

Badura, Bernhard / Hehlmann, Thomas: **Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation**

Springer, Heiderberg u.a. 2003, 363 S. € 49,95

Busch, Rolf / AOK Berlin (Hg.): **Unternehmensziel Gesundheit. Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Praxis – Bilanz und Perspektiven**

Hampf, München und Mering 2004, 298 S. € 29,80

Unternehmenserfolg und betriebliche Wertschöpfung hängen nicht nur vom Einsatz des notwendigen Sachkapitals ab, auch die Qualifikationen und die Gesundheit der Beschäftigten sind relevante Erfolgsfaktoren. Somit stellen Personalentwicklung und betriebliche Gesundheitspolitik Schlüsselfunktionen bei der Gestaltung des betrieblichen Human- und Sozialkapitals dar. Gesundheit lässt sich zwar nicht managen, gleichwohl aber lassen sich Rahmenbedingungen gestalten, von denen Gesundheit abhängt. Dies gilt auch für die betriebliche Gesundheitsförderung, wobei sich vor dem Hintergrund der Globalisierung und angesichts des Wandels von der Industrie- zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft vor allem psychosoziale Stressoren als gesundheitskritisch erweisen.

Das (Lehr-)Buch von Badura/Hehlmann unterbreitet einen Vorschlag zur Institutionalisierung und Systematisierung betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Es beginnt mit einer theoretischen Einführung in die wissenschaftlichen Grundlagen des betrieblichen Gesundheitsmanagements: Zentral hierbei sind der Sozialkapitalansatz, das Konzept der Salutogenese sowie die Vision der „gesunden Organisation“.

Unter Sozialkapital sind die Regeln, die gemeinsamen Verhaltensweisen und Werte sowie das gegenseitige Vertrauen in einer Organisation zu verstehen, welche die sozialen Beziehungen der Mitglieder kennzeichnen und ihnen Kooperation und gemeinsame Zielverfolgung ermöglichen. Die Förderung der sozialen Vernetzung der Mitarbeiter, die Förderung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit und die Entwicklung und Pflege unternehmensweit geteilter Überzeugungen, Werte und Regeln sind Investitionen in das Sozialkapital, das als Teil der konkreten Organisations- und Arbeitsbedingungen den Gesundheitszustand der Mitarbeiter entscheidend beeinflusst: Gesundheit hängt nicht nur von der individuellen Disposition und vom individuellen (Risiko-)Verhalten ab, sondern auch (und im Rahmen von Arbeit insbesondere) vom Erleben und von der Verarbeitung der (sozialen) Umwelt, deren Merkmale entweder gesundheitsförderlich oder die Gesundheit beeinträchtigend sein können – Krankheit auslösend ist insbesondere das Erleben von Bedrohung, Kränkung oder Verlust, welches über biochemische Prozesse mit körperlichen Vorgängen verkoppelt ist.

Als salutogenetisch – und damit als Gesundheit fördernd – erweist sich das Sozialkapital eines Unternehmens, weil hier das Erleben von Bedrohung, Kränkung oder Verlust verhütet oder schädigungsfrei bewältigt werden kann. Die (Vision der) gesunde(n) Organisation zeichnet sich durch eine salutogenetische Gestaltung ihrer Organisations- und Arbeitsbedingungen sowie durch Transparenz und Berechenbarkeit von Führungsentscheidungen aus.

Betriebliches Gesundheitsmanagement beschränkt sich nicht auf maßnahmenorientierte Interventionsstrategien (z. B. Schulung in gesundheitsbewusstem Verhalten), es besteht vor allem in organisationsbezogenen Interventionsstrategien: „Nicht

die ‚Modifikation von Verhalten‘ oder das ‚Durchziehen‘ einzelner Programme oder Projekte, sondern die Institutionalisierung, d.h. die feste Verankerung von Gesundheitsmanagement in den Betriebsroutinen und die Systematisierung der Vorgehensweise im Sinne eines sich kontinuierlich selbst beobachtenden, lernenden Systems stehen hier im Vordergrund“ (S. 70).

Dabei ergeben sich für die betriebliche Gesundheitsförderung vier Kernprozesse: Diagnose des Gesundheitszustandes der Beschäftigten und ihrer Arbeits- und Organisationsbedingungen – Interventionsplanung – Durchführung und Steuerung der Intervention – Evaluation.

Detaillierte Vorgehensweisen und Erfolgsfaktoren dieser Kernprozesse werden im darauffolgenden (zweiten) Praxiskapitel ausgeführt und durch zwei Fallbeispiele ergänzt.

Die zweite Hälfte des Buches ist ausgewählten Problemstellungen (Mobbing, Burnout, innere Kündigung, Muskel-Skelett-Erkrankungen, Suchtprobleme, Rehabilitation) sowie Methoden, Instrumenten und Verfahren des betrieblichen Gesundheitsmanagements (u.a. Gesundheitszirkel, Fokusgruppen, Gesundheitsberichterstattung – insgesamt 18 Teilkapitel) gewidmet. Am Schluss finden sich ein Fragebogen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie Musterbetriebsvereinbarungen.

Insgesamt stellt dieses Buch sowohl für Theoretiker als auch für betriebliche Praktiker einen innovativen, praktisch nützlichen Ein- und Überblick zur betrieblichen Gesundheitspolitik state of the art dar.

Das Buch von R. Busch/AOK Berlin knüpft an einen Workshop des Weiterbildungszentrums der Freien Universität Berlin in Kooperation mit dem Fachbereich Sozial- und Gesundheitswesen der Hochschule Magdeburg-Stendal (FH) aus dem Oktober 2003 an und versammelt eine Reihe bilanzierender, grundsätzlicher Artikel sowie neun Praxisberichte aus der Gesundheitsförderung in Unternehmen und sechs Praxisberichte zur Gesundheitsförderung in der öffentlichen Verwaltung.

Der bilanzierende Teil wird eingeleitet durch eine kritisch-skeptische Bestandsaufnahme der aktuellen Aktivitäten betrieblichen Gesundheitsförderung (E. Göbel): „Die Integration der BGF in alle wichtigen Entscheidungen des Betriebes ist eher die Ausnahme als die Regel. Projekte, die gravierende Organisationsveränderungen in den Betrieben bewirkt haben, sind ebenfalls die große Ausnahme. (...) Eine Verbindung von verhaltens- und verhältnisorientierten Aktionen im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung steht noch aus. Die Orientierung in den Projekten ist noch immer vorwiegend pathogen und nicht salutogenetisch.“ (S. 42).

Es folgen Analysen zu Stärken und Schwächen des Präventionsberichts (U. Lenhardt), Überlegungen zur konzeptionellen Entwicklung der betrieblichen Gesundheitsförderung (J. Kuhn) sowie eine Darlegung der Perspektiven innovativer betrieblicher Gesundheitspolitik aus gewerkschaftlicher Sicht (H.-J. Urban).

Hieran schließt die ausführliche und instruktive Vorstellung eines Konzeptes von betrieblichem Gesundheitsmanagement an, das sich als Strategie der Organisationsentwicklung versteht und im Einzelnen Mitarbeiterbefragungsinventare, Varianten der Zirkelarbeit, Mitarbeitergespräche, einen gesundheitsförderlichen Führungsstil und Kennzahlensysteme umfasst, und das mittlerweile in zahlreichen Projekten und Interventionen umge-

setzt wurde (G. Westermayer u.a.). Nicht minder instruktiv ist der abschließende Artikel zur gesundheitsfördernden Gestaltung von Führungshandeln im Betrieb (L. Gunkel).

