

**Essener Beiträge zur Personalforschung**

**Nr. 1 (2002)**

**Werner Nienhüser**

**Politisierende Ansätze zur Analyse des  
Personalmanagements: Neomarxistische und  
foucaultianische Perspektiven**

**ISSN 1432-6175**

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Personalwirtschaft  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Universität Essen  
Universitätsstraße 12  
45117 Essen

## **Gliederung**

1	Ziel und Vorgehensweise.....	1
2	Politische und/oder politisierende Ansätze? .....	2
3	Ansätze.....	3
3.1	Ansätze in der Tradition des Marxismus.....	3
3.1.1	Grundideen neomarxistischer Ansätze – am Beispiel des Arbeitspolitischen Ansatzes von Harry Braverman .....	3
3.1.2	Weiterentwicklungen in der „Labor Process Debate“.....	5
3.1.2.1	Kontrollformen und ihre Entstehungsbedingungen .....	6
3.1.2.2	Funktion des Personalmanagements .....	9
3.1.2.3	Rückkehr einer frühkapitalistischen Kontrollform? .....	10
3.1.3	Bewertung .....	11
3.2	Der Ansatz von Michel Foucault.....	12
3.2.1	Grundideen.....	12
3.2.2	Kontrollmechanismen (Disziplinarmacht) und ihre Entstehungsvoraussetzungen .....	13
3.2.3	Anwendungen – Übertragung des Ansatzes von Foucault auf das Personalmanagement .....	15
3.2.3.1	Grundsätzliche Logik der Anwendung .....	15
3.2.3.2	Anwendung des Ansatzes am Beispiel der Personalauswahl .....	16
3.2.4	Bewertung .....	18
4	Was leisten politisierende Ansätze für die Personallehre und -wissenschaft? .....	19

## **Zusammenfassung<sup>1</sup>**

In diesem Beitrag werden die Grundgedanken zweier politikorientierter und zugleich politisierender Ansätze zur Analyse des Personalmanagements skizziert und einer Bewertung unterzogen. Behandelt werden die (neo-)marxistische Perspektive und der Ansatz von Michel Foucault. Politisierende Ansätze beschreiben (und erklären zum Teil) Personalstrategien unter Rückgriff auf Kategorien wie Macht, Herrschaft, Interessen und Konflikte. Die Proponenten solcher Ansätze verfolgen zugleich eine kritische Absicht: Sie zeigen das Personalmanagement als Kontrollstrategie bzw. als ein Ensemble von Kontrolltechniken in den Händen der Kapitalbesitzer und des Managements. Diese „Enttarnung“ wird als erster Schritt zur Veränderung der Verhältnisse verstanden.

### **1 Ziel und Vorgehensweise**

Die Personalwissenschaft ist durch Theoriearmut gekennzeichnet. Diese Diagnose ist besonders in bezug auf die Erklärung von Personalstrategien zu stellen, das heißt, bei der Beantwortung der Frage nach den Ursachen umfassender personalpolitischer Handlungsmuster (vgl. zu dieser Diagnose den von Martin/Nienhüser 1998 herausgegebenen Band zu Theorien der Personalpolitik). Zwar finden sich in den letzten Jahren einige Beiträge, die Theoriefundierung einfordern und mögliche Theoriekandidaten überblicksartig vorstellen (z.B. Wright/McMahan 1992; McMahan/Virick/Wright 1999). Vernachlässigt werden dabei jedoch politikorientierte Theorien, die zugleich einen politisierenden, kritischen und auf Veränderung gerichteten Blick auf das Personalmanagement werfen (in McMahan/Virick/Wright 1999 findet sich lediglich ein sehr kurzer Absatz). Im folgenden werden zwei „kritische“ Ansätze skizziert, um der Vernachlässigung solcher Konzepte entgegenzuwirken. Dabei stellt sich die Frage, ob sich so komplexe und umfassende Perspektiven wie die marxistische bzw. neomarxistische und ein so „schillerndes“ Konzept wie das von Michel Foucault überhaupt in einem relativ kurzen Aufsatz angemessen darstellen lassen. Selbstverständlich kann nicht auf jede Facette, nicht auf jede Variante und schon gar nicht auf jeden Autor eingegangen werden, der einen Beitrag zu den Ansätzen geliefert hat. Ich nehme den Vorwurf bzw. die durchaus bestehende Gefahr der Übereinfachung in Kauf und entscheide mich für eine knappe, sich lediglich auf die Grundargumente konzentrierende Darstellung, um den Zugang zu den hier behandelten kritischen, bisher vernachlässigten Ansätzen zu erleichtern.

Ich gehe folgendermaßen vor: Zunächst wird geklärt, was überhaupt unter politisierenden bzw. politischen Ansätzen verstanden werden soll. Anschließend stelle ich als eine wichtige

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag ist eine erweiterte und überarbeitete Fassung des Aufsatzes „Politische Ansätze des Personalmanagements“, der voraussichtlich Ende 2002 erscheint in: Gaugler, E.; Oechsler, W.A.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart. Christina Becker, Albert Martin und Tanja Möhle danke ich für Anmerkungen und Diskussionen.

marxistische Perspektive den Ansatz von Harry Braverman dar und skizziere wesentliche Kritikpunkte und Weiterentwicklungen. Danach folgt eine zusammenfassende Darstellung der Grundgedanken des Ansatzes von Michel Foucault und der Anwendung dieser Perspektive auf das Personalmanagement anhand eines Beispiels. Der Beitrag schließt mit einer kurzen Bewertung der behandelten politisierenden Ansätze.

## 2 Politische und/oder politisierende Ansätze?

Politikorientierte Ansätze zur Analyse des Personalmanagements stellen Macht, zum Teil auch Interessen und Konflikte als theoretische Ideen bzw. Mechanismen in den Mittelpunkt. Mit Hilfe dieser Mechanismen sollen die Entstehung, die Veränderung und Persistenz von Gesellschaften, Organisationen und Institutionen erklärt bzw. beschrieben werden. Auch Personalstrategien und -praktiken als spezielle Aspekte von Organisationen sollten sich mittels derartiger theoretischer Kategorien erklären und beschreiben lassen.

Was ist mit Politik bzw. politisch gemeint? Politik ist „power in action“ (Jennings 1994: 6, ebenso Pfeffer 1981). Politisch ist demnach eine soziale Situation, in der Akteure ihre Interessen in bezug auf Machtverteilung, Machtausweitung und -erhaltung zu realisieren versuchen oder aber Macht nutzen, um ihre Interessen durchzusetzen (in Anlehnung an Weber 1985: 822). Politik und Machtausübung sind eng mit Konflikten verbunden: Konflikte entstehen insbesondere dann, wenn die Durchsetzung von Interessen auf Widerstand anderer Akteure stößt. Beide Seiten versuchen in solchen Fällen häufig Macht zu mobilisieren, um den Konflikt jeweils zu ihren Gunsten zu entscheiden. In politikorientierten Ansätzen wird angenommen, daß Interessengegensätze, Machtstrukturen, Machtdifferenzen und Konflikte auch die wesentlichen Ursachen betrieblicher Personalpolitik bzw.-strategien darstellen.

Eine Vielzahl von Konzepten könnte nach der oben skizzierten Abgrenzung prinzipiell als „politisch“ oder „politikorientiert“ bezeichnet werden: z.B. Ansätze, die auf verhandlungs- oder koalitionstheoretischen Überlegungen beruhen (vgl. stellvertretend Bacharach/Lawler 1980), mikropolitische Konzepte (z.B. Burns 1961; Bosetzky 1977; Crozier/Friedberg 1979; Küpper/Ortmann 1988; Neuberger 1995; Elsík 1998), ebenso Ansätze wie die Resource Dependence-Theorie (Aldrich/Pfeffer 1976; Hickson u.a. 1971; Pfeffer/Salancik 1978) oder das Machtkonfigurations-Konzept von Mintzberg (1983) (vgl. auch die Übersichten bei Türk 1989; Sandner 1990; Elsík 1998). Im folgenden wird jedoch eine dreifache Einschränkung vorgenommen: Erstens sollen lediglich solche Ansätze behandelt werden, die nicht nur politisch sind, sondern auch eine *politisierende* Intention verfolgen, die also auf eine *Kritik* (und damit auch: Veränderung) bestehender Strukturen, Prozesse und Praktiken abzielen. Zum zweiten werden ausschließlich solche Theorien bzw. Konzepte skizziert, die bereits auf personalwirtschaftliche Problembereiche Anwendung fanden. Ausgeklammert bleiben damit Ansätze, die zwar prinzipiell anwendbar wären, aber bisher noch nicht genutzt wurden. Und

drittens werden solche Konzepte herausgegriffen, die sich auf ein umfassenderes Erklärungs- bzw. Beschreibungsobjekt beziehen – auf Personalstrategien bzw. umfassende, stabile und langfristige Muster personalbezogener Praktiken (vgl. zum Strategieverständnis Mintzberg 1987).

### 3 Ansätze

Im folgenden werden Ansätze in der Tradition des Marxismus sowie die Foucaultsche Perspektive skizziert. Beiden Konzepten gemeinsam ist erstens eine gesellschaftstheoretische Fundierung – es geht ihnen also nicht nur um Mikropolitik, um Politik *in* Organisationen allein, sondern Personalmanagement wird als Element eines gesellschaftlichen, politischen Spannungsfeldes gesehen. Zweitens gehen beide Ansätze von der Annahme aus, dass Personalmanagement als Machtausübung und Kontrolle des Managements über die Arbeitskräfte anzusehen ist.

