

Rezensionen

Hartmut Wächter, Thomas Metz (Hg.): Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens, Zeitschrift für Personalforschung Sonderband 1995, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 1995, ISBN 3-87988-141-3 (ISSN 0179-8437), 228 S., 48,- DM

Ingrid Schubert: Apotheker - wozu? Eine Studie zur Entwicklung des Apothekerberufs in der Bundesrepublik, Stuttgart: Deutscher Apotheker Verlag, 1995, ISBN 3-7692-1888-4, XII und 233 S., DM 48,-

Beiden Büchern gemeinsam ist die Auseinandersetzung mit "Professionalisierung" von Erwerbsarbeit und zwar als Versuch, jenseits des funktionalistischen Ansatzes die Brauchbarkeit dieses Konzepts bei der wissenschaftlichen Standortbestimmung eines "Berufs" zu prüfen. Das erfolgt in empirisch-theoretischen Untersuchungen wie in empirisch fundierten konzeptionellen Überlegungen. Die vergleichende Beschäftigung mit so verschiedenen Berufen wie selbständigen Apothekern und Personalmanagern von Unternehmen soll den gegenwärtigen Stand der wissenschaftlichen Diskussion über Professionalisierung an einem bestimmten Ausschnitt anzeigen.

Die zentrale Frage bei *Schubert* lautet: "Wie bleibt eine Profession eine Profession?" (8). Eine kritische Revue der "klassischen" Professions- und Professionalisierungskonzepte wie der Soziologie des Apothekerberufs macht die Abkehr von der Frage nach dem Status und die Hinwendung zum Problem der Arbeit und des Rollenverständnisses deutlich (41, 45, 59). Das neue Forschungsinteresse wird konzeptionell im Anschluß an *Andrew Abbott* (*The System of Professions*, 1988) gefaßt: "Wissen" ist das

Medium, in dem der interprofessionelle Kampf um die "Jurisdiktion" über ein bestimmtes Arbeitsgebiet ausgetragen wird. Diese Auseinandersetzung um anerkannte Zuständigkeiten und Privilegien geht in den Arenen von Recht, Öffentlichkeit und Arbeitsplatz vor sich. Sie wird angetrieben vom gesellschaftlichen, insbesondere ökonomisch-politischen Wandel und den Reaktionen der beteiligten Professionen. Eingesetzt werden vor allem kognitive Strategien: die Rhetorik zur Rechtfertigung des Anspruchs auf Jurisdiktion.

Damit ist dann auch der empirische Ansatz begründet: die Inhaltsanalyse der "Pharmazeutischen Zeitung" seit 1947 mit Blick auf die interprofessionellen Konkurrenzen um Jurisdiktion. Hinsichtlich dreier jurisdiktionaler Dispute wird die Geschichte des Apothekerberufs rekonstruiert. Im ersten ("Jurisdiktion sichern") profilierten sich die Apotheker im Streit mit den Drogisten, besonders in der rechtlichen Arena, als raterteilender Beruf. Im zweiten Disput wurde die Jurisdiktion "Arzneimittelinformation" konstruiert. Routinearbeit wurde an die pharmazeutisch-technischen Assistenten abgegeben. Die erfolgreiche rechtliche Verankerung des Anspruchs brachte den Konflikt mit Ärzten und Pharmaindustrie; wie es auch Schwierigkeiten in der Apotheke gab. Der dritte Disput geht um die "Gestaltung" der Jurisdiktion vor allem im Kontext der politischen Bemühungen um "Kostendämpfung im Gesundheitswesen": Versucht wird eine Ausweitung der Arbeit des Apothekers. Die Ärzte sollen Wirkstoffe verordnen, die Apotheker aber das Präparat auswählen. Rechtlich sind diese in einer guten Position, dennoch können sie sich nicht durchsetzen. Das Fazit der Dispute: Die Apotheker fühlen sich als "verkannte Profession" (183), alle Jurisdiktionen bleiben labil.

Nachdem sich der Ansatz bei der Rekonstruktion der Berufsentwicklung bewährt hat, wendet die Verfasserin ihn prospektiv: In der gegenwärtigen Situation könnte die Konstruktion einer neuen Jurisdiktion eine erfolgversprechende Strategie sein. Inhaltlich wird eine solche als „*social pharmacy*“ aus den USA nahegelegt, die an der Verwendung der Arzneimittel durch die Kunden ansetzt. Um die Arbeit durch Verbesserung der Qualität der Dienstleistung zu sichern, wäre aber eine Umorientierung erforderlich, die die naturwissenschaftliche Wissensbasis um eine sozialwissenschaftliche ergänzt.

In einer ersten Würdigung sei festgehalten, daß dieses Buch den relevanten Stand der Professionsdiskussion kritisch zusammenfaßt und in der Anwendung von *Abbott* zeigt, daß eine Weiterentwicklung der „klassischen“ soziologischen Perspektive immer noch einen Wissensfortschritt bringen kann. Der umfangreiche Anhang mit demographischen und rechtlichen Daten ist sehr hilfreich. Mit der Inhaltsanalyse des Publikationsorgans läßt sich eine Menge an Informationen gewinnen, aber natürlich ist die Rhetorik als Indikator für Handeln vor allem am Arbeitsplatz von begrenztem Wert.

Wächter und Metz versammeln in ihrem Band neun Diskussionsbeiträge zur Frage, was die Professionalisierungsdebatte für die Entwicklung des Personalmanagements leistet. Die Beiträge nehmen explizit oder implizit Bezug auf einen Artikel von *Wächter* in der Zeitschrift „Betriebswirtschaft“ 1987, der eine grundlegende Diskussion über das Personalmanagement als wissenschaftliche Disziplin wie als Praxis einleitete.

Gegenstand einer Reihe von empirischen Beiträgen ist die Berufsorganisation im Vergleich von Großbritannien und Deutschland (*Lee/Limberg*) wie in der Selbstbeschreibung des deutschen Verbandes, die Personalmanager in Oberösterreich (*Pütz/Nöbauer*) sowie die Entwicklung der Personalarbeit in Ostdeutschland (*Lang* und *Wagner/Dominik/Seisreiner*). Im Detail recht informativ, orientieren sich diese Untersuchungen teils an der klassisch-soziologischen, teils an einer personalwirtschaftlichen Bestimmung von „Profession“. Hier bahnt sich

eine Neuorientierung an, die in den Beiträgen zur konzeptionellen Standortbestimmung des Personalmanagements ausgeführt wird. Sie lassen die traditionelle Professionalisierungsdiskussion als „müßig“ (192) hinter sich, wie sie auch vom (traditionellen) Personalmanagement zum *Human-ressource-Management* übergehen. Dabei beziehen sie sich noch auf die „klassischen“ Professionselemente Wissen und gesellschaftliche Orientierung, darüberhinaus aber auch auf Elemente der Organisationswissenschaft. Hier sind die Überlegungen von *Ringl-stetter/Kniehl* sozusagen auf der Höhe der Globalisierungsdiskussion: Personalmanagement zielt auf die Aktivierung des menschlichen Potentials für die Erreichung der Organisationsziele; dem dient die Institutionalisierung der Rollenreflexion der Personalmanager zur permanenten „Selbstprofessionalisierung“. Der Beitrag von *Freimuth* geht demgegenüber vom Personalmanagement als Akteur des Beschäftigungsabbaus aus, was für die Personalmanager eine Krise ihrer beruflichen Identität mit sich bringt. Professionalisierung meint hier die Konturierung des eigenen Arbeitsfeldes wie des gesellschaftlichen, organisatorischen und selbstbezüglichen Umfeldes. Auf dem Hintergrund einer Geschichte des Personalmanagements als Bearbeitung der Verrechtlichung der industriellen Beziehungen ist „Autorität durch Werte und Expertise“ (179) das Element einer neuen beruflichen Identität der Personalmanager als „*men in the middle*“; die „Berufsgemeinschaft“ wird zur konzeptionellen Arbeit aufgerufen. *Titscher* stellt in diesem Zusammenhang auf den „Abstimmungsbedarf“ zwischen Organisation und Personal ab, der in einem „Profi-Center“ befriedigt werden könnte. *Beyer/Metz* schließlich diskutieren verschiedene „Professionalisierungspfade“ und deren Umstände.

Die Standortsuche wird bei *Schubert* methodologisch reflektiert: als wissenschaftliche Analyse, die auf den praktischen Theorien aufbaut und ihre Ergebnisse als Anregung an die Handelnden in der Praxis zurückgibt. In den meisten Beiträgen über die Personalmanager wird das nicht so deutlich; am besten dargelegt wird es bei *Beyer/Metz*. So wie häufig die Diffe-

renz von wissenschaftlicher und praktischer Theorie unklar bleibt, wird auch die normative Komponente wissenschaftlicher Analyse zur Standortbestimmung nicht ausreichend reflektiert, bedauerlicherweise auch in dem Beitrag von *Freimuth*.

Inhaltlich dürfte bei einer wissenschaftlich ansetzenden Standortbestimmung die Konzeptualisierung von *Abbott* in einer Vielzahl von Situationen verschiedenster Professionen anwendbar sein. Auch bezüglich der Personalmanager scheint dieser Ansatz dem rein personalwirtschaftlichen etwa von *Ringlstetter/Kniehl* überlegen zu sein, in dem von Beruf, beruflicher Identität und Berufsorganisation nicht mehr die Rede ist und jeder Personalmanager sich permanent als Funktionär der Unternehmensziele „professionalisiert“. Aber auch eher soziologische Ansätze zeigen die bekannten Schwierigkeiten der Professionellen in der privatwirtschaftlichen Großorganisation, nicht vom Spitzenmanagement instrumentalisiert zu werden, sondern in der Situation von Rationalisierung und Beschäftigungsabbau eine Dienstleistung als Vermittlung zwischen den Interessen der Unternehmensleitung und denen der Arbeitnehmer zu erbringen. Diese Situation macht die strukturellen Handlungszwänge jenseits aller sozialen Fertigkeiten deutlich und läßt die Idee des „Entbetrieblichungs“-Pfades der Professionalisierung aufkommen: die Auslagerung der Personalarbeit an eine Art Ombudsman.

Bezüglich der Apotheker ist die Idee interessant, sich in der gegenwärtigen Situation sozialwissenschaftlich umzuorientieren, um eine neue Jurisdiktion zu „konstruieren“. Diese Umorientierung müßte aber wohl tiefgreifender sein, als bei *Schubert* skizziert: Sie müßte den Expertenanspruch und die Qualität der Dienstleistung neu durchdenken. Auch in den Gesundheitsberufen kann das Gegenüber der Professionellen nicht mehr als „Laien“ mit Interessen konzeptualisiert werden; sie müßten vielmehr als Partner bei der Bestimmung der Dienstleistung und deren Qualität ernstgenommen werden. Man kann die zentrale Frage von *Schubert* generalisieren: Wie kann eine Profession bei den wesentlichen Akteuren im role set Vertrau-

en aufbauen und erhalten, so daß diese Gelegenheiten bieten, die Dienstleistung zu erbringen?

