, um die Personalpolitik von konkreten Unternehmen zu beschreiben. Näher betrachtet wurden der Transaktionskostenansatz und der Institutionen-Ansatz, die Anreiz-Beitrags-Theorie, die Theorie der Handlungsentlastung sowie partizipationstheoretische und kulturtheoretische Ansätze. In diesen Theorien stecken ansatzweise auch Typisierungen über mögliche Ausprägungen der Personalpolitik und sie benennen außerdem wichtige Bestimmungsgrößen der personalpolitischen Ausrichtung. Sie dienten als Grundlage für weitere Interviews in drei Buchverlagen und zwei (größeren) Buchhandlungen. Die Datenerhebung diente nicht zuletzt dazu, gemeinsam mit den Interviewpartnern die Schwierigkeiten zu erörtern, die sich bei dem Bemühen ergeben, die in den Theorien verwendeten abstrakten Konzepte auf die konkrete Unternehmenssituation anzuwenden. Neben den inhaltlichen Ergebnissen erbrachten die Fallbetrachtungen wertvolle methodische Hinweise.

Funktions-bereiche	**Selektion**	**Aufgaben**	**Anreize**	**Kontrolle**	**Integration**	**Sozialisation**
Typologien	Rekrutierungsweisen, *Windolf*	Handlungsentlastung, *Martin*	Anreiz-Beitrags-Theorie, *March/Simon*	Organisationale Blaupausen, *Baron/Kreps*	Betriebliche Sozialordnungen, *Geck*	Karriere-systeme, *Sonnenfeld/ Peiperl*
Erklärungs-prinzipien	Zweckmäßigkeit und Ressourcen	Ökonomie und Sinn	Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht	Überzeugungen des Unternehmers	Historische Kristallisierung	Ökonomische und soziale Leistungsbeiträge
Determinanten	Organisationsintelligenz, Arbeitsmarkt	Komplexität der Beziehungen, Interessen, Macht	Komplexität der Aufgabe, Soziale Distanz	Geld, Aufgabe, Liebe	Liberalistische, kollektivistische, paternalistische Tendenzen	Offenheit nach außen, Zuweisungskriterien

Tab. 7: Unternehmerbefragung: Typologien, Determinanten und Erklärungsprinzip
(leicht abgewandelt nach Martin/Bartscher 2013, 18)

In einem weiteren Schritt haben wir eine *Umfrage* speziell unter Wissenschaftsverlagen durchgeführt, an denen sich zwölf Verlage beteiligten (Martin/Bartscher-Finzer 2013). Wie aus Tabelle 7 ersichtlich, wurde jedem der sechs Funktionsbereiche ein spezieller typologischer Ansatz zugeordnet. Um die Typisierungen in einer Befragung abzubilden, kann man den Befragten eine summarische Beschreibung der verschiedenen Typen vorlegen (unter Verwendung der charakteristischen Merkmale) und sie bitten, den Typus auszuwählen, der die jeweils

gegebene Unternehmenssituation am besten beschreibt. Probleme macht diese Vorgehensweise vor allem dann, wenn zum Verständnis der jeweiligen Typisierungen ein entsprechendes Hintergrundwissen notwendig ist und wenn die Merkmalsbeschreibungen sehr unterschiedlich verstanden werden können. In der vorliegenden Studie wurde die angeführte Vorgehensweise für die Typologie von Geck gewählt, weil sie sehr eingängig ist und eine hohe Anschlussfähigkeit zum Alltagsdiskurs besitzt. Zur Erfassung der übrigen Typisierungen wurden jeweils mehrere in den Antwortmöglichkeiten abgestufte Items vorgegeben. Zur Bestimmung des vorliegenden Typen dienten die Antwortmuster. Empirisch ergaben sich (durch die differenzierte Vorgehensweise) in einigen Fällen reichhaltigere Typisierungen als in den theoretischen Ansätzen vorgesehen ist. So erwies es sich beispielsweise als sinnvoll die Sozialisationstypen nach Sonnenfeld und Peiperl um eine Variante des „Klubs“ zu erweitern, die wir mit dem Etikett „Orden“ versehen haben. In der Anwendung der Theorien erwies es sich als notwendig, sie genauer zu spezifizieren. So bietet beispielsweise die Anreiz-Beitrags-Theorie eine ganze Reihe von Möglichkeiten zur Typenbildung. In der vorliegenden Untersuchung wurde die Typisierung anhand der in den Unternehmen besonders zum Zuge kommenden Anreizarten vorgenommen. Auch die Theorie der Handlungsentlastung kam nur partiell zur Anwendung. Abgestellt wurde in unserer Studie auf die Frage, welche der möglichen Regulierungsformen im jeweiligen Unternehmen dominieren. Dabei erwies es sich beispielsweise als schwierig, die Kategorie „Symbolische Regulierung“ zu operationalisieren.

Hinzuweisen ist auf eine wichtige Einschränkung. Die befragten Unternehmen wurden gebeten, speziell *die* Personalpolitik zu betrachten, die sich auf die *Lektoren* des Verlages richtet. Die Einschränkung schien uns notwendig, weil bei der personalpolitischen Orientierung zwar keine Binnendifferenzierung nach der Mitarbeitergruppe vorgenommen wird, bei der Ausgestaltung der personalwirtschaftlichen Instrumente und Maßnahmen in mancher Hinsicht dann aber doch Akzente gesetzt werden und die verschiedenen Mitarbeitergruppen in der Herstellung, dem Marketing, dem Vertrieb, der Verwaltung usw. eine je eigene Behandlung erfahren.

In Tabelle 8 sind die Ergebnisse dieser Studie angeführt. Wie man sieht, ergibt sich für alle Typisierungen, obwohl es sich um ein relativ homogenes Unternehmenssegment und außerdem um eine homogene Zielgruppe (die Lektoren) handelt, eine nicht unbeachtliche Streubreite innerhalb der verschiedenen Funktionsbereiche. Dabei drängt sich die Frage auf, ob sich die in den Funktionsbereichen anzufindenden Teiltypen zu einem stimmigen Gesamtmuster fügen. In Spalte 1 findet sich ein Vorschlag für eine gesamthafte Deutung. Bei dieser „Meta-

Typisierung“ dienen die Kontrolle und die Sozialisation als Leitmerkmale, wodurch sich drei deutlich voneinander abgesetzte Gesamt-Typen ausmachen lassen.

Fall	Gesamttypus	Selektion	Sozialisation	Anreize	Aufgaben	Kontrolle	Integration
1	Management-Orientierung	Autonom, selektiv	Klub	Aufgabe + Beziehung	-	Ideal-Modell	Gemein-schaftlich
2	Management-Orientierung	Innovativ	Elite	Aufgabe + Beziehung	Standard-verhältnis	Ideal-Modell	Patriarcha-lisch
3	Gemeinschafts-orientierung	Autonom, selektiv	Akademie	Beziehung	Selbst-steuerung	Commit-ment-Modell	Gemein-schaftlich
4	Gemeinschafts-orientierung	Abwartend	Klub	Aufgabe	Selbst-steuerung	Commit-ment-Modell	Gemein-schaftlich
5	Anspruchsorien-tierung	Autonom, selektiv	Sportteam	Aufgabe	Vorgabe	Star-Modell	Patriarcha-lisch
6	Anspruchsorien-tierung	Autonom, integrativ	Klub	Beziehung	Selbst-be-stimmt	Star-Modell	Liberalis-tisch
7	Leistungsorien-tierung	Autonom, selektiv	Elite	Aufgabe + Beziehung	Standard-verhältnis	Bürokratie	Patriarcha-lisch
8	Arbeitsorientie-rung	Autonom, integrativ	Klub	Beziehung	Vorgabe	Bürokratie	Liberalis-tisch
9	Gemeinschafts-orientierung	Abwartend	Orden	Beziehung	Regel-be-stimmt	Commit-ment-Modell	Gemein-schaftlich
10	Leistungsorien-tierung	Autonom, selektiv	Elite	Beziehung	-	-	Liberalis-tisch

Tab. 8: Gesamtmuster: Funktionsbereiche des Personalwesens
(entnommen aus Martin/Bartscher Finzer 2013, 58)[10]

Für die hier betrachteten Fälle kommt der Anreizpolitik keine dominierende Rolle für die Gesamtpolitik zu, weil in der Verlagsbranche die Gehälter ganz generell eher moderat sind und die Motivation der Mitarbeiter (insbesondere der Lektoren, die in der Studie betrachtet werden) vor allem aus dem Interesse an der Arbeit resultiert. In anderen Branchen mag dagegen die Anreizfunktion das bestimmende Feld sein. Für die Typenbetrachtung ergibt sich aus dieser Überlegung die Notwendigkeit, neben der Ausrichtung der verschiedenen Funktionsbereiche, auch deren Gewicht in die Analyse mit einzubeziehen.

Ein anderes Problem betrifft die Bildung von Meta-Typologien. Im angeführten Beispiel erfolgte die Typologiebeschreibung post hoc, ein Vorgehen, dem man allenfalls explorativen Charakter zugestehen kann. Demgegenüber ist zu wünschen, nicht nur die Funktionstypen, sondern auch die Meta-Typologien vor und nicht nach der Datenerhebung zu entwickeln und

[10] In zwei der zwölf Unternehmen gab es zu etlichen der Fragen nur unvollständige Auskünfte, weshalb in der Tabelle nur zehn Unternehmen aufgeführt sind.

deren Erscheinungsformen in empirischen Studien getrennt und unabhängig von den Funktionstypen zu ermitteln. Probleme ergeben sich aber nicht nur aus methodischer Sicht, sondern bereits auf der Theorieebene. Denn die anvisierten Meta-Typologien sollten nicht nur allgemein, sondern auch integrativ sein, also die Funktionstypen schlüssig in ein Gesamtkonzept zusammenführen. Die Funktionstypen sollten also wechselseitig und im Hinblick auf die Meta-Typologie anschlussfähig sein. Außerdem sollte in der Meta-Typologie die Grundlogik stecken, die dem Typologien-Set Zusammenhang und Sinn geben. Erschwert wird die Formulierung der Meta-Typologie im vorliegenden Fall, weil jede der in Tabelle 7 angeführten Funktionstypologien einen ganz eigenen theoretischen Hintergrund aufweist. Aber unabhängig davon ist es ganz generell eine herausfordernde Aufgabe eine konzeptionell geschlossene und „umfassende“ Beschreibung der Personalpolitik zu entwickeln.[11]

Ein weiteres Problem ergibt sich aus der Zahl der möglichen Kombinationen der Funktionstypen. Es ist kaum zu erwarten, dass sich die vielen denkbaren und empirisch relevanten Teil-Muster fugenlos in ein wie immer geartetes Gesamtmuster einpassen lassen. Begründet liegt diese Schwierigkeit nicht allein in der Phänomenologie, d.h. der empirischen Vielfalt der Erscheinungsformen, sondern auch in der Natur der Sache, d.h. in der Unschärfe, die das Wesensmerkmal von Typologien ist, d.h. in den Merkmalsüberlappungen und den Graubereichen der Typenübergänge.

2. Weitere Branchen

In einem weiteren Schritt wurden einige der oben angeführten Typologien näher betrachtet (Tabelle 9). Hierzu wurden Fallanalysen in Betrieben aus unterschiedlichen Branchen durchgeführt. Es handelte sich dabei durchgängig um mittelgroße Unternehmen mit meist mehreren hundert Mitarbeitern. Je größer und ausdifferenzierter ein Unternehmen ist, desto heterogener ist die Belegschaft und es stellt sich die Frage, ob ein Unternehmen (auch angesichts unterschiedlicher Beschäftigungsverhältnisse) eine einheitliche Personalpolitik betreiben kann und betreibt. Um diese Schwierigkeit zu umgehen, wurde mit den befragten Personalleitern geklärt, welche Kernaufgaben im Zentrum der Leistungserstellung stehen. Gegenstand der Untersuchung war die Personalpolitik, die sich auf die Mitarbeitergruppe richtet, die diese

[11] Eine relativ einfache Lösung dieses Problems besteht darin, die Perspektive so sehr zu verengen, in allen Facetten des Personalgeschehens und damit in allen Funktionsfeldern genau das und nur das zu sehen, was man sehen will, also darin, überall den ökonomischen, den machtpolitischen, den kulturbezogenen Aspekt usw. herauszustellen.

Kerntätigkeiten im Wesentlichen ausführt.[12] In jedem Unternehmen wurden mehrere Personen zur Personalarbeit befragt. Die Teilnehmer an den Befragungen waren Führungskräfte und Fachkräfte aus den Personalabteilungen. Sie nahmen Stellung zu den Fragen zu mindestens zwei der sechs Funktionsbereiche. Durch diese Mehrfachbefragung wurde das Antwortspektrum erweitert. Außerdem eröffnete sich damit die Möglichkeit einer vergleichenden Gegenüberstellung.

Unternehmen	Selektion	Aufgaben	Anreize	Kontrolle	Sozialisation	Integration
Bank 1	Windolf	Martin	Bartscher-Finzer/ Martin	Baron/ Hannan	Sonnenfeld/ Peiperl	-
Bank 2	Windolf	Martin	Bartscher-Finzer Martin	Baron/ Hannan	Sonnenfeld/ Peiperl	-
Industrie 1	Phelan/Lin	Adler/Boris	Von Glinow	Ouchi	-	Kotthoff/ Reindl
Industrie 2	Phelan/Lin	Adler/Borys	Von Glinow	Ouchi	-	Kotthoff/ Reindl
Industrie 3	Windolf	Adler/Borys	Von Glinow	Baron/ Hannan	Sonnenfeld/ Peiperl	Kotthoff/ Reindl
Industrie-Großhandel	Windolf	Minssen	Roberts u.a.	Tannen-baum/ Schmidt	Van Maa-nen/Schein	Martin

Tab. 9: Die in den Fallanalysen verwendeten Typologien

Bei den Gesprächen, die von Studentengruppen unter Anleitung der Verfasser durchgeführt, protokolliert und ausgewertet wurden, kamen beide der oben angeführten Frageformen zum Einsatz. Zum einen wurden Antworten zu Items erbeten, die darauf gerichtet waren, die in den Typologien angesprochenen Merkmale abzubilden und zum anderen erfolgte, parallel dazu, eine summarische Beschreibung der Typen der Personalpolitik. Beide Vorgehensweisen führten im Wesentlichen zu denselben Ergebnissen. Die in den Unternehmen identifizierten Typen sind in Tabelle 10 angeführt.

Das besondere Anliegen der Einzelfallanalysen richtete sich auf die Frage, inwieweit die abstrakten Typenbeschreibungen der konkreten Alltagswirklichkeit gerecht werden. Aus metho-

[12] Die mit der Konzentration auf die „Kernbelegschaft“ verbundene Einschränkung wurde in Kauf genommen, denn zweifellos sind die Vergabe unterschiedlicher Beschäftigungsverhältnisse und die Ausdifferenzierung der Personalarbeit für unterschiedliche Beschäftigtengruppen ein wesentliches Element der Personalpolitik eines Unternehmens.

discher Sicht interessierte vor allem, ob die Typenbeschreibungen bei den Praktikern Verständnis finden und welche Relevanz ihnen für die Geschehnisse im Personalbereich zugeschrieben wird. Ganz zentral ging es in den Gesprächen daher um Veranschaulichung, d.h. um die Frage, welche Gegebenheiten und Geschehnisse die Befragten mit den jeweiligen Typenbeschreibungen verknüpften und welche Interpretationen sie hierfür entwickelten.

Unternehmen	Selektion	Aufgaben	Anreize	Kontrolle	Sozialisation	Integration
Bank 1	Autonome Strategie	Bürokratie	Sozialer Tausch	Beaufsichtigte Regulierung	Klub	-
Bank 2	Autonome Strategie	Bürokratie	Paternalismus	Beaufsichtigte Regulierung	Klub	-
Industrie 1	Leistungssystem	Unterstützende Regulierung	Leistungskultur	Bürokratie	-	Bürgerlich (sachlich)
Industrie 2	Leistungssystem	Unterstützende Regulierung	Integrative Kultur	Bürokratie	-	Bürgerlich (gemeinschaftlich)
Industrie 3	Autonome Strategie	Organische Organisation	Integrative Kultur	Bürokratie	Sportteam	Bürgerlich (gemeinschaftlich)
Industrie-Großhandel	Autonome Strategie	Fremdsteuerung	Selektives Benefit-system	Beratender Führungsstil	Konforme Rollenreaktion	Ökonomischer Tausch

Tab. 10: Die in den Fallanalysen angefundenen Funktionstypen

In aller Regel war es den befragten Personen möglich, die eigene betriebliche Situation einem der von uns verwendeten Typen zuzuordnen, wobei allerdings nicht auszuschließen ist, dass die Gesprächslenkung hierfür mitverantwortlich war, jedenfalls in dem Maße, in dem es den Interviewern nicht gelang, ihre mentale Vorprägung auszublenden. Den Interviewten fiel es jedenfalls nicht immer leicht, spontan eine eindeutige „trennscharfe“ Einordung vorzunehmen. Das lag auch an den Merkmals-Überlappungen, die Typisierungen unvermeidlich mit sich bringen und die Trennschärfe beeinträchtigen. Nicht selten beschrieben die Befragten ihren eigenen Betrieb eher als „Mischform“.[13] Damit verknüpft sich ein weiteres Problem. Typen konstituieren sich aus der Verklumpung verhaltensprägender Eigenschaften. Zu ihrer Charakterisierung bedarf es daher der Berücksichtigung dieser Merkmalspluralität sowie der Wechselbeziehungen zwischen den typenbildenden Merkmalen. Die von uns geführten Gespräche

[13] Wozu in aller Regel auf die in den vorgegebenen Typisierungen verwendeten Begriffe zurückgegriffen wurde. Gänzlich eigene Typisierungen, mit einer entsprechend auch anderen Begrifflichkeit, wurden von den Gesprächspartnern so gut wie nie in die Gespräche eingebracht.

konzentrierten sich allerdings nicht selten auf nur wenige, sich als besonders prominent präsentierende, Typisierungsmerkmale. Den übrigen Merkmalen wurde, soweit sie überhaupt näher betrachtet wurden, oft eine nachgelagerte oder eine nur unterstützende Bedeutung beigemessen.