In diesen Beiträgen – alle Autoren sind ausgewiesene Fachleute – spiegelt sich der Facettenreichtum aktueller Einschätzungen und Analysen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement wider: „Das Konzept einer ganzheitlichen präventiven und salutogenen Gestaltung von Arbeit ist – wenn auch in höchst unterschiedlichen Stadien der Entfaltung – aus dem betrieblichen Alltag vieler Unternehmen nicht mehr wegzudenken – auch wenn es immer wieder in die laufenden Prozesse integriert, immer wieder eingefordert werden muss. Kurzfristig gesteckte ökonomische Ziele kollidieren schnell mit langfristig angelegten unternehmerischen Leitbildern in einer globalisierten Wirtschaft mit Vierteljahresbilanzen und der Vorherrschaft des höchstmöglichen Aktienkurses.“ Vor dem Hintergrund dieser Einschätzung interessieren die Beiträge aus den Praxisteilen (Beispiele u.a. von der Deutschen Bahn, der Telekom, DaimlerChrysler, der Berliner Stadtreinigung): Aus welchen Gründen wurde betriebliches Gesundheitsmanagement in den Unternehmen implementiert? Wie wird es konzeptionell umgesetzt? Lässt sich ein „Wettbewerbsvorteil Gesundheit“ ausmachen?

Fazit: Der Wert dieses Buches liegt in dem, was sein Untertitel ankündigt: Bilanz und Perspektiven des betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Praxis aufzuzeigen.

Hannover, 16.12.2004

Rüdiger Rhein*

Dörrenbacher, Christoph:

Modelltransfer in multinationalen Unternehmen: Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration

Edition Sigma, Berlin 2003, 200 S.

In der International Management Literatur dominieren Best-Practice-Ansätze der Internationalisierung wie der von Bartlett und Ghoshal. Auf Basis einer Analyse von Marktkräften leiten diese Ansätze Patentlösungen ab, blenden aber Probleme des Personalmanagements, die bei der grenzüberschreitenden Konzernintegration auftreten können, dabei weitgehend aus. Im Gegensatz dazu gehen institutionalistische Ansätze davon aus, dass der Transferprozess in multinationalen Unternehmen von der jeweiligen institutionellen Umwelt beeinflusst wird. Auf diesem Ansatz beruht der von Dörrenbacher herausgegebene Band, der auf Beiträgen einer 2002 am Wissenschaftszentrum Berlin veranstalteten Tagung basiert.

Die vorliegenden Aufsätze beziehen sich auf die Akteurs-, Prozess- und/oder Ergebnisdimension grenzüberschreitender Transfers. Die ersten beiden Beiträge konzentrieren sich auf die Rolle der Akteure. *Gammelgaard u.a.* kritisieren die Wissenschaftsmanagementliteratur, die nach ihrer Meinung zu wenig das individuelle Verhalten der Wissensübermittler und –überträger berücksichtigt. Dagegen argumentieren sie, dass besonders bei internationalen Unternehmenszusammenschlüssen mit dem Problem umgegangen werden muss, dass die beteiligten Akteure (Mitarbeiter) eine tiefsitzende Aversion haben, ihr Wissen zu

* Dr. Rüdiger Rhein, Wiehbergstr. 31, D – 30519 Hannover.
E-Mail: ruediger-rhein@t-online.de

teilen. Akquisitionen können daher nur erfolgreich sein, wenn es gelingt, Wissenshortung und -zurückweisung zu überwinden. Die Studie von *Rudolph/Okech*, die auf Interviews mit leitenden Angestellten von elf multinationalen Unternehmensberatungen basiert, erforscht, wie Wissen in diesen Organisationen entwickelt, gespeichert, übermittelt und genutzt wird. Nicht überraschend kommen die Autorinnen zu dem Schluss, dass IuK-Technologien nur eine unterstützende Funktion beim grenzüberschreitenden Wissensmanagement haben und international zusammengesetzte persönliche Netzwerke der Berater beim Wissenstransfer eine entscheidende Rolle spielen, da nur dadurch „Verwerfungen“ durch kulturelle und institutionelle Unterschiede vermieden werden.

Die drei nächsten Beiträge fokussieren auf dem Prozessbezug grenzüberschreitender Transferprozesse. *Jäger/Riedel* präsentieren eine explorative Einzelfallstudie, die den Markteintritt eines mittelständischen britischen Familienbetriebs in Deutschland beschreibt. Die bei der Übertragung des britischen Geschäftsmodells auftretenden Probleme im Bereich Marketing und Personalmanagement und die daraufhin durchgeführten Adaptationen zeigen, dass es bei Transferprozessen im internationalen Kontext eher um emergenten Wandel als um die Umsetzung eines zentral gesteuerten Modelltransfers geht. Auf die begrenzte Steuer- und Kontrollfähigkeit der Unternehmenszentrale weist auch die Studie von *Bluhm/Dörrenbacher* über die Standortentwicklung und Arbeitspolitik des Siemens-Konzerns in Mitteleuropa hin. Basierend auf leitfadengestützten Interviews in Ungarn, Tschechien und Deutschland stellen die Autoren die These auf, dass dem Markteintritt von Siemens in Osteuropa kein zentraler „Masterplan“ zugrunde lag, sondern dass der Expansionsprozess „Ergebnis eines vielfältigen Wechselspiels individueller Präferenzen, bereichsspezifischer Investitionsdynamik und zentraler Steuerung“ (S. 78) war. Im Gegensatz zu den beiden vorangegangenen Beiträgen liefert der Aufsatz von *Becker-Ritterspach u.a.* eine theoretisch fundiertere Analyse eines internationalen Transferprozesses. Mit Hilfe einer strukturationstheoretisch angeleiteten mikropolitischen Analyse zeigen die Autoren am Beispiel der deutschen Niederlassung eines finnischen Konzerns, wie die Nutzung von institutionellen Unterschieden durch ein strategisch bedeutsames Tochterunternehmen die Umsetzung eines globalen softwaregestützten Organisationsmodells verzögern, modifizieren und unterlaufen kann.

Die letzten drei Buchbeiträge konzentrieren sich auf die Ergebnisdimension. Auf Basis von vier Fallstudien deutscher Unternehmen in Großbritannien und britischer Niederlassungen in Deutschland zeigt *Tempel* wie Gastlandeffekte in beiden Ländern einen starken Einfluss auf die Arbeitsbeziehungen haben. Während dieses Ergebnis für Deutschland aufgrund der hoch regulierten Arbeitsmarktinstitutionen nicht überrascht, zeigt die Autorin, dass auch in einem „permissiven“ institutionellen Umfeld wie dem Britischen Gastlandeffekte beobachtet werden können. *Dörrenbachers* Studie über deutsche Investitionen in Ungarn kommt zu einem ähnlichen Ergebnis, identifiziert aber auch Drittland- und Heimatlandeffekte. Dabei beobachtet er allerdings, dass nur die Fabrik- und Arbeitsorganisation eins-zu-eins übertragen wird, wohingegen dies in den Bereichen Personalmanagement und Arbeitsbeziehungen weniger zu beobachten ist. Im letzten Kapitel des Buches präsentiert *Quack* eine sehr interessante Fallstudie über Zusammenhänge zwischen der Internationalisierung deutscher Wirtschaftskanzleien und Veränderungen im deutschen Rechtssystem. Sie stellt dabei die These auf, dass in dieser Branche unternehmerische In-

ternationalisierungsprozesse von der Veränderung institutioneller Rahmenbedingungen abhängen.