Bei *Schubert* wie in den Beiträgen bei *Wächter/Metz* zeigt sich im übrigen, daß im Abbott'schen Ansatz auch wichtige Unterschiede zwischen verschiedenen Professionen herausgearbeitet werden können: So stehen bei den Apothekern die rechtliche und die öffentliche Arena der Auseinandersetzung um anerkannte Arbeitszuständigkeiten im Vordergrund, bei den Personalmanagern die betriebliche. Daher sind auch die unterschiedlichen Strukturen und Aufgaben der Berufsorganisationen nicht zufällig: Die „klassische“ Interessenvertretung bei den Apothekern und die eindeutig unternehmensbezogene Organisation bei den Personalmanagern, in der, bisher jedenfalls, Mitglieder nur die beschäftigenden Unternehmen sind und die Hauptaufgabe in der Weiterbildung der Personalmanager liegt.

Hansjürgen Daheim (Bielefeld)

Klaus Semlinger, Bernd Frick (Hg.): Betriebliche Modernisierung in personeller Erneuerung. Personalentwicklung, Personalaustausch und betriebliche Fluktuation, Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung, Neue Folge, Band 2, Berlin: edition sigma, 1995, ISBN 3-89404-622-8, 285 S., DM 36,-

Der Sammelband enthält 17 auf einer Plenartagung des Arbeitskreises Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF) vorgestellte Beiträge aus sehr verschiedenen Forschungskontexten. Gemeinsamer Bezugspunkt ist die Modernisierung der Betriebe und deren Bedeutung für die Personalplanung. Aufgabe der Forschung - so die Herausgeber - ist es, sich der Ziele und Implikationen unterschiedlicher personalpolitischer Strategien zu vergewissern sowie eine gründliche Analyse des Spektrums alternativer Strategien zu leisten. Nur so könnten für eine nachhaltige Reorganisation der Be-

triebe adäquate Organisationsmuster der Personalpolitik erarbeitet werden.

Neben vielen interessanten Einblicken in Einzelaspekte der Arbeitsmarktforschung wie auch in verschiedene methodische Vorgehensweisen leisten die Beiträge wichtige Anstöße zur Diskussion über die Wechselwirkungen von innerbetrieblichen Strukturen und Prozessen mit den Gegebenheiten und Vorgängen im außerbetrieblichen Umfeld.

So verweisen etwa *Michael Fritsch/David Audretsch* und *Monika Jungbauer-Gans/Peter Preisendörfer* in ihren Untersuchungen über die Entwicklungschancen neugegründeter Betriebe auf die Bedeutung der Qualifikation des regionalen Erwerbspotentials; auch die Einbindung des Firmeninhabers in soziale Netzwerke vor Ort spielt eine Rolle. *Jonathan Leonard/Ronald Schettkat* kommen zu der Schlussfolgerung, daß die - im Vergleich zu den USA höhere - Arbeitsplatzstabilität in deutschen Betrieben auf die durch institutionelle Arrangements erzielte höhere Sicherheit und Stabilität in ihren Geschäftsbeziehungen, in ihren Beziehungen zu den Gewerkschaften und zur (lokalen) Politik zurückgeführt werden kann. Ob und wen die Unternehmen einstellen, hängt - so die Quintessenz des Beitrags von *Ulrich Walwei* - auch davon ab, welche Vermittlungsdienstleistungen von öffentlicher und privater Seite angeboten werden.

Was also zunächst wie eine betriebliche Strategie der Personalanpassung durch Einstellung, Entlassung oder Austausch von Personen erscheint, ist bei näherem Hinsehen sehr stark abhängig von institutionellen Gegebenheiten im sozialen und ökonomischen Umfeld der Betriebe. Überraschenderweise gilt dies auch für die allgemein eher als intern-betrieblich eingestuft Strategien der Personalanpassung (u.a. Weiterbildung und Lohnpolitik), die doch sehr viel stärker als die extern-marktvermittelten Strategien im Bereich der betrieblichen Autonomie zu liegen scheinen.

So sieht *Karin Tondorf* die Tendenz zu neuen flexibilitätsbezogenen Lohnformen durch die disziplinierende Wirkung der Arbeitslosigkeit gefährdet, denn es sei fraglich, ob es auf-

grund des Drucks von außen überhaupt eines Lohnanreizes bedarf, um die interne Flexibilität zu steigern. Die international vergleichenden Beiträge von *Uschi Backes-Gellner* und *Joachim Fischer* zeigen sehr deutlich, daß interne Formen der Personalentwicklung von externen Faktoren abhängen. Hierzu gehören insbesondere das System der Erstausbildung und die Abgrenzung der Arbeitsplätze, die in Deutschland vor allem durch die Institution des Berufs erfolgt. Auch bei der Weiterbildung lassen sich länderspezifische Formen des Ineinandergreifens von öffentlicher Intervention und betrieblichen Entscheidungen feststellen. Welche Schwierigkeiten einer Weiterbildungspolitik der Gewerkschaften entgegenstehen, die nicht genügend in den Betrieben verankert ist, zeigen *Reinhard Bahnmüller/Reinhard Bispinck/Werner Schmidt* in ihrem Beitrag über den Lohnrahmentarifvertrag I in der Metallindustrie Baden-Württembergs.

Die Schnittstelle des Betriebes mit dem Arbeitsmarkt bzw. - allgemeiner - mit den Strukturen und Prozessen im sozialen Umfeld bedarf künftig stärkerer Aufmerksamkeit in der Arbeitsmarktforschung. Die Unterscheidung zwischen interner und externer Personalanpassung der Betriebe trifft die Problematik nicht, sondern es sind wesentlich differenziertere Untersuchungsansätze erforderlich. Neben weiteren qualitativ angelegten Fallstudien verspricht auch das im Beitrag von *Jürgen Kühl* vorgestellte IAB-Betriebspanel in Zukunft mehr Informationen über die Zusammenhänge von Mikro-, Meso- und Makroebene des Arbeitsmarkts.

Klaus Kock (Dortmund)

Heike Hengstenberg: Vereinbaren, was unvereinbar scheint. Optionen innovativer Arbeitsgestaltung und Personalpolitik für Ingenieurinnen und Ingenieure, Berlin: edition sigma, 1994, ISBN 3-89404-379-2, 284 S., DM 34,80

Heike Hengstenberg hat eine empirische Arbeit (qualitative, themenzentrierte, leitfadengesteuerte Interviews mit Ingenieurinnen und Ingenieuren sowie Personalexperten/-innen verschiedener Unternehmen in Maschinenbau, Agraringenieurwesen und Informatik) vorgelegt, die durch sorgfältige, methodisch und theoretisch saubere und an der konkreten Ingenieurarbeit orientierte Analyse einige beliebte, für Ingenieure/-innen und ihr Selbstverständnis tragende Ideologien demontiert. Weil sie zu Recht die bisherige pauschalierende Betrachtungsweise "der Ingenieure" kritisiert, die - mit Ausnahmen - die entsprechende Forschung charakterisiert, kann sie sich in die "Niederungen" des Arbeitsprozesses vorarbeiten und aufdecken, daß es nicht die besonderen Charakteristika der Ingenieurarbeit sind, sondern letztlich die Macht- und Herrschaftsverhältnisse im Betrieb und die daran orientierten Normen, die die Vereinbarkeit von Leben und Arbeiten und damit - das ist ihre zentrale These - das Vordringen von Frauen in Ingenieurberufen verhindern, aber auch effektives Arbeiten im Betrieb.

Vordergründig beschreibt sie ein Männer-syndrom: Den (masochistischen) Stolz auf die eigene Härte und Disziplin, auf die Unersetzbarkeit, was beides zu 60-Stunden-Wochen ebenso wie zu Herzinfarkten führt und ohne Hausmütterchen nicht funktioniert. Glücklicherweise aber vermeidet es *Hengstenberg*, sich mit dieser Einordnung in gängige feministische Theoreme zu begnügen und stellt für manche unangenehme Fragen: Schädigen solche Arbeitsbedingungen nicht beide Geschlechter, auch die Männer, die scheinbar davon profitieren? Wenn man den Frauen eine spezifische Abneigung gegen diese Bedingungen im Bereich der Technik, gegen partialisierte und hierarchische Arbeitsmethoden zuschreibt - wie verträgt sich

das mit der großen Zahl von Frauen in Labors und technischen Assistenzberufen? Sie stellt fest, daß die Vereinbarkeit von Leben und Arbeiten keineswegs nur ein Fraueninteresse ist und zeigt, daß "Frauenförderung" sogar ein Ausgrenzungsmechanismus gegen Frauen werden kann, der die klassische betriebliche Personalpolitik und Arbeitsgestaltung unberührt läßt und damit die Dominanz der Männer und ihrer "Tugenden" nicht in Frage stellt.

Ihr Ansatz greift daher inhaltlich wie strukturell tiefer: Es geht ihr darum, die Produktionsverhältnisse insgesamt menschlicher zu gestalten anstatt Unmenschlichkeit lediglich auf Männerdominanz zurückzuführen und damit vice versa den Frauen die Problemlösung aufzuhalten. Das wird spannend, wenn sie immer wieder darauf hinweist, daß die Organisations- und Umstrukturierungsdebatte in der Industrie ganz gut zu ihrem Gestaltungsansatz paßt, insbesondere die erneute "Entdeckung" des menschlichen Subjekts als flexibelstem Innovations- und Produktivitätsfaktor.

Auf der Ebene der Ingenieure findet *Hengstenberg* die tayloristisch inspirierte "männliche Normalbiografie", geprägt von klassisch-militärischen "Fabrik-tugenden", diszipliniert, ständig verfügbar, fremdbestimmt und lebensfern. Eine Anmerkung des Rezensenten sei gestattet: Das hat Folgen für die (technischen) Produkte. "Wie soll ein Manager, der nur in gepanzerten Limousinen und nie in der U-Bahn fährt, ständig zwischen den gleichen Hotels und Konferenzräumen hin- und herjettet, nur mit den immer gleichen graubeschlipsten Menschen zusammenkommt und so Leben nur aus 2. oder 3. Hand mitbekommt, die richtigen Entscheidungen treffen?", antwortete ein Daimler-Manager auf die kritischen Fragen von Studierenden, wie solche Dinosaurier wie die S-Klasse zustande kämen.

In der Erkenntnis, daß hier ein Strukturmerkmal der deutschen Industrie zutage tritt, das zunehmend dysfunktional ist, werden von Ingenieuren/-innen heutzutage andere Qualitäten erwartet: Team- und Kooperationsfähigkeit, Vermittlungs- und Sprachkompetenz, kulturel-

les Einfühlungsvermögen und Einbringen dieser Fähigkeiten in Aushandlungsprozesse. Leise triumphierend würde frau feststellen: Frauen können das besser, aber auch Männer könnten das lernen.