Sehr stark wurden die Gespräche auch davon bestimmt, welche Ebene der Personalpolitik von den Typologien jeweils akzentuiert wird. Weil die meisten Typologien besonders auf die Bedeutungsebene abstellen, wurde in unseren Gesprächen der institutionellen und der verhaltensbezogenen Ebene oft nicht die Beachtung geschenkt, die ihnen zukommt. Dazu kommt, dass die Verzahnungen zwischen diesen Ebenen in den theoretischen Ansätzen oft nur ansatzweise behandelt werden und daher für deren empirische Erfassung nur vage Hinweise liefern. Theoretische und methodische Verbesserungen sind diesbezüglich sehr zu wünschen. Ein methodisches Problem ergibt sich außerdem aus dem Tatbestand, dass die in den Typologien verwendete Terminologie nicht selten wertbesetzte Konnotationen hervorruft. So ist es zweifellos attraktiver in der eigenen Praxis ein „Star-System“ zu sehen als eine „Bürokratie“.[14] Der objektive Blick wird aber nicht nur durch sprachliche Voreingenommenheiten, sondern auch durch die emotionale Besetzung bestimmter Themen, durch Wunschdenken und den Wunsch, einen guten Eindruck zu hinterlassen, getrübt. Schließlich wurden die interviewten Personen zum Objekt ihrer eigenen Tätigkeit befragt, was es nicht leichtmacht, dazu immer eine rein sachbezogene Distanz zu gewinnen. Allerdings vermittelten die meisten Gesprächspartner den Eindruck, dass es ihnen sehr wohl möglich ist, einen analytischen Blick auf ihr Unternehmen zu werfen und sich ein reflektiertes Bild von ihrer eigenen Tätigkeit zu verschaffen.

3. Sozio-Bricks

Um die Leistungsfähigkeit des Sozio-Bricks-Ansatzes zu erkunden, wurden vier explorative Studien durchgeführt. In der ersten Studie geht es um die Frage, in welchem Umfang die personalpolitischen Orientierungen in den sechs Funktionsfeldern zueinander passen, ob sie sich widersprechen oder wechselseitig unterstützen. Die Beurteilung dieser Frage erfolgt in dieser Studie auf der Grundlage alltagstheoretischer Vorstellungen und Erfahrungen von Studierenden der Personalwirtschaftslehre. Auch in der zweiten Studie geht es um die Fragen der Pas-

[14] Wiewohl, objektiv betrachtet, beide Systeme ihre Stärken und Schwächen haben, das von Hannan und Kreps beschriebene Star-System für viele Organisationen ungeeignet ist und auf Regelsysteme, um die es in Bürokratien geht, in keinem Fall verzichtet werden kann.

sung, d.h. speziell um das Zusammenstimmen der in den Unternehmen vorherrschenden personalpolitischen Orientierungen mit den motivationalen Orientierungen ihrer Mitarbeiter. Die der Studie zugrundeliegenden Daten stammen aus einer Arbeitnehmerbefragung. Die dritte Studie basiert auf einer Befragung der Geschäftsführer von kleinen und mittleren Industrieunternehmen. Untersucht wird die Verbreitung alternativer personalpolitischer Orientierungen, inwieweit sich diese gegenseitig ausschließen bzw. ergänzen und ob sich typische Muster der Personalpolitik identifizieren lassen. Die vierte Studie befasst sich mit der Frage, wie zuverlässig Aussagen über die Personalpolitik eines Unternehmens sind. In dieser Studie werden die Angaben von Führungskräften über die Personalpolitik in ihrem Unternehmen miteinander verglichen.

Fit und Indifferenz

Die Teilnehmer an dieser Teilstudie waren Studierende von Master-Studiengängen der Betriebswirtschaftslehre. Da sie den Schwerpunkt „Personal“ studierten und in aller Regel auch bereits Praxiserfahrungen mitbrachten, kann ihnen eine gewisse Expertise zugeschrieben werden. Die Teilnehmer wurden gebeten, die Verträglichkeit von zwölf personalpolitischen Orientierungen zu beurteilen.

Ein Beispiel für ein diesbezügliches Item findet sich in Abbildung 2.

Wie gut passen die beiden folgenden personalpolitischen Ausrichtungen zusammen:

(a) Die Personalauswahl orientiert sich strikt an den Anforderungen der jeweiligen Stelle.
(b) Die Aufgabenbeschreibung lässt dem Stelleninhaber große Freiheit in der Arbeitsausführung.

Widerspricht sich völlig										Weder Widerspruch noch Ergänzung										Ergänzt sich sehr gut
-1.	-.9	-.8	-.7	-.6	-.5	-.4	-.3	-.2	-.1	0	+.1	+.2	+.3	+.4	+.5	+.6	+.7	+.8	+.9	+1.
❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑	❑

Abb. 2: Beispielitem für die Gegenüberstellung personalpolitischer Orientierungen

Betrachtet wurden die oben beschriebenen sechs Funktionsfelder und hierbei je zwei mehr oder weniger gegensätzliche Ausrichtungen. Bei der Gegenüberstellung von zwei Funktionsfeldern mussten entsprechend vier Beurteilungen vorgenommen werden.[15] Die Einschätzung des Verhältnisses von jedem der 6 Funktionsfelder zu den jeweils anderen 5 Funktionsfeldern macht 15 Beurteilungen notwendig. Da, wie eben angeführt, bei jeder dieser Gegenüberstellungen 4 Vergleiche vorzunehmen sind, ergibt sich in der Summe die Notwendigkeit, 60 Mal eine nicht eben einfache Beurteilung vorzunehmen. Diese Aufgabe wurde den Teilnehmern der Studie allerdings nicht zugemutet, da sie leicht zu einer Überforderung der Konzentrationsfähigkeit führen würde. Um diese Schwierigkeit zu umgehen wurde die Gesamtzahl der 60 Items auf 5 Fragebögen verteilt, wobei die Teilnehmer jeweils nur einen dieser Fragebögen ausfüllen mussten, also nur 12 Einschätzungen vorzunehmen hatten. An der Befragung nahmen 112 Personen teil. In der Summe ergaben sich damit 112 x 12 =1.344 Urteile, für jedes der 60 Items liegen im Durchschnitt also etwa 22 Antworten vor.

Die beiden Orientierungen in jedem der sechs Funktionsbereiche bilden in mancher Hinsicht Gegensätze, obwohl sie sich in aller Regel nicht ausschließen. Dies zeigt sich unter anderem in ihrem Verhältnis zu den Orientierungen in den jeweils anderen Funktionsbereichen. Den deutlichsten Gegensatz findet man in den Fällen einer doppelten Symmetrie. In diesen Fällen:

[15] Im Beispielfall der Abb. 3: Anforderungsorientierung (bei der Personalauswahl) – Autonomie (bei der Arbeitsausführung), Potentialorientierung – Normbestimmte Aufgabengestaltung, Anforderungsorientierung – Normbestimmung, Potentialorientierung – Autonomie.

- harmoniert die Personalpolitik A1 des Funktionsfelds A mit der Personalpolitik B1 des Funktionsfelds B,
- ebenso harmoniert die Personalpolitik A2 des Funktionsfelds A mit der Personalpolitik B2 des Funktionsfelds B,
- während sich die Personalpolitik A1 mit der Personalpolitik B2
- ebenso wenig verträgt wie die Personalpolitik A2 mit der Personalpolitik B1.

In Abbildung 3 sind zwei Beispiele angeführt. Es sind dies die beiden einzigen Fälle doppelter Symmetrie, die sich bei der Analyse der in der beschriebenen Studie ermittelten Daten ergeben (Tabelle 11).

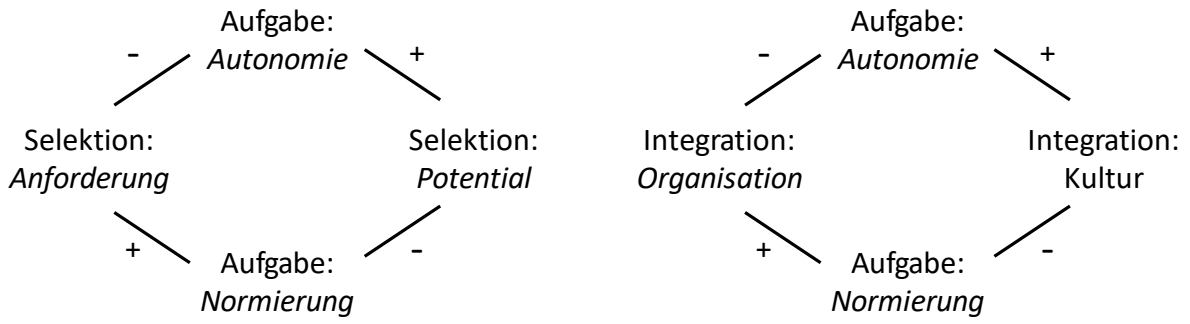

Abb. 3: Fälle vollständiger Symmetrie der personalpolitischen Orientierungen

Danach ergänzen sich sehr gut eine auf Autonomie ausgerichtete Aufgabengestaltung und eine Personalauswahl, die dem Potential der Bewerber besonderes Gewicht beimisst. Der auf Autonomie ausgerichtete Stellenzuschnitt verträgt sich dagegen nicht mit einer strikt auf die Anforderungen der Tätigkeit ausgerichteten Personalauswahl. Umgekehrtes gilt für das Streben, die Aufgabeninhalte und -abläufe sehr stark zu reglementieren. Diesbezüglich besteht eine stark positive Affinität zu anforderungsorientierten Personalauswahl und eine stark negative Affinität zur potentialorientierten Personalauswahl.

Ein ähnliches Überkreuzverhältnis zeigt sich im Hinblick auf die Beziehung zwischen den Funktionsfeldern Aufgabengestaltung und Integration. Intuitiv wäre zu erwarten, dass „folgerichtig“ ebenso zwischen den Funktionsfeldern Selektion und Integration vollständig symmetrische Beziehungen bestehen sollten. Tatsächlich findet man diesbezüglich aber nur eine halbseitige Symmetrie. Danach ergänzen sich eine anforderungsorientierte Selektionspolitik und

eine organisationsbasierte Integrationspolitik. Ebenso ergänzen und stützen sich die potentialorientierte Selektion und die kulturbasierte Integration. Die kulturbasierte Integration steht aber nicht in einem Gegensatz zur anforderungsorientierten Selektion und eine potentialorientierte Selektion ist auch mit einer organisationsbasierten Integration verträglich.

	Symmetrischer Fit	**Einfacher Fit**	**Indifferenz**
Selektion Aufgabe	Anforderung-Norm 0,50 Potential-Autonomie 0,50		
	Anforderung-Autonomie -0,31 Potential-Norm -0,38		
Selektion Anreize	Anforderung-Materiell 0,30 Potential-Immateriell 0,42		Anforderung-Immateriell -0,06 Potential-Materiell 0,15
Selektion Kontrolle		Anforderung-Person 0,29 Anforderung-System 0,41 Potential-System -0,26	Potential-Person 0,05
Selektion Integration	Anforderung-Organisation 0,28 Potential-Kultur 0,43		Anforderung-Kultur -0,05 Potential-Organisation 0,05
Selektion Sozialisation	Anforderung-Gemeinschaft 0,23 Potential-Markt 0,29	Anforderung-Markt 0,23	Potential-Gemeinschaft -0,15
Aufgabe Anreize	Autonomie-Immateriell 0,61 Norm-Materiell 0,29	Autonomie-Materiell 0,36 Norm-Immateriell -0,24	
Aufgabe Kontrolle		Autonomie-Person -0,28 Norm-System 0,57 Norm-Person 0,38	Autonomie-System -0,11
Aufgabe Integration	Norm-Organisation 0,39 Autonomie-Kultur 0,43		
	Autonomie-Organisation -0,26 Norm-Kultur -0,17		
Aufgabe Sozialisation			Autonomie-Markt 0,05 Autonomie-Gemeinschaft 0,12 Norm-Gemeinschaft 0,14 Norm-Markt 0,05

Tab. 11a: Affinitäten der personalpolitischen Orientierungen[16]

[16] Durchschnittswerte im Wertebereich von -1 bis +1.

	Symmetrischer Fit	**Einfacher Fit**	**Indifferenz**
Anreize Kontrolle		Materiell-System 0,45	Materiell-Person 0,01 Immateriell-Person -0,06 Immateriell-System -0,03
Anreize Integration	Materiell-Organisation 0,32 Immateriell-Kultur 0,71		Immateriell-Organisation -0,06 Materiell-Kultur 0,02
Anreize Sozialisation	Materiell-Markt 0,56 Immateriell-Gemeinschaft 0,35		Materiell-Gemeinschaft -0,03 Immateriell-Markt -0,07
Kontrolle Integration		System-Organisation 0,36 System-Kultur -0,37	Person-Organisation 0,20 Person-Kultur 0,02
Kontrolle Sozialisation		Person-Markt 0,55 Person-Gemeinschaft -0,30 System-Markt 0,48 System-Gemeinschaft -0,21	
Integration Sozialisation			Organisation-Markt -0,01 Organisation-Gemeinschaft 0,04 Kultur-Markt -0,07 Kultur-Gemeinschaft 0,15

Tab.11b: Affinitäten der personalpolitischen Orientierungen[17]

Wie die Tabellen 11a und 11b zeigen, gibt es eine ganze Reihe indifferenter Beziehungen zwischen den verschiedenen personalpolitischen Orientierungen (in etwa einem Drittel aller Fälle). Gänzlich ohne Interferenzen ist beispielsweise das Verhältnis der personalpolitischen Orientierungen in den Funktionsbereichen Aufgabe und Sozialisation.

Ein Beispiel für einen einfachen (wenngleich starken) Fit liefert das Verhältnis von reglementierender Aufgabengestaltung und systemischer Kontrolle. Spiegelbildlich ergibt sich dabei kein negativer Zusammenhang zwischen Reglementierung und persönlicher Kontrolle: enge Aufgabenführung geht generell mit starker Kontrolle einher, gleichgültig ob es sich dabei um systemische oder persönliche Kontrolle handelt. Kontrolle fügt sich außerdem gut zu einer Marktlogik, nicht so sehr dagegen zu einer gemeinschaftsorientierten Personalpolitik. Plausible Zusammenhänge ergeben sich ebenso zwischen einer auf materielle Anreize setzenden Personalpolitik, einer marktorientierten Sozialverfassung und einer auf organisationale Regeln

[17] Durchschnittswerte im Wertebereich von -1 bis +1.

setzende Integration. Umgekehrt passen immaterielle Anreize besser zu einer gemeinschaftsorientierten Sozialverfassung und einer kulturbasierten Integrationspolitik.

Personalpolitik und Arbeitszufriedenheit

In einer Online-Befragung von 100 ehemaligen Studenten der Wirtschaftswissenschaften wurden die Teilnehmer gebeten, die Personalpolitik ihres Unternehmens einzuschätzen. Außerdem wurden sie gebeten, Angaben zu ihren individuellen Arbeitsorientierungen zu machen. Jeder der sechs Grundfunktionen wurde eine dazu passende Arbeitsorientierung zugeordnet. Passend zur Anreizfunktion wurde beispielsweise die „Materielle Orientierung" der Teilnehmer an der Umfrage erfragt. Personen mit einer starken materiellen Orientierung sollten sich in einem Unternehmen, das wenig Werte auf eine materielle Anreizsetzung setzt, weniger wohl fühlen als in einem Unternehmen, das sehr stark die materielle Seite der Anreizgewährung akzentuiert.[18]

„Die Ergebnisse ... entsprechen dem erwarteten Muster: Passen die personalpolitischen und die individuellen Orientierungen nicht zusammen, ergeben sich fast durchgängig deutlich schlechtere Zufriedenheitswerte gegenüber der Situation, in der ein Fit zwischen den personalpolitischen und den individuellen Orientierungen vorliegt." (Martin 2016, 125)

Das Frageformat dieser Studie (Abb. 4) unterscheidet sich stark von dem Frageformat, das in der im vorigen Abschnitt beschriebenen Studie verwendet wurde (s.o.).

Welche der folgenden Aussagen beschreibt das Verhalten Ihres Arbeitgebers am besten? Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- ❑ Verglichen mit anderen Unternehmen gewährt mein Arbeitgeber überdurchschnittliche materielle Leistungen (Gehalt, Zusatzleistungen, Urlaub, Weiterbildung, Aufstiegschancen usw.).
- ❑ Verglichen mit anderen Unternehmen zeichnet sich mein Unternehmen durch viele immaterielle Vorzüge aus, z.B. hohes Prestige, gutes Betriebsklima, umfängliche Mitwirkungsmöglichkeiten.
- ❑ Mein Arbeitgeber gewährt überdurchschnittliche Leistungen in beiderlei Hinsicht: sowohl was die materiellen Leistungen als auch was die immateriellen Vorzüge angeht.
- ❑ Mein Arbeitgeber gewährt weder überdurchschnittliche materielle Leistungen noch zeichnet er sich durch besondere immaterielle Vorzüge aus.