#### 3.1 Ansätze in der Tradition des Marxismus

In der Literatur finden sich eine ganze Reihe von marxistischen oder neomarxistischen Arbeiten, die sich auch mit dem Personalmanagement befassen. Neomarxistische Ansätze begreifen Organisationen und damit auch das Personalmanagement als „...herrschaftsadäquate Erzwingungsordnung im Dienste einer dominierenden Klasse“ (Türk 1989: 31). Sie zeichnen sich über diesen Punkt hinaus zum einen dadurch aus, daß die Analyse der Ursachen und der Ausgestaltung des Personalmanagements eingebunden ist in eine umfassendere Gesellschaftstheorie. Zum anderen ist die historische Sichtweise ein Merkmal marxistischer Ansätze: Es werden weniger die Unterschiede von Unternehmen zu Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt analysiert; vielmehr geht es um Veränderungen im Laufe größerer Zeiträume. Man nimmt an, daß sich im Wandel des Personalmanagements Entwicklungsstufen des Kapitalismus bzw. von Gesellschaftsformationen zeigen.

Im folgenden soll kein umfassender Überblick über marxistisch orientierte Arbeiten zum Phänomen des Personalmanagements gegeben werden. Vielmehr greife ich einen sehr einflußreichen Ansatz heraus und zeige hieran beispielhaft wesentliche Argumentationslinien.

##### 3.1.1 Grundideen neomarxistischer Ansätze – am Beispiel des Arbeitspolitischen Ansatzes von Harry Braverman

Besonders prominent geworden ist der Arbeitspolitische Ansatz von Harry Braverman durch sein 1974 erschienenes Buch „Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century“ (dt. 1977, vgl. im folgenden Braverman 1980). Das Buch hat eine breite

Diskussion hervorgerufen; Littler/Salaman (1982) sprechen sogar von einer regelrechten „Bravermania“.

Braverman geht von zwei *Grundproblemen* aus, denen Unternehmer gegenüberstehen und zu deren Lösung sie personalwirtschaftliche Strategien verfolgen und entsprechende Instrumente einsetzen: Erstens nimmt Braverman an, daß Unternehmer nicht nur das Problem der *Mehrwertzeugung*<sup>2</sup> zu lösen haben, sondern – was im Grunde selbstverständlich ist, aber zumindest in der personalwissenschaftlichen Diskussion kaum angesprochen wird – auch das Problem der *Mehrwertaneignung*. Das Mehrwertaneignungsproblem ist nicht trivial, sondern gravierend und eben nicht ohne weiteres lösbar: Mehrwert wird von den Arbeitern erzeugt, der Kapitalist will diesen Mehrwert möglichst vollständig und ohne Transaktionskosten, d.h. auch ohne Widerstand der Arbeiter, abschöpfen und für sich nutzen können. Deshalb bedarf es bestimmter Instrumente, die Widerstand nicht aufkommen lassen, begrenzen oder brechen. Zweitens unterstellt Braverman, daß dem Arbeitgeber mit dem Kauf der „Ware Arbeitskraft“ lediglich Arbeitsvermögen (das Potential) zur Verfügung steht, das aber noch in konkrete Arbeitsleistung transformiert werden muß. Man spricht deshalb auch von einem Transformationsproblem. In der Personalwissenschaft ist dieses Problem keineswegs unbekannt; in deren Sinn- und Interpretationsprovinz (Berger/Luckmann 1994) ist dann von Motivationsproblemen die Rede.

Zur Lösung beider Probleme – Unsicherheiten der Mehrwertaneignung und Notwendigkeit der Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung – setzen Arbeitgeber als Mittel Kontrollinstrumente ein (vgl. ähnlich Neuberger 1995: 227). Braverman meint, die *tayloristische Arbeitsorganisation* mit der damit verbundenen *Dequalifizierung* der Arbeiter erfülle diese Kontrollfunktion besser als andere Formen der Organisation von Arbeit. Dies bedeutet auch, daß sich nicht unbedingt solche Organisationsformen, Technologien und Personalstrategien durchsetzen, die im engeren Sinne ökonomisch effizient sind, sondern diejenigen, die am besten der Mehrwertaneignung dienen und das Transformationsproblem reduzieren, indem sie die Kontrolle der Kapitalistenklasse über die Produktionsmittel und die Arbeiter verbessern (s.a. Marglin 1974). Zumindest kann man – Braverman interpretierend – sagen, daß sich bei gleicher ökonomischer Effizienz diejenige Strategie durchsetzen wird, deren Herrschaftseffizienz höher ist.

Warum hat sich die tayloristische Arbeitsorganisation herausgebildet (vgl. auch Martin 2000: 214ff.); warum sind frühere Formen wie z.B. der Verlag, die Manufaktur und die Fabrik mit „selbständigen“ Arbeitskräften (subcontracting) durch eine tayloristische Organisationsform

---

<sup>2</sup> Mehrwert bezeichnet die kapitalisierte Mehrarbeit, das heißt, den Wert der Arbeitszeit, die über die gesellschaftlich notwendige hinausgeht (Marx 1980: 165; 532).

mit abhängig Beschäftigten abgelöst worden (vgl. hierzu auch Kieser 1982<sup>3</sup>)? Und warum ist das tayloristische System heute zwar keineswegs „ausgestorben“, aber doch wenigstens teilweise durch andere Formen abgelöst worden? Ich skizziere zunächst die Erklärung von Braverman. Die Entwicklung des Kapitalismus ist durch eine Ausdehnung der Märkte, durch verschärfte Konkurrenz, durch zunehmenden Einsatz von Technik und durch Unternehmenswachstum gekennzeichnet. Diese Entwicklung bewirkte zwar einerseits eine effizientere Mehrwertproduktion, andererseits kam jedoch die Organisation der Arbeit und die Kontrollform unter Anpassungsdruck: Es vergrößerten sich mit zunehmendem Unternehmenswachstum gleichzeitig die Transformations- und Aneignungsprobleme, die nun nicht mehr mittels persönlicher Überwachung durch einzelne Kapitalisten zu lösen waren. Daher setzten die Kapitalisten lt. Braverman zum einen ein Management ein, das im Auftrag der Eigentümer die Kontrolle der Arbeit bzw. der Arbeiter übernahm. Zudem wurden die früher meist „selbständig“ beschäftigten Arbeitskräfte (die Arbeiter waren sozusagen Unternehmer, die nur ihre eigene Arbeitskraft auf dem Markt anboten) über Arbeitsverträge in die Organisation integriert, d.h. man unterwarf sie stärkerer hierarchischer Kontrolle und nutzte weniger das Preis- bzw. Marktsystem als Steuerungsinstrument. Gleichzeitig wurde im Zuge der Taylorisierung und Technisierung der Arbeitsprozesse das früher auch bei den Arbeitern vorhandene Planungs- und Steuerungswissen von den Arbeitskräften „abgelöst“ und auf die Arbeitsvorbereitung übertragen. Insgesamt kam es damit zu einer stärkeren hierarchischen Kontrolle und zu einer Dequalifizierung der Arbeitskräfte, damit auch zu einem Machtverlust auf Seiten der Arbeitnehmer und zu einem Machtgewinn bei den Arbeitgebern. Insgesamt diente die Taylorisierung der Herrschaft des Kapitals über den Arbeitsprozeß. Dieses Bild des „Fortschritts“ im Kapitalismus wurde und wird jedoch von vielen Autoren, von denen ein nicht geringer Teil durchaus eine marxistische Perspektive einnimmt, kritisiert und auch weiterentwickelt.

### 3.1.2 Weiterentwicklungen in der „Labor Process Debate“

Die Auseinandersetzung mit dem Konzept von Braverman ist selbst so prominent und umfassend geworden, daß sie mit einem eigenen Begriff: „Labor Process Debate“ gekennzeichnet wird (vgl. dazu stellvertretend Friedman 1977; Edwards 1981; zusammenfassend Thompson 1983; Hildebrandt/Seltz 1987; Neuberger 1995: 226ff.; Martin 2001: 212ff.). Die Kritiker wenden gegen Bravermans arbeitspolitischen Ansatz vor allem ein, daß seine Vorstellung der Kontrolle der Arbeiter durch das Management zu einfach sei (vgl. auch Neuberger 1995: 229ff.): Bravermans Darstellung erweckt den Eindruck, als sei die tayloristische Kontrolle über die Arbeiter perfekt gelungen. Dies ist aber keineswegs der Fall: Es gab und gibt durch-

---

<sup>3</sup> Kieser (1982) behandelt in einem meines Wissens unveröffentlichten Arbeitspapier unter der Überschrift „Die Geschichte als Maximierer der Herrschaft – der Ansatz der Neuen Linken“ neomarxistische Erklärungen des Wandels von Organisationsstrukturen. Dabei geht er zum Teil auch auf Aspekte des Personalmanagements ein (z.B. auf das Lohnsystem oder auf den Arbeitsvertrag).

aus Widerstand der Arbeiter, sowohl individuell (z.B. Sabotage, vgl. hierzu auch Hoffmann 1981), als auch kollektiv (z.B. Streiks). Darüber hinaus ignoriert Braverman das Faktum der Kooperation zwischen Arbeitern und Management. Der Annahme eines grundsätzlichen Konfliktes zwischen Kapital und Arbeit steht nicht entgegen, daß im täglichen Arbeitsprozeß durchaus ein „Einverständnishandeln“ (Weber 1985: 190) zu beobachten ist (vgl. zu dieser Kritik insb. Burawoy 1979). Bravermans Ansatz bleibt damit letztlich undialektisch: Er blendet nicht nur das komplexe Zusammenspiel von Kontrolle, Widerstand und Kooperation aus, sondern ignoriert auch das wechselseitige Verhältnis zwischen Dequalifizierung und Entmündigung der Arbeitskräfte auf der einen Seite und der gleichzeitigen Unverzichtbarkeit des Einfallstreichtums und der Flexibilitätsbereitschaft der Arbeitskräfte auf der anderen Seite. Und schließlich lassen sich auch empirische Veränderungen nicht mehr mit der Dequalifizierungsthese von Braverman vereinbaren: Wenigstens in Teilbereichen beobachten wir eine Requalifizierung und Höherqualifizierung (vgl. z.B. Kern/Schumann 1984), wir sehen auch, daß selbst solche Technologien, die prinzipiell Taylorisierung und Dequalifizierung zuließen (wie insb. die Informationstechnologien), zum Teil so eingesetzt werden, daß umfassendere Arbeitsaufgaben mit höheren Qualifikationsanforderungen an die Arbeitskräfte entstehen (vgl. z.B. Dirrheimer/Hartmann/Sorge 1983).