Könnten - *Hengstenberg* zweifelt allerdings daran, weil sie immer wieder feststellen muß, daß trotz andersgearteter Erfahrungen im Arbeitsprozeß verbissen an den Ideologien über diesen festgehalten wird, besonders von der betriebsoffiziellen Personal- und Arbeitsgestaltungspolitik: Normen prägen oft mehr als die Wirklichkeit - im übrigen beide Seiten, mittleres Management wie Ingenieure/-innen selbst. Und so erscheinen auch ihre Empfehlungen für eine innovative Arbeitsgestaltung, die Frauen integriert und individuelle Lebensbedürfnisse vielfältig in die Arbeit einfließen läßt, seltsam "realitätsfern", obgleich sie nachweist, daß die realen Arbeitsprozesse solches durchaus ermöglichen: Transparenz, Teilzeitarbeit, flexible und stärker selbstbestimmte Arbeitsorganisation und -planung, gruppen- und szenario-orientierte offene Aushandlung der Arbeitsbedingungen. In einem Betrieb aber geht es nur sekundär um den Arbeitsprozeß, primär um Ökonomie des Kapitals, nicht um sach-, sondern um verwertungsbezogene Kriterien. Daß in einem solchen Rahmen Entscheidungen durch "institutionalisierte Aushandlungsprozesse" auf breiter Basis gefällt werden, ist doch eher unwahrscheinlich, auch wenn heutige Markt- und Flexibilitätserfordernisse solche Verfahren eigentlich unumgänglich machen. Und so hängt dann die stärkere Beteiligung von Frauen ebenso wie die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben doch stärker an der Veränderung der grundlegenden, ökonomischen Gesetzmäßigkeiten.

Von so einer interessanten Arbeit erhoffte ich mir, daß sie lebensnah geschrieben ist - nicht nur, weil Lesen auch Spaß machen soll, sondern weil es einen Zusammenhang gibt zwischen Form und Inhalt. Doch ich mußte mich durch Satzungefüme durchbeißen mit substantivierten Verben en masse, die dann auch noch als Subjekt zu agieren beginnen! (Ich habe das Buch nicht zufällig ein halbes Jahr liegen gelas-

sen.) Dennoch eine interessante Arbeit, die klarstellt: Es gibt einen engen Zusammenhang zwischen dem Bestreben nach stärkerer Beteiligung von Frauen am Prozeß der Technikentwicklung und einer generell humanen Gestaltung von Arbeit und Organisation, und - so würde ich hinzufügen - es gibt eine Wechselwirkung zwischen beidem, die dann auch zu einer anderen Technik führen kann.

Wolfgang Neef (Berlin)

Gerhard Fatzner (Hg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Trias-Kompass 1, Köln: Edition Humanistische Psychologie (EHP), 1996, ISBN 3-926176-67-9, 449 S., DM 48,-

In diesem Buch geht es darum, mit Denkweisen, Theorien und Methoden der Organisationsentwicklung und Supervision vertraut zu machen, um dem Leser/der Leserin eine eigenständige Bewertung der Leistungsfähigkeit und des möglichen Nutzens dieser Interventionspraktiken zu ermöglichen. Diese als Quellen- und Handbuch angelegte Zusammenstellung läßt in ihren Beiträgen einige Vertreter der weltweit avanciertesten Konzepte zu Wort kommen: Zu nennen sind u. a. *Chris Argyris* (Harvard Business School) mit Überlegungen zu *Single-* und *Double-Loop-Learning* (Problematisieren von Fakten und Problematisieren von Ursachen und Motiven) und zu defensiven Routinen (eingetübte Inkompetenz), *Ed Schein* (Massachusetts Institute of Technology MIT) mit einem Beitrag zur Bedeutung des Dialoges bzw. Metaloges (lernen als Gruppe zu denken und zu fühlen) für die lernende Organisation oder *Fred Kofmann/Peter M. Senge* (MIT) mit Ausführungen über das *Center for Organizational Learning* des MIT, das Konzepte wie die „Fünfte Disziplin“ in einer „Partnerschaft von Forschern und Praktikern“ in Managementpraxis umsetzt.

Mit dem Buch wird im weiteren ein Beitrag zu einer noch am Anfang stehenden „Theorie der Intervention in Personen-, Team- und Organisationssysteme“ (11) geleistet. Entsprechend werden Interventionsmodelle vorgestellt, „die den Übergang von Supervision zu Teamentwicklung und Organisationsentwicklung skizzieren“ (10).

Kornelia Rappe-Giesecke (Evangelische Fachhochschule Hannover) liefert in diesem Zusammenhang unter dem Titel „Der Abschied von den eindimensionalen Methoden - über das Verhältnis von Supervision und Organisationsentwicklung“ einen programmatischen Beitrag, der auch als generelles Plädoyer für eine gemeinsame Perspektive unterschiedlichster wissenschaftlicher Disziplinen gelesen werden kann: „Um möglichst viel von der Komplexität des zu beratenden Systems - also von der emotionalen Dynamik und den strukturell organisatorischen Problemen - zu erfassen, ist es notwendig, über Interventionsmöglichkeiten und über Perspektiven zu verfügen, die zuvor getrennt und verschiedenen Methoden oder Schulen zugeordnet waren.“ (46)

Dieser ganzheitliche Blick auf organisatorische Probleme verbindet alle Beiträge des Buches. Ziel ist es, fragmentarisches durch systemisches Denken („Fragmentarisches Denken wird systemisch, wenn wir das Gedächtnis des Ganzen entdecken“ (150)) und Konkurrenz durch Kooperation („Entdeckung der Gemeinschaftsnatur des Ganzen“ (150)) zu ersetzen.

Die analytisch-lineare Perspektive, die das Verständnis des Ganzen aus dem Verständnis seiner Teile ableitet, soll einer Sichtweise weichen, welche in der Lage ist, Organisation als System dichter Verknüpfungen und nonlinearer Feedbacks zu begreifen und vom Primat eines nichtreduzierbaren Ganzen ausgeht.

Beim Nachdenken darüber, welche Forschungsmethoden diesem Spruch gerecht werden könnten, unterstreicht *Fatzer* die Bedeutung der immer noch ein Schattendasein führenden qualitativen Methoden. Besonders interessant sind seine Ausführungen zur Aktionsforschung als Ansatz der Organisationsentwick-

lung, weil er im Rückgriff auf bewährte Methoden zu aktuellen Problemen der Organisationsforschung und Organisationspraxis (Problemlösungsprozesse, Lernende Organisation, Metalernen) vordringt.

Neben der Aktionsforschung wird auf die Bedeutung von Fallstudien, ethnographischen und phänomenologischen Methoden zur Analyse von Veränderungsprozessen in einem Feld, „auf dem noch zu viel beraten und weitergebildet statt erforscht wird“ (14) hingewiesen.

Das gut lesbare Buch stellt sowohl für praktisch Interessierte (in einem eigenen Praxisteil werden Anwendungsbeispiele aus den Bereichen Schulentwicklung, Gesundheitswesen und Helfersysteme anschaulich dargestellt) als auch für alle theoretisch-methodisch Orientierung Suchenden einen „Kompaß“ dar und lädt ein, Kontakte zu knüpfen (Adressen und Kurzbeschreibungen von Berufsorganisationen der Organisationsentwicklung und Supervision ist ein abschließendes Kapitel gewidmet) und sich in die jeweiligen Netzwerke und Debatten einzuklinken.

Ralf Kopp (Dortmund)

Dieter Fröhlich, Beate Kindler, Monika Sombetzki, unter Mitarbeit von Annette Schnabel: Drahtseilakt. Die angestelltpolitische Initiative der IG Metall zwischen Organisationsreform und Mitgliederwerbung, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 1996, ISBN 3-87988-156-1, 240 S., DM 29,80

Seit ungefähr zehn Jahren befinden sich die Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland in einem Prozeß programmatischer und organisatorischer Reformanstrengungen, die mit dem Reformkongreß im November 1996 einen vorläufigen Abschluß gefunden haben. Einen wichtigen Schritt im Zuge dieser Anstrengungen stellten Ende der achtziger Jahre angestell-

tenpolitische Schwerpunktaktionen und -programme des DGB und einzelner Mitgliedsgewerkschaften dar. Mit ihnen versuchten DGB und Mitgliedsgewerkschaften dem *time lag* zwischen Mitglieder- und Beschäftigtenstruktur Rechnung zu tragen und ein organisationspolitisches Kernproblem ihrer Zukunftsfähigkeit zu lösen. Entsprechende Initiativen hatten, etwa bei der IG Metall, eine vorbereitende Funktion für später eingeleitete Organisationsentwicklungsprozesse, die inzwischen vermehrt von Mitgliedsgewerkschaften im DGB betrieben werden. Wissenschaftliche Analysen über entsprechende Ansätze in Gewerkschaften, also in Nonprofit-Organisationen, liegen in der Bundesrepublik bislang nicht vor. Die Ergebnisse der Untersuchung von *Fröhlich/Kindler/Sombetzki* - begonnen etwa bei „Halbzeit“ der auf fünf Jahre angelegten angestelltenpolitischen Initiative der IG Metall - verdienen vor diesem Hintergrund besonderes Interesse bei fachlich mit Gewerkschaften und Organisationsforschung befaßten Sozialwissenschaftlern/-innen wie auch bei Organisationspraktikern/-innen.

Die Untersuchung basiert im wesentlichen auf leitfadengestützten Interviews, mit denen auf vier Ebenen angesetzt wurde: (1) auf der Ebene der Vorstandsverwaltung, wo die Initiative konzipiert, und von wo aus sie initiiert und betrieben wurde (34 Interviews), (2) auf der Ebene hauptamtlicher Funktionäre in den 16 in die Initiative einbezogenen Verwaltungsstellen (30 Interviews), bei ehrenamtlichen Funktionären in 8 ausgewählten Betrieben (13 Interviews mit 19 Betriebsräten und Vertrauensleuten) und (4) schließlich bei den Adressaten der Initiative, den Angestellten (18 Interviews in 4 dieser 8 Betriebe, in der Regel mit technischen Angestellten, die Betriebsrat und Gewerkschaft nahestanden).

