

Wächter, Hartmut / Peters, René (Hg.) (2004):

Personalpolitik amerikanischer Unternehmen in Europa

Trierer Beiträge zum Diversity Management, Band 4

Hampp, München und Mering 2004, 194 S., € 22.80

Der vorliegende Herausgeberband von Wächter und Peters ist das Ergebnis eines grenzüberschreitenden Projekts zur Erforschung der Personalpraktiken US-amerikanischer multinationaler Unternehmen (MNU) in Europa. Das internationale Personalmanagement wird dabei aus einer institutionalistischen Perspektive heraus betrachtet. Die Autorinnen und Autoren gehen davon aus, dass das Handeln von Unternehmen erst durch die Berücksichtigung des jeweiligen institutionellen Umfelds, in das sie eingebettet sind, erklär- und verstehbar wird. Ausgehend von dieser Annahme stellt sich bei Unternehmen, die in mehreren Ländern aktiv und damit in jeweils andere institutionelle Kontexte eingebettet sind, die Frage, ob Praktiken des Stammlandes in die Gastländer transferiert werden, an die Rahmenbedingungen des Gastlandes angepasst werden oder ob sich ein Kompromiss zwischen beiden Praktiken im jeweiligen Gastland entwickelt. Dieser Frage geht der Band am Beispiel von Personalpraktiken US-amerikanischer MNU in den Gastländern Deutschland, Großbritannien, Irland und Spanien nach.

Das Buch gliedert sich in drei Teile. Zunächst werden die konzeptionellen Grundlagen dieses Projekts näher ausgeführt. Nach einer Einleitung und einem Überblick von *Wächter* beschäftigen sich *Tempel und Walgenbach* mit dem Stand der Forschung zum Institutionalismus. Dabei gehen sie einerseits auf neo-institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, andererseits auf den „Business Systems“-Ansatz von Whitley ein. Letzterer dient dem gesamten Herausgeberband als theoretischer Bezugsrahmen. Im Gegensatz zum Neo-Institutionalismus weisen die Anhänger eines „Business Systems“-Ansatzes die Vorstellung, MNU würden sich zunehmend angleichen und es käme zur Herausbildung eines transnationalen „Best Practice“-Modells, zurück. Ihrer Meinung nach bleiben institutionelle Regelungen auf nationaler Ebene auch weiterhin bestehen.

Der darauf folgende Beitrag von *Peters* verbindet die institutionalistischen Ansätze mit Erkenntnissen der Diffusionsforschung, denn nach Auffassung von Peters sehen institutionalistische Ansätze Institutionen zwar als maßgeblichen Bestimmungsfaktor für das Verhalten von Unternehmen, aber der Prozess der Institutionalisierung als solcher bleibt unterbelichtet. Peters will klären, inwieweit die Diffusionsforschung an dieser Stelle zu einem tieferen Verständnis beitragen kann. Es stellt sich die Frage, ob und wenn ja, wie Personalpolitiken und -praktiken in einem System diffundieren. Nach Peters ist die Rolle der MNU bei der Übertragung von Personalpraktiken geringer als erwartet. Sie tragen zwar innovative Praktiken in ein System hinein, die Verbreitung aber wird beeinflusst durch eine Reihe anderer intra- und interorganisationaler Faktoren, z.B. der jeweiligen Netzwerkpositionen der Unternehmen.

Ausgehend von der Annahme, der „country of origin“-Effekt stelle die wesentliche Erklärung für die Charakteristika der Personalpraktiken US-amerikanischer MNU dar, der die Einflüsse der Unternehmensgröße, der Branchenstruktur und der Marktentwicklung überlagert, charakterisieren *Ferner und Müller-Camen* in ihrem Beitrag das US-amerikanische „Business System“, um die Besonderheiten US-amerikanischer MNU besser verstehen zu können. Zusammenfassend ist das US-amerikanische „Business System“ im Vergleich zu

europäischen „Business Systems“ durch unterentwickelte Institutionen gekennzeichnet. Dennoch gibt es zum Teil starke Einschränkungen für das Management, z.B. durch die Antidiskriminierungsgesetzgebung oder die starke Position der Finanzmärkte.