Diese Kritikpunkte wurden aufgegriffen bei der Entwicklung von differenzierteren Kontrolltypologien, die den Widerstand und auch die mögliche Kooperation der Arbeiter ebenso berücksichtigen wie die für das Management unter Umständen negativen Folgen einer zu weitgehenden tayloristischen Kontrolle. Mit Hilfe solcher Kontrolltypologien sollten sich m.E. auch Personalstrategien beschreiben und unter Heranziehung weiterer theoretischer Überlegungen erklären lassen.

### *3.1.2.1 Kontrollformen und ihre Entstehungsbedingungen*

Häufig findet man in der Literatur eine auf Edwards (1981<sup>4</sup>; vgl. im Überblick auch Krell 1996: 28f.) zurückgehende Unterscheidung zwischen einfacher, technischer und bürokratischer Kontrolle: (1) *Einfache Kontrolle* beruht auf persönlicher Überwachung, Sanktionierung und Beeinflussung durch den unmittelbaren Vorgesetzten. (2) *Technische Kontrolle* wird ausgeübt durch eine technische Festlegung des Arbeitsprozesses, etwa in Form von Fließbandarbeit, bei der z.B. eine „unerlaubte“ Unterbrechung der Arbeitstätigkeit sofort zu sichtbaren Störungen führt, aber auch durch eine Protokollierung aller Tätigkeiten an computergestützten Arbeitsgeräten. (3) Bei der *Bürokratischen Kontrolle* wird das Verhalten kanalisiert durch

---

<sup>4</sup> Edwards ist ein Vertreter der sog. „Radikalen Theorie der Unternehmung“. Diese Theorierichtung basiert ebenfalls auf marxistischem Gedankengut. Sie versteht sich als Gegengewicht zur neoklassischen Theorie (Sesselmeier/Blauermel 1990: 166ff.). Ihr wesentlicher Unterschied zu den oben skizzierten, meist von Soziologen vertretenen Ansätzen besteht darin, daß die Radikale Theorie der Unternehmung stärker an die ökonomische Theoriediskussion anschließt. Ansonsten sind die Argumente sehr ähnlich. Eine gesonderte Darstellung ist deshalb hier verzichtbar.



(meist schriftliche) Regeln, z.B. durch Unternehmensleitlinien, durch festgelegte Regeln zur Personalauswahl, zur Arbeits- und Leistungsbewertung usw. Im Laufe der Labor Process Debate hat sich gezeigt, daß es sinnvoll ist, diese drei auf direkter Kontrolle beruhenden Formen um eine vierte, eher indirekt wirkende, zu ergänzen: um die (4) *Strategie der „verantwortlichen Autonomie“* (Friedman 1987: 100ff.). Im Gegensatz zu den ersten drei Formen wird hier die Autonomie der Arbeitskräfte am Arbeitsplatz nicht reduziert, sondern verstärkt und genutzt. Das Management überträgt den Arbeitnehmern Verantwortung für einen bestimmten Aufgabenbereich, vergrößert deren Handlungsspielräume, stärkt die Loyalität gegenüber dem Unternehmen durch Sozialleistungen usw. Man setzt auf normative Einbindung statt ausschließlich auf Zwang oder materielle Anreize, so daß die Arbeitskräfte wollen, was sie sollen. Marxistische Ansätze sehen diese Strategie keineswegs als „Fortschritt“, sondern eher als eine besonders „raffinierte“ Lösung für zunehmende Transformations- und Aneignungsprobleme.

Welche Kontrollstrategie zum Tragen kommt, hängt vom Kontrollbedarf ab, der wiederum vor allem mit den technischen Bedingungen der Produktion und der politischen Organisation der Arbeitskräfte variiert. Zudem lösen Kontrollstrategien die Kontrollprobleme keineswegs vollständig, vielmehr werfen sie neue Widersprüche auf. Diese Dialektik wird von Edwards (1981) recht anschaulich geschildert, ich skizziere im folgenden seine Darstellung der historischen Entwicklung.

Betrachten wir zunächst den *Übergang von der persönlichen zur technischen Kontrolle*. Im 19. Jahrhundert prägen im Vergleich zu heute sehr kleine Unternehmen das Bild. Die Unternehmensgründer und ggf. deren Familienmitglieder arbeiten in der Regel im Betrieb mit. Die kleinen Betriebsgrößen ermöglichen eine direkte, persönliche Überwachung der Arbeiter und der Erbringung der Arbeitsleistung. Die Arbeiter sind dem Unternehmer meist persönlich bekannt; dies verwischt auch die Klassenunterschiede (Edwards 1981: 37) Mit zunehmender Unternehmensgröße wird persönliche Kontrolle jedoch immer schwieriger. Die voranschreitende Technisierung und Arbeitsteilung ermöglicht nun auch eine wenigstens partielle Substitution der weniger funktionalen persönlichen durch die technische Kontrolle. Die Mittel, die technische Kontrolle ermöglichen – Arbeitsteilung, Überwachung und Handlungsstrukturierung durch technische Anlagen usw. – lösen aber neue Widersprüche aus; sie bergen gleichsam „Gefahren“ in sich, und zwar in Form zunehmender Macht der Arbeitskräfte: Arbeiter können z.B. durch Sabotage oder Streiks technische Anlagen lahmzulegen und damit viel weitreichendere Folgen erzielen als im Kontext früherer Produktions- und Organisationsstrukturen: Wegen des Ineinandergreifens der technischen Abläufe reicht es häufig aus, nur einen kleinen, aber für das Funktionieren des gesamten Herstellungsprozesses zentralen Teil der Produktion arbeitsunfähig zu machen, um eine komplette Fabrik zum Stillstand zu bringen. Außerdem fördert die zunehmende Arbeitsteilung die Herausbildung des „Fabrikarbeiters“ mit stark homogenen Interessen, und dies wiederum ermöglicht mächtigere, größere ge-

werkschaftliche Organisationen: Während sich die Arbeitskräfte in früheren Phasen des Kapitalismus eher in Berufsverbänden organisierten, die sich auf handwerkliche Produktionsformen hin orientierten und jeweils relativ spezifische Interessen verfolgten, bildete sich im Zuge der Industrialisierung und Technisierung eine Masse von gering qualifizierten, sehr ähnlichen und schlechten Arbeitsbedingungen unterworfenen Produktionsarbeitern heraus. Erst dieser Typus des „Fabrikarbeiters“ bildete die Basis für eine relativ homogene Interessenvertretende gewerkschaftliche Massenorganisation (Müller-Jentsch 1997). Wir sehen spätestens an dieser Stelle, daß marxistische Ansätze davon ausgehen, daß veränderte Produktionsbedingungen auch die gesellschaftlichen Verhältnisse verändern. Die Argumentation beschränkt sich nicht nur auf die Betriebsebene, sondern bezieht umfassendere Prozesse und Strukturen und das Wechselspiel zwischen betrieblicher und gesellschaftlicher Ebene mit ein. So führt das „Problem“<sup>5</sup> der zunehmenden Organisierung der Arbeitskräfte zu „Lösungen“ auf der Ebene des Gesellschaftssystems: Reformistische Strömungen in den Gewerkschaften werden durch eine vermehrte Einbindung in die staatliche Willensbildung, durch den Ausbau staatlicher (aber auch betrieblicher) Sozialpolitik und durch die Ausweitung der gesetzlichen Mitbestimmung gestärkt, das Kernargument systemkritischer Kräfte – die These der prinzipiellen Nichtreformierbarkeit des Kapitalismus – wird durch derartige Reformen geschwächt. Gleichzeitig wirken solche gesellschaftlich-politischen Veränderungen auf die Betriebsebene zurück: die gesetzliche Mitbestimmung, z.B. das Betriebsverfassungsgesetz, verändert auch die Personalarbeit.

Kommen wir nun zu dem *Übergang von der technischen zur bürokratischen Kontrolle*, deren Widersprüchen und den neuerlichen Versuchen zur Handhabung dieser Widersprüche. Wenn technische Kontrolle zunehmend Probleme aufwirft, dann ist es wahrscheinlich, daß entstehende Kontroll-Lücken durch eine stärkere bürokratische Kontrolle geschlossen werden: durch schriftliche Festlegung genauer Arbeitsabläufe, etwa durch Pausenregelungen, Regelungen über Anreizsysteme etc. Diese bürokratische Kontrolle ist historisch auch mit einem stärkeren Einfluß der Gewerkschaften und stärkerer rechtlicher Regulierung (z.B. durch Kündigungsschutz- und Mitbestimmungsgesetze) verbunden und führt letztlich zu längerfristigen Beschäftigungsverhältnissen. Die bürokratischen Regelungen können weder einseitig durch den Arbeitgeber festgelegt noch ohne weiteres verändert werden, und langfristige Beschäftigungsverhältnisse lassen sich nicht ohne negative Folgen für die Loyalität der Arbeitskräfte auflösen. Diese aus Aushandlungsprozessen resultierende Fixierung ruft eine Reihe von Problemen für das Management hervor: Die Anpassung an dynamische Märkte wird schwieriger, weil weder der Beschäftigungsstand noch die Löhne kurzfristig abgesenkt werden können; konjunkturelle Einbrüche lassen sich nicht mehr ohne weiteres abfangen. Edwards spricht von einer „...Tendenz der Löhne, zu quasi-fixen Kosten zu werden...“ (1981: 170). Welche Aus-

---

<sup>5</sup> Organisierung ist aus Sicht des Kapitals ein Problem, aus der Perspektive der Arbeiter ein Lösungsversuch.

wege hat nun das Management? Laut Edwards (1981: 171ff.) können Auslandsinvestitionen getätigt werden, um einem (allerdings meines Erachtens immer kleiner werdenden) Kern von inländischen Arbeitskräften nach wie vor sichere Arbeitsbedingungen bieten zu können, und zugleich über eine Peripherie flexibler ausländischer Arbeitskräfte (mit variablen Löhnen und geringer Beschäftigungssicherheit) zu verfügen. Eine ähnliche Segmentierung ermöglicht die Vergabe von Aufträgen an kleine Zuliefererfirmen, denen man im Fall einer Rezession die Verträge kündigt, „was einer indirekten Entlassung von Arbeitskräften gleichkommt“ (Edwards 1981: 171). Gleichwohl können besonders bei länger anhaltenden Rezessionsphasen die Widersprüche zwischen dem Versprechen von Arbeitsplatzsicherheit auf der einen und der Realität von Entlassungen auf der anderen Seite nicht vollständig durch die genannten Möglichkeiten aufgelöst werden. „... bürokratische Kontrolle [ist] nur dann widerspruchs- und konfliktfrei, wenn der Kapitalismus selbst keine Krisen durchmacht“ (Edwards 1981: 173). Nun ist der Kapitalismus aber durch Krisen gekennzeichnet.