Mit einer Ausnahme sind alle Beiträge dieses sehr empfehlenswerten Buches empirisch fundiert. Dem Forschungsgegenstand angemessen basieren sie auf empirischen Fallstudien. Teilweise fehlen allerdings detailliertere Angaben bezüglich der Datengrundlage, so dass nicht immer klar ist, wie valide die Ergebnisse sind. Insgesamt bestätigen die vorliegenden Beiträge neuere Erkenntnisse der institutionalistischen Organisationstheorie, die davon ausgehen, dass insbesondere im Personalmanagement der Transfer von Managementpraktiken von Heimat-, Gast- und Drittlandeffekten bestimmt wird und die beteiligten Akteure einen starken Einfluss auf den Transferprozess und das Transferergebnis haben. Die Beiträge weisen darauf hin, dass diese Erkenntnisse auch für deutsche Multinationale Unternehmen bzw. ausländische Unternehmen in Deutschland relevant sind und zeigen zumindest ansatzweise auf, wie die Unternehmenspraxis mit internationalen Transferprozessen umgehen sollte.

Bruchsal, 13.10.2004

Michael Müller-Camen*

Walther Müller-Jentsch: **Organisationssoziologie. Eine Einführung**

Sozialwissenschaftliche Studienbibliothek, Bd. 1, herausgegeben von Johannes Berger
Campus, Frankfurt/New York 2003, 204 S., € 14,90

Kann man eine Einführung in die Organisationssoziologie schreiben, die knapp und präzise zentrale Phänomene der Organisation und des Organisierens darstellt, gleichzeitig aber die verschiedenen Blickweisen, die Theorien der Organisation, mit thematisiert und immer wieder auf ihren Gegenstand anwendet? Walther Müller-Jentsch kann das. Aber geben wir zunächst eine Übersicht über den Inhalt des Buches. Der Autor beginnt mit einer knappen Zusammenfassung der folgenden Kapitel, zudem skizziert er einen „Theorien-Kompass“, der verdeutlichen soll, welche Theorien herangezogen werden, um „konkrete Phänomene (z.B. Organisationsstrukturen, -formen und -prozesse) im theoretischen Zusammenhang intensiver und differenzierter zu begreifen“ (S. 10). Insgesamt nennt Müller-Jentsch elf Theorien bzw. Perspektiven und gibt dazu die Seiten an, auf denen die Theorien von ihm herangezogen werden. Im folgenden ersten Kapitel bereitet der Autor die Grundlagen für das Verständnis von Organisationen. Er sieht Organisationen als gesellschaftsprägend an. Daher sei die Befassung mit diesem Phänomen ein wichtiges Element von Gesellschaftsanalysen. Die folgenden vier Kapitel behandeln die Arbeitsorganisation, die Unternehmensorganisation, Unternehmensnetzwerke und Interessenorganisationen. Müller-Jentsch skizziert in Kapitel 2 unterschiedliche Formen der Arbeitsorganisation und die Debatten um deren Veränderung. Ich stimme Müller-Jentsch zu: In jeder Organisation wird Arbeit geleistet, daher bildet die Arbeitsorganisation deren zentralen, operativen Kern. Gleichwohl kommt dieser Punkt in betriebswirtschaftlichen Einführungswerken häufig zu kurz.

* Prof. Dr. Michael Müller-Camen, Department of International Management, International University in Germany, D – 76646 Bruchsal.
Arbeitsschwerpunkte: Vergleichendes Personalmanagement, Human Resource Management in multinationalen Unternehmen, Akademische Karrieren im internationalen Vergleich, Diversity Management.

Kapitel 3 befasst sich mit der Unternehmensorganisation: Hier findet man neben einer Übersicht über die „klassischen“ Einlinien- und Mehrlinien-Strukturmodelle und die Rechtsformen auch eine knappe Diskussion neuerer Entwicklungen wie der Lernenden und Modularen Organisation. Unternehmensnetzwerke als eigenständigen Typus sozialer Systeme behandelt Kapitel 4. Müller-Jentsch zeigt wichtige Formen von Netzwerken auf (vom Konzern über Strategische Allianzen bis hin zu Virtuellen Unternehmen), diskutiert aber auch Probleme und Ansatzpunkte der Netzwerksteuerung. Kapitel 5 ist zumindest für einen mit der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung vertrauten Leser überraschend und informativ: Es geht um Interessenorganisationen als einen speziellen und wichtigen Organisationstypus, wobei Müller-Jentsch sich vor allem mit Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und Nichtregierungsorganisationen befasst. Erkenntnisgewinn bringend ist auch die knappe Darstellung der Entstehungsbedingungen von Interessenverbänden. Das Buch schließt mit Kapitel 6: „Ausblick und eine gesellschaftstheoretische Kontroverse“. Neben einem Verzeichnis der verwendeten Literatur enthält das Buch Hinweise auf wichtige vertiefende Werke sowie eine Reihe von Lernfragen für Prüfungsvorbereitungen.

Müller-Jentsch nähert sich den Phänomenen in und von Organisationen weder theorielos noch theoriemonistisch, sondern eher -pluralistisch. Er zieht diverse Theorien – wie er selbst sagt: „ad hoc“ (S. 10) – heran, wobei er Kritik vorwegnehmend schon warnt, er zeige sich „unbeeindruckt vom möglichen Vorwurf des theoretischen Eklektizismus“ (S. 37). Eklektizismus und „ad hoc“-Theorienutzung lassen die Warn Glocken des Methodikers schrillen, sie signalisieren methodische Schwächen. Gleichwohl hat eine solche Vorgehensweise in einem einführenden Lehrbuch durchaus Vorteile. Zwar ist es meiner Meinung nach von Nachteil, dass keine einzige der Theorien auch nur einigermaßen vollständig und systematisch dargestellt wird, dass Widersprüche zwischen den Perspektiven nicht genügend zur Sprache kommen und die Unterschiede in der relativen Leistungsfähigkeit der Theorien außer Acht gelassen werden. Ein Beispiel: Müller-Jentsch behandelt in Abschnitt 3.3 die „Transformationsfunktion des Managements“ und stellt dabei die Positionen der Luhmannschen Systemtheorie und des soziologischen Neo-Institutionalismus eher voluntaristischen, stärker akteurszentrierten Theoriekonzepten der Strategieforschung gegenüber. Keiner dieser Ansätze wird vollständig und systematisch dargestellt – wie auch, mag man vor allem angesichts der Luhmannschen Systemtheorie sagen –, das Problem der Unvereinbarkeit der Perspektiven wird zwar angesprochen, tritt aber in den Hintergrund, weil Müller-Jentsch eher versucht, die Theorien sich wechselseitig ergänzend zu nutzen. Welche der Theorien die „bessere“ ist, erfährt der Leser nicht. Nun handelt es sich ja um eine Einführung in die Organisationssoziologie und nicht um ein Werk über Organisationstheorien. Schon deshalb sind die methodischen „Probleme“ mindestens zu relativieren. Sie sollten zudem nicht dazu verleiten, über die Vorteile des Ansatzes von Müller-Jentsch hinwegzusehen. Ihm gelingt es, immer wieder Stränge der Theoriediskussion problemorientiert aufzunehmen und dadurch den Lesern nahe zu bringen. Die theoretischen Kernideen werden durch den Problembezug intuitiv und ohne große Vorkenntnisse verständlich. Er weckt das Interesse an Theorien – und das ist m.E. für die Lehre dieses Gegenstandes das Entscheidende. Man erkennt die Notwendigkeit des Theoretisierens und will mehr wissen; der Text und die Literaturempfehlungen bieten schließlich Hinweise für ein intensiveres Studium.

