

Rump, Jutta / Sattelberger, Thomas / Fischer, Heinz (Hrsg.):  
**Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven**  
 Gabler, Wiesbaden 2006, 224 S., € 36.-

An wen richtet sich dieses Buch? Es handelt sich nicht in erster Linie um ein wissenschaftliches Werk, das den Ausbaustand der Employability-Forschung vorstellt. Der wissenschaftlich interessierte Leser wird theoretische Modelle und empirische Befunde zur Employability vermissen. Vielmehr wird im Grundlagenteil des Buches eine normative Grundkonzeption zu den Managementfeldern der Employability entwickelt, und im zweiten Teil des Buches werden ausgewählte Aspekte von Employability vertieft. Mit Gewinn werden daher aufgeklärte Personalfachleute einige der Artikel lesen, wenn sie daran interessiert sind, Anregungen für eine moderne Personalarbeit zu erhalten, die eher langfristig orientiert ist und mehr gesellschaftliche Verantwortung übernimmt.

Das Buch von Rump et al. teilt sich in „Grundlagen“, (die allerdings nur einen Beitrag enthalten) und in „Ausgewählte Themen im Rahmen der Employability“ mit insgesamt 8 Beiträgen.

*Teil 1 Grundlagen:* Hier befasst sich der umfangreiche Beitrag von Jutta Rump und Silke Eilers mit dem Thema *Managing Employability*. Unter Employability verstehen die Verfasserinnen „... die Fähigkeit, fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten“ (S. 21). Dieser Ansatz macht Sinn, weil er doppelten Nutzen verspricht: Einerseits erhöht die Investition in Mitarbeiter ihre Produktivität während des Beschäftigungsverhältnisses, andererseits verbessern diese Investitionen aber auch die Beschäftigungsfähigkeit im Falle von notwendigen Entlassungen. Unter Rückgriff auf das St. Gallener Konzept des integrierten Managements werden anschließend erfolgskritische Handlungsfelder entwickelt: Unternehmenskultur, Führung, Organisation, Personalentwicklung, Karrieremodelle, Vergütung, Gesundheitsförderung und Controlling. Jedes Thema wird ausführlich vorgestellt und dann auf Employability bezogen.

Wer in diesem Beitrag Handlungsempfehlungen zum Management von Employability erwartet, muss sich darauf einstellen,

- dass diese Empfehlungen eher normativer Natur sind. Warum es gerade diese Handlungsfelder sein sollen, die erfolgskritisch sind, erfährt der Leser nicht, warum andere Handlungsfelder nicht berücksichtigt werden, bleibt offen. Wie und auf welche Weise diese Handlungsfelder sich gewichten, ergänzen oder ausschließen, bleibt unberücksichtigt;
- dass diese Empfehlungen recht allgemein sind. Erfolg wird nicht belegt, sondern in Aussicht gestellt. Viele vorgestellte Erkenntnisse zum Gesundheitsmanagement, zur Personalentwicklung oder zum Controlling sind in anderen Zusammenhängen entwickelt worden, sie sind bekannt und der Beitrag zur Employability lässt sich gut nachvollziehen. Interessant wäre ihr *spezifischer* Beitrag zur Employability, der in diesem Beitrag aber recht knapp geraten ist.

Insgesamt enthält der Beitrag aber eine anregende Perspektive für die Personalarbeit, auch wenn er m.E. zu stark durchdrungen ist von der Überzeugung, dass Employability eigentlich nur Vorteile generiert. Hier fragt sich der interessierte Leser, warum sich die deutsche Wirtschaft diesen offensichtlichen Vorteilen verweigert. Warum – so könnte man weiter

fragen – dominieren zurzeit eher Unternehmensnachrichten, wonach sich auch renommierte deutsche Unternehmen mit Basarmethoden von Teilen ihrer Stammebelegschaft trennen. Die Visionen und Perspektiven sind in diesem Beitrag sympathisch, aber ohne Analyse der Barrieren, Probleme und Widerstände können solche Perspektiven nicht in realistisches Management überführt werden.

*Teil 2* enthält „Ausgewählte Themen im Rahmen von Employability“. Erwartet werden darf, dass die grundsätzliche Managementorientierung vertieft oder erweitert wird. Diese Erwartung wird aber enttäuscht.