Der zweite Teil des Bandes beinhaltet die einzelnen Länderstudien. Als empirische Basis dienen intensive Fallstudien von Tochtergesellschaften US-amerikanischer MNU in Deutschland, Großbritannien, Spanien und Irland. Die vier betrachteten Länder gleichen sich einerseits dahingehend, dass sie alle Mitglied der Europäischen Union und wirtschaftlich hoch entwickelt sind, andererseits unterscheiden sie sich hinsichtlich ihres institutionellen Rahmengerüsts, z.B. hinsichtlich der Regulierungsdichte auf dem Arbeitsmarkt. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde versucht, jeweils dieselben MNU in allen vier Ländern zu untersuchen, die sich aber untereinander hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit, der Größe und des Alters unterscheiden sollten. Zunächst betrachten *Wächter, Müller-Camen, Peters und Tempel* die Praktiken von US-amerikanischen MNU in Deutschland und stellen dabei als Gemeinsamkeit fest, dass sie für wichtig erachtete personalpolitische Grundsätze, z.B. die Betonung der Unternehmenskultur oder das jeweilige Entgeltssystem zwar mit einigen Anpassungen versehen, aber dennoch zielstrebig in den deutschen Tochtergesellschaften durchsetzen. Erfolgreiche Unternehmen sind dabei in der Lage, den Anforderungen des institutionell stark regulierten deutschen Systems einerseits und den hohen Anforderungen an eine standardisierte Personalpolitik durch die Muttergesellschaft andererseits gerecht zu werden.

Im Vergleich zum deutschen „Business System“ erscheint das britische aufgrund der sprachlich-kulturellen Nähe und den relativ schwach regulierten Arbeitsmärkten günstiger für US-amerikanische MNU. Dieser Annahme gehen *Ferner, Almond, Butler, Clark, Colling, Edwards und Holden* in ihrem Aufsatz nach und kommen zu dem Ergebnis, dass der angestrebte Transfer der Personalpraktiken US-amerikanischer MNU in die britischen Tochtergesellschaften insgesamt weder reibungslos noch umfassend möglich ist. Der hohe Grad an struktureller Unbestimmtheit liefert Spielraum für strategische Entscheidungen durch das Management.

Auf einem Kontinuum, auf dem das deutsche und das britische „Business System“ die Eckpunkte bilden, liegt das spanische „Business System“ etwa in der Mitte. *Quintanilla, Susaeta und López* argumentieren in ihrem Beitrag, dass die zentralisierte Kontrolle und Standardisierung von Personalpraktiken, zusammen mit der US-amerikanischen Unternehmenskultur, die beiden wesentlichen Transfermechanismen für Personalpraktiken von den US-amerikanischen Mutterunternehmen in die spanischen Tochtergesellschaften darstellen. Insgesamt verzeichnen sie eine erfolgreiche Implementierung US-amerikanischer Personalpolitiken in spanischen Tochtergesellschaften, abgesehen von geringfügigen Anpassungen an die rechtlichen und kulturellen Besonderheiten des spanischen „Business Systems“. Gründe sehen die Autoren vor allem in einer hohen Akzeptanz US-amerikanischer Praktiken auf Seiten des spanischen Managements sowie in der Formbarkeit und Anpassungsfähigkeit des spanischen „Business Systems“.

Im letzten Beitrag in diesem Teil des Buches beschäftigen sich *Gunnigle, Collings und Morley* mit der Personalpolitik US-amerikanischer MNU in Irland und finden ihre Vermutung bestätigt, dass einige Personalpraktiken US-amerikanischer MNU erfolgreich in die irischen Tochtergesellschaften transferiert wurden. Daneben gibt es jedoch auch ein hohes Maß an Vielfalt hinsichtlich der verwendeten Personalpraktiken in den Tochtergesellschaf-

ten, was auf lokale Anpassungen bzw. andere Einflussfaktoren, wie z.B. die Branchenzugehörigkeit, hindeutet.

