

2 Personalpolitische Perspektiven

Die wissenschaftliche Disziplin, die sich mit den vielfältigen Fragestellungen rund um das „Personal“ befasst, hat mehrere Namen, und mit jedem davon sind bereits bestimmte Perspektiven bzw. „theoretische Vorannahmen komprimiert“ (Neuberger 1997, S. 15).

Die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von „Personalwesen“, „Personalwirtschaft“, „Personalmanagement“ bzw. „Human Resource Management (HRM)“ und „Personalpolitik“ sind von den FachvertreterInnen bereits mehrfach thematisiert worden (vgl. z.B. Alewell, 1996; Backes-Gellner et al. 2008; Süß, 2004; Weibler, 1996; Weibler/Wald, 2004). Es wurden auch verschiedene Klassifizierungsmöglichkeiten der vielfältigen Perspektiven innerhalb der und auf die Personallehre (und -praxis) vorgeschlagen (vgl. z.B. Drumm 1993, Krell 1999, Ortlieb 2010).

Diese Untersuchung liegt in der Tradition der politikorientierten Ansätze, in deren Analysefokus Macht, Interessen und Konflikte „als theoretische Ideen bzw. Mechanismen“ stehen (Nienhäuser 2004, Sp. 1678). Richtungweisend ist dabei der personalpolitische Ansatz von Krell (1996), auf dessen wichtigste Merkmale ich nach einer kurzen Ausführung zum Begriff der (Personal-)Politik eingehen möchte.

Ganz allgemein wird hinsichtlich des Politikbegriffs zwischen einer engen und weiten Auffassung unterschieden (vgl. z.B. Pelinka 2004, S. 20 f.). Dabei wird der *Politikbegriff im engeren Sinne* vor allem auf den Staat (und nicht auf die anderen Bereiche der Gesellschaft) bezogen. Die Verwendung des *Politikbegriffs im weiteren Sinne* unterstellt dagegen, dass *alle* Sektoren der Gesellschaft zumindest potentiell politisch sind bzw. handeln. Der personalpolitischen Perspektive liegt insofern ein Politikbegriff im weiteren Sinne zugrunde.³

Im modernen Sprachgebrauch haben sich mehrere verwandte Dimensionen des Politikbegriffs aus dem angloamerikanischen Sprachraum etabliert (vgl. z.B. Blum/Schubert 2009, S. 14 f.; Neuberger 2006, S. 27 f.):

- ‚*polity*‘ bezieht sich auf die *Form* oder den Ordnungsrahmen bzw. auf die strukturellen Aspekte und schließt ebenso die politische Kultur (mit ihren Normen und Werten), die mit den jeweiligen Strukturen verbunden ist, ein;
- ‚*policy*‘ bezieht sich auf den *Inhalt*, auf die strategischen Richtlinien und Programme, aber auch auf die Resultate der politischen Aktivitäten;

³ Im Rahmen dieser Arbeit wird der Politikbegriff im engeren Sinne bei der Bezeichnung der staatlichen Politik als eine der AkteurInnen des Demographie-Diskurses verwendet.

- ‚*politics*‘ umfassen (sowohl konfliktäre als auch kooperative) *Prozesse* und Taktiken der Interessendurchsetzung.

Wenn man diese unterschiedlichen Dimensionen des Politikbegriffs auf ‚Personal‘ projiziert, bekommt auch der Begriff *Personalpolitik* entsprechende Bedeutungsmerkmale. Wächter (1992) präzisiert ihn in zweifacher Hinsicht und spricht sich für die prozessbezogene Interpretation aus: „Personalpolitik als ‚policy‘ drückt die grundlegenden Entscheidungen im Personalbereich und ihren Zusammenhang mit der allgemeinen Unternehmenspolitik aus. [...] Personalpolitik als ‚politics‘ verweist demgegenüber auf das Zustandekommen der grundlegenden Entscheidungen im Personalbereich sowie die jeweiligen Handlungsgrundlagen (Machtressourcen) und -strategien“ (ebd., S. 320).⁴ Weil aber alle drei Dimensionen eng miteinander verbunden sind bzw. in einem „Erzeugungs- oder Konditionierungsprozess“ (Neuberger 2006, S. 27) stehen, schließe ich mich Ortlieb/Stein (2008) an, die für die Berücksichtigung aller Facetten des Politikbegriffs im Rahmen einer personalpolitischen Betrachtung plädieren. Personalpolitik als ‚polity‘ verweist dabei auf den gesellschaftlich-politischen Rahmen und schließt unter anderem Strategien und Entscheidungen auf der Ebene des Arbeitsmarktes ein. Die *policy* und *polity* werden dabei durch die *politics*, die als ein ständiger Prozess verstanden werden, hervorgebracht und verändert, zugleich bilden sie jedoch den Rahmen, in dem dieser Prozess stattfindet (vgl. Ortlieb/Stein 2008, S. 393). Diese Perspektive entspricht auch dem nachfolgend dargestellten Konzept der Personalpolitik von Krell (1996).

