

Groß, Holger / Bohnert, Robert: **Interim Management, den Unternehmenswandel erfolgreich gestalten – mit Managern auf Zeit**

Vahlen, München 2007, 351 S., € 60.-

Interim Management – da scheint unter Experten Einigkeit zu herrschen – wird zunehmen, und das Buch soll diese Entwicklung unterstützen. Der Markt für Führungskräfte auf Zeit ist wenig transparent. Literatur zum Phänomen Interim Management existiert nur vereinzelt (Bloemer 2003; Reijniers 2003; Tiberius 2004a, 2004b), und es fehlen verlässliche Zahlen über seine Verbreitung und die Umstände im Detail. Umso willkommener ist die Ankündigung der Herausgeber, Aufklärung für mittelständische Unternehmen zu offerieren.

Wenn man die divergierenden Ergebnisse von Umfragen und Schätzungen zur Verbreitung von Interim Managern in Deutschland heranzieht, die in verschiedenen Kapiteln des Buches erwähnt werden, handelt es sich um eine relativ kleine Berufsgruppe von zwischen 5.000 und 30.000 (S. 35) Angehörigen, von denen aber nur zwischen 400 und 1.500 dauerhaft aktiv sind. Das soll und wird sich nach Meinung der Autoren in absehbarer Zeit steigern. Allerdings ist der Prognose mit Vorsicht zu begegnen.

Bei diesem vermeintlichen Aufklärungs-Buch handelt es sich nämlich um eine Mischung aus Werbeschrift und Sachtext. Die Herausgeber erklären sich „davon überzeugt, dass dem Interim Management ein enormes Wachstumspotential in den nächsten Jahren gegenübersteht“ (S. 2). Anstelle von Argumenten und Analysen, mit denen diese Prognose begründet oder strategisch in die Wege geleitet werden kann, bietet man dem Leser häufig Annahmen und unbegründete Behauptungen.

Die Herausgeber, selber Inhaber einer Vermittlungsagentur, haben einen Kreis von Autoren gewonnen, die in der Mehrzahl auch von Dienstleistern zur Vermittlung von Interim Managern kommen (so genannten „Providern“) oder sonst wie an der Interessenvertretung oder dem Geschäft des Interim-Managements beteiligt sind. Die Vermutung liegt nahe, dass es ihnen weniger darum geht aufzuklären, als durch die Publikation dem eigenen Lebensunterhalt neue Impulse zu verschaffen. Einige wenige Kapitel bilden die Ausnahme: ein wissenschaftlicher Beitrag (Dorothea Alewell und Kathrin Bähring), der Bericht des Eigentümers eines Einsatzbetriebes (Karl Girrback), der äußerst positive Erfahrungen mit einem Interim Manager gemacht hat, und die Ausführungen einer Expertin der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV) der Bundesagentur für Arbeit (Monika Varnhagen).

Von der amtlichen Vermittlerin und den Wissenschaftlerinnen erfährt man dann auch wichtige Fakten, die dem Leser helfen, Informationen aus den übrigen Textbeiträgen einzuordnen und zu interpretieren: Es gibt in Deutschland Tausende von arbeitslosen Managern. Allein zum Bewerberpool der ZAV zählen durchschnittlich 4.500 Führungskräfte. Arbeitsmarktexperten schätzen insgesamt 10.000 bis 15.000 potentielle Projekte für Interim Management, über die sie Beschäftigung finden könnten. Angebot ist in dieser Branche also reichlich vorhanden, es mangelt an der Nachfrage.

Eine Online-Umfrage unter 227 deutschen Unternehmen, welche die Firma der Herausgeber des Buches im Jahre 2006 veranstaltete, ergab, dass 74% der befragten

Mittelständler keinerlei Erfahrungen mit Interim Management hatten. Die übrigen 59 Firmenvertreter dieser Stichprobe, die bereits Interim Manager erlebt hatten, nutzten die Manager auf Zeit vornehmlich für die Überbrückung von Vakanzen und als Ersatz für den plötzlichen Ausfall einer Führungskraft, zur Abwicklung eines bestimmten Projekts, zur Umstrukturierung und zum Krisenmanagement. Das Bild entspricht in etwa auch den Ergebnissen anderer Untersuchungen, so dass man davon ausgehen kann, dass Vakanzüberbrückung, Projektmanagement und Sanierungsaufgaben zu etwa gleichen Teilen den Markt ausmachen (S. 36).