Durch die Probleme, die die bürokratische Kontrolle für das Management aufwirft, kommen die Vorzüge der *Strategie der verantwortlichen Autonomie* zum Tragen. Dabei verlassen wir nun die Typologie von Edwards (1981) und gehen auf die Erweiterungen anderer Autoren (z.B. Friedman 1977) ein. Während bürokratische Kontrolle mit Kollektivvereinbarungen und betriebs- bzw. unternehmensweiter, zum Teil sogar gesetzlich geregelter Mitbestimmung einhergeht, setzt die Strategie der verantwortlichen Autonomie auf die Ebene der Arbeitsplätze und individueller Regulierung. Das Management gewährt (einem Teil der Belegschaften) größere Handlungsspielräume und individuelle Mitsprachemöglichkeiten und fördert damit die Bereitschaft der Arbeitskräfte, auf kollektive Interessenwahrnehmung, auf gesetzlich garantierte Mitbestimmung und Schutzgesetze sowie auf in Flächentarifverträgen festgeschriebene Leistungen usw. zu verzichten. Ein solcher Verzicht bedeutet für das Management zum einen die Chance, in Rezessionsphasen den Beschäftigungsstand bzw. die Löhne flexibel nach unten anpassen zu können, da sich Individualvereinbarungen leichter lösen lassen. Zum anderen schwächt eine stärkere Regulierung auf Individualebene die Gewerkschaften, da deren Notwendigkeit zumindest in ökonomisch günstigen Phasen von vielen Arbeitskräften nicht mehr gesehen wird.

### 3.1.2.2 *Funktion des Personalmanagements*

Wie ist nun aus marxistischer, durch die Labor Process Debate aufgeklärter Perspektive die Rolle des Personalmanagements zu interpretieren? Betrachtet man nur die zuletzt genannte Strategie der verantwortlichen Autonomie, dann ist offensichtlich, daß diese auch Konsequenzen für die Personalarbeit hat: Mit zunehmender Komplexität des Marktanpassungs-, Transformations- und Kontrollproblems differenziert sich auch das Personalwesen durch die Anwendung „raffinierterer“, weniger direkte Kontrolle verwendender und stärker individualisierter und auf die Eigenmotivation der Arbeitnehmer setzender Instrumente aus. Genereller

kann man sagen, daß sich Personalmanagement sich gerade im Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Autonomie der Arbeitskräfte abspielt: Einerseits entwickelt es Kontrolltechniken in Form von Informations-, Selektions- und Sanktionssystemen und wendet diese an. Andererseits trägt es dafür Sorge, daß die Anwendung derartiger Techniken nicht dazu führt, daß die – bei Marktdynamik unverzichtbare – Initiative der Mitarbeiter versiegt oder sich gar Widerstand regt. Das Personalmanagement hat die Aufgabe, dysfunktionale Folgen zu reduzieren bzw. abzumildern: einerseits die unerwünschten Folgen direkter Kontrolle in Form von Desinteresse, Entfremdung, Unzufriedenheit und Widerstand, andererseits aber auch die ebenfalls aus Kapitalsicht unerwünschten Nebenwirkungen einer Strategie der „verantwortlichen Autonomie“, die die Macht der Arbeitskräfte stärkt, indem diese Wissen akkumulieren und zunehmend befähigt werden, den Produktionsprozeß zu kontrollieren. Zu den Aufgaben des Personalmanagements gehört es deshalb nicht zuletzt auch, die Funktion der Kontrollinstrumente zu beschönigen, sie als effizienzsteigernd, also als arbeitsplatzsichernd, für „Lohngerechtigkeit“ sorgend etc. darzustellen – und damit den Beschäftigten zu suggerieren, diese Techniken seien unvermeidbar, alternativenlos und im Interesse der Arbeitskräfte (Pfeffer 1981; Legge 1995).

### *3.1.2.3 Rückkehr einer frühkapitalistischen Kontrollform?*

Interessanterweise gewinnt in den letzten Jahren ein Kontrolltyp an Bedeutung, der weniger auf in der Unternehmensorganisation direkt verankerte Überwachung und Einbindung durch den Arbeitsvertrag setzt, sondern vielmehr auf das vor- oder frühkapitalistische Prinzip des unregulierten Arbeitsmarktes und des „Arbeitskraftunternehmers“ (Voß/Pongratz 1998) zurückgreift: Arbeitskräfte werden nicht mehr per Arbeitsvertrag in die Unternehmung integriert, sondern bieten die Ware Arbeitskraft wie Selbständige auf dem Arbeitsmarkt an; bei Bedarf kaufen Unternehmen ihre Leistung und bezahlen auch nur für das jeweilige Werk. Die „neuen Selbständigen“ und „freien Mitarbeiter“ sind typische Beispiele für diese stärker marktliche Steuerungsform. Auch Leiharbeit (Arbeitnehmerüberlassung) stellt eine Abkehr vom Prinzip strikter organisationaler Einbindung und Kontrolle dar und bedeutet eine stärkere Nutzung des Marktes. Diese Entwicklung läßt sich m.E. – die marxistische Perspektive verlassend zugunsten einer stärker auf die Individuen und ihre Wert-Wissens-Systeme zentrierten Sicht – so interpretieren: Während in der Anfangsphase des Kapitalismus organisationale Kontrollformen für Mehrwertproduktion und insb. Mehrwertaneignung effizienter als der Markt waren, haben heute die Arbeitskräfte Fremdwänge weitgehend verinnerlicht; sie sind „zivilisiert“ worden (Elias 1978). Für den Kapitalismus funktionale Tugenden sind institutionalisiert, sie werden nicht mehr in Frage gestellt. Allerdings kommen hier neue Aufgaben auf das Personalmanagement zu, denn deren Bedeutung und Rolle machte sich bisher an der arbeitsvertraglich regulierten Subsumtion der Arbeitskräfte unter die Einzelunternehmung fest (vgl. zu solchen neuen Aufgaben Martin/Nienhüser 2002).

### 3.1.3 Bewertung

Zwar sind in der Labor Process Debate eine Reihe von Problemen eher traditioneller marxistischer Ansätze ausgeräumt worden. Gleichwohl gibt es aus meiner Sicht noch einige gravierende negative Punkte:

(1) Die Effizienzannahmen sind zu eng; die Rationalitätsprämissen zu weitgehend.<sup>6</sup> Es wird angenommen, daß das Management zutreffend erkennt, welche Personalmanagementpraktiken oder -strategien machtausweitend und -erhaltend sind und diese deshalb einsetzt. Befunde und Theorien des soziologischen Institutionalismus zeichnen jedoch ein anderes, realistischeres Bild des Managements: Unternehmen implementieren bestimmte Personalpraktiken weniger wegen ihres Beitrages zu Realisierung ökonomischer oder machbezogener Ziele, sondern vielmehr deswegen, weil spezifische Praktiken bzw. Instrumente als „modern“ gelten (Baron/Dobbin/Jennings 1986; Walgenbach 1998). Zudem wird zu Recht von beschränkter Rationalität ausgegangen und bezweifelt, daß das Management immer die Situation richtig einzuschätzen und die zweckrationalen Mittel auszuwählen in der Lage ist. Die These beschränkter Rationalität läßt sich sowohl durch Rückgriff auf überzeugende theoretische Überlegungen (Simon 1979; Taylor 1975) als auch durch empirische Befunde (z.B. March/Olsen 1976; Nutt 1984) stützen.

(2) Die Annahmen über Interessen und Konflikte sind zu einfach. Es wird unterstellt, daß die Interessengegensätze zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite (zwischen Kapital und Arbeit) stärker sind als diejenigen innerhalb der beiden Gruppen. Ignoriert wird dabei – zu Unrecht – das Eigeninteresse von Akteuren innerhalb der Unternehmen: Manager sind keine perfekten Agenten des Eigentümers; sie verfolgen ihre eigenen, den Kapitalverwertungsinteressen der Eigentümer möglicherweise zuwiderlaufende Ziele (Jennings 1994: 6). Diesen Aspekt der Eigeninteressen und Interesseninhomogenität heben ganz unterschiedliche Ansätze wie die mikropolitische Perspektive (siehe über die oben bereits genannte Literatur hinaus auch Küpper/Felsch 2000; Bogumil/Schmid 2001) und die Prinzipal-Agenten-Theorie gleichermaßen hervor.

(3) Ein Vorzug der in marxistischer Tradition stehenden Ansätze besteht darin, daß im Gegensatz zu vielen anderen Perspektiven richtigerweise einbezogen wird, daß Personalstrategien nicht im sozialen Vakuum entstanden sind, sondern eng mit grundsätzlichen, langfristigen Veränderungen der Produktions- und Eigentumsverhältnisse zusammenhängen. Diese Perspektive wirft aber gleichzeitig ein Problem auf: Sie verführt dazu, kurzfristige Veränderungen und die Unterschiede, die z.B. innerhalb des Kapitalismus von Unternehmen zu Unternehmen bestehen, aus dem Blick zu verlieren. Zumindest können wir mit Hilfe marxistischer

---

<sup>6</sup> Vgl. zu dieser Kritik ähnlich auch Türk 1995: 31ff., er bezieht sich dabei auf die aktuelle Interpretation des Marxschen Subsumtionsmodells durch die Industrie- und Betriebssoziologie.