Als gelungene Darstellungen der Voraussetzungen von Employability können die umfangreichen und klugen Übersichtsartikel von Sybille Groh und Jutta Rump zu *Employability und Schulen* sowie Jutta Rump und Silke Eilers *Employability im Zuge des demografischen Wandels* verstanden werden. Diese Themen sind wichtig, stellen aber Grundlagenartikel dar, der Zusammenhang zum Management von Employability ist eher indirekt.

Im Zentrum des Themas Management von Employability steht lediglich der Beitrag von Ralf Brümmer und Christine Szogas, die aus praktischer Sicht mit *Selbstverantwortung fördern – Schlüsselkompetenzen fördern. Eine ganzheitliche Sicht* instruktive Unternehmensbeispiele vorstellen. Es stellt sich die Frage, warum die Herausgeber nicht mehr solche praxisbezogenen Fallstudien eingeworben haben, die das im Grundlagenteil entwickelte normative Konstrukt stützen, Erfolge aufzeigen oder grundlegende Problemlagen reflektieren.

Leider ist im Hinblick auf die weiteren Beiträge der Bezug zum Thema mehr als unscharf. Thomas Sattelberger äußert sich zu den *Irrungen und Wirrungen der Ich AG*, und Heinz Fischer stellt das Personaler-Netzwerk „Selbst-GmbH“ vor. Silke Eilers behandelt das Thema *Qualitätsstandards für professionelles Personalmanagement* und bereichert das Thema (überraschend) durch ein Interview mit Thomas Sattelberger aus dem Jahre 2005. In seinem Beitrag *Karriere zur Employability – wie man im 21. Jahrhundert Karriere macht* variiert Jürgen Fuchs kreativ die veränderte Rolle des Managers als Dienstleister seiner Mitarbeiter. Schließlich präsentiert Ulli Guckelsberger einen dogmengeschichtlichen Abriss von der Antike bis zur sozialen Marktwirtschaft mit dem Titel *Menschenbild in der Ökonomie*. Ob dieses Thema, mit dem Studenten regelmäßig im Grundstudium in das wissenschaftliche Denken eingeführt werden, auch für Personalfachleute interessant ist, und wo ist der Bezug zur Employability?

Zusammenfassend stellt das Buch zunächst einen fundierten normativen Bezugsrahmen für das Management von Employability vor, entfernt sich aber durch eine zu breite Streuung der Themen im zweiten Teil von dieser Managementintention. Auch die Qualität der Beiträge schwankt zwischen wissenschaftlich fundierten Abhandlungen, Beratungskonzepten und Interview. Teilweise ist der Zusammenhang zur Employability äußerst bemüht hergestellt. Weniger wäre mehr gewesen.

Hannover, 5.1.2007

Hans-Gerd Ridder\*

---

\* Prof. Dr. Hans-Gerd Ridder, Leibniz Universität Hannover, Institut für Personal und Arbeit, Königsworther Platz 1, D-30167 Hannover.  
E-mail: ridder@mbox.ifb.uni-hannover.de.

Hälker, Juri: **Betriebsräte in Rollenkonflikten. Betriebspolitisches Denken zwischen Co-Management und Gegenmacht**

Hampp, München und Mering, 2. aktual. Aufl. 2005, 114 S., € 19.80

Co-Management von Betriebsräten stellt den Versuch dar, durch eigene Gestaltungsvorschläge und Initiativen auf Unternehmensentscheidungen Einfluss zu nehmen; es hat also, um das gleich vorweg zu sagen, nichts zu tun mit den skandalösen Vorgängen um den VW-Betriebsrat in Wolfsburg, die im Sommer 2005 bekannt geworden sind. Gleichwohl steht das Co-Management in der Diskussion: Während die einen diese Form der Betriebsratspolitik angesichts der Herausforderungen, vor denen Betriebsräte heute stehen, für unumgänglich halten, befürchten andere eine für eine angemessene Interessenvertretung unzuträgliche Übernahme von Managementpositionen.

In diesen Diskurs ist auch das Buch von Juri Hälker einzuordnen. Er will untersuchen, ob Betriebsräte als Co-Manager in Rollenkonflikte gestürzt werden; dabei geht er von folgender These aus: „Betriebsräte, die als Co-Manager agieren, geraten mit dieser neuen kooperativen Rolle in einen Konflikt mit ihrer traditionellen Rolle als gegenmachtorientierte Gewerkschafter“ (S. 28). Dies untersucht er mittels einer Befragung von 79 Betriebsräten aus zehn Betrieben der Duisburger Metallverarbeitung.

