

1. Human resource management A critical approach

by David G. Collings and Geoffrey Wood · Language: DE

Summary by booksummaryai.com —

<https://booksummaryai.com/country/de/1-human-resource-management-a-critical-approach-zusammenfassung>

Summary

In 60 Sekunden

Collings und Wood nehmen die freundliche Lehrbuchversion des Personalmanagements und legen sie auf den Seziertisch. Taylors Stoppuhr, die Hawthorne-Lampen, der Bergarbeiterstreik, Übers Verträge — jedes davon zeigt ein Versprechen über Menschen und Arbeit, das nicht eingehalten wurde. Der Kernzug des Buches ist ethisch: Beschäftigte sind Selbstzweck, nie bloß Mittel zum Zweck des Profits. Wenn du irgendjemanden führst, verändert das, wie du einstellst, bezahlst und über Ländergrenzen hinweg personell planst.

Warum es sich lohnt

Die meisten HR-Bücher verkaufen dir einen Werkzeugkasten und nennen das Strategie. Dieses stellt die härtere Frage: Welche dieser Werkzeuge funktionieren tatsächlich, wem nützen sie, und wer kommt zu Schaden? Wenn du Führungskraft, HR-Professional, Gewerkschaftsvertreter:in oder Student:in bist, der oder die den Verdacht hat, das Lehrbuch sei zu glatt, dann ist das das Buch, das dir das Skalpell in die Hand gibt.

Die Kernideen

Die Stoppuhr und der „one best way“

Das Buch beschreibt Taylors Prinzipien des „Scientific Management“, die Aufgaben in kleinste, auf die Sekunde getimte Bewegungen zerlegten, um durch Arbeitsteilung und Zeit- und Bewegungsstudien maximale Effizienz zu erreichen. Zeit- und Bewegungsstudien sollten das Rätselraten beseitigen und den „one best way“ finden, jede Aufgabe auszuführen. Das Versprechen war verführerisch: Miss die Arbeit, schaff die Verschwendung ab, und die Produktion steigt. Was es tatsächlich hervorbrachte, war ein Arbeitsplatz, an dem die Person, die die Arbeit macht, kein Wort darüber mitzureden hatte, wie die Arbeit gemacht wird — eine Trennung, die bis heute prägt, wie Unternehmen mit dem Personal an der Front umgehen.

Das eigentliche Erbe des Scientific Management ist nicht die Stoppuhr; es ist die Annahme, dass Denken und Tun getrennt sein sollten, dass Manager die Arbeit entwerfen und Arbeiter sie ausführen. Diese Annahme überlebt in jedem Callcenter-Skript und jeder Lagerhaus-Metrik, lange nachdem niemand mehr Taylor zitiert. Die Überraschung ist, wie modern sie sich anfühlt:

Algorithmische Schichtplanung ist Taylorismus mit besserer Software. Sobald du den „one best way“ als eine Behauptung über Macht siehst, nicht nur über Effizienz, fängst du an zu beachten, wer „best“ definieren darf — und das ist selten die Person mit der Schaufel in der Hand.

Probier es aus: Wähle eine wiederkehrende Aufgabe deines Teams aus und frage die Leute, die sie machen, wie sie sie neu gestalten würden, bevor du eine Methode vorschreibst — und miss dann, wie lange dein „bester Weg“ ihre Realität überlebt.

Die Lichter, die keine Rolle spielten

Im Western-Electric-Werk in den 1920er- und 1930er-Jahren wollten Forscher in Studien im Umfeld von Elton Mayo eine schlichte, praktische Frage beantworten: Steigert besseres Licht die Produktivität? Der Befund, der alle sprachlos machte: Die Produktivität stieg unabhängig von den Lichtveränderungen, weil die Arbeiter wussten, dass sie beobachtet wurden. Der Hawthorne-Effekt — Aufmerksamkeit selbst, nicht die physischen Bedingungen, trieb die Leistung — zeigte, dass soziale Faktoren und die Aufmerksamkeit der Forscher, nicht die physischen Bedingungen, die Haupttreiber der Leistung waren, und er richtete das Feld still auf soziale Faktoren neu aus.