Müller-Jentsch gelingt es, Organisationen in ihren unterschiedlichen Spielarten darzustellen und zumindest einen ersten Zugang zu relevanten Theorien zu vermitteln. Zwei Ebenen – Phänomen- und Theorieebene – werden miteinander verbunden, das ist keineswegs einfach. Dennoch ist der Text mit einer gewissen Leichtigkeit und zugleich knapp geschrieben. Je nach Sichtweise mag man als Vorteil oder Nachteil werten, dass das Buch aus einer analytischen, distanziert-kritischen Perspektive und nicht im affirmativen, kryptonormativ fordernden Duktus vieler betriebswirtschaftlicher Lehrbücher geschrieben ist. Ein Weiteres zeigt das Buch gewiss: Man muss in Lehrbüchern nicht mit unzähligen Spiegelstrichen „Wissen“ auflisten und jeden Ansatz eines Argumentationsgangs durch überflüssige Schaubilder zunichte machen; nein, man kann unter Zuhilfenahme weniger, dafür prägnanter tabellarischer und grafischer Darstellungen komplexe Zusammenhänge verständlich vermitteln.

Wer sollte das Buch lesen? Studierende und Lehrende der Soziologie, das versteht sich. Außerordentlich wichtig ist das Buch auch für Studierende der Wirtschaftswissenschaften. Ihnen hilft das Buch, Organisationen nicht nur aus einer reduzierten, effizienz-funktionalistischen Perspektive zu sehen. Der erweiterte Blick auf andere Funktionalitäten, auf die vielfältigen Interessen an, von und in Organisationen, auf die Einbettung von Organisationen in die Gesellschaft und auf ihre gesellschaftsprägende Kraft hilft, das komplexe Phänomen „Organisation“ besser zu verstehen.

Essen, Dezember 2004

Werner Nienhüser*

Gebert, Diether:

Innovation durch Teamarbeit. Eine kritische Bestandsaufnahme

Kohlhammer, Stuttgart 2004, 267 S., € 26,-

Vor zwei Jahren hat Diether Gebert seine große Monographie „Führung und Innovation“ vorgelegt, nun folgt gewissermaßen der zweite Band zur Innovationsproblematik, der die Innovation durch Teamarbeit untersucht. Wieder hat der Autor die vorliegende empirische Literatur umfassend und systematisch gesichtet und aufbereitet. Die empirische Evidenz wird weder wie in einem Lehrbuch als festliegender Wissenskanon präsentiert, noch werden – wie in einem Nachschlagewerk – die einzelnen Untersuchungen mehr oder weniger unverbunden dargestellt. Vielmehr entwickelt der Verfasser in der kritischen Diskussion einer Vielzahl empirischer Untersuchungen sukzessive seine theoretische Sicht und verdichtet diese Zug um Zug zu einem theoretisch begründeten Geflecht des Erkenntnisstandes auf dem Feld Innovation durch Teamarbeit. Das Ziel des Autors ist es, auf diesem Wege, einen Beitrag zu einer Theorie des innovativen Teams zu leisten. Das ist sehr bescheiden formuliert, denn tatsächlich stellt Gebert damit einen Monolith in das Feld, an dem sich künftige Forscher abarbeiten müssen.

Die zentrale Frage, wie ein Team zusammenarbeiten muss, damit es innovative Ergebnisse produziert, und an welche Voraussetzungen diese Form der Zusammenarbeit

* Prof. Dr. Werner Nienhüser, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalwirtschaft, Universität Duisburg-Essen, Fachbereich 5 – Wirtschaftswissenschaften, Universitätsstr. 11, D – 45117 Essen. E-Mail: werner.nienhueser@uni-essen.de.

gebunden ist, wird in drei großen Kapiteln eingekreist. Im ersten Kapitel wird untersucht, welche Merkmale ein innovationsförderlicher Teamgeist aufweist und wie sich dieser auf die Leistung vermittelt. Ausgehend von einem sehr allgemeinen Rahmenmodell werden systematisch das Ergebnis – der Teamerfolg –, die Prozesse und der organisationale Input untersucht. Innovationsorientierter Teamgeist wird definiert als Verbindung von kooperativem Engagement und der innovationsorientierten Ausrichtung auf ständiges Lernen und selbstkritisches Hinterfragen. Darauf wirkende strukturelle Bedingungen werden am Beispiel von Aufgabenkomplexität und Entscheidungsautonomie der Gruppe sowie der Aufgaben- und Ergebnisinterdependenz untersucht. Es schließt sich eine Diskussion führungsspezifischer Bedingungen an, wobei in diesem Teil die scharfsinnige Kritik des modischen Konzepts „Empowerment“ ein besonderes „Highlight“ bildet.

Im nächsten Schritt werden motivationale Bedingungen untersucht. Neben dem Teamklima zählt dazu v.a. die „efficacy“, ein individualpsychologisches Konzept, dessen Übertragung auf die Ebene der Gruppe systematisch geleistet wird. Die kognitiven Bedingungen werden – basierend auf dem Konzept des transaktiven Gedächtnisses – hinsichtlich der Bedeutung gemeinsamer Handlungs-, Kooperations- und Aufgabenmodelle diskutiert. Hier zeigt sich, dass die Frage der Regulation auf der Ebene der Gruppe schnell eine enorme Komplexität erreicht, die der Autor jedoch souverän zu handhaben weiß. Schließlich werden als soziale Bedingungen Vertrauen, Gerechtigkeit und Kohäsion diskutiert, wobei die beiden ersten Konzepte natürlich auch individuelle Komponenten aufweisen.

Dieser Teil ist ungemein faktenreich, zudem entfaltet der Autor eine Vielzahl von Querbezügen, denen zu folgen dem Leser ein hohes Maß an Konzentration abverlangt. Die dabei verwendete, hoch elaborierte Wissenschaftssprache macht die Sache nicht einfacher. Eine große Hilfe stellen aber die vielen Abbildungen dar, in denen zentrale Zusammenhänge veranschaulicht werden, sowie die am Ende jedes Abschnittes folgenden Kurzzusammenfassungen der wichtigsten Erkenntnisse. Was man allerdings etwas vermisst, ist eine systematische Diskussion der Befunde am Ende des ganzen Kapitels – dies hätte das Verständnis für den Gesamtzusammenhang erleichtern können.

