

Jan Schneider

Viabilität neuerer Systemtheorien für das Human Resource Management

Mit Fokus auf das Management von Personal-Ressorts vor
dem Hintergrund 6 komparativer Fallstudien

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

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

Copyright © 2002 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832449322

Jan Schneider

Viabilität neuerer Systemtheorien für das Human Resource Management

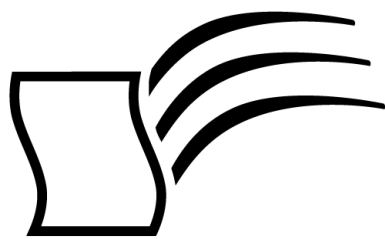
**Mit Fokus auf das Management von Personal-Ressorts vor dem Hintergrund
6 komparativer Fallstudien**

Jan Schneider

Viabilität neuerer Systemtheorien für das Human Resource Management

*Mit Fokus auf das Management von Personal-Ressorts vor
dem Hintergrund 6 komparativer Fallstudien*

**Diplomarbeit
an der Universität Mannheim
Fachbereich Psychologie
Lehrstuhl für Psychologie I
Januar 2002 Abgabe**



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

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

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

ID 4932

Schneider, Jan: Viabilität neuerer Systemtheorien für das Human Resource Management: Mit Fokus auf das Management von Personal-Ressorts vor dem Hintergrund 6 komparativer Fallstudien / Jan Schneider - Hamburg: Diplomica GmbH, 2002
Zugl.: Mannheim, Universität, Diplom, 2002

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

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

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

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



Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Masterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

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

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

Ich misstraue allen Systematikern und gehe ihnen aus dem Weg.
Der Wille zum System ist ein Mangel an Rechtschaffenheit.
(Friedrich Nietzsche)

Die ewig Unentwegten und Naiven
Ertragen freilich unsre Zweifel nicht.
Flach sei die Welt, erklären Sie uns schlicht,
Und Fasselei die Sage von den Tiefen.

Denn sollt es wirklich andre Dimensionen
Als die zwei guten, altvertrauten geben,
Wie könnte da ein Mensch noch sicher wohnen,
Wie könnte da ein Mensch noch sorglos leben?

Um also einen Frieden zu erreichen,
So laßt uns eine Dimension dann streichen!

Denn sind die Unentwegten wirklich ehrlich,
und ist das Tiefensehen so gefährlich,
Dann ist die dritte Dimension entbehrlich.
(Hermann Hesse)

Danksagung:

Zunächst möchte ich mich bei allen Personalvertretern für ihr reges Interesse in den Vorabinterviews der dieser Arbeit zugrundeliegenden empirischen Untersuchung bedanken, namentlich bei Herrn Dr. Wolfgang Sonnabend, Herrn Peter Schneider, Frau Diane Edfelder, Herrn Manfred Theunert, Herrn Dr. Herbert Schaaff, Herrn Albert Henn, Herrn Christian Martin, Herrn Christian Gläser, Herrn Wolfgang Schmidt, Herrn Michael Feyer, Herrn Klaus Wohlfarth und Frau Dr. Jutta Franke, sowie i.b. bei den Teilnehmern an der Benchmark-Studie und den Workshops, namentlich Herrn Dr. Ulrich Leitner, Herrn Fritz Schuller, Herrn Dr. Hermann Dietrich, Herrn Uwe Korb und Herrn Wolfgang Domdey. Besonders danken möchte ich Herrn Thomas Neumann und Herrn Franz Deitering darüber hinaus für die Bereitstellung der Räumlichkeiten und der hervorragenden Verpflegung während der Workshops.

Herrn Prof. Christian Scholz möchte ich für seine sehr inspirierende Unterstützung im Vorfeld, sowie bei der Moderation der Workshops danken. Nicht zuletzt, n.b. Herrn Markus Held für sein Vertrauen, das grenzüberschreitende Thema der vorliegenden Arbeit zu betreuen.