Ansätze nicht ohne weiteres erklären, warum zu einem gegebenen Zeitpunkt Unterschiede im Personalmanagement zwischen zwei Unternehmen bestehen.

(4) Weiterhin bleibt erklärungsbedürftig, warum die Strategie der verantwortlichen Autonomie keine massiven Herrschaftsprobleme aufwirft bzw. warum letztlich die Arbeitnehmer die partiell durch neue Arbeitsformen (etwa durch Gruppenarbeit) zunehmenden Freiheitsgrade nicht gegen die Unternehmensleitung ausnutzen, ihre Produktivität reduzieren, sich der Aneignung des Mehrwertes widersetzen usw. Wird hier Fremdkontrolle möglicherweise gar nicht reduziert? Oder wird Fremdkontrolle substituiert durch Verinnerlichung der Fremdkontrolle, durch eine Art fremdinduzierte, auf die Kapitalverwertungsziele hin ausgerichtete Selbstkontrolle? Zur Klärung solcher Fragen liefert der folgende Ansatz Antworten.

### 3.2 Der Ansatz von Michel Foucault

Die Grundgedanken des französischen Philosophen und Sozialhistorikers Michel Foucault werden seit einiger Zeit nicht nur in der Organisationsforschung (vgl. z.B. den Sammelband von McKinlay/Starkey 1998), sondern auch in der Personalwissenschaft rezipiert (vgl. z.B. Ortmann 1984; Neuberger 1997; Townley 1993; 1994; Laske/Weiskopf 1996). Vor allem nimmt man auf sein 1975 erschienenes Werk „Überwachen und Strafen“ (Foucault 1995) Bezug, das den Wandel von Machttechniken hin zu ihrer modernen Form, der „Disziplinarmacht“, beschreibt. Auch hier liegt kein Ansatz vor, der sich direkt bzw. ausschließlich auf die Erklärung von Phänomenen des Personalmanagements bezieht, gleichwohl lassen sich seine Grundgedanken für die Analyse von Personalstrategien nutzen.

#### 3.2.1 Grundideen

Stärker noch als bei den oben skizzierten Ansätzen steht bei Foucault Macht (und untrennbar damit verbunden: Wissen) im Mittelpunkt: „Macht ... avanciert zum Universalschlüssel für alle gesellschaftlichen und geistigen Phänomene“ (Breuer 1987: 324; s.a. Kögler 1994). Foucault geht es darum, die nahezu unsichtbare, in kleinsten Techniken verborgene Macht herauszuarbeiten und zu zeigen, wie bestimmte Praktiken den Menschen formen (Marsden 1993: 110). Der Machtbegriff bleibt bei Foucault sehr allgemein, er versteht hierunter „Verhältnisse zwischen ‚Partnern‘..., ein Ensemble von Handlungen, die sich gegenseitig hervorrufen und beantworten“ (Foucault 1999: 188). Eine sich erst seit dem achtzehnten Jahrhundert herausbildende Form der Macht ist die *Disziplinarmacht* (Foucault spricht auch von Disziplin oder Disziplinen): „Die Disziplin ist im Grunde der Machtmechanismus, durch den es uns gelingt, im sozialen Körper auch die winzigsten Elemente zu kontrollieren, durch die es uns gelingt, auch die sozialen Atome zu erreichen, das heißt auch die Individuen: Individualisierungstechniken der Macht. Wie jemanden überwachen, sein Verhalten kontrollieren, sein Betragen, seine Anlagen, wie seine Leistung steigern, seine Fähigkeiten vervielfältigen, ihn dorthin stellen, wo er nützlicher ist. Das ist, meiner Meinung nach, die Disziplin“ (Foucault

1999: 182). In diesem Zitat ist von Personalwirtschaft nicht die Rede. Aber die Formulierungen machen bereits deutlich, daß es naheliegt, die Foucaultsche Perspektive für eine Analyse personalwirtschaftlicher Instrumente und Praktiken zu nutzen: Schließlich gehören Verhaltenskontrolle, Leistungssteigerung, Entwicklung von Fähigkeiten und adäquater Personaleinsatz zu den Lerngebieten des Personalmanagements.

Foucault fragt nicht: Was ist Macht, wer hat Macht, woher kommt Macht?, sondern: *Wie* wird Macht ausgeübt? Foucault analysiert Macht quasi von unten, von den kleinsten Praktiken her, und nicht fixiert auf die Zentren der Macht. Macht wird nicht als direkt beabsichtigtes Ergebnis des Handelns gesellschaftlich zentraler Akteure oder herrschender Klassen begriffen, sondern als sehr viel umfassender gedacht. Foucault ist der Ansicht, Disziplinarmacht durchziehe und umspanne netzartig alle sozialen Beziehungen und die gesamte Gesellschaft (Breuer 1987: 321). Foucault reduziert Macht nicht auf Unterdrückungstechnologien, vielmehr hebt er ihren produktiven Charakter hervor: Moderne Macht produziert Individuen, sie kanalisiert und schafft gleichzeitig Räume für den Eigensinn der Menschen (Breuer 1987: 321), die Voraussetzung sind für jede moderne Produktionsform, denn die Menschen sind selbst an ihrer eigenen Unterwerfung beteiligt, indem sie Fremdzwänge verinnerlichen, die daraus resultierenden Selbstzwänge nicht wahrnehmen und nicht mehr mit Passivität, Reaktanz oder gar Widerstand reagieren. Produktiv ist Macht auch insofern, als daß sie Wissen produziert. So schaffen z.B. Personalauswahltechniken Wissen über Menschen, das selbst wieder disziplinierend wirkt.

### 3.2.2 Kontrollmechanismen (Disziplinarmacht) und ihre Entstehungsvoraussetzungen

Die Kontrollmechanismen haben das Ziel, Wissen und damit „Ordnung“ zu schaffen. Ihre Vereinigung finden sie im *Panoptismus*. Hier verbinden sich die Disziplinartechniken und verstärken sich gegenseitig in ihrer Wirkung. Nach Foucault verkörpert sich Disziplinarmacht in Armeen, Schulen, Klöstern und Fabriken (vgl. auch Treiber/Steinert 1980), vor allem aber – sozusagen idealtypisch, in reiner Form – im Gefängnis. Das Gefängnis bildet ein panoptisches System, das es den Kontrolleuren ermöglicht, die Insassen zu sehen, ohne selbst gesehen zu werden. Hiermit wird „...das automatische Funktionieren der Macht sichergestellt“ (Foucault 1995: 258), denn durch die permanente Möglichkeit des Gesehenwerdens muß der Kontrolleur seine Kontrolle gar nicht mehr ausüben; die Insassen vergegenwärtigen die andauernde Kontrollmöglichkeit und verhalten sich danach.

Im wesentlichen beruhen die sich im panoptischen Modell kumulierenden Disziplinartechniken, die sich auch in Unternehmen finden, auf folgenden Prinzipien<sup>7</sup> oder Mechanismen (vgl. zu etwas anderen Unterteilungen Neuberger 1997; Townley 1994; Fink-Eitel 1997).

---

<sup>7</sup> Sieht man einmal von den zum Teil sprachlich eigenwilligen Formulierungen ab, ähneln diese Prinzipien wohl nicht zufällig denjenigen des Taylorismus (vgl. Taylor 1917), ebenso denen der mechanistischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre (z.B. Kosiol 1962).

*Teilung in räumlicher und zeitlicher Hinsicht.* Mit räumlicher Teilung meint Foucault (1995: 181ff.) die "bauliche Abschließung eines Ortes von allen anderen Orten", z.B. durch eine Zelle im Kloster; aber auch durch die Ordnung eines Industriebetriebes in Form der Zuweisung von Personen zu bestimmten Funktionsstellen. In zeitlicher Hinsicht wird Zeit „geteilt“, genau geplant und strukturiert, etwa in Form des streng normierten Tagesablaufes in Klöstern, Armeen, aber auch in Unternehmen.

*Abstimmung zwischen Person, Fähigkeiten und Objekt.* Foucault (1995: 195) spricht zum einen von "Zusammenschaltung von Körper und Geste" und meint damit die Verbesserung bestimmter Fähigkeiten durch ständiges Üben (Beispiel: "Schönschreiben"). Zum anderen nennt er die "Zusammenschaltung von Körper und Objekt" (Foucault 1995: 196), z.B. die Abstimmung der Verhaltensweisen und Fähigkeiten auf die Bedienung einer Maschine.

*Hierarchische Kontrolle, Bewertung und Sanktionierung.* Foucault spricht plakativ-schaurig von den „Mitteln der guten Abrichtung“ (1995: 220). Ein wesentliches Element bildet die hierarchische Überwachung durch das panoptische System, durch den "zwingenden Blick" (Foucault 1995: 221, siehe zur Anwendung auf Personalinformationssysteme Ortman 1984). Aber nicht nur Überwachung allein kanalisiert Verhalten: Anhand von Bewertungssystemen werden Personen eingeteilt, z.B. in die Kategorien „gut/schlecht“ oder auch in differenziertere Rangordnungen. Den Bewertungen sind Belohnungen und Bestrafungen zugeordnet: Foucault (1995: 229) spricht von „Subjustiz“, die das Verhalten sanktioniert und normiert. Vervollständigt wird dieses Ensemble von Disziplinartechniken durch die „Prüfung“: Foucault (1995: 238ff.) zählt hierzu ärztliche Visiten in Krankenhäusern ebenso wie Überprüfungen von Arbeitskräften, Prüfungen in Schulen oder auch Inspektionen in der Armee.

*Erfassung, Beschreibung, Klassifizierung – Verbindung von Wissen und Macht.* Eine wesentliche Voraussetzung der räumlichen und zeitlichen Zerlegung und Neuordnung bildet genaues Wissen über Abläufe, über Menschen und Strukturen. Hier zeigt sich die untrennbare Verbindung von Wissen und Macht: Einerseits schafft Wissen die Voraussetzungen für die Ausübung struktureller Macht, andererseits fördert strukturelle Macht, etwa in Form einer Funktions- und Rangordnung, die Gewinnung von Wissen durch eine bessere Überwachung.