Nachdem im ersten Teil die grundlegenden Voraussetzungen erfolgreicher Gruppenarbeit analysiert wurden, untersucht der zweite Teil zusätzliche, v.a. sozialpsychologische Voraussetzungen zur Steigerung der Kreativität und Innovativität von Teams. Diese Diskussion macht sich an den verschiedenen Kreativität blockierenden Barrieren und ihrer Überwindung fest. Den Ausgangspunkt bildet wieder ein allgemeines Rahmenmodell, in dem die Bedeutung personaler und Gruppenressourcen sowie verschiedener Prozesse für das Ergebnis – Kreativität in Gruppen – veranschaulicht wird. Die diesen Voraussetzungen jeweils entgegenstehenden Barrieren und ihre Überwindung werden anschließend systematisch diskutiert. Zuerst untersucht der Autor am Beispiel des empirisch äußerst intensiv erforschten Brainstorming Barrieren der Ideengenerierung, wobei die Kritik der erstaunlich realitätsfernen, von sozialpsychologischer Seite entwickelten Vorschläge zur Überwindung der damit verbundenen Barrieren besonders lesenswert ist. Anschließend werden Probleme im Rahmen des Gruppen-Problemlösens, Schwierigkeiten bei der Kommunikation sowie bei der Informationsverarbeitung diskutiert. Der letzte Aspekt wird besonders vertieft – neben einer exzellenten Kritik des Konzepts „groupthink“

finden sich hier sehr wichtige Reflexionen zu Möglichkeiten der Verbesserung der Informationsverarbeitung.

Sehr anschaulich ist die folgende Analyse des fehlenden Muts zur kontroversen Diskussion und der unzureichenden Evaluation. Das Kapitel endet mit Problemen der Konsensfindung, die am Problem des fließenden Übergangs von Sach- in Beziehungskonflikte diskutiert werden. Insgesamt liest sich dieses zweite Kapitel leichter, da die Zusammenhänge nicht ganz so komplex sind und – aufgrund des stärker pragmatisch ausgerichteten Inhaltes –, auch keine so tiefgängigen theoretischen Reflexionen erfordern.

Am anspruchsvollsten ist dagegen das dritte Kapitel, in dem Innovationsförderung als Dilemma analysiert wird. Hier werden auf der Basis empirischer Befunde theoretische Reflexionen über die Chancen von Innovativität angestellt, um anschließend zu zeigen, dass eben diese Merkmale auch Risiken darstellen können. Die so entfaltete dilemmatische Struktur wird dann nicht oberflächlich harmonisiert, sondern es werden systematisch Strategien zur Dilemmaentschärfung entworfen und kritisch reflektiert. Die theoretische Grundlage für diese Diskussionen bildet Geberts Modell der offenen und geschlossenen Organisation, das auf die Situation der Gruppe übertragen wird. Damit ist die theoretische Basis gelegt, um nach dem geschilderten Muster zunächst Chancen und Gefahren der geschlossenen Gruppe zu analysieren. Als Merkmale der geschlossenen Gruppe werden dazu die Dichte des Netzwerks, Vertrauen, Teamstabilität und klare, gemeinsame Ziele herangezogen.

Bei der nachfolgenden Diskussion der offenen Gruppe findet sich das momentan so heftig diskutierte Merkmal der Diversity sowie die Grenzoffenheit. Vor allem die Diskussion der Dilemmata der Diversity zeigt, wie vertrackt ein angemessener Umgang mit diesem Merkmal ist – besonders gut haben mir hier die Passagen gefallen, in denen auf der Basis der Theorie der sozialen Identität die Probleme der Überwindung von Stereotypisierungen analysiert werden. Das intensive Studium dieser Ausführungen sei jedem ans Herz gelegt, der sich künftig zur Frage der Diversity äußert!

Mit „Innovation durch Teamarbeit“ hat Gebert eine Monographie vorgelegt, an der künftig jeder gemessen werden wird, der sich mit dem Problembereich auseinandersetzt. Eine grundlegende Analyse empirischer Untersuchungen bildet den Anstoß zu theoretischen Reflexionen auf höchstem Niveau, so dass sich ein umfassendes Bild des Forschungs- und Erkenntnisstandes ergibt. Die so gefundenen Erkenntnisse sind nicht nur für den Wissenschaftler wichtig, gerade der Praktiker, der sich heute ständig mit der Forderung nach Innovativität konfrontiert sieht, kann von der Arbeit profitieren. Bleibt die Frage, ob er sich der Mühe der Durcharbeitung – bloßes Lesen genügt sicherlich nicht – unterzieht. Gebert äußert explizit, dass sich der Text auch an den akademisch gebildeten Praktiker richtet, der nicht bloß auf der Suche nach einfachen Tipps ist, sondern „sein Denken über die Realität präzisieren“ möchte. Bleibt zu hoffen, dass es möglichst viele solcher Praktiker gibt – sie könnten in vielerlei Hinsicht von dem Buch profitieren.

Rostock, 25.10.2004

Friedemann W. Nerdinger*

* Prof. Dr. F. W. Nerdinger, Universität Rostock, LS Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Ulmenstraße 69, D – 18057 Rostock.
E-Mail: friedemann.nerdinger@wisofak.uni-rostock.de

Badura, Bernhard / Schellschmidt, Henner / Vetter, Christian (Hg.):

Fehlzeiten-Report 2003. Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance

Berlin, Heidelberg 2004, 516 S., € 29,95

Das Buch „Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance“ gibt unter dem Kapitel Ausgangslage und Rahmenbedingungen einen guten Forschungsüberblick über die neuen strategischen Herausforderungen für eine betriebliche Gesundheitspolitik unter Berücksichtigung der zunehmenden Globalisierung der Arbeitsmärkte und der demographischen Entwicklung. Vor diesem Hintergrund ist „Work-Life-Balance“ eine Strategie, die auf breitere Resonanz zu stoßen scheint.

Weitgehend unabhängig von staatlichen und gesellschaftlichen Überlegungen ist die Diskussion um die Arbeitsform in Unternehmen. Hier wird ein Überblick über den Wandel der Arbeit gegeben. Die Arbeitsmobilität wächst und führt zu Veränderungen im Berufs- und Privatleben: Der beschäftigte Arbeitskraft-Unternehmer als Vermarkter seiner fachlichen und zeitlichen Ressourcen unter Berücksichtigung eines ausgeglichenen Privatlebens. Hier werden die Zeitgrenzen der Arbeitsflexibilität diskutiert, in denen noch eine „Work-Life-Balance“ entstehen kann.

Im Kapitel zwei werden flexible Arbeitszeitmodelle in einer Übersicht vorgestellt und bewertet. Gleitzeit, flexible Jahres- und Lebensarbeitszeitregelungen, Arbeitszeitverkürzungen, Formen des Job-sharings, zeitautonome Arbeitsgruppen und Sabbaticals sowie weitere Arbeitsformen geben das Spektrum der Möglichkeiten an, um in letzter Konsequenz eine neue und innovative Personalpolitik zu fordern: „Work-Life-Balance“ als interessengerechtes Arbeitszeitmanagement.

Die Telearbeit ist in diesem Zusammenhang nichts Neues mehr. Dennoch geben die Entwicklungsphasen des „Teleworkers“ in der hier dargestellten Rückschau früh darüber Auskunft, wo die Neuorientierung familiärer und beruflicher Werte ansetzen soll. Es gilt ein neues Bewusstsein für eine neue Arbeitswelt zu schaffen. Demnach avanciert „Work-Life-Balance“ zur Wertestrategie.