Der Autor und die Autorinnen zeigen zunächst, daß die angestelltenpolitische Initiative nahezu beispielhaft entsprechend den Regeln eines geplanten Organisationswandels angelegt war. Allerdings scheiterte bereits sehr früh der Versuch, die Initiative als ein „Verbundprojekt“

anzulegen - quer zu traditionellen Arbeitsteilungen in den Vorstandsverwaltungen und in den Verwaltungsstellen. Schon in der Vorstandsverwaltung erhielt die Angestelltenabteilung dafür nicht die notwendige Unterstützung anderer Abteilungen. In den Verwaltungsstellen wurde das Verbundprojekt in der Regel als ein Programm zur Angestelltenwerbung angesehen und deshalb „natürlicherweise“ bei den häufig eher durchsetzungsschwächeren örtlichen Angestelltensekretären angebunden und im Rahmen eingespielter arbeitsteiliger Routinen durchgeführt. Gleichwohl werden positive Effekte berichtet: sie reichen vom direkten Informationsaustausch zwischen den beteiligten Verwaltungsstellen über atmosphärische Veränderungen aufgrund des erstmaligen Eindrucks, daß Angestelltenarbeit nun wirklich ernst genommen werde, bis hin zu einigen Fällen intensivierter, stärker beteiligungsorientierter Angestelltenarbeit.

Aufschlußreich sind die Ergebnisse der betrieblichen Erhebungen. Sie belegen überwiegend positive Bewertungen seitens der betrieblichen Interessenvertretungen, etwa aufgrund intensivierter Kooperationsbeziehungen zu den Verwaltungsstellen, aber auch deutlich zurückhaltendere Bewertungen bei den Adressaten der Kampagne selbst. Die Untersuchung bestätigt hier Befunde, die aus anderen neueren Untersuchungen zum Verhältnis von Angestellten, betrieblichen Interessenvertretungen und Gewerkschaften bekannt sind: Auch hier, bei in der Regel gewerkschaftsnahen (!) Befragten, dominieren Muster direkter Interessenvertretung, wird der Betriebsrat, der dem Bild eines kompetenten Managers entsprechen soll, vor allem als Berater gefragt, ist Gewerkschaftsnähe vor allem mittelbar über ihn hergestellt. Die sehr berufsmotivierten und leistungsbereiten Angestellten legen Wert auf Zeitsouveränität, sind für unternehmerische Beteiligungskonzepte gut ansprechbar und gegenüber entsprechenden gewerkschaftlichen Angeboten zurückhaltender, da diese nicht unmittelbar auf ihre berufliche Tätigkeit, Weiterbildungsanforderungen etc. bezogen sind. Die gewerkschaftliche, an der

herkömmlichen Arbeitssituation gewerblicher Arbeitnehmer orientierte Regulierung der Arbeitszeit ist für sie nicht attraktiv. Kritik richtet sich gegen Selbstdarstellung und Kultur der IG Metall.

Die Autorinnen und der Autor der Studie analysieren vor diesem Hintergrund verschiedene Dilemmata gewerkschaftlicher Angestelltenpolitik. Ihre insgesamt sehr nüchterne Bewertung führt sie zu dem Ergebnis, daß Organisationswandel wohl nur innerhalb und mit bestehenden Organisationsstrukturen und gestützt auf Interessen der darin handelnden Akteure erfolgreich angestoßen werden kann. Erforderlich erscheint es ihnen ferner, daß er von der Organisationsspitze her glaubwürdig, beharrlich und auch mit Druck zu einer Gesamtaufgabe der Organisation gemacht wird. Sie enden mit der skeptischen Frage, ob diese Voraussetzungen für die derzeit ablaufenden Organisationsentwicklungsprozesse gegeben seien.

Helmut Martens (Dortmund)

Jörg Bundesmann-Jansen, Joke Frerichs: Betriebspolitik und Organisationswandel. Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation, Schriftenreihe der Hans Böckler Stiftung, Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot, 1995, ISBN 3-929586-50-9, 227 S., DM 39,80

Daß Unternehmen als räumliche und soziale Einheiten im Zuge der ökonomischen Entwicklung der letzten zwanzig Jahre, verstärkt der letzten fünf Jahre, sich aufzulösen begonnen haben, wird im Zuge der "Globalisierungsdebatte" seit einiger Zeit ausführlich in den Sozialwissenschaften diskutiert. Welche Probleme die betrieblichen Interessenvertretungsorgane und die Gewerkschaften in diesem Veränderungsprozeß haben, wie sie gegenwärtig reagieren und vor allem, ob erfolgversprechende An-

sätze einer neuen gewerkschaftlichen Betriebspolitik sich abzeichnen, ist bisher so gut wie nicht empirisch gehaltvoll untersucht worden. Diese Lücke geschlossen zu haben, das ist das Verdienst dieser Studie.

Auf der Grundlage einer breit angelegten und sorgfältig ausgewerteten empirischen Untersuchung in den Organisationsbereichen der Gewerkschaften IG Metall, ÖTV, HBV und IG Medien beschreiben *Jörg Bundesmann-Jansen und Joke Frerichs*, wie Betriebsratsmitglieder und gewerkschaftliche Funktionsträger versuchen, auf die neuen Anforderungen und Voraussetzungen nicht nur zu reagieren, sondern ihre jeweiligen politischen Mittel und Ressourcen auf die neue Situation aktiv auszurichten. Hierzu haben sie mit qualitativen und quantitativen Methoden der empirischen Sozialforschung Betriebs- und Personalräte, hauptamtliche Funktionäre, Gewerkschaftssekretäre und ehrenamtliche Funktionsträger der jeweiligen Ortsverwaltung befragt (Interviews mit betrieblichen Akteuren in 26 Betrieben und mit hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionären der Vorstands-, der Bezirks- und der örtlichen Ebene, schriftliche Befragung haupt- und ehrenamtlicher Funktionäre in 18 Verwaltungsstellen). *Bundesmann-Jansen und Frerichs* können zeigen, daß Betriebsräte und Gewerkschaften zwar gegenwärtig noch keine fertigen Antworten auf den widersprüchlichen Prozeß der Zentralisierung und Dezentralisierung managerialer Entscheidungsprozesse gefunden haben, ja sich in einem von Widersprüchen und Irritationen geprägten Suchprozeß befinden, andererseits jedoch die Grundelemente einer zukünftigen gewerkschaftlichen Betriebspolitik sich in Ansätzen bereits abzeichnen: Denn offensichtlich versucht ein steigender Anteil der neuen Generation von Betriebsräten und Gewerkschaftsfunktionären, die eigene Politik beteiligungsoffener für Beschäftigte, "einfache Mitglieder" und Vertrauensleute zu gestalten. Um einen "Königsweg" handelt es sich hierbei aber nicht: Denn auf der einen Seite bleibt engagierten Betriebsräten häufig keine Alternative, als in dem in der Regel inkonsequent vorangetriebe-

nen Prozeß der Umsetzung managerialer Beteiligungskonzepte sich stellvertretend für die Beschäftigten einzumischen (bis zum Mit-Management). Auf der anderen Seite gelingt es ihnen bisher nur sehr bedingt, größere Gruppen von Beschäftigten für eine beteiligungsoffene gewerkschaftliche Politik zu gewinnen.

Die beiden Autoren belegen - von der Fülle des empirischen Materials her - eindrucksvoll, daß demokratische Organisationsreformen der Gewerkschaften bei der heutigen Generation von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Funktionsträgern eine relativ breite Basis finden würden, ja daß unter den organisatorischen Kernen der betrieblichen Interessenvertretung ein grundlegender Wandel des politischen Selbstverständnisses in diese Richtung zu beobachten ist. Eine Alternative zu einer gewerkschaftlichen Organisationsform, in der "Diskurs und Koordination bloße Loyalität und gar Subordination ersetzen" (110), sehen die Autoren angesichts des Wandels innerbetrieblicher Arbeitsbeziehungen nicht.

In diesem Prozeß - so das Plädoyer der Autoren - müßten auch die Gewerkschaften den Mut und die Entschlossenheit zu einer partizipativer und demokratischer ausgerichteten Organisationsentwicklung aufbringen und vor allem ihren örtlichen Organisationen wesentlich mehr Aufmerksamkeit als in der Vergangenheit widmen. Denn auf dieser Ebene würde sich entscheiden, ob die allgemeinen gewerkschaftspolitischen Konzepte betriebsnah umgesetzt und die Anforderungen und Wünsche der betrieblichen Interessenvertretung unterstützt werden könnten. Gerade hier müßte eine Dezentralisierung von Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen auf der Tagesordnung gewerkschaftlicher Organisationsreform stehen (208). Eine entscheidende Voraussetzung zur aktiven Ausfüllung dieser Doppelfunktion der örtlichen Gewerkschaftsebene sehen *Bundesmann-Jansen und Frerichs* in einer Neukonzipierung der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit. Diese müßte wesentlich flexibler als bisher auf Wünsche und Bedürfnisse der einfachen Mitglieder reagieren und zugleich betriebsnäher gestaltet werden. Negts Konzept "Soziologische Phantasie und

Exemplarisches Lernen" aus den späten sechziger Jahren - so die Autoren - könnte hierfür der geeignete bildungstheoretische Ausgangspunkt sein.

Die Studie hat mir insbesondere wegen der Reichhaltigkeit des empirischen Materials (sehr lesenswert sind die fünf Fallstudien) und der angenehm unpräzisen und sachlichen Sprache gefallen. Die Autoren versuchen nicht mehr, aber auch nicht weniger, als den gegenwärtigen Transformationsprozeß gewerkschaftlicher Politik, die darin liegenden Ansatzpunkte und Barrieren einer Erneuerung sozialwissenschaftlich angemessen zu charakterisieren. Ob angesichts des ausgebreiteten Materials das Schlußplädoyer realistisch ist, die Gewerkschaften sollten die vorhandenen arbeitsorientierten Gestaltungsansätze zu einer sozialen Bewegung in Richtung "Demokratisierung der Betriebe" zusammenfassen und die Debatte um die "Wirtschaftsdemokratie" im Sinne einer Idee für erweiterte Bürgerrechte im Betrieb wieder aufgreifen, kann nur die Zukunft zeigen.

Die Arbeit ist jedem und jeder gewerkschaftlichen Funktionsträger/-in, aber auch jedem und jeder an gewerkschaftlicher Politik interessierten Sozialwissenschaftler/-in uneingeschränkt als Lektüre zu empfehlen.

Wilfried Müller (Bremen)

Burkart Lutz, Harry Schröder (Hg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit im Transformationsprozeß, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 1995, ISBN 3-87988-134-0, 379 S., DM 39,80

Der Sammelband beschreibt den Wandel ostdeutscher Identitäten, den beruflichen Wandel und die industriellen Transformationsprozesse in Ostdeutschland. Die sieben Beiträge dieses Bandes wurden von ostdeutschen Autorinnen und Autoren - in Kooperation mit dem Münchner Sonderforschungsbereich "Neue Entwicklungen der Arbeit" - verfaßt.