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
1. EINLEITUNG	1
1.1 Problemstellung der Arbeit.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	3
1.3 Wissenschaftliches Grundverständnis der Arbeit	6
1.4 Aufbau der Arbeit.....	7
2. GRUNDLAGEN – DIE KONZEPTIONELLE BASIS	11
2.1 Entwicklung des Human-Resource-Managements	11
2.1.1 Entwicklung des HRMs in der Praxis	11
2.1.2 Entwicklung des HRMs in der Theorie	13
2.2 Begriffliche Grundlagen	16
2.2.1 Der Begriff HRM	16
2.2.2 Der Begriff System.....	17
2.2.3 HRM als soziales System	18
2.3 Grundlagen naturwissenschaftlicher Systemtheorien	19
2.3.1 Klassische Systemtheorien.....	21
2.3.2 Neuere Systemtheorien	25
2.3.2.1 Theorie selbstorganisierender Systeme	26
2.3.2.2 Formalanalytische Systemtheorien.....	27
2.3.2.3 Gegenstandsbezogene Systemtheorien.....	31
2.3.3 Zusammenfassung der neueren Systemtheorien zur NST	37
3. ÜBERTRAGUNG DER NST AUF DAS HRM	41
3.1 Bisherige Übertragungen auf soziale Systeme	41
3.1.1 Luhmanns Theorie autopoietischer Systeme.....	42
3.1.2 Übertragungsansätze auf Unternehmen als soziale Systeme	43
3.2 Übertragbarkeitsproblem	46
3.3 Respezifizierung der NST auf das HRM-System	50

3.3.1 Komplexitätsmanagement als "Management of Dualities".....	52
3.3.2 Organisation des HRM-Systems.....	55
3.3.2.1 Stabilisierende Organisationsformen.....	56
3.3.2.2 Flexibilisierende Organisationsformen.....	58
3.3.3 Management des Personal-Ressorts als synreferenzielles System ..	62
3.3.3.1 Sinnggebung.....	64
3.3.3.2 Strategische Ausrichtung und Ziele	66
3.3.3.3 Frühwarnsystem und Controlling	69
3.3.3.4 Kommunikation	71
3.3.3.5 Entwicklungsfähigkeit	72
4. EMPIRISCHES VORGEHEN.....	75
4.1 Wissenschaftsverständnis der Arbeit.....	75
4.1.1 Radikaler Konstruktivismus.....	76
4.1.2 Neopragmatismus.....	77
4.1.3 Interpretatives Paradigma.....	78
4.2 Untersuchungsdesign: Grounded Theory	80
4.3 Erhebungsverfahren	83
4.3.1 Problemzentriertes Leitfaden-Interview.....	84
4.3.2 Ergänzende Dokumentenanalyse.....	85
4.3.3 Gruppeninterviews (Workshops).....	85
4.4 Auswertungsverfahren.....	86
4.5 Methodenkritik & Gütekriterien.....	87
5. ERGEBNISSE UND INTERPRETATION	90
5.1 Organisation des Human-Resource-Managements	90
5.1.1 Stabilisierende Organisationsformen	91
5.1.2 Flexibilisierende Organisationsformen	92
5.1.3 Zentralisierung vs. Dezentralisierung.....	93
5.1.3.1 Outsourcing	95
5.1.3.2 HRM-Intranetanwendungen.....	96
5.2 Sinnggebung – Konstruktion von Realität & Identität	99
5.2.1 Rollenverständnis, Leitbild & Vision.....	99
5.2.2 Strategieinhalt, Ziele & Strategy Maps.....	102

5.2.3 Strategieprozess.....	106
5.2.4 Frühwarnsystem – Personalplanung & Personal-Controlling.....	110
5.2.5 Kommunikation & Marketing.....	113
5.3 Entwicklungsfähigkeit	115
6. DISKUSSION UND AUSBLICK	118
6.1 Bewertung der Viabilität.....	118
6.2 Reflexion der Vorgehensweise	123
6.3 Ausblick.....	125
 Glossar	 128
Literaturverzeichnis.....	144
Anhang A.....	i
Anhang B.....	iii