Die Hawthorne-Studien kehrten die Frage um: von „Welche Bedingungen bringen Menschen zum Arbeiten?“ zu „Welche soziale Erfahrung bringt Menschen zum Arbeiten?“ Gesehen zu werden, zu etwas zu gehören, zählte mehr als Lumen. Deshalb sticht die Studie bis heute: Sie legt nahe, dass viel Management-Intervention Theater ist — und dass das Theater funktioniert. Die unbequeme Folgerung: Aufmerksamkeit ist eine Ressource, die man gut oder schlecht ausgeben kann — und ihr Entzug wird genauso stark gespürt wie der ursprüngliche Schein.

Probier es aus: Schenke diese Woche einem übersehenen Teammitglied zwanzig Minuten lang deine ungeteilte Aufmerksamkeit — ohne Laptop, ohne Handy — und beobachte, was sich an dessen Leistung verändert.

Pfeffers Versprechen — und warum die „kritischen“ Autoren es nicht ruhen lassen

Jeffrey Pfeffer machte eine Behauptung: Bestimmte Praktiken — dazu gehören Beschäftigungssicherheit und selektive Einstellung — helfen einem Unternehmen nicht nur, mit Dingen fertigzuwerden, sie können Wettbewerbsvorteile verschaffen und die Leistung universell verbessern. Das ist eine tröstliche Botschaft. Setz die Liste um, ernt die Ergebnisse. Das Buch setzt diesen Trost unter Druck: Wenn ein Set von Praktiken überall, immer, für alle funktioniert, dann hören Kontext, Macht und Ethik auf, eine Rolle zu spielen — und jeder, der je einen echten Job hatte, weiß, dass sie nicht aufhören, eine Rolle zu spielen.

Die Behauptung „universeller Best Practices“ ist attraktiv, weil sie HR wie eine Wissenschaft aussehen lässt: gleiche Inputs, gleiche Outputs, überall. Der kritische Ansatz fragt, wer die Liste definiert hat, in wessen Interesse, und was mit den Arbeitern passiert, wenn aus „high commitment“ hochgradige Aussaugung wird. Beschäftigungssicherheit zum Beispiel ist ein echtes Gut — bis sie als Banner benutzt wird, unter dem beiden Seiten Flexibilität genommen

wird. Die ehrliche Position ist: Praktiken sind Werkzeuge, und Werkzeuge dienen dem, der sie hält.

Probier es aus: Nimm die HR-Liste „Best Practices“ deines Unternehmens und frage bei jedem Punkt: Wem nützt es am meisten, wenn das so funktioniert, wie es gedacht ist — der Beschäftigten, dem Manager oder dem Aktionär?

Kant in der Kaffeepause: Menschen als Zweck, nicht als Mittel

Das Buch greift zurück auf Kants deontologische Ethik — Pflichten, Regeln und die intrinsische Richtigkeit von Handlungen unabhängig von den Konsequenzen. Auf den Arbeitsplatz angewandt, trifft das Argument hart: Ethisches HRM muss Beschäftigte als Zweck an sich selbst behandeln, nicht bloß als Mittel zum Profit. Konsequenzen können die Behandlung nicht weißwaschen.

Was den kantischen Rahmen unbequem macht, ist, dass er sich nicht verbiegt. Die meisten HR-Entscheidungen werden mit Konsequenzen verteidigt. Der kantische Test stellt eine andere Frage: Wäre diese Behandlung noch zu verteidigen, wenn die Zahlen schlechter ausfielen? Das ist ein Standard, auf den die meisten Organisationen still hoffen, dass ihn niemand anlegt.

Probier es aus: Schreib vor deiner nächsten Personal-Entscheidung auf, wie die Betroffenen als Zweck behandelt werden — informiert, konsultiert, mit echten Gründen versorgt — und schau, ob du die Seite ehrlich füllen kannst.