Im ersten Beitrag (*Thomas Abbe, Carola Glücksmann und Beate Mitzscherlich*) wird die Identitätsentwicklung von 35 jungen Erwachsenen im Raum Leipzig untersucht. Aufgrund der besonderen Situation in Ostdeutschland (Abwertung der ostdeutschen Identität und elterliche Neuorientierungen) können die Eltern nur begrenzt als Bezugspunkte jugendlicher Identitätsfindung dienen. Häufig unterbleibt eine Auseinandersetzung mit dem elterlichen Identitätserbe (vor allem bei kontinuierlichen Biographien) oder es wird auf eine Identitätsfestlegung verzichtet (bei diskontinuierlichen Biographien). Die "Normalitäts-Identität" der Jugendlichen wird auch durch die Ängste vor sozialem Abstieg erklärt.

Michael Hofmann und Ina Ditzsch fragen nach dem Wandel der alltäglichen Lebensführung ostdeutscher Arbeitnehmer. Bei den Industriearbeitern wird eine "geruhsame, auf Sicherheit und bescheidenes Auskommen orientierte traditionelle Lebensführung" (74) konstatiert. Dieses Muster wird nach der Wende trotz erheblicher Verunsicherungen möglichst fortgeführt ("Festung Alltag"). Die Berufswechsler (Versicherungs- und Finanzdienstleister usw.) streben - wie schon in der DDR - nach anspruchsvollen, individuell fordernden Aufgaben. Zusammenfassend stellen die Autoren eine "Art 'Recycling' bekannter und vertrauter Arrangements" (93) fest.

Adelheid Kuhlmei, Birgit Kleinstück und Gerd Bansemir untersuchen den Wandel der Kranken- und Altenpflegeberufe, der mit dem Wandel des ostdeutschen Gesundheits- und Sozialsystems einhergeht. Trotz neuer Tätigkeitsanforderungen und Berufsbilder überwiegen "die 'bewahrenden Anpasser', die unter veränderten Rahmenbedingungen agieren, jedoch die neuen Möglichkeiten und Spielräume nicht ausschöpfen." (132).

Barbara Diessmann beschreibt die Ausbildung und den betrieblichen Status der ostdeutschen Fachschulingenieure. Zwei Drittel der Ingenieure hatten in der DDR nur eine Fachschulausbildung absolviert; sie wurden oftmals als Meister oder Facharbeiter eingesetzt. Dieser

(formal unterwertige) Einsatz wird nach der Wende fortgesetzt (etwa als Techniker).

In den Erwartungen und Sichtweisen ostdeutscher Jungakademiker haben Kollegialität und Arbeitsplatzsicherheit einen deutlich höheren Stellenwert als im Westen, zeigen *Ingrid Zwarg und Evelyn Luutz*.

Gottfried Rössel beschreibt in seinen sorgfältig ausgearbeiteten Fallstudien die Reorganisationsprozesse von 13 ostdeutschen Unternehmen. Hierbei unterscheidet er in Anlehnung an eine Typologie seiner Münchner Partnerstrukturkonservative Unternehmen (entweder glücklose Bewahrer oder moderne Neotayloristen), struktursuchende Betriebe (vorsichtige Experimentierer oder modulare Erneuerer) und strukturinnovative Unternehmen (erfolgreiche Innovatoren oder strahlende Gewinner). Insbesondere die erste Phase der Reorganisationsprozesse, die "marktwirtschaftliche Grundsaniierung", kann kaum mit diesen Kategorien - die sich an der Frage mehr oder minder tayloristischer Arbeitsstrukturen orientieren - beschrieben werden. Und für die zweite Phase, die Profilsuche/Feinprofilierung, könnte gefragt werden, ob eine (vermeintlich strukturkonservative) Bürokratisierung und Formalisierung der organisatorischen Strukturen nicht sogar eine unabdingbare Voraussetzung für sog. strukturinnovative Organisationskonzepte war.

Detlef Belau und Erhard Schreiber betrachten die Neukonstitution von Zulieferernetzwerken in der sächsischen Autozulieferindustrie. Auch sie verweisen sie auf erhebliche Kontinuitäten im Vergleich zur Vorwendezeit: Die noch zu DDR-Zeiten getätigten Investitionen trugen nach der Wende zur Bestandssicherung einiger Zulieferunternehmen bei. Auch wurden schon vor der Wende ostdeutsche Unternehmen in die Zuliefernetze westlicher Unternehmen integriert. Ausschlaggebend für den Erhalt der ostdeutschen, vorwiegend sächsischen Automobilzulieferindustrie war jedoch letztendlich die Entscheidung von VW, die regionalen Zulieferbeziehungen fortzuführen. Diese Zulieferer wurden in der Regel von westlichen Unternehmen übernommen, wobei sie Positions- und Status-

verluste in der Zulieferhierarchie in Kauf nehmen mußten.

Das Niveau der meisten Beiträge ist beeindruckend hoch. Allen Arbeiten gemeinsam ist die Nutzung vorrangig qualitativer Methoden, die Orientierung an einem idealtypischen Vorgehen und die Betonung von Kontinuitätslinien auch im Wandel. Insbesondere die beiden ersten Beiträge haben mir in ihrer sorgfältig dosierten Verbindung von Empirie und Theorie sehr gut gefallen.

Martin Heidenreich (Saarbrücken)

Arnd Brinkmann, Rainer Skrotzki: Neue Entgeltstrukturen in der Stahlindustrie, Dortmund: Montania Druck- und Verlagsgesellschaft, 1994, ISBN 3-929236-08-7, 238 S., DM 39,90

Die Modernisierung der Entlohnungsformen in der Industrie ist Thema dieser Arbeit, deren Basis zweijährige empirische Untersuchungen in der Stahlindustrie sind und deren Ziel die Entwicklung eines Vorschlags zur Restrukturierung der Entgeltformen ist. Die Verfasser belassen es also nicht bei einer Analyse der bestehenden Strukturen und ihrer Reformbedürftigkeit, sondern sie offerieren den Tarifparteien einen konstruktiven Vorschlag zur Tarifreform (Kap. 8). Auf dem Wege zu diesem Ertrag der Arbeit erfährt der Leser/die Leserin sehr viel an notwendigem Hintergrundwissen über die Rahmenbedingungen (Kap. 2) und über Entwicklungen der Organisations- sowie Personalentwicklung in der Stahlindustrie (Kap. 3). Im Anschluß daran wird er/sie über die derzeitige formale Tarifvertragsstruktur (Kap. 4) und anhand empirischer Erhebungen in sechs Betrieben über die betriebliche Praxis der Entgelt-differenzierung informiert (Kap. 5). Im Kapitel 6 bewerten die Verfasser die existierenden Entgeltformen. Grundlinien neuer tarifpolitischer Ziele und Anforderungen werden im Kapitel 7

den Vorstellungen der Tarifvertragsparteien zur Modernisierung der Tarifverträge vorangestellt.

Das umfangliche Kapitel über die Rahmenbedingungen der Stahlindustrie hat angesichts der "Standortdebatte" und auch wegen der ökologischen Problematik einen eigenständigen Stellenwert. Zunächst wird deutlich, daß die Stahlindustrie eine entwicklungsfähige Industrie ist, die auch in Deutschland (bzw. in der EU) eine Zukunft haben kann. Zwar wird der Weltstahlmarkt wohl nur noch wenig wachsen, und die Konkurrenz industrieller "Nachzügler" ist groß. Gleichwohl wecken von den Autoren skizzierte technologische Trends, die im wesentlichen auf die Einsparung von Energie, die Reduktion von Verfahrensschritten und evtl. auf die Entwicklung von "Mini-Stahlwerken" hinauslaufen, Hoffnungen auf die Revitalisierung der Stahlindustrie. Für deren Fortexistenz in Deutschland bzw. Europa sprechen nicht zuletzt ökologische Argumente. Die Verfasser belegen die ökologische Fragwürdigkeit einer Substitution relativ "sauberer" Stahlwerkstechnologie in entwickelten Industrieländern durch veraltete Technologien bei industriellen Nachzüglern (64). Im Grunde genommen ist die Subventionierung der (europäischen) Stahlindustrie also sinnvoll, weil sie eine "doppelte Dividende" abwirft: Arbeitsplätze und eine relative Verminderung der globalen Umweltbelastung.

Zukünftig wird es aber in jedem Fall zu einem weiteren Beschäftigungsabbau bei gleichzeitig weiter zunehmenden Qualifikationsanforderungen kommen. Insgesamt konstatieren *Brinkmann/Skrotzki* für weite Bereiche der Arbeit und Organisation in der Stahlindustrie Entwicklungen, wie sie mit den "Neuen Produktionskonzepten" und dem "Ende der Massenproduktion" beschrieben worden sind. Erhöhte Qualifikationsanforderungen, der Druck zur Weiterqualifizierung, zunehmende Arbeitseinsatzflexibilität etc. stellen überkommene Produktionskonzepte zur Disposition - und eben nicht zuletzt die Rahmentarifverträge in der Stahlindustrie, die Spiegelbild tayloristischer Massenproduktion seien (98). Traditionell werden Arbeiter bzw. Angestellte den Anforderun-

gen gemäß, die ihr Arbeitsplatz stellt, in Lohn- bzw. Gehaltsgruppen eingestuft. Dieses System "paßt" z.B. dann nicht mehr, wenn Beschäftigte sich ständig weiterqualifizieren müssen, oder wenn Arbeit als Gruppenarbeit organisiert wird (als Beispiel zu beidem: 130ff.; s. auch 149ff.: eine Zulagenregelung als Anreiz zur Qualifizierung und Arbeitseinsatzflexibilität). Die Mängel des alten Systems bestehen insgesamt darin, daß Bewertungsmerkmale veraltet sind; stattdessen müssen die abgeforderten Qualifikationen stärker betont und der Einzelarbeitsbezug zugunsten eines Bereichsbezugs aufgegeben werden. Immer problematischer wird - aus verschiedenen Gründen - auch die getrennte Entgelt differenzierung für Arbeiter und Angestellte. In der Arbeit wird zu Recht hingewiesen auf die nicht gerade einfacher werdende Bewertung von Qualifikationsanforderungen, von gestiegener Verantwortung und von vielfältigen psychischen Bedingungen.

Die Veränderung der noch gültigen Rahmentarifverträge ist ein hoch politischer Prozeß. Über viele Änderungspunkte scheinen die Tarifparteien sich gleichwohl mehr oder minder einig zu sein. „Knackpunkte“ sind aber offenkundig insbesondere Kostenaspekte und Fragen der Mitbestimmung bzw. Beteiligung der Beschäftigten bei der Festlegung der zu regelnden Formen der Arbeitsorganisation, Bestimmung von Arbeitsbereichen, Eingruppierung, Festlegung von Leistungspensen, Leistungsbeurteilung etc.

