

# In der Gruppe zum Konsens

Referat zur Entwicklung des Personalmanagements in deutschen Unternehmen

Von Elke Ebeling

Humankapital, das Unwort des Jahres 2004, bleibt ein Reizwort. Zu unrecht, wie Ruth Rosenberger in der Diskussion im Anschluss an ihren Vortrag „Mensch im Mittelpunkt versus Humankapital“ meinte. Der umstrittene Begriff aus dem Personalmanagement sei positiv gemeint gewesen, und überdies seien im Englischen beide Wortteile ebenfalls positiv besetzt. Die Historikerin referierte in der Auto-Uni über die Entwicklung des Personalmanagements in Deutschland.

Seit Gründung der Bundesrepublik habe der Mensch im Mittelpunkt gestanden, so Rosenberger. Der patriarchalische Führungsstil sei weit verbreitet gewesen, das erste Betriebsverfassungsgesetz von 1952 sei trotz der ein Jahr zuvor in Kraft getretenen Montanmitbestimmung inhaltslos gewesen. Als sich die 1968er gegen autoritäre Strukturen in der Gesellschaft auflehnten, wurde in der Folge das Betriebsverfassungsgesetz 1972 novelliert. Seither gebe es Arbeitsdirektoren. Das Entstehen eines Personalmanagements in Deutschland sei eine Reaktion auf die nunmehr liberal-demokratisch verfasste Gesellschaft.

Bei Volkswagen habe es 1969 das erste Seminar für Führungskräfte im Haus Rhode gegeben, 1974 habe der



Referentin Ruth Rosenberger und Dirko Thomsen von der Auto-Uni.

Foto: Helge Landmann

Vorstand Führungsleitsätze eingeführt. Martin Posth, einst VW-Personalvorstand, habe erklärt, die Vermittlung des VW-Führungsstils sei tragende Aufgabe von Haus Rhode.

Der Begriff Humankapital sei somit nicht die Erfindung rein ökonomisch ausgerichteter Akteure, sondern entspringe den 1968-Zielen wie der Humanisierung der Arbeitswelt bei sozialer Rationalisierung. Rosenberger sagte, Personalmanagement bewege sich immer zwischen Teilha-

be und Leistungskontrolle.

„Es gab Druck von oben. Ziele wurden gesetzt und mussten erfüllt werden“, erinnert sich ein Zuhörer. Rosenberger: „Das waren Verfahren, um die Leute dazu zu bringen, dass sie tun, was sie tun sollten.“ Unternehmen hätten quälende Prozesse durchgestanden, um zu demokratischen Spielregeln zu kommen. „Aus Gruppenentscheidungen kommen die besseren Konsense heraus“, sagte Rosenberger.