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Überblick über den Ablauf der Arbeit.....	10
Abbildung 2: Verteilung des HRMs auf unterschiedliche Aktionsträger	12
Abbildung 3: Verbindungen der neueren Systemtheorien zu verschiedenen Wissenschaftsgebieten	20
Abbildung 4: Alternative Gleichgewichtszustände eines nichtlinearen dynamischen Systems	31
Abbildung 5: Critical-Slowing-Down bis zum Symmetriebruch.....	35
Abbildung 6: Komplexitätsmanagement als Rahmen für die Respezifizierung der NST55	
Abbildung 7: Ablauf der Studie in Anlehnung an die <i>hermeneutische Spirale</i>	82
Abbildung 8: Wie ausgereift ist die Anwendung von Informationstechnologie im HRM?98	
Abbildung 9: Optimierungsgrad der Fertigungstiefe	98
Abbildung 10: Erfüllung der Rollenanforderungen der Personal-Ressorts.....	100
Abbildung 11: EFQM-Modell als Gestaltungsmodell eines HRM-Systems	102
Abbildung 12: Inhaltscluster der Personal-Ressort-internen Strategien.....	103
Abbildung 13: Inhaltscluster über das Personal-Ressort hinausgehender Herausforderungen	103
Abbildung 14: Dimensionen der Balanced Scorecard	104
Abbildung 15: Beispiel einer <i>Strategy Map</i> im Balanced Scorecard-Konzept	105
Abbildung 16: Strategischer Einfluss des Personal-Ressorts auf das Unternehmen..	107
Abbildung 17: Loslösung der Personalstrategie von Unternehmensstrategien.....	107
Abbildung 18: Charakterisierung des Strategieprozesses (Bottom-up vs. Top-down)	108
Abbildung 19: Beteiligungsumfang unterschiedlicher Stakeholder am Strategieprozess	109
Abbildung 20: Aktueller Optimierungsgrad der Strategie-Implementierung	110
Abbildung 21: Zeithorizont der strategischen Personal-Planung.....	111
Abbildung 22: Ausgereiftheit des Effektivitätscontrollings	112

Abbildung 23: Ausprägungsgrad von Wertschöpfungscentern in den Personal-Ressorts	113
Abbildung 24: Kundenzufriedenheit mit dem Personal-Ressort	114
Abbildung 25: Wahrnehmung des Personal-Ressorts im Unternehmen	115
Abbildung 26: Transparenzgrad über das Management Potential	116
Abbildung 27: Optimierungsgrad des systeminternen Wissensmanagements	117
Abbildung 28: Exemplarische Bezüge der NST im HRM zu anderen Forschungsgebieten	126
Abbildung 29: Darstellung des bekanntesten Fraktals, die Mandelbrot-Menge mittels Fractal eXtreme Version 1.800 ©Cygnus Software	i
Abbildung 30: Homogene Vergrößerungen der Mandelbrot-Menge aus Abbildung 29.....	ii
Abbildung 31: Dimensionen des HR-Strategic Business Partnerships	v

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Gründerväter der NST	26
Tabelle 2: Entwicklung der ganzheitlichen Systemsicht in den Systemtheorien	38
Tabelle 3: Auswahl an Dichotomien des <i>Management of Dualities</i>	53
Tabelle 4: Aggregierte Verteilung der HRM-Funktionen auf verschiedene Aktionsträger	93
Tabelle 5: Outgesourcte HRM-Funktionsbereiche	95
Tabelle 6: Intranetlösungen für einzelne HRM-Dienstleistungen (5 der 6 Unternehmen)	96