Abb. 4: Beispielitems zur Beschreibung personalpolitischer Orientierungen I[19]

[18] Bei den übrigen Dispositionen handelt es sich um die folgenden Werthaltungen bzw. Einstellungen: Einstellung zum Management (als Pendant zur Kontrollfunktion); Kulturorientierung (Integrationsfunktion); Protestantische Arbeitsethik (Sozialisationsfunktion), Selektion: „Höhere Bedürfnisse" (Selektionsfunktion), Bedürfnis nach Klarheit (Funktion Aufgabengestaltung).

[19] Die vollständigen Fragen zur Erfassung der Personalpolitik sind im Anhang abgedruckt.

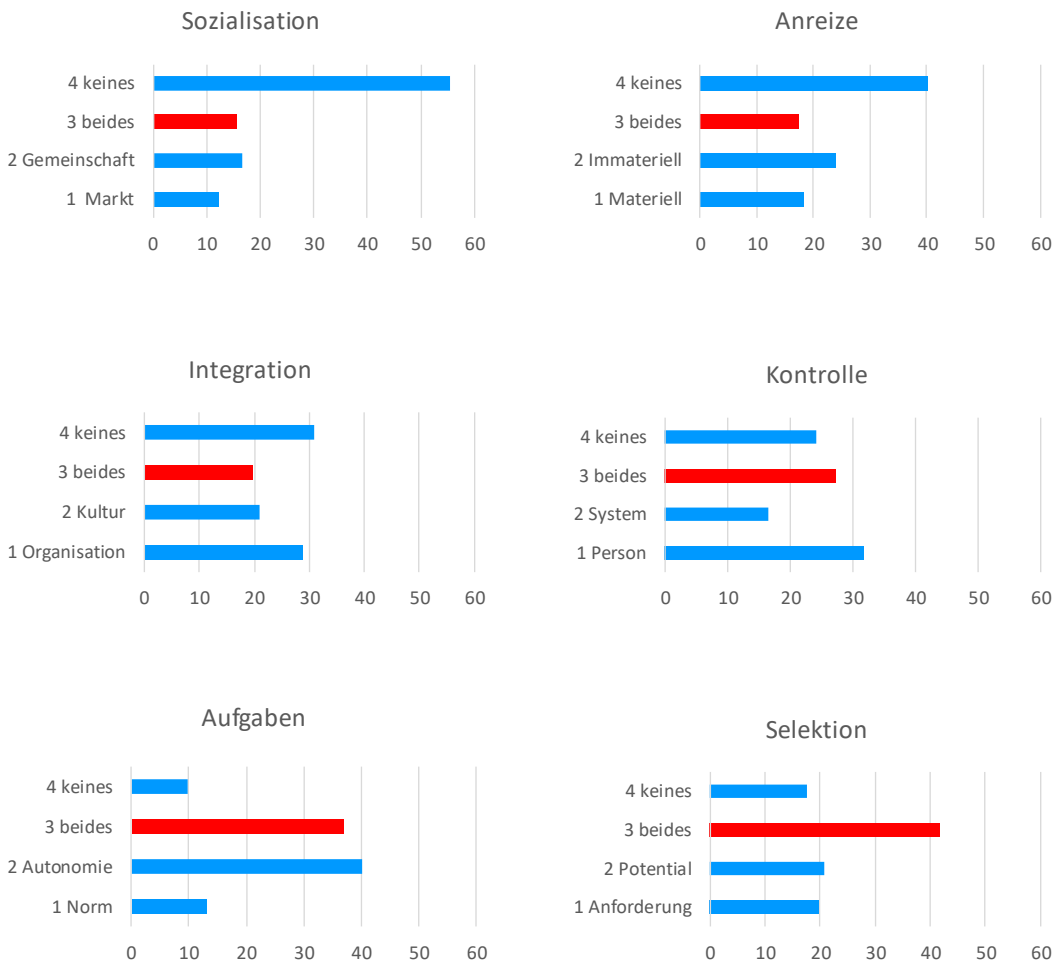

Abb. 5: Häufigkeiten personalpolitischer Orientierungen[20]

Wie man sehen kann, werden nicht selten beide „gegensätzlichen“ Orientierungen angeführt. Am häufigsten ist dies bei der Selektion und der Gegenüberstellung von Potential- und Anforderungsorientierung der Fall. Das ist leicht nachzuvollziehen, denn schließlich kann man versuchen, Personen zu gewinnen, die den Anforderungen der in Frage stehenden Stelle sehr gut genügen und die gleichzeitig ein hohes Entwicklungspotential aufweisen. Ähnliches gilt für die Gleichzeitigkeit von persönlicher und kontextgesteuerter Kontrolle. Weniger plausibel ist der hohe Anteil an Personen, der angibt, dass die Arbeitstätigkeiten genau reglementiert sind und dass die Arbeitnehmer dennoch eine hohe Autonomie besitzen, was die Ausführung ihrer Tätigkeiten angeht. Erklären lässt sich dies, wenn man die Statements zu dieser Frage genauer betrachtet. Als Antwortalternative findet sich nämlich die Aussage: „Für die Arbeitsplätze in

[20] Angegeben sind die Prozentzahlen, also die relativen Häufigkeiten, in denen die jeweiligen personalpolitischen Orientierungen vorliegen.

unserem Unternehmen bestehen detaillierte Verfahrensregeln darüber, wie die Aufgaben zu erledigen sind, gleichzeitig bestimmen die Mitarbeiter im Bedarfsfall aber weitgehend selbstständig, wie die Aufgaben zu erledigen sind.“ Dieser Formulierung fehlt die kontrastierende Zuspitzung, sie eröffnet im Gegenteil mit der Erwähnung des „Bedarfsfalls“ einen breiten Interpretationsspielraum.

Unternehmerbefragung

In einer weiteren Untersuchung wurden 113 Unternehmer zu ihrer Personalpolitik befragt (Martin u.a. 2020). Betrachtet wurden dieselben Orientierungen wie in den beiden vorangegangenen Studien. Allerdings unterschied sich auch hier das Frageformat. Abbildung 6 zeigt ein Beispiel.

Die Besetzung offener Stellen orientiert sich in unserem Unternehmen primär an dem jeweiligen Entwicklungspotential des Bewerbers bzw. der Bewerberin.										
Trifft überhaupt nicht zu										Trifft vollständig zu
0	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
2	**2**	**3**	**16**	**10**	**21**	**18**	**20**	**9**	**6**	**5**

Die Besetzung offener Stellen orientiert sich in unserem Unternehmen primär an den vorher definierten Anforderungen und an den konkret dazu passenden Fähigkeiten der Bewerber und Bewerberinnen.										
Trifft überhaupt nicht zu										Trifft vollständig zu
0	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
1	**0**	**1**	**4**	**6**	**11**	**9**	**18**	**26**	**19**	**18**

Abb. 6: Beispielitems zur Beschreibung personalpolitischer Orientierungen II

Die beiden alternativen Orientierungen in den sechs Funktionsbereichen wurden in dieser, anders als in der vorangegangenen Studie, nicht als a priori „gegensätzliche“ Ausrichtungen

gegenübergestellt. Stattdessen wurde jede der alternativen Orientierungen für sich betrachtet.[21] Damit war es möglich, die Korrelationen zwischen allen 6 x 2 = 12 Orientierungen zu bestimmen.

Verbreitung

Ähnlich wie die Befragung der Arbeitnehmer, erbringt auch die Unternehmerbefragung, dass sich die gegenübergestellten Orientierungen nicht ausschließen. So finden sich nicht selten Fälle, in denen bei der Personalauswahl sehr stark darauf geachtet wird, ob die Kandidaten sowohl den aktuellen Stellenanforderungen gerecht werden und ob sie gleichzeitig über ein großes Potential für die Weiterentwicklung ihrer Fähigkeit verfügen. Potential- und Anforderungsorientierung sind in diesem Fall also auch keine strikten Gegensätze.

Der Vergleich mit den Angaben aus der Arbeitnehmerbefragung zeigt, dass in den Bereichen der Selektion und der Aufgabengestaltung ganz ähnliche Kombinationen der alternativen Orientierungen existieren (vgl. die Abbildungen 5 und 7). Im Wesentlichen gilt dies auch für den Bereich der Kontrolle. Deutliche Unterschiede ergeben sich allerdings bezüglich der Anreize. Hier fällt insbesondere der große Unterschied bei den immateriellen Anreizen ins Auge. Während nur 24 Prozent der Arbeitnehmer ihrem Unternehmen die Gewährung überdurchschnittlicher immaterieller Anreize bescheinigt, beträgt der Anteil der Befragten mit dieser Einschätzung auf Seiten der Unternehmer 78 Prozent.[22]

Unterschiede in der Einschätzung der Personalpolitik zwischen den Arbeitnehmern und den Unternehmern finden sich auch im Hinblick auf die Sozialordnung. Die Arbeitnehmer erleben in ihren Unternehmen weder die marktliche noch die gemeinschaftliche Komponente als besonders ausgeprägt, die Unternehmer gehen dagegen davon aus, dass in ihren Unternehmen beide Komponenten sehr stark ausgeprägt sind und nebeneinander zum Zuge kommen. Ähnliches gilt für die Koexistenz von kulturellen und organisationalen Mitteln der Integration.

[21] Erfasst wurden die Orientierungen durch je vier Teilitems. In Abbildung 6 sind die „Leititems“ für die Erfassung der Arbeitsgestaltung angeführt. Diese wurden durch jeweils drei weitere Items ergänzt.

[22] Das Problem bei diesem Vergleich besteht darin, dass es keinen „richtigen“ Punkt auf der Skala von 0 bis 10 gibt, ab dem man von überdurchschnittlichen Leistungen sprechen kann. In Abbildung 7 ist dieser Punkt durch den Bereich jenseits des Skalenwerts 5 bestimmt. In Abbildung A1 im Anhang ist dieser Punkt auf den Skalenwert 7 verschoben. Entsprechend findet man hier eine deutliche Reduzierung des Anteils „hoher“ Werte und der Anteil der Unternehmen, die nur sehr mäßig die eine oder andere Orientierung verfolgen, steigt deutlich an.

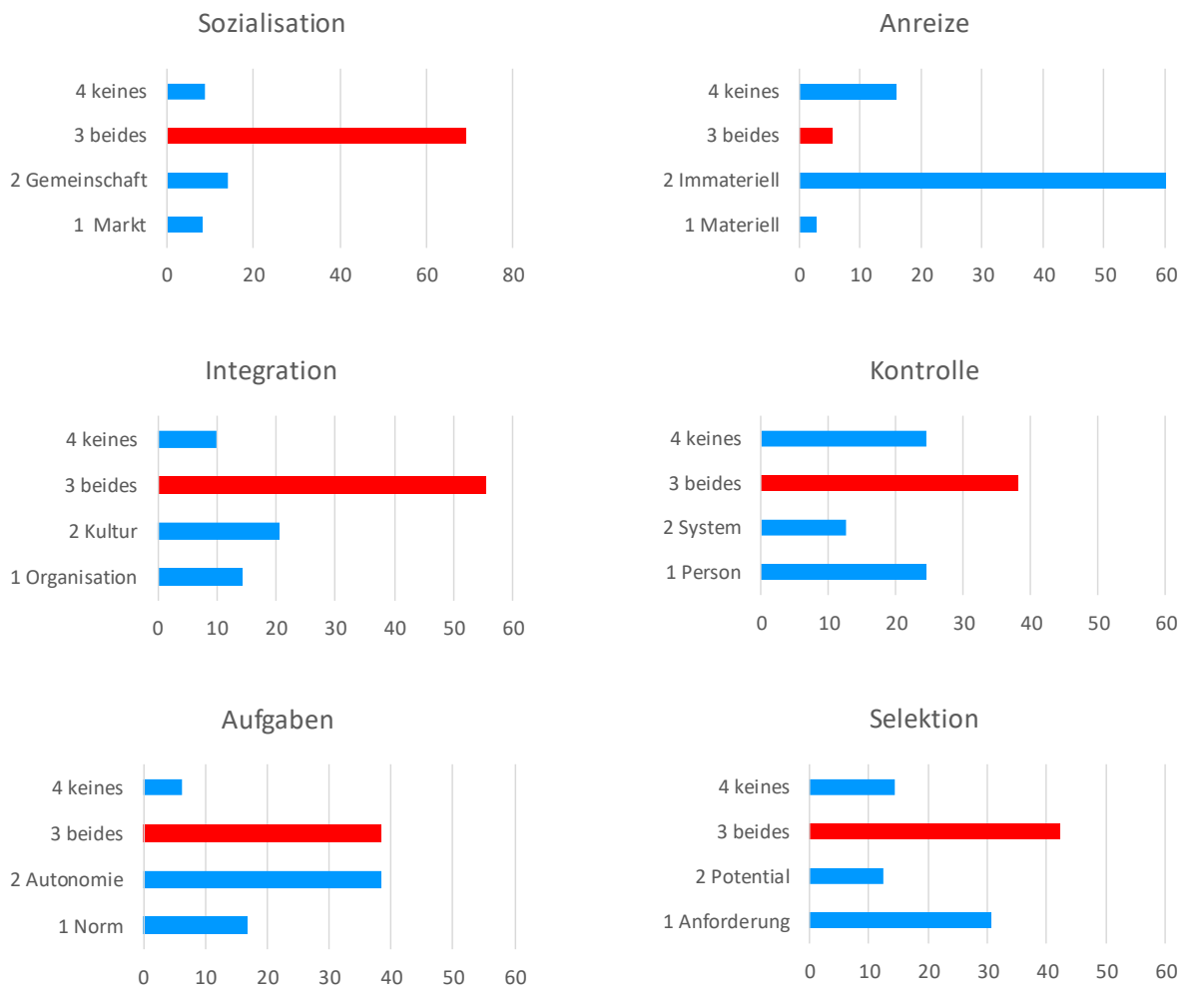

Abb. 7: Personalpolitische Orientierungen in den sechs Funktionsfeldern (Ergebnisse der Unternehmerbefragung)[23]

Nennenswerte Korrelationen zwischen den alternativen Orientierungen finden sich in drei der sechs Funktionsbereiche. Die Normierung der Arbeitsabläufe auf der einen und die Gewährung von Autonomie auf der anderen Seite korrelieren, erwartungsgemäß, negativ (r = -0,32). Positiv korrelieren dagegen die Intensität der persönlichen und der kontextbezogenen Kontrolle (r = 0,33). Die beiden Kontrollformen schließen sich also nicht gegenseitig aus. Sie werden vermutlich beide von einer allgemeinen (stark oder schwach ausgeprägten) Kontrollorientierung unterfüttert. Weniger einfach zu erklären ist die positive Korrelation zwischen den Variablen, die den beiden gegensätzlichen Sozialordnungsformen Markt und Gemeinschaft zuzuordnen sind (r = 0,32). Möglicherweise liegt dem ein Komplementärverhältnis marktlicher und gemeinschaftlicher Elemente zugrunde. Unternehmen folgen fast zwangsläufig der

[23] Angeführt ist der Anteil „starker“ Ausprägung auf der Skala von 0 bis 10 (0 bis 5,5: schwach; 5,5 bis 10: stark).

Marktlogik nicht nur in ihrem Außenverhältnis, sondern auch bei der Gestaltung der internen Beziehungen. Andererseits müssen Organisationen auch den Interessen und sozio-emotionalen Bedürfnissen der Mitglieder gerecht werden. Man kann nachgerade erwarten, dass das Bedürfnis nach sozialem Ausgleich umso größer ist, je mehr die Leistungsoptimierung forciert wird.

Im Hinblick auf die relativen Häufigkeiten der alternativen Orientierungen stimmen die Ergebnisse aus beiden Erhebungen weitgehend überein. Im Bereich der Selektion findet man die Anforderungsorientierung häufiger als die Potentialorientierung und im Bereich der Aufgabengestaltung die Autonomie häufiger als Normierung. Bei den Anreizen werden immaterielle eher als materielle Anreize betont und bezüglich der Sozialordnung rangiert die gemeinschaftliche vor der marktlichen Orientierung. Unterschiedliche Einschätzungen gibt es im Hinblick auf die Integrationsfunktion. Während in der Wahrnehmung der Arbeitnehmer häufiger die organisationsbezogenen Integrationsaspekte dominieren, sind es bei den Unternehmern stärker die kulturbezogenen Integrationsaspekte. Das mag auch daran liegen, dass in der Unternehmerbefragung kleine und mittlere Unternehmen befragt wurden, in denen ganz generell weniger Bürokratie zu finden ist als in großen Unternehmen.

Affinitäten zwischen den Funktionsfeldern

Auch *zwischen* den Funktionsfeldern gibt es Affinitäten unter den jeweiligen personalpolitischen Ausrichtungen. In Tabelle 12 sind die Ergebnisse der Studierendenbefragung und der Unternehmerbefragung vergleichend gegenübergestellt. Oberhalb der Diagonalen sind die Beurteilungen der Studierenden angegeben, unterhalb der Diagonalen die Korrelationen der Daten aus der Unternehmerbefragung. Die Studierenden waren aufgefordert, die alternativen Orientierungen daraufhin zu beurteilen, inwieweit sie empirisch zusammenpassen, und zwar auf einer Skala zwischen -1 und +1 (s.o.). Angeführt sind in der Tabelle die Mittelwerte aus diesen Beurteilungen. Bei den Werten der Unternehmerbefragung handelt es sich dagegen um empirisch ermittelte Korrelationen zwischen den personalpolitischen Orientierungen.[24]

[24] Nicht nur aus methodischer Sicht ist interessant, dass die Studierenden relativ häufig die Existenz negativer Zusammenhänge unterstellen (in 435, also 32,4% der 1344 Beurteilungsfälle). In der Unternehmerbefragung ergeben sich deutlich seltener negative Korrelationen (in 6 der 60 Fälle). Allerdings ist die Zahl geringer Korrelationen dann doch wieder sehr hoch (in 23 der 60 Fälle ist die Korrelation kleiner als r = 0,10).