Um das Ergebnis vorwegzunehmen: die These bestätigt sich nicht (S. 81), was zunächst einmal die Frage aufwirft, weswegen das Buch dann überhaupt geschrieben wurde. Es ist ja schon etwas merkwürdig, dass der Leser durch den Titel des Buches auf eine Spur gelockt wird, die dann im Nichts endet. Sinnvoller und vor allem lesefreundlicher wäre es sicherlich gewesen, vom Ergebnis her zu argumentieren und deutlich zu machen, dass es diese Rollenkonflikte eben nicht gibt.

Insofern ist das Buch in der jetzigen Form eigentlich überflüssig, aber nicht nur das: es ist auch ärgerlich. Die Bezeichnung eines Betriebsrates als Co-Manager ist nur verständlich im Rahmen einer Typologisierung, die theoretisch und methodisch durchaus anspruchsvoll ist. Diese Anforderungen an eine Typologisierung scheinen dem Autor aber überhaupt nicht bekannt zu sein (vgl. die kurzen Ausführungen zu Typologien auf S. 16); er unterscheidet schlicht zwischen Co-Management und Nicht-Co-Management. Eine Differenzierung zwischen dem Typus des „traditionellen gegenmachtbewehrten Betriebsrates mit gewerkschaftlicher Orientierung und dem ihm gegenüberstehenden neuen kooperativen Betriebsrat mit zunehmender Distanz zur Gewerkschaft“ (S. 82) ist aber nicht nur arg holzschnittartig, sie transportiert zudem nicht weiter reflektierte Unterstellungen; denn aus welchen Gründen wird vom Autor angenommen, dass ein traditioneller Betriebsrat „gegenmachtbewehrt“ (was immer das auch sein mag) und gewerkschaftsorientiert ist, ein Co-Manager jedoch nicht. Die Forschung (vgl. nur die Arbeiten von Kotthoff) hat doch längst erbracht, dass die Welt von Betriebsräten so einfach nun wirklich nicht ist.

Allein dies ist schon einigermaßen problematisch. Vollends abstrus wird es aber dadurch, dass der Leser nicht einmal erfährt, anhand welcher Kriterien die befragten Betriebsräte dem Co-Management bzw. dem Nicht-Co-Management zugeordnet werden. Es gibt nur eine dünne Bemerkung (S. 14), dass Betriebsräte aus sechs Betrieben „mit Co-Managementenerfahrungen sowie Betriebsräten aus vier Betrieben „ohne Co-Managementenerfahrungen“ befragt wurden, ohne dass dem Leser mitgeteilt wird, worin denn diese Erfahrungen bestehen oder wie der Autor dies ermittelt hat.

Der Autor versäumt also, die für ihn zentrale Kategorie des Co-Managers in irgendeiner Art und Weise zu operationalisieren. Dies gilt auch für die zweite für ihn zentrale Kategorie, nämlich die Rollenkonflikte. Man erfährt sehr knapp (auf 3 Seiten) etwas über den Begriff der sozialen Rolle und über Rollenkonflikte, ohne dass das in der empirischen Untersuchung jedoch wieder aufgenommen wird. Diese besteht darin, dass den Betriebsräten Aussagen vorgelegt wurden, denen sie auf einer vierstufigen Skala zustimmen konnten; es wurden also Einschätzungen abgefragt – etwa zur Beziehung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung, zur Betriebsratspolitik generell, zu betriebswirtschaftlichen Sichtweisen, zum Verhältnis von Kapital und Arbeit etc. Es ist mir bei der gesamten Lektüre ein Rätsel geblieben, wie mit einer solchen Methode auf Rollenkonflikte geschlossen werden soll. Insofern kann das Ergebnis der Untersuchung, dass es diese Rollenkonflikte nicht gibt, schlicht auch darin begründet sein, dass der Autor sie nicht gefunden hat, weil er sie mit seinem methodischen Vorgehen überhaupt nicht finden konnte.

Die Thematik des Buches von Juri Hälker ist zweifellos wichtig, seine Bearbeitung jedoch ist ungenügend. Hier sind weitere Anstrengungen vonnöten.