Die Autoren der einzelnen Beiträge des Buches sehen für Interim Manager noch weitere Aufgaben. Sie empfehlen sie neben der Rolle als Sanierer (Eberhard Wagemann), Krisenmanager (Karl Girrbaach) und Manager von Fusionen (Holger Groß) noch für andere Funktionen, z.B. als Aufsichtsrat (Peter Strizik), für den Auslandseinsatz zur Gründung von Niederlassungen und zur Erschließung neuer Märkte (Dietmar Kablitz).

Inwieweit Interim Manager traditionellen festangestellten Managern überlegen sind, wird im Buch nicht thematisiert und analysiert – nur als selbstverständlich vorausgesetzt. Bei der Beschreibung der verschiedenen Einsatzmöglichkeiten für Interim Manager gehen die Autoren nicht darauf ein, worin die Eigenheiten einer von vornherein befristeten Management-Tätigkeit liegen (Benkhoff/Rybnikova 2005). Der erwähnte Unternehmenseigner ist in seinem Beitrag vorsichtig und enthält sich einer Stellungnahme. „Die Frage, ob es ratsamer ist, einen Interim Manager oder besser eine geeignete Fachkraft einzustellen, beantworte ich mit dem Hinweis: Fragen Sie keinen Berater“ (S. 134). Man sollte damit rechnen, dass Interim Manager die Unternehmen pro Jahr 17% mehr kosten als festangestellte Manager, wie an einer Beispielrechnung verdeutlicht wird (S. 240).

Im Buch fällt immer wieder die Formulierung, dass Interim Management eine „Sache des Vertrauens“ sei. An dessen Mangel (S. 205) scheint es zu liegen, dass diese Beschäftigungsform trotz langjähriger Erfahrungen seit dem Ende der 70er Jahre, als sich in Deutschland die erste Firma im Interim Management-Geschäft versuchte, noch immer relativ selten genutzt wird (S. 1). Jacques Reijniers und Holger Groß gestehen im Anfangskapitel ein, dass „Ängste, Vorbehalte, sogar Ressentiments gegenüber diesen Externen“ (S. 9) existieren. Worin die Risiken und Ängste bestehen könnten, wird im Buch nicht klar thematisiert. „Vorurteile müssen ausgeräumt werden“ (S. 17), aber es wird nicht gesagt welche. So liegt es am Leser, etwaige Risiken und Bedenken aus den verschiedenen Textbeiträgen selbst zusammen zu tragen.

Man erfährt zum Beispiel, dass mancher Geschäftsführer es von vornherein als Zeichen von Versagen auffasst, wenn Management-Know-how zugekauft wird (S. 27), und einen Ansehensverlust fürchtet. Das mag damit zu tun haben, dass in Deutschland die Banken bei Sanierungsfällen häufig darauf bestehen, dass die Unternehmenspolitik durch den Einsatz eines externen Experten korrigiert wird. Riskant bei ihrem Einsatz ist zum Beispiel, dass Interim Manager Entscheidungsbefugnisse und häufig Weisungsrecht im Unternehmen haben. Aber da ihre Arbeit über Dienstverträge geregelt ist, sind sie darüber hinaus nicht dem Weisungsrecht ihrer Auftraggeber unterworfen (S. 34).

Die externen Experten erhalten „Einblick in die ‚Intimitäten‘ und tiefsten Geheimnisse des Unternehmens“ (S. 10), und es besteht nicht nur die Gefahr, dass internes Know-how nach Außen gelangt (S. 27), sondern auch, dass „viele in Frage gestellt“ wird (S. 10) und die Reputation des Unternehmens darunter leidet. Außerdem befürchtet man, dass die Kurzfristigkeit des Auftrags fehlende Verantwortung impliziert oder dass Interim Manager bei den Mitarbeitern keine Akzeptanz finden (S. 23).