Die Kinderbetreuung im Unternehmen, die durch die Arbeitgeber finanziell und/oder organisatorisch unterstützt wird, ist ein deutliches Indiz für eine Strategie seitens der Arbeitgeber. Denn ungelöste Betreuungsprobleme erhöhen die Fehlzeiten und verringern die Arbeitsleistung und Zufriedenheit der Betroffenen. Mittlerweile existieren eine Vielzahl von Modellen betrieblich geförderter Kinderbetreuung, die hier praxisorientiert vorgestellt werden. „Work-Life-Balance“ ist hiermit eine sozialpolitische Strategie des Betriebes geworden.

Dies wird zunehmend deutlicher durch den Anstieg der Pflegebedürftigkeit, die den Familien- und unternehmerischen Verbund nach Ausführungen der Autoren vor neue Herausforderung stellt. Frauen und Männer stehen zwar zunehmend gleichberechtigter im Arbeitsleben und müssen Berufstätigkeit und steigende Pflegeverpflichtungen koordinieren. Dennoch liegt die höhere Belastung in Deutschland nach wie vor bei der Frau.

Somit fordert eine sozialpolitische „Work-Life-Balance“ nach wie vor die besondere Belastung der Frau zu unterstützen bzw. eine familienfreundlichere Arbeitszeit per Gesetz, Betriebsvereinbarung und Tarifverträge zu regeln.

Solche sozial- und personalpolitischen Maßnahmen sind in ihrer Auswirkung immer eine Frage der Unternehmenskultur. Was lässt sie zu? Was lässt sich verändern? Wo sind

die Machtgrenzen? Je offener eine Kultur ist, umso wettbewerbsfähiger und innovativer das Unternehmen. Sofern rückt das Thema „Diversity“ im Sinne einer gemischten Kultur sowohl von Frauen und Männern als auch internationaler Arbeitskräfte mit in den Vordergrund.

Im Kapitel drei werden Unternehmens-Beispiele dargestellt. Die SAP AG sieht eine „Work-Life-Balance“ durch ein dem aktuellen internationalen Arbeitstrend folgendes Gesundheitsmanagement gewährleistet. Die Globalisierung des Wettbewerbs um die besten Mitarbeiter, die Intensivierung des Dienstleistungsdenken, rasante Beschleunigungen der Kommunikation und Produktionszyklen sowie die Mobilisierung des Arbeitsplatzes und Flexibilisierung der Arbeitszeiten fordern hohe Ansprüche hinsichtlich der Ergebnisqualität, Selbstorganisation und Eigenverantwortung des Mitarbeiters. Um international bei SAP die Leistungsfähigkeit, Kreativität und Arbeits- und Lebenszufriedenheit langfristig zu erhalten, wurden ausgewählte personalwirtschaftliche und gesundheitsrelevante Maßnahmen durchgeführt: Arbeitszeitautonomie, Arbeitszeitkonten, Kinderbetreuung, Familienservice, die Realisierung eines „Employee Assistance Programm“ sowie die Durchführung von Workshops, in denen Impulse für den persönlichen Lebensstil gegeben wurden. Für SAP ist „Work-Life-Balance“ der Arbeitstrend für eine mental-gesunde Einstellung zur Lebensbalance und Selbstkompetenz eines Mitarbeiters.

In jedem Trend steckt eine neue Qualität. So gesehen betrachtet das Projekt StrAFF bei VW die Stressreduzierung in Arbeit, Freizeit und Familie, um eine neue Qualität des Arbeitsumfeldes zu definieren. Durch ein kombiniertes Maßnahmenpaket verhältnis- und verhaltenspräventiver Instrumente und Methoden sollen die individuelle Stresskompetenz der Mitarbeiter erhöht und die organisationalen Rahmenbedingungen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie verbessert werden. Hier wird „Work-Life-Balance“ als neuartiges, multimethodales und integratives Interventions-Konzept zur Stressreduzierung im Arbeitsumfeld verstanden. Das Projekt StrAFF sieht eine „Work-Life-Balance“ als dauerhaften Bestandteil der Organisationsstruktur, soll ein stressreduziertes Arbeitsumfeld langfristig Erfolg haben.

Familienorientierte Unternehmenspolitik als Teil einer dauerhaften „Work-Life-Balance-Strategie“ im persönlichen wie auch im unternehmerischen Umfeld scheint auch für die KMUs finanziell umsetzbar. Dies ergab zumindest eine Analyse von 9 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen: Rehabilitations-Dienstleistungen, Maschinenbau, Verkaufsförderung, Steuerberatung, Textil, Software-Entwicklung, EDV sowie Drucker-gewerbe und Ingenieurbereich.

Mit diesen drei unterschiedlichen Teilen versucht der interdisziplinäre Fehlzeiten-Report 2003 (einmal mehr) der Frage nachzugehen, inwieweit Deutschland im Vergleich zu den europäischen und internationalen Staaten eine zusehends alternde und stressgeplagte Gesellschaft ist und damit der Standortfaktor Deutschland eine weitere Wettbewerbschwäche durch „kranke und unzufriedene Human-Ressourcen“ erleidet.

Namhafte Autoren den Wissenschaft und Wirtschaft wie z.B. Prof. Badura, Fakultät für Gesundheitswissenschaften/Universität Bielefeld, das wissenschaftliche Institut der AOK sowie internationale Konzerne wie die SAP AG und VW, aber auch Berichte verschiedener KMUs stellen „Work-Life-Balance“ als neue Vereinbarkeitsstrategie von Familien und Beruf in den Mittelpunkt des aktuellen Fehlzeiten-Reports. Damit knüpft der Re-

port an die Themen der letzten Ausgaben (2002/demographische Entwicklung, 2000/Arbeitswelt der Zukunft, 1999/Belastung am Arbeitsplatz) nahtlos an.

In diesem Spannungsbogen bearbeitet die Aufsatzsammlung von 2003 zwei zentrale Themenfelder:

- Die Prävention von Fehlzeiten sowie die Förderung von Arbeitszufriedenheit durch verschiedene Instrumentarien und Arbeitsmodelle, die bereits in den 80er und 90er Jahren bekannt waren und nunmehr insbesondere durch den Einbruch der „New Economy“ und die Auswirkungen auf die deutsche Wirtschaft eine neue Aktualität erhalten.
- Sowie die seit Jahren insbesondere in Europa und USA propagierte „Work-Life-Balance“, die als neuer Wettbewerbsfaktor für ein neues „Ausbalancieren der deutschen Unternehmen“ zu seinen Mitarbeiter und deren Familienleben steht, um somit Motivation und Kreativität am Arbeitsplatz wieder zu fördern.

Damit entsteht der Eindruck, dass alter Wein in neuen Schläuchen verkauft wird, weil einmal mehr gängige Modelle und Themenansätze (Gesundheitsmanagement, Fehlzeiten-Messgrößen etc.) unter einem neuen Themendach „Work-Life-Balance“ als Allheilmittel angepriesen werden, weil es gerade als Managementthema und Beratungsthema aktuell ist?

Das Buch polarisiert in dieser Hinsicht sehr stark auf einer einzelthematisch gelungenen und detaillierten Aufsatzsammlung. Gleichzeitig wird deutlich, dass der Wettbewerbsfaktor „Work-Life-Balance“ derzeit noch eine unterschiedliche Auslegung erfährt. Das ist das Indiz dafür, wie offen dieses Thema in Deutschland noch ist.