Die Verfasser präsentieren in Kap. 8 ihr Modell eines personal- und organisationsentwicklungsbezogenen Entgeltsystems. Es soll einheitlich für Arbeiter und Angestellte gelten (die Differenz zwischen den beiden Gruppen wird nach diesem Modell aufgehoben) und es soll aus vier Bausteinen bestehen, aus Bewertungssystemen zur Grundentgeltdifferenzierung, für Erschwernisse, zur Leistungsbeurteilung und aus Rahmenbedingungen für die Organisations- und Personalentwicklung.

Ein wesentliches Kernstück ist das System der Grundentgeltdifferenzierung. Die Verfasser schlagen eine "Duale Arbeitsbereichsbezo-

gene Differenzierung (DAD)" vor. Die Kategorie Qualifikation ist danach zentral für die Eingruppierung: Die vorgeschlagene summarische Bewertung der Qualifikation der Beschäftigten soll die Dimensionen fachliche, soziale und organisatorische Qualifikationen umfassen, entgeltrelevant werden allerdings nur diejenigen, die im Arbeitsbereich auch verwertbar sind. Es sind also "betrieblich angepaßte Erhebungssysteme" zur Ermittlung arbeitsbereichsbezogener Qualifikationsanforderungen zu entwickeln (197; dort befindet sich auch ein Beispiel dafür). Arbeitsbereiche sollen - durch paritätisch besetzte Kommissionen - so geschnitten werden, daß "eine angemessene Spanne von Qualifikationsstufen vorhanden ist" (199). Sehr zu begrüßen ist die Überlegung, daß es den einzelnen Beschäftigten eines Arbeitsbereichs überlassen bleiben sollte, ob sie die gebotenen Qualifizierungschancen nutzen wollen, es dürfe keinen "Qualifizierungsterror" geben (194). Damit kann aus meiner Sicht ein wichtiger Beitrag zur Belastungsminderung in modernen Produktionskonzepten wie Gruppenarbeit geleistet werden. Daß Qualifizierungschancen nicht verpaßt werden, könnte mit den von den Verfassern vorgesehenen Bausteinen "Berufslaufbahngespräche" und "Qualifizierungspläne" (die zu Rahmenbedingungen für die Organisation etc. zählen) erreicht werden.

Den Veränderungen der industriellen Arbeitswelt angemessen sind die Vorschläge der Verfasser, neue Dimensionen in den Kanon der Leistungskriterien aufzunehmen, und zwar die Bereitschaft, sich zu qualifizieren, Verantwortung in Kooperationsprozessen zu übernehmen und sich flexibel bei wachsenden Anforderungen einsetzen zu lassen (203). Nicht klar geworden ist mir die Behandlung von Belastungen bzw. von sog. "Erschwernissen", weil ich nicht sehe, wie die Verfasser mit dem Problem zunehmender psychischer Belastungen umgehen wollen (198, 200f.). Stehen diese nicht beispielsweise im Zusammenhang mit den gerade genannten neuen Leistungsdimensionen?

Die Arbeit von *Brinkmann und Skrotzki* steht in der guten Tradition, daß eine menschen-

gerechte Gestaltung von Arbeit, Organisation und Technik aus Sicht der Beschäftigten unverzichtbar ist und gleichzeitig die Konkurrenzfähigkeit der Wirtschaft stärkt. Die unsägliche Globalisierungsdebatte droht, diese Einsichten zu verschütten, mit vermutlich erheblichen negativen Konsequenzen für den "Standort" Deutschland.

Fred Manske (Bremen)

André Büssing, Hartmut Seifert (Hg.): Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 1995, ISBN 3-87988-133-2, 277 S., DM 38,-

Die Arbeitszeitdiskussion hat in den letzten Jahren wieder an Aktualität gewonnen. Nachdem nach Erreichen der 35-Stunden-Woche zunächst keine weiteren Verkürzungen der tariflichen Wochenarbeitszeit zu erwarten sind, hat sich der Schwerpunkt der Auseinandersetzung um die Gestaltung der Arbeitszeit nunmehr in den Bereich der sogenannten Arbeitszeitflexibilisierung verlagert. Die Arbeitszeitlandschaft ist in den letzten Jahren durch eine sprunghaft gewachsene Anzahl von Arbeitszeitmodellen „bunter“ geworden. Immer weniger Beschäftigte arbeiten in sogenannter Normalarbeitszeit, die tarifvertraglich traditionell relativ gut geschützt ist. Die Initiative zur Arbeitszeitgestaltung ist wieder an die Unternehmen übergegangen, die mittels flexibler Arbeitszeitmodelle und der Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten versuchen, die Betriebszeiten zu verlängern, den Arbeitseinsatz mit der schwankenden Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen zu synchronisieren und teure (Mehr-, Nacht- und Wochenend-) Arbeit zu verbilligen. Die Beschäftigten geraten so immer mehr in Abhängigkeit von externen Einflußgrößen, und auf sie wird ein Teil des unternehmerischen Risikos überwältigt. Der Streit um die Dauer des Arbeitstages/der Arbeitswoche

setzt sich fort und wird ergänzt durch die Auseinandersetzung zwischen Betrieb und Beschäftigten um die Rechte der Verfügbarkeit über die Zeit.

Im von *André Büssing und Hartmut Seifert* herausgegebenen Sammelband setzen sich 16 Autorinnen und Autoren in 14 Aufsätzen unter jeweils unterschiedlichen Gesichtspunkten damit auseinander, wie es unter diesen neuen Bedingungen gelingen kann, Arbeitszeiten sozialverträglich zu gestalten. Durch alle Beiträge ziehen sich die zentralen Fragestellungen nach Kriterien, Bewertungsmaßstäben und Regelungsmöglichkeiten. Dabei wird deutlich, daß die Gestaltung der Arbeitszeit hochgradig konfliktträchtig ist und Widersprüche sich nicht nur zwischen den Tarifvertragsparteien, sondern auch zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen ausmachen lassen.

Sozialverträglichkeit wird dabei komplex diskutiert und nicht - wie mitunter in wissenschaftlichen Publikationen anzutreffen - auf *Arbeitszeitsouveränität* der Beschäftigten reduziert. Probleme für die gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretung ergeben sich häufig gerade daraus, daß es keine Kongruenz zwischen Sozialverträglichkeit und Zeitsouveränität gibt. So können Arbeitszeitmodelle, die unstrittig die „Zeitsouveränität“ der Mitarbeiter erhöhen, durchaus mit Folgen verbunden sein, deren Bewertung als „sozialverträglich“ in Frage zu stellen ist (*Marr*, 228). Mehr Arbeitszeitsouveränität führt nicht zu mehr Zufriedenheit, wenn die Erwerbstätigen nicht spürbar in ihrer Wochenarbeitszeit, vor allem durch weniger Überstunden, entlastet werden (*Garhammer*, 64).

Das Buch gibt einen guten Überblick über die derzeitige arbeitszeitpolitische Diskussion und zeichnet sich durch einen *ganzheitlichen Blick* auf die Dinge aus: Wissenschaftlich-theoretische und konzeptionelle Überlegungen (*Seifert, Rinderspacher, Garhammer, Büssing, Müller*) werden ergänzt durch Ergebnisse empirischer Untersuchungen zu den Arbeitszeitrealitäten und den Arbeitszeitwünschen der Betroffenen (*Groß, Büssing u.a.*), konzeptionelle Überlegungen für das betriebliche Zeitmanagement (*Knauth, Marr*) sowie praktische Erfahrungen

in den Betrieben mit neuen Arbeitszeitmodellen (*Theunert, Schuberth*). Auch der Zusammenhang zwischen Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsicherheit (*Wenninger*) wird beleuchtet. Dabei verbleiben die Autorinnen und Autoren nicht bei der isolierten Betrachtung der Arbeitswelt, sondern thematisieren die lebensweltlich bestimmten Arbeitszeitbedürfnisse der Beschäftigten und die Auswirkungen der Arbeitszeitgestaltung auf das soziale und familiäre Leben (*Stolz-Willig, Kurz-Scherf*).

Die Leserinnen und Leser bekommen bei der Lektüre dieses Buches detaillierte Informationen über die Risiken der derzeitigen Trends in der Arbeitszeitgestaltung und die Notwendigkeit, individuelle Zeitbedürfnisse durch kollektivvertragliche Vereinbarungen gegen enge betriebliche Interessen durchzusetzen. Eine faktische, nicht nur tarifliche Reduktion der Arbeitszeit bleibt die zentrale Dimension sozialverträglicher Arbeitszeiten, weil solche belastenden Arbeitszeiten wie Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit um so besser verkraftet werden, je kürzer sie sind. Außerdem bleibt die Umverteilung von Arbeit ein entscheidendes Instrument für die Beschäftigungssicherung und die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Schließlich: Eine an wirklicher Gleichberechtigung orientierte Arbeitszeitpolitik erfordert den Schutz von Gruppen mit eingeschränkter Verhandlungsmacht und das Mitbedenken reproduktiver Funktionen bei der Arbeitszeitgestaltung.

Der Sammelband zeichnet sich durch einen in sich logischen konzeptionellen Aufbau und Übersichtlichkeit aus. Allerdings ist die Lesbarkeit durch die kleine Typengröße erschwert. Das Buch ist nicht nur unverzichtbar für jede/n Arbeitszeitforscher/-in, sondern dürfte auch für Praktiker/-innen von Interesse sein.

Alexandra Wagner (Gelsenkirchen)

Petra Thinnes: Arbeitszeitmuster in Dienstleistungsbetrieben, Frankfurt/New York: Campus, 1996, ISBN 3-593-35450-0, 176 S., DM 58,-

In der Arbeitszeitforschung finden kleinere und mittlere Dienstleistungsunternehmen im Unterschied zu großen Produktionsbetrieben noch nicht die Beachtung, die ihnen aufgrund ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung gebührt. Die vorliegende Untersuchung will deshalb einen Einblick in die Arbeitszeitpraxis kleinerer Betriebe der Werbebranche geben.

Typische klein- und mittelbetriebliche Strukturmerkmale sind für *Petra Thinnes* "die personenorientierte Führung, die hohe Bedeutung der Sozialbeziehungen, der geringe Formalisierungsgrad, das Fehlen kollektiver Interessenvertretungen, die hohe Transparenz des betrieblichen Geschehens und die kurzen Kommunikationswege" (47). Die Besonderheiten von Dienstleistungen in der Werbebranche, wie die hohe Personalintensität, die mangelnde Lagerfähigkeit, die eingeschränkte Standardisierbarkeit, die hohen Qualitätsansprüche der Kunden und die zeitliche Ungewißheit der Nachfrage, erfordern von den Unternehmen und deren hochqualifizierten Mitarbeitern ein hohes Maß an Flexibilität.

Thinnes geht zunächst auf die zeitlichen Besonderheiten der Dienstleistungstätigkeit sowie auf die Strukturmerkmale von Klein- und Mittelbetrieben ein, um anschließend deren Einfluß auf die Arbeitszeitgestaltung zu analysieren. Sie betont den Einfluß verschiedener in der Praxis vorherrschender Faktoren auf die Arbeitszeit. Als dominantes zeitliches Regulativ erweist sich dabei die Kundenseite.