Im dritten Teil des Buches geben *Wächter und Peters* einen Ausblick und fragen, inwieweit sich eine europäische Ebene sowohl als Ort der institutionellen Regelungen als auch als Ort der Koordinierung innerhalb US-amerikanischer MNU herausbildet. In allen untersuchten Ländern zeigten sich Hinweise auf die Herausbildung einer europäischen Koordinationsebene für die Personalpraktiken, wodurch einerseits das jeweilige lokale Management, andererseits auch die lokalen Arbeitnehmervertretungen an Einfluss verloren. Im Ergebnis bestätigen die Fallstudien eine eindeutige Tendenz zur Verlagerung und Zentralisierung der Personalentscheidungen auf die europäische Ebene.

Bedingt durch den theoretischen Bezugsrahmen standen vor allem institutionelle Rahmenbedingungen und ihre Auswirkungen auf den Transfer von Personalpolitiken und -praktiken vom Stammland ins Gastland im Mittelpunkt der Beiträge. Die Autoren räumen jedoch ein, dass daneben auch noch andere Einflussfaktoren eine Rolle spielen, z.B. die Branchenzugehörigkeit, das Alter der Unternehmen bzw. die Erfahrungen im Gastland. Damit relativieren sie die überragende Bedeutung des institutionellen Umfelds und öffnen den Blick für andere Einflussfaktoren. An dieser Stelle wäre es aus inhaltlicher Sicht interessant, die vorliegenden Untersuchungen, die in diesem Band nach Ländern geordnet sind, nach MNU zu gliedern und der Frage nachzugehen, wie der Transfer von Personalpraktiken eines bestimmten US-amerikanischen MNU in die deutschen, britischen, spanischen und irischen Tochtergesellschaften sich von dem Transfer der Personalpraktiken eines anderen MNU in eben diese Länder unterscheidet. In diesem Fall wären die institutionellen Rahmenbedingungen die Konstanten und unterschiedliche Untersuchungsergebnisse ließen sich dann auf andere Einflussfaktoren, z.B. Branchenzugehörigkeit oder intraorganisationale Prozesse zurückführen. Daran schließt sich eine wünschenswerte – und aus unserer Sicht sehr fruchtbare – konzeptionelle Erweiterung der Studie an: die Einbindung auch mikropolitischen Ansätze. Die stärkere Berücksichtigung interessengeleiteter Aushandlungsprozesse, beispielsweise zwischen dem Management, der Arbeitnehmervertretungen oder auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (im Besonderen der Expatriates), wie sie in einigen Beiträgen bereits anklingen, würden zu einem noch tieferen Verständnis der Transferproblematik beitragen. Darüber hinaus weisen *Wächter und Peters* selbst darauf hin, dass eine vergleichende Untersuchung deutscher, spanischer, britischer und irischer MNU in den USA hinsichtlich der zu beobachtenden Gastland- und Stammlandeffekte eine sinnvolle Ergänzung der Studie darstellen würde. Auf diese Weise könnte *Whitleys These*, MNU aus relativ hoch regulierten „Business Systems“ (z.B. Deutschland) seien weniger geneigt, die in ihrem Stammland praktizierten Politiken ins Ausland zu übertragen, überprüft werden.

Insgesamt liefert der vorliegende Herausgeberband einen interessanten Einblick in die Praxis der Personalpolitiken und -praktiken spanischer, deutscher, britischer und irischer Tochtergesellschaften US-amerikanischer MNU aus der Perspektive des „Business Systems“-Ansatzes. Dabei wird deutlich, dass die US-amerikanischen MNU dazu neigen, bewährte Personalpraktiken auch in die ausländischen Tochtergesellschaften zu transferieren. Je nach institutionellem Umfeld in den Gastländern gelingt ihnen das mehr oder weniger gut. In allen Fällen sind jedoch lokale Adaptionen zu beobachten, wenn auch in unterschiedlich starkem Ausmaß.

Das methodische Vorgehen (Fallstudien) ermöglicht tiefe Einblicke in die jeweilige Praxis des Personalmanagements. Der Band empfiehlt sich daher als wertvolle Lektüre zum einen für Forschende, die sich mit der Internationalisierung von Unternehmen, im Speziellen des internationalen Human Resource Managements sowie ländervergleichenden Studien in diesem Bereich unter Berücksichtigung unterschiedlicher institutioneller Settings beschäftigen. Zum anderen ist dieses Buch auch für die Praxis, z.B. das (Personal-) Management von MNU, lohnenswert, da die Ergebnisdarstellung häufig durch Statements der Interviewten ergänzt wird und die Forschungsergebnisse somit sehr anschaulich aufbereitet sind.