Die Beurteilungsobjekte sind also nicht identisch. Dessen ungeachtet liefern die intuitiven Einschätzungen über die Stimmigkeit der personalpolitischen Orientierungen auf der einen Seite und der Zusammenhänge, die sich, auf der anderen Seite, bei der Beschreibung der Personalpolitik in konkreten Unternehmen zeigen, einige interessante Einsichten.

	Potential	Anforderung	Norm	Autonomie	Materiell	Immateriell	Person	Kontext	Markt	Gemeinschaft	Organisation	Kultur
Potential	-	-	-0,38	0,50	0,15	0,42	-0,05	-0,26	0,29	-0,15	0,05	0,43
Anforderung	-	-	0,50	-0,31	0,30	-0,06	0,29	0,41	0,23	0,23	0,28	-0,05
Norm	0,23	0,24	-	-	0,29	-0,24	0,38	0,57	0,05	0,14	0,39	-0,17
Autonomie	0,27	-0,03	-	-	0,36	0,61	-0,28	-0,11	0,13	0,12	-0,26	0,43
Materiell	0,05	0,08	0,08	-0,09	-	-	0,01	0,45	0,56	-0,07	0,32	0,02
Immateriell	0,36	0,20	0,06	0,59	-	-	-0,06	-0,03	-0,03	0,35	-0,06	0,71
Person	0,23	0,25	0,46	-0,15	0,08	0,09	-	-	0,55	-0,30	0,20	0,02
Kontext	0,26	0,29	0,42	0,12	0,03	0,30	-	-	0,48	-0,21	0,36	-0,37
Markt	0,20	0,17	0,34	0,23	0,07	0,49	0,24	0,41	-	-	-0,01	-0,07
Gemeinschaft	0,43	0,06	0,05	0,50	-0,10	0,68	0,02	0,27	-	-	0,04	0,15
Organisation	0,29	0,21	0,71	-0,28	0,05	0,05	0,40	0,41	0,26	0,07	-	-
Kultur	0,43	-0,06	0,09	0,43	-0,08	0,57	0,04	0,30	0,27	0,67	-	-

Tab. 12: Vergleich der Zusammenhänge: Stimmigkeitsurteile durch Studierende und Korrelationen aus der Unternehmerbefragung

Instruktiv sind nicht zuletzt die Differenzen. So erwarten die Studierenden beispielsweise einen engen Zusammenhang zwischen der Autonomie am Arbeitsplatz und der Entlohnung ($\bar{x}$= 0,45). Tatsächlich zeigt sich jedoch kein nennenswerter empirischer Zusammenhang (r = -0,09). Über die Gründe für die Studierendenerwartungen lässt sich nur spekulieren. Möglicherweise steht dahinter die Überlegung, dass Stellen mit großen Handlungsspielräumen von Personen besetzt werden, die über höhere Qualifikationen verfügen und entsprechend besser bezahlt werden.

Eine große Diskrepanz besteht auch im Verhältnis von Arbeitsregulierung und Potentialorientierung. Während die Studierenden eine bemerkenswert hohe negative Beziehung zwischen

diesen personalpolitischen Ausrichtungen vermuten ($\bar{x}$ = -0,38) ergibt sich in der Unternehmerbefragung eine positive Korrelation (r = 0,23). Begründen ließe sich eine negative Korrelation damit, dass es zur Ausführung normierter Arbeitsabläufe vor allem auf genau darauf abgestimmte Mitarbeiterqualifikationen ankommt und man daher in diesen Fällen verstärkt darauf zu achten hat, ob jemand die erforderlichen Qualifikationen auch mitbringt. Das ist durchaus plausibel, schließt aber nicht aus, dass für die Ausübung auch normierter Tätigkeiten die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Weiterentwicklung der Qualifikationen notwendig sind. So verlangen nicht wenige hochregulierte Arbeitstätigkeiten eine intensive Einarbeitung. Daneben erfordern solche Arbeitstätigkeiten oft intensive Abstimmungsleistungen, die z.B. bei Umstellungen der Arbeitsprozesse anfallen und entsprechende Anpassungsleistungen der Mitarbeiter verlangen. Die Potentialorientierung sollte nach Auffassung der meisten Studierenden außerdem in einer negativen Beziehung zur systemischen Kontrolle stehen ($\bar{x}$ = -0,26). Möglicherweise gründet diese Vermutung auf einer Unterschätzung der Möglichkeiten, auch anspruchsvolle und wenig spezifizierte Tätigkeiten zu überwachen. Die Korrelation zwischen der Potentialorientierung und der systemischen oder kontextgesteuerten Kontrolle weist jedenfalls ein positives Vorzeichen auf (r = 0,29).

Unterschätzt wird ebenfalls die Vereinbarkeit systemischer Kontrolle mit einer starken Unternehmenskultur ($\bar{x}$ = -0,26; r = 0,04). Die Studierenden sehen außerdem eine enge Verknüpfung systemischer Kontrolle mit einer stark auf materielle Anreize setzenden Personalpolitik ($\bar{x}$ = 0,45). Möglicherweise lässt sich diese Einschätzung auf Vorstellungen über „moderne“ Entgeltformen zurückführen, die stark auf leistungsbezogene Größen und deren Dokumentation setzen. Die Unternehmerbefragung gibt allerdings keinen Hinweis auf einen systematischen Zusammenhang (r = 0,03).[25]

Insgesamt gesehen, stimmen die Vermutungen der Studierenden und die Ergebnisse der Unternehmerbefragung – trotz der angeführten Abweichungen – relativ häufig überein. Zu diesem Ergebnis kommt man, wenn man die Angaben der Studierenden als Voraussagen über die empirischen Zusammenhänge interpretiert und diese mit den real gefundenen Korrelationen vergleicht. In Tabelle 13 ist aufgeführt, wie häufig die Studierenden eine „richtige“ Voraussage

[25] Relativ große Abweichungen zwischen der Studierenden- und der Unternehmerbefragung gibt es bei den Beziehungen des Sozialisationsbereichs mit den anderen Funktionsbereichen. Das dürfte nicht zuletzt daran liegen, dass sich die Formulierung der Fragen für diesen Bereich in den beiden Studien unterscheiden. In der Studierendenbefragung orientiert sich die Formulierung der Items am Ansatz von Sonnenfeld/Peiperl (1988), der den „Klub“ und die „Sportmannschaft“ als alternative Orientierungen gegenüberstellt. In der Unternehmerbefragung geht es dagegen allgemeiner um die betrieblichen Sozialordnungen „Markt“ und „Gemeinschaft“.

über einen bestehenden bzw. fehlenden Zusammenhang machen. Als Kriterium für einen nennenswerten Zusammenhang dient dabei eine Korrelation in der Höhe von r > 0,30. Als „Treffer“ wird gezählt, wenn der Wertebereich der Studierenden-Einschätzung dem angegebenen Wertebereich der empirisch ermittelten Korrelationen entspricht.[26] Die Trefferquote liegt bei 64,4%. Etwas höher liegt der Anteil, wenn man die Einzelurteile der Studierenden aggregiert, also die Mittelwerte der Einschätzungen betrachtet. In diesem Fall kommt es in 75% zu einer treffenden Beurteilung (in 45 der 60 vorzunehmenden Einschätzungen).

	Datengrundlage	Zahl der Urteile	Zahl der richtigen Urteile	Zahl der falschen Urteile	p (Zufall)
„Kollektivbeurteilung“	Mittelwerte	60	45	15	0,000021
Individualbeurteilung	Einzelurteile	1344	865	479	0,000000

Tab. 13: Vergleich der Zusammenhänge: Beurteilungen durch Studierende, Korrelationen aus der Unternehmerbefragung[27]

Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung

Die Korrelationsanalyse macht ein aus der Führungsforschung vertrautes Muster sichtbar. Wie sich herausstellt, gibt es jeweils enge Korrelationen zwischen personalpolitischen Orientierungen, die sich auf der einen Seite der Dimension „Mitarbeiterorientierung“ und Korrelationen, die sich auf der anderen Seite der Dimension „Aufgabenorientierung“ zuordnen lassen (Abbildung 8). Eine Zwischenstellung nimmt die Sozialordnung „Markt“ ein. Deren zentrales Thema ist die Stimulierung des Leistungsverhaltens, und dass sich dies sowohl mit der Aufgaben- als auch der Mitarbeiterorientierung verknüpft, verdankt sich vermutlich dem Tatbestand, dass die Leistungsthematik zur Grundlogik von Unternehmen gehört und damit auch auf die Gestaltung der Mitarbeiterbeziehung ausstrahlt.

[26] Wenn also sowohl die Einschätzung der Studierenden als auch die empirisch gewonnene Korrelation aus der Unternehmerbefragung einen Wert von $\bar{x}$ (bzw. r) > 0,30 aufweisen bzw. wenn sowohl die Einschätzung als auch die Korrelation die Werte $\bar{x}$ (bzw. r) ≤ 0,30 sind.

[27] In der letzten Spalte ist die Wahrscheinlichkeit dafür angegeben, dass das angeführte Ergebnis rein zufällig (durch „Raten“) zustande kommt. Die angegebenen p-Werte für die Trefferquote errechnen sich aus den Werten der Binomialverteilung, wobei für das richtige Raten von einer Wahrscheinlichkeit von p=0,5 ausgegangen wird.

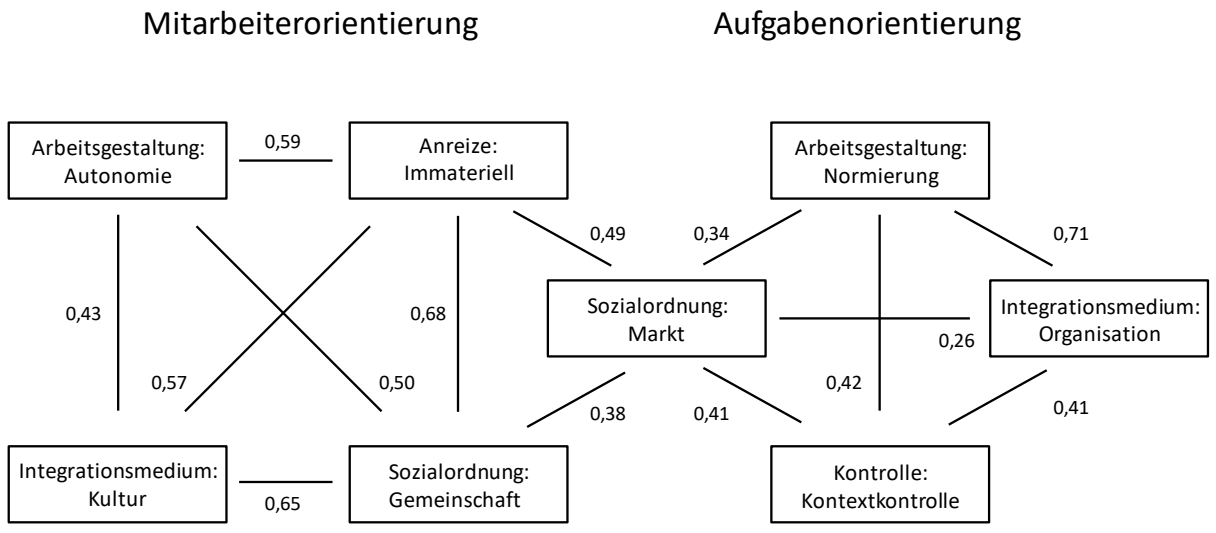

Abb. 8: Gruppierung personalpolitischer Orientierungen[28]

In der Unternehmerbefragung wurden neben den personalpolitischen Orientierungen auch etliche Determinanten der Personalpolitik erhoben (vgl. ausführlich Martin u.a. 2020). Die Tabelle 14 zeigt die Korrelationen mit der Mitarbeiterorientierung und der Aufgabenorientierung. Sie liefern ein stimmiges Bild.[29] Variablen, die die Qualität der sozialen Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bestimmen, korrelieren deutlich mit der Mitarbeiterorientierung und Variablen, die die Steuerung des Leistungsprozesses und die ökonomische Seite betreffen, korrelieren sehr stark mit der Aufgabenorientierung. Die Indizes für die Mitarbeiter- und die Aufgabenorientierung korrelieren mit r = 0,11, sind also „unabhängig“ voneinander. Beide Orientierungen korrelieren auch mit den Erfolgsvariablen, die in der Studie erfragt wurden.[30] Der Korrelation der Mitarbeiterorientierung kommt dabei ein deutlich größeres Gewicht (r = 0,62) als der Aufgabenorientierung zu (r = 0,19).

[28] Die Abbildung ist entnommen aus Martin u.a. 2020, 32.

[29] Die in Abbildung 8 angeführten Orientierungen wurden für die Korrelationsberechnung zu Indizes zusammengeführt. Die Marktorientierung wurde dabei nicht berücksichtigt.

[30] Dazu wurden die Auskünfte über die Leistung, die Kooperation und die Lernfähigkeit der Organisation zu einem Index zusammengefasst.

	Determinanten	Mitarbeiter-orien-tierung	Aufgaben-orientie-rung
Produktions-prozess	Komplexität der Leistungserstellung	0,262	-0,035
	Messbarkeit der Leistungserbringung	0,046	0,358
Verhaltens-druck	Kostendruck	-0,051	0,451
	Innovationsdruck	0,165	0,020
Verhaltens-tendenzen	Unsicherheitsvermeidung	0,057	0,370
	Innovations-Unternehmensstrategie	0,149	0,085
Soziale Bezie-hung	Vertrauen Arbeitgeber-Arbeitnehmer	0,686	0,228
	Soziale Nähe Arbeitgeber-Arbeitnehmer	0,561	0,172
Strukturelle Vorausset-zungen	Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl)	-0,130	0,113
	Nachfrageüberhang auf dem Arbeitsmarkt	0,064	0,144
	Dynamik der Aufgabenumwelt	0,066	0,250
	Volatilität des Erfolgs	-0,103	0,103

Tab. 14: Determinanten der Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung

Typisierung nach der Anreiz-Beitrags-Theorie

Die Anreiz-Beitrags-Theorie beschäftigt sich mit dem Anpassungsverhalten von Organisationen. Organisationen müssen Leistungen erwirtschaften, aus denen sie die Anreize schöpfen, die sie ihren Teilnehmern anbieten müssen, damit diese bereit sind, die Beiträge zu erbringen, die für die Leistungserbringung notwendig sind. Um in dieses Gleichgewicht zu kommen, müssen Organisationen in der Lage sein, die Herausforderungen zu meistern, die sich in ihnen in konkreten Situationen stellen (March/Simon 1958, Martin 2004). Die beiden Hauptprobleme einer jeden Organisation sind zum einen die Bewältigung der Sachaufgabe und zum anderen die Gestaltung der Sozialbeziehungen. Je nach Ausgangsbedingung in diesen beiden Aufgabenfeldern wird man eine andere Personalpolitik erwarten dürfen. So macht es einen erheblichen Unterschied, ob die Leistungserbringung hohe Anforderungen an Qualifikationen, technischen Aufwand, Anpassungsfähigkeit und wechselseitige Abstimmung stellt oder ob der Prozess der Leistungserstellung einfach strukturiert und leicht steuerbar ist. Für die Leistungserbringung und damit für die Ausgestaltung der Personalpolitik von erheblicher Bedeutung ist

außerdem die soziale Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Zu fragen ist insbesondere, ob hierbei eher die partnerschaftliche oder eher die konfliktbetonte Seite zum Zuge kommt, ob sich die Vorstellungen über die Natur des Beschäftigungsverhältnisses miteinander vertragen und wie scharf die sozialen Sphären, in denen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer bewegen, gegeneinander abgegrenzt sind. Aus der Kombination von einerseits der Komplexität des Leistungsprozesses und andererseits der sozialen Nähe der Arbeitsparteien ergeben sich vier typische personalpolitische Muster (Bartscher-Finzer/Martin 1998). Tabelle 15 zeigt wie sich die personalpolitischen Orientierungen nach den Ergebnissen der Unternehmerbefragung diesen Typen zuordnen. Inhaltlich sind diese Zuordnungen stimmig.

Das Muster „sozialer Tausch“ (geringe soziale Distanz und hohe Komplexität) ist durch eine starke Potentialorientierung gekennzeichnet, durch Betonung der Autonomie, viele immaterielle Anreize und eine starke Unternehmenskultur. Das Muster des „ökonomischen Tauschs“ (große soziale Distanz und geringe Komplexität) weist in allen diesen Orientierungen schwache Wertausprägungen auf. Das gilt auch für den Paternalismus (geringe soziale Distanz, geringe Komplexität), bei dem die Betonung des Gemeinschaftlichen besonders heraussticht. Beim Typus der „Regulierung“ (große soziale Distanz, hohe Komplexität) finden sich in unserer Studie fast nur mittlere Wertausprägungen. Auffällig sind die schwachen Werteausprägungen in Bezug auf die Unternehmenskultur. Das passt sehr gut zu diesem Typus, der durch ein wenig offenes und stark auf Absicherung bezogenes Verhalten der Arbeitsparteien gekennzeichnet ist.