Das Schwerpunktthema „Work-Life-Balance“ ist in drei Grundbereiche gegliedert. Eine Daten- und Analysesammlung zum Krankheits- und Fehlzeitenverhalten rundet den Fehlzeiten-Report 2003 ab. Während Teil 1 „Ausgangslage und Rahmenbedingungen“ nur Bekanntes und Bewährtes (Fehlzeiten, Gesundheitsmanagement, Arbeitsformen) in den Zusammenhang mit „Work-Life-Balance“ stellt, werden im Teil 2 „Maßnahmen und Strategie für die Verbesserung von „Work-Life-Balance“ konkret Modelle (Arbeitszeit), Instrumente (Kinderbetreuung, Telearbeit) und Anforderungen (familiäre Pflege) sowie Managementansätze („Diversity“, familienbewusste Personalpolitik) beschrieben und bewertet.

Die Fallbeispiele aus der Praxis in Teil 3 lassen dann erahnen, was „Work-Life-Balance“ in Deutschland bislang ist: Eine unternehmensindividuelle Mixtur verschiedener Modelle und Instrumente, um vielleicht doch den (überfälligen) Paradigmenwechsel zum Thema Arbeit in der deutschen Unternehmenskultur herbeizuführen.

Der Report gibt einen Überblick anhand der verschiedenen Ansätze und Sichtweisen, aber keine Beurteilung über die strategische Chance von „Work-Life-Balance“ als Wettbewerbsfaktor für deutsche Unternehmen.

Hier hätten die Herausgeber, trotz Fehlzeiten-Report, einen allgemeineren Ausblick geben und gleichzeitig eine wettbewerbsorientierte Bewertung der herausgestellten Aspekte im komplexen Zusammenhang von unternehmerischen und privaten Belange vornehmen können.

Insofern beschränkt sich der Fehlzeiten-Report 2003 auf die weitgehend unkritische Darstellung der grundsätzlichen Aspekte der „Work-Life-Balance“ als Herausforderung

für die betriebliche Gesundheitspolitik und informiert über Strategien, die von Unternehmen zum Teil als familienfreundliche Maßnahmen realisiert werden, bzw. darüber, was die Betriebe alles an familienfreundlichen Maßnahmen tun können. Wo beginnt eine „Work-Life-Balance“, was ist wirklich relevant und wie kann sie wettbewerbsfördernd eingesetzt werden, sind die Fragestellungen, die nicht beantwortet wurden.

Der Fehlzeiten-Report 2003 ist nach wie vor ein bewährtes Nachschlagewerk für den im Gesundheitsmanagement tätigen Leser aus Praxis und Wissenschaft. Hinsichtlich „Work-Life-Balance“ bleibt der Report hinter den Erwartungen, die der Titel weckt, zurück.

Hamburg, 8.11.2004

Peter Nieder*

Trierer Beiträge zum Diversity Management, Band 1-3

Personelle Vielfalt oder auch „Diversity Management“ ist ein Thema, das bereits seit Jahrzehnten in den USA und seit einigen Jahren nun auch in Deutschland lebhaft diskutiert wird. Diesen Trend greifen die Herausgeber der „Trierer Beiträge zum Diversity Management“ auf. Die drei ersten Bände werden im Folgenden vorgestellt.

Wächter, Hartmut / Vedder, Günther / Führung, Meik (Hg.):

Personelle Vielfalt in Organisationen

Band 1: Hampp, München und Mering 2003, 263 S., gebunden, € 24,80

Der erste Band dieser Reihe fasst in gelungener Weise die Beiträge einer 2003 in Trier veranstalteten Tagung zum Diversity Management zusammen. Er führt umfassend aus verschiedenen Perspektiven in das Thema Diversity Management ein, wobei es den Herausgebern weniger um den Austausch praktischer Erfahrungen und Konzepte als vielmehr um eine theoretische Grundlegung und Schaffung konzeptioneller Klarheit geht. Das Buch ist neben einleitenden Worten von Hartmut Wächter in drei Teile gegliedert: Theoretische Zugänge, Anwendungsfelder und Reflexionen.

Der besondere Reiz dieses Bandes liegt in der interdisziplinären Herangehensweise an das Thema: Im ersten Teil „Theoretische Zugänge“ stellen VertreterInnen der Volkswirtschaftslehre (Harald Spehl), Betriebswirtschaftslehre (Günther Vedder), Sprachwissenschaft (Wolf-Andreas Liebert), Ethnologie (Christoph Antweiler), Psychologie (Alexander Thomas), Pädagogik (Gisela Müller-Fohrbrodt), Soziologie (Alois Hahn) und Wirtschaftsethik (Elisabeth Göbel) jeweils ihren speziellen Zugang zum Diversity Management dar. Der ihnen dabei zur Verfügung stehende Rahmen von durchschnittlich 15 Seiten pro Beitrag reicht naturgemäß nicht für eine umfassende Beleuchtung des Themas aus Sicht der jeweiligen Disziplin aus. Trotz dieses begrenzten Rahmens werden jedoch interessante Einblicke in ausgewählte Fragestellungen der verschiedenen Disziplinen gewährt. Die Bandbreite der Themen reicht von der fundamentalen Bedeutung von Vielfalt für Überleben und nachhaltige Entwicklung über betriebswirtschaftliche Konzepte, Identität, Stereotype und Konfliktbewältigung bis hin zu Gerechtigkeitsfragen.

* Prof. Dr. Peter Nieder, Universität der Bundeswehr, FB Pädagogik, Institut für Personalmanagement, D – 22039 Hamburg.

Im zweiten Teil des Bandes werden ausgewählte Anwendungsfelder des Diversity Managements vorgestellt, wobei es auch hier weniger um konkrete Handlungsempfehlungen als um ein kritisches Aufzeigen der Relevanz des jeweiligen Themas geht. Nachdem zunächst Hans Braun in die Thematik der Behinderung einführt, beschäftigt sich Jutta Rump im nächsten Kapitel mit einigen im Alltag oft unreflektiert genannten Konsequenzen des Alterns, indem sie Korrelationen zwischen Alter und Aspekten wie Gesundheit, Lernfähigkeit, Loyalität und Kompetenz kritisch hinterfragt. In ihrem Aufsatz werden auch einige Implikationen für die betriebliche Praxis angerissen. Der nächste Beitrag in diesem Band ist von Michael Schönhuth verfasst und beschäftigt sich mit dem Beitrag der Ethnologie zum betrieblichen Diversity Management. Dieser Aufsatz stellt – wie der Autor auch selbst feststellt – eine Ergänzung zu dem Artikel von Antweiler im ersten Teil des Buches dar und wäre inhaltlich auch besser bei ebendiesen „Theoretische Zugängen“ als in den „Anwendungsfeldern“ aufgehoben gewesen. Davon abgesehen ist der Beitrag lesenswert, nicht zuletzt deshalb, weil er einige dem Konzept des Diversity Managements innewohnende Widersprüche aufzeigt. In dem letzten Aufsatz in diesem Teil des Bandes widmet sich Sibylle Peters dem Gender Mainstreaming in Organisationen, indem sie zunächst die geschichtliche Entwicklung des Konzepts bis heute umreißt, um anschließend auf Einzelaspekte wie beispielsweise Frauen in Führungspositionen einzugehen.