Berlin, Januar 2005

Marion Festing, Jana Okech*

Stephan Laske, Tobias Scheytt, Claudia Meister-Scheytt (Hg.): **Personalentwicklung und universitärer Wandel. Programm – Aufgaben – Gestaltung**

Universität und Gesellschaft – Schriftenreihe zur Universitätsentwicklung,
hrsg. von Stephan Laske, Ada Pellert, Herbert Woratschek, Band 3
Hampff, München und Mering 2004, 401 S., € 32,80

Universitäten waren noch nie so einem starken Wandel unterworfen wie in den letzten Jahren. Dies macht verstärkt Personalentwicklung erforderlich. Die Schrift widmet sich damit einem ganz aktuellen Problembereich. Die Beiträge sind in die Bereiche Programm, Aufgaben und Gestaltung aufgeteilt. Innerhalb der programmatischen Ansätze werden insbesondere Ansätze zum Human Resource Management kritisch beurteilt. Leider fehlt bei diesem Beitrag auch bei neuerlicher Veröffentlichung eine konstruktive Wende. *Stephan Laske et al.* dagegen entwerfen in ihrem Beitrag ein Konzept, das sich auf das Individuum, die Organisation und die universitären Leistungsprozesse bezieht. *Ekkehard Kappler* besinnt sich der Tradition der Einbeziehung der Studierenden in die Gemeinschaft der Lehrenden und Forschenden und belegt dieses Konzept mit erfolgreichen Experimenten an der Privatuniversität Witten-Herdecke. Schließlich rundet *Bernhard Pörksen* die programmatischen Beiträge ab, indem auf konstruktivistischer Basis dialogorientiertes Lernen, in dem Antworten als Fragen und Lösungen als Probleme erkennbar werden, als Kernprozesse universitärer Personalentwicklung dargestellt wird.

Im Teil „Aufgaben“ werden konkrete Projekte der Personalentwicklung dargestellt, die wichtige Facetten der derzeitigen Veränderungsprozesse ausmachen. *Anke Hanft* kommt in einer empirischen Untersuchung zu dem Ergebnis, dass sich Personalentwicklung an deutschsprachigen Universitäten weitgehend in Fort- und Weiterbildungsangeboten erschöpft. Sie plädiert für die Gestaltung eines institutionengemäßen Personalentwicklungssystems, das arbeitsintegrierte Formen des Lernens mit denen der systematischen Wissensvermittlung verbindet und einen Beitrag zur Hochschulentwicklung leistet. In dem Beitrag „Personalentwicklung als Element strategischen Wandels in Universitäten“ (*Tobias Scheytt und Claudia Meister-Scheytt*) wird ein Bezugsrahmen entwickelt, der es ermöglicht, Prozesse des strategischen Wandels und der Personalentwicklung kon-

* Prof. Dr. Marion Festing, Jg. 1965, Lehrstuhl für Personalmanagement und Interkulturelle Führung, ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin.

Dipl.-Kffr. Jana Okech, Jg. 1975, wissenschaftliche Mitarbeiterin an obigem Lehrstuhl.

zeptionell zu integrieren. Dies geschieht aus einer wissensorientierten Perspektive und wird durch Leitfragen konkretisiert, die mit der Praxis der Universitätsentwicklung die komplexe und interdependente Beziehung zwischen strategischem Wandel und Personalentwicklung ausgewogen ausgleichen. *Ada Pellert* leistet mit „Personalentwicklung an Universitäten“ einen Beitrag zur zukunftsorientierten Universitätsentwicklung. Sie stellt am Beispiel der Universität Graz dar, dass Führungskräfteentwicklung und Nachwuchsförderung zentrale Erfolgsfaktoren universitärer Personalentwicklung sind und dass Internationalisierung und Gender Mainstreaming herausfordernde Querschnittsmaterien darstellen. Dabei wird auf das Spannungsverhältnis zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung eingegangen, das durch das Instrument der Zielvereinbarungen ausgeglichen werden kann. Informations- und Kommunikationstechnologien stellen einen bedeutenden Ansatzpunkt für Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse dar. Deren Einflüsse auf das Personal sowie die damit verbundenen Chancen und Risiken werden in dem Beitrag von *Ulrike Hugel* dargestellt. Einen originellen Beitrag stellt die Darstellung der Entstehungsgeschichte einer Dissertation dar, die die Besonderheit aufweist, dass sie eine Gemeinschaftsarbeit von zwei Doktoranden ist. Dabei lassen sich formale Regelungen, disziplinäre Beschränktheiten und bestimmte mentale Haltungen festmachen, die derartige innovative Prozesse im Bereich der Personalentwicklung behindern.