Auf der Suche nach Gründen, weshalb sich (je nachdem, welche Befragung man heranzieht) bis zu etwa 50% der Kunden nicht zufrieden mit der Führungskraft auf Zeit (S. 226) äußern, hat man festgestellt, „dass sich eine Vielzahl von Managern auf dem Markt befindet, die nicht ausreichend qualifiziert sind für die speziellen Aufgaben“ und „eben nicht alle für das Interim Management geeignet sind, auch wenn sie vorher hochqualifizierte Linienmanager waren“ (S. 226). Das Risiko lässt sich auf zweierlei Weise begrenzen:

1. durch eine möglichst vollständige Liste der erforderlichen persönlichen Eigenschaften der Kandidaten und sorgfältige Selektion und
2. durch Verfahren, mit denen sich sicherstellen lässt, dass der Interim Manager den Aufgaben gerecht werden kann.

Die Anforderungen an Interim Manager, die Michael Pochhammer und einige seiner Co-Autoren im Buch zusammenstellen (Kapitel 2.5, 3.1, 3.2, 4.2), sind ausgesprochen hoch gesteckt. Abgesehen von den vielfältigsten Berufserfahrungen brauchen sie: visionäres und strategisches Denken, Einfühlungs- und Durchsetzungsvermögen, Begeisterungs-, Motivierungs- und Integrationsfähigkeit, Authentizität und Verlässlichkeit, unabhängige Urteilsfähigkeit, Belastungs- und Stressresistenz etc. (S. 141). Wenn man diese Ansprüche ernst nimmt, würde eine Ausweitung des Interim Managements schon allein an der vergeblichen Suche nach Kandidaten scheitern. Abgesehen davon sind die Selektionskriterien zu abstrakt, als dass man sie in der Realität vorab identifizieren könnte. Mittelständischen Unternehmen, die vor der Aufgabe stehen, den „richtigen“ Interim Manager zu finden, mag es angesichts solcher kaum messbaren Selektionskriterien schwindeln – wenn sie sich nicht von vornherein durch die hohen Hürden für einen erfolgreichen Interim-Einsatz abgeschreckt fühlen.

Die Autoren versäumen es, die Anforderungen je nach Aufgabe von Interim Managern zu differenzieren. Ein Experte, der das Rechnungswesen neu organisieren soll, braucht nicht ähnlich langjährige Erfahrungen und komplexe Kenntnisse bzw. Netzwerke wie ein Sanierer. Zur Überbrückung einer Vakanz ist weniger der angeblich typische Unternehmergeist und Veränderungswillen als vielmehr Einfühlungsvermögen gefragt. Die viel beschworene überlegene Führungsfähigkeit von Interim Managern ist nicht in allen Fällen erforderlich. Mit Selektionskriterien, die an die konkreten Projekte angepasst sind, ließe sich der Markt für befristete Einsätze erweitern.

Verständlicherweise ist den Autoren besonders daran gelegen, die Vorteile des zweiten Weges darzustellen, mit dem sich das Risiko des Einsatzunternehmens reduzieren lässt: nämlich durch qualitätssichernde Verfahren, wie sie von Vermittlern oder „Providern“ angeboten werden. Diese verfügen über einen Pool geprüfter Interim Manager und versprechen sie je nach Eignung auszuwählen. Für die Vermittlung er-

halten sie eine Gebühr von zwischen 20 und 35% (S. 200) des gesamten vereinbarten Honorars.

Ein weiteres Verfahren, mit dem sich das Risiko des Interim Managements reduzieren lässt, bietet die Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager (DDIM) mit ihrem Qualitätssiegel, das nur Mitglieder erhalten, die über langjährige Führungserfahrung und gewisse Kompetenzen verfügen. Sie verpflichten sich außerdem, einen Ehrenkodex einzuhalten. Offen ist bisher, als wie valide sich die Qualitätsprüfung in der Unternehmenspraxis erweist. Viele Einsatzunternehmen bauen da eher auf die Erfahrungen, die andere Firmen in ähnlicher Lage wie sie gemacht haben. Einer Online-Umfrage zufolge rekrutierten 57% der Einsatzunternehmen Interim Manager direkt durch persönliche Kontakte ohne Vermittlung eines Dienstleisters. Provider werden bisher nur von einer Minderheit von 15 bis 40% der Fälle genutzt (S. 35), was mit dem Vermittlungshonorar zusammenhängen mag.