Abgerundet werden diese beiden Teile durch den dritten Baustein des Bandes, der Reflexionen von Gertraude Krell (für Wissenschaft und Wirtschaft), Michael Stuber (für die unternehmensberaterische Praxis) sowie Meik Führung beinhaltet; letzterer reflektiert unter dem provokativen Titel „Zur Hölle mit der Vielfalt“ die Ergebnisse der Podiumsdiskussion der Tagung. Wie auch schon die Aufsätze davor geben insbesondere diese Reflexionen viele Anstöße zum kritischen Überdenken des gegenwärtigen „Hypes“ des Diversity Managements, indem beispielsweise nicht nur der heute immer wieder beschworene ökonomische Nutzen der gemanagten Vielfalt vorgestellt wird, sondern zugleich auch die diesem Dogma innewohnenden Risiken aufgezeigt werden.

Das Buch setzt sich kritisch aus vielfältigen Perspektiven mit der Thematik auseinander und bietet damit vielerlei Denkanstöße sowohl für die Forschung als auch für die Praxis. Es birgt sowohl für Themenneulinge als auch für ExpertInnen viele interessante Anregungen. Insgesamt kann es all jenen aus Wissenschaft und Praxis empfohlen werden, die sich aus interdisziplinärer Perspektive kritisch mit dem Trendthema Diversity Management auseinandersetzen möchten.

Vedder, Günther (Hg.): **Diversity Management und Interkulturalität**

Band 2: Hampp, München und Mering 2004, 260 S., € 24,80

In diesem zweiten Band der Reihe werden die Ergebnisse von an der Universität Trier verfassten Studien- und Diplomarbeiten wiedergegeben.

In dem ersten Aufsatz, verfasst von *Martin Zülch*, wird auf Basis von Literaturstudium sowie von Experteninterviews zu klären versucht, welche kulturellen Auswirkungen die Globalisierung hat und welche Folgerungen sich daraus für den Stellenwert interkultureller Kompetenz ergeben. Weiterhin wird erörtert, wie interkulturelle Kompetenz erworben werden kann.

Im zweiten Aufsatz führt *Tanja Schütz* in prägnanter Form in die Thematik personeller Vielfalt in Japan ein. Dabei beschäftigt sich die Autorin zunächst mit den Rahmenbedingungen für Diversity in Japan, insbesondere mit der japanischen Gesellschaftsstruktur, dem Beschäftigungssystem sowie der demographischen Entwicklung. Im zweiten Schritt konzentriert sie sich auf die drei Gruppen weibliche, ältere und ausländische Beschäftigte in Japan.

Der dritte Aufsatz von *Markus Monzel, Christian Moersch, Tim Hermesdorf und Joben Fass* setzt sich nach einer Darstellung begrifflicher Grundlagen von Diversity im Rahmen einer empirischen Untersuchung mit der personellen Vielfalt am Finanzplatz Luxemburg auseinander.

Der Titel des Bandes ist insofern etwas unglücklich gewählt, als dass sich genau genommen nur der erste der drei Aufsätze explizit auf das Thema Interkulturalität bezieht, während die beiden nachfolgenden das Diversity Management in ausgewählten Ländern betrachten. LeserInnen, die eine tiefgehende Auseinandersetzung mit Interkulturalität als Dimension von Diversity Management suchen, werden diese in diesem Band eher nicht finden. Denen, die an einer Einführung in die oben genannten Themen interessiert sind, kann dieser Band hingegen empfohlen werden.

Wächter, Hartmut / Führung, Meik (Hg.):

Anwendungsfelder des Diversity Managements: Diversity Homepages / Fußball-Bundesliga / Diversitätspolitik in Städten

Band 3: Hampp, München und Mering 2004, 231 S., € 24,80

Auch in diesem Band werden die Ergebnisse von Studierendenprojekten zusammengefasst dargestellt, die sich auf so unterschiedliche Untersuchungsobjekte wie Unternehmen, Bundesliga und Städte beziehen.

Die erste Arbeit von *Alev Dedeoglu, Christoph Dreiling, Anne Fleischbauer, Sajey Moongamackal und Simon Wong* unterzieht die Homepages der 25 umsatzstärksten US-Unternehmen einer gründlichen Analyse hinsichtlich der Kommunikation von Diversity Management. Zusätzlich werden auch die Homepages von fünf großen deutschen Unternehmen („Diversity-Management-Vorreiter“) untersucht.

Die zweite Arbeit von *Marc Lehnart, Felix Möhlenbruch und Sven Müller* wirft einen Blick auf die interkulturelle Diversity in der Bundesliga, wo der Einsatz internationaler Mitarbeiter/Fußballspieler bereits seit Jahren üblich ist.

Der letzte Aufsatz in diesem Band, verfasst von *Pamela Boble, Simone Falk, Katja Keller, Susanne Kellermeyer und Christina Ott*, beschäftigt sich mit der Diversitätspolitik verschiedener Städte. Nach einigen theoretischen Vorbemerkungen werden die Diversitätskonzepte ausgewählter amerikanischer, europäischer und deutscher Städte einem Vergleich unterzogen, um schließlich beispielhaft neue Wege der Integration in Deutschland zu diskutieren.

Bei den Beiträgen des zweiten und dritten Bandes handelt es sich, wie bereits erwähnt, um die Veröffentlichung studentischer Arbeiten. In sämtlichen Arbeiten ist das hohe Interesse und Engagement der Studierenden für ihr jeweiliges Thema deutlich erkennbar. Es ist sehr zu begrüßen, dass diese Arbeiten durch die Veröffentlichung nicht – wie es so häufig mit studentischen Aufsätzen passiert – „für die Schublade“ produziert,

sondern einer breiteren Leserschaft zugänglich gemacht wurden. Zugleich ist aber auch festzustellen, dass sich die Arbeiten hinsichtlich ihres Niveaus und wissenschaftlichen Anspruchs sowie auch ihres Umgangs mit Stereotypen unterscheiden. Wenn beispielsweise brasilianische Fußballspieler mehrfach als „sensible und empfindliche Seelen“ charakterisiert werden (Band 2, S. 179), die „viel menschliche Nähe und Wärme“ brauchen (ebd.), so sind solch unreflektierte Zuschreibungen einer wissenschaftlichen Arbeit, die sich zudem auch noch mit Diversity Management auseinandersetzt, nicht angemessen. Neben solchen Schwächen finden sich zugleich aber auch gut recherchierte Inhalte, so dass die beiden Bände letztlich nicht nur wegen der Vielfalt der behandelten Themen lesenswert sind. Sie richten sich auch nicht nur an eine studentische Leserschaft, sondern gleichermaßen an interessierte LeserInnen aus Wissenschaft und Praxis. Dabei eignen sie sich insbesondere als Einstiegs- oder ergänzende Literatur zu den speziellen behandelten Themen.

Insgesamt handelt es sich bei den Trierer Beiträgen zum Diversity Management um eine Reihe, die sich dadurch auszeichnet, dass sie ihr Thema zum Programm auch für sich selbst macht, indem sie einen interdisziplinären Zugang zu verschiedenen Einzelaspekten von Vielfalt bietet. Den LeserInnen bietet diese Reihe damit die Möglichkeit, eine der besonderen Chancen personeller Vielfalt schon beim Lesen zu erfahren, nämlich über den eigenen Blickwinkel hinaus neue Perspektiven kennen zu lernen.

Hannover, 24.9.2004

Martina Harms*

* Dr. Martina Harms, wissenschaftliche Assistentin an der Universität Hannover, WA Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft. E-Mail: martina.harms@wa.uni-hannover.de. Derzeitige Arbeitsschwerpunkte: Interkulturelle Kompetenz, Diversity Management