Warum hat sich die Disziplinarmacht in der modernen Gesellschaft entwickelt? Foucault sieht die Ursachen der Verbreitung der Disziplinarmacht in Unternehmen vor allem in der raschen „Vergrößerung der zu kontrollierenden und zu manipulierenden Gruppen“ und im „Anwachsen des Produktionsapparates“ (1995: 280). Direktere Formen der Kontrolle wären bei großen Betrieben und einer großen Menge von zu Kontrollierenden zu kostspielig und riefen zu leicht Widerstand hervor (Foucault 1995: 281). Foucault weist (am Beispiel der Armee; vgl. 1999: 183) zudem darauf hin, daß Disziplinarmacht erst dann relevant wurde, als Armeen und Betriebe (aufgrund des technischen Fortschritts) gut ausgebildete Menschen benötigten; erst die



gut Ausgebildeten galt es so zu führen, daß sie sich selbst führten – daß sie solche Einstellungen, Werte und Ziele verinnerlichten, die systemkonformes Verhalten sicherstellten.

### 3.2.3 Anwendungen – Übertragung des Ansatzes von Foucault auf das Personalmanagement

Betrachten wir zunächst die grundsätzliche Art und Weise der Anwendung der Foucaultschen Perspektive auf personalbezogene Phänomene, um anschließend auf ein konkretes Anwendungsbeispiel einzugehen.

#### 3.2.3.1 Grundsätzliche Logik der Anwendung

Wie gehen diejenigen vor, die Elemente des Foucaultschen Denkens für eine Analyse personalwirtschaftlicher Sachverhalte heranziehen? Man findet meines Erachtens zwei, teilweise miteinander kombinierte Ansatzpunkte:

Zum einen argumentiert man mit Hilfe der *idealtypischen Methode*: Das Konstrukt des Gefängnisses, des panoptischen Systems, in dem sich moderne Kontrollmechanismen vereinigen, wird als Idealtyp im Max Weberschen Sinne verwendet. Der Idealtyp existiert in „reiner“ Form zwar nicht, seine Konstruktion dient vielmehr der Erkenntnisgewinnung: Man vergleicht reale personalwirtschaftliche Instrumente mit dem Idealtyp des Gefängnisses und findet – wie sollte es anders sein – Ähnlichkeiten, z.B. zwischen Überwachungsinstrumenten und Personalauswahlverfahren (vgl. insb. Laske/Weiskopf 1996; auch Neuberger 1997). Auf diese Weise werden scheinbar vertraute personalwirtschaftliche Instrumente mit unvertrauten Begriffen belegt und damit anders interpretiert – mit Goffman (1980) gesprochen: neu gerahmt. Diese Rahmung liefert nicht nur eine andere Sichtweise, sondern ermöglicht gleichzeitig eine Kritik der Verhältnisse: Personalwirtschaftliche Instrumente, die in den meisten Veröffentlichungen von Personalwissenschaftlern eher mit positiv konnotierten Begriffen belegt werden, geraten nun in ein anderes Licht, etwa in das des negativ besetzten Begriffes „Gefängnis“.

Zum anderen argumentiert man funktionalistisch: Die Prämisse der *Unsicherheit des Arbeitsvertrages* – *das bereits beschriebene Transformationsproblem* – bildet dabei einen wichtigen theoretischen Ausgangspunkt der Analyse (etwa bei Townley 1993; 1994). Man nimmt an, Kontrollmechanismen erfüllen die Funktion der Unsicherheitsreduktion; daraus schließt man, daß hierin der Grund ihrer Anwendung liegt (vgl. z.B. Neuberger 1997; Townley 1993; 1994). Im Grundsatz finden wir hier eine funktionalistische Argumentationsfigur, wie sie auch dem Denken der „traditionellen“ Personal- und Organisationslehre und einer ganzen Reihe von ökonomischen Theorien (z.B. der Prinzipal-Agenten-Theorie und dem Transaktionskostenansatz), aber auch (neo-)marxistischen Konzepten zugrunde liegt. Allerdings gibt es einen ganz wesentlichen Unterschied zwischen dem Ansatz von Foucault und seinen Anwendungen einerseits und der traditionellen Personallehre oder ökonomischen Theorien andererseits: Die

Unsicherheit des Arbeitsvertrages und die Kontrollnotwendigkeit werden aus der Foucaultschen Perspektive nicht (nur) als ökonomisches, sondern (auch und vor allem) als Herrschaftsproblem gesehen. Der Begriff der Unsicherheit ist hier anders zu interpretieren: Er meint zwar im wesentlichen auch Unsicherheit über das Arbeitsverhalten, genauer: über die Leistungsbereitschaft, aber – und dies ist ein wichtiger Unterschied zu anderen Ansätzen – bei gleichzeitiger Akzeptanz (oder wenigstens Hinnahme) der Mehrwertenteignung. Disziplin bildet eine wichtige Voraussetzung kapitalistischer Produktion (Lemke 2000: 114): Da gerade neuere Arbeitsformen (z.B. Gruppenarbeit) und neue Technologien (z.B. CNC-Maschinen) nicht nur Fremddisziplin, sondern auch Selbstdisziplin erfordern, müssen die Instrumente und Mechanismen der Machtunterwerfung verborgen bleiben und zum Teil mit bewußter Zustimmung der Beherrschten erfolgen (Neuberger 1997: 501; unter Bezugnahme auf Burawoy 1979). Ich halte eine funktionalistische Argumentation grundsätzlich für fruchtbar, allerdings bringt deren Ausgangspunkt – die Unsicherheit des Arbeitsvertrages als zu lösendes „Problem“ – eine Schwierigkeit mit sich: Foucaults Machtanalyse geht eben nicht von einem Akteur aus, der ein Problem zu lösen hat und zu dessen Zweck er Machtinstrumente einsetzt. Genau dies wird aber meiner Meinung nach z.B. bei Townley (1994) unterstellt, indem sie annimmt, daß das Management das Problem der Unsicherheit des Arbeitsvertrages lösen „muß“ und dies durch den gezielten Einsatz von Kontrollinstrumenten versucht.

### *3.2.3.2 Anwendung des Ansatzes am Beispiel der Personalauswahl*

Die Anwendung bzw. Übertragung des Foucaultschen Ansatzes läßt sich am Beispiel der Personalauswahl verdeutlichen.<sup>8</sup> Zwar wird man dem Ansatz nicht gerecht, wenn man ihn lediglich auf die Wirkungen eines einzigen Instrumentes anwendet; denn Foucault geht davon aus, daß Techniken eingebunden sind in ein sehr viel umfassenderes, feinmaschiges Netz von Machttechniken. Gleichwohl lassen sich die Kernargumente über die Wirkung von Disziplinartechniken auch an einem ausgewählten Instrument demonstrieren.

Grundsätzlich ist Personalauswahl – wie das Personalmanagement insgesamt – aus Foucaultianischer Sicht eine „politische Technologie“, die „... Akteure positioniert und ihre Handlungsmöglichkeiten und -grenzen strukturiert“ (Laske/Weiskopf 1996: 326f.) und zugleich produktiv-manipulativ wirkt: „Personalauswahlverfahren produzieren selbst, was sie zu messen vorgeben – das Personal von Organisationen“ (Laske/Weiskopf 1996: 295). Bei der Personalauswahl werden nicht objektive, gegebene Aspekte des Individuums gemessen. Die Verfahren produzieren vielmehr ein bestimmtes, als Wahrheit geltendes Wissen, das wiederum

---

<sup>8</sup> Vgl. im folgenden vor allem Laske/Weiskopf 1996, die eher nach der idealtypischen Methode vorgehen und die Unsicherheit des Arbeitsvertrages allenfalls implizit ansprechen. Siehe zur Personalauswahl auch Neuberger 1997: 513-515. Zu weiteren Anwendungen vgl. z.B. Ortman 1984 zu Personalinformationssystemen; Findlay/Newton 1998 zur Leistungsbewertung; Knights/McCabe 1999 zum Total Quality Management; Haunschildt 2001 zum Gesundheitsmanagement; umfassend Townley 1994.)

das Denken und Handeln der dem Verfahren Unterworfenen beeinflusst. Analytisch läßt sich der Vorgang in zwei Schritte gliedern. Im ersten Schritt, der *Objektivierung*, wird Wissen über Individuen produziert, „sozial konstruiert“. Der zweite Schritt ist die *Subjektivierung*, der Prozeß der Identitätsbildung und Formung des Selbstbildes (Laske/Weiskopf 1996: 318f.), in dem das produzierte Wissen seine produktive Wirkung entfaltet. Machen wir dies am Assessment Center-Verfahren deutlicher (vgl. hierzu Neuberger 1997: 513-515). Das Assessment Center (AC) ist eine Form der „Prüfung“, in der hierarchische Überwachung und normierende Sanktion kombiniert werden, letztlich ein „Mittel der guten Abrichtung“ (Laske/Weiskopf 1996: 320 im Anschluß an Foucault 1995: 220), das die Eigenschaften, Fähigkeiten und Potentiale der Kandidaten sichtbar macht. Personen mit ihren Merkmalen werden beschreibbar, analysierbar, dokumentierbar und vergleichbar. Auf Grundlage dieses Differenzierungswissens erfolgt eine Bewertung und Ausschließung: Wer im AC „gut“ abschneidet, wird ausgewählt oder befördert, wer „schlecht“ abschneidet, steht dem Arbeitsmarkt weiter zur Verfügung oder bleibt auf seinem Arbeitsplatz. Es wird im AC aber nicht nur Unsichtbares sichtbar gemacht. Vielmehr werden Realitätsvorstellungen konstruiert und damit das Denken der dem AC tatsächlich oder potentiell Unterworfenen beeinflusst (Neuberger 1997: 514).