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

A&O-Psychologie:	Arbeits- und Organisationspsychologie
BSC:	Balanced Scorecard
bzw.:	beziehungsweise
d.h.:	das heißt
ebd.:	eben dieser
EFQM:	European Foundation for Quality Management
EVA:	Economic Value Added
HR:	Human Resources / Personal
HRM:	Human Resource Management
i.d.R.:	in der Regel
i.e.S.:	im engeren Sinne
i.w.S.:	im weiteren Sinne
m.E.:	meines Erachtens
M&A:	Mergers & Acquisitions bzw. Fusionen & Unternehmenskäufe
NST:	gemeinsame Grundlage der neueren Systemtheorien
PVA:	People Value Added
SBP:	Strategic Business Partner
s.o.:	siehe oben
TQM:	Total Quality Management
u.a.:	unter anderem
u.ä.:	und ähnliches
v.a.:	vor allem
vgl.:	vergleiche
vs.:	versus

1. EINLEITUNG

In diesem einleitenden Kapitel wird zunächst eine Einführung in die Problemstellung dieser Arbeit und die Gründe für die Wahl des Untersuchungsobjektes gegeben (Kap. 1.1). Anschließend wird dem Leser ein roter Faden an die Hand gegeben, um die Zielsetzungen (Kap. 1.2), das wissenschaftstheoretische Grundverständnis (Kap. 1.3) und den Argumentationsgang der Arbeit nachvollziehen zu können (Kap. 1.4).

1.1 PROBLEMSTELLUNG DER ARBEIT

The theory, research and practice of Human Resource Management (HRM) has evolved considerably over the past century, and experienced a major transformation in form and function primarily within the past two decades. Driven by a number of significant internal and external environmental forces, HRM has progressed from a largely maintenance function, with little if any bottom line impact, to what many scholars and practitioners today regard as *the* source of sustained competitive advantage for organizations operating in a global economy. (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrall-Cook & Frink (1999), S. 1)

Die **zunehmende Bedeutung des HRMs** in Wissenschaft und Praxis der Unternehmen, ist im wesentlichen auf **dynamischere Umweltveränderungen** zurückzuführen. Christian Scholz (2000) weist dabei auf die folgenden fünf Einflussfaktoren hin: Marktdynamik, Organisationsdynamik, Technologiedynamik, Wertedynamik und Globalisierung. Diese führen zu einer erhöhten Aufmerksamkeit auf die unternehmensinternen Human-Ressourcen, was nicht zuletzt in einer neuen Orientierung der wissenschaftlichen Unternehmensstrategiediskussion, als auch in einer zunehmenden strategischen Priorisierung in der Praxis zu verzeichnen ist. So wird die vormalige Konzentration auf die Unternehmensumwelt (*Market-Based-View*) zunehmend durch eine verstärkte Orientierung an den internen Ressourcen (Resource- bzw. *Competency-Based-View*) abgelöst (Mahoney & Pandian, 1992; Prahalad & Hamel, 1990). Hierdurch wird die zunehmende strategische Bedeutung der Mitarbeiter und ihres Wissens deutlich. Auch wenn diese Tatsache schon seit Beginn der "Strategic Human Resource Management" - Debatte Anfang der 80'er Jahre propagiert wird, so taucht erst in jüngster Zeit das "Human Capital ... in allen integrierten Unternehmens-Management-Modellen ... als Grundlage bzw. Befähiger für Innovation, Qualität der Produkte und Prozesse, Kundenzufriedenheit sowie schliesslich des finanziellen Erfolgs" (Haldi, 2001, S. 294) auf. Wie im empirischen Teil der Arbeit zu zeigen sein

wird, finden dabei zur Verdeutlichung der strategischen Bedeutung von HRM zwei Management-Modelle in zunehmendem Maße Verwendung in der Unternehmenspraxis: die "Balanced Scorecard" nach Kaplan und Norton (1992, 1993, 1996, 1997, 2001) und das "Excellence Model" der *European Foundation for Quality Management* (EFQM) (Wunderer, Gerig & Hauser, 1997). In diesem Zusammenhang steigt die Zahl empirischer Studien über den Zusammenhang von HRM und dem Unternehmenserfolg (Guest, 1997; Huselid, 1995; Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Lee & Chee, 1991; Ulrich, 1998a; Tyson, Guest & Storey, 1997).