Anerkennenswert ist die Absicht der Herausgeber, „so nah wie möglich aus der Praxis zu berichten“ (S. 3). Vieles an diesem Buch ist aber zu allgemein, um relevant zu sein oder führt vom Thema weg, z.B. der „Unternehmer als Träger und Motor der Marktwirtschaft“ (1.2) oder Managementprobleme in Familienunternehmen (3.3).

Nützlich ist eher der letzte Teil des Buches, der Einblicke gibt in praktische Aspekte des Einsatzes von Interim Managern und vor allem für Entscheider interessant sein dürfte, denen Interim Management bisher unbekannt ist. Dazu gehören eine Übersicht über die Vermarktungswege für Interim Manager (Jens Christophers), eine aufschlussreiche und klare Darstellung zur Entlohnung von Interim Managern (Norbert Eisenberg) und eine gründliche Auseinandersetzung mit den rechtlichen Aspekten des Interim Managements im Unterschied zur abhängigen Beschäftigung einschließlich des Themas der Haftungspflicht und einiger Ratschläge zur Vorbeugung potentieller Probleme (Burkhard Göpfert).

Die Lesbarkeit des Buches leidet darunter, dass es eine klare Struktur mit aufeinander abgestimmten Beiträgen vermissen lässt. An diversen Stellen des Buches werden verschiedene Umfrageergebnisse herangezogen mit Angaben über die Gründe von Einsätzen von Interim Managern und die Vermittlung über Provider (Kapitel 1.1., 1.3, 2.4, 4.1, 4.2, 6.1) ohne dass eine Zusammenfassung erfolgt. Die Bezahlung kommt in den Kapiteln 1.3. und 5.1 zur Sprache, der Vergleich des deutschen Marktes mit anderen Ländern in den Kapiteln 1.2, 6.1 und 6.2. Außerdem entstehen Widersprüche, die frustrierend für den Leser sind. So wird einerseits das hohe Maß an Erfahrung und Kompetenz von Interim Managern gepriesen, andererseits eindringlich mit Beispielen belegt, dass viele ohne Coaching ihren Aufträgen nicht gewachsen sind (S. 305).

Ob Interim Management zunehmen wird oder nicht, lässt sich nicht sagen. Der Wettbewerbsdruck mag Unternehmern noch so viel Flexibilität abverlangen und es mögen noch so viele arbeitssuchende Manager auf den Markt drängen. Ob sie beschäftigt werden, liegt am „Vertrauen“ von Einsatzunternehmen. Was getan werden müsste, um den Markt für Interim Management zu beleben, fasst die Vermittlerin bei der ZAV knapp zusammen: Gesucht wird die Definition eines klaren Berufsbildes und entsprechender Anforderungen, dazu ergänzende Ausbildung (S. 227). Das ist

nicht einfach zu bewerkstelligen und erfordert eine kritischere Auseinandersetzung, als dieses Buch sie bietet.

Literatur

- Benkhoff, B./Rybnikova, I. (2005): Distanzierung hinterlässt Spuren: Einflüsse externen Personals im Einsatzunternehmen. In: GfA-Jahresdokumentation Personalmanagement und Arbeitsgestaltung, Dortmund, 361-365.
- Bloemer, V. (2003): Interim Manager. Berlin, Regensburg.
- Reijniers, J.J.A.M. (2003): Interim Management: A True Profession. Van Gorcum.
- Tiberius, V.A. (2004a): Interim Manager als Eliteführungskräfte. In: Wirtschaftspsychologie, 1(3), 23-29.
- Tiberius, V.A. (Hrsg.) (2004b): Interim Management. Berlin, Stuttgart.