	Große soziale Distanz Geringe Komplexität **Ökonomischer Tausch**	Große soziale Distanz Hohe Komplexität **Regulierte Beziehung**	Geringe Soziale Distanz Geringe Komplexität **Paternalismus**	Geringe soziale Distanz Hohe Komplexität **Sozialer Tausch**
Potentialorientierung	-			+
Anforderungsorientierung				
Normierte Arbeit				
Autonome Arbeit	-		+	+
Materielle Anreize				+
Immaterielle Anreize	-		+	+
Persönliche Kontrolle				
Kontextkontrolle	-			+
„Markt“	-			
„Gemeinschaft“	-		+	
„Organisation“	-			
„Kultur“	-	-	+	+
Fallzahl	28	20	30	33

Tab. 15: Personalpolitische Beziehungsmuster in Anlehnung an die Anreiz-Beitrags-Theorie[31]

[31] „Stark“ und „schwach“, „gering“ und „hoch“ meint hier unter- bzw. überdurchschnittlich, wobei sich die Dichotomisierung am Median ausrichtet. Die Tabelle ist entnommen aus Martin u.a. 2020, 35. Zu den konkreten Zahlenwerten vgl. ebenda.

Wahrnehmungsunterschiede

Viele Unternehmensbefragungen stützen sich auf die Angaben nur einer einzigen Auskunftsperson. Das ist problematisch, wenn sich die Fragen auf Sachverhalte richten, die viele Facetten aufweisen, für die es keine eindeutigen Standards in der Beschreibung gibt, die Gegenstand politischer Auseinandersetzung ist und deren Beurteilung sehr stark von subjektiven Wahrnehmungsgewohnheiten bestimmt wird. Um das Ausmaß der Wahrnehmungsunterschiede abzuschätzen, wurde eine explorative Studie in sechs Unternehmen durchgeführt. In jedem der Unternehmen wurden mehrere Personen in herausgehobenen Stellen angesprochen und gebeten, die Personalpolitik in den sechs Funktionsbereichen zu beurteilen. Das Frageschema wurde von der Arbeitnehmerbefragung (s.o.) übernommen. Die Ergebnisse sind uneinheitlich. Relativ große Beurteilungsdiskrepanzen ergaben sich für die Bereiche Selektion, Aufgabengestaltung und Sozialisation. Eine relativ hohe Übereinstimmung fand sich dagegen in den Bereichen Anreize, Kontrolle und Integration (Martin 2016).

Bei den in der Studie verwendeten Fragen wurden vier nominal gegeneinander abgegrenzte Antwortalternativen vorgegeben. In einer weiteren Studie wurde das Frageschema der Unternehmerbefragung eingesetzt (s.o.), das eine Skalierung auf einem höheren Datenniveau erlaubt.[32] Befragt wurden elf Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Auch in dieser Studie ergaben sich nicht unerhebliche Urteilsdiskrepanzen in den Bereichen Selektion, Aufgabengestaltung und Sozialisation (vgl. Tabelle 16). Ins Auge springt vor allem die große Spannweite der abgegebenen Einschätzungen. So liegt z.B. der Indexwert für die Autonomieorientierung im besten Fall bei x_{max} = 7,8, im schlechtesten Fall dagegen bei x_{min} = 1,8. Die Unterschiede relativieren sich etwas, wenn man den Mittelwert der zwischen den Personen bestehenden Urteilsunterschiede betrachtet. Im angeführten Beispiel weichen die 11 befragten Personen in ihren jeweiligen Urteilen im Durchschnitt um 2,2 Punkte (auf der 11-stufigen Skala) voneinander ab.

[32] Zur Erfassung der zwölf personalpolitischen Orientierungen wurde je vier Items mit Antwortabstufungen zwischen 0 und 10 eingesetzt.

	Selektion		Aufgabe		Anreize		Kontrolle		Sozialordnung		Integration	
	Potential	Anforderung	Norm	Autonomie	Materiell	Immateriell	Person	Kontext	Markt	Gemeinschaft	Organisation	Kultur
Spannweite	5,5	6,8	4,5	6,0	4,8	5,8	3,0	5,8	5,3	4,0	3,5	3,3
Ø Abweichung	1,9	2,3	1,8	2,2	1,7	2,1	0,9	2,3	1,9	1,4	1,2	1,2
Euklidische Distanz	2,4	2,7	2,1	2,7	2,2	2,6	1,1	2,7	2,3	1,7	1,4	1,4
Fallzahl	11	11	10	11	11	11	11	11	11	11	11	11

Tab. 16: Heterogenität der Antworten nach den personalpolitischen Orientierungen[33]

Relativ einig waren sich die Führungskräfte im Hinblick auf die Integrationsproblematik, d.h. darüber, wie intensiv die Abstimmung der Unternehmensbereiche über organisatorische Regeln und/oder über eine starke Unternehmenskultur erfolgt. Bezüglich der Kontrolle ist zu differenzieren. Relativ homogen fielen die Antworten über das Ausmaß persönlicher Kontrolle aus. Uneinheitlich wurde dagegen die Kontextkontrolle beurteilt, also die Frage, inwieweit Kennzahlen, Abstimmungsrunden, Ergebnisberichte und dergleichen zum Einsatz kommen. Das ist erstaunlich, weil es sich hierbei eigentlich um klar benennbare Sachverhalte handelt. Ähnliches gilt für die Anreizpolitik. Dass sich große Unterschiede im Hinblick auf die Gewährung immaterieller Anreize zeigen, ist einigermaßen verständlich, da es sich bei dem Begriff der immateriellen Anreize um eine eher abstrakte Kategorie handelt. Dass aber auch in Bezug auf die materiellen Anreize deutlich unterschiedliche Auffassungen bestehen, ist weniger leicht nachvollziehbar. Offenbar kommt auch gut beschreibbaren Größen keine Eindeutigkeit zu. Ganz allgemein und damit selbst für ganz konkret benennbare Tatbestände wird man davon ausgehen müssen, dass Wahrnehmungen ganz maßgeblich von subjektiven Einstellungen

[33] Zur Berechnung der mittleren Euklidischen Distanz werden die Werte jeder einzelnen Person den Werten jeder anderen Person gegenübergestellt. Die Differenzen werden quadriert, danach addiert, die Summe wird durch die Zahl der Vergleiche geteilt und hieraus wird schließlich die Wurzel gezogen. Bei der Berechnung der einfachen Abweichungen entfällt die Quadrierung der Unterschiede. Stattdessen werden die Absolutwerte der Differenzen aufaddiert und anschließend durch die Zahl der Vergleiche geteilt. Die Euklidische Distanz gibt – wegen der Quadrierung – größeren Unterschieden ein stärkeres Gewicht als die Berechnung der einfachen Abweichungen. Die Ergebnisse in Tabelle 16 beziehen sich auf die Indexwerte der 12 personalpolitischen Orientierungen. Betrachtet man alle 12 x 4 = 48 Items, aus denen diese Indexwerte gebildet wurden, dann erhält man deutlich größere Distanzwerte. Das Wertespektrum der Euklidischen Distanzen reicht hier von x_{min} = 1,5 bis x_{max}=4,8. Die arithmetischen Mittel der einfachen Abweichungen betragen für die 48 Einzelwerte $\overline{x}_{Items}$ =2,8 und für die 12 Indexwerte $\overline{x}_{Indices}$ = 2,1.

mitbestimmt werden und damit z.B. von Auffassungen über die jeweilige Relevanz und Wertigkeit des Untersuchungsgegenstandes. Im vorliegenden Fall dürfte außerdem ein methodisches Problem die breite Urteilsspanne erklären. Zwar waren die Führungskräfte aufgefordert die Orientierungen zu beurteilen, die für das Gesamtunternehmen charakteristisch sind, nicht selten wurde aber – wie aus Einzelgesprächen zu erfahren war – dann doch sehr stark die Situation im jeweils eigenen Unternehmensbereich betrachtet und sei es nur im Sinne eines Vergleichsmaßstabs – woraus leicht, wegen der dadurch entstehenden Kontrastwirkung, eine übertriebene Akzentuierung ergibt.

Man ist jedenfalls gut beraten, bei Unternehmensbefragungen nicht nur das Untersuchungsobjekt möglichst eindeutig zu beschreiben, sondern auch den Adressatenkreis klar einzugrenzen, also z.B. Personen auszuwählen, die eine vergleichbare Stellung innehaben. Besser noch wäre es (soweit das möglich ist), die Beantwortung von mehreren Personen eines Unternehmens vornehmen zu lassen, die sich auf eine gemeinsame Einschätzung verständigt haben. Nicht ganz so ideal ist es, die Angaben der einzelnen Personen im Nachhinein zu aggregieren. In vielen Fällen dürfte aber auch eine solche Vorgehensweise verlässlichere Ergebnisse bringen, als die Befragung von Einzelpersonen, ungeachtet dessen, dass sich damit das Wertespektrum in den mittleren Bereich hinein verschieben dürfte.

IV. Ein Erklärungsmodell

Modelle haben für die Erkenntnisgewinnung die wichtige Funktion zwischen den auf das Allgemeine zielenden und häufig sehr abstrakten Theorien und empirischen Aussagen zu vermitteln, die sich auf konkrete Sachverhalte und spezielle Situationen richten. Eine wesentliche Stärke der Modellbetrachtung resultiert aus der Notwendigkeit, sich bei der Modellformulierung festlegen zu müssen, also genau angeben zu müssen, welche Größen mit welchen anderen Größen zusammenhängen und sie müssen explizit deutlich zu machen, über welche Verbindungen sich die vom Modell postulierten Zusammenhänge ergeben, welche Mechanismen also das Zusammenwirken der Modellvariablen bestimmen.[34] Gute Theorien machen in ihrem Kern ebenfalls Aussagen über Mechanismen und dies gilt um so mehr für Modelle und insbesondere für Simulationsmodelle. Die in einem Simulationsmodell festgelegten Programmanweisungen sind im buchstäblichen Sinne Operationalisierungen von Mechanismen, also von kausal bestimmten Vorgängen und Veränderungen.

Im Folgenden sei kurz auf ein Simulationsmodell eingegangen, das den Typisierungsansatz zur Beschreibung und Erklärung der Personalpolitik von Organisationen aufgreift.[35] Als theoretische Grundlage dienen in diesem Modell die erweiterten Überlegungen der Anreiz-Beitrags-Theorie (siehe oben). Erklärt werden soll der Ablauf von Prozessen, die für die Etablierung personalpolitischer Grundmuster verantwortlich sind. Das Modell befasst sich dabei nicht mit den Akteuren einer Organisation und mit deren Verhaltensabsichten und Handlungsweisen, sondern mit dem Einfluss von fundamentalen Feldkräften und zeigt auf, welche personalpolitischen Orientierungen sich innerhalb des Kraftfeldes, in dem sich eine Organisation bewegt, durchsetzen, welche personalpolitischen Konstellationen daraus entstehen und in welchem Wechselverhältnis die dabei entstehenden Sozialordnungen zu Veränderungen der Feldkräfte stehen.

Abbildung 9 zeigt den Aufbau des Modells. Bestimmende Kraft der Personalpolitik ist danach das Kräftefeld, in dem sich eine Organisation bewegt (1). Die Personalpolitik ist in gewissem Sinne eine Antwort auf Herausforderungen, die von diesem Kräftefeld ausgehen. Auf der einen Seite geht es darum, mit den Anforderungen zurechtzukommen, die sich in dem Handlungsfeld einer Organisation stellen. Auf der anderen Seite geht es (in beschränktem Maße)

[34] Dies gilt jedenfalls für Rechenmodelle, also auch für das Simulationsmodell, das hier vorgestellt wird.

[35] Zur näheren Beschreibung des Modells, zur Analyse und zu den Ergebnissen siehe Martin (2020).

darum, das Kräftefeld selbst zu beeinflussen und sei es nur, dass man sich darum bemüht, (neue) Aufgabenfelder zu erschließen, mit denen die Personalpolitik kompatibel (2). Die personalpolitischen Orientierungen einer Organisation verdichten und verschränken sich und bilden in ihrem Zusammenwirken das Fundament der Sozialordnung der Organisation (3). Den jeweils etablierten Sozialordnungen ist das Streben nach Selbsterhalt immanent und aus diesem heraus ergibt sich wiederum ein starker Einfluss auf das Wechselverhältnis zwischen dem personalpolitischen Kräftefeld und den personalpolitischen Orientierungen (4).

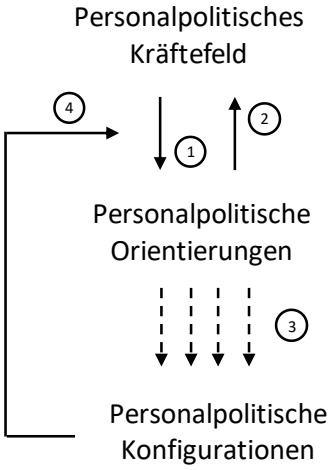

Abb. 9: Modellaufbau

Die Variablen des Modells sind in Tabelle 17 angeführt. Betrachtet werden zwei elementare Feldkräfte. Sie betreffen auf der einen Seite die aufgabenbezogenen Anforderungen an eine Organisation und sie richten sich auf der anderen Seite auf die sozialen Beziehungen, die die Grundlage für die durch die Organisationsmitglieder gemeinsam zu erbringenden Leistungen bilden. Betrachtet werden außerdem vier ausgewählte personalpolitische Orientierungen[36] sowie vier durch die jeweiligen Konstellationen gebildeten Sozialordnungen. Die in dem Modell unterstellten Kausalbeziehungen sind in einer Einflussmatrix abgebildet.[37] Festlegungen erfolgen außerdem für die Ausgangsbedingungen und für die Parameterwerte (die je nach Simulationszweck verändert werden können).

[36] Die ausgewählten Orientierungen lassen sich den Funktionsbereichen Sozialisation, Integration, Anreize und Kontrolle zuordnen.

[37] Die Koeffizientenbestimmung erfolgte vor dem Hintergrund der in der Literatur zu findenden Diskussion und den in Abschnitt III angeführten Untersuchungen, sowie aufgrund von ergänzenden Plausibilitätsüberlegungen. Alternative Kausalitätsmuster sind natürlich denkbar und erbringen naturgemäß andere Simulationsergebnisse. Die Grundaussagen der aus den Simulationen ableitbaren Erkenntnisse bleiben von der Festlegung auf alternative Koeffizienten aber weitgehend unberührt.

Unabhängige Variablen	**Werte**	**Erläuterung**
Veränderungsrate Komplexität	0,10 …0,60	Lineare Veränderung pro Periode (steigend, fallend)
Veränderungsrate Soziale Nähe	0,10 … 0,60	Lineare Veränderung pro Periode (steigend, fallend)
Verlaufsform Komplexität	6 Varianten	Exponentialfunktionen, progressiv, degressiv (steigend, fallend)
Verlaufsform Soziale Nähe	6 Varianten	Exponentialfunktionen, progressiv, degressiv (steigend, fallend)
Rückkopplung	ja/nein	Personalpolitische Orientierungen → Personalpolitisches Kräftefeld
Zufallsstreuung	0,10 ... 0,60	Standardabweichung der Rückkopplungseffekte
Beharrungsfaktor	0,02 ... 0,12	Beharrungstendenz personalpolitischer Orientierungen
Kausalitäten	**Werte**	**Erläuterung**
Kausalwirkungen	0 … 1	*Veränderung* des Kräftefelds → *Veränderung* der Orientierungen
Rückwirkungen	0 … 1	*Veränderung* der Orientierungen → *Veränderung* des Kräftefelds
Feldkräfte	**Werte**	**Erläuterung**
Komplexität	0 … 10	*Veränderung* des Kräftefelds → *Veränderung* der Orientierungen
Soziale Nähe	0 … 10	*Veränderung* der Orientierungen → *Veränderung* des Kräftefelds
Orientierungen	**Werte**	**Erläuterung**
Potentialorientierung	0 … 10	Ausmaß der Förderung und selbstbestimmte Arbeit
Immaterielle Anreize	0 … 10	Ausmaß der Gewährung immaterieller Anreize
Regulierung	0 … 10	Umfang und Strenge organisationaler Regelungen
Gemeinschaftsorientierung	0 … 10	Institutionen und Maßnahmen der Gemeinschaftsförderung
Konfigurationen (Sozialordnungen)	**Werte**	**Erläuterung**
Ökonomischer Tausch	ja/nein	Leitorientierungen: Immateriell (-), Potentialorientierung (-)
Regulierung	ja/nein	Leitorientierungen: Organisation (+), Gemeinschaft (-)
Paternalismus	ja/nein	Leitorientierungen: Immateriell (+), Gemeinschaft (+)
Sozialer Tausch	ja/nein	Leitorientierungen: Potential (+), Gemeinschaft (+)
Abhängige Variablen	**Werte**	**Erläuterung**
Feldkonstellationen	0 … 48	Zahl der Perioden, in denen die vier Feldkonstellationen bestehen
Sozialordnungen	0 … 48	Zahl der Perioden, in denen die vier Sozialordnungen gelten
Nachwirkungsdauer	1 … 48	Δ Kräftefeld → Unpassende Personalpolitik (Zahl der Perioden)
Anpassungsdauer	1 … 48	Δ Kräftefeld → Stimmige Personalpolitik (Zahl der Perioden)
Parallelität	0 … 4	Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Sozialordnungen
Orientierungswechsel	0 … 4	Zahl unterschiedlicher Sozialordnungen im Zeitverlauf

Tab. 17: Variablen des Simulationsmodells

Es handelt sich um ein nicht-deterministisches Modell, in dem die Stärke der Kausalwirkungen einer Zufallsverteilung folgt. Simuliert werden die zeitlichen Veränderungen der angeführten Variablen über 48 Perioden hinweg. Wie oben beschrieben, kommen hierbei Rückkopplungseffekte und Beharrungskräfte zur Geltung.