Ihrem Verständnis von Personalpolitik legt Krell (1996) die Idee der Konzeptualisierung der Politik im Unternehmen als Herrschaftsausübung und Interessenrealisierung von Sandner (1989) zugrunde und verbindet sie mit dem *Konzept der sozialen Kontrolle* von Türk (1981) sowie einigen Arbeiten aus der *Labour Process Debate* (Braverman 1977; Edwards 1981; Friedman 1987). Im Fokus der zuletzt Genannten steht die Analyse von „Managementstrategien und Kontrolle“, wie der einschlägige Titel

⁴ Die von Sydow/Wirth (2012) thematisierte Ausdifferenzierung der Personalpolitik in eine Mikro- und Makroperspektive (vgl. ebd., S. 13) ist dieser Unterscheidung von Personalpolitik als ‚policy‘ und ‚politics‘ nah. Auf der Makroebene (entspricht ‚policy‘) handelt es sich um die Konstitution des systemkonformen „Personals“, wobei die beteiligten Institutionen politisch beeinflusst werden (z.B. das Schulsystem) (ebd., mit Verweis auf Neuberger 1997, S. 116 f.). Die Personalpolitik auf der Mikroebene (entspricht ‚politics‘) betrifft die Realisierung des Arbeitskräftepotentials durch ebenso politisch eingesetzte Kontroll-, Gratifikations-, Herrschafts- und Sozialisationsverfahren (vgl. Sydow/Wirth 2012, S. 13) sowie mikropolitisch Handeln der AkteurInnen (Crozier/Friedberg 1979). Für die vorliegende Untersuchung ist somit die Personalpolitik sowohl auf der Makro- (z.B. „Produktion“ des „Personals“ aus den auf dem Arbeitsmarkt vorhandenen PotentialträgerInnen) als auch auf der Mikroebene (z.B. Realisierung des Potentials der Belegschaft) relevant.

von Hildebrandt/Seltz (1987) sagt. Dabei wird das „Transformationsproblem der Arbeit“ – Umwandlung von Arbeitskraft in eine Arbeitsleistung – ins Zentrum der Diskussion gestellt. Der Arbeitsvertrag sichert dem Arbeitgeber (nur) das Recht auf den Gebrauch der Arbeitskraft über einen bestimmten Zeitraum, nicht aber die (Ware) Arbeit an sich. Arbeit bleibt „eine Funktion des Individuums“ (Wachtler 2000, S. 47). Türk (1981) beschäftigt sich seinerseits mit den Prozessen und Medien der sozialen Kontrolle organisationalen Handelns, die mit der vororganisationalen sozialen Kontrolle durch Sozialisation und (Berufs-)Ausbildung anfangen und mit der organisationalen Potential- und Handlungskontrolle fortgesetzt werden (vgl. ebd., S. 44 ff.). Diese sind auf die Konformitätssicherung bzw. auf „programmgemäßes“ Verhalten“ (Türk 1981, S. 36) von Organisationsangehörigen gegenüber den Organisationen ausgerichtet.

Im Rahmen des personalpolitischen Ansatzes werden Organisationen, anknüpfend an Morgan (1986), als „political systems“ oder als (mikro-)politische Arenen (Küpfer/Ortmann 1988; Türk 1989, S. 120 ff.), deren AkteurInnen jeweils spezifische Interessen zu realisieren versuchen, gesehen (vgl. Krell 1996, S. 26).

Der Kreis der AkteurInnen wird dabei weit gefasst. Dazu gehören sowohl diejenigen, die einen direkten Einfluss auf die Personalpolitik in Organisationen ausüben (z.B. Geschäftsleitung, Führungskräfte) sowie im Rahmen der Mitbestimmung Betriebs- und Personalräte und im öffentlichen Dienst auch Frauen- und/oder Gleichstellungsbeauftragte, als auch jene, die einen indirekten Einfluss haben, z.B. Beschäftigte durch ihre Vertretungsorgane oder in einer anderen Form, beispielsweise durch die Aufwärts- oder Vorgesetztenbeurteilung. Damit wird das Personal nicht nur als Objekt, sondern auch als Träger bzw. Akteur der Personalpolitik betrachtet (vgl. Krell 1996, S. 30). Des Weiteren macht Krell (1996) darauf aufmerksam, dass auch externe „Stakeholder“ die betriebliche Personalpolitik beeinflussen (vgl. ebd., S. 30). Dazu können beispielsweise der Staat oder überbetriebliche Organisationen (wie die IHK) gezählt werden.