Im Teil „Gestaltung“ werden neue rechtliche Regelungen, Instrumente und Prozesse im Bereich der universitären Personalentwicklung behandelt. *Detlef Müller-Böling et al.* greifen die Reform der Professorenbesoldung in Deutschland auf. Sie erkennen darin aus sehr optimistischer Warte neue Möglichkeiten in der strategischen Personalentwicklung und -steuerung der Hochschule und sehen darin auch Anreiz- und Motivationspotenziale. Aus einer eher skeptischen Warte könnte man die Besoldungsreform auch als gigantisches Umverteilungsinstrument ansehen, das mit ihren verwaltungsmäßigen Transaktionskosten und Demotivationseffekten die internationale Leistungsfähigkeit der deutschen Wissenschaft in Frage stellt. *Fred G. Becker und Helge Probst* berichten über eine explorative Studie in Nordrhein-Westfalen zur Personaleinführung für Universitätsprofessoren. Die Ergebnisse zeigen, dass bei Professoren großes Interesse an solchen Einführungsprogrammen besteht, dass aber von Seiten der Universitäten nur ganz begrenzte Angebote existieren. *Ursula Hansen und Hans-Gerd Ridder* untersuchen den Beitrag von Fakultäten für die Qualifizierung von Juniorprofessoren. Sie setzen sich kritisch mit den Bedingungen auseinander, die die neu geschaffene Juniorprofessur als Qualifizierungsmöglichkeit erfordern würde. Aufgrund der skeptischen Einschätzung der Implementierungsbedingungen plädieren sie für die Offenheit alternativer Qualifizierungswege im Sinne einer möglichst großen Flexibilität in der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Auf der Grundlage der neuesten rechtlichen Entwicklung zur Juniorprofessur kann nur festgestellt werden, dass derzeit äußerst fahrlässig mit der Personalentwicklung im Bereich des wissenschaftlichen Nachwuchses umgegangen wird. Die Förderung des akademischen Mittelbaus steht im Mittelpunkt des Beitrags von *Cuno Künzler und Adrian Huber*. Am Beispiel der ETH Zürich wird gezeigt, welche Spannungsfelder auftreten und wie das Angebot der internen Personalentwicklung aus struktureller und individueller Sicht verbessert werden könnte. *Christine Roloff* stellt in ihrem Beitrag dar, wie man anhand eines Reformprojektes an der Universität Dortmund zur Einführung neuer Steuerungsinstrumente Reformprozesse mit Gleichstellung verbinden kann. „Qualität in

der Lehre ist kein Zufall!“ Unter diesem Titel berichten *Alexandra Brunner-Schwaiger und Gabi Salzgeber* über die Erfahrungen eines Programms zur Steigerung der Qualität universitärer Lehre. Am Beispiel der Fortbildung an der Universität Bern erläutern *Norbert Thom und Barbara Tholen* Inhalte und Gestaltungsmöglichkeiten eines Programms für universitäre Führungskräfte. Abgeschlossen wird dieser Bereich durch eine Fallstudie zur strategischen Personalentwicklung von Führungskräften in der Universitätsverwaltung (*Hans-Gerd Ridder und Christina Hoon*).

Insgesamt stellt der Band eine gelungene Zusammenstellung von Beiträgen zur Personalentwicklung in aktuellen Bereichen universitären Wandels dar. Erfrischend sind einige unkonventionelle und innovative Ansätze. Wissenschaftlern und Mitgliedern der Universitätsverwaltung sowie Studierenden bietet der Band eine Reihe von Anregungen für die bevorstehenden Prozesse universitären Wandels.