Aus den oben genannten Umfeldveränderungen erlangt das HRM und mit ihm die Personalverantwortlichen ein **neues Rollenverständnis**. Dave Ulrich (1997, 1998b) verweist in diesem Zusammenhang auf vier wichtige Aufgaben des HRMs: *Business Partner*, *Administrative Expert*, *Employee Champion* und *Change Agent*, die in kurzer Zeit gerade in Diskussionen in der Praxis weite Verbreitung gefunden haben¹. "Als professionelle Träger von Human Resource Management sind die Personalbereiche mit ihren Führungskräften und Spezialisten aufgefordert, dieser gestiegenen Aufmerksamkeit und den sicherlich gestiegenen Anforderungen an Professionalität, internem Marketing und Business-Orientierung Rechnung zu tragen." (Jochmann & Schubert, 2000, S. 1). Jochen Kienbaum (2001) verweist weiter auf die Notwendigkeit, dass sich die Personalbereiche analog zu den am Markt tätigen internen Kunden positionieren müssen. Mit ihrer veränderten Rolle kommt ihnen, insbesondere in Großunternehmen, auch eine erhöhte **Gestaltungsverantwortung** zu:

Gestaltet werden die Umfeldbedingungen sowie die unternehmerischen Reaktionen auf sie, das eigene Unternehmen mitsamt seiner strategischen Ausrichtung, die Mitarbeiter mit ihren Rollenvorstellungen sowie die Organisation des Personalmanagements mit ihren Virtualisierungschancen. Personalarbeit als vernetztes Handlungssystem bedeutet dann, dass Effektivität und Effizienz mehr und mehr am eigenständigen Wertschöpfungsbeitrag gemessen werden und dass sich das Personalmanagement zum strategischen Partner der Unternehmensleitung hin entwickelt. (Scholz, 2001, S. 209)

¹ So war im Zusammenhang mit der empirischen Untersuchung dieser Arbeit lediglich einem der über 20 kontaktierten Personalverantwortlichen dieses Konzept nicht vertraut. Vier von sechs näher analysierten Unternehmen wählten das Modell sogar als Grundlage ihres HRM-Systems.

Das zu Anfang dieses Kapitels beschriebene System aus Aktionsfeldern und das Zusammenspiel der daran beteiligten Aktionsträger (Organisationsgestalter, Linienmanager, Unternehmensleitung, Arbeitsdirektor, Betriebsrat und Personal-Ressort) sind **Gegenstand** der im Laufe dieser Arbeit darzustellenden empirischen **Untersuchung**. Aufgrund des begrenzten Rahmens soll dabei eine **Fokussierung auf das Management von Personal-Ressorts** vorgenommen werden. Nähere Ausführungen zu dieser Einschränkung werden in Kapitel 2.1 vorgenommen.

Exemplarisch für eine große Zahl weiterer Autoren zweifelt Manfred Perlitz (1997) an, ob die bestehenden Personal-Ressorts in der Lage sind diese neuen Aufgaben zu erfüllen: "I don't know if HR is prepared to make this happen." (S. 61). Unter Verwendung der neueren Systemtheorien (s. Kap. 2.3.2) soll daher in dieser Arbeit versucht werden, eine neue Grundlage für das HRM zu entwickeln. Im folgenden Kapitel wird dieses Ziel näher erläutert.

1.2 ZIELSETZUNG DER ARBEIT

Mit der Anwendung systemtheoretischen Gedankenguts per se wird in dieser Arbeit kein wissenschaftliches Neuland betreten. Exemplarisch seien für eine solche Tradition in der **Psychologie** Lewins *Feldtheorie* (Lewin, 1963), Piagets *Erkenntnistheorie* (Piaget, 1973), Campbells *Evolutionäre Erkenntnistheorie* (Campbell, 1974) oder Katz & Kahns *Organisationspsychologischen Theorien* (Katz & Kahn, 1966) erwähnt, die alle als maßgebliche Impulsgeber für die Weiterentwicklung des systemtheoretischen Gedankenguts gelten. Das eigentlich **Neue** an dieser Arbeit ist die in vielen Arbeiten geforderte aber nicht durchgeführte **Validierung** der neueren systemtheoretischen Aussagen in der empirischen Realität, anhand der im Rahmen dieser Arbeit erhobenen Fallstudien zum HRM. Daraus ergeben sich für die vorliegende Arbeit zwei Zielsetzungen:

1. Das **gemeinsame Gedankengut** der neueren Systemtheorien wird erarbeitet (im Folgenden als NST bezeichnet) und auf das HRM **respezifiziert**.

Da ein solches **einheitliches** Konzept der neueren Systemtheorien noch **nicht vorliegt**, wird sich ein großer Teil dieser Arbeit mit der theoretischen Entwicklung bzw. der

Respezifizierung der NST auf das Personal-Ressort als wesentlichen Aktionsträger des HRMs beschäftigen.

2. Aus der Konfrontation der NST auf theoretischer Ebene mit den empirischen Daten der Personal-Ressorts auf praktischer Ebene, soll eine Bewertung der **Viabilität**, der auf das HRM modifizierten NST erfolgen.

Hierbei geht es folglich um die Frage, ob die NST tatsächlich völlig neue Perspektiven für das HRM eröffnet, oder ob sie lediglich ein andersartiges Begriffssystem darstellt, mit dem letztlich nur sprachliche Innovationen eingeführt werden.

Zum Begriff Viabilität:

"Wirklichkeitskonstruktionen, seien es die der Theoretiker oder die der Praktiker, müssen sich stets daran messen lassen, ob die Informationen, die sie liefern, nützlich für das Überleben sind." (Simon, 1990, S. 185). Ernst von Glasersfeld führt hierfür den ursprünglich aus der Biologie stammenden Begriff der **Viabilität** ein. Nach der weiter unten noch näher zu explizierenden konstruktivistischen Sichtweise ersetzt der Begriff der **Viabilität** im Bereich der Erfahrung den traditionell-philosophischen Wahrheitsbegriff, der eine korrekte Abbildung der Realität bestimmt. Der von Ernst von Glasersfeld (2000) begründete **Radikale Konstruktivismus** verneint die Möglichkeit einer objektiven Abbildung der Realität, da sie nur subjektiv zugänglich ist. Es gibt demnach niemals nur *eine* richtige Beschreibung der Wirklichkeit, sondern sehr viele verschiedene. Die **Viabilität** beurteilt demnach die Güte mit dem ein Sprachspiel, wie das in dieser Arbeit verwendete Sprachspiel der NST, zu den Zwecken passt, für die es verwendet wird (von Glasersfeld, 1996).

Begründung für die Anwendung der NST:

Systemtheorien beschäftigen sich mit den allgemeinen Eigenschaften und Prinzipien von Systemen (**Systemisomorphien**), unabhängig von deren spezieller Natur. Das oben erwähnte neue Aufgabenfeld des Personal-Ressorts, das "vernetzte Handlungssystem" (Scholz, 2001, S. 209) mit zahlreichen Schnittstellen und Wechselwirkungen zu anderen Bereichen, das Fehlen eindeutiger kausaler Beziehungen, die mangelnde Prognostizier- und Steuerbarkeit des Gesamtsystems HRM, lassen die neueren Systemtheorien als adäquates Analyseinstrument erscheinen. Desweiteren hat sich auch bei den neueren Systemtheorien "in den letzten Jahren ein