Das Interview, dem du vertraust, ist das, das am besten lügt

Das Buch zeigt, was der Bauch einer Einstellungskommission wert ist: Studien belegen, dass unstrukturierte, informelle Interviews nur eine sehr geringe Validität haben, wenn es darum geht, die künftige Arbeitsleistung vorherzusagen. Das strukturierte Interview — dieselben jobrelevanten Fragen für jeden Kandidaten, die Antworten bewertet nach einem standardisierten Schema — ist die validere Methode. Es wirkt kühler. Es ist aber auch dasjenige mit Belegen dahinter.

Der Vorteil des strukturierten Interviews ist nicht Strenge um der Strenge willen; es geht darum, dass Standardisierung verhindert, dass der Prozess die Laune des Interviewers, den Akzent des Kandidaten oder den Heiligenschein einer guten ersten zwei Minuten misst. Wenn jede Antwort nach demselben Schema bewertet wird, vergleichst du Antworten, nicht Vibes. Die Überraschung ist, wie viele Organisationen das wissen und trotzdem drauflos improvisieren — weil unstrukturierte Interviews menschlicher wirken, und 'sich menschlich anfühlen' genau die Verzerrung ist, die sie unbrauchbar macht.

Probier es aus: Schreibe für deine nächste Einstellung die Fragen, bevor du irgendjemanden triffst, bewerte jede Antwort auf derselben Skala und weigere dich, über Kandidaten zu sprechen, bis alle Bewertungen vorliegen.

Scargills Streik: das Jahr, in dem die Gewerkschaften brachen

1984-85 führte Arthur Scargill die National Union of Mineworkers in einen Streik gegen die Schließung von Zechen. Er scheiterte. Das Buch behandelt dieses Scheitern als Wendepunkt im Niedergang der Macht der britischen Gewerkschaften — den Moment, in dem sich die Arbeitsbeziehungen entschieden hin zu Einzelverträgen verschoben. Die Tarifverhandlung, der Prozess, in dem Gewerkschaften im Namen der Beschäftigten mit Arbeitgebern über Lohn, Bedingungen und andere Konditionen verhandeln, verlor ihren Griff als Standardweise, wie Arbeit geregelt wurde.

Die Bedeutung des Streiks ist nicht nur, dass eine Gewerkschaft verlor; es geht darum, dass der Verlust die Verhandlungseinheit veränderte. Wenn individual verhandelt wird, verhandelt jede Beschäftigte allein gegen eine Organisation — und die Bedingungen dieser Verhandlung setzt, wer mehr Informationen und weniger Verzweiflung hat. Der Punkt des Buches ist strukturell: Die Verschiebung war keine natürliche Evolution, sondern eine umkämpfte Niederlage mit Gewinnern und Verlierern. Wenn du sie so siehst, wirkt 'die Gig-Ökonomie' weniger wie Innovation und mehr wie die nächste Runde desselben Kampfes.

Probier es aus: Finde heraus, ob die Konditionen an deinem Arbeitsplatz aus einem Tarifvertrag oder aus Einzelverträgen stammen — und was die letzte verhandelte Änderung war, und wann.

Perlmutter's Karte: wer führt das multinationale Unternehmen?

Perlmutter's Typologie stellt eine täuschend einfache Frage an jedes multinationale Unternehmen: wessen Manager führen das Ganze? Ethnozentrische Firmen schicken Leute aus dem Heimatland ins Ausland; polyzentrische Firmen stellen Manager aus dem Gastland vor Ort ein; geozentrische Firmen nehmen die besten Manager global; regiozentrische arbeiten nach Region. Das Beispiel des Buches ist Toyota: Japanische Firmen wie Toyota nutzten anfangs ethnozentrische Personalbesetzung — japanische Expatriates — und gingen später zu geozentrischen Ansätzen über. Hinter den Etiketten steht eine echte Spannung: Kontrolle versus lokales Wissen, Zentrale versus Markt.