Bochum, 29.11.2006

Heiner Minssen\*

Brose, Marcus:

### **Entwicklungsflexible Anreizsysteme für junge Unternehmen**

Hampp, München und Mering 2006, 387 S., € 34.80

Dieser an der Universität Hannover entstandenen Dissertation kommt das Verdienst zu, die bislang weitestgehend unverbundenen Themenfelder „anreizorientierte Entlohnung“ und „junge Unternehmen“ miteinander zu verknüpfen. Im Zentrum der Arbeit steht die Frage, wie es jungen Unternehmen trotz ihrer finanziellen Mittelknappheit gelingen kann, leistungsfähige und leistungswillige Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, sie zu motivieren und an das Unternehmen zu binden. Besonders innovativ ist die Dynamisierung des vorgeschlagenen Anreizkonzepts: Um den Besonderheiten neu gegründeter Unternehmen in den ersten Phasen ihrer Entwicklung Rechnung zu tragen, wird das Anreizsystem in ein Lebenszykluskonzept eingebettet. Hinter dem Kunstbegriff „entwicklungsflexible Anreizsysteme“ steht somit die Idee, dass ein für wachsende Jungunternehmen geeignetes Anreizsystem nicht nur an veränderte Bedingungen anpassbar, sondern auch flexibel in der Lage sein muss, Impulse zugunsten einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung zu setzen.

Auf systemtheoretischer Basis wird ein in diesem Sinne „entwicklungsflexibles Anreizsystem“ erarbeitet, wobei erfreulicherweise immaterielle Komponenten nicht unberücksichtigt bleiben und zwischen einem „inferioren, intermediären und altieren Ausprägungsgrad“ des Systems unterschieden wird. Planung, Ausgestaltung, Implementierung und Controlling des Systems werden ausführlich als Gestaltungshinweise für die Praxis dargelegt. Diese sind in der Umsetzung durchaus anspruchsvoll, auch im Sinne der Inan-

---

\* Prof. Dr. Heiner Minssen, Ruhr-Universität Bochum, Institut für Arbeitswissenschaft, Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, Geb. NB 1/30, D – 44780 Bochum. E-mail: heiner.minssen@rz.ruhr-uni-bochum.de.

spruchnahme von Managementkapazität. Inwiefern das vorgeschlagene Konzept dem Kriterium der ökonomischen Effizienz genügt, bleibt angesichts der Messprobleme, die der Autor selbst thematisiert, letztlich offen. Dies mag auch ein Grund für den im Buch dargelegten empirischen Befund sein, dass die Realität in den untersuchten Jungunternehmen noch weit hinter dem als wünschenswert Dargestellten zurückbleibt.

Insgesamt ein anspruchsvolles Buch mit innovativen Zügen, allerdings keine allzu leichte Lektüre, die den Fremdwörterschatz des Lesers in nicht unerheblichem Maße beansprucht.

Trier, 11.1.2007

Axel G. Schmidt\*

Karl Heinz Sonntag (Hrsg.): **Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien**

Hogrefe, Göttingen, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage 2006, 435 S., € 46.95

Das Buch befasst sich in 14 Beiträgen auf insgesamt 435 Seiten mit wissenschaftlichen und gestalterischen Aspekten der Personalentwicklung. Zu Wort kommen Psychologen unterschiedlicher Schwerpunkte. Im Vergleich zur 2. Auflage sind – so der Herausgeber – zwei Kapitel zur Organisationsdiagnose und zur Bedarfsanalyse neu aufgenommen worden. Der Schwerpunkt Organisationsanalyse erschließt sich dem Leser aus der Gliederung, der zur Bedarfsanalyse leider nicht. Wenn der Herausgeber im Vorwort auf Aktualisierungen und Überarbeitungen hinweist, so gilt dies leider nicht für die Literaturquellen, die teilweise sehr veraltet sind.

Ein Gesamtliteraturverzeichnis fehlt, ebenso ein Sachregister, ein umfangreiches Personenregister ist angeführt.

Trotz dieser formalen und recherchebezogenen Mängel bietet das Buch umfangreiche Informationen zu personenbezogenen, organisationsrelevanten, methodischen und auch praktischen Aspekten der Ausgestaltung systematischer Personalentwicklung. Der einleitende Beitrag des Herausgebers referiert den Forschungsstand und die Literaturlage, mit den erwähnten Einschränkungen der Aktualität. Forschungsbedarf bestehe hinsichtlich der Erweiterung traditioneller Trainingsansätze, der Einbindung von Trainingskonzepten in die Karriereplanung, der Bedarfsanalyse und des arbeitsintegrierten Lernens, so die Diagnose.