Wie erschaffen nun Personalpraktiken die Individuen, die sie scheinbar bereits voraussetzen? Zum einen: Wer auf der Bühne des AC den Selbstbewußten, den Durchsetzungs- oder Teamfähigen spielt und als solcher klassifiziert wird, wird auch weiterhin diese Persönlichkeit darstellen müssen und sie dann irgendwann werden. Bei Foucault und auch bei Laske/Weiskopf findet man zwar kaum etwas zu den theoretischen Mechanismen, die hier wirksam werden, aber die Überlegungen dürften durch die Theorie der Kognitiven Dissonanz (Festinger 1957) fundierbar sein: Man gibt durch ein „öffentlich“ dargestelltes Verhalten ein kognitionserzeugendes commitment ab, ein späteres, dieser Kognition zuwiderlaufendes Verhalten würde Dissonanz erzeugen, die in der Regel vermieden wird – hier durch Orientierung an der einmal gespielten Rolle. Das AC-Verfahren wirkt zum anderen sanktionierend: Ausgewählt zu werden, ist zugleich ein Ansporn, und wer ein AC-Verfahren erfolgreich absolviert hat, wird kaum noch die Trennung zwischen Sehenden (den Beurteilern) und den Gesehenen (den Beurteilten) in Frage stellen.

Insgesamt verkörpert sich im AC-Verfahren eine Disziplinartechnik, deren Machtgehalt gerade deswegen leicht übersehen werden kann, weil man diesem Verfahren eine hohe Validität zuschreibt (Laske/Weiskopf 1996: 312; ähnlich Neuberger 1997: 515): In der Managementdiagnostik und erst recht in der Personallehre nimmt man an, daß die Methode des AC gut geeignet ist, die „Besten“ zu identifizieren (siehe z.B. Jeserich 1995, kritisch Kompa 1999).

### 3.2.4 Bewertung

(1) Das Macht- und Wissenskonzept Foucaults erweitert die machtorientierte Analyse personalwirtschaftlicher Instrumente und Praktiken. Es rückt zutreffend in den Blick, daß Personal nichts gegebenes ist, sondern mit Hilfe eines Ensembles von „produktiven“ Machttechniken produziert wird: Aus Personen „muß“ (im funktionalistischen Sinne) Personal gemacht werden. Zudem wirft diese Perspektive Licht in das Dunkel subtiler Machtausübung durch „moderne“ Personalpraktiken. Die „Machtgeladenheit“ etwa des Assessment Center-Verfahrens ist aus einer neomarxistischen, eher makroskopisch und an Klassenherrschaft ausgerichteten Perspektive schwer analysierbar. Insofern kann Foucaults mikroanalytische Sicht andere macht- und politikorientierte Analysen zumindest ergänzen.

(2) Das Machtkonzept wirft m.E. jedoch Probleme auf. Wenn alles Macht ist, sind keine Differenzen zu Nicht-Macht und auch nicht zwischen mehr oder weniger Macht erkennbar (Alvesson/Sköldberg 2000: 230f.; Fink-Eitel 1997: 88; Breuer 1987: 330; Honneth 1986). Hinzu kommt, daß in Foucaults Theorie Macht und Herrschaft analytisch nicht getrennt werden: Zwar mag Macht „überall“, in jeder sozialen Beziehung sein, aber Herrschaft ist etwas anderes, nämlich verfestigte, institutionalisierte Macht (Bahrtdt 1990, s.a. Jermier/Knights/Nord 1994). Und schließlich: Auch wenn „das Individuum“ zweifellos von Machttechniken beeinflusst ist, wäre es doch sehr verkürzend, seine Entstehung ausschließlich hierauf zurückzuführen (ähnlich Honneth 1986; Breuer 1987; Lemke 2000).

(3) Der Ansatz liefert kaum Antworten für eine Umgestaltung der Arbeitswelt. Dies liegt zwar nicht in Foucaults Absicht. Gleichwohl: um Praktiken des Personalmanagements bewerten zu können, muß man auch wissen, welche Wirkungen diese Praktiken für ein „gutes Arbeitsleben“, auf die Arbeitsleistung usw. haben, ob bestimmte Personalauswahltechniken besser geeignet sind, Qualifikationen festzustellen, ob Personalentwicklung eher emanzipatorische oder repressive Effekte hat usw. Eine überzogene Anwendung der Foucaultschen Perspektive verführt dazu, personalwirtschaftliche Techniken jeder Art lediglich als Machtinstrumente zu charakterisieren. Wir können mit Foucault nicht einmal unterscheiden, mit welchen Techniken mehr oder weniger Macht ausgeübt werden kann.

(4) In gewisser Weise attraktiv und problematisch zugleich ist die Art und Weise, wie Foucault seine Argumente präsentiert. Seine Sprache ist eigenartig und blumig, seine Texte sind eher essayistisch; mit präzisen Definitionen oder gar Hypothesen in Form von empirisch prüfbareren Wenn-Dann-Aussagen gibt sich Foucault nicht ab. Hinzu kommt, daß er häufig seine theoretischen Positionen gewechselt (Neuberger 1997: 506; Fink-Eitel 1997: 20) und sich nicht selten selbst widersprochen hat. Vielleicht ist es gerade dies, was Foucault interessant macht: Seine Arbeiten bieten der Suche nach Analogien und „neuen Ordnungen“ gehörigen Raum.

#### 4 Was leisten politisierende Ansätze für die Personallehre und -wissenschaft?

Wie sind die skizzierten Ansätze – unter Verwendung welcher Kriterien – zu bewerten? Ich versuche zunächst die *Erklärungsleistung* der beiden Ansätze einzuschätzen: Inwieweit können sie die Warum-Frage beantworten, die Frage, warum sich von Unternehmen zu Unternehmen Unterschiede in personalwirtschaftlichen Instrumenten und Strategien zeigen, warum sich Personalstrategien etablieren, sich verändern bzw. stabilisieren. Zweitens frage ich nach der Erfüllung der *Kritikfunktion*: danach, ob es den Ansätzen gelingt, ein anderes, kritisches Licht auf vermeintlich Vertrautes zu werfen und Ansatzpunkte zur Veränderung aufzuzeigen.

Grundsätzlich argumentieren marxistische Ansätze unter Rückgriff auf Gesetzmäßigkeiten, sie nehmen gesellschaftliche Bewegungsgesetze an. Mit Hilfe dieser Annahmen lassen sich dann Hypothesen auch für die Veränderungen des Personalmanagements formulieren. Wie wir gesehen haben, sind die Hypothesen älterer marxistischer Ansätze (wie etwa der von Braverman) allerdings nicht mehr ohne weiteres mit den zu beobachtenden Phänomenen vereinbar – wir finden wenigstens in Teilbereichen statt einer Dequalifizierungs- eine Höherqualifizierungstendenz, ebenso wird in Teilbereichen technische Kontrolle reduziert und durch Selbstkontrolle substituiert. Weiterentwicklungen marxistischer Konzepte, wie sie insb. seit der Labor Process Debate diskutiert werden, zeichnen dagegen ein differenzierteres hypothetisches Muster, das auch mit Höherqualifizierungstendenzen und anderen Kontrollformen kompatibel ist. Allerdings ist die Erklärungsleistung nur gering, wenn wir keine historische Betrachtung, sondern eine Querschnittanalyse wählen, um die Unterschiede von Unternehmen zu Unternehmen zu erklären. Hier ist der Auflösungsgrad marxistischer Theorien zu grob.

Es wäre ein Fehler, wollte man Wissenschaft *ausschließlich* am Kriterium der Erklärungskraft messen und solche Perspektiven verwerfen, die hinsichtlich *dieses* Kriteriums weniger leisten, aber insb. (zutreffende) neuartige historische Rekonstruktionen und beschreibende Analysen liefern. Die Ausführungen von Michel Foucault stellen meines Erachtens wertvolle Rekonstruktionen historischer Entwicklungen in Form „dichter Beschreibungen“ (Geertz 1990) dar. Sie mögen vielleicht keine Aussagen liefern, die den strengen Ansprüchen an deduktiv-nomologische Erklärungen genügen; gleichwohl erscheint es mir nicht ausgeschlossen, die Ausführungen von Foucault für die Entwicklung von realtheoretischen Erklärungen zu verwenden. Man könnte z.B. seine Aussagen in Beschreibungen, eher theoretische Sätze (Hypothesen) und analytische Aussagen trennen, Lücken in den Erklärungen und Beschreibungen aufzeigen, empirische Prüfungen versuchen und alternative Erklärungen probieren.<sup>9</sup> Grundsätzlich bietet die Foucaultsche mikroskopische Perspektive eine Ergänzung und Verfeinerung, da sie nichtintentionale, subtile Prozesse und Strukturen der Macht freilegt, die weder einem

---

<sup>9</sup> Ich denke dabei an solche Rekonstruktionen, wie sie z.B. Grünbaum 1984 für die Freudsche Psychoanalyse liefert.

strukturalistisch-marxistisch noch einem verhaltenswissenschaftlich geschärften Blick ohne weiteres zugänglich sind.

Eines leisten sowohl Ansätze in marxistischer Tradition als auch an Foucault anschließende Konzepte gewiß: Sie tragen dazu bei, die Personalwissenschaft (und vielleicht auch die betriebliche Praxis) zu kritisieren, zu politisieren: vermeintlich Vertrautes in einem anderen Licht und Kontext zu sehen und so Diskussionen anzuregen – Bekanntes zu „diskursivieren“, wie es Fink-Eitel (1997: 8) nennt (s.a. Laske/Weiskopf 1996). Eine solche Politisierung in Lehre und Wissenschaft wird jedoch in der betrieblichen Praxis wenig Akzeptanz finden, da diese nicht kritisch-problematizierendes, sondern technologisch oder legitimatorisch wirkungsvolles Wissen bevorzugt (vgl. auch Nienhüser 1998). Politikorientierte Ansätze der hier skizzierten Art dürften dem wissenschaftlichen Fortschritt oder zumindest der Theorienkonkurrenz dienlich sein, zur Verbesserung der Kapitalverwertung taugen sie nicht.