Dresden,

Birgit Benkhoff
Irma Rybnikova*

Schramm, Matthias: **Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie**

Duncker & Humblot, Berlin 2005, 216 S., € 78.-

Die Dissertation von Matthias Schramm widmet sich einer kritischen Analyse der Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie, die stellvertretend für die Neue Institutionenökonomik untersucht wird. Ihre besondere Note erfährt die Arbeit dadurch, dass sie auch einen empirischen Teil enthält, in dem drei Fallstudien vorgestellt werden. Das Ziel der Arbeit besteht darin, die „Annahme der eingeschränkten Rationalität und ihre Implementierung“ kritisch zu hinterfragen und ein Rationalitätskonzept vorzuschlagen, „das neben kognitiven Restriktionen auch die soziale Einbettung der Akteure in die Institutionen ihres sozialen Umfeldes mit beachtet“ (S. 16).

Schramm startet mit einer – wohl unvermeidlichen – Darstellung der theoretischen Wurzeln der Transaktionskostentheorie in den Rechtswissenschaften, den Organisationswissenschaften und der Ökonomie sowie ihrer Annahmen und Defizite. Er gelangt zu der Einschätzung, dass die Transaktionskostentheorie ein Konglomerat von Annahmen und Überlegungen aus verschiedenen Disziplinen darstellt. Seine Verwunderung darüber, dass ihre Verhaltensannahmen nicht hinterfragt werden, ist indes nur bedingt nachvollziehbar: Wie er selbst schreibt (vgl. S. 65), wurden einige Grundannahmen der Transaktionskostentheorie (z. B. die Rationalitätsannahme) in der Literatur, auch und insbesondere in der nicht-ökonomisch geprägten Literatur, bereits vielfach diskutiert; bei anderen wie zum Beispiel der Opportunismusannahme ist das zunehmend der Fall.

Im folgenden Kapitel wird argumentiert, dass Akteure kulturell geprägt sind, daher eine übergreifende Rationalitätsannahme irreführend sein muss und potenzielle kulturelle Divergenzen auch in Modellen der Bounded Rationality Berücksichtigung finden müssen (S. 87). Die Aspekte, die in diesem Zusammenhang genannt werden,

* Prof. Dr. Birgit Benkhoff, Irma Rybnikova, MA Psych., beide Technische Universität Dresden, Lehrstuhl für BWL, insb. Personalwirtschaft, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, D – 01062 Dresden. E-mail: birgit.benkhoff@tu-dresden.de.

z. B. Restriktionen der menschlichen Informationsverarbeitungskapazität, Framing-Effekte oder die Transaktionsatmosphäre, sind allerdings wenig innovativ und lassen auch nur bedingt den Zusammenhang zu kulturellen Divergenzen erkennen, die der Verfasser in den Mittelpunkt dieses Kapitels rücken will. Diese Unklarheit ist möglicherweise der nicht selbsterklärenden und kaum erklärten, konzeptionell aber offenbar wichtigen graphischen Darstellung einer „Taxonomie der Einflussfaktoren auf die Realitätsperzeption“ (S. 88) geschuldet. Bei der Darstellung „soziokultureller Einflussfaktoren auf die Entscheidungsfindung“ (S. 95) überrascht, was als soziokulturelle Faktoren gesehen wird: Erfahrungslernen, Sunk Costs, Sozialisation und Imitation. Eine Konsistenz hinsichtlich der theoretischen Herkunft der Argumentation ist hier kaum mehr zu erkennen. Dass der institutionelle Kontext den Entscheidungsraum verengen und die Akteure zur Imitation erfolgter bzw. erfolgreicher Entscheidungen verleiten soll, klingt beispielsweise nach einer Argumentation auf Basis des soziologischen Neoinstitutionalismus. Die Kritik an der Transaktionskostentheorie, ihr Optimierungsansatz sei „mathematisch elegant“ und „modelltheoretisch attraktiv“, blende aber „kognitive Grenzen“ aus (S. 97), ist nicht neu, sondern wurde schon gegenüber Generationen von institutionenökonomischen Forschern geäußert; ob zu Recht oder zu Unrecht ist dabei mittlerweile fast schon eine Glaubensfrage. Die theoretische Begründung dieser Kritik jenseits von normativen Aussagen hätte zu einer echten Weiterentwicklung der Debatte führen können, gelingt aber aus den skizzierten Gründen nicht überzeugend.