Problematisch erscheint die Einschränkung der Personalentwicklung auf Fördermaßnahmen einerseits und die Ausweitung der PE-Inhalte auf ungeplante Trainingsmaßnahmen und ungeplantes Weiterlernen im Vollzug der Arbeit andererseits. Es ist unbestritten erforderlich, gewissermaßen „buchfreie“ Qualifizierungen im Prozess der Arbeit verstärkt durchzuführen. Allerdings nicht ungeplant sondern systematisch geplant. Die Beiträge behandeln im Einzelnen: Personalentwicklung als Gegenstand psychologischer Forschung (K. H. Sonntag), Menschliche Entwicklung und ihre Gestaltbarkeit (R. Oerter), Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen (H. Brandstätter), Pädagogische Gestaltung von Lernprozessen (A. Krapp/B. Weidemann), Kompetenz und Werte (L. von Rosenstiel), Personalent-

---

\* Prof. Dr. Axel G. Schmidt, Universität Trier, Professur für Mittelstandsökonomie, DM 47, Universitätsring 15, D – 54296 Trier. E-mail: schmidta@uni-trier.de.

wicklung und Arbeitsgestaltung (E. Ulich), Organisationsdiagnose und Lernkultur (K. H. Sonntag/R. Stegmaier/N. Schaper), Leistungs- und Potentialbeurteilung (H. Schuler/I. Görlich), Evaluation (H. Thierau et al.), Transfersicherung (B. Bergmann), Personalentwicklung und Unternehmensperformance (K. H. Sonntag/R. Stegmaier).

Das Buch kann von der gebotenen inhaltlichen Tiefe als Lehrbuch, von der Breite der Themen als Nachschlagewerk genutzt werden. Die Lektüre lohnt für Personalentwickler und Trainer aber auch für Studierende.

Halle, 27.11.2006

Manfred Becker\*

Katz, P. Christian / Baitsch, Christof: **Arbeit bewerten – Personal beurteilen: Lohnsysteme mit Abakaba. Grundlagen, Anwendung, Praxisberichte**

Arbeitswelt, hrsg. von Prof. Dr. Christof Baitsch, Band 23, vdf Hochschulverlag an der ETH, Zürich, 2007, 152 S., € 39,50

In diesem Buch wird die Bewertung von Arbeit und individueller Leistung anhand des Lohnsystems Abakaba dargestellt und durch Praxisberichte illustriert. Im ersten Teil werden die theoretischen Grundlagen, das Konzept der Arbeitsbewertung von Abakaba und die Beurteilung der individuellen Arbeitsqualität anhand von Abakaba<sup>Person</sup> ausgeführt. Der zweite Teil umfasst Berichte aus der Praxis, die ca. die Hälfte des Buches ausmachen.

In der Einleitung wird das Buch als Neufassung der Publikation Lohngleichheit in der Praxis (Katz/Baitsch 1996) bezeichnet. Einzelne Kapitel wie die theoretischen Grundlagen (Kap. 4.1-4.3) oder das arbeitswissenschaftliche und methodische Konzept (Kap. 5) sind entsprechend aus dieser Publikation übernommen, andere Kapitel wie der internationale Vergleich von Arbeitsbewertungsverfahren, das Leistungsbeurteilungsverfahren Abakaba<sup>Person</sup> und die Praxisberichte sind neu hinzugekommen.

Das Buch wendet sich vor allem an diejenigen, die sich für die praktische Umsetzung und Anwendung von Abakaba interessieren. Abakaba (analysische Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach Katz und Baitsch) ist ein Arbeitsbewertungssystem, das von den beiden Autoren im Auftrag des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann 1996 entwickelt wurde. Ziel dieses analytischen Arbeitsbewertungsverfahrens ist es, Diskriminierungspotential zu vermindern und so zu mehr Lohngerechtigkeit beizutragen. Abakaba<sup>Person</sup> ist ein neu entwickeltes, auf Abakaba basierendes Mitarbeiterbeurteilungssystem. Abakaba ist für die diskriminierungsfreiere Arbeitsbewertung das „zur Zeit ausgereifteste Verfahren im deutschsprachigen Raum“ (Krell/Carl/Krehnke 2001, 51; ein Zitat, das auch die Autoren selber gerne verwenden vgl. S. 7 und S. 51).