## Literatur

- Aldrich, H.E.; Pfeffer, J. 1976: Environments of Organizations, in: Inkles, A.; Colemann, J.; Smelser, N. (Hg.): Annual Review of Sociology, Vol. 2, Palo Alto, S. 79-105
- Bacharach, S.B.; Lawler, E.J. 1980: Power and Politics in Organizations, San Francisco u.a.
- Bahrtdt, H.P. 1990: Schlüsselbegriffe der Soziologie, München
- Baron, J.N.; Dobbin, F.R.; Jennings, P.D. 1986: War and Peace. The Evolution of Modern Personnel Administration in U.S. Industry, in: American Journal for Sociology, 92, S. 350-383
- Berger, P.L.; Luckmann, T. 1994: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, Frankfurt/Main
- Bogumil, J.; Schmid, J. 2001: Politik in Organisationen. Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele, Opladen
- Bosetzky, H. 1977: Machiavellismus, Machtkumulation und Mikropolitik, in: Zeitschrift für Organisation, 46. Jg., S. 121-125
- Braverman, H. 1980: Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt/M., New York
- Breuer, S. 1987: Foucaults Theorie der Disziplinargesellschaft. Eine Zwischenbilanz, in: Leviathan, 15. Jg., S. 319-337
- Burawoy, M. 1979: Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism, Chicago, London
- Burns, T. 1961: Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change, in: ASQ 6, S. 257-281
- Crozier, M.; Friedberg, G. 1979: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein/Ts.
- Dirrheimer, A.; Hartmann, G.; Sorge, A. 1983: Qualifikationsspielräume bei der Anwendung der Mikroelektronik, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, H. 1, S. 61-67
- Edwards, R. 1981: Herrschaft im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt, New York
- Elias, N. 1978: Über den Prozeß der Zivilisation, 2 Bände, Frankfurt/M.
- Elsík, W. 1998: Personalmanagement als Spiel. Handeln und Struktur in der Personalwirtschaft, Stuttgart
- Festinger, L. 1957: A Theory of Cognitive Dissonance, Evanston
- Findlay, P.; Newton, T. 1998: Re-framing Foucault. The Case of Performance Appraisal, in: McKinlay, A.; Starkey, K. (Hg.): Foucault, Management and Organization Theory. From Panopticon to Technologies of Self, London u.a., S. 211-229
- Fink-Eitel, H. 1997: Michel Foucault zur Einführung, 3. Aufl., Hamburg
- Foucault, M. 1995: Überwachen und Strafen, 11. Aufl., Frankfurt/M.
- Foucault, M. 1999: Warum ich Macht untersuche, in: Engelmann, J. (Hg.): Michel Foucault. Botschaften der Macht. Der Foucault-Reader Diskurs und Medien, Stuttgart, S. 161-186
- Friedman, A. 1977: Industry and Labour, London
- Friedman, A. 1987: Management und Technologie: Auf dem Weg zu einer komplexen Theorie des Arbeitsprozesses, in: Hildebrandt, E.; Seltz, R. (Hg.): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate, Berlin, S. 99-131
- Geertz, C. 1990: Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt/M.
- Goffman, I. 1980: Rahmen-Analyse, Frankfurt/M.
- Grünbaum, A. 1988: Die Grundlagen der Psychoanalyse, Stuttgart
- Haunschild, A. 2001: Humanization Through Discipline? Foucault and the Goodness of Employee Health Programmes, Diskussionspapier, 2nd International CMS Conference, Manchester, July 11-13, 2001

- Hickson, D.J.; Hinings, C.R.; Lee, C.A.; Schneck, R.E.; Pennings, J.M. 1971: A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power, in: ASQ, VOL. 16, S. 216-229
- Hildebrandt, E.; Seltz, R. (Hg.) 1987: Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate, Berlin
- Hoffmann, R.-W. 1981: Arbeitskampf im Arbeitsalltag, Frankfurt/M., New York
- Honneth, A. 1986: Kritik der Macht. Reflexionsstufen einer kritischen Gesellschaftstheorie, Frankfurt/M.
- Jennings, P.D. (1994): Viewing Macro HRM from Without: Political and Institutional Perspectives, in: Research in Personnel and Human Resources Management, Vol.12, 1994, S.1-40
- Jermier, J.M.; Knights, D.; Nord, W.R. (Hg.) 1994: Power and Resistance in Organizations, London
- Jeserich, W. 1995: Assessment Center (AC), in: Sarges. W. (Hg.): Management-Diagnostik, 2. Aufl. Göttingen u. a., S. 718-728
- Kieser, A. 1982: Organisation und Umwelt. Ansätze zur Erklärung der Anpassung von Organisationsstrukturen, Mannheim
- Knights, D.; McCabe, D. 1999: 'Are There No Limits to Authority?': TQM and Organizational Power, in: Organization Studies, 20. Jg., H. 2, S.197-224
- Kögler, H.H. 1994: Michel Foucault, Stuttgart, Weimar
- Kompa, A. 1999: Assessment Center. Bestandsaufnahme und Kritik, München, Mering
- Kosiol, E. 1962: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden
- Krell, G. 1996: Orientierungsversuche einer Lehre vom Personal, in: Weber, W. (Hg.): Grundlagen der Personalwirtschaft, Wiesbaden, S. 19-37
- Küpper, W.; Felsch, A. 2000: Organisation, Macht und Ökonomie, Wiesbaden
- Küpper, W.; Ortmann, G. (Hg.) 1988: Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen
- Laske, S.; Weiskopf, R. 1996: Personalauswahl – Was wird denn da gespielt? Ein Plädoyer für einen Perspektivenwechsel, in: Zeitschrift für Personalforschung, H. 4, S. 295-332
- Legge, K. 1995: Human Resource Management, Rhetorics and Realities, Houndmills
- Lemke, T. 2000: Stichwort "Foucault, Michel: Surveiller et punir", in: Türk, K. (Hg.): Hauptwerke der Organisationstheorie, Wiesbaden, S. 113-116
- Littler, C.; Salaman, G. 1982: Bravermania and Beyond, in: Sociology, Vol. 16, S. 251-269
- Lutz, B. 1987: Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie. Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt/M.
- March, J.G.; Olsen, J.P. 1976: Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen
- Marglin, S.A. 1974: What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalistic Production, in: Review of Radical Political Economics, Vol. 6, S. 60-112
- Marsden, R. 1993: The Politics of Organizational Analysis, in: Organization Studies 1993, 14/1, S. 93-124
- Martin, A. 2001: Personal - Theorie, Politik, Gestaltung, Stuttgart u.a.
- Martin, A.; Nienhüser, W. (Hg.) 2002: Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik? München, Mering
- Martin, A.; Nienhüser, W. (Hg.) 1998: Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis, München, Mering
- Marx, K. 1980: Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Band 1, Berlin
- McKinlay, A.; Starkey, K. (Hg.) 1998: Foucault, Management and Organization Theory. From Panopticon to Technologies of Self, London u.a.



- McMahan, G.C.; Virick, M.; Wright, P.M. 1999: Alternative Theoretical Perspectives for Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects, in: Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement 4, S. 99-122
- Mintzberg, H. 1983: Power in and around Organizations, Engelwood Cliffs, N.J.
- Mintzberg, H. 1987: The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies, in: California Management Review, Vol. 30, No. 1, S. 8-32
- Müller-Jentsch, W. 1997: Soziologie der industriellen Beziehungen, 2. Aufl., Frankfurt/M., New York
- Neuberger, O. 1995: Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Stuttgart
- Neuberger, O. 1997: Individualisierung und Organisierung. Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren, in: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.): Theorien der Organisation, Opladen, S. 487-522
- Nienhüser, W. 1998: Die Nutzung personal- und organisationswissenschaftlicher Erkenntnisse in Unternehmen. Eine Analyse der Bestimmungsgründe und Formen auf der Grundlage theoretischer und empirischer Befunde, in: Zeitschrift für Personalforschung, 12. Jg., S. 21-49
- Nutt, P.C. 1984: Types of Organizational Decision Processes, in: ASQ, Vol. 29, S. 414-450
- Ortmann, G. 1984: Der zwingende Blick, Personalinformationssysteme - Architektur der Disziplin, Frankfurt/M., New York
- Pfeffer, J. 1981: Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms, in: Staw, B.M.; Cummings, L.L. (Hg.): Research in Organizational Behavior, Vol. 3, Greenwich, S. 1-52
- Pfeffer, J.; Salancik, G. 1978: The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, New York
- Sandner, K. 1990: Prozesse der Macht, Berlin u.a.
- Simon, H.A. 1979: Rational Decision Making in Business Organizations, in: The Economic Review, Vol. 69, S. 493-513
- Taylor, F.W. 1917: Die Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung, Berlin, München
- Taylor, R.N. 1975: Psychological Determinants of Bounded Rationality: Implications for Decision-making Strategies, in: Decision Sciences, Vol. 6, S. 409-429
- Thompson, P. 1983: The Nature of Work. An Introduction to Debates on the Labour Process, London, Basingstoke
- Townley, B. 1993: Foucault, Power/Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management, in: Academy of Management Review, Vol. 18, No. 3, S. 518-545
- Townley, B. 1994: Reframing Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work, London u.a.
- Treiber, H.; Steinert, H. 1980: Die Fabrikation des zuverlässigen Menschen. Über die "Wahlverwandtschaften" zwischen Kloster- und Fabrikdisziplin, München
- Türk, K. 1989: Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report, Stuttgart
- Türk, K. 1995: „Die Organisation der Welt“. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft, Opladen
- Voß, G./Pongratz, H.J. 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50. Jg., H. 1, S. 131-168.
- Walgenbach, P. 1998: Personalpolitik aus der Perspektive des Institutionalistischen Ansatzes, in: Martin, A.; Nienhüser, W. (Hg.): Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis, München, Mering, S. 267-290

Weber, M. 1972: *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Aufl., Tübingen

Wright, P.M.; McMahan, G.C. 1992: Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, in: *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, S. 295-320