Wichtig ist auch zu verdeutlichen, dass die jeweiligen Gruppen von AkteurInnen aus der personalpolitischen Perspektive keine „interessenhomogenen Blöcke“ darstellen (ebd.). So werden einerseits Interessenunterschiede innerhalb der Unternehmensführung und der Beschäftigten in den Blick genommen. Andererseits akzentuiert Krell, dass bezüglich des Verhältnisses von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen oder Management und MitarbeiterInnen in den neueren politikorientierten Ansätzen solche Kategorien wie „Konsens“, „Pakt“ oder „(Männer-)Bund“ neben der „traditionellen“ Kategorie „Konflikt“ zur Geltung kommen (ebd., S. 30 f.).

Ein weiteres wichtiges Merkmal der Lehre von Personalpolitik als interessenpluralistischer Ansatz bezieht sich auf die politischen Rahmenbedingungen: Es wird davon ausgegangen, dass das Arbeitsrecht, der (Arbeits-)Markt, die Technik und weitere Faktoren, die betriebliche Personalpolitik nicht nur beeinflussen können, sondern durch interessengeleitete Handlungen von AkteurInnen ebenfalls beeinflusst werden können. Es handelt sich damit um „Einflussfaktoren und zu beeinflussende[...] Faktoren“ (ebd., S. 31).⁵

Mit Blick auf die personalpolitischen Handlungsfelder – Personalbewegungen, Zusammenarbeit und Führung, Arbeitsgestaltung, Entgelt und Koordination – besteht die Besonderheit des Ansatzes darin, dass diese nicht als Handlungsfelder des Personalmanagements, sondern als „Politikfelder“ verstanden werden und somit dem Vorhandensein von unterschiedlichen AkteurInnen und Interessen sowie den Kämpfen um ihre Durchsetzung Rechnung getragen wird (vgl. ebd.).

Eine nächste Besonderheit des personalpolitischen Ansatzes betrifft den Kreis der AdressatInnen von durchgeführten Analysen: Er geht weit über die „Organisationsherren“ hinaus und kann entsprechend der Vielfalt von personalpolitischen AkteurInnen unterschiedlichste Interessengruppen einschließen, z.B. Interessenvertretung der Beschäftigten oder bestimmter MitarbeiterInnengruppen (Krell 1996, S. 31 f.). Das (Ver-)Handeln der AkteurInnen – generell sowie speziell orientiert an den im Rahmen personalpolitischer Forschung gewonnenen Erkenntnissen – kann sowohl zur Stabilisierung als auch zur Veränderung sozialer Ordnungsvorstellungen bzw. des „Herrschaftsgebildes Organisation“ beitragen (ebd.). Somit kann der skizzierte personalpolitische Ansatz dazu dienen, dass einige Engführungen der Personalforschung, z.B. ihre primäre Orientierung an Unternehmenszielen (vgl. Nienhüser 2012, S. 35), überwunden werden. Der personalpolitische Ansatz von Krell (1996) ermöglicht insgesamt eine „politische Perspektive auf Personalpolitik“ (Sydow/Wirth 2012, S. 14).

Letztlich zielen politikorientierte Ansätze im Personalfeld darauf, „die Personalwissenschaft (und vielleicht auch die betriebliche Praxis) zu politisieren: vermeintlich Vertrautes in einem anderen Licht und Kontext zu sehen und so Diskussionen anzuregen – Bekanntes zu ‚diskursivieren‘“ (Nienhüser 2004, Sp. 1683 mit Verweis auf Fink-Eitel 1997, S. 8). Nienhüser zählt zu den politikorientierten Ansätzen, die ihre Anwendbarkeit in der Personalforschung bereits bewiesen haben, neben Ansätzen in

⁵ Die demographische Entwicklung, die alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens „durchdrungen“ hat, lässt keinen von den genannten Faktoren unbeeinflusst und kann insofern auch zu den Rahmenbedingungen gezählt werden.

der marxistischen Tradition, wie die Labour Process Debate, auch an Foucault orientierte Perspektiven. An die Letzteren knüpft der dieser Untersuchung zugrunde liegende Forschungszugang der Wissenssoziologischen Diskursanalyse an.

Von der „Wettertanne“ zum „Demographie-Döner“
Zur diskursiven Konstruktion des demographischen
Wandels im Personalfeld

Sander, E.

2016, XVI, 262 S. 18 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12282-9