In Abbildung 9 sind beispielhaft zwei Einzelfälle angeführt. In der Ausgangssituation ist die Aufgabenkomplexität gering und die soziale Nähe zwischen den Arbeitsparteien ebenfalls. Die in dieser Situation wirksamen ökonomischen und sozialen Kräfte drängen Organisationen zur Etablierung der Sozialordnung des ökonomischen Tausches. Die bestimmenden Merkmale

dieser Sozialordnung sind eine geringe Potentialorientierung und ein weitgehender Verzicht auf die Gewährung immaterieller Anreize. Nebenmerkmale sind starke Regulierungen und eine geringe Gemeinschaftsorientierung. In den Beispielen von Abbildung 9 liegen diese „Idealbedingungen“ vor, d.h. Feldkräfte und personalpolitische Orientierungen finden sich im Einklang (im „Gleichgewicht“). Die Veränderung der Feldkräfte über die 48 Perioden hinweg verändert nun die Stärke der personalpolitischen Orientierungen. In der angeführten Simulationsrechnung wird der Pfad von geringen zu hohen Werten von Komplexität und sozialer Nähe betrachtet. Wiederum im Idealfall steht am Ende ein neues Gleichgewicht, d.h. eine personalpolitische Konstellation, die der Sozialordnung des Sozialen Tausches entspricht (starke Potential- und starke Gemeinschaftsorientierung mit den Nebenmerkmalen von vielen immateriellen Anreizen und wenigen organisationalen Regulierungen). In dem in Abbildung 10 links angeführten Beispiel kommt es, jedenfalls was die beiden Hauptmerkmale (die „Leitorientierungen“) angeht, tatsächlich zu dieser Situation. In dem in Abbildung 9 rechts angeführten Beispiel kommt es dagegen zwar zu einer hohen Gemeinschaftsorientierung, die Potentialorientierung erreicht aber nicht das notwendige Niveau, das für die Etablierung der Sozialordnung des Sozialen Tausches notwendig ist. Die sich in diesem Fall herausbildende personalpolitische Konstellation entspricht vielmehr der Sozialordnung des Paternalismus (mit den beiden Leitorientierungen hohe Gemeinschaftsorientierung und viele immaterielle Anreize).

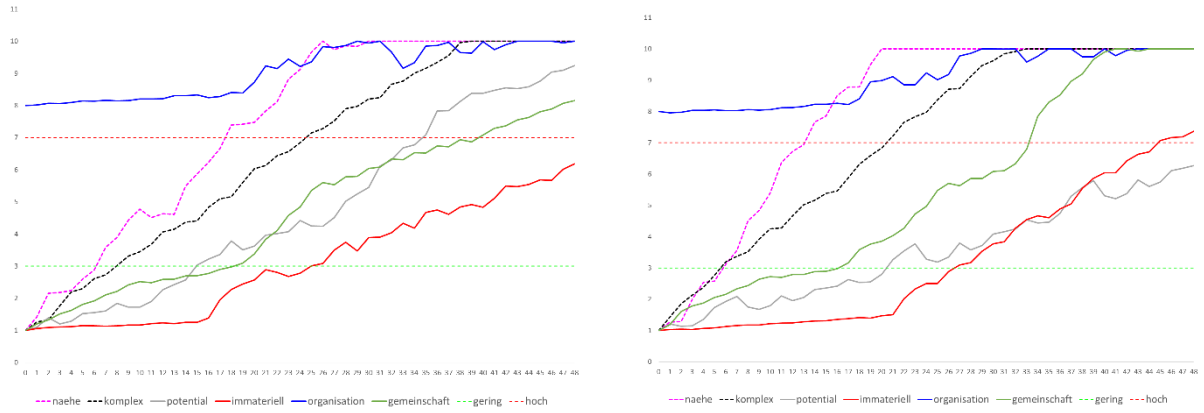

Abb. 10: Personalpolitische Orientierungen in Abhängigkeit von der Veränderung der Feldkräfte in den Perioden 1 bis 48

In Abbildung 10 sind die Ergebnisse von je 10.000 Simulationsläufen in Bezug auf die geschilderte Ausgangssituation angeführt. Variiert wurde dabei die Beharrungskraft der im Zuge des Zeitverlaufs sich ergebenden Sozialordnungen. Wie sich zeigt, kommt dieser Größe eine er-

hebliche Bedeutung zu. In den Fällen, in denen die Beharrungskraft gering ist, wird die Sozialordnung Ökonomischen Tausches bereits nach 10 Perioden verlassen, in den Fällen in denen die Beharrungskraft groß ist, geschieht dies erst nach 20 Perioden.

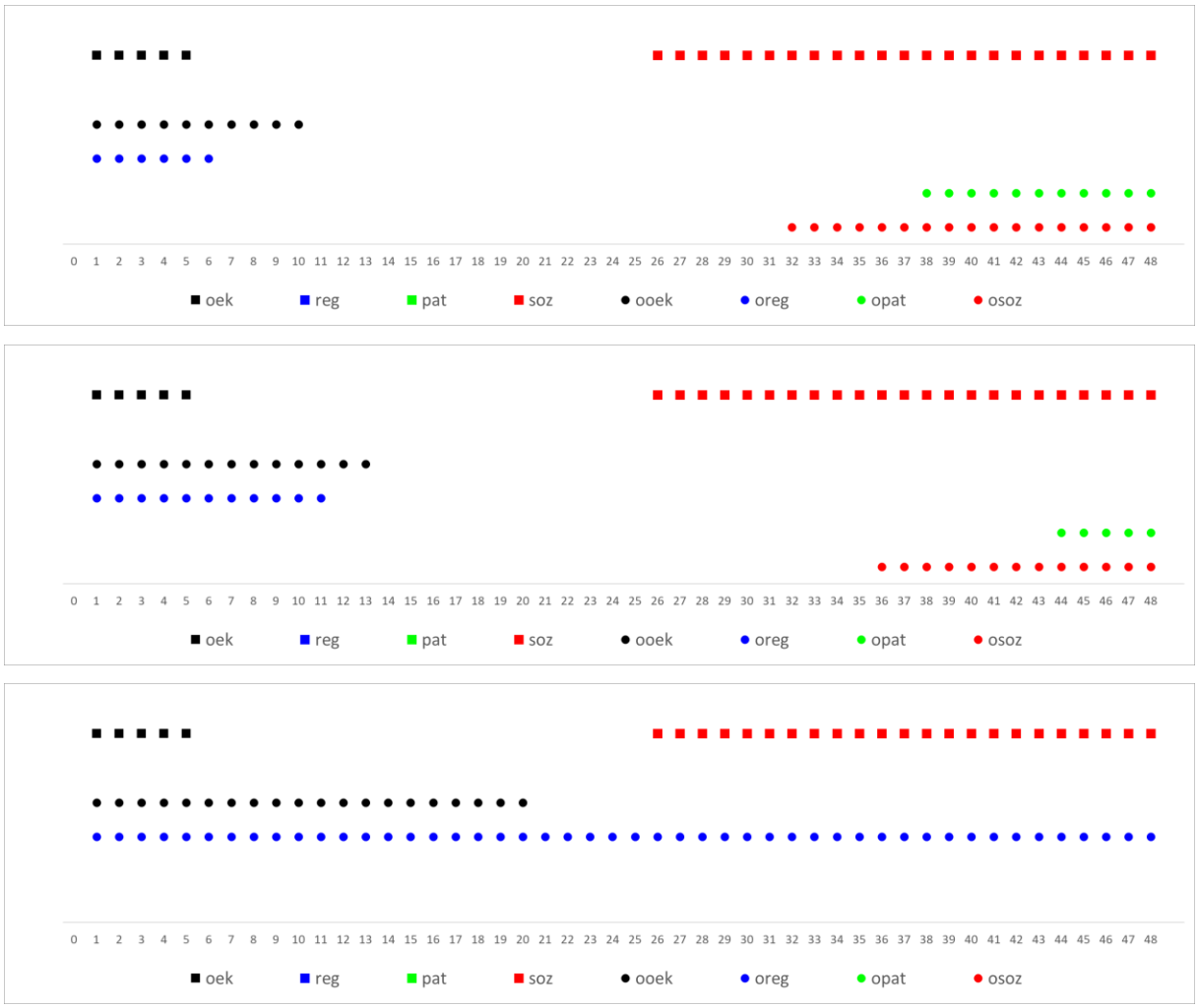

Abb. 11: Personalpolitische Orientierungen in Abhängigkeit vom Beharrungsfaktor[38]

Wie man an dem Beispiel sieht, kommt es nicht selten vor, dass mehr als eine Sozialordnung zur gleichen Zeit existiert, in denen also die charakteristischen Merkmale von mehr als einer Sozialordnung eine sehr starke Ausprägung aufweisen. Es gibt andererseits auch viele Perioden, in denen die Personalpolitik keine klare Kontur aufweist, in denen sich also keine markante Sozialordnung erkennen lässt. Das Beispiel zeigt darüber hinaus, dass sich die äußeren

[38] Angeführt sind die Perioden, in denen die Feldkräfte und Orientierungen stark ausgeprägt sind. Die Ausprägungen des Beharrungsfaktors sind 0,05; 0,15; 0,25. Angeführt sind die Durchschnittwerte von 10.000 Durchläufen.

Verhältnisse (die Feldkräfte) nicht unmittelbar in der Personalpolitik (in den sich etablierenden Orientierungen) niederschlagen. So verharren die simulierten Organisationen in den beiden angeführten Fällen eine gewisse Zeit noch bei einer Personalpolitik des Ökonomischen Tausches, obwohl die äußeren Verhältnisse, dies gar nicht mehr nahelegen. Die Beharrungskraft wirkt aber nicht nur auf die aufgrund der Veränderung der äußeren Verhältnisse eigentlich obsolete Sozialordnung, sondern indirekt auch auf die anderen Sozialordnungen. Abbildung 11 zeigt dass bei größer werdenden Beharrungsfaktoren nicht nur die „Start"-Ordnung Ökonomischer Tausch immer länger beibehalten wird, sondern dass auch die „Ziel"-Ordnung Sozialer Tausch immer später erreicht wird. Im dritten der in Abbildung 10 angeführten Fälle kommt sie innerhalb der 48 Perioden überhaupt nicht zum Zuge. Statt dessen kommt die Sozialordnung Paternalismus zum Zuge, obwohl, wie gesagt, die äußeren Bedingungen eigentlich für die Etablierung der Sozialordnung des Sozialen Tausches sprechen.

In welchen Perioden die Orientierungen und Sozialordnungen dominant werden, hängt trivialerweise von den im Modell konkret spezifizierten Parameterwerten und den jeweiligen Anfangsbedingungen ab.[39] Auf die Analyse der vielfältigen Zusammenhänge und Verlaufsformen kann an dieser Stelle nicht ausführlich eingegangen werden (vgl. hierzu Martin 2020). Angeführt seien abschließend lediglich einige ausgewählte Ergebnisse und Einsichten.

- Es gibt es keine zwingende zeitliche Korrespondenz zwischen den Sozialordnungen und den sie bedingenden Feldkräften. Sozialordnungen erhalten sich oft auch dann noch, wenn sich die Feldbedingungen geändert haben. Umgekehrt etablieren sich Sozialordnungen oft bereits einige Perioden, bevor die ihnen korrespondierenden Feldkräfte ihre volle Wirkungskraft erhalten.

- Die in einer Organisation dominierenden personalpolitischen Orientierungen lassen sich nicht immer eindeutig nur einer einzigen Sozialordnung zuordnen, so dass nicht selten eigentlich wesensverschiedene Sozialordnungen nebeneinander existieren oder Mischformen entstehen. Relativ häufig findet man daneben auch Fälle einer diffusen Personalpolitik, in denen also keine klar ausgeprägte Sozialordnung existiert.

[39] Den angeführten Beispielen liegt ein Standardset von Wertausprägungen der in Tabelle 9 angeführten Parameter zugrunde. In den Abbildungen A2 und A3 im Anhang ist der Fall abgebildet, in denen es keine Rückkopplungen, keine Trägheitseffekte und keine Zufallsstreuungen gibt. In diesem Fall sind die Kurvenläufe naturgemäß „geradliniger".

- Welche Sozialordnungen sich in den einzelnen Perioden und über mehrere Perioden hinweg etablieren können, wird maßgeblich mitbestimmt von der Veränderungsrate der Feldgrößen, von der Zufallsstreuung und vom Beharrungsfaktor, der den einzelnen Sozialordnungen eigen ist. Ebenfalls große Bedeutung kommt der jeweiligen Ausgangslage zu, d.h. unterschiedliche Startpunkten von Veränderungsprozessen führen (selbst wenn sich die übrigen Einflussgrößen gleichen), in aller Regel auch zu unterschiedlichen Zielpunkten.

- Das erklärt sich auch daraus, dass es gemäß dem beschriebenen Simulationsmodell nicht nur ein einziges Gleichgewicht, sondern vier Gleichgewichtszustände gibt, weil jede einmal etablierte Sozialordnung aufgrund der ihnen innewohnenden Beharrungskräfte für eine Stabilisierung der Verhältnisse sorgt. Die Sog- und Bindekraft dieser Sozialordnungen ist allerdings unterschiedlich stark (was an den Kausal- und Rückkopplungseffekten liegt, die das Modell postuliert). Und zu beachten ist außerdem, dass jedes Gleichgewicht prekär ist, also verloren gehen kann. Die letztlich dominierende Rolle kommt dabei den Feldkräften zu, selbst wenn diese nicht sofort und lediglich vermittelt ihre Wirkung entfalten.[40]

[40] Und selbstverständlich sind auch die Feldkräfte Veränderungen unterworfen. Die hierfür verantwortlichen Faktoren werden im vorliegenden Simulationsmodell allerdings nicht betrachtet.

V. Fazit

Der Beitrag verfolgt das Ziel, den möglichen Erkenntniswert typologischer Ansätze zur Erklärung der Personalpolitik von Organisationen zu untersuchen. Vier Aspekte unserer Untersuchung seien abschließend nochmals herausgestellt.

Ein *erster Punkt* betrifft den Erkenntniswert von Typisierungen der Personalpolitik. Dabei spielt die Berücksichtigung von deren Anwendung in empirischen Untersuchungen eine wichtige Rolle. Schwierigkeiten bei der Identifizierung eines typischen personalpolitischen Verhaltens ergeben sich unter anderem, weil sich die Personalpolitik nicht nur durch die bewusst geplanten (voluntaristischen) Ziele bestimmt, sondern selbstlaufende deterministische Prozesse wesentlichen Einfluss auf die gelebte Personalpolitik haben. Typisierungen der Personalpolitik destillieren den Charakter von Organisationen anhand ausgewählter Variablen heraus. Sie tragen damit dazu bei, die Strukturen und Verhaltensweisen von Organisationen zu erklären und deren Logik zu verstehen. Allerdings sind Typologien in ihrer Anwendung als Forschungsmethode mit Unschärfen bei der Identifikation der konkret vorliegenden Gegebenheiten verbunden, und zwar nicht zuletzt wegen der Vermischung voluntaristischer und deterministischer Elemente. Entscheidend für die Nützlichkeit einer Typologie ist, dass sie eine gehaltvolle Beschreibung empirischer Phänomene ermöglicht, die je spezifische Logik des Personalgeschehens herausstellt und Anknüpfungspunkte für eine tiefere theoretische Durchdringung liefert.

Ein *zweiter Punkt* betrifft die zahlreichen und zum Teil sehr heterogenen Ansätze zur Beschreibung der Grundcharakteristika der Personalpolitik. Die vorfindlichen Typologien heben unterschiedliche Aspekte des Personalgeschehens heraus, sie beziehen sich oft auf die Organisation als Ganzes, aber auch auf einzelne personalwirtschaftliche Funktionsbereiche. Viele Typologien betrachten den Einsatz von personalwirtschaftlichen Instrumenten und Maßnahmen, deren Zweckbezug und Modernität. In anderen Typologien geht es um die Rationalität der personalwirtschaftlichen Entscheidungsfindung sowie um die Machtbeziehungen, vor allem im Verhältnis der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite. Außerdem thematisieren die Typologien die kulturelle Ausrichtung, die Strukturierung und Regulierung von Prozessen sowie Unterschiede in der Personalplanung und der Ablaufsteuerung. Die Vielfalt der Betrachtungsweisen geht entsprechend mit einer Vielfalt der den Typologien zugrundeliegenden theoretischen Ansätzen einher. Zwangsläufig liefern die Typisierungen nur unvollständige Bilder der betrieb-

lichen Realität, gleichwohl beleuchten sie wichtige Aspekte des Personalgeschehens. Außerdem schließen sich die verschiedenen Typisierungen nicht notwendigerweise aus, sie können sich im Gegenteil sogar ergänzen. Dieser Gedanke wird mit dem Konzept der Sozio-Bricks weitergeführt. Danach findet man in ein und derselben Organisation oft mehrere personalpolitische Ausrichtungen nebeneinander, die sich gegenseitig stützen und in ihrer Gesamtwirkung die Funktionstüchtigkeit der Organisation verbessern können. Allerdings gibt es nicht selten auch „ungünstige“ Konstellationen. Organisationen unterscheiden sich nicht zuletzt darin, wie gut sie damit und mit den daraus resultierenden Strukturspannungen umgehen.