Das Konzept Abakaba wird kurz, klar und gut verständlich vorgestellt, dabei werden auch die Erweiterungen und Ergänzungen, die im Laufe der Jahre vorgenommen wurden, geschildert. Anhand der Schilderung der Projektphasen wird deutlich, welche Arbeitsschritte und Fragestellungen beim Einsatz des Verfahrens bewältigt werden müssen. Problematisch für eine Gesamteinschätzung von Abakaba ist es aber, dass zwar die Merkmalsbereiche, Korrelationsberechnungen für den Beleg der Unabhängigkeit von Merkmalen

---

\* Prof. Dr. Manfred Becker, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl BWL, insbesondere Organisation und Personalwirtschaft, Große Steinstr. 73, D – 06108 Halle. E-mail: becker@wiwi.uni-halle.de.

und Vorgehensweisen bei der Bewertung geschildert werden, die Merkmalsdefinitionen und die Punktwerte aber nicht enthalten sind. Dies wird damit begründet, dass die Anwendung von Abakaba ohne fachliche Beratung zu Problemen führen kann. Entsprechend sind die Ausführungen zu Abakaba<sup>Person</sup>: In Kapitel 6 wird ein Überblick über dieses Leistungsbeurteilungssystem mit Zielvereinbarungsanteilen gegeben, ausführlich dargestellt werden aber vor allem die Beurteilungsskalen (Kap. 6.8). Welche Kriterien mit welcher Anpassung in den verschiedenen Funktionen zum Tragen kommen, bleibt offen.

An diese Ausführungen schließen sich sechs Berichte aus der Praxis zur Anwendung von Abakaba an. In fünf Berichten schildern Verantwortliche aus der Unternehmenspraxis warum und wie Abakaba und z.T. Abakaba<sup>Person</sup> eingeführt wurde. Nach einer kurzen Unternehmensbeschreibung wird jeweils kurz geschildert, wie das konkrete Vorgehen bei der Einführung war. Dabei wird in zwei dieser Berichte ausführlich dargestellt, wie die Überführung des alten Lohnsystems in das neue System bewältigt wurde (*Kaegi* über die Schweizerische Unfallversicherungsanstalt Suva in Kap. 7.1 und *Manbillen* über die Eurohypo AG in Kap. 7.2). Ein Bericht zeigt auf, wie Abakaba bei Aufgaben- statt Stellenbewertungen eingesetzt wurde (*Niggeloh und Lubkowitz* über BAS GmbH % Co. KG in Kap. 7.5). Im sechsten Bericht wird der Einsatz von Abakaba im Rahmen einer Forschungsarbeit zur geschlechterbezogene Entgeltdiskriminierung geschildert (*Carl und Krehnke* über das Forschungsprojekt: Diskriminierungsfreie Bewertung von (Dienstleistungs-)Arbeit, im Auftrag der ötv, vgl. Kap. 7.6). Insgesamt sind alle Berichte ausgesprochen informativ, vor allem da der Einführungs- bzw. Anwendungsprozess mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen geschildert wird. Lediglich kritische Bemerkungen sind ausgesprochen knapp; nur Kaegi spricht von zwei Schwachstellen, die jedoch leider nur sehr kurz angerissen werden. Wünschenswert wäre auch eine Bilanz, inwieweit beim Einsatz von Abakaba tatsächlich Entgeltdiskriminierung vermindert und Lohngerechtigkeit erhöht werden konnte.

Es fehlen leider durchgehend kritische Anmerkungen, Diskussionen über Schwierigkeiten, problematische Einsatzbereiche und Grenzen der Anwendung. Insgesamt wird aber das Lohnsystem Abakaba einfach, klar und praxisorientiert im Kontext der Arbeitsbewertung und Leistungsbeurteilung dargestellt, und anhand von Berichten werden die Anwendung und Umsetzung in verschiedenen Praxisfelder illustriert.

#### Literatur:

- Katz, Christian/Baitsch, Christof (1996): Lohngleichheit in der Praxis. Zwei Instrumente zur geschlechterunabhängigen Arbeitsbewertung, Verlag der Fachvereine: Zürich  
 Krell, G./Carl, A.-H./Krehnke, A.(2001): Diskriminierungsfreie Bewertung von (Dienstleistungs-)Arbeit. Ein Projekt im Auftrag der Gewerkschaft ÖTV, hrsg. vom Bundesvorstand ver.di, Stuttgart.

Berlin, 21.1.2007

Monika Huesmann\*

---

\* Monika Huesmann, wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Freien Universität Berlin, Institut für Management, Arbeitsbereich Personalpolitik, Boltzmannstr. 20, D – 19145 Berlin. E-mail: monika.huesmann@wiviss.fu-berlin.de.