Februar 2005

Walter A. Oechsler*

Kossbiel, Hugo / Spengler, Thomas (Hg.):

Modellgestützte Personalentscheidungen 8

Hampp, München u. Mering 2005, 175 S., € 24.80

Wenn als jährliches Ritual das blaugrüne Bändchen mit den neuesten Modellen zur Personalplanung in mein Bücherregal wandert, führt dies regelmäßig zu gemischten Gefühlen: Auf der einen Seite steht die eher frustrierende Erkenntnis, dass nicht (mehr?) alles in allen Details nachzuvollziehen, also offenbar die Grenze der intellektuellen Leistungsfähigkeit erreicht ist – was man selbstbetrügerisch auf die zunehmende Ausdifferenzierung unseres Faches zurückführen könnte. Auf der andere Seite steht – nein, besser: überwiegt – die Freude darüber, dass man sich in Personalwirtschaft und Personalmanagement überhaupt noch mit diesen Fragen beschäftigt. Man bemüht sich also weiterhin, mit „richtigen Modellen“ Personalentscheidungen substanziell vorzubereiten, weshalb die Gruppe der „Modellbauer“ noch immer nicht zur aussterbenden Spezies zu erklären ist.

Unabhängig von der Qualität der Beiträge in diesem Buch ist es genau (auch) deshalb wichtig. Vor diesem Hintergrund ist gerade auch die Buchrückseite mit dem fast schon politischen Statement der Herausgeber zitiert:

„Das betriebliche ‚Personalwesen‘ ist traditionell ein Bereich, in dem die Praxis mehr auf den gesunden Menschenverstand und Fingerspitzengefühl setzt als auf wissenschaftliche Erkenntnisse und methodisches Wissen. An diesem Zustand ist die ‚Theorie‘ nicht schuldlos, da sie sich der ‚Praxis‘ häufig in eine Weise nähert, die sie nur in einem sehr eingeschränkten Sinne attraktiv macht: Eine seltsame Mischung aus fehlgeleiteter Praxisorientierung und erwerbswirtschaftlich motivierter Mimikry ist nicht selten der Grund dafür, dass der Praxis das als wissenschaftliche Erkenntnis angeboten wird, was sie selbst herausgefunden hat und was sie sich aus ‚berufenem Munde‘ gerne noch einmal bestätigen lässt.“

* Prof. Dr. Walter A. Oechsler, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Universität Mannheim, Schloss, D – 68131 Mannheim. E-Mail: oechsler@bwl.uni-mannheim.de

Arbeitsgebiete: Strategisches Human Resource Management, Arbeitsrecht und internationale Mitbestimmungsforschung, Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung.

Das Buch enthält neun Beiträge, die auf dem zehnten derartigen Workshop präsentiert wurden, der wie fast schon üblich in Frankfurt stattgefunden hat (wobei – was kaum einer weiß – einer der ersten Workshops dieser Reihe in Saarbrücken stattgefunden hat, wohin man aber nie zurückgekehrt ist...). Um die Gesamtbewertung gleich vorwegzunehmen: Alle neun Beiträge sind absolut lesenswert und alle Beiträge weisen die erforderliche Komplexität auf, ohne die derartige Aufsätze keine richtigen Aufsätze sind.

Trotzdem gibt es interessante Unterschiede, die exemplarisch an vier Beiträgen illustriert werden sollen – ohne die anderen fünf Beiträge (von Roland Kirstein, Alwine Mohnen, Thomas Bürkle, Gerhard Muche, Michael Knörzer) diskriminieren zu wollen:

Der Beitrag von *Stefan Meyer* entspricht dem, was man von der „Frankfurter Schule“ erwartet, indem er ein Lineares Programm anwendet. Ziel ist es hierbei, die Arbeitsmarktaktivitäten durch die Wahl einer kostengünstigen Mischung verschiedener Maßnahmen zu optimieren. Durch dieses Modell lassen sich zumindest die Zusammenhänge zwischen den Variablen besser verstehen, möglicherweise aber bei entsprechender Weiterentwicklung auch reale Entscheidungsprobleme tatsächlich lösen.