Im *dritten Punkt* geht es um die empirische Erfassung der Personalpolitik. Methodisch ergibt sich dabei unter anderem das Problem, dass sich die Personalpolitik eines Unternehmens oft je nach betrachteter Belegschaftsgruppe unterschiedlich darstellt. Dies musste bei den von uns angestellten empirischen Erkundungen entsprechend beachtet werden. Die zentrale Fragen dieser Studien lautete: Wie stimmig sind die personalpolitischen Ausrichtungen in den verschiedenen Funktionsfeldern des Personalwesens eines Unternehmens? Harmonieren sie miteinander und, wenn nicht, wie reagiert das Unternehmen auf die damit verknüpften Strukturspannungen? Tatsächlich zeigt sich, dass die in den verschiedenen Funktionsfeldern des Personalwesens vorfindlichen personalpolitischen Ausrichtungen nicht ohne innere Widersprüche sind und sich darüber hinaus nicht unbedingt mit den personalpolitischen Ausrichtungen in den anderen Funktionsfeldern „vertragen“. Dies muss allerdings kein Nachteil sein, sondern kann auch zur Weiterentwicklung der Personalarbeit und eines Unternehmens beitragen.

Neben den empirischen stellen sich im Hinblick auf typologische Ansätze auch grundlegende theoretische Fragen. Um die Möglichkeiten der Erklärung des Zustandekommens personalpolitischer Muster der Personalpolitik zu erkunden, wurde ein Simulationsmodell entwickelt. Als theoretische Grundlage diente eine erweiterte Fassung der Anreiz-Beitrags-Theorie. Wie sich herausstellte, lassen sich die Annahmen dieser Theorie sehr gut in einem Modell abbilden. Damit gelingt es, grundlegende Mechanismen zu identifizieren, die für die Veränderung und Etablierung personalpolitischer Orientierungen verantwortlich sind. Außerdem lassen sich empirisch bedeutsame Phänomene nachzeichnen und plausibel erklären. Ein Beispiel ist die Beobachtung, dass viele Unternehmen gar keine sonderlich ausgeprägte Personalpolitik betreiben. Im Einklang mit der typologischen Betrachtung steht außerdem der Tatbestand, dass

es mehr als nur einen Gleichgewichtszustand geben kann, und dass die verschiedenen Gleichgewichtszustände, obwohl sie für eine gewisse Stabilisierung des Personalgeschehens sorgen, immer auch prekär bleiben und sehr stark von den Feldkräften abhängen, die auf sie einwirken.

Literatur

Ackermann, K.F./Wührer, G. 1984: Personalstrategien in deutschen Großunternehmen. Stuttgart. DBW-Depot 84-3-1

Adler, P.S./Borys, B. 1996: Two Types of Bureaucracy. Administrative Science Quarterly, 41, 61-89

Alewell, D./Hansen, N.K. 2012: Human Resource Management Systems. Industrielle Beziehungen, 19, 90-123

Altman, Y./Baruch, Y. 1998: Cultural Theory and Organizations. Organization Studies, 19, 769-785

Altmann, N./Bechtle, G./Lutz, B. 1978: Betrieb – Technik – Arbeit – Elemente einer soziologischen Analytik technisch-organisatorischer Veränderungen, Frankfurt (Campus)

Arthur, J.B. 1994: Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. Academy of Management Journal, 37, 670-687

Arthur, J.B. 1999: Explaining Variation in Human Resource Practices in U.S. Steel Minimills. In: Capelli, P. (Hrsg.): Employment practices and business strategy. 11-42. New York (Oxford University Press)

Atkinson, J./Meager, N. 1984: New Forms of Work Organisation. IMS Report No 121. University of Sussex

Bacher, J./Pöge, A./Wenzig, K. 2010: Clusteranalyse. 3. Auflage. München (Oldenbourg Verlag)

Backes-Gellner, U./Lazear, E.P./Wolff, B. 2001: Personalökonomik. Stuttgart (Schäffer-Poeschel)

Baethge, M./Oberbeck, H. 1986: Zukunft der Angestellten. Frankfurt (Campus)

Bailey, K. D. 1994: Typologies and Taxonomies. Thousand Oaks (Sage)

Balkin, D.B./Gomez-Mejia, L.R. 1990: Matching Compensation and Organizational Strategies. Strategic Management Journal, 11, 153-169

Baron, J.M./Kreps, D.M. 1999: Strategic Human Resources. New York (Wiley)

Baron, J.N./Hannan, M.T. 2002: Organizational Blueprints for Success in High-Tech-Start-Ups. California Management Review, 44, 8-36

Bartscher-Finzer, S./Martin, A. 1998: Die Erklärung der Personalpolitik mit Hilfe der Anreiz-Beitrags-Theorie. In: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.): Die theoretische Erklärung der Personalpolitik. 113-145. München (Hampp)

Batt, R./Colvin, A./Keefe, J. 2002: Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates. Industrial and Labor Relations Review, 55, 573-594

Benedict, R. 1934: Patterns of Culture. Boston (Mifflin)

Bird, A./Beechler, S. 1995: Links between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S.-Based Japanese Subsidiaries. Journal of International Business Studies, 26, 23-46

Blau, P.M. 1964: Exchange and Power in Social Life. New York (Wiley)

Boyer, R./Freyssenet, M. 2003: Produktionsmodelle. Berlin (Edition Sigma).

Breisig, T. 2010: Unternehmenssteuerung. Berlin (Edition Sigma)

Burns, T./Stalker, G.M. 1961:The Management of Innovation. London (Tavistock)

Burns, T.R. 1990: Models of social and market exchange, in: Calhoun, C./Meyer, M.W./Scott, W.R. (Hrsg.): Structures of power and constraint. 129-165. Cambridge (Cambridge University Press)

Clark, P.B./Wilson, J.Q. 1961: Incentive Systems. Administrative Science Quarterly, 6, 129-166

Collier, D./LaPorte, J./Seawright, J. 2012: Putting Typologies to Work. Political Research Quarterly, 65, 217-232

Collins, C./Ericksen, J./Allen, M. 2004: A Qualitative Investigation of the Human Resource Management Practices in Small Business. Center for Advanced Human Resource Studies. Working Paper 04-04

Collins, C.J. 2011: Alternative systems of human resources practices and performance in small entrepreneurial organizations. In: Cooper, C.L./Burke, R.J. (Hrsg.): Human Resource Management in Small Business. 93-110. Cheltenham (Edward Elgar)

Delery, J.E./Doty, D.H. 1996: Modes of theorizing in Strategic Human Resource Management. Academy of Management Journal, 39, 802-835

Denisow, K./Jacob, K./Steinhöfel, M./Stieler-Lorenz, B. 1996: Der Umgang mit dem Personal. In: Becker, M./Lang, R./Wagner, D. (Hrsg.): Personalarbeit in den neuen Bundesländern. 195-228. München (Hampp)

Dörre, K. (2001). Partizipation im Arbeitsprozess. Industrielle Beziehungen, 8, 379-407

Dose, C. 2006: Flexible Bürokratie. Wiesbaden (Deutscher Universitätsverlag)

Doty, D.H./Glick, W.H. 1994: Typologies as a Unique Form of Theory Building. Academy of Management Review, 19, 230-251

Douglas, M. 1978: Cultural Bias. London (Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland)

Douglas, M. 1989: Culture and Collective Action. In: Freilich, M. (Hrsg.): The Relevance of Culture. 39-57. New York (Bergin &Garvey)

Drago, R./Turnbull, G.K. 1991: Competition and Cooperation in the Workplace. Journal of Economic Behavior and Organizatiion, 15, 347-364

Dyer, L./Reeves, T. 1995: Human Resources Strategies and Firm Performance. International Journal of Human Resource Management, 6, 656-670

Edwards, R. 1981: Herrschaft im modernen Produktionsprozess. Frankfurt (Suhrkamp)

Eisenhardt. K.M. 1985: Control: Organizational and Economic Approaches, Management Science, 31, 134-149

Etzioni, A. 1961: A Conmparative Analysis of Conmplex Organizations. New York (Free Press)

Ferris, G.R./Buckley, M.R./Allen, G.M: 1992: Promotion Systems in Organizations. Human Resource Planning, 15, 47–68

Fiss, P.C. 2011: Building Better Causal Theories. Academy of Management Journal, 54, 393-420

Frenkel, S./Korczynski, M./Shire, K./Tam, M. 1999: On the Front Line. Ithaka (Cornell University Press)

Friedman, A.L. 1984: Management Strategies, Market Conditions and the Labour Process. In: Stephen, F.H. (Hrsg.): Firms, Organization and Labour. 176-200. London (Palgrave Macmillan)

Geck, L.H.A. 1977: Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit. Darmstadt (Wissenschaftliche Buchgesellschaft). Originalausgabe Berlin 1931 (Springer)

Gmür, M./Thommen, J.P. 2006: Human Resource Management. Zürich (Versus Verlag)

Godard, J. 2004: A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. In: British Journal of Industrial Relations, 42, 349-378

Goldthorpe, J.H. 2000: On Sociology. Oxford (Oxford University Press)

Goll, I./Zeitz, G. 1991: Conceptualizing and Measuring Corporate Ideology. Organization Studies, 12, 191-207

Hempel, C.G. 1980: Typologische Methoden in den Sozialwissenschaften. In: Topitsch, E. (Hrsg.): Logik der Sozialwissenschaften. 10. Auflage. 85-103. Königstein (Athenäum u.a.)

Hempel, C.G./Oppenheim, P. 1936: Der Typusbegriff im Lichte der neuen Logik. Leiden (A.W. Sijlholl)

Hendry, C. 2000: Employment systems for comparing HRM practices. In: Revue de Gestion des Ressources Humaines, 37, 38-56

Hennig, C./Meila, M./Murtagh, F./Rocci, R. 2016: Handbook of Cluster Analysis. Boca Raton (CRC Press)

Hinings, C.R. 2018: Why Should We Bother? Strategic Organization, 16, 499-509

Hirsch-Kreinsen, H. 2015: Entwicklungsperspektiven von Produktionsarbeit. In: Botthof, A./Hartmann, E.A. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0. 89-98. Berlin (Springer)

Jones, G.R. 1986: Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. Academy of Management Journal, 29, 262-279

Kalleberg, A.L./Knoke, D./Marsden, P.V./Spaeth, J.L. 1996: Organizations in America: Analyzing Their Structures and Human Resource Practices. Thousand Oaks (Sage)

Kelle, U./Kluge, S. 2010: Vom Einzelfall zum Typus. 2. Auflage. Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften)

Kern, H./Schumann, M. 1970: Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Frankfurt (Europäische Verlagsanstalt)

Kerr, J./Slocum, J.W. 1987: Managing Corporate Culture through Reward Systems. Academy of Management Executive, 1, 99-108

Kilmann, R.H: 1963: A Typology of Organization Typologies. Human Relations, 36, 523-548.

Kirchner, S. 2013: Embedded Flexibility Strategies and Diversity within National Institutional Frameworks. Management Revue, 24, 12-29

Knight, T. 2003: Idempotent Vector Design for Standard Assembly of Biobricks. MIT Cambridge Artificial Intelligence Lab. Cambridge

Knoke, D. 1988: Incentives in Collective Action Organizations. American Sociological Review, 53, 311-329

Köhler, C./Struck, O./Grotheer, M./Krause, A./Krause, I/Schröder, T. 2008: Offene und geschlossene Beschäftigungssysteme. Wiesbaden (VS-Verlag)

Kotthoff, H./Reindl, J. 2019: Die soziale Welt kleiner Betriebe. 2. Auflage (Springer)

Kuckartz, U. 2010: Typenbildung. In: Mey, G./Mruck, K. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. 553-568. Wiesbaden (Springer)

Laville, J.L. 1990: Modernisierung und soziale Innovation in kleinen und mittelständischen Betrieben in Europa. In: Kißler, L. (Hrsg.): Partizipation und Kompetenz. 127-147. Opladen (Westdeutscher Verlag)

Lawler, E.E. 1990: Strategic Pay. San Francisco (Jossey-Bass)

Lazarsfeld, P.F. 1937: Some Remarks on the Typological Procedure in Social Research. Zeitschrift für Sozialforschung, 6, 119-139

Lazear, E.P./Gibbs, M. 2015: Personnel Economics in Practice. 3. Auflage. Hoboken (Wiley)

Lazear, E.P./McNapp, R. 2004: Personal Economics. 2 Bände. Cheltenham (Elgar)

Lengnick-Hall, M.L. 2000: Recruitment and Selection. In: Kossek, E.E./Block, R.N. (Hrsg.): Managing Human Resources in the 21th Century. 13.1-13.36. Cincinnati (South-Western College Publishing)

Lepak, D.P./Snell, S.A. 2002: Examining the human resource architecture. Journal of Management, 28, 517-543

Levine, D./Tyson, L. 1990: Participation, Productivity and the Firm's Environment. In: Blinder, A. (Hrsg.): Paying for Productivity. 183-244. Washington (Brookings Institution)

Liao, Y.S. 2006: Human Resource Management Control System and Firm Peformance. International Journal of Human Resource Management, 17, 716-733

Likert, R. 1961: New patterns of Management. New York (McGraw-Hill)

Lutz, B. 1987: Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie. Frankfurt (Campus)

MacNeil, I. R. 1985: Relational contract: What we do and do not know. Wisconsin Law Review, 483-525

Malm, T.F. 1954: Recruiting Patterns and the Functioning of Labor Markets. Industrial and Labor Relations Review, 7, 507-525

Mars, G. 1982: Cheats at Work. London (Allen & Unwin)

Marsden, D. 2002: A Theory of Job Regulation, the Employment Relationship, and the Organisation of Labour Institutions. Seminar on Institutional Complementarities. Paris. Cepremap Paper 20.3.02.

Martin, A. 1998: Das Modell der Handlungsentlastung. In: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.): Die theoretische Erklärung der Personalpolitik. 155-190. München (Hampp)

Martin, A. 2001: Personal. Stuttgart (Kohlhammer)

Martin, A. 2001: Personal: Theorie, Politik und Gestaltung. Stuttgart (Kohlhammer)

Martin, A. 2004: Die Leistungsfähigkeit der Anreiz-Beitrags-Theorie, in: Festing, M./Martin, A./Mayrhofer, W./Nienhüser, W. (Hrsg.): Personaltheorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung. 12-40. München (Hampp)

Martin, A. 2012: Die Macht der Funktionen. In: Duschek, S./Gaitanides, M./Matiaske, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Organisationen regeln. 163-194. Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften)

Martin, A. 2016: Probleme bei der Ermittlung der Personalpolitik von Unternehmen. In: Liebig, S./Matiaske, W. (Hrsg.): Methodische Probleme der Organisationsforschung. 111-134. Berlin (Springer)

Martin, A. 2020: Mechanismen der Veränderung personalpolitischer Konstellationen. Ergebnisse von Simulationsstudien. Schriftenreihe des Instituts für Mittelstandsforschung. Universität Lüneburg. Heft 54. Lüneburg

Martin, A. u.a. 2020: Personalpolitische Orientierungen. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 50, Lüneburg

Martin, A./Bartscher-Finzer, S. 2011: Personalpolitik in Buchverlagen. Schriften des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Heft 39

Martin, A./Bartscher-Finzer, S. 2013: Selbstverständnis, Unternehmensstrategie und Arbeitsbelastung von Buchverlegern. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Heft 42

Martin, A./Behrends, T. 1999: Die Innovative Organisation aus kulturtheoretischer Per-spektive, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Heft 10

Martin, A./Kabst, R. 2013: Mitarbeiterorientierte Personalpolitik und Unternehmenserfolg. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Heft 48

McKinley, W./Mone, M.A./Barker, V.L. (1998). Some ideological foundations of organizational downsizing. Journal of Management Inquiry, 7, 198–212

Meyer A./Tsui A./Hinings C.R. (1993) Configurational Approaches to Organizational Analysis. Academy of Management Journal, 36, 1175-1195

Miles, R.E./Snow, C.C. (1978) Organizational structure, strategy, and process. New York (McGraw-Hill)

Milgrom, P./Roberts, J. 1992: Economics, Organization and Management. Prentice Hall (Englewood Cliffs)

Miller, D. 1986: Configurations of Strategy and Structure. Strategic Management Journal, 7, 233-249

Miller, D. 1996: Configurations Revisited. Strategic Management Journal, 17, 505-512

Miller, D. 2017: Challenging Trends in Configuration Research. Strategic Organization, 16, 453-469

Mintzberg, H. 1984: Power and Organization Life Cycles. Academy of Management Review, 9, 207-224

Møller, J./Skaaning, S.E. 2017: Explanatory Typologies as a Nested Strategy of Inquiry. Sociological Methods and Research, 46, 1018-1048

Müller-Jentsch, W. 2016: Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen. Industrielle Beziehungen, 23, 518-531

Müller-Jentsch, W. 2017: Arbeitgeberverbände zwischen Konflikt- und Sozialpartnerschaft. In: Schroeder, W./Weßels; B. (Hrsg.): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland. 2. Auflage. 565-586. Wiesbaden (Springer)

Newman, J.M./Gerhart, B./Milkovich, G.T. 2017: Compensation. 12. Auflage. New York (McGraw-Hill)

Oechsler, W.A./Paul, C. 2019: Personal und Arbeit. 11. Auflage. Berlin (de Gruyter)

Osterman, P. 1987: Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets. Industrial Relations, 26, 46-67

Ouchi, W./Johnson, J.B. 1978: Types of Organizational Control and their Relationship to Emotional Wellbeing. Administrative Science Quarterly, 23, 293-317

Ouchi, W.G. 1979: A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. Management Science, 25, 833-848

Ouchi, W.G./Maguire, M.A. 1975: Organization Control. Administrative Science Quarterty. 20, 559-569

Perlmutter, H.V. 1965: L'enterprise internationale. Revue Economique et Sociale, 21, 151-165

Phelan, S.E./Lin, Z. 2001: Promotion Systems and Organizational Performance. Computational and Mathematical Organziation Theory, 7, 207-232

Popitz, H./Bahrdt, H.P./Jüres, E.A./Kesting, H. 1964: Technik und Industriearbeit – Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, 2. Aufl., Mohr (Siebeck), Tübingen.