Der empirische Teil weist das Ziel auf, drei am Ende des theoretischen Parts formulierte Hypothesen zu der so genannten Social Embedded Rationality zu prüfen. Die dazu verwendeten Fallbeispiele skizzieren homogene Clubs, das heißt freie Zusammenschlüsse individueller Akteure, die sich durch weitgehend homogene Ziele, Werte und Normen auszeichnen. Sie bilden ein Netzwerk, in dem ökonomische und soziale Transaktionen ablaufen. Als Beispiele dienen relativ exotische Fälle: das arabische hawla-Finanzsystem, chinesische guanxi-Netzwerke und deutsche Öko-Anbauverbände. Die Transaktionen der Akteure innerhalb dieser Clubs sind in einen sozialen Kontext eingebettet, was zu sozialen „Pfadabhängigkeiten“ (S. 157) führen kann. Der Vergleich der Fallstudien zeigt, dass clubartige Strukturen in Form sozialer Netzwerke für die handelnden Akteure eine Möglichkeit sind, die Komplexität der Umwelt zu verringern und Opportunismus durch kollektiv geteilte Regeln einzuschränken.

Zwar werden damit zentrale Hypothesen der Arbeit auf den ersten Blick bestätigt. Allerdings muss kritisch hinterfragt werden, ob dieses Ergebnis nicht durch die Auswahl der Fallstudien begünstigt wurde und somit eine selbst erfüllende Prophezeiung vorliegt. In allen drei Fällen handelt es sich um relativ informelle Strukturen; formale und/oder marktliche Regeln spielen dabei nur eine untergeordnete Rolle. Wenn aber informelle und über Jahre bzw. sogar Jahrhunderte gewachsene Regelungen an ihre Stelle treten, ist es fast zwangsläufig, dass deren soziale Einbettung und potenzielle soziale Sanktionierung relevant für ihre Akzeptanz durch die Akteure sein muss. Es wäre interessant gewesen, dies in einem anderen Kontext, zum Beispiel in einem Unternehmen, das in erster Linie marktlichen Regelungen unterliegt, zu untersuchen.

Welchen Nutzen weist die Arbeit für die Organisations- und Personalwirtschaftslehre auf? Ihr Beitrag zur Theoriediskussion in der Personalwirtschaftslehre ist ein eher grundsätzlicher. Er besteht vor allem darin, dass die interdisziplinäre Diskussion der Verhaltensannahmen der für die gegenwärtig so verbreitete Personalökonomik maßgeblichen Neuen Institutionenökonomik systematisch aufgearbeitet wird und die Arbeit somit stellenweise durchaus als Nachschlagewerk geeignet ist. Konkretere, auch empirische Ergebnisse mit Relevanz für die Personalwirtschaftslehre oder die Organisationslehre liefert die Arbeit kaum. Insofern trägt sie nur bedingt zur empirischen Fundierung oder Relativierung institutionenökonomischer Forschung bei; allerdings war das auch nicht ihr Ziel. Vor diesem Hintergrund liegt den abschließenden Überlegungen des Autors zu einer möglichen Konvergenz sozialwissenschaftlicher Forschung (Ökonomie, Soziologie, Psychologie) zwar eine nachvollziehbare, mitunter normative Argumentation zu Grunde, die vorgelegte Empirie vermag diese indes nicht nennenswert zu forcieren.

Auch wenn der Wert einer Dissertation nicht am Verkaufserfolg gemessen werden darf, wäre dem Buch zu wünschen, dass es die eine oder andere Bibliothek anschaffen und somit der eine oder andere Wissenschaftler zur Hand nehmen würde. Bei dem prohibitiv hohen Preis von 78 Euro für 216 Seiten darf das aber bezweifelt werden.