Hagen Lindstädt befasst sich mit dem Führungsmodell von *Hersey/Blanchard* und sucht empirisch nach situativen Unterschieden, will also feststellen, ob Männer anders als Frauen beziehungsweise Studenten anders als „ausgewachsene“ Manager führen. Die Anwendung dieses aus der amerikanischen Forschung zur „Leader Effectiveness and Adaptability Description“ bekannte „LEAD“-Testdesign zeigt, dass diese Workshop-Reihe nicht nur (etwas salopp ausgedrückt) für LP-Modelle und „personalökonomische“ Arbeiten offen ist.

Alexander Dilger und Frank Tolsdorf arbeiten ebenfalls empirisch und sind auf ein interessantes und verblüffendes Thema gestoßen. Sie untersuchen die Karriereverläufe von 100 m-Läufern unter anderem im Hinblick auf entdecktes Doping. Auch wenn sie – wie die Autoren selber hervorheben – hier erst einen ersten Schritt in ein neues Forschungsgebiet vornehmen, scheint sich ein spannendes und Untersuchungsfeld geöffnet zu haben, das eine höchst anspruchsvolle Statistik und eine am realen Objekt ausdifferenzierte Analytik verlangt.

Björn Momsen und Alexandra Schroll greifen die alte messtheoretische Frage auf, wie man eine metrische Skala konstruieren soll, wenn man lediglich Werte aus einem psychologischen Kontinuum zur Verfügung hat. Hierbei greifen sie (wie schon vor 20 Jahren im DFG-Schwerpunkt „Empirische Entscheidungstheorie“) auf linguistische Variablen zurück. Auch das ist ein Thema, das es verdient, vertieft zu werden – selbst wenn dies alles andere als trivial ist.

Und genau hier liegt wieder das Problem, das teilweise bereits von den Herausgebern in obigem Zitat angesprochen wurde: Wie lässt sich Nachhaltigkeit und Praxistransfer sichern? Denn bei jedem hier (exemplarisch) angesprochenen Thema sind substanzielle Zusatzarbeiten erforderlich, um wirklich einen Beitrag zum personalwissenschaftlichen Theoriegebäude und zum personalwirtschaftlichen Werkzeugkasten zu liefern. Noch klarer ausgedrückt: Wir brauchen massive Zusatzanstrengungen, will man der schleichenden Deprofessionalisierung in der Praxis und der Verunwissenschaftlichung in der Wissenschaft Einhalt gebieten! Ansonsten bleiben diese schönen Aufsätze kleine, anekdotische Erinnerungsstücke.

Denn zwei Entwicklungen brauchen wir nicht: Wir brauchen keine Forschungsansätze, egal wie „theoretisch“ sie sich nennen, wo man schon in Begeisterungstürme ausbricht, wenn es einem gelingt, einen extrem kleinen Realitätsausschnitt extrem verfremdet zumindest ansatzweise abzubilden – ohne auch nur die Spur eines Erkenntnisfortschrittes und ohne auch nur eine Spur einer Gestaltungsempfehlung. Und wir müssen endlich in der praktischen Personalarbeit einen Professionalisierungsschub bekommen, der uns signifikant nach vorne bringt. Der Mythos (und dafür gibt es leider sehr bekannte Belege), wonach das als „professionell“ gilt, was nur genug Praktiker machen, ist leider nur zu verbreitet.

Vor diesem Hintergrund zwei konkrete Vorschläge für den nächsten Workshop: Eines der diesjährigen Themen durch mehrere Beiträge vertiefen und zudem wieder die Idee der Akzeptanzforschung aufgreifen. Aber selbst wenn beides nicht möglich sein sollte, bleibt zu hoffen, dass die Tradition dieser Workshops noch lange fortgesetzt und weiterhin jedes Jahr ein solches blaugrünes Bändchen zu „Modellgestützten Personalentscheidungen“ in mein Bücherregal (sowie in meine eigenen Forschungen) einsortiert wird.

Saarbrücken, Januar 2005

Christian Scholz*

* Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz, Universität des Saarlandes in Saarbrücken