Die Autorin hat insgesamt zwanzig leitfadengestützte, qualitative Interviews geführt. In ihren theoretischen Ausführungen verbindet sie system- und zeittheoretische Überlegungen von *Luhmann* mit der akteurs- und spieltheoretischen Organisationsanalyse von *Crozier/Friedberg* und beschreibt "Arbeitszeitstrukturen als Spielregeln und -formen strategischer Selbstanpassung" (174).

Die betrieblichen Spielräume bei der Arbeitszeitgestaltung werden nicht zur Erprobung innovativer Arbeitszeitmodelle genutzt. Die befragten zwanzig Unternehmen praktizieren eher "konventionelle" Formen der Gleitzeit, Teilzeit und Überstunden. Überstunden stellen für kleine Unternehmen die typische Form der Arbeitszeitflexibilisierung dar. Ursache für Dauer und Häufigkeit der Überstunden sind die unberechenbaren Schwankungen der Nachfrage sowie die tätigkeitsinhärenten Zeitanforderungen, die sich aus den zeitlich schwer kalkulierbaren, konzeptionell-kreativen Arbeitsinhalten und den zeitintensiven internen sowie externen Koordinations- und Kooperationserfordernissen ergeben. Mängel in der betrieblichen Planung oder permanente personelle Unterbesetzung reichen dagegen als Begründung für die hohe Zahl an Überstunden nicht aus.

Die Nichtvorausehbarkeit des künftigen Arbeitsvolumens und die damit notwendige Arbeitszeitflexibilität verbieten eine strikte betriebliche Arbeitszeitregelung. Je komplexer und je weniger standardisierbar eine Aufgabe ist, desto niedriger ist ihre arbeitszeitliche Regulierbarkeit. Absprachen zur Arbeitszeit erfolgen in kleinen und mittleren Unternehmen der Werbebranche im Team und nicht über den Vorgesetzten. Auf eine systematische formale Zeiterfassung und -kontrolle wird verzichtet, die vorherrschende Zeitregelung stützt sich primär auf wechselseitiges Vertrauen und Entgegenkommen. Diese Praxis der Arbeitszeitregelung bietet sowohl für die Unternehmen als auch für die Mitarbeiter Vorteile: Die Agenturen sind gegenüber den Wünschen der Kunden anpassungsfähig; die Beschäftigten können ihre Arbeitszeit in Absprache mit ihrem Team selbständig bestimmen und erhalten eine gute Bezahlung.

Resümierend bleibt festzuhalten: Bei der Weiterentwicklung des Arbeitszeitmanagements bieten neue Technologien im Dienstleistungsbereich die Möglichkeit der zunehmenden Entkopplung von Arbeits- und Betriebszeiten und schaffen auf diese Weise die Voraussetzung für wettbewerbsentscheidende Elastizitätspotentiale. Fehleinschätzungen bei der Beurteilung der

einzelwirtschaftlichen Auswirkungen von flexibler Arbeits- und Betriebszeit sind darauf zurückzuführen, daß die Veränderung der Arbeitsintensität vernachlässigt wird und daß nicht berücksichtigt wird, daß sich durch verschiedene arbeitsorganisatorische Lösungsmuster und Formen des Technikeinsatzes die Effektivität und Effizienz der Arbeit ändert.

Martin Kröll (Bochum)

Sylvia Gräbe (Hg.): Private Haushalte und neue Arbeitsmodelle. Arbeitsmarkt und Sozialpolitik im Kontext veränderter Lebensformen, Reihe Stiftung Der private Haushalt, Bd. 26, Frankfurt a.M./New York: Campus, 1995, ISBN 3-593-35339-3, 155 S., DM 38,-

André Habisch (Hg.): Familienorientierte Unternehmensstrategie. Beiträge zu einem zukunftsorientierten Programm, dnwe-Schriftenreihe, Folge 1, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 1995, ISBN 3-87988-135-9, 205 S., DM 42,80

Beide Veröffentlichungen befassen sich im weitesten Sinne mit dem Thema 'Vereinbarkeit von Beruf und Familie', wobei *Sylvia Gräbe* veränderte Lebensformen in den Vordergrund stellt und *André Habisch* eher die Rolle der Arbeitgeber oder Unternehmer im Hinblick auf eine zukunftsgerichtete Programmatik thematisiert. Somit werden beide Akteure - die Arbeitskraftanbieter und die Arbeitskraftnachfrager - mit ihrer je spezifischen Relevanz in die Betrachtungen einbezogen. Die von *Gräbe* herausgegebene Aufsatzsammlung hat zum Ziel, „das Thema 'Arbeit' im Zusammenhang mit privaten Haushalten als den Anbietern von Arbeit zu diskutieren“ (8). Private Haushalte dienen der Regeneration der Arbeitskräftepotentiale und leisten damit die 'Hintergrundarbeit', die die Erwerbsarbeit erst ermöglicht.

Demgegenüber will *Habisch* „den Dialog zwischen wirtschaftsethischer Reflexion und ökonomischer Praxis vorantreiben“ (5). Ziele sind dabei, die Möglichkeiten und Chancen familienorientierter Unternehmensstrategien auf einen breiteren Diskussionsrahmen zu stellen, um die für alle Seiten möglichen Vorteile zu verdeutlichen.

In besonderem Maße kennzeichnend für die von *Gräbe* gewählte Herangehensweise an das Thema 'Private Haushalte und neue Arbeitszeitmodelle' erscheint der Aufsatz von *Hans-Günter Krüsselberg*, der die strukturellen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt nachzeichnet. Er beschreibt die Entwicklung der sich ausdehnenden Tertialisierung und problematisiert die im Zuge der Industrialisierung stattgefundene Gleichsetzung von Arbeit mit der „berufsmäßig ausgeübte(n), zeitlich strukturierte(n) und in Geld entlohnte(n) (Erwerbs-)Arbeit“, während der die Erwerbsarbeit „in den Rang eines allumfassenden Arbeitsbegriffes“ (32) stieg. Damit verbunden verschwand die Familientätigkeit als Thema von Arbeit und wanderte in den Bereich des Selbstverständlichen und Kostenlosen. Im Zuge zunehmender Umstrukturierungen und wahrscheinlicher werdender - auch kurzfristiger - „Freisetzungen“ vom Arbeitsmarkt diskutiert *Krüsselberg* die Notwendigkeit der Neubewertung von gesellschaftlich wichtiger - familienbezogener - Arbeit.

In konsequenter Fortführung dieses Ansatzes beschreibt *Rosemarie von Schweitzer* den Strukturwandel in der Haushaltsproduktion und stellt fest, „der Prototyp der Zukunft (...) werden die sozial vernetzten Haushaltsproduktionssysteme mit ausreichender Sach- und Daseinskompetenz sein, die souverän ein Leben lang ein selbstbestimmtes Lebensweiskonzept zu realisieren vermögen“ (49). Die Besonderheit dieser Haushaltsproduktion bildet die bestehende (Zeit-)Souveränität, innerhalb der die zur Verfügung stehenden technischen und zeitlichen Ressourcen in Abhängigkeit zu Bedarf und Notwendigkeit eingesetzt bzw. angefordert werden.

Die weiteren Aufsätze in diesem Band befassen sich mit einigen wesentlichen Aspekten

der Ausgestaltung des häuslichen Umfeldes, die vielfach auch als Anpassungsleistungen an die Vereinbarkeit von Beruf und Familie vollzogen werden. *Birgit Pfau-Effinger* führt das Thema „Teilzeitarbeit“ unter besonderer Berücksichtigung der Modernisierung des Geschlechterkontraktes aus. Sie vergleicht die Teilzeiterwerbstätigkeit von Frauen in Finnland, den Niederlanden und Deutschland. *Simone Odierna* erläutert die Rolle der Privathaushalte als Arbeitgeber im Bereich der privaten Haushaltshilfen. Sie entfaltet das Problem des ungeschützten privaten Arbeitsmarktes entlang einiger markanter Problemlagen. *Gisela Anna Erler* beschreibt den „Familienservice“, ein Angebot im Rahmen privater Kinderbetreuung, dokumentiert seine Aufgaben und Hilfestellungen und verdeutlicht die Vielfältigkeit der Vereinbarkeitsproblematik. *Adalbert Evers* vergleicht neue Ansätze sozialpolitischen Umgangs mit häuslicher Hilfe und Pflege in verschiedenen Ländern. In einem abschließenden Aufsatz problematisiert *Willi Albers* die einschlägige Ausrichtung des sozialen Sicherungssystems auf die bezahlte Erwerbstätigkeit.

Im Unterschied dazu eröffnet die von *Habisch* herausgegebene Aufsatzsammlung einen breitgefächerten Zugang zu dem Bereich der Verbindung von Beruf und Familie aus der Perspektive der Unternehmen bzw. der Nachfrager nach Arbeitskräften. Wie ein roter Faden zieht sich die Verquickung der familienorientierten Unternehmensstrategien mit deren ökonomischer Verwertbarkeit für die Betriebe durch die gesamte Veröffentlichung.

Vor diesem Hintergrund stellt *Elena de Graat* verschiedene Beispiele mitarbeiterorientierter Maßnahmen dar: Ein Bestandteil künftigen betriebswirtschaftlichen Denkens muß die Motivationsförderung durch mitarbeiterorientierte Betriebsführung sein. *Carola Busch* behandelt das Thema der Frauenförderung aus unterschiedlichen Perspektiven, während *Claudia Vogel* Vor- und Nachteile verschiedener Berufsunterbrechungsmodelle diskutiert.

Chancen und Grenzen von Arbeitszeitflexibilisierung bzw. deren familienbezogene Auswirkungen werden einerseits von *Friedhart*

Hegner und andererseits von *Manfred Garhammer* problematisiert. Die Frauen- und Familienpolitik der ehemaligen DDR und deren Nicht-Berücksichtigung nach der Wende führt *Hilde Gansmeier* aus, während *Ulrich Lakemann* aufgrund der in den neuen Bundesländern stattfindenden Veränderungen die besonderen Herausforderungen an familienorientierte Unternehmensstrategien in den Vordergrund hebt.

Unter dem Etikett betrieblicher Erfahrung mit familienorientierter Betriebsführung werden von *Carola Mentrup* entsprechende Maßnahmen der Drägerwerk AG Lübeck dargestellt. *Verena Lang-Obi* erläutert das „Kinderbüro“ bzw. den „Familienservice“ als mitarbeiterorientiertes Dienstleistungsangebot, und *Anne Glade* sowie *Johanna Zierau* beschreiben überbetriebliche Verbundmodelle in der mittelständischen Wirtschaft, die sich vorrangig mit der Wiedereingliederung nach der Familienphase befassen.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen als Gestaltungsspielräume zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden von *Rolf Birk* (arbeitsrechtliche Regelungen), *Brigitte Stolz-Willing* (tarifrechtliche Regelungen) und *Claudia Nolte* (familienpolitische Rahmenbedingungen) konkretisiert. *Monika Jaeckel* vollzieht einen Vergleich von familienorientierten Maßnahmen in drei europäischen Regionen. Zur Abrundung des Themas diskutiert *Habisch* die Frage der familienorientierten Unternehmensstrategien im Kontext einer von „struktureller Rücksichtslosigkeit“ gegenüber Familien gekennzeichneten Gesellschaft.