Hagen, Mai 2007

Stefan Süß*

Carl, Andrea-Hilla / Maier, Friederike / Schmidt, Dorothea: **Auf halbem Weg. Die Studien- und Arbeitsmarktsituation von Ökonominnen**

edition sigma, Berlin 2008, 189 S., € 15.90

Das Buch enthält die Ergebnisse einer Studie, die im Rahmen des DFG-Forschungsschwerpunktes „Professionalisierung, Organisation, Geschlecht. Zur Reproduktion und Veränderung des Geschlechterverhältnisses in Prozessen sozialen Wandels“ durchgeführt wurde. Untersucht wurde die Entwicklung von Ende des 19. Jahrhunderts bis zu Beginn des neuen Jahrtausends. Hinsichtlich des Studiums konzentrieren sich die Autorinnen auf Berlin, weil hier die Situation „wie in einem Brennglas“ untersucht werden kann (S. 16). Bei der Arbeitsmarktsituation wird der Blick auf Deutschland insgesamt gerichtet.

In Kapitel 2 wird der konzeptionelle Rahmen dargestellt. Es beginnt mit einem knappen, aber sehr instruktiven Einblick in die Entwicklung der Frauen- und Geschlechterforschung zu Geschlechterverhältnissen generell. Anschließend werden Erkenntnisse zur Rolle des Geschlechts und anderer sozialer Faktoren speziell bei der Studien- und Berufswahl und auf Arbeitsmärkten, insbesondere in den Berufs- und Tätigkeitsfeldern von WirtschaftsakademikerInnen, referiert.

* PD Dr. Stefan Süß, Jg. 1974, zurzeit Vertretungsprofessor an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Personal, Universitätsstr. 1, D – 40225 Düsseldorf. E-mail: Stefan.Suess@FernUni-Hagen.de.

Die folgenden fünf Kapitel sind chronologisch angeordnet und vermitteln zugleich sehr viel Wissen über die (Dogmen-)Geschichte der Volks- und Betriebswirtschaftslehre – wenn auch mit einem gewissen ‚VWL-Bias‘¹: Das 3. Kapitel umfasst das ausgehende 19. Jahrhundert, wo in Berlin die ersten kaufmännischen Fortbildungsschulen auch für Mädchen entstanden, während die Nationalökonomie als universitäre Disziplin (noch) nur von Männern studiert werden konnte. Im 4. Kapitel geht es um den Zeitraum bis 1933, in den zunächst die Gründung der Berliner Handelshochschule und später die Etablierung der BWL als Fach an Universitäten fallen – sowie die Anfänge des Frauenstudiums. Das 5. Kapitel berichtet über die Zeit des Nationalsozialismus, in der der Anteil der weiblichen Studierenden generell auf 10% beschränkt werden sollte, aber faktisch in VWL, BWL und Handelslehramt die Entwicklung der Studentinnenzahlen und -anteile sehr unterschiedlich verlief. Das 6. Kapitel thematisiert die ‚alte‘ BRD, wo die Gründung der Fachhochschulen in den 1970er Jahren die „Feminisierung“ des Faches beförderte, das 7. die DDR, wo Ökonomie ein „Frauenfach“ war. In all diesen Kapiteln wird nicht nur die Studien-, sondern auch die Arbeitsmarktsituation angesprochen. Dabei wird auch auf Frauen als Hochschullehrerinnen eingegangen; hier besteht hinsichtlich der Pionierinnen allerdings noch Forschungsbedarf. Aber insgesamt sind die Autorinnen zu bescheiden, wenn sie im Vorwort formulieren, es handle sich „nur eine erste Annäherung an das Thema“. Besonders bemerkenswert finde ich auch, dass weder der Nationalsozialismus noch die DDR unberücksichtigt bleiben.

Kapitel 8 startet mit einem Überblick über die Anzahlen und Anteile der wirtschaftswissenschaftlichen Absolventen und Absolventinnen an Universitäten und Fachhochschulen (jetzt bezogen auf ganz Deutschland) von 1973 bis 2005. Anschließend wird über Ergebnisse vorhandener Studien zur Berufseinmündung und Arbeitsmarktsituation von Wirtschaftsakademikern und, soweit mitbehandelt, Wirtschaftsakademikerinnen berichtet, und dabei auch eine aufschlussreiche Studie aus Österreich (Mayrhofer et al. 2005) einbezogen.²