Wandel vollzogen, mit dem sich der Fokus der Betrachtung nicht mehr auf das Umfeld, sondern jetzt primär auf die **Innenseite des Systems** [Hervorhebung v. Verf.] gerichtet hat." (Liebig, 1997, S. 49). Damit haben die neueren Systemtheorien eine analoge Entwicklung vollzogen, wie die weiter oben erwähnte Strategiediskussion, von einer umweltfokussierten *Market-Based-View* zu einer nach innen gerichteten **Resource-Based-View**. Die neueren Systemtheorien versprechen weiter "die Möglichkeit, die Erkenntnisse aus anderen **Disziplinen** [Hervorhebung v. Verf.] zur Beschreibung komplexer Phänomene zu **integrieren** [Hervorhebung v. Verf.]" (Maier, 1998, S. 22). Dabei bietet die Systemtheorie als Metatheorie den Vorteil verschiedenste Theorien aus Psychologie, Soziologie, Betriebswirtschaft, Stochastik, etc. und formale Gesetzmäßigkeiten naturwissenschaftlicher Systeme, in ein geschlossenes Gedankengebäude integrieren zu können (Oechsler, 1992, S. 12) (vgl. hierzu auch Kap. 1.4).

Aufgrund der oben dargestellten Aspekte soll das **Sprachspiel** der NST als neutrale Rekonstruktionssprache eingeführt werden. Dabei soll sie, "sprachliche Grenzen der eigenen Theoriekonstruktion ... überwinden und den Blick auf neuartige Aspekte ... lenken. ... [Sie] dient damit als Reservoir sprachlicher Konstrukte, wie auch als eigenständige Perspektive, unter der das Phänomen [HRM] aus einem eigenen Blickwinkel heraus betrachtet werden kann." (Liebig, 1997, S. I).

Bisher haben die neueren Systemtheorien keinen Eingang in Personal-Lehrbücher gefunden. Dies gilt insbesondere für die Selbstorganisation von Systemen und die Handhabung von Komplexität (Maier, 1998, S. 23). Systemtheorien werden zwar erläutert, meist handelt es sich dabei allerdings um die klassischen Systemtheorien, wie etwa die von Norbert Wiener begründete Kybernetik (vgl. Kap. 2.3.1). Ist die **Übertragung** kybernetischen Gedankengutes noch gut gelungen, so zeigen sich beim Versuch der Übertragung der neueren Systemtheorien auf pragmatisch orientierte Fragestellungen erhebliche Schwierigkeiten. So bleiben die Ergebnisse mehr oder weniger an der Oberfläche, die Sinnhaftigkeit ist zweifelhaft und die Übertragung degradiert zu einer "Mystifizierung systemtheoretischer Aussagen für strategische Zwecke" (Stünzner, 1996, S. 13).

Als ein Grund für die Schwierigkeiten bei der Anwendung wird u.a. eine mangelhafte Auseinandersetzung mit erkenntnis- und wissenschaftstheoretischen Implikationen der neueren Systemtheorien gesehen. Hierauf soll daher im folgenden Kapitel näher eingegangen werden.

1.3 WISSENSCHAFTLICHES GRUNDVERSTÄNDNIS DER ARBEIT

Im Folgenden soll lediglich eine knappe Form des wissenschaftstheoretischen Grundverständnisses dargestellt werden. Eine tiefergehende Diskussion erfolgt in Kapitel 3 im Zusammenhang mit der Übertragbarkeit der *NST*, sowie in Kapitel 4 im Zusammenhang mit der empirischen Vorgehensweise.

Aus Sicht des **Kritischen Rationalismus** (Popper, 1998) ist der wissenschaftliche Gehalt, insbesondere die Aussagekraft der Systemtheorien sehr begrenzt. Maier (1998) weist auf die fehlende Möglichkeit einer deterministischen Prognose in den neueren Systemtheorien hin. Ein weiteres Problem erläutert Willke (1993, S. 139), indem er darauf hinweist, dass im systemischen Bezugsrahmen weder induktive noch deduktive Schlüsse möglich sind. Weder der Schluss von der Gesamtheit eines Systems auf seine Teile, noch der Schluss von Teilen auf die Gesamtheit ist möglich, aufgrund der schon von der **Gestaltpsychologie**² der 20'er Jahre propagierten Erkenntnis: Das Ganze ist mehr (bzw. anders) als die Summe seiner Teile. Nicht zuletzt daher ist die Anwendung der NST vor dem Hintergrund des oben erwähnten **Radikalen Konstruktivismus** zu verstehen.