Eine kritische Bewertung macht deutlich, daß die - als Tagungsband konzipierte - Veröffentlichung von *Gräbe* über den Titel die Erwartung schürt, zu einer (Neu-)Bewertung der nicht-erwerbswirtschaftlichen Arbeit zu gelangen. Dies wird allerdings inhaltlich nicht gewährleistet, da die Aufsätze nur rudimentär auf die „Alltagsarbeit“ als Arbeit eingehen, sondern sie vielmehr - wie generell üblich - in ihrer Determiniertheit durch Erwerbstätigkeit betrachten.

Demgegenüber gelingt es *Habisch* deutlich prägnanter, das Problem der familienorientierten Unternehmensstrategien als ein Kosten-

Nutzen-Problem zu definieren, aus dem sich durchaus vielseitige Vorteile für die Unternehmen ableiten lassen. *Habisch* ermöglicht einen innovativen Zugang zu der Fragestellung von Familienorientierung und Betriebsführung und legt somit Bausteine für ein zukunftsorientiertes Programm.

Liane Schirra-Weirich (Aachen)

Bei der Rezensionsredaktion eingegangene Bücher

(Rezension vorbehalten)

- Becker, Manfred, Rainhart Lang, Dieter Wagner* (Hg.): Sechs Jahre danach: Personalarbeit in den neuen Bundesländern, Zeitschrift für Personalforschung, Sonderband 1996, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 1996, ISBN 3-87988-207-X (ISSN 0179-6437), IV u. 419 S., DM 68,-
- Bosch, Aida*: Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat, Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, Bd. 11, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 1997, ISBN 3-87988-195-2 (ISSN 0937-6445) 218 S., DM 46,80
- Busch, Rolf* (Hg.): Vom Fehlzeitenmanagement zur Betrieblichen Gesundheitsförderung, Forschung und Weiterbildung für die betriebliche Praxis, Bd. 14, Berlin: Freie Universität Berlin, Ref. Weiterbildung, Kooperationsstelle FU-DGB, 1996, ISBN 3-930002-32-9, 163 S., DM 18,-
- Coenen, Reinhard, Sigrid Klein-Vielhauer, Rolf Meyer*: Integrierte Umwelttechnik - Chancen erkennen und nutzen, Studien des Büros für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag, Bd. 1, Berlin: edition sigma, 1996, ISBN 3-89404-810-7, 132 S., DM 29,80
- Dilcher, Bettina*: Das Büro als Milieu. Der Einfluß der Lebenswelt auf Beruf und Weiterbildung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag, 1995, ISBN 3-8244-4182-9, 312 S., DM 59,-
- Fatzer, Gerhard* (Hg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Trias-Kompass, Bd. 1, Köln: Edition Humanistische Psychologie, 1996, ISBN 3-926176-67-9, 449 S., DM 48,-
- Fischer, Joachim, Sabine Gensior* (Hg.): Netz-Spannungen. Trends in der sozialen und technischen Vernetzung von Arbeit, Berlin: edition sigma, 1995, ISBN 3-89404-402-0, 387 S., DM 39,-
- Fischer, Ute Luise u.a.* (Hg.): Kategorie: Geschlecht? Empirische Analysen und feministische Theorien, Geschlecht und Gesellschaft, Bd. 6, Opladen: Leske + Budrich, 1996, ISBN 3-8100-1683-7, 212 S., DM 39,-
- Flieger, Burghard*: Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation. Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen, Hochschulschriften, Bd. 23, Marburg: Metropolis-Verlag, 1996, ISBN 3-89518-056-4, 528 S., DM 68,-
- Fuchs, Michael, Horst-Udo Niedenhoff, Wilhelm Schelsky* (Hg.): Informationsgesellschaft und Arbeitswelt, Köln: Deutscher Instituts-Verlag, 1996, ISBN 3-602-14415-1, 312 S., DM 58,-
- Klein, Barbara*: Vom Sekretariat zum Office Management. Geschichte - Gegenwart - Zukunft, Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag, 1996, ISBN 3-8244-0280-7, XIV u. 152 S., 30 Abb., DM 89,-

- Köbele, Bruno, Gerhard Leuschner* (Hg.): Dokumentation der Konferenz „Europäischer Arbeitsmarkt. Grenzenlos mobil?“ 6. bis 8. März 1995 in Bonn, Baden-Baden: Nomos-Verlag, 1995, ISBN 3-7890-3879-2, 157 S., DM 48,-
- Lehner, Franz, Friedrich Schmidt-Bleek, Heiderose Kilper* (Hg.): RegioVision. Neue Strategien für alte Industrieregionen., Vorträge und Diskussionen auf dem Jahreskongreß des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen am 27. und 28. Oktober 1994 in der Luise-Albertz-Halle Oberhausen, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 1995, ISBN 3-87988-131-6, 360 S., DM 38,-
- Littek, Wolfgang, Tony Charles* (eds.): The New Division of Labour. Emerging Forms of Work Organisation in International Perspective, de Gruyter Studies in Organization, Berlin/New York: Walter de Gruyter, 1995, ISBN 3-11-013972-3, XIV & 514 p., DM 198,-
- Löwisch, Manfred*: Kommentar zum Kündigungsschutzgesetz, 7., völlig neu bearbeitete Auflage 1997, Taschenkommentare des Betriebs-Beraters, Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft, 1997, ISBN 3-8005-3027-9, 648 S., DM 98,-
- Marwehe, Frauke*: Informatisierung von Organisationen, Materialien zur Kommunikations- und Medienforschung, Bd. 3, Dortmund: BWV Verlag, 1996, ISBN 3-924100-16-0, 192 S., DM 29,80
- McClelland, Charles, Stephan Merl, Hannes Siegrist* (Hg.): Professionen im modernen Osteuropa / Professions in Modern Eastern Europe, Osteuropastudien der Hochschulen des Landes Hessen, Reihe I: Giessener Abhandlungen zur Agrar- und Wirtschaftsforschung des europäischen Ostens, Bd. 207, Berlin: in Kommission bei Duncker & Humblot, 1995, ISBN 3-428-08444-6, 504 S., DM 68,-
- Merz, Wiltrud*: Frauen im Gebäudereiniger-Handwerk. Arbeitssituation, diskontinuierliche Berufsbiographien, Veränderungs- und Weiterbildungspotentiale in Betrieb und betrieblicher Interessenvertretung, Europäische Hochschulschriften, Reihe XI, Pädagogik, Bd. 655, Frankfurt a.M. u.a.: Verlag Peter Lang, 1995, ISBN 3-631-49334-7, 252 S., DM 79,-
- Meyer, Jörg Alexander*: Der Weg zur Pflegeversicherung. Positionen - Akteure - Politikprozesse, Wissenschaft, Bd. 25, Frankfurt a.M.: Mabuse-Verlag, 1996, ISBN 3-929106-19-1, 436 S. DM 58,-
- Neumann, Lothar F., Frank Schulz-Nieswand* (Hg.): Sozialpolitik und öffentliche Wirtschaft. In memoriam Theo Thiemeyer, Schriften zum Genossenschaftswesen und zur Öffentlichen Wirtschaft, Bd. 34, Berlin: Duncker & Humblot, 1995, ISBN 3-428-08204-4, 271 S., DM 138,-
- Niedl, Klaus*: Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten, Personalwirtschaftliche Schriften, Bd. 4, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 1995, ISBN 3-87988-114-6, VI u. 290 S., DM 49,80

- Nomura, Masami, Ulrich Jürgens*: Binnenstrukturen des japanischen Produktivitätserfolges. Arbeitsbeziehungen und Leistungsregulierung in zwei japanischen Automobilunternehmen, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin: edition sigma, 1995, ISBN 3-89404-153-6, 264 S., DM 36,-
- Ortmann, Günther, Jörg Sydow, Klaus Türk* (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1997, ISBN 3-531-12945-7, 661 S., ca. DM 59,-
- Plander, Harro*: Gewerkschaftsbeschäftigte - Arbeitnehmer mit kollektivrechtlichem Sonderstatus? Frankfurt a.M. u.a.: Verlag Peter Lang, 1995, ISBN 3-631-49028-3, 126 S., DM 29,-
- Robak, Brigitte*: Vom Pianotyp zur Zeilensetzmaschine. Setzmaschinenentwicklung und Geschlechterverhältnis 1840 - 1900, Marburg: Jonas-Verlag, 1996, ISBN 3-89445-206-4, 296 S., DM 56,-
- Schmitz, Christof, Barbara Heitger, Peter-W. Gester* (Hg.): Managerie. 4. Jahrbuch. Systemisches Denken und Handeln im Management, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, 1997, ISBN 3-927809-57-8 (ISSN 0942-4121), 326 S., DM 59,80
- Sperling, Hans Joachim*: Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation - eine Zwischenbilanz -. Trend-Report Partizipation und Organisation II, Standortdebatte, hg. v. Hans-Böckler-Stiftung, Marburg: Schüren-Verlag, 1997, ISBN 3-89472-192-8, 77 S., DM 18,-
- Strasser, Helmut* (Hg.): Arbeitswissenschaftliche Beurteilung von Umgebungsbelastungen. Anspruch und Wirklichkeit des präventiven Arbeitsschutzes, Landsberg/Lech: ecomed, 1995, ISBN 3-609-69630-3, 140 S., DM 68,-
- Thege, Britta, Ingelore Welp, Adelheid Bonnemann-Böhner*: Ladies first. Verdrängungsprozesse erwerbstätiger Frauen im Wandel der Wirtschafts- und Arbeitswelt, Beiträge zur Frauenforschung (Schriftenreihe des Instituts für Frauenforschung der Fachhochschule Kiel), Bd. 1, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 1996, ISBN 3-87988-179-0 (ISSN 1431-4347), VIII u. 196 S., DM 46,80
- Vonderach, Gerd*: Arbeitsnachweisbewegung und erste Arbeitsmarktstatistik. Der Beginn der landesweiten Koordinierung der Arbeitsvermittlung und die Anfänge der Arbeitsmarkt-Berichterstattung in Deutschland vor hundert Jahren, Sozialforschung, Arbeit und Sozialpolitik, Bd. 4, Münster: Lit Verlag, 1997, ISBN 3-8258-2892-1, 126 S., DM 28,80