Purcell, J./Ahlstrand, B. 1994: Human Resource Management in the Multi-Divisional Company. Oxford (Oxford University Press)

Purcell/Sisson 1983: Strategies and Practice in the Management of Industrial Relations. In: Bain, G.S. (Hrsg.): Industrial Relations in Britain. 95-120. Oxford (Basil Blackwell)

Ridder, H.G. 2013: Personalwirtschaftslehre. 4. Auflage. Stuttgart (Kohlhammer)

Ridder, H.G./Piening, E.P./McCandless-Baluch, A. 2012: The Third Way Reconfigured: How and Why Nonporfit Organizations are Shifting Their Human Resource Management. Voluntas, 23, 605-635

Rousseau, D. M. 1995: Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Thousand Oaks (Sage)

Rynes, S.L./Barber, A.E. 1990: Applicant Attraction Strategies. Academy of Management Review, 15, 286-310

Sadowski, D. 2002: Personalökonomie und Arbeitspolitik. Stuttgart (Schäffer-Poeschel)

Scherer, A.G./Beyer, R. 1998: Der Konfigurationsansatz im Strategischen Management. Die Betriebswirtschaft, 58, 332-347

Scholz, C./Scholz, T.M. 2015: Grundzüge des Personalmanagements. 3. Auflage. München (Vahlen)

Schuler, R.S./Jackson, S.E. 1987: Linking Competitive Strategies with Human Resources Management Practices. Academy of Management Executive, 1, 207-219

Shore, L.M./Barksdale, K. 1998: Examining Degree of Balance and Level of Obligation in the Employment Relationship. Journal of Organizational Behavior, 19, 731-744

Simon, H.H. 1951: A Formal Theory of the Employment Relationship. Econometrica, 19, 293-305

Slocum, J.W./Sims, H.P. 1980: A Typology for Integrating Technology, Organization, and Job Design. Human Relations, 33, 193-212

Snell, S.A. 1992: Control Theory in Strategic Human Resource Management. Academy of Management Journal, 35, 292-327

Snell, S.A./Youndt 1995: Human Resource Management and Firm Performance. Academy of Management Journal, 43, 135-148

Sonnenfeld, J.A./Peiperl, M.A. 1988: Staffing Policy as a Strategic Response. Academy of Management Review, 13, 588-600

Suda, T. 2007: Converging or still diverging? International Journal of Human Resource Management, 18, 586-601

Tannenbaum, A.S. 1968: Control in Organizations. New York (McGraw Hill)

Thompson, M./Ellis, R./Wildavsky, A. 1990: Cultural Theory. Boulder (Westview Press)

Tsui, A./Wang, D. 2002: Employment Relationships from the Employer's Perspective. In: Cooper, G.L./Robertson, I.T. (Hrsg.): International Review of Industrial and Organizational Psychology. 77-114. New York (Wiley),

Tsui, A.S./Pearce, J.L./Porter, L.W./Tripoli, A. M. 1997: Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? Academy of Management Journal, 40, 1089-1121.

Udy, S.H. 1990: The Organization of Industrial Work, in: Calhoun, C./Meyer, M.W./Scott, W.R. (Hrsg.): Structures of Power and Constraint. 217-233. Cambridge (Cambridge University Press)

Van Maanen, J./Schein, E.H. 1979: Toward a Theory of Organizational Socialization. Research in Organizational Behavior, 1, 209-264

Von Glinow, M.A. 1985: Reward Strategies for Attracting, Evaluating, and Retaining Professionals. Human Resource Management, 24, 191-206

Walton, R.E. 1985: Toward a Strategy for Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality. In: Walton, R.E./Lawrence, P.R. (Hrsg.): Human Resource Management. 35-65. Boston (Harvard University Press)

Weber, M. 1973: Die „Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. In: Derselbe: Soziologie, Universalgeschichtliche Analysen, Politik. 186-262. Stuttgart (Alfred Kröner) (Erstveröffentlichung in: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, 19, 1904, 22-87)

Weber, M. 2005: Wirtschaft und Gesellschaft. Frankfurt (Zweitausendeins). Originalausgabe Tübingen 1922 (Mohr)

Williamson, O. 1984: Efficient Labour Organization, in: Stephen, F.H. (Hrsg.): Firms, Organization and Labour, 87-118, London (Macmillan)

Windolf, P. 1986: Recruitment, Selection, and Internal Labour Markets in Britain and Germany. Organization Studies, 7, 235-254

Anhang

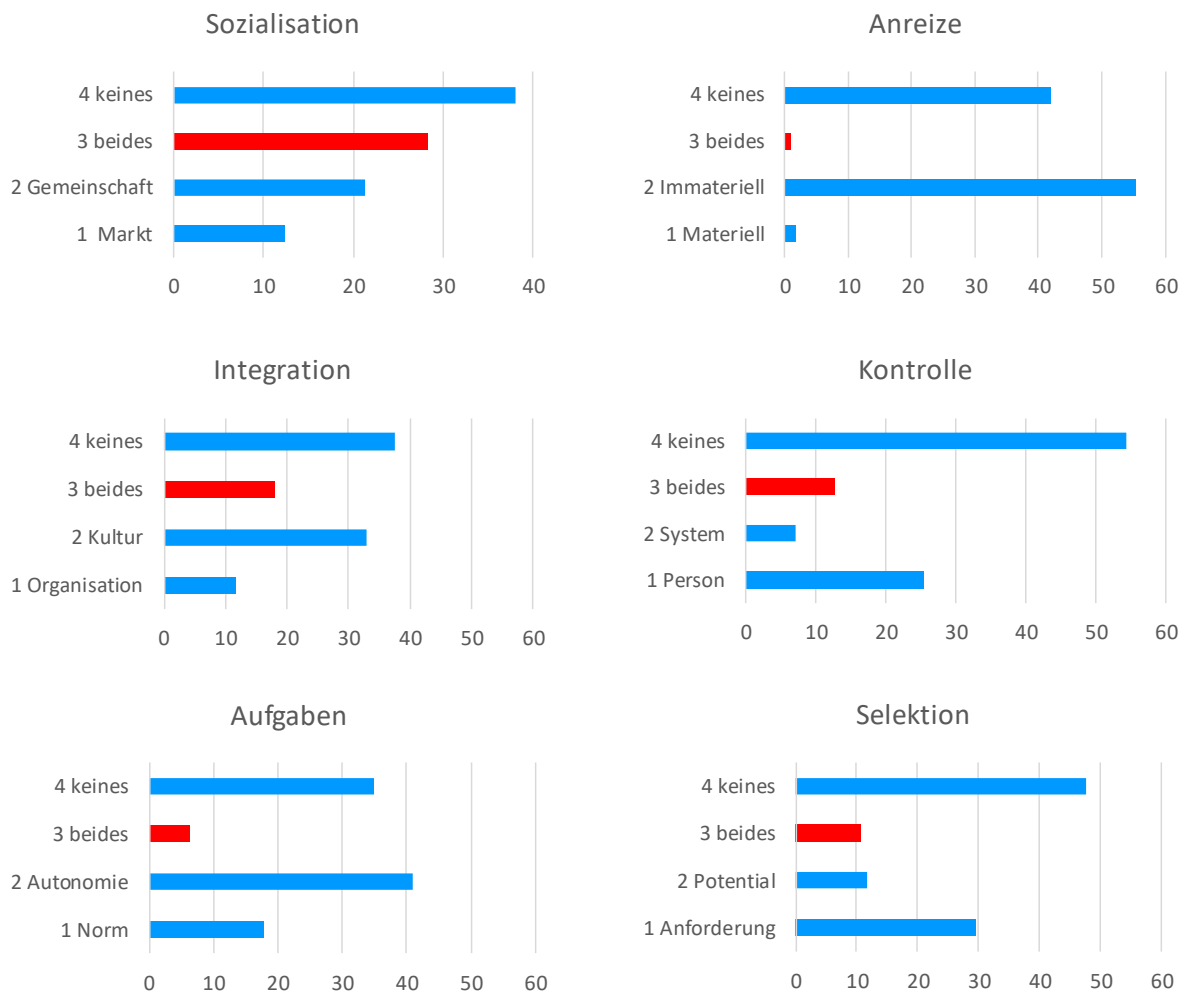

Abb. A1: Personalpolitische Orientierungen in den sechs Funktionsfeldern (Ergebnisse der Unternehmerbefragung)[41]

[41] Angeführt ist der Anteil „starker“ Ausprägung auf der Skala von 0 bis 10 (0 bis 7,0: schwach, 7,0 bis 10: stark).

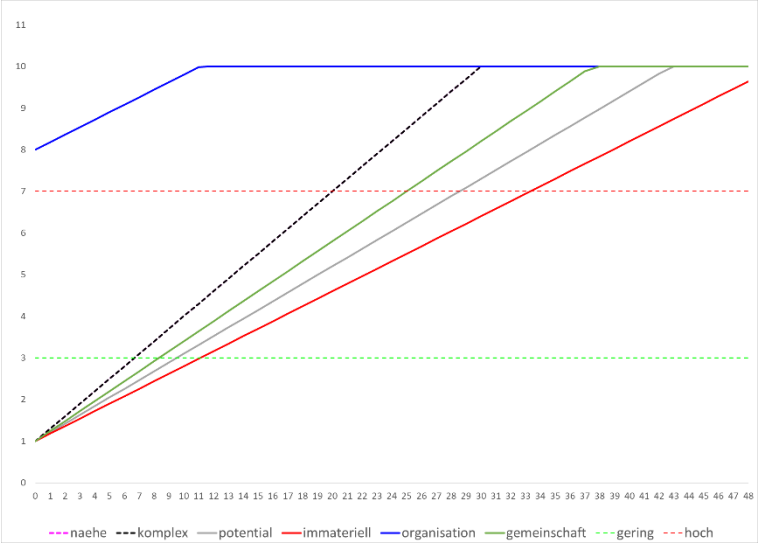

Abb. A2: Personalpolitische Orientierungen in Abhängigkeit von der Veränderung der Feldkräfte (Ergebnisse der Simulationsrechnung)

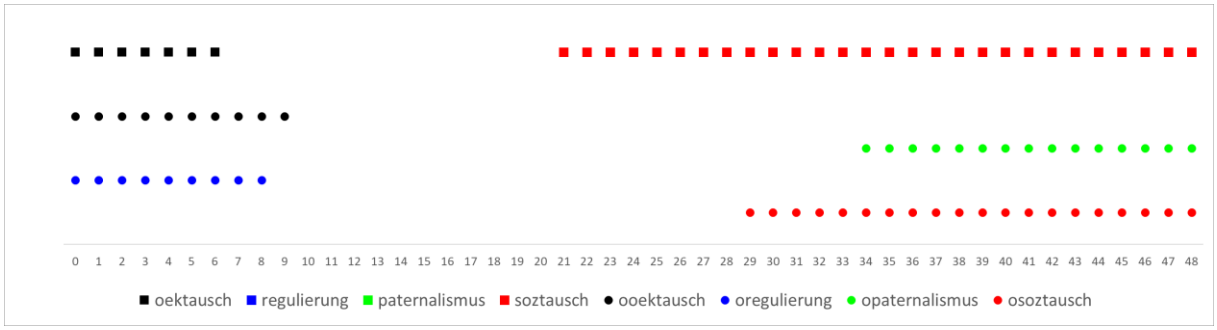

Abb. A3: Personalpolitische Orientierungen in Abhängigkeit von der Veränderung der Feldkräfte (Ergebnisse der Simulationsrechnung)

Fragebogen zur Personalpolitik

Fragen zu der personalpolitischen Orientierung in der Studie zum Thema Personalpolitik und Arbeitszufriedenheit

Welche der folgenden Aussagen beschreibt das Verhalten Ihres Arbeitgebers am besten? Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

Anreize
- Verglichen mit anderen Unternehmen gewährt mein Arbeitgeber überdurchschnittliche materielle Leistungen (Gehalt, Zusatzleistungen, Urlaub, Weiterbildung, Aufstiegschancen usw.).
- Verglichen mit anderen Unternehmen zeichnet sich mein Unternehmen durch viele immaterielle Vorzüge aus, z.B. hohes Prestige, gutes Betriebsklima, umfängliche Mitwirkungsmöglichkeiten.
- Mein Arbeitgeber gewährt überdurchschnittliche Leistungen in beiderlei Hinsicht: sowohl was die materiellen Leistungen als auch was die immateriellen Vorzüge angeht.
- Mein Arbeitgeber gewährt weder überdurchschnittliche materielle Leistungen noch zeichnet er sich durch besondere immaterielle Vorzüge aus.

Kontrolle
- Die Koordination und Kontrolle des Mitarbeiterverhaltens wird in unserem Unternehmen sehr stark durch Personen, d.h. durch die Vorgesetzten, vorgenommen.
- Die Koordination und Kontrolle des Mitarbeiterverhaltens erfolgt in unserem Unternehmen sehr stark über Ergebnisse, Kennzahlen, Dokumente usw.
- In unserem Unternehmen erfolgt eine starke Koordination und Kontrolle des Mitarbeiterverhaltens sowohl durch Personen (z.B. durch den Vorgesetzten) als auch durch die Verwendung von Ergebnissen, Kennzahlen oder Dokumenten.
- Eine besonders ausgeprägte Koordination und Kontrolle des Mitarbeiterverhaltens erfolgt in unserem Unternehmen weder durch Personen (etwa durch den Vorgesetzten), noch durch Verwendung von Ergebnissen, Kennzahlen oder Dokumenten.

Integration
- Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Personen, Gruppen und Abteilungen wird durch ein ausgebautes System organisatorischer Maßnahmen sichergestellt (z.B. Berichtspflichten, Gremien, Besprechungen, Verantwortlichkeiten).
- Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Personen, Gruppen und Abteilungen wird durch die Entwicklung einer einheitlichen Unternehmenskultur sichergestellt (z.B. durch Vorbilder, Leitlinien, Kommunikation, gemeinschaftsbildende Veranstaltungen usw.).
- Die Zusammenarbeit in unserem Unternehmen wird sowohl durch ein ausgebautes System organisatorischer Maßnahmen als auch durch eine starke einheitliche Unternehmenskultur sichergestellt.
- In unserem Unternehmen gibt es weder ein ausgebautes System organisatorischer Maßnahmen noch eine starke einheitliche Unternehmenskultur.

Sozialisation (Sozialordnung)
- Das Arbeitsverhältnis in unserem Unternehmen ähnelt einem "Sport-Team": Gute Leistungen werden gut belohnt, werden nicht kontinuierlich gute Leistungen erbracht, ist der Arbeitsplatz gefährdet.
- Das Arbeitsverhältnis in unserem Unternehmen ähnelt einem "Klub": Die Einstiegsbarrieren sind hoch, einmal im Unternehmen aufgenommen, muss man seine Leistungskraft daher nicht ständig unter starkem Druck unter Beweis stellen.

- Das Arbeitsverhältnis in unserem Unternehmen hat sowohl "Klub"-Elemente als auch "Sport-Team-Elemente": wer einmal aufgenommen wird, gehört dazu und genießt große Fürsorge, gleichzeitig müssen kontinuierlich hohe Leistungen erbracht werden, weil man sonst persönlich mit negativen Konsequenzen rechnen muss.
- Das Arbeitsverhältnis in unserem Unternehmen gleicht in besonderem Maße weder einem "Klub", noch einem "Sport-Team".

Selektion

- Die Personalauswahl in unserem Unternehmen orientiert sich strikt an den konkret vorliegenden Anforderungen der jeweiligen Stelle.
- Die Personalauswahl in unserem Unternehmen orientiert sich stark am Potential der Bewerber.
- Die Personalauswahl in unserem Unternehmen orientiert sich gleichermaßen stark sowohl am Potential der Bewerber als auch an den konkret vorliegenden Anforderungen der jeweiligen Stelle.
- Die Personalauswahl in unserem Unternehmen orientiert sich weder sonderlich stark am Potential der Bewerber noch sonderlich stark an den konkret vorliegenden Anforderungen der jeweiligen Stelle.

Aufgabengestaltung

- Für die Arbeitsplätze in unserem Unternehmen bestehen detaillierte Verfahrensregeln darüber, wie die Aufgaben zu erledigen sind.
- Die Details der Aufgabenerledigung werden in unserem Unternehmen von den Mitarbeitern auf der Grundlage ihres professionellen Know-how weitgehend selbst festgelegt.
- Für die Arbeitsplätze in unserem Unternehmen bestehen detaillierte Verfahrensregeln darüber, wie die Aufgaben zu erledigen sind, gleichzeitig bestimmen die Mitarbeiter im Bedarfsfall aber weitgehend selbstständig, wie die Aufgaben zu erledigen sind.
- Für die Arbeitsplätze in unserem Unternehmen bestehen weder detaillierte Verfahrensregeln für die Erledigung der Aufgaben noch ist es den Mitarbeitern gestattet, ihre Aufgaben und deren Erledigung weitgehend selbst zu bestimmen.