Die Typologie hält sich, weil jede Orientierung ein Problem löst und ein anderes schafft. Ethnozentrische Personalbesetzung hält Kultur und Kontrolle eng, macht dich aber blind für lokale Märkte und signalisiert lokalen Talenten, dass die Decke niedrig ist. Der Wechsel zu geozentrisch behebt die Decke und die Blindheit, lockert aber den Griff der Zentrale. Die Überraschung ist, wie emotional die Wahl ist: Personalbesetzungsmuster sind, wie ein Unternehmen die Frage beantwortet 'wer zählt als einer von uns?' — und Beschäftigte lesen diese Antwort schneller als jede Mission-Statement.

Probier es aus: Skizziere die letzten fünf leitenden internationalen Ernennungen deiner Organisation auf Perlmutter's Raster und frage, welches Muster sie darüber verraten, wem das Unternehmen vertraut.

Übers Rücksitz: die Beschäftigte, die keine ist

Hinter dem reibungslosen Moment einer Fahrt steckt ein Klassifizierungskampf. Übers Fahrer werden als selbstständige Unternehmer statt als Arbeitnehmer eingestuft — was bedeutet, dass sie keine Arbeitsrechte wie Mindestlohn, Krankengeld oder Urlaubsgeld erhalten. Das Buch nutzt den Fall, um die Fragen aufzuwerfen, die die App nicht zeigt: was passiert mit der Arbeitsplatzsicherheit, wenn es keinen Arbeitsplatz gibt, den man sichern kann? Wer trägt das Risiko, wenn die Nachfrage einbricht oder das Auto kaputtgeht? Und was, wenn überhaupt etwas, ist HRMs Rolle auf einer Plattform, die darauf ausgelegt ist, keine HR-Abteilung zu haben?

Das Label 'Unternehmer' tut mehr als Sozialleistungen überspringen; es schreibt die Beschäftigungsbeziehung selbst um. Kein Mindestlohn bedeutet, dass der Algorithmus die Untergrenze setzt. Kein Krankengeld bedeutet, dass das Risiko unsichtbar von der Firma auf die Einzelperson übertragen wird, Fahrer für Fahrer. Die Klassifizierung ist keine Formalität; sie ist das ganze Spiel.

Probier es aus: Wenn du das nächste Mal eine Gig-Plattform nutzt, schlage nach, wie ihre Beschäftigten in deinem Land eingestuft sind und welche von Mindestlohn, Krankengeld oder Urlaubsgeld ihnen rechtlich zustehen.

Kritik

Die kritische Haltung schneidet in beide Richtungen. Nachdem das Buch die Behauptung universeller Best Practices zerlegt hat, liefert es selten eine brauchbare Alternative — zu wissen, wem ein Werkzeug dient, ist leichter, als zu entscheiden, was am Montag zu tun ist. Der ethische Maßstab wird öfter behauptet, als dass er an harten Fällen wie Personalabbaurunden oder Leistungsmanagement erprobt würde. Die Abdeckung stützt sich zudem auf angloamerikanische und britische Evidenz, sodass Leser:innen außerhalb dieses Kontexts weniger mitnehmen. Und der Text kritisiert manchmal auf lange Strecken, wo ein durchgerechnetes Beispiel schneller überzeugen würde.

In einem Satz

Behandle jede Person, die du beschäftigst, als Selbstzweck — und prüfe dann, ob deine Entscheidungen zu Einstellung, Bezahlung und Personalplanung diesen Test überstehen würden, wenn die Zahlen schlechter ausfielen.

Für wen sich das Buch eignet

Führungskräfte und HR-Professionals, die die Evidenz und die Ethik hinter dem Werkzeugkasten wollen, nicht nur den Werkzeugkasten. Auch Studierende und Beschäftigte, die ahnen, dass die Standarderzählung über Arbeit zu glatt gestrichen ist — dieses Buch liefert ihnen die Komplikationen.