Kapitel 9 enthält die Ergebnisse der eigenen Analyse der Arbeitsmarktsituation in den 1990er Jahren bzw. im Jahr 2000, die auf Basis des Mikrozensus vorgenommen wurde. Auch wenn seitdem schon fast wieder ein Jahrzehnt vergangen ist (und es spannend wäre, 2010 zu eruieren, ob und ggf. welche Veränderungen stattgefunden

¹ Dazu nur einige Beispiele: Auf S. 91 wird die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als „Kern des Faches“ bezeichnet, eine Einschätzung die viele Fachvertreter nicht teilen dürften. Während der (Nachkriegs-)VWL bescheinigt wird, dass sie mit der Dominanz neoklassischer Konzepte „ein starkes paradigmatisches Zentrum auf[weist]“ (S. 92), wird mit Blick auf die BWL eine wachsende Pluralität der Methoden und theoretischen Ansätze“ (S. 91) bemängelt – eine Bewertung, die man auch umgekehrt vornehmen könnte, wenn man Pluralismus wertschätzt. Und schließlich wird auf die „feministische Kritik“ an der VWL hingewiesen (S. 95), nicht aber auf die Sammelbände zur Geschlechterforschung in der BWL (vgl. Bendl 2006a, Bendl 2006b, Krell 2005).

² Ergänzend genannt sei hier noch die Untersuchung von Ganslmeier (1997) zu Wirtschaftswissenschaftlerinnen aus den neuen Bundesländern im Übergang von Studium zu Beruf.

haben), sind die Ergebnisse aus dem Jahr 2000 noch immer interessant. So wird, um nur ein Beispiel zu nennen, deutlich, dass ein Mann mit FH-Abschluss eher eine Führungsposition erhielt, als eine Frau mit Universitäts-Abschluss (vgl. S. 155). Beleuchtet werden auch die horizontale Segregation und die Einkommensunterschiede zwischen Frauen und Männern.

In Kapitel 10 wird zunächst ein Fazit gezogen, das im Titel schon anklingt: In den untersuchten 100 Jahren hat sich viel verändert. Im Jahr 2005 sind von den AbsolventInnen der Ökonomie an Universitäten 43% und an Fachhochschulen 52% Frauen. Im Vergleich zu anderen Akademikerinnen haben die Wirtschaftsakademikerinnen auch gute Beschäftigungschancen; aber im Vergleich zu den Wirtschaftsakademikern zeigen sich immer noch erhebliche Ungleichheiten. Auf der Suche nach Erklärungen dafür nennen die Autorinnen die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, „in die Männer und Frauen und Organisationen eingebettet sind“, und die betrieblichen „Personal- und Organisationspolitiken“ (S. 165).

Insofern ist das Buch nicht für Studierende und Lehrende der VWL und BWL sowie für GeschlechterforscherInnen interessant, sondern auch für geschichtlich und gleichstellungspolitisch interessierte PraktikerInnen. Ich habe es nicht nur mit großem Gewinn, sondern auch viel Genuss gelesen.

Literatur

- Bendl, Regine (Hg.) (2006a): Betriebswirtschaftslehre und Frauen- und Geschlechterforschung. Teil 1 – Verortung geschlechterkonstituierender (Re-)Produktionsprozesse. Frankfurt a.M. u.a., Peter Lang.
- Bendl, Regine (Hg.) (2006b): Betriebswirtschaftslehre und Frauen- und Geschlechterforschung. Teil 2 – Empirische Ergebnisse zur Standortbestimmung. Frankfurt a.M. u.a., Peter Lang.
- Ganslmeier, Hilke (2007): Karriere, Kind oder Broterwerb? Wirtschaftswissenschaftlerinnen aus den neuen Bundesländern im Übergang von Studium zu Beruf. München/Mering, Hampp.
- Krell, Gertraude (Hg.) (2005): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies: Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling. Wiesbaden, Gabler.
- Mayrhofer, Wolfgang / Meyer, Michael / Steyrer, Johannes (Hg.): MACHT?ERFOLG?REICH? GLÜCKLICH? Einflussfaktoren auf Karrieren. Wien, Linde.

Berlin, 12.1.2009

Gertraude Krell*

* Prof. Dr. Gertraude Krell, Universitätsprofessorin für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personalpolitik a.D. E-mail: gertraude.krell@fu-berlin.de.