Diesem folgend soll in dieser Arbeit das Wissenschaftsverständnis des **Neopragmatismus** als Bezugsrahmen für die *Viabilität*, also der Zuverlässigkeit des Transfers von NST auf das Untersuchungsobjekt verwendet werden. U.a. beeinflusst vom Pragmatismus eines William James, orientiert sich der Wahrheitsbegriff im Neopragmatismus an Kriterien wie Nützlichkeit, Wert und Erfolg (Störig, 1992, S. 576). Auf die drei sich daraus ableitenden Anforderungen an eine Theorie, die *syntaktische Richtigkeit*, die *semantische Fruchtbarkeit* sowie die *pragmatische Nützlichkeit* (Klink, 1997), wird in Kapitel 3 näher eingegangen.

² Prominente Vertreter der Gestaltpsychologie wie Max Wertheimer (1949 zitiert nach Beisel, 1996), Wolfgang Köhler (1929 zitiert nach Beisel, 1996), Kurt Koffka (1935 zitiert nach Beisel, 1996) oder auch Kurt Lewin (1963) können dabei als lange Zeit unbeachtete Vordenker einer systemischen Perspektive betrachtet werden.

1.4 AUFBAU DER ARBEIT

Zunächst soll in diesem Kapitel auf einer Metaebene die allgemeine Vorgehensweise in dieser Arbeit diskutiert werden. Hierbei wird im besonderen auf ihre **Relevanz für die Arbeits- und Organisationspsychologie** eingegangen, wodurch die Beschäftigung mit der Thematik im Rahmen einer psychologischen Diplomarbeit begründet wird. Anschließend wird dem Leser ein kurzer Überblick über den konkreten Argumentationsgang der Arbeit gegeben.

Das HRM als Untersuchungsgegenstand soll im weiteren Verlauf der Arbeit als ein soziales System charakterisiert werden (s. Kap. 2.2.3). Grundlegend wird von **zwei unterschiedlichen Denkrichtungen** im Bezug auf die Analyse sozialer Systeme ausgegangen. In der ersten Variante wird auf das Ganze vom Verhalten der Individuen geschlossen, während in der zweiten Variante das Ganze vom System her analysiert wird. Eine Vielzahl an Autoren innerhalb und außerhalb der Psychologie hat sich mit dieser grundlegenden Thematik auseinandergesetzt. So berichtet Peter Dachler (1984): "The social sciences have long struggled with this dialectic. While most theories of social systems have focused primarily on the individual level." (S. 133). Bungard (1993) weist auf "ein zentrales Problem [hin], zu dem die A.O.-Psychologie einen eigenen Standpunkt finden muß, die Frage ist, wie die Dimension des 'Sozialen' in ihre Erkenntnisse eingebaut werden soll, da eine Reduktion der Erklärung auf das 'Individuum' nur noch einen allgemeinpsychologisch gekennzeichneten Ansatz einer Psychologie über den Menschen in einer Organisation darstellen würde –" (S. 393). So sieht etwa Ulrich (1984a) in seinem systemorientierten Ansatz eine Erweiterung des "**mikrosozialen**" Konzeptes um die "**makrosoziale**" Dimension der Umwelt. Die beiden Psychologen Daniel Katz und Robert L. Kahn haben mit ihrem Buch "The Social Psychology of Organizations" das theoretische Fundament für ein *Macro-level HRM* (Ferris et al., 1999) gelegt, wie er in der vorliegenden Arbeit verfolgt wird:

We psychologists sometimes assume it is up to the other social sciences to describe and explain the social environment and identify its dimensions; then we, as psychologists, will try to account for the behavior of people in these social settings. This solution is a convenient one, but there are two basic difficulties with it. The social environment is not a parallel to the physical environment where we can turn to the physicists and chemists for the benefits of a more precise analysis. The social environment merely exists of other people and their